

**THE CONSTITUTION OF POWER RELATIONS IN
SPACES OF INDUSTRIAL PRODUCTION: THE
CASE OF FOUR SÜMERBANK CAMPUSES IN THE
AEGEAN REGION**

**A Thesis Submitted to
the Graduate School of Engineering and Sciences of
İzmir Institute of Technology
in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of**

DOCTOR OF PHILOSOPHY

in Architecture

**by
Erdal UZUNOĞLU**

**March 2008
İZMİR**

We approve the thesis of **Erdal UZUNOĞLU**

.....
Assist. Prof. Dr. Fehmi DOĞAN
Supervisor

.....
Assist. Prof. Dr. Şebnem YÜCEL YOUNG
Co-Supervisor

.....
Assoc. Prof. Dr. H. Murat GÜNAYDIN
Committee Member

.....
Assist. Prof. Dr. Adile AVAR
Committee Member

.....
Assoc. Prof. Dr. Semahat ÖZDEMİR
Committee Member

.....
Prof. Dr. Orcan GÜNDÜZ
Committee Member

.....
Date

.....
Assoc. Prof. Dr. H. Murat GÜNAYDIN
Head of the Department of Architecture

.....
Prof. Dr. Hasan BÖKE
Dean of the Graduate School of
Engineering and Science

ACKNOWLEDGEMENTS

First and foremost I thank my advisors, Asist. Prof. Dr. Fehmi Doğan and Asist. Prof. Dr. Şebnem Yücel Young for their guidance, patience and sharing their knowledge during the entire study. I thank Asist Prof. Dr. Adile Avar for her contributions in all stages of the study and Assoc. Prof. Dr. H. Murat Gunaydin for his generous support. Without them, this study would not materialize, thus; once again I am quite grateful. I also thank Prof. Dr. Orcan Gündüz who took part in the approval committee and Assoc. Prof. Dr. Semahat Özdemir for her constant encouragement during the entire process of this study and for helping me in determining the frame of the study. I owe thanks to all academicians whose classes I joined and whose knowledge enlightened me in all aspects of the study. I thank Ufuk Ersoy for his invaluable ideas in the early stages of the study. I also thank my dear friend Ülkü İnceköse for her support help and detailed contribution in the preparation stage of the study. Specially, I want to thank; Dr. Gökhan Kutlu for his valuable contributions in editing the text and Cem Kantarlı, Murat Çağıl and Deniz Dokgöz for their encouragement and contributions.

I am grateful to Prof. Dr. Cemal Arkon, Prof. Dr. Akın Süel, and Assoc. Prof. Dr. Deniz Őengel for their outstanding and unfailing support from the outset and making me keep going despite the problems and difficulties I faced during the research.

Special thanks to my wife, Umut Ertek Uzunoğlu, for her unfailing support, guidance and contributions during the whole process of the study. I am also grateful to my mother, father, siblings and all in-laws for not leaving me alone and encouraging me in my studies all the time. I thank my friends Fatih Karaman, Nilgün Kiper, Devrim Hacisalihoğlu, Őafak Çulha, Sezai Özkan and Erdal Yıldırım for their support and encouragement.

In particular, I thank the Sümerbank personnel for giving their time and providing me with invaluable information. I owe thanks also to my colleagues and seniors in İzmir Bayındırlık İskan Müdürlüğü for their patience, tolerance and support during this study.

Others too many to mention have inspired and supported me during the research and all of them I owe a debt of gratitude.

ABSTRACT

THE CONSTITUTION OF POWER RELATIONS IN SPACES OF INDUSTRIAL PRODUCTION: THE CASE OF FOUR SÜMERBANK CAMPUSES IN THE AEGEAN REGION

Places of industrial production, emerged in the 18th century, were originally places where different manufacturers would use the same space together. These early factories provided the tools and machinery needed, but each manufacturer would conduct its own production separately. This mode of production went through transformations to increase productivity and efficiency for high profit. Correspondingly, the demand for efficiency resulted in strict surveillance of workers and production. The realization that space has potentials in administering “efficiency” and “surveillance” led to a transformation in the morphology of industrial space. In the same process, technological inventions, new ideas on production methods and construction technologies all had undeniable effects. However, industrial sites were ultimately transformed into places where the ruling power would directly control the labor force.

This study focuses on power relations played out in industrial space through a study of four Sümerbank factories namely Nazilli, İzmir, Bergama and Manisa. A comprehensive research is conducted on the instrumentalization of industrial space in the administration of power relations and on the development of industrial space. Data related to cases of the study were collected through field trips, archival research and interviews with some ex-employees of the factories. These factories are analyzed in terms of “efficiency”, “discipline” and “surveillance” which are influential in the formation and transformation of the industrial space.

It is concluded that these factories were mainly shaped according to efficiency and productivity as it was in the rest of the world rather than according to ideals of modernization solely and that they were places where new socioeconomic classes were formed regardless of the state ideology which preached a class-free society.

Key words/phrases: power relations, industrial workspace, architecture of industrial structures, efficiency, inspection, discipline, panopticon, Turkish industrialization, Sümerbank factories.

ÖZET

ENDÜSTRİ ÜRETİMİ MEKANLARINDA İKTİDAR İLİŞKİLERİNİN KURULMASI: EGE BÖLGESİ DÖRT SÜMERBANK YERLEŞKESİ ÖRNEĞİ

Endüstriyel üretim mekanları 18. yüzyıldan itibaren ortaya çıkmışlardır. Başlangıçta farklı üreticileri bir arada toplayan, üretim araçlarının yatırımcı tarafından sağlandığı fakat her bir üreticinin kendi adına üretim yaptığı bu mekanlar zamanla sermaye adına üretim yapacak bir biçimde dönüşmüşlerdir. Bu değişimin ana dinamiğini yüksek kar beklentisi ve verimlilik talebi oluşturmuştur. Verimlilik talebi üretim ve çalışanların denetimi ihtiyacını gerektirmiş, buna paralel olarak mekan da biçim değiştirmeye başlamıştır. Bu süreçte teknolojik buluşların, üretim sistemlerindeki ve yapı teknolojilerindeki yeniliklerin de payı olmuştur. Bununla birlikte endüstriyel mekanlar iktidarının emek gücüyle ilişkilendiği alanlardan biri haline gelmiş ve toplumun iktidarın talepleri doğrultusunda biçimlenmesinde araçsallaşmıştır.

Bu tez endüstri mekanlarının biçimlenmesinde etken olan bu dinamiklerin Türkiye sanayi yapılarının oluşumunda ne kadar etkili olduğunu araştırmaktadır. Tezde, öncelikle; mekanın iktidar ilişkilerinin kurulmasında nasıl araçsallaştığı, endüstriyel üretim mekanının oluşum süreçleri ve Türkiye’de iktidarın dönüşüm süreçleri üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile Türkiye’de sanayi yapılarının nasıl biçimlendiğinin anlaşılabilmesi teorik, kuramsal bir çerçeveye ulaşmak hedeflenmiştir.

Türkiye’de erken dönem sanayi yapıları içerisinde böyle bir çalışma için en uygun örnekleri Sümerbank fabrikaları oluşturmaktadır. Bu nedenle tezin inceleme alanı olarak Sümerbank’ın İzmir çevresindeki tekstil fabrikalarını oluşturan Nazilli, İzmir, Manisa ve Bergama fabrikaları seçilmiştir. Endüstriyel üretim mekanlarının biçimlenmelerinde etken olan, verimlilik, disiplin ve gözetim gibi dinamiklerin seçilen örneklerin biçimlenmesinde ne kadar etkili oldukları araştırılmıştır.

Sonuç olarak, araştırma incelenen fabrikaların tasarımında modernleşme ideallerinden çok verimlilik, disiplin ve gözetimin önemli olduğunu ve bu mekanların resmi ideolojinin sınıfsız toplum yaratma savına rağmen sosyoekonomik sınıfların oluşumunu hızlandırdığını göstermiştir.

Anahtar kelimeler: İktidar ilişkileri, endüstriyel üretim mekanları, sanayi yapıları mimarisi, verimlilik, denetim, disiplin, panoptikon, Türkiye endüstrileşmesi, Sümerbank fabrikaları

TABLE OF CONTENTS

LIST OF FIGURES	iii
LIST OF TABLES	iv
CHAPTER 1.INTRODUCTION	1
1.1. The Objectives and the Proposition of the Thesis	1
1.2. The Framework of the Thesis	6
1.3. The Method of the Thesis	8
1.4. The Limits of the Thesis	13
CHAPTER 2.SPATIAL ESTABLISHMENT FORMS OF POWER	
RELATIONS IN INDUSTRIAL STRUCTURES	17
2.1. Changes in the Concept of ‘Power’	17
2.2. Panopticism.....	23
2.3. Space and Power: Discipline in Industrial Production Space	27
CHAPTER 3.EVOLUTION OF INDUSTRIAL STRUCTURES AS A	
BUILDING TYPE OF THE MODERN ERA	34
3.1. Transformation of Industrial Space	36
3.1.1. Important Factors in the Spatial Transformation of the	
Production Space	38
3.1.1.1. The Transformation in the Logic and Way of	
Processing Material	39
3.1.1.2. The Transformations Caused by the Changes in	
the Use of Power	44
3.1.1.3. Transformations Derived from the Changes in the	
Construction Systems	46
3.1.2. Discipline in Industrial Production Space	48

CHAPTER 4. THE CHANGING CONCEPT OF POWER IN THE OTTOMAN EMPIRE AND THE REPUBLICAN PERIOD: CHANGE IN THE SOCIAL ORDER AND THE TRANSITION TOWARDS AN INDUSTRIAL SOCIETY.....	51
4.1. The Change in the Concept of Power and the Social Order	52
4.1.1. An Uneasy Change in the Concept of Power	52
4.1.2. Power Perception of the Republic and Political Transformation.....	58
4.2. Endeavors of Industrialism	69
4.2.1. Industrialism in Ottoman Empire	70
4.2.2. The Republican Views on Industrialism	72
4.2.2.1. The Economical Formation in the Statist Period and Sümerbank	73
4.2.2.1.1. Social Facilities.....	83
4.2.2.1.2. Health.....	85
4.2.2.1.3. Education	85
4.2.2.1.4. Labour Law and the Discipline Control	86
4.2.2.1.5. Union Rights	88
4.2.2.1.6. Involvement of Women In Working Life	89
4.2.2.2. Multi-Party Era	91
CHAPTER 5. CASES OF THE STUDY.....	94
5.1. Sümerbank Nazilli Printed-Cloth Plant Factory	94
5.2. İzmir Printed-Cloth Factory.....	107
5.3. Sümerbank Bergama Textile Factory	121
5.4. Manisa Cotton Textile Factory	129
CHAPTER 6. POWER RELATIONS PLAYED OUT IN INDUSTRIAL SPACE	140
6.1. Hierarchy among Employees and Its Spatial Indicators.....	141
6.2. Discipline Based On the Efficiency Criterion	154
6.3. Discipline Based On Surveillance	168
6.4. Space as a Disciplining Apparatus with described Depth of Usage	187

6.5. Discipline Based On the Regulations In Social Interactions	200
CHAPTER 7. CONCLUSION	206
BIBLIOGRAPHY	216
APPENDICES	222
APPENDIX A	222
APPENDIX B	246
APPENDIX C	260
APPENDIX D	272
APPENDIX E	286
APPENDIX F	296
APPENDIX G	316
APPENDIX H	333
APPENDIX I	350
APPENDIX J	361
APPENDIX K	414

LIST OF FIGURES

<u>Figure</u>	<u>Page</u>
Figure 1. Site plan of Nazilli Plant	95
Figure 2. Initial projects designed by the Russian architects.....	97
Figure 3. Initial projects designed by the Russian architects.....	98
Figure 4. Initial projects designed by the Russian architects.....	98
Figure 5. Initial projects designed by the Russian architects.....	99
Figure 6. Site plan of Nazilli Plant	100
Figure 7. Main gate of campus	102
Figure 8. Workers exit	102
Figure 9. The division used for searching pockets and clothes of the workers	102
Figure 10. Train station.....	102
Figure 11. Guard's building.....	102
Figure 12. Administrative building.....	103
Figure 13. Social facilities	103
Figure 14. Social facilities building.....	104
Figure 15. Ground floor plan of social facilities building Dining hall of the labourer.....	104
Figure 16. Dining hall of the labourer	105
Figure 17. Dining hall of the labourer	105
Figure 18. Administrative building.....	105
Figure 19. Production hol entrance for workers	105
Figure 20. Factory building	106
Figure 21. Site plan of factory	108
Figure 22. The first building to be built (left) and the other facilities (right).....	109
Figure 23. Administrative building, silk and weaving sections.....	110
Figure 24. Administrative building, silk and weaving sections.....	110
Figure 25. Administrative building, silk and weaving sections.....	111
Figure 26. First weaving plant which was later converted to social facilities buililding ...	112
Figure 27. Elevation drawings for first weaving plant	112
Figure 28. Elevation drawings for first weaving plant	113
Figure 29. First weaving plant converted to social facilities	114
Figure 30. First weaving plant converted to social facilities	114

Figure 31. Dinning hall for workers	114
Figure 32. Dinning hall for workers	114
Figure 33. General view of factory	115
Figure 34 .Project of the administrative building	116
Figure 35. Entrance for labourers	117
Figure 36. Entrance for administrators	117
Figure 37. Administrative building first floor plan.....	117
Figure 38. Administrative building, thread and weaving sections (proposed prj.1954).....	118
Figure 39. Administrative building, thread and weaving sections (final)	119
Figure 40. Printing-hall (proposal)	119
Figure 41. Printing-hall (final).....	120
Figure 42. Out-of-site of blocks.....	120
Figure 43. Daycare facility	120
Figure 44. Manager residence.....	121
Figure 45. Residences for administrators	121
Figure 46. General view of factory	122
Figure 47. The roof plan of factory.....	122
Figure 48. Site plan of factory	123
Figure 49. Main gate of the Campus.....	124
Figure 50. Administrative block	124
Figure 51. Facilities in guest house	125
Figure 52. Daycare facility	125
Figure 53. Workers dining hall also used for other purposes	125
Figure 54. Dining hall for administrators	125
Figure 55. Summer garden.....	126
Figure 56. Tea house for labourers	126
Figure 57. Production units.....	128
Figure 58. Elevated shift-master's office.....	128
Figure 59. Ready-made clothing unit	128
Figure 60. Residence of general manager.....	129
Figure 61. Housing for white-collars.....	129
Figure 62. Site plan of Manisa Cotton Textile.....	130
Figure 63. Main gate of the Campus.....	130
Figure 64. Administrative block	131

Figure 65. Clock-in devices and time keeper's office	132
Figure 66. Plan of the workers entrance unit	132
Figure 67. Production halls	133
Figure 68. Production halls	134
Figure 69. Production unit circulation routes	134
Figure 70. Dinning hall for workers	135
Figure 71. Dinning hall for clerks.....	135
Figure 72. Summer garden.....	135
Figure 73. White-collar apartments	136
Figure 74. Residence of general maneger.....	136
Figure 75. Library and training hall.....	136
Figure 76. Library and training hall.....	136
Figure 77. Ready-made cloth unit.....	137
Figure 78. Hierarchy among	142
Figure 79. System model	142
Figure 80. Site plan of Nazilli Factory	143
Figure 81. Site plan of İzmir Factory.....	143
Figure 82. Site plan of Manisa Factory.....	143
Figure 83. Site plan of Bergama Factory	143
Figure 84. İzmir factory production hall.....	145
Figure 85. Manisa factory production hall.....	145
Figure 86. Ready-made cloth unit in Bergama	145
Figure 87. Ready-made cloth unit in Manisa.....	145
Figure 88. Manager residence/Nazilli.....	147
Figure 89. Manager residence/İzmir	147
Figure 90. Manager residence/Manisa.....	147
Figure 91. Manager residence/Bergama	147
Figure 92. Worker houses/Nazilli.....	148
Figure 93. Worker houses/Nazilli.....	148
Figure 94. Main gate/Nazilli	149
Figure 95. Gate for workers/Nazilli.....	149
Figure 96. Gate for administrators/İzmir	149
Figure 97. Gate for workers/İzmir	149
Figure 98. Region of door closed and rearranged/Bergama	150

Figure 99. Region of door closed and rearranged/Manisa.....	150
Figure 100. Routes for different users /Bergama Factory/Manisa Factory	150
Figure 101. Cafeteria for workers/Manisa.....	151
Figure 102. Cafeteria for workers/Bergama	151
Figure 103. Cafeteria for white-collar/Manisa	151
Figure 104. Cafeteria for administrator/Berga.....	151
Figure 105. Summer garden/Nazilli Factory.	152
Figure 106. Summer garden/İzmir Factory.....	152
Figure 107. Summer garden/Bergama Factory.....	153
Figure 108. Summer garden/Manisa Factory.	153
Figure 109. Needle board test.....	157
Figure 110. Patterned Board test.....	157
Figure 111. The test score ranges used for replacement of applicants in different units of plant	158
Figure 112. Best possible routes/thread hall.....	161
Figure 113. Best possible routes/thread hall.....	161
Figure 114. Best possible routes/weaving hall	161
Figure 115. Best possible routes/weaving hall	161
Figure 116. Circulation path in production hall/Bergama	163
Figure 117. Circulation path in production hall/Manisa.....	164
Figure 118. Counter	165
Figure 119. Main gate/Manisa.....	169
Figure 120. Gate for workers/Manisa.....	169
Figure 121. Main gate/Nazilli.....	169
Figure 122. Checking unit/Nazilli	169
Figure 123. Gate for workers/İzmir	170
Figure 124. Circulations paths for different users/Nazilli	172
Figure 125. Guardhouse/Nazilli.....	172
Figure 126. Checking Unit/Nazilli.....	172
Figure 127. Routes in factories	173
Figure 128. General view/Bergama.....	174
Figure 129. Administrative build/Manisa.....	174
Figure 130. Routes in factories/İzmir	174
Figure 131. Routes in factories/Nazilli.....	175

Figure 132. Check point where the clock-in devices are located/İzmir	177
Figure 133. Check-point where the clock in devices are located/Manisa	178
Figure 134. Time-keeper room/Manisa	178
Figure 135. Check-point where the clock in devices are located/Bergama.....	178
Figure 136. Time-keeper room/Bergama.....	178
Figure 137. Check-point where the clock in devices/İzmir	178
Figure 138. Time-keeper room/İzmir	178
Figure 139. Shift-master's offices/İzmir.....	180
Figure 140. Shif-master office/Nazilli	181
Figure 141. Shif-master office/Bergama	181
Figure 142. Shif-master office/İzmir	181
Figure 143. Shif-master office/Manisa	181
Figure 144. Check-points and routes/İzmir	182
Figure 145. Check-points and routes/İzmir	183
Figure 146. Routes in factories/Manisa	184
Figure 147. Routes in factories/Manisa	184
Figure 148. Production hall entrance.....	184
Figure 149. Routes in factories/Bergama	185
Figure 150. Routes in factories and production hall entrance/Manisa	185
Figure 151. The general spatial organization of Sümerbank Factory plants	189
Figure 152. Spatial organization according to different users	190
Figure 153. Free zone for visitors.....	191
Figure 154. Restricted Areas for workers.....	195
Figure 155. Routes for different users/Nazilli	196
Figure 156. Routes for different users/İzmir	197
Figure 157. Rotes for workers in produntion hall/İzmir.....	197
Figure 158. Routes for different users / Manisa	198
Figure 159. Rotes for workers in produntion hall/Manisa.....	198
Figure 160. Routes for different users / Bergama.....	199
Figure 161. Rotes for workers in produntion hall/Bergama	199
Figure 162. Main responsibilities of supervisor	201
Figure 163. Manisa Plant.....	202
Figure 164. Manisa Plant.....	202
Figure 165. SÜM-ER players “Keşanlı Ali Destanı”	203

Figure 166. Hereke Sümerspor football team.....	204
Figure 167. Hereke Sümerspor oarsmen.....	204
Figure 168. Fabric ball.....	205
Figure 169. Mother of the year ceremony	205

LIST OF TABLES

<u>Table</u>		<u>Page</u>
Table 1.	Shares of Social Expenditures and Worker Wages in Overall Worker Expenditures in Sümerbank as of 1947	84
Table 2.	Distribution of Labour	89
Table 3.	Wages of Women - Men Workers in Public and Private Sector as of August 1957 (Kuruş/Hour)	90
Table 4.	The Changes in the Number of Public Employees (1938-1952)	91
Table 5.	The change in the number of workers in Nazilli Print-Cloth Factory through years.....	100
Table 6.	The sequence of spaces in the workers' entrance unit.....	132
Table 7.	Different positions in a Sümerbank factory in the order of rank	142
Table 8.	List of architects who worked in the architecture office of Sümerbank.....	414

CHAPTER 1

INTRODUCTION

1. The Objectives and the Proposition of the Thesis

The nature of the relationships between the State and its subjects has undergone some changes over time. In the pre-industrialization era, the structure of the State, which would express itself in the form of power of a particular family, a class or a monarch, is based on a central power, but it does not prevail over the whole nation. In other words, the existence of the ruling power is not reflected upon its subjects through a prevailing system or network of bureaucracy. The ruling power is in the limited need of the knowledge of its subjects. The outlaw is severely punished. However, the flexibility of the control mechanism and the lack of data or any records about each individual, subject to his power, prevent the ruling power from dealing with those who do not comply with the system, which also prevents the prevalence of the ruling power over all aspects of the social life. However, with the age of industrialization, the ruling power introduces remarkable changes in the relations with its subjects owing to the changing meaning of the "power" by starting to collect the data of its subjects, and by recording the collected information to be able to monitor and control its subjects more easily. Consequently, the existence of the ruling power starts to be felt and recognized in all social aspects in micro scales. The tendency to isolate the "problematic subjects", which was a traditional view adopted by the ruling power, comes into an end with the new concept of Power. The new concept of Power comes up with a new definition of "the normal" for the individuals to take part in the society, and the new society is based on this new definition. The ones defined as "the abnormal" are recognized as a threat to the society; nevertheless, unlike in the traditional view, those "abnormal subjects" are not isolated from the society completely. As Foucault also mentions, those abnormal individuals are decided to be monitored, controlled or institutionalized to be disciplined before they are sent back to the society (Foucault 1979).

In this transitional process of inspection and discipline, the effects of "the space" in the formation of power interactions are also realized (Elden 2001). Accordingly, the space appears to be one of the instruments in the relations with the ruling power and in

the discipline of individuals. The most well-known model developed for the use of “space” as a means of discipline and inspection is Jeremy Bentham's “panoptical model”, which proves the effectiveness of the space in the inspection and discipline of the individual, and it is practiced widely. Starting in the 18th century, it becomes a popular model to be practiced quite commonly in prisons, hospitals, schools, work shops in the first years of industrialism and later in modern factories.

In traditional state governments, in which production is predominantly based on agriculture and craftsmanship, the ruling power is in a limited contact with the productive forces of the society, and the ruling power usually confronts these productive forces while collecting taxes and enlisting soldiers, but in other times, the ruling power is not interested in the knowledge of the productive force at all. Therefore, it cannot maintain a strict inspection over this force which is not unified. For this traditional form of power, the only occasion in which the whole working class could be observed is some occasional public projects. Even then, the influence of the power over the labor is limited with the duration of the project.

Correspondingly, the industrial production and the production space enable the ruling power to interact with the working class. Starting with the 18th century, the capital in the possession of the newly rising commercial bourgeois and the prospective ruling groups is invested in industrial production. Since the instruments of the production are owned by investors, rather than laborers, labor turns out to be paid work. Over time, a big part of this labor force happens to work in industrial production, which enables the ruling power to watch the working class. Apart from the production, the industrial space is also used for monitoring the working class. However, the inspection carried out in the industrial space is limited with the control of the labor force. The idea of inspecting and disciplining laborers is also supported by the investors for their high profit expectations and demands for the surplus value. Moreover, one of the methods to achieve high profit and surplus value is described as disciplining the labor and the process of production to make the both more efficient. As a result, the mechanisms of inspection and discipline trying to maintain the efficiency of the labor and the production turn out to be the inseparable elements of the industrial production space. The ideas developed for the role of space in discipline are, therefore, adapted to the industrial space. It is recognized that the spatial qualities of the production area have a determining effect on the control and amount of the production. The attempts to make workers and the process of the production more efficient lead to constant changes and

transformations in the production space. All these spatial changes and re-arrangements attempt to achieve an economical use of production time and efficiency as its consequence. In the course of the industrial history, spatial arrangements have always been a matter of consideration in order to prevent time loss in production process and to carry out a visual control of the production and the laborer. Therefore, the typology of the industrial space is constantly inspired by any innovative ideas, inventions or technological changes for the sake of creating the most efficient production place. Accordingly, the space goes through a phase of rationalism for better efficiency, and it is attempted to be turned into a perfectly functioning machine.

All these changes and improvements concerning the production space are watched by the investors, and they are widely practiced in all forms of regimes, either socialist or capitalist. Hence, the attempt to increase the production and the profit is recognized as a universal endeavor subject to no ideological or nationalist borders. Any innovative issues in industrialism are closely watched by the USA, the Soviet Union and Europe and they are implemented instantly.

The dissertation presented here is concerned with the question of whether the industrial process and the resulting knowledge of the industrial space mentioned above had an effect on the construction of industrial buildings in Turkey. The studies concerning the architectural features of industrial buildings in Turkey is only limited to some theses which mostly associate the constructional and developmental stages of state-owned industrial institutions with the process of the modernization in Turkey (Baş 1992, Küçük 1997, Bezirci 2001, Bolat 2001, Çamoğlu 2001, Asıliskender 2002, Peri 2002, Doğan 2003, Arıtan, 2004). In fact, Turkey's modernization is a remarkable and fundamental change and transformation in addition to the fact that the nation state emerging after the declaration of the Republic seems to have been very supportive of the transformation. In that process, the State tries to reconstruct the social order entirely from top to bottom with the help of the elite. The newly-born Republic, does not only change the governmental system but also attempts to rebuild the social structure, and at the same time it puts a big emphasis on the economical development in the hope that it would support the upcoming social transformations. Therefore, industrialization , seen as a necessity for economical prosperity, is also regarded as the engine of the modernization, a prerequisite for placing Turkey among other representatives of modern nations, and a guarantee for surviving without being dependant on them (Lewis 1984). Realizing that the private sector does not have the power of achieving those

investments, the state itself decides to get involved in industrial investments. In other words, the process of industrialization in Turkey emerges neither as a result of the transfer of the capital in the hands of the newly-rising bourgeois into industrial production, nor the constant review and renewal of the production process to answer the demand for the surplus value. The existence of a bourgeois capital or class structures are still out of question in the early years of the Republic. That's why, just like in other fields, industrial investments are also carried out by the state itself. All these discussions might support the proposition that the process of industrialization in Turkey has its own unique characteristics which are different from other examples in the world. However, unlike the proposition above, this dissertation argues that in accordance with the main streams and reasons in the formation of industrial space in the world, the state led industrialization in Turkey adhered more to increased efficiency and more profit, rather than solely and primarily modernizing the country.

The decision to establish Sümerbank, the state institution used as the case study in this thesis, and the opening of some other factories take place in the Early Republican era. The traces of the era are detectable in both institutional formation and factories of Sümerbank. Having huge campuses, Sümerbank factories are recognized not only as production zones but also as living spaces. When compared with the institutions today, Sümerbank campuses seem as a center of attraction for economical reasons and social facilities with which they provide their workers. They end up as some kind of privileged living spaces with a variety of facilities such as *lojman* (worker houses), daycare, infirmaries, guest houses, social activity centers etc. Yet, the particularity expressed in the Turkish modernization and in different stages of industrial decisions cannot explain the formation of the industrial space owned and controlled by the state thoroughly. In other words, the fundamental attempts for the modernization of the country and the related efforts and decisions on industrialization carried out by the state are not sufficient enough to explain the formation process of the industrial space mentioned here, which brings up the question of “What are the formal, structural dynamics of these particular areas?”

The particularity of Turkish modernization has some effects in the formation of industrial areas. On the other hand, the main argument presented in this thesis is the fact that the formation of the industrial space in Turkey has more to do with the demand for the surplus, efficiency and the discipline needed to achieve those goals.

The formation of industrial spaces is subject first and foremost to industrial and rationalist ideas and approaches. The experience and knowledge practiced in Turkey by some foreign experts also have an influence in the formation (Tekeli and İlkin 1982). Sümerbank production areas are all constructed and designed according to international views concerning the placement and the functions of the areas and even the projects of such campuses were prepared by foreign experts. As a result, the knowledge and experience of starting and managing an industrial area, which is defined as a space of inspection to achieve the surplus value and guarantee efficiency, are transferred to and practiced in the country. Even though, the production campuses, including the one in Nazilli, are designed by Soviet experts, there are strong indicators of the possibility that the knowledge of Soviets experts is gained from their American counterparts. In other words, all sorts of knowledge and innovation contributing to the transformation in the factory typology are taken into consideration in all geographies, nations and ideologies. While some ideologies continue to differ from each other, the practices in the formation of the industrial space remain similar; therefore, the knowledge is first transferred from the U.S to the Soviet Union before it finally reaches Turkey. To start with, the facilities and equipments implemented in these campuses might be defined as the results of the new Republican ideologies and a new social transformation. However, when the dynamics of the formation of the industrial space in the entire history of industrialism are analyzed, they seem to be more effective than the early Republican ideologies in the formation of such spaces in the country, which leads to the conclusion that the formation of the industrial space is to do with the question of achieving a higher production. Analyzing the facilities in the Sümerbank factories as industrial and spatial innovations introduced by the Early Republican era might be misleading in that they'd better be studied and analyzed as the reflections of some spatial arrangements practiced in other regimes in order to maintain discipline and increase efficiency as proposed earlier in this paper.

In the factory sites studied namely Nazilli, İzmir Bergama and Manisa Plants, it is realized that all necessary details of inspection are thought over and quite a big number of measures are taken to increase the efficiency. These measures appear to be either strict hierarchical divisions subject to inspections and observations of workers or some privileges given to workers, which can be interpreted as the reflections of some strategies introduced by industrial theories in their attempts to enhance production. Furthermore, the inspection over workers via the space for the efficiency seems to be in

agreement with the ideological tendencies and demands in the Early Republican era. This particular form of inspection which is making the use of the space in monitoring and disciplining the working class is referred to for the dream of a “class-free society” in the early years of the Republic and later during the tough years of the World War II as well. What is more, this idea is not only limited to the industrial space and it is well approved by some outside the factory borders too. The inspection practiced over workers in different forms serves not only the efficiency but also the political issues of the day. The desperate demand of the state for a system of inspection designed for workers can also be traced in the practices such as prohibiting union activities, and delaying the organization of worker conciliation committees in production areas. Despite the fact that the inspection of the labor via the space reconciles with state ideologies, the formation of the space is, in reality, based on some world-wide applied principles. Therefore, the Turkish industrial movement with its particular principles and methods does not contribute much to the formation of a so-called “authentic or original” industrial space in the country.

Correspondingly, the objective of this thesis is to question the proposed effects of the industrial space in the formation of power relations in modern societies, and the thesis aims at adapting this key view in four Sümerbank factories in order to show to what extent the industrial space is effective in the formation of power relations and how the industrial space is used in the practice of those discipline and inspection mechanisms in the name of efficiency. This thesis basically intends to focus on the idea of disciplining the labor and the process of production, and the traces and reflections of this particular western rationale in the operation of four Sümerbank factories.

Furthermore, the lack of a serious and detailed architectural study focusing on the idea of formation of industrial space in Turkey as a result of a great demand for surplus value, profit, efficiency, inspection and discipline in the working space also makes this study important, and its contribution to the common knowledge in this issue might be defined as the second objective of the thesis.

1.2. The Framework of the Thesis

Based on the proposition that in modern societies, the relations between the ruling power and its subjects and the forms of inspection and institutions have changed,

and therefore industrial space is given a great importance in the inspection of individuals, the study is concerned with industrial structures. When the fact that in Turkey, starting with the Republican era, the first big-scale industrial investments are conducted by the state itself, state-owned factories appear to be good examples showing the interaction between the labor and the new ruling power of the Republican era. What makes Sümerbank remarkable among those institutions is the fact that it is the biggest state enterprise (*Kamu İktisadi Teşekkülü*) directing industrial investments, making projects, starting and managing production campuses in different parts of the country. Therefore, from the 1930s to its privatization in the 1980s, Sümerbank appears as an important institution with its role in the formation of the working space and working interactions, which makes it an ideal subject of investigation.

Four Sümerbank factories located in the Aegean region are taken as case studies. Starting with the oldest, the factories are Nazilli, İzmir, Bergama and Manisa plants. That the factories were all opened in different years is important inasmuch as it reflects the fact that they all were established as a consequence of particular political establishments in the history Republic of Turkey. Correspondingly, the Nazilli Printed-Cloth Factory is one of the first factories whose opening decision was announced in the first Five-Year Development Plan of the young Republic. In addition, the fact that the views and suggestions of foreign experts were taken into serious consideration during its foundation gives an insight of the conditions in which early state-owned industrial structures and working interrelations were formed. The preparations for opening a factory in İzmir, on the other hand, start in 1947 in the last days of the Single-Party era. The two factories founded in the Single-Party era of strong statism views help to understand the significance of the industrial space for the ruling power. On the other hand, because the Manisa and Bergama factories were opened during the Democrat Party governments, it enables to compare the practices of Democrat Party to the Single-Party period. Furthermore, it has to be noted that the Nazilli and Izmir plants were owned by the Sümerbank; whereas, the Bergama and Manisa plants were rather operating as consortiums, despite the fact that Sümerbank was the biggest investor and the share-holders of both plants.

Even though, the sampling in the study covers the period between 1920 and 1960, a historical approach to understand the changing nature of the “power” will necessitate the analysis of even a larger period leading back to the reformist movements in the Ottoman Empire. The concept of Power started to go through a phase of some

drastic changes in a period starting with the reformist movements in the last epoch of the Empire and continued with the declaration of the Republic after the decline of the Empire. The period of transition which lasts until the end of Single-Party era can be defined as a period in which the ruling power uses its energy extensively for shaping and reconstructing the society in terms of its own views. However, the reign of Democrat Party after the Single-Party era, despite its tendency to break away from the Single-Party era shows clear similarities with the later. Nevertheless The Democrat Party era is an important period in that the organization of some modern institutions and the formation of social classes to a great extent occur in this period. It can be said that, the period which lasts until 1960 is a significant one in which the change in the power-society interactions is almost completed. Accordingly, the sampling period and the institutions chosen for the study are thought to be quite reflective of the changes and continuities in power relations in industrial workspace and social-spatial inspections and controls.

1.3. The Method of the Thesis

The study presented here is concerned with the formation of power relations and the mechanism of inspection in industrial workspace. The issue is studied with reference to the idea that the dynamics shaping the industrial workspace mostly serve some ideological purposes. Furthermore, these areas might be regarded as “ideological apparatus” inasmuch as they might be used to discipline the society through labor, and they are designed according to the demands of capital for surplus value and profit (Althusser 2000). Correspondingly, the main questions brought up by this study are:

Which power instruments are needed in the formation of “society- power” or “individual-power” relations? What is the significance of “the space” in those interactions?

What are the potentials the space can reflect in the inspection and the discipline of the society? How instrumental is the space in disciplining the society?

Why is the industrial workspace also defined as “ideological state apparatus”?

What instruments are used in the surveillance and discipline of the industrial workspace, and how is discipline achieved?

The studies of Michel Foucault, Louis Althusser, Anthony Giddens, Benedict Anderson and David Harvey are referred to in determining a theoretical framework of the thesis. In these studies, the key issues like the change in the nature of the Power through industrialization, the reasons for the change, disciplining-monitoring and ruling the society in terms of this changing concept of “power” are all analyzed. Foucault does not base his studies merely on the transformation of power relations starting with the 17th century, he also puts an emphasis on the meaning of the “individual” in the new concept of “power”. Furthermore, he introduces the idea of industrialization of prisons, hospitals, military camps, educational institutions and factories in the inspection and discipline of the society (Foucault 1979, Foucault 1991). Althusser (2000), on the other hand, emphasizes the instrumental effects of the government agencies in the formation of the individual and the society and how those government agencies turn out to be ‘ideological state apparatus’. Harvey (2006) explains the discipline of the labor by the demand for the surplus value. Giddens (1992a, 1992b) and Anderson (2004) base their theories of “changing nature of power” on the process of the emergence of the “nation-state” with an emphasis on the nature of this particular power represented by those nation-states over their subjects. In particular, apart from Foucault's study on the instrumental role of the space in the formation of surveillance and discipline mechanisms via Jeremy Bentham's “panoptical model” (Foucault 1979), the reflections of that ideological structure and the practice of inspections and controls in the factory site are not clarified at all in the above mentioned studies. However, the instruments and methods practiced in the maintenance of the discipline via space are attempted to be explained with references to the studies of Thomas A. Markus and Bill Hillier. Markus (1993) speaks of the spatial transformations in some influential institutions used for disciplining the society as a result of the change in the concept of power. The method of “space-syntax” developed by Hillier (1997) helps to analyze the nature of the space together with the user activities. It provides information on the social rationale behind the space by emphasizing different uses of the space by different users. However, the studies focusing on the industrial workspace in Turkey are limited. Moreover, there are no studies concerned with the formation of the industrial workspace in terms of the efficiency, discipline and inspection.

In the study, the analysis of the industrial workspace as an “ideological state apparatus” is followed by the analysis of the formation process of the industrial workspace with the relevant questions of “how are they formed and transformed?”,

“How and for what reasons have they been re-shaped over time?”, “What dynamics have been influential in the formation of the industrial workspace?”. The forces, which cause a constant change in the industrial workspace throughout the industrial history and which are identifiable in the factories chosen, are also viewed in the study.

Moreover, because the samples used in the study are all state-owned industrial structures, the study tries to achieve an understanding of the nature of the state in terms of ruling power. Similarly, the study also attempts to concentrate on the role of industry and the conditions in which the investments were carried out as a part of state efforts for a drastic transformation in the society. The process of formation and the underlying political tendencies are also analyzed in order to clarify the formation process of industrial workspace under the surveillance of the state.

Various sources of information are used to study the foundation process of the factories used as samples in this dissertation. Some information is provided by a limited number of studies on industrial structures in Turkey, most of which are either doctoral or master theses (Arıtan 2004, Asıliskender 2002, Peri 2002). These studies are concerned with the early Republican era state-owned industrial structures and the ones mentioned in the First Five-Year Development Plan and planned by foreign experts. However, these studies depict the foundation process of state-owned factories mainly as a part of modernization period conducted by the state. Such an approach, to some extent, might be helpful to understand the nature of the foundation process of state-owned factories, yet it cannot explain the control mechanisms built in the same process.

Another source of information is derived from some institutional publications issued by Sümerbank itself, which includes the publications for different occasions and the Sümerbank periodical published regularly for twenty five years. In the course of the research all those documents are studied to get an insight of the structure and the management of the institution, which also provides some limited information on the factories studies in this paper. Especially, the news about these factories in the Sümerbank periodicals is searched to get a better understanding of the daily practices in those particular factories.

The most important source of information about the factories used in the study is provided by the factories themselves and ex-workers. The effects of the idea of efficiency in the formation of the space, the role of the space in the disciplinary process to achieve the efficiency, the transformation of the space into a state apparatus for the

inspection of the working class are studied through spatial analysis of factories and interviews with the workers.

Initially, each factory chosen as a sample was visited and photographed in detail. To get the knowledge of some possible changes in factory structures over time, some old photos were studied. The photos were provided from the factories themselves, ex-workers, some related theses and Sümerbank publications.

Second, the projects of the factories studied here were acquired from archives. The biggest help on this issue was provided by the Project Archives of Sümerbank Head Quarters. A comprehensive archives study was conducted and the documents about the factories were collected. The collected documents are mostly site plans of the factory campuses, the built and proposed projects concerning the buildings in the factory campuses. The dates and owners of the projects, the changes in the sites over time were also examined with the analysis of these projects. Moreover, because all the studied factories are not functioning anymore and the machines in most of them are seriously damaged, the analysis was mostly conducted on the factory projects. In addition, in order to find out the planners of these projects provided from the archives in the Sümerbank Head Quarters, the personnel files kept in the Head Quarters were also researched.

Since the production in the factories has stopped and they are all abandoned, it was not possible to observe the places with their regular occupiers. Therefore an attempt to examine and understand those industrial workspaces through some old photos and projects was limited inasmuch as neither the photos nor the projects would provide information on the biggest element of the workspace: workers. For that reason, some ex-workers and employees of different positions who worked in those factories in different periods were contacted and interviewed about their daily practices in the workspace. Believing that workers of different duties and status have different backgrounds, different class characteristics and, therefore, hold different point of views, interviews were selected from the workers and employees of different status in the same factory including workers (seven in total, one of which was a woman worker), foremen and shift masters (four in total), clerks (one in total), engineers (two in total), production managers (one in total) and administrators (five in total). Even though the workers interviewed were the personnel of these particular factories, especially the interviews with the engineers and the administrators revealed that because of frequent appointments to other Sümerbank factories, they had a general view of all Sümerbank

campuses. Consequently even though the study is concerned with four particular Sümerbank factories, it might provide a broad range of information on all Sümerbank campuses in different industrial sectors and in different parts of the country.

The photos of the factories were shown to the ex-workers who worked there to achieve a better perception of the space together with its users. Also, the measures taken for the efficiency, the details about the use of control mechanisms in the workspace were inquired in the interviews. The use of particular areas by particular users and the routes taken to reach those particular areas were also verified by the ex-workers in the interviews.

The data collected through the interviews were analyzed and depicted in diagrams which are used to explain the use of the space by different users, the restrictions, the sub-areas emerging in the campus area, the inspection and control checks in different parts of the factory campuses. Diagrams are based on the movements and activities in the space in order to analyze their capability of determining the social life in the factory campuses. The results were studied to show whether the hierarchic structure of the space had its reflections in the hierarchy existing among the workers of different status.

The results also gave some information on the recognition of visible and invisible elements of surveillance and inspection practices carried out in order to discipline the workers and the production process in the workspace. Correspondingly, spatial mapping techniques introduced by Hillier as “Space Syntax” method were also used in the study. However, Hillier's method of “space syntax” involves some complicated mathematical methods in which the frequency of the use of particular areas by particular users is measured. The space syntax technique is not practiced the same way in the study because this is not a complete space syntax study. Yet, with its limited usage in the study, space syntax technique is used to explain the production campus as a complex made up of a number of buildings with different functions, some visible and invisible borders and their interactions, and this complex system is attempted to be analyzed by means of the space syntax technique. In the mapping, each particular space is shown as a point, and the interaction between spaces is depicted as a line. The graphic showing all these spots and lines is regarded as a spatial map on which spatial analyses can be conducted. Those spatial maps also help to relate the selected workspaces with the social life existing there to come to an understanding of the rationale behind its social aspects. The analysis of the possible interactions in the workspace also gives an

insight of the effects of these organized structures on the achievement, formation and reformation of social relations.

1.4. The Limits of the Thesis

The institution of Sümerbank and its factories have an undeniable significance in the process of industrialization in Turkey. However in a period starting in the 1990s, the institution and the factories were involved in a privatization program, and almost all of the factories were privatized. After 2000, the production stopped in the factories, and the personnel were discharged as a result of being privatized or sold to other institutions. The thesis is conducted in a period following this privatization process. Therefore, this situation and the immensity of the factory campuses should be seen as main obstacles which are faced in the course of the study especially in the visits of the factories and the collection of data.

The first difficulty to be mentioned is the immensity of the factory sites studied in this thesis. When compared to the textile factories of today, the Sümerbank factory campuses are huge. Another point is that the factories have a long history of about 50 to 70 years since the Nazilli Factory was opened in the 1930s, the Izmir factory in the 1950s, and the ones in Manisa and Bergama started in the 1960s. Moreover, each factory site comprises a considerable number of buildings designed for different purposes, which makes the analysis of buildings in each campus quite challenging. Unfortunately, the reliable evidence and information on the construction dates of buildings in the factory campuses and on possible changes they underwent over time was not accessible owing to the situation in those places after they went into liquidation. The records concerning the buildings in the campuses which were thought to be kept in civil-engineering departments located in the factories were not found owing to the fact that the factories were all emptied and the personnel were discharged after the privatization. Therefore, the information needed on particular building is attempted to be provided through either some observations in old factory campuses or the interviews with some ex-workers. Furthermore, the construction process and construction dates of some buildings in the factory campuses were tried to be examined by means of some aerial photos and site plans of the campuses with drawings of the same buildings at different times, which are kept in the project archives of the Sümerbank.

Even though the project archives of the Sümerbank still exist, some projects which are believed to be of crucial importance for this study could not be located despite the fact that the projects were said to be kept in those archives. For example, there are no documents about the Nazilli Printed-Cloth Factory in the archives of Sümerbank Head Quarters. The projects and plans which are known to have been prepared by Soviet architects and engineers cannot be located in the archives. The projects and plans might have been kept in those factories themselves. However, there is no record and no one to give information about the possible transfer of all those documents to somewhere else during the process of privatization and liquidation. Apparently, the institution of Sümerbank still represented by one single building used as the head quarters in Ankara is bound to be either liquidated or closed shortly. Therefore, the future of the project archives located in the headquarters building, which provide the most reliable information on the institution, is unknown.

The names of the architects or designers of the projects concerning the campuses studied in this thesis are still not clear. The original projects of the Nazilli Printed-Cloth Factory which are prepared by Soviet experts never made their ways into the Sümerbank archives, yet as mentioned in some sources, the project was designed by Moscow-based office named Turksroy assigned for this job (Tekeli and İlkin 1982). There is a strong possibility that the projects of the İzmir, Manisa and Bergama factories were prepared by the Sümerbank Technical Bureau of Construction and Estate Projects (*İnşaat Emlak Proje Bürosu*) located in the Sümerbank Head Quarters. The names of the project architects are tried to be located through the examination of some names and signatures on the related drawings. Moreover, the personnel records and files are researched whenever needed in order to get the information of architects and engineers who worked in these factories in early years to match these names with the ones found on the projects. However, it is also reasonable to think that the project of a factory campus is most likely to be prepared by a project office involving a number of project architects and designers, rather than one single project planner. The information about the engineers and architects recruited in the institution in this period is given in appendices (Appendix K). The research in this issue reveals that some of those architects and engineers who worked in Sümerbank especially in the early years of the institution are foreigners. A big number of Turkish engineers and architects of the same years, on the other hand, are found to have been educated abroad, however some of them are the graduates of The School of Industry (*Sanayi Nefise Mektebi*) in Turkey.

The majority of engineers and architects of following years are trained in Turkish schools, which might be explained by the increasing number of schools of architecture in Turkey. Yet a more detailed information about the projects prepared by those engineers and architects whose records were studied and the duties they were assigned to during their working years in the institution cannot be obtained.

The periodical *Sümerbank* issued by the institution regularly for twenty five years provides information about the labor capacity, machine parks, annual production figures of the factories, but the information of buildings and the workspace is quite limited in those periodicals. Therefore, the *Sümerbank* periodicals cannot be recognized as an important source of information for the study.

Moreover, the vague and irregular process of liquidation and privatization of *Sümerbank* factories in the course of preparation of the thesis and the uncertainty of the new owners of those factories all resulted in problems with visiting actual sites to a great extent. In addition, some legitimate issues and problems which came up in the same process of liquidation and privatization together with some unfortunate incidents all caused nuisance while attempting to get the permission for visiting actual sites.

Another difficulty appeared as a result of the fact that because the whole personnel were discharged from the factories before the study began, it was not possible to observe and examine the workspace with its main elements which are workers.

In addition, there were security problems during factory visits. It was experienced that although recently emptied, the *İzmir* plant, particularly, was ruined excessively, which would bring up the question of security in the field trips to the factory site. Since the machinery and all equipment was removed from the *İzmir* and *Nazilli* factories right after the sale, the placement of the machinery and equipments were tried to be examined either on the projects or through some old photos. These sites went through such a fast transformation during the process of the privatization that, for example, it was not possible to organize a second field trip to the *Manisa* Factory, because all the machinery in this factory was sold right after the privatization, and afterwards, all the buildings in the factory site were completely demolished. Similarly, following the privatization process in the *Nazilli* Factory, all buildings on the eastern side of the *Nazilli-Bozdoğan* road (“U” shaped apartment buildings, worker houses, the post office, the *hamam*, the barracks) were all demolished and the whole machinery was removed from the factory and sold.

One other difficulty can be defined as the lack of similar research on the factories studied in this thesis. Despite the fact that there are some master and doctorate

researches on the Nazilli Printed-Cloth Factory, there seems to be no architectural studies conducted on the İzmir, Manisa and Bergama Sümerbank plants. The fact that the Manisa factory is completely demolished and the factory in İzmir, if not completely, is ruined excessively and the remaining parts has lost their originality, and the Bergama plant is facing the same threats adds to the significance of this study.

CHAPTER 2

SPATIAL ESTABLISHMENT FORMS OF POWER RELATIONS IN INDUSTRIAL STRUCTURES

2.1. Changes in the Concept of “Power”

Foucault (1991) asserts that today the basis of power relationships among different layers and institutions of a society is the extension of the changes in the concept of power that had happened in the 16th and 17th century. Foucault’s (1991) text, entitled “Governmentality”, in which he states the foundations of his assertions, is a prerequisite resource for a research on understanding how power relations are established in modern society. In this text, Foucault starts to discuss the significant changes in the concept of power happened in the 16th and 17th century via giving references to the followings respectively: “The Prince”, by Machiavelli and “Miroir Politique”, by Guillaume de La Perriere, which is regarded as one of the works belonging to the first anti-Machiavellian period. According to Foucault, there are minor differences between the two texts in terms of formulating power relations.

In Machiavelli’s opinion, power is for a single person only; hence, his book is composed of his recommendations given to that person. Machiavelli expresses his ideas for princes as regards to how get their power, how to handle land management, how much power should be delegated and how much of it should be kept in their hands. La Perriere advises a different comprehension of power. Instead of a power concept that aims at solely land management and keeping power in a single hand, he mentions such a power comprehension that is to be established on land, family members, family, children, religious institutions, etc... and also a variety of power concepts that are to be based on them. In this sense, La Perriere’s is a precursor of the power relations of today’s society, which according to Foucault, is about establishing power on different scales and layers of society through father at home, teacher at school, monks at monasteries, etc... La Perriere predicts that, different from Machiavelli there will be multiplication of power forms. La Perriere expresses that the tendency will settle after a

while, shape the government perception in centuries to come, and have an influence on determining the political form of the government (Foucault 1991).

Foucault states that the comprehension of today's political form of government has been formed by questions such as how a state government should be, how and by whom it should be administered and which methods to use. Foucault, in this text gives references to La Monte Le Vayer's ideas about what "art of government" must be like. For him, government has three basic forms and each of them has to do with certain science and discipline comprehension:

- a) art of self-government, connected with morality
- b) the art of properly governing a family, which belongs to economy
- c) science of ruling the state, which concerns politics

According to Le Vayer, the existing rupture between the administrator, the sole power, and the other forms of power has turned out to be permanent through "art of government" perception. This continuity could be both downwards or upwards. In the upper level, this is linked with how the prince governs himself, territory and citizens; and in the lower level, it is connected with how a father sets the order at home (Foucault 1991).

In the following chapters of "Governmentality", Foucault compares the texts of Machiavelli and La Perriere in terms of their perceptions of government. The government concept stated by La Perriere amounts to ordering "things". The prince expressed by Machiavelli owns such a right of ordering only on lands and people. The significant point is his proprietorship on the territory or his sovereignty on the people. The monarch does not pay attention to the qualities mentioned above. La Perriere's government approach however, hardly alludes to "territory". According to La Perriere government is rated even on micro scales. Within the framework of such an understanding, government deals with community health and welfare along with family on a smaller scale, and all related data are recorded. Laws and perception of sovereignty play an important role in ordering things. At this point, we can say that, compared to Foucault, La Perriere discusses government in a much broader sense or sovereignty concept lodged in laws. This; therefore, displays a significant discrepancy. Via Foucault's quotation, La Perriere points out that power should not be set with brute force and violence any more; and a good governor should possess such qualities as patience, wisdom and attention. Wisdom and diligence are the components that direct

these qualities. Wisdom here means the knowledge of things rather than the knowledge of God; and diligence amounts to the government's act of furnishing the citizens with services required; likewise a father provides things for family members. Starting at the end of the 16th century and increasing its importance in the 17th century, this approach gave rise to an important concept change in the institutional structures and instruments whereby state perception has become rationalized. Foucault expresses that mercantilism has turned the art of government which is based on mainly moral values in La Perriere's text into a more realistic dimension. The idea that has been grasped from the concept of government since the beginning of the 18th century is the perception of "scientific government". In this period, population and its recording gained extensive importance, which brought up the concept of statistics. (Porter 1995) With the help of statistics, dynamics of society such as death-birth proportions, workforce and the level of community welfare has gained such a feature that can be measured. Foucault states that in that period, family institution turned into a tool that could keep population under control. Foucault summarizes the evolution that happened in the concept of government in the 18th century as a shift "from art of government to political science", "from regime dominated by structures of sovereignty to one ruled by techniques of government", and a turn on the theme of population and hence also on the birth of political economy (Foucault 1991, 91-104).

It seems that Giddens's detections concerning the concept of changing power in modern societies highly overlap with Foucault's. By associating with Foucault, Giddens expresses his idea of 'administrative power' as follows: "By administrative power I do not mean primarily, as Foucault does in speaking of 'disciplinary power', that which is founded upon the 'moral education' of those subject to it. Rather, I mean something else which brooks quite large in Foucault's analyses, *control over the timing and spacing of human activity*" (Giddens 1992, 58). According to Giddens (1992), consensual states have a limited administrative authority where administrative structures have yet to develop. Apart from the central power instrument, there are some other power points. The state instrument has a quite restricted administrative authority. Power presents itself via using force and giving punishments. Power gets in contact with people for getting taxes, recruiting or insurgencies. As long as people do not cause problems and remain obedient, the power does not show concern for the daily practices of the individuals under its control and rarely intervenes with the financial life.

According to Giddens (1992), a nation state constitutes the greatest ‘power container.’ The development of surveillance capability is, for Giddens, the basis of modern administrative power. In order to make it possible, a hierarchic administrative system which is more extensive¹ than ever before has been set in the concept of modern power. Central and local civil service posts have been expanded and become much more coordinated in comparison to the ones in the past. The administrative bureaucracy that spread all around the country had the assignment to research the efficiency of the use of financial resources and to send the results along with the reform ideas to the centre. The information collected is to be used for the coordination of the people under the control of the power. According to Giddens (1992), collecting and storing information take a lot more time and space in modern world when compared to conservational communities. The aim of collecting information, turning it into quantitative value and storing it is to monitor, observe, check and direct the population activities.²

Giddens (1992) criticize Anderson for reducing “nation state” to a political congregation, where citizenship rights take place neglecting its true nature of determining the communal relations. Even so, it is of great significance for us to pay attention to Anderson’s ideas with respect to the nation state so that we can comprehend the new concepts in the relations of modern society with people under its control.

Anderson (2004) describes nation states as ‘imagined communities’ since they are gathered around the established common features of the people under control. According to Anderson, the imaginary community of a state nation which was founded under the leadership of nationalist expression is built on such certain common features as lingua franca³, nation, country and common background.

¹ Anderson gives these numbers as to the expanding bureaucratic structure in Europe in the 19th century; “Though no big local wars took place, in the mid of the 19th century, there was a drastic augmentation in state expenditures and (civil and military) the magnitude of state bureaucracies in Europe. Between 1830 and 1850, public expenditure per person increased over 25% in Spain, 40% in France, 44% in Russia, 50% in Belgium, 70% in Austria, 70% in the USA and 90% in the Netherlands.” (Anderson 2004, p:92)

² Anderson also mentions collecting information and counting that ensued from the idea of modern power. According to him, the most striking point in the act of collecting information of the modern power was the tendency to turn information into quantities. Anderson alludes that certain changes appeared in the concept of collecting information about the people under control. Until the 1850s, the governments kept track of the people responsible for tax and military service; and only male citizens were the subjects of the census and statistics. From then on, the changing administrative concept focused on collecting all kind of information as to the people under control. Anderson states his thoughts about the changing attitude of the power as follows: “They started to use more advanced administrative instruments to count the population including women and children who had always been neglected before by the previous governments without any direct financial or military goals”. (Anderson 2004, p.90)

³ Anderson states that in the establishment process of state nations, the powers noticed the people under

In Anderson's opinion, schools and universities contributed a lot to the development of the new nationalist concept. For Anderson (2004), the use of nations' languages triggered the national consciousness. By using a single language, the power not only gives the consciousness of an imaginary unity to the people under control but lets the ideas of the power swiftly attract them as well. The expanding network of bureaucracy and a single formal language also make contributions to the field of government. The laws set by the power reach everyone with this way. Education in lingua franca and penal code written in lingua franca let the power easily hold the whip on the people under control. Anderson (2004) expresses this as follows: "Such distinguishing features of the 19th century as literacy, trade, industry, communication and a general expansion in state instruments call forth strong drives to create unity on the basis of the folk's language in every dynasty estate" (94).

According to Anderson, the idea of state nation is carried on via compulsory primary education that is under the control of the state, propaganda organized by the state, re-writing history as formal history, militarism and infinite reiteration of the idea that dynasty and nation are identical.

Anderson utters that cartography is one of important instruments of state nation in order to form knowledge of geography on which the country is located. Cartography allows the geography to be distinct for the sake of the power. Besides, through cartography that has turned into permanent products (display posters, official stamps, stationeries with a letterhead, covers of magazines and course books, table cloths and hotel walls) it is possible to reach people and create the state of belonging to a certain country.

According to Giddens, the tendency of modern power is an attempt to control and determine time, place and people. That control, in Giddens' opinion, is administered through distinct power containers in four different ways (Giddens 1992).

1. Surveillance of society and the individuals.

- i. Through collecting information and storing it that allows to actively coordinate society and individuals. (Giddens 1992).

control speak a variety of languages. In the wake of this awareness, the aim of the powers was to get rid of this multi-language situation. The existence of a single mother tongue was of crucial importance in upbuilding national consciousness. . Hence, a new phase in which every nation set their own language instead of holy Latin, Greek and Hebrew started. It was obvious that in the language setting process, grammar and particularly dictionary studies became affective in keeping the language spoken by everyone in discipline. (Anderson 2004, pp.90-98)

In order to effectively establish the power, collecting information functions as follows:

1. The information collected not only classifies people, events and objects but it lets them be described as well.
 2. Information gains such a characteristic that it can be commented on. Information; therefore, object or objects of control can be described much more easily.
 3. The information collected and stored through “formal statistics”, “case records” and “a variety of certification as to individuals’ daily lives” can be utilized to observe and define the activities of disobedient people.
- ii. Through direct observation: the direct observation carried out by the authority on the activities of the people under control. “The two senses of surveillance belong quite closely together, since the collection of information about social activities can, and often is, directly integrated with styles of supervision—something which again tends to be maximized in modern types of organization” (Giddens 1992, 15).
2. The limits of the modern society’s working conditions have been determined. Individuals that compose society and that spare most of the daily practices to material production must integrate into the production loop via these situations. The control of those also depends on the presence of administrative officials.
 3. The facilitation of the scope and intensity of sanctions. Giddens states that for this to happen in modern societies, state nation has excessive importance. He adds:

The relation between military power and sanctions of law is always important. Organization of all types develop legal rules of some sort. All forms of law, in turn, involve sanctions administered in one way or another via officials. Such administration is backed, in a direct or more indirect manner, by the threat of the use of violence. (Giddens 1992, p.16)
 4. The formation of the factors that make up the ideology. The creation of common symbolic values that are validated by the majority of the population. The ideology is founded on these values. It also becomes widespread with the expansion of formal education.

2.2. Panopticism

Foucault (1979) states that the change in the concept of power had led to the realization of the potentials of space in the process of disciplining individuals. According to Foucault, space was first regarded as a means of establishing power when the precautions against plague epidemic were taken. Then, he explains how space turned into a tool of discipline through Bentham's "panopticon" model.

By saying that "a modern society is a panoptical society", Foucault emphasizes the disciplined nature of modern society. He mentions that the first signs of transformation to a disciplined society were observed in the medieval age. In his opinion, changes in ways of treatment of epidemic diseases, precautions taken against them in the Medieval Age is pretty much effective in responding to the question: "What kind of a society?" Foucault tries to decipher the different connotation that occurred, in his opinion, in the relation between society and power via leprosy, plague outbreaks and attitudes of the power towards epidemics. The precautions taken against leprosy that broke out in the Medieval Age were expelling lepers outside society. The aim of this was disposing the problematic parts of society, ousting them from community whereby creating a healthy society.

However, according to Foucault (1979), there were basic different approaches as to plague epidemics that broke out at the end of the 17th century and the ways to deal with them in comparison to leprosy. The precautions taken were based on space. The locations that the epidemic broke out along with the sub-locations were sealed off and put under quarantine. The control of every single sub-location was assigned to a state official. The people and families infected by the disease were gathered and all the personal information was recorded. Patients were kept closed in the places from which an exit was impossible and which were locked by the state officials. Patients lived in places where they were regularly checked. The places were disinfected when found unhygienic, and every single point of places from which the disease was thought to penetrate outside was closed off with wax. A state official took attendance every day. The patient whose name was called had to get close to the window so that the state official could see him. There was a strict hierarchic order between the officials and the patients as well. According to Foucault (1979), a firm recording system was utilized for all these procedures. The names, ages and genders of all the people living in a city were

recorded. In addition, everything related to the patients in the infected area, deaths, requirements and disconformities were kept in records. All these records were presented to the assemblies of power; and daily practices were determined by the strict rules that these assemblies stated precisely.

The precautions taken against the plague epidemic were different from the ones taken against leprosy as in the case of the plague epidemic the steps were based on taking the patients under control rather than separating them from the society. In other words, while the steps taken against leprosy were in the form of separation, the measures against plague were in the form of disciplining. Foucault summarizes this difference as “The first is that of a pure community, the second that of a disciplined society” (Foucault 1979, 198). Foucault notes that there are differences between the two approaches in terms of the foundation of the social system. These differences emerged as a result of the replacement of the approach in which the idea was to isolate the problematic people or groups by religious models with the other approach in which the idea was to control through disciplining by military models. The shift in the approach of the power in viewing epidemics and thereby the society also displays a serious difference in what they mean beyond the formal difference (Foucault 1979, Elden 2001). Elden (2001) describes this shift in meaning as follows;

Leper and his separation, plague and its segmentation. The former is stigmatized, the latter is resolved and classified. The banishment of lepers and the arrest of the people with plague do not bring about the same political dream along with themselves. The first one is the political dream of a pure society whereas the second one's is a disciplined society. (Elden 2001, 146)

The epidemics which arose afterwards brought about changes in handling of diseases, moreover they were effective in realizing the effects of architectural space on treatment. This interest started to be seen mainly because of the fact that aristocracy and newly growing bourgeoisie realized that they were not exempt from the epidemic threat. As a result of this, these classes focused their attention on places where people from lower classes—they perceived these lower classes as the source of the threat—were living. The lower classes were started to be seen as the source of the diseases and the bad places where they were living were seen as the right places for the continuous growth of these diseases (Vanderburg 1994). Benevolo depicts the existing scene referring to Kafka as follows:

Many families in Rouen sleep all together on a pile of straw, like animals in a stable; their crockery consists of an all-purpose vessel of wood or cracked earthenware; the smaller children sleep on a bed of ashes; the parents and other children, brothers and sisters, stretch out together on this indescribable litter. [In Lille the roads in working-class quarters lead to] small courtyards which are used as both sewers and rubbish-dumps. The windows of the houses and the doors of the cellars open out on to the foul passages, at the end of which is a grid placed horizontally over drains that serve as public latrines, day and night. The dwellings of the community are distributed round this hotbed of pestilence, from which local meanness is pleased to draw a small income. (Benevolo 1989, 51)

It can be seen that the power's interest in this area and its attitude towards managing them is not solely based on the idea that these places are not hygienic. According to the power, these environments create suitable places for the growth and sheltering of crime and criminals and thereby they contribute to the formation of threats against the power. Operations intended to arrest criminals turn out to be a failure for the power most of the time as a result of the undefined nature of these places. Consequently, one of the important aims is to make places easy to define and step in. Hausman's interventions in Paris is the most widely known example for this kind of understanding.

According to Foucault, Bentham's Panopticon model has a leading role in understanding this approach of power managing, monitoring and disciplining the space. For Foucault, the model is based on the principle of idealizing the model of enclosure, monitoring and forming power in an architectural diagram. Divided cell spaces are around the tower which is located in the middle. In the centre of the whole, there is a tower with wide window openings which face the divided spaces easily. A guard can be placed in the central tower; and a single insane person, a patient, a prisoner, a worker or a student can be placed in the cells. The person in the centre can easily observe the ones in the cells due to the window openings which are behind them and through which strong light is allowed in. Via the design, the existence of the guard is known but it is impossible to see him. Foucault describes the panopticon mechanism as the mechanism which allows observing without being seen. Therefore, according to Foucault, the people who are on their own and who are not allowed to communicate in the cells are information objects for the observer (Foucault 1979, Leach 1997).

Foucault talks about the advantages of observing over constantly being observed as follows:

If the inmates are convicts, there is no danger of a plot, an attempt at collective escape, the planning of new crimes for the future, bad reciprocal influences; if they are patients, there is no danger of contagion; if the madmen there is no risk of their committing violence upon one

another; if they are schoolchildren, there is no copying, no noise, no chatter, no waste of time; if they are workers, there are no disorders, no theft, no coalitions, none of those distractions that slow down the rate of work, make it less perfect or cause accidents. (Foucault 1979, 200-201).

According to Foucault (1979), the panopticon model makes it possible to talk about a direct proportion between “surplus power” and “surplus production”

At the end of the 18th century, the panopticon became a model of discipline for the rehabilitation of “abnormal” people (such as “beggars”, “insane people”, “criminals” etc.). According to Foucault, the measures taken against the plague epidemic were forming a model in terms of disciplining and monitoring the whole society (Elden 2001).

Elden (2001) states that Foucault’s analysis of the panopticon model has two important points to be able to understand the ways of forming a power in the society. Firstly it gives the ability to explain how discipline is maintained in these closed spaces and how the space is affected by this; and secondly it gives the ability to explain how the control over the individual (bio-power) and power are established by making use of this model. Foucault believes that the panopticon model has also a different meaning beyond its architectural meaning in analyzing the modern society. For Elden, to be able to grasp this meaning and importance, the importance attached to Bentham by Foucault must be understood first. According to Foucault, Bentham is more important than Kant or Hegel in understanding the modern society; and Bentham is like Christopher Columbus of modern policies.

Foucault states that the model was transformed into an institutional structure and also a tool for forming power with the intention of education of labour force and students in preventing epidemics, healing patients and rehabilitate the ones who are accepted improper socially through keeping down, imprisonment, isolation, stereotyping and recordation. Taking this into consideration, the modern society is a panopticistic society and it includes three differences:

- A new optics: prevalence and acceptance of monitoring, organization of domination, recordation of everything in the micro scale including personal information,

- A new mechanics: the idea that isolation of the individual or organization of him in the way he can produce the maximum profit so that the efficiency in production can increase⁴.
- A new physiology: redefinition of the norms under the principle of profit, regaining of the unsuitable individuals through “rehabilitation” (Elden 2001).

2.3. Space and Power: Discipline in Industrial Production Space

While mentioning the changes in the management concept, Foucault says that the tendency to discipline did not disappear along with the changing idea and that it became widespread via the governmental institutions. Foucault describes this tendency to discipline which gained prevalence with the help of governmental institutions as “managerial monarchy”.

According to Foucault, a power in a modern society is set up with the help of the society and the members of the society in the institutions⁵ such as factories, hospitals, barracks, and schools; and it is continuously reproduced.⁶ They provide guidance for the improvement of “modern psych” through various ways of training the human body. Even though institutions and the relation types within these institutions undergo a

⁴ Vanderburg (1994) explains this new idea as follows; “In order to reorient the careers of thousands of potential subjects, then, one could not rely on the fatherly chats and personal epiphanies that studded the narratives of the self-made. One needed something efficient and powerful, like a machine. Once set in motion, like the new steam locomotives, it would continue to do its work at a predictable pace, requiring only periodic tending by a few relatively unskilled technicians. Then, perhaps, imprinted with the strict regularity of the machine, the re-careered citizen would go and deviate no more.” (324)

⁵ Giddens (1992) describes these places as power containers and continues as follows; “The importance of locales to the theory of power can be spelled out as follows. Certain types of locale form ‘power containers’ –circumscribed arenas for the generation of administrative power. A locale is a power container in so far as it permits a concentration of allocative and authoritative resources. ... In the modern world, the administrative settings of organizations –business firm, schools, universities, hospitals, prisons, etc. – are centres for the concentration of resources. But the modern state, as nation state, becomes in many respects the pre-eminent form of power container, as a territorially bounded (although internally highly regionalized) administrative unity.” (13)

Althusser holds the idea that state is a pressure ‘machine’ that helps the ruling classes dominate the working class in the process of getting surplus value by force. Althusser makes a differentiation between ‘the pressure instrument of the state’ and ‘the ideological instruments of the state’ during this period of forming a dominance. While he exemplifies the pressure instruments of the force using state (as he says) as the Government, Management, Army, Police, Courts of Law and Prisons, he includes the churches, schools, the family, political parties and unions in the ideological instruments of the State. He explains the difference between these instruments saying that the first one works by using force whereas the second one works by making use of ideologies.

⁶ Althusser highlights every social formation’s need to reproduce the conditions of production while producing (Althusser 2000, 17).

change in terms of intensity, subject-power relationship remains basically the same quality-wise (Elden 2001).

Louis Althusser and David Harvey interpret the attitude of the modern power to design the society using its institutions as efforts to transform labour into workforce. Althusser (2000) states that the production of the features of the labour force is provided outside of the system, in the education system and by other institutions unlike the social formations which include servitude and serfdom. Althusser talks about the role the institutions undertook in this process as "... school (but at the same time other governmental institutions like the Church or other governmental instruments like the army as well) is teaching various skills, but it is doing this in such a way that individuals *obey the ruling power* or the control of 'the exercise' of this ideology is secured." (23)⁷ According to Althusser, the ruling ideology is constantly reproduced as a result of this fact. "Because", says Althusser, "*the production of the features of the labour force is provided under or within the methods of obeying.*" (24) Harvey (2006), on the other hand, holds the opinion that the process of disciplining the labor goes beyond the limits of work space and spreads over the majority of the society. Harvey believes that the attitude of the power in forming the labor is nourished by the institutions of the government and that this attitude shares a lot with the process of the formation of the ruling ideology.

He evaluates the effects of the idea of power, which gained a different meaning with Foucault, and its newly emerging attitude to observe and supervise on the production spaces which appeared in the 18th century in relation to Saline Royal which Ledoux designed in Arc-et-Seans near Besançon. Foucault (1979) comments on the Saline Royal as follows:

The perfect disciplinary apparatus would make it possible for a single gaze to see everything constantly. A central point would be both the source of light illuminating everything, and a locus of convergence for everything that must be known: a perfect eye that nothing would escape and a center towards which all gazes would be turned. This is what Ledoux had imagined when he built Arc-et-Seans; all the building were to be arranged in a circle, opening on the inside, at the centre

⁷ Althusser (2000) talks about the roles the ideological apparatus of the state undertake in bourgeoisie democratic society as follows; "Every one of them serves this only target in its own unique way: The political instrument makes the individuals get adapted to the political ideology of the state –this is either 'democratic', 'indirect' ideology or 'direct' (plebiscite or fascist) ideology. The information instrument feeds all the 'citizens' with the press, radio and television with daily doses of nationalism, chauvinism, liberalism, moralism etc. The cultural instrument acts the same (the role of sports has the top position in chauvinism). The religion instrument does this by reminding the people through important ceremonies or exhortations like death, marriage and birth about the idea that man is nothing but ash unless he loves his siblings even though he gets hurt by them." (43)

of which a high construction was to house the administrative functions of management, the policing functions of surveillance, the economic functions of control and checking, the religious functions of encouraging obedience and work; from here all orders would come, all activities would be recorded, all offences perceived and judged; and this would be done immediately with no other aid than exact geometry. (173-174)

Foucault states that new idea of discipline whose effects can clearly be seen on the production spaces was made a subject of political anatomy and that there is a concurrence of the idea of disciplining the man with the idea of the human body's becoming a center of interest. He claims that the underlying cause of the administration of careful organizations and supervision in schools, barracks and factories is the desire to create a politically "meek body". By doing this, according to Foucault, the man for the modern humanism is formed. Through this new power mechanism, new norms are determined and individual differences are eliminated. As a result, beliefs and abilities can be organized and supervised according to the established standards (Elden 2001). Foucault lists the methods which were meant to control the activities of people within disciplined spaces referring to industrial production spaces as follows:

1. **Time-table:** The control of people's activities. It is understood that the concepts of using and organizing time in the institutions which were subject to discipline underwent a change with the 19th century. As a result, time was started to be measured in terms of a quarter of an hour, minutes or seconds. Soldiers were making shooting practices with chronometers and students were being taught to start and stop a series of movements with buzz. Foucault (1979) talks about the new concept in production spaces with reference to using time as follows;

The gradual extension of the wage-earning class brought with it a more detailed partitioning of time: 'If workers arrive later than a quarter of an hour after the ringing of the bell...'; 'If any one of the companions is asked for during work and loses more than five minutes...'; 'anyone who is not at his work at the correct time...'. But an attempt is also made to assure the quality of the time used: constant supervision, the pressure of supervisors, the elimination of anything that might disturb or distract; it is a question of constituting a totally useful time: 'It is expressly forbidden during work to amuse one's companions by gestures or in any other way. To play at any game whatsoever, to eat, to sleep, to tell stories and comedies'; and even during the meal-break, 'there will be no telling of stories, adventures or other such talk that distracts the workers from their work'; 'it is expressly forbidden for any worker, under any pretext, to bring wine into the manufacture and to drink in the workshops. (150-151)

2. **The temporal elaboration of the act:** Bodies are forced to act together in particular rhythms as Foucault (1979) explains it:

A sort of anatomo-chronological schema of behaviour is defined. The act is broken down into its elements; the positions of the body, limbs, articulations is defined; to each movement are assigned a direction, an aptitude, a duration; their order of succession is prescribed. Time penetrates the body and with it all the meticulous controls of power. (152)

3. **The correlation of the body and gesture:** Foucault believes that disciplinary control is not just a set of gestures which are taught and the practice of which is forced. He states that “It imposes the best relation between a gesture and the overall position of the body, which is its condition of efficiency and speed” (Foucault 1979, 152).
4. **The body-object articulation:** Discipline defines each of the relations that the body must have with the object that it manipulates. Giddens (1992) writes about a connection between the skills the soldiers are made to gain in the army and the targets of the production spaces. He says that the practices in the army aim that soldiers to perform a procedure accurately. Apart from this, the members of a unit are trained to act in coordination with the entire group and to respond to the instructions simultaneously.
5. **Exhaustive use:** The target is to reach maximum speed and maximum efficiency with the organizations made.

According to Foucault, employers hold the opinion that discipline provided by monitoring is an indispensable component of industrial production and its profit demand. Consequently, the investors who are dressed up in this demand cannot tolerate delays or ineptitude as they mean loss. For this reason, in order to know about problems like inefficient expenditures, delays and ineptitude, the employer began to recruit workers whose job is to detect and report such problems⁸ As Foucault (1979) describes it:

This was the problem of the great workshop and factories, in which a new type of surveillance was organized. It was different from the one practiced in the regimes of manufactories, which had been carried out from the outside by inspectors, entrusted with the task of applying the

⁸ According to Giddens, the possibilities of observing production and its conditions are limited in traditional societies. As production is for the most part carried on in locales physically and socially distant from the direct influence of the dominant class, the working conditions are well away from the constant control of the power or the power groups. Only a small percentage of the occupied population working in the public projects like ‘building of temples, monuments or roads’ can be observed; which means that the majority of the society is not included in this observation. Moreover, the people working in such projects would work temporarily. In the modern society, however, the act of work is concentrated and pressurized in job environments the borders of which are explicitly predetermined. Therefore, this makes it largely possible for the dominant parties to observe and control these acts (Giddens 1992, 15). As a result, it can be concluded that moving the home type production into the factory space made its controllable nature stronger.

regulations; what was now needed was an intense, continuous supervisions; it ran right through the labour process; it did not bear not only on production (the nature and quantity of raw materials, the type of instruments used, the dimensions and quality of the products); it also took into account the activity of the men, their skill, the way they set about their tasks, their promptness, their zeal, their behaviour. But it was also different from the domestic supervision of the master present beside his workers and apprentices; for it was carried out by clerks, supervisors and foremen. As the machinery of production became larger and more complex, as the number of workers and the division of labour increased, supervision became ever more necessary and more difficult. It became a special function, which had nevertheless to form an integral part of the production process, to run parallel to it throughout its entire length. A specialized personnel became indispensable, constantly present and distinct from the workers. (174)

Foucault says that the new disciplining techniques first focused on the distribution of individuals in the space and adds that some techniques were applied during this period. Understanding these techniques help us understand the disciplining instruments applied in the production space:

1. **Enclosure:** boarding schools, barracks, manufactories and factories are the examples of the new disciplinary spaces which are surrounded by walls. Foucault (1979) explains the change that was brought about by enclosure as follows:

... it was a change of scale, but it was a new type of control. The factory was explicitly compared with monastery, the fortress, a walled town; the guardian “will open the gates only on the return of the workers, and after the bell that announces the resumption of work has been rung; a quarter of an hour later no one will be admitted; at the end of the day, the workshops’ heads will hand back the keys to the Swiss guard of the factory, who will then open the gates. The aim is to derive the maximum advantages and to neutralize the inconveniences (thefts, interruptions of work, disturbances and ‘cabal’), as the forces of production become more concentrated. (142)

2. **Partitioning:** Disciplinary space tends to be divided into as many sections as there are bodies or elements to be distributed. Therefore, each individual has his own space and each space has its own individual. Thereby, Foucault states that the uncontrolled distribution of individuals in the space is avoided and names these precautions as “tactic of anti-desertion, anti-vagabondage, anti-concentration. Foucault (1979) describes as follows:

Its aim was to establish presences and absences, to set up useful communications, to interrupt others, to be able at each moment to supervise the conduct of each individual, to assess it, to judge it, to calculate its qualities or merit. It was a procedure, therefore, aimed at knowing, mastering and using. Discipline organizes an analytical space. (143)

3. **Functional sites:** Instead of the buildings which can be used for any purpose, spaces in which the function-architecture relationship was distinctively established are appeared. These spaces can sort out various users’ complicated circulation of flow of goods thanks to the well-established form-function

relationship. Foucault talks about the advantages to the employer -the fact that the distribution of the workers and their places within the production space is determined and this helps the employer with the observation of the workers- with reference to a fabric printing plant in the Oberkampf Manufactory built in Jouy in 1791. He writes:

By walking up and down the central aisle of the workshop, it was possible to carry out a supervision that was both general and individual: to observe the worker's presence and application, and the quality of his work; to compare workers with one another, to classify them according to skill and speed; to follow the successive stages of the production process. All these serializations formed a permanent grid confusion was eliminated that is to say, production was divided up and the labour process was articulated, on the one hand, according to its stages or elementary operations, and, on the other hand, according to individuals, the particular bodies, that carried it out each variable of this force-strength, promptness, skill, constancy –would be observed, and therefore characterized, ascertained, computed and related to the individual who was its particular agent. Thus, spread out in a perfectly legible way over the whole series of individual bodies, the work force may be analysed in individual units. At the emergence of large-scale industry, one finds, beneath the division of the production process, the individualizing fragmentation of labour power; the distributions of the disciplinary space often assured both. (Foucault 1979, 145)

4. **Classification and ranking:** Hierarchy caused by the different ranks of individuals finds a spatial counterpart. Individuals are placed in the space according to their ranks. Foucault gives the 18th century schools as an example of this organization. Students, who were ranked differently because of their different characteristics in these schools, occupied different spaces according to their ranks. These spaces, which were arranged differently according to the different ranks of its users, were called “serial space” by Foucault. Foucault (1979) explains the purpose of designing these spaces in such a way as follows;

In organizing ‘cells’, ‘places’ and ‘ranks’, the disciplines create complex spaces that are at once architectural, functional and hierarchical. It is spaces that provide fixed positions and permit circulation; they carve out individual segments and establish operational links, they mark places and indicate values; they guarantee the obedience of individuals, but also a better economy of time and gesture. (148)

Foucault believes that disciplinary systems also included penalty and sanction. For example, the workers have to salute each other in the mornings and keep the space they work tidy. Distracting the workers is forbidden. The ones who leave their spaces without a notice are to be punished.

The workshop, the school, the army were subject to a whole micro-penalty of time (lateness, absences, interruptions of tasks), of activity (inattention, negligence, lack of zeal), of behaviour (impoliteness, disobedience), of speech (idle chatter, insolence), of the body (‘incorrect’

attitudes, irregular gestures, lack of cleanliness), of sexuality (impurity, indecency). At the same time, by way of punishment, a whole series of subtle procedures was used, from light physical punishment to minor deprivations and petty humiliations. (Foucault 1979, 178)

Foucault holds the opinion that the primary purpose of the penalty must be in such a way that it must prevent the individual from disobeying the predetermined procedure. For this reason, the penalties should not be like the ones of legal penalties such as fines, flogging or solitary confinement but they should be repetition-oriented for the ones who disobey the procedure until the task is accurately performed.

Apparently, since its appearance, the conformation of industrial production space has witnessed the transformation of power relations. These spaces have not only turned out to be the power's tool for the observation and control of the working classes but also become the subject of the disciplining of both the space and the workers who work for the capital owner's surplus value demand. As a result, the conformation of industrial production spaces was realized by the influence of these demands.

CHAPTER 3

EVOLUTION OF INDUSTRIAL STRUCTURES AS A BUILDING TYPE OF THE MODERN ERA (WHAT INFORMATION DID THE FACTORY'S DESIGN ENCODE?⁹)

Understanding the historical background of how the industrial production space in Turkey was established in the historical flow will help us understand the nature of labor and production process in relation to discipline. Discipline functions in two ways in a factory space. For a government, it serves as a tool which controls the production in factory spaces and as a result it also turns out to be the tool for shaping those who these spaces. Meanwhile, it means regulating, checking and disciplining the space and the process in order to make the production process efficient.

Industrial production space is an important tool in disciplining the society. The most important tool in the disciplining of the working classes of the society is the efficiency concept. In a capitalist economy, the main principle of the system is to increase the production and thereby maximize the profit. In other words, capitalist economy aims maximum efficiency. Consequently, the concept of efficiency has a significant role in understanding how and via which methods the control of labor is maintained in an industrial production space. Another important point in examining the relationship between industrial production space and the disciplining of the labor is the analysis of the transformation process of the production space. The analysis of this transformation process reveals the different ways and methods of disciplining that are the outcomes of the transformation and that these serve in different ways for the aim of efficiency as the space is set up again and again to maintain discipline and maximize efficiency.

The 18th century, in which industrial type of production started, is the beginning of the transformation process of the industrial space. It is not possible to talk about industrial type of production and nor about its space before the 18th century. With the

⁹ Richard BIERNACKI, 1995, *The Fabrication of Labor, Germany and Britain, 1640-1914*,

starting of the industrial type of production, there occurred a shift from manual labor to machine production. In this transformation, it was not just the form of production that underwent a change. While aristocracy, depending on monarchical governments for power, was replaced by bourgeoisie, which had the control of the industrial production, the master craftsman was replaced by the industrial laborer of the modern society. In a way, this means disjoining the mutual relationship between the producer and the object. A laborer of a modern factory does not fully know about the production. This change brought about a need for a two-way discipline. One of these is the laborer-labor discipline and the other one is the space discipline.

In the capitalist system, the basic problem that has to be solved in order to protect the existence of the system while trying to increase, maximize the production is the control of the labor (Harvey 1999). Among the production costs, the cost of labor is one of the most appropriate items about which decisions concerning profit can easily be made and thereby it becomes a way of maximizing the profit. Besides this, reaching a working discipline free of problems with the masses of laborers determined by the system and keeping them under control and thereby increasing the efficiency in the workplace have always been one of the most important aims of the capitalist system. Taking this into consideration, it can be stated that the demand for being able to control the power of labor has shown a parallel change with the history of industrial production. The demand of capital economy for controlling labor goes beyond the discipline aimed at a workplace and it appears in the form of regulations which become widespread in the society trying to determine the social relations as well. Harvey (2006) expresses this state of determination in *The Condition of Postmodernity* as follows:

The disciplining of labour power to the purposes of capital accumulation – a process I shall generally refer to as ‘labour control’ – is a very intricate affair. It entails, in the first instance, some mix of repression, habituation, co-optation and co-operation, all of which have to be organized not only within the workplace but throughout society at large. The socialization of the worker to conditions of capitalist production entails the social control of physical and mental powers on a very broad basis. Education, training, persuasion, the mobilization of certain social sentiments (the work ethic, company loyalty, national or local pride) and psychological propensities (the search for identity through work, individual initiative, or social solidarity) all play a role and are plainly mixed in with the formation of dominant ideologies cultivated by the mass media, religious and educational institutions, the various army of the state apparatus, and asserted by simple articulation of their experience on the part of those who do the work. Here, too, the ‘mode of regulation’ becomes a useful way to conceptualize how the problems of organizing labour power for purposes of capital accumulation are worked out in particular places and times. (123)

The other need for discipline that was brought about by the change of the form of production is space oriented. The organization of people and the circulation of goods' are the main goals in the space control. Via 'the geometry of paths, the number and distribution/disposition of subspaces; and their orientations in space, the network of gazes etc...' ¹⁰, an efficient control of the spatial organization is achieved. As a result, it can be said that the application of the 'strong program' ¹¹ can be a determining factor in a factory space construction which can be described as discipline diagram. Industrial space was gradually rationalized and disciplined in the same way how labor was disciplined step by step during the transformation of traditional labor force into the proletariat.

3.1. Transformation of Industrial Space

The first change in the relationship of production space and production type in domestic production was observed with the emergence of manufactories. In the domestic production, production is a part of daily life and therefore the production space is a part of the house. While the production space was sometimes in the living space or just a workbench in an attic, it was also the jeweler's bench by the living room window (Markus 1993). Producers are the family members and the production-producer relationship is close one. In other words, the control of the production is procured by the producer himself.

With the emergence of the manufactories which Thomas Markus (1993) sees as precursor of the factory, the economic, social and the spatial structure of production

¹⁰ They are based on Foucault's the underlying principles of the diagram of a power in a military camp. (Elden 2001, 140).

¹¹ Hillier states that in the formation of the space and the knowledge about it, buildings and building program which is established through spatial dimensions and types of experiencing of this program by its various inhabitants are important. According to Hillier, different inhabitants' level of efficiency in using the space is determined by the space itself. The space is the place where inhabitants, who have a specific control because of the fact that they inhabit that space, and the visitors, who are thought not to have the control, encounter each other. Taking these encounters into consideration, he divides buildings into two as "strong program" and "weak program" according to construction programs. The constructions which have a strong program include features that have been designed by different inhabitants such as entrances, walking paths within the space and the routes which take pain over not intersecting with each other. Therefore, these programs provide a hard and inflexible form of spatial connection for their inhabitants. In this type of building, the power of the program is established by the space whereas the program determines and establishes all the movement within the building. Consequently, it can be said that buildings, within which the movements of goods and people are heavily determined by schemes, and the industrial structures within which different inhabitants (management group and laborers) are generally separated from each other with a thick line can both constitute an example to strong program. (Hillier, Pen, 1991)

changed unlike domestic production; with “manufacture”, production left the borders of house and was moved to specialized places which were prepared for production.

The amount of the capital allocated for production increased significantly upon the emergence of manufactories. The type of manufacture, to which the capital collected by the Church, the royal family, aristocracy and the great land owners was transferred, was mainly about military investments and products of soil. One of the most significant changes this new structuring caused was that in manufacturing, the investors started to set the social relations. The production going on in the house was moved to manufactories, which were formed by a communal order and by the capital owner. With the manufactories, the concern for increasing the production and thereby the profit became the only demand of the investor. As a result of this concern, it became necessary to manage space and time. Being able to use the time economically was aimed through designing the space. To avoid wasting time, spatial designs which enable visual monitoring were heavily applied. Shallow production spaces were planned so that long visual access was possible and there were no visual cutoffs. This brought about symmetrical axial forms (Markus 1993). Manufactories include main program components such as communal dwellings in which laborers can live with their families, director’s private place and production space. Besides these, manufacture includes program components such as school, chapel, courts and gardens.

This new social system presented with manufactories began to be a source of inspiration after the end of the 18th century for communal residential areas. In such settlements, which were created with the ‘New view of society’ thesis, the main objective is the hierarchical organization of the entire social life. These are proposals for settlement which have a unitary plan including various functions of social life such as communal housing, production spaces, laboratories, schools, workshops, libraries, churches, dormitories, gardens, lecture halls and etc. In other words, these are community models where activities of worshipping, education, work and leisure can fully be controlled. Robert Owen’s proposal for Lanark Country (1825-28), Minter Morgan’s *Christian Commonwealth* (1845), Robert Pemberton’s *Happy Colony* (1854), Andre Godin’s *Familistères at Guise* are some of the utopian settlements. As Hetherington (1997) puts it:

Utopias are about ordering the social, but there is a significant tension between the intentions of the ordering project that they represent: between greater social freedom and greater social

control. Even in the utopias that emphasize total freedom for those who live within them, those individuals are fundamentally shaped, by social factors and expectations. (65-66)

The emergence of factories, which are far more specialized spaces than manufactories, required both the abandonment of homemade production in small shops, workshops or homes and the start of machine production and the existence of specialized spaces which make it possible to make productions in big amounts. This new construction type is the factories (Forty 1995). During the emergence of factories, neither the changes caused by the production type nor the effects of the social state of that time should be ignored. Melossi and Pavarini (Hetherington 1997) summarize this change as follows:

The emergence of factories in the late eighteenth century occurred under different social conditions to these earlier workhouses. This was a time of rising population in which there was a labour surplus. The argument that has been put forward has been that the early need to enforce labour discipline was retained during a time of labour surplus and that the early factories employed a disciplinary regime to enforce capitalist control over the workplace and establish the authority of the capitalist in the extraction of surplus value. (133)

As a result of this, the formation of such a system can be accepted as an expression of the class-conscious agency of the bourgeoisie.

The control of labour and spatial discipline observed in the manufactories was applied in factories to a much stricter extent. Markus (1993) defines factory as the most revealing industrial forms in its organization and space. The concepts such as division of labor, time and space, work discipline and management have gained importance as fundamental components of the factory system. Factories can be seen as production spaces where the idea of maximum profit, maximum efficiency, and the sense of mass production are combined. As a result of this idea of combination, the emergence of factories and their spatial transformation—provided that the social aspect of production is not ignored—cannot be thought irrespective of the technological changes in machinery and power supplies.

3.1.1. Important Factors in the Spatial Transformation of the Production Space

Spatial transformation is one of the important results of the profit demand of the capitalist system and when the physical aspect of this transformation is analyzed, it is

seen that in terms of typology, the industrial structures one of the building types which underwent the most noticeable change throughout the Modern age rise to. Industrial investments were generally made by the groups with capital accumulation. Private sector was the investor and as a result of this fact, investors' approach to the enterprise reflected the aim of getting profit only. Such a profit demand, however, affected a great many things such as the relationships between the employees in the business, the meaning attributed to these employees, the social security of the employees and the spatial dimensions of the enterprise. The investor's demand for big profit made him quite brave about the change of newly forming industrial building typology. It is possible to see three fundamental factors besides the production type in this change respectively (Biggs 1991). The transformation in the logic and way of processing material, the transformation brought about by the changes in the use of energy, the transformations caused by the change in construction systems.

3.1.1.1. The Transformation in the Logic and Way of Processing Material

This transformation took place from processing material by hand to processing material without hands. The phases of techniques in processing material and production types is listed and described below under these headings.

1. **Production types–based on the principal that material is processed by hand-in which small shop boards and tools are used:** Here, it is possible to talk about labor-intensive production. Traditional production is an example of this. Generally, a specialized production space is not a requirement for production.
2. **Types of productions in which machinery was heavily used:** Starting from the beginning of the 19th century, machinery appears to take part in the production process and it is seen that machinery is used in textile industry, tanning industry, mining and war industry effectively. Textile industry was the first type of industry which faced the rapid change from hand labor to machinery during the 18th and 19th centuries. Handmade fabric printing techniques were replaced by machines which ran on steam power and on which a rotating bolt was placed. With the introduction of steam technology in spinning jennies (1768) and mechanical weaving looms (1784), amounts of production increased remarkably (Benevolo,

1989). For example, thanks to improved printing techniques, the annual production of printed fabric in England increased from one million items to sixteen million items between the years 1796 and 1840. Owing to this fact, England became the major printed fabric producer in Europe.

3. **Production types shaped by system searches;** system searches initiated by the concern for increasing and synchronizing production lead to significant changes in the production concept. “Constant production flow” concept and “the endless belt” which made the movement of the product also in the vertical dimension possible and crane systems are a result of this search and this made the use of multiple story factory examples more effective. Nevertheless, multiple story industrial structure type was not able to adapt to the changes caused by improving facilities and the idea of “assembly line” made single story solutions more attractive for investors and architects. The desire to perform all the production on a single story created air-conditioning and lighting problems due to the increasing building depth, and this brought about the idea of canceling the upper covering.

Taylorist approach and Scientific Management concept are two of the most important system searches¹² that triggered the mentioned change in the production concept. Taylor, who was an engineer, carried out his studies mostly in the theoretical field. Taylorist and Fordist approaches changed the production type and method entirely. Serial production in big amounts leads to important price declines. As a result of this, the meaning of labor underwent an important change as well. The craftsman, who had the control of the whole production process in the traditional way of production, was replaced by the laborer, who has a specific task by the serial production line. Taylor carried out important measuring experiments about how to use labor and time more efficiently, and focused on labor force masses and time losses that appear due to failing to use the labor appropriately. He stated that every single stage of the

¹² In the last quarter of the 19th century and the first half of the twentieth century, the connections architects established with industrialists in terms of industrial architecture are of great importance not only because they enabled these architects to become familiar with Fordist and Taylorist approaches – their efficiency was gradually increasing in industry- which gave a sign of the new century in terms of production method but also as these approaches needed the support of architecture, they showed an evolutionary influence on architecture and the gains earned here were passed on to other experiences afterwards and thereby its effects were observed on the entire 20th century architecture. This influence can be seen on the architectural formation of the industrial structures; on new production techniques’ and the efficiency principles’ determining architectural conformation; on today’s residences; on functional necessities and connections the existence of which is claimed among these functions; and even on the conformation of today’s kitchen; on the transformation of architect identity and the changing design of the architectural office.

production process has to be isolated from each other and these isolated stages must be rigidly standardized in terms of time and movement; and this as a result may lead to improvement of the efficiency of labour force. Henry Ford, who was an industrialist, made this approach of Taylor's quite rational and adapted it for factory organization. He achieved enormous increases by bringing the work in front of the immobile labourer and with assembly line production designs. Moving from this point, he succeeded in creating an efficient production system with his ideas of serial production and standardization.

In the 19th century America, the first sectors struggling with the problems of in efficiency were flour producing factories, canning factories and slaughterhouses. Starting from the first quarter of the 19th century, the answer to how to improve the efficiency was looked for in these assembly lines. Taylor's studies on this subject made important contributions. Meanwhile, having improved the Taylorist principles, Henry Ford combined these ideas with the approach of serial and mass production; and today these are called "Fordism"¹³ (Harvey 1999, Nolan 1994).

The effects of the above mentioned approaches were first seen in America and then in Europe. Adolf Behne (In *Der Moderne Zweckbau* 1926), Bruno Taut ("Industrie-Bauten" of *Die Neue Baukunst in Europa und Amerika* 1929), Richard Neutra (*America* 1927) discussed Henry Ford's production approach and the industrial structures of

¹³ Henry Ford supplied fifty percent of the world's car demand with a million capacity of output (Model T). The fact that he was familiar with the Taylorist efficiency concept and that he combined it with the idea of serial production, which he improved, contributed to this success greatly. Thanks to this fact, he managed to take his adventure, which had started in a small workshop, first to Highland Park Factory and then to River Rouge Plant. In Highland Factory, he made significant changes about production concept and isolated every single stage of production from each other. In Highland Factory, which consisted of six stories, each stage of production was performed on a single story; all the production was made under the same roof in a concentrated way; and all the stories of the building were like galleries gathered around a central space. Via this space on the roof of which there was a big crane, a material traffic between the stories was provided; and the aim for doing this was trying to maximize the efficiency. They tried to eliminate the flaws encountered here in River Rouge Plant later on. The factory that was set up was one of the greatest enterprises of that day's world in terms of employment and its dimensions. Ford decided to produce all the materials required for car production in order to lower production costs as he thought that this was the way to be able to compete with their rivals. Everything necessary for production would be brought to the factory as raw material and end up as a car. Ford realized this idea in River Rouge Plant. As a result, the Fordist idea gained its final form. This factory was designed as a single story one in order to maximize efficiency. According to Ford, the whole factory was built around the idea of product flow. By 1926, the total length of the conveyor belt system had reached 150 km. Laborers were immobile; material flow was performed by conveyor belts between units in which different tasks from the others were performed; time loss was down to zero and consequently efficiency was maximized.

Albert Kahn¹⁴ (Bucci 1993). In Italy, the effects of the Fordist approach, American industrial architecture and Albert Kahn were seen much earlier and very strongly. In *L'Industria*, which was published in 1915, Ford's Highland Park Factory and his new scientific business management approaches were mentioned.¹⁵

Carl Benscheidt applied the American serial production method in Carl Behren's workshops in Germany in 1891 and thereby changed all the production practices that had been used until that time.¹⁶ Besides this, designers like Peter Behrens, Walter Gropius, Adolf Meyer and Herman Muthesius and their approaches which perceive

¹⁴ Kahn proposed solutions for factory structures based on Fordian principles. Solutions which allow a continuous flow from the entrance of the raw material to the factory to its output stage; the ones which would not obstruct the continuous and direct work flow; creating economical solutions can be listed as some of these examples (Bucci 1993, 76-77). Albert Kahn started his professional career in architecture in 1884 and the thing that changed the direction of architecture for him was the coming back of his brother Julius Kahn, who had first studied engineering at the University of Michigan and then become experienced in Japan. Upon his return, Julius Kahn obtained a patent for "Kahn System of Reinforced Concrete". Their being the first in this field made the Kahn brothers popular in factory design and construction later on. By making use of reinforced concrete material and reinforced concrete techniques instead of traditional materials such as iron, brick, stone and wood, they succeeded in creating spaces which were bright enough, open and free and can be passed with few bearings. In a short time, they designed a lot of buildings in which these techniques were used for Packard Motor Car Company, Burroughs Adding Machine Company, Chalmers Motor Car Company, Mergenthaler Linotype Company and Brown Lipe Chapin Company.

¹⁵ These new approaches applied in American industrial structures impressed Italians so strongly that both the design approach of the factory in Turin which Giacomo Matte Trucco prepared for the Fiat group and the approach in production of the labor in the factory were entirely formed in accordance with the new American approach. This factory was the first example of the adaptation of Ford's Highland Factory in Italy and Europe as well because of the assembly line it used; the idea of serial production in a concentrated way under the same roof; the efficient space and track system within the factory which was set up to increase productivity; and the division of labor and the use of "Scientific Management" concept. However, Italians' interest in Ford factories, Albert Kahn's industrial structures and specifically "scientific management" concept was not limited to this. Engineers and architects like Francesco Mauro and Alberto Sartoris conducted research into subjects such as scientific business management and business management in architectural design in the first half of the century. Engineers like Carlo Ferrari (Ferrari) and Ugo Gobato (Alfa Romeo) visited the Ford factories, noticed how important architectural design could be in terms of business economy, and tried to apply what they had observed there in their factories into their production methods.

¹⁶ Carl Behrens commissioned the architect Eduard Werner from Hannover about his new factory to be built. The building would be designed in the light of the latest improvements of technology in America. Belt systems would be set up to improve productivity and dust refining systems would be built in order to provide comfortable working conditions. It can be concluded that the scientific management concept was effective in the design process. By doing this, it was believed that architecture would help the workers feel well through the solutions of appropriate lighting, humidity, hygiene and air conditioning. Benscheidt firmly believed in the effects of the structure of the building, interior space design and even choices of furniture on labor force. For him, architecture meant a part of the training of the work force that had to be organized differently in the new world. He disciplined the labor force with the facilities of the new building. He fixed the working hours and meal times. He envisaged dining halls and baths with tubs, and lockers in them for each worker in his new factory. Benscheidt was the pioneer of the ideas such as the quality of production and productivity could be achieved through the appropriate organization and, motivation, comfort and happiness of labor force being established in Germany. All these concepts were brand new experiences for Germany and they were in a way unprecedented. (Jaeggi 2000)

industrialization as a design problem made studies in Germany that reveal the close bond between industrialization and architecture (Burckhardt 1980).¹⁷

On the other hand, Taylorism was quite popular in France in 1923. As magazines were giving news about Taylorism one after another, Henry Ford's life story was also published and Ford's book titled "My Life and My Work" was translated into French. Taylorist Scientific Management approach found itself new application areas in France. It is understood that Le Corbusier's interest in Taylorism not only from theoretical but also practical perspective was influential in that popularity. Corbusier, in his writings, stated his feelings about the trip to Detroit Ford Factories, and how the labour division and coordination affected him as an architect and stunned him. He put his wonder into words as the following: "Taylor's systematic factories create a systematic human type; therefore, it helps to form a more systematic world" (McLeod 1983).

It is significant that Kahn, who unified Fordian principles with factory structures, attracted interest in the communist USSR. Kahn agreed with the Soviet government to realize the construction of a large group of manufacturing plants in Stalingrad, at the mouth of the Volga River in Southern Russia. "Thus began Albert Kahn, Inc.'s Soviet adventure, with a deal that was part of American aid to the Soviet Union under the Fifteen Year Plan, and that played a role in the history of architecture and European urbanism of the period" (Bucci 1993).¹⁸

¹⁷ These architects became the members of the Deutscher Werkbund group, which was seeking a commonality and communication between the industry and art concepts of that day. The group was founded in Germany prior to World War I and its effects were felt in Austria, England and France as well. Although there were important divisions of opinion among the members of the group, every member was convinced that production type in the future would be machine type production. Given that turning the product into a single type and serial production can cause problems with regards to the quality of design, they pursued the aim of merging art, industry and craft so as to get around the drawback (Burckhardt 1980, 5-8).

¹⁸ "While Albert Kahn, Inc.'s partnership with the Soviets was the most publicized, it was not the only experience which involved American technicians in the planning of industrial buildings in the USSR. Among the other noteworthy projects was that of Niznij Novgorod, or Aulostroy. Autostroy was an industrial complex for the manufacturing of automobiles, set up by the Ford Motor Company in 1929. Also in 1929, Albert Kahn, Inc. signed a contract with the Amtorg Trading Corporation to build a colossal plant based on the River Rouge model, for the production of automobiles (Model A) and trucks (Model AA). The chosen location was Niznij Novgorod along the Volga River, and the conditions were such that Ford would provide the complete supply of building projects, labor management systems, and technical assistance, in addition to a training session for the Soviet technicians in Dearborn. Albert Kahn's firm quickly adapted the River Rouge model to the new context, and furnished all of the building plans for the industrial constructions. The completed project was not entirely the work of Albert Kahn: the technical assistance in the undertaking was awarded by the Soviet government to the Austin Company of Cleveland, a company specialized in building industrial plants" (Bucci 1993).

3.1.1.2. The Transformations Caused by the Changes in the Use of Power

The transformations caused by the changes in the use of power can be examined in two phases: coal and steam power use, electricity power use.

1. The Use of Water and Steam Power in Production:

Instead of organic energy, the use of water or steam gave rise to the transformations in production places in the 19th century. Factories in that period took place around a central power resource such as water wheels and steam cauldrons. The machinery in the factories set up on water resources get their power from the pivot that enables the resource power to keep on turning. The power can sometimes be spread to different layers by using the pivot in vertical axis. Getting energy from one single pivot causes such problems as organization, layout and circulation on the same layer. With a multitude of layers, these problems are tried to be solved and efficiency is aimed to be increased. However, such kinds of use bring serious problems together as well. Let alone the loss that happens during the transition of power, the horizontal and vertical bands along with the pivots that are used to transfer and spread the power block light; and the detachment of these may result in serious injuries. Besides, the necessity that so as to reduce the power loss all the machinery has to be close to each other and the resource power limits ability of movement and causes delays in the production. There is a direct connection between the size and conformation of the factory and its resource and how it is utilized. The advent of using steam as motive power ruled out the requirement of founding factories on water resources.

2. The Use of Electricity in Production:

The use of electricity in industry happened in two different ways: Lighting and electrical engines. The introduction of electricity to industry with the purpose of lighting happened earlier than that of electrical engines. The use of electricity in production areas with the purpose of lighting helped to create a better work place as it enabled to maintain security and to perceive the perimeter easily. In addition, it led serious increase in production by making the use of the place round the clock possible.

The main contribution of the use of electricity to industry places starts with the utilization of electricity as a power resource. In the first uses of electricity as a power resource, electricity was used instead of water or coal without changing the system. This time the main pivot was rotated with the electrical power, and the spread of power was again carried out with the secondary pivots and bands. Towards the end of the 19th century, systems with a single power resource from which all the machinery get their energy became more and more obsolete and instead systems that can work in groups and get their energy from smaller resources started to be utilized. However, the spread of power in these systems is carried out on the previous bases. Nonetheless, this new concept led the transformation of factory facilities and provided relieves in facility organizations. Since then, the necessity that every single group working together must be connected with the entire factory and the necessity to settle around only one power transferring pivot have been abolished.

One of the main transformations as to the formation of modern factory is installing electrical engines on every single machine. Hence, the problems faced with power transfer are solved and power loss is diminished till none and the speed of machinery is seriously increased with this way. The handling of the machinery has become much easier as the machines have their own power resource. Since there is no longer a necessity for pivots and bands to be connected with each other, the obligatory affiliation between the power resource and the facility ends, which helps the facility relieve. From then on, a connection among the machinery is to be set not because of a necessity but because of the worries as regards how to boost efficiency. Also, the absence of bands and pivots brings together a more comfortable, spacious, luminous and hygienic place.

Markus (1993) explains in detail the relationship between the use of steam power and the place organization of a factory structure. The power resource of the factories was the water wheel under the building. The wheel rotated by water was transferred to the upper layers with the help of the vertical shafts. Power was spread to the layers with horizontal shafts connected to the vertical ones. The power on the horizontal layers that moved through the layers was conveyed to the machinery by the bands. The basis of this power sharing determined both the shape and the size of the building. Those buildings were constructed out of timber or they were masonry structures. The facilities concerning place was limited due to the construction technique

and materials. Only up to 15% of the building surface was managed to spare for free and open space. The increase in the number of workbenches connected to the same horizontal shaft due to the use of steam power gave rise to the increment of vibration on the layer surface that stemmed from a large number of weaving looms. The structural problems caused by that was attempted to be surpassed with single-story buildings. According to Markus, diminishing a production place to a single-story building calls for a management intelligence which requires deep thought as it brings about the trouble that all the machines, functions and human shifts must be solved on the same platform. This typology, yet again to Marcus, made the supervision of workers much easier

3.1.1.3. Transformations Derived from the Changes in the Construction Systems

The affects of the transformations in the construction systems to the factory place were interweaved with the transformations of the production technologies. Requirements of each area sometimes make certain transformations compulsory for the other one. Mechanization in production units along with the change of production perception turned space into a part of transformation. Industrial buildings from the perspective of the transformations observed in the construction system can be grouped under five headings.

- 1. The ones that are built based on the traditional and on site construction system by making use of such materials as stone, tile and timber:** These are the structures the floors of which are generally constructed of wood; and the walls of which are built by masonry construction systems. These are the samples that curb the possibility of huge gaps in the outside walls and the interior space that could be encountered with due to the construction system and the nature of the materials used. Hence, machines provide their users a limited utilization opportunity.
- 2. The ones that are built according to the construction systems which utilize cast iron, metal and traditional materials all together:** Easily inflammable timber especially used for wooden floors and roofing in the buildings of the 18th century propelled investors into finding new materials and transportation systems. Therefore, it is noticed that cast iron started to be used in the construction of industry buildings. The system is a framework which is made up of cast iron frames

and arch furnishing type which is filled with brick with transmission of iron entries. It helps to create a more spacious and clean work space in comparison to masonry. Besides, with the help of the framework system, it makes wider spaces possible at the outer covering of the structure as well. Hence, work space has been turned into a bright place that sunshine can penetrate inside a lot more.

3. **The ones that are constructed with reinforced concrete which contributes to get over the drawbacks of cast iron and the traditional construction systems:** Reinforced concrete's resistance to fire in comparison to wood, cast-wrought iron and its nature to withstand compression and tension made it the most favoured construction technique in the first half of the 20th century. Architects carried out experimental studies with new techniques to construct buildings that have healthy working conditions. Their primary aim was to create more illuminated and spacious work spaces. At that point, developing glass industry and framework construction technique helped architects (Biggs 1996). The reinforced concrete-framework eliminated the necessity of the inner and outer walls, which results in a more spacious work space. Also, the work place turned into a more lightened place owing to the lucid exterior.
4. **The ones that are constructed with systems based on prefabrication technologies:** In this method, construction elements are produced in advance at factories. Construction problem is reduced to the problem of assembly. Though the whole structure can be made up of prefab components, some parts of the structure are constructed on site.
5. **The ones that are constructed with high quality steel and steel technologies:** Combined with new construction materials and techniques, the increase in the amount of production and the interior organization of the factory which turned out more complicated brought together the requirements that interior space should not be obstructed by the transformation system and that spacious places can be available with minimum materials. Such requirements were fulfilled with pendulous, space cage and steel truss.

3.1.2. Discipline in Industrial Production Space

The transformation in the form of production which is evaluated so as to maximize efficiency in the capitalist system and the effects of this transformation on place are part of a process that is intermingled with the transformation of discipline in terms of effort and place.

In the form of domestic production, as living space amounts to workspace, it was out of question to talk about space management. In addition, as people had such roles as sources of motive power using their bodies, chiefly hands and arms; as controllers; and as providers of resources (Markus 1993), effort management was not mentioned at all. The discipline of effort and place has been achieved at the industrial production space that acquired a character of its own with the form of manufacturing production. The most crucial concept to understand how to achieve effort and discipline at the factories which are the industrial structure of the modern time is supervision.

Surveillance: It can be stated that supervision carried out for labor force at industrial structures has a bidirectional function. First of all, industrial structures provided the administrators with appropriate conditions to supervise and check employees as well as collecting information about them as more employees than ever before gathered in the same building. Another request as to the surveillance of the employees is put forward by the employer who puts the employees' affects on production into consideration. In order to avoid time loss in production visual supervision must be permanent. Visual supervision has two different functions at a production space. Such awareness helps to solve the problem without wasting any time, and consequently, production re-starts. The second one is related to discipline of employees. The feeling of being observed will lead employees to be disciplined and prevent them from wasting time. The observation mentioned before transcends the visual observation. For every single employee the followings are recorded: the amount of production, the delays in production, the information about efficiency and the problem solving abilities that he used when he confronted with the problems at production. Hence, surveillance gains a multi-dimensional characteristic. Surveillance on employees is carried out in two different ways: direct and indirect.

When it is administered directly; surveillance is performed by visually checking the employees. Through checking employees' arrival and departure, it is aimed to check the working time of the employees and the time they spend on their work. It is of crucial importance that the production space is designed in accordance with this. The examples

of English factories given in 'The Fabrication of Labor' by Biernacki (1995) are a good sample to analyze the relationship among surveillance, employee and space from that perspective.

Surveillance of the central yard could give a comprehensive view of important traffic at a glance. To take advantage of this, British textile directors occasionally incorporated large lookouts or jutting bay windows into their mill offices. These impressive windows did not face away from the factory perimeter for an enjoyable view, but looked instead toward the interior mill yard. At Grecian mills in Bolton, Lancashire, the management offices had such an obtrusive bay window facing the main gate that it may well have shunted entering traffic to the side. At Bean Ing mills in Leeds, Yorkshire, the surveillance windows were placed at the curved tip of a projection that pointed toward the middle of the inner yard. A visitor to a coarse cloth factory at Knightsbridge during the 1840s described a more elaborate contrivance at a rotunda-like factory: "On the summit of the building, at a considerable elevation, is a small square room, provided with windows on all four sides. From this an extensive view may be obtained in every direction." Of course, a simple window peering inward could serve as the observation site almost as well: the strategy was to position the management complex so that it could receive vendors and customers from without but also scan the interned laborers within (133-134).

One of the concepts to analyze the relation among surveillance, the discipline of the space and the worker is 'monitor'. The concept of monitor is an observation system which emerged in the eighteenth century training approach in order to maintain discipline. Monitor amounts to a person who is responsible for maintaining the order, observing and improving the moral values of class members. Strict discipline was applied at the schools founded at that time (Markus 1993). Later on, that concept was transferred into industry. There was a match between the core meaning of the word and the mission statement of the person in charge who was appointed for guiding and training the new recruits. This also reveals the frequent use of the training, the methods to discipline and organize it and its pedagogical applications in industry in history.

Foucault's Panopticism is another concept to provide the understanding of how surveillance is conducted. When surveillance is administered indirectly; by means of observation as collecting information, it is a method without visual inspection. To constitute discipline, some techniques are used to improve the efficiency of surveillance;

The distribution in the space: The distributions of workers in the space, individually or in groups according to the type of the duty. Foucault orders these techniques which are to provide the distribution inside the space as enclosure, partitioning, the definition of coded sites and ranking.

The control of employee activities: Defining and control of the workers' entrance and exit hours to the factory, registration, the preparation of timetables in order to determine the time required for a specific work.

Standardization: It is provided in different ways. Visual Standardization; the definition and grouping of the workers according to their qualifications and grouping them according to it, the use of one type of clothing to ease the visual inspection. This also helps to define the hierarchical order by the mediation of clothes over the individual. And the other one is the standardization of labor. Education has an important role in the provision of standardization in question.

The formation of moral values: Foucault claims that the political aim of disciplining labor with various methods is the desire of creating ‘an acquiescent body’. In this way individual differences will be demolished and the human labor will be organized and inspected according to the formed standards (Elden 2001). The approach of Ford supports Foucault’s claim. The case of Ford in the 1910s is typical of Foucault’s claims about the relationship between modern individual and government. By his dreams and applications, Ford tried to recreate his workers from the beginning and establish a new society beyond disciplining them. Ford sent social servants to the houses of workers whom he prohibited drinking, trained them in proper behavior, and forced the immigrant families to learn English and by doing this he tried to create a new class whose values are defined by himself and his experts (Biggs 1996). His aim was to establish harmonious, non-problematic production flow by the army that was formed by workers which he normalized and so that he could maximize the efficiency of the factories.

Ford’s idea of the rationalism of production has brought a new human type. First of all, the work power which does the same job for a long time becomes a type that needs less traditional craft skills. The working hours, workers’ salaries, the training programs that he applied on the workers and their families focused on industrial production and the creation of a new human type all served towards the increase of production. What was aimed from the eight hours and five dollars of work was not only to make the worker obey the discipline required for the extremely productive system at the same time, it aimed the workers to have enough money to consume the goods of mass production. But this assumed that the workers knew how spend their money correctly. For this reason Ford, in 1916, sent an army of social servant experts to the houses of privileged workers who were mainly immigrant in order to suit the expectations and needs of “new person’s” capital which the mass production created and in order to provide the capacity to apply the rational consumption and the honesty in the means of morality, a good family life, a logical person (Harvey 1999).

CHAPTER 4

THE CHANGING CONCEPT OF POWER IN THE OTTOMAN EMPIRE AND THE REPUBLICAN PERIOD: CHANGE IN THE SOCIAL ORDER AND TRANSITION TOWARDS AN INDUSTRIAL SOCIETY

In European societies, the nature of the sovereignty over its subjects seems to have changed with the beginning of the 18th century. In the newly reformed concept of power, there remained one single centre of power whose control and influence, however, was felt even more. In other words, the modern concept of power brings up an intensified administration. The intensification in administration also empowers the new ruler in its control over time, land, and population. This is a new concept of power “quietly based on the repetition of structured practices” (Giddens 1992) and it constantly renews itself.

Following a six-century Ottoman era, the two remarkable fractures can be mentioned in the change of social order. The first one is the reformist movements coming into existence as a result of worries in the last period of the Empire. It is a period of ups and downs with a lot of turmoil. However, it is important that it is the period in which the modern concept of power emerging in western societies begins to be influential in Ottoman Empire as well. The second fracture is the foundation of the new Republic on the ruins of the Empire, which was based on the premise of a nation state. It is not only the concept of power which changes during this period; the institutions in the state also undergo some reformations. Accordingly, it can be said that both in single-party parliamentary system and later in multi-party system starting with the Democrat Party (DP) government, the social structure was mostly be re-ordered or rather transformed from top to bottom.

The transformation starting in the final period of the Ottoman Empire and reaching a high speed in the Republican period with occasional external interferences may well be understood as the reformation of the interactions between the power, its institutions and the society. Hence, in this part, the endeavors concerning the new

concept of the power in the transformation of society which started in the era of *Meşrutiyet* (Constitutional Monarchy) and continued in the Republican period and the period of transition into industrial production which has some effects in the social transformation will be analyzed.

Since industrialization became a crucial policy of the new Republic, the industrial endeavors became even more distinctive in social transformation. Being given the primary duty of freeing the country from its dependence on foreign sources, industrialism was also given some responsibilities in the transformation of the traditional institutions. However, the idea of creating a class-free society, regarded as one of the determining elements in the establishment of modernity and shared by the two ruling parties of the first decades of the Republic, seems to have been unsuccessful, and it is also seen that a division in social classes became more recognizable in the 1960s.

4.1. The Change in the Concept of Power and the Social Order

4.1.1. An Uneasy Change in the Concept of Power

In the Ottoman governmental system, the power is centered in the palace. In terms of connections to the power, the Ottoman society is defined as an *ümmet* society. The sultan is accepted as the caliph, the representative of the Prophet Muhammad, which makes the sultan and the palace the ultimate authority in the Islamic world. The obedience of a Muslim to the authority in Ottoman territory is a requirement of the religion. For people living in Ottoman territories and seeing themselves as Ottomans, the acceptance of the sultan with his attributed qualities is a more important issue than their own origins.

The Empire represents a central power, but when compared to the modern concept of power; its effectiveness is limited. Because of the inefficiencies in the means of transportation and communication of the time, the influence of the power especially in the rural areas is pretty limited. Due to the size of the territories, it was impossible to represent the Ottoman authority in all corners of the Empire. The sultans would just assign some military units in the lands conquered, but again owing to the distances, there was no effective control over those units which were capable of turning

themselves into an alternative power in the control of the land without challenging the ultimate power of the palace. On the other hand, the requirement of the palace from those local authorities was the full obedience to the palace and the uninterrupted, regular payment of the taxes. The new concept of power might be defined as the disappearance of those autonomous local authorities and the reformation of the central power to gain a control over the entire land and population it is representing.

The deficiencies in the power, the repeated defeats in wars and the lack of interest in scientific studies mingling with the fact that some nations living in the Empire would get influenced by the ideas of freedom and demand their autonomies would accelerate the fall of the Empire. On the other hand, some attempts to improve the bad situation and to reform the inefficient power seem to have taken place in the 18th century.

With the reformist regulations, alternative sources of power (the militia, the *ulema*, and local land lords) were eliminated, which also resulted in some structural changes in the army. The practices of the *ulema* were restricted. The administrative bodies in rural areas were re-organized and supervised by the central authority closely. With statistics, census and property records, the data of the population, land and productive forces started to be recorded. The education system was reformed. With its practices in re-ordering the social life, the power seems to have become more effective in daily life too. The methods and the means of the transformation were all shaped under the influence of western ideas. Similarly, the consultancy of a considerable number of western experts was also remarkable in the transformation period. Even though the period faces some demands in the change of the concept of power, there is no evidence for a requirement to overthrow the ultimate power in the early days of the period.

Therefore, the army, the most essential institution serving for the power, was initially reformed to be controlled and commanded by a central power easily. The *janissary* was seen as a threat because of their erratic acts of uncontrollable disobedience and rebellion which would sometimes go as far as the demands for overthrowing the sultan. The threat would make the sultans come up with the idea of establishing an alternative army under the full command of the sultan. In other words, what was needed was a modern orderly army in western standards. The methods of discipline introduced by the western military consultants served to the ideas of training the army in rationalized combat techniques and the implementation of a strict structural

discipline necessary for that purpose. The first attempt to establish a single-uniform, professional army was to appear in Selim III era; however, a new modern army to replace the janissary corps for good would come into existence later in the era of Mahmut II.

The ruling power seems to have started to become more effective in the administration of the rural areas as well. According to Lewis (1984), the primary objective of this new understanding of the power, based on the French provincial government model, was to transform the “loose”, “semi-feudal” authority represented by Paşhas and local governors into a central rural administration. *Vilayet Nizamnamesi* (Regulation concerning Provinces), issued in 1864, clarifies the regulations done in the rural administrative issues to be conducted until the end of the Empire and even further up to the first years of the Republican period. The changes in the system lead to some disciplinary precautions which can be exemplified with the attempts to educate the civil servants according to a common educational program and introduce a dress code for work. Similarly, some reformations in clothes seem to have been introduced in 1829. According to new dress code regulations, the details of the required clothing for civil servants were explained in detail. For example, in the regulations, the only kind of hat the male civil servants were allowed to wear was *fez*, whereas gown and turban were seen appropriate only for the *ulema*. It was thought that the regulations would strengthen the central power by making it unified and easily recognizable in all aspects of the society. Again, according to Lewis, the change has some effects in the spatial organizations. Divans and cushions had started to be replaced by European tables and chairs while the state protocols of the western world were taking the place of the traditional Ottoman state protocol in welcoming guests at the time. The obligations for hanging Sultan's photo in all state offices is another example showing the attempts to underline the existence of one single central power (Lewis 1984).

The start of the press and postal service in the country is important in that sultan's authority and views could be spread in order to maintain an administrative unity. Availability of the written documents helps the spread of laws and regulations all around the country, informing the people of the current changes in administrative issues (Giddens 2005). Therefore, the first Ottoman newspaper “*Takvim-i Vakayi*” was released in 1831. It was the first state newspaper to be published in Turkish, and civil servants were asked to read the paper. “The paper, aiming at informing the people of Sultan's political views and purposes, became even more influential with the foundation

of the postal service in 1834” (Lewis 1984). The first postal service was used between Istanbul and Edirne, and in the following years the postal service achieved a network between big centers in the country. Apart from postal services, some advances are recognized in transportation as well. The building of new roads allows an easy transportation between Turkey and Europe. It is understood that the first telegram service starts in 1855 while the first railway line opens in 1866. Both advancements seem to have served to the idea of central power by making the communication and transformation faster. Lewis, soon after its arrival, mentions that a big part of the country is connected to the capital by a telegram network. The importance of the new telegram service for the effectiveness of the administrative reformation is explained by Sir Charles Eliot in his book *Turkey in Europe*, which was quoted by Lewis (1984);

Turks are not a big fan of railways, but they are big users of telegram, because for a dictator telegram is the most valuable means to keep his servants under control. Now there is no obligation to believe that the destiny of a province is in the hands of one man-the governor who might be taken back to the capital to be executed any time when needed. Instead, by means of telegram, the governor might be assigned from one duty to the other, might be investigated, appreciated or discharged; or similarly his correspondents might be asked to report on him before he is discharged from the office (96).

Frequent and wide-spread inspection of territories was also among the new practices. One of the first things done in that issue was to collect data of the imperial land and its features. For that purpose, some cartographical studies were conducted by mostly army officers. Another event concerning the changing interaction between the land and the power is the release of *Arazi Kararnamesi* (a governmental decree about lands) in 1858. The decree limits the personal authority of *timar* owners over their lands but provides them with extensive property rights. However, it is hard to say that the regulations for a more effective control of the Ottoman territories did not work as effectively as the ones conducted in Europe for the same purpose. The *timar* system was abolished, but in return, the emergence of big and strong landlords was inevitable, and the people living on agriculture began to get under the control of those landlords granting few social rights.

In the same period, the ruling power became aware of the fact that collecting and recording data has advantages for the control of its subjects and lands from the capital. The first attempt was the census and the record of properties in 1831. The main purpose was to record the potential soldiers to be enrolled in the new army and to get better information for improving the corrupt tax system. It is seen that the census was

organized carefully by forming a census committee. However, in the census conducted in Anatolia and Rumelia, women, who were not considered as potential soldiers, were not counted. At the same time with the census, a study of recording the properties was also conducted to establish a fair tax system (Lewis 1984). Despite their deficiencies, the attempts of collecting data continued until the Republican period.

In order to support and maintain new reforms and regulations, a new education and justice system was attempted to be introduced as well. The first educational institutions based on western terms are the military schools, and the satisfactory results in those schools made the implementation of the system in other educational institutions. Sultan Abdulmecid is among the first sultans to realize the necessity of a new educational system. In his publication *Hattı Humayun*, he praises the reforms taking place in the army and points out the necessity for opening such schools to provide good education and help similar reforms in other institutions all over the country (Lewis 1984). That is an important attempt in a country where education is basically based on religious terms. The only change is not in the organization of the knowledge. The order of architectural space changes as well. The new education system is practiced in classrooms with desks in private educational buildings. *Mülkiye Mektebi* (the school for the training of civil servants), the first university *Darülfünun* to be named Istanbul University in Republican period, *rüştiye* schools (secondary schools) in town centres and *idadi* schools (high schools) in city centers take start during the same period.

Some judicial reforms are also recognized with attempts to establish a system in European terms. It seems that a secular judicial system including the courts dealing with legal, commercial and penal cases in a rationalized judicial approach for the first time was attempted to be introduced in the country. Accordingly, a revised law concerning prosecution was passed in 1851, and the judicial system was strengthened with the establishment of the *Adliye Nazırlığı* (Ministry of Justice) in 1879.

It is also understood that a supervisory mechanism was planned to watch the reforms in progress. The supervisory committees in charge were sent to the provinces in Asian and European territories of the Empire to report their observations/inspections to the *Babıali* (Sublime Port) via the postal service continuously (Lewis 1984).

Despite the efforts and enforcement of both the ruling power and intellectuals, most of the attempts to change the concept of power and to reform the power from the very beginning did not either finalize or achieve the expected efficiency due to

increasing financial problems. Hence, a serious and effective form of social transformation is out of question. On the other hand, it is apparent that all those practical and theoretical attempts and endeavors for reform would serve as a base or rather source of the fundamental movements of modernity to take place in the Republican period in the following years.

Another remarkable aspect of the reforms is a paradoxical occurrence that as the ruling power was trying to empower its own authority and efficiency over its subjects through a number of reforms, it unintentionally encouraged the formation of new opposing ideas and political streams to threaten its power. Similarly, the intensified relations with Europe and the reformed educational system also seem to have been effective in the formation of the opposition against the ruling power. Moreover, the spread of the new ideas and political streams became even easier with the improved systems of communication and transportation whose main purpose was to serve the demands of the ruling power.

Initially, the reforms were considered as attempts to reach European standards of power and wealth. Yet, during the reformist period, the ones who got educated in Europe had the opportunity of interacting with the cultural life in those lands. The ideas and views on the reformist movements and structural changes which have taken place or still in progress in the western world were introduced to the Empire by the Ottoman intellectuals living in Europe. However, the same groups of intellectuals influenced by European way of thinking and the ideas of freedom would import the ideas to their own country. The introduction of the term *hürriyet* (freedom) known as the opposite of “slavery” in the country until then was a result of those new ideas imported from Europe by Ottoman intellectuals. As Lewis (1984) clarifies, the term was used as “a weapon against the unreasonable, unjust practices of the ruling power” (133). Nevertheless, concept of “*vatandaşlık*” (citizenship), “the right to take part in government” would occur much later.

As the empowered effects of the power and the bureaucracy began to face the problems, intellectual pursuits got stronger. İbrahim Şinasi, Ziya Paşa and Namık Kemal were the forerunners of the movements and their contribution in the introduction and practice of western ideas in the Empire was quite remarkable. Particularly, Namık Kemal was to become a defender of the concepts of “*hürriyet*” (freedom) and “*vatan*” (motherland) and influence the following generations deeply and intellectually. Their best effective means in spreading their ideas, addressing the people and informing them

was the media whose power and effects they had witnessed in the western world (Lewis 1984).

All these movements led to the rise of Turkish liberation movements against a form of full autocracy. The same movement which was centered around the *Babiali* (Sublime Port) with the requirements in restriction of the rights given to the sultan also had effects on the preparation of the first Ottoman constitution *Kanun-u Esasi* in 1876. It was a process of questioning the nature of the ruling power which was believed to be unquestionable. The first constitution is important in terms of the change in the nature of the ruling power as well. Even though the parliamentary system never managed to become the ultimate power due to the facts that either it was under a great influence of the palace or the sultan would occasionally discharge it, it played a leading role in the reformation of the power and the divisions in the power.

4.1.2. Power Perception of the Republic and Political Transformation

The declaration of the Republic is based on the idea of a self-governing nation-state to replace the autocratic Istanbul regime. However, for a long time, the parliamentary regime was represented only by the Republican People's Party (CHP) and, in many terms, its follower Democrat Party (DP). The formation of a pluralist parliamentary system takes place in Turkey in 1960s.

Ottoman Empire is represented by an autocratic power based in the palace. The palace and the sultan stand for the ultimate power in the government of the country, and also the sultan is regarded as the most important religious figure with his title of “caliph”. On the other hand, the ultimate power of the palace would face a big number of problems and obstacles especially after the 16th century and with the end of 19th century the existence of a strong power would be hard to be mentioned. During the period, the biggest impacts on the changing nature of the power were the two national assemblies gathered as a result of 1st and 2nd attempts in the formation of constitutional monarchy which is called *Meşrutiyet*. However, because the national assemblies were not long-lasting endeavors, they did not have structural influences in the nature of power, and they also failed at keeping the successful reforms in the process of the transformation. Yet, what brings the Istanbul regime to an end is its attitude of complete surrender in the course of the World War I, and the invasion of the Ottoman territories.

The departure of the ultimate representative of the power, the sultan, from the country in the last days of the Independence War simply means the end of the Ottoman power. The new period starting with the formation of the new national assembly in Ankara leads to entire changes in the nature of ruling power.

The national assembly gathered in the course of the war declared the new regime as a self-governing parliamentary system with no alternative source of power thereafter. In the Ottoman period the interaction of different nations with the power was mostly based on religious terms. Holding the title of the caliph, the sultan was granted the loyalty of his Muslim subjects as well. Even the organizers and the leaders of the Independence War in progress and the representatives of the new assembly would still recognize the sultan as the rightful owner of the power and they had the notion of restoring the power of the sultan (caliph) at the end of the war. Therefore, the newly formed power of such a controversial period might be said to have been organized to fight against those demands in the restoration of the royalty, because together with the members of the parliament in favor of the maintenance of the current power, the people also expressed a strong loyalty to the power. Hence, from the beginning of the years of the war, a team of very few activists were in the struggle of weakening that bound between the ex-power and the people of the new regime while introducing the new form of power in order to restore the social life.

The first step was to abolish the power of the sultan. With the decision taken on March 16, 1920 the legitimacy of the Ottoman sultan was ended while he was still granted the sole title of “caliph”. His obedience to the invading powers in the course of the war helped to justify the dismissal of the sultan in the public eye. On the other hand, the office of the caliph standing as an element of loyalty to the sultan was abolished later in March 1924. The proposal introduced in the parliament by Mustafa Kemal on March 3, 1924 was about the necessity for the dismissal of the caliph, the abolishment of the office and the exile of the sultan together with the royal family. Accordingly, in a period marked with the exile of Abdülmecit, the last caliph, the religion and its institutions, which plays a vital role in the interactions with the ruling power, seems to have undergone a process of discipline. Similarly, the office of Sheikh ul-Islam, *Şer'iye Vekaleti*, religious schools, madrasas and the *Şer'iye* courts based on religious principles were all closed in the same process. With a decision of 1932, azan, the call to prayer, was decided to be given in Turkish rather than Arabic but the old practice was not completely prohibited. It is understood that such interferences in the social life caused

occasional uprisings against the new regime, which resulted in the introduction of some harsh precautions and the banning of extreme religious sects and groups which were blamed for the turmoil. Likewise, the declaration of secularism is another stepping stone in the changing nature of the ruling power. In the Ottoman power, religion had a great impact in the formation of the power and also social and legal life. On the other hand, in the same structure, the *ulema* could appear as an important centre of power as well. In the period beginning with the declaration of the Republic, the role of religion, its institutions and leaders were totally eliminated in the formation of the power. Hence, the religious institutions were not allowed to interfere with the formation of the power, while religious leaders would not be able to influence the social life with their *fetwas*. For that reason, an office in charge of religious affairs (*Diyanet İşleri Kurumu*) was founded under the supervision of the ruling power, and the person at the head of the institution was defined as a civil servant responsible to the ruling power.

Another regulative issue was the passing of the laws concerning public clothes. Being recognized as religious symbols, the clothes were interpreted as elements of existing connection with the Ottoman era. Hence, with a decision of September 1925, the use of clothes with religious symbols was prohibited, and the civil servants were asked to wear hats and clothes in western styles. Again another decision in November, 1925 would mandate the use of hats for all men irrespective of their professions and the use of the traditional *fez* was banned (Lewis 1984).

On the other hand, the “Elites of the Republican Period” seem to have pioneered in those practices in their own will. The situation is not restricted to the regulations in the western way of dressing. The first centre to appear as a model in the new modern way of life is Ankara. The choice to make Ankara the capital of the new country as a rival to Istanbul, the capital of Ottoman Empire for centuries, is seen as another indicator of intentions to liberate the new power completely from the effects of the old one (Lewis 1984). The new way of life flourishing around Ankara also tries to cut off the new country from the old. However, even in those days, the newly introduced model of life would face some criticism for the reason that it was not grounded well. Yakup Kadri Karaosmanoglu, in his novel *Ankara* in 1934, emphasizes the alienation of that new way of life and its impracticality in the eye of common people.

Neşet Sabit, one of the characters in the novel, is criticized by another character, Selma Hanım, for not being able to adapt to the new life in Ankara and not being a revolutionist, and in the novel Neşet Sabit responds:

I have no idea. Maybe I am not the kind of revolutionist that you dream of. I have never seen revolution as something to shape the external features of life. Furthermore, I cannot see it as a means of comfort at all. No doubt, what hatches inside of us in the hope of a new life is to embody a new shape. In other words, it gets covered with a new skin. But after that a revolution is out of question, but what carries on is the formation of a determined kind of life. Did we think we were on that stage of our revolution? No dear, all these things you see, this party, this hotel, your new town houses are all new moulds of life but the moulds are not fired in our own revolution. The seed of the source of new life, the principles of new life in our souls did not crack yet. If so, the life conditions in the country would have changed on behalf of the whole nation rather than a small group of elites. (Karaosmanoğlu 1934, 134)¹⁹

The attempts of the republican elites to re-shape the life go beyond the desire to be a model. The social life was tried to be determined according to the new regulations and passed laws. However, the major aim seems to unify the whole country around the notion of “being a nation”. Thereafter, the idea of “being subjects of the ruling power” would base on the concept of “citizenship”, rather than “*ümmet*”. In the same period, a national identity was thought to be achieved around some common national values. The determining power of a common, straightforward oral and written language in the formation of a national identity was realized. In the Ottoman era, the Arabic alphabet was used by a limited number of people due to the fact that it was not easy to learn. The problems in the written language were open to constant misunderstandings even in the administrative issues. Lewis states that the misunderstandings would mostly become fatal in leading the troops in wars. That's why one of the first works of the new power was the replacement of the Arabic script with the Latin one. A new campaign for literacy was started to introduce the new alphabet and to increase the degree of literacy. Literacy is seen essential in the spread of national ideas and sharing the information. In the period beginning with the declaration of the Republic, attempts come up with the idea of forming a common language and relevant linguistic studies were made. *Türk Dil Kurumu* (Turkish Language Society) was established in July 1932 as a result of intentions to simplify the language and free it from foreign influences, especially Arabic and Persian ones.

In attempts to create a “nation-state”, the studies on history were recognized as important as the linguistic ones. The loyalty to the ruling power was based on religion, not on a national identity. That's why, Ottomans would not show much interest in pre-Islam Turkish history. However, in the Republican period, the ruling power allows no interactions via religious values and institutions, to the Ottoman past. Hence, the

¹⁹ All the translations from the original Turkish sources into English are done by the author.

construction of a common national history was seen essential in the re-connection of the ruling power with its subjects. Accordingly the notion of “being the members of the same nation with the same origin” versus a “multi-national Ottoman administrative structure” was introduced in the society. The studies to re-discover the pre-Islam Turkish history, tribes, settlements, languages, literatures, and cultures were conducted with references to the studies of some foreign Turcologists in the process of re-creating a Turkish identity.

In the introduction of the tendencies and ideologies of the newly formed power, some institutions played important roles. Among those institutions are *Halkevleri* (Public Houses), *Halk Odaları* (Public Rooms) and *Köy Enstitüleri* (Village Institutions) were founded by a law in 1940 to reform the rural population. The Public Houses and Rooms were decided to be established in the Republican People's Party Congress in 1931. The Public Houses were planned to be opened in towns, while the Public Rooms were to be opened in small towns and villages. Accordingly, by 1950, 4000 Public Rooms and 400 Public Houses had opened. “The objective of the Public House was informing Turkish society of the principles of the revolution, and especially the principles of republicanism, nationalism and secularism through conferences, lectures, meetings, publications, drama, sports, concerts, exhibitions, social guidance and other activities” (Lewis 1984). Village Institutions were given importance for being a means of the projects of social transformation in the early Republican period. The initial purpose was to provide people living outside big towns with a five-year free, applied education. The intention of educating the students on modern agricultural techniques, basic health and teaching fields before sending them back to their home villages was to guide people living in villages. By 1948, 21 village institutions had been operating with a total number of 15,000 students (Lewis 1984).

All those issues of social transformation seem to have faced some difficulties and caused social turmoil and even uprisings occasionally. However all the attempted uprisings and rebellions were responded severely by the ruling power and the leaders of such actions were punished ruthlessly by *İstiklal Mahkemeleri* (Freedom Courts). The ruling power was to maintain that severe, harsh attitude against the opposition by avoiding any social occurrence to question its decisions on social transformations for a long period until 1950s when it was left to the practices of a single-party government.

Internal and external dynamics are remarkable in the practices of one-party government. The internal dynamics are the results of the attempts to achieve a multi-

party governmental system. The first attempt was the *Terakkiperver Cumhuriyet Partisi* (Progressive Republican Party) which was founded in 1925. The party was closed with an excuse of the riot led by Sheikh Sait in the eastern part of the country. The rebellion was suppressed and the leaders were executed. However, one of the main reasons of the rebellion was bringing the caliph back, which led to the practice of some severe precautions by the ruling power. The *tekkes* (dervish lodges) which were seen as provocateurs and supporters of religious opposition were closed, their meetings and symbolic costumes were banned.

Another attempt for a multi-party system was *Serbest Cumhuriyet Fırkası* (Free Republican Party) founded in 1930 and closed three months later. The popularity of the party was the main reason why it was closed. According to Makal (1999):

... the politics in the period of 1923-30 were not approved by a big majority of people and caused a negative attitude against the power. The economical politics in progress were aiming at achieving an economical improvement based on a notion of “national economics” with the emergence of a national bourgeois, and the economical politics had some liberal aspects. The practices to achieve those politics seem to have been unsatisfactory in economical terms for a big majority of people in the country. The negative attitude of the majority was even bittered by the world-wide economical crisis in 1929 and its effects. (164)

Even though the two parties were closed, the ruling power was aware of the dissatisfaction prevailing in the society and the increasing threats against the power in the same period. And the ruling power came to the conclusion that the solution to end the public dissatisfaction was to do with a rapid economical transformation.

1920s and 1930s were the periods when the single-party rule became less tolerant and began to put a big pressure on political and social life in order to achieve the desired social and economical transformation. The law of *Takrir-i Sükun* served to the single-party rule in its acts of strict control and inspection in economical and political issues, and the same law enabled the ruling power to keep its power for long years. The law was passed in the same year with the rebellion of Sheikh Sait in the eastern part of the country. The law introduced some strict regulations and precautions. The uprising was suppressed, the Freedom Courts were established and the opposing newspapers were stopped. According to Makal (1999), the law was not limited to those acts, and many aspects of the life including the social and intellectual ones were deeply affected by the acts of the ruling power. As a result of the law “giving the ruling power extraordinary, dictatorship-like rights”, a quiet period was achieved by silencing the opposition.

Makal explains the attitude of Republican People's Party (CHP) in that period with a reference to the studies of Niyazi Berkes:

Challenged by the Free Republican Party, CHP was forced to tolerate the class opportunism. The ones expecting no benefits from the regime, former revolutionists, militia, intellectuals and civil servants were gradually left less effective against the representatives of the merchants and big land owners in the party. Moreover, instead of getting the support of the common people, peasants, laborers and intellectuals, the party would see them as the actual or potential threats to Kemalism. Particularly, the intellectual and the laborer were suspected by the party. "The same negative attitude was reflected against the laborer even in a harsher way. While the desire for industrialism was being pronounced, an anti- proletariat propaganda was being practiced with an unrealistic excuse of showing the country as if it had become an entirely proletariat nation and a communist revolution would occur any minute. For a long while, even the most basic precautions needed for the revival of the industrialism like training workers, regulating their life standards, health and insurance were not taken into consideration. (Makal 1999, 169)

The external dynamics in the nature of the single-party government need to be discussed here mentioning as well. In 1930, the countries with stable ruling powers were the ones governed by strict autocratic regimes. According to Makal, in that period, the formation of single-party rule in the country was strongly influenced by the totalitarian regimes defending and practicing one-party systems rather than pluralist ones and achieving their goals to a great extent in Europe. Again, according to Makal, the power in Turkey was under the influence of totalitarian regimes and particularly the "party-state-society" relationships existing in those regimes. Upon his arrival from a long investigative trip to Germany and Italy, Recep Peker, the general secretary of CHP, presented his detailed report to Atatürk. On the other hand, F. Rıfıkı Atay, known with his close connections to the Atatürk, expresses a great appreciation of Italian fascism and its achievements after his trip to Italy (Makal 1999).

This particular period in the Republican period together with all those practices indicates an equation of the party (CHP) with the state (Makal 1999). Statement of six fundamental principles of the party in the constitutional law in 1937 serves to the equation as well. Makal explains the period as "the transformation of the single-party ideology into the official state ideology" (Makal 1999). After that, a strict state-controlling era seems to have started in the single-party rule and lasted until 1950s. The experience of Free Republican Party was effective enough to show the common dissatisfaction of the most people in the country and forced the Kemalist leaders to take some serious action realizing that the provision of the wealth and happiness of the people was extremely essential, or else the regime might face new threats.

The interconnected aspects of the economics and the political issues in the single-party rule were more recognizable in the statist approaches of the Early Republican era. Both the party, CHP, and the state had the belief that the achievement of the social transformation and the survival of the regime were related to an economical improvement.

Giddens (1992) states that the idea of “modernity” can be identified with the structural classification of four aspects which are close inspection, capitalist enterprise, the central inspection of the means of violence and the areas of industrial production. When the newly founded Turkish Republic is analyzed, the idea of modernity seems to be quite effective in political terms, and the demands for industrialism determines and leads the economical issues, while the “modernity” is interpreted as a way to catch up with the western world.

The notion of an entrepreneurial national bourgeois was one of the basic economical views of the early republican elites. The idea was expressed strongly in İzmir Congress of Economy. The decisions taken in the congress suggested that the government would lend capital to the investors for the achievement of the desired economical improvement. However, the social turmoil coming up in the course of time, the realization of the non-existence of a powerful-bourgeoisie lead the government to take over the duty of investment in order to come up with effective solutions in a limited period of time. Industrialism was seen as the most reasonable solution for the achievement of economical growth, and a “model of organized growth” was seen applicable for the endeavors in industrialism. The choice of “the organized growth” as an economical model had a lot to do with the fact that the USSR was able to survive the world wide economical crisis without serious economical damages. That's why the development model practiced by the Soviets attracted the attention of many countries including Turkey. Accordingly, the relations with the USSR seem to have improved with frequent exchange of visits. It is also understood that in 1933, a group of Soviet experts were invited to the country to conduct researches in the determination of the prioritized production subjects and areas, and a plan was prepared according to the report presented by the experts.²⁰

²⁰ Tekeli and İlkin (1982) mention the emergence of a liberal group, not satisfied with the statist politics and the pressure of the state in determination of economical issues, in the parliament in this period. Again for Tekeli, the best indicator of the situation is the replacement of Recep Peker, known for his statist ideas, with his liberal successor, Celal Bayar from İşbank. When assigned to the office, Celal Bayar required the preparation of an alternative report for the one presented by Soviet experts. However, the alternative report of American experts was not ready before the preparatory stages of the plan, and that's why the plan was mostly based on the views brought by Russian experts.

The Five-Year Industrial Plan was put into practice in 1934. The plan was centered around the ideas of leading investments in the areas to supply the major needs in the country, and especially the areas subject to export and the raw materials needed for the production were thought to be provided from the national sources.

The second plan was prepared in 1936 to be put into practice as a four-year plan in 1938. However the practice of the plan was challenged by the effects of the World War II turning it into an inefficient attempt in most aspects (Makal 1999).

Another field in which the Early Republic would be quite influential with its disciplinary issues in the shaping of the public was coming up with a kind of reactionary mechanism for discussions concerning the existence or non-existence of social classes. For that reason, İzmir Congress of Economy seems to be the only opportunity in the expression of a professional representation in a period lasting until 1950s. However in a period marked with statist politics, the idea of creating a class-free society with no recognition of class divisions was given priority and the necessary actions were taken. Apparently, the views of a class-free society were expressed in the speeches of the highest authorities.

In his speech in the parliament in 1942, Şükrü Saraçoğlu, a member of the parliament, expresses the of CHP views about the “class-party-state” relationship as:

In this country we never had exclusive rights and classes. It is a fact originated in the very source of Turkish democratic history. We were populist in the past and we are still populist today, and we will be populist again in the future. The establishment of a single-party state is based on this fact. We don't want to live under the power of the palace, the capital or any social classes. The only thing that we are in pursue of is the self-government of Turkish society. (Makal 1999, 185)

The intellectual movement around the periodical *Kadro* is also important in the formation of the statist period and the notion of a “class-free society”. The short lasting periodical (1932-1934) was edited by Şevket Süreyya Aydemir, İsmail Hüsrev Tokin, Vedat Nedim Tör, Burhan Asaf Belge and Yakup Kadri Karaosmanoğlu. The periodical was published in the years when the discussions on the statist power were at their peaks, and it got involved in the discussions as well. The economical situation of the country was analyzed and the strategies for an economical improvement were discussed in the periodical. It is also understood that, one of the aims of the periodical was to place the “Turkish Revolution” in more theoretical bases. The editors of the periodical became quite influential in the emergence of the early Republican ideology and the economical views through their articles in the periodical and their strong positions in different

administrative bodies. The analysis in the periodical concerning the social classes would emphasize the idea that there was no accumulation of the capital in the country, and as a result there were no social classes or a clash of classes in the country. Şevket Süreyya argues that the reason for the “clash of classes” in western societies was an arbitrary, unorganized growth of productive means and methods, and the solution was an organized control and inspection of the technical growth (Makal 1999).

For Makal (1999), the *Kadro Hareketi* (Staff Movement) is an attempt to bridge the gap between the principles of “statism” and “populism”. He states that “In its essence, the Staff Movement is an ideology of progress. However, the movement came up with an alternative system versus capitalism and socialism. The system was based on the progress achieved by the governmental bodies through politics applicable in Turkey (122-123).

In the early Republican project of creating a class-free society, the possible class clashes were planned to be prevented apart from its main purpose of supervising the industrial enterprises, the industrial production areas, the production itself and its consequences. The idea of creating a class-free society was based on the precautions for possible turmoil brought by a class dispute with a concern that in a case of a possible dispute between classes the ruling power would not be effective in the co-ordination of the society and the individuals.

Stated in the constitutional law, “populism” - one of the main pillars of the Republic, was one of the most popular references in an attempt to create a class-free society. As Makal (2002) describes it “The populist ideology based on a co-operative sociological concept rejects the existence of social classes and possible disputes between them and argues that the society is an organic unity of people with different professions (36).

On the other hand, with the increasing influence of the statist power, the ideology of populism was replaced with the ideology of nationalism rejecting any extremities with an intention of seeing the nation as a unity.

Even though it came into existence as a result of some uprisings and opposing movements, The Law of *Takrir-i Sükun* provided an ideal political background for CHP in its practices including the arguments of a class-free society and silencing the opposition while reforming the society and maintaining economical issues continuously (Lewis 1984, Makal 1999).

The disappointment and the dissatisfaction of the people due to the pressure by the statist power and the harsh economical politics practiced during the World War II resulted in an increasing interest in the Democrat Party (DP) founded in 1946. The same interest would make the party occupy 64 seats in a parliament of 456 in 1946, and in 1950 elections, DP would win 396 seats in the same parliament of 456 members.

In the transition to a multi-party system, the entire argumentation of the DP was centered around the criticism of the economical politics practiced by CHP. Owing to some external problems and economical struggle and dissatisfaction of the people, the single-party rulership was not able to last any longer. As a result, with a promise of making up the damages caused by CHP, DP got the support of majority, especially the victims of inefficient economical and political practices.

Nevertheless, despite the promises of a drastic change, DP did not seem to have differed from CHP in its political views because of the fact that the leaders of the party had CHP background with the same understanding of “society” originated in the single-party rule. The view that “Turkish society is a class-free society” was repeated again and again by Celal Bayar, one of the founders of the party. Even though the rights for establishing trade unions were granted with the legal regulations issued in 1947, the restrictions on the strike and lock-out rights continued. Furthermore, coming with the promise of the abolishment of the tough statist practices of the single-party rule and the promise of liberating the economy from the strict state control, DP would contradict with itself by coming up with even more state investments in its own power. Makal (2002) states that “The political view of the Democrat Party is a more popular version of an authoritarian public system bearing the fundamental qualities of the single-party rule with the struggle of revising and adapting them into the political conditions of a populist system (51).”

The party program of DP would bring up the privatization of state investments. The cooperatives with private investments in the stage of establishment of Sümerbank plants can be seen as consequent attempts.

Despite being a continuation of the reforms starting in the periods of *Meşrutiyet* (Constitutional Monarchy), the changes, or rather transformations, experienced in the Republican period seem to have had more influential effects and results in the reformation of the society. It was a reformist attempt based on the rejection of the old Ottoman social and cultural heritage. The laws and regulations introduced according to the requirements of the Republic and the views of the republican elites were aiming at a

thorough reformation in the structure of the country including legal, administrative and educational issues. Again, it was a period in which the ruling power would practice its authority through the reforms in the social life like the change of the alphabet and the dress codes, and the reforms in legal issues like the foundation of Freedom Courts helping the ruling power maintain its practices. Hence, as a result, the ruling power would seem a big organizer of the new social structure. In other words, the state would try to take the responsibility of operating the transformation from “*ümme*t” to the “nation” and from the “slave” to the “individual” or “citizen”. The newspaper headlines, magazine covers, advertisements and graphic works of the time would all express the same expectations of a modern society and its modern citizen in the early Republican era (Bozdoğan 2001).

4.2. Endeavors of Industrialism

As in the transformation of the social structure, the period of industrialization beginning in the last days of the Ottoman era was not a process brought by a step-by-step change in the social dynamics in the course of a long period of time. The change of the social structure in Turkish concept of modernity was a period led by the demands for “improvement”, “catching up with the modern world”, and its acts were protected by some “legal pressures”. It was a period of the determination of the structure from top to the bottom. In this reconstruction process of the social structure, economical improvement and industrialization, were given a great importance. The non-existence of a bourgeoisie capable of running remarkable investments needed desperately for the expected transformation together with the hesitancy of some other private entrepreneurs in big investments would leave the government with no alternative but conducting the investments itself. As a result, the ruling power became the owner of production areas. Through those enterprises called *Kamu İkisadi Teşekkülleri* (Public Economic Enterprise), the government would invest in many fields of industrial production which would lead to the foundation of many state factories and plants all over the country, and owing to their organic bounds with the ruling power, those factories would act as main elements of the politics practiced by the ruling power.

4.2.1. Industrialism in Ottoman Empire

In Ottoman Empire the production was mostly based on agriculture. The other productive activities were limited to handicraft business and small workshops. The main production subject in those small workshops was “weaving” which seems to have taken place mostly in domestic production areas organized in houses. A big part of the workforce was self-employed or working in family business. When compared to the western world, the industrial productions and investments started much later, in the last period of the Empire. The movements of industrialism in the Ottoman Empire starting in the 19th century can be defined as an unremarkable endeavor. The industrial investments might be said to have centered mostly in Istanbul and İzmir in those years. Again, in the same period, together with some big-scale investments in weaving industry, some other relatively small-scale investments were also noticeable. However the dynamics of an industrial improvement in western terms were hard to be seen in that movement, which can be explained with the lack of a domestic demand to encourage the production. Similarly the concepts of “efficiency” and “efficient time management” playing a big part in productive industry would not be recognized in Ottoman industrial affairs. The non-existence of a national bourgeoisie and the lack of workforce for industrial production were other factors. Hence the first industrial investments in Ottoman Empire were determined by the ruling power rather than private entrepreneurs. However, most investments were made to provide the needs of the army (Toprak 1985). In other words, the industrial production in that period might be said to have taken place in state factories unaware of issues like “marketing conditions” and “competition” in industrial production.

The first relatively big-scale factory that the Ottomans had in early 19th century in those economic conditions was *Feshane* (Fez Factory) which was founded to manufacture fezzes (a kind of traditional hat) needed in the New Ottoman Army replacing the old janissary force. Starting in a mansion with the use of old-fashioned technologies, the fez manufacturing reached a bigger scale after settling in the new factory together with the addition of carpet and *aba* weaving units. Animal power was used as the source of energy in production in the factory. However, in the following years, the factory was updated with the technologies imported from England, Belgium and France and the animal power was replaced with the steam power to run weaving,

thread and sizing machines. Encouraged by the achievements of the first attempts, the industrialist enterprises continued during the reign of Sultan Abdulmecid (Toprak 1985, 1345).

On the other hand, even though established later, Bakırköy Cloth Factory is the first Ottoman factory to run on inorganic energy. To start with the production of tent and American cloth, the plant was improved with the arrival of new machines and qualified workmen from Europe in 1850 and started to produce printed-cloth as well.

Another factory founded to provide the needs of the state is Hereke Cloth Factory opened by Ohannes and Bagos Dalyan brothers. The plant had 50 cotton and 25 silken *canfes* weaving looms. The factory was taken over by the government after a while and was used for the needs of the state. Some divisions of the factory which started to produce velvet and furniture covering cloth were moved to the Bakırköy Plant. After a while, the factory extended with the addition of carpet and fez production units. With some other production units involved in 1908, the number of weaving looms reached 52, and the factory became more like a wool cloth weaving plant.

İzmit Aba Factory established in the *Tanzimat Period* (Reformist Period) was equipped with new machinery in 1908. The plant was powered by a 60 horse power-motor. The factory with a daily production of 250 pairs of shoes and 100 pieces of leather was later revised with the addition of two 90-horsepower-diesel motors to make it up to 1000 pairs of shoes a day.

Bursa Silk Cloth Factory founded in 1845 with French technology was the first silk cloth factory to run on steam, and it was opened to provide silk cloth needs in Hereke Cloth Factory.

The construction of Zeytinburnu Printed-Cloth Factory started in 1846 and with some technical interruptions the factory was completed in 1850. After starting with the production of goods to be exported to Europe, the factory faced a bankruptcy due to its incapacity for competing with European goods and its inefficient administration. The factory was taken over by the government and used for military needs.

Another government factory was opened in 1847 was Balıkesir Wool-Thread Factory. Remarkable potential of Balıkesir in *aba* production was influential in the placement of the factory in the area.

Apart from big-scale investments in weaving industry, some relatively smaller-scale weaving investments were also remarkable in the same period, and almost all of them were owned by Armenian and Greek minorities living in the country.

The investments in the last period of the Ottoman Empire were not limited to the weaving industry. Zeytinburnu Iron Factory (1846) producing iron pipes, steel rails and metal military equipments were another investment encouraged by the reformist industrial regulations in the *Meşrutiyet* era. There were regulations about reducing the customs tax and giving privileges in certain production areas to support private enterprises. However, all those factories were unaware of the competition facts of the market they were dealing with. Because of the privileges given to foreign investors, a big number of products were imported from the west, which would make it hard for the factories in the country to compete with foreign goods. Hence, the factories of the early period seem to have operated for the needs of the palace and the army. However, those investments made in the name of industrialization were interrupted by the wars and the lack of the workforce; consequently, most of those factories would operate only for a short period of time. That's why, only very few industrial institutions could survive until the Republican period. The *Feshane* established in 1839 was first handed to Sanayi Maaddin Bank in 1925, and in 1937 it was taken over by Sümerbank to operate as the Defterdar Plant. Similarly, Hereke Factory founded in 1925 was given to Sanayi Maaddin Bank in 1938 before it was taken over by Sümerbank in 1943 (Makal 1999).

4.2.2. The Republican Views on Industrialism

Industrialization in the West happened much earlier than it did in the Ottoman Empire and in most Europe it was pioneered by bourgeoisie. In contrast to Europe, neither during the Empire nor during the early Republic, industrialization was led by the bourgeoisie. Therefore, the transition to industrialism in the early period of the Republic was recognized as an endeavor led by state elites (Bozdoğan 1999). Because modernization and industrialization in Turkey did not come up as a result of particular social dynamics as it did in Europe and the US, the preparations and the requirements for an industrialized society were all faced and conducted by the state (Bozdoğan 1999, Kasaba 1999, Levis 1984).

In the new era starting with the foundation of the Republic, the private capital was expected to conduct the industrialist movement which was conceived as a way of liberating the country economically. However, realizing that the expectations cannot be fulfilled by the existing private capital in the short term, the state would get involved in

industries as an investor, and the role of the state as the major industrialist would last until the end of 1950s. Industrialization efforts in the early Republican period coincided with modernization of social and political structures as well. While the new factories and the workers were under the close surveillance of the ruling power, some other factors like the consultancy of foreign experts, the dream of a class-free society, the difficulties in providing and maintaining the workforce, the problems caused by the World War II and the discussions of efficiency all had an important role in the process industrialization. Nevertheless, none of the factors mentioned above would be effective without the others in the formation of industrial production areas run by the state.

4.2.2.1. The Economical Formation in the Statist Period and Sümerbank

The first years of the Republic were marked by post-war traumas, the losses in qualified workforce and the lack of capital due to the departure of mostly Christian investors. The figures in the industrial statistics of 1927 are quite informative about the industrial structure of the country at the time. Of about 65,000 companies operating in the country, 49% was in agriculture, 23.83% in “weaving” and 22.61% was operating in mining industries. The percentage of the companies employing more than five workers was 8.94%, and the ones with more than one hundred workers was only 0.2%. Only 4.2% of the operating plants were using a rotating energy in their production (Kepenek, 1763-1764).

Yet, the important figures in the early Republican period believed that industrialism was definitely one of the main elements of the modern society (Bozdoğan 1999). Apart from the realization of the importance of industrialism, the poverty and the difficulties experienced in the years of wars also contributed in the formation of those views. Furthermore, there was no transformation of the commercial bourgeois into an industrial one like in Europe. Minorities, the main figures of the commercial life in the country, the big owners of the capital and the limited number of production areas before the war had already left the country while the war was in progress. Despite all, the new Republic aimed at the occurrence of an industrial movement led by the private sector. İzmir Congress of Economics in 1923 was organized to determine the steps to be taken in the process of industrial transition. The decisions taken in the Congress can be summed up as the maintenance of the capitalist view which was adapted in the last

period of the Ottoman era, the encouragement of the private enterprise with the necessary governmental support and legitimacy. With the passing of a number of laws, the establishment of İş Bankası and Sanayi Maaddin Bank were achieved (Toros 1954). To improve the conditions in industry, the Law of *Teşvik-i Sanayi* (Support of Industry) introducing some financial help and opportunities for industrialists was passed in 1927. Nevertheless, despite all encouragement and supports, “the national capitalists” were still hesitant to be involved in the industrial adventure. Also encouraged by the crisis in 1929, the government would assign itself as an investor in the hope of creating a “national bourgeois”. On the other hand, similar governmental interferences in economy were recognized in many European countries during the same crisis of 1929. The interferences in Turkey were introduced as a requirement of the principal of “state socialism”. A group of intellectuals centered around the periodical *Kadro*, the ones with close connections to the ruling power, had a remarkable influence in the systematic introduction of the statist views (Lewis 1984). The articles in the periodical would define the liberal economy with the terms like “unawareness” and “anarchy” and would emphasize the ideas of a systematic improvement and a “class-free society” (Makal 1999, 112) with no disputes or clashes (Arolat 1999).

The primary objective in the process of industrialism seems to have been geared towards production of industrial goods whose shortage caused problems and difficulties during the war. The idea was that the “national” investments would prevent the hegemony of the imported goods and liberate the country from the dependence on foreign sources with an emphasis on the fact that Turkey was an independent country. The growth of the economy and increase in the employment were thought to lead to the wealth of the nation and the prevention of social disappointments and dissatisfactions. Again, it was believed that they would all result in the revival of the public trust in the state and the continuity of the regime. However, because the country did not have a big industrial history, the rulers of the country would have to ask for the consultancy of some foreign experts for the desired practices.

In 1931, İsmet İnönü, the prime minister of the time, sent Rüştü Saraçoğlu, the minister of finance, to the US for the purchase of closed textile factories. Yet, at the time the US would not want to sell the factories because of the problems between Turkey, England and France concerning the debts remaining from the Ottoman Empire, which would bring Turkey and the USSR closer in their relations (Arolat 1999). Another reason for the Turkish-Soviet closeness was an interest in the Soviet economic plan which had managed to survive the world economic crisis successfully (Lewis

1984). After a while, İnönü paid a visit to the USSR with his technical committee on May 10, 1932. The decision of inviting a group of Soviet experts to Turkey for the preparation of a report on potential industrial investments seems to have been taken during that diplomatic visit. Another decision taken during the same visit was a credit of 8 million coins to be given to Turkey on the condition that the credit would be used in the purchase of the machines needed for the planned factories from the USSR. It is also understood that before the arrival of the Soviet experts, the preparation of a development plan was initiated by Şakir Kesebir, the minister of economy, but the finalization of the plan was postponed to the period following the leave of the Soviet experts.

The Soviet experts visited Turkey in 1932 to prepare and introduce their reports on cotton, linen, hemp cloth, iron and chemical industries which were seen as the prioritised fields of future investments. The expert committee is known to have consisted of three sub-groups²¹. Tekeli and İlkin (1982) explain the function of the reports prepared by the Soviet experts as:

The Soviet reports came up with a number of industrial investment projects. Some points in the reports were not able to reflect the Turkish priorities or expectancies correctly. However, some of the projects introduced in the reports were inspirational in the preparation of the First Industrial Plan, while some others were referred to during some long-term industrial enterprises. (168)

One of the reports on the prospective cotton industry, prepared by a committee led by Professor Orlof, is remarkable in that it had a guiding effect in the establishment of future Sümerbank textile and printing-cloth plants. The committee of Soviet experts, headed by Prof. Orlof, consisted of two economists, a textile engineer, a chemist, an energy engineer, a mining engineer, an architect, a civil engineer and an expert of infrastructures.²²

²¹ Of three sub-committees coming to Turkey on August 12, 1932, the first one led by the Soviet Director of Projects Prof. Orlof conducted their studies on cotton industry. The following committee to work on linen and hemp cloth industries was headed by the engineer I. M. Galavi, and the final committee of Prof. N. Yuskevic prepared their reports on iron and chemical industries. These Soviet reports prepared for different industries are in the appendix of the book *The Formation of Statism in Turkey before Practice* by İlhan Tekeli and Selim İlkin.

²² Tekeli and İlkin explains the committee, preparing the report on cotton industry, as a board headed by The Director of Soviet Projects, Prof. Orlof (the economist), Prof. Kovalefski (economist, director of the Institute of Economics and professor in the Institute of Soviet Red Professors), Mamurin (textile engineer and expert at cotton cloth, Gogolin (chemical engineer, expert at textile dyes), Prof. Boris Voliski (engineer and the energy specialist), Serj Troyanski (mining engineer, hydraulic station expert), Prof. Nikolayef (architect), Prof. Andre Samgin (engineer, infrastructure specialist) and Emanuel Mark (civil Engineer).

An initial meeting with the Soviet committee was held in Ankara. In the meeting, the studies and works of Turkish experts concerning the steps to be taken in the establishment of a textile industry in Turkey were shared by the Soviet counterparts. At the end of the meetings, a committee made up of Turkish and Soviet experts started their long, extensive journey around the country for the evaluation of the points introduced in the reports by Turkish experts. Tekeli and İlkin report:

Exploration journeys were conducted by different groups visiting some important cotton growing areas like İzmir and Adana, some important areas of household weaving business like Sarayköy, Denizli and Burdur and some areas chosen for the establishment of future factories like Eskişehir, Konya, Malatya, Kayseri, Nazilli, Ereğli, Afyonkarahisar, Tire and Ödemiş (159).

Having stayed in Turkey for two months, the experts presented their reports on the current facts of cotton growing in the country, the numbers in traditional production and the suggestions for the placement of prospective factories to the prime minister, İsmet İnönü.

The report, including the research on the capacity of cotton growing and the growing fields, would also come up with some suggestions for the provision of cotton reserves to be needed for prospective factories. Similarly, the report also suggested the refinement of cotton types, necessary steps to be taken for the increase in production and the foundation of an institution dealing with the cotton growing under the state surveillance.

Moreover, the report involves suggestions for the encouragement and standardization of household production and explains the necessity of some long-term solutions for the establishment of factories to provide the needs for household production as well. However, the solution for liberating the country from the hegemony of the imported cotton goods was explained as the establishment of three factories with two working shifts of ten-hour-labor equipped with 170,000 spindles and 4000 automatic weaving looms (Tekeli and İlkin 1982).

When the Soviet reports are analyzed, it is seen that each area suggested for the establishment of the factories had gone through a detailed evaluation, and for each possible factory site a comprehensive report²³ was prepared. The investigation criteria were based on the possible needs before and after the establishment of the factory.

²³ For the reports on 11 areas determined as prospective factory sites (Eskişehir, Sarayköy, Denizli, Konya, Malatya, Kayseri, Nazilli, Ereğli, Afyonkarahisar, Tire, Ödemiş) and the comparative tables and charts for 8 possible sites refer to *Uygulamaya Geçerken Türkiyede Devletçiliğin Oluşumu*, Ek V, O.D.T.Ü., 1982, Ankara by İlhan Tekeli and Selim İlkin.

Therefore, the railway and motorway connections in the areas were also taken into consideration due to the fact that the easy transportation of the raw material and the manufactured goods was an important factor. The water reserves and the quality of the water in the area were also analyzed for the future use of the water in the production for different purposes. Water and sewerage systems of the towns were also revised together with the studies in the determination of different geographical features of each prospective factory site, the access to the water sources and the possible problems in the provision of the water. Again, the climatic features of the areas were also analyzed, believing that climate had a big influence in the physical working conditions. The direction and the qualities of the local winds were also considered for the prevention of possible pollution caused by the factory in the settlements around. In addition, the research including the provision of construction materials for the prospective factories and the ground survey were also conducted.

At the end of the research, three factory sites were decided: Kayseri, Nazilli and Afyon. Having taken the decision of establishing the first factory in Kayseri, the committee had great difficulty deciding whether the second factory would be located in Nazilli or in Sarayköy, Denizli.

Hence, the committee had to come up with a report comparing and contrasting the possible expenses of establishing and managing the prospective factory in both places. According to the reports, the workforce in Nazilli was thought to be 15% more expensive and the site was in need of an extensional railway line and the infrastructures like water and sewerage systems. Having taken all those points into consideration, the committee came to the conclusion that the establishment of the factory in Sarayköy instead of Nazilli would be more profitable. The Director of Industry, A. Şerif Onay, also believed that the factory in Sarayköy would operate easily with the provision of workforce from the neighboring towns of Buldan and Babadağ. Yet, despite all, the Minister of Economy of the time, Celal Bayar, would insist on the foundation of the factory in Nazilli and affect the final decision of the committee (Tekeli and İlkin 1982).

Upon the decision assigning the Soviet experts for the projects of the factories to be founded, Professor Orlof sent a letter to Celal Bayar, the minister of economy of the time. Expressing the appreciation for being assigned in such a project, Orlof would also make some suggestions for the completion of the factories in the expected time: the assignment of an office in charge of the construction of the factories, the assignment of the executives and sending them to the USSR for the involvement in project research

and development, training of a group of technicians in the fields determined by Soviet experts in the USSR, the signing of the contracts with construction companies or contractors and the research and improvements in the provision of water and fuel to be needed once the factories started (Tekeli and İlkin 1982).

Consequently, a private company named “Turksroy” involving 160 Soviet experts to design the projects of the future factories was founded. The company presented its projects on Kayseri and Nazilli factories to a Turkish committee visiting the USSR in July 1930. Upon the arrival of the Turkish committee from the USSR, a team of 50 members was sent to the USSR for training in Turksroy (Tekeli and İlkin 1982).

While the Soviet committee was still in Turkey, Celal Bayar, known for his liberal tendencies, was assigned as the minister of economy to replace Mustafa Şeref Özkan who was in favor of state-controlled economics. Initially, Celal Bayar assigned Sümerbank, the replacement of the *Devlet Sanayi Ofisi* (State Industry Office), for the establishment of the industrial institutions presented in the Soviet reports. Besides, upon an agreement with a New York company, he invited an American committee led by Walker D. Hines to Turkey for the preparation of another report. The American committee came to Turkey in 1933. Yet, because the completion of the American report took longer than expected, the first Five-Year-Development Plan based on the Soviet report was agreed by the Cabinet on January 8, 1934 (Toros 1954).

The Development Plan would underline the unfair relations between the industrially advanced and undeveloped countries and explains the objective of the plan as reducing the dependence on foreign sources and achieving the complete independence of the country through investments in industry. The industrial investments were planned to be made in areas rich in raw materials and the primary objective was addressing to the national demands. Despite some changes, the plan made the use of the ideas in the reports prepared by the Soviet experts in the future investments.

The changes made in the reports were mostly about the reductions in factory capacities suggested by the Soviet experts for the prospective factories. For example, the capacity suggested by Soviet experts in the textile industry was reduced from 170,000 spindles and 3900 looms to 120,000 spindles and 3300 looms; however, the suggested number of textile factories was taken up to five from two. The number of hemp cloth factories to be opened was reduced from two to one factory, and the capacity of the chemical industries was limited to a considerable extent when compared

to the Soviet report. On the other hand, the establishment of the Kayseri Cloth Factory in 1936 and Nazilli Printed-Cloth Factory in 1937 was decided in the same development plan.

Again, the precautions for an effective maintenance of the factories were brought up in the plan. Accordingly, an institution of energy and geology to solve the energy problems faced by the factories was planned to be founded, and the factories were offered to conduct the programs of some professional trainings for the provision of qualified workforce needed in production. The second part of the plan, on the other hand, included suggestions to the Ministry of Economy for the improvement of export issues. The organization of agricultural export products with sales cooperatives, the establishment of a Foreign Trade and Standardization Bureaus and another “Tariff Bureau” to regulate the tariff rates for the railway system were also suggested by the plan (Tekeli and İlkin 1982).

The newly established Sümerbank was given the duty of managing the plan.²⁴ Even though the practice of the plan was spread over a period of 14 years due to some bad effects of the World War II, it is understood that it was practiced to a great extent with a considerable success.

In the management of all those investments, Sümerbank, named by Atatürk, was established in June 1933 to replace the State Industry Office, and the Ottoman factories, which were initially taken over by Sanayi Maaddin Bank and then left to the control of the State Industry Office. The *Feshane*, established in 1839, first passed to Sanayi Maaddin Bank in 1925 before it was taken over by Sümerbank in 1937 to be named as Sümerbank Defterdar Plant. Likewise, The Hereke Factory, founded in 1925, passed to Sanayi Maaddin Bank in 1938, and it was assigned to Sümerbank in 1943 (Makal 1999). The functions of Sümerbank were stated in Law No. 2262 as the management of the factories passed to the institution, the preparation of the projects for all state factories, opening schools for the training of skilled workmen and laborers needed in its own factories and around the country, sponsoring prospective engineers and experts studying at colleges, sending students and trainees abroad and providing financial credits for industrial enterprises.

The biggest difficulty experienced in the establishment of new industries in the country was the employment of the workforce. A qualified industrial workforce did not

²⁴ Of a program of 43,953,000 TL, a part of 41,553,000 TL would be managed by Sümerbank, while the management of the remaining part of 2,400,000 was given to İşbank (Tekeli, İlkin 1982, p. 197)

even exist in the country at the time. “By 1924, 89% of the total workforce in the country was working in agriculture; whereas, only 4.6% was employed in industry and 5% was working in various services” (Makal 1999, 195). As a result, the newly established industry would make the use of two sources for employing workforce: Agriculture and craftsmanship. Turkey had a strong tradition of craftsmanship. Especially, the craftsmen skilled in weaving were thought to be quite useful in the employment of qualified or semi-qualified workers needed in future textile factories. Yet, Makal states that the transfer of a qualified workforce from household production to newly established factories did not happen as expected. Makal explains the situation with the reason that people did not want to leave their position as “craftsmen” to become simple “labourers”, and the ones who did were the ones with poor qualities and qualifications. Hence, particularly in the first years of industrialization, the workforce was mostly provided from agriculture as a necessity, which consequently caused some problems in practice. It is understood that the provision and continuity of the agriculture-originated workforce was not easy. The workforce would not completely cut themselves off from their agricultural facilities, which would bring up problems in the efficiency and continuity in their new works. Makal (2002) explains that those agriculture-originated laborers with their still existing connections to the agricultural facilities were defined as “peasant-laborer”, who he characterizes as: In seasons of no agricultural facilities, in order to survive, those people cultivating their small lands of poor agricultural qualities would rather work temporarily in other fields as seasonal laborers to survive and save some money to return to their home towns at the end of the working season (113).

Still existing connections of the employed workforce with the agriculture would cause a high “workforce circulation” in the early years of industrialization. The numbers reveal that the workforce in the Kayseri Printed-Cloth Factory was renewed seven times between the years 1935 and 1940 (Makal 2002). As a result, some serious precautions had to be considered. The adopted measures were mostly about making the working conditions more appealing to potential laborers, because the placement of new factories outside central towns, the poor qualities of settlements, housing and life conditions in those areas, the difficulties in employing the workforce, some serious transportation problems even in the standards of those days and providing the new workers with accommodation in towns were determining factors to be considered before the establishment of the factories in a particular area (Makal 1999).

Makal's quotations from the book prepared for the 10th anniversary of the establishment of Sümerbank explains Sümerbank's expectations of the provided accommodation. In the publication, the main purpose of provided accommodation was explained as "easy provision of workforce" and "the permanent settlement" of the workers in the production areas. Again, the worker dwellings in the factory campuses were also recommended for their importance in "the increase in efficiency, health care of the workers, hygiene, the improvement in living conditions, easy access to facilities like movie theatres, libraries, sport halls and canteens together with the establishment of good social relationships among workers and a consequent harmony at work" (265-266).

The statistics, showing the Sümerbank solutions for accommodating workers in the early years of industrialism, is explained by Makal (1999) as that "In 1945, the percentage of family accommodation in Sümerbank plants: Gemlik Artificial Silk Plant 44%, Konya Ereğlisi Cloth Factory and Kayseri Textile Plant 35%, Karabük Plant, 40%, and in Nazilli Plant 16%. In 1950, the percentage in the Hereke plant was 40%". (266)

Makal (1999) also explained that in 1947, the total number of civil servants and laborers accommodated in Sümerbank dwellings was 6623, and the number would reach up to 14.907 when the family members were added" (266). The organization of worker accommodation provided in the state factories in the early years of industrialism was also related to the reports prepared by some foreign experts in the country. During their visits, the Soviet experts are known to have conducted surveys in the provision of workforce for the future factories in the selected areas and presented their opinions in a report to the government. For instance, the Soviet report concerning the Nazilli plant states: Because Nazilli is not able to provide the unqualified workforce and a number of about 2000 unqualified laborers will have to be transferred from outside the area, we felt obliged to search for the area to be used for the building of laborer dwellings as well (Tekeli, Ilkin 1982).

The suggestions of the Soviet experts were also to do with the absence of a skilled workforce in the country. However, the Soviet experts, through their guidance and later in their service in designing of the production areas, might be said to have been introducing a "common" knowledge of "the formation and design of industrial complexes" determined by the facts of the day and practiced by other industrial countries in the same way. The fact that those experts were trained in the designing of

industrial production areas by American professionals for years confirms the idea that the knowledge practiced by the Soviet experts in Turkey was a “common” knowledge.

Despite adhering to a different ideology, the Soviets showed a noticeable interest in the transformations going on in the “concept of production” and “the designing of production areas” in the US at the beginning of the century. Soviets asked for the assistance of Henry Ford and Albert Kahn in the formation of their industries. In late 1920s, Ford and Kahn paid a visit to the USSR for the tractor factory to be opened in Stalingrad. After the completion of the factory, a Soviet-American company was founded for the training of Soviet engineers and architects in the US and designing the future factories. As a result, Kahn, with his 25 assistants, went to the USSR. The office in the USSR would involve 4500 architects and engineers from all over the country. The office operating between 1928 and 1932 would design more than 500 industrial production fields of different sizes during that period. Therefore, it can be said that the spatial organization of the developing industry in the USSR owes a lot to the practices of American industrial structures (Bucci 1993). Even though it cannot be proved or confirmed completely, the Soviet architects and engineers, who were in Turkey for the designing of state factories during that period of their interactions with American counterparts, might be said to have passed the practices in their own country to Turkey.

Bilgin (1998) explains the resemblance of the production sites in the country to the spatial practices experienced in the formation of western industrialism as:

There were also public factory complexes located outside towns and connected to the existing railway lines. They would give the impression of isolated modern colonies with their own production, storage units and social activity, recreational facilities. In a whole, they would look like “firm-towns” structured by the philanthropist industrialists of the 19th century. Yet, the settlement features and organization of dwellings would reflect the characteristics of 1920s “new objectivist” and “elementarist” views simplifying the concept of the “garden-town. (261)

In the state factories studied, it is observed that apart from the designing of the working areas, the life outside work is also determined by the accommodation facilities provided in the factory sites. In that aspect, the resemblance of factory dwellings to modern apartments is important. The dwellings are in minimum standards and square meters. Hence, being a model for the requirements of the modern life, they resemble to the ones designed in Europe at the same time.

Accordingly, it can be stated that the regenerating process of discipline practiced in production areas through interactions and hierarchical conditions among workers

during working hours, regenerates itself outside the work as well firstly because of the “unfamiliar” structure of the dwelling (the spatial organization of these dwellings are totally different from the traditional ones) for the worker. The interviews suggest that the dwellings in the Nazilli plant were criticized by their settlers. The complaints were mostly centered around the idea that the apartments did not appeal to the Turkish way of life and they were very “Soviet”. The second factor is the design and placement of early factory complexes outside towns as self-containing sites. Having finished the work, the worker would easily reach his apartment in a few meter's distance in the same factory complex. Their children would spend their time in the playground the factory site, and again they would make the use of the social facilities and the movie theatre where they were likely to encounter their head officers any time after work. Hence, when the significance of “time” and “space” in the formation of a “social logic” is analyzed in these terms, a new way of interaction quite different from traditional ones seems to be regenerating itself.

4.2.2.1.1. Social Facilities

In the statist period, the wages, working conditions and social facilities provided in the state institutions used to be far better than the ones in private sector. The situation can be explained with difficulties in employing the workforce. From the beginning of the industrialist period, there was a high rotation of workforce, which would cause difficulties at maintaining a workforce with the expected qualities and qualifications. The situation would lead to problems with efficiency at work, and the targets would not be reached. Therefore, the solution was thought to be the attachment of the worker to the production areas by offering good social facilities and high wages.

On the other hand, in the report prepared for Sümerbank by a governmental committee *Başvekalet Umumi Murakebe Heyeti*, the reasons of “leaving factories” and “suggestions” are explained in details, and the solution is presented as “building worker dwellings”, “increasing wages” and “providing clothes, bread and decent food” (Makal 1999).

According to Makal, the experiences in Europe in the course of industrialism were quite influential in the formation of those views in Sümerbank. The close connection between the social facilities provided for the workers and the increase in efficiency in the European experience was analyzed and practiced correctly in

Sümerbank, which resulted in the abandonment of “extensive” methods of exploitation and the implementation of the “intensive” ones instead. According to Makal (1999), that concept was received by positively Turkish politicians as well.

In his book about the working interactions in one-party rule, Makal introduces a table showing the 1947 figures of social expenditures in Sümerbank with an emphasis on the share of social expenditure in overall expenditure (Table1). On the other hand, Makal believes that the social facilities provided by Sümerbank are the requirements of some social realities of the time. In his publication issued in the 25th year of Sümerbank, Makal argues that the provided facilities can be explained with the idea that there is a parallelism between the increase in the life standards of the workers and the increase in production.

Table 1. Shares of Social Expenditures and Worker Wages in Overall Worker Expenditures in Sümerbank as of 1947 (Source: Makal 1999)

Social Expenditures	TL
Sickness and accident compensations	169 244
Paid vacation wages	573 061
Worker compensations	113 454
Children, marriage, death and birth aids	1 348 522
Aids for related institutions	155 937
Health care and medical treatment	248 833
Education (courses and schools)	192 550
Catering	3 623 519
Clothing	513 548
Sports	365 118
Social insurance	939 701
Overall	8 243 487
Worker Wages	
Worker wages	9 670 327
Hourly worker wages	10 293 069
Subsidiary worker wages	8 992 970
Premium costs	2 306 469
Overtime wages	960 776
Overall	32 223 611
Worker wages (%)	79.63 (%)
Social Expenditures (%)	20.37 (%)
Overall (%)	100 (%)

4.2.2.1.2. Health

With the beginning of industrialization, the health of the worker was recognized to be quite essential in the maintenance of industrial activities, and the necessary measures were taken according to the Law of Public Health-Hygiene (*Umumi Hifzisihha Kanunu*). Accordingly, Ahmet Makal's quotation from the report of Sümerbank Committee of Common Inspection, issued in 1944, is quite remarkable:

Apart from the medical facilities provided for workers, physical conditions were also considered in the prevention of epidemic diseases. For that reason, the marshy areas around some factories were planned to be drained, because Sümerbank would conceive epidemic diseases not only as a threat for public health but also a cause of economical inefficiency. (Makal 1999, 272)

The aspects of the medical facilities provided by Sümerbank are explained by Makal (1999) referring to his publication in the 25th anniversary of the institution as:

In 1947, the number of the medical staff in Sümerbank was 188, 49 of whom were specialist doctors, 10 dentists, 9 pharmacists, 28 nurses and midwives, 34 medical attendants, 7 laboratory assistants, 7 pharmacist assistants and 44 other medical service attendants stationed at 13 hospitals, 5 daycare and 4 kinder gardens. (271)

4.2.2.1.3. Education

Since the newly established factories had to hire most of the workforce from agricultural laborers, it was realized that one of the major problems was transformation of the potential workforce into efficient, qualified workers. The problem was thought to be solved through an intensive training program whose necessity was brought up by the Soviet and American specialists right from the very beginning. The head of the Soviet committee, in his letter to Celal Bayar, would invite a team of trainees to the USSR to be trained in the fields determined by the Soviet experts. On the other hand, the American committee invited by Celal Bayar, after the departure of the Soviet specialists, would express their views as:

If Turkey is determined to make the best of the machinery, devices and equipments it has been getting through some sacrifices, it should concentrate on the maximum training of the workforce either directly in factories or in vocational schools or courses. Turkey should take the advantage of the practices experienced by other countries for the same purposes in the past. (Makal 1999, 273)

The first industrial plan underlines the points that untrained workforce would lead to inefficiency in production with a considerable loss and increase in production costs. Training was seen as the ultimate solution, but because it was impossible to organize vocational schools for the training of each skill, it was thought that opening training courses in state factories would solve the problem to a certain extent (Makal 1999)²⁵. That view of training was spatially reflected in the factory as education and training halls.

Apart from the organization of training courses, some Public Economic Enterprises (KİT) would provide scholarship for a considerable number of trainees in the country and abroad. For instance, in 1944 the number of engineering students sent abroad by Sümerbank was 91; on the other hand, 83 engineering students were given scholarship in Turkish universities, and 52 students were sponsored for their training in professional institutes.

4.2.2.1.4. Labour Law and the Discipline Control

The early Republic would abandon the idea of solving economical problems on liberal terms and show a tendency toward a statist, autocratic approach, which was reflected in the revision of the Labour Law. The Labour Law No. 3008, issued in 1936, would contradict with lots of items in the previous Law of 1932. The Law of 1932 was more protective of the worker and would approve the foundation of worker unions; whereas, the law in 1936 would come up with a more detailed organization of personal working interactions, but it would introduce some strict authoritarian restrictions in collective labor affairs. Makal (1999) suggests the idea behind the new Labour Law was the “prevention of class disputes to come into surface in the course of industrialism.” as apposed to earlier attempts of denial of social classes (366). While Makal explains the connection, he refers to Recep Peker's definition of the law as “a regime law”. Even though some other similar laws were issued in the previous periods, they were practiced in limited terms. Another important feature of the law was the items assuring the practice. The law was in practice until 1967 as a determining force in labor arrangements.

²⁵ Makal (1999) reports that “Accordingly, in the A and B type courses organized in Sümerbank plants, 1600 senior and master workers graduated in 1940-1941 academic years, and the number was 2400 in 1941-1942 academic years. On the other hand, Kayseri and Karabük plants in 1943 would open courses for training their own primary-school educated labourers as master workmen (275)”.

Makal (1999) argues that the Labour Law assures the central control introduced by the single-party rule. The state, which is in complete control of the political life through a one-party rule, also controls the economical life through its statist economical politics, and now has gained a complete control of “labor” and “the workforce” through the new Labour Law.

Like their influence in the formation of state factories, the foreign specialists seem to have been influential in the making of the Labour Law as well. It is also understood that in the process of preparing the Law, some foreign experts were invited to Turkey, and their reports were considered in the preparation stage. Since the foreign experts would agree with the idea of “having no social classes in the country”, their views were quite supportive of the state is ideal of “a class-free society” (Makal 1999, 380). The foreign experts explain their views as:

The guidance of the ruling-power is needed for the establishment of an organization working for the welfare of the workforce and for the prevention of a disputable, destructive economical atmosphere which is likely to interfere with the economical practices as seen in many countries, which opposes to the main principles of Turkish Republic that is in favour of a “class-free society” for the achievement of national benefits (Makal 1999, 381).

Totalitarian regimes in Europe, Italian Fascism and German Nazism had an impact in the preparation of the Labour Law. Makal explains the resemblance of the Law to the Italian Labour Contract as: “the clarification of the objectives of the system in national terms and reminding all parties involved in working interactions to avoid affairs which is likely to interfere with the achievement of national targets” (Makal 1999, 384).

National Protection Law (Milli Koruma Kanunu), issued in 1940, was a result of the disturbance caused by the World War II The Law prevents the practice of many items in the Law of 3008 including the ones concerning the guaranteed individual rights. The Law introduces some new issues like workers can be asked to work outside regular working shifts, the women, boys and girls older than 12 can be employed as industrial workers in day and night shifts in textile industries and workers can be required to work in holidays when needed (Makal 1999). With the issues introduced above, the new Law was deprived of the items protective of the laborer.

4.2.2.1.5. Union Rights

The statist concept of “a class-free society” would ban the unions and the strikes in industrial life, because granting the laborer with such rights was thought to be the division of society into social classes. In order to explain the common statist view of “strike rights” at the time, Makal refers to an address of Reşat Şemsettin Şener, the minister of labor, on Istanbul Radio just before 1950 elections. “it is undeniable that the disaster of “strike”, which luckily does not exist in Turkey at the moment, is a threat against the unity of the nation and the continuity of the state”, and Makal (2002) adds “While the same discussions were going on, Fuat Erciyes, the under-secretary in the ministry of labor, would be severely protested by laborers for saying “I doubt the Turkishness of a laborer asking for strike rights” (261-262).

The state of social classes in the Republican period is not clear because of the interactions between the conventional state elites and “a new class” that they were trying to create. The official view of the problem in 1920s and 1930s is explained clearly with the “myth” claiming that “there is no social class awareness in Turkey” (Mardin 1991, 95).

In a period until the establishment of unions, the contradictory matters would be dealt with employee representatives and arbitration boards. On the other hand, employee representatives were granted no legal security, which would lead to the fact that workers were reluctant to bring up their problems with working conditions and employers in arbitration boards. The two examples footnoted by Makal (2002) on this issue are quite remarkable: It is reported that in a Sümerbank plant in Adana, the employee representatives were first told off and then fired by the factory manager, and it was sued in the provincial board of arbitration, but the board, with no inquiries, decided to discharge the representatives from their title (347).

With some changes in the Law concerning Organizations in 1946, the ban on the right to establish “class-oriented organizations and unions” was lifted. The law of 5018 allowing the establishment of labor and employer unions “The Law Concerning Labour and Employer Unions” passed in 1947. Nevertheless, the bans on “strike and lock-out” rights, which were recognized as the means for achieving labor rights, continued until the 1961 Constitutional Law.

The union movement did not seem to be effective in the first years of practice, which was to do with the fact that most laborers were illiterate and the leaders of the unions did not know much about the union movement. During that period, short-lasting union activities, mostly in the form of protests, were suppressed and the leaders of the activities were generally sacked. According to Makal, “the union movement in the period between the years 1947 and 1960 was not very constructive in the collective labor affairs, union activities and the determination of working conditions”. (Makal 2002, 339)

4.2.2.1.6. Involvement of Women in Working Life

All those economical issues mentioned above had some positive effects in the role of women in society. Apart from their contributions in economical and social aspects, Public Economic Enterprises (KİT) was also supportive of the women in economical life. Another cause of women's involvement in economical affairs was the conditions in the Second World War in which Turkey had not taken part but faced a serious shortage of workforce since most of the men were assigned for the military duties as a result of martial law regulations, and the problem of workforce shortage was expected to be solved with the recruitment of children and women laborers (Table 2).

Table 2. Distribution of Labour
(Source: Makal 1999)

	1937	1943	1937, %	1943, %
Children (12-18)	23 347	51 871	8.80%	18.86%
Women	50 131	56 937	18.89%	20.76%
Men	191 863	166 275	72.11%	60.45%
Total	265 341	275 083	100%	100%

It can be said that in a society with strong feudal bonds, the conditions during the war led to the debut of women in factories. The increasing number of women laborers in factories would also cause some spatial changes in production areas. Daycares, for example, were opened to make the life more comfortable for the woman laborers with children. Women were allowed to see and breast-feed their children in scheduled times. Together with other facilities provided for female laborers and their children (laundry, breast-feeding room, medical care, play-ground), daycare facilities

for women working in state factories would make them more advantageous than the women laborers in other fields.

The involvement of women in working life would also reveal the need for them in productive activities, and particularly in textile industries. For instance, in thread divisions of the textile factories, women laborers are preferred for having small and slender fingers with which they can tie the broken threads back easily.

On the other hand, the wages for working women seems to be lower than the ones paid to male laborers, and Makal tries to explain the point with the facts of social values based on men's labor and lower educational standards of women at the time (). Makal also explains that because the involvement of women in working life was mostly a family decision rather than an individual one and the female workforce turnover was always higher due to more womanly issues like pregnancy and baby breaks, it would cause interruptions in their working lives and would be used as an excuse for low female-laborer wages. Besides, it was also believed that the interruptions in their working experience would interfere with gaining of expected qualifications, which would again lead to low wages for women laborers (Makal 2002). However, even though the female wages were lower than male ones, the wages paid to the workers in public institutions were always much higher than wages paid in the private sector.

Table 3. Wages of Women - Men Workers in Public and Private Sector as of August 1957(Kuruş/Hour)
(Source: Makal 2002)

	Public sector			Private sector		
	Man worker's wage	Woman worker's wage	Woman worker's wage as percentage of man worker's wage	Man worker's wage	Woman worker's wage	Woman worker's wage as percentage of man worker's wage
Food	1.56	0.94	60.26	1.12	0.67	59.82
Tobacco	1.35	0.83	61.48	0.87	0.55	63.22
Textiles	1.42	1.27	89.44	1.29	0.96	74.42

Despite all its autocratic practices, the statist period was also seen as a period in which a big number of labor opportunities were provided by the ruling power (Table 4). “Only in Sümerbank, the number of employees (white and blue collars) was 5000 in 1933, and the number would reach up to 18,560 in 1940 and 33,610 in 1950. The total number of workers in all state institutions, on the other hand, was 70,455 in 1938 and 146,902 in 1948. Even in that short 10-year period, 76,902 new job opportunities were created, and the increase rate would reach about 109% (Makal 1999, 258). The increase

in employment would lead to the maintenance of the current workforce and reduce the laborer turnover rates. A turnover rate of 93.5% in Sümerbank plants in 1944 would be reduced to 51.7% in 1947 and 19.7% in 1954. Even though the strike and lock-out rights, which were recognized the means of labor rights, were banned until the Constitutional Law of 1961, by 1950s a particular working class had already emerged in Turkish industrial life.

Table 4. The Changes in the Number of Public Employees (1938-1952)
(Source: Makal 1999)

Years	Civil Servants	Employees in the public industrial institutions	Employees in special provincial administrations + municipalities	Total number of civil servants and laborers
1938	88 425	70 455	48 038	252 089
1948	161 022	146 902	48 038	430 997
1949	170 093	148 043	43 252	443 082
1950	178 134	149 062	43 806	455 793
1951	184 678	149 259	43 880	463 738
1952	188 290	149 867	44 120	470 718

4.2.2.2. Multi-Party Era

The difficulties caused by the World War II and the reactions against the politics practiced in the single-party period led to the Democrat Party (DP) rule in 1950. The party politics of DP was based on the criticism of practices in the Republican People's Party (CHP) rule. DP would even promise the privatization of state factories. However, in many aspects, the DP rule would resemble the CHP in its practices. While the DP would not limit the state investments, the investments would occupy even a larger place in gross national product (GNP) with an increasing recruitment rate in state institutions, which would maintain determining influences of the state in economy. Makal (2002) explains the Democrat Party rule as follows:

The share of the investments in expenditure of the state would get bigger, and while the rate was 16.3% in 1950, it would reach up to 30.9% in 1960. On the other hand, another increase would appear in the rate of state investments in gross national product. The rate of 2.9% in 1950 would reach up to 4.5-5% in the period after 1955. The changes in these figures were mostly due to the regulations and practices of Economical State Enterprises (İktisadi Devlet Teşekkülleri). While some new economical state enterprises were organized in that period, some other institutions were also re-organized. (93-94)

In DP era, there were some important changes in agriculture as well. The transformation in agriculture in the country would indirectly affect industrial activities. Implementation of new technologies and machinery in agriculture would cause some manpower surplus in agriculture. The surplus would make their ways for big cities, and it would consequently help with the provision of workforce in industry. The decrease in the rate of workforce turnover in the same period is an indicator of the changes in progress (Makal 2002).

While the ruling power was quite influential in industrialism at the time, it is undeniable that with industrialism a new social class came into existence in the social reality of the country. Therefore, workers were given the rights to establish their own unions, while the ban on strike and lock out rights would last for a while. Again, in the same period, the problems in labor issues were thought to be solved with some strict mechanisms like “worker representativeness”. It can be said that while the DP rule was adapting an authoritarian attitude toward collective labor activities, it was more protective and supportive of individual worker rights. Some serious regulations on social security, for example, were brought up during DP rule.

The DP era can be divided into two periods. The year 1954 is a turning point in that the party started to adapt more authoritarian views. In the second period, owing to “budgetary” and “payments” deficits, the party would have to adapt even stricter statist views. According to Makal, those anti-democratic practices of the party becoming even tougher would reflect itself as an anti-communist view under the influence of national and international realities of the time. The same politics of the party would lead to a certain pressure on not only union activities but also freedom of thought, arts and press as well, especially after 1954.

In the factories established in 1960s, the plans and ideas of labor accommodation start to disappear. For instance, in three Sümerbank plants opened in 1950s (İzmir, Manisa and Bergama), only civil servants were provided accommodation in factory housing complexes, but laborers were not. The situation can be clarified with a number of factors, the first of which is that especially by the end of 1950s the problem of recruitment of the workforce, faced in the early years of the Republican period, seems to have been solved to a certain extent due to the flow of the workforce into industries as a result of surplus of laborers in agriculture particularly after the mechanization in

agricultural activities. The increases in the accommodation and transportation facilities in big cities would also contribute to a remarkable decrease in workforce turnover in mid-1950.

CHAPTER 5

CASES OF THE STUDY

5.1. Sümerbank Nazilli Printed-Cloth Plant Factory

The decision to found a printed cloth factory in Nazilli was mentioned in the First Five-Year Development Plan together with the opening of sugar factories in Uşak and Turhal, and textile factories in Merinos and Kayseri. Like in the Kayseri Cloth Factory, the project was prepared by Russian architects. The factory was founded with loans provided by Russia, and except cloth printing machines, all the machinery and furnaces were brought from Russia as well. It was the first fully equipped industrial complex in Turkey (Figure 1). The factory comprises of cotton gin, thread, weaving, and printing divisions (Toros 1954). The foundation of the plant in Nazilli was laid on August 29th, 1935, and the plant had a ceremonial opening with the participation of some important state figures including Mustafa Kemal Atatürk, İsmet İnönü and Celal Bayar, which underlines the support of such investments by the state in the Early Republican era. Nazilli Printed-Cloth Plant is also important in that it is the first printed-cloth factory in Turkey.

The location of the plant was determined according to the reports prepared by Soviet experts who came to Turkey in 1933. The arrival of Russian experts in Turkey and their reports concerning some prospective industrial investments are discussed in detail in Chapter 4. The experts investigated the feasibility of Nazilli and its surroundings for the foundation and management of such a plant and prepared a report. Consequently, the area was approved due to its easy access to coal mines, to the Menderes River, from which the water could be provided for industrial purposes, and to İzmir, the centre of commerce in the area. Another important factor was the railway passing through the town.

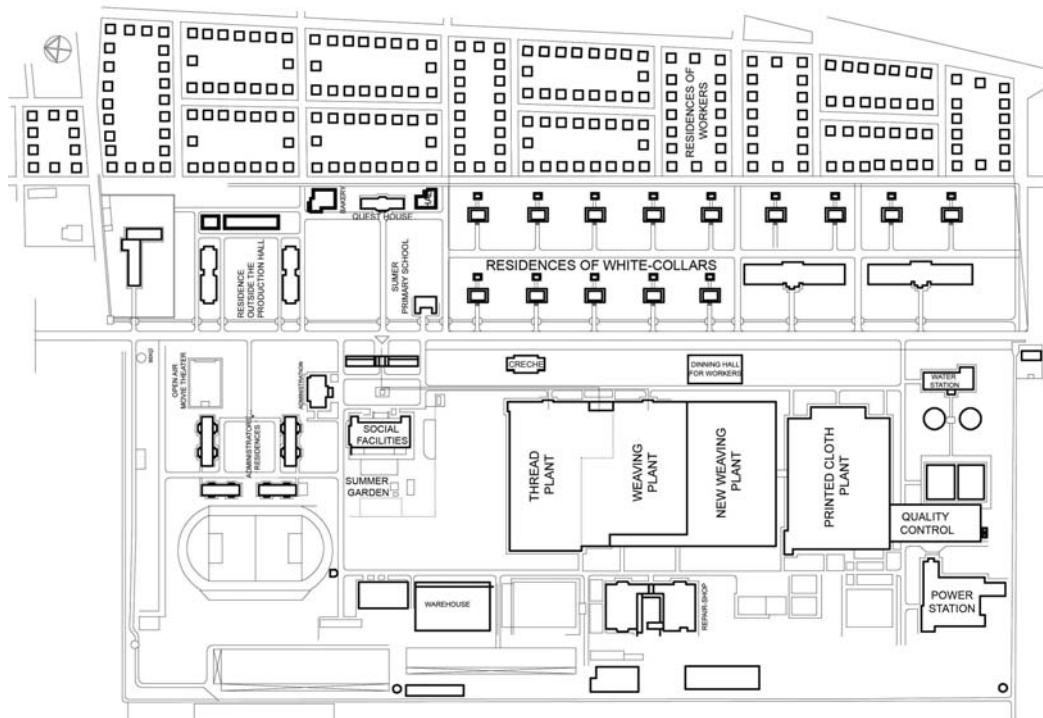


Figure 1. Site plan of Nazilli Plant
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The short and long term analyses and suggestions concerning the management of the factory were also included in the report. The report highlights that Nazilli and its surroundings cannot provide enough workforce for a factory of that size in Nazilli. Accordingly, the report suggests the construction of worker residences for the ones to come to Nazilli from other places. Again, the report mentions that there are only three schools in Nazilli and points out the necessity of another school for the medical and civil needs of the workers to come to Nazilli. Based on the ideas mentioned in the report, it can be said that predictions of Soviet experts proved to be true. Again, according to the interviews conducted with some ex-workers of Nazilli Printed Cloth Factory, it is understood that in the beginning the locals were not very eager to work in the factory so that most labor force was obtained from other areas outside Nazilli (Appendix F). The interviewees explain the reason of the locals' indifference to the factory in its early years as the fertile agricultural land in the area and various agricultural opportunities. Moreover, the ones who chose to work in the factory would never regard resigning from their work in the factory as a serious disruption to their life (Appendix F). Another reason why the factory was not preferred as a working place by the locals was the fear of becoming an industrial worker and the feeling of insecurity in the relationships of this new world that they did not know much about. An anecdote,

told by an ex-worker, K.S., about the workers in the first years of the factory is quite interesting. As K.S. states, in the 1950s, when a certain amount of money is cut from worker wages in accordance with the new regulations in Social Insurance Law, the workers were extremely annoyed by the act because they interpreted it as the seizure of their money and therefore they wanted to resign. Even after the official announcement that the money would be paid back as the employee pension was made, the workers were not convinced because of the belief that no one would pay them any money when they retire. Similar reactions are mentioned by E.A., a clerk, as well (Appendix A). As E.A. explains most of the labor force at that time was from villages and only very few of them could cope with the new social environment of the factory. E.A. adds that there were villagers who were against everything. For example, they would object to the new Social Insurance Law and they would not let the amount be taken from their wages. E.A. also mentions that again in the first years of the factory, the workers from villages were not able to cope with the working conditions and regulations and many of them for this reason simply ran away after a short while. E.A. states that such people were later caught and brought back to the factory and adds that “the factory would normally send a letter to the local governor to inform about the run-away workers and require the return of them”. Another worker, B.S., explains the tendency to run away from the factory as “having no place to stay, he goes and sleeps in a hotel. Consequently, hostels for single workers came into existence and such workers would go and stay in those new kind of hostels.” All this information quoted from different sources should be analyzed along with the problems of a young Republic suffering from the post-war traumas, extraordinary conditions of the World War II and the fact that a big number of adult men were enlisted in the army in case Turkey might get involved in the war again. A similar approach will also make it quite clear to understand why the labor force circulation was so high in the 1960s, as detailed in Chapter 4 in detail, and why the early state factories, like the one in Nazilli, would provide worker dwellings for their workers.

The difficulties in the determination of the site for the factory of that size were also highlighted in the Soviet experts’ report. Three sites were initially seen feasible for the construction of the plant. However, one of the three sites was eliminated for issues concerning the size and purchasing problems with the British owner, and the second area was also called off for having too much water underground and some settlements on it. Eventually the last site was approved owing to its easy access to the Menderes

River, the feasibility of the ground, the required size and its location on Bozdoğan-Nazilli road. On the other hand, the site was planned to be connected to the existing railroad with an extension track.

According to the decisions in the report, the factory was designed by a consortium “Turksroy” from the USSR (Tekeli and İlkin 1982). The initial projects seem to have gone through a couple of changes until the construction started (Figures 2, 3, 4, 5). In the original project, the administrative and production units were planned as a huge single mass located around a courtyard. The design of the administrative centre reflects some classical architectural features. In the following projects, on the other hand, the mass in the original plan seems to have been converted into a more divided structure. One of the main differences with the original project is the placement of the main entrance to the plant. In the original project, the main gate is located across from the administrative block in front of the production unit. In the following project, however, the main gate is located as it is seen today. The reasons for the changes are still unknown. Even though the projects had some changes in time, the idea of making it a self-contained campus was always kept in mind.

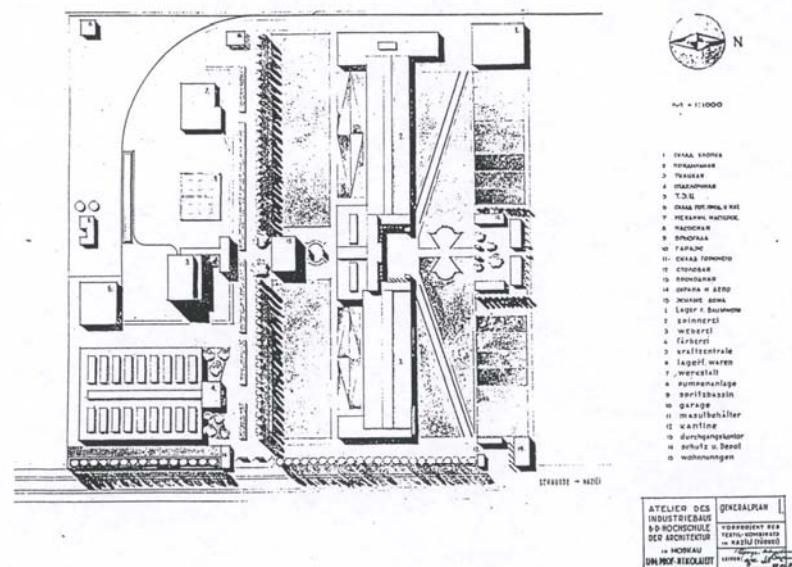


Figure 2. Initial projects designed by the Russian architects
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

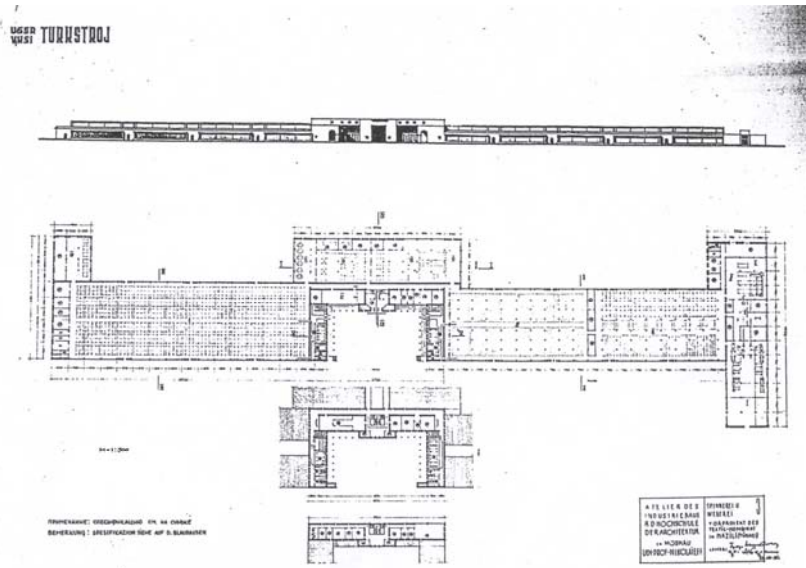


Figure 3. Initial projects designed by the Russian architects
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

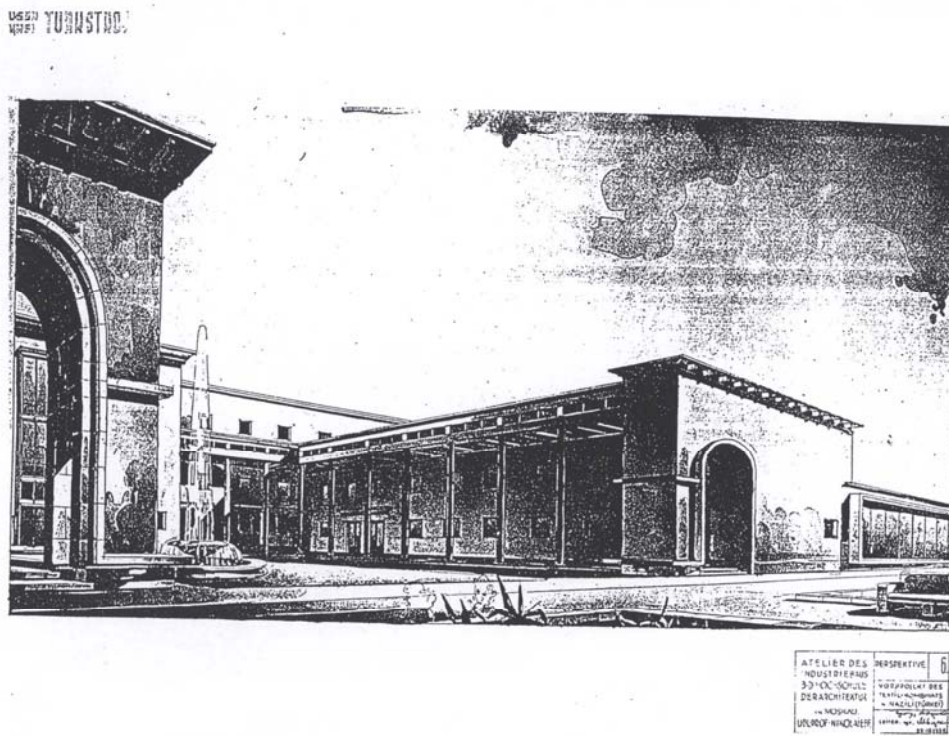
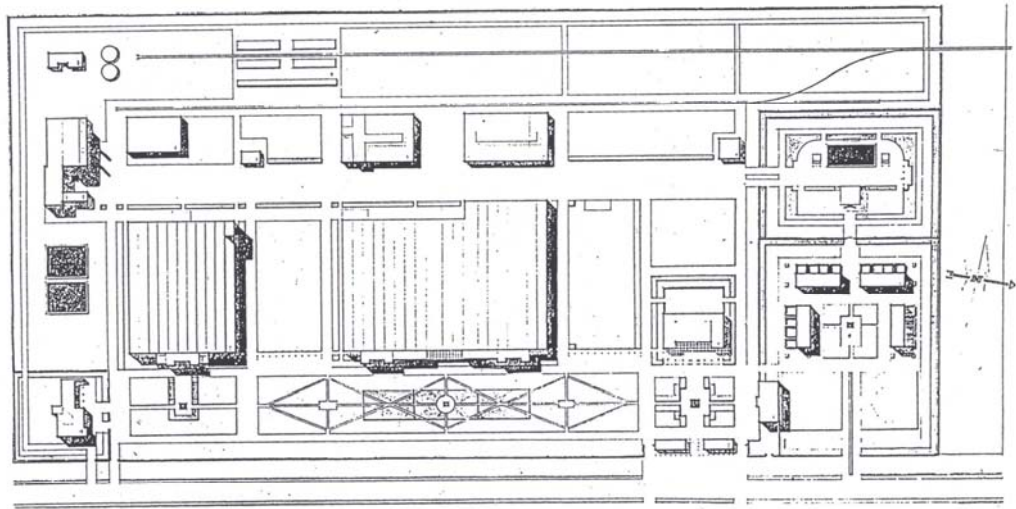


Figure 4. Initial projects designed by the Russian architects
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

1955 YILININ
VİSİT KARBİTESİ



T E X T I L K O M B I N A T I N N A Z I L L I

CH. OPKOPROJEKT
M. S. ...
M. S. ...

Figure 5. Initial projects designed by the Russian architects
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

When today's Nazilli Printed-Cloth plant is examined, the factory seems to be located on a huge piece of land. Apart from being a self-contained production zone, the factory is also recognized to be a strong element in the development of Nazilli. In the construction years, the rehabilitation of the marshy lands in the construction site and around also helped with the works in the prevention of malaria. Besides, it is also understood that the facilities that were provided by the factory for many years were also made available for the use of local public in Nazilli.

In the first year, the factory employed 2400 workers (Table 5). In 1954, there were 3000 workers and 350 civil servants working for the factory (Toros 1954). The administrators and the engineers were mostly from big cities; whereas, most of the workers were locals. Consequently, the population grew and Nazilli got bigger in a short period of time.

Table 5. The change in the number of workers in Nazilli Print-Cloth Factory through years.
(Source: Öreroğlu 2004)

YEARS	POPULATION	YEARS	POPULATION
1927	9.325	1960	36.660
1935	12.005	1965	41.330
1940	16.478	1970	45.159
1945	18.986	1975	52.156
1950	25.106	1980	60.003
1955	31.487	1985	77.627

In the opening year, the factory had the capacity of producing 3000 tons of thread and 20 million meters of fabric a year with its 28,236 spindles, 768 weaving looms and 4 roller painting machines. The factory is placed on an area of 545,600 square meters, 42,398 square meters of which is closed with facilities for thread, weaving, printing and ready-made clothing units (The report of 25.05.1995 issued by Sümer Holding Nazilli Printed-Cloth Factory).

The Nazilli-Bozdoğan road divides the factory site into two. The production units and related services, the administration, the social centre, the summer garden, the movie theatre and executive residences are located on the west side of the road (Figure 6). The guest house, the apartments for the white collar and workers, bachelor apartments and a primary school take place on the east side of the plant.

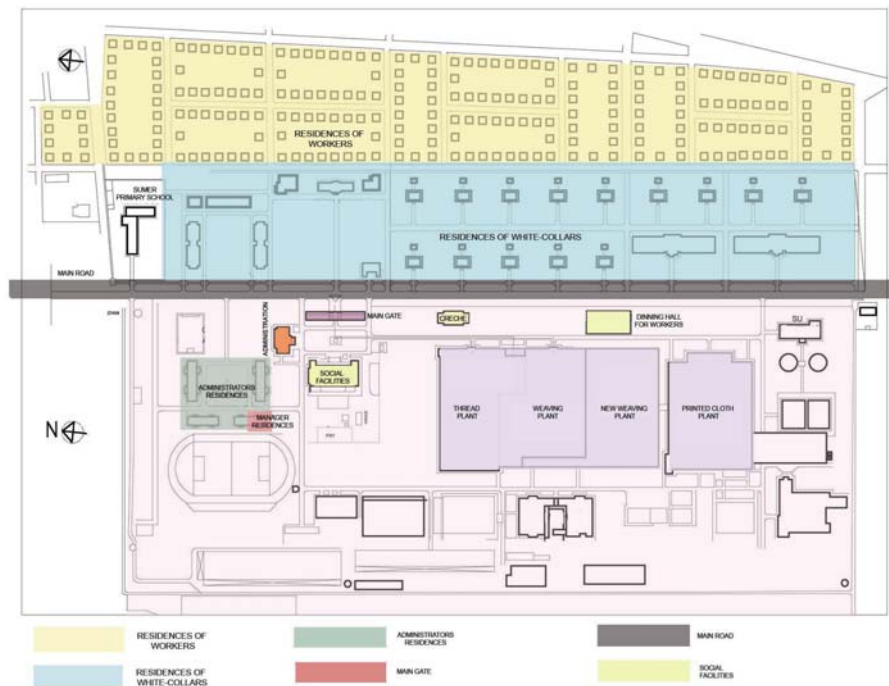


Figure 6. Site plan of Nazilli Plant
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The inner and some parts of outer worker apartments were built at the same time with the factory, while 228 apartments for workers were added into the campus later in 1950s. As mentioned in the interviews, in the first years of the factory, some wooden worker houses, known as barracks, were constructed (Appendix F) and that the workers put a bit of pressure for the building of such dwellings (Appendix A). As for the necessity for providing worker accommodation in the factory campus B.S., an executive manager, says that “the factory is located outside the town and it is hard to find labor force. Therefore, something had to be done to make the factory more attractive for potential workers irrespective of their ranks from the simple worker to the manager, because any opportunity you provide for workers will attract them and strengthen their ties with the institution” (Appendix A). Apparently, the need for shelter for all workers in the Nazilli Printed-Cloth Factory was taken quite seriously. However, it might be said that there happened to be some differences in the choice of dwelling sites in the factory campus. For example, the on-campus dwellings were allocated for administrative staff; whereas civil servants, single workers and workers were given accommodation outside the factory site.

The production zone is reached through a main gate which has a symbolic significance for the factory (Figure 7). The gate is not a simple structure solely indicating the entrance but rather a combination of some multi-purpose structures. The main entrance building also houses the facilities such as the *ekonomia* where the workers buy their daily groceries, the post office, the division of personnel affairs, the security, the civil-defense unit and the infirmary. In the first years of the factory, the clock-in devices used for recording the arrival and departure times of the workers were also placed in the same building (Appendix A). Similarly, in the first years, the daycare facility was also placed in the main entrance building until the new separate daycare facility block was completed in 1960s (Aritan, 2004). Apart from the central main gate, there are two other gates on either side of the entrance block. One of the gates is used for transportation vehicles, while the other was mainly for the workers’ exit (Figure 8). A bicycle stand is also recognized in the main entrance complex. The division used for searching pockets and clothes of the workers while leaving the plant is another part of the main gate (Figure 9).



Figure 7. Main gate of Campus²⁶



Figure 8. Workers exit



Figure 9. The division used for searching pockets and clothes of the workers

One of the transportation means to the campus is the railway. The rectangular station building with a pitched roof is located in the south-west of the plant (Figure 10). Another check point for train commuters is located right in front of the station at the intersection of main campus tracks (Figure 11).



Figure 10. Train station



Figure 11. Guard's building

The first area after the main gate is a formal garden which is surrounded by the administrative (Figure 12) and social facilities buildings (Figure 13). While the administrative building had served as the headquarters in the first years, it functioned as the factory hospital between 1945 and 1960. In the late 1950s, after the passing of

²⁶ All pictures are taken by the author if not otherwise specified.

Insurance Law, the building lost its original function as a hospital (Appendix A). However, it was converted back to its original function again after 1960s. It is placed at the intersection of the tracks leading to the railway, production units and the administrative block, which enables to control the main tracks in the production units and the garden before the main gate.



Figure 12. Administrative building



Figure 13. Social facilities

Another distinctive structure in the formal garden is the social facilities building which is located just opposite the main gate (Figures 14, 15). In the centre of the building, a movie theatre is located surrounded by white-collar and executive cafeterias and lounges. The movie theatre is also used for occasional balls and wedding parties as well. The interviews suggest that the celebrations in the factory were organized for a variety of reasons including the July 24th Worker's Day, the opening anniversary of Sümerbank, Nazilli Printed-Cloth Factory, October 29th Republic Day and the New Year Ball (Appendices F, A). In an interview, E.A., a clerk, mentioned that in the anniversary of the factory opening, a “printed- cloth ball (basma balosu)” was organized and in that party men would wear printed cloth ties; while, women would come with their printed-cloth dresses (see Appendix A).

E.A. states that a particular area behind the movie theater in that building was used as a library in the first years of the factory, but later on the library was first closed for some reason and then was moved somewhere else when some old books had disappeared in the process. According to E.A. some ideological attitudes underlie the reasons for the change in the location of the library and the loss of a big number of some old books. E.A. believes that most of those missing books were in Russian and had CHP stamps on their covers. Strangely, they all disappeared with the start of new

Democratic Party era. This can be interpreted as an attempt of DP to erase the remaining effects of the single-party era and the Soviet influence (Appendix A).



Figure 14. Social facilities building

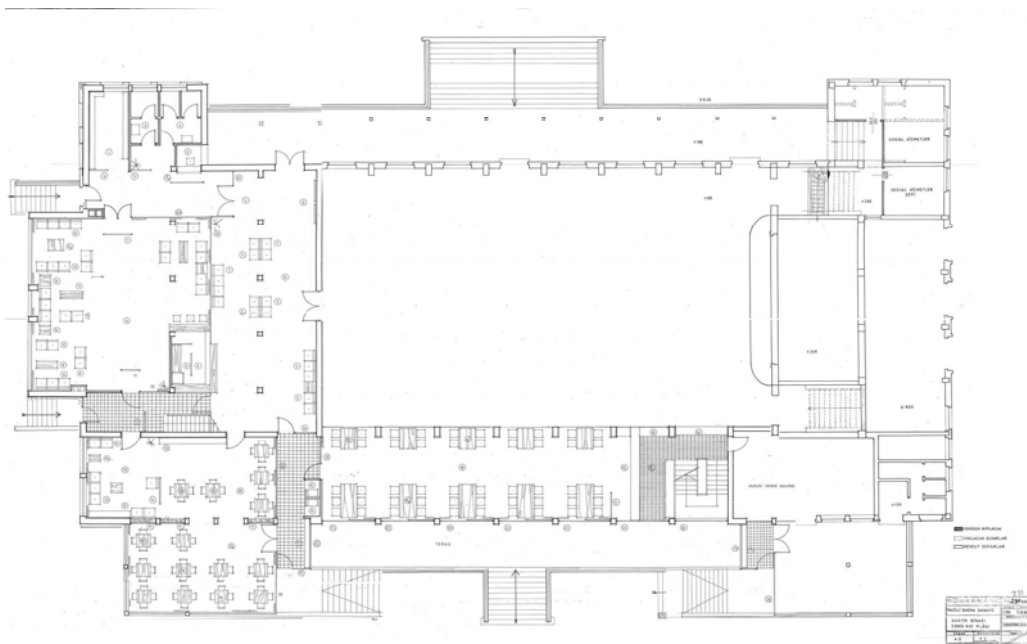


Figure 15. Ground floor plan of social facilities building
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The social facilities building was a structure that also served as the cafeteria (Figures 16, 17). While the movie theater was placed in the center of this structure, the separate cafeterias for civil servants and administrators are located around the movie theater. The interviews also point that the workers would usually refer to the admin cafeteria as *köşk*, *i.e.*, “the mansion”, emphasizing the separation (Appendix A). In addition, the same floor was used for lounge rooms, game rooms and the foyer as an attachment to the movie theater. The workers’ cafeteria was located at the basement until late 1970s after which a new cafeteria was opened for workers.

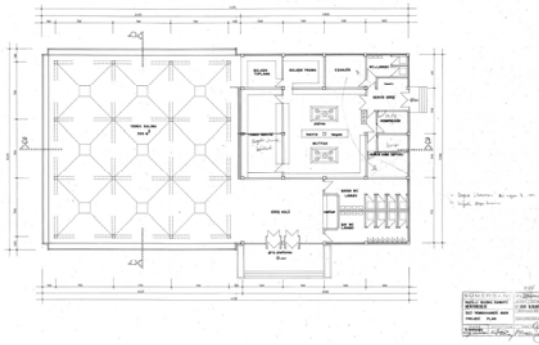


Figure 16. Dining hall of the workers
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

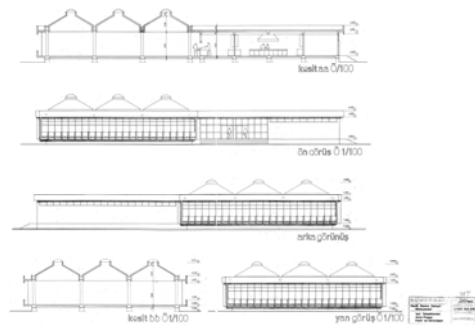


Figure 17. Dining hall of the workers
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

Production units are located in the south of the factory. Still keeping their originality, the units are made up of two different buildings, one of which is for the thread and weaving units, and the other one is allocated for the printed-cloth manufacturing. The space between the two blocks was used for the extension of the weaving unit in the following years (Aritan, 2004). A secondary administrative building (Figure 18) is placed in the front side of the building housing thread and weaving units. On the second floor of the two-story administrative building are offices, while the ground floor is saved for the worker entrances, restrooms, bathrooms and production chief offices. The middle section of the administrative block used for the entrance of administrators is recognized to have been initially built as a small uncovered courtyard which was covered with a roof in 1980s. Worker entrance and exit is on the ground floor which also consists of clock-in devices with time keeper offices (Figure 19).



Figure 18. Administrative building



Figure 19. Production hall entrance for workers

The production units, on the other hand, are made up of a series of spaces linked to each other. The production units are illuminated by natural light penetrating through roof windows (Figure 20).



Figure 20. Factory building

The residential opportunities provided for the workers living on campus are not limited to the housing only. The opportunities include facilities like a vegetable market, a bakery, a Turkish bath, outdoor and indoor movie theatres, a summer garden, soccer and volleyball fields to make the lives of the residents more comfortable. Consequently, besides being a self-contained complex, the factory also became a centre of attraction due to the facilities it offered (Appendix A). E.A., a clerk, explains the rising popularity of the factory in the following years as: “The ones in the town were a little bit jealous of us because they did not have the same facilities in town, in Nazilli. They were jealous of the facilities offered by the factory.” Another detail from the interview with E.A. also gives an insight into the variety of facilities and opportunities provided by the factory in the following years. E.A. says the workers were even given wooden refrigerators to be used in worker dwellings. Inside of those wooden fridges were covered with zinc where ice blocks would be placed so that food in the fridge would last for some time before it went bad (Appendix A).

Furthermore, social activities in the factory site were also given some remarkable thought. As one of those activities, the outdoor movie theater was located in the northern part of the administrative building. The interviews reveal that the movie theater was also available for the use of locals while it was operating. Two of the interviewees, K.S. and A.Ç, both workers, remember going to that movie theater several times while they were kids long before they started working in the factory. Apart from

indoor and outdoor movie theaters, some sports facilities were also provided on the factory site such as soccer, basketball and volleyball fields and a sports hall (Appendix F). It is obvious that the soccer field that was built in Nazilli Printed-Cloth Factory site in its early years was intricately designed. As understood in the interviews, the area was designed with necessary technical details to prevent the area from being flooded and bleachers were placed for spectators. Again the same interviews add to the information that some special qualities that the field had would make it preferable for some important clubs for games and training. However, it is understood that, overtime the closeness of the field to the administrators' housing caused some problems which resulted in plantation of some trees in the field with the order of the head director. Besides, unlike many other factories, Nazilli Printed-Cloth Factory also had an indoor gymnasium which was used for boxing matches, weight lifting, and gymnastics and had necessary equipments and infrastructure like restrooms and showers (Appendix F).

5.2. İzmir Printed-Cloth Factory

İzmir Printed-Cloth Factory (İzmir Basma Sanayi Fabrikası), whose construction started in 1947 and opened in 1949, kept growing in different stages after its inauguration. The building where original production was started was converted into the social activity center in the following years. The İzmir factory started as a dependant unit of the factory in Nazilli, but in 1953 it became a self-governed institution detached from the Nazilli Plant. After the construction was completed, the factory started functioning with its thread unit and then weaving and printed-cloth units started the production. The factory had already started functioning in its full capacity by 1955.

The factory campus is divided into two parts by a road (Figure 21). The small part houses the textile division accompanied with a worker cafeteria, worker dwellings and a daycare facility. The bigger part is used as the main production area. The area is accessed through three different gates on the same line. The two gates were known to have been used by the workers; whereas the other one was for the administrators. The administrative building is located in front of one of the two production units, and it faces the gates. The access of workers to the production areas was also provided on the ground floor of the administrative building through two particular gates allocated for workers. Beside the administrative building and production areas, this quarter of the

factory also accommodates civil servant-admin cafeterias, guest house, the social activity center which also functions as a multi-purpose activity hall, worker cafeteria, admin-worker dwellings and the warehouse.

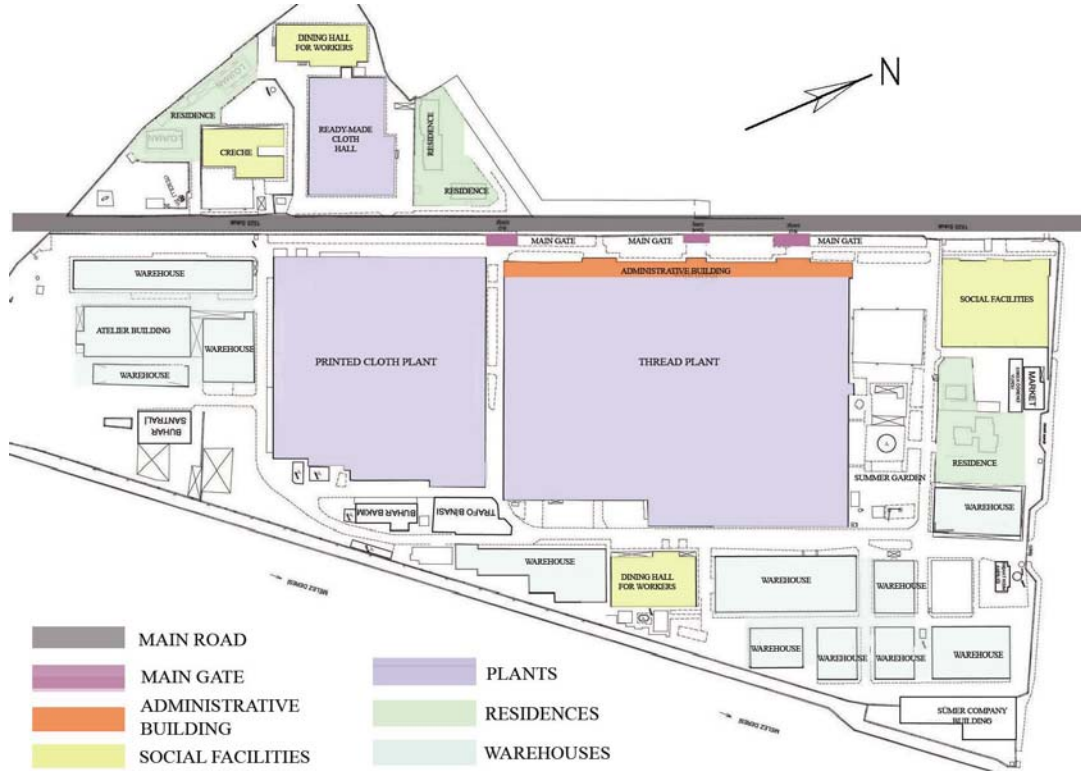


Figure 21. Site plan of factory
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The severe effects of the World War II stimulated the idea of founding the factory. Due to soldier enlistments during the war, the factory in Nazilli suffered from the shortage of workforce, and consequently some looms in the plant were left unattended. As a result, those looms were planned to be transferred to İzmir so that the production would continue. However, after a while the problem in the Nazilli Plant came to an end; nevertheless, the idea of establishing a factory in İzmir survived. Moreover, 140 looms were ordered, and the Halkapınar Cloth Factory (Halkapınar Bez Fabrikası) started in 1947 (Toros 1954, Sümerbank 1970/95).

It is clear that the factory site was not able to keep its original plan and it obtained its current structure through some structural changes and attachments in the course of time. The building located in the northern corner of the factory site is believed to be the original production area before it was converted into a social activity center

(Figure 22). Apparently, the location of the factory had been discussed widely before the construction started, which is justified by the cancelled projects that are still kept in the project archives of Sümerbank Headquarters (Figures 23, 24, 25). In these projects, which were proposed in the early 1944, the site of the factory was initially planned to be located at the intersection of the 1525th and 1527th streets in the south. Most of those projects all based on an almost-rectangular structure with sometimes one single and sometimes two-story high fitting inside the borders of the site. However, the interiors of the proposed structures vary especially in the use of “entrances” and “service areas”. The building was designed as a self-contained box. Where the production takes place, there are no contact areas and windows. It seems that the isolation of the workers from the outside was a vital issue in all those projects. The production area catches sunlight through roof windows. Unfortunately, the reason why all those projects were cancelled still remains a mystery.

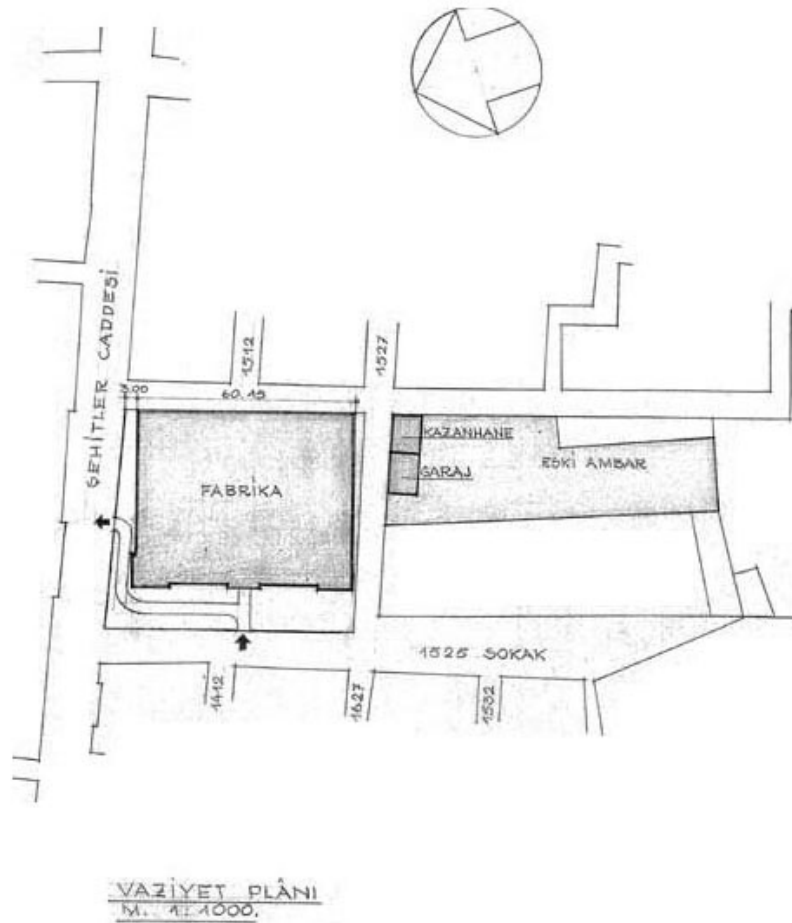


Figure 22. The first building to be built (left) and the other facilities (right)
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

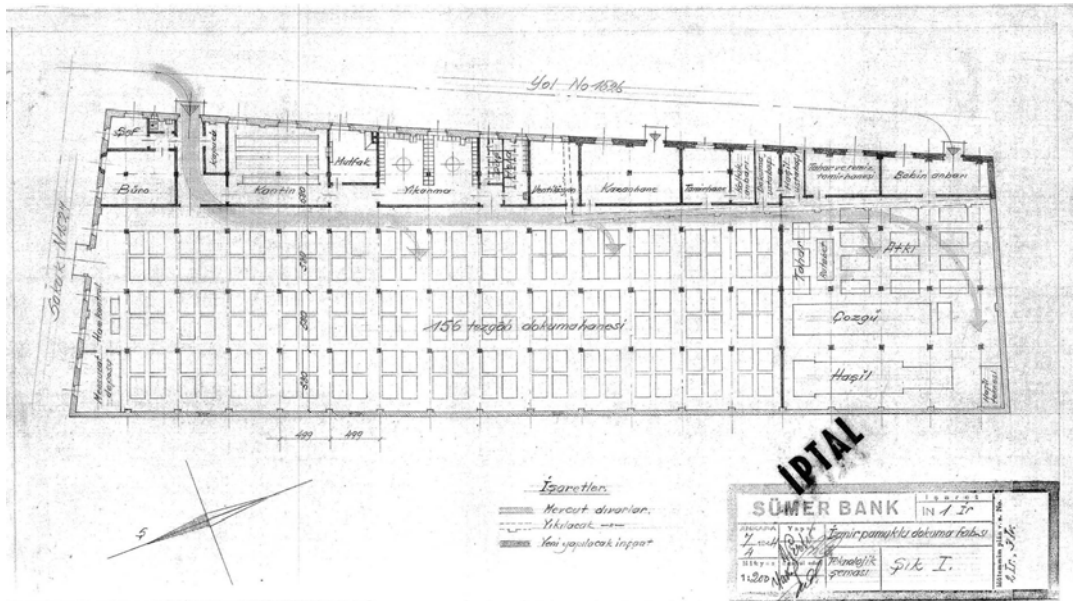


Figure 23. Administrative building, silk and weaving sections (proposed project of 1954)
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

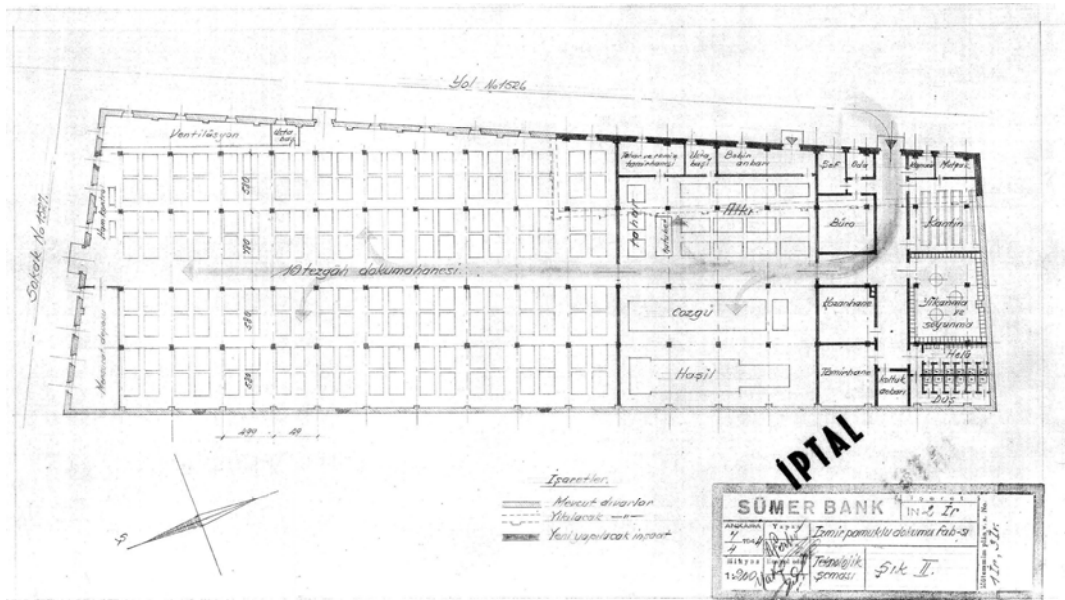


Figure 24. Administrative building, silk and weaving sections (proposed project of 1954)
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

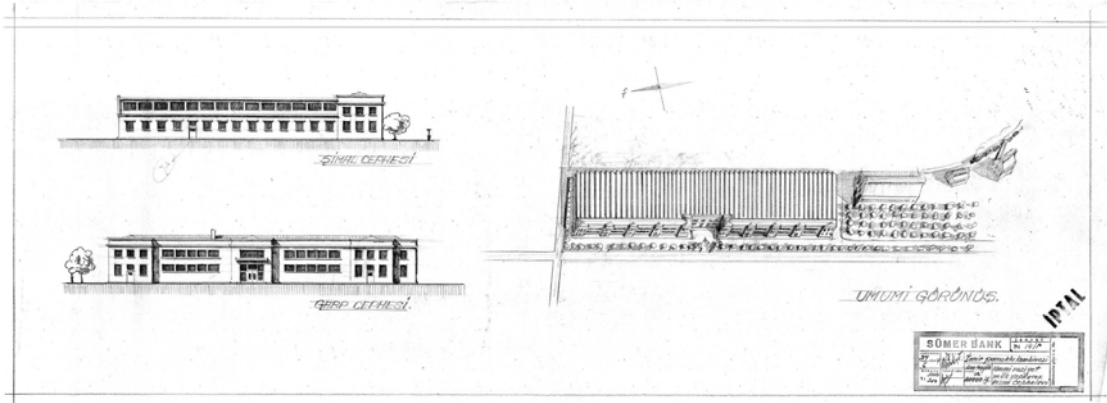


Figure 25. Administrative building, silk and weaving sections (proposed project of 1954)
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

Eventually, as it is seen today, the factory was built on a larger site adjacent to Şehitler Street (Figures 26, 27, 28). Similar to those projects which never came into existence, the factory is a one-story structure, but the main difference is that it is square rather than rectangular. The building has a main gate enabling the entrances of white- and blue-collar workers and also executives. On the ground floor of the two-story building are the changing rooms for the workers, bathrooms, a central cafeteria, doctor's office, a laboratory, the chief's office, another office and a warehouse for keeping thread stocks. On the second floor, one part is allocated for the administrative offices, whereas the other part is used as guest rooms. The other parts of the factory building which were used as weaving units were built as a single-story structure and covered with a shed roof. Following the structural changes for the enlargement of the factory site, the original building functioning as the manufacturing unit lost its primary function to become a social activity center. This particular building might well be said to be the structure which has undergone the most changes among structures in the İzmir Printed-Cloth Factory Campus.

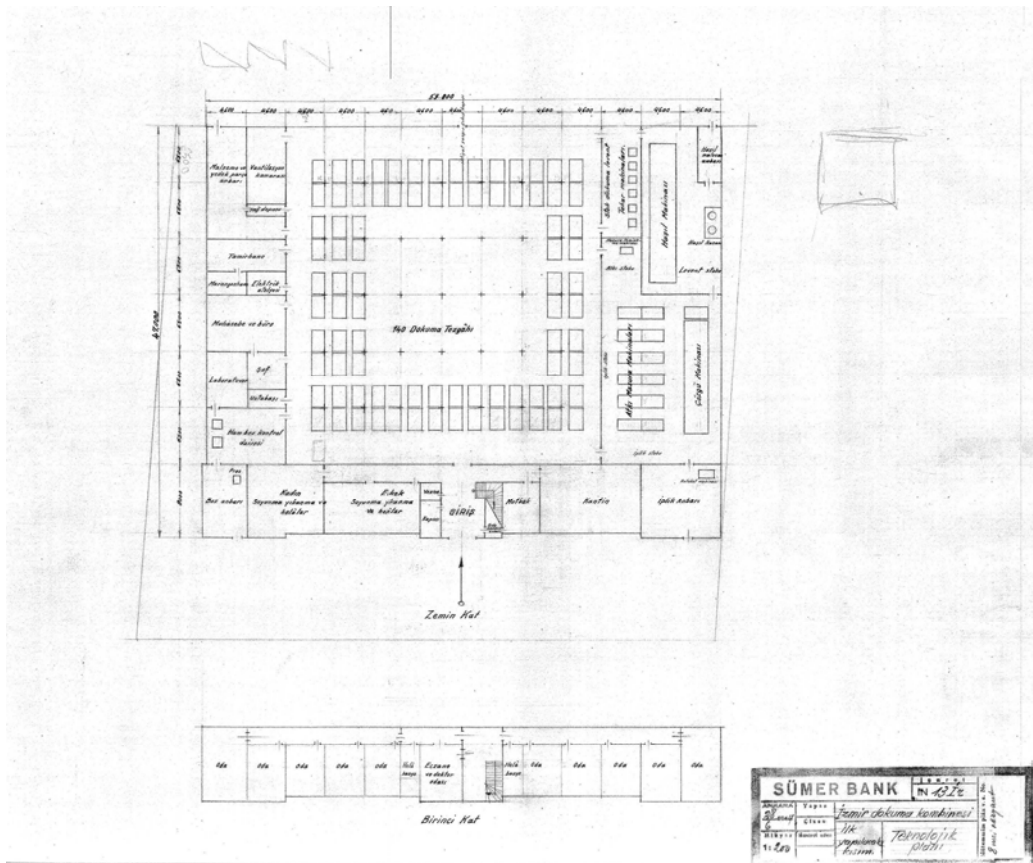


Figure 26. First weaving plant which was later converted to social facilities building
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

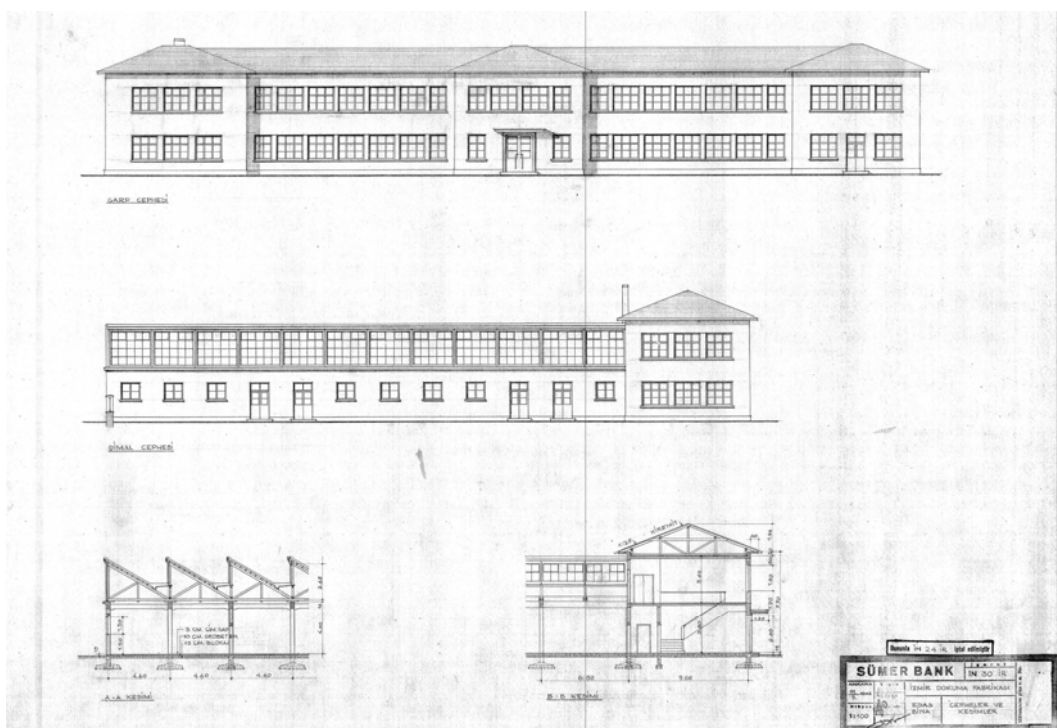


Figure 27. Elevation drawings for first weaving plant
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

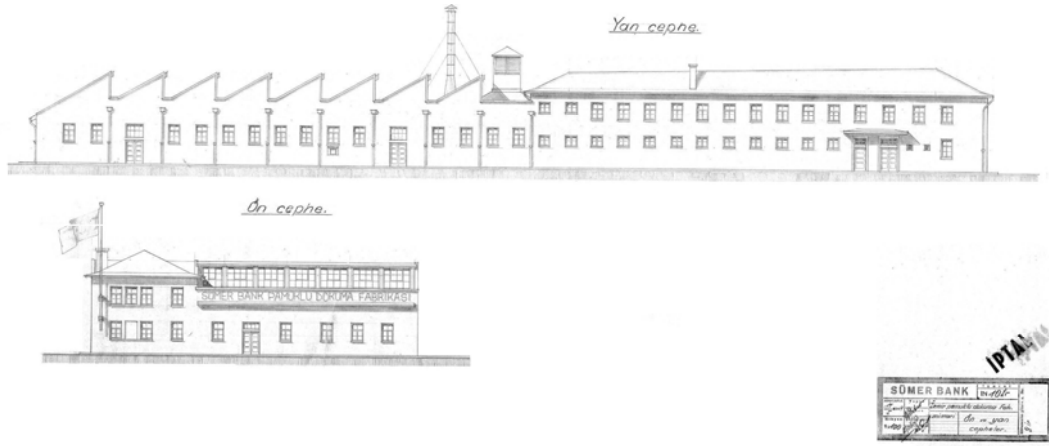


Figure 28. Elevation drawings for first weaving plant
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

Being the first structure in the factory site and serving as the weaving unit in the early years of the factory, this building has changed and lost its original functions (Figures 29, 30). When observed closely, it is detected that the building was a single story structure in its original and was later on converted into a complete two-story structure. As the interview with one of the ex-workers, A.Ş., highlights the construction of the second floor provided more room to be used as textile workshops until mid 1980s. However, it is understood that after the construction of the new textile division in the north-western end of the factory site in the 1980s, the textile workshop in the original building was this time converted into be a multi-functional activity hall (Appendix G). Those changes in the structure of the original building resulted in the emergence of many areas with serious lighting problems. The later built social activity building is a multi-purpose unit consisting of a cafeteria, recreation rooms for white-collars, a multi-purpose activity hall, a guestroom and even a masjid for prayer.

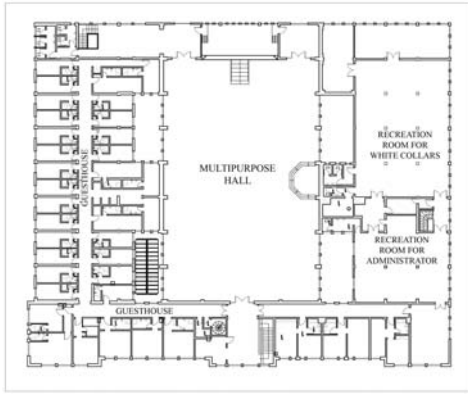


Figure 29. First weaving plant converted to social facilities (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)



Figure 30. First weaving plant converted to social facilities

Initially, the cafeteria (Figures 31, 32) for blue-collars was also planned to be placed in the same building, but later the idea of having it somewhere closer to the production units led to the placement of the cafeteria in the south-east of the plant (Appendix G).

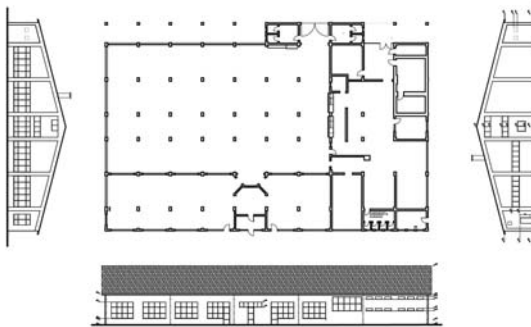


Figure 31. Dinning hall for workers (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)



Figure 32. Dinning hall for workers

In an aerial photo of the plant published in the factory periodical *Sümerbank* (1970/95 issue), the workers' cafeteria, executive houses and a big part of the apartment buildings allocated for blue-collars are not visible, which proves that all those structures were added to the complex later (Figure 33). The interviews with E.A. and B.S., clerks, add to the information that the social facilities in the İzmir Plant were quite limited for long years and that most improvements concerning the worker dwellings (including the manager's), the guest house and the summer garden had been carried out especially during the last 10 or 15 years of the factory (Appendix A). Again in the same photo, it is

visible that a huge area between the production site and the social activity building was kept for some recreational purposes. In the following years, that area was used for the extensions of the cafeteria and the apartment buildings for the executives, which prevented the workers from using the area for its original purpose. Another example showing the division between the white and blue-collar is the organization of the area in front of the production site as a summer garden for the executives and white-collar only. Hence, the spatial interaction between the white- and blue-collar outside work was completely limited. Apparently, the expected functions and the users of that particular area changed drastically in the course of time. On the other hand, after the building of the ready-made clothing unit was completed, a new separate cafeteria was also opened for the use of the staff working there, which shows the emergence of sub-centers even for the workers in the same campus.

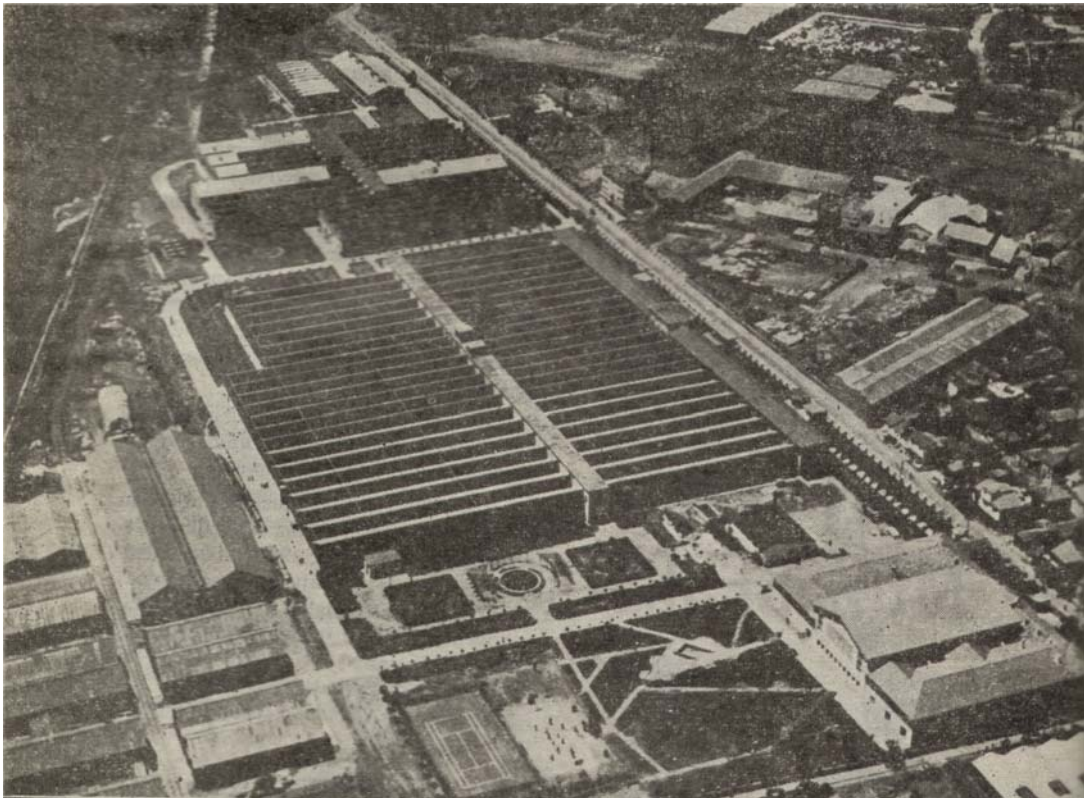


Figure 33. General view of factory
(Source: Sümerbank 1970/95)

When the production units are considered, it is found that the construction of these buildings consisting of two huge structures started in early 1950s and was ready to be used by the mid 1950s. After the construction of these new buildings, the original weaving building started to serve as a textile workshop. In the projects dated 1948

concerning the administrative building in front of the weaving unit (Figure 34), the structure seems to have been planned differently. In that proposal, the changing rooms and the bathrooms on the ground floor of the administrative building were reached through entrances, but even though the actual structure of today does not have important differences in the side elevations, the initial project seems to have underlined the workers' exits more.

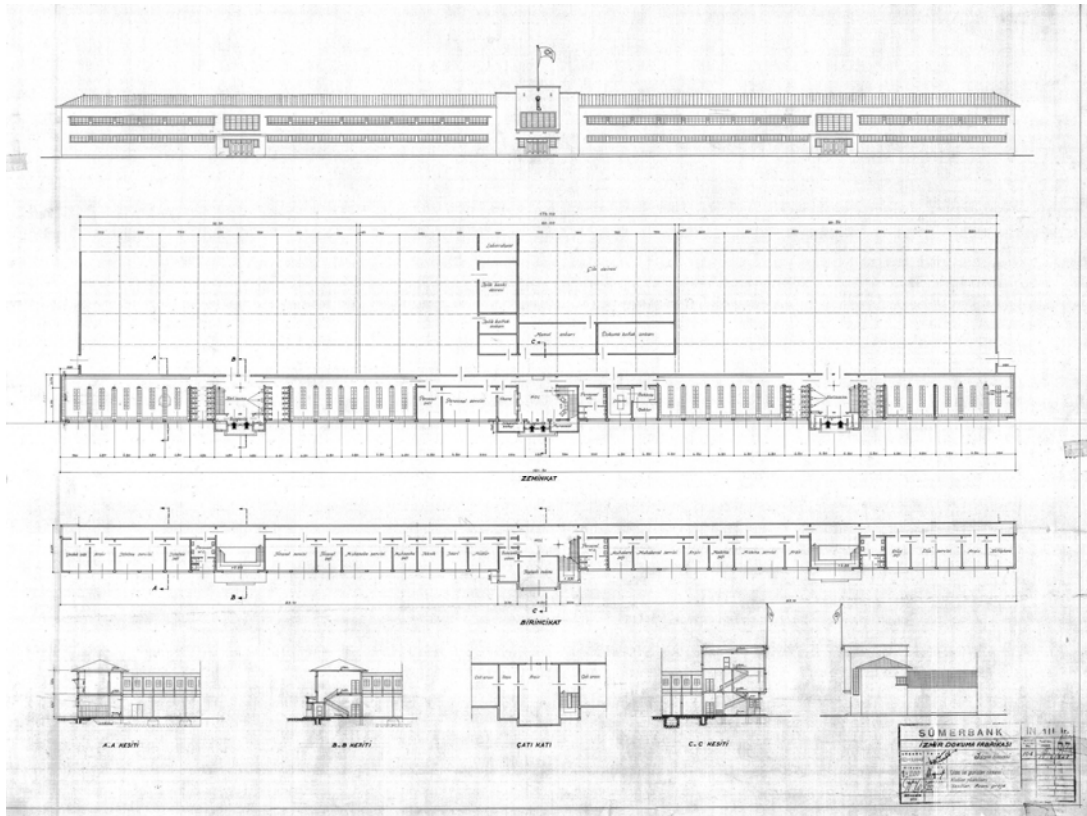


Figure 34. Projects for the administrative building
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

In the final stage, the elevation of the structure reflects a symmetrical look. The building has three main entrances two of which are for the blue-collar workers (Figure 35) and the third for the administrators (Figure 36). In both entrance halls are clock-in devices to check the arrival and departure times of the workers. Again in each worker entrance, a time-keeper office with its wide windows facing the clock-in devices is located. The changing rooms together with bathrooms are just near the entrance, but those areas are not directly connected to the entrance halls. They can be reached after clocking in and only through production units. Production areas are situated right

behind the administrative building, and therefore administrative building appears to be placed at the intersection of the production areas and the formal garden.



Figure 35. Entrance for labourers
(Source: Courtesy of Deniz Güner)



Figure 36. Entrance for adminis
(Source: Courtesy of Deniz Güner)

The administrative entrance is placed in the front-centre of the building, and architecturally it is more distinctive than the ones allocated for the blue-collars. The white-collars who are directly responsible for production issues are stationed on the ground floor and had a connection to the production unit via a gate. The other white-collars who are responsible mostly for more administrative issues rather than the production itself are given their offices upstairs (Figure 37). The geometrical centre of the building including the administrative entrance was also regarded as the headquarters of the plant. The placement of the doors along the hall through the whole administrative floor is also interesting in that the doors are placed to disconnect the administrative part from the stairs leading to the production unit when needed.

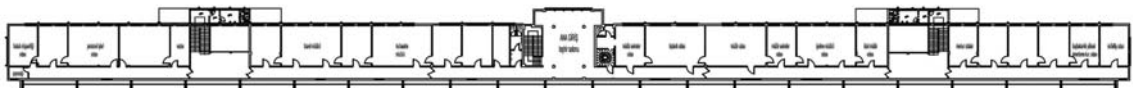


Figure 37. Administrative building first floor plan
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

It is possible to say that the initial projects concerning the thread and printed-cloth units behind the administrative block went through some changes in the course of

time. The most remarkable change in the projects is about linking the two different production units. In the original project the link was thought to be just behind the administrative entrance, on a level linking all those entrances (Figure 38). In the same project, the administrative entrance was connected to the level through two different gates which also give an easy access to the changing rooms through administrative units. However, that connection was lost completely in the following years, and the link between the two areas was placed somewhere further deep inside the building (Figure 39). Similarly, the interaction between the administrative block and production units was physically limited and the access to the changing rooms was prevented.

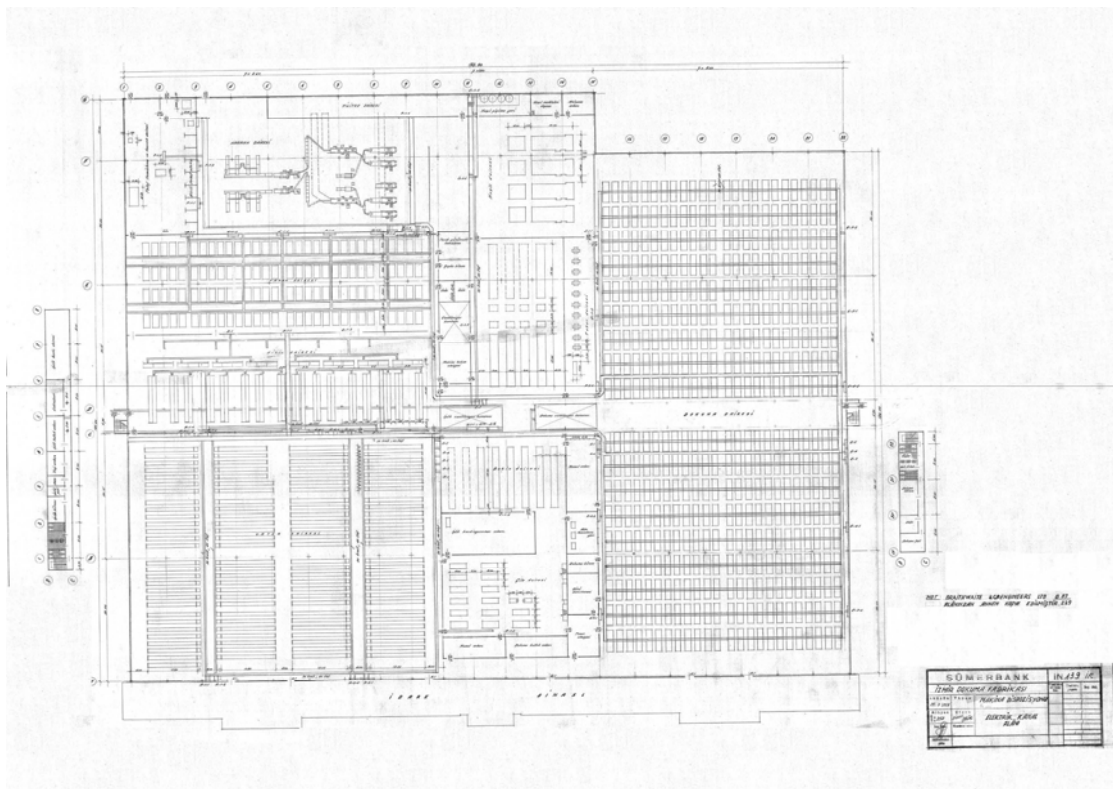


Figure 38. Administrative building, thread and weaving sections (proposed project - 1954)
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

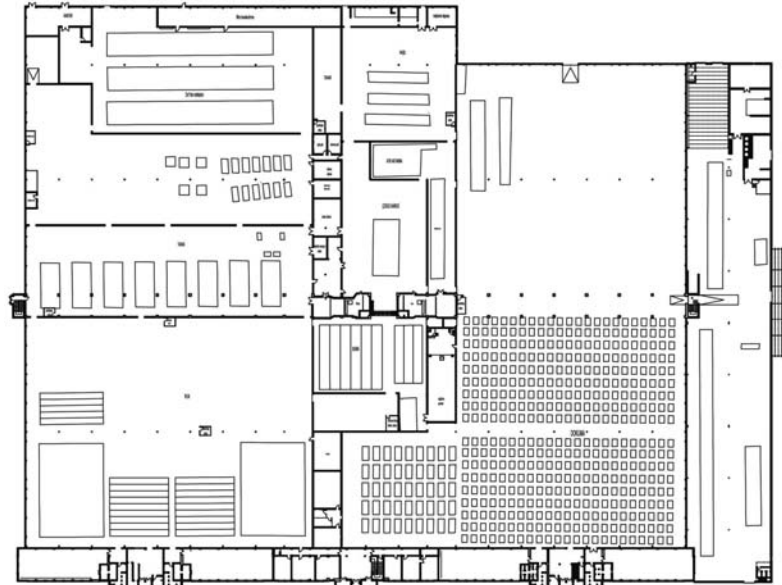


Figure 39. Administrative building, thread and weaving sections (final)
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

On the other hand, the Printed Cloth Factory projects of 1949 show some similarities with today's actual structure despite some little changes (Figure 40). In the project of 1949, the rotation printing unit was not included, which indicates the possibility that the unit was added later. Similarly, the central hall was planned as a one-floor part, and the changing rooms and the bathrooms were located on that hall; whereas, in today's actual structure, it is a hall of two floors and the changing rooms are placed on the second floor.

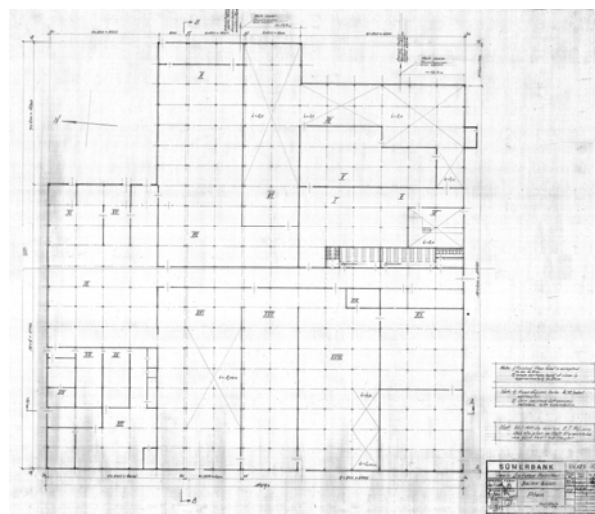


Figure 40. Printing-hall (Proposal)
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

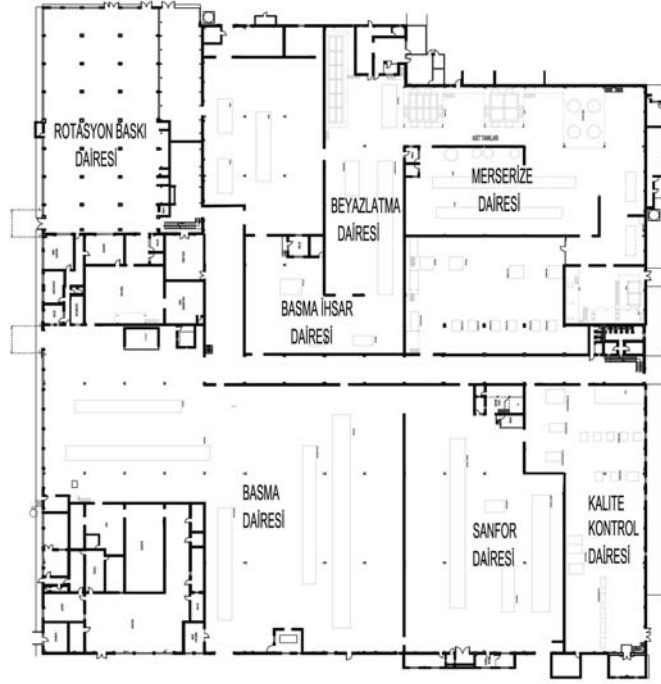


Figure 41. Printing-hall (Final)
 (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

In the İzmir production campus, ones of external residences and production space are divided by the street. In this context, it can be stated that this campus resembles the Nazilli campus as required by the decisions for taken for its spatial usage. The administrator dwellings were located in the production site. Again the interviews reveal that the İzmir Plant did not have any worker dwellings until the 1980s (Appendix A). The aerial photo in Figure 33 taken from the 1970/95 issue of the Sümerbank periodical proves the statements of the interviewees.



Figure 42. Out-of-site blocks



Figure 43. Daycare facility



Figure 44. Manager residence



Figure 45. Residences for administrators

The placement of the ready-made clothing unit and the dining hall among the residences, gives the impression that it was a later decision to build those facilities there. The assembling of the machinery in the ready-made clothing unit was finished in July 1972 (Sümerbank 1972, 122). In its recent state, the factory site bears similarities with the early projects mentioned above. However, one difference is that the factory site is located along a road dividing the site into two rather than being located around a central courtyard, which resulted in the change of the placement of the main gate opening to the central courtyard in those early projects. Today that gate has been replaced by several others placed along the road which caused a complete separation of white-collar entrance from the blue-collar one. The re-shaping of the factory site has also to do with the growth of the institution in the course of time.

5.3. Sümerbank Bergama Textile Factory

Sümerbank Bergama Plant was established as an incorporation under the name of Bergama Cotton Thread and Weaving Industry Turkish Inc. on October 9, 1954. The biggest shareholder was Sümerbank Holding Inc. with a share of 72.3%, and the other shareholders were Ziraat Bankası (The Bank of Agriculture), Türkiye İş Bankası (Turkish Business Bank), İzmir Union of Cotton Cooperatives and Turkish Bank of Commerce. The main interest of the company is explained in the first item of the foundation contract as dealing with cotton thread, raw or manufactured cotton products, ready-made clothing and all sorts of textile industries based on cotton. The company is directed by a board of five or six directors chosen among the shareholders (The Main Contract of the Bergama Cotton Thread and Weaving Industry Turkish Inc.).

The establishment of the factory was decided in 1954, and the foundation was laid on May 24, 1956. The plant opened on May 16, 1960. When it started functioning with 12,000 spindles and 114 looms, the factory had the capacity of manufacturing 880 tons of thread and 4 million meters of cloth. Between 1968 and 1972, as a result of some technical improvements, the number of looms went up to 288 and the number of spindles was 19,128. In 1966, the factory employed 37 clerks and the number of workers was 756. In 1987, under the influence of privatization of government owned factories there was a decrease in production, and eventually the factory was closed in 2004. The factory site was handed to Bergama Municipality in 2005.

The facilities in the factory, as in most Sümerbank plants, consist of the main gate, administration, daycare facility, guest house, cafeterias, summer garden, clerk apartments, production blocks, training centre, library, depots, central heating unit, fire brigade and repairing/maintenance workshops (Figures 46, 47, 48). The placement of the facilities in the factory site, their connections and interactions with each other resemble the ones in the Manisa Plant. Moreover, this particular type of settlement might be said to have become a typical Sümerbank factory settlement. Therefore, when a new plant is planned to be opened, the projects of the existing plants were revised and adapted according to the size and the features of the area where the new plant was to be located. In every new project the relationships among different structures are kept the same while their dimensions could differ. For instance, the placement of the administrative building right across from the main gate and the in-between formal garden surrounded by the daycare facility and the guest house appears in the same locations in all Sümerbank factory settlements.



Figure 46. General view of factory

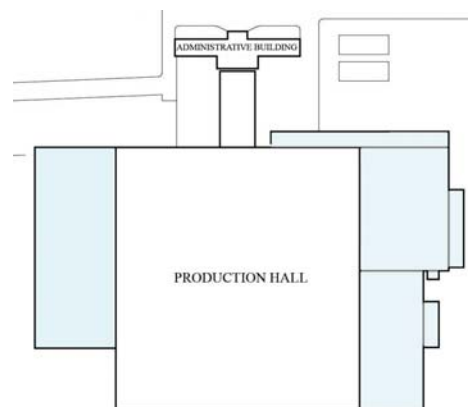


Figure 47. The roof plan of the factory.

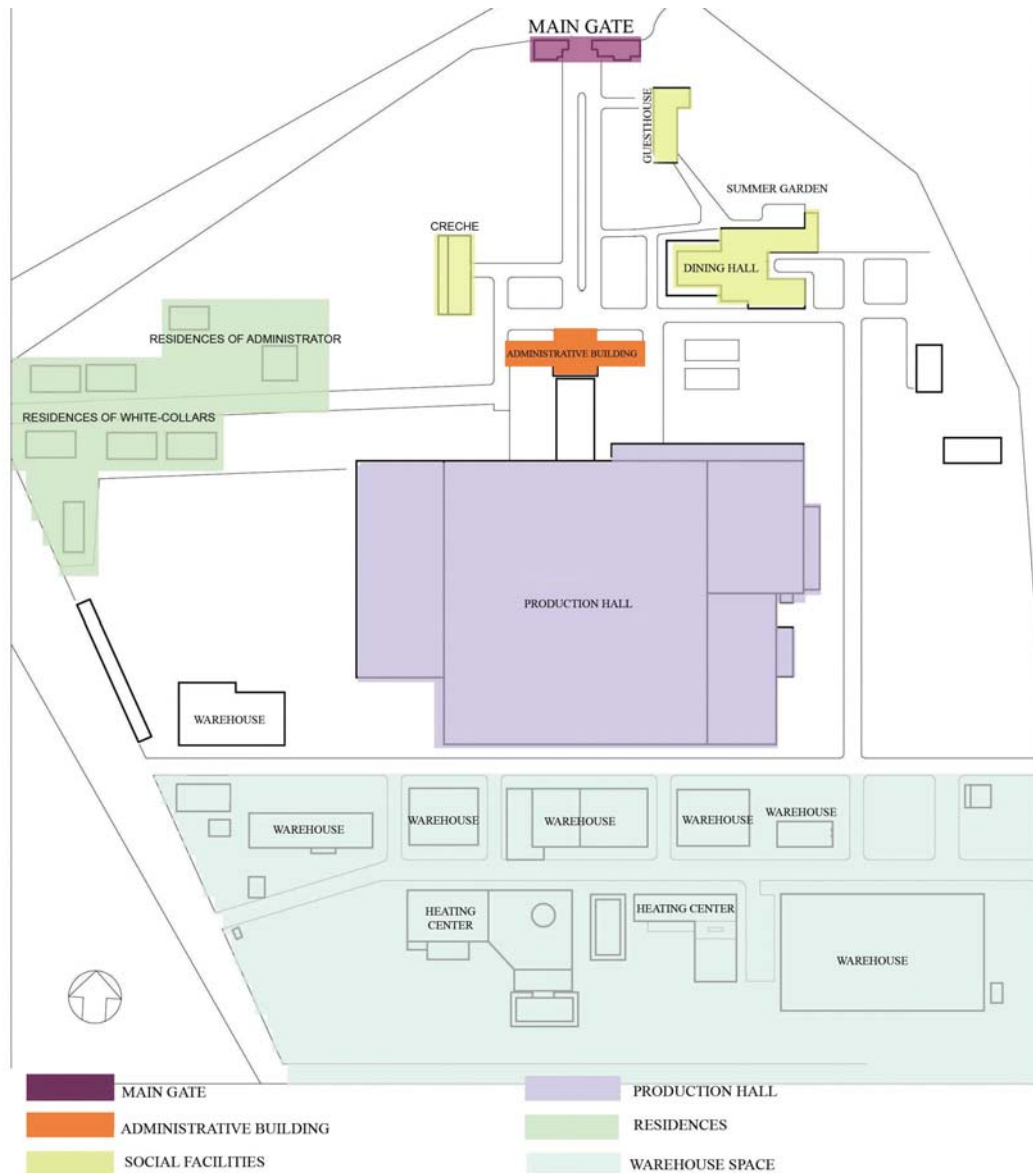


Figure 48. Site plan of factory
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

As in other Sümerbank plants, the Bergama factory is reached through a structure with a colonnade in the middle (Figure 49). One side of the entrance is occupied by the security division, while the other side is saved for the *ekonoması* where the workers buy goods with prices below the market value as in many other government factory and institutions.

The arrangement of the formal garden and the structures around is the same with the Manisa Plant except that the garden in the Bergama Plant is bigger (Figure 50). Again, when compared to the Manisa Plant, the biggest difference in the arrangement of the formal garden is recognized in the placement of the bust of Atatürk. While the bust

is placed in a central location in the formal garden in the Manisa Plant, the one in the Bergama Plant is placed at the edge of the axis linking the main gate with the administrative building. The spatial features of the administrative building in the Bergama Plant are the same with the one in Manisa. The building consists of three parts. The placement of the central hall in which the main gate and the general manager's office are located is a tripartite structure. The room containing the only balcony in the building is the general manager's office which is remarkable with its visible dominance over the mass and its interaction with the formal garden via the balcony. The balcony reminds the ones in the Early Republican factory buildings whose balconies were used for addressing the people gathering in the formal garden for different occasions.



Figure 49. Main gate of the Campus



Figure 50. Administrative Block

The single-story, L-structured guest house with its pitched roof is the closest building to the main gate (Figure 51). The entrance is located on the long side of the building facing the square. The entrance is placed somewhere near the corner of the “L”. The first part of the building where the cloakroom and waiting rooms are located is connected to the rooms via a corridor. The rooms on either side of the corridor are arranged as single, double or executive rooms with self-contained living rooms and bedrooms.

The daycare facility is another building facing the formal garden and located between the main gate and the administrative block. It is a single-story rectangular structure with a pitched roof. The idea of enabling the workers to take their children to the daycare facility with the minimum loss of time in production zone has a vital role in the placement of the building which includes sleeping and game rooms, doctor's office, cafeteria, bathrooms and the laundry.



Figure 51. Facilities in guest house



Figure 52. Daycare facility

In contact with the formal garden, the cafeteria is divided into several distinct parts. The first part which looks like a sports hall with its high ceiling is the worker cafeteria which is used for lunch during the day and for occasional meetings and wedding parties at nights and weekends (Figure 53). Adjacent to the workers' dining hall, there are additional single-story structures housing clerks' and administrators' cafeterias (Figure 54), lounge and game rooms and a kitchen added later. Even though all those structures are adjacent to each other, the entries for the administrators and the workers are placed in opposite sides of the building.



Figure 53. Workers' dining hall also used for other purposes



Figure 54. Dining hall for administrators

The cafeterias for the white collars and the executives differ from the worker cafeterias in their arrangement. They include lounge and game rooms. Unlike in the Manisa Plant, in the Bergama Plant the summer garden is placed in front of the cafeteria (Figure 55). A fountain is located in the centre of the garden and it is surrounded by some shaded benches. On the other hand, for the use of executives and general managers, there is a reserved area in the same garden. The workers are not permitted to

use the garden and nor they are offered an alternative open space for the same purpose. There is a separate building serving as a tea-corner like the one in Manisa for workers (Figure 56).



Figure 55. Summer garden



Figure 56. Tea house for labourers

The interviews with the ex-workers of the Bergama Plant show that there used to be an outdoor movie theater in between the summer garden and the campus boundary. The movie theater functioned until 1975 and then closed. In addition, the worker cafeteria is also said to have functioned as a movie theater in winter times occasionally. It is learned that those movie theaters were also made available to the local people in Bergama. However, with the opening of new movie theaters in town led to a lack of interest in the ones located on the factory campus.

Like in the other examples studied here, the administrative building is located in front of the production units in the Bergama Plant as well. Through some research and investigations, it becomes apparent that there used to be a passage connecting the administrative block to the production units behind in the early years of the factory. However, somehow the passage was blocked in the following years. It is thought that the original passage was designed to create a kind of interaction between the administration and the production, yet the workers started to use the passage to get to the garden, which caused the blocking of the passage by the administration (Appendix I). Accordingly, the only connection between the administrative building and the production zone was cut off.

As in the Manisa Plant, there is a long narrow structure between the administrative block and the production hall. The structure is reached through a narrow corridor leading to production units located on both sides. The structure also consists of a laboratory, a cashier's office and changing rooms for workers. When the placement of

the clock-in devices and the time keeper's office in the first contact area with the production units is considered, that kind of placement seems to be quite reasonable. The interviews make it clear that the clock-in and time-keeper spots were also moved to different corners over time. It is understood that before they were moved to where they are located today, they used to be placed in the entrance hall. One of the interviewees, M.Y., a shift-master, explains the reason why the clock-in and time-keeper corners were moved as:

Suppose, you had some work to do with the time-keeper, you had to clock-in, and if you had a problem with your card you had to take a long walk to check it out, and that was waste of time. Therefore, they moved them to somewhere closer to the production hall which also enlarged the area once they are located. (Appendix I)

The production building in the Bergama Plant is a single-story structure (Figure 57). In order to make the maximum use of daylight in production areas, the building is covered with a shed roof. The block contains two main production units which are the spinnery and the weaving. Those units also consist of some sub-divisions. For example, inside the weaving unit are the *ihisar* and the *terbiye* divisions that are linked to each other to provide the expected interaction. Shift-master offices are located in production units in the Bergama Plant as well (Figure 59). Like in other plants, shift-master offices are placed in locations to enable them to watch the production zone easily in this particular plant too.

The ready-made clothing unit is not an original part of the factory as it was added to the complex in 1970s. The illumination of the ready-made clothing unit differs from other production divisions. While the others get the daylight through ceiling windows, the ready-made clothing unit is designed with windows all around, which makes the division more “transparent” than the others.

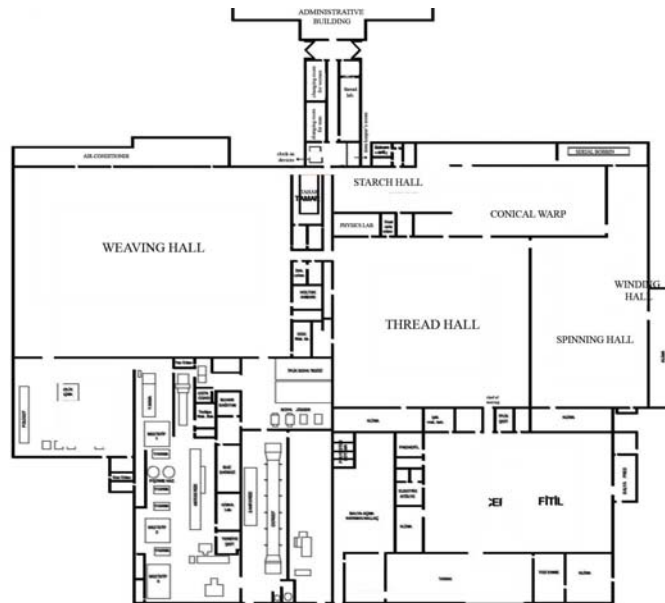


Figure 57. The production units
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)



Figure 58. Elevated shift-master's office



Figure 59. Ready-made clothing unit

Unlike in early Sümerbank settlements, the housing facilities seem to be limited to the use of white-collar workers in the Bergama Plant. The residence of the general manager is a single-story detached structure with a pitched roof, and it is the nearest residential unit to the production zone (Figure 60). On the other hand, white-collar workers are allotted apartments in blocks lined on the road leading to the formal garden in front of the administrative building (Figure 61).



Figure 60. Residence of General Manager



Figure 61. Housing for White-Collars

5.4. Manisa Cotton Textile Factory

The factory was founded on September 13, 1955 by an incorporation in which Sümerbank keeps the biggest share of 84.5%. The other shareholders are some local agricultural cooperatives and public institutions operating in the area. With an area of 144,662 square meters, 43,192 square meters of which is covered, the factory foundation was laid on March 12, 1959, and the factory opened on May 17, 1960. By 1965, the factory employed 72 civil servants and 1353 workers working in the divisions of thread, weaving, treatment and ready-made clothing. By 1992, the factory had possessed 21,576 spindles and 291 weaving looms (Briefing File of August 1992 issued by Manisa Cotton Textile Inc. General Directorate).

Like most of Sümerbank plants, the factory is located in a wooded area and had similar features with other plants. The factory complex consists of the main gate, the administrative block, Atatürk square, the daycare facility, the cafeteria building, training centre, the library, production units, civil servant and executive apartments, central heating unit, depots and the football field (Figure 62). The campus does not house any worker residences. When compared to the plant in Nazilli, as far as the size and the structural features of the buildings are considered, the Manisa Plant seems less distinctive. The Nazilli Plant is recognized as a more self-contained campus participating in the social transformation of the area where it is located.

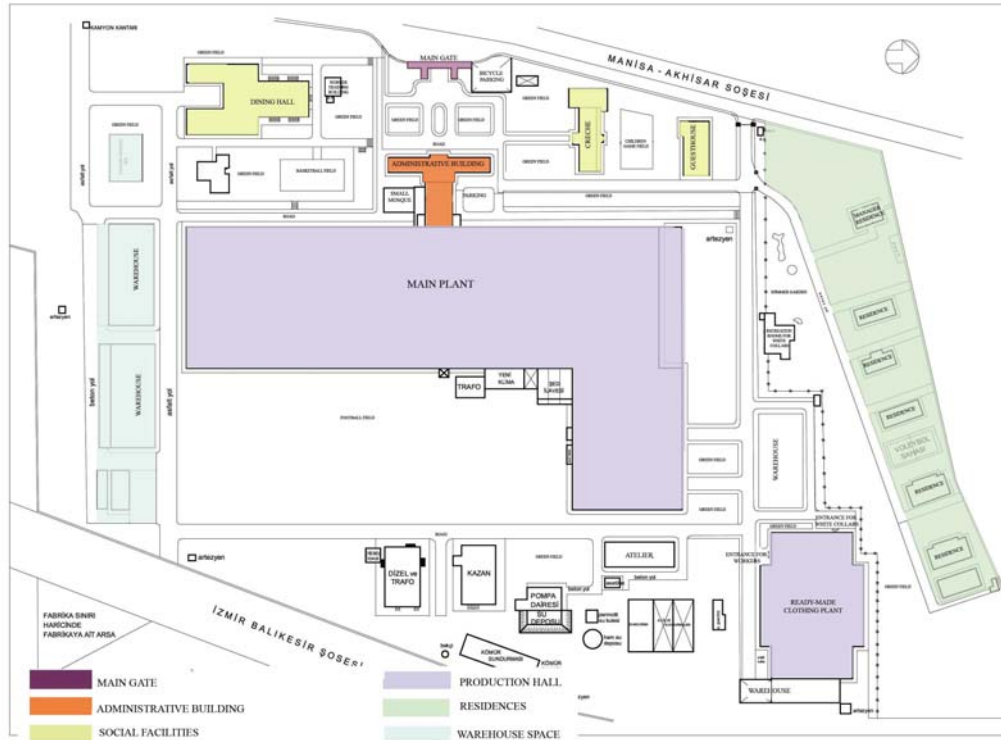


Figure 62. Site plan of Manisa Cotton Textile
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The factory site is reached through a main gate which does not appear as distinctive as the one in Nazilli (Figure 63). Again, in the Manisa Plant, the main gate is formed as a building. The central part of colonnades is surrounded by watchman offices, the *ekonomacı* and a bicycle stand. The security checks of the workers while leaving the campus are also conducted there. The small gate by the elevated middle section of the main entrance is allocated for security controls. In front of the door are the turnstiles for queuing workers. Once passing through those turnstiles separately, the male and female workers are searched before leaving the factory via a gate placed there. The elevated part of the main gate with colonnades, the bust of Atatürk and the administrative block are placed on the same axis (Figure 64).



Figure 63. Main gate of the campus



Figure 64. Administrative block

As in the Bergama Plant, the main gate leads directly to a formal garden which is surrounded by the administrative block, the daycare facility and the cafeteria. The structural plans of the buildings surrounding the square are almost the same with the ones in the Bergama Plant.

Except the apartment blocks, the administrative block is the only structure with two floors on the campus. The ground floor houses the civil servant offices, while the second floor is for the administrative ones. The general manager's office is placed in the centre of the block right above the main gate. The administrative building is placed between the formal garden and production units. Although the building was originally linked to the production units through a passage on the ground floor, the passage was closed in time. Following the closure of the passage, that space is rearranged as a lobby. Consequently, the only access to the production unit from the administrative block became possible through the worker entrance outside the building. Worker entrances are placed in the back in a structure linking the administrative building to the production units. The same structure also houses changing rooms for workers. The connecting

structure resembles the one in the Bergama Plant in its structural plan, functions, the placements and its interaction with the structures in front and at the back. The structural plan in both plants is formulized in Table 6.

Table 6. The sequence of spaces in the workers' entrance unit

entrance	↔	changing rooms	↔	clock-in devices & time keeper's office	↔	production chiefs	↔	production unit
----------	---	-------------------	---	---	---	----------------------	---	-----------------

Unlike in the Bergama Plant, in the Manisa Plant the administrative offices in direct relation with production are placed on the same corridor with the time-keeper's office (Figure 65). According to a former mechanical engineer who worked in both Manisa and Bergama Plants of Sümerbank, the planning of that particular area in the Manisa Plant is far better than the one in Bergama. As he explained, when he was assigned in the Bergama Plant, he suggested the placement of production and mechanical engineer offices in the area between the production and administrative blocks, but it was never put into practice. Again, according to the same reference, because the Manisa Plant is better organized in functional interactions, the work place discipline was achieved more easily when compared to the plant in Bergama (Appendix A). The fact that the workers heading for the production unit have to pass through a corridor on which the administrative offices are placed contributes to a kind of self-discipline among workers (Figure 66). On the other hand, that particular placement of the offices on the corridor also gives the administrators an easy access to the production zone and the possible problems to come up. The corridor ends with the production units on right and left directions.



Figure 65. Clock-in devices and time keeper's office

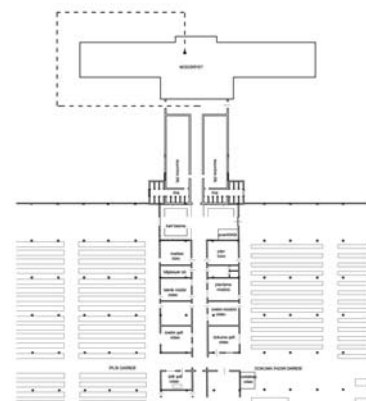


Figure 66. Plan of the workers' entrance unit

The production unit is a single-story, L-planned structure with a shed roof (Figure 67, 68). The big rectangular production hall is divided into two by a number of other units like air-conditioning rooms, bathrooms and chief offices. One of the divisions includes the units of fluffing, combing and thread, while the other division houses the units of weaving, wrapping, starching and related dyeing and sizing services. Both divisions are connected only with a track through production units. The same track is used to reach different parts in each production unit. The arrangement of each production unit, the placement of the machines and devices is done around the main track and the alternative ones (Figure 69).

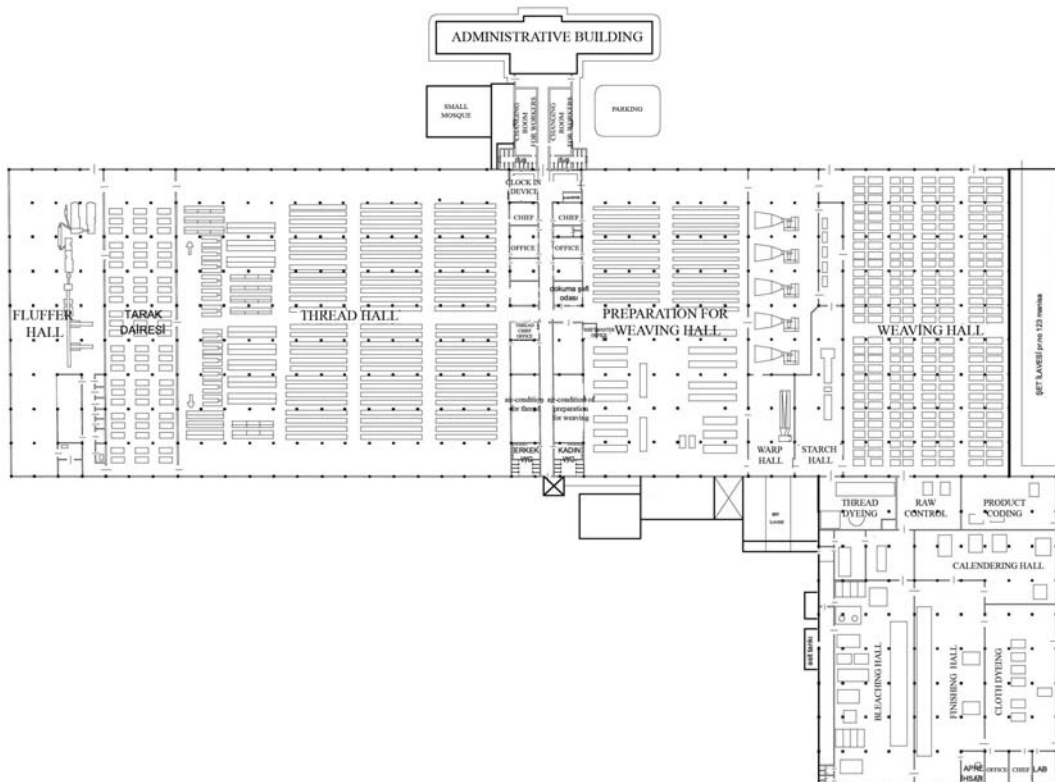


Figure 67. Production halls
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)



Figure 68. Production halls

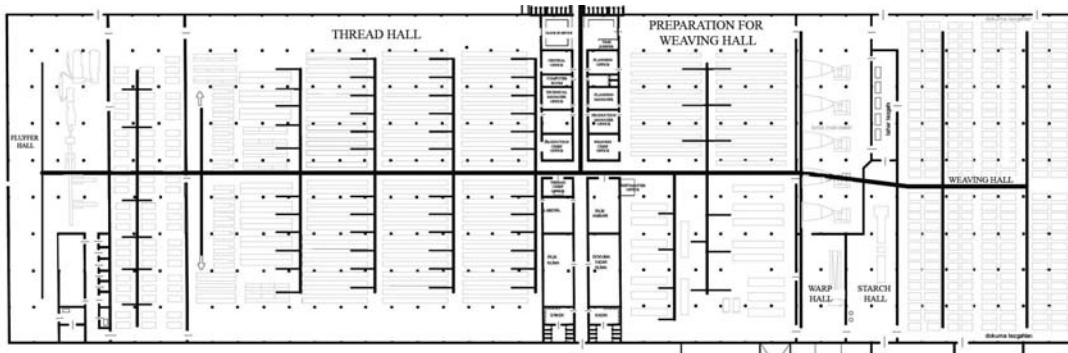


Figure 69. Production unit circulation routes
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The cafeteria is a single-story structure with a pitched roof in the Manisa Plant as well. Different dining areas are allocated for different users. The biggest dining area is saved for workers (Figure 70). A stage is also placed in the area for wedding parties and shows, and due to some multi-functional uses, the place has some acoustic features as well. Even though located in the same building, the clerks' and executives' cafeterias seem more private with their single purpose and separated entrances (Figure 71). At the entrance of the clerks' cafeteria is a reception area with bathrooms. The clerks' cafeteria differs from the worker in its interior design. A big part of the walls and the ceiling is covered with wood. On the other hand, the executives' cafeteria is also different from the clerks' cafeteria and separated from other cafeterias. While the workers' cafeteria is arranged as a self-service dining place, waiters serve the administrators and executives. The meals for the workers and the executives are not prepared by the same cooks. In the clerks' and administrators' areas, there are also lounge rooms and game rooms.



Figure 70. Dining hall for workers



Figure 71. Dining hall for clerks

In the Manisa Plant, the summer garden is not linked to the cafeteria building (Figure 72). It is located near the residences. It is understood that the use of the summer garden by workers was restricted in time and eventually prevented in the Manisa Plant as well. It is only for the use of clerks, executives and their immediate families. The garden consists of a fountain placed in the middle and benches surrounding it. On the condition of informing the administration in a day's advance, workers are granted the use of the garden at nights. In the interviews conducted, it is realized that worker did not prefer to use the summer garden in their off-hours (Appendix J). The general manager is given a privileged part in the garden. The indoor part of the summer garden is designed as a game room for the use of civil servants and their immediate families.



Figure 72. Summer Garden

Residences are placed beside the garden. In the Manisa Plant, the worker apartments are allotted only to clerks (Figure 73). The apartments built in different years have two or three rooms (Appendix J). The apartments are located in four-story apartment buildings. Besides, in the same area with the apartment buildings are located a one-story building for the use of student trainees in the factory and another one-story

building saved for the general manager (Figure 74). The residential area is separated from the production zone with a set of barbed wires.



Figure 73. White-Collar apartments



Figure 74. Residence of General Manager

In the factory site, there is also a library as a part of the training centre (Figure 75, 76). The training centre is for the orientation of the new comers and the basic training of the workers changing divisions in the factory. Training centers in Sümerbank plants have a significant function in the transformation of unqualified individuals into industrial workers. In other words, starting with the Early Republican era, the governmental institutions always had the purpose of training the qualified workforce needed in industries for the day and the future. Therefore, the first private industrial companies tried to hire the workers trained in governmental institutions. Engineers and even workers were sent abroad for training and the training in factories was given a big importance in the years when the industry was under the entire control of the state, which reflects itself, in spatial terms, in the factories as buildings saved for training. Similarly libraries are inseparable parts of Sümerbank plants. Sometimes a whole building, as in the Manisa Plant, and sometimes a part of the building is allocated for libraries in Sümerbank campuses.

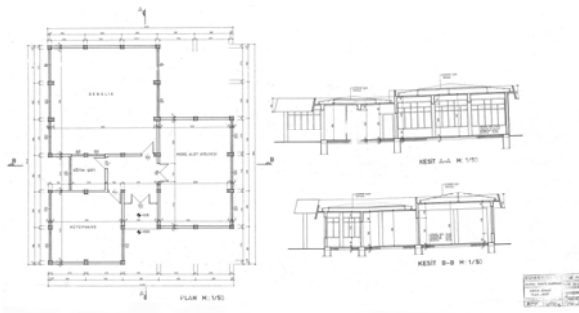


Figure 75. Library and training hall
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)



Figure 76. Library and training hall

Another structure added in the factory site in the following years is the textile workshop (Figure 77). It is a single-story mass located at the north-eastern corner of the factory site.



Figure 77. Ready-made cloth unit

When the factories which are studied here are compared, it is seen that they all had their own campus area, and each campus accommodates a variety of some common structures like an entrance gate, administrative block, production units, cafeterias, daycare facility, guest house, library, training room, worker dwellings and ware houses.

In each of the four examples studied above, there is a close interaction in the placement of the administrative building and the main gate. In İzmir, Manisa and Bergama plants, the administrative block is right across from the main gate. On the other hand, the Nazilli Printed-Cloth Factory has two separate administrative blocks one of which is located beside the main gate; while the other one, like in the other examples studied above, is located in front of the production units.

In each of the four factories, the production units are designed as single-story structures capped with a shed roof. The spatial arrangements for the checking and controlling of both the worker and the production are carried out quite similarly in all plants. While the time-keeper and clock-in corners are situated outside the production zones, the shift-master units are inside the production zone in each of the plants studied above. Again in all examples, the offices of the superintendent, engineer and all other administrative staff directly involved in the process of the production are located in the production units.

In all examples studied, the accommodation sites for the administrative workers seem to have been reserved so that supervisors and engineers who were seen directly responsible for the production could accommodate near the production zones, and therefore they, in a timely manner, could easily step in if a problem occurs in any process of the production. It is also argued that the main purpose of building worker dwellings was to attract potential civil servants, engineers and workers to those mostly small towns where the factories were located.

However, among the plants studied above, only Nazilli Printed-Cloth Factory seems to have worker dwellings, which might be explained with quite different conditions of the era when it was founded. It was not long after a big war in which the country had suffered a lot and the effects of it were still visible everywhere. One of the effects was the lack of labor force. As studied in Chapter 4 in detail, the high labor force circulations experienced in the 1940s, and the interviews with the witnesses also clarify the situation in those years when the factory started. Besides, before the construction of the factory in Nazilli, the reports introduced by Russian experts would predict the possible problems with recruiting labor force and therefore require some effective measures to be taken. Accordingly, it is understood that even though the first dwellings were only for a limited number of workers, especially in the 1950s more workers were provided with accommodation. However, İzmir, Manisa and Bergama Plants do not provide accommodation for workers in the factory site, which might be explained with the conclusion that by 1950s and 1960s, the problems with the lack of labor force had already been solved to a great extent.

Among the four factories studied above, only the factory in Nazilli seems to have an indoor movie theater. Even though the theater was used for its main purpose in the early years, later on the place lost its original function. In addition to the indoor movie theater, there was also an outdoor movie theater in the Nazilli Plant. The interviews reveal that in its early year the Bergama Plant is said to have had a similar outdoor movie theater (Appendix I). In the interviews, some similar ideas were expressed about the reasons why those movie theaters were later closed and İzmir and Manisa Plants did not have any movie theaters in the factory campuses. The main reason seems to be the rising number of movie theaters in towns and the debut of television broadcasting in Turkey.

None of the four factories studied here are functioning today. Nazilli Printed-Cloth Factory is resigned to Adnan Menderes University; whereas the factory in İzmir is now a property of İzmir Special Provincial Administration. Even though the factory in Bergama was hired by a private company from the Municipality and it operated for six months in 2007, owing to some legislative issues the factory was closed again. Finally, as for the Manisa Plant, it was privatized, but quite strangely, following the privatization process, first the machinery was sold, and in the early days of 2007, all buildings in the factory campus were demolished.

CHAPTER 6

POWER RELATIONS AS THEY ARE PLAYED OUT IN THE INDUSTRIAL SPACE

Foucault and Giddens put an emphasis on the fact that the spaces allocated for industrial production in modern times have an impact on the discipline of the society in accordance with the change in the concept of power. Using these strictly-controlled areas reserved for production, the ruling power obtains some important advantages over the working class. According to Foucault, Giddens and Harvey, the ability to control and lead the working class and to make it industrially efficient help the ruling power create a population of complaisance. Investors are always seen in a constant quest for possible ways to maximize their profit through increased production and through discipline over the workers. Hence, the production site is not simply regarded as an area of high productive efficiency where a remarkable profit is desired, but it was also conceived as an instrument of the ruling power for a constant control of the working class. In other words, the factory is seen as a place of control and surveillance. Even though the nature, purposes and expectations of the ruling regime might differ, control and surveillance are common tools of power in these regimes. Therefore, either state-owned or private, these production areas created for a demand for a high profit always function as areas of interaction between the ruling power and the working class. In as much as the relationship between the ruling power and the producers is based on the demand for efficiency and profit, this particular relationship is quite stable and not affected much by the changes in the workers or in the nature of the ruling power and its disciplinary practices over the workers. The ruling power is sometimes described as the state itself, sometimes the governors appointed by the state and sometimes the owners of the capital. However, whoever the ruling power is or whoever the power is represented by, the industrial production areas always look tempting for the power to practice its authority. The effects of this particular approach in the evolution of production areas throughout industrial history are mentioned in Chapter 3. In this chapter, however, the same issue will be studied in regard to four factories from Turkey. Furthermore, the

effects of the surveillance and control, which are thought to have been practiced constantly regardless of regime changes, will be analyzed referring to these four particular campuses. Spatial and managerial measures taken to increase the efficiency as well as the profit might be seen under five headings: in spatial and hierarchical interactions among workers, in the measures taken to increase and audit the efficiency, in supervisory interactions, in the changing functions of the space for different users and in the organization of social interactions.

6.1. Hierarchy among Employees and Its Spatial Indicators

In the studied factories, the organization of the space and of the interactions among the workers reflects itself as an integral part of efficiency. The deliberate organization of the space for the ease of movement of the workers and of flow of commodities is quite comprehensible given that the primary purpose of the factory is the continuity of the production at the highest level. Thus, arrangements concerning spatial issues, activities, and social interactions all aim at maximizing efficiency. When the cases used in this dissertation are studied, it is found that the relationship between the spatial organization and the worker interactions is determined according to the criterion of efficiency. When spatial and managerial measures are viewed together, the regulations in worker interactions are managed through some vertical relationships. In other words, there is a strictly defined managerial hierarchy together with specific definitions of responsibilities. The figures below (Figures 78, 79) are taken from the book “Training in Industry” published by the Ministry of Labor and Social Security. The book, written by a labor-force training expert Mustafa Gürses, was used in training programs in Sümerbank. The figures below might well clarify the structure of the hierarchical interactions existing among workers and the role of the administrative unit in this structure.

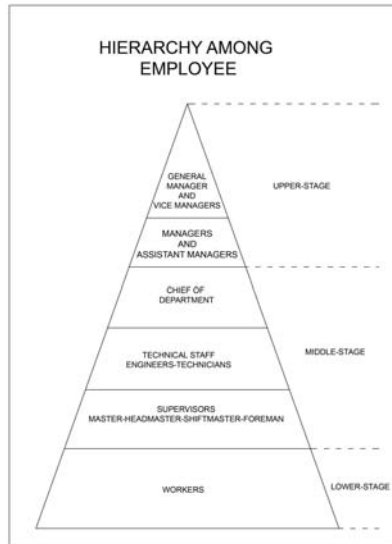


Figure 78. Hierarchy among (Source: Gürses, *Sevk ve İdarecilik, Sanayide Eğitim*)

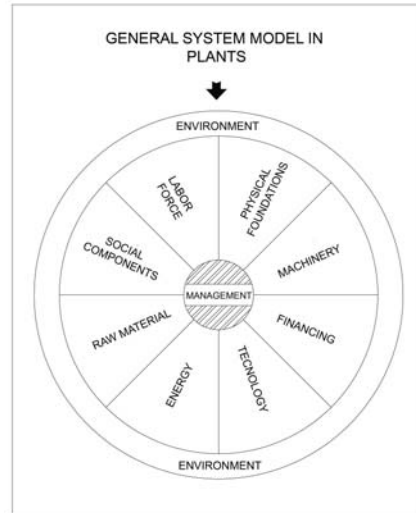


Figure 79. System model (Source: Gürses, *Sevk ve İdarecilik, Sanayide Eğitim*)

Both figures show how the hierarchic structure is perceived. The first figure is a pyramid to explain the hierarchy among the workers. On the base of the pyramid are the workers making the most of the work in an institution; whereas, the administrators are placed at the top. The workers forming the bottom line of the pyramid in the diagram are in majority and they are presented as the main productive force. The order of workers with different duties in the pyramid from top to bottom also reflects the order of responsibilities. The workers in each layer are watched by the workers in the layers above. The interviews conducted reveal that those responsibilities were not questioned much. It is understood that the differences in responsibilities and the definition of those responsibilities were brought up to maintain a problem-free operation of the production process and a supervisory mechanism among workers in different layers (Appendix C). The table below (Table 7) lists the different positions in a Sümerbank factory in the order of rank.

Table 7. Different positions in a Sümerbank factory in the order of rank

workers		responsible workers			technicians	engineers	super visor	production manager	technical manager	factory head director
unqualified laborers	qualified laborers	komple ustasi	master workman	trouble shooter						

In the Sümerbank plants studied, the hierarchical order among individuals is also detectable in spatial arrangements. In those plants, it is seen that the spatial hierarchy is achieved through various spatial features. These features can be listed as spatial differentiations, delineation of sub-spaces in the complex, adjacency relationships among spaces and sub-spaces, accessibility and visible and invisible borders, passages, and interfaces. When the spatial organization of the studied factories is analyzed it is found there are repeating spatial units such as production areas, warehouse areas, administrative areas, social facilities (cafeteria, daycare facilities, and summer garden) and accommodation areas. The division and placement of these areas in each of the four factories analyzed in this dissertation is explained with the site plans below (Figures 80, 81, 82, 83).



Figure 80. Site plan of Nazilli Factory (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

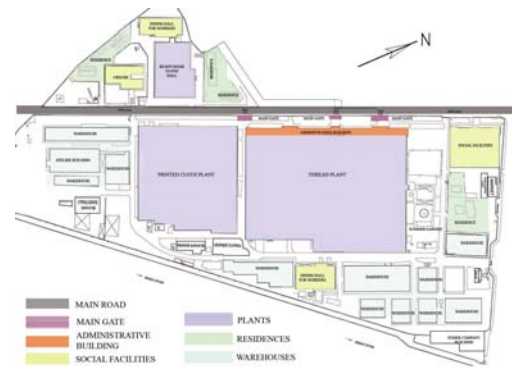


Figure 81. Site plan of İzmir Factory (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

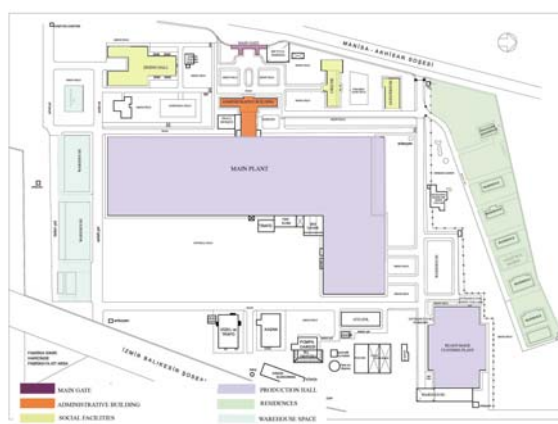


Figure 82. Site plan of Manisa Factory (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

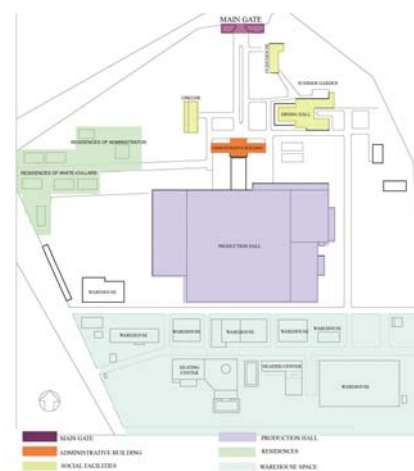


Figure 83. Site plan of Bergama Factory (Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The spatial organization according to a particular order and hierarchy in the factory site, the differentiation in their potential users, different accessibility permissions together with the necessity for a constant production process and the supervision and surveillance of facilities are some of the issues which will help us understand the factory organization.

As also seen in the site plans, what makes a factory campus a “complex” is the sum of some particular sub-areas arranged in a fixed spatial order. The formal garden, which comes right after the main entry, mostly accommodates some social facilities (e.g., cafeterias, guest house, daycare facility, summer garden), accommodation facilities, and administrative buildings. Again according to the site plan a bit further away from the formal garden and usually behind the administrative unit are the production areas, and behind the production areas are warehouse facilities.

All these areas which might be defined as the sub-spaces of the factory complex are separated from each other physically and they all have their own particular users. The formal garden is designed as a ceremonial plaza of prestige. Even though used often by the workers in their arrivals and departures, the formal garden was never a popular spot for workers. This might be explained with the fact that the formal garden was always regarded as the display window of the factory and the area was under some constant panoptic visual surveillance.

In the examples studied, the production areas are seen to be located in one mass (Figures 84, 85). The chain of production results in the connection of the areas involved in the same production process. Cotton, for example, is first processed to become thread, and it ends up as cloth. In the examples studied, the whole process takes part in distinct areas but those areas are all related to each other (Appendix B). On the other hand, the warehouses where the raw materials are stored seem to be located near product transportation entrances. The administrative block, however, is situated at the intersection of the formal garden and the production areas.

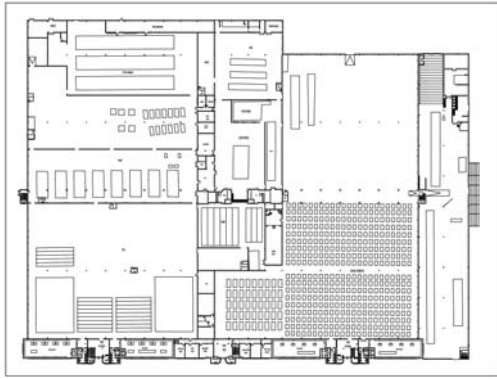


Figure 84. İzmir Factory production hall
(Source: Pro. Arch. of Sümer. Head



Figure 85. Manisa Factory production hall
(Source: Pro. Arch. of Sümer. Head Quarters)

If there are clothing units in the plants, as it is in İzmir, Manisa and Bergama Plants (Figure 86, 87), these units are placed in a different building separate from the main production unit. This is probably because these units were added to the factory later than other buildings and that the type of production carried out there was different from the production process in the central production area.



Figure 86. Ready-made cloth unit in Bergama



Figure 87. Ready-made cloth unit in Manisa

As it is seen in Figure 79, administration has a central importance in the overall organization of the production and the administrative building in all the studied factory plants is located as such that this importance is spatially underlined as well. For example, the Bergama and Manisa administrative buildings clearly dominate the main entrance gate and the formal garden and is placed between the production halls and the main entrance, which illustrates the importance and double nature of the administrative building. The administrative building is both the public face of the whole plant and is the embodiment of managerial center of the production.

The hierarchical order in the organization leads to spatial differentiations as well. It is observed in the visited facilities that workers from different statutes use

different residences, dining halls, summer gardens and social facilities. Even the routes taken between these buildings differ according to the hierarchical status.

The dominance of the hierarchy in a Sümerbank plant reflects itself best in the apartment buildings (*lojman*) allocated for the personnel. The existence of that particular hierarchy is apparent in the allotment of and location of the apartments. The houses or apartments allocated for the personnel in Sümerbank were called *vazife evi* or “duty house”. The term *vazife evi* has a lot to do with the reason why they were allotted for particular personnel. In other words, the houses and apartments were given in accordance with the rank and importance its occupier holds in the plant. Sümerbank regulations concerning the allotment of *lojmans* state that the allotment of apartments depends on the rank and duty of the person in the plant rather than his identification.

In the allotment of the residences, even though it might sometimes seem that the hierarchy does not have much influence, in fact, it is the main element. While a worker holding a 1st rank position is waiting to be given a place, another worker holding a 3rd rank position in the institution might be given an apartment designed for his rank. In other words, the clerks or administrators of the first rank were, by no means, given accommodation in the dwellings allocated for other permanent staff. The houses were allocated for specific group of permanent staff. For instance, even if the apartment allocated for the commercial manager was vacant, it could not be given to any other worker (Appendix E). One of the interviewees, H.Y., an engineer, explains the issue of allocation of the dwellings for the permanent staff as “service managers, service supervisors and clerks live in particular apartments provided for them. In other words, the same hierarchy is reflected in the worker dwellings” (Appendix E). This is a result of the requirement for accommodating the “important” personnel inside the factory campus and thus causing some hierarchical differentiations and remarkable differences in the size and comfort of the dwellings. Likewise the location of houses in the factory site is another strong indicator proving the existence of the hierarchy. Even in the same area, the house complexes might be organized separately depending on the ranks of the tenants in the factory hierarchy. For example, in İzmir and Nazilli plants, the white-collar residences are placed on the factory site; whereas, the blue-collar settlements are left outside the factory site. The division of the accommodation areas was carried out according to the degree of importance and responsibility of the workers. In other words,

whenever the necessity for dividing the accommodation area arose the administrative personnel were always given accommodation in the factory campus.

It is observed that the factory manager dwellings were always located inside the factory site and they were always closer to the production areas than the other dwellings were (Figures 88, 89, 90, 91). In addition, these dwellings were mostly constructed as detached structures, and they were more spacious than other dwellings.



Figure 88. Manager Residence, Nazilli
(Source: Pro. Arch. of Sümer. Head Quarters)

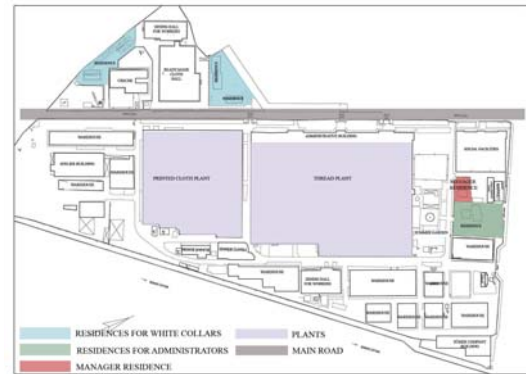


Figure 89. Manager Residence, İzmir
(Source: Pro. Arch. of Sümer. Head Quarters)

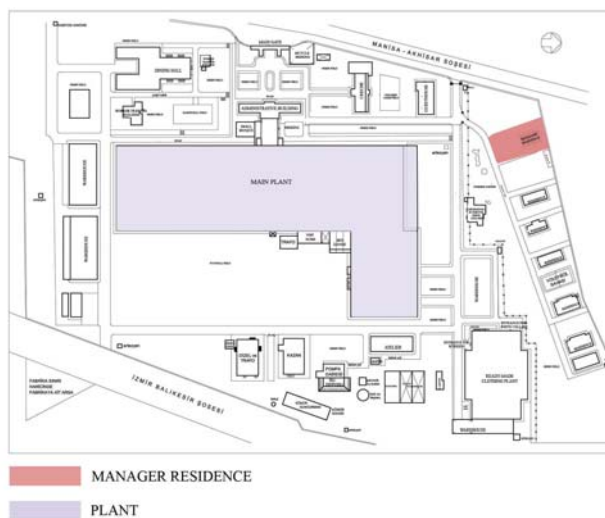


Figure 90. Manager Residence, Manisa
(Source: Pro. Arch. of Sümer. Head Quarters)

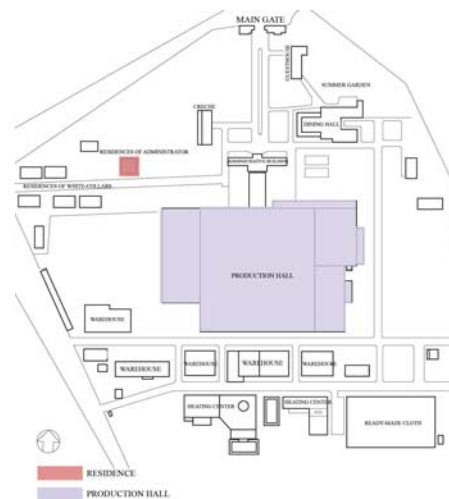


Figure 91. Manager Residence, Bergama
(Source: Pro. Arch. of Sümer. Head Quarters)

Other administrator, clerk and worker dwellings, on the other hand varied according to the position of its user in the factory as the less responsibility the user had in the production, the smaller the dwelling was in square meters and the further it was

from the production areas as seen in the Nazilli plant. The apartments might vary in size (2 to 3 rooms). The apartments for the blue-collar workers are designed to meet the basic needs (Figures 92, 93).

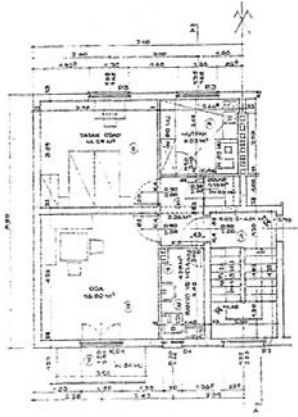


Figure 92. Worker Houses, Nazilli
(Source: Arıtan 2004)

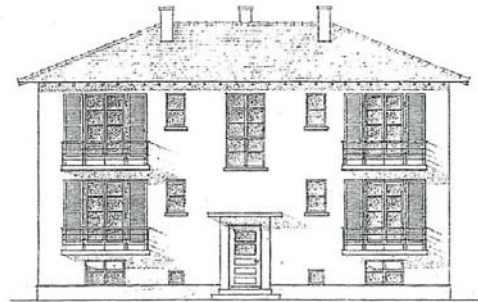


Figure 93. Worker Houses, Nazilli
(Source: Arıtan 2004)

In the examples studied, the main gates are recognized as the spatial expression of the hierarchical differentiation (Figures 94, 95, 96, 97). Of the four factories studied, the best example showing this particular differentiation is the İzmir Factory. In İzmir plant, unlike other three factories, the entrance and exits were not through the different parts of the same gate. On the contrary, administrator and worker gates were completely separate. Even though both the administrators and worker gates were placed in the same line and reached through the same lane, they were completely separated from each other, which also led to the differentiation in their designs. In other three examples, the entrance is provided by one gate for all personnel. However, some different practices for the workers with different ranks were visible especially at the end of the work day while workers were leaving the factory. Even though, the workers used the same entrances with the clerks and administrative staff while on their arrival at the campus, in all examples the gates used by the workers and others at the end of the work day were separate.



Figure 94. Main gate, Nazilli



Figure 95. Gate for Workers, Nazilli



Figure 96. Gate for administrators, İzmir



Figure 97. Gate for workers, İzmir

Some structures and buildings on the factory site might redirect the movements of the workers to further emphasize the hierarchical organization in the plant. Some interferences of that kind which occurred in Manisa and Bergama Plants in the course of time are worth mentioning. In both plants the gates connecting the administrative block and the production area were blocked after a while (Figures 98, 99). It is recognized that in the early years of the Bergama and Manisa Plants, there used to be an entrance gate between the administrative block and the production hall. In the following years, the gates were blocked. Originally, the gate was arranged to maintain the passages between the administration and the production units. However, later on it became a nuisance for the administrators that the workers had started to use the gate to get out of the building and to the production hall as well. Consequently, as in the Manisa example, the gate, which was the only connection between the administration and the production hall, was later on blocked (Appendices B, C, H.). By closing the door, the administrative building turned out to be somewhere adjacent to the production unit with no direct contacts at all. While functioning as a passage to the production unit, the administrative building

became a middle section on the ground floor as a result of those changes. It is also clear that some attempts were made to hide the ex-doors to make the place look better (Appendix B). As a result, the division in hierarchy supported by a division in spatial elements became even more visible in the buildings of the factory. Once the passage between the administrative and production units was blocked, the workers needed to go around the administrative building to get to the production halls (Figure 100).



Figure 98. Region of door closed and rearranged, Bergama



Figure 99. Region of door closed and rearranged, Manisa

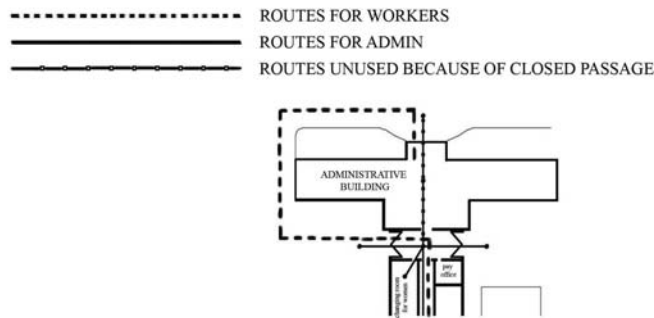


Figure 100. Routes for Different Users, Bergama Factory, Manisa Factory
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

In the factory campuses studied, another characteristic which shows the hierarchical differences in the use of space is the social facilities. The usage rights of the areas like cafeterias, summer gardens and open spaces would also vary depending on the status of the workers. In all examples, worker, clerk and administrator cafeterias were separated from each other. Those separate areas were located in different corners of the same building in Manisa and Bergama Plants (Figures 101, 102). However, in Nazilli and İzmir plants, later on, a separate worker cafeteria was built. For many years, the basement of the social activity building has functioned as a blue-collar cafeteria in

Nazilli before the new cafeteria was opened. Similarly, in İzmir, the old building which was converted into social facilities building used to be the blue-collar cafeteria for years until the completion of the new cafeteria building as in Nazilli. The complete spatial division in the same institution seems to have strengthened the existing hierarchical division as well. The differentiations in the cafeterias used by the workers of different status were observable in the bathroom facilities, design and quality of the furniture like tables and chairs and the way the food was serviced (Appendices H, I). The parts of the cafeterias for white-collars and executives were more elaborately designed and enriched by lounge rooms and game rooms (Figures 103, 104). There is also a special corner for the use of the general manager in the area allocated for white-collars. Blue-collars were even deprived of using the summer garden in the course of time while the white-collars were granted the use. Again in the summer garden there was another section for the general manager and his guests only.



Figure 101. Cafeteria for workers, Manisa



Figure 102. Cafeteria for workers, Bergama



Figure 103. Cafeteria for white-collar, Manisa



Figure 104. Cafeteria for administrator, Bergama

Each of the four factories has gardens and related indoor service areas (Figures 105, 106, 107, 108). The interviews show that, except in the Nazilli Plant, the workers

were either prohibited to use the garden and service facilities right from the beginning or their usage rights were never introduced at all. The summer garden in the Bergama plant, for instance, was never available for the workers (Appendix H). A similar practice was carried out in the İzmir plant until 1980s when the workers were eventually allowed to make the use of the garden probably either because of the pressure from the worker unions or because of the fact that some workers simply ignored the rules preventing them from using the area. For some time, the summer garden in the İzmir Factory was also seen as a matter of discussion between the union workers and the administration (Appendix G). It is understood that the workers in the Manisa Plant were allowed to use the garden on and off (Appendix J). Again it is understood through the same interviews that the prohibitions concerning the use of these particular areas were not only limited to the workers, but sometimes single clerks were restricted to use those places too (Appendix E). Concerning this issue of prohibition, the clerks, engineers and the administrators are understood to have been in mutual agreement, and they seem to have supported that particular prohibition for a couple reasons like the excessive number of the workers, their illiteracy, their potential for causing problems and some examples of such behaviors experienced in the past.



Figure 105. Summer garden, Nazilli Factory



Figure 106. Summer garden, İzmir Factory



Figure 107. Summer garden, Bergama Factory



Figure 108. Summer garden, Manisa Factory

It was again a common practice in all the factories studied here that even at times the workers were allowed to use the garden, they were obliged to ask for an appointment in advance, and they were never given permission to use the area while the administrators were hosting their guests. The possible feeling of anger among workers for being deprived of the use of such open spaces over time is quite comprehensible even today (Appendix H). Among the factories studied, the Nazilli Plant is understood to have been privileged inasmuch as the garden in that plant was open to serve the workers of all status, from unqualified workers up to the head manager, which might be explained with the fact that in addition to the administrator and the clerk dwellings, the workers were also given accommodation on the factory campus. It is also realized that a similar kind of access to the indoor and outdoor movie theaters and the football field was given to the local people of Nazilli in the early years of the factory. In the interviews with K.S., a foreman, A.Ç., Ş.D., both workers in Nazilli, they stated that they would go to the movie theater in the Sümerbank campus in their childhood years. In addition, the interviewee, K.S., says the Republic Day celebrations initiated in the Republic Square in town would continue in the football field on the factory campus. Ş.D. adds that the participants were also given some treats and presents by the factory administration on the same day (Appendix F).

The spatial differentiations analyzed through various examples in this dissertation are particularly emphasized in the studied factories for two reasons. First, these separations are important in that they all had implications about hierarchical interactions. Second, the same separations were used to determine, organize and discipline the activities taking place in the area. The separations were regarded as necessary elements of an efficient and disciplined institution.

6.2. Discipline Based on the Efficiency Criterion

The entire history and evolution of industrial production is based on the question of how to maximize the efficiency in production. Chapter 3 explains in detail how efficiency affects the formation and transformation of the industrial space. Also, in Sümerbank factories, efficiency was apparently given significant priority. The idea of increasing the efficiency is accompanied by a process of disciplining workers and the flow of commodities. The flow of commodities was required to continue uninterrupted in all steps of the production process, which requires the organization of production according to the circulation and transfer of the commodity between different production stages. The practices implemented by Henry Ford, one of the forerunners of the idea, in his factories are mentioned in detail in Chapter 3. In this chapter, the practices and the measures carried out in Sümerbank plants to increase efficiency will be studied in more detail.

In the factories studied, the main solution for increasing efficiency seems to be the *akort sistem* (system of tuning) according to which the workers working with the machinery were involved. In the accord system, the workers who were paid a premium were required to fulfill a certain amount of production or even more. In case their production performance was more than expected, then they were paid extra bonus for the extra production. On the other hand, the workers who failed to fulfill the expected amount of production, some common disciplinary measures were introduced in all factories. Some of such disciplinary measures might be listed as warning, reduction of wages and finally dismissal of the worker. The manufactured goods are evaluated in terms of meters, kilos or pieces. Almost all of the weaving, thread, printed-cloth and textile workers seem to have been the parts of the accord system and worked in shifts. Hence, a big number of workers were subject to a strict check for their efficiency (Appendices F, J). All those audit systems including the accord system aim at making the worker focus on his duties during working hours as much as possible, and the interviews suggest that it was achieved to a great extent in the Sümerbank factories. However, it is also realized that the workers who did not have much to do with the amount of production were excluded from the accord system. Compared with the accord workers, the number of such workers was quite small.

Two concepts are significant in terms of efficiency: uninterrupted production and quality. The order of responsibilities among workers in the process of production and their placement in production zone are to maintain these two main issues of uninterrupted production and quality. The order of responsibility among the workers in the production zone was as follows: There were *komple usta* (full foreman) who were in charge of 10 to 15 machines and responsible for the solution of any possible malfunctioning in one of the machines. In each unit there was a head foreman responsible for all foremen working in his unit. At night shifts, head foreman was replaced by *postabaşı* or the head shift-master or rather “trouble-shooter”, and above them were supervisors and other managers directly involved in the production process (Appendix F). There was a strict hierarchical control of tasks and responsibilities from top to the bottom. The main responsibility of head foreman or the head shift-master was to deal with problems that would interfere with the production process and make sure the worker was at work all the time. This issue was given importance for two main reasons. First, the worker focusing on the production and watching the machinery might inform his master workman immediately in case a problem came up so that the people could deal with the problem in a timely fashion to make the machine operate in the production process again. Second, the worker watching the production attentively would also maintain the quality of the production to a great extent. Since it was the responsibility of the head foreman and the head shift-master to watch whether the workers present at his working spot near the machine, the primary observance of the worker was their responsibility (Appendix C). On the other hand, when workers left their duty places, they would usually come up with the same excuses which might be either the need for a smoking break, or the use of bathroom, and when the female workers are involved, the excuses might appear like the need for breast feeding their babies. In all interviews, it was made clear that the activities listed were all watched by head foreman or the head shift-master who would warn workers whenever the breaks were abused. From the head shift-master and head foreman to the worker and the foreman, from the supervisor to the head foreman, from production manager and the administrative manager to the supervisor, from the factory head manager to the production manager, in all forms of supervision, there was only one main purpose which was to maintain an efficient, uninterrupted and quality production.

Maintenance of efficiency also depends on the precision of decisions at choosing the right person for the right place in the process of production and training the worker

effectively. That's why workers and especially blue-collar workers are always observed in the institutions. Their performance is also recorded in their personal files which also include information about their educational background, their health and even psychological and social features. Every year depending on his/her relations with the chiefs and his performance, the worker is graded by the institution. Keeping a record of the worker helps administrators deal with the worker more easily. The records are also used for the placement and the training needs of the worker in the institution (Appendix J). As understood in the interviews, the replacement of the workers in production units or in different stages of the production was decided according to the information gathered from observations. Accordingly, a bobbin worker might be promoted to be a weaving worker, or else a weaving worker might well be promoted to be a full foreman or a foreman to head foreman. In the interviews, head foreman and head shift-master explained in detail that the information obtained through observations was valuable and it was later used in the assignment of the workers for duties of more responsibility (Appendix I). In summary, it can be said that the more convinced the supervisors were about the abilities of the workers, the more responsibility such workers were given. The interviews suggest that an order of responsibility existed in the production zone starting with a simple sweeper (*meydancı*) up to the head foreman and head shift-master which was the highest rank in the production unit.

On the other hand, the admission and recruitment tests organized by the institution are also done to get a first impression of the prospective worker. The research shows that physical criteria play a vital role in the recruitment of workers. Especially for some particular phases in the production, the physical qualities of the applicant are extremely important. For example, in order to be recruited as a weaver responsible for some looms, the applicant is required to be at least 1.70 m high and have tender and smooth fingers to tie up the broken threads (Appendices D, J). In the 1940s, owing to the shortage of labor force, the criteria for required worker qualifications were rather too flexible (Appendix F). In the following years, however, the criteria for qualifications were watched quite strictly for the sake of efficiency. One of the ex-factory directors, T.N., stated that in recruiting examinations some candidates were eliminated just because they were one centimeter shorter than the required height (Appendix D). In addition to some physical requirements like the one about the height of the candidate, manual skills were also given a great importance. The abilities like placement of bobbins, the number of knots were all taken into consideration together with the

physical features of the applicant while recruiting. The worker selection methods were based on the speed of the worker who could perform the given task in shortest period of time (Appendices J, F).

In the exams conducted, except for some administered in the last years of Sümerbank, the qualifications of the candidate were regarded as the assurance of the efficiency. The practices in the test of the expected worker qualities show the importance of the issue for the institution. For example, in Sümerbank plants recruitment tests are managed in two steps. The first step is mainly about testing the abilities and the intelligence of the applicant. The applicant sits an aptitude test within a limited period of time. The most popular aptitude tests for this reason are “needle board” (Figure 109), “patterned board” (Figure 110), and “perception” tests. In addition, the criteria for interviews explained in a report entitled *Training Program*, in *The Handbook of Analytical Training Method*, indicates that the applicant is supposed to do the most of the talk during the interview to clarify his views and personality.

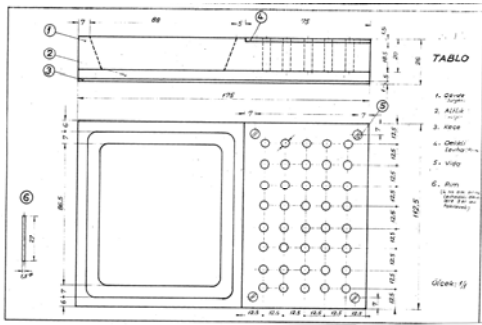


Figure 109. Needle board test (Source: The Handbook of Analytical Training Method)

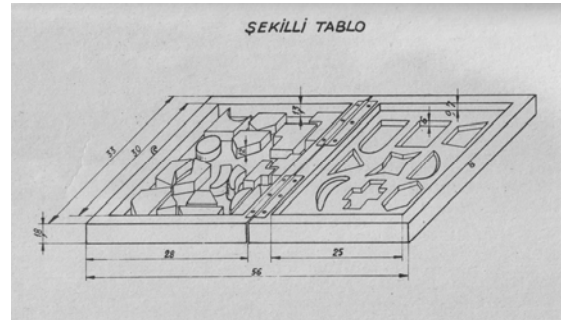


Figure 110. Patterned board test (Source: The Handbook of Analytical Training Method)

In the “needle board” test, the applicant is given a board with some tiny holes on it. He is also given some pins. Each hole on the board is big enough to hold only three pins, and the applicant is asked to hold three pins and place them in the same hole. Both right and left hands are tested separately, and the duration of the test for each hand is 1.5 min. When the time is up, the needle board is checked for the number of holes filled with pins. In the “patterned board” test, on the other hand, the applicant is given a board with some empty holes in different shapes. Afterwards, the applicant is given the shapes fitting to the holes on the board and asked to place the correct piece in the correct hole. In the first stage of the test, the applicant is asked to do the tests by using his both hands

in turns, and the timing for each turn is recorded by the tester. In the “perception” test, the applicant is given some tests checking his perceptive and visual abilities in a limited period of time. In the interviews, almost all interviewees mentioned similar tests that they had to undergo before they were recruited in the factories.

The title of the test and the score achieved are not the only details on the applicant's testing form. Some subjective remarks like applicant's attention level, nervousness and the speed are also documented in the form. Again, the tester also adds some psychological details of the applicant (nervousness, calmness etc.), the collaborative and visual abilities in the same form (Appendix J). Methods used in the first days of the recruitment show that each candidate went through a strict process of observation and record. Those observations and records were used by the exam makers to choose the correct candidate and determine his/her future placement in the production process (Appendix I).

The score the applicant gets in the test is used for the placement in the institution (Figure 111). The ones with the highest scores are placed in the units requiring high ability and attention standards. The lower the score is, the further away the worker is placed from the centre of the production. The table below shows the possible vacant positions and the scores that a candidate had to obtain to be placed in that particular position.

İŞÇİ SEÇİMİ TEST PUANLARI						
İğneli Tablo Sağ el+Sol el (1,5 Dak)	PUAN	Şekilli tablo A Formu+BFormu	PUAN	PUAN TOP.	NOT	İş Ünvanları
1-25	0	180-Fazla	0	0	0	Başarısız
26-27	1	179-167	1	1-2	10	Başarısız
28 -29	2	166-130	2	3-4	20	Başarısız
30 -31	3	129-105	3	5-6	30	Başarısız
32 -33	4	104-90	4	7-8	40	Meydancı-silici-nakliye
34 -35	5	89-82	5	9-10	50	Hallaç-Harmancı-tarakçı takımcı-Plangacı
36 -37	6	81-74	6	11-12	60	Çözücü-Haşılci-cerci- Fitilci-vaterci-bobinci
38	7	73-67	7	13-14	70	Masuracı-Atkıaktarımcı- dokumacı-taharçı
39-40	8	66-61	8	15-16	80	Kesimci-Dikimci
41-42	9	60-55	9	17-18	90	Her kadroda çalışabiliş
43-Fazla	10	54-Fazla	10	19-20	100	Her kadroda çalışabiliş

Figure 111. The test score ranges used for the placement of applicants in different units of plant
(Source: The Handbook of Analytical Training Method)

The interviews conducted reveal that there were also recruiting examinations organized and conducted by different production units separately. For example, the divisions of weaving, thread or printed-cloth would organize their own separate examinations while recruiting workers. The rate of success the candidate achieved in those exams would help to place him/her properly in the same unit of production. For instance, the score a candidate obtained in a weaving worker exam might assign him as a sweeper, transporter or bobbin worker. The interviews show that some machines would need to be attended by two workers. Those workers were named as *öncü* (front worker) to indicate that he would stay in front of the machine, while the *arkacı* (back worker) stayed at the back side of the machine (Appendix F). It is understood that the worker in front of the machine was responsible for technical adjustment of the machine and had to watch that the material was placed in the machine properly, which would make him also responsible for the quality of the production. Therefore, the worker in front was given a priority over the one at the back of the machine. For that reason, a new comer starting as a back-worker would not be assigned as a front worker until he got enough experience (Appendix J). Accordingly, it should be made clear that the definitions of responsibility would differ for each person working in different duties in the production area. The promotion of a worker to the weaver, which was the highest a worker can be promoted to, would depend on his performance in previous duties and his seniority in the factory.

The newly recruited are put in an extensive training program tailored for the units they are supposed to work for. The main purpose of training was to improve the ability and accelerate the pace of the worker working with machines.

The factories studied seem to have had some areas designed for worker training. The objective of the program is providing the worker with the basic skills needed and helping him improve himself before he starts working in the institution. Again in the designing of the training program, the term efficiency plays a vital role. The timing in the performance of the target duty by the most skilled master workmen and head workmen is recorded. Accordingly, a target time for the trainees is determined (Appendix B). The main purpose of the training is to make the worker perform the duty within a given period of time so that the practice of watching the time in the process of the production is achieved by the worker in all possible duties to be performed in the institution. Once the trainee reaches the satisfactory performance standards, the training period is over.

Monitors are responsible for the management of the training program designed by trainers (Sümerbank 1972). One of the interviewees, S.D., director, describes the duty of the monitor as “someone who has a good knowledge of the technology of the work and who can train others effectively” (Appendix C). In addition, the monitor was also responsible for the observation and the report of worker development for a while after the worker was recruited in the institution. Hence, it is quite surprising that the duty code of the personnel called “monitor” in the Sümerbank plants is quite similar to the “monitor”’s explained in Chapter 3. The role of the monitor in a disciplinary process of the training system, as explained by Markus (1993) at the beginning of the 19th century was mentioned in Chapter 3. Those monitors were assigned to maintain the order in the workplace. Even though the similarities in the definition of the term are striking, how the term was adapted in Sümerbank plants is unknown. Monitors are chosen among foreman through a series of test and interviews to make sure that they have enough knowledge and abilities and are capable of teaching (Sümerbank 1972).

The training given by the monitor is not only about teaching how to use the machinery. It also involves how to keep the working area clean, because the mess in the production area causes the dust and the fibers to stick to the product and affect the quality (Sümerbank 1972). The worker is also given information about the buildings, hierarchy and the social rights by the monitor (Appendix C).

In addition, the trainee is also informed about the best possible routes among the machines he is working with so that he can work more efficiently and take a quick action in case of a technical problem. Even the alternative walking tracks in particular problem areas are taught to the worker (Sümerbank1972). The graphic drawings depicting the possible tracks that workers were asked to follow while moving around machines in different stages of the production are printed in the *Analitik Eğitim Metodu El Kitabı* issued by Sümerbank General Management and they are given below (Figures 112, 113). While the first graph shows the track to be followed in the course of usual operation of thread machines, the other graph explains the alternative tracks to be used in case any malfunctioning occurs in Machine 1 and Machine 2 so that the worker can deal longer with the problem machines with the help of an alternative track. “The worker moves around the machine he is overseeing in the same direction PERIODICALLY without reversing and ties the broken pieces, and pays attention to the bobbins about to run out” (Sümerbank 1972).

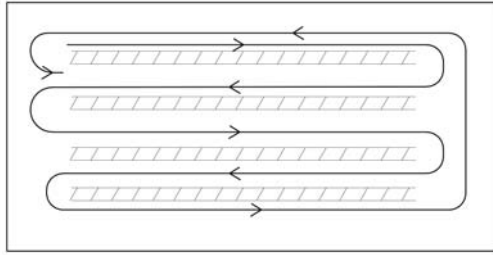


Figure 112. Best Possible Routes / Thread Hall
(Source: Handbook of Analytical Training Method issued by Sümerbank General Management)

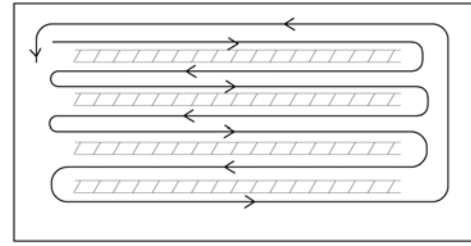


Figure 113. Best Possible Routes/ Thread H.
(Source: Handbook of Analytical Training Method issued by Sümerbank General Management)

In the second drawing, on the other hand, the intended tracks to be followed in case the number of machine tools that the worker is responsible for the maintenance changes. This issue is explained in the handbook as “the worker moves through the back of the machine tools under his responsibility PERIODICALLY without reversing depending on the nature of the malfunction”. The way he moves varies according to the number of machines he is overseeing. For example, in wool industries the movement of the worker is not a big deal because the worker oversees 1 to 5 looms; whereas, it is quite a big issue in cotton industries where a worker might be responsible for 20 to 40 looms. Below are given the details of overseeing 24 and 32 looms together with their related tracks to be watched by the worker (1972). The capitalization of the word periodically in handbook shows the emphasis put on a constant supervision of the machinery by the institution.

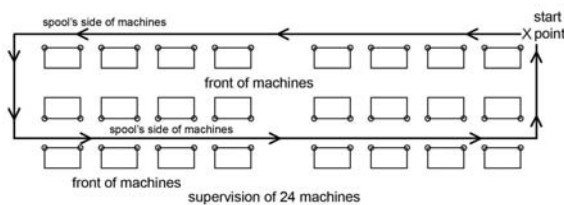


Figure 114. Best Possible Routes / weaving hall
(Source: Handbook of Analytical Training Method issued by Sümerbank General Management)

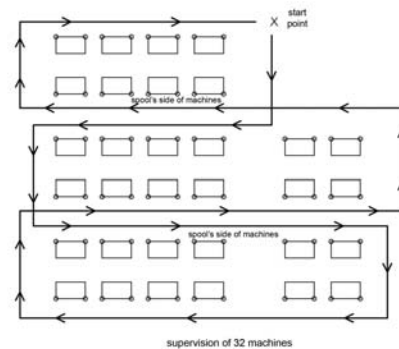


Figure 115. Best Possible Routes/ weaving hall.
(Source: Handbook of Analytical Training Method issued by Sümerbank General Management)

It is also found that some studies were conducted to determine the number of machines a worker might efficiently oversee. The point that the number of machines a worker can oversee efficiently varies according to the quality of the production would also become a matter of dispute between the union and the administration at times (Appendix B). M.C., director, reports that in the case of such disputes and disagreements between the union and the administration, the records of the *etütçü* (surveyor) were referred to. Etütçü is understood to be in charge of determining the number of the machines a worker might oversee in order to perform each different form of production and the average duration of the task to be performed by the worker. The desired data on this issue was collected by timing the work of some qualified workers for a variety of tasks to see and record the duration of each task and the number of machines a worker might efficiently oversee during the performance of each task. The data collected was later used in the determination of the number of machines a worker was supposed to be responsible for an efficient production (Appendix F).

Training the worker is not the only issue in the maintenance of the efficiency. The chiefs, engineers and administrators also go through occasional training programs. There used to be an institution named SAGEM, *Sümerbank Araştırma Geliştirme Merkezi*, with its headquarters in Bursa, and the institution was in charge of organization and conduction of Sümerbank training programs (Appendix A). The interviews suggest that the institution was operating like a school where most administrative personnel and engineers from different plants were sent for some short-term training programs. It is understood that the institution used to organize a big number of training programs in different subjects varying from accounting to methods of management in order to update and inform the workers of recent developments in those issues (Appendix C).

The efforts in organizing training programs increased with the growth of Sümerbank, and apparently they became better organized and even more institutional. However, in its early years Sümerbank had difficulties finding workers, especially the ones with high technical skills. One solution for the problem was sending some workers abroad for training. Consequently, a big number of workers and engineers were sent abroad in different training programs (Appendix A). In Chapter 3, it was explained in detail that in the early years of the Sümerbank a group of workers involving worker-technician and engineers were sent to the Soviet Union for training in accordance with some agreements between the two countries. In addition, what M.A, production

director, who started working in the Sümerbank in 1974, says about sending workers abroad indicates that the institution was quite supportive of such training programs abroad for the training of its workers for many years (Appendix J).

The demand for achieving efficiency leads to some spatial arrangements and controls for the regulations concerning the worker attitudes and performance. When the spatial regulations related to the production area are considered, it is recognized that in each arrangement, the interaction among different production units and the steps taken in the production process are observable. How the entire process of production, consisting of a sequence of steps, is conducted is explained in detail by M.C. who was one of the ex-Sümerbank directors (Appendix J). The consecutive stages in the production process, as M.C. explains, are depicted on the plans below (Figures 116, 117). The spatial organization was made not only to regulate the interaction among different production areas but also to design the interior of each production area. In those interior designs of the production units, the placement of machines in the area, the placement of the head shift-master room in a spot enabling it to watch all machinery and the air-conditioning arrangements depending on the kind of production were all taken into consideration. M.C. also states that for the issues of the placement of the machinery and the provision of the required climatic conditions, the companies from where the machines were purchased were consulted and their assistance was required.

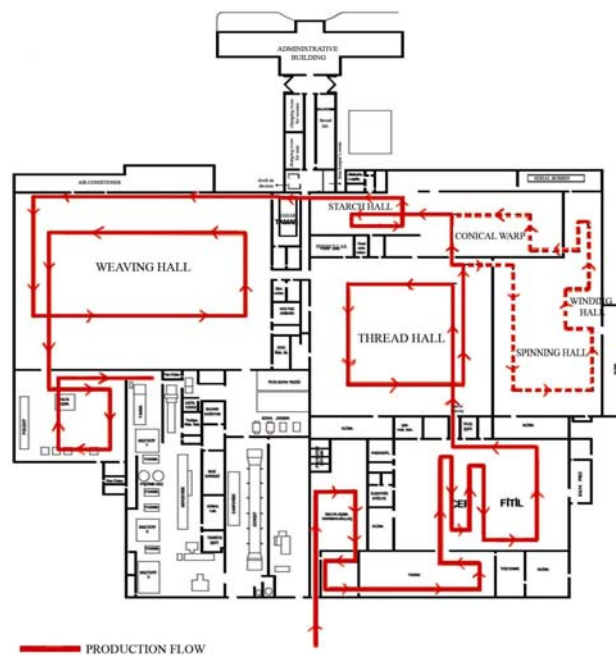


Figure 116. Circulation path in production hall/Bergama
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

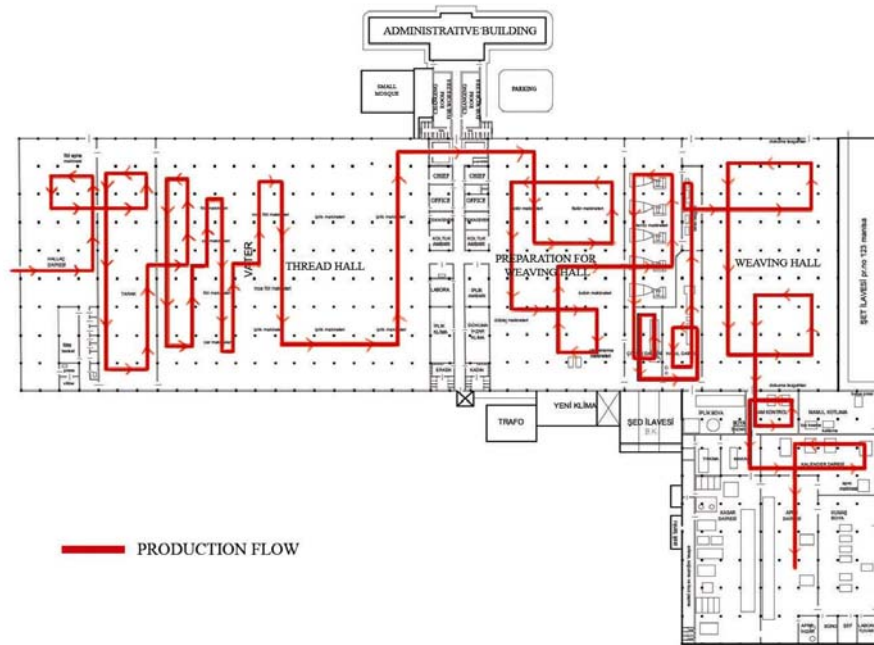


Figure 117. Circulation path in production hall/Manisa
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

Another method to increase and control the efficiency was to do with the evaluation of efficiency. The efficiency of the workers was evaluated with the measurement of the commodities in terms of meters, kilos or pieces for different stages of the production. The machines used in printing cloth all have counters showing the quantity of work done (Figure 118). In the change of shifts, the counters are reset, and at the end of the production, the figures on the counters are recorded in reports. Again the problems occurring in the process of the production together with the explanations are also reported. The diagnosis of the problem is regarded as something necessary to maintain the efficiency in production in the future. The precautions concerning possible problems also depend on the nature of the problem since they might be worker or device-oriented and may well appear on a further stage in the production.



Figure 118. Counter

In production, the worker is expected not to perform below a particular target. It was required that a certain amount of production had to be completed by the worker in the given time. In the interviews, it was understood that the records of the worker performance were kept daily, and the records were sent to different people including head master men, head shift master, supervisors and even factory director to be analyzed and to carry out a strict mechanism of supervision and inspection. The results below the average efficiency values are understood to have been analyzed later again to find out the possible reasons. However, in case the results were above the average, the worker was given bonus, which would encourage the worker more for high efficiency so as to ensure that the target production was achieved (Appendices H, J).

Daily production reports are used for assessing the current situations in production. Again, in the Quality Control department, the quality of the production is tested. The worker is informed about the flawed parts of the work and those parts are excluded from the production. The number of the flawed materials is also excluded from the total number of the works produced by the worker, because the salary of the worker is also based on the quality and quantity of the work done. This way, the worker is expected to be more careful with his part in the production. When the inefficiency of the worker is noticed as a result of the quality and quantity reports and the evaluations of his chiefs, some precautions are taken. The precautions vary from re-training the worker to replacement in another unit (Sümerbank 1972) (Appendix I).

In the interviews conducted, the ex-workers also talked about notice boards used in production areas. The notice boards were used to announce the amount of production performed in each shift. It is also realized that it would sometimes cause some competition among different shifts. In addition, that the name of the worker with the highest performance in each shift was also announced on the notice boards and those workers were awarded was another detail found out in interviews (Appendix I). A.Ç. also said such practices had been carried out in the Nazilli plant at times; however, later on owing to some problems caused by the practice, it was abolished in the plant, because after some time the only objective of the production had become achieving the highest performance and the quality was ignored (Appendix F).

Apparently, in all factories studied, a number of measures were taken concerning the repairs of the malfunctioning machines and preparing them again for production as quickly as possible in order to maintain efficiency. Location of the head shift master rooms in a spot overseeing the whole production area was just one of those measures. It was thought that the re-starting of a malfunctioning machine for the production with no time loss was all to do with informing the head shift master or the master workman. Informing the people in charge was done through some gestures in order to make sure the worker would not have to leave the machine unattended and the head shift master or the master workman would be informed in a timely fashion. The interviews reveal that there used to be different methods of informing the head shift master or the master workman, like some flags of different colors were sometimes placed on the machine to show whether the machine was operating properly. Lambs, or in simplest way shouting were other methods of informing the person in charge.

In addition to some arrangements and regulations done to increase efficiency, the allocation of an office for a group of administrative staff in the production zone is also another remarkable detail. The administrative offices were placed either in the administrative block or in the production hall depending on their role in production. In all the factories studied here, it is seen that the offices of all production chiefs, including the planning director, the production manager, the technical manager, the machine energy manager and engineers, were not located in the administrative building. Their offices are understood to have been placed either in production halls or in a separate section closely connected to the production zone, which might be seen as a result of the role of such staff in the process of production and in the solution of possible problems.

Another measure taken for efficiency was about air conditioning and temperature arrangements in the production area. It was mentioned that different stages of production would require different degrees of humidity and temperature in the interviews (Appendix H). For example, one of the interviewees, R.K., foreman, said that inappropriate humidity level and temperature in the thread unit were believed to cause some problems like the breaking of the thread or the spinning of the thread inside the machine, which would result in the malfunctioning of the machine and would also cause inefficiency and the poor quality due to the production in inappropriate conditions.

The daycare facilities also play a role in the efficiency in Sümerbank. Daycare facilities, being inseparable parts of Sümerbank plants, were also a main attraction for female workers who were preferred especially in textile industries. The existence of daycare facilities made mother workers feel more comfortable at work and relatively secured the continuity and efficiency at work.

Recruitment of female workers, especially in some particular stages of the production, might be explained more clearly when the problem of shortage of labor force, especially in the first years of the Republic and during the Second World War, is considered. In addition, opening daycare facilities was directly to do with the demand for the maintenance and efficiency of female labor force. In the interviews, it was suggested that the administration was not in favor of losing a qualified female worker just because she had given birth and therefore she had to leave, because the leave of a qualified worker for such a reason was recognized as a loss and the training of another worker to replace her was thought to be a financial burden (Appendix H). Thus, daycare facilities were given importance for keeping the female worker at the factory. Accordingly, it might be said that the amenities provided in the factory daycare facilities, including feeding rooms, baby-sitters, doctors, nurses, bedrooms, game rooms and laundries, would all intend to make the life of female workers a bit easier. The same interviews also make it clear that there used to be scheduled feeding hours for women workers with babies. Provided that the mother asked for permission from her senior workman, she was allowed to leave the working area to feed her baby once in the morning and once again in the afternoon (Appendix H).

The efficiency of the worker and the institution has been the center of discussions in the entire history of industrial production. The interviews show that the issue of increasing the efficiency of the worker and the production was also given a big importance in Sümerbank plants, and a lot of measures were taken accordingly.

However, it is a well known fact that the efficiency of state factories, including the ones studied in this dissertation, especially in their last periods, was always brought up in different arenas as a matter of question. Ineffective management caused by the fact that all Sümerbank factories were tried to be directed from one single Head Quarters could have been one of the reasons. As a result, the administration of each factory failed to become self-governing, decision making bodies which would easily adapt themselves to the changing conditions of the market. Another reason was wrong recruitment policies adapted in last periods of those factories. The interviews show that in the recruitment of the workers, especially in the last period, apart from their qualifications, their political tendencies were also taken into consideration, which would consequently cause a lot of problems in the order and efficiency of the factories as mentioned by one of the ex-foreman, R.K. from the Bergama factory. R.K. also believes that the attitude of the worker unions was another reason of the deterioration in the factories. According to R.K., since the unions made the mistake of siding with some inefficient workers, they contributed to the deterioration and lost the confidence of workers (Appendix H). However, it can still be easily admitted that the efficiency of the workers and each institution was taken into consideration seriously, and some methods and practices were developed and carried out, and similarly audit and supervision of workers and production were recognized as an important issue in Sümerbank factories for many years.

6.3. Discipline Based on Surveillance

According to Giddens (1992), surveillance could be conducted in two ways. First through collection and recording of data. The second through direct observation. The former seems to have been used widely and effectively in all Sümerbank factories. Personnel files and the record of the amount of production together with the quality evaluations are understood to have taken place among some routine administrative practices in the factories studied (Appendix I). The data collected was used in comparison of worker performances. The daily or average performance charts of the worker were checked from those records. Inefficient workers were spotted on those reports before they were warned and some more serious measures were taken. Similarly,

direct observation was also common and widely used in the factories studied. Different uses of direct observation indoors and outdoors were possible.

The first place where the surveillance issues are practiced to a great extent in Sümerbank plants is the main gate of the plant. The workers are obliged to use the entrances and the exits allocated for them. Alternative ones are totally forbidden. (TEKSİF Toplu İş Sözleşmesi) The gates are constantly watched by the security personnel. The workers are also obliged to show their ID cards to the security when asked and carry the cards with them (TEKSİF Toplu İş Sözleşmesi).

Main gates in Sümerbank plants were important in that they were regarded as contact points of the factory with the town surrounding it, and accordingly, the architectural designs of the gates reflect the importance of the contact with the town (Figures 119, 120,121, 122, 123). The gates were also seen as the symbol of the institution, which made the security personnel realize that they were subject to some kind of surveillance as well. Hence, the security personnel were constantly reminded to behave themselves and watch the dress code. One of the former general managers interviewed for the study also states that the attitude and the dressing of the security personnel is also a reflection of the discipline inside the institution, and hence it is regarded as an important issue (Appendix D). Main entrance security personnel, who were recognized as inspectors, were inspected as well.



Figure 119. Main gate, Manisa



Figure 120. Gate for workers, Manisa



Figure 121. Main gate, Nazilli



Figure 122. Checking unit, Nazilli



Figure 123. Gate for workers, İzmir

Entrance gates are understood to be one of the main elements of visual control over the workers in the production sites. Unlike other personnel in the factory, workers were body searched at the gates while leaving the factory. Surprisingly, in order to carry out this practice in an organized way in all factories studied, some similar spatial arrangements were introduced. The arrangements might be observed in forms of some instruments to separate the female and male workers while going through the body search, like turnstiles to minimize the crowd at gates and some tents to enable the body searches in wet days.

Only blue-collar workers go through security checks because they are seen as part of the production. However, even being directly involved in the same production, engineers and white-collars are not subject to any security checks. Apart from security checks at departure times, the checks can be practiced in the morning when needed. Moreover, even worker lockers might be checked in the condition that the search is conducted in the presence of a union representative (TEKSİF Toplu İş Sözleşmesi, Article 30).

In all examples studied, the worker who was body searched would leave the campus through a gate separated from the ones that clerks and administrators used. The different gates used by workers while leaving the work place and the body search they

had to go through would also lead to the separation of the routes used by workers and other workers in the factory.

Among the factories studied here, the Nazilli plant is distinguished from others in that it provides different transportation facilities to reach the factory campus. The Nazilli plant can be reached by train or by car. Since the motor road and the railway are on different sides of the factory, it is understood that some arrangements of leading routes were needed in order to carry out the controls effectively at the entrance and departure of the workers (Figure 124). As a result, the worker entering or leaving the factory campus were made to go through the same check points (like the body search section), but they would take different routes to leave the campus. For example, the train commuters were asked to go through the body check at the unit near the entrance gate and then go back to take the route to the train station (Appendix F). It is understood that the inspections of the workers to see whether they were using the routes arranged for them were conducted by the watchman located in guardhouses located in various corners of the campus and whose duty was also to watch the security of the factory site (Figure 125). Another check point in Nazilli is the guardhouse near the train station (Figure 126). The choice of location for this particular check point is rather interesting, because it was located at the intersection of the main transportation lines on the factory site. The interviews suggest that the inspection conducted from this point was not limited to what is mentioned above. The two transportation lines where that check point was placed are understood to have been used for the flow of commodities as well. One of the ex-workers in the Nazilli plant, A. Ç., said that the checking of the authorized vehicles transporting to and from the factory was being done at that particular check point (Appendix F). One of the purposes of that check point was explained by E.A. as preventing workers or the users of the football field from entering the administrators' compound (Appendix A). In summary, it is apparent that the routes used by pedestrians and vehicles in the factory campuses studied here were under some strict surveillance.

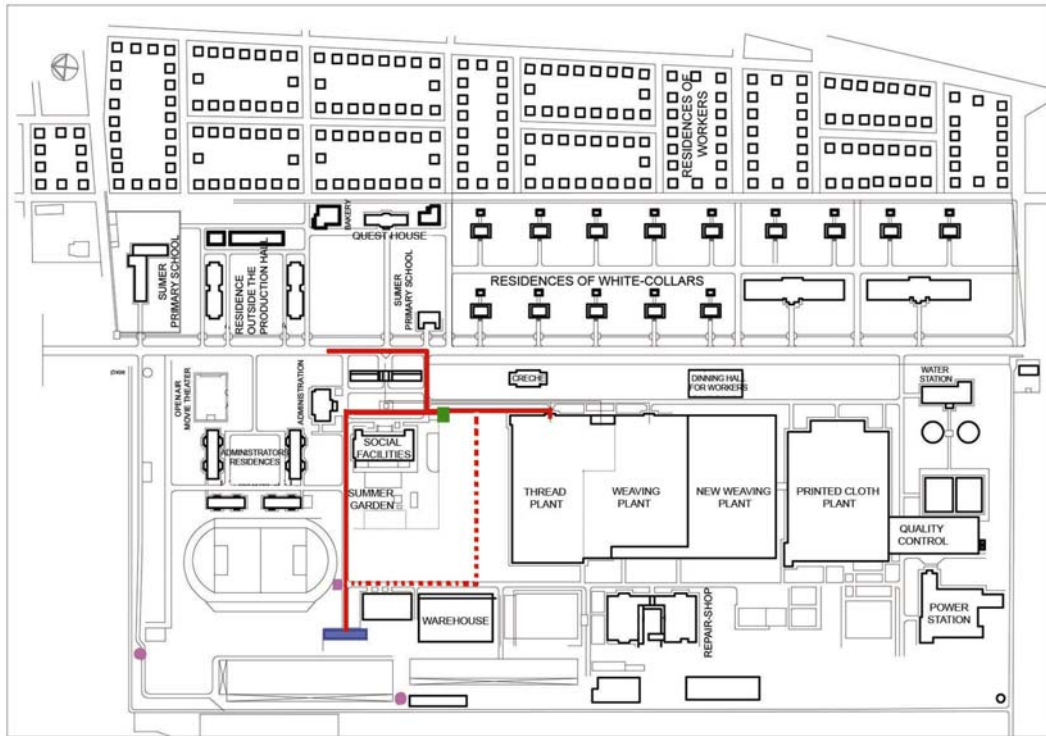


Figure 124. Circulations paths for different users, Nazilli
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)



Figure 125. Guardhouse, Nazilli



Figure 126. Checking Unit, Nazilli

A “panoptic” approach is reflected in the interaction between the main gate and the administrative block. Particularly, in Manisa and Bergama plants, the administrative building is located just behind the main gate. The space in front of the administrative building serves as a gathering area for all the divisions in the plant. The area is surrounded by the administration, the main gate, daycare facilities and cafeterias. In both plants, the administrative buildings are symmetrical structures. The entrance is placed right at the centre of the building with general manager's office right above it.

Being right up and behind the main entrance, general manager's office is able to watch the entrance and the service yard. With its privileged location upstairs in the administrative building and with its dominance over the main entrance, general manager's office controls the whole area extending in front of it. The placement of the office up there is deliberately done to enable the manager to watch the activities going on around the contact area and the main gate. Entering and leaving the factory, taking their children to the daycare facilities, going to the cafeteria at lunch break, heading for the summer garden or home, the workers were made to pass through the formal garden in front of the administrative building (Figure 127). Therefore that particular area seems to be the main element of the panoptic structure inasmuch as it had a huge influence on social interactions occurring there. The layout of the spatial structure was even powerful enough to save the general manager from the burden of conducting his expected observations. Even only that deliberate location of the general manager's office was strong enough to express a panoptic power interaction free from the existence of a head manager.

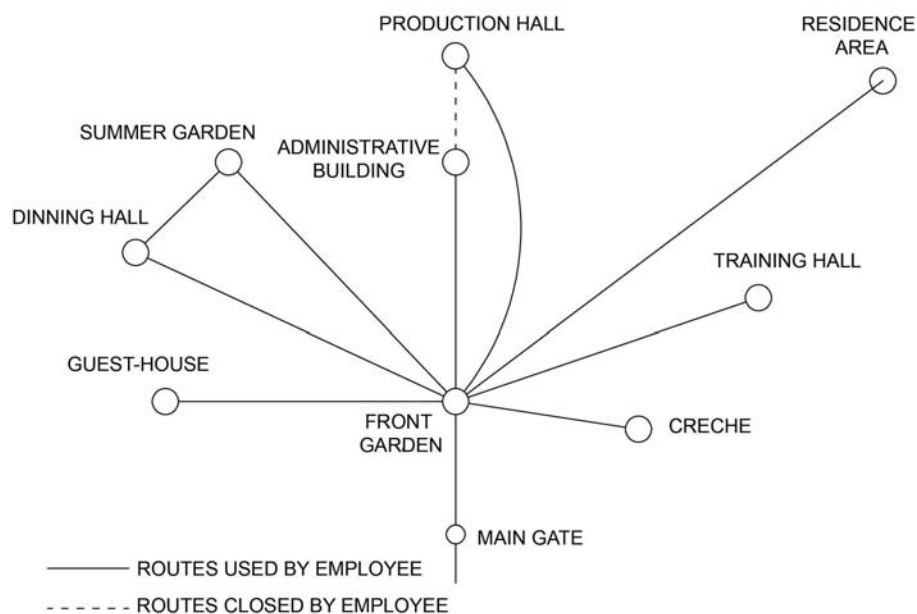


Figure 127. Routes in factories

Ex-workers say that the location of the administrative building had an influence on the workers in their daily practices (Figures 128, 129). The possibility of being seen in an inappropriate way by the head manager would put a big pressure on them

(Appendices E, F). F.S., clerk, speaks of that pressure as “irrespective of the status, whether he is a worker or a service manager, it was not possible that he could pass through there laughing or shouting, because he would believe that if not the general manager himself, he was being watched by an administrative manager. In short, he would know very well that he was being watched.” For example, the residents of the apartments in the factory reported that they had always felt nervous about the possibility of coming across the manager on their way to the cafeteria or the summer house even on the days off the work. Again in another interview, a worker on his annual leave was said to have been punished by the general manager for coming to the plant wearing shorts.



Figure 128. General view, Bergama



Figure 129. Administrative Build, Manisa

In the İzmir Plant, there are three gates to the plant, which are all aligned parallel to the façade of the administrative building (Figure 130). Unlike other plants, there is no formal garden in this plant because of lack of space. However, one could still monitor the workers from the administrative building.

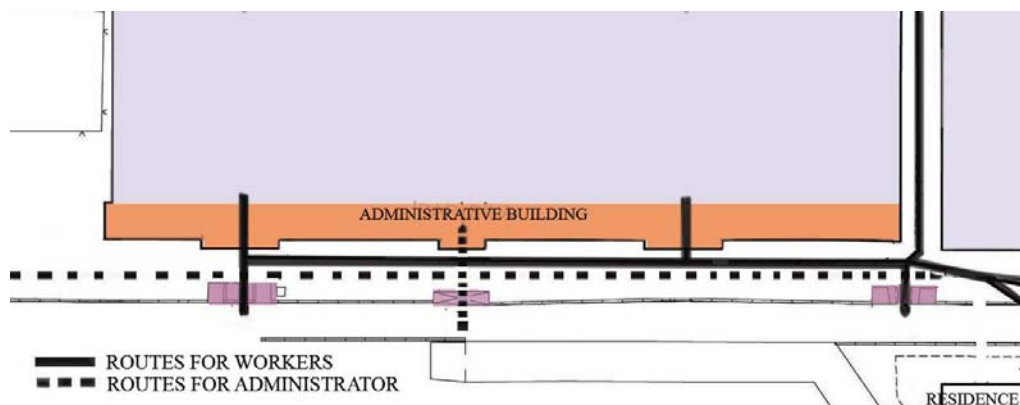


Figure 130. Routes in factories, İzmir

Unlike the other plants founded later, in the Nazilli Plant the first structure after the main gate is the social facilities building instead of the administrative building (Figure 131). Consequently, the administrative building in Nazilli is at the end of the axis which leads to production units whereas in the others it is at the end of the axis from the main gate.

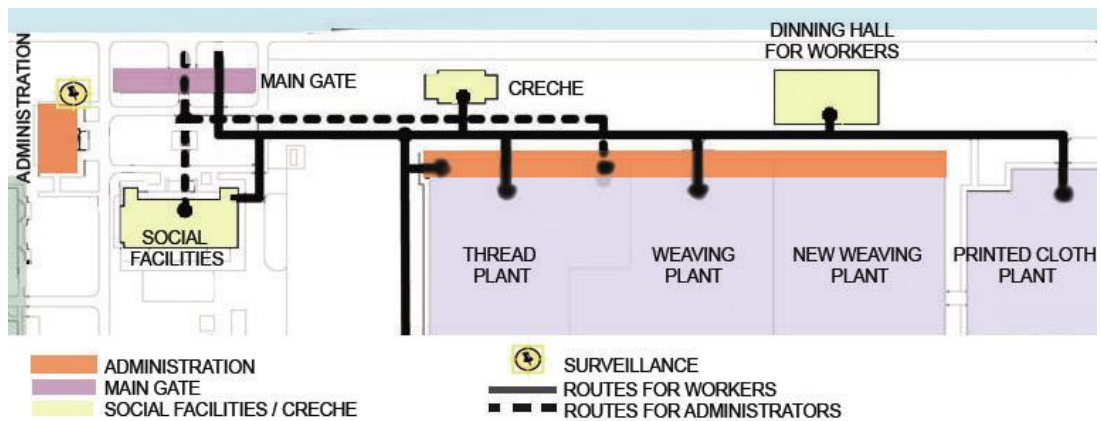


Figure 131. Routes in factories, Nazilli

In Nazilli Printed-Cloth Factory, even though the administrative building was located beside the main gate, it still dominates over the formal garden and the main circulation axis. In Nazilli, there is another administrative building along the main façade of the production hall. On the same axis are placed the daycare facilities and the cafeterias. The main entrance gate, the administrative block and the cafeteria buildings, which were situated around the formal court in Manisa and Bergama examples, are situated on an axis in the Nazilli example, which shows the dominating influence of the administrative building over the worker movements in this plant as well. The practices of inspection seem to have been conducted in similar ways in all examples despite some changes in the site plans because of the properties of the land where the factories were placed.

While the deliberate placement of the administrative buildings on the site plans did not have a direct influence in the order of production and the maintenance of the discipline in the factory, a direct role of inspection was attributed to those buildings in the maintenance of the social order in the formal garden. It is recognized in the interviews that for the administrators the formal garden was the formal face of the factory. It is obvious that some special attention was given to the order in the area lying in front of the administrative building. According to the administrators, the guests to the

factory would get their first impressions about the factory and would feel the presence of the discipline via the formal garden. However, unlike a proper panoptic structure, here the surveillance is reciprocal in that the administrators are being watched by the visitors and the workers as well.

Another important point where the workers were subject to surveillance was clock-in units (Figure 132). With the use of clock-in devices, the worker arrivals and departures were recorded precisely. The clock-in devices are placed between the production units and the entrance so that the actual working hours of the workers are watched carefully, which is needed for the efficiency and assessment of the workers.

Of the factories studied the placement of the clock-in sections in the Bergama and Nazilli plants are learnt to have been changed over time (Appendix A). It is understood in the interviews that in these particular examples, the determination of a spot to indicate the starting time turned out to be a matter of discussion over time. The main reason of the discussion can be explained as that workers were obliged to clock in the cards bearing their personal information while entering and leaving the factory. The time was stamped on the card by the device so that the starting time could be seen on the card. The clocking-in would simply mean starting the working shift. However, because of the demand for ensuring that the starting time should be the moment the worker started working at the machine, the closeness of the clock-in devices to the production units were seen as an important issue in the factories studied. When the desired closeness of the device to the production hall was not achieved, it was interpreted as a waste of time since the worker would lose some time from clocking-in to the duty spot stealing from working hours (Appendix D). For similar reasons, it is understood that the placement of the clock-in sections became a matter of discussion in the Bergama and Nazilli plants as well. Through some arrangements, the clock-in devices, whose number was told to be seven or eight, were later placed in one single spot (Appendix A). Two of the interviewees who worked in the Bergama plant, İ.G. and M.Y., worker and foreman, spoke of a similar arrangement in their factory as well. They said, while the clock-in section had been placed somewhere closer to the entrance of the production hall in the early years of the factory, in the following years it was moved to its current spot as a result of some new arrangements (Appendices H, I). M. Y. reported that the change was made so as to prevent the time loss and to enlarge that particular area a bit more. The information of that sort is quite valuable in that it gives some insight of the discussions concerning the location where the work is assumed to start

and where the clock-in units should be placed. As for the İzmir and Manisa Plants, there were no changes in the placement of the clock-in units which might be justified with the fact that in the interviews with the ex-workers of the Manisa Plant, no changes in the location of the clock-in devices were mentioned, and the first projects of the İzmir Plant shows the clock-in sections in its current location with no detectable changes.

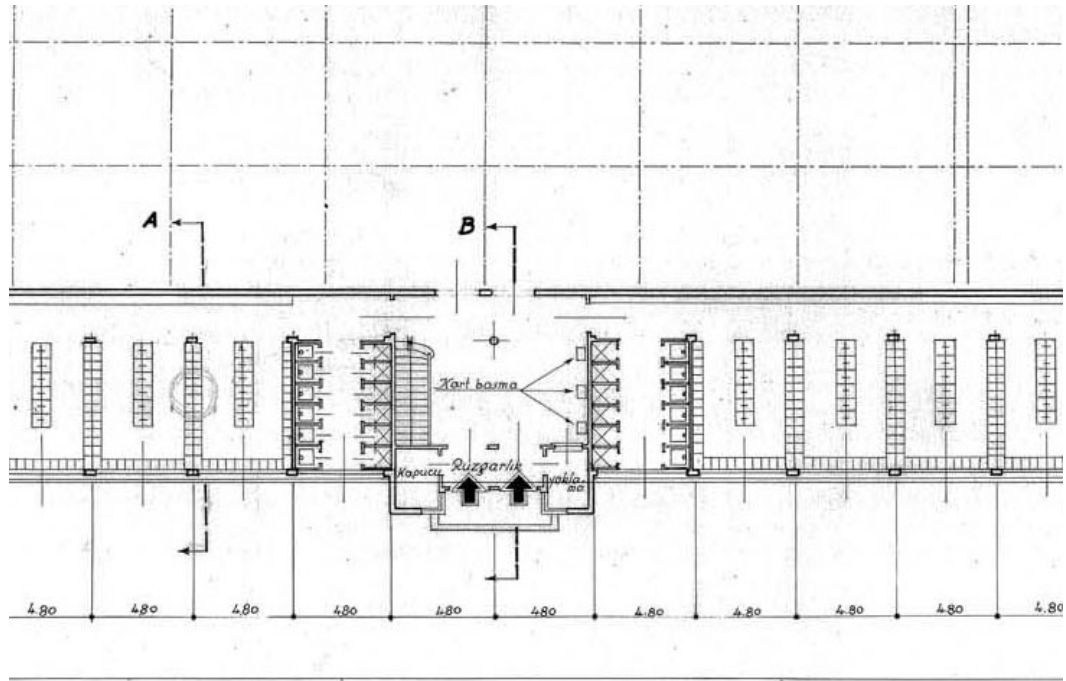


Figure 132. Check point where the clock-in devices are located / İzmir
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The *puantör* (timekeeper) room is another spot of inspection in the examples studied (Figures 133, 134, 135, 136, 137, 138). In all Sümerbank plants examined, there is a time-keeper's room watching the clock-in devices. The timekeeper is responsible for watching the workers clock in and make sure the worker uses his own card. Provided a worker clocks in somebody else's card, the worker gets a serious warning. The punishment may well be firing of the worker. Timekeeper's room is designed to perform the duty comfortably, and the visual contact with the workers and the devices is essential; therefore, the side of the office facing the device is made transparent. The duty of the timekeeper was not limited to watching the arrival and departure times of the worker. Time keeper's room would also function as a place where all the information of working hours was recorded. The timekeeper was responsible for recording of late

starts, early leaves, permissions, absenteeism due to doctor appointments etc. The expectation that the worker should spend the working hours at the machine to maintain efficiency would make the timekeeper an important element of surveillance.

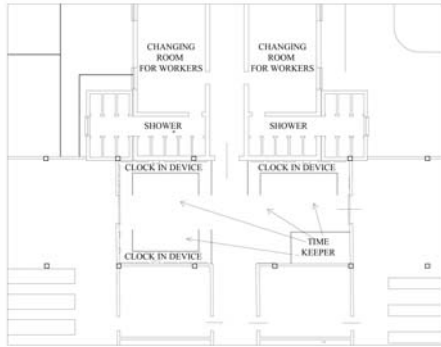


Figure 133. Check-point where the clock in devices are located, Manisa



Figure 134. Time-keeper room, Manisa

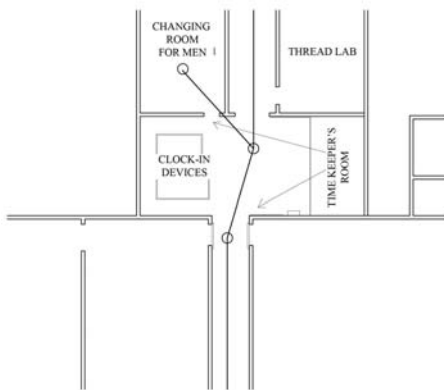


Figure 135. Check-point where the clock in devices are located, Bergama



Figure 136. Time-keeper room, Bergama

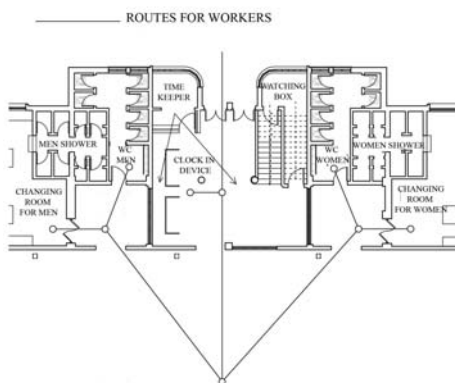


Figure 137. Check-point where the clock in devices are located, İzmir



Figure 138. Time-keeper room, İzmir

B.S., director, stated that the timekeeper's room had an effect on the move of clock-in units to one single spot. B.S. added that the concern about the possible failure at the effective inspection of the workers during clocking-in in different points of the factory had led to the decision of putting all clock-in devices in the same place. According to B.S., the visual interaction between the clock-in section and the place where the timekeeper was placed was quite important for the inspection of the workers clocking-in while arriving and leaving the factory, which is expressed by B.S. as “the glassy partition of the timekeeper's room across from clock-in devices was a must.” In all the examples studied, there used to be glassy divisions for timekeepers in clock-in sections, as described by B.S. It is understood that in those areas where workers clocked-in, the existence of timekeepers would cause some pressure over workers about being watched by someone and prevent any inappropriate attitude, and therefore timekeepers were given a big importance. It is also brought up in the interviews that at any failure of such inspections, some workers might attempt to clock-in their friends' cards to claim that the card owner had started the work on time (Appendix A).

In addition, the interviews also suggest that the measures taken to make sure workers spend their working hours at their expected duty spots were not limited with clocking in. The inspection of the worker to ensure he/she started on time and spent the working hours at the machine was introduced as the responsibility of the foreman or the head shift-master. R.K., who worked as a master workman in the Bergama plant, said he had started his all shifts with a routine chore of taking the attendance to find out if there were any absentees among workers. He added that he would normally wait for a while if a worker was late before he informed his senior workman of the absenteeism (Appendix H).

In reviewed examples, shift-master offices also play a vital role in checking the production zone (Figures 139, 140, 141, 142, 143). The office is a box-shaped room and located in the production area. The shape and location of the office allows the shift-master to watch the activities in the production site. The visual dominance of head shift-master rooms was explained by K.S., foreman, who worked in the Nazilli Plant, as: “There, for instance, the tool is operating, the fellow is just resting, sitting and doing nothing, or, he is either sleeping or joking around, you know, his machines are working. It is for watching that sort of workers” (Appendix F).

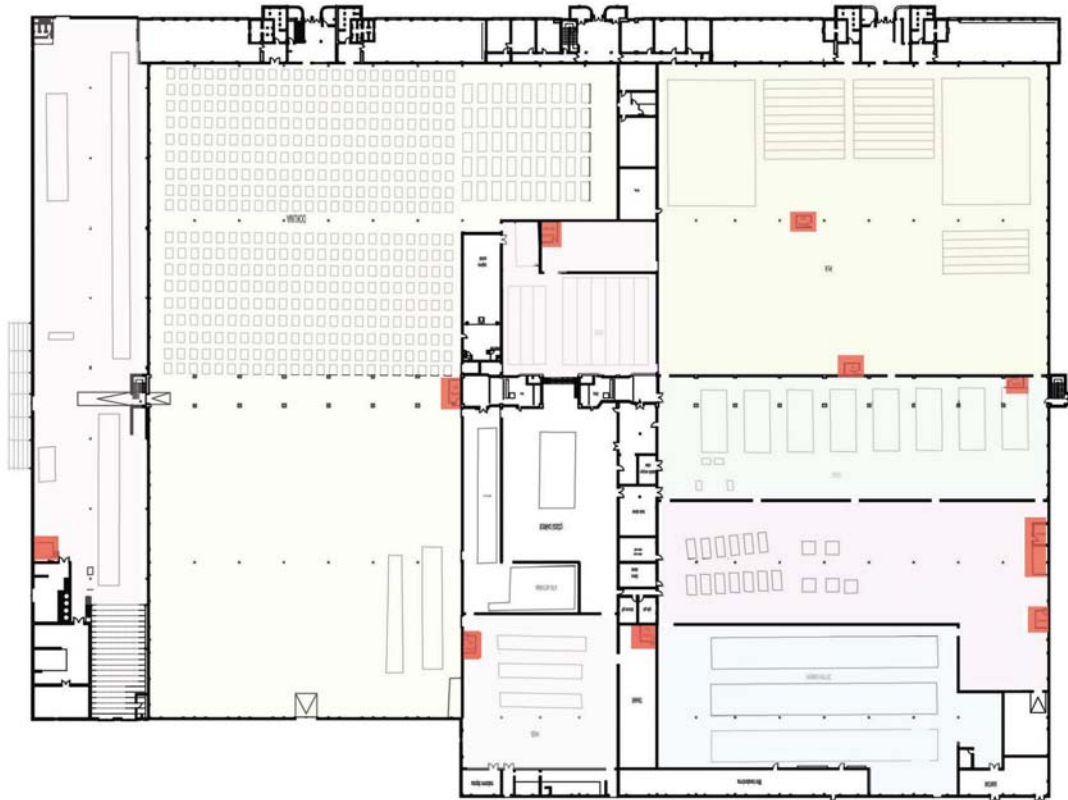


Figure 139. Shift-master's offices / İzmir
(Source: Project Archives of Sümerbank Head Quarters)

The location and how high the office is depend on the size of the machines placed in the area. If the machines are small, short and set widely apart from each other, the shift-master offices are located by the walls on the ground level, but otherwise they are more central and lifted from the ground to watch workers more easily. The main purpose is to enable the shift-master to detect any problems coming up in the production zone so that the shift-master can report the machine, the time, the reason and the solution involved in the problem (Appendices I, E). Another advantage is that the shift-master might get an idea about the attitudes and habits of the workers at work. Similarly, the shift-master is able to watch toilet and cigarette breaks and can interfere with those practices if necessary (Appendix J). Therefore, it can be said that there is a panoptic relation between the production zone and the shift-master's office in Sümerbank plants. The interviews with the workers and the head shift-masters give some idea about the influential effects of the head shift-master rooms over workers. M.Y., foreman, explains the importance of the head shift-master room in maintenance

of discipline as “no one can piss around while the shift-master is watching” (Appendix F, I).



Figure 140. Shift-master office, Nazilli



Figure 141. Shift-master office, Bergama



Figure 142. Shift-master office, İzmir



Figure 143. Shift-master office, Manisa

The surveillance in the production zone is not restricted to the shift-master's room. The offices of the master foreman, production chiefs and engineers also take place in the same area. Again, the offices of the administrators directly responsible for productive activities are located around the production zone as closely as possible. All those offices are scattered around the production area and their position in the zone is carefully chosen. The location of the offices gains its importance through the activities surrounding them. The offices are located in some key points in order to perform their assigned duties. Possible problems in production and the attention level of the workers can be observed easily from those points which are stationed either in the production area itself or in the passages connecting different units in the same production zone. The offices also watch the workers arrive and leave the work place, go for lunch break or head for other production units. All these features turn these offices in to practical check-points. One of the interviewees, T.B., foreman, speaks of the placement of

supervisor and engineer offices in the production zone as: “The office might have been placed there in order to watch the production, to discipline the worker with the message that somebody is watching or to encourage the worker to be more efficient” (Appendix F). On the other hand, H.Y., director, explains the placement of those offices in the production area as “It was more to do with the production and efficiency, rather than the discipline. It was to do with watching the work more closely” (Appendix E).

When the precautions taken in the İzmir Plant for the sake of surveillance are considered, it is observed that the thread and the weaving units seem to be located in the same building at first. However, when the structural plan is examined closely, it becomes apparent that the two units are divided by a number of other divisions some of which are accessible from only one side, whereas some others can be reached from both sides. On the other hand, there is another passage connecting the thread and the weaving units. The offices for the chiefs responsible for those units are placed in the passage which controls the passage between both units (Figures 144, 145). Another remarkable feature of the İzmir Plant appears at the entrance of the printed-cloth unit. The unit is accessible only through the weaving unit. In either side of the passage, as in the other example mentioned before, are the offices for the chief and the product manager responsible for the weaving unit. Hence, the entrances and the exits are kept under control.

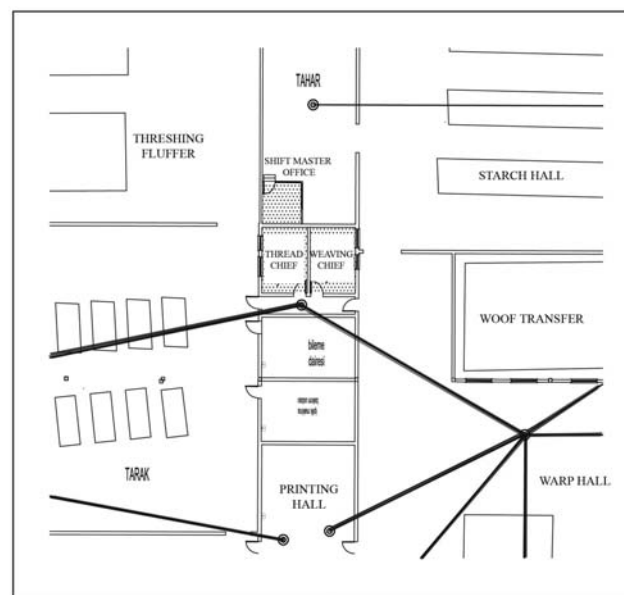


Figure 144. Check-points and routes, İzmir

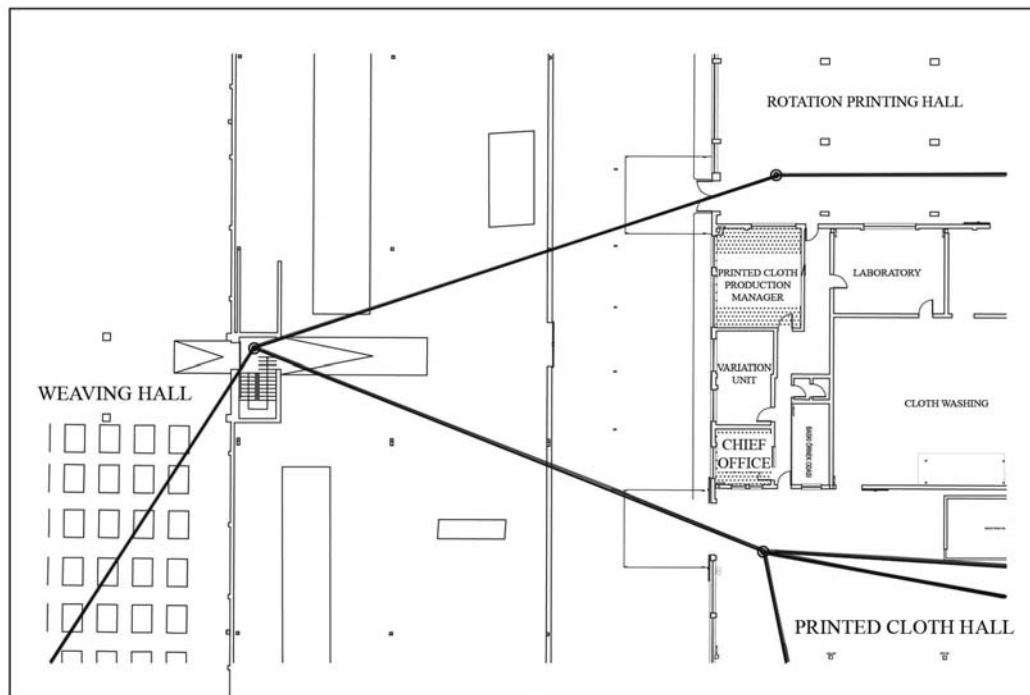


Figure 145. Check-points and routes, İzmir

The disciplinary features at the entrance of the production hall in the Manisa (Figures 146, 147, 148) and Bergama Plants (Figures 149, 150) are remarkable. The workers entering the building from the back side of the administrative block first reach the clock-in area where the arrival and departure times are stamped on worker cards by an automatic device. After clocking in, in order to get to their units, the workers have to pass through a corridor where the technical managers responsible for the units are located. The offices open to the corridor and they all have windows watching it. Even though the windows are blocked by drapes, the disturbance caused by the placement of the offices in the corridor is expressed by the workers in the interviews (Appendix J).

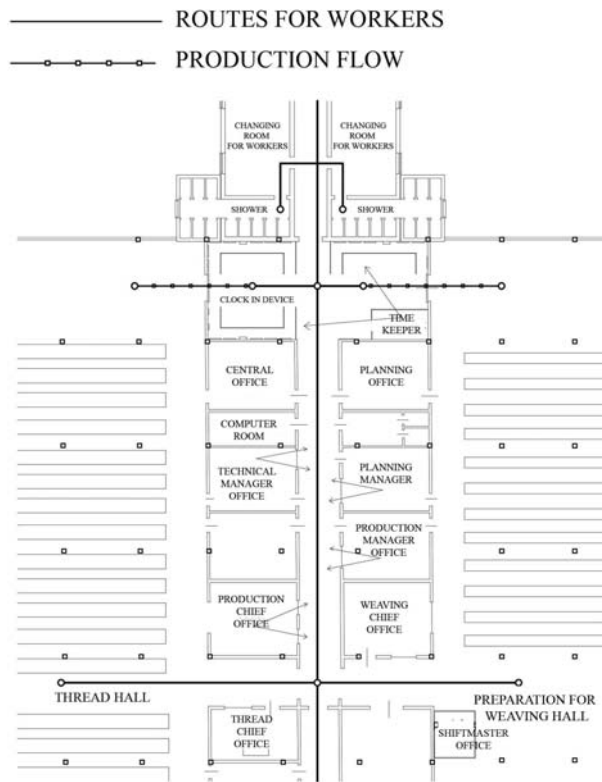


Figure 146. Routes in factories, Manisa



Figure 147. Routes in factories / Manisa



Figure 148. Production hall entrance

The corridor leads to two different production units on the left and right. Again at the entrance of the production units are the offices for the production chief and the shift-master. While leaving the workplace, going for lunch or getting to the administrative block, the workers have to pass by these offices. The workers express that the placement of the offices that way put pressure on them while leaving the workplace or going for lunch a bit earlier, which embarrasses, or rather annoys the workers (Appendix H).

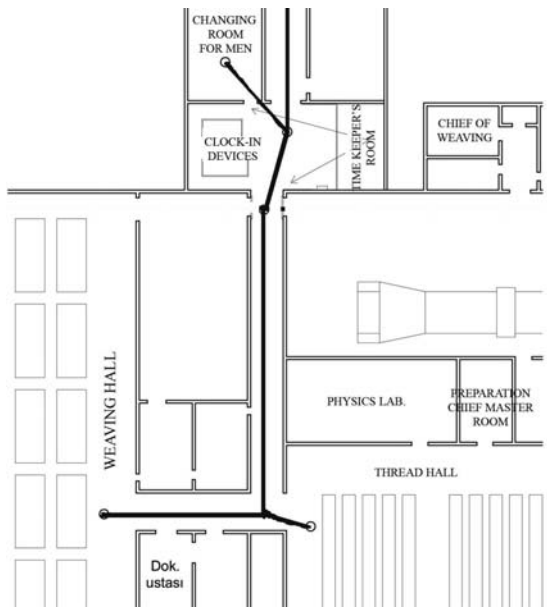


Figure 149. Routes in factories / Bergama



Figure 150. Routes in factories and production hall entrance / Manisa

Again in the Manisa Plant, the bathrooms are also located in the same corridor with the chief offices, which makes the workers pass by the offices even while getting to the restrooms. Even though it does not appear to be a big problem, the workers feel the pressure that the abuse of those breaks from the work might cause some serious warning from the administration. Although not being warned for each single issue on a daily practice, the workers are well aware of the fact that they are being watched about the working hours, and the efficiency by the people in charge. The interviews show that workers would come up with two main excuses when they happened to leave their duty spots for a short recess. One was the cigarette break, and the other one was the need to use the restroom. It is known that workers would sometimes use the excuse of going to the restroom for smoking (Appendix H). Therefore, the head shift-master and the master foreman were supposed to be aware and alert for such abuses, and it is understood that they had to warn some workers at times. It was also informed that, to prevent such abuses, the head shift-master, the master foreman and even the head director himself would sometimes go and check smoking rooms and restrooms (Appendix H). The measures taken in the Manisa Plant against such possible abuses are quite interesting. Upon finding out that an emergency exit door was being used in order to go outside to

smoke by some workers, the factory administration covered the door up with concrete. Similarly, the restrooms located at the end of the aisle leading to the production units were closed after some time also (Appendix J).

When the housing in the Manisa and Bergama plants is considered, the hierarchical placement of the apartment buildings also allows a constant practice of spatial surveillance. In those areas, as a requirement of the hierarchy, the residence nearest to the production zone belongs to the general manager. The path leading to other apartment buildings passes by the manager's residence. In the studies, it is observed that the spatial planning affect the daily life and practices like watching the dress code and keeping well manners owing to the possibility of being watched and seen by the manager. One of the interviewees, F.S., production director and engineer, speaks of the uncomfortable feeling of passing by the general manager's residence as:

Our compound is located on the right in Bergama. In normal conditions, you are properly dressed in a suit and tie, but when you are on your annual leave or you have a day off for some reason and, say, you are not shaved, you feel uncomfortable while passing there. In other words, you think the manager might see you and criticize your appearance. As a matter of fact, it is quite normal but you are worried that you might be misunderstood. (Appendix E)

For example, there used to be some regulations introducing a certain dress code for the workers intending to use the summer garden. The interviews provide a lot of information on this issue. More than that, the dress code was required not only from the residents of the dwellings but also from their guests (Appendix J). Again the interviews reveal that regulations were not only limited to the dress code, they also interfered with the usage hours, and even the amount of the alcohol to be consumed in that particular area. In the interviews, it was also mentioned that the photos of some unwanted people due to their inappropriate behaviors were displayed in those areas (Appendix F).

As seen in the examples as well, several different practices of surveillance can be traced down in these factories. Using surveillance as a means of discipline to some extent turns these factories into panoptic places. The fact that the Turkish State acted as the biggest employer in the country until 1960s, those state-controlled working places helped the state to control a big majority of the working population through various methods of surveillance. When considered in terms of the dream of “creating a class-free society” in the early years of the Republic, those controls of the state might be said to have found an ideological basis as well. On the other hand, it can be said that the inspections on behalf of the production were directly related to the efficiency.

6.4. Space as a Disciplining Apparatus with Designated Depth of Usage

In Chapter 3, how the factory space gained the qualities of spatial organization of paths, the number, distribution, and disposition of subspaces and their orientations in space in the course of spatial transformation of the factory were explained in detail, and it was also clarified that all these elements were checked through a “network of gazes”. Correspondingly, it was also emphasized that factory buildings can be placed among architectural programs which are defined as “strong program” buildings. As explained in detail in Chapter 3, the central dynamic of the transformation in the factory typology is based on the rationalization of a “problem-free” or “flawless” operation of labor force and commodities. The main objective of this rationalism is to create a perfect interaction among all subspaces in the area similar to the one existing among the mechanical parts of a machine. All arrangements and regulations carried out in the factory space are determined by the demands and expectations concerning the production and the surplus value. In conclusion, it can be inferred that the factory space has gone a process of rationalization and the discipline required for the expected high quality production is primarily achieved through surveillance of the labor. One of the means to analyze the structure of the factory space based on the purposes above is the determination of the prohibitions and spatial restrictions introduced for different staff of the space and the forms of the surveillance related to those restrictions and prohibitions.

According Hillier, the spatial logic has an impact on social logic. Therefore, some reliable data about space can be obtained through the determination of the depth of usage of different users in that particular space. According the Hillier, the structures with “strong program” are based on a solid, inflexible spatial interaction for its potential users. While some common spaces are available for different users, in some other areas users are completely separated from each other by definite borders. Likewise, some similar arrangements seem to have been practiced in the factories studied here.

In the factories analyzed, it is observed that particular workers were not given access to particular places on the campus. The restrictions were practiced through decisions concerning the determination how far each worker could go, the permissions and prohibitions arranged according to different users, visible and invisible frontiers in the area, and the inspection points to check if each user remained in the area he/she was

allowed to. An attempt to understand to what extent particular subspaces comprising the factory area were used by particular users and the related inferences might help us to get an insight of the rationale behind the social aspects of the factories studied.

The attempt to do so is related with the “depth of space” (Figure 151) and the “depth of usage” (Figure 152) which is likely to change for different groups of users, and it is also related with the interaction in between. The determination of the “depth of space” is to do with the rationale concerning the location of all subspaces of different functions in the area. When the examples studied here are analyzed accordingly, it is observed that the locations of external factory dwellings, entrance gates, formal gardens, those buildings which are in close contact with the formal garden such as daycare facilities, the guest house, the social facilities center, the cafeteria, the summer garden, on-campus dwellings, the administrative buildings separating the formal garden from the production units and other production units behind them, the warehouses located behind production units were all located in the same order in all examples. The rationale and the arrangements concerning the unity of distinct spaces are explained in detail in the first part of this chapter. In this part, however, the usage of some different spaces by different users in the campus and the analysis of some depths of usage for some particular users based on the restrictions introduced are to be explained. In other words, not each group of users was given equal access to different subspaces in different parts of the campus. Therefore, the examples studied show that there used to be different “depths of usage” for different group of workers. The juxtaposition of the spatial depth with the dept of the usage, however, might reveal some details about the daily practices of the space which cannot be reflected by the site plan.

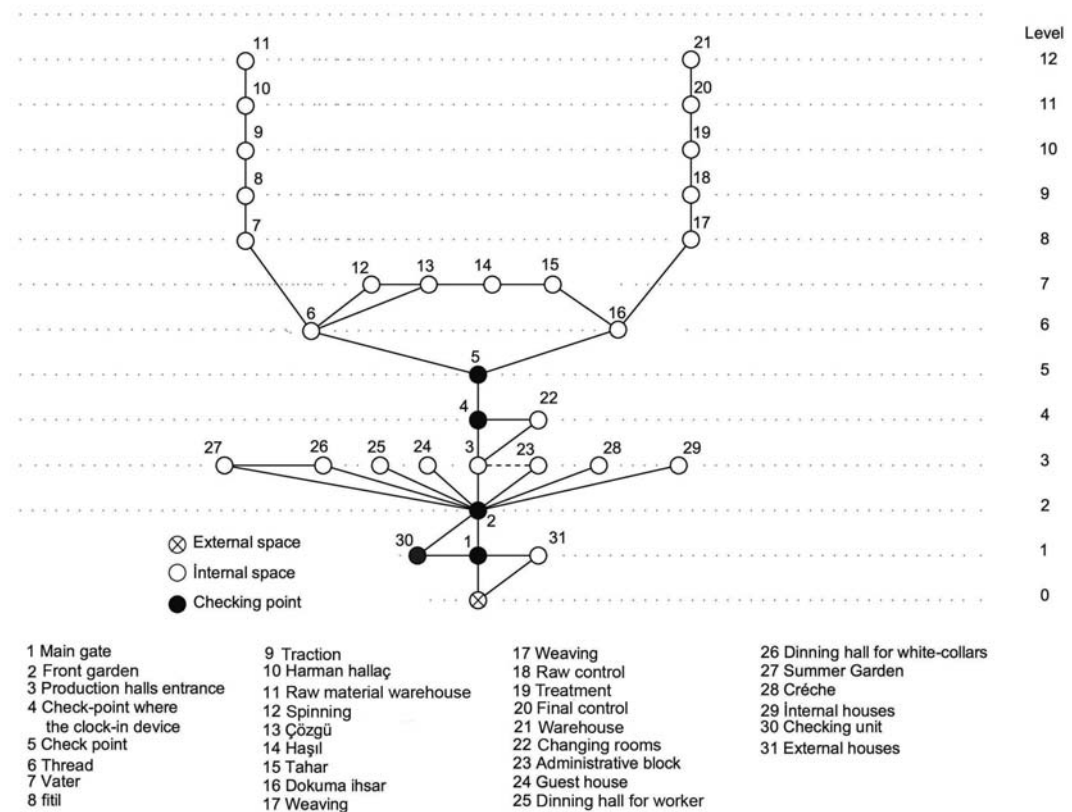


Figure 151. The general spatial organization of Sümerbank Factory plants

For the people working or living in the plants, the place has different features concerning the use. The use of a particular place by particular individuals is restricted by some visible and invisible limitations which can be determined either by rules or duty codes or by physical boundaries.

The users of the factories studied can be divided into two categories as “guests” and “workers” which can also be sub-categorized according to their usage of the space. For guests, the campus is not a work place. This group involves the families of the workers some of whom live on-campus, their relatives, acquaintances, people who do business with the factory or the staff working in the Sümerbank Head Quarters. This group of guests is understood to be restricted from some spaces in the factory.

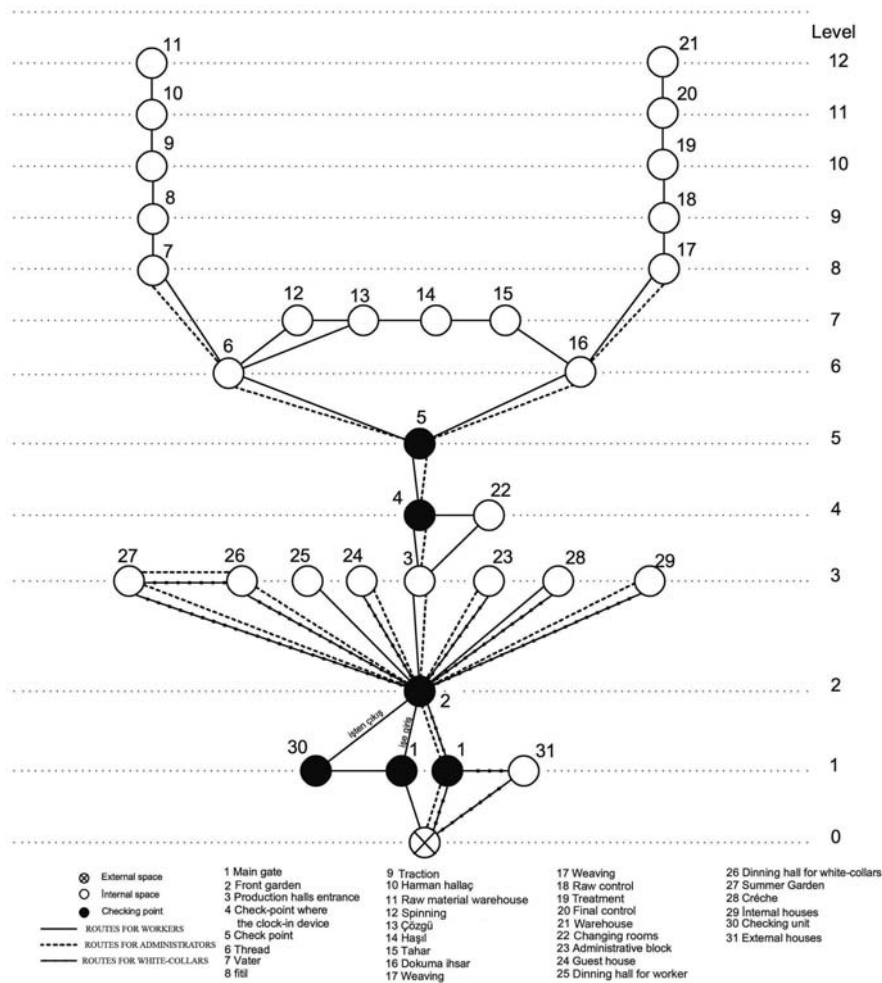


Figure 152. Spatial organization according to different users

Guests, who do not work on campus, were subject to some remarkable restrictions. Normally, their usage of the campus was limited to the areas surrounding the campus. The guests of the administrators were usually hosted in administrative building, the cafeteria, the summer garden or the guest house during their stay (Figure 153). On the other hand, the request from the workers of different status to show their guests around the campus were subject to administrative approvals (Appendix J). However, for workers, the campus is a work place. The staff consists of workers of different statutes with different duties. The usage rights and the depths of usage described for workers might vary according to their statutes and responsibilities in the factory campus.

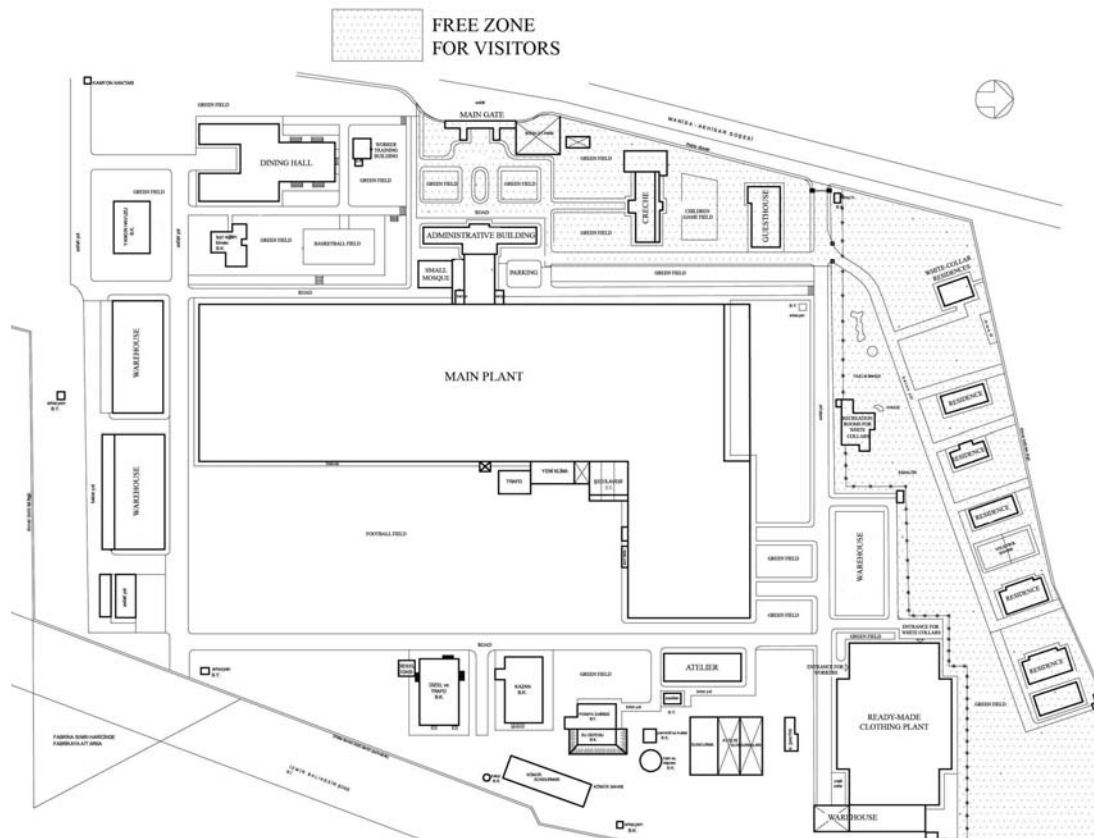


Figure 153. Free zone for visitors

People living on-campus but not working in the plants is the immediate families of the factory workers with no participation in productive activities in the plant. Therefore, their use of the production area is either totally prevented or very limited to some particular areas like the infirmary and market (*ekonomoa*). On the other hand, the families living in the Nazilli Plant were permitted to use the club, the summer garden and the open-air movie theatre in evenings. The access of the guests to the production hall was totally denied. It is understood that a security guard was placed at the entrance of the production hall to prevent any unauthorized access to the area (Appendix J).

Worker dwellings were separated from the factory campus by a road in the Nazilli and İzmir Plants. In other words, the worker dwellings in Nazilli and İzmir were divided into two parts. While the administrator dwellings were located in the factory campus in both plants, clerk and worker compounds formed the second group of dwellings cut off from the campus by a traffic road. On the other hand, in the Manisa and Bergama Plants, the division was achieved with fences between the production zone and the housing area, which kept the residents of the dwellings away from the production area. The use of the campus for those residents was limited to the area

allocated for the dwellings. The roads cutting through the campus area or the fences would form the visible frontiers in the campus area. However, unlike visible frontiers, invisible ones could not be detected in the form of physical barriers like roads or fences. The invisible frontiers usually show themselves as prohibitions, like prevention of guests from entering the production units, prevention of workers from entering the summer garden, and arrangement of different routes for different users in the campus area. It is also recognized that those invisible barriers existing in the form of prohibitions were as effective as the visible ones in the Sümerbank campuses.

The security appears to be an issue of primary importance in the provision of frontiers between different subspaces in the campus area. The interviews suggest that parents would constantly warn their children about the restricted use of the campus area (Appendix J). In addition to the measures taken for the security of children on the campus, precautions against fire in the production zone were also given high importance. Fire precautions are given a great importance especially during the cotton purchasing season when even the football fields are used for stocking the cotton. In those days, even the existing precautions and barriers are not seen reliable and the parents are told to keep their children off the areas (Appendix E). In particular situations, the frontiers and depths of usage might change temporarily, which might be exemplified as the cases in some special days and strikes. For example, while the local people in Nazilli was given a limited access to the factory campus for a variety of facilities in normal situations, a much deeper series of spaces was made accessible for the locals during the Republic Day celebrations (Appendix F). Similarly, during worker strikes, some changes in the usage rights were also detectable. For example, while the workers were not allowed to leave the production area during working hours, in those special cases, they seem to have been allowed to use the formal garden (Appendix G).

If each varying sub-areas forming the whole campus called “cells”, the cells open to the use of families of workers take place either on the “surface” of the plant or separated from it. The borders of the cells are based on duty codes. For example, the white-collars in administrative duties usually use the “shallow” cells which are placed in the administrative block. The other users of shallow cells are the personnel working in daycare facilities, cafeterias and the guest-houses.

Administrators, on the other hand, are granted access to the cells of different depths depending on whether they have technical or administrative responsibilities. The administrators in charge of technical issues are usually stationed inside the production

units rather than the administrative block where the ones in charge of some administrative duties are found. Even though stationed in the administrative block, owing to his responsibilities in all aspects of the production, the general manager has the access to the deepest cells in the plant (Appendix D).

The deepest cells in the plant are the ones where the workers are located, such as production halls, warehouses, central heating units and ready-made clothing units which were added to the plants in the following years. Furthermore, it might be said that the further from the entrance gate and the closer to the production areas the workers were, the more inspection and surveillance over them was noticed.

As understood in the interviews with the workers, factory managers pay their visits to all production divisions at least once a day. In morning meetings, all the issues of the previous day are reported to the general manager by staff-in-charge. Manager's visits to the production units are mainly for inspecting the production and possible problems and disciplining the workers. The interviews suggest that the visits of the general manager to the production units used to have an effect mostly on production managers and supervisors, rather than workers (Appendix G).

Inspection times are not regularly set. The manager usually pays his visits with the company of other administrative personnel to observe the problems in their places after the morning meetings. Among his entourage are deputy technical managers, production and mechanical energy managers, chiefs and production engineers (Appendix C). During the tour in the plant, the production issues and the problems are reported to the manager by the person responsible for the division. The interviews with former general managers reveal that the visits and inspections are not restricted to the inner cells and the managers might inspect the divisions anytime of the day believing that the audits have a disciplinary effect on workers. The same inspections can occasionally take place even in smoking rooms, non-smoking restrooms and central heating units (Appendix D). It is also reported in the interviews that unannounced inspections conducted by some administrators at different hours meant to create a kind of anxiety among the workers that they might be inspected by the general manager at any time so that they would work cautiously and efficiently all the time (Appendix J).

Different users experience different places following different tracks in their daily practice. Determination of the track is also important for understanding the size of the used area and the depths of the reachable cells. The examined tracks show that even the production divisions have some sub-divisions accessible only by the personnel of

similar ranks. For example, recreational areas in the production zones such as football fields are mainly used by workers. The formal garden, on the other hand, is used by all workers for being a common service area. Nevertheless, the formal garden is not a popular area due to the fact that it is watched by the administration. Warnings for being in the area during working hours are a common complaint among the workers (Appendix D).

The use of the summer garden also has some interesting details. In the first years of the plants, the gardens were for the use of all workers in the factory, but in the following years, due to some inappropriate behaviors of some workers the use of the areas by workers was first restricted and then totally prohibited, which turned the gardens into a novelty only for the administrators and the white-collars (Appendix A). Again, inside the summer gardens are some sub-divisions for the use of general manager and his guests (Figure 154). In the İzmir Plant, for example, the summer garden is divided into two for the separate use of administrators and white-collars. Again in İzmir and Manisa Plants, summer gardens are separated from cafeteria buildings, which convert them into worker-free areas during the working hours as well. Except in the Nazilli Plant where worker residences are outside the factory site, the residential areas for the administrators and the white-collars in other plants are also among the areas which cannot be used by workers.

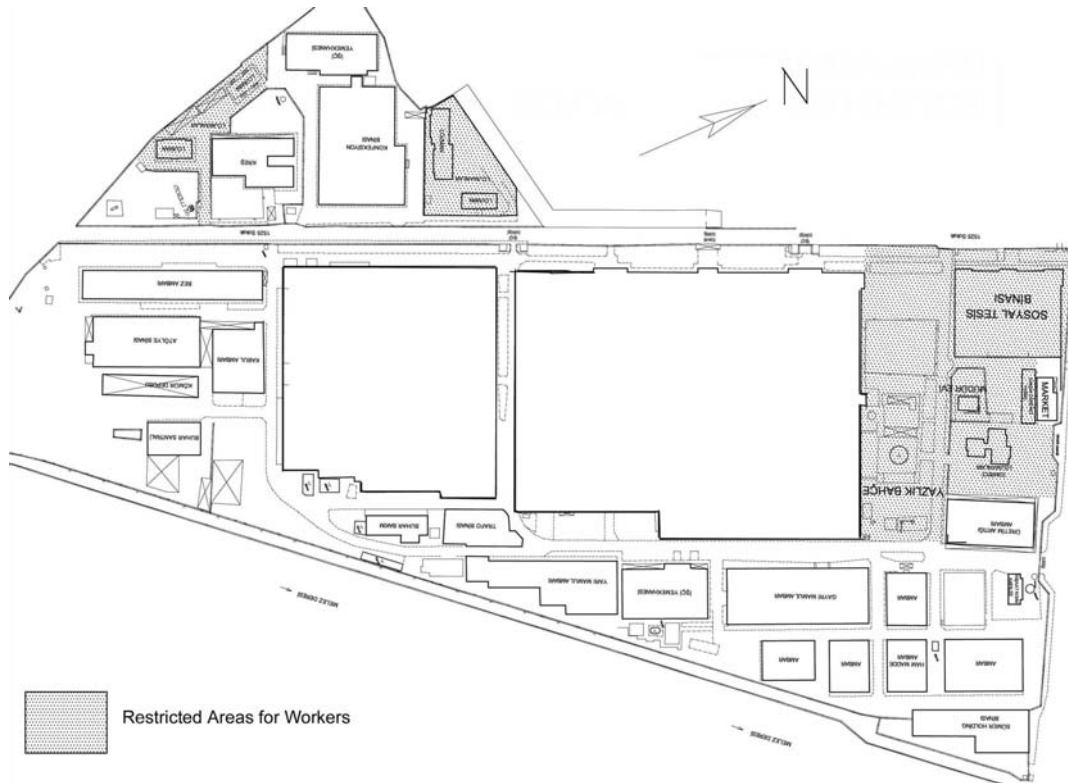


Figure 154. Restricted Areas for workers

The interviews with the workers also indicate that in some plants, workers and white collars use different routes to cafeterias due to the fact that the worker, white-collar and executive cafeterias all have different entrances to the same cafeteria block. In the interviews with the ex-workers, it was brought up that there used to be some regulations concerning the routes to be followed by different users on the campus. Therefore, the workers were obliged to stick to the routes arranged for them on the campus (Appendix J). The routes taken by different users are marked on the site plans given below (Figures 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161). The routes taken within the production hall are marked on the plans in relation to the surveillance points.

In Sümerbank plants, another example for particular users of particular cells is daycare facilities. The daycare facilities are mainly for the children of workers. In case there is still enough room after the placement of workers' kids, the children of white collars might be admitted to the daycare facilities. The use of daycare facilities is subject to the management's approval. Daycare facilities and breast-feeding rooms are open only to mothers with a special pass. But even then mothers are not allowed inside

children wards, and the children are brought to the mother by baby-sitters. Mothers, on the other hand, are obliged to wear a special dress while breast feeding their babies.

All the regulations, limitations, discussions and solutions focusing on the usage rights in the campus area were all to do with an attempt to maintain the order on the campus.

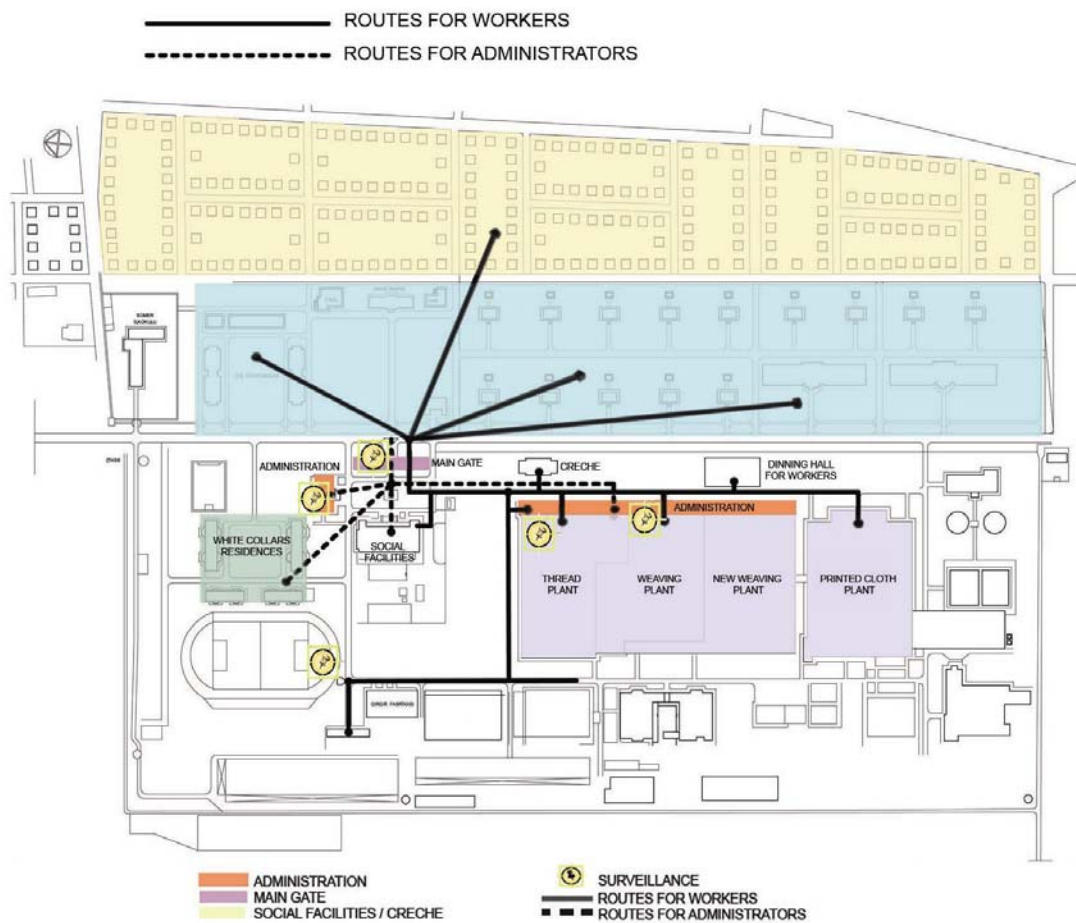


Figure 155. Routes for different users / Nazilli

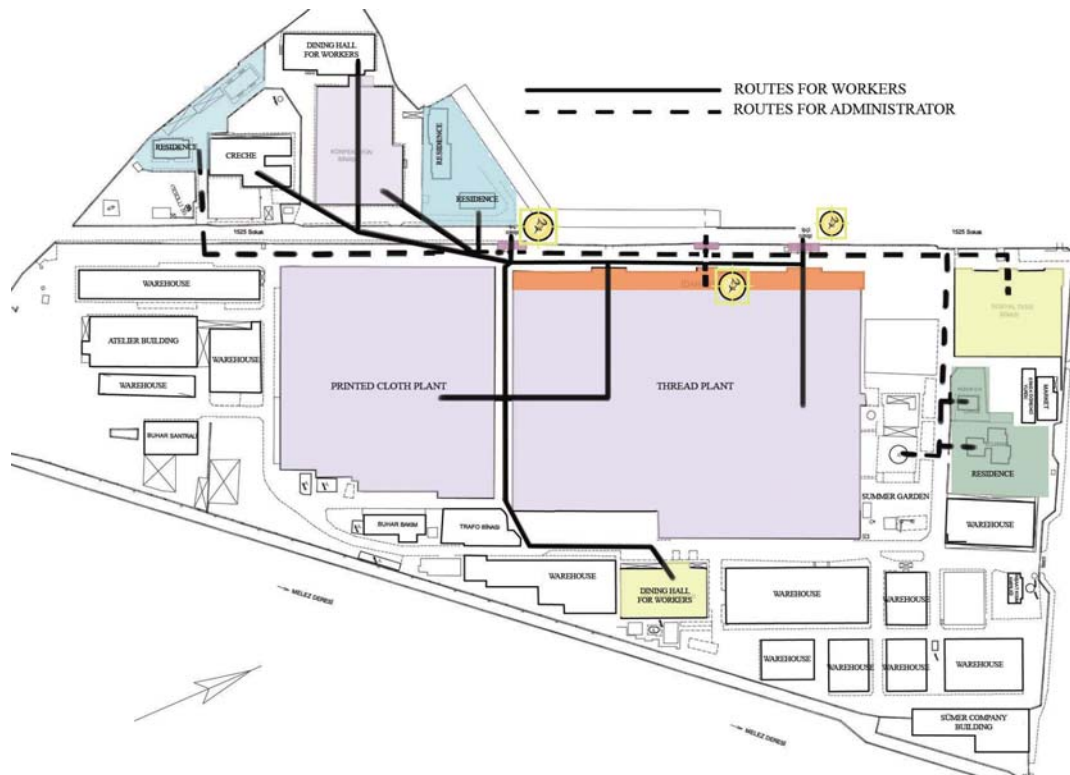


Figure 156. Routes for different users / İzmir

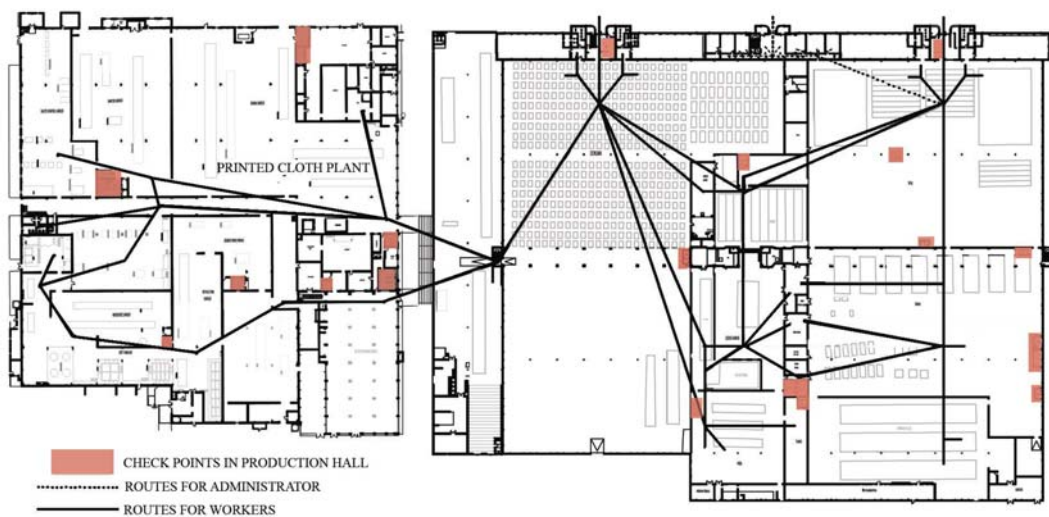


Figure 157. Routes for workers in production hall / İzmir

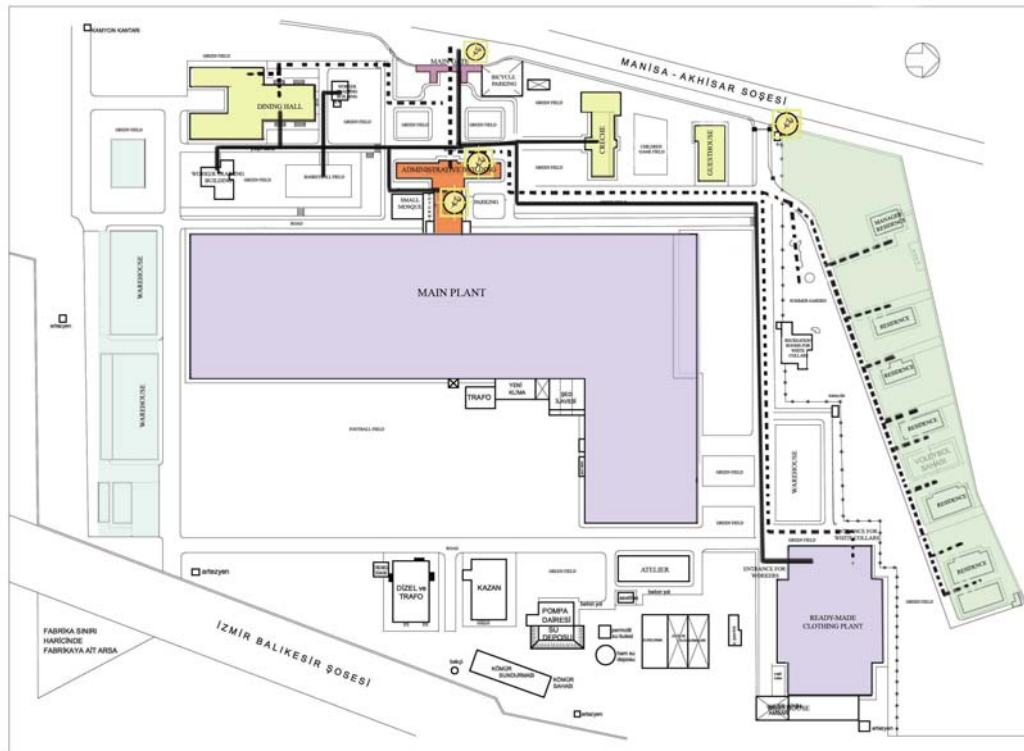


Figure 158. Routes for different users / Manisa

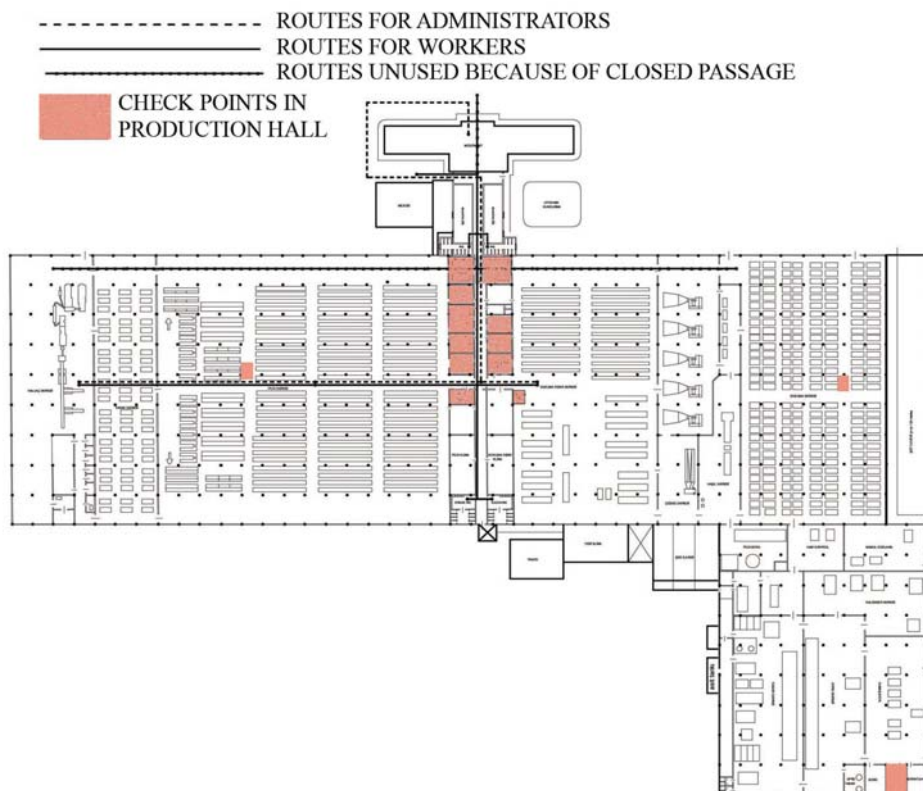


Figure 159. Routes for workers in production hall / Manisa

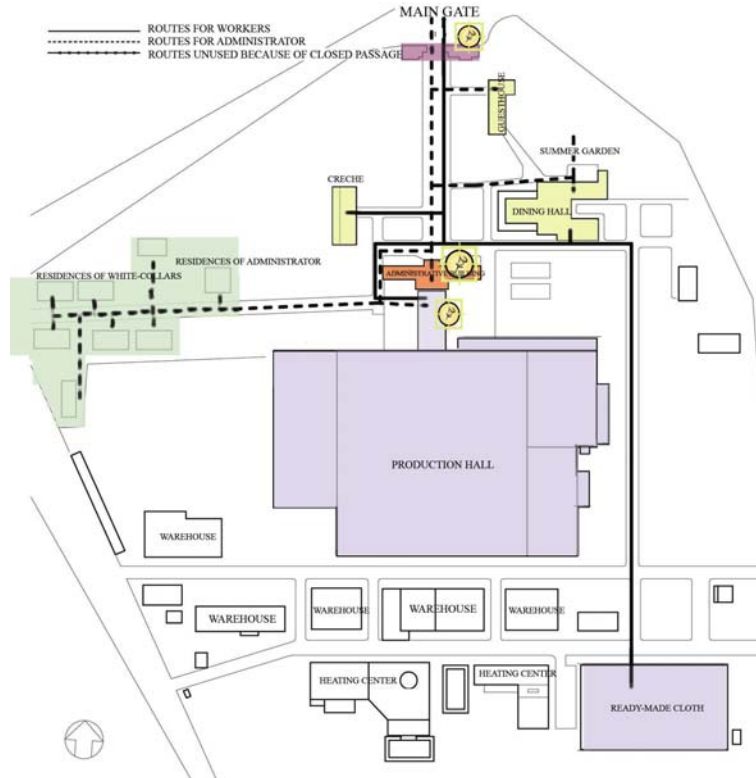


Figure 160. Routes for different users / Bergama

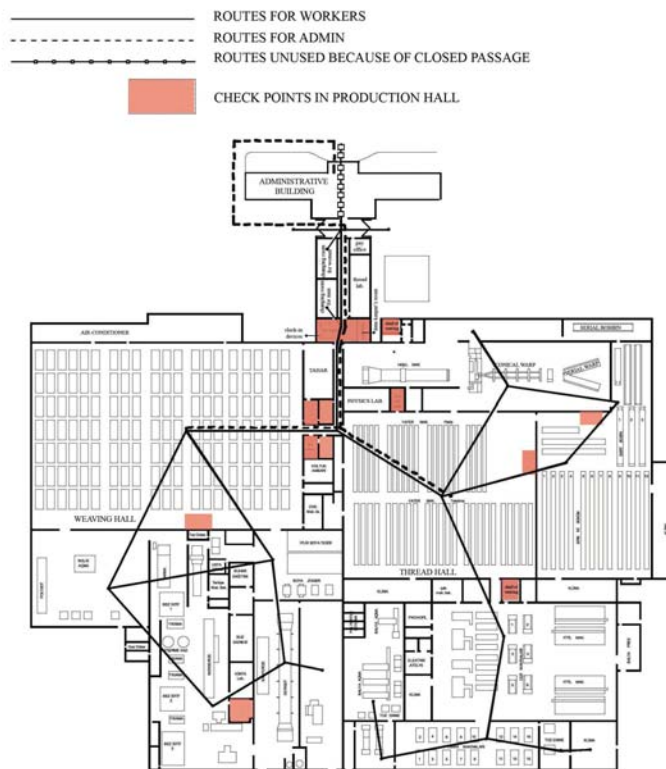


Figure 161. Routes for workers in production hall / Bergama

6.5. Discipline Based on the Regulations in Social Interactions

Daily life on the factory campus is regulated by some particular rules and regulations dealing with the use of the campus, the interactions among workers and even physical appearances and daily habits. *The Regulations Concerning Sümerbank Duty Houses* issued by Sümerbank General Management on May 26, 1942 is a good example of campus regulations.

The regulations not only define the issues and conditions in the allotment of duty houses but also aim at regulating the whole life in the apartments. For example, Item 4 states that in the apartments overlooking the street and the railway track, it is strictly forbidden to have washing lines in the balconies, and a particular kind of dress code is required for the inhabitants when they are on the balconies. Again, according to the regulations, hosting guests for a long period of time is prevented and the identification of the guests are required to be informed to the director of factory domestic affairs.

The apartments for single workers are also subject to similar regulations. The entrance and exit hours of bachelor apartments are arranged by the management. The residents are not allowed to get guests inside the apartments or anywhere outside the room allocated for visitors or the canteen. The regulations concerning the daily lives of the workers living in bachelor apartments resemble to the ones practiced in military zones in that they try to control the entire life inside and outside the work. Likewise, the regulations also sound like the ones practiced during the cholera outbreak in Europe in the 16th century. Foucault, in his work *Discipline and Punish :the Birth of the Prison*, explains the preventions in the cholera epidemic in detail together with some practices in the use of areas. In his work, Foucault explains the rules the victims had to obey in the places they lived. The same rules are also to do with the determination of social interactions and daily practices.

According to the Sümerbank regulations, the prospective tenants for bachelor apartments are first asked to be cleaned in baths, their clothes to be disinfected and their hair to have been cut *number 2* short. Until the apartments are ready, the tenants are kept in isolated rooms. They are also asked to take showers every morning and night. Again they are required to change their underwear once a week and use the common

bath. It is also stated in the regulations that all these issues are conducted by the officers in domestic affairs and the cleaning checks are done once a week.

Being watched in Sümerbank plants by another worker seems to be affecting professional and social interactions among workers also. The observations are conducted by supervisors. Supervisors are mostly made from master foreman, shift-masters and monitors. As the name “supervisor” (*nezaretçi*) indicates, they are responsible for supervising the workers (Figure 162). The duty might involve finding solutions for possible problems in different phases of the production or recording and evaluating the production data. Again, the analysis of the proper attitude toward workers and reporting to the people in charge are also primary duties of supervisors.

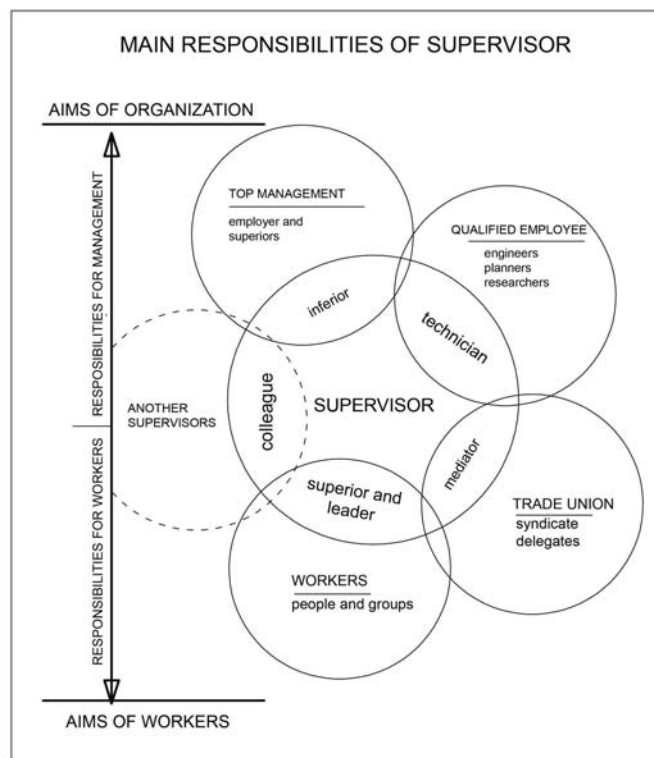


Figure 162. Main responsibilities of supervisor
(Source: Analitik Eğitim Metodu El Kitabı)

Regarded as subordinate personnel, supervisors are chosen among the workers according to their experience and abilities. As seen in the figure above, supervisors serve as links between the executives and the union and workers and the professional personnel. They are the first witnesses of possible problems coming up in the course of production. Supervisors guide the workers in all aspects during and after the training.

They inform the worker not only about the work and the recent technologies but also about the history and the hierarchy of the institution. In other words, the supervisor does not provide the worker only with technical knowledge but also guides him in the formation of social interactions in the institution.

Trainings might be said to have a great importance for regulating professional and social interactions in Sümerbank plants. Training is conducted by the personnel called “monitors”. The connotations indicate that the relationship between the trainer and the trainee is a vertical rather than horizontal one. Monitors also help their subjects realize the institutional hierarchy, history and state of belonging to the institution while they are guiding them in technical issues. However, their duty is not only limited to that. While the monitor is recording the worker's performance, he also keeps the record of his own personal observations concerning the worker's attitude in socializing and managing the stress etc. (Sümerbank 1972).

The proverbs, mottos and slogans displayed on the walls all around the factory also aim at regulating the interactions of the workers with productive activities and the institution (Appendix D). The slogans are observed in common places and transition zones like main entrances and service areas (Figures 163, 164). They usually convey the message of being a good person, a good citizen and consequently a good worker. Some examples are: “Working is serving the country”, “Every factory is a fortress”, etc. All these slogans might be interpreted as attempts to make the workers realize the concepts of social responsibility, the significance of the working place for workers and the entire country and also introduce a kind of social sub-conscience and social memory rather than only disciplining them physically.



Figure 163. Manisa Plant



Figure 164. Manisa Plant

Club activities are also significant in the regulation of the relationship with the institution. The activities seem to have been given a great importance in Sümerbank plants right from the beginning. The activities conducted by the division of “Social Services” aimed at constituting the feelings of belonging to the institution and the solidarity among the workers. The main purpose is to bring the workers together outside the work to emphasize the idea of producing together. Again, the club activities also contribute to the feeling of being part of the Sümerbank. Among the examples studied in this dissertation, Nazilli Printed-Cloth Factory is distinguished from others inasmuch as it would offer a number of club activities despite the fact that it was one of the early Sümerbank factories. Correspondingly, the factory was also fortunate enough to have some infrastructure investments like a football field with some special structural qualities and an indoor sports hall. It is hard to say that other factories had similar infrastructural qualities and club facilities. Therefore, the situation in the Nazilli Factory might be explained either as a reflection of the world view of Soviet architects or as a consequence of some attempts at the indirect discipline of the worker emphasized by the industrial world of those days in order to achieve some kind of solidarity.

Club activities are conducted in different fields like dancing, drama and music (Appendix F). Music and drama clubs touring among different factories also played a vital role in social interactions on the days when television was still not introduced in the country. A drama society, *Süm-Er*, founded by the staff working in the factory is also mentioned in the factory periodical *Sümerbank* (Figure 165). The society was started by the children of workers, white-collars and the engineers working in Sümerbank plants.



Figure 165. SÜM-ER players “Keşanlı Ali Destanı
(Source: Sümerbank 1972, 121)

Movie theatres on factory campuses are also significant for being social activity arenas. In the Nazilli Plant, for example, there is also an indoor movie theatre apart from the open-air one. All these activities seem to have been privileges for Sümerbank workers especially in the first years of the factory (Appendix A). Besides, the workers had the opportunity to use the areas for wedding and circumcision ceremonies (Appendix F). Accordingly, particular parts of the factory are also recognized as the components of the social life rather than mere working fields.

Similarly, sport clubs creating an atmosphere of competition contribute to the idea of “being a Sümerbank member” (Appendix F). Sport clubs vary in different interests such as wrestling, volleyball, soccer, and even rowing (Figures 166, 167). The names chosen for the clubs also reflect the feeling of “belongingness”, e.g. “Poplin Sport”, “Sümer Sport”, “Mensucat Sport”, etc. (Sümerbank 1976, 170)

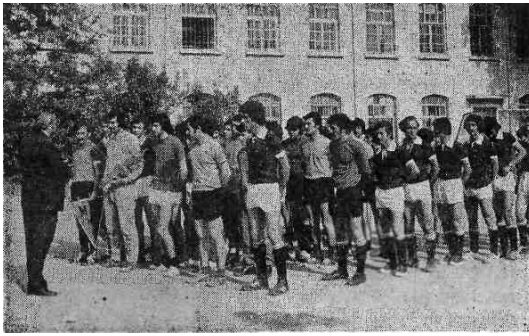


Figure 166. Hereke Sümerspor football team
(Source: Sümerbank 1976, 170)

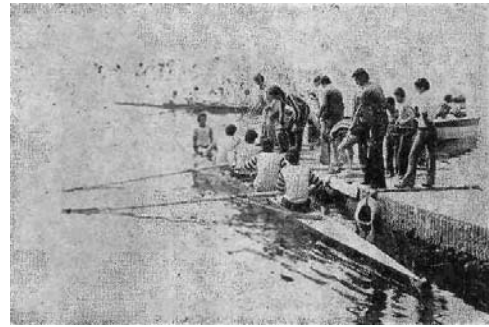


Figure 167. Hereke Sümerspor oarsmen
(Source: Sümerbank 1976, 170)

Factory administrations could organize activities for a number of special days also. For example, the anniversary of the foundation of Sümerbank plants are celebrated with several activities, such as balls in the activity centre and worker cafeterias (Appendix F). In the balls, the workers wear costumes made with the fabric manufactured in the plants (Appendix A). Mother's Day is also honored in the plants. The mother of the year is chosen among the workers and is given presents made in Sümerbank plants (Sümerbank 1971, 108). Also fashion shows to display Sümerbank products are organized in the activity halls of the plants (Sümerbank 1972, 117). The pictures and information concerning all the celebrations, social activities and the games are published in the company periodical *Sümerbank* which started in 1960s and continued its important mission until the company was closed.

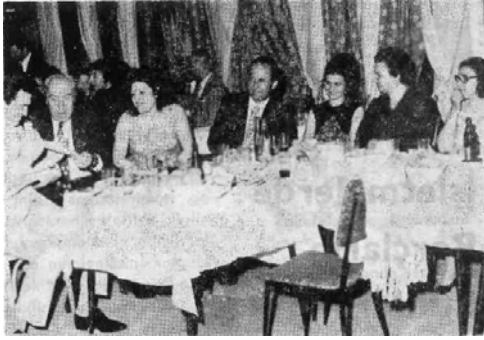


Figure 168. Fabric ball
(Source: Sümerbank 1973, 130)



Figure 169. Mother of the year ceremony
(Source: Sümerbank 1971, 108)

The spatial opportunities in the plants studied also indicate a great support in the emergence of club activities. Stages are placed in the factories for different performances. For instance, in the Nazilli Plant the stage is placed in the movie theatre, in İzmir it is seen in the multi-purpose activity centre and inside the worker cafeterias both in Manisa and Bergama Plants. Tennis courts, volleyball, basketball and soccer fields are seen in all Sümerbank campuses. However, the club activities in Sümerbank campuses might be said to have lost their significance in the course of time. For example, the Nazilli Plant houses a relatively modern stadium with enough seats for spectators and some technical features for discharging the water from the field quickly. Nevertheless, the stadium was closed by the general manager in 1978, and trees were planted on the field with no consideration of the technical features (Öreroğlu, 2004).

CHAPTER 7

CONCLUSION

The reformist movements in the last period of the Ottoman Empire can be defined as the indicators of a new concept of “ruling power” based on western ideas attempting to transform the society and its institutions. In fact, the attempts in the reformist period of the Empire would radically turn into fundamental shifts and changes in social life after the declaration of the Republic. With the idea of the “nation state”, the whole structure of the state and the public life was reshaped entirely from top to the bottom according to the ideas and views of the elite. Unlike the practices in the Ottoman monarchy, the New Republic had the intentions of transforming all institutions and even individuals under its control for the sake of “modernization” and “catching up with the Western world”.

With the declaration of the Republic, the intentions of the “modern power” for reforming the society started to be experienced at a wider scale and became practices which would also interfere with social interactions. The new laws passed one after another and the newly reconstructed institutions had a significant role in all those reforms and interventions. In addition, industry was also seen as a necessity in the change of the society. Correspondingly, industry was regarded as a prerequisite for catching up with the modern, “developed” world and as a guarantee of being able to survive without being dependent on them. Therefore, to start with, industrial movements were expected to be carried out by private investors, however; realizing the fact that there was no such private sector capable of conducting a big industrial movement powerful enough to create the social dynamics of transformations, the state decided to get involved in industrialization directly. That involvement of the state in industrial investments lasted until the 1970s.

The idea of minimizing the dependence on foreign countries in the first years of the Republic was expected to be materialized as quickly as possible, which can also be recognized as the main dynamic of state interventions in the economic life. Moreover, the welfare and the social transformation resulting from a successful industrial movement were believed to be an important stage in the termination of the idea of

“loyalty” to the old monarchy, the sultan and the caliphate. The idea of an organized and planned development was adapted, and Sümerbank was founded as a forerunner in order to direct and manage the state investments in industrial affairs through the factories in different corners of the country. In the same process of industrialization, the state which was totally unfamiliar with industrial practices, institutions, spaces and interactions until that time (except for some insignificant attempts of industrialism in the last period of the Ottoman Empire) was in need of foreign expertise. It can be even stated that the state was excessively dependent on the ideas and methods of foreign experts at that time. The technical expertise provided from foreigners would include suggestions on the possible location of the factories, equipments needed, the laws and regulations concerning the labor. Consequently, the state in the Early Republican era was in struggle of adapting the western concept of industrialism and its methods into its own process of industrialism in Turkey.

It could be claimed that Turkish modernization process might have some peculiarities in the way social transformations were carried out by the state rather than by social dynamics as it happened in the west. However, when we look at industry apart from the fact that state was the main and almost the only investor in the industrialization, it is difficult to claim that the factors which determined the organization and management of industry differed radically from the practices in the industrialized world of the time. Therefore, claiming that industrialism and the industrial architecture of the early Republic was shaped entirely according to claims of social and cultural transformations might be a little misleading, if not completely wrong. Hence, even though the factories were built with respect to the peculiar conditions of Turkey, the formation of the industrial space was totally based on the rationalization of the production and the space for achieving the efficiency. Correspondingly, the main objective was to maintain a mechanism of surveillance and discipline over the labor. Moreover, even though the state ideology deliberately aimed at creating a class-free nation, the policies in industrial development and the daily practices in the industrial space proved otherwise. The factories were ultimately places where a new class of workers had emerged.

The experience in the foundation of the first factories and the knowledge of factory design were later transferred to be used in other factories planned by the state. In the transfer of information and experience, some foreign experts who were recruited in the institution especially in the early years and the Turkish personnel who were sent

abroad for training by Sümerbank and who was assigned to plan and direct the state factories were effective. In fact, the formation of the industrial space in Turkey is a process conducted by mostly foreign experts, engineers and architects.

The transfer of information and experience by foreign experts was not limited with the knowledge of constructing the industrial space. The transfer also entailed that the design of industrial space is effective in establishing power relations through several spatial practices. The logic of space gradually begins to interfere in the social and industrial practices, activities, and the sub-spaces belonging to different occupiers. The concerns about efficiency are reflected in the construction of the industrial space. Correspondingly, it can be concluded that dynamics of nation-building in Turkey cannot clarify the process of “disciplining the labor” and the significance of the space in this process solely by itself.

The examples studied in this thesis support this conclusion. A comprehensive analysis in Chapter 6 suggests that the demands for efficiency and a mechanism of surveillance to maintain efficiency had determining roles in the formation of the factories studied here. Hierarchical differentiations among workers were taken into consideration in determination and definition of duties and responsibilities for an uninterrupted production process. The same hierarchical structure was also reflected in the use of industrial space and resulted in the formation of sub-spaces available to the workers of different status and responsibilities. Apparently, the use of industrial space was subject to some strict, inflexible rules that had to be watched by workers in those factories. There was a usage code for each group of workers explaining when, how and in what conditions a particular space could be used. The codes might inform of the rules and prohibitions concerning the use of particular places in the industrial space, and they would also define different routes and tracks in the space. The routes and tracks of workers of different status were separated by means of visible and invisible boundaries.

The interviews verify that different areas were defined for different users. Apparently, each group of users was not given the same rights of access to enter and use different sub-areas placed in various parts of the factory campus. In other words, there were different ‘usable areas’ (depth of usage) allocated for each group of users, and an unlimited access to all corners of the factory site was out of question. The restrictions were usually recognized in the form of rules, prohibitions, borders, and sometimes check points located in different spots. Visitors were prohibited to use a big part of the factory campus. They were given access only to the areas related to the main entrance

gate, and they were restricted from entering the production zone. Similarly, the workers were also restricted to particular areas in the campus. In addition, the workspace of laborers was placed in the deepest part of the factory campus. As much as these areas were deeper in the spatial organization of the factory, inspection and surveillance over laborers could be maximized. All these regulations, measures and practices show that the interaction among different areas and the use of those places were all subject to strict rules in establishing a disciplined and problem-free working space.

In the examples studied, it is also recognized that the buildings were placed in the factory campus in a particular order. While the social areas were situated in close contact with the main entrance, production units and warehouses were rather situated further from the entrance. Even though surveillance was evident in different parts of the campus, it was more dominant in the areas further from the main entrance. The placement of worker dwellings in the factory campus was also arranged in a strict order. The place of the worker in the factory hierarchy was used as a determining factor in the closeness of the dwelling to the factory campus. The results of the research on this issue show that there was a “spatial hierarchy” existing among the workers of different status and responsibilities.

Again, the organization of the social life in the factory campuses studied was also subject to some rules and regulations, some of which were to deal with the organization of the interactions among workers, and some were concerned with the use of areas. The usage conditions and instructions for particular areas in the factory campus were introduced as regulations. For example, the *Regulation concerning the Duty Houses* (Vazife Evleri Yönetmeliği) was full of rules and requirements for single workers staying in the factory dwellings and those rules would mostly intervene in different aspects of their daily practices.

In the factory campuses studied in this thesis, it is realized that there was an attempt to create a self-contained settlement with all possible facilities, which were designed to serve the formation of a social life while some studies were conducted to increase the morale of the workers. Accordingly, the facilities like worker dwellings, the supermarket, the green grocery, the public bath, the library, the school, indoor and outdoor movie theaters, the social activity center, the summer garden and sport fields were all provided for the same purpose of making the factory campus attractive for the workers and keeping their morale high. Moreover, the organizations of balls, celebrations and club activities were all serving the same purpose of high morale while

attempting to establish a Sümerbank spirit, or rather the feeling of belonging to the Sümerbank. All these attempts seemed to have the same objective of making the factory campus a center of attraction for workers. However, all those facilities provided in the factory campuses can be explained as the result of the early 20th century industrial theories aiming at the increase in production rather than the practice of building a modern and civilized nation-state. This approach is rather a result of Fordist-Taylorist principles and welfare capitalism which proposes that the efficiency of workers can be increased by improving their social conditions. Therefore, the foundation of campus-factories, placement of worker dwellings in the factory campuses and the facilities provided were all reflections of those Fordist-Taylorist principles and welfare capitalism.

In the factories studied, the most significant issue in the control of the efficiency was related to the working system which was based on the idea of determining worker wages according to the work done and therefore maintaining a self-controlling worker efficiency. The control over the worker efficiency, on the other hand, is evaluated by measuring the amount of production and the quality. The results derived from those analyses and measurements were organized as performance records, which were checked regularly to keep the workers under strict surveillance for the maintenance of the efficiency in the workspace.

The number of machines and the amount of time needed for an efficient production process were determined in reference with the kind of production. Workers involved in the production process were required to perform according to the measured and specified levels of production. Accordingly, talented workers were selected through a series of examinations and observation and they were put into a training program until the expected abilities were acquired to be assigned for duties requiring some particular talents and abilities. It is also recognized that for their physical advantages over men, women workers were preferred in some particular works for a higher standard of efficiency. Therefore, in order to make the factory campuses more appealing for women laborers and to keep experienced women workers in the factory, one of the solutions was opening daycare facilities in the factory campus.

In the examples studied, the issues such as the economical use of the production time, the intentions for creating an uninterrupted production process in order to increase efficiency had effects in the organization of the production space. The organization of sub-areas used in different stages of the production in the production site was based on

the principle of the arranging the flow of commodities and the workers in accordance with the production process.

The *postabaşı* (shift master) offices are understood to be located in spots overseeing the production area so that the possible problems to come up in any stage of the production process could be detected and the problem would be interfered with at a timely fashion. Correspondingly, the offices of all engineers and the administrators directly involved in the production process were also placed in the production area for the same reasons. The interviews suggest that the accommodation provided for workers in the factory campus had the same motive of achieving an uninterrupted production process.

The research on the factories and interviews make it clear that the mechanism of surveillance and observations were important parts of the production process. The observations are understood to have been conducted in two ways: by means of records kept for workers and through a direct observation of the worker in the workspace. The observation by means of records includes personnel files, performance reports, quality reports, clock-in reports, and the inspection of workers with these recorded data.

Another method of surveillance practiced quite often in those factories studied was “direct surveillance”. The interviews show that the effects of different ways of direct surveillance in the factory campus was recognized in entire campus area in different ways. The surveillance practice which started at the main entrance continued in the formal garden. The administrative building is located in a spot enabling to dominate human interactions at the main entrance and in the campus area. In the interviews, it was emphasized that the interaction between the administrative building, main gate and the formal garden was a panoptic one.

In the factory campus areas studied it was found out that there was more surveillance over workers the closer one gets to the production units. The main elements of these visual controls, such as the timekeeper's office, the shift master's office, the offices of production engineers and the administrative personnel directly related to the production process, were all designed and placed in particular spots enabling a visual control of the production area. While the timekeeper's (*puantör*) and the shift master's (*postabaşı*) offices were located in places overseeing the production units they were responsible for, the offices of production engineers were rather placed at passages between different areas in the same production zone. The arrival of workers in the workspace, entrances and exits, working performance, recess times, restroom breaks

were all watched by different offices mentioned above. The intentions for keeping the worker at his duty spot to increase efficiency and maintain quality during working hours was another reason why the existence of these spots were of great importance in the inspection mechanism. In all examples studied here, the placement of those particular spots of inspection was arranged quite similarly. The similarities support the idea that the arrangement of those places was not done haphazardly. The ex-workers interviewed also mentioned that they had sensed being watched from those areas. The results of the study ascertain that these factories studied are panoptic structures and that the spatial arrangements and organizations all intend to discipline the worker in order to achieve the efficiency.

All of the above points that the formation of the industrial space in Turkey was determined first and foremost by demands for surplus, profit, efficiency, inspection and discipline, which also helps the ruling power to watch the working class and turn the production space into a state apparatus to be used in the control of the society.

The idea of “creating a class-free society”, on the other hand can be regarded as a measure against any opposition movement to slow down the movement of industrialism in the first years of the Republic. This idea of “a class-free society” may seem to be more acceptable to the workers. However, if we remember that the new laws passed in the early years of the Republic, e.g. the Labour Law No.3008 and the Law of *Takrir-i Sükun*, were autocratic regulations of the work force, it becomes clearer that the laws together with the spatial organization of factories were oriented towards class-based regulations of the society.

The information and knowledge concerning the design of industrial space transferred to Turkey by some foreign experts was the most advanced level of information of its day. Accordingly, the space designed in terms of this advanced level also welcomes some kind of harmony, surveillance and discipline in the “production-labor-space” relationship. Thus, the significance of the space in the surveillance of the labor via the industrial workspace could not have been determined solely in terms of Early Republican ideologies; whereas, it serves those ideologies to some extent. On one hand, the factories founded in different parts of Anatolia and founded with the contemporary equipments of the time succeeded to become the centers of attraction for potential workers especially in the areas where the shortage of labor force was a serious problem. On the other hand, these factories also introduced a group of workers, totally unfamiliar with the ideas of industrial production, to a new form of life and the

principles of industrial production, which consequently resulted in the emergence of a working class in the country. However, the formation of those areas was mostly influenced by some Fordist and Taylorist principles, rather than the factors mentioned above. Worker interactions, activities, limits, usage routes, experiences, and the work relations were determined through control mechanisms and industrial space, and they were reconstructed and rearranged according to the expectations of the power.

In summary, it can be said that two main ways of increasing efficiency and maximizing the profit were thought over in the course of industrialization process. The first one is the idea of a factory space which works perfectly like a “machine”, with all unnecessary details in the system eliminated through a process of rationalization. The second one is the industrial worker expected to integrate itself with the system like a part of a machine and comply with the spatial arrangements. In both cases, the industrial structure, the industrial work space is subject to a constant change.

The significance of industrial workspace, which turns out to be an instrument in the relations of modern concept of power with the working class under its control, in the organization, surveillance and discipline of the society can be explained with the changing nature of the modern concept of power introduced in Turkey with the declaration of the Republic. Accordingly, when the differentiation in the traditional-modern concepts of power is analyzed, the nature of arrangements and practices are not the same in the reign of traditional power. The traditional power comes up with arrangements merely on its own territory and subjects. The new practices of the modern power differ from the ones conducted by the traditional one. While the traditional power needs to experience its authority over its subjects by using mechanisms of power and punishment, the new modern concept of power denies those practices and turns out to be more involved and complex in the formation of interactions between the power and its subjects. While coming with spatial arrangements, the new power goes even further with its intentions for organizing daily activities of individuals on a micro scale. Those arrangements begin to interfere with the welfare of the individual and the society, public health, production, education and even habits. The gap between the power and its subjects in the traditional concept turns out to be an element of continuity in the modern concept of power. The achievement of a similar form of “continuity” between the power and the individual, on the other hand, is greatly influenced by general and professional education, work ethics, nationalist feelings, family values, common values and objectives and ideas of social solidarity. Correspondingly, the power starts to be

represented in different forms in various social classes and becomes more influential in social aspects by means of mass communication and educational institutes. Through a growing mechanism of bureaucracy, the control over the society becomes the most practiced ever. Similarly, through the same network of bureaucracy and the idea of “scientific management” the data of the individuals are collected in order to direct the society in its own terms when needed. Surveillance becomes a daily practice as a result of the growing network of bureaucracy. Individuals are educated and reorganized in different aspects and different forms to contribute to the society in maximum. The modern power finds itself in an attempt to create a group of “compliant bodies” whose actions are predictable, and to achieve this, the power makes the use of laws, institutions and a new concept of government. The social norms are redefined for the good of the society. All kinds of information, and even private ones, are recorded. Through a statistical approach, a wide variety of issues from birth-date rates to the number of labor force and the welfare standards of the society, everything becomes measurable and the data is collected to be used when needed. The tendency to discipline the society does not disappear with the arrival of a new concept of power; it only takes a less visible form when compared to the practices of violence by the traditional power. Eventually, the “docile bodies” created by the modern power starts to adapt themselves to this mechanism of discipline and work for its maintenance even without the directions of the power.

Based on the new definition of the ruling power, while “the nation state” begins to form the biggest structure of power with the help of its bureaucratic network powered by advancing facilities of mass communication and its increasing administrative influence on its territory and the populace, industrial factories appear to be another form of power in which workers interact with the ruling power in the modern society, and this particular interaction between the power and the labor leads the outsiders and some marginal groups to the production process. Hence, for the new power, factories are of big importance for the training of the modern society to adapt itself to new forms of production and to participate in the formation of the concept of ‘labor’.

However, the industrialization process in Turkey was achieved through some state interventions by the political elite. The state factories and the industrial space provided by those factories had a great effect on the social transformation, especially on the transformation, control and discipline of the labor in Turkey. Those factories and the related space later turned out to be the places where a strong interaction between the

power and its subjects emerged in daily practices. Therefore, those areas happened to reflect this power-subject interactions even outside their physical limits and also became a kind of state apparatus in the control of the society by the state.

When the factory structures studied in this thesis are examined in terms of the era when they were built and the methods of production they were inspired by, it is realized that they reflect the characteristics of similar industrial structures built at the beginning of the century. However, today the concept of production is different, and post-Fordist ideas seem to be influential in the duration and formation of production. The Fordist approach, in which workers are disqualified and isolated in the production process, has been abandoned, and a new concept of production, which is based on team work and the workers aware of all stages of the production, has been introduced. In addition, in today's global world, the management systems and the production-management interactions related to production have also changed. Today, the head quarters of an international company is likely to be located in a particular country while the production is carried out by the same company in a different country. There is an undeniable change from a system where workers were inspected by their seniors to a system where workers watch each other by adapting themselves into a mechanism of self-discipline perfectly that they will not need the inspection or checks of anybody in the maintenance of the discipline in the workspace. The idea of stocking goods is given up and the rationale, variety and amount are all reviewed in order to respond to the expectations in the market more easily (Eraydin 1992). Nevertheless, as long as the demand of the investors for higher profit and better efficiency remains, a control mechanism to watch the profit and the efficiency will exist in the industrial space regardless of changes in the concept of production. Yet, the dynamics in the spatial formation of today's industrial space, the contemporary disciplinary processes practiced in these places and the spatial reflections of the contemporary disciplinary process in the industrial space should be analyzed in a different study.

BIBLIOGRAPHY

- Ahmad, F. 1999. *İttihatçılıktan Kemalizme*. İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Ahmad, F. 2002. *Modern Türkiye'nin Oluşumu*. İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Alexander, C. 2000. The factory: Fabricating the State. *Journal of Material Culture*. Vol.5. No.2. 177-195.
- Alexander, C. 2002. *Personal States Making Connections Between People and Bureaucracy in Turkey*. New York: Oxford University Press.
- Althusser, L. 2000. *İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Anderson, B. 2004. *Hayali Cemaatler Milliyetçiliğin Kökenleri ve Yayılması*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Anderton, F. 1990. A Tailoring of Two Cities. *Architectural Review*. Vol.187. No.1119. 70-73.
- Aritan, Ö. 2004. *Kapitalist/Sosyalist Modernleşme Modellerinin Erken Cumhuriyet Dönemi Mimarlığının Biçimlenişine Etkileri-Sümerbank Kit Yerleşkeleri Üzerinden Yeni Bir Anlamlandırma Denemesi*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Arolat, S.O. Ed. 1999. *Tarihin Tanığı Anadolu'da Kurulan Cumhuriyet*. İstanbul: Creative Yayıncılık.
- Asıliskender, B. 2002. *Cumhuriyet'in İlk Yıllarında Mimaride 'Modern' Kimlik Arayışı; Sümerbank Kayseri Bez Fabrikası Örneği*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Aymonino, C. 1985. Type and Typology. *Architectural Design*. Vol.55. No.5-6. 49-51.
- Baldry, C. 1999. Space – The final frontier. *Sociology*. Vol.33. No.3. 535-553.
- Banham, R. 1960. *Theory and Design in The First Machine Age*. London: Penguin.
- Banham, R. 1986. *A Concrete Atlantis. US Industrial Building and European Architecture*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Barrett, M. 1996. *Marx'tan Foucault'ya İdeoloji*. trans. Ahmet Fethi. İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- Baş, İ.M. 1992. *Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Denetimi*. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi.
- Belge, M. 2006. *Linç Kültürünün Tarihsel Kökeni: Milliyetçilik*. İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Benevolo, L. 1989. *History of Modern Architecture*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Bergama Pamuk İpliği ve Dokuma Sanayii T.A.Ş. *Ana Sözleşme*.
- Berksoy, T., Boratav, K., and Türkcan, E. 1994. *Türkiye'de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve Kit'ler*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Bezirci, İ. 2001. *Nazilli'de Tekstil Sanayi Nazilli Textile Industry*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi.

- Biernacki, R. 1995. *The Fabrication of Labor*. Berkeley, Cal.: University of California Press.
- Biggs, L. 1996. *The Rational Factory: Architecture, Technology and Work in America's Age of Mass Production*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Bilgin, İ. 1998. Modernleşmenin ve Toplumsal Hareketliliğin Yörüngesinde Cumhuriyet'in İmarı. *75 Yılda Değişen Kent ve Mimarlık*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Bilgin, İ. 2002. Modern Toplumlarda Bahçeli Ev. *Arredamento Mimarlık*. No.3. 90-94
- Black, C. E. 1966. *The Dynamics of Modernization: A Study in Comparative History*. New York: Harper and Row.
- Bolat, N. 2001. *II. Abdülhamit Dönemi Osmanlı Askeri Sanayi 1876-1909*. Yüksek lisans tezi, 19 Mayıs Üniversitesi.
- Bozdoğan, S. 1999. Türk Mimari Kültüründe Modernizm: Genel Bir Bakış. In *Türkiye'de Modernleşme ve Ulusal Kimlik*, edited by R. Kasaba and S. Bozdoğan. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Bozdoğan, S. 2001. *Modernizm ve Ulusun İnşası Erken Cumhuriyet Türkiye'sinde Mimari Kültür*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Bruner, J.E. Jr. 1972. *Industrialism: The American Experience*. New York: Benzinger.
- Bryce, M.D. 1971. *Sinai Kalkınma*. Trans. C. Sökmen. Ankara: MEB.
- Bucci, F. 1993. *Albert Kahn: Architect of Ford*. Princeton New York: Architectural Press.
- Burchardt, L. 1980. *The Werkbund: Studies in The History and Ideology and Of The Deutscher Werkbund. 1907-1933*. London: Design Council.
- Cezar, Y. 1991. 19. Yüzyılda Osmanlı Devletinde Yeni Teknoloji Uygulama. *Toplum ve Ekonomi*. Vol.1. İstanbul.
- Chandler, A.D. Jr. 1987. Technology and the Transformation of Industrial Organization. In *Tecnology, the Economy and Society: The American Experience*, edited by Joel Colton and Stuart Bruchey. New York: Colombia University Press.
- Clark, E.C. 1976. Osmanlı Sanayi Devrimi. Trans. Y. Cezar. *BTTD*. Vol.14. Sayı: 82-84. İstanbul.
- Crawford, M. 1995. *Building The Workingman's Paradise*. London: Verso.
- Cumhuriyetin 50. Yılında Sümerbank. 1933-1978*. 1973. İstanbul: Tisa Matbaası.
- Çamoğlu, Ö. 2001. *Formal Properties Between the Production Hall and the Adminstration Section in the Endüstriyal Buildings*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Dean, M. 1999. *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. London: Sage Publication.
- Doğan, Ç. E. 2003. *Formation of Factory Settlements Within Turkish Industrialization and Modernnization in 1930s: Nazilli Printing Factory*. Master Thesis, Middle East Technical University.
- Dovey, K. 1999. *Framing Places*. London: Routledge.

- Eaton, R. 2002. *Ideal Cities*. London: Thames & Hudson.
- Elden, S. 2001. *Mapping the Present*. London: Continuum.
- Eraydın, A. 1992. *Post-Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikleri*. Ankara: Orta Doğu Mimarlık Fakültesi Yayınları.
- Erdut, T. 1998. *Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi*. İzmir: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Forty, A. 1986. Taylorism and Modern Architecture. Transactions. *Royal Institute of British Architects*. Vol. 5. No:19. 72-81.
- Forty, A. 1995. *Objects of Desire: Design and Society. 1750-1980*. London: Thames and Hudson.
- Foucault, M. 1979. *Discipline and Punish The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books.
- Foucault, M. 1991. Governmentality. In *The Foucault Effect Studies in Governmentality*, edited by G. Burchell, C. Gordon, and P. Miller. Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, M. 2000. *Özne ve İktidar*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Frampton, K. 1980. *Modern Architecture: A Critical History*. New York: Oxford University Press.
- Genç, M. 1991. 18. Yüzyılda Osmanlı Sanayii. *Toplum ve Ekonomi*. Sayı:2. İstanbul.
- Giddens, A. 1999. *Toplumun Kuruluşu*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Giddens, A. 1992. *The Nation – State and Violence*. Berkeley, California: University of California Press.
- Giedion, S. 1948. *Mechanization Takes Command*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Göle, N. 1993. *Modern Mahrem*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Gürses, M. *Sevk ve İdarecilik. Sanayide Eğitim. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş ve İşçi Bulma Kurumu İzmir Bölge Müdürlüğü*.
- Harvey, D. 2006. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry Into The Origins Of Cultural Change*. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing.
- Herbert, G. 1984. *The Dream of The Factory-Made House: Walter Gropius and Konrad Wachsmann*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Hetherington, K. 1997. *The Badlands of Modernity*. London: Routledge.
- Hillier, B. and Hanson, J. 1997. *The Social Logic of Space*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Hillier, B. and Pen, A. 1991. Visible Colleges: Structure and Randomness in the Place of discovery. *Science in Context*. Vol.4 No.1. 23-49.
- Jaeggi, A. 2000. *Fagus. Industrial Culture from Werkbund to Bauhaus*. New York: Princeton Architectural Press.
- Karaosmanoğlu, Y. K. 1981. *Ankara*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Kasaba, R. 1999. Eski ve Yeni Arasında Kemalizm ve Modernizm. *Türkiye’de Modernleşme ve Ulusal Kimlik*, edited by R. Kasaba and S. Bozdoğan. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Kepek, Y. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Keskin, F. 2000. *Özne ve İktidar*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Kuruç, B. 1993. *Belgelerle Türkiye İktisat Politikası*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Küçük, A. 1997. *Development of Industrial Buildings*. Yüksek lisans tezi: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Le Corbusier, 1959. *Towards a New Architecture*. London: Architectural Press.
- Leach, N. 1997. *Rethinking Architecture: A Reader in Cultural Theory*. New York: Routledge.
- Lefebvre, H. 1994. *The Production of Space*. Trans. D. Nicholson. Oxford, UK Blackwell.
- Lévi-Strauss, C. 1963. *Structural Anthropology*. New York: Basic Books.
- Lévi-Strauss, C. 1996. The Father of Structuralism. in *The Age of Structuralism: From Lévi-Strauss to Foucault*. Edt. E. Kurzweil. New Brunswick, N.J.: Transaction Publisher.
- Lévi-Strauss, C. 1986. *Mit ve Anlam*. Edt. H. Yavuz. İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Lewis, B. 1984. *Modern Türkiye’nin Doğuşu*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Mckinlay, A. and Starkey, K. 1998. *Foucault. Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*. London: Sage Publication.
- Makal, A. 1999. *Türkiye’de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920-1946*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Makal, A. 2002. *Türkiye’de Çok Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1946-1963*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Manisa Pamuklu Mensucat A.Ş. Genel Müdürlüğü Briefing Dosyası*. 1992.
- Mardin, Ş. 1991. *Türkiye’de Toplum ve Siyaset*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Markus, T. A. 1993. *Buildings & Power: Freedom and Control in the Origin of Modern Building Types*. London: Routledge.
- McLeod, M. 1983. Architecture or Revolution: Taylorism, Technocracy, and Social Change. *Art Journal*. Vol.43. No.2. 132-148.
- Nelson, D. 1979. *Manager and Workers: Origin of The New Factory System in the United States 1880-1920*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Nil, A. S. and Baban, N. 1958. *Türkiye 1950 – 1958 I*. İstanbul: Sulhi Garan Matbaası.
- Nolan, M. 1994. *Vision of Modernity: American Business and The Modernization of Germany*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- O’Neill, J. 1986. The Disciplinary Society: from Weber to Foucault. *The British Journal of Sociology*. Vol.37 No.1. 42-60

- Ökçün, G. Ed. By. 1984. *Osmanlı Sanayii: 1913-1915 Yılları Sanayi İstatistikleri*. İstanbul: Hil Yayınları.
- Önsoy, R. 1988. *Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayi ve Sanayileşme Politikası*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Öreroğlu, M. 2004. *Cumhuriyet Döneminde Türk Sanayiinin Kuruluşu ve Nazilli Basma Fabrikası*. Ankara: TeknoED Yayınları.
- Peponis, J. 1985. The spatial culture of factories. *Human Relations*. Vol.38. No.4. 357-390.
- Peponis, J. and Stansall, P. 1987. Spatial culture. *Designers's Journal*. 52-56.
- Peri, B. 2002. *Building The 'Modern' Environment in Early Republican Turkey: Sümerbank Kayseri and Nazilli Factory Settlements*. Master thesis, Middle East Technical University.
- Porter, T.M. 1996. *Trust in Numbers*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Rotandi, T. 1974. *Bir Personelin Etkinliğine Nasıl Karar Verirsiniz? Sümerbank Dergisi İlavesi*. No.12.
- Serin, N. 1963. *Türkiye'nin Sanayileşmesi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Stanford, A. 2000. *Peter Behrens and New Architecture for The Twentieth Century*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Sümerbank. 1942. *Sümerbank Müessese ve Fabrikaları Vazife Evleri Yönetmeliği*.
- Sümerbank. 1948. *Sümerbank Müessese ve Fabrikalarındaki İnşaat Bakım Şeflerinin Vazife ve Yetkilerine Ait Yönetmelik*. İzmit: Selüloz Basımevi.
- Sümerbank, 1972. *Analitik Eğitim Metodu El Kitabı. Sümerbank Genel Müdürlük Seminer Notları*. Sümerbank Hizmet Yayınları: No.38 B. Dizisi No: 24.
- Sümerbank, 1970. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:95. Ankara: Tisa Matbaacılık.
- Sümerbank, 1971. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:108. Ankara: Tisa Matbaacılık.
- Sümerbank, 1972. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:116. Ankara: Tisa Matbaacılık.
- Sümerbank. 1972. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:121. Ankara: Tisa Matbaacılık.
- Sümerbank, 1972. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:122. Ankara: Tisa Matbaacılık.
- Sümerbank, 1973. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:130. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Sümerbank, 1975. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:151. Ankara: Cihan Matbaası.
- Sümerbank, 1976. *Aylık Endüstri ve Kültür Dergisi*. Sayı:170. Ankara: Gaye Matbaası.
- Tekeli, İ. and İlkin, S. 2003. *Bir Cumhuriyet Öyküsü Kadrocuları ve Kadro'yu Anlamak*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tekeli, İ. and İlkin, S. 1982. *Uygulamaya Geçerken Türkiyede Devletçiliğin Oluşumu*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları.

- Toplu İş Sözleşmesi. Sümerbank Genel Müdürlüğü ile TEKSİF Türkiye Tekstil Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası Arasında Yapılan.* 1968.
- Toplu İş Sözleşmesi. Sümerbank Genel Müdürlüğü ile TEKSİF Türkiye Tekstil Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası Arasında Yapılan.* 1967. Sümerbank Topluluk İçi ve Dışı Hizmet Yayınları: 7 E Dizisi.
- Toprak, Z. 1985. Sanayi. *Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi.* İstanbul: İletişim Yayınları.
- Toros, H. 1954. *Türkiye Sanayi 'Devlet İşletmeleri'.* İstanbul: Güven Basımevi.
- Türkdoğan, O. 1981. *Sanayi Sosyolojisi Türkiye'nin Sanayileşmesi: Dün-Bugün-Yarın.* Ankara: Töre Yayınları.
- Valter, H.G. 1987. Technological Innovation and Social Change in the United States. 1870-1980. In *Technology, the Economy and Society: The American Experience*, edited by Joel Colton and Stuart Bruchey. New York: Colombia University Press.
- Vanderburgh, D. 1994. Typification and the Building of Society: 'The Absent Patron'. In *Ordering Space*, edited by. K. A. Frank and L. H. Schneekloth. New York: Van Nostrand Reinhold.

APPENDICES

APPENDIX A

E.A. (79)

Cinsiyet: Erkek

Doğum yeri: Nazilli

Eğitim durumu: Lise.

B.S. (73)

Cinsiyet: Erkek

Doğum yeri: Eskişehir

Eğitim durumu: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Sünerbank fabrikalarının tamamının şöyle ortak bir özelliği var, her biri kampus fabrikalar. Yani aslında artık bu, Türkiye’de terk edilmiş bir yaklaşım fabrika mimarisinde. Çünkü artık fabrikalar, sadece bir tane fabrika arazisi satın alıyorsunuz, sadece sizin işletme dediğiniz o bölümü yapıyorsunuz. Onun haricinde belki en fazla yemekhane yapılıyor. Sünerbank bunun çok ötesinde bir anlayış getirmiş aslında. Yani Sünerbank fabrikalarının her birine baktığımızda, 30’lu yıllarda gerek Rusların elinden çıkanlar olsun, gerek Almanların elinden çıkanlar olsun, daha sonra bizim yaptıklarımızda da bu anlayış terk edilmemiş, her birinde idare blokları...

B.S.: İsterseniz ben sayayım. Mesela bir tekstil işletmesi şu anda kurulacak olsa, bizim Sünerbank’taki fabrikalardaki gibi makine enerji bölümüne pek ihtiyaç kalmadı. Çünkü şehrin içindedir yahut kenarındadır. Götürüp tornacıya, tesviyeciyeye parçasını yaptırır getirir. Normalde fabrikaların kurulduğu yıllarda çevresinde bu gibi sanayi kuruluşlar, dükkanlar, atölyeler olmadığından dolayı her şeyi ile kendine yeten işletmeler kurmuşlar. Marangozhanesi, demirhanesi, elektrikhanesi, daha düşünersek bulabileceğimiz bir sürü konu var. Yani işletme nüfusu 70 ise 100’e varmak için bunun 30 veya 40’ı da makine enerji. Yani bir esas işletme var. Bir de yardımcı işletme. Esas işletmeyi çalıştırabilmek için, yardımcı işletmelere gereksinim var. Elektrikğini yapacak, suyuna bakacak, oranın marangozluğunu yapacak, demirciliğini yapacak... Bunlar var. Ondan sonra sosyal tesisleri çok fazla. Çünkü şehrin dışında. Bekar memurlar için, işçiler için, bekar pavyonları vardı. (...)gelir orda yatar kalkar. Ayda bir sefer, haftada bir sefer evine gider. Bu da bir kadrodur, bu da bir hizmettir. Ayrıca memurlar için lojmanlar yapmıştır. Çünkü fabrikada, herhangi bir arıza anında lojmanda oturan kişi kalkar ve gelir arızaya müdahale eder. O yüzden de ayrıca bir personel konusudur, bina konusudur, yatırım konusudur. Ayrıca sağlık konusu. Her tesisin sağlık birimi vardır. Bazı yerlerde hastane şeklindedir. Personeliyle, binasıyla, makinesiyle... Gittiğimde hastanesini tavsiye ettim. Kadın doğum bile yapacak cihazlar vardı. Çünkü ne SSK vardı o zaman, ne hastane vardı.

E.A.: Her fabrika kombine yapılmıştı yani. Şehirde (Nazilli) demirciden başka bir şey yoktu. O da çapa yapar, tırmık yapar en fazla. Tırmık bile zordur yani onlar için. Başka bir şey yoktu. Sanayi diye bir şey yoktu. Dökümcü mesela şimdi.

B.S.: Heykel bile döküyorlardı Nazilli’de.

E.A.: Ama o zaman yoktu. Demirciden başka bir şey yoktu.

Şimdi, Nazilli’nin projesi, tabi Ruslar tarafından çiziliyor. Türkstroj diye Rusya’da bir şirket kuruluyor. Bu Türkstroj önce Türkiye’ye geliyor. Bütün Türkiye’yi ve Ege bölgesini geziyorlar. Ve burada bir yer seçiyorlar. Biraz da Celal Bayar’ın galiba, bu konuda etkisi oluyor; Nazilli’nin seçilmesinde. Çünkü Kurtuluş Savaş’ında, Nazilli Celal Bayar’a aslında bir süre ev sahipliği yapıyor. O ev sahipliğinden dolayı Nazilli’ye karşı bir vefa borcu hissediyor Celal Bayar. Biraz da o etkili oluyor ve Nazilli seçiliyor. Ve bu projelerin yapılma aşaması da şöyle: Projeler önce hazırlanıyor, Türkiye’ye getiriliyor. Bazıları kabul ediliyor, bazıları edilmiyor. Bunlar erken dönem projeler. Uygulanmamış.

E.A.: Şu anda bunlar yok. Benzerleri var da bunlar yok.

Ankara’ya gittiğimde bunlara çok benzer, İzmir Fabrikası için yapılmış ama uygulanmamış projeler buldum.

B.S.: Sonraki yıllarda bu fabrikalar dışındaki fabrikalara tip projeler hazırlandı. Ve o proje beş yerde, üç yerde uygulanmıştır.

Ama o tip projeleri yine Sünerbank kendi çiziyor değil mi?

B.S.: Tabi. Sonradan üretilen fabrikalar.

E.A.: İdare bloğu, hastane olarak yapıldı önce.Hastaneydi orası, fabrikanın hastanesi. Sonra, sigorta kanunu uygulanmaya başlayınca, hastane gitti dışarıya ve bu bina idare binası oldu.

Nazilli’de peki idare binası orası değildiyse, idare binası hangisi oluyor?

E.A.: İdare dokuma arasındaki o merdivenle iki tarafa çıkılan bölüm var ya, orası idi idare.



Resimde görülen bu bina, ne amaçla kullanılıyordu acaba?

.....

E.A.: Bekçi için bekçi. Yani işe gelen işçi bu tarafa sapmasın diye. Bir de beyefendilerin oturduğu lojmanlar var ya burada, onlar rahatsız olmasın diye!

B.S.: Trenle gelen işçiyi işletmeye göndermek için.

E.A.: Ya da maç yapılıyor. Maçtan çıkan kişiler bu tarafa sapmasın diye. İşletmeye arkadan girmesin diye bekçi kontrol ediyor.

Burası müdür lojmanı.

E.A.: Tabi bu lojman yapıldığı gibi değil. Zamanla müdürlerin zevkine göre gelişmiştir, büyümüştür.



Burası dökümhane. Burası olağan üstü bir yer bence.

E.A.: Buradan teknik üniversiteye hocalık yapmak üzere gidenler oldu. Yani bu işin uzmanları... (...)Teknik üniversiteye götürdüler. Cemal miydi, Celal miydi? Öyle bir şeydi.

Burası kazan dairesi.

B.S.: Kazan elektrik üretim yeri. Kazanda kömürden çıkan enerjiyle elektrik üretiliyor.

E.A.: Fabrika açıldığında bizi o kazana götürdüler. Başka yeri gezdirmediler. Çocukları sokmadılar işletmeye. Tehlikeli diye.



Öyle mi?

E.A.: Tabi oynardık biz. Yakalarız dönen şeyleri, kolumuz gider diye. Çocukları oraya sokmadılar. Sadece kazan dairesini gezdirdiler. Koca koca borular aklımda kalan.



Bu fotoğrafta görülen yüksek olan bölüm ne acaba?

E.A.: Şimdi o; işletme suyu soğutmak için. Böyle yukarıdan suyu serpiyorlar. Fiskiye ile püskürtüyorlar. Aşağıya inene kadar soğuyor. İşletmeye daima buhar veriliyor.

Pamuğu nemlendirmek için galiba değil mi?

E.A.: Belli bir işletme ısıyor. Makinelere, şeyden, onu soğutmak için sürekli nem verilir.

B.S.: Koparmadan ipi çekip uzatabilmek için belirli bir nem ortamı olması lazım.

İşletme sıcak bir yer midir? Mesela kışları filan? Bana mesela İzmir’deki fabrikaya gittiğimde, sanki o fabrika, çelikten yapılmış ya, sanki o mekan kışları ısıtılamazmış gibi gelmişti. Çok fazla ısı kaybı var gibi.

E.A.: Makineler. Dev motorlar vardı. Güçlü motorlar. Küçük bir şehre yetebilecek güçlü motorlar var. Onun ısısı cehennem gibi yapıyor. Sürekli, kapı pencere açmaya çalışılır. Bizimkiler kapatırlar. Bizimkiler (idareciler) kapatırlar, nem gitmesin diye.

B.S.: Ayrıca hem ısıtma hem de soğutma şeklinde, işletmenin içinde fanlar ve klima kanalları var.

Evet, onları gördüm. Tabi o zaman sürekli bir nem ölçümü yapılıyor, değil mi işletmenin içinde?

B.S.: Belirli sıcaklıkta, belirli bir nem oranında çalışması lazım ki o pamuk ipliğini çekebilmesi için, yapabilmesi için.

Burası sonradan yapılan bölüm.

E.A.: Burası katlama kısmı.

Sonradan kapatılarak oluşturulmuş. Çelik bir çatı ile oluşturulmuş.

B.S.: Katlama dediği konu kalite kontrol. Çünkü katlama size bir şey ifade etmez.

E.A.: Dokumanın arkasında hemen bir kalite kontrol var.

B.S.: Katlama dediği kalite kontrol. Hatalı kısımlar kesilerek çıkartılır. Hatalı bez halinde, hatasızlar ayrı ayrılır.

E.A.: Bir ham kontrol var bir de kalite kontrol var. Dediğimiz ham kontrol basmada. Basılan kumaş doğrudan verilmiyor. 35'er m. top kesiliyor, toplar halinde. Fazlası kesiliyor. Hatalısı kesiliyor. İşte o zaman kalite kontrol. Ama işte o zaman masanın üzerine seriliyor. Kalite kontrole çok önem verilir.



Burası bir şef odası galiba...

E.A.: Yo, bu şef odası değil bu. İşletmede bir teknisyen odası olabilir.

Nasıl anlayabiliyorsunuz bir odanın şef odası olup olmadığını?

E.A.: Böyle misafir ağırlayacak koltuk yoktur. Mümkünse yerde halı olur. Masa da büyük olur, daha eski olur.

B.S.: Bu masa çelik masalardan, son zamandaki masalardan. Oradaki şef masaları, müdür masaları daha büyüktür.

Yani şef masası, ben şef masasıym diye, daha mı çok der?

E.A.: Der. Çünkü evrakı vardır. Yer ister. Sürekli bir gelişim halindeydi bu gibi şeyler.

E.A.: Teknisyenin masası başka, makine mühendisinin masası başka, makine enerji müdürünün masası başka olması lazım. Çünkü hepsinin ayrı ayrı sorumlulukları var, ayrı ayrı işlemleri var.



Burası bir şef odası mı acaba?

E.A.: Bu biraz daha büyük; muavin gibi sanki. Bak, arkada Atatürk resmi falan var. Evet, bu işletme binasının oralardaysa...

Evet orada...

B.S.: İşletme şefi veya efendim servis şefleri. İşletme şefi olabilir.



Burası işletmeye girilen bölümlerden biri. Buradan işletmeye direkt girebiliyorsunuz zeminde. Ya da buradan girip idareye çıkabiliyorsunuz.

E.A.: Altından işletmeye, üstünden müdüriyet binasına...

Bu mekanlar zaman zaman sigara odası olarak kullanılmışlar galiba. Banklar vardı.

E.A.: Tuvaletlerin yanında, değil mi?

Evet. İşte girişte bir Atatürk köşesi yapılmıştı. İşte bunlar da yukarıya çıkan merdivenler.

E.A.: İşte o Atatürk büstü Nazilli'de yapılmıştır. Birçok yere yapıldı onlardan.



Bu işte asıl işletmenin girişi. Buradan üst kata çıkabiliyorsunuz. Bu makam girişi galiba?

B.S.: Alt katında oranın, puantörlük olması lazım...

E.A.: Evet, merdiven altında...

B.S.: Ben oraya gittiğimde sekiz dokuz yerde puantörlük vardı.

Şimdi puantörlüğün ilk girişte olmasının nasıl bir anlamı var acaba? Mesela bu kart basma işlemi sırasında bir gözleme ilişkisi

var mı?

E.A.: Puantörün orada bulunması lazım.

Neden?

E.A.: Başkası basıyordu çünkü kartları.

Yani başkasının kart basmasını önlemek açısından, puantörün caydırıcı bir görevi mi oluyordu?

B.S.: Evet öyle. Ben gittim oraya, sekiz dokuz yerde puantörlük. Adam geliyor, makine enerjisinin kapısında, efendim (...) kapısında... Kart bir yerde görülmez. Efendim basıyor, tekrar koyuyor veya alıyor, gidiyor, içeriyi geziyor geliyor. Saat kartlarının bulunduğu yerin karşısında, puantörlüğün camekanlı odasının olması lazım. Gelen kişi kartını basar, götürür puantöre bırakır. Puantör onun girişini yapar. Saatlendirir, gibi. Adam istirahat alacaktır, (...) gidecektir. Kartını basar gider. Yani belli bir yerde ağırlıklı olarak işletmenin girişi olduğu için. En çok işçi işletmede çalışıyor. Esas işletmenin orada topladım ben hepsini. Öbür türlü suistimale uygundu yani.

E.A.: Şimdi artık elektronik kartlar çıktı. Problem çözüldü.

Ama o zaman yoktu galiba.

E.A.: Yoktu.

O zaman şöyle bir saat var kartı bastığımız. İşte kartı bastığınızdan sonra koyabileceğiniz şeyler var.

E.A.: Bastığımız zaman o saat, kola bastığınızda bir ses çıkarır, bir çınlama. Şey onu duyar, puantör. Farkında değilse de...

Yani o da bir kontrol şeyini kuruyor yani.

E.A.: Evet.

B.S.: Çünkü işçinin ücreti o kartın sonucuna bağlı. O kart (...).

B. bey, yani eskiden sekiz yerde vardı dediniz ya, işletme girişi haricinde başka nerelerde vardı?

B.S.: Makine enerji bölümünde, atölyenin çeşitli kesimlerinde, kazanhanenin girişinde, (...) vardı **orada**.

Ana kapıda var mıydı?

B.S.: Vardı.

E.A.: Ama belki zamanla kalktı. Sosyal hizmetler bölümünün işçilerinin orada (giriş kapısında) o sütunlar var, o uzun sütunlar, oraya asılan dolaplar vardı. Oradan geçerken alır, basar, yine koyarlardı.

B.S.: Ana kapıdan girip de gidip işletmenin orada karta basıp dönmek zahmet oluyordu. Ama olmuyor işte. Puantör işletmenin orda oturuyor, ana kapıdaki bekçi kartını alıyor, geziyor, dolaşıyor, geliyor kimse farkında değil. Ama puantörler orada, kart da orada olursa o olmaz.

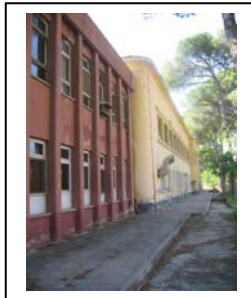
E.A.: Ana kapıda bekçi sayısı biraz fazladır. E biraz da onlar kontrol eder gibi olurlar böyle, korkarlar biraz.

Peki, şöyle bir şey söylendi bana, siz bunu doğruluyor musunuz? İlk aslında yapıldığında o şeylerin, kart basma ünitelerinin giriş kapısında olduğunu ama sonra giriş kapısından işletmeye kadar işçilerin vakit kaybettikleri, dolayısıyla kaytarmaların olduğunu, dolayısıyla işletmenin girişine alındığını...

B.S.: Ben onu şöyle açıklayayım. İşçinin sekiz saatlik çalışması tezgahın başında geçmesi lazım. Ben Bozuyük Fabrikası'na gittiğim zaman puantörlük ta fabrikanın dışındaydı. Atölyeyle fabrika arasında, makine enerji arasında yedi yüz metre mesafe vardı. Kapıdan kartını basar gider, yirmi dakika yerine gider, soyunur, giyinir. Masasına, tezgahının başına gittiği zaman yarım saat geçer. Akşam da yarım saat. Etti bir saat. Hemen toparladım. İki yerde olacak dedim, puantörlük iki yerde. Bir işletmenin girişinde, bir de makine enerjinin girişinde.

Dolayısıyla tezgahın başına indiriyorsunuz çalışma saatlerini?

B.S.: Sabahleyin gelecek. Girecek fabrikaya. Elbisesini çıkartacak. İşçi elbisesini giyecek. Gömleğini dolabına koyacak. Kartını basıp adımını işletmeye atacak. Önemli olan bu. Öbür türlü nasıl oluyordu?



Kartını basıyor, gidiyor banyosunu yapıyor, duşunu yapıyor, iş elbisesini giyiyor falan, tezgahın başına gidinceye kadar yirmi dakika... Hesaplayıversen böyle, senelik korkunç para... Ve ben yedi sene geçti, fabrikaya uğradım yine eski yerine çıkmış (kart basma üniteleri). Fabrika müdürünü ziyaret ettim. Dedi ya seni burada çok anlatıyorlar, dedi. Dedim kapıda puantörlüğün ne işi var? Ben onu içeriye almıştım dedim. Sen nasıl alırsın dedim. Siyasi, siyasi.

E. Bey, bu bölüm (orta bölüm) sonradan yapılmış galiba. İlk yapıldığında bu bölüm yokmuş. Burada merdivenler açıktaymış.

E.A.: Bu merdivenler kapatılmış mı? Burası iplik, dokumanın giriş tarafı oluyor. Niye kapattılar ki onu? Yetmedi sanki bürolar da; hey gidi, hey!

Peki diğer bölüm ilk fabrika yapıldığında var mıydı? Merdivenlerin yan tarafları yani...

E.A.: Vardı. Sağda solda simetrikti onlar. İki merdiven ile.

Açıktan çıkıyordu değil mi merdivenler?

E.A.: Açıktan, açıktan.

Peki, işçi girişi de tam buradan mıydı? O açıktan merdivenlerin arasından mı işletmeye giriyordu işçiler.

E.A.: O müdüriyetin girişinde işçi giriş çıkışı yok. Bir evvel, diğer taraflardan...

Yani yanlardan? Yani işçi bu bölümden giremiyordu.

E.A.: Yani şuradan girebilir. Şurası olacak işçi giriş çıkışı. Bir de bunun simetriği var, bu tarafta.

Yani işçiler, müdüriyetin olduğu bölümden giremiyorlardı?

B.S.: Zamanla konu istismar edilmiştir. Yani ilk fabrika yapıldığı zaman, ben burada yüzün üzerinde, yaşadığım için söylemiyorum, (...) hepsi kapıdan. Puantörlük de kapıda, giriş kartları saatleri de kapıda... İşçi de kapıdan giriyor, memur da giriyor, müdüriyete gidiyor. İşçi giriyor, bu tarafa gidiyor. Fakat zamanla büyüyünce, biraz sendikalar falanda şey yapınca, bu sefer orada... Peki, ne yapalım? İşletmenin girişine ayrı bir kapı yapalım. Oradan (...) sokalım diyorlar. Ve ayrı yerden girin diyorlar. Bu, tabii maliyeti artıran unsurlar bunlar. Ama işte siyaseti var bu işin, başka hesapları var. O hale geliyor. Zamanında fabrikanın üç tane kapısı vardır. Bir bakarsınız, otuz sene sonra bakarsınız, fabrikada on dokuz tane kapı olmuş. Bunlar hep kaçaklardır. Bu kapıları, mümkün olduğu kadar açmamak lazım.

E.A.: Özel sektör bunu halletmiş. İşçi geliyor, soyunuyor. Giren işçi. Orada puantör var. Kartlarının dolapları var. Alıyor kartını, basıyor ve işletmeye giriyor. Bitti! Dışarıya tekrar çıkış yok. İş biten işçiyi yani akşamüzeri gidecek olan işçi yine geliyor. Kartını basıyor. Ondan sonra giyiniyor. Ve gidiyor.

E.A.: Yani net sekiz saat çalışıyor.

Ama Sümerbank'ın da sonradan oturttuğu sistem bu galiba. Çünkü Manisa'da ve Bergama'da sistem böyle.

E.A.: Başlarda da öyle ama... Zaten sistemi kuranlar Sümerbanklılar.

B.S.: Tabii başlangıçta da öyle ama. Zaman zaman istismar edilmiş.



Bu kreş binası... Bu binanın iki katı da kreş miydi?

E.A.: Bir de onun bodrum katı vardır. Küçük çocukları oraya götürürler. Oynamaları için. Hani böyle yürüyemiyor, hani daha yeni yeni yürümeye başlayanları oraya götürürler. Yukarıda yemek ve yatma yerleri vardır. Bu yandı, sonradan yapıldı bu.

Peki, hangi yıllarda, ellili yıllarda mı?

E.A.: Elli dördten sonra; elli beş, elli altı olabilir.

Eski puantörlük buralarda galiba.

E.A.: Evet, şu sütunlara asılı dururdu dolaplar. (Kart basma ünitesi)

B.S.: Şunun şu tarafında da personel müdürünün odası ve bir de personel servisi vardı.

Öyle mi?

E.A.: Diğer tarafı da sivil savunma ve sağlıktır.

Yani idare binasında değil miydi personel müdürünün odası?

B.S.: Değil değil.

Neden peki?

B.S.: Müdüriyet binasına taşımaya gerek yok. Zaman kaybı olur. Genellikle işçinin işi muhasebe ya da ticaret servisi ile değildir. İşçinin işi sadece; kreştedir, sağlık servisindedir, personel servisindedir.

E.A.: Burada, işçi sicili, sigorta vardır.

E. bey, siz hatırlayacaksınız zannediyorum; bu uzun giriş binasında, fabrika ilk kurulduğunda bir revir varmış. Yani öbür taraf idare olarak yapılmış.

E.A.: O idari bina var ya, revir o.

O daha sonradan hastaneye çevrilmiş.

B.S.: Giriş binasındaki personel servisinin olduğu yer revir olabilir.

Benim okuduğum kaynaklarda öyle. Personel servisinin olduğu yer revirmiş.

B.S.: Olabilir. Çünkü personel tahakkuk işletme binasının üzerinde ye, personel sicilde onun üzerindedir. Tamamen oraya gitmiş demek ki.

E.A.: Bu personel bölümünün tam karşısında, bir oda ya da iki oda sivil savunma var. Onun daha yanındaki odalar sağlık korumaydı. Hani hastane, sigorta başladıktan sonra... Orası da müdüriyet binası oldu; hastane olan bina.

Evet ama o bina ilk yapıldığında hastane olarak yapılmamış herhalde?

E.A.: Valla ben elli dörtte girdim fabrikaya. Elli dörtte o hastaneydi.

Ve sigortaya bağlı, değil mi?

E.A.: Yok. Sigorta yoktu o zaman. Hastalık sigortası elli altıda başladı. Yani o zamana kadar...

B.S.: Sümerbank kendisi hallediyordu işini.

Peki, bu hastane Nazilli halkına da hizmet veriyor muydu?

E.A.: Yok, fabrika çalışanlarına... Nazilli'nin hastanesi vardı. Sonradan bir de sigorta kanunu çıkınca, bir de sigorta hastanesi yapıldı. Yani vardı. Bu sonradan böyle fabrikanın kendi... Zaten üç bin beş yüz, dört bin kişinin çalıştığı zamanlar olmuş. Böyle bir yere o hastane az bile.

E.A.: Şöyle bir şey ilave olarak söyleyebilirim ben. SSK yürürlüğe girdikten sonra, Sosyal Sigortalar çeşitli yerlerde hastane, dispanser açmak yerine, hazır Sümerbank'ın yeri var ya, biz gönderelim oraya doktorunuzu demişler. Sümerbank da işçisi zaman kaybetmesin, gidip sigortaya zaman kaybetmemesi için, Sümerbank da bu işi kabul etmiş. SSK'nın doktoru gelmiş, işte Sümerbank'ın revirinde, kreşinde veyahut işte dispanserinde oturmuş. Ve fabrikanın işçileri SSK'ile ilgili işlerini orada yapmışlar. Onun dışında, eğer hastane yoksa çevredeki diğer SSK'lılar da gelmiştir oraya. Dışarıya da hizmet etmiştir.

Şimdi, bu lokal binası son derece enteresan bir bina aslında. Bir süre sinema olarak kullanılmış.

E.A.: O büyük salon sinema, düğünler falan, büyük yemekler, yılbaşı kutlamaları, 9 Ekim baloları orada yapılırdı.

9 Ekim?

E.A.: Yani fabrikanın açılışı... Balo yapılırdı. Bayanlar basma elbiseler giyerler, biz basma kravat takarız.

B.S.: Yılbaşı baloları yapılır.

E.A.: 29 Ekim kutlamaları.

Yani orkestra filan geliyordu galiba.

E.A.: Zaten Nazilli'nin, fabrikanın bir orkestrası vardı. Başında kavga çıkardı. Fethiye'den çağırırlar, Marmaris'ten çağırırlar, Denizli'den çağırırlar. Hangi birine yetişecek. Zordu yani onların işleri.

B.S.: Adamın oğlu orada sünnet olur. Adamın oğlu orada evlenir.

E.A.: Benim düğün orada oldu mesela.

Öyle mi?

B.S.: Tabi, tabi. Çünkü Nazilli'deki bir sürü konu, şu andaki bir sürü konu (olanak) orada yoktu. Fabrika oranın her şeyiydi. Gece gelir sinemasını seyreder, lokaline gider, konkenini oynar, ondan sonra düğününü yapar, konserini seyreder. Bütün turneler, şehirlerde bulunan, çünkü kulüp başkanıyım ben aynı zamanda, hemen gelirler tiyatro oyunu sergilerler.

Nasıl kulüpler vardı?

B.S.: Futbol kulübü, voleybol kulübü, basketbol kulübü...

Tiyatro kulübü mesela... Çünkü ben bazı kaynaklarda gördüm.

B.S.: Yok.

E.A.: Onun, Nazilli'nin tiyatrosu da vardı. Futbol takımı gittiği zaman (turneye) o da onlarla giderdi.

Peki, ben bazı kaynaklarda yine bu kapalı sinema harici bir de yazlık sinema olduğunu öğrenmiştim.

E.A.: Arka tarafında (lokalin). Arka tarafında, beton hani havuz var ya, onun yanındaki o beton sahada film oynatılırdı.

Peki, herkes gelebiliyor muydu? Yani mesela işçiler, memurlar.

B.S.: Belli günlerde. İlk gün, protokole memurlara...

E.A.: Sonradan şehirden de gelmeye başlandı. Müsaade edildi.

B.S.: Son gün koştura koştura gelirler. Çünkü o dönem ne televizyon var, ne şehirde sinema var, ne bir şey. Belli firmalar (...). Haftada üç defa film...

E.A.: Şehirdekiler biraz kıskanırdı bizi. Bu imkan şehirlerde yok. Nazilli'de yok. Fabrikanın şeyini (olanaklarını) kıskanırlar. Mesela maçlarda "hindi yiyorsunuz, hindi gibi düşünüyorsunuz" diye bağırırlardı.

Yani Sümerbank'ın size sağladığı sosyal imkanlarla aslında bir parça kızgınlıklarından dolayı dalga geçiyorlar...

E.A.: Bunu önlemek için onlar da gelsin, sinemaya gelsin falan demeye başladık. Gelirlerdi. Ama kırıklık mı diyeyim artık, kıskançlık mı? Geçmedi.

B.S.: Talim, terbiye konusu da mesela bazı fabrikalarda adam, zaman geçti lokale alıyorsun. Gel sen de otur diyorsun, faydalan lokalden. Adam karşıda meyhanede kafayı çekiyor, geliyor lokale, memurların karılarını rahatsız etmeye başlıyor. O zaman tutuyorsun, yasaklıyorsun.

Peki, Sümerbank'ın erken dönemlerinde galiba işçiler, memurlar aynı lokalden faydalanabilirken bir süre sonra terk edildi mi bu anlayış?

B.S.: Zamanla ayrı bir lokale memurlar çekildi. Mecburen çekildi. Çünkü dediğim gibi, karşılıklı kültür vs. vs. seviyesinden dolayı, işçi oradaki davranılması gereken davranışları yapamaz hale geldi. Veya sendikal konular son yıllarda işin tadını kaçırmaya başladı.

Kızgınlıklar mı olmaya başladı karşılıklı?

B.S.: Tabi, sendikal konular. Demin sen mesela sigara içme odalarını falan gösterirken, mesela fener tutan birisi vardı (resimde). Kendisi (...) Başkanıydı. (...) Şefini odadan atmışlar işçiler. Masasını, sandalyesini, elbiselerini de dışarı koymuşlar,

Neden atmışlar?

B.S.: İşte vardır bir anlaşmazlıkları. Ve ben onları işten çıkardım.

E.A.: Memurların yanına kolay giremezlerdi (işçiler). Mesela basmada kumaş basılıyor, basıldıktan sonra aralarda, belli saatlerde bir parça kesilir. Şefe götürülür. Şef o sırada konken oynuyordu, briç oynuyordu şeyde, lokalde. Pat diye yanına gidemez. Onu ona gösterecek illaki. Muhakkak göstermesi gerekiyor, öyle tembih edilmiş. Şef garsona söyler. Bunu şefe göstermem lazım falan diye. O da gider şefe, der ki parça kumaş geldi. Gelsin mi efendim der. Gelsin der. Yani öyle pat diye giremez içeri.

B.S.: Sendikal konular çalışmayı çok güçleştirdi. Sosyal hayatı da bozdu.

Yani ilk günlerde öyle değil miydi? Daha iç içe bir yaşam varken daha sonra biraz daha kopmuş galiba. Yani memurlar ayrı, işçiler ayrı hale gelmiş galiba.

E.A.: İktidarlar değişince de oldu bu iş. Mesela Demokrat Parti zamanında daha başka oldu. Halk Partisi zamanında daha başka. Halk Partisi zamanında şey fazlaydı. Sosyal faaliyetler çok fazlaydı. Tiyatrolar, bilmem bandolar, orkestralar, şunlar bunlar. Çok hareketliydi. Bir Kütüphanesi vardı. Gördünüz mü bilmiyorum? O kitapları ne yaptılar? Binlerce kitap. Türkçe, Rusça. Bunları 1950'den sonra kaldırdılar. Koca kütüphane bomboş oldu. O sinema salonunun orada.

Yani kütüphaneyi boşalttı Demokrat Parti iktidarı?

E.A.: Evet.

Peki, bir gerekçe üretti mi bunun için?

E.A.: Gerekçesi de şu. Tabi kitapların tam şurasında (sırtında) altı ok var. Cumhuriyet Halk Fırkası.

Yani o yüzden Demokrat Parti kitapları kaldırdı. Öyle mi?

E.A.: Ciltlerinde o baskı vardı böyle. Efendim, burası parti ocağı mı, nedir bunlar? Kaldırılışın. Kaldırdılar, gitti!

B.S.: Şimdi sendikalaşma bir sürü konularda gerek üyelerine gerek (...) işleri (...) bunun yerine politika için içine girince sendikalar ve dejenere sendikalar, yönetici dejenere olmaya başladıkça bu işin tadı kaçmıştı. Onun için fabrika (...) Hatta diyorum, işçi köyden sabanını bırakmış, çapasını bırakmış, işletmeye, fabrikaya alınmış. Bir tek sanayide çalışan adam almamış işletmeye. Hepsi kızlar ve köydeki erkekler yani. Bunların sendikadan, dejenerasyondan, hiçbir şeyden haberleri yok. Kalite kontrolde yarışlılardı. Ya sen on sandık mı yaptın, ben on beş sandık yaptım na'ber derdi. Kalite kontrol yaparken. Ama zaman geldi, sendika işletmeyi zarara itti. Dediğim gibi, o ... atölyesinin şefini attılar. Santralin bacasının üzerine komünizmle ilgili yazılar astılar. Müdürün odasında müdüre tokat attilar. Bu noktalarda (...) gerdi. Sonra da inmiş aşağıya. MSP dönminde epeyi (...) ondan önce... Ama genel müdürlük düzeyine kadar gider bu iş.

Yani oraya kadar sirayet etmişti aslında şey...

B.S.: Adamı tayin yaptırıldılar. Müdürü.

Peki, E. Bey, siz erken dönemlerine tanık oldunuz fabrikanın.

E.A.: 1937 de ilk defa tanıştık fabrikayla.

Evet. Siz o dönem çocukunuz.

E.A.: Evet, çocuktum, ilkokuldaydım o zaman. Dokuz yaşındaydım. Yani Atatürk'ün geldiği yıl.

Yani fabrikanın açılışını hatırlıyorsunuz.

E.A.: Hatırlıyorum. Ama Atatürk'ün gelişi, o beyaz trenden inişi, orada bir halk evi vardı, şimdi yok. İstasyondan böyle hafif bir yokuşla bankaya giden caddeye inilir. Orada o yol yoktu. Halk evi binası vardı. Oradan döndü, geldi. O coşkunun içerisinde... Ağladı; onu hiç unutmuyorum. Nasıl tezahürat! Düşünün, Atatürk ilk defa geliyor oraya... Şurasında mendili vardı, çıkarttı... Ondan sonra halk evi binasına girdi. Biz artık ondan sonrasını bilmiyoruz. Zaten içeriye filan girmeye imkan yok. Öyle bir kalabalık ki! Bütün Nazilli civarı, sadece Nazilli değil, Aydın civarı, Denizli civarı herkes orada. Sadece, öğleden sonra fabrikanın açılış merasimi yapılmış, onları görmedik biz. Fabrikayı gezerlerken biz de sadece santrale girdik biz. Makineleri tutup koparmayalım diye.

Peki, o günlerde fabrika nasıl bir anlam ifade ediyordu, Nazilli halkı için?

B.S.: Her şey! Yani fabrikanın işçilerinin yediği ekmeği de fabrika ürettiyordu. Dışarıda fırın vardı. Bilmiyorum gördünüz mü? Sonra yıkıldı. Şimdi yeri geldi söylüyorum. (...) acaba bu konuyu o zaman (...)Acaba bu konuyu o zaman devlet yönetim mi düşündü? Bu konuyu derken kastım şu; hani reviri, kreşi, hastanesi, işte fırını, sosyal hizmetler binası, sinema salonu vs. vs... Bunları Sümerbank'ın kendi mi düzenledi acaba? Yoksa Ruslar kendi ülkelerindeki sistemi buraya mı adapte ettiler?

Siz ne düşünüyorsunuz bu konuda. Ben bunu çok merak ediyorum?

B.S.: Bana göre sosyalist düşünce olduğuna göre ve Ruslar bu projeyi hazırladıklarına göre, bizim bünyemizde olmayan, bizim bünyemizde bulunmayan, (...). Bazı katkılarda bulunmuş olabilir ama herhalde Ruslar getirdiler, diye düşünüyorum.

Biraz o Rusya'daki o dönemin sosyal anlayışının ...

B.S.: Fabrikaya getirilmesi şekli diye algılıyorum.

E.A.: Şeyde de bunu görebilirsiniz. U apartmanlar var dışarıda. C blok. Var idi. Şimdi yok. O U apartmanların planı çok enteresandır. Giriyorsun bir hol, ondan sonra bir salon; büyük bir salon... Büyük dediğim, yani o zamanki ölçülere göre büyük. Ondan sonra yatak odası; yani bir oda, bir salon, bir mutfak, bir hol... Holde bile oturulur böyle, büyükçe bir holdü. Şimdi biz, herkes onu tenkit ederdik. Herkes tenkit ederdi. Ama yine de otururduk. Kullanılırdı. Şimdi yatak odasından çıkan, gece, erkek veya kadın salondan geçecek, tuvalete gitmek için. Mecbur. Şimdi salonda oğlu yatıyordu, kızı yatıyordu. Açıktır, saçıktır. Bunu tenkit ederdi bizim millet. Bu bir Rus işi, tabi...

Rus işi deniliyor muydu peki?

E.A.: Deniliyordu, tabi. Ama gene de kullanıyorduk.

B.S.: Şimdi bakın bir fabrika kurmaya kalksa insan, ne yapar? Önce işletmeyi düşünür. Sonra bu işletmeye yardımcı olacak şeyleri düşünür. Sonra da işletmeyi kuran kişinin yasal olarak yapması gereken nedir? Kreş midir? Nedir? Ya da ona benzer bazı şeyler. Ondan başka bir kuruş harcamaz. Bu projeler

yapılırken bu yasalarla ilgili hiçbir şey yoktu. Kreş; kreşin ne olduğunu kim biliyordu, misal. Reviri, SSK'yı... Yönetmeliklerde söylüyordu, mesela. Terk hizmet tazminatı mesela... Şimdi iş kanununda grev tazminatı var. Niye? İşçi işten çıkarılırsa para ödüyorsun. Bunu iş kanunu getirmiş. Halbuki (...) zamanında terk hizmet tazminatı diye yönetmelik çıkarmış. İşçiyi çıkarttığın zaman onu ödüyorsun. Bu çok güzel bir davranış. Ama zaman geçmiş, bir gün benim karşıma geldiler, mahkemeye. Hem kıdem tazminatı alıyor, hem de o yönetmelik yürürlükten kaldırılmadığı için, unutulmuş, ondan dolayı da mahkemeden tazminat almışlar bir iki yerde, fabrikalarda iki tane avukat çantayı eline almış, fabrika fabrika dolaşiyor, işçilerden imza alıyorlar. Niye, bu terk hizmet tazminatını ödetmek için. Sümerbank dünyanın parasını ödedi.

E.A.: Bak her fabrikada aldılar. Nazilli'de alamadılar o tazminatı.

E.A.: Ne kadar yazık değil mi? O yönetmeliği çıkartırsın. Kanunun getirmedeği yerden vereceksin. Ondan sonra kanun imkan getirecek. Sendika veyahut kötü yöneticiler kalkıp bunu istismar edip şey yapmışlar. Bunu ben genel müdürlüğe müracaat ettim. Aman dedim, bu yönetmeliği kaldırın. Prosedürden kaldırdılar, bitti. Yoksa sömürü... Bir bakıyorsunuz güzel konular, bir bakıyorsunuz kötü konular.

Evet. Şimdi yöre halkını bile kışkandıracak bir şekilde Sümerbank, oraya sosyal olanaklar getirmiş...

E.A.: Dört dörtlük. Bakın hava çok sıcaktır Nazilli'de, müthiş sıcaktır. Şimdi nasıl, bilmiyorum ama... Baraj yapıldıktan sonra değişti. Her şey kokar evde. O gün yediniz yediniz, yemediniz o kokar. Fabrika elemanlarına, memuruna, işçisine, o zaman buzdolabı falan yok, fabrika buz yapıyor. Ayrıca içeride buz fabrikası var. Şu uzunlukta buz kalıpları var.

Neden buz üretiyor fabrika, ne için yani, ne gerekçeyle?

E.A.: İşletmede kullanmak için.

Nerede, santrallerde, soğutma amacıyla mı?

E.A.: Isınmaması gerekiyor, bazı kimyevi işlemleri yaparken. Sıcak olmaması lazım fazla. O buzları herkese yarım kalıp, isteyene bir kalıp verirler, herkes evine götürür. Ama şey yok yani. Nereye koyacak bunu. Fabrika düşündü taşındı. Kendisi bir dolaplar yaptı. Tahta buzdolapları...

Tahta buzdolabı?

E.A.: İçi çinko kaplı; fabrikanın demirbaşı olarak lojmanlara verildi. H herkese veremiyor tabi. O buz kalıbını koyardık şeyin içine, ben evlendiğim zaman vardı bende ondan. O buz kalıbı ertesi güne kadar idare ederdi.

Peki ,o dönemde, çalışanlarını nereden buldu Nazilli Fabrikası?

E.A.: Şimdi ona gelelim. Çok enteresan. Şimdi millet iş arıyor. Şu anda iş arıyor bulamıyor. O zaman işçi arıyor fabrika, yine bulamıyor. Ama diyorlar ki köylerde var.

Şimdi E. Bey, o günün Türkiye'sinde yetişmiş sanayi işçisi yok. Biz böylesi, fabrika üretimi tekstil üretmeyi bilmiyoruz. Hani küçük atölyelerde, Buldan'da filan üretiliyor ama yetişmiş, kalifiye sanayi işçimiz yok. Değil mi?

E.A.: Fabrikaya gidiyorsunuz. Şöyle çok eski işçilerin dosyasını şöyle bir karıştırırsanız, göreceksiniz orada. Fabrika kaymakamlığa yazı yazıyor. Diyor ki; falan oğlu filan, İsabeyli Köyü'nden, iş için fabrikamıza gelmiş, çalışmaktayken kaçmıştır. Yakalanarak, getirilmesi...

İşçi bulamıyor da yani fabrika?

E.A.: İşçi bulamıyorsun. Köyden gelmiş o gariban. Köyün temiz havasına alışmış, başına buyruk. Geliyor fabrikaya. Şu saatte geleceksin, şu saatte yemeğe gideceksin, şu saatte çıkacaksın falan bir sürü iş. Tahammül edemiyor. Nihayet kaçıyor. Ve kaymakam, jandarmayı gönderiyor.

Metazori olarak getiriyorlar yani...

E.A.: Onu yakalıyorlar köyünden. Alıp, getirip fabrikaya teslim ediyorlar. O yine kaçar. **B.S.:** Veya yatacağı yer yok. Gidiyor (...) otele kalıyor. (...) Ondan sonra işte bekar pavyonları yapılmıştır. Orada yatarlar, kalkarlar.

Peki, şimdi diyelim ki işçiler geldi, bekar lojmanlarında kalıyorlar. Bunlar herhalde şey değil mi, her oda banyolu, tuvaetli değil. Mesela banyo ihtiyaçları nerede karşılanıyor.

E.A.: Var orada herkesin.

Her odada yok.

E.A.: Fabrikanın, işletmenin kendi banyoları. Yani işten çıkarken istersen gider banyo yaparsın.

Onun haricinde umumi banyo var mı? Yani hamam gibi...

E.A.: Var. Şeyde vardı o. Dışarıda bir misafirhane vardı ya, o misafirhanenin yanında fırın var, hamam var, postane var, manav var... Yani şehre hiç ihtiyacın yok.

Peki, bu köyden gelen işçiler, aslında rençper bunlar, değil mi?

E.A.: Evet

O sosyal hayata adapte olabiliyorlar mıydı?

E.A.: Çok azı. Yani çok azı kalmıştır. Gelen her şeye karşı çıkan tipler var. Mesela Sigorta Kanunu çıktı, istemeyiz diyor, biz bu sigorta kanununu istemeyiz diyor. Prim kesmeyin benden diyor. Olum bu kanun, kesilecek. Vizite kağıdı almaz, doktora gitmez.

Neden?

E.A.: Ben dışarıda giderim diyor. Şeyi protesto ediyor yani. O kanunun çıkışını protesto ediyor!

B.S.: Fabrikalarda mesul müdürlüğün yanında eğitim müdürlüğü de vardı. Köyden adam sabanı bıraktı geldi; eğitim müdürlüğünde bunlar eğitilir.

Nasıl bir eğitim yani? Ne öğretiliyor?

B.S.: Onu sen hangi göreve alıyorsan; dokumacı mı yapacaksın, bilmem ne mi yapacaksın? Burada şoför ehliyeti almak için müracaat edenlere verildiği tarzda bir eğitim veriliyor, bir de makinist, makine üzerinde bir şeyler gösteriliyor. Makinede tezgah; eğitim tezgahın önünde, model tezgahlar vardır, onun üzerinde masura tutulur. Vurucu kol tutulur. Makine böyle çalışır falan şeklinde eğitim yaptırılır; girişte. Bir de çalışma sırasında da devam eder bu.

Bir usta çırac ilişkisi sürekli var?

B.S.: Yok Sümerbank'ta usta çırac ilişkisi...

Hayır, hayır! Çıraclığı şu anlamda kullandım: Adam köyden geldiğinde aslında çiftçiydi, ona bir usta ustalığı öğretiyor. Önce temel bilgileri veriyor, sonra zaman içinde gidip denetliyor...

E.A.: Şoför muavinlerinin işletmede şef yardımcısı olarak verildiğini bilirim; şoför muavini!

Üst konumlara gelenler de oldu yani...

E.A.: Bilgi sıfır, hiçbir şey yok! Nazilli'de iki tane, üç tane mi ne, bu şekilde fabrika ilk açıldığında araba vardı, özel araba... Taksi olarak da kullanılırdı. Bir tane de o demir tekerlekli traktör vardı. Yani bu kadar, o traktörde muavinlik yapan adam, o fabrikaya şef muavini oldu. Eleman yok.

B.S.: Eski yaşlı, müessese müdürümüzü personel eğitimi seminerine konuşmacı olarak getirdik. Şimdi siz eşekçi kadrosunu biliyor musunuz, dedi. Ben dahil, hiç kimse bilmiyordu. Rahmetlik oldu şimdi bu. Kayseri'de montaj zamanı; işte fabrika inşaatı yapılırken, montaj... Köylü eşeğine biniyor, geliyor, fabrikanın önündeki ağaca bağlıyor, giriyor içeri. Akşam oluyor, çıkıyor, eşek yok! Geçmiş gitmiş. Müdüre şikayetler geliyor: Bizim eşekler kayboluyor. Adamın da diyor ki personele, iki tane, üç tane eşekçi alın diyor, onların başında bekletin diyor! Bunlar da bakın sosyal konular. İşçi bulma zorluğu...

Peki bu eğitim birimi, hani dediniz ya, orada çiftçi olarak gelenlere bir eğitim veriliyor. Sosyal eğitim de veriliyor muydu? Ya da hani o sosyal eğitim nasıl anlaşılıyordu? Yani mesela o kişi, ilk defa belki hayatında, sinemayı Sümerbank'ta gördü. Birtakım uyum problemleri yaşıyordu muhtemelen oradaki sosyal alanla.

B.S.: Tabi.

Hani oradaki sosyal alışkanlıklar eğitimi; yeme içme eğitimi, genel davranışlar eğitimi...

B.S.: Yok, öyle değil. Öyle bir şey ben hatırlamıyorum. Var mıydı öyle bir şey?

E.A.: Şu binanın arkasında beton saha var ya, hani havuzun olduğu yer; orada sinema oynatılırdı geceleri. Küçük filmler, bu Amerikan yardım teşkilatından gelen filmler.

B.S.: 16 milimlik...

E.A.: Evet. Onları oynatırlar. Gelen işçi yahut lojmanlarda oturanlar; dışarıdan da gelen olur; it kopuk takımı değilse, zaten işletmeye girmesi mümkün değil; oraya gider, onları seyredir. Böyle bir imkan vardı ama sonradan sinemalar çoğalınca, televizyonlar çıkınca o işleri...

B.S.: Fakat köyden gelenler daha mazbut; dejenere olmamış insanlar. Yıllar geçti, ben tekrar Bozuyük fabrikasına gittim. Bir baktım, yaşlı yaşlı kadınlar! İşletme şefiyle işçi alacağımız zaman, bayan işçi alıyorduk mesela, benim odada oturmuştuk. Duvarda daha önceden tespit ettiğimiz çizgiler var; boylarını o çizgilerden kaç santim olduğunu görerek...

Bir boy standardı var, değil mi?

B.S.: Tabi. Boy standardı, elleri; parmaklarının küt olmamasından tutun da bir sürü şey var, dokumacılar için. Bunlar teknik bir zorunluluk. Bobini takacak boyu yoksa yaptığı işi yapamıyorsun.

Peki, işçinin bulunamadığı yıllarda da bu kadar kriter gözetiliyor muydu acaba? Boy, ellerinin yumuşaklığı...

B.S.: Ne bulduysa onun en iyisini almak gerekir.

E.A.: Bir de Şöyle şeyler de oldu: Bu İkinci Dünya Savaşı'nda, iş yok.

İşçi yok...

E.A.: Biz ortaokul talebesiyiz o zaman.

Neden işçi yok? Askere mi alındılar?

E.A.: Erkekler silah altında. Ya ihtiyar erkekler var, kadınlar var ama enerjik böyle, civa gibi adam lazım. Ne yapalım? Dediler, ortaokul yaz tatiline girdiği zaman talebeleri alalım. Tabi ben de çalıştım.

Ortaokuldayken mi?

E.A.: Ortaokul. 1942 mi, o yıllar işte!

Ne olarak çalıştınız?

E.A.: İşçi.

İşçi, yani makinenin başında?

E.A.: Ortaokul talebesi, ne yapacak? Masura şeyleri, boşlara koştur, götür getir. Mesela iplikten çıkan masuraların üzerlerini ben ayırırdım, bir kutuya koyardım, orada bir tane güzel kız vardı bobinde, getirir o kıza verirdim.

Yani Sümerbank altında Nazilli halkını, çocuklar dahil olmak üzere, yaşlıları, herkesi etkilemiş yani önemli oranda. Hem bayanlar için de...

E.A.: İşçiye çok ihtiyacı oldu fabrikanın. Düşünün yani, biz ortaokul talebesiyiz; kimimiz birinci sınıf, kimimiz ikinci sınıf; gittik oraya, çalıştık.

B.S.: Sade o değil, Nazilli, Kayseri, bir sürü, bunların hepsi, ilk kurulan fabrikalar yani, buralara hayat getirmiş, her şeyi getirmiş.

Dışarıda bol miktarda memur lojmanları ve işçi lojmanlarının olduğunu görüyoruz. Vazife evleri ise içeride. Şimdi, bu dışarıdaki özellikle lojmanlarda, yani insanlar... Hepsi bahçeli lojmanlar, değil mi?

E.A.: Evet, bahçeli.

Bazıları apartman tipinde, bazıları müstakil...

E.A.: Müstakiller arkada, 225 tanedir onlar.

Baktığımız zaman vaziyet planına, işçi lojmanlarının arkada bir yapı adasında olduğunu, memur lojmanlarının önde olduğunu görüyoruz. Yani karışık değil.

B.S.: Evet.

Ayrı ayrılar. Bu, sosyal hayatta da bir ayrılmaya yol açıyor muydu? İşçilerle memurlar bahçede birbirlerine karışıyorlar mıydı?

B.S.: Vallahi, zor biraz. Şöyle zor; mutlaka ikisi farklıdır, görgü farkı farklılık yaratıyor. Aynı odada, aynı masada şeyler tabir ettiğimiz biridir, terfi eder, memurlara yakın kadrolara doğru geldikçe kendisinde memurlara yaklaşır.

Bir kural var mı peki o tarafa geçmeyin gibi?

B.S.: Yok.

E.A.: Mesela Şu dıŐarındaki lojmanlarda, beş tane n sırada, dokuz tane arka sırada, bunlar üç katlıdır. En alt katında işçiler, memur lojmanlarının en alt katında işçiler, ikinci ve üçüncü katta memurlar, baş memurlar, teknisyenler, onlar oturur. Burası tamamen işçilere aittir. Şu 225 tane olanlar.

B.S.: Yani bir statü var yani.

E.A.: Şurada U apartmanlar, bakın Şunlar; bir, iki, üç. Elliye yakın daire vardır orada. Orada da yalnız memurlar oturur. Memur ve teknisyenler.

Peki, E. Bey burada (dış lojmanlar) akşam gidilecek, oturulacak bir yer var mıydı?

E.A.: Yok. Şeyde, sinemanın arkasında.

Yani akşam burada insanlar giriş kapısından geçerek lokale mi gidiyorlardı?

E.A.: Bahçeye.

Peki, vazife evleri içeride... Peki bu ayrımın sebebi ne sizce? (Bazı lojmanların içeride bazılarınınsa dıŐarında olması ayrımı.)

E.A.: Bunlar Şefler, kodamanlar!

Peki onlar niye içeride de diğerleri dışarıda?

B.S.: Onlarla bir arada çok haşır neşir olmamaları lazım. Yönetici durumunda bu insanlar.

E.A.: Bunlar (i lojmanlar) büyüktür. Yani oda sayısı fazladır.

B.S.: Personel müdürüne dıŐarındaki lojmanı ver, tahakkuk Şefine içerdeki, daha büyük lojmanı ver. Olmaz, bir hiyerarşi var. Bu hiyerarŐiye göre; (lojman dağılımı) müdürden başlıyor, böyle en uzaktaki lojmana kadar bir hiyerarşi devam ediyor. Her biri onu yapmak durumunda...

Peki, Şimdi Sümerbank'ın erken dönem fabrikalarında, Mesela Nazilli'de işçi lojmanı var. Ellili yıllarda yapılan Manisa'da ve Bergama'da yok. Bunun sebebi nedir sizce?

E.A.: Bu Şöyle oldu. IŐiler dedi ki, burada memurlar oturuyor, bize ev yok! E ne olacak? Sigorta kanunu çıkmış, artık sigorta var. Sigortaya gittiler, sigortadan imza kopardılar. Dedi sigorta, ben size Şey yapayım. Bana taksitle ödeyin.

Konut yapayım?

E.A.: Evet. Konut yapayım. Yaptı. Çok güzel de oldu.

Hangilerini?

E.A.: Şunları. Boydan boya olanları.

Bunlar sonradan mı yapıldı?

E.A.: Sonradan yapıldı. 1950'den sonra. Hatta elli altıdan sonra, işçi sigortaları kanunu çıktıktan sonra...

Yani burası ilk yapıldığında o işçi lojmanları yok muydu?

E.A.: Yoktu.

B.S.: Bir eleman temini, o zaman fabrika Şehrin dışında. Eleman temininde güçlük ekiyorusun. Fabrikada çalışmayı cazip hale getirebilmek için bir Şeyler yapacaksın. Bu en tepedeki yöneticiler de dahil olmak kaydıyla, aŐađıdakilere de vereceğin her imkan onu fabrikaya sevk eder ve bağlar. Ama son günlerde yapılan fabrikalarda bunlara neden gerek yok? Çünkü Şehrin içinde kalmıŐlar. İnsanların kendi evleri var vs. var. Bir personel temininde sıkıntı yok. Yatırıma gerek yok. O yüzden...

Peki, bu lokal binasından bahsedelim. Bu lokal binasının bir kısmı sinema salonu, bir kısmı, onun yan tarafı memur yemekhanesi, orada ayrıca bir müdür bölümü var galiba.

E.A.: Sinema salonu Şu ise lokal bu; büyüklük itibarıyla... Dar bir Şeydir bu. Şerit Şeklinde. Şurası bahçe. Beton bahçe ve havuz Şöyle... Şurada, st tarafta sinema makinelerinin olduğu bölüm... Sinema makinelerinin yanındaki kısmın altı yemekhane; memur yemekhanesi... Onun da altı işçi yemekhanesi...

Bodrum kat...

E.A.: Bodrum kat işçi yemekhanesi. Bu sinema salonunun altı, işçi yemekhanesi... Bu tarafta kütüphane vardı.

Öyle mi, aynı binada?

E.A.: Aynı binada. O kütüphane dediğim, büyük, altı ok kitapların olduğu.

Peki, kütüphane şimdi şeyde, işletmenin oradaki idare binasının üst katında...

B.S.: Orada var öyle bir yer.

E.A.: O sonradan alınmış kitaplardır. Çünkü Demokrat Parti zamanında, o altı oklu kitaplar ne oldu bilmiyoruz. Kayboldu gitti.

Ve orası (kütüphane) lokal binasının mı içindeydi?

E.A.: Binanın şurası.

Yani perdenin arkası?

B.S.: Bir nevi okuma odası gibi.

E.A.: Ve orası bilardo salonu oldu.

Peki. İşçi yemekhanesi alt kattaydı. Peki, hiç zaman içinde bir şikayet konusu oldu mu? Hani, biz bodrum kattayız, siz üsttesiniz diye?

E.A.: Yok, zaten birbirine benzer.

B.S.: Sendikacılar dejenere olduktan sonra buna benzer sürtüşmeler olmuştur, olabilir ama genelde böyle bir konu yoktur. Herkes yerini bilir. O zaman rica edersin, kalkarsın otur buraya hallet dersin, ben oraya gideyim dersin. Adam geri döner; vazgeçer, gider.

Peki, sonradan işçi yemekhanesi yapılıyor değil mi? Ayrı bir işçi yemekhanesi?

E.A.: Orası işçi yemekhanesi.

Hep burası mı kullanılıyor?

E.A.: Benim zamanında öyleydi. Sonradan değişti mi?

B.S.: Bilmiyorum. Herhalde aynı yerdi.

E.A.: Aynı, aynı; bunun altı!

B.S.: Bakın orada memur yer. Ama öder. İşçi yemeğini yer ama para ödemez. O zaman arkadaş, yönetici diyebilir, tamam sen orada yemiyor musun? Buyur gel burada ye. Bastır parayı. O zaman gelmez.

Peki, burası idari bina iken idarecilerin bir kısmı burada, bir kısmı işletmenin orada kaldı galiba, değil mi? Peki bu ayırım nasıl sağlandı?

B.S.: Teknik servisler orada kaldı. İşletmede çalışanlar, yardımcı işletmede, planlama servisinde çalışanlar haliyle işletme ile işyerlerine yakın yerlerde, her an girip çıktığı yerlerde kaldılar. Müdüriyetin olduğu yerlerde ticaret, muhasebe, personel, sağlık vs. gibi konular olur. İdari bölümler oluyor yani.

Üst katta müdürler, alt katta daha çok muhasebe miydi?

E.A.: Şimdi, muhasebe zemin katta, arka taraftaydı.

E.A.: Genellikle işçilerin gelip gideceği servislerin kapıya yakın yerlerde yapılması lazım; düşünce tarzı böyle. Mesela bir personel servisi varsa bunu kalkıp da ta en üste götürmeye gerek yok. Çünkü gelip giden personel çok. Onu kapıya en yakın yere koyacaksın. Ama mesela muhasebeye kaç kişi gelir? Onu en üste koyacaksın. Ticaret servisini orta kata koyacaksın. Oraya da gelen giden oluyor. Müşteri vs. Ama muhasebeyi en üste koy. Muhasebeye gelen giden az olur.

Peki, memurlarla idareciler aynı yerde mi yemek yerdi?

E.A.: Kodamanlar bazen burada yerler, bazen yan tarafta bir salon daha vardır; daha lükstür, o orada yerlerdi.

(.....)

Burası üst arama ünitesi.

E.A.: Giriş ve çıkışta yoklama yapılıyordu.

Sabahları işçiler, memurlar hepsi ana kapıdan mı giriyorlardı?

B.S.: Evet.

Peki, akşam çıkarken farklı farklı kapılardan mı çıkıyorlardı?

E.A.: Çıkışta burada yoklamaya tabi oluyorlar. Çıkarken buradan çıkıyorlar.

Peki, yoklama ilk günden beri var mıydı?

E.A.: Vardı.

B.S.: Kadımlar kapalı yerde, erkekler açık yerde.

Peki neden? Mahremiyet dolayısıyla mı?

B.S.: Tabii.

Yani o zaman burada akşamları insanlar sıraya giriyor. Öyle mi?

E.A.: Mesela bakın bu sundurma o maksatla yapılmıştır. Yani yağmurda, güneşte bunun altında birikiyor, oradan içeriye giriyor. İçeride yoklama olup çıkıp gidiyor.

B.S.: Hırsızlık olur diye.

(...)

Atatürk heykeli ilk günden beri var mıydı hep?

E.A.: Yok. Sonradan döküldü işte. Kendi atölyemizde döküldü.

Peki, özellikle giriş kapısından tam giriyorsunuz, tam karşınızda Atatürk heykeli var.

B.S.: Fabrikaların yüzde yüzünde o vardır.

Neden bu kadar direkt bir ilişki kuruluyor acaba?

B.S.: Girenken Ata'mızı hatırlatmak insanlara... Sevgi, saygı. Genelde heykeller, büstler ön plandaki yerlere konur. Okula gidin, karakola gidin, jandarmaya gidin, hepsi de genelde böyle ön plandaki yerlere konmuştur Atatürk büstleri. Fabrikada da öyle.

Sümerbank'ın hangi fabrikalarında, hangi yıllarda çalıştınız?

E.A.: Cinsiyet malum. İsmim E.A. benim. Yaşım 79. Doğum yerim Nazilli. Mesleğimiz işte devlet memuru diyelim artık. Eski devlet memuru. Eğitim durumu lise.

Sümerbank'ın hangi fabrikalarında çalıştınız?

Nazilli'de başladım; 1954 – 68 arasında. Sonra Denizli; 68 – 76. 76 – 79'da Antalya, sonra yine bir seneliğine Denizli. İktidarlar değiştiçe biz savruluyoruz. Denizli'den sonra da Merinos... Merinos'tan 81'de emekli oldum.

Hangi görevlerde bulundunuz?

E.A.: O zamanki adımız Personel Şefi idi. Sonra beni Personel Müdürü yaptılar, Merinos'ta.

Nazilli'de hangi görevdeydiniz?

E.A.: Nazilli'de tahakkukta, sicilde, sigortada, memur sicilinde yer alan bütün görevlerde bulundum. Ayrıca da bizde eğitim çok sürekli; hiç ihmal etmezler onu. Kurslara gönderdiler bizi. 2,5 ay Ankara'da bulundum. Personel şefliği için, B.S. ile o zaman tanıştık 1964'te.

B. Bey siz de söylerseniz.

B.S.: B.S. 1935 Eskişehir doğumluyum. İktisadi Ticari Bilimler Akademisi mezunuyum. Sümerbank'ta 26 sene çalıştım, emekli oldum. Çalıştığım kurumlar; Gemlik, Taşköprü, Bozuyük, Adıyaman, Eskişehir, Nazilli, Kayseri, Sümerbank Genel Müdürlüğü'nde Personel Müdürlüğü, Diyarbakır Pamuklu Sanayi Müessesesi Müdür Yardımcılığı ve emekliyim.

Nazilli'de hangi yıllar arasında çalıştınız?

B.S.: Nazilli'de 76 – 77 arası, Kayseri'de yine bir yıl civarında, daha bile az, 78'den itibaren Genel Müdürlük...

O yıllarda bir Sümerbank çalışanı olmak ne anlama geliyordu? Bu önemli bir şey miydi?

E.A.: Ayrıcalıktı bayağı yani; kıskanılırdı. Dediğim gibi, Nazilli halkı fabrikadakileri kıskanırdı. Sağladığı imkanlar, ücret durumu... Devlet memurunun ücretiyle bizim aramızda bir 3 derecelik fark vardı, biz daha yüksek ücret alırdık. Barem dışı, o zamanki tabiriyle. Barem dışı o zaman öbüründen üç derece daha fazla ücret alabilirdi.

Peki, bir Sümerbanklı olma ruhundan bahsedilebilir mi, öyle bir şey var mıydı?

B.S.: Şimdi şöyle denebilir; sosyal imkanlar bir bağ yapıyor, ücretler bir bağ yapıyor; bir site şeklindeki bir yerde yaşıyorsunuz, haşır neşir oluyorsunuz...

Aslında bir komün yaşam, değil mi bu?

B.S.: Tabi. Sadece siz değil, kaymakamı da, gerektiğinde valisi de, emniyet müdürü de gelip sizin lokalinizde bezik oynar, briç oynar. Müdüriyetten genellikle müsaade edilir, Genel Müdürlükten, Ankara'dan gelen, gelen misafirlerini ağırlar, yemeğini yer, misafirhanesinde yatar. Dolayısıyla bunlar hep ayrıcalıktı. Sıradan devlet memurunun, ücretin dışında, bu bahsettiğim konuların hiçbirisi yok. Eviden çıkıyorsun, geliyorsun bir Belediye'de, giriyorsun bir ofisin içine, saatin gelince çıkıp gidiyorsun! Ne var? Hiçbir şey yok! Burada çok şey var. Dolayısıyla ayrıcalıktı tabi. Ayrıca bir de en önemlisi, üretici bir kuruluşun, tüketici bir kuruluş değilsin. Bir şey üretiyorsun! Nazilli fabrikası müteşebbisinde bir yazı vardı, söylemişimdir: Hakiki para, peşin para. Sadece devlete teşekkülleri bu memleketin kalkınmasında büyük öncelikleri olan kuruluşlar. Üretiyorlar ve özel sektöre örnek oluyorlar. Bu kurumda haliyle yüksek ücret almaktan dolayı yüksünmeyen insanlar. Çünkü gece de gel diyorlar, çalışıyorlar.

Sünerbank'ın içinde bir hiyerarşi var mıydı? Yani işletmelerde, fabrikalarda...

B.S.: Kadrolara göre mi? Kadrolara göre müdüriyet makamı var, ondan sonra işletmede teknik, idari, iki tane muavin... Müessese müdürü, teknik müdür, idari müdür muavini. Teknik servisler teknik müdüre, idari servisler idari müdüre bağlı.

Sonra şefler var galiba arada...

B.S.: Nazilli, müdürlük konusunu sonradan şöyle yaptı: Müessese müdürü, müdür muavini ve şef... Baş memur şeklindeydi. Biz onu 3. derece kadro verip personeli biraz daha tatmin edebilmek bakımından şef kadrolarını müdür kadrosuna dönüştürdük, baş memur kadrolarını şef... Yani personel şefi personel müdürü oldu, muamelat baş memuru personel şefi oldu, muamelat şefi oldu, tahakkuk baş memuru tahakkuk şefi oldu. Yeni bir düzenleme yaptık.

En üstten en aşağıya doğru iş denetimi nasıl sağlanıyordu? Mesela işinin denetimini yapmak için sabah kart basmak... Onun haricinde bir iş denetimi yapılıyor muydu? Yani iş yeri disiplini nasıl kuruluyor?

B.S.: Postabaşları vardır, çalışma düzeninin, üretimin aksamaması için; vardiyalarda ustalar, ustabaşlar, postabaşları vardır. Nöbetçi amirliği vardır. Geceleyin üst düzeyde yetkili kişiler sırayla ayın belli günlerinde nöbet tutarlar. Geceleyin olacak bütün işlemlerden onlar sorumludur. İzin alınacaksa ona gelinir, mal geleceksen o teslim alır, içeride bir vukuat olduysa o ilgilenir. Dışarıdan misafir geleceksen o ilgilenir, yani müdüriyetin bütün görevlerinin yerini alır.

E.A.: Ayrıca şey vardı; teknik müfettiş, idari müfettiş. Genel müdürlüğün... Bunlar fabrikaya gelince teftiş yaparlar. Bayağı da zor teftiş ederlerdi. Didik didik ederlerdi her şeyi. Bunun dışında Başbakanlık deneticileri vardı.

B.S.: Yüksek Denetleme Kurulu rapor hazırlardı.

Aslında ben daha çok günlük yaşamın nasıl disipline olduğuyla ilgileniyorum. Mesela şöyle, kafama takılan iki şey var bu konuda: Fabrikanın idarecileri, idari kadrosu ya da mühendisleri, gün içinde belli turlamalar yapıyor, değil mi? Mesela işletmenin içine giriliyor.

B.S.: Müessese müdürü de aynı şeyi yapar. Sabahtan gelir müessese müdürü, giyer iş gömleğini çoğu, A'dan girer, Z'den çıkar, şöyle bir fabrikayı görür.

Bunun nasıl bir işlevi var? Yani A'dan girip Z'ye...

B.S.: Her türlü yararı var. Müdür geliyor, müdür gitti...

Yani bu nasıl bir işlev görüyor, bu gezme? İşçiye, bakın ben buradayım mı demek oluyor, hani bir parça gözünü korkutmak, gözüm üstünüzde mi demek oluyor, biraz işi yakından görmek için mi ya da?

E.A.: Hemen ilgileniyorlar, ne yaptığıyla ilgileniyorlar.

B.S.: Tabi, müdürün oraya gelmesi, fabrika müdürünün, işletme müdürünün oraya gelmesi (...) müdürü, gerekirse müdüre orada konuyu söyler. Der ki, ben şunu söyledim, yapmadılar der.

Peki, bu turlamalar iş disiplininin bir parçası mı? Yani işi disipline etmek anlayışının da bir parçası mı?

B.S.: Bir parçası tabi, gerekli görürse canına da okur. Verir disiplin kuruluna, cezalandırılır. Onun için disiplinlidir. Bunu servis müdüründen, servis muavininden, işletme müdürü de dahil hepsi, bu disiplin riayetini uymayanları, müessesede bir disiplin kurulu vardır, personel müdürlüğünün genellikle başkanlığında ve sendikacıların üye olduğu disiplin kurulunda hatalı işçilerin hataları cezalandırılır.

Yine bu disiplinle ilgili olarak, mimari bir öge olarak benim şöyle bir gözlemim oldu: Bu postabaşı odaları... Bütün çalışma mekanlarının içinde postabaşı odaları var.

B.S.: Camekanlı bir yerdir üstelik de. Baktığı zaman böyle, seni görmesi lazım.

Evet. Neden camekanlı? Baktığı zaman hep seni göreceksin.

B.S.: Sebebi konuşma. Onun konuşması lazım, dışarıdan gürültünün girmemesi lazım. Dokuma salonları korkunç seslidir. Orada oturup şey yapamazsınız camlar olmasa.

Şimdi bu postabaşı, disiplinin bir parçası mı? Yani işçiyi disipline etmenin bir parçası mı?

B.S.: Tabii ki. Servis yetkilisi derki; "postabaşını çağırın der", ne oluyor orada diye ona sorar, gider önce ona sorar.

E.A.: O postabaşı odasını ben özel sektörde gördüm. Arçelik'teydi. Camlı oda ama yüksek. Bütün işletmeyi görür oradan.

Neden yüksek?

E.A.: Şimdi, alçak olsa makineler örtüyör herhalde şeyi.

Onu soracağım tam da. İki tür postabaşı odası var Sümerbank'ın bütün fabrikalarında. Makineler alçak ise postabaşı odası zeminde. Yani yere yakın. O iplik makinelerinin olduğu yerlerde de postabaşı odalarına en az beş altı basamakla çıkılıyor; yüksek. Nazilli'de de bu böyle.

E.A.: Ufka kadar görebilmek içindir. Demek özel sektör de muhakkak Sümerbank'tan esinlenmiş.

B.S.: Buna benzer bir konuyu, şimdi ben yedek subaylıktan teskere alırken iş aramaya çıktım. İzmit'ten geçiyordum, iki tane firmaya girdim. Biri Pirelli, biri Grundik. Pirelli fabrikası (...) oda oda yapmışlar. Personel dairesi müdür odası, tahakkuk odası... Aynı bizim Türk tipi. (...) girdim, bir baraka. Bir baraka müdüriyet, bir baraka işletme. Müdüriyet barakasında böyle bir baraka. Baştaki bölmeden (...) burada şef oturuyor, burada memur oturuyor. Daktilosu var, telefonu var, teleksi var, faksı var, hepsi var. Çay, kahve yok. Pirelli'de personel müdürlüğüne, kahve söylüyorsun. (...) Pirelli oradaki inşaata başlamış, (...). Çok tipik bir örnek.

Yani ama orada da müdür yukarıda oturuyor ve öyle bir gözetleme ilişkisi mi var?

B.S.: Orada pek yok, hepsi aynı salonda, zaten çok üst düzeydeki memurlar orada, bir gözetleme olayı yok da bir dalga geçme söz konusu. Sigara içmeye giden yarım saat gelmez. Tezgah sarar, bilmem ne olur... Sigara içmeye gittiği zaman hemen gelmesi lazım. Baktığı zaman tezgahı çok uzun süre boş görürse, nerede diye sorar.

Yani postabaşının aslında sürekli bir gözetleme görevi var galiba, değil mi?

E.A.: Şimdi ona hesap soracak şefi. Ne oldu, randıman düşük hep? Çünkü her ekibin sonunda, o 7,5 saatlik sürenin sonunda şeyler çıkıyor. Kaç atki atılmış, kaç kilo iplik üretilmiş; bunlar biliniyor, anında.

B.S.: Mutlaka işe alırken postabaşlarını komisyona alır; servis müdürlerini falan değil; komisyon başkanı. İlk söylediği cümle şu olurdu; "Bunlar çalışmazsa bana şikayete gelmeyeceksin. Torpille adam almak yok. Çoluğu çocuğu olacak, evli olacak, fazla da (...) olmayacak. Ona göre sen seçeceksin senin çalışacağın işçiyi. Senin çalışacağın işçiyi ben sana seçtiriyorum. Bana da fazla şikayete gelmeyeceksin." Adam öyle seçer, alırdı ki gık çıkmazdı.

Çünkü postabaşı onu çalıştırmakla mükellef ilk kişi, değil mi?

B.S.: Olan kişi, tabii. Ama sen ona sormadan torpille adam getirirsen postabaşı bulur bir bahane, bu adam çalışmıyor diye gelir hemen, ağlanmaya başlar.

Peki, mesela işten kaytarmalar olabiliyor muydu?

B.S.: Çok!

E.A.: Yatıp uyuyanlar olurdu. Biz uyurduk mesela. Gerçi o zaman biz ortaokul... Çocuğuz ya. Biz o zaman iki vardiya çalışıyorduk; 12 saat. 12 saatin 1 saati yemek paydosu. 11 saat fiilen çalışırsın. Gece uykun gelir. Dışarı çıkarız otların arasına, o şimdi kreş binası var ya, işte oraları ot doluydu, kreş binası yoktu. Otların arasına girer yatardık. Kaytarmak mümkündü.

B.S.: Şimdi, makine bağlantılı olanlar uyuyamaz. Kopar, arıza yapar, parçalanır, vs. olur. Onlarda uyuma zor. Ama meydancıydı, ortalıktan toz olması halinde pek fazla fark edilmeyecek kişiler, yapar. Fakat onları da yine postabaşları, ondan sonra nöbetçi amirleri... Nöbetçi amiri olduğumuz zaman biz geceleri, işletmeyi dolaşırız. Bilhassa her türlü uyuma yerlerini falan bildiğimiz için işletmenin arkasından girdiğimiz zaman kapıdan, nöbetçi memuru gelirdi, arkasından hepsi çıkardı.

E.A.: Kart basmada yapılan hileler gibi, oluyor böyle şeyler. Kart basmada bir hile var, onu söyleyeyim. Ben yarın gelmeyeceğim, öğleyin geleceğim, arkadaşına söylüyorum, benim kartıma bas. Bu, kendi kartıyla benim kartı tak tak basıyor çaktırmadan, koyuyor. Şimdi ben artık isteyim. Öğleyin geleceğim ama yakalanmadan işletmeye nasıl girilir? Örneğin evlere girip çıkanlar oluyor o anda kapıdan, işte o arada ben de giriyorum. Yani işçiler böyle...

Onların arasından karışıyorsunuz. Peki, başka böyle kaytarma yöntemleri, sigara molaları, tuvalette fazla vakit geçirmek gibi şeyler olabiliyor mu? Ve bunların önüne nasıl geçiliyor? Mesela bir adamın gereğinden fazla molaya çıktığı kimin dikkatini çekiyor.

B.S.: Postabaşının.

E.A.: En yakın ustasının. Hemen bir ıslık çalar böyle, tuvaletin kapısına gelir, bir ıslık çalar. O işçi onu ıslığından tanır. Usta geldi diye. Ve görünmeden, birbirlerini görmeden giderler yerlerine. Yani disiplini bozmuyorlar, amir-memur şeyi vardır ya hani; yüz göz olmama. Ona da riayet ediyorlar.

B.S.: Fakat sendikacılığın kötü dönemlerinde bütün bu bahsettiğimiz konuların kötü yönleri cereyan etti.

E.A.: Bizim teknik elemanlarımız, fabrikanın açılış sırasında, kademe kademe, mühendisler Avrupa'da, Amerika, İngiltere'de yetiştirildi. Ustalar, ustabaşları, teknisyenler Rusya'da yetiştirildi. Ve hepsi işinin erbabı... Öyle boş adam değillerdi yani. Zaten seçerken usturuplulu seçmişler, nasıl seçtilerse.

B.S.: Burs verilirdi. O büyük teşvik olurdu.

Şimdi, işletmenin içinde bu disiplini ustabaşı kuruyor öncelikle ya da postabaşı. Onun haricinde, işletmenin içinde mühendis odaları da var, değil mi? Peki, o disipline karışabiliyor mu, ya da karışıyor mu?

B.S.: Servis yetkilisi, makine enerji müdürü diyelim yahut makine enerji müdürlüğünün diyelim, emrinde dört tane makine mühendisi var. Onları belirli yerlerden sorumlu kılar. Sen şuradan sorumlusun der. O zaman girer çıkar, takip eder. İşin akışlarını takip eder. Aksayan yer varsa onu takip eder.

Ama o gidip mesela tuvalette kontrol yapmıyor herhalde.

B.S.: Gerekirse yapar. Gerekirse müessese müdürü dahi yapar.

E.A.: Onlar birazda şey, böyle yetişen elemanlardır. O mühendisler dediğimiz. Yetişmek üzere olan elemanlar. Pek işe karışmazlar. Uzaktan uzaktan işi öğrenirler. Öğrenirler, piştikçe karışmaya başlarlar. Nihayet şef olunacak duruma gelir.

B.S.: Terfi var ya, terfi düzeni mühendis olarak girer, ondan sonra terfi ederek yukarıya doğru, müessese müdürlüğüne doğru gider.

Postabaşı ya da ustabaşı, işçilerin içinden seçilen biri değil mi? Şimdi, normal bir işçi postabaşı ya da ustabaşı olduktan sonra, artık bir nevi kontrol eden kişi haline dönüşüyor ya, işçi ile onun arasında bir şeye (gerilime) yol açıyor mu bu? Bu durum postabaşını biraz yönetime yaklaştırıyor mu?

B.S.: Haliyle olacak zaten. Postabaşı ya da ustabaşı olduğu zaman yönetim kademesine yaklaşmış oluyor. Hatta yönetim kademesi oluyor; ustabaşı yönetim oluyor artık. Dolayısıyla sen kalkıp da her hatayı, arızayı usta yapmaz ki. İşte onu şöyle yapın der, çekilir.

Bu durum duygusal olarak arkadaşlarından kopma, biraz arkadaşları arasında şey yaratmaz mı?

B.S.: Yok kopmaz. Hem yukarı ile ilişkisi vardır. Hem, tabi burada adamın yapısı da önemli; hem aşağıyla ilgilidir, hem yukarıyla ilgilidir becerikli ise. Becerikli değilse ne aşağıya yarar ne yukarıya yarar.

E.A.: Ustabaşından sonra teknisyen kadrosu vardır. Ondan sonra şef.

Peki, bu postabaşı odaları var. Postabaşı genelde hep odasında mı oturur?

E.A.: Ustabaşı ayrı, postabaşı ayrı.

Evet. Postabaşı vardiyalı sorumlusu galiba.

E.A.: Postabaşı vardiyadakilerin başındaki ustabaşıdır o. İş gayet iyi bilir. Yani şefi kadar bilir.

Peki, öğle yemeği haricinde dinlenme ya da türlü ihtiyaçlar için molalar var mıydı? Mesela sigara molalarının ne zaman verileceği belli miydi? Mesela saat on ile on çeyrek arası sigara molasıdır gibi... Yoksa daha informal mi yapıyordu?

B.S.: Esasında yasaktı. Sigara molası gibi bir şey yok yani toplu iş sözleşmesinde. Koymaya çalışmışlardır ama hiçbir zaman olmamıştır.

E.A.: Yalnız Merinos'ta konfeksiyonda vardır o. Çay molası. Saat on birde mi ne? Tak, bırakır işi, hepsi gider çay içmeye. Ulan içmesen ne olur sanki. Ama gider içer.

B.S.: Tekstil-dokuma fabrikalarında yirmi dört saat makine çalışıyor. Makine durmadan çalıştığına göre iş de devamlı. Devamlı olan işte birisi dışarıya çıktığı zaman onun yerine birisinin bakması lazım.

Bu bir iş denetimi de sağlıyor aynı zamanda.

B.S.: Tabi. Yemeğe gidecek ya şarteli kapatacak, tezgahı kapatacak ya yerine birisi bakacak, o gidecek gelecek. Ondan sonra öbürü gidip gelecek.

Şartel kapanmıyor o zaman işçi yemeğe gittiğinde...

B.S.: Öyle makine vardır, kapanabilir ama genellikle kapanmaz.

E.A.: Şöyle tabir ediliyor. Akort işçidir onlar. Yedi buçuk saat çalışacağına göre kök saat ücretleri hesap edilmiştir. Ama makineyi sekiz saat çalıştırırsa bunun şeyi, saat ücreti yüksek çıkar. Ben yemeğe gidiyorum sen bak bu makineye der arkadaşına. O bakar. Dokumacıysa mesela on altı tane makineye o bakar. Yahut vater işçisiyse iki üç makineye o bakar. Ben yemekten gelirim, o gider yemeğe. Ben onunkine bakarım. Ortalama saat ücretini ikiye çıkartırız. Bu esasında doğru değil. Hile oluyor. Ama fabrikanın da işine geliyor. Üretim artıyor. Düşün, şarteri çekti bütün işletme durdu. Yarım saat. Dünyanın ürünü çıkmıyor.

Peki, o zaman işçi için yemek, böyle koştura koştura gidilip, koştura koştura geri dönülen bir şey mi?

E.A.: Hiç dalga geçmezdik. Hemen geri dönerdik.

Peki, memurlar ve mühendisler için durum pek öyle değil herhalde. Daha rahat bir şey...

E.A.: Memurların bir saattir. (öğle arası)

B.S.: Ücret konusuyla ilgileniyorsanız biraz konuşayım. Şöyle, çeşitli ücret sistemleri var. Devlet memur geliyor. (...) Devlet memuru statüsü var, işçi statüsü var. 4/10195 teknik eleman statüsü var. Diğer birkaç tane ücret sistemi var. Bazı konularda ücret lafını ettik ama bunun karşılığında denge olayı var. Genel müdürlükten tam ayrılmadan önce H. K. denen bir kişiye, norm kadrosu ve ücret sistemlerinde Türkiye'de söz sahibi olan bir kişiye bir kitap yazdırdık. Bu konuda Genel müdür ve yardımcılarını brifing vererek ikna ettim. Gayemiz şu idi; kapıdan girerken gördüğünüz bekçi iki yüz kuruş alacak, müdür iki bin kuruş alacak. Skala arada görev, sorumluluk tanımına göre değişecek. Ve her görevin bir tartılması yapılacak. Ne, nasıl yapılır, niçin yapılır, neden yapılır. Şimdi öyle bir şey ki sendikacılar aldılar, götürdüler ücretleri. Bir işçi kalktı, müessese müdüründen fazla ücret alır hale geldi. O zaman denge bozuldu. Orada adam alıyor şu kadar para, ben bütün müessesenin sorumlusuyum, ben niye alamıyorum?

Peki, bu hiyerarşi ve iş disiplinine yansdı mı? Bu çarpıklık...

B.S.: Tabi, yansmaz olur mu? İdari personel dedi ki sen teknik personele yevmiye veriyorsun. O ne yapıyor. Ben müdüriyet misafir salonunda bir misafir, Sümerbank'ın üst düzey bir yetkilisi ile tartıştım, istifa ediyordum bu konuda. Genel müdürlük teftiş yeri müdürü gelmiş müesseseye, akşamüzeri makamında yemek veriliyor. Adam idari personeli şu kadar adam yerine koymuyor. Dedi ki nedir dedi ya, sizin personelci olarak yaptığımız dedi. Ben gerekli yanıtı verdim. Kalktım gidiyorum dedim. Müessese müdürü dedi ki otur, gitme. Böyle tatsızlıklar da oluyor. Yani şimdi özel sektörde adam getirir fabrika müdürünü, yirmi sene kıdemli müessese müdürü (...) bu kıdem falan bakmaz değil mi. Müessesenin sorumluluğunu verdin mi o adama, verirsin parasını da ona göre. Ama bu yeni mühendis olur, efendim kırk senelik mühendis olur yahut yönetici oldu mu başka. Dediğim gibi, eğer yapılabilseydi. Sonra kaldı bizim o çalışmalarımız. Yönetim değişti, kaldı. Biri var mesela süpürüyor, temizliyor. Bunun müesseseye katkısı nedir. Ama Kilyos'ta (...) müessesesinde elle şekillendirme bölümünde yüksek fırında elle tuğla üretir kişi. Plastik (...) kalın, fabrikanın içine çamur atılıyor. Orada şekillendiriliyor. Benim bir günlük üretimimi bana zam olarak, toplu sözleşme düzeninde orayı süpürüne de yirmi kuruş veriyorsun, buna da yirmi kuruş veriyorsun. Sanat enstitüsü mezunu içeride (...) imal eden elli bin liralık yakar parçayı işleyen, üç yüz bin liralık tezgahı kullanan kişiye de aynı zammı veriyorsun. Hep de söylemişimdir. Sanat enstitüsü mezunlarına, gelin bu sendika yönetimini ele alın diye. Kilyos'ta iş yeri düzeyinde toplu sözleşme yaptık. İşin her bir işçinin taban ücreti var. Zammı da taban ücretini yüzde onu dedim. Maaşın on lira ise yüzde onu yüz on kuruş oluyor. Maaşın yüz lira ise ona göre alıyorsunuz. Yani meydancı ile kalifiye işçiye aynı zammı vermiyorsunuz. Bunların hepsi üretimi etkileyen konular.

Peki, makinelerin yerleşiminde, ıslak hacimlerin, tuvaletlerin yer seçimlerinde yemekhanenin işletmeye göre konumlanışında sizce vakit kaybını hesaba katan bir anlayış olmuş mudur?

B.S.: Tabi. Ne var? Kapıdan giriyorsun puantörlük, geçiyorsun lavabolar, tuvaletler, geçiyorsun banyolar, geçiyorsun yemekhane, mutfak gibi... Yani bu düzeni yaparsan vakit kaybı oluyor, mutflaka.

E.A.: Yemekhane uzaktır şeye, Nazilli'de, işyerlerine uzaktır. Bu bilerek yapılmış bir şey.

Öyle mi?

E.A.: Atasözümüz vardır hatta. Yemekten sonra ya kırk adım atmalı, ya sırt üstü yatmalı. Şimdi bu (işçi) çalışacağına göre yatması mümkün değil. Onun için o kırk adımı attırtacak ona. Yani yemek hazma başlayacak, işyerine gidene kadar.

Söyle bir şey var. Nazilli fabrikası biraz farklı. Bununla birlikte bir süre sonra bir tip proje anlayışı geliştirilmiş galiba. Bazı projeler birbirine çok benziyor. Manisa ile Bergama çok benziyorlar birbirlerine.

E.A.: Evet. Aydın, Manisa, Bergama, Antalya bunlar birbirlerine çok benzerler.

B.S.: Yanlış bir şey bu bence.

Peki, yanlışlık nereden kaynaklanıyor acaba?

B.S.: Her şeyden önce, tip proje, öyle yer var ki adam binayı ters yapmış. Proje uygun olmadığı için bina ters konuma gelmiş. Ben öylesini de gördüm ama şu anda hangisiydi, hatırlamıyorum. Kapasite var. Tip proje olunca düşük kapasiteye büyük yer veriyorsun yahut büyük yere düşük kapasite gibi.

Peki, B. Bey siz Genel Müdürlükte de çalışmışsınız. Yani bu durum, oradaki proje şubenin, biraz işin kolayına kaçmasından mı kaynaklanıyor?

B.S.: Tip demek, yani bu birbirine benzer fabrikaların yeniden yeniden ne yapılırsa yapılsın ha babam uygulanıyordu.

Yani aslında bu kolaycı bir yaklaşım değil mi?

B.S.: Tabi, kolaycı yaklaşım! Tabi, çünkü bir bakıyorsun aynı. Var birkaç tane fabrika. Bunlar hakikaten birbirlerine yakın kapasitede. Tekstildir, dokumadır. Belli. Bunlara da uygulamışlar ama. Bölgenin özellikleri vardır. Sıcak iklim vardır, soğuk iklim vardır. Bu bile projenin olmasını engelleyebilir.

Söyle bir şey soracağım. Nazilli, yani Rusların yaptığı fabrikayla bu tip projeleri birbirinden ayıran çok önemli mimari özellikler var. Bunların en başında şu geliyor. Mesela, Manisa'yı Bergama'yı, Antalya'yı düşündüğümüzde giriş kapısından girdiğimiz zaman tam karşımızda bir tane idari blok var. Ve idari bloğun da tam ortasında genel müdür odası var. Mesela bu durum, Nazilli'de tamamıyla farklı. Nazilli'de fabrikaya giriyorsunuz, sizi lokal karşılıyor. İdari blok yan tarafta. Hatta çok uzun yıllar hastane olarak kullanılmış.

B.S.: Kayseri de Nazilli'ye uygun değil. Kayseri de bu tipe uygun. Onu da Ruslar yapmış.

Peki, girişin tam karşısında idarenin yer almasında bir amaç var mı acaba?

B.S.: Gelen, dışarıdan gelenler nöbetlerine çabuk girsinler. İşletme çevresine intikal etmesin. Orada işini bitirip gitsin şeklinde düşünülmüştür. Yönetim ile idarenin orada olması öyle. Her yerde öyledir. Özel sektörde falan da öyledir.

Peki, şöyle bir şey oluyor mu acaba, günlük oradaki sosyal yaşamda, mesela, bütün idareci odalarının o ön meydana bakıyor olması, ön meydana bakıyor olması, sosyal psikolojiyi biraz etkiliyor olabilir mi?

B.S.: Bütün idareci odaları ön tarafa bakmaz ki. Arka tarafa da bakan odalar da var.

Ama ön tarafa da bakanlar da var.

B.S.: Bakan da var, bakmayan da var.

Yani bu biraz ön bahçede dolaşırken bizi tedirgin eden bir durum olabilir mi? Sürekli, bir idareci ile karşılaşma riski?

B.S.: Tabi olabilir, tabi. Personel müdürü başını kaldırıp bakıyorsa ve bir de bu arada cama çıkıp ne oluyor derse.

Diyebilir yani böyle gerektiğinde.

B.S.: Diyebilir.

E.A.: Mesela o dediğiniz mimari tarzında, şöyle bir blok, arkası fabrika. Giriş buradan, müdürün odada tam onun üzerinde. Ve müdür hep üzür. Biliyor muydunuz bunu? Bu altı açık olduğu için binanın, o çok soğuk olur orası. Ve müdürler hep bundan şikayetçidir. Bak Denizli öyle, Aydın Tekstil öyle, Antalya öyle. Antalya'da müdür bunu anlamış ve yan tarafa gitmiştir.

Peki, bu (giriş ve idarenin karşı karşıya durmaları) biraz bilinçli bir seçim mi? Tasarımcıların bilinçli olarak yaptıkları bir şey mi? Yani tam giriş kapısı ve giriş kapısının tam karşısında idare bloğu ve idare bloğunun da üstünde müdür odası.

B.S.: Doğru. Çünkü bir yönetim var. Yönetim ne demek, orayı yöneten kişiler demek. Orayı yöneten kişilerin yönetimi kolay yapabilmeleri için bazı faktörler lazım. Ne lazım, gözleyebilmesi, izleyebilmesi, ulaşabilmesi gibi konular lazım.

E.A.: Yalnız şu var. Bu müdürün altındaki yerden işletmeye hepsi giremez işçinin. Bir kısmı yana doğru bir yol gider; oradan dokumaya girer. Dokuma işçisi, makine enerji işçisi... Bir kısmı dümdüz gider, müdürün odasının altından işletmeye girer. Müdürü üşütür.

Şimdi Manisa ve Bergama'da fabrikalar şöyle. Fabrika ilk yapıldığında müdür odasının tam altındaki ana kapıdan giriyormuşsunuz, tam karşıda bir tane kapı varmış ve oradan da işletmeye giriyormuşsunuz. O kapı zaman içinde kapatılmış. Oradan artık geçiş yok ve geçişler yan tarafa alınmış. Yani siz geliyorsunuz idare bloğuna kadar, sonra yana dönüyorsunuz. Yanda bir kapıdan giriyorsunuz.

E.A.: Bir de bu şöyle oldu. Fabrikaların gelişmesiyle de ilgiliydi bu. Müdürün altından girilen yerin arkasında iplik var. İplik fabrikası olarak yapılmış zamanında. Dokuma yoktu. Ve hep oradan girilip çıkılıyordu. Sonra tutmuşlar ipliğin yanına daha büyük yahut bir o kadar dokuma yapmışlar. Dokumanın işçisi şimdi buradan girecek, böyle gidecek, böyle gidecek. Olmaz. Fabrikaya girişinde yol vermişler böyle. Doğru dokumanın önüne çıkar. O oradan gelip gidiyor.

Birbirinden farklı görev tanımları bulunan kişilerin, yani işçiler, memurlar, idareciler, fabrika içinde karşılaşma sıklıkları ne oluyor?

B.S.: İdari elemanlar daha sık kendi aralarında karşılaşırlar. Teknik elemanlarla daha seyrek. Çünkü idari eleman, fabrikanın içine çok istisnai zamanda gider. Dolayısıyla idari elemanların işletmeyle pek işleri yoktur.

E.A.: Ancak bir kaza filan olursa, iş kazası, eğer onun zaptının doğru dürüst tutulması için isterse gider.

B.S.: İstisnai...

Onun haricinde yani yöneticiler de müdür, müdür muavinleri günlük galiba bu rutin ziyaretler sırasında karşılaşıyorlar, değil mi işçiyle? Söylemişsiniz ya, müdür sabah gelir, gömleğini giyer, işletmeyi dolaşır.

B.S.: Orada karşılaşırlar. Sonra belirli saatlerde müdür çağırır, toplantı yapar. Münferit konular vardır, onları konuşur. Devamlı yapılan çeşitli isimlerde toplantılar var. Prodüktivite toplantısı, disiplin toplantısı vs. vs...

Peki, yemekhanede karşılaşıyorlar mı? (farklı görev tanımlı olan kişiler)

B.S.: Yemekhanede, fabrikaların durumuna göre; memur yemekhanesi ayrı ise karşılaşmazlar. Aynı binanın içinde ise karşılaşırlar.

Ama mesela Nazilli'de çok ilginç; aynı binanın içinde oldukları halde, pek karşılaşma olasılıkları yok.

E.A.: Evet ama başka yerlerde karşılaşırlar.

Peki, idareciler işletmeye geldiklerinde, hani o rutin turlama sırasında nereleri ziyaret ediyorlar?

B.S.: Harman hallaçtan girer. Pamuk nasıl gelir sonunda basma çıkıyorsa... Harman hallaçtan girer, basma ünitesinden çıkar.

E.A.: Bembeyaz çıkar öbür uçtan. Saçları filan beyazlamıştır böyle.

Peki, bir de şeyleri görüyoruz, yazlık bahçeler var. Yemekhanelerin yan tarafında yazlık bahçeler var. Gündüz orası kullanılabilir. Yemek sonrasında galiba...

B.S.: Çay içiliyor, oturuluyor.

E.A.: Bir ara vardı yarım saat, kırk beş dakika değerlendiriliyordu.

Yazlık bahçeler akşamları da kullanılıyor, değil mi? Nazilli'de lokalin arka tarafında var.

E.A.: Evet. Hem akşam, hem gündüz...

B.S.: Popüler bir yerdir. Oraya gelip oturmak bir ayrıcalıktır yani.

Bir ayrıcalık mıydı? Mesela işçiler de gelip oturuyor mu?

B.S.: Zaman zaman oturmuş, zaman zaman yasaklanmış. Yani bazıları çizmeyi aşmışlardır. O zaman demiştir ki yönetim, bunları yasaklayalım demiştir. Gelmiştir, yönetim değişmiştir, açın ya demiştir. Açılmıştır. O şekilde zaman zaman değişiklikler olmuştur.

E.A.: Yani yakınlık kurabilmiş kişiler olur. Mesela kaynak ustamız vardı M, Allah rahmet eylesin, biz ona potak derdik, o mesela tak gelir bahçeye. Ve herkes benimsemiştir onu. Severiz de iyidir.

B.S.: İşçiler de zaten lojmanda falan oturdukları için, bir yerde de doğal oluyor onların oraya gelmesi.

Aslında bir komşuluk ilişkisi de oluşuyor aranızda.

Peki, şimdi şöyle, yasakladığı zaman tamam, birlikte oturduğu dönemi düşünelim. Diyelim ki işçiler de gelebiliyordu buraya, memurlar da girebiliyor. Bunlar şimdi bahçeyi kullanırken birileri bir tarafta, birileri diğer tarafta mı oturuyor, yoksa karışık mı?

B.S.: Bir müdüriyete ait yer mutlaka vardır. Müdüriyet ve müdüriyet misafirlerinin oturabileceği bir yer vardır ve biraz da şahsi görüşüm, ikinci bir yer daha vardır.

Onun haricinde mühendislerle işçiler karışabiliyor muydu?

B.S.: Yani personel yetkisi içerisinde, orada ayakta kalırsak olmaz. Onun için bir bölüm vardır yani.

Şunun için soruyorum. İzmir fabrikayı gezdim ben geçenlerde...

B.S.: İzmir'de sosyal hayat yok.

Hayır, İzmir'de var; burada. Üstelik tam ayırmışlar. Memurların oturduğu yer ayrı, işçilerininki de ayrı; fiziksel olarak da ayrılır. Mesela ama Manisa'daki, Bergama'daki, Nazilli'deki zaten tek bahçe.

B.S.: Evet.

Acaba şöyle mi oluyordu diyorum?

B.S.: Bergama'da da ayrı. İşçilerle birlikte oturmuyor. Zaten Bergama'da geceleyin falan işçiler pek gelmezler. Kalmıyorlar lojmanda falan; yok yani. Nazilli gibi falan değil.

E.A.: İzmir'de, altta memurların yemekhanesi vardır. Onun üstünde (...) gelen misafir falan filan olursa müdür orada onları ağırlar.

B.S.: Sosyal bir fabrika değildir. Misafirhane sonradan yapılmıştır İzmir'de. Orası uzun süre üçüncü sınıf bir otelden daha kötü misafirhanesi vardır. Sonradan eski bir teknik genel müdür muavini geldi, N. Bey diye birisi de o bahçeyi, şeyi, orasını o düzenledi, yoksa kötü. Lojman da yoktu orada hiç. Müdürün dahi lojmanı yoktu. Müdür dahi dışarı giderdi. Tabii, orada iş bitti, tamam. Ankara, Sümerbank Genel Müdürlük gibi. İşin bittiyse gidersin.

E.A.: Fabrikanın müdürü, İzmir'in müdürü çok zengin bir aileden. Sahilde evleri var. Bu H. F. var. Söke'li pamuk tüccarları, büyük. Onun damadı. Sahilde oturuyor, şahane bir apartman. Koca bir apartman. Apartmana iki tane giriş kapısı var.

B.S.: Velhasıl, çalışkan müdürler fabrikada olması lazım. Lojman isterler, kendileri de otururlar.

T.N. Bey ile konuşmuştum ben mesela, o, lojmanda kalmıştı orada.

B.S.: Fabrikada mı?

Evet.

B.S.: Son senelerdedir. Son 10-15 sene içindedir.

E.A.: N. Bey ayrıldıktan sonra... Dediğim o zengin müdür emekli oldu. O zaman öbür müdürler kendilerine yer aramaya başladılar ve yaptılar.

B.S.: Bir müdür vardır, Genel Müdürlüğe gelir gönderir, müdür vardır özel yer yapar. Ceza alır. Yani!..

Bütün Sümerbank fabrikalarında kreş, olmazsa olmaz bir şey. Hepsinde mutlaka var.

E.A.: Kanun öyleydi.

Evet, sebebini soracaktım.

B.S.: Kanun, iş kanunu. Kanun diyor ki, şu kadar adetten fazla işçi çalıştırdınız mı, işçi çalıştıran yerlerde işveren kreş açmak mecburiyetindedir.

E.A.: Elli kadın işçi vardı...

İlk gün de var mıydı mesela? Nazilli ilk yapıldığında kreş var mıydı?

B.S.: Kanun gelmeden de vardı.

E.A.: Kanun yapan fabrikadır Nazilli'de. Kanun yapar, yani bu dediğim iş kanunu yok, onun var. Sigorta kanunu yok, onun var. Kıdem tazminatı diye bir kanun yok, onun var. Velhasıl her şey bir sosyal yardımlar... Bakın mesela, harp sonrası verem salgın haldeydi Nazilli'de. İşçiler verem oluyor. Denizli'nin Buldan tarafında yaylalar var, o yaylalarda evler var, tesisler var. Nazilli fabrikası o tesisleri kiralar, doktorun seçtiği hasta işçileri oraya gönderir. Bir ay, iki ay, üç ay...

Sanatoryum olarak mı kullanılıyor?

B.S.: Gibi. Aynı konu, Merinos fabrikasında, Gemlik fabrikasının Uludağ'da yerleri vardı. Meslek hastalığı ve sair konularda karşılayıp zaman zaman işçilerini götürüp, gönderip orada, onların orada tedavisini yaptırıyordu.

E.A.: Yemesini, içmesini sağlar, yatağını sağlar, her şeyini sağlar bir de yarım yevmiye de para verir.

Yani tedavi amaçlı...

E.A.: Sosyal sigortalar kanunu. Sümerbank'ın sosyal sigortalar kanunu. Onun için üzülüyorum yani şimdi Sümerbank'ı...

B.S.: Kanunlar sonra gelmiş. Sümerbank kanunlardan önce gitmiş.

Peki. Kreş ne oluyor, çocuklarını bırakıyor insanlar. Gündüz çocuklarıyla görüşebiliyorlar mı?

E.A.: Tabii.

B.S.: Emzirecek. Zaten işin püf noktası emzirmekten geliyor. Emme çağındaki bir çocuk; onu kreşe onun için alıyorlar. Kreşe geliyor belli saatlerde, koşturuyor, işletmeden geliyor, emziliyor, sonra tekrar gidiyor.

O belli saatler nasıl belirleniyor? Herkes kafasına göre gidip emzirebiliyor mu mesela?

B.S.: O da yine orada, yasada var.

E.A.: Yasa yokken bunlar var zaten. Biliniyor, uyguluyorduk. Ustasına gidiyor. Ben gidiyorum diyor, git deniyor.

Peki, yasa yokken kreşin olması acaba şöyle bir şey miydi; kadın işçilere çalışma mekanını cazip hale getirmenin bir yolu muydu acaba?

B.S.: Tabii. Yasa olmadığını görüyor ama zorluyor. E ne oluyor, bakıyor ki kadın işçi alıyor. Kadın işçi emzirecek eve geliyor, kaçıyor. E na'pıyor, içeri bir kreş açarsam diyor...

E.A.: Erkek işçi azalınca kadın işçi çoğaldı.

Harp yıllarında mı?

E.A.: Harp yıllarında ve onu takip eden yıllarda. Gitti mi adam askere üç seneden evvel dönmüyor.

B.S.: Ayrıca bazı işlerde, işler var, kadın işçi çalışması lazım.

E.A.: İplikte, bobinde, genellikle kadın işçi... İnce parmaklı olduğu için.

B.S.: Boyu meselesi. El, kol, beceri, el şekilleri... Hatta öyle bir eli vardır ki onu o tezgaha veremezsin, yapamaz.

Dolayısıyla kadınlar daha narin parmaklı oldukları için...

E.A.: İnce parmaklı olur.

B.S.: Kopanı (ipi) alacak, bağlayacak, bitirecek.

Peki, Sümerbank'ta kişi, işçi olarak başlayıp yükselebiliyor galiba. Yani bu olanaklar tanınıyor mu?

B.S.: İlk seneler herhalde. İlk yıllar öyledir de, son yıllarda öyle işçi girip de fabrika müdürü olmasına imkan yoktu.

Daha zor yani...

E.A.: Eğitim işçide olsun, memurda olsun sürekli vardır. Yetiştirir yani, daha üst kademeye. Yetiştirir. Daha kaliteli eleman olması için eğitir onu. Mutlaka eğitir.

Peki, bu Bursa'daki okul nasıl bir işlev görüyordu burada?

B.S.: Sürekli Eğitim Araştırma Birliği.

Evet. Bursa’da bir okul var galiba, değil mi?

E.A.: Okul değil. Etkili eğitim araştırma diye okul niteliğinde bir yer. Eğitim yaptırıyordu çeşitli şekillerde. Eğitim programları uyguluyordu.

E.A.: Bir iki türlü oluyordu o. Elemanlarının mesleki eğitimleri için orada kurs açılır, hocalar gelir fabrikalardan, onlar orada ders verir.

Her fabrika rotasyon mu yapıyor? Mesela bu sene alıyor on kişiyi oraya götürüyor, bir ay orada tutuyor, eğitiyor. Öyle mi oluyor?

E.A.: Otuz kişi, diyelim pazarlama kursuna tabi tutulacak diyor. Her fabrika elemanlarını bildiriyor Genel müdürlüğe. Genel müdürlük onların içinde bir eleme de yapabilir. Yapıyor, bu otuz kişi belirtilen günde orada olurlar. Kurs görüyorlar. Bir ay, bir buçuk ay, on beş gün, iki ay... Mesela biz B. ile bir kursa gittik Ankara’ya. Daha o zaman şef filan değildik. Sevk-idare. Geliyordu hocalar, neredendi? Sevk-idare derneğinden falan; yani devlet kademesinden hocalar geliyordu. Biz, iki buçuk ay orada kursa tabi tutulduk.

B.S.: Genel müdür muavini dedi ki “zaat işleri” devri bitti dedi. Siz personelcisiniz dedi. Personel şefisiniz dedi. Müessesenin hakkını müesseseye, çalışanın hakkı çalışana dedi.

Zaat işleri?

B.S.: Eskiden zaat işleri şefiydik biz.

Personel işlerinin adı zaat işleri miydi?

B.S.: Zaat işleriydi. Onunla bu iş değişmiş oldu. Biz de öyle kabul ettik. Hakikaten çalışanın hakkı çalışana, müessesenin hakkını müesseseye... (...)

Peki, B. Bey bu sevk ve idarecilik kurslarında neler öğretiliyordu? Biraz açabilir misiniz?

B.S.: Mesela, Bursa’daki yerde veya Kuşadası’ndaki kampımızda muhasebe seminerleri yapılırdı. Personel seminerleri, ticari seminerleri yapılırdı. Bir kere teknik bilgi aktarılırdı. Gelişmeler, yeni çıkan kanunlar anlatılır. Bir teknik anlatılır. Bir de işin meslek eğitimi. Bir personelci nasıl olması lazım şeklinde laflar edilirdi. Bu konuda yetişmiş kişilerin hoca olarak görevlendirildiği (...).

Şimdi şu kütüphane hakkında bir soru daha sormak istiyorum. Cumhuriyet Halk Fırkası amblemi olan kitapların yok edilmiş olması çok ilginç geldi bana.

E.A.: Siyah kaplı, üzerinde sarı yıldızla altı ok...

Ve tek tipler galiba? Ciltleri filan tek tip yani...

E.A.: Tek tip. Çok zengin kütüphaneydi.

Peki, kütüphaneden kimler, ne koşulla yararlanabiliyorlardı?

E.A.: Valla hiç koşulu yok. Kütüphanenin daimi adamı var başında. Ben giderdim. Ben kitap istemiyordum, ben dergi alacağım. O sene ikmale kalmıştım ben. (...) bitiriyorduk filan. Geometriden ikmalim vardı. Orada geometri çalışırdım. Hatta bir gün E. G. geldi. Ne yapıyorsun sen dedi. Ders çalışıyorum dedim. Ne dersi çalışıyorsun dedi. Geometri dedim. İyi dedi, okşadı filan, gitti. Hem yukarıdaki kütüphanenin, hem aşağıdaki kütüphanenin elemanları ayrıydı. İsteyene istediği kitabı verir, okursun. Bazısı eve götürür. Kayda alırlar onu falan.

Peki, sadece teknik ağırlıklı kitaplar mı olurdu? Yoksa romanlar vs...

E.A.: Romanı da var, hikayesi de var, teknik kitaplar da var. Tercüme edilmemiş mesela, Rus alfabesiyle yazılmış kitaplar, teknik konularla ilgili...

B.S.: Bu konular diğer müesseselerde zamanla planlama servisinin görev tanımı içine girdi ve planlama bünyesinde bir yer aldı. Ve orada teknik ağırlıklı olmak kaydıyla yayınlar gelirdi. Ve mesela teknisyenler falan gelip bunu okurlardı. (...) Bir de Nazilli’nin arşivi çok güzeldi. Onu bir yerde söyledim galiba. Arşiv görevlisi adama demişler sen arşiveisin. Tayin etmişler. Adam gelen evrakı tasnif eder, gerekirse ciltler, gerekirse klase eder, gerekirse arkasına (...) yaparsa depoya koyar. Bir şey istediğiniz zaman o adam bakar. Söylersiniz, adam hemen çıkarır. Bunu yeni müesseseler yapamamışlar. Yeni çalıştığım müesseselerde bu durum (...).

O arşiv ne oldu acaba?

E.A.: Şöyle olmuş bilebildiğim kadarıyla; önce bu özelleştirme başlayınca belli müesseseleri, İzmir gibi bir iki müesseseyi merkez yapmışlar. Diğer fabrikalar derlenip toparlanıp oraya göndermiş. İzmir'de bu (...) muhafaza edilmiş. Sonra bu İzmir'in de tasfiye edilme halinde toparlanmış, Ankara'ya gönderilmiş.

Genel müdürlüğe?

B.S.: Evet. Genel Müdürlükte olmaz. Genel Müdürlüğün kendi arşivi ancak kendisine ya yetiyor, ya yetmiyor.
(...)

Evet, ben çok teşekkür ediyorum.

Estafurullaf. Faydamız oldu ise ne mutlu bize.

APPENDIX B

M.C., 1940

Cinsiyet: Erkek

Doğum yeri: Eskişehir

Mesleği ve eğitim durumu: Anadolu Üniversitesi, İşletme

1966 Eskişehir'de işe başlamış. Bergama: 1994-1996, Genel müdür.

Çözümler vardı. Büyük o çözümlerin sarıldığı. O leventler dokuma tezgahının arkasına bağlanıyor. Ondan sonra atkı, esas atkı. Çözümü sıklığı, atkı sıklığı tespit edilen konstrüksiyonda, istenilen konstrüksiyonda belirlenir. Ona göre çözümlere atkı atılır. Atkıyı atan dokuma tezgahları, otomatik onlar. Havalı tezgahdır. Kendisi atar ipliği. 140 tane bunlar. İplik makineleri, vaterler 19 bin 160 iğ.(Bergama fabrikası) İğ böyle döner. Konfeksiyon üretimi 600 bin parça /yıldır. 980 ton iplik üretilir. 10 milyon 200 bin metre de dokuma üretimi kapasitesi vardır. Norm kadrolar vardır. Mesela bir fabrikanın çalışması içim. Efendim konik çözgünün, dokumanın çalışması için. Ne kadar işçi gerekiyor. Kaç saat çalışması? Bunlar norm kadro olarak tespit edilir. Mesela bir işçi kaç tezgaha bakacak. Onu tespit eden etütçüler vardır.

Fabrikanın içinde mi?

Tabi. Fabrikanın içinde. Genel müdürlükte vardır. Fabrikanın içinde sendikayla anlaşamazsanız mesela; genel müdürlükten etütçü istersiniz. Bir işçi sekiz tezgaha bakacak, etütte çıkıyor. Sendika itiraz eder. Uyuşmazlığa girer, bilmem ne.

Neden itiraz ediyor peki?

Bakamaz diye. Altı tezgaha neden bakmıyor da sekiz tezgah veriliyor derler mesela bir işçiye. Bunlar norm kadro olarak tespit edilmiştir. Zamanında 1134 işçi.

Peki bir işçinin kaç tezgaha bakabileceği nereden biliniyor? Verimlilik mi esas yani bunun esası yapılırken.

Tabi, tabi. Şimdi bir örneğin gömleklilik kumaşı dokuyacaksınız. Bunun atkısı, sıklığı belli. Bunun saatte kaç metre, atkı derler ona, kaç atkı atması lazım makine. Bunlar daha evvel bu etütçülerce tespit edilir. İşçi hatta tezgahın başında durur. İşçinin kayıp zamanları var. Tuvalete gidip gelme falan bunlar hep hesap edilir.

Öyle mi?

Tabi.

Yani biri duruyor ve gözlemliyor mu bunları?

Gözlemler, gözlemler. Tezgahlarda gözlemlenir. Etüt yapılacak yerlerde gözlemlenir o.

Ne sıklıkta gözlemleniyor?

Şimdi tespit edildikten sonra bir daha gözlemlenmez. Mesela Zaurer diye bir tezgah, otomatik hava tezgahları. Bunlardan daha evvel vurgulu tezgahlar vardı. İptidai. Mekikler vardır böyle. Onu böyle, vurucu kol derler, vurur atar. Bu fabrikada onu hava atar. Gider gelir böyle. Ona göre başında adam durur. Verimlilik tespitini yapar. Onun formları var. O formlara göre, işler. Derki bir işçi sekiz tezgaha bakacak. Ve o kadar tezgah o kişiye verilir. 140 tezgah mesela ne kadar işçi ediyorsa. Dokumada mesela yetmiş işçi çalışır. Yetmiş beş tane işçi fazladır. Atmış tane de az. Bu norm kadrolarla, bu 1134 işçi yemekhaneden tutunda, ambarlar tutunda, fabrikadaki bütün üretim safhasındaki yerlerde bulunur. 1134 işçi.

Tahar denen bir bölüm var. Bu bölümün işlevi neydi acaba?

Taharlama demek; iplik dokunduğu zaman hamdır daha. Dokumaya gitmeden evvel haşıl maddelerinden geçer. Nişasta bildiğimiz. Onun dışında haşıl maddesi diye Denizli'de bir firma vardı. O üretir onu. O böyle haşıl yerleri vardır. İplik, çözgü dedik ya, şu çözgü şöyle sarılır, iplikler döner böyle nişastanın içinden geçer. Silindirler vardır. İçinde buhar olan. Onları kurutur, sarılır. Taharlama kısmı bu.

Neden peki iplik nişastanın içinden geçiyor?

Daha sağlıklı. Mukavemet kazandırmak için. Yoksa ham iplikle tezgah dokumaz. Çok kopuş olur. Taharın görevi o.

Cer ve tarak makinelerinin görevleri nelerdi?

Şimdi, harman hallaç dairesinde üretilen çok çeşitli pamuklar vardır. Kalite, kalite. Standart 1 mesela, iyi bir kalitedir. Standart 1, standart 2. Ondan sonra mesela hafif benekli diye başlar. Hafif benek demek, pamuk yağmur yediği zaman beneklenir. Onu bir an evvel toplamak lazım. Bazen tarlalarda kalır. Bu şekilde, bu pamuklar muhtelif balyalar halinde yazılır. (Sınıflandırılır) Ambara gelir.

Önceden ayrılıyor yani.

Ayrılır. Balyayı satın alırsın. Pamuk çırçır fabrikaları vardır. Bergama'da da var. Bunları onlar yapar. Toplarlar pamukları, tasniflerler, balyalarlar. Siz de satın alırsınız. O balyalar ambara geldiği zaman, işletme şefi ne gibi bir harman yapacaksa, 5 balya standart 1, 2 balya standart 2, 3 balya şey, hafif benekli pamuğu içeriye alırlar. Harman hallaç makineleri vardır. Böyle . Onları miks eder o. Ondan sonra vatka diye bir bölüm vardır. Harman hallacın arkasında. Ambarın girişinden sonradır hemen.

Harman hallaç haşılın olduğu yer değil mi?

Değil. Harman hallaç ilk pamuğun girdiği yerdir.

Tekstima diye bir bölüm görülüyor.

Tarak makinelerinin markası o. Japonların galiba.

Jiger makineleri.

Onlar ipliklerin boyama, artık terbiye kısmı oluyor.

....

Balya açma demek, pamuk balyaları 120 kilo preslenir. O kadar ağırdır yani. Açma sırasında balyanın etrafındaki çemberleri kırarlar. Açma odur zaten ve pamuklar hemen kabarrır. Oradan harman hallaç denen yere getirilir.

...

Şerit birleştirme, cer hep harman hallaçtan sonraki işlemlerdir.

Sanforize terbiyeye ait bir bölümdür. Bina kendi içinde bölümlere ayrılır. Terbiye, dokuma, vaterler (iplik).

...

Şimdi harman hallaçta pamuğun ayırımından sonra pamuk eczanede satılan pamuklar gibi temiz olur. Orada çepeli mepeli hepsi atılır, şey olarak. Ondan sonra o pamuk birleştirilir birbirine. O kadarki böyle bez gibi sarılır şeye. (levente) vatka derler ona. O vatka ondan sonra cerlere gider. Cer demek çekme demek. Cer, o vatkalardan onu çekerek fitil haline getirir. Parmak kalınlığı kadar fitil haline getirilir.

Bir kutunun içine dönerek istifleniyor herhalde değil mi?

Evet. İşte o kutunun içindeki şeyler şerit birleştirmeye gider. Yani hepsi bir yerde birleştirilir. Birleştirilirken daha da inceltilir o. Bir kalem kalınlığına getirilir. Ondan sonrada o vaterlere gider.

Şerit makinesinde birleştirildi ve kutuların içine kondu değil mi?

Evet. O kutuların içerisinden, masura derler. Masuralara sarılır onlar böyle. Vater makinelerinin üzerine asılır. Oradan ucunu yakalar işçiler onun, cer makinesinin ilgili yerlerine bağlarlar. Cer böyle döner. Silindirler vardır. O çekerek, ninelerimizin iği vardır ya, o makinanın esas odur işte. Böyle çeke çeke, kaç numara iplik istiyorsanız. Onun dişlileri var. O ipliği orası yapar. Oradan çıkan masuralara sarılır. İpliklerin hepsi masuralar halinde. İpliğin işi biter. Ondan sonra ihsarat. Dedim ya, ihsar başlıyor.

Bu aşamaya kadar vater makineleri kullanıldı değil mi şimdi?

Evet bitti. Vater kullanıldı işi bitti. Ama vater gelene kadar o birleştirmeler falan. Harman hallaçtan başlayarak gelen bir dizayn o. Şey de bitiyor. Vaterlerde biter iş. Vater de bittikten sonra tahar dairesi. Dediğim gibi dokuma yapılacaksa nişastadan geçirilerek, silindirlerde ısıtılıp kurutulur. İplikler böyle tel tel olur.

Bu haşıl makinesi mi o?

Haşıl. Evet. Oradan geçirilerek dokumaya hazır hale getirilir. Ondan sonra orada dokunacak kumaşın kalitesine göre, çözümlerde. İplikler çözümlerde. Böyle, büyük bir şeydir. Asılıdır masuralar. Oradan oluk gibi o iplikler gider şeye Makinesine sarılır. Oradan çözümler makinesinden, levent dediğimiz (makaraya sarılarak) dokuma ya gelecek sonra. O leventi gördün hiç? Çok basit. Çizeyim sana bir yere.

Evet gördüm, gördüm. Dev bir makara bu.

Evet. Bunun üzerine sarılır. Büyük dev bir makara. Getirir dokuma tezgahının arkasında yeri vardır onun. Oraya konulur. Ondan sonra o iplikler tek tek...

Peki tek bir iplik mi içeriyor bu makine?

Mesela cm2 de ne kadar şey içeriyor bu ... Kaç tane iplik gerekiyorsa onunla çarparsın. 150 cm mesela, cm2 de iki varsa, üç bin iplik olur.

Yani burada farklı türden iplikler aynı makaranın üzerinde yer alıyor. Öyle mi?

İplik cinsi tektir. Yani birkaç cins iplik sarılmaz buraya.

Öyle mi?

Diyelim ki bezin kalitesi ne olacaksa, o kadar şey olacak. Mesela, adam der ki ben 36 numara ince iplikten istiyorum.

Peki bu kumaşın kalitesi. Peki desenini nasıl belirliyorsunuz? Mesela kumaş farklı renkte olduğunda.

Onu dokuma tezgahlarında atkı şey yapar.

Ama tek bir cins iplik koymamış mıydık. Mesela beyazı koyduk. Farklı bir renk varsa o iplik nereden geliyor.

Onu şimdi atkı makineleri atar.

Atkı makinelerini başka bir iplik kaynağı daha var o zaman?

Tabi, tabi. Masuralar var. Desen dairesi onu ayarlar. Hangi iplik ne kadar kullanılacak diye. Bir de senin dediğin gibi tek iplik cinsi olur da, renkleri farklı olabilir. Mesela çözüde iplikleri desenine göre, püti kare mesela, kırmızı beyaz, kırmızı beyaz, böyle kare kare gider ya iplikleri ona göre çözgüye dizerler. Dikeylerini kırmızı, yataylarını beyaz iplik atarlar. Ve pitü kare oluşur. Onlar hep tezgahlarda ayarlanan şeyler. Şimdi dokumadan çıkan bezler terbiye dairesine gelir. Rolik açmada açılır, kurutulur ayrı bir kenarda. Orada da apre denen bir şey vardır. Apre. Çok çeşitli apre maddeleri vardır. Kimyevi. O kimyevi maddelerden geçer. Tekrar silindirlerde kurutulur, mamul hale getirilir. Oradan, katlama dairesi derler. Orada kalite kontrol yaparlar. Kalite kontrolde ayrılır bezler. Sağlamları tamburlara sarılır. Veyahut rolükler vardır. Onlara sarılır. Ambara gider. Oradan satışa arz edilir.

Şimdi genel müdür deyince zannediyorlar ki, devasa bir şey. (makam) Değil. Burası (Bergama) şirket olduğu için kadrosu genel müdür. Şimdi Sümerbank'ta bir müesseseler vardır. Bir de bağlı ortaklıklar vardır. Sümerbank'a bağlı ortaklık. Aslında vaktiyle o fabrikalar şirket olarak kurulmuş. Bergama'da pamukçular demişler ki; biz de ortak olalım. Tamam. Yüzde on yedi payları var. Yüzlerce adam. Kalan tabi. Götürmek kolay mı? Sermaye birikimi yok tabi o zaman, para yok. Devlet yapıyor bu işleri. Yüzde seksen yedisi de Sümerbank. Onları bağlı ortaklık deniliyor. Bunlar; yönetim şekli: yönetim kurulu var. Yönetim kurulunun başkanı genel müdürdür. Onun haricinde beş tane siyasi partiden adam gelir, veyahut Sümerbank'ın içinden gelir. Bizim mesela, benim zamanımda, Nevşehir Belediyesi eski başkanı, kazanamamış. Yönetim kurulu üyesi.

Manisa'da bağlı ortaklık değil mi?

Manisa, Bergama, Antalya.

Şimdi bu fabrikaların projeleri birbirlerine çok benziyor. Mimari projeler nasıl bir yolla elde edildi acaba?

Şimdi şöyle. İnşaat müdürlüğü vardır. Yalnız alınacak makinelerin konumlarına göre dizaynını makineleri aldığın firmalar yapar. Şöyle mesela, bir gergef nereye konacak, konik çözgünün yeri mesela. İpliklerin rutubet almaması lazım, % 85 klima civarı olması lazım. Bunların dizaynı makinelerin alındığı yerle birlikte yapılır.

Ama bunlar genel müdürlükte, Sümerbank'ın içinde çizilen projeler bunlar.

Onlar çizer ve inşaat müdürlüğü onu ihale eder. İmal eder.

Bergama'nın ve Manisa'nın birbirine benzemesinin ikisinin de bağlı ortaklık olması ile bir alakası var mı acaba?

Değil. Eskiden çizilmiş projeler. Neden, bir daha, bir daha değiştirelim diyorlar. Aynısını alıp devam ediyorlar. Lojmanları bile aynıdır.

Harman hallaç vaziyet planı çiziminde balya açma diye geçmiş.

Yanlış. Harman hallaç burası. Balya açma diye ayrı bir bölüm yoktur çünkü. Bakın pamuklar buralara konur. (makineyi gösteriyor.) Açarlar onu işçiler. Parça parça atarlar buraya. Buradan bu yürür böyle. Bu makinelerin içinde emiş şeyler var. Yabancı maddeleri, pamuk toplanırken o kenarındaki yaprakları filan da bazen çekiliyor. Kurur onlar. Çepel derler ona. Onları falan ayıklar. Tozunu alır, şeyini alır. Bu klimalardan havaya şeye gider. Ondan sonra o vatmaya gider. O onun içerisinde şerit haline gelir.

Daha ince hale gelir yani.

Tekrar ayıklanıyor orada. Daha homojen hale getiriliyor.

Ama o..... şey halinden çıkıyor. Daha birhali alıyor.

Evet. İpliğe hazırlık.

Vater makinaları iplik yapıyor artık.

Büküm makineleri her zaman kullanılmaz.

Çözgüye hazırlık işte. Bunları gördünüz mü? Masuralar bunların içine konulur. Uçları da ileride konik çözgüye bağlanır. O konik çözgü hızla döner. Buradan bu iplikleri çeker. Bu ipliklerin sayısı dokuma sıklığına, bezin sıklığına göre belirlenir. Yani bezi çözgü sıklığı. Yani bunlar çözgü. Çözgü sıklığı ne kadarsa buraya o kadar, kuka derler ona, masura konur. O masuralardan ipleri çeker böyle süratle.

Ve oradan da iplik bir bobin haline geliyor galiba.**Bobin haline gelir. Oradan çıkıp haşıla gidiyor işte.**

Şurada bir tekne vardır. Kimyevi madde içerir.

Yani bobinlerden gelen iplikler, bunun (haşıl makinesi) içinden geçiyor ve arkada leventlere sarılıyor. Oradan da artık dokumaya gidiyor galiba.

Ben teknik adam değilim.

Öyle mi?

Otuz sene ben bu işin içindeydim. Otuz sen. Ben bu işe nereden girdim, biliyor musun? Ambar memurluğundan. Sandık çakarak geldim. Teknik adam değilim ben. İşletme fakültesi mezunuyum ben. Anadolu Üniversitesi'nden. Ama ben Sümerbank'a Eskişehir'de girdim. Ambar memuru olarak girdim. Orada, alım şefi, satış şefi, ticaret müdürü ve müdür muavini olarak ayrıldım. Ereğli'ye gittim. Ben müdür muavini olarak Eskişehir'de on yedi sene çalıştım. Tekstille ilgili. Ama bir tekstil mühendisi kadar bilirim. Tekstil mühendisine desen ki bunu tezgaha da bağla, dokumayı yap, yapamaz. Bunları yapan işçilerdir, teknisyenlerdir, şeylerdir. Akılları da ermez yani. Okulda okurlar ama, teorik onlar. Fiilen çalışma, şimdi dedim ya Türkiye'de mühendisle şey (işçi) arasında kademe yok. Ve mühendisle işçi arasında, düz işçi, her işi yaparım diyen işçi varya, onun arasında kademe kalmadı. Onlarda teknisyenlerdir. Onlarda, tekniker okulları vardı, kapattılar onları. Şimdi, mühendis Türkiye'de tamamen yönetime dönük. Kapı çıkışı imzalar, ihtiyaç , personel bilmem nesi Şimdi yönetim, Sümerbank'ta Dedi ki teknik adam üretim yapar üretimi geliştirir. Teknolojiyi daha ileriye götürecek araştırmalar yapar. Onun idari işlerle yönetimle ilgisi olmamalı. Ve ayırdı adam. Hakikaten büyük faydası oldu Sümerbank'a. Eskiden mühendis mi? İlla müdür olacak. Ne mühendisi? Elektrik mi? Tekstile müdür olur mesela. Ne alakası var şimdi. Ayırdılar onları. O zaman ama Sümerbank bitti tabi.

Konfeksiyon bölümü sonradan yapılan bir bina değil mi?

Konfeksiyon, sonradan yapılmış ama kara, deniz, hava kuvvetlerinin gömleklerini yapardı. Yılarca. Polislerin giydiği gömlekler, Misafirhanede A odası, B odası vardır mesela. Kalitelidir onlar müdür falan geldi mi, üst düzey biri, A odası, B odası verilir. Geri kalan verilmez.

Burada işçiler de kalabiliyor muydu?

Yok kalmadı işçiler burada.

Bir yasak var mı bu konuda?

Yasak falan değil. Ama olmaz yani. Hiçbir işçi gelip de misafirhanede kalmaz. Ama tutar buradan bir işçinin Nazillide işi vardır, rica eder verirler ona. O kadar önemli değil.

Bergama sadece ince gömleklik kumaş yapar. Dizaynı kırk numara. Makineler ona göre tasarlanmıştır. Kırk numaradan aşağı pek çalışmaz. İplik numarası büyüdükçe iplik incelik. Mesela sekiz numaradan divitin yapılır. Köylülerin giydiği şalvarlar filan. Onları basma, İzmir, Eskişehir fabrikaları yapar.

Bu durumda, bu fabrika için diğerlerine göre daha ileri bir teknolojiye sahip diyebilir miyiz?

Son teknolojiydi o zaman.

Şimdi ben birkaç tane soru soracağım. Kayıt geçmesi için.

İsminizi ve yaşınızı öğrenebilir miyim?

Metin CAN.

Kaç doğumlusunuz?

1940.

Mesleğiniz ve eğitim durumunuz hakkında bilgi verir misiniz?

Anadolu üniversitesi, İşletme mezunuyum.

Sümerbank'ın Bergama fabrikasında hangi yıllar arasında çalıştınız acaba?

1994-1996.

Burada hangi görevlerde bulundunuz?

Genel müdür.

Sümerbank'ta ilk işe başlamanızda neler etkili oldu acaba? Ailenizde Sümerbankçı var mıydı?

Hiç kimse yoktu. Mezun olduktan sonra birçok yere başvurduğum. Hemen hemen her yerden gel buyur çalış dediler. Sonra Sümerbank Genel Müdürlüğünden bana işçi ilişkileri iş bölümünde başlamak üzere , Eskişehir basma fabrikamıza müracaat edin, oradan form alıp doldurup, gönderin dediler. Ben o zaman öğrendim Eskişehir'de Sümerbank'ın basma fabrikası olduğunu. Eskişehir'liyim ben halbuki. Ondan sonra gittim oraya, form doldurmaya, dedim Ankara'ya gitmem ben. Burada olursa çalışırım.

Kaç yılı idi?

1966. Olursa dedim, burada çalışayım. Buraya gireyim dedim. Personel müdürü o zaman tabi dedi, ihtiyaç var. O zaman üniversite mezunu tek-tük yani. Benim tayin işimi Eskişehir'e çevirdiler. Öyle, başladım. Ve hiç ayrılmadım.

Bize fabrikada geçen bir gününüzü anlatır mısınız? Mesela lojmanda kalıyordunuz herhalde?

Evet. Lojmanda kalıyordum.

Mesela sabah idareye mi gidiyordunuz? Gün nasıl başlıyordu?

Sabah, vardiya sekiz buçukta yerimize giderdik.

Yani lojmandan çıkıp direkt müdüriyet binasına gidiyorsunuz ve önden binaya giriyorsunuz.

Peki öğleye kadar olan süre nasıl geçiyordu?

Şimdi şöyle. Bir sekreterimiz vardı. Dokuma, iplik, makine, enerji değerleri ile ilgili dosyalarım vardı. Her gün sabah bir gün evvelki üretim, o dosyalara konur. Sabahleyin ona bakardım. Hangi tezgahta niye randıman düşmüş, ne olmuş, bunları tespit eder, saat onda teknik personeli toplar, bir toplantı yapardık. Onda, her gün. İdari binada. Masamız vardı böyle, uzun masada oturur, bütün işletme; makine enerji müdürü, gerekirse o gün lazımsa idari personelden ya müdür muavini veya muhasebe müdürü, onu da çağırırdım. Orada o üretim seyrine göre,

Üretim şefleri geliyor mu toplantıya?

İşte. İşletme müdürleri. İşletme müdürleri her şeye bakar. Onun altındaki iplik şefi, dokuma şefleri vardır. Onlar gerekmez. Gerekirse çağrılır. Bunlarla randımanlar önce incelenir. Mesela herhangi bir ipin randımanının ne olması lazım. Bakarsınız, 88, 89 olması lazımken, gereken randıman 60'a düşmüş. O sorulur sebebi. Tezgah duruşlarına (makinelerin çalışmama durumu) bakılır. Niye durdu? Veya niye durdu gece. İş neden aksadı.

Bu rapor ediliyor mu peki.

Her gün raporlanır.

Bu bilgiler böylelikle size kadar ulaşıyor yani?

Tabi, tabi teknik muavinler filan onlarda da olur. Oradan, o raporlardan, 140 tezgah. Kaçı çalışmış? 110'u. Peki diğerleri neden durmuş? Bir kısmı iş yokluğundan olabilir. Bir kısmı arızadan olabilir. Çalışması gereken tezgahlar gece, veyahut gündüz, herhangi bir şeyde, 24 saat yerine 20 saat çalıştı, 4 saat neden durdu. O araştırılır. Derler ki efendim, şu yedek parçası yoktu. Sorardım. O parça niye gelmedi. Ticaret müdürü çağrılır. Burada saat on ikiye kadar bayağı bir fabrikanın durumu etüt edilir. Bundan sonrada ticari gurup çağrılır. Dükkan bağlantıları yapılmıştır. Veyahutta talep edilen bir malın bağlantısı yapılır. O peyder pey dokunup kendilerine gönderilecektir. Ne kadar dokundu, ne kaldı, niye gitmedi bunlar ticaret müdürleriyle, muhasebe müdürleriyle görüşülür. Sendika gelir. Efendim, para problemi olur. Ben satın alırdım pamuğu İzmir'den. Bunlarla akşama kadar, envai çeşit problemle biter. Sekizi bulurdu gitmemiz eve.

Peki fabrika içine giriyor muydunuz? İşletmenin içine.

Tabi. İşte toplantıdan sonra bütün servis müdürleriyle işletmeyi gezerdik.

Her gün mü?

Her gün.

Peki nasıl yapıyorsunuz bu geziyi, nereye gidiyorsunuz?

Güzergah olarak mesela öncelikle dokuma bölümü, oradan vater.

Peki makinelerin aralarına kadar giriyor muydunuz?

Dokuma salonuna girersiniz. Dokuma salonunda yapacağın bir şey yok tabi. Oradan vatere gidersin. Vaterden terbiyeye gelirsin. Bunların hep araları yoldur yani. İhsara gelirsiniz. Ondan sonra tekrar şeyden dönersiniz yani.

Peki bu dolaşmanın amacı neydi?

Dolaşmanın amacı, uygunsuz bir şey var mı yok mu? Mesela yerlere atılmış iplik görürsün. Çuvallar görürsün. Veyahutta, şeylerde havlar vardır. Hav derler ona. Yani pamuk emiciler varya. Emiciler böyle havları emer, atarlar. Bakarsınız hav toplanmış. Sebebi niye klimalar çalışmamış veyahut, klimada arıza olmuş. Bunlar yerlerinde görülür, müdahale edilir.

Disiplinle ilgili bir tarafı var mıydı, bu dolaşmanın? Yani çalışanlar beni bir görsün gibi?

Tabi, o çok önemli. Bazıları (yöneticiler) hiç bilmez yani gezmez. Öyleleri var ki, genel müdür gelmiş, fabrika müdürüne beni işletmeyi gezdir demiş, adam girmiş. Müdürler beraber gezmişler. Adam çıkacak kapıyı bulamamış. Demek, hiç girmemiş işletmeye, veya arada bir girmiş. Bunlar anlatılır, Sümerbank'ta. Disiplinle çok ilgisi var. Rasgele de gezerdim bazen.

Peki bundan beklentiniz ne oluyordu?

Beklentim, en azından caydırıcı olabilmek. Yani şöyle, işçi olsun memur olsun, kendisini denetleyen, işi takip eden bir amirinin olduğunu bilmesi. İcabında cezalandırılabilceğini bilmesi. Disiplin kurulları vardır.

Oysaki o kişinin başında bir amiri memuru var. Yani, işletme şefi var. Ustabaşı var. (Siz neden ayrıca kontrol gereksinimi duyuyorsunuz)

Var. Ama o da aksi şey edebilir. Onu da kontrol etmiş oluyorsunuz böylelikle. Tabi o da denetleniyor. Herhangi bir aksaklıkta işçiye sorulmaz. Oranın müdürüne, amirine sorulur. Herhangi bir sorun ona sorulur. İşletmede işçiler arasında kavga olur. Belli şeyler olur. Disiplin kurulu vardır. Müdür muavini başkanlığında. Sendika üyesi, personel müdürü. Sorumlular cezalandırılırlar yani. Cezalar ne olur? Kınama olur, yevmiye kesme olur. Hatta iş akdi feshine kadar gider yani. Disiplindir yani. Zaten bir fabrikanın disiplini kapıdan belli olur. Kapıdan girerken bekçiden belli olur. Bekçi böyle sakallı, bir karış, şapkası arkada atılmış. Adam gelmiş daireye içeride oturuyor, bakıyor böyle. Hemen oranı disiplini belli olur. Disiplinsizdir. İkincisi de yemekhanelerde garsonlardan falan belli olur. Bakarsınız laubali bir hava varsa, disiplinsiz, takip edilmiyor, kontrol edilmiyor demektir. ... yani ben çok yoğun şekilde gezerdim. Ta girilmeyecek yerlere girerdim, Olarak.

O zaman, bu kadar sık geziyorsanız yani müdür bu kadar sık geziyorsa, herkes tetikte oluyor herhalde.

Tabi. Ona göre. Hangi saatte nereye gideceğim belli olmaz benim. Mesela sekreterler hemen telefon ederler. Müdür bey çıktı dışarı, ona göre diye. (her an her yere gelebilir anlamında bir uyarı) Öyle şey

alırlar. (önlem) mesela ben gider gece, servislerin masalarını da gezerdim. Adam gitmiş, evrak bırakmış masasında. Orada kopya kağıtları, burada bilmem ne. Böyle önemli bir yazı orada duruyorsa alırdım onu, gece. Ve ertesi gün o yazıyı isterdim. Getirin bana derdim. On beş dakika geçer yok. Ben de yazı çünkü. Bırakmış masanın üzerine, önemli bir şey. Teminat mektubunu adam masanın üzerine bırakıp gidiyor. İplik şefi mesela. Veya memuru. Getirin dedikten on beş dakika sonra ne oldu diye sordum. Yarın saat sonra çağdırdım onu. Oranın müdürünü, o masada oturan amiri, densiz herifler diye. Yani dövsen daha iyi. Çok şey bir görev yaptım yani. Zaten kendimde severim disiplinli adamları. Müdürlerimi de öyle. (disiplinli müdürleri severim anlamında) Mesela Turan Bey müdürümdü. Eskişehir’de dört sene beraber çalıştık. O mühendisken de ben ambarda memurdum.

Fabrikayı geziyorsunuz. Sonra öğle arası veriliyor ve yemekhaneye gidiyorsunuz herhalde?

Yemekhaneye gidersiniz. Öğleden sonra yine işler olur. Yazılar gelir, imzalayacağın şeyler gelir. Onun dışında böyle gider.

Sümerbank çalışanlarını nasıl seçiyordu metin Bey?

Geçmişte, böyle KPS gibi yöntemler yoktu. İşçiler imtihanla alınırdı.

Merkezi bir imhana mıydı?

Yok. Her fabrika ihtiyacına göre kendisi yapardı. Kendisi seçerdi. Memurunu kendisi seçerdi alırdı. Zamanla o işler tabi, özelleştirme kapsamına alınınca Sümerbank iyice bu alım işleri gevşedi. Daha doğrusu sıkılaştırmaya başladılar. Almamaya başladılar. Çünkü, özelleşecek. Veyahut, fazla olan yerlerdeki işçilerden, memurlardan kaydırmaya çalıştılar. Onu da yapamadılar zaten. O şekildeydi. Ondan sonrada alınmadı zaten.

Aslında anlattıklarınızdan anlıyoruz ki, idareceler Sümerbank’ın içinden yetişiyordu.

Tabi, içinden.

Yükselme kriteri neydi. Yani, siz mesela görece daha şey bir yerden başlamışsınız. İdarece olmayan bir konumdan ve yükselmişsiniz.

....

Bu bina bu haliyle duruyor mu?

Tabi, tabi. Aynen.

Bu matbuu bir evrak mı?

Evet.

Herkes hakkında düzenleniyor mu?

Tabi, bütün memurlar. Memurları şefi doldurur, servis müdürü doldurur. Servis müdürlerini müdür muavini ve müdür imzalar. Müdürleri de genel müdür.

Bunlar yıl sonunda toplanıp bir değerlendirme mi yapılıyor?

Yok, yapılmaz. Dosyasına konur. Genelde o kişinin başarılı olup olmadığı zaten fabrikalarda biliniyor yani. Bir de paraşüt birliği vardır.

Bu ne demek?

Paraşüt birliği, tepeden gelen adam! Öyle derler; siyasidir o.

Ama o daha sonralardan olan bir şey değil mi?

Çok sonra, tabi... İlk zamanlarda pek yoktu. Genelde layık olan kişiler gelirdi. Fabrikalarda işler nasıl yürür? Mesela genelgeler yayınlanır. (Burada örnek bir genelge okuyor.) Her şey o kadar düzene bağlıdır ki Sümerbank’ta, birçok kuruluş da Sümerbank’tan almıştır yönetmeliklerini. Mesela bir yerden bir yere tayin olan, evdeki eşyaların devir teslimini yapar.

Sadece müdürlerinki mi?

Evet. Müdürlerinki demirbaş eşyalardır. Her şeyi her gün takip ederdim; ne oluyor, ne bitiyor. Etmezseniz kesinlikle... Türkiye’de bir iş ya yapılmıyordur, ya yanlış yapılıyordur. Onun için büyük çapta denetim. Zaten dediğim gibi, bir amirin, bir kuruluşun disiplini, başındaki adamla ilgili.

En üstten en aşağıya kadar iş denetimi nasıl çalışıyordu?

Müdür daha üst şartlarda, fazla detaya inmez ama ana çerçevede işi denetler. Her sabah tesis müdürü ve müdür muavinleri ile yapılan toplantılarla genel, tepeden bakış... Fabrikanın tepeden bakışını görürsünüz ama tutup da bir işçi kaytarmış falan, onlar senin işin değil. Onları servis müdürleri falan... Hatta onlar aksadı mı servis müdürlerine hesap sorarsın.

Ama günlük yaptığınız rutin geziler de galiba, iş denetimini sağlamak adına bir çaba, değil mi?

Tabi.

Ustabaşı ya da postabaşılar nasıl seçiliyordu?

İmtihanla seçilir. Toplu sözleşmelerde vardır. Boşalan bir kadroya bir işçinin nasıl alınacağı orada tespit edilmiş, bu da genelde imtihanla olur. İmtihani da işletme müdürü, personel müdürü, müdür muavini falan yapar. Eğitim müdürlüğü vardır.

Hiyerarşik düzen içinde postabaşının ya da ustabaşının yerini, rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok önemli. Yönetimin sağlığı, selameti; %60 diyeyim; onlara bağlı. Bir ustabaşı yeterince görev yapmazsa her türlü aksaklığı sabahleyin görürsünüz.

Peki, statü olarak aslında bir işçi olan ustabaşı ya da postabaşı, işçiler tarafından memurlar tarafında, yani idarecilerden biri olarak mı algılanma eğilimindeydi?

Hayır, değil. Ustabaşı orada otoriteyi sağlayan, işi takip eden teknik adamdır. Rastgele bir adam değildir bu. Sanat lisesi mezunudur veya uzun süredir orada çalışıyordu, amirleri, memurları tarafından beğenilmiştir, taktir edilen bir kişidir. Onu getirirsin işin başına.

Yani bir idarecilik kabiliyetinin olması da gözetiliyor...

Yok, fazla bir idareciliği gerektirmiyor. Gerektiren, oradaki o üretimin aksamaması. Çünkü o adam o işi bilir zaten. Yani hiyerarşiyle pek ilgisi yok.

Postabaşı odaları var. Bunlar, bulunduğu mekana göre değişik konumlar alabiliyor. Bazen duvara yaslı oluyor, yere yakın oluyor, bazen tam ortada, yerden yüksek, camlı oluyor. Bunların sebebi neydi acaba?

Vallahi, o öyle özel seçilmiş bir yer değil; ustabaşı odası şöyle olur, bu kadar büyüklükte olur, camlı olur falan değil. İşletmenin içerisinde bir yer. İcabederse tuğlayla örerler, bir yer yapılır. Yoksa mesela...

Peki, kontrol ettiği şeyi görmesi esas mı?

Görse daha iyi olur. Camlı bir yer olup içerden bakması lazım. Zaten ustabaşı içeride oturmaz genelde. Ter içindedir yani, dolaşır devamlı, çok sorun olur. Mesela malzeme ile ilgili takibin teminini ustabaşı takip eder.

O zaman şöyle diyebilir miyiz, ustabaşı odalarının varlığı işin verimiyle ilgili değildir?

Yok, hiç alakası yok. Ustabaşı odası da denmez zaten ona da, işte... Onlar belli bir yerde otururlar tabii. İşçiler tezgah başında. Bir dokuma işçisi tezgahın başından ayrılamaz ama usta belli bir tezgahın başında olmak zorunda olmadığı için, öyle bir yer verilmiş ona vaktiyle. Taa üretimin başından beri, Sümerbank kurulduğundan beri böyle bir şey vardır. Hatta sigara odaları vardır.

İşçinin ya da memurun işi boşlama eğilimi oluyor muydu mesai saatleri içerisinde?

Tabi, genelde olur. Herkes olmasa bile, olur. Adam sigara içmez ama gider sigara odasına, içiyor gibi oturur.

Bunun önüne nasıl geçilmeye çalışılıyordu?

İşletme müdürü takip edecek. Sigara odalarının önleri camlıdır. Onun için dolaşırsın öyle, geçersin oradan, şöyle içeri bakarsın falan. Bu caydırıcı şeydir. İşletme müdürü, şefi gezer. Tabii onlar da disiplinli adamlar.

Bir işçinin aslında sigara odasına gitmesinde sakınca yok ama belli bir sıklığın üzerine mi çıkmaması lazım?

Tabi, tabi. Vırt zırt, vırt zırt boyuna... Hatta dokumacılar falan, bunlar ayrıca da prim aldıkları için tezgahlarının durmasını istemezler. Belli bir verimden sonra prime giriyor. Toplu sözleşmelerde vardır. Onun için üretime dönük işçiler pek kaytarmazlar.

Peki verimliliği belli bir kalitede tutabilmek için alınan mekansal önlemler var mıydı, sizce?

Verimlilikten ziyade randıman... Bir üretimin randımanı tespit edilmiştir etütçüler tarafından; onun aşağısına düşmemesi lazım. Sabahleyin sorarsın işletme müdürüne, bu tipin üretimi niye düştü diye? Şefine sorarsın. Mutlaka bir şey olmuştur. Ya arıza olmuştur, arıza zamanında giderilememiştir, verim düşmüştür. Ertesi gün düzelir o.

Mesela sigara odalarının, tuvaletlerin uzaklıkları, verimliliğin düşmemesi için hesaplanarak yapılmış olabilir mi?

Yok, yok, yapılmamış. O zamanlar böyle problemler yokmuş. Herkes çalışıyormuş. Zamanla tabi, yozaşılmış. İşte, sigara odaları diye bir şey yokmuş ilkten. O bile, sigara içmek bile yasakmış.

İki tane blok var. Bir idare bloğu, bir de üretim bloğu var ve bunlar birbirinden ayrılır. Kimler çalışıyordu bu binalarda?

İdari binalarda genelde ticaret, muhasebe, müdür muavini, idari muavin, teknik muavin de hatta planlama müdürü idari binada oturur. Onun dışında içeride, işletmede de işletme müdürü, şefler...

İşletme müdürünün burada bir odası var mıydı?

Tabi var. Hepsinin odası var. İplik şefi, işletme müdürü.

İdari binanın kampus içindeki yer seçiminin şöyle bir özelliği olduğunu görüyoruz: Giriş kapısının tam karşısında yer alıyor. Bu, Nazilli'den farklı bir şey.

Yook; o anda arazinin konumuna göre, bu işi yapanların düşüncesine göre planlanmış, projelendirilmiş şeyler. Mesela Eskişehir'de de yoktur öyle bir şey. İzmir'de hiç alakası yok mesela. Tamamen içeride, kuyu gibi bir yerdedir. Hiç üretim bölümlerini görmez.

Peki, Bergama'da ve Manisa'da bunun böyle olması, sizin böyle tam ortada, giriş kapısını gören bir yerde olmanız, ön bahçenin disiplinini etkiliyor muydu acaba?

Yok. Şöyle, camdan bakarsın, saat 12'de yemekhaneye gidilecek, bazı itler aradan kaçarlar, erken gitmeye çalışırlar. Onları görürsün yani...

Ama herhalde onlar da ona göre...

Tabi, onu biliyorlar, ona göre saçak altından falan, arkalardan giderler ama bir müdür oraya kadar inmez yani. Mesela ambar memuruyken, tabi gençtik, 25 yaşındaydık biz, müdürümüz camdan bakarken, biz yemeğe erken çıkmışız iki arkadaşı, bizi odacıyla çağırırdı. Tersledi bizi. Biz anladık tabi; 12'ye 5 mi var, 10 mu var ne? Karnınız mı acıktı, dedi. Çok mu acıktı, dedi. Dayak yesen o kadar şey olmazsın yani. Hık mık, hık mık falan, bir daha mümkün mü öyle erken çıkmak. Bunlar yönetim yöntemleri yani.

Peki, bunlar gözetilerek oraya konulmuş olabilir mi?

Yok, hiç alakası yok.

Kişinin statüsüne göre kullandığı mekanlar değişebiliyordu galiba. Tabi bu, en fazla yemekhanede kendini gösteriyor.

E tabi, bir kurmay bölümü var; okulda bile vardır. Mesela Orduevleri'nde generallerin, albayların ve daha astlarının yerleri ayrıdır. O daha ziyade, yüz göz olmamak içindir. Çok önemli. Müdürün müdür muavini ile birlikte olması, müdürün yemek yediği yer ayrıdır. Ama Eskişehir'de aynı yemekhanede, ayrı bir masası vardır, müdür diye yazar orada, oraya o oturur sadece.

Yani bütün Sümerbank fabrikalarında, böyle midir? Memurların da...

Tabi, hepsinde var. Memurların da ayrıdır. İşçi yemekhanesi ayrı, zaten onlar tamamen ayrıdır.

İşçilerin o bölümlere girmesi yasak, değil mi?

Yok. Tabi, yasak.

Nizamiye binası hakkında biraz konuşalım. Giriş çıkışlarda kontroller yapılıyor muydu?

İşçi girerken, çıkarken üzeri aranır.

Bunun sebebi neydi acaba?

Usuldür. Mesela Eskişehir'de rastladık, adam basmayı beline sarmış böyle, on metre basmayı, giyinmiş, götürüyor. Hırsızlık yani. Tabi şüpheleniyorlar öyle görünce, açıyorlar, bir de bakıyorlar ki... Hatta Sümerbank'ta o bir espri konusu oldu. Bunu kim sardı belime, demiş işçi. Hırsızlıktan direkt atıldı.

Peki, Bergama fabrikasında, işçiler ve memurlar aynı giriş kapısını mı kullanıyorlardı?

Aynı. Aynı giriş kapısıdır.

Nazilli'de ve Manisa'da farklıydı mesela.

Belki, olabilir. Dedim ya, bu işleri projelendiren kişiler, oranın müdürü, teknik amiri der, burası böyle olsun, şurası şöyle olsun; öbür müdür gelir, o da o böyle olmaz, şöyle olsun şeklinde devam eder. Hatta kurulmuş olan dizaynı değiştirenler bile vardır.

Nizamiyeden başka kontrollerin yapıldığı yer var mıydı?

Yok, zaten tek giriş çıkış yeri nizamiyedir.

Onun haricinde kart basma...

Kart basma daha evvel. İşletmenin içinde o. İşçi giderken kartını basar, orada kart gözleri vardır, oraya kartını bırakır, gider.

Bu kart basma yeri, herhalde sonradan içeriye alınmış. Önce fabrikanın giriş kapısındaymış.

Ha, işte onu işçiler ister. Mesela Eskişehir'de kapıdan girdiniz mi, işletmeye en az 300 metre gelmeniz gerekir. İşçi ister ki ne güzel, kapıda basayım, ooh işletmeye de 15 dakika sonra gider. Dangıl dıngıl yürüye yürüye...

Yani vakit kaybını minimuma indirmek için, siz onu işletmenin içine aldınız.

Tabi. Arkadaş, üretime başlama yeri burası, burada başlıyorsun, saatini de burada basarsın, kartını dedik. Yoksa kapıda var, bas, 200 metre, bastırıldığı an çalışmaya başlıyorum demek. Üretime başlıyorum demek. Ama sen gidene kadar zaten 15 dakika geçiyor.

Peki, herkesin kendi kartını bastığından nasıl emin oluyorsunuz?

Puantörler vardır.

Mutlaka olur mu?

Genelde olmaz. Her ay sonunda kartları toplar, onlar tespit ederler kişinin kaç saat çalıştığını. Kartını basıyordur, sonra gidip izin alıyordur mesela. Onları puantörler tespit ederler. Kimse pek kartını başkasına basturmaz. Basılırsa o da atılma suçu, direkt atılır. İşletme içinde sigara içme; direkt atılır. Sigara odası haricinde...

Yemeğe giderken ya da dönüşte kart basılıyor mu?

Yok.

İşçilerin gerekli saatte çıkıp gereken saatte döndüklerinin kontrolü yapılıyor mu?

Zaten yemekhane açılmaz. İyi müdürler kapatırlar yemekhaneyi. Kaçta başlıyor yemek, 12'de. 12'de açarsın. Gelip de orada dikilemez, niye dikilsin, dikkat çekecek!

Dolayısıyla işçiler dışarıya çıkma eğilimi göstermiyor galiba...

Göstermez. İşletme müdürünün de takip etmesi lazım onu. Öyle erken giden olmaz. Olmaz mı yani, olur da kaideyi bozmaz, tek tük yani.

Bergama fabrikasında ekonoma var mıydı?

Ekonoma vardı.

Yeri neredeydi?

Kapının hemen yanında, sol tarafında. Bankamatik sağda, öbürü sol tarafta.

Herkes bu olanaktan yararlanıyor muydu?

Tabii, isteyen alış veriş eder, şey yok.

Kreşin kullanımı nasıldı?

Sifir yaş ile okul çağına kadar olanlara, bütün çalışan anneler oraya bırakabilir.

Çalışan herkes yararlanabiliyor muydu; memurlar ve işçiler?

Tabii. Yok, memurlar yararlanamaz. İşçi, bayan işçiler sadece.

Neden memurlar yararlanamıyor?

Memurların bir statüsü yok ki, öyle bir şeyi yok ama idare ederlerdi yani getirenleri de... Ama esas işçiler için. Bu da toplu sözleşmelerle, iş kanununda tespit edilmiş şeyler.

Bütün Sümerbank fabrikalarında mutlaka bir kreş binası var. Bunun önemi nedir ki, neden yani?

Bir taraftan sosyal yönü, öbür taraftan da yani kadın işe girmiş, çocuk sahibi olmasın mı? Daha ziyade sosyal ağırlıklı.

Peki, bir anne kreşteki çocuğuyla görüşebiliyor muydu gündüz saatlerinde?

Yok. Hemşire var, bakıcılar var, içeride onlar ilgileniyor. Bunlar daha ziyade toplu sözleşme... Rahmetli Ecevit'ten sonra, Çalışma Bakanı olduktan sonra Toplu Sözleşme, Grev ve Lokavt Kanunu çıktıktan sonra gelişen işler; daha evvel yoktu. Babam işçiydi benim mesela, izin hakkı yoktu. 1950'den sonra icraata girdi.

Misafirhanelerden herkes yararlanabiliyor muydu?

Sümerbanklı olan herkes yararlanır ama Sümerbank'ta çalışıp da bir akrabası falan bir yere gidecek, telefon edersen, yer verirler onlara da. Bir ücreti vardır, onu alırlar.

Peki, bekar çalışanlar nerede kalıyordu?

Kendi evinde kalır. Geçmişte bekar pavyonları varmış da, o çok evvelden. Sonradan Sümerbank'ta uygulanmadı. Hereke'de mesela bekar pavyonları varmış. İşçi yokmuş ki o zaman bulamıyorlarmış, İzmit'e gider oralardan toplar getirirlermiş. Onlara bekar pavyonu, barakalar... Sonra da yandı onlar zaten. Onun dışında mükellefiyeti yok Sümerbank'ın...

Yazlık bahçe var tabii. Yazlık bahçeden sadece memurlar mı yararlanabiliyor?

Genelde memurlar.

Akşamları?

Aileleriyle falan gelirler. Gece saat 11'e, 12'ye kadar açık.

Peki, işçiler gelebiliyor mu?

Gelirler tabii, uğrarlar ama kendileri pek şey etmezler.

Bu konuda bir yasak yok yani...

Yasak yok ama gelmezler. Memur lokali diye geçer zaten.

Sümerbank fabrikalarında, Bergama'da da var; ön bahçede Atatürk büstünün olduğunu görüyoruz. Burada resmi törenler düzenleniyor muydu?

10 Kasımlarda... Onun dışında olmaz.

Bütün kadro katılıyor muydu törenlere?

Yok, işçiler değil, memurlar.

Peki, işçiler?

Yok, onlar üretimin başında. Sendika başkanı falan gelebilir. Zorunluluğu yok.

Sümerbank'ta lojman olanaklarından kimler, nasıl yararlanıyordu?

Lojman yönetmeliği vardır, o yönetmelikte kimlerin lojman... Bizim zaten Sümerbank'ta lojman yoktur, vazife evidir adı. Mesela bir makine enerji, enerji şefi falan, işletme müdürü, onlar lojmanda oturmak zorunda. Bunlar vazife dolayısıyla verilir, lojman değil.

Kişinin statüsüne göre oturduğu lojman farklılaşıyor muydu?

Statüsüne göre farklılaşır. Müdür evleri ayrıdır mesela.

Memur evleri arasında farklı tipler var mıydı?

Vardır; onlarda da vardır. Mesela Eskişehir'de 55-60 m², ondan sonra, tahmin ederim 100 m² evler inşa edilmiş; ona göre verilir. Şeflere mesela 55-60 m²'lik de, servis müdürü mesela öbür evlerde oturur. Bunu müdürün kendisi mesela tespit eder ama lojman yönetmeliği vardır.

Manisa'da da, Bergama'da da şöyle bir özellik var: Müdürün lojmanı, işletmeye en yakın yerde, diğerleri daha uzaktalar.

Özel bir şey düşünülerek yapılmamıştır. Arazinin şekline göredir.

Nazilli'de işçi lojmanlarının olmasını, diğer fabrikalarda olmamasını neye bağlıyorsunuz?

Nazilli 33'te yeni kurulmuş. İşçi bulmak zor. Okuma yazma oranı çok düşük. Dediğim gibi, zorla gerekirse, adam toplayıp Hereke Yünlü Sanayii'nde adam çalıştırmışlar ve sosyal olarak... Sümerbank'ın girdiği her yerde bir sosyal girişim olmuş. Mesela Ereğli fabrikasında, fabrikanın içerisinde berber hala vardır. Fırın, spor salonu, kayak takımı, güreş takımı... Bu tip şeyler ihlas etmiş; sinema... İlk defa Ereğli'de, Türkiye'de Ereğli fabrikasında sinema açılmış, yapılmış ve cumartesi günleri sinemaya gelmek büyük bir sosyal faaliyetmiş. Kaymakam, emniyet müdürleri falan...

Bu tip sosyal faaliyetleri gerçekleştirecek mekanlar oluşturarak insanları yönlendirmekteki, Sümerbank'ın amacı neydi acaba?

Sümerbank, işte Türkiye'de hiçbir şey yok, sosyal hiçbir şey yok; Sümerbank görevlendirilmiş. Atatürk, onun kurulduğu zaman hem sosyal, hem teknik... Sermaye birikimi yok, devletin katkılarıyla ancak bu tip şeyleri geliştirme, sanayiye geliştirme... O şekilde oluşmuş.

Ama bir fabrikanın içinde sinema olması gerekmiyor aslında...

Şu anda yok gereği.

O zaman da yok aslında.

Buldukları yere sosyal bir çevre getirmişler. Ereğli'de elektrik yokmuş; elektrik santrali... Ereğli'nin fabrikasından kasabası yararlanmış. Gece 12'de de söndürürlermiş. Ereğli'de ayrıca Divrik'te bir hidrolik santral var. O santral uzun süreler Ereğli'ye elektrik sağlamış. O zamanki yokluklar, sermaye gibisi, gerek sosyal yönden, okuma yazma yönünden falan Türkiye'de hiçbir şey yok. Sümerbank'a verilmiş bu görev. Onları getirmiş.

Fabrikalarda sendikal faaliyetler yürütülüyordu. Sendikaların fabrika içlerinde kendilerine ait bir ofisleri var mıydı?

Vardı.

Bergama'da neredeydi bu ofis?

Sendika odası, giriş kapısında, ekonominin hemen bitişiğindedir.

Sendikaların sizden mekansal talepleri olabiliyor muydu?

Tabii, spor odası genişletilsin, şuraya da bilmem ne açılınsın, efendim çay ocağı şuraya da konulsun işçiler için, bize de döner verilsin... Olur; sendika ister yani! Gece kahvaltı verilirdi Eskişehir fabrikasında mesela, adam pastırmalı yumurta yazardı. Bu yemek listelerini sendika ile sosyal hizmetler müdürü beraber tespit ederler. Müdüre gider, oradan müdür muavinine gelir, oradan bakar da karar verilir. Sendika başkanını çağırdım, pastıma kaç para dedim, biliyor musun dedim. Yoo, bilmiyorum, dedi. Sen yiyor musun evde pastırma dedim, müdürüm burada yiyelim bari derdi. İkisini çizirdim, bir tanesini koyardım.

Örneğin, bazı sosyal olanaklardan memurların yararlanıyor ve işçilerin yararlanamıyor olması, sendika açısından...

Yok. İşin özelliği o. Ama Nazilli'de, Ereğli'de zannedersen binin üzerinde ev vardı. İşçilere de veriliyordu. O zaman dediğim gibi, fakirlik diz boyu, ihtiyaçlar sonsuz ama imkan yok şeylerde. İşçilere o zaman devlet yapmış, işçilere de veriliyordu ama sonra zamanla bu kaldırıldı. Böyle bir mükellefiyeti yok işçinin.

Siz, çalışma hayatınız boyunca hiç grev, direniş, protesto eylemi ile karşılaştınız mı?

Çook! Eskişehir'de 4,5 ay grev yaşadım.

Peki, böylesi bir eylem olduğunda fabrika mekanı dönüşüyor muydu?

Fabrika boşalır. Yalnız, grev sırasında çalışması gereken işçilerin tespiti yapılır daha evvel sendikayla. Mesela kazan dairesi, itfaiye, bekçiler, nizamıye... Bunlar grev olsa dahi greve katılamayan kişilerdir. Onlar grev esnasında, yine görevlerinin başında olmak zorunda. Diğer işçiler grev bitene kadar beklerler ve grev gözcüleri de fabrikanın kapısında önlüklerini giyer, beklerler. Davul çalar, zurna çalarlar. Müdürü

sokmazlar içeri. Eskişehir’de rastladık, genç bir sendika başkanı vardı, girenin çıkanın çantalarını aramaya kalkardı. 80 öncesi ortamda savcıya şikayet edersin; arama yetkisi yok... Savcı da tahrik etmeyin, grev ortamı, derdi.

Bergama fabrikasında ve Manisa’da da aynı; idari bloktan içeri girdiğiniz zaman karşınızda bir tane Atatürk büstü ya da köşesi var. Bu, aslında arkasında bir kapıyı gizliyor. Bu kapı kapatılmış. Bergama’da kapı yoktu. Onu ben ... ettim, ben yaptırım o şeyi, Atatürk büstünü. Oraya sendika oda yapmak istiyordu. Duydum ben, kulağıma geldi. (Plan üzerinde göstererek) Bak, burada böyle sütunlar vardır, kapatıp bölme yaparak sendika, buraya bir oda yapmak istemiş. Ben bunu duyunca hemen... Duyduktan sonra ben de onun için o büstü koydum. Kimse kaldıramaz, lafını bile edemezler bundan sonra.

Burada bir kapı var ama...

Yok. Bu Bergama’ya benzemiyor ama. Bergama’nın şeyi böyle değil. Bu kadar geniş bir şey değildi o. Bir büst olacak; sonra mı yapıldı acaba? Neyse, öyle bir kapı gizleme şeyi yoktur, öyle denk gelmiştir yani.

Bütün fabrikalarda olduğu gibi, Bergama’da da bir kütüphane var. Kütüphanenin önemi nereden kaynaklanıyordu?

Önemi... Genelde çok kitap konmuştur, orada teknik kitaplar vardır ama kütüphaneye kim girer dersin, kimse girmez! Okuyan yok. Pek nadir, doküman falan arayan olursa o zaman oradan bakılır.

Lojmanda kalan üyeler, mesela öğrenciler yararlanıyor muydu?

Yok, öyle bir şey duymadık ama isteyen olursa yararlanır.

Neden, teknik kitapların olduğu bir yer diye mi?

Yoo, her türlü kitap vardı ama pek de talep olmazdı. Şimdi Türkiye’de bile gidin, kütüphaneler boştur.

Peki, Sümerbank’ın sağladığı sosyal olanaklar konusunda ne düşünüyorsunuz?

Diyelim, 1933’te kurulmuş Sümerbank, 33’ten ta 55, 60 senelerine kadar, o zamanki topluma göre, fevkalade sosyal imkanları sağlayan bir kuruluş yani. Zamanla onların tabi hepsi yıprandı, hele özelleştirme kararından sonra, bunların hepsi yok oldu. Ne varsa onunla devam etti.

Sizin çalıştığınız fabrikalarda sosyal faaliyetler düzenleniyor muydu?

Eskişehir’de servisler arası futbol müsabakası olurdu. Tiyatro grubu vardı.

Kimler arasından seçiliyordu?

Memurlar kendi... Ondan sonra geziler düzenlenir.

İşçi, memur karışık mı oluyordu?

Genelde işçiler kendileri düzenlerler aralarında; memurlarla olmaz, tercih edilmez.

Karışmıyorlar galiba pek birbirlerine?

Karışmıyorlar, evet.

Aslında bina olarak Manisa, Bergama’ya çok benziyor. Giriş kapısı, idare bloğu, şöyle bir boğaz orada da var ama boğazın biçimi farklı Manisa’da. Bergama’da bu kuru bir koridor. Manisa’da ise yine yandan giriliyor, burada puantör odası, kart dolapları, barlardan geçiliyor, sonra bir koridora geçiyorsunuz. Burada odalar var; üretim şefi odası gibi... Bu yönüyle ben, bunun özel bir fabrika olduğunu düşünüyorum. Çünkü, işletmeyi terk etmesi gereken herkes buradan geçmek durumunda.

Tabi, öyle kurulmuş. Yani illa bütün fabrikaların böyle bir dizaynda olması gerekiyor diye bir şart yok.

Peki, sizce bu düşünülmüş müdür?

Belki o zaman kuranlar bunu düşünmüş olabilir.

Sonra da buradan sağlı sollu basma ve ipliğe geçiyorsunuz ve sizi bir şef odası karşılıyor. Tam köşede dokuma şefinin odası...

Yok, genelde fabrikaların hepsinin şeyi değişiktir. Mesela Ereğli’de, müdüriyet binasından 150 metre sonra işletmeye girersin. Ağaçlıklı bir yoldan... Pek onunla şeyi yok.

Peki, bu tür farklılıklar orada disiplin üzerinde etkili olabiliyor muydu acaba?

Yok, hayır. Hepsinde... Disiplin sağlanırsa şefinden başlar, müdürüne kadar gider.

Daha çok işletmeyle alakalı yani...

İşletmeyle alakalı. Disipline pek etkisi, şeyi olmaz. Başındaki kişi, müdürden başlayarak disiplinliyse, disiplin taraftarı bir adamsa bütün işletme disiplinlidir. Yani yerle, odayla, camlı bölmeyle falan bir alakası olan bir şey değil. Öyle adamlar vardır ki; işletme müdürleri; işletmeyi gece gündüz takip eder. Ben mesela müdür muaviniyken gece 11'de gider, mutfağı kontrol ederdim. Uyuyanlar olurdu mesela...

Memurlardan mı?

Yok yok, çalışanlardan. Memurlarda disiplin sağlanır, 50 – 60 kişi, ne olacak! Et odaları falan vardır, onlara girerim. Pis koku varsa sosyal hizmetler şefini evinden çağırttım, gece... Gece dediğim, disiplin! Bugün tapu dairesinden tut, başındaki adam adamsa disiplin vardır demektir.

Evet, çok sağolun, teşekkürler...

APPENDIX C

S.D. (61)

Cinsiyet: Erkek

Doğum yeri: İzmir

Mesleği ve eğitim durumu: Makine Mühendisi, Yıldız Üniversitesi 1968 mezunu.

Sümerbank'ın hangi fabrikalarında, hangi yıllarda çalıştınız?

1972, 1973 yıllarında Sümerbank İzmir Basma Fabrikası'na intisap ettim. 1982 yılına kadar burada, mühendislik görevlerinde ve planlama müdürü olarak çalıştım. 1982' de Antalya'ya teknik müdür olarak tayin oldum. Antalya'da 2,5 sene görev yaptıktan sonra Adıyaman'a müessese müdürü olarak tayin oldum. Orada 2 yıl, sonra Konya Ereğli'de 3 yıl, Nazilli'de 6 ay müessese müdürlüğü, sonra 2 yıl Ankara'da daire başkanlığı, sonra Manisa'da 2 yıl genel müdürlük, tekrar Nazilli'de 2 yıl müessese müdürlüğü ve oradan Eskişehir'e tayin oldum, oradan da emeklilik...

Sümerbank'ta işe başlamanız konusunda neler etkili oldu?

İlk mezun olduğumda Kara Yolları'nda göreve başladım. Yaklaşık iki yıl çalıştıktan sonra askere gittim. Dönüşte Sümerbank'a girdim. Tavsiye üzerine; tesadüf oldu.

Bize fabrikada geçen bir gününüzü anlatır mısınız?

Manisa'da, genel müdürlük görevi yaparken lojmanda kalıyordum. Sabahları saat 8:30'da lojmandan çıkıp fabrikaya giden güzergahı takip ederek müdüriyetteki makamıma geçiyordum. Rutin, sabahleyin yarım saat kadar günlük gelen raporlara baktıktan sonra her gün sabahtan ve öğleden sonra olmak üzere iki defa işletmeyi gezerdim. İşletmeyi teknik genel müdür yardımcısı ile beraber dolaşırdık. Her gittiğimiz bölümde oranın ilgili kısım müdürü ve kısım şefi ile beraber oluruz. Günlük, onların varsa problemlerini, o gezi esnasında söylerler. Gezerken verebileceğimiz cevaplar varsa hemen verilir, yoksa kararlar bilahare bildirilirdi. Sabahki gezi hem personele "günaydın" demek, hem işletmenin sabahki durumunu izlemek, hem de günün basit sorunlarını gidermek için.

Yani sadece mühendisin odasına gitmekle kalıyorsunuz.

Hayır. O geziye teknik müdür yanımda olmak suretiyle bütün fabrikayı dolaşıyoruz. Bu, aşağı yukarı kırk beş dakika ile bir saat arası süren bir geziydi. Her kısımda en az 10'ar, 15'er dakika... Görüşülmesi gereken bir şey varsa o görüşülür ve sonra da diğer kısma geçilir. O kısımdaki ilgili arkadaşlar yerinde kalır biz teknik genel müdür muavini arkadaşla birlikte devam ederiz. Hem işletmenin durumunu, çalışmasını, temizliğini görmek, hem de sorunlar varsa onları giderebilmek, işe hız verebilmek amacıyla yapılan rutin geziler. Aynı şeyi öğleden sonra, daha kısa olmak suretiyle, bir daha yaparız.

Peki bu her müdürün yaptığı bir şey midir?

Genelde. Tabii. Genelde müdürün mutlaka işletmeyi gezmesi, şöyle bir görmesi hem işletmede çalışanlara bir moraldir, hem onların varsa o anda akıllarına takılan bir soru, sorun onların giderilmesidir.

Siz işletmenin içinde dolaşırken, herhangi bir sorunu olması halinde oradaki ustabaşı ya da postabaşı gelip size doğrudan ulaşabiliyor muydu?

Genelde usta ve işçilerin çok nadirdir müessese müdürüne direkt ulaşmaları. Çok acil bir şey varsa mutlaka aktarması gereken, onla konuşulur. Konuşulmaz diye bir şey yok ama genelde, işletmenin kuralı gereği Sümerbank'ta önce şefi, sonra onun kısım müdürü, teknik müdürü, en son... Onlar kanalıyla sorunlar giderilir, giderilemeyen sorunlar yukarıya gelir. Genel müdür ya da müdür tarafından hallediliyor olsa, müdürün işi başından aşkın, bu ona başka görevlerine bakma imkanı tanımaz. Genel müdürün görev tanımında o sabahki gezi, öğleden sonraki gezi, işletmenin genel temizliği, genel kontrolü... Şöyle bir "günaydın" deyip arkadaşlarına şevk vermek amacıyla...

Sizin buradaki odanız neredeydi?

Ortada, tam ortada.

İşletmeye gitmeniz gerektiğinde nasıl ulaşıyordunuz oraya?

Şöyle, (plan üzerinde göstererek) şu yol kullanılıyordu. Şurada (plan üzerinde göstererek) bir kapı vardı. Kapı daha önce kapatılmış. Burası direkt işletmeye girdiği için, işletmeden işçilerin zamanlı zamansız buraya girmesini engellemek için, bu kapı daha önceden kapatılmış, böyle kapalı olarak kalmıştı.

Siz yağmur, çamur, her seferinde binanın dışına çıkıyorsunuz.
Çok kısa bir mesafe yalnız. Uzun, rahatsız edici bir mesafe değil.

Peki yemeğe gitmeniz gerektiğinde...

Yemekhanemiz, müdüriyet yemekhanesi (plan üzerinde göstererek) şurada. Genelde yemekhaneye idari teknik müdür ile beraber şu yolu takip edip gidiliyor.

Yemekten sonra ne yapıyordunuz?

Yemekten sonra yemekhanenin orada bir süre daha dinlenip müdüriyete, makamımıza geçiyorduk.

Yazın yemekten sonra yazlık bahçeye geçiliyor muydu?

Yazlık bahçeye geçilmiyordu. Gündüz geçilmiyordu. Yemek saati bir saat, yazın zaten öğle saati hava çok sıcak. Orada oturmak mümkün değil. Gündüzleri kullanılmıyor, akşamları kullanılıyor. Yalnız bir işi olan varsa o evine gider, oradan yine işine gelirdi.

Akşam saatlerinde neler yapıyordunuz?

Akşam yine müdüriyetten çıkıp lojmana gidiliyor. Normalde paydos 5'tedir ama genelde standart herhangi bir iş olduğu taktirde hem müdür için, hem de diğer arkadaşlar için... Yani lojmanda oturmanın esprisi de bu zaten. Vazife evleridir lojmanlar. Herhangi bir problem olduğunda işletmede, kısım şefleri, kısım müdürleri anında müdahale ederler. Gerektiğinde müdür olarak bizler de onlara yardıma koşarız.

Fabrikanın 24 saat çalışmasından kaynaklanan bir şey mi?

Tabii, öyle.

Akşam, bahçe kullanılıyor demıştiniz...

Yazlık bahçe, tabii akşam saat 5'ten sonra kullanılıyor. Orada yemekhane kısmı var. Oyun bölümleri var. Oyun oynanıyor işte kağıt oyunları, taş oyunları... Arkadaşlar toplanırlar, oyun oynarlar, sohbet ederler, akşam günün yorgunluğunu orada geçirirler.

Sadece lojman sakinlerine açık bir bahçe miydi burası?

Dışardan da vardı. Özellikle lojmanda oturanlar kendi misafirlerini de getirebiliyorlardı. Müdüriyetin misafirleri... Dışarıya devamlı açık olan bir yer değildi. Ancak izinle girilebiliyordu.

Lojman sakini olmayan başka bir çalışan...

Gelebiliyordu tabii. Sümerbank'ın mensuplarına aitti. Genelde memurlar kullanıyordu. Memur ağırlıklıydı.

Peki bu, işçilerin burayı kullanmayı tercih etmemesinden mi kaynaklanıyordu, yoksa yazılı olmayan bir şey var mıydı?

Şimdi şöyle, işçi sayısı binleri ifade ediyor. Memurlar yetmiş, seksen kişi. Eğer işçi oradan istifade ettiği taktirde mümkün değil, kapasitesi yeterli gelmeyecek. Orada oturmak da mümkün olmayacaktı, dinlenmek de...

Bir memurlar var herhalde. Bir de onun üstünde idareciler var.

Memurlar ve idareciler, genelde bahçede aynı yerde otururlar. Müdür için özel bir masası vardır. Müdür orada oturur, isterse arkadaşlarıyla yine onların arasına katılır. Gerekirse onlarla beraber oyun oynayabilir. Bu şekilde de akşamları vakit geçerdi.

Bir Sümerbank çalışanı olmak ne anlama geliyordu sizce? Yani Sümerbanklılık ruhu diye bir şey var mıydı? Başka bir yerde çalışıyor olmaktan farklı bir şey miydi Sümerbank çalışanı olmak?

Şimdi şöyle, başka kurumlar için de aynı şey geçerli. Bir yerde, ilk gözünüzü Sümerbank ile açmışsınız. Orada tek olarak başlamışsınız, evlenmiş, çocuk çocuğa karışmışsınız. Orada kendinize bir aidiyet kazanıyorsunuz. Bir Sümerbanklı için böyle ama bugün başka bir kurumda olsan, Karayolları'nda olsan, Devlet Su İşlerinin'nde olsan, yine aynı.

Peki bu aidiyet nasıl kuruluyordu sizce? Kişinin kendi kendine kazandığı bir şey miydi?

Her halde sevgi ve saygıdan kaynaklanan bir şey. Yani çalışanlar ilk girdiğinden itibaren emekli olana kadar veya ayrılanaya kadar, ne kadar kaldıysa orada, o kurumda zaman içerisinde, genelde başlangıçta hep öğrenmekle geçiyor. Daha sonra bir şeyler veriyorsunuz ve orada aidiyet başlıyor. Belli seneler sonra çoğunluk, teknik kadrodan gelenlerin bilhassa, önemli bir bölümü üst kademelere terfi edebiliyordu.

Başarılı olduğu taktirde. Bu zaman içerisinde kazanılan bir şey ve şöyle söyleyeyim; ileriki yıllarda, 86-87'lerde zannediyorum, Sümerbank'ın ismi Sümer Holding olarak değiştirildi. Sümerbank'ta çalışanların dili bir türlü Sümer Holding'e alışmadı. Hala biz Sümerbanklıyız deriz. Sümer Holding'den emekli olduk demeyiz.

Sümerbank, çalışanlarını nasıl seçiyordu?

Bizim girdiğimiz 70'li yıllarda zaten eleman ihtiyacı çok fazlaydı. Şimdiki gençlere göre o zamanki gençlerin iş şansı çok daha açıktı. Biz hemen müracat ettik, almışlardı. Ama daha sonraki yıllarda arz talebe göre bu durum değişti. Bu defa Sümerbank, müracatları topluyor, onları belli bir kurul tarafından bir mülakata tabi tutarak mülakat sonunda işe alıyordu.

İşçilerin ya da memurların alınması nasıl oluyordu?

Son yıllarda zaten memur alımları merkezi sisteme bağlandı. Benim ilk çalıştığım 70'li yıllarda, yine ilgili fabrikalara müracaat ediliyordu. O müracaatlar içerisinde, eğer ihtiyaç varsa ve ilgili müessesenin yetkilileri, önce personelden geçiyordu bu. Personel, makama ilgili kişiyi götürüyor, makam da uygun bulursa onun tayinini Genel Müdürlük'ten istiyor. İşçiler bir imtihanla alınıyordu. Her fabrika kendisi alıyordu. Örneğin İzmir fabrikasının bir ihtiyacı varsa 20-30-40 kişilik bir kadro için, bunun şartları şey yapılıyor. İşçi Bulma Kurumu'ndan adaylar geliyor, bunlara genel bir yazılı imtihan yapılıyor. Bunun akabinde, Sümerbank'ın çok güzel testleri vardı, insanların mesleğe karşı ilgi ve becerilerini gösteren... İğneli tabloları vardı. Şekilli tabloları vardı. Bunlarla insanların el melekelerini ve parmak kabiliyetlerini oradan test edebiliyordunuz.

Nasıl bir şeydi, biraz açar mısınız?

Şöyle, bizim şekilli tablolar, bugün çocukların oyuncakları vardır, bir benzin istasyonu yapma gibi, parçaları alıp birleştirmek suretiyle bir şekil meydana getirme. İğneli tablolarda da parmak ucu şeyiyle de delikler vardır tabloların şeyinde. Yine 3'er, 4'er tane de iğneler vardır. İğneyi oradan alıp öbür tarafa aktarma şeklinde. Bunlar psikanaliz testler neticesinde tespit edilmiş şeyler. Bu her fabrikamızda böyleydi. Hepsinde vardı ve orada genelde %90 kabiliyeti belirleniyor. Sümerbank'a has. Mesela parmak uçlarının hassas olması lazım.

Neden?

Çünkü incecik bir ipliğe hükmediyorsunuz. O ipliği bağlayıp düğüm atıyorsunuz, yumuşak olması lazım, kopmaması için. Bunlar çok çok önemliydi. Mesela tarlalardan gelmiş eller nasırlı olur. Nasırlı eller, dokuma fabrikalarında çalışmaya uygun değildir.

Peki kuruluş dönemlerinde de bu kadar hassas testlerden geçiriliyor muydu acaba?

Tabii ilk dönemlerde değil, sonraki dönemler için geçerli. İlk dönemlere gidecek olursak, Konya Ereğli'deki anlatılanlardan ben bir örnek vereyim: O zamanın ilk müdürlerinden, fabrika montaj esnasında, insanlar hep dışarıdan yemeklerini kendileri getirirlermiş. Öğle paydosunda yemeklerini elle yerlermiş genelde. Fabrikanın yemekhanesi yapıldığında, önceden söylenmiş herkese, işte yemek şu günden itibaren çıkacak diye, zamanla işte çatal, bıçak, kaşık, her şey hazır. Millet ilk günlerde yemekhaneye girmeyi bile istemiyormuş. Dışarı alıp çıkarıyormuş yemeğini. Kaşık çatal da bir kısmı almıyormuş. Bilmediği için. Bir gün geçiyor, beş gün, bu müdüre aksediyor. En sonunda müdür, yemek yemeği eğitimle, çatal, bıçak, kaşık kullanmayı öğretirmiş ve müllete kapalı yerde, salonda yemek yeme öğretilmiş.

Nazilli'ye dair böyle hikayeler var mı? Çünkü Nazilli'nin kuruluşu da çok eskiye, 1937'ye dayanıyor.

Nazilli ile ilgili, hatta zaman zaman İzmir'in kuruluş yıllarında da dokumacı ve diğer, iplik elemanları genelde – o zamanlar Denizli biraz daha bu işe yatkınmış, Denizli'nin tarihinde dokumacılık var – dışarıdan, genelde de Denizli yöresinden elemanları getiriyorlar. Zaten Nazilli'de de işçi lojmanlarının olmasının esprisi bu. Yani dışarıdan gelen kişilerin kalacak bir yere ihtiyacı var. O zamanlar Nazilli'de kalacak yer de yok, o işçi lojmanlarının yapılma esprisi de bu. Nazilli'de olsun, Malatya'da olsun, Konya Ereğli'de olsun, bu tür ilk kurulan fabrikalarda işçi lojmanlarının yapılması esprisi bu.

Peki sonrakilerde, artık işçi bulmak kolaylaşıyor mu?

Şimdi sonrakilerde, 70'li, 80'li yıllardan sonra zaten işçide arz fazlası olmaya başlamıştı, ondan sonra da bu imtihanla alma şekli öne çıktı. İmtihansız hiç kimse alınmaz oldu.

Ya idareciler, Sümerbank içinden mi yetişiyordu?

Şöyle, Sümerbank'ta en üst kademeler müessese müdürlüğü, ondan sonra da Genel Müdürlük'te Daire Başkanlığı ve genel müdürlük oluyordu. Genelde fabrika müdürleri ve müdür yardımcıları olsun, hepsi alt kademeden itibaren yetişerek gelirlerdi. Bir müessese müdürü olmak için mutlaka mühendislikten, sıfırdan gelmek, alt kademelerde çalışmak, ondan sonra müdürlük... Oraya gelmek için kısım şefliği, kısım müdürlüğü, teknik müdürlük ve müdürlük; bu şekilde işliyordu piramit. Aynı şekilde idari müdürlük için de idari servislerin en alt kademesinden, sıra memurluğundan itibaren yine şeflik, kısım müdürlüğü, idari müdür muavinliği ve onların içerisinde çok başarılı olanlar müdür de oluyordu.

Çalışanlara bir eğitim veriliyor muydu?

Her kademedeki Sümerbank'ta eğitim vardı. Sümerbank'ın özelliklerinden de bir tanesi bu. Sümerbank'ın kendi içinde işçilerine devamlı, her fabrikada "Eğitim Uzmanlığı" kadromuz vardı. Planlama müdürlüğüne bağlı eğitim uzmanlığı kadromuz vardı. Bu, bütün kısımlarda, fabrikanın her bölümünde işletmenin çalışan elemanlarının giriş eğitimleri, daha sonradan da geliştirme eğitimleri yapılırdı. Bu eğitimleri de eğitim uzmanı organize eder. İplik kısmında mühendis arkadaşlar, ustabaşı arkadaşlar... Yani orada, eğitimde teknisyen, ustabaşı, bunlar da kullanılır. Ayrıca monitör dediğimiz elemanlar vardı. O da eğitim uzmanının yardımındaki eğitimci. Eğitimciler de işçiler içerisinde seçilmiş, işin teknolojisini ve öğretimini iyi yapabilen kişiler. Bunlar vasıtasıyla eğitimler yaptırılıyordu.

Bu eğitimin içeriği ne oluyordu?

Genelde, giriş eğitiminde fabrikanın tanıtılması, insan ilişkilerinin nasıl olacağı... Yani fabrikaya ilk giren işçiler için nasıl gelecek, nasıl gidecek, yemekhaneye nasıl girecek, şefiyle, ustasıyla nasıl muhatap olacak, bunlar öğretilir. Ondan sonra da işiyle ilgili bilgiler öğretilirdi. İşinde ne yapacak, nasıl yapacak, onların hepsinin eğitim notları da özel vardı. Eğitim notları önceden hazırlanan notlar. Ustabaşı, eğitimci, şefler; bunlar tarafından hazırlanan notlar. Eğitim uzmanı organizesini yapar. İplikte, dokumada, basmada, hepsinin özel, kendine ait notları vardı.

Kişi idari kademedeki yükselmeye başladıkça ona verilen özel eğitimler de var mıydı?

Sümerbank'ın Bursa'da Eğitim Araştırma Müessesesi (SAGEM) vardı. Burası devamlı, her yıl bir fabrika gibiydi. Eğitim fabrikası diyebiliriz ona. Yöneticiler ve eğitimciler. Buraya dışarıdan da eğitimciler davet edilirdi. Üniversiteden olsun, gerektiğinde yabancı uzmanlar olsun...

Bu birim fabrikaya mı bağlıydı, okul gibi miydi?

Yok, kendi başına, okul gibiydi diyebiliriz.

Bitti mi artık?

Bitti. O da özleştirildi. Yine SAGEM adı altında, zannediyorum Ticaret Odaları aldı onu, kendi şeyini devam ettiriyor. Bursa'da, Merinos ile karşı karşıyadır. Ankara'da da, Genel Müdürlük'te bir Eğitim Müdürlüğü vardır. Burası eğitim ihtiyaçlarını tespit eder. Eğitim ihtiyaçlarına göre her kademedeki memur, mühendis, servis müdürü, müdür muavini ve müdürler; bunların eğitimleri için bir program hazırlanır, senenin muayyen zamanlarında her fabrikadan elemanlar Bursa'ya gönderilmek suretiyle eğitilirler. Burada hem idari eğitimler, hem de teknik eğitimler yapılırdı.

Mesela siz bir müdür eğitimi aldınız. Müdür eğitiminin içeriği ne oluyordu, size müdür olmayı mı öğretiyorlardı?

Hayır. Müdür olmak öğretilen bir şey değil tabii. Genelde müdürler için üst kademe yöneticilik eğitim seminerleri... Burada finansman olsun, yöneticilikle ilgili, idareyle ilgili genel bilgiler aktarılırdı. Mesela Sümerbank'ta iç eğitim olduğu gibi, dış eğitim de vardı. Mesela İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü ile anlaşması vardı Sümerbank'ın, her yıl üçer aylık dönemler halinde Sevk İdare Seminerleri olurdu. O seminerler ücretli de olurdu. Oraya, üst kademeğe uygun, yetişecek elemanlarını gönderirdi.

Sevk idareden kasıt personel yönetimi, değil mi?

Personel, sevk idaresi, işletme yönetimi, muhasebe, pazarlama, psiko teknik...

Psiko teknik?

Psiko teknik insanların psikolojik olarak şeyini, insanların hangi yöne kabiliyetleri varsa onu tespit eden bir bilim dalı, biliyorsunuz. Orada özellikle... Diyelim ki Hava Yolları'na bir hostes alınacak, psiko teknik yöntemle hazırlanmış testlerle, ona göre o şekli tayin edebiliyorsunuz. Bir yere bir mühendis arıyorsunuz. Bu mühendiste ne özellikler arıyorsanız ona göre bir eğitim sistemi ve imtihan diyelim...

Aldığınız seminerde, bunların teknikleri öğretiliyordu yani...

Tabi, tabi. Bu seminerle bunlar da öğretiliyor. Sevk idare seminerleri, bu dediğim gibi, hem işletme içerisinde, hem de dışarısında bunlar veriliyordu.

Peki personel yönetimine dair verilen bilgilerin içeriği neydi?

Bu konuda üniversitelerde de şey edilen, üniversitelerden de yardım alınabiliyordu. Davranış bilimleri olsun, personele bir şeyin aktarılması ile ilgili çeşitli bilgiler...

Siz bir idareci olarak karar veren konumundasınız. Dolayısıyla kişi psikolojisine dair, değil mi?

Tabi.

Mesela “sabah ben fabrikayı moral için de turlarım” dediniz, bununla ilişkili bir şey mi? Çalışanların moralini yükseltmek, verimliliğini artırmak...

Tabi, o da onun içerisinde oluyor. Çalışan insanlar müdürünü görünce, ondan bir “günaydın” işitmesi bile onlara bir moral motivasyonu oluyor. Düşünün, hiç fabrikayı gezmeyen bir müdür! Belki o gezerken kendisi bir katkıda bulunmuyor ama onun gezerken bir “günaydın” demesi, elini sıkması, halini hatırları sorması, belki bir hastası varsa “geçmiş olsun” demesi o mühendis, şef, kısım müdürü üzerinde çok müsbet etkiler...

Aslında bu, müdüre öğretilen bir şey miydi? Yani bu seminerler vasıtası ile...

Valla, bu tür şeyler pek seminerde öğretilmiyor. Her şey öğretilmiyor. Bunlar tabi insanın kendiliğinden oluşan şeyler.

Çalıştığınız fabrikalarda kaç kişi çalışıyordu? (Nazilli, Bergama, Manisa, İzmir)

İzmir’de ben, Planlama Müdürü olarak çalıştım. O zamanlar yaklaşık 1500 kişi kadar, yanılmıyorsam vardı. Pardon, konfeksiyonla beraber zannediyorum 1800, 1900 kişi kadar vardı. Nazilli, 1990’larda oradaydım, tahmin ediyorum 1300, 1400’lerde gibiydi. Manisa, tahmin ediyorum 800’lerde gibiydi.

Fabrikada, işçiden genel müdüre kadar hiyerarşik işleyiş hakkında genel bir bilgi verir misiniz? Bununla ilişkili, bir de çizim isteyeceğim sizden.

Tabii. Müdür, ona bağlı olarak teknik müdür, müdür yardımcısı, buna bağlı olarak bir de planlama müdürü; ki o direkt müdüre bağlı, bir yandan teknik müdür ile de ilişkili. Teknik müdüre bağlı işletme müdürü, (...) müdürü (işletme müdürü yardımcısı), bazı büyük işletmelerde bir dokuma işletme müdürü vardır; bir dokuma iplik işletme müdürü, bir basma işletme müdürü, basma boya işletme müdürü. İdari müdürler var bir yanda; personel müdürü, ticaret müdürü, muhasebe müdürü, eğitim müdürü, sosyal hizmetler müdürü. Burada bunların altında, işletme müdürünün altında iplik şefi, dokuma şefi, bunların altında mühendisler, bunların altında ustabaşları, teknisyenler, usta ve işçiler. Aynı şekilde makine bakım şefi, atelye şefi, elektrik bakım şefi ve altta, varsa mühendisleri, bazı yerde oluyor, bazı yerlerde olmuyor, ustabaşı ve işçiler.

Bir de eğitim uzmanına bağlı bir monitör mü vardı?

Eğitim uzmanına bağlı monitör, “eğitimci” diyelim ona, biz “monitör” diyorduk.

Neden “monitör” idi acaba?

O zamanlar monitör diye tabir edilmiş. Monitör sanki bir şeyi adapte eden, öğreten anlamına geliyor. Normal eğitimci demek lazım. Personel müdürü yanında tahakkuk şefi, sicil şefi; ticaret müdürü yanında alım satım şefi, satış şefi, muhasebe müdürü yanında genel muhasebe, işletme muhasebesi, sosyal hizmetlerin altında da aşçıbaşı, bir de diğer, temizlik vs. işçileri.

Çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkisi nasıl kuruluyordu?

Genelde çalışanlar, alt kademedен üst kademeye kadar olan ilişkilerinde genel kaide, herkes ilk amirinden bir sorun varsa, sorunu, problemi buradan çözmek yani aynı askeriyedeki usul gibi diyebiliriz. Yani herkes eğer bir sorunu varsa hemen üst amirine şifai olarak, çözebiliyorsa şifai, yoksa onun kanalıyla... Yalnız şeyde, dilekçe yazımıyla en üst makama kadar da müracaat etmesi mümkündü. Onu hiçbir şekilde önlemek mümkün değil. Her zaman herkesin hakkıydı o. Herhangi bir şekilde dilekçe yazar, mektup yazar, en üst makama kadar problemini belirtme şeyine sahipti. Bir de benim fabrikalarda uyguladığım bir şey vardı, haftanın bir gününün öğleden sonrasını ben, genelde cuma günü öğleden sonralarına denk getirirdim, özel görüşme günleri... Dertleri, problemleri olan kimseleri... İlan etmiştim, mesela öğleden sonra 2 ile 5 veya 4:30 arasında... Yine insani şeyler... Bu, en alt kademedeki işçiden en üst kademedeki teknik müdür yardımcısına kadar... Gelip sekreterime müracaat ediyordu, direkt benimle görüşüyordu.

Yazılı falan şeye de, dilekçeye de lüzum yok. Direkt 2 ile 5 arasında sekretere gelir, müdür beyle görüşeceğim der, gelir.

Geliyorlar mıydı peki?

Geliyorlardı.

Müdürsünüz diye çekinmiyorlardı yani?

Ama o şeyi vermek önemli. Duyuruyla ilan ediyordum onu. Benim bir kara kaplı defterim vardı; özel defter. Orada gelenler her türlü, önemli olan şu, gelenlerin her türlü derdini dinleyeceksiniz, çok gizli dertlerini de açabiliyorlardı ve bunu hiçbir şekilde, tamamen gelenle benim aramda kalıyordu ve her türlü ailevi problemi dahil, afedersiniz, seksi problemleri dahil anlatıyorlardı.

O güveni duyuyorlardı yani...

Ama hiçbir şekilde benden de sır çıkmıyordu. Buna güvendikleri için de geliyorlardı. O şekilde çok yuvayı kurtardım. Benim onlara telkin ve tavsiyelerimle birkaç tane yuva kurtulmuştu. Bu tür şeyler oluyordu. Gelenlerin bir kısmı dertlerini, problemlerini söylüyor. Halledebiliyorsam hemen orada hallediyorum, halledilmesi mümkün değilse onu da açık açık söylüyorum, “olmaz” şeklinde. Gelenler o şekilde. En azından bir manevi tatmin alarak, yani problemi çözülme de ona manevi olarak destek olmak suretiyle problemine yardımcı olmaya çalışıyordum.

Herhalde kişinin oraya kendisini ait hissetmesinin de bir yolu vardı bu?

Gayet tabii.

Peki, en üstten en aşağıya kadar iş denetimi nasıl kuruluyordu?

İş denetiminde şöyle, her gün tüm fabrikanın üretimi ile ilgili teknik yani bütün doneler, planlama müdürü tarafından düzenli hazırlanır. Fabrikanın o günkü üretimi, satışları, sevkiyatları, alımları, hepsi raporlar halinde, o zamanlar elde yapılırdı bunlar, bilgisayarlar sonradan çıktı. Her gün planlama servisindeki elemanlar, üretim bilgilerini hazırlar ve makama verir. Verdiği gibi ilgili kısımlara da verir. Teknik müdüre verir. Oradan, fabrikanın belli kapasitesi vardır. Programı vardır. Programın gidişatı oradan takip edilir. Ne üretilecek, ne üretildi, bu arada satış, talepler gelir fabrikalara, yani senelik program yapılır. O programa uyarınız ama arada program dışı siparişler gelmiştir. O istenebilen bir olay. Satılabilecek malları öncelikli üretmek olduğuna göre siparişlere öncelik tanınır. Stoğa yönelik mallar yerine bunların üretimleri yapılır. Günlük olarak bunlar da her gün tek tek takip edilir. Son senelerde tamamen bilgisayarda yüklenmek suretiyle bunlar daha da...

Sonra onlar üretim şeflerine aktarılıyor galiba, onlar ustabaşına mı?

O bilgiler, herkesin takip ettiği bir bilgi var mesela orada kısım şefleri, kendi üretimlerini tamamen takip etmek durumunda. İşçinin tek tek randımanları da çıkarılıyor planlama tarafından. Bunlar da kısım şeflerine veriliyor, kısım şefleri de işçilerini o şekilde kontrol ediyor. Yani o gün sizin randımanınız 85 olması lazımken niye 70 oldu, makinede mi bir arıza var, sizde mi bir hastalık var? Bunlar da o şekilde, devamlı günlük kontrol edilmekte.

Bu işleyiş içinde ustabaşının nasıl bir görevi vardı?

Kendisine bağlı olan kısımda ustabaşına en az 40-50 kişi bağlıydı. Bu işçilerin sevk idaresi, bunlara iş temsiline yapılması, makine tevziinin yapılması, onların makinelerinde herhangi bir arıza vs. varsa hemen gidip bakım ekibiyle temasa geçip o arızanın giderilmesi, bir an önce makinesinin devreye girmesi veya yanında çalışan elemanların hastalık, sağlık durumlarıyla ilgili herhangi bir problemleri varsa onları doktora göndermesi...

Yani işletmenin içindeki, işçiler dahil bütün bilgi, öncelikle ustabaşına geliyor.

Tabii ona, usta paraf eder, kısım şefine gönderir işçiyi. O imzaladıktan sonra doktora gider veya o gün için herhangi bir şekilde izin ihtiyacı varsa iznini alır. Senelik izinlerini organize eder.

Ustabaşı nasıl seçiliyordu?

Aynen idari ve teknik kademelerde olduğu gibi ustalar da genelde, onlar için Sümerbank'ın şöyle bir şeyi vardı: İSO 9000'de de şu anda olan şeyler, yıllar öncesinden vardı; her unvanın bir tarifi vardı. Ustabaşı olmak için gerekli şartlar nelerdir? Tahsil durumu, varsa nedir, sanat enstitüsü veya lise mezunu olmak. Tecrübe olarak en az 10 yıl, 5 yıl çalışması gerekir ve işletmenin şu bölümünde, bir işi öğrenmiş olması gerekir veya hangi bölümle ilgiliyse o bölümdaki işleri bizzat bilen, yapan olması, orada yetişmiş biri olması lazım gibi kıstaslar tespit edilir. Onunla ilgili zaten yetişmiş üç beş tane eleman varsa o, bizim için

iyi olurdu. Onların içerisinde daha iyisini bulma imkanına sahip olursunuz. Bir imtihan yapılır. Bu imtihanda kazanan birisi tercih edilir.

Ustabaşı ve postabaşı arasında nasıl bir ayırım var acaba?

Postabaşı vardiyalarda oluyor. Vardiyalarda ustabaşını temsil ediyor yani iki vardiya çalışıyor Sümerbank'ta. Ustabaşı daimi gündüz geliyor, postabaşları organize ediyor. Postabaşlar da gece vardiyalarında oranın ustabaşısı.

Gündüz postabaşı oluyor muydu?

Gündüz de postabaşı, üç vardiyanın birer tane postabaşısı oluyor.

O zaman ustabaşı ile işçi arasında bir de postabaşı var?

Evet.

Statü olarak bir işçi olan ustabaşı, aynı zamanda bir yönetici miydi? Bu ayırımın daha çok hangi tarafında görülüyordu?

Öyle onun yanında veya bunun yanında olmak önemli değil işletmelerde. Önemli olan, hem insanın yanında olmak, hem işin yanında olmak. İşçi haksızsa onun yanında olmanın bir anlamı yok ama orada işverenin bir kusuru varsa, onu da söylemesi lazım. Aynı şey bizler için de, yöneticiler için de geçerli. Örneğin eleman tembeldir, çalışmıyordur, devamlı doktora gitmeyi ihtiyat haline getirmiştir. Onun yanında yer almaz. Ama hastadır, doktora gitmesi gerekiyordur, acil bir işi vardır, izin alması gerekiyordur, ona izin verir. Ama ona izin verdiğinde de işin hiçbir şekilde aksamamasını sağlayacaktır.

Üretim bölümünde postabaşı odaları var. Bu odalar, o mekanın içinde ne yapıldığına bağlı olarak, bazen duvara yaslı olabiliyor. Bazen mekanın tam ortasında yer alıyor. Yerden yükseklikleri de değişebiliyor. Bunun nedeni sizce neydi acaba?

Yukarıda olması, belki işletmenin her tarafını görebiliyor olması bakımından avantaj gibi gelebiliyor ama o da düz ayak değil. Önemli olan orada, o makamda olanın o makamın hakkını verebilmesi. Yani yukarıda olması da aşağıda olması da herhangi bir şey değil.

O odanın oradaki varlığı, çalışanlar için önemli miydi? Problem anında müdahale edebilecek bir yakınlıkta oluşuyla mesela...

Yok, zaten devamlı orada oturmaz hiç ustabaşı veya postabaşı. İşletmesini devamlı gezmesi, kontrol etmesi lazımdır. Eğer bütün gün orada oturuyorsa, orada bir yanlışlık da vardır demektir.

Postabaşı odalarının varlığı, işçinin verimi üzerinde de bir etken miydi?

Ustabaşının da postabaşının da kendisine bağlı 40 kişi, 50 kişi çalışıyor. Bunlarla ilgili bazı bilgileri muhafaza etmesi lazım. Tabii ona oda verilmesi o bakımdan gerekli. Neticede o da kendisine göre, işçilerin devam durumunu takip edecektir, işini takip edecektir, kendine göre onlara not verecektir. Onun bir odası olmasının yararı mutlak var.

Bu odalar, başından beri var mıydı fabrikalarda?

Var.

Postabaşı bir sorun halinde soruna kendisi mi müdahale ediyordu?

İşçilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde bir kopukluk varsa, bir arada çalışanlar arasında her türlü şey olabiliyor, çünkü münakaşalar olabiliyor, daha ileri derece şeyler oluyor, ilk postabaşı kendi yöntemine göre onları barıştırmak, diyaloglarını sağlamak oluyor. İşin ilk sevk ve idaresini öğreniyor o. Yani sabah ilk gelince şeylerle, 30-40 kişiyle muhatap olan o. Onları işe ilk yönlendiren, işte nerede çalışacaklarını, gerçi o zaten daha önceden de bellidir, herkesin makinesi. Herkesin o sabah geldiğinde, kim geldi, kim şey yapmadı, nereye elemanı nereden kaydırabilirim, bunlar; hemen ilk organizmeye girip işletmeyi çalıştırmaya başlaması.

İşletmede olan bir sorun, yukarı nasıl ulaşıyordu?

Hemen şefine. Üretim şefi varsa hemen oranın şefine...

O kişi bir mühendis mi?

Genelde mühendistir.

Ondan sonra da belki üretim müdürüne, öyle mi?

Tabi. Fakat genelde bu tip problemler hemen orada, altta halledilir.

Peki üretim şefi postabaşı ile sürekli görüşüyor muydu?

Tabi, onun elemanı; kısım şefi. Üretim şefi derken, yani bir iplik dokuma, iki tane kısım birbirine bağlı olan bir işletme şefi vardır, bir de iplik şefi ve dokuma şefi. İplik şefi ile dokuma şefi direkt şey yapar, kısım müdürü, yani onların müdürü de şefler vasıtasıyla müdahale eder. Postabaşı direkt olarak kısım şefi ile...

Bu şeflerin odaları da üretim biriminin içinde mi?

Oradadır.

Onlar peki, odalarında oturan insanlar mı?

Onlar da şeyi dolaşır. Mutlaka işletmesini dolaşması lazım. İşin sahibi o, patronu o oranın. O dolaşmadığı, görmediği taktirde malın, çıkan işin, giden işin, yürüyen işin kalitesini... Gözlem olarak yürürken iş herhangi bir hata var mı, yok mu, görebildiği kadarıyla onları takip eder, günlük raporlarını takip eder, günlük üretimdeki gelen ilk raporlara göre üretilen işin kalitesi ne durumdadır, onları takip eder. Oranın sahibidir.

Öğle yemeği haricinde dinlenme ve türlü ihtiyaçlar için belirli aralar var mıydı?

Öğle yemeği arasında işçiler yemeğe gider. Makineler kapatılarak yemeğe gidilmez. Bir kısım gider, onlar gittiğinde diğer kısım onların makinelerine bakar, onlar gelir, öbürleri onların yerine yemeğe gider. Bunun dışında çeşitli sosyal ihtiyaçları için giderlerken bazı işte oradaki postabaşının kontrolünde... O sigara odaları denen odalarda sigara içmeye giderler, tuvaletine giderler.

Peki bunun belli bir saati var mı? İsteyen gidip içmiyor, değil mi?

Onu postabaşı ayarlıyor. Diyelim ki yemeğe kadar olan 4 saatlik süre içerisinde o kendine göre bir düzenini ayarlıyor. İşte, makinelerin durmaması lazım, ne olacak, biri giderken öbürü onun yerine makineye bakıyor, gidiyor. Beş dakika sigarasını içip dönmesi gerekiyor. Zaman zaman bu problemler olurdu. Burada zaten postabaşı görevini aksatıyorsa orada onun şefi de var. Şefi devamlı, o da kontrol ediyor.

Çalışanın bunu ihlal etme eğilimi oluyor muydu acaba?

Olanlar var. O oluyor, özel sektörde de oluyor. Ben on sene de özel sektörde çalıştım Sümerbank'tan sonra. O ihlal olayı, her türlü toplulukta oluyor. İnsanın karakterinden gelen bir şey.

Peki ne yapılıyor bu durumda?

Onu şefi önce ilkaz eder. İlkaz, ihtar, ondan sonra alışkanlık haline getirdiyse disiplin mekanizması çalıştırılıyor.

Daha çok ustabaşı ile işçi arasında hallediliyor galiba.

Ama ustabaşı halledemiyorsa şefi, o artık disiplin kuruluna kadar, gerekirse işten çıkarmaya kadar gidebiliyordu.

Özellikle öğle yemeğinden sonra, kişinin çalışma mekanına zamanında dönüp dönmediğinin tespiti nasıl yapılıyordu?

Postabaşları tarafından yapılıyor. Yarım saattir öğle yemeği. Giderken postabaşları onlara yemek fişlerini dağıtır, geldikten sonra postabaşı takip etmek durumunda, takip eder.

Yemeğe gidip gelirken kart basmıyor işçi.

Yok, basmaz. Ama insanlar çalıştığı yerlerde artık onu kendiliğinden de şey yapabiliyor. Artık o kadar mekanik hale geliyor ki, baktığında 40 makine çalışıyor mu, çalışmıyor mu, hemen iki dakika içerisinde takip edebilme şeyine sahip. Hepsini gayet iyi tanıyor, bakınca Ahmet, Mehmet gelmemiş, hemen gerekirse onlara neredeler diye haber gönderiyor, çabuk gelmelerini istiyor geciktilerse. Geç kalmayı ihtiyat haline getirdilerse onların ikazlarını yapıyor. Kendisini dinlemiyorlarsa bu defa şefi kanalıyla devreye giriliyor.

Üretim mekanlarının içinde ıslak hacimler bulunuyor muydu? Tuvaletler gibi...

Bu şeyin dışında. (İstek üzerine Manisa'ya ait şema üzerinde gösteriyor.) Şu köşelerde olabiliyor. Şu anda yerini tam çıkartamayacağım. Ama şeyde, iplik işletmesinde bir tane oluyor, dokumada oluyor, boya kısmında oluyor. Şu anda ama yerleri aklımda değil. Mekanla sıfır oluyor.

Sizce bunların yerleri düşünülmüş mü? Bunlar optimum uzaklıktalar mı?

Tabi, tabi. (Gösteriyor.) Şurası fabrikanın iplik bölümü. İplik bölümünde genelde herkese eşit mesafeler gibi düşünebiliriz ama tabii bir kısmına yakın, bir kısmına uzak kalabiliyor.

Peki mesela, tuvalete giderken izin alıyor mu kişi?

Kırk tane makine var yan yana çalışan, onlar artık yandaki arkadaşına şey yapıyor, işaretle, “ben gidiyorum, makineme göz kulak ol” gibilerden ama bu pazar yerlerinde de oluyor esnaf bir yere gideceği zaman.

Çalışanların verimlilikleri nasıl ölçülüyordu?

Sümerbank'ta ve çoğu fabrikalarda “akort sistemi” vardı. Akort derken, herkesin yaptığı işe göre para alması... Bunun için de her işçinin kaç makineye baktığı bellidir. Her makineden çıkan üretimler, iplikte (...) olarak tartılır. Tabii yaptığı işe göre de parası hesaplanır. Dolayısıyla da o sistemde, dediğiniz o kaçamaklar en asgaride oluyor. Çünkü kişi gittiği zaman, diyelim ki tuvalete gitti, gelmedi on beş dakikaya, arkadaşına emanet etti ama arkadaşı da bakmadığı zaman, onun üretimi düşük oluyor. Dolayısıyla akort sistemde işçiyi üretime teşvik etme şeyi var.

Dolayısıyla da kişiyi ayrıca disipline etmeye gerek kalmıyor mu bu durumda?

Akort olanlarda buna gerek kalmıyor; kendi kendine otomatik kontrol şey yapıyor, parası çünkü düşüyor.

Çalışanların tamamı kreşten yararlanıyorlar mıydı?

Kapasitesi az. İşçi, memurların kreşin kapasitesine göre bir sıralama yapılıyor, o sıralamaya göre oluyor.

Öncelikli hak işçiden yana mı?

Öncelik işçiden yana.

Bütün Sümerbank fabrikalarında kreş, olmazsa olmaz bir eleman gibi. Sizce önemi nereden kaynaklanıyordu?

Zaten iş kanununda da bildiğim kadarıyla, aklımda yanlış kalmış olabilir ama 50'yi aşan kadın çalışan sayısı olunca kreş yapma zorunluluğu var. Dolayısıyla bir kanuni zorunluluk. Bir de mutlaka bayan işçi çalıştırmak zorundasınız.

Bu bir yasal zorunluluk mu?

Yok, yasal zorunluluk değil ama bir iplik işletmesinde, bir konfeksiyon işletmesinde, bunlar sabır gerektiren işler. Bir ring makinesinde çalışmak, konfeksiyon makinesinde çalışmak. Sabır bayanlarda daha fazla. Hep 18 yaşında, 20 yaşında bayan çalıştırmanız da mümkün değil. Alıp çıkarmayı düşünürseniz belki olur ama o da sosyal açıdan uygun düşmüyor. Mutlaka genç alıyorsunuz, bu ileride evleniyor, çocuğu oluyor. Çocuğu olan bir insanın da eğer evde bakıcı kimsesi yoksa aklının evde kalmaması için, işe daha fazla sahip çıkabilmesi için... Faydası hem işçinin kendisine oluyor, hem işine de görünmeyen bir faydası oluyor.

Misafirhane kimler tarafından kullanılabilirdi?

Sümerbank mensubu olan herkes istifade edebiliyor.

İşçi, memur...

Tabii.

Bekar çalışanlar nerede kalıyorlardı?

Bekar çalışanlar da eğer memur kademesinde olursa, eğer misafirhane müsaitse misafirhaneden yer veriliyordu.

Ya işçiler?

İşçiler için olmuyor, çünkü yine misafirhane kapasitelerinin işçileri alması mümkün değil.

Nazilli'de mesela bekar pavyonları vardı...

Oradaki pavyonun amacı bekar olarak gelenlerin kalması içindi. Daha önceki yıllarda o bekar pavyonu denilen yer, misafirhane olarak yapılmış. Hiç misafirhane yokmuş orada. Daha sonra içerideki misafirhane yapılıncaya orası sırf bekar olarak gelenlere tahsis edilmiş. Mühendis, memur ve hatta zaman zaman işçiler de belki olabilir. İşçide ustabaşı kademelerinde... Ama gelenlerde, onların bölgesi oldukları için pek bunlara rastlamadık.

Bekar çalışanlar akşamları lojmanda kalan ailelerin yararlandığı imkanlardan yararlanıyorlar mıydı?

Tabi, hepsi akşamları gidip yemeğini yiyebiliyordu, lokalde oturabiliyordu.

İdari blok içinde, fabrika müdürü odasının giriş kapısının tam karşısında ve o binanın tam ortasında yer almasının özel bir sebebi var mı sizce?

Fabrikaların hepsinde aynı şekilde değil. Bu tip proje. Manisa'da öyledir; ortada, karşıdadır. Bergama'da ortada, karşıdadır ama Adıyaman'da, Antalya'da farklıdır. Antalya'da köşeye konmuştur mesela. Nazilli'de köşededir. Özel şeyi belki girişte, salonun, antrenin geniş olduğu yerde o amaçla konmuş olabilir. Gelen yabancı misafirler, orada zaten bir de odacı vardır, onun onları karşılayıp müdür odasına alması daha kolaylık olabilir. Yabancılar için... Zaten yukarıda müdür odasından başka bir de idari müdür odası vardır.

Burası aslında dış mekan açısından da bakarsak bütün giriş bahçesinin tam merkezi. Peki, olduğu gibi görüyor olmasının bir ehemmiyeti var mı?

Vallahi hem var, hem yok bir yerde. Neticede giriş kapısını belki, bir yerde denetliyor gibi düşünülebilir ama müdür tabi o denetlemeyi tabi şeyde... Çok o açıdan önemli değil de sadece girişte yabancı müşteri ve yabancı kimseler için diye ortada olmasının avantajı olabilir.

Peki, sizce kişilerin farklı açık alanlardaki davranışları da birbirinden farklılaşabiliyor muydu? Çevresini saran binalardan dolayı belki...

Arka taraftaki spor kompleksinde gençler top oynuyorlar, burada gayet doğal, serbest hareket edebiliyorlar ve etrafında da bir şey olmadığı için, normal spor sahasından farklı değildi orası. Müdüriyet girişinin oralardaki açık alanlarda tabi ki insanlar; resmi bir kurum orası, özel kurum da olsa fark etmez, mesela burada insanların bir çalışma yeri, çalışma sahası, orada çalışanların, gelenlerin de saygı göstermesi lazım. Gerek özel sektör, gerek devlet sektörü, bunun ciddi bir kurum olması lazım, dolayısıyla buradaki davranışlarla sosyal alandaki davranışlar farklı olacak; sosyal alanda biraz daha rahat olacak. Müdür sosyal bahçeye geldiğinde herkesin ayağa kalkması gibi bir şeyin söz konusu olmaması lazım. Nitekim böyle de olmuyordu. Herkes gelir, orada rahat rahat otururdu. Müdür de geldiği zaman ister kendi yerine gider oturur, ister mesai arkadaşlarının yanına gider, oturur.

Bütün fabrikalarda ön bahçede Atatürk büstünün bulunduğunu görüyoruz. Resmi törenler yapılıyor muydu hiç?

Orada 10 Kasım törenleri yapılır, Sümerbank kuruluş yıldönümlerinde orada kuruluşla ilgili bir anma töreni yapılır. Bu tür törenler yapılıyordu.

Törenlere bütün kadro mu katılırdı?

Yok. Bütün işçiyi katacak olursanız zaten orası alması mümkün değil. Bir de üretimi durdurmak zorunda kalırsınız. Genelde törenlere memurlar ve içerdeki çalışan işçilerin üst kademeleri, yani ustabaşı kademesindekiler katılırdı.

Sümerbank, çalışanlarına lojman olanağı da sağlıyordu. Kimler yararlanıyordu?

Belli bir lojman yönetmeliği vardı Sümerbank'ın. O yönetmeliğe göre lojmanlar tahsis ediliyor. Daha doğrusu, lojmandan ziyade vazife evidir. Vazife evinde kalması gerektiren kim olursa o oluyor. Yeni de olsa orada yer veriliyor ona. Örneğin bir işletme şefi, bir bakım şefi, bir atelye şefi... Bunların gece gündüz fabrikada olası bir arızaya, probleme müdahale etmeleri için. Vazife evi; bir yerde gece saat 1'de telefon gelir işletmeden oradaki çalışana, problem söylenir. Ya hemen kalkar gider, yerinde müdahale eder veya telefonla talimatını verir. Böylelikle o probleme çözüm bulunmuş olur. Normalde orada servis müdürleri kalır. Bunlardan arta kalan yerlere de yönetmeliğe göre dağıtım yapılır.

Peki, farklı tipte miydi lojmanlar?

Müdür evi hariç, diğerleri standarttır.

Lojmanda kalanlar fabrika alanına girebiliyorlar mıydı belli bir saatten sonra?

Bir yasak yok ama pek girmezdi. Mesela Manisa'da spor sahasına geçmek için girerler, gençler top oynamaya giderler, onun dışında, benim bulunduğum yerlerde fabrika sahasına, "yasak" lafı olmamasına rağmen pek gitmezlerdi. Böyle bir adet oluşmuştu.

Lojmanda yaşayan kişilerin akşam toplanma eğilimleri var mıydı? Kullandıkları mekanlar...

Tabi, tabi. Devamlı kullanılır. Yazlık bahçeler ve kapalı lokaller akşamları oturma, konuşma, sohbet yeri, bir yerde vakit geçirme yeri, oyun oynama yeri... Okey oynarlar, kağıt oynarlar, tavla oynarlar, bir şekilde vakit geçirirler yani.

Nazilli’de idarecilere ait lojmanlar, fabrikanın olduğu şeyin içinde, memurların ve işçilerin lojmanları ise yolun diğer tarafında. Bu, akşamki yaşayışta bir farklılığa yol açıyor muydu?

Fabrikanın içindeki lojman sayısı, hemen hemen idari personelin tamamı, bir de servis müdürü ve servis şefleri içerideydi. İç lojmandakilerin hepsi, sosyal tesislerden zaten otomatikman faydalanıyordu. Dış lojmanlarda da çok az sayıda memur kalıyordu. Düz memurlar. Onlar lokallere gelebiliyordu ama işçiler gelemiyorlardı. Kapasite; mümkün değil olması.

Peki, bu tarafta ortak kullanabildikleri mekanlar var mıydı?

Yoktu herhalde.

Memurlar yani yazlık bahçeden yararlanabildiği gibi, buradaki bahçede ortak yararlanabilecekleri bir yer yoktu.

Yoktu.

Fabrikada sendikal faaliyetler yürütülüyor muydu?

Vardı tabi.

Sendikaların fabrika içinde kendilerine ait ofisleri var mıydı? Neresi?

Vardı. Onlar genelde fabrikanın girişe yakın yerlerden birinde olurdu. Onlara bir telefon verilir, masa verilir, orada görevlerini yerine getirirler.

Sendikaların idareten mekansal talepleri oluyor muydu zaman zaman? Çalışma mekanlarının konfor koşullarının iyileştirilmesi, lojman, spor olanakları, akşam kullanacakları mekanlar, süt odaları, tuvaletler gibi...

Tabi, bunlar oluyordu. Karşılansın mümkün olanlar karşılanıyordu. İmkanlar dahilinde. Zaten kreş genelde işçilere ağırlıklı hizmet veriyordu ama sosyal tesislerden faydalanma, zaten kapasite olarak mümkün olmadığı için, onlar zaman zaman isteseler de olmuyordu. Olumsuz yanıt veriliyordu.

Çalıştığınız dönem içinde hiç fabrikada ciddi bir grev, direniş veya protesto eylemi ile karşılaştınız mı?

İzmir’de çalışırken, 80’li yıllardan önce, işte 12 Eylül’den önce çok önemli olaylarla karşılaştık. Maalesef çok kötü günlerdi onlar. Fabrikada üç defa direniş oldu. Bütün fabrika işçiler tarafından işgal edildi. Biz üç kişi orada nöbete kaldık.

Mekânı dönüştürmek adına bir girişimleri oluyor muydu o esnada işçilerin?

Poşular bağlıyorlardı tanınmamak için. Bunlardan bir tanesinde biz, üç kişi orada nöbetteydik. Yani gerçekten, bizleri demek ki seviyorlardı, vurabilirlerdi, öldürebilirlerdi ama biz oradan, onların arasından geçerken bize yol veriyorlardı. O dönemlerde maalesef silahla fabrikaya geliyorlardı. Silahlı elemanlar vardı fabrikalarda ama onları şimdi bizim anlatmamız mümkün değil.

Peki bugünlerde, mesela “aman ben gideyim, memurun yemekhanesini kullanayım” gibi tavırlar geliştirdikleri oluyor muydu?

Yok. Bu gibi şeyler yapmıyorlardı. Mesela o zamanlar yaptıkları, dört kap, en az üç kap yemek çıkardı. Bunu dörde, beşe çıkarmaya çalışıyorlardı. Evinde yemesi mümkün olmayan yemekleri fabrikadan isterlerdi. Sendikalar çok güzel amaçlarla kuruldu fakat maalesef amaçlarını çok aştılar o zaman. Çöküntülerinden de şeyi oydu. İşçinin hakkını korumak için kurulmuş şeyler, çalışmayan işçinin hakkını korumaya yönelik çalışmaya başladılar. Örneğin çalışan işçilerden hiç kimse ile ilgilenmezdi onlardan. Onlardan şefi ilgilenirdi. Nerede hayta birileri, çalışmayan birileri, ukalalık yapan insanlar, onlar mutlaka şefi ile tartışacaktır, ustabaşı ile tartışacaktır, birileriyle tartışacaktır, kavga veya olay çıkaracaklardır. Bu olayların sonunda bunlar disipline gelecektir. Disipline geldiğinde, sendikadan da disipline temsilcisi olurdu. Bunlar, verilecek cezaya bile karşı çıkarlardı. Korumaya çalışırlardı çoğunlukla. Bunlar hep aleyhte oldu diğer işçiler açısından.

Fabrikaların her birinde kütüphanelerin olduğunu görüyoruz. Kütüphaneden kimler yararlanabiliyordu?

Evet, var. Herkes, isteyen herkes yararlanıyordu. Normal kütüphane gibi. İstedığınız kitabı gider alır, üstünüze kaydettirirsiniz. Okuduktan sonra geri getirirsiniz.

Teknik kitapların ağırlıkta olduğu bir kütüphane miydi fabrika kütüphanesi?

Genelde teknik kitaplar, zaman zaman da diğer sosyal kitaplar da olurdu.

Sizce amacı neydi fabrikada kütüphane bulunmasının?

İlk yıllarda sosyal kitaplar mutlaka daha fazla vardır ama son senelerde geliştikçe toplum, bunlar kendilerini zaten belli ediyorlar. Amacı insanlara hizmet. İlk yıllarda Nazilli’de, bir Malatya’da, bir Ereğli’de herkesin kitap alma imkanı yok. Sümerbank olarak bu imkanlara çok rahat sahip olabiliyor. İstedığı kitapları getirebiliyor. Sümerbank olarak bu ona bir maliyet teşkil etmiyor ama oradaki çalışana onu almak zor olabiliyor. Bu kitaplar neticede herkesin faydalanması için.

Aslında bir sosyal projenin ürünü mü?

Tabi, öyle.

Kişiler orayı kullanması yönünde teşvik ediliyorlar mıydı acaba?

Eğitim uzmanları vardı, demin de bahsettiğim, eğitim uzmanı bunu insanlara şey yapardı, bunları kullansınlar diye. Bizim dönemimizde çok fazla değildi bu fakat eski yıllarda bunların daha fazla olduğunu söylerler.

Sümerbank’ın sağladığı sosyal olanaklar konusunda ne düşünüyorsunuz?

Sümerbank’ın sağladığı, işte lojmanları – memur personeli için -, işçi yemekhaneleri ve sosyal tesisleri. Bunların dışında herhangi bir şey yok.

Sümerbank’ın özellikle Nazilli gibi erken dönem fabrikalarında çalışanlarına o dönem için lüks bile sayılabilecek birtakım sosyal olanaklar sağladığını görüyoruz. Kapalı ve açık sinemalar, özel bir futbol sahası, kreş, çay bahçeleri. Çalışanlara böylesi imkanların sağlanmış olmasının amacı neydi sizce?

O zamanlar insanları, teknik personel olsun, idari personel için olsun, orada çalışmak için teşvik etmek ve çalışanları da oradan ayrılmamak için cazip hale getirmek. O zamanlar dışarıdaki insanlar gıptaıyla bakarlardı Sümerbank’ın bahçesine. İçinde oturanlar belki kıymetini bilmiyorduk ama dışarıdakiler gıpta ile bakardı.

Çalışanlar için sosyal, kültürel, sanatsal, sportif faaliyetleri kim düzenleniyordu?

Sosyal Hizmetler birimi.

Burada Türkiye’nin de ilk ızgaralı futbol sahası varmış...

Bu futbol sahasının kaldırılması da şöyle oluyor. Müdür evi hemen şurada (şema üzerinde gösteriyor). Burada uzun süreler top oynanmış ama son senelerde, artık müdür evinden rahatsız olunmaya başlanmış. Toplar geliyor bilmem ne... Şurada da bir tane daha futbol sahası yapıldı. Orası yapınca, burayı bir gün hemen şeyden kazdırılmış, ağaçlar gitmiş.

Benim sorularım bitti. Çok teşekkür ederim.

APPENDIX D

T.N. (..)

Cinsiyet: Erkek

Doğum yeri:

Mesleği ve eğitim durumu: Makine Mühendisi,

İşletme Müdürleri; iplik şefi orada, dokuma şefi orada, işletme şefi olsun, bunların hepsi işletmenin içinde.

Peki bu, eskiden beri hep böyle miydi?

Evet. İlk kurulduğundan beri mi bilemiyorum ama genelde Sümerbank'ın bütün fabrikalarında şefler işletmenin içindedir.

Bunun sebebi neydi?

Sebebi daha yakın olması. Söz gelimi bir tezgahın mesela duruşunu, hemen gelirdi ki müdüriyetten oraya çünkü, bilhassa Nazilli'de mesafeli. İşletme ile müdüriyet binası. Oradan yürüyüp gelinceye kadar, tekrar dönünceye kadar, ani bir şey olduğu zaman oradan işçi gelecek, izin talep edecek... Daha ziyade işe yakın olması nedeniyle. Disiplini, üretimi, hepsi şeften sorulduğu için, haliyle en yakın amir şef olur.

Peki müdüriyette oturan amirler işletmeye gitmiyor muydu?

Gidiyordu ama o genel tablo. Tutup da diyelim ki işçi iznine karışmıyor müdür veyahut da teknik müdür. Onun şefi var. Şefi uygun görürse verir, uygun görmezse vermez. Üst kademe yetkililer karışmazlar.

Burası işçi giriş çıkış kapısı galiba. Değil mi?

Tabi işçi giriş çıkışları ayrı yerdeydi.

(İşçi giriş çıkış kapısını göstererek) **Bunun sebebi neydi peki?**

İşçi devamı, yani çalışma saati karta bağlıydı. Girdiği zaman kart basıyordu.

Ama kart basma üniteleri, bildiğim kadarıyla işletmenin içinde bir yerde.

Sonradan alındı. Daha evvel o ilk girişine yakındı. Oradan basıp giriyordu. Sonradan herhalde yine mahsur gördüler ki, çünkü soyunmaya gidiyor, dalga geçiyor. Yani nasıl olsa kartını basmış oluyor. Halbuki (kart basma mahali) işletmeye yakın olduğunda girer girmez (işçinin) hemen işletmeye girmesi sağlanabiliyor. Yani çalışma saatleri tamamıyla üretime bağlı olabilsin. Yoksa öbüründe yok soyunma, yok lak lak.

Yani kapıda bassa işletmeye kadar olan sürede vakit kaybediyor.

Tabi, tabi. Yarım saat olsa bu süre hem yürümesi, hem dalga geçmesi; yarım saat bir kayıptır. Onun için yakın olsun diye oraya alınmıştır. (kart basma bölümü-işletme)

Kart basma üniteleri sonradan içeri alınıyor ama kapılar hala ayrı kalıyor birbirinden.

Kapıların ayrı olması şu bakımdan, ana giriş kapısının kalabalık olmasın. Teşbihte hata olmaz, farzı mahal, askeriyede generaller kapısı ve bir de subaylar kapısı var. Astsubaylar kapısı var.

Yani hiyerarşik ayırım vardı galiba, değil mi?

Mecburen, çünkü kalabalık. Çünkü diyelim ki o anda kaymakam, vali geldi. Tam vali geldiği anda işçi girişi oluyor. E orada duraklaması bir valinin, kayıptır yani. Ayıptır. Bir yerde Sümerbank'a yakışmaz. Bu kadar köklü bir müessese, bir valinin geleceğini bile nazarı itabara almadan bir tedbir almamış... Bu yönden. Yoksa ikinci kalite manasında değil de, birikim olmasın. Çünkü işçi 800-1000 kişi farzı mahal.

Biliyorsunuz, burası artık üniversiteye devredildi. Şimdi dekanlık olarak kullanılan bu bina, eskiden böyle değilmiş sanırım...

Vallahi ben bu binayı hatırlayamadım. Ne tarafta bu? O sonradan yapılmış olmalı.

Döküm dairesinde birtakım ocaklara isim vermişler. Mesela bu Ayşe ve bu da Zeynep.

Ayşe, Zeynep tabi Demir Çelik'ten ilham almışlar. Bu yüksek fırın değil. Ayşe Zeynep biliyorsunuz Karabük'teki Demir Çelik sanayiinde o yüksek fırınlara verilen addır.

Bu isimde iki tane fırın mı var Karabük'te?

Evet. Onlar ergitme fırını. Bu da demek ki ondan ilham almış maden eritme ocakları. Öbüründe doğrudan doğruya filizden (...) elde eden yüksek fırınlar.

Detaylar çok iyi düşünülmüş. Yani orijinal projede hep düşünülmüş. Tesisat, tesisatın betonarmeden geçmesini olanaklı kılacak delikler vb...

Rusları beğenmezdik söz gelimi ama Ruslar hakikaten tam manasıyla dört dörtlük yerleştirmişler. Ben Kayseri'de de çalıştım. Kayseri'de yine Rusların montajı. O zamanlar mesela şehrin suyu da yoktu. Karpuzatan'dan koca koca motopomplar koymuşlardı. Hem ihtiyaç, hem de şehrin nüfusuna su vermek. Büyük bir nimet. Bir havuz yapmışlar mesela, olimpik havuz. Ben liseyi de Kayseri'de okuduğum için, lise leyliydim. Hafta sonları giderdik.

Yangın tertibatı burada (Nazilli Basma Fabrikası) çok iyi düşünülmüş.

Evet otomatik olarak püskürtecek şekilde. İşte onu diyorum yani. Ruslar hakaten dört dörtlük kurmuşlar. Bunu kabul etmek lazım. İşte Rus yapısı, kaba... Değil. Tam manasıyla tekniğine vakıf. Sonra orada eğitilen adamlar da faydalı olmuştur Sümerbank'a. Mesala Rusya'ya gidip de staj yapanlar vardır. Teknikerler. Onlar da faydalı olmuşlardır Sümerbank'ın işletmelerinde. Durum böyle olunca, bence Rusları kötülemek nankörlük olur.

Söyle düşünüyorum ben. Diğer fabrikaları da gezdiğim için. Bu fabrikada daha incelikli bir mimari dil var. Yani buradaki bu eğriliklerde, işletmenin içine ışık alma biçiminde falan. Bizim yaptığımız fabrikalarda... Ben şeyi biliyorum mesela Manisa, Bergama ve İzmir... Bunlar daha çirkin binalar. Bunlar daha estetik yapılar, evet. Yalnız bunlardan da bizim canımız epey yandı; izolasyondan. Akıtıyordu şeyleri, izolasyonları iyi değildi. Tabi kaç sene sonra. Gerçi 1937'de kurulmuş, ben 1975'te girdim. Epey eski, 30 seneye yakın. Epey uğraştırdı bizi onun izolasyonu.

Şablonlar için ayrılmış özel bir oda vardı galiba...

Tabi, tabi. Bu da epey emek isteyen, hassas çalışma gerektiren bir iş. Onun için özel bir yer. Bunlar tabi, lazım oldukça tekrar devreye girer. Hemen bir basıp da sonra atmıyorsunuz. Tekrar tekrar kullanılıyor.

Burada, Atatürk köşesi gibi düzenlenmiş bir şeyler vardı. Bu, işçilerin düzenlediği bir şey miydi, yoksa müdüriyet mi yapıyordu bunları?

Atatürk köşesi işletmede olmaz. Atatürk odası vardı müdüriyette. Atatürk'ün kadehi vardı, oturduğu yer vardı... Onu sonradan demek ki, işçiler kendine göre düzenlemişler, koymuşlar oraya. Yoksa benim zamanımda böyle şeyler yoktu.

Bir de büst var...

Ha, onu işte müessesese kendi yapmış olabilir. O İzmir'de de vardı. O müessesenin ama öbürleri işçinin tanzim etikleri.

Sonradan eklenen, işletmenin önündeki binanın yapıldığı yılı hatırlıyor musunuz, yoksa sizden önce mi?

Evet. Yok, bizden sonra. Bizim zamanımızda sadece işletme için bir bina yapıldı. Böyle sosyal tesisler şeyi yoktu.

İşçi memurun hiç ortak yemek yediği bir dönem oldu mu? Yani fabrikanın kuruluş yıllarından beri hep ayrı mıydı acaba?

Tahmin ediyorum öyleydi. İşçi, memur ayrı. Ancak muayyen zamanlarda, diyelim ki iftar zamanı, ramazanlarda jest olsun diye memurlar muhtelif masalara dağılırlar, müdür yardımcıları da, şefler de hep beraber... Maksat onore etmek; onlarla beraber yerler. Ama genelde hep ayrı. Fabrikalarda öyle. İşçi memur ayrı. Yanyana olabilir yemekhaneleri ama beraberce yemek yok. Çünkü onların saatleri de değişik yani. Memur onikide çıkıyordu. Onlar onbirde çıkıyorlardı. Onbirde başlıyordu vardiya yemeğe çıkmaya. Daimi gündüz değildi ki. Vardiyada tezgah durmasın diye. Diyelim ki bir grup gidiyor, öbürü öbürüne yardım ediyor. Sonra onlar yemekten dönüyor. Onbeş yirmi dakikada yemeğini yiyip dönüyor. Bilhassa akort sistemde bu fedakarlığı yapıyorlardı işçiler.

Peki, zaman zaman işçilerin çeşitli yollarla, sendika yoluyla mesela, biz de orada yemek yiyelim gibi bir talepleri dile getiriliyor muydu?

Yok.

Peki, mekansal olarak da farklılıklar görülüyor (yemekhaneler arasında). Mesela Manisa ve Bergama'da çok daha netti bu durum. Yani işçi yemekhanesinin dekorasyonu ile idareci yemekhanesinin dekorasyonu da birbirinden farklı.

İşçi yemekhanesi, söz gelimi yüz kişilik. Öbürü otuz kişilik, yirmibeş kişilik. Sonradan imkanlar el verdikçe yani genel müdürlük, belki sendikanın da tavsiyesiyle Nazilli'deki bodrum kattan aldılar, dışarıya yemekhane yapıldı.

Belki de bodrum katta yemek yemelelim diye bir şikayet olmuştur.

O da olabilir. Bodrum kat ne kadar olsa havasız oluyordu. Bazen bende mesela gezmeye gittiğim zaman hakikaten orda yemek kokusunun rahatsızlığını duyuyordum.

İki fabrikada da şöyle ortak bir özellik var. Müdüriyete girdiğiniz zaman tam karşıda, gireni bir Atatürk köşesi karşılıyor. Yalnız bu köşe iki fabrikada da, öyle arkasında sonradan kapatılmış olan bir kapıyı gizliyor. Aslında buradan işletmeye doğrudan bir geçiş varmış.

Doğru.

Siz bu kapının kapatıldığı dönemi hatırlıyor musunuz?

Yok hatırlamıyorum.

Peki, sebebi neydi sizce bu kapının kapatılmış olmasının?

Herhalde idareyi müstakil hale getirmek... Müdüriyet giriş çıkışı olduğu için, oradan işçi giriş çıkışı olmasın diye. Çünkü, neticede ordan giriş çıkış olsa karman çorman olacak. İkincisi Atatürk köşesi yapılacağı için orayı nezih bir köşe haline getirebilme çabası.

Peki sizce bu müdahale idare işletme ilişkisini koparmamış mı?

Biraz kopartmış olabilir, evet.

İdarenin içinden geçilerek işletmeye gidilebiliyor iken artık işletmeye ancak dışarıya çıkılarak gidilebiliyor. Bu, işletmeye gidecek idarecilerin konfor koşulunu düşüren bir şey değil mi sizce?

Şimdi konfor ama bir de işletmenin selameti yönünden... Dışarıya kötü bir manzara aksetmemesi yönünden... Oradan işçi girip çıkacak mütemadiyen, farzı mahal. Yani o ana girişte, demin söylediğim gibi mesela bir misafir geldiği zaman bir işçi çıkacak yahut girecek; karman çorman... Halbuki biraz trafiği ayarlamak yönünden de o gerekli yani. Ben hiçbir sıkıntı duymadım o kapının açılması için. Öyle gördüm, aynen de devam ettirdim.

Peki, hangi yıllarda kapatıldı bu kapı acaba?

Onu bilemeyeceğim.

Peki siz hangi yıllarda buradaydınız?

Ben buraya 78'de geldim. O 78'den daha önce yapılmış olmalı.

Siz gittiğinizde yapılmıştı.

Yapılmıştı.

Ana kapının yanında küçük bir kapı var. Burası işçi girişi miydi?

Orada üst araması yapılması yönünden... Bir de bisiklet ile gelenler vardı. Bisiklet parkı da onun yanındaydı. O yönde yani. Girişlerde (memur-işçi) kesin bir ayırım yoktu. İşçi buradan giremez diye bir şey yoktu.

Peki, bütün Sümerbank fabrikalarında şöyle bir şey var. Bir giriş kapısı var ve buna çok yakın bir noktada konumlanmış bir Atatürk büstü var. Bunun sebebi neydi sizce? Burada törenler yapılıyor muydu?

Şimdi törenler şöyle... Atatürk'ü anma gününde. Yani ölüm yıldönümünde olabiliyor. Yoksa diğer bayramlarda falan orası kullanılmıyordu. Sadece lazım olduğu zaman... Bir de ayrıca, bir nevi şeref köşesi oluyordu. Bir yerde Atatürk'ün büstü, ona duyulan saygı, ona duyulan minnet, Sümerbank'ın minnet borcu; o yönden.

Peki, yapılan bu 10 Kasım törenlerine, bütün kadro katılıyor muydu?

İşçiler hariç; memurlar sadece...

Yani işçiler katılmıyordu.

Üretimi durduracak şekilde işçilerin gelmesi zarar verir. E bir kısmını götür, bir kısmını götürme; o da olmaz yani!

Peki, işçiler adına temsilciler katılıyor muydu?

Yok. Yani gerek görmüyorlardı.

Bir de fabrikaların her birinde slogan vari yazılar var. “Her fabrika bir kaledir.”, “Geriye dönen mal değil, müşteri olmalıdır.”

O eğitim; bir nevi eğitim. Yani eğitim şubesinin, işçileri... Ben de mesela “Bugünün hesabını iyi yap” ya da bazı yerlerde yazdım, “Vicdanen müsterih misin?” eve gittiğin zaman müsterih misin acaba. Bugün sana verilen görevi layıkıyla yaptın mı, yapmadın mı? O manada... Yani böyle. Tuvaletlere mesela, “Nasıl görmek istiyorsan öyle bırak.”; farzı mahal...

Bir nevi eğitim yani...

Evet eğitim. Yoksa özel bir şey yok.

İşçiler yemek saatinde barların arkasında yemek sırasına giriyorlar, değil mi? Memurlar girmiyor.

Memurlar girmiyor. Garson müsait, onlara servis yapabiliyor. Ama işçiler öyle değil. Kalabalık olduğu için, o yönden.

Burada aslında küçük de olsa bir sahne var. Bu sahne ne amaçla kullanılıyordu?

Şimdi biz bu sahneyi hiç kullanmadık. Ama tahmin ediyorum ki daha önce, belki kendi aralarında sosyal faaliyetler namı altında, işçilerden diyelim ki müziğe hevesli veyahut da tiyatroya hevesli, orada piyesler düzenlenmiş olabilir.

Hiç böyle şeyler yapıldı mı?

Yapılmadı. Ama belki zamanında da sinema olarak da kullanıldı. Onu bilmiyorum yani.

Peki, yemekhane dışında başka bir amaçla kullanılıyor muydu?

Düğün salonu gibi mi? Düğün salonu olarak biz kullanmadık. Ama bazı yerlerde kullanıldıysa onu bilmiyorum.

Sünerbank kendi içinde bir eğitim veriyordu galiba, değil mi?

Evet tabi.

Herkese mi acaba?

Hatta bizim bir de özel olarak eğitim merkezimiz vardı: SAGEM. Bursa’da. Orada zaman zaman eğitimler; hem yeni eğitimler, hem eskileri yenileme, hem lisan kursları yapılıyordu.

Bu memurlara. Peki işçiler?

İşçiler kendi bünyesinde... Eğitim uzmanları vardı.

Peki, nasıl oluyordu yani? Bir işçiye periyodik olarak kurslar mı veriliyordu? Yoksa işçiye ilk işe alındığında mı bir eğitim veriliyordu?

Yok. Periyodik olarak da verilenler oluyordu. İşçi alındığı zaman, belirli bir süre ustalar onu yetiştirmeye çalışıyorlardı.

Peki, bir kişinin işe alınması söz konusu olduğunda, ne gibi kriterler aranılıyordu?

Şimdi, kriterler şöyle... Diyelim ki siz talebinizi yaptınız İşçi Bulma Kurumu’na. Bir kere İşçi Bulma Kurumu kanalıyla olmadan, siz işçi alamassınız. Veya ilkin genel müdürlükten müsaade alacaksınız. Bu kadar işçiye ihtiyacım vardır, alınmasına müsaade eder misiniz, diye. Onlar müsaade ediyorlar veya şu anda işçi alımımız yoktur, biraz daha sabredin de diyebilirler. İşçi alma müsadese geldikten sonra İşçi Bulma Kurumu’na başvuruyorsunuz. İşçi Bulma Kurumu’na biz talebimizi, aradığımız işçinin квалификаsyonlarını söylüyorduk. İşte şu yaşta, şu kualifikasyonda, erkekler için askerliğini yapmış, kızlar için mesela boy şartı, erkekler için de boy şartı... Boyu 1.70’ten aşağı olmamak üzere...

Neden?

Ee makinalara yetişecek. Makinalar yüksek. Kısa olsa yetişemez ki makinalara; o yönden... Boy da şarttı.

Bu bütün Sümerbanklarda böyle miydi? İşçilerde 1.70 boy standardı...

Mesela söztün gelişi... Şimdi yerine göre, alacağımız işçinin durumuna göre... 1.65 de olabilir. 1.65'ten aşağı olmamak üzere. Bir gün mesela bir işçinin babası geldi. Efendim dedi, bir şey görüşebilir miyiz dedi. Efendim dedi, 1.70 boy standardı koymuşsunuz. Kızım 1.69. Ne olur, dedi. Dedim, peki ben 1.69'a düşsem, senin kızın girdi diyelim. Sonra da boyu 1.68 olan kız babası gelse, benim kızımı da alın dese, bunun önü alınmaz dedim. Alınmaz tabi, bizim de bir yerde bu şartı koymamızın sebebi makinalar. Bobini oradan alacak, bobini oraya geri koyacak; o yönden. Mecburuz yani bunu koymaya. Haklısınız dedi ve gitti.

Fabrikanın içinde herhangi bir sınav yapılıyor muydu? Yoksa işçi kurumunun gönderdiği her kişi kabul ediliyor muydu?

Hayır, işte eğitim uzmanı... Bazı durumlarda beceri testleri oluyordu.

Nasıl birşeydi beceri testleri?

Valla, şimdi ben bir kere gördüm de... İşte, maksat elleri filan nasıldı, müsait miydi, nasırlı değilse, o ipliği bağlamada farzı mahal.

Eller önemli yani.

Eller önemli. İpliği bağlarken o eğer nasırlıysa bağlayacağı yerde koparır. Yani mümkün değil.

Peki bir kişinin elinin uygun olduğunu nasıl anlıyorsunuz?

Fiziki kontrolle. Mesela ellerini göreyim diyor. Ya da o iğneleri yerleştir diyor. Tutma kabiliyetini görüyor mesela eğitim uzmanı. Yani o şekilde. Kazandıktan sonra yani imtihanı, bir nevi mulakat aşamasında.

Uygun değilse alınmıyor yani.

Alınmıyor tabi. Çünkü işinizi görmeyen işçiyi ne yapacaksınız. Vater makinalarında ipliği bağlayabilmesi gerekiyor. Elin çok kaba ya da nasırlı olursa elinde kalır yani. Bağlayamaz ipliği. Süratli bağlayabilmeli ki duran iğlere bir an önce müdahale edebilsin. Aksi taktirde üretim gider. Üretim altmış kilo ise kırka düşer. O yönden...

Peki, T. Bey memurların alımında neler gözetiliyordu?

Memurların alımına biz karışmıyorduk. Doğrudan doğruya o, merkezi sistemle imtihan ediliyordu. Orada mesela Genel Müdürlük kanalıyla ordaki müracat nereye ise... Manisa istiyorsa mevzuat gereğince, "Aşağıda ismi yazılı elemanın tayininin yapılarak Genel Müdürlüğe bildirilmesi" diye yazı yazılır; artık tamam; beğenmesen dahi almak zorunda kalırsın.

Peki, idareci nasıl yetişiyordu? Sümerbank, idarecilerini kendi içinden mi yetiştiriyordu?

Kendi içinden... Evet, dışarıdan almıyordu.

Peki, kişi idareci olarak nasıl yükseliyordu?

Şimdi şöyle; görgüyle, görerek, sicille mesela... Bizde, farzı mahal Eskişehir'de, sekiz tane mühendis vardı. Onların içinden üç tanesini gözüm tutuyordu benim. Yüksek puan veriyordum, farzı mahal. Onlar ilerisi için veya bir arkadaş bana sorduğu zaman, senin elinde şef olabilecek var mı, diye; ne şefi, iplik şefi, tamam var derdim. Çünkü o kişinin işletmede faydalı olduğunu görüyordum. Derdim ki sen bunu iste. Genel Müdürlük de kişiyi uygun olduğunda oraya şef olarak gönderiyordu. Eleman bu şekilde seçiliyordu. Yoksa dışarıdan iplik şefi, dokuma şefi veya basma şefi almak mümkün değildi. Çünkü bunlar özel yani. Okullarda da yetiştirilmiyordu. Tekstil mühendisi; tekstil mühendisi dört dörtlük değil ki! Onun da belli bir şeyde yetişmesi lazım.

Manisa fabrikasında nerede kalıyordunuz? Müdür lojmanında mı?

Evet.

Yazlık bahçeyi herkes kullanabiliyor mu? Yani işçiler, memurlar...

Tabi, tabi. Mesai saatlerinde değil de, mesai saatlerinin dışında. Zaten işçi çalışması lazım. Mesai saatleri dahilinde burada oturması mümkün değil. Zaten dikkat çeker, elbisesinden dolayı. Zaten gelip oturamaz.

Mesela, diyelim ki mesai saatlerinin dışında... İşçinin memurun bir arada olması sorun yaratıyor muydu?

Yo, hayır.

Peki, mekansal bir bölünme yaratıyor muydu? İşçiler bu tarafta, memurlar diğer tarafta...

Böyle bir ayırım hiç düşünmedik. Esasında Sümerbank'ın zihniyetinde de bu yoktu zaten. Böyle ayırım yok. Ama yerine göre, farzı mahal müdür ve misafirleri için ayrı bir oda düzenlenmiştir. Fakat memur işçi ayırımı hiçbir zaman olmadı.

Ama bir memur lokali de var galiba...

İşte memur lokali adında... Yoksa gelip orada çay içebilirdi.

Tabi burada bekarlar da var. Onlar da gelebiliyor mu?

Tabi gelebilirler.

Peki siz müdüriyetten işletmeye geçeceğiniz zaman nasıl bir yol izliyordunuz?

(...)

Peki, siz işletmeyi ne periyotlar ile ziyaret ediyordunuz?

Şimdi belirli bir periyodu yok onun. Müsait olduğum zaman, gelecek misafir yok, toplantı yok, o ara kafama estiği gibi... Oturuyorum mesela, bir yerden de telefon beklemiyorum. Hemen gömleğimi giyiyordum; beyaz gömleğimi...

Beyaz gömleği neden giyiyorsunuz acaba?

Giymezseniz üzeriniz berbat olur yoksa, pamuk elyafından dolayı...

Peki, gittiğinizde ne yapıyordunuz?

Bakıyordum, duran makine var mı, işçi kaytarmada mı yani işinin başında mı, değil mi? Zaten yayılıyor da hemen, müdür geliyor diye. Yani şef koşu koşu geliyordu hemen. İşinin başında olmasa da ona hemen haber gidiyordu ve o da geliyordu. Haliyle duran makine ya da kalite yönünden herhangi bir şey var mı? Mesela dokuma tezgahında duran tezgah... Yani mühim olan üretimle ilgili her türlü şeye müdahale edebiliyorduk.

Peki, oraya gittiğinizde size rapor veriliyor muydu? Diyelim ki iplik bölümüne girdiniz. Hemen iplik şefi gelip size rapor mu veriyordu?

Benim sorularına cevap veriyordu mesela. Sözelimi bugün (...) numaranız ne kadar? Veyahut çünkü randıman zaten geliyordu dosyalarda. Çünkü randıman ne kadardı, diye soruyorum. Cevabı rapordan takip ediyorum.

Yani onu da denetlemiş oluyorsunuz bu arada...

Gayet tabi. Onu da denetlemiş oluyorum haliyle. Ayrıca mesela duran makinanın şeyi ne zamandan beri duruyor? Revizyona açılmış, ne zamandan beri revizyonda? Efendim Altı günden beri. Niye takip etmiyorsunuz. Altı günden beri revizyon olmaz. Bir gündür revizyon. Bilemedin ikinci gün. Anormal bir şey olmazsa revizyonun iki günde bitmesi lazım her halükarda. Altı gün duran makinanın hesabını neden aramıyorsunuz? Onu sıkıştırırdım; yani oydu.

Peki, şimdi giriyorsunuz işletmeye. Sıra sıra makinalar var ve bir de bunların ortasında bir de orta hol var. Peki geziniz sırasında sadece bu orta holde mi dolaşıyordunuz? Yoksa makinaların aralarına da giriyor muydunuz?

Gerektiğinde makinelerin aralarına da gireriz. Beni sınırlayan bir şey yok. Merak ettim mesela, kopuşu fazla gördüm orada, makinenin arasına girerdim. Nerede buranın işçisi, niye gelmiyor? Mesela. Buraya niye müdahale etmiyor?

Peki, diyelim ki böyle bir kontrol sırasında, bir işçinin işi boşladığını fark ettiniz. Ne yapıyorsunuz? Müdahaleniz ne biçimde oluyor?

Benim direkt ceza verme yetkim var. Şefin, disiplin kurulu kararıyla. Ama müdür direkt yetki sahibi. İki yövmiyesini kes derdim personele, falan işçinin. Giderdi iki yövmiyesi.

O zaman müdürle karşılaşmak çok can sıkıcı bir durum olsa gerek işletme içinde. Bu yetkisinden dolayı...

Mutlaka bir müdürün yetkisi olması gerekli; ceza verme yetkisi olmasa zaten iş yürümez ki.

Bir de çok caydırıcı yani, değil mi?

Evet, caydırıcı yani tabi... O yönden, zaten hemen işaret ederler karşı tarafa, müdür geliyor, diye.

O zaman, işletme içinde aslında disiplini sağlayan en önemli mekanizmalardan bir tanesi de müdürün turlamaları.

Hem öyle, hem de şef de... Şef de aynı şekilde, beğenmezse çalışmasını (işçinin) rapor eder. Müteakip ikazlarına rağmen, randımanı düşük vermektedir; bu kişi hakkında gerekli işlemin yapılması, diye... Ben de disiplin kuruluna sevki uygundur, derdim. Disiplin kurulunda hem sendika temsilcisi vardı, hem de bizim işveren temsilcileri vardı. Ona göre onu çağırırlar, konuşurlar. Sen niye çalışmıyorsun? Tabi şefler de katıldığı için, orada randıman şeylerini çıkarıyorduk biz. Şu günden beri ben takip ediyorum, şu gün ikaz ettim yine fayda sağlamadı, dolayısıyla da hala öyle gidiyor. Ya ona ikaz cezası verilir ya yevmiye cezası verilir. Veyahut da gerçi daha evvel de disiplin kurulundan ceza almışsa iş akti fes edilir.

İhraç yani...

Peki, disiplin kuruluna sevk tek gerekçesi randıman problemi midir? Başka neler olabilir?

Mesela diyelim ki ustasına hakaret etmiş, dinlememiş. Bazen bakıyorsun, tokat da atmış. Tokat attığından dolayı disiplin kuruluna sev edilenler oluyor. İş akti fes edildi de yani, oldu öyle olaylar. Yani sadece randıman diyemeyiz. Ama bizim hedefimiz randımanı yükseltmek olmalı. Çünkü disiplin ne için yapılır? Orada kendi egosunu tatmin için değil. Randımanlı bir çalışma, huzurlu bir çalışma... Onun o disiplinsizliği diğerine de sirayet edebilir. Biri istekli çalışıyor, öbürü çalışmıyor. Ha bire kafa tutuyor ustaya ve kimse de bir şey yapmıyor. Tak, yarın kendisi de aynı duruma geçer.

Verimlilik sizin için önemli bir kriter galiba?

Tabi, tabi.

Peki verimliliği nasıl ölçüyordunuz?

Bir, işletme malzeme sarfiyatıyla. Yani belirli bir üretimi tutturduk, sözgelimi, diyelimki bir iğ verimi beş kilo...

Bunun bir standardı var yani?

Gayet tabi. Elde ettiğimiz ipliğin top başına sarfiyatı nedir, kopça sarfiyatı nedir; bunlar verimliliği etkileyen faktörlerdir. İplik üretiminiz iyi ama dünyanın işletme malzemesini harcamışsınız, (...) yani hem yüksek randıman, hem de minimum masrafla bunu yapmak; hedef o.

Peki, raporlarınıza baktınız; günlük, haftalık ya da aylık; gördünüz ki verimlilik düşük çıkmış. Bunun sebebini nerede arıyordunuz?

Zaten o raporlar (randıman raporları) aylık çıkıyor. Genel müdürlüğe de gidiyordu. Ayrıca ayda bir onun toplantısını yapıyorduk. Üretimle ilgili. Ayda bir. Bütün şeflerin huzurunda. Herkesin orada çalışma durumunu gözden geçiriyorduk. Şu artmış, nedir, izahını yap bakalım, Ö. Bey. Örneğin... Efendim, işte şöyle oldu da, böyle oldu da... Bilmem daha önceki aylarda almamıştık. Sözgelimi, mesela... Kullandık ama vermedik, bu aya intikal ettiği için biraz yüksek oldu. Önümüzdeki ay mutlaka düşecek; örneğin... Yani o taahhüdü de alıyordum. Veyahut da bu randıman neden düşük çıktı, efendim, işte son zamanlarda gelen iplik mukavemeti, örneğin düşük... Fizik laboratuvarının şefine, "Şef, iplik mukavemetleri düştü mü?"... "Biraz düşük efendim. Biraz var.", "Peki o zaman, getir bakalım raporu."... Bakıyorsun, hakikaten biraz iplik mukavemeti düşük. O da bizim elimizde olmayan çeşitli sebeplerle... Diyeceksin niye? Kötü pamuk gelmiştir. Bulduğunu göndermiştir pamuk satın alma. Haliyle işleyeceksin. Tezgah durmuyor ki. Ama o ona göre senden mümkün olduğu kadar (...) arttırıyor. Ya bükümü kapatıyorsun. Yani mukavim olsun diye düşünüyorsun. Belirli bir zaman içinde, kısa periyotlarla... Başka ne etken olabilir, onu araştırıyorsun; bunu da düşünün diyorsun. Ta ki o pamuk bitip yeni ve daha iyi pamuk gelinceye kadar.

Peki, oradaki bir şef, ustabaşı, mühendis verimi etkileyebilir mi? Düşürebilir ya da yükseltebilir mi?

İlgisizlikten dolayı düşebilir yani... Kötü niyetle yapmaz da; ilgisizlikten... Gider avare avare lak lak eder örneğin. Ben farzı mahal, bir dokuma şefi bilirim. Müdürlük olarak da sigara içme odası yapmıştık; sendikanın talebiyle. Tuvalette içmesinler, insancıl bir oda verelim, orada içsinler diye. Tamam ama istismar etmesinler. Zaman zaman da girerdim. Bakardım orada, adam bitirmiş sigarasını, hala oturuyor. "Sen niye oturuyorsun?", "İşte efendim, şimdi gidecektim", şöyle böyle... Kontrol ederdim. Şimdi bizim dokuma şefi, akievvel, bir gün dedim ki: "Takip ediyormusun?". Tabi efendim, dedi, takip ediyoruz.

Neyi, takip ediyor mu?

Sigara içme salonunu yani... “O odaya giriyor musun?”, “Giriyorum.”, “Ne yapıyorsun mesela?”, “Geçen gün” dedi, “Gittim; bana da bir sigara verin, dedim. Beraber içelim dedim.”... Gaye, kontrol edeceğim, diyor. Ben de dinliyorum, “Evet, evet, tamam”. “İçtik. Gördünüz mü bak, beş dakikada bu sigara bitti. Dolayısıyla burada beş dakikadan fazla kalamazsınız.”... Dedim, bana bak, sen bu kafayla laubali olursun ha! Yani böyle sigara içme falan... Yani böyle saçma şey mi olur? Yani senin illa orada beraber içmen şart değil ki! Biraz arada mesafe bırakmak lazım. Yani, kafasına göre, sigaranın beş dakikada içilebileceğini ispatlamış oluyor. Hadi oradaki üç kişiye ispatladın. Öbür seksenbeş kişi içeride. Herbirine gidip, bak bu sigara beş dakikada içilir, diyecek. Dedim, arada bir mesafe bırak, böyle laubalilik olur. Onun için sakın bir daha yapma böyle, dedim. (Şefe)

Peki, T. Bey verimliliği belirli bir kalitede tutabilmek için alınmış mekansal önlemler var mıydı? Mesela işçinin içindeki ıslak hacimlerin yer seçimleri, diyelim ki sigara odalarının yer seçimleri... Yani bu gözetilerek mi yapılmıştı bu mekanlar?

Yok; şimdi gözetilerek değil de... Zaten esasında her fabrikada sigara içme odası yok.

Peki orada sigara nerede içiliyor?

Tuvalette içiyorlar.

Peki, bunun kontrolü nasıl sağlanıyor? Kişi çok fazla tuvalete gidiyor mu, gitmiyor mu?

Ustası takip edecek, bir; şefi takip edecek... Yani müdürün görevi değil esasında tuvaletlerde dolaşmak. Ama zaman zaman açardım. Tuvalette kimse var mı? Hala orada sigara içenler var mı?

Yani siz, kendiniz bile böyle kontroller yapabiliyordunuz zaman zaman?

Gayet tabi. Ben hiç çekinmezdim. Şirketin selahiyeti yönünden... Bazısı, “Efendim koca müdür tuvaletlere girer mi?”, ya ben öyle düşünmem. Benim için üretim önemli, üretim! Sen oraya girdiğinde müdürlüğünün M’simi gidiyor? Yoo... Payemden mi düşüyor? Yo. Bilmem itibarım mı gidiyor? Yoo... Ben kontrolümü yapıyorum. Kendi gözümle görmek için. Onun için daha rahat konuşabiliyordum; sendika başkanıyla da, baş temsilciyle de. Gerekirse onlar da söylüyorlardı. Ben İzmir’e Eskişehir’den geldim. Çocuklarım gelmediği için tabi, sabah erken giriyordum işletmeye. Dolaşıyordum, dönüyordum, memur mesaiye daha yeni geliyordu. Yani düşün, hem de bu kaç gün böyle devam etti! Çocuk okul durumu bitinceye kadar. Lojmanı boşaltmadım Eskişehir’deki. Burada kendimin de lojmanı vardı. Haliyle gece, yemekten sonra dalyordum işletmeye. Sendika başkanı diyordu ki, “Efendim, işçiler merak ediyorlar; bu yeni müdür hiç uyumuyor mu?”. Uyuyordum fakat gece gelip geziyordum, sabah erken gelip geziyordum. Yani ben kendi gözümle görmek istiyordum. Herhalde ben buraya yeni geldim. Hem işletmenin durumunu kontrol edebileyim, hem de arkadaşlarla tanışmış olayım. Yani, bir an evvel yakınlaşma olsun; o yönden... Yoksa uyumaz olur muyum? “Valla müdürüm, açıkçası siz kazan dairesine kadar gidiyorsunuz. Kazan dairesi diyor ki bana, şimdiye kadar gelmiş geçmiş müdürlerden hiçbiri kazan dairesine gelmedi, bu müdür nereleri geziyor?”... Hem işletmeyi, hem kazan dairesi, atölye, her taraf... Her taraf bana ait ya. Benim görmem lazım ya... Hakikaten kazan dairesine de çıkıyordum, nasıl durum diye soruyordum. Kömürden memnun musunuz? Mesela... İcabında bir şikayet de olabilir. Efendim yeni gelen kömür pek iyi değil. Ufak veya tozlu. Ona göre, ticarete talimat verirdim; kazan dairesine doğru dürüst kömür gönderin diye. Yani bu şekilde daha da rahat konuşma imkanım oluyordu. (sendika temsilcileriyle) Kendi gözümle görüyordum. Ama öbür tarafta hep gelen haberlerle... Oturduğun yerde, haber gelsin de ona göre... O zaman, hiç haber gelmez.

Peki, bu verilen kararlar belirli bir zaman şeyine bağlı mıydı acaba? Mesela sigara içme, on buçuk ile on bir arası gibi... Yoksa herkes kafasına göre mi?

Yok, kafasına göre...

Peki, bütün bu akışın düzeni, kim tarafından ayarlanıyordu?

Usta sorumluydu. Şef sorumluydu icabında. Bir anormallik varsa mesela... Çünkü üretimden ustayı da sorumlu tutuyordum. Mesela dokumada, dokumanın komple ustası vardı. Yani arızayı yapan (tamir eden) usta. Eğer oradaki dokumacı tezgahını çalıştırmayıp gidiyorsa sigara içmeye... Onun da o randımandan pirim alması mevzu bahis. Onun da menfaatine yani. Pirim ona göredir. Onun primini nereden vereceksiniz? Onun üretiminden.

Bu usta denilen kişi, ustabaşı değil mi?

Ustabaşı değil, usta sadece; ustabaşı ayrı. Ustabaşı dediğimiz daha çok daimi gündüzcülerde olur. Revizyoncu var, usta var, bir de ustabaşı var.

Bir de postabaşı var galiba.

O da vardiya çalışanlarında olur. Postabaşı derken, vardiyada çalışanların sorumlusu... İplik postabaşısı ayrı, dokuma postabaşısı ayrı.

Her gün başka biri mi postabaşı oluyor acaba?

Hayır. Bir tane.

Yani postabaşlık bir mertebe, öyle mi?

Mertebe.

Peki, bu kişi işçilerin arasından seçiliyor değil mi?

Tabi, tabi.

Peki, işçilerin arasından seçilen bir kişi postabaşı olduğunda, işçiler tarafından daha çok memurlara ait biri olarak mı görülüyor? Yoksa hala kendilerinden biri olarak mı görmeye devam ediyorlar postabaşını?

Bu durum seçtiğiniz adamın tutumuna bağlıdır.

Postabaşı mikro ölçekte idarenin bir gözü mü aynı zamanda?

Gayet tabi. Çünkü teknik nezaretçi. Nezaretçi derken, bir yerde işvereni temsil ediyor. Onun ünvanı teknik nezaretçi. Ücretini de toplu sözleşmeden ona göre alıyor. Teknik nezaretçilere mesela, şu kadar zam... Bir nevi teknik eleman...

Aslında küçük de olsa bir idareci, değil mi?

Gayet tabi, gayet tabi! Çünkü onun da o yetkisi var. Onun getireceği konulara göre, şef de ona göre hareket eder.

Peki, bir kişiyi postabaşılığa atamak kimin yetkisinde?

İmtihanla. Postabaşılığı boşaldı, kişi emekli oldu mesela, orada ilan ediyorsun; böyle böyle... Postabaşılığına eleman alınacaktır. Müracatçıların işte, şu kualifikasyonda olması, diye... Sözgelimi, dokuma postabaşılığı ise o zaman dersin ki komple ustalarından olacak diye. Yani tutup da meydancı, postabaşılığa talip olmasın. Sadece o kademeye yakın olanlar derdik. Tepede postabaşı var, altında da komple ustaları var. Komple usta; yirmi beş tane komple var.

Komple ustasından kasıt nedir acaba? Bir takım mı yani?

Bir takım. Belirli sayıda tezgahın tamirinden sorumlu kimse. Yani, diyelim ki kırk sekiz tezgah, kırk sekiz tezgah; bunlarda iki tane dokumacı var; yirmi dörder... Onların da amiri, o komple ustası oluyor. Hem yardımcı oluyor, arızayı gideriyor, hem de onların çalışmalarından, şeyinden de sorumlu oluyor.

Peki, bu postabaşılık sınavında, idarecilik vasıflarını ölçmeye dair de sorular var mıydı?

Pek o kadar olmuyor. Yani, zaten az çok bu adam yapabilir diyorsunuz. Bu adam yapamaz...

Yani zaten kişisel görüşleriniz oluşmuş oluyor.

Mesela ben dokuma şefliğimden veya işletme şefliğimden bilirim. Şey olarak belli zaten. Ona göre de soruları hazırlıyorsun. Yani gaye, eğer namzet varsa onu sıkmak değil, öldürmek değil de bilakis bir an evvel ona yardımcı olmak...

Peki, bir (...) vasfı var mı o kişinin? Olmalı mı yani?

Haliyle bir yerde olmalı ki... Olmalı ki, postayı idare edebilsin. Yoksa teneke çalarlar arkasından yani. Çünkü o gece diyelim ki; vardiyaları da söyleyeyim 7.00-15.00, 15.00-23.00, 23.00-7.00, 23.00-7.00'de, yetki tamamen nöbetçi memurunun elinde. Yani, iznini, hastalanan kişiyi, hastaneye sevk etme, araba çağırma, ambulans çağırma, o yönden postabaşının nöbetçi memura götüreceği şeye bağlı o da.

Aslında geceleri (gece vardiyalarını) düşündüğümüzde, postabaşılık önemli bir mevki...

Tabi, tabi. Gündüz o kadar mühim değil. Gündüz hem idari işler var, hem mühendis var. Ama gece... Gerçi diyeceksin ki vazife evleri... Çok büyük hallerde de icabında nöbetçi memur eğer karar veremezse telefon ediyordu şefine. Böyle böyle bir durum var, ne yapayım? Yani bir yol göster der. Ve o ona, bekle geliyorum der, gelir, müdahale eder. Veyahut da tamam, bir mahsuru yok, karar verebilirsin der.

Şimdi, fabrikanın içinde postabaşı odalarını görüyoruz. Birçok mekanda var bu oda. Hep var mıydı? Sonradan mı yapıldı?

Benim Sümerbank'ı tanıdığımda hep vardı.

Peki, postabaşı odaları arasında şöyle bir ayrım var. Bunlar bazen duvara yapışmış vaziyette oluyor. Bazıları ise mekanın ortasında oluyor. Duvara yapışmış olanlar genelde düz ayak oluyorlar. Mekanın ortasında olanlar ise daha yüksekçe. Birkaç basamakla çıkılabiliyor. Bir de iplik makinaları gibi yüksek makinaların olduğu bölümlerde bu yüksek odalara rastlıyoruz. Bu farklılaşmaların sebepleri neydi sizce?

Şimdi, burada belirli bir ayrım yok. Oradaki zeminin müsadesine bağlı... Nerde müsaitse orayı yaparlar, yani postabaşı odası... Bir de eğer yeniden yapılacaksa, kontrol imkanı da olsun diye, o yönden düşünülmüştür.

Kontrolden kasıt nedir?

Kontrol; şimdi postabaşı odada oturduğu zaman, kimin ne yaptığını görür oradan. İlla aşağıya inmesine gerek yok. Ama baktı ki herkes aleminde, dalga geçiyor; hemen iner, müdahale eder. Yani kontrol dediğim o. Şeyin hakimiyeti yani... Nasıl Amerikalılar diyorlar ki yürüyen karnıcaı tespit ediyoruz; uzaydan takip ettikleri gibi... Üstten kontrol daha... Hakimiyet yönünden çok daha iyi.

Yani bu düşünülmüş bir şey, öyle mi?

Tabi, tabi. Öyle tabi.

Peki, postabaşı hiç oradan inmese, bu yine de tezgahın başında çalışan işçi için caydırıcı birşey mi? Yani işi boşlaması adına.

Caydırıcı. Her an orada postabaşı onu görebilir. Gerek oturduğu yerden, gerekse kalktığı yerden. Çünkü kalktığı anda mutlaka görecektir. Postabaşı oturduğu anda, o da hep onu takip edecek değil ya yani. Kalktı mı, kalkmadı mı? Bir yerde çalışacak değil mi?

Peki, postabaşının bu mekansal yukarıdalık ve herşeyi görebilen konumuyla, müdür odasının binanın tam ortasında, ikinci katta, giriş kapısının tam karşısında ve ön bahçeye tamamıyla hakim bir konumda olmasıyla arasında, sizce bir benzerlik var mı?

Var tabi. Gayet tabi. Ama deminki söylediğim, yani benzerlikten öte, daha ziyade gelen misafirlerin işletmeye kadar yürümesini önlemektir. Yani müdürün merkezi yerde olması. Yani kapıya yakın yerde olması. Yani kapıyı kontrol, müdürün görevi değil esasında.

Peki, şöyle bir şey oluyor muydu? Pek tabi ki kapıyı kontrol müdürün görevi değil ama... Müdür odasının bu kadar hakim bir yerde olması, ön bahçedeki sosyal yaşantıyı etkiliyor muydu? Yani burada insanlar kendilerini daha şey (kontrollü) hissediyorlar mıydı?

Şimdi, bahçe ayrı.

Hayır hayır. Ben ön bahçeyi kastediyorum.

Ön bahçe. Ee nispeten tabi. Biraz çekiniyor ise gayet tabi. Mesela; yine Manisa'dan örnek vereyim. Ben yemekten dönüyordum. Yanımda da misafirler gelmişti, Genel Müdürlük'ten. Baktım ki o şeyin yanında iki tane kız oturmuş, sohbet ediyor. Siz nerede çalışıyorsunuz, dedim. Bobinde dediler. Benim müdür olduğumu bilmiyorlar.

En kötü durum da bu galiba...

Evet. Ee dedim, bu saatte görev başında olmanız gerekmez miydi? İşte daha yeni geldik dediler. Dedim, şu kartlarınızı bir göreyim bakayım. Oradan isimlerini aldım. Geldim, personel müdürüne açtım telefonu. Şuna şuna ikişer yövmiye ceza yaz. Efendim dedi, gerekçe olarak... Gerekçe olarak dedim, mesai dahilinde dedim, çıkmışlar lak lak ediyorlar bahçede. Şimdi, bunu duyan bir kere kontrollü davranıyor. Müdür hiç gözümüzün yaşına bakmıyor, hemen cezayı basıyor diye. Bu yetti. Benim o beş günlük müdürlüğüm de kafî geldi. Bir kere "o müdür sert", o yayıldı mı, kimse kaytarmaya cesaret edemez.

Ama bu şöyle bir şeye de yol açıyor galiba, değil mi? Orada karşılaşmayı pek istemiyor insanlar müdürle.

Şimdi, karşılaşmak istemiyorsa işletmenin o zaman içinde dolaşsın. Tutup da orada işletme çaycı değil. İşletme; eğer lak lak edecekse, işletmede gürültü var, işletmede rutubet var, işletmede toz var icabında. Dışarıda bahçede, ohh! Manisa'nın sığağında ağacın altında lak lak etmek daha güzel. Karşılaşmak istemiyorsa daha iyi, tamam. Ben de zaten keyfimden, gidip de özellikle aramıyorum ki. Oradan geçtim,

oturuyorlardı. Nerede çalışıyorsunuz? Biz burada çalışmıyoruz ki, işletmede çalışıyoruz. Sohbet olsun diye yani. Nerede çalışıyorsunuz? Bobinde. Peki sizin bobin makinasının başında olmasız gerekmez miydi? Aman işte yeni geldik de... Yeni geldik ha, kimi kandırıyorsunuz. Sonra orada ne işiniz var? Yani, yeni de gelseniz orası dinlenme yeri değil. İşletmenin içi dinlenme yeri. Dolayısıyla o olay yayıldı. Tamam, herkes hizaya girdi.

Biraz da bunlar yöneticilik teknikleri gibi.

Gayet tabi, gayet tabi!

Peki, bunun eğitimini alıyor muydunuz?

Orada benden önce müdürlük yapan arkadaş, Allah rahmet eylesin, vefat etti; dedi, T. Bey, Manisa hakikaten hayırlı olsun, benim tayinim çıktığı zaman, böyle böyle dedi. Dört dörtlüktür, kutu gibi fabrika ama en büyük eksikliği disiplin. Orada bazı müdürler (...). Sen disiplini sağlarsan çok çok rahat edersin. Hakikaten de dediği doğru. Şimdi bu bir nevi kopyaydı bana. Ona göre davrandım. İki yevmiye verdi mi, bitti. Sendika bile gelemedi, efendim öyle hemen iki yevmiye ağır değil mi, diye. Diyemedi hiçbir şey. Hiç kimse diyemez zaten. O yönden (...) dediğin doğru; idarecilik teknikleri bunlar. Ama bunu bilen arkadaş, ya boş ver ya, ohoo, sendikayla niye dalaşayım? Yahu sendikayla dalaşma, bilmem şununla dalaşma, o zaman sen nasıl otorite kuracaksın? Ve inan ki müdür olarak en büyük sıkıntıyı, eğer bir müdür benden evvel gevşek ise onun sıkıntısını çektim. Yani onu yıkmak, eğer bir müdür benden (...) çünkü çark zaten dönüyor. Kimseyi ne cezalandırmaya, ne kızmaya, ne azarlamaya gerek kalmıyor. Çünkü çark dönüyor. Ama benim de şansım; nerede şey (disiplinsizliği kast ediyor) varsa T. Bey gider, orayı düzeltir!

Manisa fabrikasının, diğer dört fabrikadan da ayrılan, şöyle özel bir yanı var. O da şuydu. Öndeki idari bina ile arkadaki işletmeyi birbirine bağlayan ara bölüm, bütün fabrikalardan farklı. Bu ara bölümde birtakım idareci odaları var. Ya da şef odaları. Ve aslında diğer fabrikalardan farklı olarak, buraya gelen işçi, sabah kartını bastıktan sonra bu şeflerin önünden geçmek durumunda kalıyor. Aynı şeyi gündüz yemeğe giderken ve yemek dönüşünde de yaşıyor. Bu özellikle yapılmış bir şey mi?

Yok. Özellikle; zannetmiyorum yani...

Peki, etkisi oluyor mu acaba iş disiplininde?

Etkisi, mutlaka olur. Çünkü şimdi burada eğer oradan geçen işçinin biri görünmeden geçmesi vardır, bir de ister Ahmet efendi, ister Mehmet efendi, kim olursa olsun, onu görerek geçmesi vardır. Eğer yemeğe erken çıkıyorsa, sözgelimi on birden evvel çıkıyorsa, şey o zaman, kaytarmak istiyordur. Bunu gören adam mesela der ki, şef, senin adam on bir olmadan çıktı, sözgelimi... Veyahut on buçuktaysa on buçuktan evvela çıkmaması lazım. Ama tutup ta onda çıkarsa. Ee nereye gidiyorsun? Yemeğe. Yemek saati değil. Gidecek oraya, yemekhanede lak lak edecek. (...) Dolayısıyla caydırıcı olmaması mümkün değil ama bilhassa yapılmış değil. Yer yokluğundan dolayı.

Ama burada mekansal anlamda, mekanın kendisi bir disipline etme aracı haline dönüşüyor.

Evet. Otomatik olarak öyle.

Peki, burada bir mescit sundurması var. Sonradan mı yapıldı bu?

Sonradan, evet.

Hangi yıllarda yapıldı?

İşte ben gittiğimde vardı. Demek ki MSP (Milli Selamet Partisi) zamanında. Yani yetmiş dörtte miydi, Bülent Ecevit-MSP koalisyonu? Yetmiş dört civarı yapılmış yani.

Peki Sümerbank'ın diğer işletmelerinde de mescit var mı?

Var, var.

Peki, bunlarda mı MSP döneminde yapılmış?

MSP döneminde herhalde.

Peki, zaman içinde yapılmış böyle başka eklentiler var mı?

Manisa'da farzı mahal, yakında bir cami yoktu. Yakında bir cami olsa, hadi neyse. Mescide gerek yoktu. Mesela şeyde de, İzmir'de de küçüktü, sonradan büyütüldü. O ayakta durabilen denilen bölgede namaz kılıyorlar. Geldiler bir gün, dediler ki, efendim bu Cuma'ya hiç yetişmiyor. (...) Bütün millet dışarıda

kalıyor. Peki, ne yapalım? Efendim, müsaade ederseniz efendim, bu iç tarafı düzenleyelim. Yahu dedim, halılar malılar, ben size ödenek veremem yani. Yok efendim dediler; hem sosyal ilişkiler müdürü, hem de savunma uzmanı gelmişlerdi; biz hallederiz dediler. Nasıl halleriniz peki? Efendim, biz dışarıdan bunları alacak, yardım edecek zenginleri biliyoruz. Dedim o zaman, halılar sizden olsun, ben burayı badana ederim, boyarım ama halılar sizden. Tamam dediler. (...) öyle bir ana geldi ki, dışarıdan da camiye gelenler olmaya başladı. Alalım mı (camiye) diye sordular. Alın yahu, dedim. Yani artık bu camiye döndü. Mescitten öte. (...) Ramazanlarda, bayramlarda, (...) şeye döndü. Ben bile şimdi (...) bayram namazına oraya giderim. (...)

Peki, öğlen arası kaç saattir?

Öğle arası yarım saat de vardı, (...).

O zaman, işçinin ancak yemek yiyip dönmeye mi vakti oluyordu? Yani bir oyun oyna, bir şey yap yok.

Şimdi, kütüphane binası olduğunu görüyoruz. (...) Kütüphane binası, bazılarında ise kütüphane birimi var. Kütüphanenin varlık sebebi neydi?

Varlık sebebi, işte dediğim gibi... Milleti orada, çalışma durumu mevzu bahis olursa orada, herhangi bir teknik rapor hazırlama, herhangi bir doküman çıkarmak isteyen gitsin, istifade etsin. Herkese açık. İşçi, memur farkı yok.

Peki, kullanım oranı nasıldı?

Kullanım oranı, (...) o kadar değildi yani.

Peki, siviller tarafından kullanılıyor muydu? Mesela lojmanlarda kalan çocuklar kullanıyorlar mıydı?

Yok. Yok, kullanmıyorlardı.

O zaman, peki daha çok teknik kitaplar ağırlıklı bir yer miydi?

E mutlaka tabi, şeyle ilgili... Üretimle ilgili teknik kitaplar.

Yani öyle roman vb. yoktu.

Belki arada mesela, belki bağışlanan kitaplar arasında, belki roman bulunur ama esas ağırlık teknik kitaplarda.

Çalışan bir kütüphane memuru var mı?

O da yok. Eğitim uzmanı icabında ilgileniyordu. Yani şey yünden. Çünkü hareket yok ki orada zaten. Sadece oturacak, sinek avlayacak. O yüzden ayrıca kütüphane memuruna gerek yok. Ayrıca kütüphane faal bir şey olsa düşünürsün. Ama yok. Kütüphane var, isteyen gidebilir. Eğitim uzmanının sorumluluğu altında, o kitaplar onun zimmetinde. O ona göre, o verir, o alır, o takip eder.

Futbol sahaları var. Bunlar mesai haricinde kullanılan birimler herhalde.

Mesai haricinde. Öğleyin de eğer şey olursa, mesela daimi gündüzcülerin şeyi (yemek arası) bir saattir.

Öyle mi?

Evet.

Yani bir daimi gündüzcüler var, bir de böyle sürekli dönüşümlü çalışanlar. Öyle mi?

Evet, evet. Daimi gündüzcüler, söz gelimi mekanik atölyede çalışanlar, daimi gündüzcüler. Revizyoncular yani bakımçılar, onlar daimi gündüzcüler. Meydancılar var mesela. Sosyal hizmetlere bağlı. Bahçeye bakan elemanlar. Onlar daimi gündüzcüdür.

Peki futbol takımı var mıydı?

Vardı. Sümer Spor namı altında bir şeyimiz vardı. Onlar yine işçilerden ve dışarıdan elemanlarla...

Peki memurlar katılabiliyor muydu?

Tabi, tabi. Herkes serbest. Ama yeter ki meraklı olsun, şey olsun yani, futbol olarak.

Memurlarla işçiler ortak takım mı kuruyorlar, yoksa karşı karşıya mı takımlar kuruyorlar?

Yok, şimdi yerine göre, öyle bir maç olabilirdi ama genelde müşterek. Dışarıya karşı.

Sümer Spor'a ait bir yer var mıydı acaba, fabrika içinde?

Mesela İzmir'deki düğün salonunu ihaleye çıkaracaktım. Sümer Spor'a bakan memur arkadaş geldi, dedi ki müdür bey, biz almak istiyoruz. Dedim ki, bak baş edemezsiniz. Nasıl şey yapacaksınız?

İşletmesini?

İşletmesini. Dedim, zordur. Efendim, işte Sümer Spor'a bir gelir olsun diye. Efendim tamam Sümer Spor'a bir gelir olsun, ben anlıyorum senin nereye götüreceğini ama ben ihaleyi düğün salonu olarak yapacağım için oraya (ihale şartlarına) masalar yükleyeceğim, yukarıdaki havalandırmaya aspiratörler yükleyeceğim yani bu sene hiç para almasam hem masaları, hem aspiratörleri... Hem kendisi için, hem bize hibe etmek için. Çünkü benim ödeneğim yok yani bu işe. Efendim, biz yaparız. Dedim, iyi düşün bak. Tamam dedi. Biz mahçup olmayız efendim. Tamam dedim ticarete, o zaman ihaleye çıkmayın. Bir kere de Sümer Spor'a bir deneyelim, bir verelim. Hakikaten aldılar ve bir müddet de götürdüler yani. Hem onlar gelir elde etti, hem ben de rahat ettim. Dışarıya versem adam kötü bir kalfa getirecek farzı mahal, düğün salonuna bakacak. Ben onun peşinden koşacağım. Bu durumda en azından benim elemanım işletecek. Sorun olduğunda hesabımı sormak daha kolay.

Burada yapılanlar, Sümerbank çalışanlarının düğünleri değil mi?

Sümerbank'ın, tabi. Ama satılanlardan Sümerbank Spor belirli bir kar alıyordu. Garsonun mesela, külfetini (maaşını) ödüyorlardı. Yine bizim garsonlardan ama mesai harici geliyordu.

Peki, bir hazır giyim binası var Manisa'da. Bu sonradan yapılmış galiba. Mimari dili çok farklı çünkü.

Evet.

Hangi yıllarda yapıldı bu bina?

Şimdi, o ben gitmeden evvel, tahmin ediyorum ki 1970-1975 arası yapıldı.

İşletmeyi yazlık bahçeye bağlayan yol, memurlar ve lojmanlarda kalanlar tarafından daha fazla kullanılan bir yol muydu?

Belirli bir ayırım yok tabi. Ama tabi, tesadüfen lojmanlar burada olduğu için haliyle... Misafirhane de bu bölgede olduğu için, misafirler yolu ve ana giriş kapısı orası olduğuna göre, mecburen hem lojmana gidenler, hem misafirhaneye gelenler, hem lojmana misafir olarak gelenler hep o yolu kullanıyorlar.

Peki, lojmanın ayrı bir giriş kapısı var. Hem bu kapıda bir bekçi kulübesi de (güvenlik) var. Burası kullanılıyor muydu; bu kapı?

Evet, oradan da girilebiliyor. Ama işletmeden gelenler veyahut da ana girişi burası belledikleri için buradan gelenler bu yolu kullanabiliyordu. Tekrar buradan gidin, oradan gidin demiyorduk pek.

Peki, T. Bey lojman ve yazlık bahçe ile bütün işletme arasına dikenli tel çekilmiş durumda. Bunun sebebi neydi?

Benden sonra çekilmiş. Ben oradayken öyle bir şey yoktu. Ama şu açıdan makul. İşletmeye girmesinler diye. Yani çocuklar olsun, şey olsun...

Peki, eskiden bu kontrol (güvenlik) nasıl sağlanıyordu?

Ebeveynlere tembihlerdik. Kimse göndermesin diye. En azından sahip çıksın. Tabi, şimdi, çocukların yaramazlık derecelerine bağlı.

Burası, girişteki kart basma ünitesi... Burası nasıl bir yerdirdi?

İşte orası puantörlerin de bulunduğu mahal. Puantörler bir nevi, işçinin, başka birinin kartını da basma durumunu kontrol altında tutuyorlar. Çünkü işçi, icabında iki kişilik kart alır, basar, koyar yerine.

İşçi, kart basma esnasında da gözleniyor ahlında idare tarafından...

Gayet tabi. Çünkü arkadaşının kartını basarsa çalışmış gibi görünür. Usta zanneder ki işçi devamsız kaldı. Halbuki kartı basılmıştır. Ondan sonra, çıkarken de eğer puantör kontrol etmezse alır tekrar basar ve sanki kişi çalışmış gibi olur.

O zaman, bu kart basma işleminin yapıldığı zaman, orada mutlaka bir kişi bulunuyor mu?

Bulunur tabi, tabi.

Manisa fabrikasının işletme girişini üretim mahaline bağlayan koridorundan geçiyorsunuz. Koridoru geçip tam üretim mahaline girdiğiniz noktada, şef odaları var.
İşte bunlar bir tesadüf eseri yapılmış. Öyle düşünülmüş, orada yer bulunmuş.

Yoksa, kontrol amaçlı değil yani.

Yok. Kesinlikle öyle değil. Çünkü öyle bir şey olsa, diğer yerlerde de öyle olurdu. Bakarsın, Eskişehir işletmede dokuma şef odası başka yerde, Manisa'da başka yerde, İzmir'de başka yerde; yani o bakımdan. Kesin, böyle bir şey yok.

Siz iplik makineleri aralarına giriyordunuz, değil mi? Sadece koridorda dolaşmıyordunuz yani?
Diyorum, ben tuvaletlere kadar gidiyordum.

Peki, şefler de giriyor muydu bu aralara?

Şefler, mutlaka...

Ben şöyle anlıyorum. Şefler odalarında oturuyor. Birtakım iplik numuneleri çıkarılıyor ve kontrol için şefin önüne getiriliyor.

Yok. O numunelere bakan, zaten iplik labratuvarları var. İplik laboratuvarlarının elemanları var. Zaten, onlar şefe bile gelmiyorlar. Fizik laboratuvarının elemanı ile birlikte geliyor, alıyor numunesini, gidiyor laboratuvarında ipliğin mukavemetini, ipliğin numarasını, kalitesini tespit ediyor. Ondan sonra rapor halinde şefin önüne geliyor. Senin ipliğin böyle diye.

Peki, bu fabrikalarda toz çok önemli bir konu galiba. Peki sizden (yönetim), sendikalar aracılığıyla işçilerin ya da memurların mekansal talepleri olabiliyor muydu?

Ne gibi mesela?

Mesela mekanların havalandırmalarına ilişkin.

Biz de böyle bir şey olmazdı. Çünkü işletmenin içinde aspiratörler var. Klima var.

Makinaların üzerinde sayaçlar var. Bunlar ne işe yarıyordu acaba?

Şimdi, sayaçlar kumaşın metresini gösteriyor. Dolayısıyla bir vardiyada kaç metre işlenmiş, onu tespit ediyor.

Yani bu da denetimin bir aracı herhalde?

Gayet tabi. Yani hem denetim, hemde bilgi edinme yani. Bugün ne ürettim diye. Mesela yıl sonuna kadar benim üretimim 130 bin metre mesela. Bu üretimi buldum mu bulmadım mı? Hem denetim yönünden, hem de üretimi (...).

Burada denetim çok yönlü aslında, değil mi? Bir işçinin kendisini, sizin işçiyi ve işletme olarak sizin kendinizi... Yani belirli bir kotayı tutturabiliyor muyum, tutturamıyor muyum?

Gayet tabi, gayet tabi.

APPENDIX E

H.Y.

Cinsiyet: Erkek
Ticaret Müdürü
İşe başlama 1980-2003
1993 - 96 İzmir Satış Şefi,
1996'dan 2003 Ticaret Müdürü

F.S.

Cinsiyet: Erkek
Makine Mühendisi
İşe başlama 1980-2004, 1988 Nevşehir, 1991 Manisa, 1993-2004 Bergama
Planlama Mühendisliği, İşletme Mühendisliği, İplik Şefliği, Kalite Güvence Müdürlüğü

Sümerbank'ta hangi yıllar arasında ve hangi görevlerde buldunuz?

H.Y.: Sümerbank'ta 1980'den 2003 yılına kadar 23 yıl çalıştım. İlk çalışma yerim Van ayakkabı fabrikası oldu; yaklaşık sekiz yıl. Daha sonra 4 yıl Antalya dokumada görev yaptım. Çalıştığım birimlerde ticaret bünyesinde görev aldım. 1993 - 96 yıllarında İzmir Basma Satış Fabrikası'nda Satış Şefi olarak görev aldım. 1996'dan 2003 yılına kadar da Bergama fabrikasında Ticaret Müdürü olarak buldum.

F.S.: 1980'de Bursa Merinos Fabrikası'nda göreve başladım. 1985 yılında Erzincan'da görev aldım. 1988 yılında Nevşehir'e, 1991 yılında da Manisa'ya atandım. 1993 yılından özelleştirme nedeni ile kapatılana kadar Bergama'da görev aldım. Sümerbank'ta Planlama Mühendisliği, İşletme Mühendisliği, İplik Şefliği ve Kalite Güvence Müdürlüğü görevlerinde buldum. Toplam 24 yıllık çalışmam oldu.

Ailenizde sizden önce Sümerbank çalışanları var mıydı?

H.Y.: Bende yoktu. Fakülteyi bitirip memleketime, Van'a döndükten sonra girdim Sümerbank'a. Zaten Van'da ayakkabı fabrikasının açılışı da aşağı yukarı o yıllara denk geliyor.

F.S.: Çok yakınım değil ama akraba çevremde vardı. Daha önce Tokat İskan Müdürlüğü'nde çalışıyordum ve onun aracılığıyla Bursa'ya, Sümerbank'a nakil oldum.

Türkiye'de Sümerbank'ın tekstil sektöründeki yerini nasıl değerlendirirsiniz?

H.Y.: Sümerbank Türkiye'de tekstilin okuludur. Kuruluş aşamasında ve bugün, özel sektörde üst düzey yönetimde görev alanların çoğu Sümerbank kökenlidir.

Sümerbank'ın hangi fabrikasına gidersek gidelim, çalışan sayısının binleri bulunduğunu görüyoruz...

H.Y.: İzmir'de yaklaşık 3500 - 4000 kişi çalışıyordu. Bir de bunun konfeksiyon ayağı var ki orada da 800 kişi kadar vardı. Çünkü Sümerbank o dönemde sadece iç piyasaya değil dış piyasaya da mal üretimi yapıyordu. Almanya, İtalya, Amerika... Mesela Sümerbank askerlerin, emniyetin bütün ihtiyaçlarını karşılıyordu. Kamu kurum ve kuruluşlarının bütün ihtiyaçlarını Sümerbank karşılıyordu. Çaykur'un, şeker fabrikalarının çuvallarını, Tekel'in tütün balyalarını örtmekte kullandığı kendirleri Sümerbank karşılıyordu.

Bir Sümerbank fabrikasında, farklı görevlerde yer alanlar arasındaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız?

H.Y.: Bir hiyerarşi vardı tabii. Yöneten ve yönetilenler arasında ve işçi, usta, ustabaşı arasında da bir hiyerarşi vardı. Bir problemi olan işçi onu ustasına götürüyor. Usta ustabaşına, ustabaşı bağlı bulunduğu birime bağlı olarak mühendise, mühendis şefe götürüyor. Bunlar birbirine bağlı olarak çalışıyordu. Ayrıca işçinin sendikası vardı. İşçinin bu hiyerarşi içinde çözilemeyen bir sorunu varsa bunu, haftada bir yapılan rutin toplantılara götürüyordu. Müdüriyet, işçi temsilcileri veya işçiyle, işçi sendikalarıyla rutin olarak yapılan işçi sağlığı, iş güvenliği toplantıları vardı. Merkezîyetçi yapı bu şekilde korunuyordu.

F.S.: Kategoriler daha ziyade işçiler ve memurlar olarak vardı. İşçi, her türlü memuru iş veren olarak görüyordu. İş kendisine veren kimse onu iş veren olarak algılıyordu. Örneğin fabrika müdüründen veya şirket genel müdüründen gelen talimatı o birimin başındaki sorumlu, ilk ustabaşına söylüyor. Ustabaşı da ustaya ya da doğrudan işçiye söylediği için o, işçi tarafından iş veren olarak algılanıyor.

Statü olarak bir işçi olan ustabaşı, aynı zamanda bir yönetici miydi? Bu ayrımın daha çok hangi tarafında görülüyordu?

H.Y.: Ustabaşı, müdüriyetle ilişkilerini bozmak istemiyor ama bir problem olduğunda, çoğunlukla işçiden yana yer alıyordu.

F.S.: Ustabaşı, bağlı bulunduğu amirle çok yakın çalıştığı için idareye daha yakındı ama geldiği yer itibarı ile de işçiye yakındı.

Bazı Sümerbank fabrikalarında, postabaşı odaları var. Bunlar bazen yan duvarlara yapışmış bir şekilde, bazen mekanın ortasında zemine yakın, bazen de yüksek makinelerin olduğu yerlerde daha yüksek oluyor. Bunun sebebi sizce nedir?

H.Y.: İşçilerin çalışmalarını gözlemleme olarak yorumluyorum.

F.S.: 1.Egemenlik sağlıyor. 2.Örneğin ben kendi sorumluluk alanım içinde olan iplikhane için düşünüyorum. İplikhanede bir gezegen olgusu vardır; kaliteyi direkt etkiler. Makinelerin birbirini izleyen bir çalışma düzeni vardır. Makinelere hangisinin çalışıp hangisinin devre dışı kaldığını gözlemek, o düzeyden daha kolaydır.

Sizce makinenin, o tezgahın başında çalışan işçi için, oradaki o mekanın varlığı önem taşıyor mu?

H.Y.: Ona bir ayrıcalık tanıyor tabii. Bir işletme günde üç vardiya çalışıyor. Gece vardiyasında, nöbetçi memurun dışında müdüriyet temsilcisi yoktur. Oranın o anki sorumlusu sadece postabaşıdır. Ona bu ayrıcalığı sağlamak için mekan verilmiştir.

F.S.: Her makine için değil tabii. Ölçülebilen ya da işletme açısından ölçülmesinde yarar görülen makineler için geçerli. Örneğin tarak makinelerinde sayaç var ama sayaca bağlı ölçüm yapılmıyor.

Benim gözlemim, Sümerbank fabrikalarında idari mekanlarla üretim mekanlarının birbirinden bağımsız kılındığı yolunda oldu. Peki, birbirinden farklı görev tanımları bulunan çalışanların karşılaşma sıklığı ne oluyordu?

H.Y.: Ben ticaret müdürü olduğum için, işletmenin içinde sürekli dolaşırdım. Günde en az 2 – 3 kez üretim birimlerinde dolaşır, takibini yapardım. Çünkü ticaret müdürü olarak sevkiyatın tarihini belirlemek, müşterinin üretimin gelişimi hakkında sağlıklı bilgi edinmesini sağlamak gerekiyordu.

F.S.: İdarecilerin ziyaretler aracılığıyla yürüttüğü kontroller ve incelemeler vardı. Ürünün özelliğine göre sadece üretim alanını değil, laboratuvar değerlerini incelemek şeklinde de olabilir. Örneğin ürünün kalite değerlerinde bir problem çıkmışsa hatta sadece üretim biriminde değil, müdürler bazında da inceleme gerçekleştirilirdi.

Ziyaretlerinizin işçi üzerindeki etkisi neydi sizce?

H.Y.: Bir amir, çalışan ilişkisi mutlaka vardı. İşçi, amirini gördüğünde tabii ki kendine çeki düzen verirdi. Zaten siz de işçide ya da çalışmasında bir hata gördüğünüz zaman, amirini bu konuda uyarıyordunuz. Genelde Sümerbank'ın tabanından gelen tüm müdürler, mutlaka işçinin yanına girerler ve üretimi her safhasında kontrol ederlerdi.

Son dönem Sümerbank fabrikalarında, idari birimlerin üretim mahalleri ile iç içe, biraz yüksekte, ikinci katta ve üretim mahallerini gören dev pencerelerle örülü olduğu dikkat çekiyor.

H.Y.: Sümerbank'ın son dönemde yapılan tüm fabrikalarında, üretime yönelik teknik servis birimlerinin hepsi işletmenin içindedir. Bir üretim müdürünün odası, makine mühendisinin odası, teknik müdürün odası işletmenin bulunduğu binadadır. Planlama müdürü, üretim müdürü, bunlarla ilgili birimlerin şefleri, hepsi işletmenin bünyesinde. İşletmeye en çabuk müdahale edebilecek pozisyonda sıralanır. Müdüriyet kısmında ise idari bürolar vardır. Mesela Bergama'da konfeksiyon müdürünün odası, üretim binasının içindedir. İzmir'de de öyle... Gerektiğinde en çabuk müdahale edebilecek mesafededir. Gerektiğinde işin başında olabilmek, bir de oto kontrol mekanizmasını kurmak için teknik müdürün yeri burada yani. İşçisiyle, yöneticisiyle herkesi bağlı bulunduğu birimiyle birlikte tutmuş.

F.S.: Genel müdürlerin veya işletme müdürlerinin oturduğu yerler, özellikle işçinin giriş çıkış güzergahını görür. Fabrikaya girip çıkan mallar merkezi bir kapıdan, ana giriş kapısından olduğu için orası görülür. Bu gözlemleri yapar genel müdür.

İdareci odalarının işçi giriş çıkışlarını görebilen koridor üzerinde, bu koridora bakan pencerelere sahip mekanlar oluşu bir rastlantı mı sizce?

F.S.: Bilinçli olarak projelendirilmiş bir yapı. Sümerbank'ın kuruluşundan 80'lere kadar ele alırsak, müdürün odasının bir yanında idari müdür, diğer yanında teknik müdür odası yer almış. İlk tasarım böyleymiş. Daha sonra teknik müdür üretim birimine alınmış. Koridorda daha önce üretim müdürü oturuyormuş teknik müdürün yerinde. Sonra alınan bir kararla teknik müdür de oraya, işletmeye kaydırılmış.

Bu durum işçinin disipliniyle doğrudan ilgiliydi değil mi?

F.S.: Mutlaka!

H.Y.: Disiplinden öte üretimle, verimliliğin artmasıyla ilgili. İşi daha yakından takip etmekle ilgili. Çünkü Sümerbank o dönemde askeriyeyle, emniyet teşkilatıyla çalışıyordu. Bunlarla yaptığınız bağlantıların hep zamanında teslimi gerekiyordu. Cezai müeyyidesi vardı.

Peki bütün bunlara rağmen, işinin ya da memurun işi boşlama eğilimi oluyor muydu, oluyorsa bunun önüne nasıl geçilmeye çalışılıyordu?

F.S.: Özellikle özelleştirme kararlarının alındığı 80 – 85 yılları sonrası o iş disiplini bozuldu.

H.Y.: Boşlama eğilimi olan, yönetmeliklere aykırı davranışlarda bulunan birisi olursa, bir iki uyarmanın sonunda disipline veriliyordu.

Bir üretim şefi olarak sorunlar size nasıl intikal ediyordu?

F.S.: Fiilen kendim kontrol ediyordum. Öncelikle işçilerin en yakın amirleri olan ustaları denetliyordum.

Bu, az önce konuştuğumuz konuyla alakalı aslında. Yani sizin, odanızın orada olması, size anında müdahale şansı tanıyor...

F.S.: Tabii.

Sümerbank'ın sağladığı sosyal olanaklar konusunda ne düşünüyorsunuz ve işçiler bu olanaklardan hangi ölçüde yararlanıyorlardı?

H.Y.: İzmir fabrikasında çalıştığım dönemde, dışarıya çıkma gereksinimi duymuyordum. Her türlü sosyal aktivite vardı fabrikanın bünyesi içerisinde. Yemekhaneniz, kreşiniz, lokaliniz, doktorunuz, top sahanız, basket sahanız, misafirinizi en iyi şekilde, hem de en ekonomik olarak ağırlayabileceğiniz olanaklarınız var.

F.S.: Güzel olanakları vardı ama işçinin beşten sonraki sosyal yaşam içinde pek rolü yoktu. O sosyal yaşamdan yararlanmazdı. Örneğin lokale işçi gelemeydi. Tabii öyle yazılı bir kaide yoktu ama memurun kullandığı bu yerlere gelmek istemezdi.

Kişinin statüsüne göre kullandığı mekanlar da değişiyordu sanırım...

H.Y.: Tabii. Müdüriyetin kullandığı, misafirlerini ağırladığı salonlar farklıydı. Servis müdürleri, şefler ve işçilerin kullandığı mekanlar da farklıydı.

İşçi yemekhanesi olarak kullanılan bölümlerin aslında çok amaçlı kullanıldıkları yönünde bir tespitim var benim. Şöyle ki, aslında bunlar çok büyük mekanlar. İç mimarileri de ona göre yapılmış. Onlar aynı zamanda düğün dernek için de kullanılmış galiba...

F.S.: Tabii. Bergama'da da, hemen her yerde de kullanılmış. Yöre halkına da açık aynı zamanda ama genelde çalışan yakınlarına öncelik tanınması kaydıyla, bu amaçla da kullanılmış.

Ama özellikle ilk olarak Rusların kurduğu o mekanlarda, biliyoruz ki çok geniş olanakları vardı. Çok büyük işçi lokalleri var, sinemaları var...

H.Y.: Evet. Özellikle gündüzleri işçiler bu olanaklardan yararlanıyorlardı. Çay bahçelerinde oturuyorlardı, oyunlar oynuyorlar, dışarıdan arkadaş getiriyorlardı. Bu tür olanakları kullanıyorlardı. Fakat memurların kullandığı mekanlardan işçiler faydalandırılmıyorlardı. Geçmişte yaşanmış hoş olmayan bazı olaylardan dolayı, işçinin memurla fazla yüz göz olmaması, aralarındaki sınır belli olsun diye... Orada lojmanda oturuyorsunuz. Oraya eşiniz, çocuğunuz geliyor. Oradaki olumsuz bir hareket diğer tarafa da yansdığı için pek sıcak bakılmıyordu. Hatta İzmir fabrikasında çalışırken erkek bekar memurlara bile bu tür kısıtlamalar getirilmişti.

Peki bu mekanların sahip olduğu donanımlarda da farklılıklar gözleniyor muydu?

H.Y.: Gayet tabii. Müdürlerin odalarında farklılıklar vardı. Amerikan barından tutun televizyona, her türlü donanım vardı. Bergama'da müdürlerin çok özel Sümerbank masaları vardı. Ama müdürler genelde memur lokallerinde memurlarla otururlardı, okey oynarlardı. Çok az müdür kendini o çevreden soyutlardı.

Yine de işçi ve memur mekanları, yemekhaneleri mesela, bu anlamda birbirinden farklıydı, öyle değil mi? O da yine bir statüyü imlemek anlamına geliyor, değil mi?

H.Y.: İşçi yemekhanelerinde masalar şeydi, memur yemekhanelerindeki bütün masaların örtüleri, kağıtlıkları vardı. Bir lokantada bulunması gereken bütün donanımlar vardı.

Burada her halde işletme ekonomisi açısından da işçi yemekhanesiyle bu işlev üst üste çakıştırılıyor. Çünkü Manisa'da da öyleydi. Bergama'da da öyleydi. Oralar daha sonra da kullanılmıştı.

H.Y.: Evet.

Nazilli'de biraz farklı. Çünkü Nazilli'de memur yemekhanesi olarak kullanılan yer aslında sinema olarak yapılmış bir yerdi. Sonradan sinema işlevini yitirdiği için mekan...

H.Y.: Şimdi orası çok büyük bir mekan. Onun alt kısmı yemekhane, mutfak, üst kısmın da bir kısmı misafirhane, bir kısmı müdüriyet odaları, hatta kısmen Sümerbank öğrencilerine pansiyon yapılmış, bir bölümde spor aletleri var, bir kısmı da düğün salonuydu. Bütün sosyal aktiviteleri yerleştirmişler oralara.

Zannediyorum bu, sosyal yaşantıda da farklı şeylere tekabül ediyordu. Yani öğle arasında işçi, yemek yemenin dışında bir şey yapıyor mu?

H.Y.: Mesela Bergama'da yemekhanenin alt tarafı çay ocağı idi. Yemek aralarında değil ama vardiyasına daha varsa oralarda oturuyor, kağıt oynuyor, domino oynuyor, çay içiyorlardı. Vardiyada çalışanların bile belli çay içme saatleri vardı. Giderlerdi, orada, çay ocağında çay içerlerdi.

Peki açık mekan kullanımları nasıldı? Mesela açık mekan kullanımında görünmeyen sınırlar var mıydı bu farklı statüden insanlar arasında?

F.S.: Evet, işçi memurun bulunduğu açık mekanda pek bulunmaz.

Neden? Bu işçinin tercihi mi, yoksa idare mi izin vermez?

F.S.: İdare tercih etmez. Zaten işçinin yarım saatlik bir öğle paydosu vardır. O sürede yemeğini yiyip diğer doğal ihtiyaçlarını karşılayıp hemen işine döner.

Önde, müdüriyetin önündeki meydan; orada işçilerin sıklıkla görülmemesi tercih edilen bir durum mu?

H.Y.: Öyle olması gerekiyor zaten. Boş gezmeden işinin başında olması gerekiyor. Aslolan bu. Orada işinin başında olması gerekirken müdüriyetin önünde ne işi var? Sevk kağıdı alacaktır veya başka bir işi vardır, ona kimse müdahale etmez ama iş saatinde işinin başında, makinenin başında olması gereken bir adam...

Zaten bu anlamda, işçi de bu saatlerde orada olmayı tercih etmez yani... Peki, şöyle bir tespitim oldu. Bu Manisa fabrikası ile Bergama fabrikasının mimari açıdan bu kadar birbirine benzemesini neye yoruyorsunuz?

F.S.: Aynı projeler uygulanmış. Demokrat Parti zamanında, bir seçim döneminde gerçekleştirilmiş bu projeler.

H.Y.: Menderes zamanında, Bergama fabrikasının açılışını yapmış Menderes, ondan sonrası, ikinci gününde yakalanmış, darbe olmuş yani.

Peki, şöyle bir tespitim oldu benim; özellikle bu iki fabrika için; bu tabii mimari projelerde de daha net görünüyor. Bir tane giriş kapısı var, artık Sümerbank için standartlaşmış büyüklükte bir giriş kapısı ve bunun tam karşısında yer alan bir idare bloğu var. Bu idare bloğunun da ortadaki bölümünün böyle bir adım öne, bina gövdesinden çıkan bir müdür odası var. Şimdi bu durum, ilk kurulan fabrikalardaki durumdan farklı ve mesela Nazilli'ye gittiğiniz zaman giriş kapısından girdiğinizde sizi lokal karşılıyor. İdare bloğu daha yanda bir yerde yer alıyor.

H.Y.: Şimdi bu bir şirket. Sümerbank sonradan bunların sermayesine ortak olmuş. Burada, Bergama'da, dikkat ederseniz şey olarak geçer, bu üç işletmenin adı da, Sümer Holding şeyi yoktur başında, dikkat ederseniz Bergama Pamuk İpliği ve Dokuma Sanayi T.A.Ş., Anonim Şirketi geçer. Manisa Mensucat geçer. Antalya Dokuma Sanayi geçer. Bu üç şirket de kuruluş aşamasında Sümerbank ile pek bir ilgisi olmamış. Oradaki insanların kurmuş olduğu işletmeler. Zenginlerin veya oradaki müteşebbisin bir araya gelerek... Bergama fabrikasının şirketteki ortak yapısına baktığımız zaman İş Bankası'nın vardır, Ziraat Bankası'nın vardır, oradaki yerleşik, o zamanın büyük tüccarlarının girişimiyle kurulmuş olan işletmelerdir. Bergama da öyle, Manisa da öyle, Antalya da öyle. Sonra bu üç işletme zaman içerisinde işletememiş yani sermayesi yeterli gelmemiş, günün şartları onları şey yapacak pozisyonda bırakmış. Daha sonra Sümerbank bu şirketlere ortak olarak girmiş. Sümerbank'ı kurtarıcı gözüyle görmüşler, demişler "bu şirketi kim çalıştırır, Türkiye'de tekstili kim bilir?", bu şirketi Sümerbank'a devredelim, büyük hissedar olarak alalım, o bu şirketi götürsün.

Ama bunlar, galiba genel müdürlük kanalıyla edinilen projeler...

H.Y.: Bilemiyorum.

F.S.: Tabii o zaman Sümerbank'ın inşaat birimi var genel müdürlüğünde.

H.Y.: Evet. Kendi inşaat projelerini kendi yapıyordu ama onlar daha öncelere, 1958'lere dayanıyordu o projeler.

Peki o giriş kapısı ve onun tam merkezi aksında yer alan bu idare bloğu ve onun da tam ortasında herhalde burası da müdürün odası... Bu iş konusunda ne düşünüyorsunuz?

H.Y.: Öyle herhalde projelendirilmiş ama neticede şimdi bakarsanız daha sonra o kaldırılmış. Mesela o, Antalya'da da öyle değil, Bergama'da da öyle değil. Bergama'da onun yarısında müdür, yarısında sekreter oturur. Antalya'da mesela, o çıkıntının olduğu yerde idari müdür oturur. O oda müdüre küçük gelmiş, toplantı odasının yanına yerleşmiş, toplantı odasını da birleştirmiş, daha büyük bir odaya yerleşmiş.

Ama herhalde bu, tesadüfi bir ilişki değil...

H.Y.: Herhalde ama şimdi mesela Antalya fabrikasının şurasında, girişinde havuz vardır. Havuz Bergama'da yok. Antalya'da, girdin mi tam karşında, solda kreş ve revir vardır, sağ tarafta işçi yemekhanesi, onun arka tarafında misafirhane vardır. İşletme arka taraftadır. Sol tarafta lojmanlar vardır. Ama genelde mimari proje aynıdır. Bergama, Antalya ve Manisa'da. Diğer işletmelerde böyle bir şey yoktur.

Burası sizce açık alan olarak bütün idareci odalarının buraya bakmasından dolayı, disipline edilmiş bir açık alan mıydı?

F.S.: Orada bir egemenliğin vurgulaması var.

Yani işçi orada böyle yüksek kahkahalarla gülebilir miydi?

F.S.: Gülemez de geçemez de. Ben mesela elemanımı görsem, bütün müdürler de sahip çıkar. Çünkü olmaması gereken bir yerdir, tansiyonu arttırır. İşçi mesai saatleri içinde zaten orada görünemez. Orası onun olmaması gereken bir yerdir, tam göz altıdır.

Evet, göz altı değil mi, çünkü bu fabrikaların arkasında mesela futbol sahası, voleybol sahası gibi şeyler var. Eminim ki bir işçinin öğle arasındaki futbol oynarkenki davranış biçimi, buradaki davranış biçiminden biraz farklı.

F.S.: Mutlaka. Örneğin, girişte hemen çalışma ofisinin yanında, savunma uzmanı yer alır. O da o fikri sağlamaya bir vasıta'dır yani.

H.Y.: Kontrol kapıdan başlıyor. Mesela işçi alkollü ise bekçi içeri almaz. Disiplini kapıdan sağlıyor.

Yani aslında bu bir memur da olabilir, bir işçi de olabilir, kendini daha derli toplu hissetmek durumunda bırakıldığı bir açık alan, değil mi burası?

H.Y.: Gelen memur dahi olsa, servis müdürü dahi olsa normal mesai saatinde orada laobali bir hareketle, kahkahayla, gülererek geçmez. Çünkü neticede müdür bakıyordur, müdür değilse idari müdür vardır. Yani mutlaka birileri görüyordur.

Peki, böyle hareketlerde (...)

F.S.: Şimdi ben kendim için anlatayım bu olayı. Bergama'da bizim lojman sağ tarafta. Normal mesai saatlerinde takım elbiseli olursunuz, kravatlı olursunuz ama o gün yıllık izindesinizdir ya da raporlusunuzdur. Diyelim tıraşınızı olmamışsınızdır, oradan geçerken tedirgin olursunuz. Yani beni müdür görür de "adama bak, nasıl giyinmiş" diye düşünür diye. Lojmandan geçtiğiniz için bu doğaldır ama yanlış anlaşılabilir endişesini taşırsınız.

H.Y.: Güzel tespit. İşte oradan geçerken karşılaşırsınız da "hayrola ya, ne bu hal" gibisinden bir laf işitmek için mümkün mertebe o durumda da yine kendinize bakarsınız. Belki kravat takmazsınız ama sakalınıza ve kılık kıyafetinize bakarsınız. Yani artık o da yerleşmiş bir gelenektir. Çünkü lojmanda kaldığımız için, orası tamamen bir aile ortamıdır. Yani nasıl hareket edeceğinizi ona göre ayarlarsınız.

Aslında mimarinin gücü biraz burada ortaya çıkıyor galiba. Yani binaları öyle yerlere koyuyorsunuz ki oradaki bütün sosyal yaşamı belirlemeye başlıyor.

H.Y.: Yani merkeziyetçi bir anlayış burada kendini gösteriyor. Şimdi bakarsanız lojman kısmı burada gözüküyor. Lojman kısmına bakarsanız müdürün evi tektir, öbür taraftadır. Geçerken bile müdürün evinin önünden geçersiniz.

Bergama'da öyle miydi?

H.Y.: Evet. Antalya fabrikasında da öyle. Bütün işletmelerde müdürün evi yalnızdır.

Ve diğerlerinden, daha çok işletmeye yakın. Yani illa ki onun evinin önünden geçeceksiniz... Onu merak ediyorum. Mekan alternatifler sunabiliyor muydu? Diyelim ki böyle bir günde orayı tercih etmeyip başka bir yeri tercih edebiliyor muydu kişi?

F.S.: Olabilir. Bazı yerleşimlerde oralara açılan kapılar olur, bazı saatlerde açılır, oradan da girip çıkarsınız.

H.Y.: Ama o son dönemlerde oldu. Daha önceki dönemlerde, Sümerbank'ın Sümerbank olduğu dönemlerde her binadaki daire kadroya tahsisli. Mesela ticaret müdürünün dairesi ticaret müdürününüdür. Ticaret müdürü giderse yerine başka bir ticaret müdürü gelir. Herkesin lojman tahsisleri yapılmış. Mesela Sümerbank İzmir fabrikasında servis müdürleri bir lojmanda oturur, servis şefleri bir yerde oturur, memurlar bir yerde oturur. Yani o hiyerarşik yapıyı lojmana, oturma mekanlarına bile yansıtmışlar.

Ama lojmanların hepsi tipti galiba, değil mi?

H.Y.: Genelde aynı tip.

F.S.: Büyüklükleri farklı. İlk yapılanlar, hepsinin 4- 5 kapısı var, aynı salona açılıyor. Sonra o yapıdan vazgeçiliyor.

Ama herhalde idarecilere daha büyükler, diğerlerine küçükler gibi bir ayırım var mıydı?

H.Y.: Tabii. Müdürlere farklı lojmanlar, şeflere, memurlara daha farklı bir statü...

Kaçınılmaz bir öge var; Atatürk büstü. Bu bütün Sümerbank fabrikalarında var. Genelde bu Atatürk büstünün, giriş kapısını idare bloğuna bağlayan ana aks üzerinde yer aldığını görüyoruz. Mesela Manisa'da böyle. Bergama'da bu farklı; solda yer alıyor. Nazilli'de yine farklı. Sonuçta Erken Cumhuriyet'in bir projesi olarak görüldüğü için Sümerbank, herkesin Atatürk'e karşı büyük bir sevgisi, sempatisi var. Bir yandan da devlet kurumu olması dolayısıyla galiba var, değil mi?

H.Y.: Fabrikaların bir kısmı Atatürk döneminde kurulmuş. Atatürk'ün açtığı fabrikalar var. Onun için genelde öyle, işletmelerin ön tarafında, hepsinde Atatürk büstü vardır.

Peki, varlığının dışında bir önemi var mıydı Atatürk büstünün. Mesela orası tören amaçlı kullanılıyor muydu?

F.S.: Evet, tabii ki. Mesela 10 Kasım Atatürk'ü anma etkinlikleri orada yapılır, Sümerbank'ın kuruluş yıldönümleri orada yapılır.

Törenlere sadece idari kadro mu katılıyordu, yoksa bütün personel mi?

F.S.: Herkes değil ama katılmak isteyenlere açıktı.

H.Y.: Tüm işçiyi üretimden çekip o alana yığamazsın. İşçiyi temsilen işçi, iş yeri temsilcisi katılır, her birimin ustabaşı ya da postabaşı katılır.

Peki şöyle düşündünüz mü, burası, bu idare bloğunun uzun cephesiyle bu ön alana bakması dolayısıyla yarı resmi, hani daha kontrollü bir alan. Şimdi Atatürk büstünün orada bulunması dolayısıyla tören alanının orada olması dolayısıyla da burası resmi bir alan hüviyeti güçleniyor muydu acaba?

F.S.: Tabii, güçlenir. Tören yapılıyor, aynı vilayetlerde veya ilçelerde, kaymakamlık önünde olduğu gibi, burasının dolayısıyla bir resmi şeyi de var.

Yani orası aslında informal bir alan değil. Orası aslında çok yazılı olmamakla birlikte resmi kimliği ağır basan bir ön alan galiba, değil mi?

H.Y.: Ön alana doğru dürüst araç bile park edilmez. Müdüriyetin arka tarafta park alanı var, araçlar oraya giderdi. O alanı araçların işgal edilmesine dahi izin verilmezdi.

Bunun sebebi neydi?

H.Y.: Müdüriyetin önü diye şey yapılmazdı.

Olabildiğince apaçık görünsün... Peki, kreşin kullanımı nasıldı? Mesela işçiler mi kullanıyordu?

H.Y.: İşçilere ait ama memurlara da öncelikli... Bayan Sümerbank'ta çalışıyorsa, idari personel ise onlara da kontenjan veriyorlardı, işçilere de. Erkeklere pek şey yapmıyorlardı ama o da müdürün inisiyatifindeki bir şeydi.

Bütün Sümerbank fabrikalarında kreş, kaçınılmaz bir öge olarak görülüyor. Sizce önemi nereden kaynaklanıyordu?

F.S.: Tabi öncelikle yasa gereği. Yasal zorunluluktan kaynaklı.

H.Y.: Bergama'da 700'e yakın bayan çalışıyordu. Vardiyaya geliyor, çocuğunu ne yapacak? Mecburen çocuğunu da yanında getiriyor.

Kreşin varlığı sayesinde o işçinin orada çalışması olanaklı bir hal alabiliyor.

F.S.: Tabi, haliyle... Sosyal devlet gereği de zaten bunlar oluyor.

Çalışanların ya da onlar adına hareket eden sendikaların idareden mekansal talepleri oluyor muydu zaman içinde?

F.S.: Mekansal talepleri, zaten işletmenin girişinde oluyordu sendikaların yerleri.

Yok, zaten sendikaların faaliyetlerini yürüteceği mekandan bahsetmiyorum. Mesela birtakım sözleşme tutanaklarında yer alabilir; "süt odası talebimiz var" ya da "çalışma mekanının havalandırma koşullarının düzeltilmesini istiyoruz" ya da "basketbol sahası istiyoruz" gibi...

H.Y.: Genelde sigara odası talebi olabilir, sigara odası veriliyordu. Kreşlerde süt odası vardı. Çünkü çoğu yeni doğmuş, bebeğini nerede emzirecek? Emzirme odaları vardı, bakıcıları vardı, doktor vardı. İzmir fabrikasında sabah öğlene kadar bir doktor gelirdi, öğleden sonra bir doktor gelirdi. İlk müdahaleyi orada onlar yaparlardı. Yapılamayacak pozisyonda bir şeyse sevk ederlerdi. Gider daha donanımlı hastanede...

Yani zaman zaman böyle mekansal talepler olabiliyordu?

F.S.: Tabi. Yo, zaman zaman değil, periyodik oluyordu. Örneğin bu taleplerde işçi sağlığı, iş güvenliği komitesi oluyor. Sendika da orada temsilci bulundurur.

Peki bu taleplere, zaman içinde nasıl talepler olmuştur bugün ulaşabilmek mümkün mü acaba? Kayıtları var mıdır bunların, ulaşabilir miyiz?

H.Y.: Bunların tutanakları tutuluyor. İşçi komite toplantılarında bunlar hep kayıt altına alınır. Genelde planlama müdürü sekreteri ona katılır. Özellikle işçi çalıştıran servislerin müdürleri mesela ticaret müdürü, personel müdürü, sosyal hizmetler müdürü katılır, sivil savunma müdürü katılırdı. Makine enerji müdürü katılırdı, öbür taraftan sendika temsilcisi katılırdı. Sendikaların iş yeri temsilcisi katılırdı yani onların yine kaynak sorumlusu katılırdı. Mesela yemekhane ile ilgili talepleri olurdu onların...

Peki neydi o talepler? Mesela şöyle bir şeye rastlamıştım, Bergama'da işçi yemekhanesinde sadece erkekler tuvaleti vardı. Mesela bu tür ıslak hacim talepleri oluyor muydu?

F.S.: Her türlü konu. Örneğin son toplantılarda içme suyunun kalitesi ile ilgili yakınmalar, havalandırma ile ilgili yahut dediğiniz gibi ortamın iyi havalandırılması ile ilgili, davlumbazların yenilenmesi yahut da kırık camların takılması... Örneğin iş güvenliği ile ilgili, diyelim ki o iş yerinde eldiven, çizme, her türlü iş donanımıyla ilgili talepler dile getiriliyordu.

H.Y.: Gördüğü problemi, çözülmesini istediği problemi iş yeri temsilcisi aracılığı ile o toplantılara getiriyordu. Yani toplantılar da mantıklı, yani iş verenin yapması gereken, bazen iş verenin şeyi dışında olan önerilerle de gelebilirsiniz, yani fabrikanın yapamayacağı yahut oradaki insanların yapamayacağı bir öneri...

F.S.: Öneriler iş güvenliği mevzuatına da uygun olması gerekiyor. Orada diyelim ki normal bir işçi eldiveni tanımlanmışsa siz deri eldiven talep edemezsiniz. Yani o yasalara da uygun olması gerekiyor..

Peki açık alanlarla ilgili talepler oluyor muydu? Sosyal olanakların tanınması, işte bunların sadece memurlar tarafından kullanılması...

H.Y.: Basketbol sahası, voleybol sahası var, voleybol sahasına bir ağ alınması, kale direklerinin yapılması, mevcut fabrikanın imkanlarıyla, çünkü öğle arası bütün üniteler arası sportif faaliyetlerde turnuvalar düzenlenirdi. Bu turnuvalarda da şimdi adam öğle arası yemekhaneden çıkmış, adam voleybol oynamak istiyor. Yemekhanenin arka tarafında voleybol sahası vardı. Yani bununla ilgili bir noksanlık varsa yapılması gereken bir şey varsa bu toplantılarda dile getiriliyordu.

Peki mesai saatleri sonrasına ilişkin, işte sosyal alanları biz de kullanalım, mesela mesai saatleri sonrasında çay bahçesini biz de kullanalım gibi talepler dile getiriliyor muydu?

H.Y.: Hayır. O tür şeyler yıllardır gelen bir temayül olduğu için hiçbir yönetim döneminde ona müsaade edilmediği için, özellikle Sümerbank'taki şey alanları yangına müsait. Pamuk var, iplik var. Yani en ufak bir ihmâl, adam gelmiş bir sigara izmariti atmış, çünkü bazı şeyler, bu tür şeyler olmuş. Oradaki olaydan sorumlu olarak iş vereni tutmuş, yani müdürü. Sen bu alanı koruyamamışsın. Orada pamuk telef olmuş veya bir şey yanmış direkt müdürü sorumlu tutuyor yani bu tür iş güvenliği açısından da mesela bizim çocuklarımıza bile müsaade edilmezdi. Şu işletme sahasında kesinlikle çocuklar dolaşmayacak gibi yasaklamalar getirilmiş. Çünkü o tür yerlerde en ufak bir ihmâl büyük zayıflara neden vereceği için yaşanmış olaylardan dolayı müsaade edilmezdi. Kimi dönemler Sümerbank'ın çok şey olduğu dönemlerde pamuk alımları yapıldığı zaman ızgaralarla bütün boş alan yani şu işletmenin arka tarafta gördüğünüz bütün boş alanlar pamuk istifleri olurdu. Bu adama nasıl adam sokarsınız yani orada olabilecek bir yangın veya ihmâl sonucu olabilecek bir şeyde kim hesap verecek? O tür şeylere müsamaha gösterilmez. Bizim çocuklarımıza da şeylerin arka tarafında tel örgüler vardı. Arka taraftaki o sahalarla girmek yasaktı. İşçinin de şimdi işi bitmiş, adamı işletmenin içinde tutmasının anlamı yok ki. Adam orada oturmuyor, orada şey yapmıyor. Ona müsaade edilmiyordu çünkü art niyetli de olabiliyordu. Şimdi siz bir işçiye disiplin cezası vermişsiniz, adam gelmiş orada bir şey yapmış, bu sefer sorumlusu kimdir? Oradaki yetkilidir. Yani işçinin, ustanın hiçbir sorumluluğu yoktur. Sorumluluk mekanizması idari personeldedir. Müfettiş geldiği zaman hesabını veren idari mekanizmadır. İdari mekanizma niye böyle bir riski göze alsın? Adamın hiçbir sorumluluğu yok ki. O zaman ben sorumluluğu olmayan bir adamı getirip orada tutuyorum yarın ben bir şey olduğu zaman fabrikanın, pamuk yandı, iplik yandı, hesabını kim verecek? Müdür verecek. Eğer bu sorumluluk benim alanımdaysa hiçbir sorumluluğu olmayan, mesai saati dışında hiçbir katkı sağlamayacak bir adamı ben işletmenin içinde niye tutayım? Yani bunlar hep nasıl atasözleri yaşanmış bir şeyleri ispatlıyorsa, bu yasaklar da hep yaşanmış olayların neticesinde şey olmuştur. Çünkü Necmettin Bey'in zamanında bir pamuk yanmış, adam kaç yıl onun hesabını vermiş. Bu sefer sizden tazmin ediyor hesabı. Yani onun müsebbibinden tahsil ediliyor. Müsebbibi kim diyor, seni görüyor, işletme müdürünü görüyor, nöbetçi memurunu görüyor, sivil savunma uzmanını görüyor... Siz olsanız sokar mısınız buraya adamı? Bana ne girmesin; gitsin dışarıda, kahvede otursun, yesin içsin! Burada benim başıma iş açacağına... Çünkü adamın kişiliği de çok önemli. Türkiye'de yapıya baktığınız zaman işçinin bilinç düzeyine, kültür seviyesine baktığınız zaman, çobanı getirmişsin koymuşsun... Çünkü geçmişte öyle olmuş. Tarladaki adamı getirmişsin, demişsin "geç makinenin başına, üretim yap" demişsin. Bu adamın hiçbir altyapısı yok. Ki ben Van fabrikasında bunlara şahit oldum: Adam geldi dedi ki: "Benim çocuğumu alın, gitsin sabahtan akşama tuvaleti yıkasın". Bu adam üç gün sonra biraz palazlanınca "ben yıkamam, benim görevim değil" dedi. Siz şimdi bu adamı nasıl tutar, mesai saatinden sonra orada bulunmasına izin verirsiniz? O adam o bilinçte değil. Altyapı donanımı da yok. Bu bir milli servettir. Günümüzde de aynı şey, bırakın yani Sümerbank'ın geçmişini...

Özellikle 30'lu yıllardaki fabrikaların kuruluş amaçlarına baktığımız zaman, Türkiye'de bir sanayileşmeyi devlet eliyle gerçekleştirmek kadar, onun yanında şöyle de bir proje buna hizmet ediyor: Hani biz insanımızı alalım, bizim insanımız cahil insan yani, sanayi işçisi değil bu insanlar. Bunları bir sanayi işçisine, bir ferde, bir yurttaşa dönüştürelim gibi de bir projesi var. Ve mekansal anlamda da bu kampuslar buna hizmet ediyor. 1930'lu yılların ortalarında daha Türkiye'de sinema sayısı sayılı iken Nazilli'de sinemalar kuruyorlar. Ya da ne bileyim, o sosyal imkanları sağlıyor, yani sizce Cumhuriyet bu ivmesini ya da Sümerbank bu ivmesini yitirmiş miydi ya da böyle bir projesi hiç oldu mu acaba? Bir sanayi işçisi, bir yurttaş yaratmak gibi bir projesi hiç oldu mu acaba?

F.S.: Mutlaka oldu. Bence oldu ve başarılı da oldu. Özellikle, örneğin tekstilde modern kuruluşlara eleman kaynağı oldu. Burada tabii üniversiteyle örneğin Sümerbank'ın araştırma enstitüsü vardı: SAGEM. Tamamen araştırmaya yönelik işçi ve memur eğitiminin yapıldığı, teknik eleman eğitiminin yapıldığı, üniversite ile bağlantılı çalışmalar vardı, laboratuvarlar vardı. Şimdi o, TÜBİTAK'a devredildi.

Ama benim sorum biraz daha şöyle, yani orada insana sağladığı teknik imkanların ötesinde sosyal imkanlar ile bu insana daha insanca yaşama...

H.Y.: Sümerbank, büyük fabrikalarında onu yapmıştır. Nazilli fabrikasının yan tarafında, tamamen işçileri şey yapacak binalar yapmıştır. Ereğli'de yapmıştır, Malatya'da yapmıştır, Merinos'ta yapmıştır. Çok büyük fabrikalarında kendi işçisi için de tesisler yapmıştır, lojman yapmıştır. Kooperatif oluşumlarına ön ayak olmuştur, arsa temini yapmıştır. Çoğu şeyleri yapmıştır. Sümerbank'ta yönetici olanlar da o işçilerin çocukları. 70'lerde burs vermiş, Sümerbank'ta iş vermiş, bir sürü insan yönetici, müdür pozisyonuna gelmiş. Sümerbank onlara öncelik vermiş, çalışan insanların çocuklarına okul bitiminde, yüksek tahsil bitiminde öncelik vermiş, iş vermiş. O tür sosyal aktiviteleri de olmuş.

Erken Cumhuriyet döneminde uygulanan işçi lojmanları fikrinin zaman içinde terk edilmiş olmasını neye bağlıyorsunuz?

H.Y.: Zannediyorum bir maliyet unsuru. O da ek bir maliyet getirdiği için geçmişte hani çok o dönemlerde özellikle de bu fabrikaların kuruluş döneminde eleman temininde bir de o getireceğin elemanı işe ikamet olayında problemler gündeme gelince, demişler bu adamı getir her gün köyüne, belki ulaşım problemi yani o günkü şartlarda ulaşım olanakları... Mesela Nazilli’de yeterince eleman bulamayınca çevre köylerden eleman tedarikine gitmiştir. Bu elemanın da o zaman ulaşım kıtsa ne yapmıştır? Demıştır “bu elemanı ben burada nasıl istihdam ederim? Lojman yaparak bu elemanı burada o şekilde şey yaparım.” Nazilli’de onu yapmış, Kayseri’de, Malatya’da onu yapmış. Buralara işçi lojmanları yapmıştır. Daha sonraki dönemlerde şey gelişince, Türkiye’deki ekonomik şartlar daha biraz şey olunca, belki bu da kendini bir maliyet unsuru olarak gündeme taşıyınca bu işten vaz geçmiş.

Yine iki fabrikada Bergama ve Manisa’da şöyle bir ortak özellik vardı. Girişin tam karşısında yer alan idare bloğundan içeri girdiğinizde sizi bir Atatürk köşesi karşılıyordu. Buranın şöyle bir özelliği var: Bu Atatürk köşesi, aslında fabrikaların ikisinde de arkasında bir kapı gizliyor. Eskiden idare bloğundan o arkadaki koridora ve dolayısıyla üretim mekanına geçiş olanaklı iken orijinal projelerde, sonradan bu engellenmiş ve oraya yapılan o Atatürk köşesiyle de kamufle edilmiş. Hatta öyle ki, Manisa fabrikasında kapı yerinde duruyor. Orada bir kapı varken artık o iletişim tamamıyla koparılmış, kesilmiş. Sizce bunun sebebi nedir? Bu hangi dönemde ve neden yapıldı acaba?

H.Y.: Şundan kaynaklanmış olabilir. O dönemlerde büyük personel dönemleri, 1200 kişi falan çalışıyormuş. Şimdi düşünün, 1200 kişinin çalıştığı yerde her vardiyaya en az 400 kişi düşer. Vardiya değişimleri sırasında idare bloğunun içinden 400 kişinin girdiğini, 400 kişinin çıktığını düşünün, o sirkülasyon oradaki herkesi... Bir de işçi ne yapıyor, bağılıyor, çağırıyor, o şekilde hem oradaki çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiliyor, bir de bu adam idare personele yöneliyorsa, bir o tarafa, bir bu tarafa, haydi merhaba, herkes birbirini tanıyor, bir de çay içeyim... Zamanla ne olmuştur, bu tür olumsuzluklar kendini göstermiştir. Onun için oraları kapatmışlar, arka taraflardan, müdüriyetin yan tarafından sağdan soldan iki kapı, yani müdüriyetle işçinin ilişkisini kesmiş.

F.S.: Tabi ben o dönemi yaşamadım ama o kapı acaba gerçekten işçi girişi için kullanıldı mı?

Ya da en azından şöyle; müdüriyetteki bir kişinin oraya ulaşması, yani müdüriyetten bir kişi arkadaki fabrika bloğuna gitmek isterse artık binadan çıkması gerekiyor, yana yönelmesi, arka tarafından girmesi gerekiyor.

H.Y.: Şimdi mesela İzmir Basma’da öyle değil. Orada teknik müdürün odasının tam karşısında kapı vardır ve o kapı direkt içeriye, üretime açılır. Orayı da yasaklamışlar işçiye girişi ama o kapıyı iptal etmemişler. Ama orada bir müdür ya da müdür muavini işletmeyi gezmek istediği zaman orayı kullanıyor.

Ben şöyle düşünüyorum. Acaba hani o kapı fiziksel olarak kapatıldığı zaman, bu şu anlama geldi mi acaba zaman içinde, diyelim ki müdüriyet çalışanları ile işçi arasında, cılız da olsa kurulan ilişki, o kapının kapatılması sayesinde tamamen mi koptu? Bir de teknik müdürlerin de üretim tarafına gönderilmesiyle o binada kalan personelin artık arka tarafla ilişkisi tamamen kopmuş olabilir mi?

H.Y.: Hayır. Neticede işçi bir sıkıntısı, ihtiyacı olduğu zaman çok rahat gelir gider. Mesela adam bir kumaş alacak veya hatalı bir ürün alacak çünkü biz onu ilk önce kendi personelimize satıyorduk, rahatlıkla gelir.

F.S.: Belki pratik engellerden kaynaklanan... Diyelim ki direkt karşıda kapı olunca tozlar girebilir yahut cereyan yapip içerideki, odadaki personeli etkileyebilir.

Sizce varolduğu müddet boyunca Sümerbank, nasıl bir misyon üstlenmiştir? Çünkü aslında Sümerbank yaklaşık 60 – 70 yıl boyunca Türkiye sanayileşmesinde bir motor görevi üstlenmiş ama bunun haricinde de çalışanlarına sağladığı sosyal imkanlarıyla, Türkiye’de genel olarak Sümerbank’ın üstlendiği sosyal misyon ne olmuştur?

H.Y.: Sümerbank bir kere isim olarak çok büyük bir şey üstlenmiştir. Şimdi bir şeye gittiğin zaman Sümerbank’ın basması derler, kalitesi. Sümerbank’ın üretmiş olduğu ürünün kalitesinde hiçbir şey yapılmamış. Hala günümüzde insanlarımız, Sümerbank mesela bu taraflarda o misyonu üstlenmemiş ama Doğu ve Güneydoğu’da, ulaşımın gidemeyeceği yerlerde, bugün Van Bahçesaray’a, altı ay ulaşımın sağlanamayacağı bu yere Sümerbank, kamyonlarca şeker gönderdi, yağ gönderdi. Sümerbank bu misyonu da üstlendi. Oradaki insanlara sadece tekstil ya da diğer şeyler değil, yaşamını idame edebilmesi için gerekli olan, yani Beytülşebab’ta, bir Ulu Dere’de, bir Çukurca’da Sümerbank’ın mağazaları vardı. Ki

ben o zaman Van Bölge Müdürlüğü'nde de bulundum. Orada o zaman Sümerbank o bölgeye kamyonlarca un, yağ, şeker gönderdi.

Şöyle de diyebilir miyiz? Aslında halkına ulaşmak isteyen bir Ankara hükümetinin ya da merkezi bir Ankara yönetiminin taşradaki temsilcilik misyonunu mu üstlendi?

H.Y.: O misyonu üstlenmedi. Yani orada hiç tüccar yok. Alım gücü ya da oradaki imkanlar, oraya şey götürecek durumda değil ama Sümerbank, o misyonu üstlendi.

Şeyi de biliyorum. Özellikle Nazilli bölgesinde 1930'lu yıllarda çok yaygın olan sıtmayla mücadelede Sümerbank, bayraktarlık yapıyor. Çok uzun yıllar Nazilli'ye elektriğini aslında Sümerbank fabrikası veriyor.

H.Y.: Malatya'da ha keza! Malatya'nın Yeşilyurt kazasında termik santralleri var. Kendi ihtiyacının dışındaki elektriği şehrin ihtiyacını karşılıyor. Bunun yanında Sümerbank bir de yan sanayini de geliştirdi. Yani o bölgeye bir sürü ekonomik katkı sağlamıştır. Sümerbank oradaki kaportacıya, ev sahibine, manava, kasaba, herkese şey sağladı. Oradaki işçilerin şeyleriyle şehrin gelişmesine... Bergama'yı anlatıyorlar, bizden önceki dönemlerinde köyden farksızdı ama oraya işte yapılaşmayı getirmiş. Yani Sümerbank oradaki bulunduğu yerin sosyal yaşantısına katkı sağlamıştır.

Özellikle kendi sosyal imkanlarını halka da açtığını biliyoruz Sümerbank'ın. O dönemde mesela Sümerbank'ın sineması, yazlık sineması da varmış Nazilli'de. Halka, çocuklara, yani sadece çalışanlara değil, yöre halkına da hizmet vermiş.

H.Y.: O dönemleri anlatıyorlar, Sümerbank'ın o dönemlerini yaşamadığım için, yaşayanlar anlatıyorlar; halk da fabrikanın sosyal imkanlarından faydalanmış. Belli bir döneme kadar sinemasını, tiyatro getirmişler, bir sürü etkinliklerde Sümerbank...

Savaştan çıkmış, fakara ve yorgun bir halkı dönüştürmek gibi bir derdi de olmuş galiba, değil mi?

H.Y.: Öyle, her türlü, halka hizmeti götürmüş yani. Mağazalar açmış, bütün üretimlerini sergilemiş, banka şubeleri açmış, bankalarla ekonomik olarak kendisini şey yapmış yani.

F.S.: Bir de mahalleler oluşturmuş semtlerde. Örneğin Kayseri'de Sümer Mahallesi...

H.Y.: Nazilli'de de var, Sümer mahallesi, Sümer Ortaokulu, Sümer Lisesi...

F.S.: İşte oralarda kooperatifçilik hareketi de gelişmiş. Örneğin mahalleler oluşturmuş, mahallelerin yanında bir de okullar oluşturmuş. Sümerbank'ın bulunduğu her yerde bir de Sümer ilkokulu vardır. Örneğin bir okul açılmasına yol açmıştır orada, pazar yeri oluşturmuştur Sümerbank'ın, lojmanların çevresinde ve hala o devam etmektedir.

H.Y.: Gittiği yere sosyal yönde aktivite de kazandırmıştır yani.

F.S.: Ve şehir bürokrasisini de her zaman toplamış. Mesela kaymakam, hakim, savcı, okul müdürleri zaman zaman...

H.Y.: Ve mekan olarak da yer sağlamıştır. Adam şimdi orada bir etkinlik yapılacak, yer bulamıyor, ne yapıyor, Sümerbank'ı buluyor. Sümerbank Bergama'da üç dört tane kokteyl düzenlendi. Yani her yıl lokalin açılışında kokteyl düzenlenmiş, şehir halkıyla da bağını kesmemiştir. Bütün bürokrasi Sümerbank'tan faydalanmıştır. Bu yönüyle de çok hizmet vermiştir. İşçi yemekhaneleri çoğu yerlerde halkın düğün salonlarıydı. Çok cüzi ücretlerle ve bir dönem de bedelsiz olarak bu hizmeti vermiş.

Çok teşekkür ediyorum. Çok verimli bir görüşme oldu benim için.

APPENDIX F

Ş.D. (Erkek, işçi – usta, Çalışma süresi: 1980-1999 / Nazilli)

K.S. (Erkek, işçi – usta, Çalışma süresi: 1962-1987 / Nazilli)

A.Ç. (Erkek, işçi – usta, Çalışma süresi: 1973-1996 / Nazilli)

İsminizi, Sümerbank'ta hangi yıllarda ve hangi görevlerde çalıştığınızı söyler misiniz?

Ş.D.: İsmim Ş.D., 1980'de girdim. On dokuz sene dokumada çalıştım. Son dört senem makam şoförü olarak geçti. Bu on dokuz yıl dokumada çalıştım.

Efendim, siz...

K.S.: 1962 doğumlu (fabrikaya giriş yılı). Askerden evvel altı sene iplikte çalıştım. Askerden geldikten sonra, 70 senesinde dokumaya girdim. Dokumada 1970'den 1987'ye kadar masuracılık, dokumacılık, komple ustalığı, postabaşı vekilliği olarıktan 1987 yılında emekli oldum.

İsminizi de söyler misiniz?

K.S.: İsmim K.S.

Peki, işe başlamanız nasıl oldu? Bir sınavla mı girdiniz?

K.S.: Sınavla, sınavla girdik. İşçi Bulma Kurumu'na yazıldık. İşçi Bulma Kurumu'ndan kağıtlarımız çıktı. Buraya gelip imtihana girdik. İmtihanda sıralamaya göre buradan işçi alınacağı zaman çağırıldılar. Bu sıralamaya göre iş başı yaptık.

Nasıl bir sınavdı acaba bu?

Ş.D.: Hem yazılı, hem sözlü. İki sınavdı. Şimdi şöyle bir şey var. Şimdi sanat okulu, ortaokul, lise ve ilkokul seviyesinde ayrı ayrı sorular sorarlardı.

Öyle mi?

Ş.D.: Tabi. İllkokul ile lisenin sorusu bir değildi yalnız. Ayrı, ayrıydı.

Peki, her ikisi de (liseli ve ilkokul mezunu) aynı yerde istihdam edilebildi mi?

K.S.: Tabi, tabi. Şimdi mesela lise mezunu olmuş bir ağabeyimiz... Ben ilkokul mezunuyum. Aynı yerde çalıştık. Fark etmiyor yani.

Peki bir yetenek sınavı yaptılar mı?

K.S.: Şimdi benim 62'de girdiğim sınavda, böyle bir yazılı sınav değil, biraz daha iplikte ve dokumada çalışacak olan kişilerin elinin biraz daha çabukluğuna bakıyorlardı. Mesela masuracı kişi, çabuk masura takması lazım. İpliğe girecek, takımçı denir ona, takım şey edecek. O da elinin çabukluğuna bağlı olduğu için. Aynı tavla pulları gibi, pulları ters çevirdiğini düşün (sınav yönteminden bahsediyor). Hani diyelim ki elli tane pul var. Bir tarafa siyah, bir taraf beyaz. Siyahtan beyaza çevirdik. Hani elinin çabukluğuna, ona bakıyorlardı. Öyle bir yazılı sınav görmedik.

Peki o iğne testlerine girdiniz mi? İğne testi var.

Ş.D.: Çivi, çivi. Ben girdim.

Evet, çivi testi. Alıyorsunuz üç tane iğneyi. Orada da mı el becerisi ölçülüyordu?

Ş.D.: Tabi el becerisi, el becerisi. Bir de dokumaya girdiğin zaman, bizim girdiğimiz zamanlar boy bir yetmişin üzerinde olacaktı.

Öyle mi?

K.S.: Tabi. 169,5 vardı, almadılar.

Neden?

Ş.D.: Ya, şimdi dokuma tezgahlarının üzerine abanmak var. Şimdi bu boyda adama verilir o, o yüzden. Şimdi dokumaya biz girdiğimizde 170'in üzerinde aldılar.

K.S.: Masura takarken rahat takabilmek için. Tabi. Boyun yetmezse aşağıdan zorlanır. Zorlandığı zaman da mesela batarya dediğimiz şeyler, üç batarya dolduracağına, iki batarya doldurur, zorlanırsa.

Verimliliği düşüyor yani.

K.S.: Verimliliği düşer. Verimliliği düştüğü anda bataryaların dönmesi demek, yani boşalması demek o tezgahın, devre dışı kalması demek. Durması demek ki akort (vardiyalı) çalışıldığı için herkes ... ne kadar çok çalışırsa, komple ustası hariç, orada çalışanların diyelim ki iki dokumacı, iki masuracı var bir komplede. Bir komple ustası var. Komple ustası saat ücreti fakat diğerleri akort. Diğerleri tezgaha ne kadar randıman verirse o fazla para alır. O bakımdan, verimliliğin artması için oraya girecek olan kişi, biraz daha elinin çabuk olması ve arkadaşın dediği gibi, boyunun yani fizik yapısının yeterli olması gerekir.

Peki, sınavı kazandıktan sonra bir eğitime tabi tutulduunuz mu?

Ş.D.: Bir kurs gördük.

K.S.: Deneme süresinde. Daha önceden, bütün işyerlerine girişlerde üç gün itfaiyede kurs verirlerdi. Herhangi bir yangın şeyinde yangına nasıl müdahale edeceksin. Çünkü çalıştığım tezgah yanabilir, yangın çıkar.

Ş.D.: Duvarlarda yangın tüpleri var.

Evet, gördüm.

K.S.: Daha evvel o tüpler orada yokken, orada yangın tenekeleri vardı. İçleri su dolu olan. Onların belki fotoğraflarını çekememişsinizdir. O yangın kovaları vardı, tenekeleri. O yangın tenekeleriyle müdahale edilirdi. Sonra bu tozlu tüpler çıktı. Bunlar daha teknolojik bunlar tabi. Yani bunları öğrenmesi bakımından herkesin. Üç gün önce itfaiye bir kurs veriyor, ondan sonra ana işyerine gelip, bütün işçilerin olduğu gibi, bir ay bir deneme süresi var. Fakat burada giren bir kişinin deneme süresinden sonra da ben pek, sen buraya yaramazsın denilip çıkartıldığını da görmedim ve duymadım da yani.

Peki, kişiye iş öğretiliyor mu? Biri işi öğretiyor mu? Usta-çırak ilişkisi oluyor mu?

Ş.D.: Şimdi şey vardı. Öğreticiler vardı. Ne diyorlardı ona?

Monitör mü?

Ş.D.: Evet, monitörler vardı.

K.S.: Monitörler sonradan çıktı. Daha monitörler olmazdan evvela, şimdi şöyle diyeyim, diyelim buraya (oturduğumuz kıraathaneyi kastederek) biri buraya garsonluğa geldi, burada kahveci kim ise onun yanında, kardeş işte çayı şöyle götüreceksin, boşunu şöyle götüreceksin diye bir eğitim verilir.

Onun adı da nezaretçi mi acaba?

K.S.: Şimdi nezaretçi sınıfı, usta dediğimiz, nezaretçi onlardı. Fakat onlar öğretmezdi. Gelen birine yani. Şimdi, diyelim ki ben masuracıyım. Orada çalışıyorum. Üç senedir, beş senedir. Ş. yeni girdi. Postabaşı Ş.'ye der ki. Sen falan kompleye git. İşte, Ahmet'in Mehmet'in yanına git. Onun yanında Ş. bir gün, iki gün, üç gün yani ... görüyor yani. Onun öğrenme kabiliyeti ve çevikliğine göre, orada masura takmasını öğrenir. Sonra bunu yalnız yapması önerilir, yahut bırakılır. Artık yavaş yavaş kendini yetiştirmeye başlamıştır. Ha, bu süre on beş gün olur, bir ay olur, bir buçuk ay olur. Bu süre sonunda yeni gelen arkadaşımızda orada çalışabilecek usta bir masuracı yahut usta bir takımçı, iplikte çalışıyorsa yahut da diyelim harman hallaç gibi, iplikte ... harman hallaç, tarak bu gibi yerlerde o işe adapte olduktan sonra artık bu işi kendi başına yapmaya başlar.

Peki, kişinin işi öğrendi kararını kim veriyor? Yani birinin yanına çırak olarak verilmişsiniz ashında ve bir gün diyorlar ki tamam, sen oldun.

A.Ç.: Posta ustası.

Ş.D.: Arkadaş da Sümerbank'tan emekli.

Sümerbank'tan mı? Pekala, siz de kendinizi tanıtır mısınız?

A.Ç.: A.Ç., 1973'te girdim. 1996'da askerliği ödedikten sonra emekli oldum.

Hangi görevlerde çalıştınız?

A.Ç.: Dokuma bölümündeydim. Masuracılık ve dokumacılık yaptım. Masuracılık dönemimde biz de usta masuracıların yanında, masuranın nasıl takıldığını bataryaya iplik, ... masura denen aletin üzerinde iplik var, dokunacak olan iplik masura. Masuranın takıldığı yer de batarya. Bataryaya nasıl takıldığını, ne kadar süratle takılacağını, yetiştirip yetiştiremeyeceğin, o bir ay, iki ay içerisinde belli olur. Ha, şimdi şöyle, benim girdiğim zaman iki aydı deneme süresi. Sonra bir aya indi. Sonra tekrar üç aya çıktı.

Burada şimdi şöyle bir şey var galiba, değil mi? Standart bir hız var. Yani bir masuracının yakalaması gereken?

A.Ç.: Tabi, tabi.

Peki bu hızın ne kadar olduğunu kim belirliyor? Yani en usta birine yaptırıyorlar, ölçüyorlar ne kadar zamanda yaptığını mı?

A.Ç.: Yo, yo öyle bir şey yoktu. Şimdi benim girdiğim zaman mesela otuz iki tezgah üzerinden masura takılıyordu. Bir masuracı otuz iki tezgaha bakmak zorundaydı. Sonra yirmi dörde indi bu. O tezgahlardaki dokunan bezlerin, ipliğin kalınlığı veya inceliğine göre ayarlanıyor. Ne kadar ince ip takarsan o kadar fazla tezgah bakıyorsun. Kırk sekiz tezgah mesela. Otuz iki tezgaha orta boy ip takıyorsun. Yarı kalın, yarı ince. Sadece konglif olduğu zaman da, kaba kumaş, sekiz numaradan, o da yirmi dört tezgah bakıyor. (Verimli süreler yapılacak işlerin niteliklerine göre farklı farklı hesaplanmış durumda)

Peki, bir kişinin kaç tezgaha bakabileceğini kim belirliyor? Yani bir işçi, en verimli kaç tezgaha bakabilir bilgisini kim oluşturuyor?

Ş.D.: Sekiz numara ipliklerde, yirmi dört makine bakar bir işçi.

Mesela yirmi altı bakamaz mı?

K.S.: Bakamaz. O küçüldükçe iplik kalınlığı artıyor. Burada en fazla otuz iki numara iplik olurdu. Otuz iki numara dediğimiz ince iplik. Makara ipliği dediğimiz. Otuz iki olur, yirmi sekiz olur, otuz numara olur, yirmi dört numara, yirmi numara, yirmi iki, böyle o ipliğe göre. Onlar (işçinin kullanacağı makine sayısı) iplikten ayarlanıyor. Şimdi masuracının ve dokumacının bakacağı tezgah, dokumacınınki standarttır. Yirmi dört tezgah ise herkes yirmi dört tezgah bakar. Bütün salonda.

Yani neden yirmi dört, niye otuz değil, niye yirmi değil?

K.S.: Tezgah adedi azaldıkça, mesela otuz iki tezgaha bakmakla yirmi dört tezgaha bakmak arasında fark vardır.

Ş.D.: Randıman düşer yani.

K.S.: Otuz iki tezgaha baktığı zaman adam daha fazla yorulur. Fakat daha fazla para kazanıyor anlamında değildir yani. Takması zor olur (masuraları).

Yani en verimli bakabileceği tezgah sayısı düşünülmüş ve yirmi dört olarak belirlenmiş mi?

K.S.: Bunlar belirli etütlerden geçmiş, öyle yapılmıştır. Zamanında burada, benim en büyük birader var; o da çalışmış. Onların girdiği zamanlar tezgahlar bu kadar modern değilmiş yani. Modern demek, herkes birer bir şeyler icat etmiş. Bakmışlar, onu yapmışlar, daha iyi çalışmış. Bir dokumacı iki tezgah bakıyormuş o zamanlar. İki tezgahtan yirmi dört tezgaha çıkmış. Bir de mekik tipleri o kadar iyi değilmiş. Tezgahların parçaları o kadar iyi değilmiş. Yani belirli bir standardı yakalamışlar. Belirli standardı yakalayamadıklarından iki tezgah, dört tezgah (bakabiliyormuş bir işçi). Dört tezgah bakabilen dokumacı sayılmış. Sonra yirmi dört tezgaha bu kadar adam rahatlıkla baktı. Masuracının bakacağı tezgah adedi değişir. İpliğin numarasına göre değişir. Yirmi dört bakabilir, otuz iki bakabilir, altmış dört, kırk sekiz bakabilir. Kırk sekizden yukarı Altmış dört baktığı zamanda çok fazla efor sarf etmesi lazım. Sarf ettiği eforun karşılığı olan parayı da almıştır. O sadece salonda adam noksan olduğu zaman yapılır. Adam noksan olduğu zaman tezgah yatmasın diye birkaç tane makine paylaşılır üzerlerine. Fakat normalinde yirmi dört tezgah ile kırk sekiz tezgah arasında bakar yani.

A.Ç.: Bu masura, kalın masura yirmi dört tane bir bataryaya takılır. Bunun firesi yirmi dört ile otuz dakika arasındadır. Biter. Bitme süresi. Şimdi yirmi beş ile otuz dakika arasında, bitme süresinde, sen yirmi dört tane tezgahı doldurmak zorundasın. Yani masura olarak. Yirmi dörder tane masurayı, yirmi dört tane tezgaha takacaksın. O hızda olmalısın. Çünkü hızlı yapamazsan, eğer tezgah durmadan çalışırsa senin yetiştirmen zorlaşır. Çünkü kalın ip. Mesela bir parmağa diyelim, bir kalın ipi doladığın zaman bir turda kapatırsın. İnce ip te ne kadar dolarsan dola kapatamazsın. Yani zor olur. Kalın ile ince ip arasındaki en ebadı aynı. Aynı olduğu için metraj uzuyor. Diyelim on metre kalın ip, elli metre ince ip. Ama ince taktığın zaman iki buçuk saat tezgahın yanına uğrama. Süratli takabiliyorsan tak, sonrada git. Yemeğini ye, gel, sigaramı iç. Sana kimse de bir şey diyemez. (işin sürati de işi doğal ya da işçiyi doğal olarak disipline eden bir unsur halini alıyor.)

Peki, bir de şeyler var; bir öncü bir de arkacı dedikleri kadrolar var.

Ş.D.: O dokumada değil onlar. Taharda.

K.S.: Taharda ve haşılada, basmahanede. ...si vardır bazı makinelerin, basmahanede. Ön taraftan mesela bez girer. O bezin girişini birisi kontrol eder. Bez hatalı girdiği zaman kenarları kıvrılır, buruşur. Kenarı kıvrılı girdiği zaman o ... basamazsın. Desen basamazsın. O bakımdan... oralar da öncü, makinenin ön

tarafına bezin girişini sağlar. Arka taraftaki (arkacı) de onun düzgün çıkmasını sağlar. Taharda çalışanlar vardır, bayanlar vardır orada, onlar takım hazırlarlar, leventleri. Takım hazırlarlar. Onlar birisi önden ipliği verir, o iplikler tek tek ...in üzerinden geçer, hazırlanır. Onda bir önde bir arkada iki kişi çalışır bir levendin başında. Haşıl da aynı şekilde. Öncü, arkacı vardır. Haşıl da, ... haşıllanır ki balabanların üzerinde kurutulurken arka taraftan bir kişi kontrol eder. Kopan iplik var mı, yok mu diye. Ön taraftaki de düzgün sarmasını, levende ipliğin düzgün sarılmasını, çapraz çıkmamasını, iplikler çünkü çapraz çıktığı zaman dokumaya gittiğinde zorluk çıkarabilir. Bunları önlemek için bir kişi önden, bir kişi arkadan, öncü ve arkacı dediğimiz buralarda çalışır.

Bir de şey var, değil mi, ustalar var? Bir normal işçiler var, bir de ustalar var.

Ş.D.: Komple ustaları var. Şimdi bu komple ustası kırk sekiz makine bakıyor.

Kırk sekiz makineden sorumlu yani, öyle mi?

A.Ç.: Hem onun ayarından, kırılmasında tamirinden, her türlü bakımından o sorumlu.

K.S.: Kırk sekiz makine tezgah, arkadaşın dediği gibi arıza yapar, arıza yaptığı zaman bayrak dediğimiz şeyler, flamalar var. Onlar kaldırılır.

Yani bu bir haberleşme yöntemi galiba?

Tabi, tabi.

A.Ç.: Tezgahta zaten o monte edilmiş durumda. Kol.

Ş.D.: O yoksa bir tane masura dikilir oraya.

A.Ç.: Adam onu görür. Ha, bu arızalı der. Gelir. Arızasını görülüyorsay yapar. Görmüyorsa o dokumacıya sorar. Nesi var? Ona göre arızasını giderir.

Şimdi, aşağıdan yukarıya doğru çıkalım istiyorum. İşçilerin arasında bir kalifiye işçiler var, bir de kalifiye olmayan işçiler mi var?

A.Ç.: Var.

Bir meydancılar var galiba.

K.S.: Kalifiye işçi demek; masuracı, dokumacı bunlar kalifiye işçidir. Bir arka hizmette dediğimiz meydancılar vardır. Mesela ... şeydir bunlar yani.

A.Ç.: Yağcılar var, temizleyiciler var.

Nasıl ayrılıyor bunlar mesela?

K.S.: Gidip yoldan birisini tutup da, arkadaş gel sen burayı süpür dersin. Meydancı dediğimiz

Yani sınavda aldığı puana göre mi?

A.Ç.: Hayır, hayır boş olan kadroya göre. Mesela diyelim ki bir masuracı, bir meydancı, bir yağcı ihtiyacı var. Veya bir bekçi ihtiyacı var. Fabrikanın bir bekçiye ihtiyacı var misal. Onu İş ve İşçi Bulma Kurumu'na bildiriyor. Orada sırayla, yazılmış olan vatandaşın sırası gelen, oradan sıra ile geliyorlar, imtihana giriyorlar. Kazanan, girmiş olduğu imtihan kategorisine göre, ha, masuracıysa masuracı. Masuracı ilerlemesi olan kişidir. Masuracı, dokumacı, usta, postabaşı, gider. Ama bir yağcının, bir silici dediğimiz, temizlikçi, meydancının, bunların ilerlemeleri yok.

Peki, kişinin ilerlemesi nasıl oluyor?

K.S.: Kişinin ilerlemesi, kadrolar açılır. Mesela diyelim ki dokumacı emekli oldu. Veyahut kadro eksildi. Üç kişilik bir dokumacı kadrosu eksildi. Oraya ilan asılır. İşte dokumacı alınacaktır, sınavla. Müracaat edersin.

Ş.D.: Dokumada çalışanlar müracaat edebilir.

K.S.: Dokumada çalışan, o çatının altından yani. Masuracıardan alınır. Gidip de yağcılardan veyahut da şeylerden alınmaz zaten. Masuracıardan alınır.

Tamam. Bir yetenek sınavı mı yapılıyor?

K.S.: Tabi, tabi. Hem sorulu, hem de diyelim ki ne yapması lazım bir dokumacının. İlk önce yapacağı şey, düğüm atacak. Dokumacı düğümü, seri.

En hızlı düğüm atanları mı alıyorlar?

K.S.: Seri düğüm atacak. Diyelim ki saat tutarlar. Diyelim ki oraya yirmi tane iplik koydular. Yirmi ipliği bağla derler. Gidersin bağlarsın. Saat tutarlar. ... Bu bağladı on beş saniyede, bu bağladı on beş saniyede. Ben bağlamışım yirmi beş saniyede. İki kişi alınacaksa ben ...

Ş.D.: Tezgahın üzerinde taharlama var. Taharlamayı düzgün yapacak (sınava tabi olan kişi). İyi yapmadın mı o hatalı olur.

Anladım, yani yetenekleri ölçülüyor kişinin.

K.S.: Tabi, tabi. Dokumacılıktan sonra artık çıkabileceği yer o kişinin ustalık vardır bir de.

Ustahğa nasıl çıkıyor kişi?

K.S.: Gene öyle. Kadro açılır. Tabi ustalıkta bir de ders gösterilir. Usta kursu vardır. Ustalık dokumacılık gibi değildir yani. Orada biraz daha fazla bilgi, sorumluluk vardır.

A.Ç.: Adam, diyelim ki iki usta açığı varsa işletmeci yirmi usta kapasiteli kurs açar. Kurs bitiminde en başarılı ikisini alır.

K.S.: Bir imtihan yapıyor. Mesela 100 puandan başlıyor. 90 puan, 89, 88. Sıralama yapar. Belirli bir barajın altındakileri eler.

Peki, kişi ustalık mertebesine yükseltileceği zaman sadece yeteneklerine mi bakılır? Yoksa onda bir idareci vasfı da aranır mı?

Ş.D.: Tabi, tabi.

A.Ç.: Muhakkak.

Peki onu nasıl ölçüyorlar? İdarecilik vasfını, gözlemlerle mi?

A.Ç.: Tabi gözlemlerle.

K.S.: Gözlem ve imtihanda bazı şeyler var. Sorular sorarlar, imtihanda da. Ve imtihana girerken zaten, kurs veren kişiler zaten, postabaşılar ve idareciler, şefler, teknisyenler de girer kursa. O kursta zaten senin tüm yeteneklerini, idareci yeteneklerini ve diğer yeteneklerini göz önünde bulundurlar yani.

Peki, sizden iyi bir idareci olup olamayacağını test eden sorular var mı?

K.S.: O ara şeylerde kurslara tabi tutulur. Ustalar, mesela ben usta olduktan sonra iki, üç defa daha belirli kurslara girdik yani. Kurslara girdik. Bilmem ne kursu adı altında. Güzel bir öğretiyorlar yani.

Peki insan ilişkileri iyi olan, daha rahat ilişki kurabilen kişileri mi usta yapıyorlardı?

Ş.D.: Konuşma kabiliyeti.

K.S.: Ustanın önce makine üzerindeki bilgisine bakılır. Zaten yanında çalıştığı adamlar iyi olduğu zaman. Mesela bir ustanın yanında dört kişi çalışır. İki masuracı olur, iki dokumacı olur. Yanında çalıştığın adamlar da iyi olduktan sonra, usta mecburdur iyi olmaya. İyi yaparsa kötü olamazsın.

Postabaşılık, daha yüksek bir mertebe değil mi?

K.S.: Postabaşı ustaların arasından seçilir. Üç tane postabaşı vardır mesela. A, B, C postaları vardır. Mesela birisi ayrıldı postabaşılıktan. Ustaların arasından seçilir. Yine imtihanla. Ama postabaşı dediğimiz artık kırk sekiz makineden sorumlu değildir artık. Postabaşı dediğin dokuma ünitesinden sorumludur. Ne vardır dokuma ünitesinde? Bobin girer bunun içerisine, haşıl girer, bobin-çözgü girer, efendim tahar girer. Buralardan da az buçuk anlaması lazım. Soru gelebilir oralardan da.

Yani postabaşı daha donanımlı biri olması gerekiyor galiba?

K.S.: Nasıl ki dokuma şefi, nasıl ki tüm dokuma ünitesi, dokuma çatısı altındaki her şeyi bilmesi icap ediyorsa onun (postabaşı) da diğer yerlerden az çok bilgi sahibi olması gerekir. Çünkü tüm o üniteler en son oraya bağlı. Oralarda bir usta olmasına rağmen, diyelim ki taharda bir usta vardır, haşıl, bobinde bir usta vardır, fakat onlar da sonunda, oradaki postabaşısına tabidir. Çünkü oradaki postabaşı birinci sınıf teknik nezaretçidir. Haşıldaki ile bobindeki oradaki usta, postabaşı ikinci sınıf teknik nezaretçidir. Dokumadaki postabaşı üçüncü sınıf teknik nezaretçidir. Onların yine tüm yine şeyi, oradaki postabaşıdır. Çünkü ... artık o ünite ona emanettir.

Yani oranın idarecisi gibi bir şey oluyor, değil mi?

Yani işverenin sağ kolu yani. Oranın sorumlusu o artık. Kişi gelmemiş işe, isterse izin yapar, istemezse yapmaz. Doktora gidecek, ... imzalama yetkisi de vardır. Hasta kağıdını imzalayacak, şef olmadığı anda en yetkili merci kim var? Postabaşı var. O da imzalayabilir yani.

Peki, bu durumda çalışan kişiler postabaşısını bir iktidar figürü olarak algılıyorlar, değil mi?

Ş.D.: Amir.

Amir gibi algılıyorlar mı?

A.Ç.: Şöyle, normal bir teknisyenden daha da yetkili. Daha donanımlı. Teknisyene bağlı olmasına rağmen (postabaşı) daha yetkili.

Çünkü işi biliyor.

K.S.: Tabi, tabi.

Ş.D.: Teknisyen o kadar bilmez işi.

A.Ç.: Gerektiğinde şeften daha fazla bilgili. Mecbur olarak. Şimdi o ameliye-i nazariye dediğimiz olay var. Mesela ben kulaklarımla şahit olduğum, gözümle gördüğüm, mesela adam bizim ... M. şef iken bazı sorular soruyordu bize. Hangi ..., bu tezgah nereden enerji alıyor falan, gibi. O sorularda mantık vardı. Tezgahı işte şu konuma getireceksin. Bu şekilde çalıştıracaksın. Ama o konuma getirdiğin zaman, o tezgah çalışmaz. Hani teknisyenin, teknikerin yapmış olduğu incelemeden sonra getirmiş olduğu konuma getirdiğin zaman tezgah çalışmaz. Burada ameli olarak gördüğün şey var.

Siz pratiğin içinden yetiştiğiniz için.

A.Ç.: Tabi pratiğin içinden, tabi. O işi biliyorsun. Yok mekik şöyle gelip dokuyacak, yok avara kolu böyle gelecek. Yok burası böyle olacak.

K.S.: Tezgahın ayarında, montajında belirli normlar vardır. İşte, şuradan şurası 12 mm olacak, şurası 17 mm olacak, şurası 3 cm olacak. Sen bu normlarla, içeride 980 küsur tezgah var galiba, 980 tezgahın herhalde bir 80 tanesini o normlarla çalıştırabilirsin. Ama şimdi 12 mm dediğin yer 13 olabilir, 10 olabilir.

Makineyi tanıyacaksın yani.

K.S.: Sen belirli normları yaparsın. Çalışmadığı zaman bunu arttırabilirsin, eksiltebilirsin. Veyahut o tezgahı o normlarda çalıştıran birisi, aynı yerden arıza yaptığı zaman tezgahlar üç gün sonra, beş gün sonra o tezgaha bakarsın. Bu, bu normlarla çalışmıyor. Bunu şöyle yapalım dersin. Şöyle çalışır bu. Kursu gidip geldiğiniz zaman usta kursuna, mesela arkadaşın dediği şef, M. A., adam yazılı imtihanda, kurs sonunda yazılı imtihanda soruyor soruları. İşte diyor, şurası ne olması lazım? Ben diyor imtihanda, size ne gösterdiysem onu isterim. Biz diyorduk ki; ya şefim, o tezgah öyle çalışmaz, şöyle olur diye. Ben onu anlamam (diyor şef). Ben sadece imtihanda size verdiklerimi isterim. Sen usta olduktan sonra eline çantayı aldığında içeride istersen tezgahın kafasına balyoz vur, çalıştır, nasıl çalıştırırsan çalıştır. Ben sadece diyordu, şu anda verdiğim bilgileri imtihanda senden isterim. Ama içeriye girdiğin zaman, herkes kendi bilgisine güvenerekten, birbirine danışarakten nasıl çalışırsan çalış.

Peki, postabaşı odaları var üretim hollerinin içinde. Bunlar bazen zemine yakın oluyor, bazen birkaç basamakla çıkılan türden oluyor.

Ş.D.: Yerine göre.

Nedir buradaki kriter acaba?

Ş.D.: Onun bir şeyi yok. Basamak olmuş, yüksek olmuş, o önemli değil.

Ama şimdi ipliktekiler yüksek oluyor, dokumadakiler daha zemine yakın.

K.S.: Dokumada da yüksektir. Ben dokumadakinin yüksek olmasının sebebini, şöyle yukarıdan bir baktığı zaman kimlerin ne yaptığını odadan görebilmesi için.

Bunun nasıl bir önemi var? Görebilmesinin?

K.S.: Ha, şimdi, adam orada mesela tezgahı açıktır, yatıyor orada, tezgah çalışıyor. Fakat adam kendisi oturmuş. Veyahut da uyuyor, veyahut şakalaşiyor, şey yapıyor ama tezgahları yatıyor. Onu oradan görebilmesi açısından yani.

Yani postabaşının bu gözlemi, işçileri disipline eden bir şey mi?

Ş.D.: Tabi, tabi.

K.S.: Onun oradan şöyle bakması mesela bakması. Baktığı zaman usta sana bakıyor der. Adam şöyle bir baktığı zaman ilerideki "postabaşı sana bakıyor, biraz daha dikkatli çalış" der.

Yani çok etkili bir kişi o zaman postabaşı.

K.S.: Postabaşı ...

A.Ç.: Siniri de önemli. Tabi o etkili de. Eğer kişi kendisi de sertse artık bir A. Usta gibi mesela, değil mi? Şöyle bir baktığı zaman, tamam. Yani gözlüğünün üzerinden şöyle bir baktı bana adam, ben bir daha o adamın yanına gitmedim A. Usta'nın. Sert, mizaç olarak sert.

K.S.: Belki dışarıda çok yumuşak bir kişidir. Fakat orada biraz da öyle de olmak mecburiyetinde insan. Çünkü 130-140 tane tezgahın var, her postada.

Yani bu kişilerin disiplini ile de sorumlu, değil mi o kişi?

K.S.: Askerde mesela bir çavuş bir bölüğe dur diyor, duruyor. Marş diyor, yürüyün. O disiplin olmamış olsa her asker kendi bildiğine, bir yere gider. İşte burada da mesela dışarıda bir kalabalık olur, sigara salonu deriz mesela. Dışarı çıkar adam. Bir bakarsın dışarıda 30 kişi olmuş. Dışarıda 30 kişi oturduğu zaman içeride adam eksilir. Tezgahlardaki randıman düşecek. O dışarı çıktığı zaman, postabaşı, herkes bir ayağa kalkar yahut da sigarasını içen, işte muhabbet edenler içeri girerler. ...

Öyle etkili bir tarafı var yani postabaşının?

K.S.: Etkili tabi. Çünkü, postabaşı eğer diyelim rapor yaptığı zaman, rapor yapıp bir üst makama verdiğinde işçinin çıkışına kadar gidebilir. ...

Peki, bir kişi postabaşı olurken hani birtakım kurslar alıyor ya, orada acaba biraz öğretiliyor mu bu? Şöyle davranmalısın gibi...

A.Ç.: Yok. Zaten o, çekirdekten yetişen bilir yani.

Ş.D.: İçeriden yetişiyor zaten.

K.S.: Masuracılıktan yetiştiği için, az çok onun psikolojik durumundan anlar. Dokumacının anlar. Çünkü bu adamlar akort. Kendi eğer bazen akort işçiye, ya şurada beş dakika otur dese, oturmayacağını bilir.

Ş.D.: Oturmaz.

K.S.: Oturmaz. Neden oturmaz. Ya, ben buraya ekmek parası kazanmaya gelmişim. Çünkü çalışırsam, ne kadar çok çalışırsan, tezgahıma ne kadar iyi bakarsam cebime beş kuruş daha fazla para girecek.

Sistemin kendisi disiplini sağlıyor yani.

A.Ç.: Sağlıyordu.

K.S.: Kendi kendine sağlıyordu.

A.Ç.: Mesela sanat enstitüsü mezunlarının, 1984'te son alınan işçilerin hepsinin de usta olarak alınmaları vardı bir de. O zaman ne oldu, ... bu çekirdekten yetişenleri önünü kestiği gibi, adamlar direkt usta olarak havalara girdiler, bilmeden.

Hak etmedikleri bir paye kazanmışlar galiba.

A.Ç.: Tabi, tabi. Sadece okul mezunu.

Ş.D.: Usta olacak şey (yetenekte) değildi onlar.

A.Ç.: Okul mezunu olup da usta olmak işi bitirmek değil. En azından beş, altı sene, en az on sene sonra usta olman lazım.

Zaten Sümerbank'ın içinde böyle oluyordu, değil mi?

A.Ç.: Tabi, tabi.

Son zamanlar hariç, buna riayet ediliyordu yani?

A.Ç.: En Son zamanlar hariç, evet.

K.S.: Yirmi senedir. Şimdi ben on dört sene komple ustalığı yaptım. Elimde çantayla. Bizden daha büyüklerimiz, yirmi senedir komple ustalığı yapmış adamlar. Öyle bir arızayla karşılaşır ki, yirmi senedir öyle bir şey gelmemiştir başına. Gelmemiştir. Ne yapacağını sapıtır. Ama arkadaş yeni usta olmuştur, iki sene önce usta olmuştur. Onun başına da öyle bir şey gelmiştir, sorunu bulmuştur. Muhabbet esnasında ya başımıza böyle bir şey, ya benim de başıma şöyle bir şey geldi. Ben şöyle yaptım. Ha, ustalar böyle birbirlerini tamamlamasını, etmesini de bilir yani.

Yani bilgi alış verişi sürekli olur yani.

K.S.: Bilgi alış verişi muhakkak olması lazım yani. Olmaması mümkün değildi. Oluyordu yani.

Peki, şunu soracağım. Şimdi insanların içinden bir kişi postabaşı oluyor. Sınavı kazanıyor. Artık o bir nevi idareci. İşçiler ile arasında böyle bir mesafe oluşuyor mu?

Ş.D.: Tabi. Biraz mesafe oluşuyor. O olmazsa da olmaz.

O, özellikle de kurulan bir şey de galiba?

K.S.: Sen onun şahsına saygı duymasan da mevkisine saygı duyacaksın.

Ş.D.: Şimdi içeride ustadır. Kahveye gelir.

A.Ç.: Dışarıda yine aynıdır da iş yerinde bir mesafe olur.

K.S.: Ben komple ustasıyken bu arkadaşlar masuracı, dokumacıydılar. Buraya (kırathane) gelirdik. Hep beraber oyun oynuyoruz. Şakalaşırız, muhabbet ederiz. Fakat, içeri girdiğimizde bu arkadaşlar benim çalıştığım komplede çalışıyorsa, ben mesela diyelim ki, M. arkadaşımız dışarı çıkmış sigara içmeye. Tezgahları orada yatıyor. M. tezgahın yatıyor, içeri gir dediğim zaman girer.

Ş.D.: Girmek mecburiyetinde.

K.S.: Sen ne karışıyorsun diyemez. Çünkü onun da, o ustanın da, o komple ustasının da yetkisi. Postabaşıya bildirdiği zaman, o da rapor yaptığı zaman, postabaşı da o raporu ilave edip de bir üst makama verdiğinde ve bununda aylık randımanları gerçekten de düşük geliyor ise hakkında işlem yapılabilir.

Ş.D.: Ceza görür yani.

K.S.: Ceza görür. Disipline verilir. Üç gün, üç yevmiye verilir. Şu olur, bu olur. Yeri gelirse ... Burada bir 17. madde diye bir şey vardır. 17. maddeye tabi tutarsa işten dahi çıkarılma durumu olabilir. Zaten buna gerek kalmaz. Çünkü dediğim gibi, burada akort, kişi kendi kendini zaten disipline etmiştir yani. Para kazanma bakımından. Çünkü bunu herkes sonunda para kazanmak için yapıyor.

A.Ç.: Şimdi, dediği gibi akort çalışıyordum. Masuracılar çok çalışıyor, dokumacılar çok çalışıyor. Yani ne kadar fazla iş yaparsan o kadar para kazanacaksın. O zaman ne oluyor, masuracı da boş durmuyor, dokumacıda boş durmuyor.

Ş.D.: Bir birlerine yardımcı oluyorlar.

A.Ç.: Ha, usta, arıza olmadığında misal o da yardım eder. Ama usta gider, ben saat ücretiyim der de kaybolur, yatmaya giderse, dokumacı ya da usta o ustayı uyarır. Hani ustanın uyardığı gibi, dokumacı da ustayı uyarır. Usta benim tezgahım bozulursa diye. (Hiyerarşik birimler arasında karşılıklı birbirlerini denetleme durumu)

İşçiler arasında da oto kontrol var, değil mi?

A.Ç.: Tabi, tabi. Akort olan sistemde zaten masuracı ile dokumacının bir hukuku vardır orada. Onun düşmemesi için dokumacı ile masuracının iş birliği yapar ve ustayı kontrol eder. Usta benim arızalı, yatıyor bak, senin burada sigara içmen ya da muhabbet etmen olmaz der.

K.S.: Zaten komple randımanın düşmesini çözgü komple ustası istemez. Neden istemez? Komplenin randımanı düştüğü zaman o kompleden, o iki tane masuracıdan, o iki tane dokumacıdan oradaki usta sorumludur.

Yani o sorgulanır mı? Ya, bak usta sen, randıman düştü...

K.S.: Randıman kağıtları dediğimiz kağıtlar gelir. Böyle büyük. Her komplede iki tane dokumacının randımanı tespit edilir. ... 85 randıman gelmiştir. 85 randıman geldiği zaman oraya yazar postabaşı. Bakar, kontrol eder onları. Ondan sonra ... verir. Ondan sonra, diyelim ki ayda böyle ... komple ustasını çağırır. Gel. Adamların niçin çalışmıyor, sen ne için çalışmıyorsun. ... 85-86 atki atacak tezgah, altmış atki atmış, neden fazla duruyorsunuz? Yahut da arızalar neden çabuk yapılmıyor?

Sorgulanır yani.

Dokumacıdan evvela komple ustası sorgulanır.

Ş.D.: Postabaşı çağırır.

K.S.: Belki dokumacı, komple ustasının sorgulandığını bilmez. Gidip o dokumacı orada çalışırken postabaşı belki şefliğe kadar gider. Bunu dokumacı bilmez. Dokumacı sadece o anda çalışıyordu ama postabaşı komple ustasını çağırır. Ya odasında yahut herhangi bir yerde, hani randıman neden düşük? Diğer postanın veya komplenin randımanı 95'tedir de, seninki neden 85'te diye. Burada ya sende bir şey var, adamları kontrol edemiyorsun, yahut da arızanı yapamıyorsun yahut da dokumacıların çalışmıyor sen kontrol edemiyorsun. Önce zaten ... olan komple ustası ..., ha postabaşı eğer o komple ustasının iyi olduğunu, gerçekten arızası olmadığını komplenin anlarsa; birde dokumacıları gönder bakalım yanıma der, bir de onların ifadesini alalım, onlar ne diyor. Öyle.

O zaman şöyle bir hiyerarşi mi var? İşçiler var, onların üstünde komple ustaları var, onların üstünde postabaşları var, onların üzerinde teknikerler ve şefler var. Onun üstünde de artık işletme müdürü var.

K.S.: İşletme müdürü ekseriya dokumada ...

Siz böyle prime dayalı bir sistem olmasaydı, akort, verimlilik düşer miydi?

A.Ç.: Yüzde yüz. Yüz de yüz düşer. Bizim millet olarak zaten bir yan gelip yatma mantığımız var. Bilhassa bu bölgede. Ege bölgesi. Hani havaların sıcak olduğu yerlerde der, insanların kanı sıcak olur ve uyuşuk olur derler. Bu genelde doğrudur.

Ş.D.: Ama dokumanın içinde bir rutubet vardı.
A.Ç.: Tabi o şeyde çok önemli.

İpliğin kopmaması mı?

A.Ç.: Tabi, tabi. Kopmaması.

Peki bu, çalışma ortamı olarak rahatsız edici bir ortam değil mi? Sürekli nemli bir ortam.

A.Ç.: Ha, o öyle.

Ş.D.: Rahatsız edici ama o (nem) olmazsa o tezgahlar çalışmaz. Nem olacak. Yoksa o tezgahlar çalışmaz.

A.Ç.: O rutubette demir paslandığı gibi insan da paslanıyor. O toz ciğerlere doluyor, hastalık yapıyor.

K.S.: İşçiler (mevsimlik İşçiler) üç ay mesela gelir burada pamuk toplar. Yirmi tane amele gider. Kilo başına para veriliyor. Yevmiye desen, ... kadar gelir. Yirmi kilo kadar pamuk toplarlar orada. Ama ... kilo başına dediğin zaman yirmi kilo değil yüz yirmi kilo toplar.

A.Ç.: Burada (dokumacıya) akort değil de standart bir yevmiye versen; adam tezgahı yatmış, umurunda olmaz.

K.S.: O zaman adamların arkasına, her dokumacının arkasına bir adam koyman lazım. Ama böyle olunca, akort olunca kendi kendini disipline eder. Ha, otur beş dakika daha desen, oturmaz adam.

Peki, bütün buna rağmen yine de mesela işçilerin işi boşlama eğilimleri olabiliyor muydu? Oluyorsa bunun önüne nasıl geçiliyordu? Mesela sigara molasına kişi sık çıkabilir mi?

K.S.: ... Akortta sigara molası yok.

Ş.D.: Tezgah çalıştığı zaman, motor. Sizin tezgaha da bakabilir. Sen masura takabilirsin, yardım edebilirsin. Zaten bunlar beraber çalışılmış şey. Ha olmazsa (yardım), çıkarsın, on dakika mı oturuyorsun? Beş dakika oturursun. Fazla oturamazsın. Çünkü tezgah yattığı zaman senin cebine para girmez.

K.S.: Tezgahları kapatıp da sigara molası veremezsin.

Ş.D.: Yapamazsın. Tezgahı kapatamazsın.

K.S.: Yemeğe giderken dahi bir başkası bakar. Öyle gidersen.

Postabaşı herhangi bir sebeple bir kişiyi uyarır mı? Yani bu ne sebepler ile olur?

Ş.D.: Postabaşı uyarabilir.

Peki ne sebepler ile ikaz eder?

Ş.D.: Şimdi ben buna (arkadaşına) devamlı şaka yapıyorum. Gelir seni uyarır. ... seni uyarır. Tezgah çalışmıyorsa. Tezgah çalışmıyor ama dokuma yüzünden çalışmıyor, usta arızayı yapmıyor. Hem beni uyarır, hem o ustayı uyarır.

Bu problemi bir an önce çözün ve bu tezgahı çalıştırın diye mi?

Ş.D.: Tabi, tabi.

K.S.: Yerlerini değiştirebilir (beraber çalışmasını uygun bulmadığı kişilerin). O adamları oradan alır, başka yere verir. Onu oradan alır, oraya verir. Çünkü komplede biraz huzur kaçtığı zaman, usta ile dokumacı anlaşamadıkları zaman, postabaşı o adamları istediği yerde çalıştırabilir.

O zaman postabaşının en temel görevi, verimliliği olabildiğince yüksek tutma durumunu sağlamak. Yani makine bozulduysa ona müdahale edecek, insanlar arasındaki ilişkileri gözlemleyecek.

K.S.: Tabi. Yüz otuz tane elemanı var diyelim mesela. O yüz otuz tane elemanı istediği yerde çalıştırabilir yani.

Ş.D.: Adaletli iş dağıtmak (postabaşının görevi).

K.S.: O kompleden alır, oraya verir. Onu oradan alır, oraya verir. Hiç kimse de sen bunu neden böyle yapıyorsun diye ondan hesap soramaz. İstersen git şefe sor, şikayet et der yani. Şef dahi arkadaş sen bu arkadaşın neden burada çalıştırıyorsun diyemez. Öyle uygun gördüm dersin.

Ş.D.: Bazı dokumacılar vardır, iyi dokumacıdır. Şimdi iyidir, o benim tezgaha, çalışmıyorsa (o esnada işi yoksa) benim yerime gelir. Ben onun yerine giderim. O tezgahları güzel bir şekilde düzeltir.

Böyle bir yardımlaşma durumu var yani?

Ş.D.: Tabi ki. Yer değiştirme olayı olur.

K.S.: Tabi, tabi. randımanı yükseltmek bakımından. Postabaşının hedefi tek tek kişileri verimli kılmak kadar bir vardiyanın bütünü de verimli kılma çabası aynı zamanda.

Ş.D.: Güç ayarı diye bir şey vardır. üzerinde. Onun hesabını kendi kafandan bilirsin onu. Düzgün yaparsın çalışmaz tezgah. Hafif yamuk yaparsın çalışır. Onu dokumacı kendi bilir. Bak usta

bilmez. Şundan bilmez. Tezgahın üzerinde devamlı sen çalışıyorsun. Dersin ki usta bu devamlı kapanıyor. Arızasını gidermeye çalışır, nerdeymiş diye. Bazen dokumacıya sen kendin yap der.

K.S.: Herkesin bilgisi bir değil. Herkesin bilgisi bir olsa, okusa adam olsa zaten ... Dokumacı da tabi, ne kadar dokumacı varsa bunların içinden mesela birinci sınıf dokumacılar vardır. Birinci sınıf yani, öyle kaliteli. Gerçekten iyi işten anlayan. Şimdi burada (kırathane) adam çay ocağına geçer, bir çay yapar, çayı içemezsin. Ama diğeri bir çay yapar. Beş bardak içersin. Bunu böyle bil yani. Diyelim ki hepsi de ustadır. Bir postada 24 tane usta vardır. Hepsi usta. Fakat ne demişler usta var usta var, fark var yani.

Ş.D.: Adam kendini yetiştirmiş.

A.Ç.: Şu var, akort sistemde ücret fazla alma amacıyla kaliteyi düşürme ihtimali de var.

Bunu kim denetliyor peki?

A.Ç.: Denetleyen pek olmasa da sonradan çıkıyor o meydana.

Ş.D.: Ham kontrolden çıkıyor.

A.Ç.: Ham kontrolden çıkıyor. Mesela bazı kişiler olurdu. Bir sistem getirdi şef. Misal o günün şampiyonu diye. Bir bayrak asma yarışı olurdu.

O nasıl oluyordu, onu anlatır mısınız?

A.Ç.: Şimdi o gün, bir önceki günün en fazla randımanını veren dokumacının kompleksine bayrak asılırdı. Güya Ahmet ya da Mehmet çok çalışmış diye.

Bir yarışma mantığı körükleniyor galiba?

A.Ç.: Yarışma o var. O mantıkla girdi (şef). Sonra uzun sürmedi zaten. Onun bazı zararları da oldu.

Ne gibi?

Ş.D.: Hatalı bez dokunuyordu.

A.Ç.: Sen ne kadar dokursan doku. Hatalı olduğu zaman sıfır o bez. Fabrikanın zararına. İşçinin karı fabrikanın zararı oluyor. Kenarları mesela, koparıyor adam ipini. Lameller vardır, ipin geçtiği lameller. Kıvrırverir, tezgah durmasın diye. Fakat, kenar bozulur. Sonra dışarıda pabuçta bir tel ... etmez. Ama metraj olarak o günü geçmiştir o.

K.S.: O (bozuk) tezgahı yatırması lazım dokumacının. Ama yattığı zaman da kendi randımanı düşüyor. Ama çalıştığı zamanda kalite düşecek. Diyelim ki ben 100 metre malzeme dokumuşum. 60-80 metre de A. dokumuş. O günün birincisi benim olmam lazım. Fakat A.Ç.'un dokuduğu 80 metrenin bir metresinde hata var. Benim dokuduğum 100 metrenin 40 metresinde hata var. Hangimiz daha faydalı. Bu arkadaş daha faydalı. Çünkü ben 40 metre bezi ..., para etmiyor. Bu arkadaşımız 70-80 metrenin 1 metresinde hata yapıyor.

Ş.D.: Bir de işe başladığın zaman bezlerin üzerine yazılıyor. İşçinin numarası ile beraber. Numarası yazılıyor. Kimin dokuduğu belli oluyor (dokunan kumaşı).

Yani kişi dokumada çok hata yapmış ise o hata gelir onu bulur mu?

Ş.D.: Tabi, tabi. işin bitiminde çağırıyorlar.

K.S.: Ham kontrolde gösterirler (hataları). Kardeş senin bezin işte bak böyle hatalı dokunmuş. Senin posta. Ha bunu acaba dokumacı mı görüp de tezgahı durdurmadı? veyahut da usta onu önleyemedi mi? Dokumacıyı sürekli olarak tezgahın başında tutmanın önemi burada kendini gösteriyor.

Ş.D.: Dokumacının onu durdurması lazım.

K.S.: Dokumacının tezgahı durdurması şart.

Yani kişi sorgulanır?

Ş.D.: Yani bayrağı indirecek. Usta da gelip onu yapacak yani.

A.Ç.: Ham kontrolde diyelim ki %5 bir hata payı da görülebilir (telafi edilebilir). Onu es geçebilir ham kontrol. Ama %5'in üzerinde olduğu zaman misal hemen ... bildirilir.

K.S.: Şimdi burada zaten şeylerde hazırlanır. Basmahaneye zaten giderken toplar 39 metre olur (kumaş topları), şeyden çıktıktan sonra. Ham kontrolden çıkıp basmahaneye giderken 39 metre olur. Ambarlarda 39'ar metre olur. 39 metre olmayan toplar zaten hatalı olarak da kabul edilirler. O bakımdan uzun bir metraj hatasız çıkması lazım gelir. 5 metrede, 6 metrede bir hata yaptığın zaman, o bezin o beş metresi ancak kilo olarak satılabilir. O boy (39m)de metresi bir milyona satılacaksa parça olarak satıldığında 250 bin liraya, 300 bin liraya gelir metresi. Yani bu ham maddesini dahi kurtarmayacak şekilde.

Peki en önemli kontrolü postabaşı sağlıyor. Onun haricinde mesela teknisyenler ya da mühendisler gelip rutin kontroller yapıyor mu?

Ş.D.: Gelebilir isterse.

A.Ç.: Senin randımanınla yahut da kalitenle pek ilgilenmezler.

Öyle mi?

A.Ç.: İlgilenmez. O sadece postabaşıyla muhatap olur.

Ş.D.: Ha tezgahın arasını gezer.

Peki, bunun gerginliğini duyar mısınız üzerinizde?

Ş.D.: Hayır, hayır.

A.Ç.: Yo, yo.

K.S.: Herkes işini yapar.

Ş.D.: Müdür gelse yanında dursa hiç bir şey yapmaz. İlgilenmez sizinle yani.

A.Ç.: Şimdi benim ... bu yemek yeme davası dahil bizim saatimiz belli değil. Sekiz saat orada nikahlıyız. Diyelim ki dördüncü saat ile beşinci saat arasında yemek saati. O saat arasında uygun bulduğün dakika, zaman gidersen yemeğini yersin gelirsin.

Yemek yemekte çok hızlı yapılan bir iş mi?

A.Ç.: Tabi canım. Ben dokumacıydım mesela. Benim üç gün yemek yemediğim oldu. Üst üste değil ama.

Yiyemiyorsunuz?

A.Ç.: Yemekhaneye gidemiyorum. Yetiştiremiyoruz, fırsat bulamıyorum. Şöyle fırsat bulamıyorum hani; masura takmaktan değil. Masurayı takıyorsun, tam yemekhaneye gidecek oluyorsun masuran bitmiş oluyor. İpliğe gitmen gerekiyor. İplikten masurayı almak zorundasın. Almazsan tezgahın yatacak. Onu alıncaya kadar orada beklemek zorundasın. Yemek vakti geçiyor. Artık o gün yemek yiyemiyorsun.

K.S.: Bir de orada masurayı kendin temin edeceksin.

A.Ç.: Kendin temin ediyorsun. Kavga dövüşte yaparsın ha. İplikte masura az üretilir. Yani birbirine girer masuracılar. Sen alacaksın ben alacağım. Kavga dövüş. Birbirine girer. Yani böyle şeyler de olur.

Ş.D.: Masurayı alamazsan ustaya gidersin. Usta dersin böyle böyle masura alamadım. Başka biri aldı, gitti. Usta ne yapar. Gider postabaşına söyler. Bunlarda fazla masura mı var, sana aktarır. Hepsini değil.

İdareyi sağlar yani.

K.S.: Tabi, tabi.

Peki şimdi sabah geliyorsunuz. Kart basıyorsunuz. Kart basma ünitesi hep aynı yerde miydi?

Ş.D.: Tabi, aynı yerdeydi.

Yani zaman içinde değişmedi mi yerleri?

K.S.: Zaman içinde değişti.

A.Ç.: ... geçti en son. Dokumanın içinden ama.

K.S.: Her bölümün (saat basma ünitesi içerisindeki farklı bölümleri kastediyor) önünde üç tane saat vardır. Mesela dokuma. Dokumanın önünde üç tane saat vardı. Gelirsin orada, sıraya girersin, saati basar, geçer gidersin.

Ş.D.: Basmahanenin, dokumanın ayrı ayrı. Saatler aynı yerde de ayrı ayrıdır. Karışmaz yani.

K.S.: Mesela bekçilerin nizamiye de orada girişte saatleri var. Onlar orada basarlardı.

Peki orada bir de puantörlük odası var. Puantörün oradaki varlığının sebebi kişinin başka birinin yerine kart basmasını engellemek, bu konuda caydırıcı olmak gibi bir şey olabilir mi?

A.Ç.: Yo, yo.

Ş.D.: Zaten başkasının kartını basamazsın zaten. Bastığın zaman görürler, bir şikayette işin biter.

K.S.: Her halde bu kağıtların (üzerine saat basılan kartlar) altında da yazar yani. Başkasının kartını damgalayan (basan) kovulur diye.

Bu son derece caydırıcı bir şey galiba?

K.S.: Tabi caydırıcı. Ha o puantör görmeden ben saatin önüne geçerim. Arkadaşımın kartını çıkarır, tak tak basar geçerim.

A.Ç.: Ama yapılmıyor muydu, yapılıyordu!

K.S.: Ama birisi gördüğü anda, Ş. işe gelmemiş ama kartı basılmış. Nasıl oluyor bu? ... postabaşı temsilcisi, o yetkili olan postabaşı

Anında fark eder mi?

Ş.D.: Tabi. Dokuma çalışıyorsun adam eksik.

K.S.: Şimdi, komple ustası diyelim ki dört tane adamı var, gelmesi lazım. Komple ustası o tezgahın başında bekler. Bir dokumacı iki makinecisi gelmiş. Gider postabaşına tamam der, tekmil verir. Benim adamlarım tamam der.

Öyle mi? Mutlaka postabaşı bilgilendirilir mi?

A.Ç.: Tabi, her gün.

K.S.: Tabi. Adam gelmeyince. Diyelim; A.Ç. gelmedi bugün işe. Ben giderim derim ki: A. Ç. yok. Saat sabahleyin yedi. Saatleri bilirsin. Saatler vardır. ... Gidersin (postabaşına). A.Ç. işe gelmedi. Orada yedek elemanlar vardır. Fazla.

Ş.D.: İş durmaz yani.

Öyle mi?

A.Ç.: Tabi. Masuracı ve dokumacı yedekler vardır.

K.S.: Diyelim ki kırk tane dokumacı lazım, dokumaya. Bunun haricinde yedi, sekiz tane fazladan adam yetiştirilir. Hasta olan olur, gelmeyen olur, izne çıkan olur. Bunların yerine yedek eleman olur. Oradaki, postabaşı elindeki yedek elemanlardan birisini mesela Ş.'yi al git der. ... Bunun yerini o yedek elemanlardan doldurur yani. Diyelim ki bir futbol takımının kulübesi gibi orada da yedek elemanlar olur. Yedek masuracı, yedek dokumacı.

Ş.D.: Bir de şöyle, iş bitiminde usta şöyle bir duruş kağıdı vardır. Duruş kağıdına bir tarafına dokumacı, altına masuracı, kendi imza atar, postabaşına verir. Duruş kağıdı vardır. Tezgahın o günkü duruşlarını.

Arıza kayıt altına alınır yani.

Ş.D.: Tabi. Kayıt altına alınır. Postabaşına veriliyor. O da ... gidiyor.

A.Ç.: Çalışılmayan zamanlar makinenin numarası ile birlikte bildirilir. Sebepleri ile birlikte.

Ş.D.: Tabi. Tezgah neden arıza yapmış? Patlaktır. ... yordur. Bir şeyler yazılır yani.

Peki, şimdi burada sabahları işe gelince, herkes aynı kapıdan mı giriş yapıyor?

Ş. D.: Tabi ki de!

K.S.: Dokuma çalışanları ayrı kapıdan, basmahane çalışanları ayrı kapıdan.

Yo, ana kapıyı soruyorum. Giriş kapısını.

K.S.: Ana kapı tabi aynı. Ana nizamiye.

Ama bu ana girişten (giriş kapısının orta bölümü) girmiyorsunuz, yandan giriyorsunuz değil mi?

K.S.: Tabi. Yandan giriyoruz.

Buradan memurlar mı giriyor?

K.S.: Şimdi orası bisikletleri olanların giriş yeri idi.

A.Ç.: Bu (yan kapı) bisiklet, motosiklet geçiş yeri idi. Şurası (orta bölüm) işçi memur geçiş yeri idi.

Sonradan ayrıldı mı?

A.Ç.: Evren ihtilalinden sonra orayı kapattı.

İşçilere?

A.Ç.: İşçilere kapattı.

Neden acaba?

A.Ç.: Şimdi nedenini. İşçilerden korkuyorlardı herhalde. Çünkü şöyle bir şey başıma geldi benim. 12 Eylül'de ben sabah yedi buçuk postasında idim o gün. Kapıdan girişte öyle bir tedbir almışlar ki (askerler). Zaten dışarı çıkmak yasak. Sabah erken dışarı çıkmak yasak. ... var. Aydın'dan jandarmalar geliyor, yolda görüyorum. Belediye otobüsünden görüyorum. Bir kısmı da gelmiş. Kapının iki tarafında da dörder beşer tane asker tüfekleri doğrultmuşlar işçinin ayağına doğru, misal. Ara yerden (askerlerin arasından) geçiyorsun. O tarzda. Böyle tutmuşlar tüfekleri, ara yerden geçiyorsun. Yani ben o mantık dolayısıyla diyorum (kapıların ayrılması).

Peki, burada bir kontrol yapılıyor muydu? Bir arama ...

A.Ç.: Yok. Buradan çıkarken yapılır.

K.S.: Çıkarken kontrol yapılır ama girerken şöyle; eğer kişi tanınmıyorsa ya da bekçi bundan şüphelendiyse (alkollü olup olmadığı konusunda), hangi kısımda çalışıyor kişi, basmahanede. Basmahanenin ustasına telefon eder bekçi. Usta senin eleman sarhoş diye.

Öyle mi?

K.S.: Çünkü sarhoş işe girdiğinde ve başına bir olay geldiğinde, sana sen nasıl iş verdin derler.

Ş.D.: Sorumlu postabaşdır orada.

K.S.: Ha, postabaşı nasıl idare eder adamı? Gider. Postabaşı onun sarhoş olduğunu anlar. Benim adam sarhoş. Kardeş git sen bir duş al sonra üç saat uyu, kendine gel. Öyle çalış der. Adamı idare eder yani. İki saat, üç saat idare eder. Böyle şeyler olur.

Peki, akşam çıkışta arama yapıyor galiba?

Ş.D.: Tabi, çıkışta arama yapılır.

Peki, onun sebebi nedir?

A.Ç.: ...Bir şey çıkarmasın. O olabilir de. Herkes bir değil.

Peki, şunu anlamak istiyorum. Mesela üst araması yapılıyor burada (üst arama ünitesinde). Burası giriş kapısına yakın bir yer. Ama kişi tren ile gidecek?

K.S.: Gene oradan çıkacak.

Kapıdan çıkmayacak, değil mi?

K.S.: Gene yoklamadan çıkacak.

Yoklamadan çıktıktan sonra geri mi dönecek?

K.S.: Hayır, hayır. Yoklamadan çıktıktan sonra yine gelir bu tarafa doğru. Ana nizamiyeden çıkmadan bu tarafa (istasyon tarafı) doğru gelir. Bu idare birimleri var ya, bahçe var ya, bahçenin yanından doğru trene gider. Orada (üst aramanın yapıldığı bölüm) trenin biniş yeri yoktur.

Anladım. Peki kişinin yoklamaya girmeden direkt trene gitme şansı yok mu?

A.Ç., Ş.D.: Yok, yok.

Bunun önlemi nasıl alınıyor? Şu kulübe (tren yolu yakınındaki kulübe) RESİM mi alıyor bunun önlemini?

K.S.: Bekçi vardır orada. Oralarda bekçiler var.

Nerelerde var?

A.Ç.: Kulübeler var. Ufak kulübeler var. Nöbetçi kulübeleri var. RESİM

Anladım. O engeller yani.

K.S.: Tabi. Buraya (tren yolu istikameti) geçemezsin yani.

Ş.D.: Geçirmez seni.

K.S.: Mecbursun kartı bastıktan sonra o yoklamadan çıkmak mecburiyetindesin yani.

Pekala, yakalarsa uyarır mı yani?

Ş.D.: Geçirmez ki. Geçirmez seni. Oradan ya kartını basmadan girdiyse?

K.S.: Zaten onun işçide bilir. Oradan geçip de (kartını basmadan) gitmez.

Peki bu kulübe ne işe yapıyor? Tren yoluna yakın bir kulübe var. Üstelik tam şurada bu (iki ana aksın kesişiminde). Tren yolundan çıkıyorsunuz. Bu kapatılan futbol sahasının tam yanında. RESİM

Ş.D.: Burada hem çırçıra giden yol var. Araba yolu burası, arabalar, kamyonetler girer. O nedenle burada bekçi dururdu.

K.S.: Trene giden yolun sağ tarafında değil mi?

Evet, evet.

K.S.: Orada da bekçi dururdu. Şimdi, pamuk arabaları gelirdi. Pamuk arabaları çıkarken kontrol edilirdi. Mesela adam pamuğu boşaltmış, dönüyor. Dönerken burada ki bekçi arabanın içerisinde herhangi bir şey var mı diye kontrol eder. Onu kontrol ediyor, orada bekçi dururdu. Yirmi dört saat bekçi vardı orada.

Ş.D.: Bir şey atabilir içine.

Peki o zaman şöyle bir şey söyleyebilir miyiz? İşletmeye gelecek kişinin, ister trenle ister lojmanlardan, ister arabayla. Ya da işletmeyi terk edecek kişinin takip edeceği güzergah belirlenmiş durumda.

K.S.: Tabii belirlidir.

Ş.D.: Ama şimdi şöyle. İçerideki evlere (üretim alanı içerisindeki memur ve idareci evleri) memurdan başka kimse giremez. Memurlar oturuyor, işçi oturmaz.

Tamam. Yani ben işçiler için konuşuyorum. Yani gidilecek güzergahlar belirli. Yani ben fabrikadan çıktıktan sonra şöyle bir güzergahı izleyerek fabrikayı terk edemiyorum.

Ş.D.: Hayır, edemezsin. Sokmazlar zaten.

K.S.: Trene gideceksen o yoldan gidersin, buraya geleceksen idareden çıkarsın. Başka bir şansın yok yani.

A.Ç.: Yoklamadan bu kapıdan çıkarsın. Orası da 20 m, 25 m.dir yani. Yoklamadan dışarıya 25 m var arası.

K.S.: Şu kapıdan nasıl çıkılır? Burası sadece işçi giriş ve çıkışlarında yarım saat önce ve sonra açılır.

A.Ç.: Kapalıdır yani.

Onun haricinde normalde kapalı galiba?

A.Ç.: Kapalıdır, tabii.

K.S.: İzin almışsındır, doktora gideceksindir. O zaman normal nizamiye kapısından çıkarsın. Diğer türlü bu kapı kilitlidir yani. İşçi girişinden yarım saat önce bekçi gelir orayı açar. Ve yarım saat sonra da orası kapatılır.

A.Ç.: Çünkü burada araçlar var. Bisiklet, motosiklet, bilmem ne. Bunlar açıkta kalırsa ve bekçi de farkına varmadan bir yere gitmiş olabilir, bir şey olmuş olabilir. O anda çalınmasın diye kapı kilitlenir.

Evet bir sosyal tesis var. Bu sosyal tesisin aslında uzunca bir süre bodrum katı işçi yemekhanesi olarak kullanılmış. Onun üstü memur yemekhanesi, idarecilerininki de yan tarafı.

K.S.: Şimdi, eski yemekhane normalinde sığınaktı.

Alt katı, öyle mi?

K.S.: Tabii. Yani sinema salonunun altı. Orası normalinde sığınaktı yani.

Peki işçi yemekhanesi olarak neresi yapılmış o zaman?

K.S.: İşçi yemekhanesi sonradan yapıldı.

Peki ilk zamanlar?

K.S.: Sığınak olarak yapılmış fakat yemekhane olarak kullanılmış.

Ş.D.: Evvelden ilk zamanlar yemeği kendileri getirmiş işçiler. Bilmem kaç senesi ama bilmiyorum.

Peki ayrı yemek yeniyor. İşçiler, memurlar, idareciler ayrı yemek yiyorlar. Bunun bir sebebi var mı acaba? Niye ayrı yemek yiyorlar da herkes aynı yerde yemek yemiyor?

K.S.: İşçi olarak ayrıdır. İşçinin yediği yemek ayrıdır.

A.Ç.: Ustası, masuracısı, dokumacısı hepsi aynı yerde yer.

Memurlar neden onlarla aynı yerde yemek yemiyor?

K.S.: Memur tabldot yer, paralı yer. Memura hiçbir yerde, Devlet memuru bedava yemek yok. İşçinin yemeği ücretsizdir. Fakat memur yemek yiyeceği zaman ücretinden kesilir. Bunun için onunki tabldot usulüdür.

Ama onların mesela dinlenme odaları da var, oyun odası da var. İdarecininki biraz daha lüks, yeri.

K.S.: Şimdi, bu her yerde böyledir. Yemekhanede (yazlık bahçe) mesela müdüriyet masası vardır. O müdüriyet masası sadece ... ama diğer masalara işçi, memur ... gelir orada yemek yer.

Ş.D.: Akşam da gider (işçi), yemeğini yer (yazlık bahçede).

K.S.: Kimse gelmeyecek diye bir şey yok orada.

Ş.D.: Tabii. Parayla.

A.Ç.: Tabldotlu yemek yiyebilirsin orada. Parasıyla.

K.S.: Gelir garson. Ne yiyeceksin der, numaranı yazar. Yemeğini yersin, ailen ilen çoluk çocuğun ilen.

İşçiler de gidebiliyor oraya yani?

K.S.: Tabii, tabii. Gidersin, yemeğini yersin, senin maaşından o yemek parası kesilir.

İşçiler tercih ediyorlar mıydı oraya gitmeyi akşamları?

A.Ç.: Yapardı, tercih edenler olurdu.

K.S.: Giderdik.

A.Ç.: Şimdi, dışarıdan daha ucuz ve daha kaliteli.

Peki idareciler ile bir gerginlik yaratmıyor muydu?

K.S.: Yok. Hiçbir şey olmaz.

Ş.D.: Sen adam (idareci) geldiği zaman tanyorsan, selam verirsin.

Peki, bir şey var mıdır, bir yönetmelik gibi. Yani yüksek sesle konuşulmaz, şortla girilmez gibi?

Ş.D.: ...Şeyle (şort) girilmez, öyle girilmez. Yasak.

Öyle mi? Bu yasaklanmıştır yani.

Ş.D.: Kapıdan içeri giremezsin. Kısa şortla erkek giremez. Yasaktır.

K.S.: Şimdi böyle bir kurallar konulmamış olsa, orası artık keşmekeş bir hal alır.

Yani o disiplini korumak için belli kurallar konuluyor.

K.S.: Tabi, tabi. Zaten içsin herkes, biri der ki bir duble ver der, ikinci dubleyi veremez, alamazsın yani. Kural öyle, yok.

Sorun çıkmasın diye galiba?

A.Ç.: Memur da aynı, işçi de aynı. Bir duble, bir duble. İki duble, iki duble. Karar neyse o.

K.S.: Ve orada herhangi bir taşkınlık yaptığın zaman, diyelim oraya hem ismini hem de fotoğrafını asarlar. Oraya giremezsin bir daha. ... faydalanamassın.

Gerçekten mi? Bu kadar katı yani.

K.S.: Tabi. Faydalanamazsın o sosyal tesisten. Sinemasına gidemezsin, yemekhanesi (yazlık bahçe) gidemezsin, öyle yani.

A.Ç.: Vergi yüzüstüleri gibi.

Peki sinemanın olduğu dönemi hatırlıyor musunuz?

A.Ç.: Tabi.

Yazlık sinema ve lokalin içindeki sinema. Bir de yazlık sinema varmış.

A.Ç.: Yazlık sinema sonradan yapıldı.

O neredeydi acaba?

K.S.: Yazlık sinema müdüriyetin kuzey tarafında.

Yani herkes gidebiliyor muydu yazlık sinemaya?

A.Ç.: Tabi, tabi.

Halka açık mıydı?

A.Ç.: Tabi. Ben mesela çocukluğumuzda da gelirdik sinemaya. Sümerbank mensubu değildik o zamanlar. Anamız, babamız çalışmıyordu misal ama biz sinemaya geliyorduk.

K.S.: Daha evvel oranın yazlığı bahçedeydi. Parkın olduğu yer. Sonradan buralara aldılar. Burada haftada zaten iki gün oynardı.

A.Ç.: Salı, cumartesi. Salı yabancı, cumartesi yerli film.

K.S.: Dışarıdakinden biraz daha ucuz ama oynamış filimler gelirdi.

Peki, içerideki sinema hangi yıllara kadar hizmet verdi sinema olarak?

A.Ç.: Yazlık mı, kışlık mı?

K.S.: Yazlık kışlık beraber kalktı zaten.

A.Ç.: Valla herhalde ben askere gitmeden mi kapandı? Fabrikaya geldiğimde sinema çalışmıyordu. 1973'te çalışmıyordu. Çalışıyorduydu yeni kalkmıştı.

K.S.: Yok. Çalışıyordu, çünkü ben hanımla çıkıyorduk o zaman, çok geldik biz.

A.Ç.: En fazla 1975 olabilir belki o zaman.

Kapatıldıktan sonra o mekan, ne olarak kullanıldı?

Ş.D.: Mekan boş duruyor. Yazlık.

Hayır, kışlık ne oldu?

Ş.D.: Kışlık yemekhane olarak kullanıldı. Memur yemek salonu.

K.S.: Daha evvelce de düğün salonuydu bir ara orası. Düğün yapılıyordu. Fakat orada bir taşkınlık oldu. Birinin düğününde bir silah olayı oldu. Ondan sonra yasaklandı.

Ş.D.: En son orada benim kızın kına gecesi oldu. Ben makam şoförü olduğum için. Müdür bir kıyak çekti, kına gecesini yaptık.

K.S.: Orada sadece şunlar yapılıyordu. Avukatlar gece yapacak, doktorlar gece yapacak, hemşireler gece yapacak böyle şeyler yapılıyordu. Neden burası daha emniyetli idi, dışarıya nazaran. Dışarıda kontrol altına almak zor ...

A.Ç.: Hem ücret bakımından uygun hem kontrol bakımından.

Peki, balolar yapılıyormuş. Basma balosu dedikleri. Fabrikanın açılış tarihlerinde.

Ş.D.: Fabrikanın açılış tarihi, Atatürk'ün geliş tarihi.

K.S.: Bu arkadaşlar hatırlamazlar. 24 Temmuz'da, 24 Temmuz İşçi Bayramı. İşçi bayramları kalktı. İşçi bayramları kalkmadan önce burada her sene gece düzenlenirdi. Ve fiş alırdık. Diyelim ki on liralık fiş alırdık. Nasıl olsa aylıktan kesiliyor. Yemek, içmek serbest. 35'lik getir oğlum, 70'lik getir. Meze o biçim, müzik falan oluyordu. On liralık fiş bitti. Gidiyorsun ver bir beş liralık daha fiş diyorsun. 27 Temmuz işçi bayramlarında.

Herkes katılabiliyor muydu?

K.S.: İsteyen katılabiliyordu yani. Genellikle ... katılması, yani biraz onlar ... Toplanır işçiler. Ya bir hafta sonra işçi bayramı var. Gidelim mi, gidelim. Bir masa ayarlarız. Ondan sonra bir oturursun. O gün sabaha kadar iç. Çünkü ertesi gün işçi bayramı olduğu için tatildi. Sonradan tabi bu işler yozdukça kalktı, bayram da kaldırıldı.

Ş.D.: Burada fabrika ilk açıldığında dışarıdan insanlar gelir, yemek yedi. Gündüz yemek verirlerdi.

K.S.: Fabrikanın açılış günü yani.

A.Ç.: Buranın açılışı 9 Ekim. 11 Haziran'da Sümerbank'ın merkezinin kuruluşu.

Basma balolarının yapıldığını biliyorum, onlar ne zaman bitti acaba, hangi yıllarda?

A.Ç.: Onlar çok eski galiba. Onları bilmiyoruz biz.

...

Burada bir de lojmanlar var. Herkes lojmanlardan yararlanabiliyor mu?

A.Ç.: Evet. Belli bir süre sonra o lojmanlara geçebiliyorsun.

K.S.: Sümerbank'a girdin. Beş sene, altı sen çalıştın. Her sene dilekçe verirsin kısım şefliğine, kısım amirliğine. Kısım amirliklerinde o dilekçeler incelenir. Diyelim işyeri unvanın ne? Misal masuracıysan diyelim masuracının alacağı puan diyelim ki 50 puandır. O masuracıya o işyeri unvanı için o puan verilir. Dokumacıysan diyelim 70 puan verilir.

Yani işinin önemine göre, aldığı puan da yükselir.

K.S.: İşinin önemine göre puan verilir. Her yıl için on puan verilir. On sene çalışmışsın 100 puan. Her çocuk için puan verilir. Beşer puan verilir. Puanlar toplanır. Bu puanlar toplandıktan sonra en yüksek puandan, sendika ile görüş birliğine varılır. Çünkü ev komisyonu vardır. İşverenlerde ... Bu ev komisyonu bu puanlamayı yapar. Eğer ev sıranı geldiyse, çağrılır. Boşaltılan eve göre, ev veriyoruz. ...

Peki bir lojman genelgesi var. Ben buldum onu. İşte eskiden yayınlanmış. İşte lojmanı nasıl kullanacağına dair kişinin, birtakım kurallar var mı? İşte yıkamazsın, yapamazsın.

Ş.D.: Tabi yapamazsın.

A.Ç.: İlave yapamazsın. Eksiltemezsin de, çoğaltamazsın da.

K.S.: Bahçeden istifade edersin. Ona bir şey demezler. Bahçeyi güzel ... onların da işine gelir yani.

Ş.D.: Sadece bir odunluk yapabilirsin, başka hiçbir şey yapamazsın.

K.S.: Sadece işte talaş dediğimiz şeyleri oraya şey yaparsın. Talaş verirlerdi. Çünkü burası her ihtiyacını dışarıdan bir toplu iğne dahi almayacak şekilde her ihtiyacını kendisi görürdü. Buranın yapmış olduğu ... diğer Sümerbank fabrikaları da istifade ederdi. Ağaç aksamını burası yapardı, çok talaş çıkardı. Kayseri'ye masura gidecek, burası gönderir. ... Masura gidecek, mekik gidecek, vurucu kol gidecek efendim işte üzengi gidecek, şu ... ağaç ... Atölyesi zaten, mekanik atölyesi bugün silah üretebilecek kapasiteye sahipti yani.

A.Ç.: Balkanların en büyük fabrikasıydı. Silah üretebilecek kapasitedeydi.

K.S.: O zamanlar çok talaş çıktıği için yani onlar veriliyordu.

Peki bir dışarıda lojmanlar var, bir de işletmenin içinde lojmanlar var.

Ş.D.: İçeridekileri memurlar kullanıyor.

K.S.: İçeridekileri daha yüksek rütbeli memurlar diyelim yani kullanıyordu. Kısım amirleri, şefler, müdür bunlar kullanıyordu.

Bu ayrım oradan mı kaynaklanıyor yani?

A.Ç: Sıradan bir memur kullanmıyor yani.

Sıradan bir memur oturamıyor yani?

A.Ç: Sıradan bir memur oturamıyor.

O yasak mı yani?

Ş.D.: Orada bir işçi zaten pek dolaşamaz. Neden dolaşamaz? Çünkü aileler çoktu. Evvelden orada çok aile vardı. Orada çalışsan, orada bahçıvan onlar girdiriliyor. Şimdi orada bahçeye bakacak ki düzgün olsun.

İşçiler için yasak mıydı oraya girmek?

Ş.D.: Tabi yasak. Oraya girmek yasaktır.

K.S.: O lojmanlarda zaten, dediğim gibi sadece amir olanlar oturuyor. Diğer memurlar şuralarda (dışarıda) lojmanlar var. Bu bahçeli lojmanlarda (işçi konutları) oturmaz onlar da burada, U apartmanları dediğimiz bu lojmanlarda otururlardı. Bir de şu ön tarafta olan, bir de arka tarafta olan üçer katlı, altışar daireli oralarda otururlardı onlar. Yani diğer memurlar. Bahçeli evlerde sadece işçiler otururdu. Sonradan bazı memurlar buralarda oturmaz oldular. U apartmanlarına da işçi verilmeye başlandı. Buralarda da işçiler oturmaya başladı.

Şey de var mesela: burada bir hamam ve fırın da var.

K.S.: Hamam hemen şurada okulun(Sümer İlkokulu arkasında) Fırın artık şeyin içerisinde kaldı. Bu park (sonradan lojman alanına yapılmış olan park) gibi şeyin içerisinde kaldı.

Peki hamamın varlığı neye bağlı? Evlerde banyolar vardı.

A.Ç.: Şimdi bekar pavyonu dediğimiz yerler var. Oralarda bekarlar da kalırdı.

Ş.D.: Baraka evler vardı. Banyoları yoktu onların.

A.Ç.: Şu aralarda baraka evler olması lazım. Baraka evler, tahta. Tahtadan evler vardı.

K.S.: Şu okulun hemen arka tarafında vardı. Nizamiyenin karşısında vardı sağlı, sollu.

A.Ç.: On, on beş tane kadar vardı onlar. Postanenin arkasında vardı. On, on beş kadar ev vardı. Onların banyosu olmadığı için, orası yapıldı.

Peki, bu baraka evler bekar pavyonlarından farklı mı, yoksa yine bekarlar için mi yapılmıştı?

A.Ç.: Barakalarda aile duruyordu.

K.S.: Baraka evler ahşap evler yani.

Yani mevcut konutlar yetmeyince mi barakalar yapıldı?

K.S.: Barakalar daha eski. Barakalar bu evlerden önce. En eski evlerden.

Öyle mi?

A.Ç: Buraların, evlerin yapıldığını ben bilmiyorsam da yollarının yapıldığını biliyorum. 1957 ... yapıldı bu yollar da.

K.S.: 1957'de zaten, 1957-58'de zaten bu evlere geçilmeye başlandı (işçi evleri-bahçeli evler). Şimdi bak, bu evlerin temelini atıldığını ben iyi biliyorum. Arkadaş da gayet iyi bilir. Bayağı bir yaşlıyız onunla biz. Bu evler önce ilk yapıldığında kooperatif evi idi. Yani buradaki işçiler bir ... Fakat o zamanki gelirler düşük olduğu için, herkes demiş, biz bunu alamayız. Kimisi küçük demiş almamış, 49 m2, kimisi de maddi olanaklar yetmediği için alamamış. O zaman Sümerbank bu evleri alıyor. Devlet bütçesinden alıyor.

Yani aslında bunları Sümerbank yapmadı değil mi? Bir kooperatif yaptı, Sümerbank sonradan aldı?

K.S.: O amaçla yapılıyor yani (kooperatif). Sonunda böyle olunca da Sümerbank üzerine alıyor. Ve bunların her sene evvelden bakımı yapılırdı bak. Eğer evinde musluğun lastiği eskisin, bir lastiği yani.

(oysa ki) Gider vatandaş onu alabilirdi. İnşaat takım servisine dilekçe verirlerdi. Geldirdi oradan adam, o lastiği değiştirirlerdi. Her sene sürekli böyle değiştirirdi.

A.Ç.: Badana, boya verilirdi.

K.S.: Ama sonradan gene buralara böyle ihtiyaç için para çıkardı. Ama başımıza dert olan Kuşadası Kampı (Sümerbank'ın yazlık kamp tesisi) vardı. Buraya gelen paralar oraya aktarılmaya başlandı. Çünkü Ankara'dan gelen müdürler oralara giderlerdi. O bakımdan bu evlere artık Sümerbank gözden çıkardı yani. Herkes kendi yaparsa yapsın, yapmazsa yapmasın gibisiyle artık gözden çıkarmış oldu.

Bu fabrika 1938'de kurulmuş olmasına rağmen içerisinde kreş de yapılmış. Peki kreşin varlığını, Sümerbank neden bu kadar önemsemiş sizce?

K.S.: Ne gibi?

Yani kreş neden var? Mesela o dönemde Türkiye'de kreş çok lüks bir şey yani.

K.S.: Lüks bir şey de burada kadınların çalışma şeyi var yani. İplikte çalışan akort işçilerin yani, vater dediğimiz, vater kısmında çalışan işçilerin, o makinelere bakanların yüzde doksanı kadın.

Öyle mi? Neden?

K.S.: Erkek vaterci yok yani. Erkek vaterci belki bir postada bir tane, iki tane vardır. Ekseri kadınlar yani. İplikte çalışan vaterciler.

Şeyden dolayı mı, elleri daha hassas ve narin olmasından dolayı mı?

Ş.D.: İncecik iplik. İpliği makineye veriyor.

A.Ç.: Hafif işte sayılır yani.

K.S.: Şimdi kadın kısmı erkeğe göre mesela şimdi kadınların sigara içme oranları belki de erkeklerden de yüksek. O zaman mesela kadınların sigara içme şeyi yok. Zırt pırt dışarıya çıkmasın, ihtiyaç şeyiyle sigara içmeye, onun için orada kadınlara verilmiş. Dokumada da aksine kadın dokumacı azdı, erkek çoktu. Orada da daha pratik olması gerekliyordu. Tezgahın altına yatacağın orada. Erkeğin yapabileceği işler var orada. O bakımdan iplikle dokuma tam tersine. Vaterciler kadın olduğu için, tabi kadının çocuğu da olacak. Çocuğuyla beraber gelecek. ... Bir de emzirme saatleri olurdu. O saatlerde emzirmesine de giderdi.

A.Ç.: Şimdi birde bu fabrika kurulduğu zamanlarda bölgenin toprağının verimli olması, demin dedik ya, vatandaşın yatıp uyumasına getirmiştik, çalışan vatandaş canı sıkılır gidermiş çoğu. Eskiden işçi bulmak zormuş. Ama bayanlar disiplinli. Onlar olunca, bayan olunca çocuk da oluyor. Çocuk olunca kreş de oluyor. Buna da bağlı olabilir yani.

K.S.: Bu Sümerbank'ın kıymeti, Nazilli'nin yerlisi pek rağbet etmemiş yani. Buraya asri hapishane demişler yani buraya. Geleceğın sekiz saat çalışcağın.

Dağlarda özgür özgür çalışmak varken disiplinin altına girmek herhalde zor gelmiştir.

K.S.: Benim rahmetli babam girmiş, santralde çalışıyormuş, çıkmış. Kayınım girmiş. Burası demiş asri hapishane, ben burada çalışmam demiş. Bir de 1950 senesinde; Türkiye'ye sigorta 1944 senesinde girmiş; 1950 senesinde buraya gelmiş. 1950 senesinde buraya geldiğinde bakmışlar ki bordroda sigortaya para kesiliyor. Ya demişler, bu para neden kesiliyor. Paralarımızı alacaklar, çıkalım demişler yani. ... Bazıları demiş ki ya yarından sonra emekli olacaksınız, oturduğunuz yerden para alacaksınız. ... kim demiş, oturduğu yerden kimseye para verir. Bazıları çıkmış. Fakat dışarıdan gelen çokmuş.

Yani işçi kültürü de aslında yavaş yavaş gelişmiş.

K.S.: Fabrika ilk yapıldığında, işçi alınacağı zaman bile hücum edilmesi olmamış. İşte o zamanlar ilk başlandığında dört bine yakın insan çalışıyormuş burada.

Fabrikada çalışmak için?

Ş.D.: Tabi. doğudan gelen var.

Öyle mi? Nazilli halkı gönüllü olmamış yani?

K.S.: Tabi yerlisi sonradan rağbet etmiş.

A.Ç.: İki metre yere ot, çöp dikeyor. Yetiştiriyor, onunla geçiniyor. Ben diyor fabrikayla uğraşmam. İki dekar yerde pamuk yetiştiriyor, yetiyor diyor. Dört zeytinlik var, yetiyor diyor.

Ş.D.: Hakikaten de dokuma, iplik, bobin bunlar zor yani. Kolay değil. Beden gücü gerektiren yerler var.

K.S.: Demin dedik ya işçinin kalifiyesi var mı yok mu. Şimdi masuracılıkla, dokumada çalışan siliciyi bir tutamazsın. Silicinin işi hafif. Süpürüyor tezgahın altını, gider yarım saat otursa onun parası gene aynı. Aynı parayı alır. Saat ücreti. Kalifiye eleman orada ayrılıyor bak. Şimdi burada mesela zamanında yurt

dışına, Hollanda'ya, Almanya'ya işçi yazıldığı zaman, kalifiye işçi diye onu pek tercih etmez. Fakat iplikçi, dokumacı yazıldığı zaman onu tercih ediyor adam. Kalifiye işçi çünkü.

A.Ç.: Avrupa'ya çok işçi gitti.

Sümerbank'ın işçisinin kalitesi birçok yerde biliniyor yani.

A.Ç.: Ya şimdi şunu söyleyeyim. Nazilli Sümerbank'ın da eğer bir adam şeflik yaptıysa diğer fabrikalarda kesin müdür.

Öyle mi?

A.Ç.: Tabi. Öğretim yeri.

K.S.: Burası çok büyük bir okuldu. Ben askere gitmezden evvel iplikte çalıştığımda Eskişehir'den buraya dokumaya usta kursuna gelirlerdi. Burada kurs görür, Eskişehir fabrikasına usta olarak giderlerdi. Usta buradan gönderirlerdi.

Sümerbank'ın en kalifiye elemanları burada mıydı?

K.S.: Ben derim ki yüzde yüz en kalifiye elemanı burada yetişir yani. Çünkü bir meslek burası. Eskişehir'e burası usta yetiştirirdi. Buraya gelirlerdi. Burada yetişirler, oraya usta olarak giderlerdi.

Peki siz girişteki idari binanın hastane olduğu dönemi biliyor musunuz?

A.Ç.: Evet. Biliyoruz. Dispanseri orası. Küçük ameliyatlar yapılıyordu ya.

K.S.: Ufak operasyonlar yani. Şimdi onu dediğinde aklıma geldi. Şimdi beni çocukken köpek ısırmış. Tabi o zamanda böyle ... Eskiden kırk gün göbekten iğne vururlarmış. Kırk gün buraya derlerdi, kırk gün sen buraya geldin, göbekten iğne yedin derlerdi.

Peki bu bina kaç yılında tekrar idareye dönüştü? Müdüriyete dönüştü?

K.S.: 1960'lardan evvela. 1950'li yıllarda olabilir.

A.Ç.: Önce U apartmanına geçtiler (sağlıkçılar). Ondan sonrada sigorta kuruldu. Sigortaya taşındılar.

K.S.: Benim girdiğimde sigorta burasıydı. O zaman Sosyal Sigortalar Kurumu değil de İşçi Sigortaları Kurumuydu. Şimdiki gibi köylü sigortalı değildi ki. En büyük sigorta şeyi fabrikaydı. Başka bir yerde sigortalı filan yoktu yani. Sadece diyelim ki Sümerbank işçisini bakıyor, destek oluyor yani (hastane). Dışarıdan baktığı yüzde iki, yüzde üç öyle bir şeydi yani.

Dışarıdan da bakabiliyor muydu?

K.S.: Sigortalı olduktan sonra bakıyor tabi. ... Yoktu yani öyle şeyler. Resmi yerler sigorta yapıyor mesela. Şimdi ben buraya 1962'nin üçüncü ayının 16'sında kart bastım. Önce zaten bütün her şeyini, sigortanı filan her şeyini tamamlıyorsun, öyle iş başı yapıyorsun. Dışarıda adam mesela çalıştırıyor, çalıştırıyor. Adam seni beş ay çalıştırıyor, bir bakıyorsun bir sefer prim ödemiş. Burası öyle değil yani. Bütün her şeyini tamamlıyorsun, evraklarını, öyle giriyorsun. Kart bastığın günden itibaren sigortalısın.

Ş.D.: Tabi bastığın gün. Kartı bastığın gün sigortalısın.

Bu, herkes için de önemli bir güvence oluşturuyor galiba.

K.S.: Tabi, tabi. Çok büyük bir güvence.

Ş.D.: Bir de işçilerden Sümer Spor'a para kesilirdi. Her ay para kesilirdi. ...

Peki böyle klüp faaliyetleri de varmış galiba, değil mi?

A.Ç.: Eskiden vardı.

K.S.: Atletizm, boks, güreş, futbol.

Bu (klüp faaliyetleri), insanlar arasında sizce ortak bir ruhun oluşmasını sağlıyor muydu? Mesela Sümer Spor'un galibiyetleri?

A.Ç.: Tabi canım, muhakkak!

K.S.: Sümer Spor'un başarısı mesela ben Sümerbank'ta çalışan bir kişi olarak gurur duyuyordum yani. Bir zamanlar Türkiye Kupası maçlarına gitmiştik. ...

Ş.D.: Araçlarla götürürlerdi zaten.

K.S.: Burada mesela daha evvelce sahamız Ege Bölgesi'nin bir numaralı sahasıydı.

A.Ç.: Izgaralı saha, idi.

K.S.: 19 Mayıs gösterileri olurdu. Yukarıda (Cumhuriyet Meydanı) olur, ondan sonra esas eğlenceler burada olurdu yani. Her türlü eğlence halka açık. Oturacak tribünler falan vardı. Tren şeyinin yanında kapalı bir oda vardır, orada. Büyük bir şey. Orası kapalı salon gibi bir şeydi yani. Orada boks, atletizm ...

Ş.D.: Hala duruyor orası. ...

K.S.: Duş alma yerleri, soyunma odaları falan vardı. Buraya İzmir takımları gelirdi. Her sene bir iki İzmir takımı gelirdi. Altay, Göztepe, Galatasaray dahi geldi.

Peki, stad hangi yıllarda ağaçlandırıldı?

A.Ç.: 1970 öncesi.

K.S.: 1970'li yıllardan sonra. 70'den sonra.

A.Ç.: Orayı ağaçlandıran Y.K.(eski müdürlerden biri) Ben 1973'de girdim. Ağaçlandırılmıştı.

Neden peki ağaçlandırıldı?

K.S.: Bir takım sporcu ahlak dışı bir şeyler yapmış. Orada müdüriyetin evi varya, müdürün evi var.

A.Ç.: Orada el kol hareketleri, sporcu ya da onun yanında taraftar diyeyim.

Sonra ağaçlandırılarak cezalandırıldı aslında galiba, değil mi?

A.Ç.: Evet, evet. Bir nevi cezalandırıldı.

Ş.D.: Oraya girememenin nedeni de biraz da o ahlaksız davranışlar yani.

K.S.: Kendileri (yasağı koyan idareciler) ne yaptılar? Şimdi, orayı ağaçlandırdılar. Kendi çocuklarına spor yapsınlar, maç yapsın diye. Hemen şuraya mini bir saha yaptılar. Kendi çocukları orada top oynasın diye.

Peki şimdi bu tarafta memurlar ve işçiler oturuyorlar. Karışık oturuyorlar aslında. Memurlar da var, değil mi? Şimdi onların çocukları karışıyor birbirlerine. Diğer çocuklar ayrı mı kalıyor?

A.Ç.: Yok. Hepsi bir. ...

K.S.: Memur işçi çocukları hepsi burada okuyor. Müdürün çocuğu da geliyor burada okuyor mesela. Fark etmiyor yani.

Peki, çocukların girmesi yasak bölgeler var mıydı fabrikada, işletmede?

K.S.: Zaten giremez yani. İşletmeye giremez. Nöbetçi zaten

A.Ç.: Sadece o yoklama yapılan yerden (üst arama ünitesi) içeriye zaten giremez.

K.S.: Oraya zaten girerken Sümerbank giriş kartları vardır yani. Yaka kartları, üzerinde de fotoğraf vardır. Öyle girersin yani.

Ş.D.: Misafir getiriyorsan da misafir kartları takıyorsun.

K.S.: Öyle girersin yani.

Peki ebeveynleri uyarıyor muydu yönetim? Ya, çocuklarınızı uyarın, girmesin diye.

K.S.: Gitmezler zaten çocuklar. Çocukların gidebileceği yer zaten bahçeye giderler.

A.Ç.: O kapı var ya. O giriş kapılarında zaten bekçiler var. Oradan o içeriye giremez.

K.S.: Giriş kartı olmadıktan sonra bekçi bile bırakmaz yani. Hani tanıyordur seni, ama isterse taktırtır sana kartını.

Ş.D.: Gıcıklığına yapar, kartı da taktırtır sana.

A.Ç.: Yapar.

Ş.D.: Giriş kartını takmak mecburiyetindesin zaten.

Peki çok teşekkür ederim. Sağ olun, ağzımıza sağlık.

APPENDIX G

Ş.T. (Kadın, işçi, Çalışma süresi: 1980-1999 / İzmir)

Ş.T: İşte o dönemde işçilerle fazla yüz göz olmamak için ustabaşları ve ustalar...

Ustabaşları ve ustalar ve postabaşları...

Ş.T: Ustabaşları ve ustalar... İşte postabaşları ile ustalar aynı anlamda kullanılıyor. Onlar işte herhalde yüz göz olmamak için orayı (yukarıdaki soyunma odalarını) kullanıyorlar. Yatma yeri olarak da kullanırlar. Pek zaten, çok teknik bir arıza olmadan çok işe bulaşmazlardı, yönetici konumunda oldukları için. Onlar bile şey koymuştu işçilerle arasına, mesafe koymuşlardı yani.

Ş.T: Gösterdiniz ya yazlık bahçeler falan. O yazlık bahçelerde, sonradan biz kırdık yani onu; daha önceden işçiler gidip oturup çay içemezlerdi yani, yasaktı. Kullandırmıyorlardı. Daha sonra bizler birçok şeyi kırdık orada. Hatta biz şeyi de kırdık orada. Hatta biz şeyi de kırdık orada; biz, 79'da giren bir kuşak var; zaten 83'ten sonra hiç kimse alınmadı oraya. O 79'da giren kuşak genellikle şey, daha çok genç, sol düşünen, sendikal anlamda duyarlı olan, daha çok sağda solda çeşitli derneklerde örgütü olan insanlardı. Ben de tabi bir kadın derneğinde çalışıyordum mesela işe girmeden evvel. Hatta yönetiminde falandım yani. Daha bilinçli, yani daha çok hak arayan bir kesimdik. Biz girdiğimizde fabrikada yemek boykotu vardı mesela. Yemek boykotuna, daha yeni işçiyiz biz, hemen katıldık. Yani hiç korkusuzca, değil mi; deneme süresi vardır, bilmem ne vardır. Sonra ilk seçimde biz hemen işyeri yetkisini aldık, yani o giren grubun da çabasıyla. İşyeri yetkisini alınca biz, usta konumundakiler; genellikle dedim ya, astığım astık kestiğim kestik, böyle bir şey. Hatta ben ilk girdiğimde anlatırlardı, kadın işçiler dövülmüş bile yani.

Öyle mi?

Ş.T: Tabii; işte efendim sen neredesin, nerede kaldın, kaytarıyor musun, karşı çıkarsan...

Ama bu ihtilalin yarattığı bir şey değil, değil mi? 80 ihtilalinin...

Ş.T: Öncesi, öncesi bu. Ondan sonra kötü davranılmış yani kadın işçilere falan. Sonra biz işyeri yetkisini aldıktan sonra, ustaların ve şeylerin biraz... Eski şeyleri kalmadı yani.

Peki, demek ki o güne kadar belli bölgelere işçilerin girmesi yasak.

Ş.T: Tabi, o yazlık bahçelere falan işçilerin girmesi yasaktı. Sonradan kırdık biz. Biz kendimiz hiç umursamadan girdik, oturduk. Nerede bu yasak, nerede yazıyor diye. Çünkü kim koymuş bu yasağı diye incelediğimizde...

Yazlık bir yasak yok ama şey mi oluyor, idare giremezsin diyor.

Ş.T: Yasak yok ama idare giremezsin diyor işte. Kendileri kullanıyorlar işte, memur sıfatındakiler, işte şefler, müdürler kendileri kullanıyor ama sen de oranın çalışanı bir elemansın aslında, onlarla aynı eşit hakka sahipsin. Hatta daha bile yükünü çok çekiyorsun o işin yani. Bak gerçekten kamu sektörü derler, çok rahattır diye, çok kamu sektörü çok rahattı ama Sümerbank çok zordu bazı konularda, bazı işlerde. Mesela konfeksiyon bölümü olsun, iplik bölümü olsun biz üç vardiya çalışırdık, iş gerçekten çok zordu ve çok çalışırdık yani.

Sıkı bir iş yani.

Ş.T: Çok sıkı. Bir de şey çalışırdık işte: Çalıştığımız sistem de akort sistemiydi. Belli bir şeye gelmek zorundasın yani, kotayı doldurmak zorundasın. Eğer dolduramazsan hakkında işlem yapılıyordu. İşte uyarı, ikaz geliyordu. Üç ikazda işten atılıyorsun. Öyle bir yasa vardı o zaman. O kotayı doldurmak zorundasın. Kotayı doldurmak için de gerçekten çok çalışmak gerek.

Peki, sizden önce işçiler o bölgeye (yazlık bahçeye) giremiyor.

Ş.T: Tabi.

Arada çit yok ama söyleniyor, girmiyor kişiler.

Ş.T: Girmiyorlar, evet.

Peki ama girdiğiniz dönemde de; ki benim orada gördüğüm şöyle bir şey var, aslında birkaç tane partiyon var. Bir idarecilerin oturduğu yer var, memurlarınki hemen yanında ama ayrı. İşçilerinki de onlardan mı ayrıydı?

Ş.T: Yani evet. Yok, memurlarla başlamıştık ortak kullanmaya. Memurlarınkini de kullanmaya başlamıştık ama dediğiniz gibi o idari, onlarınkini kullanmıyorduk.

Yani o hiyerarşi, mekansal anlamda da o ayrılmayla kendini gösteriyor, değil mi?

Ş.T: Kesinlikle, kesinlikle. Tabi kesinlikle. Memurun yemekhanesi, işçinin yemek yemesi falan hep ayrı.

Burada tabi işçi lojmanları da yok. Sadece memur lojmanları var. Dolayısıyla burayı aslında işçiler akşam da kullanamıyor.

Ş.T: Tabi.

Zaten fabrikayı terk etmiş de oluyorlar...

Ş.T: Ama onun haricinde, vardiyada çalışanlar da kullanamıyorlar. Üç vardiya çalışıyordu. Gece çalışıyor mesela. Mesela sabah 7'den 3'e kadar, 3'ten 11'e kadar, 11'den gece, sabah 7'ye kadar yani.

Peki gece niye kullanamıyor, memurların yakınları geliyor diye mi?

Ş.T: Tabi.

Daha haremlik selamlık bir şey oluyor yani...

Ş.T: Yani tabi, öyleydi. Yemekhanede bile haremlik selamlıktı. Hatta bir ara kadınlar ayrı bir bölgede yemek yiyorlardı, erkekler ayrı bir bölgede. Yani yemekhaneyi düşün, bir ara çit çekilecekti ama biz karşı çıktık, çekilmedi.

Çit ne için çekilecekti?

Ş.T: Erkekler kadınları görmesin, kadınlar erkekleri diye.

Neden?

Ş.T: Yani! Ee işte o, ne düşünülüyse?

Yani, öyle bir yönetim mi vardı o dönemde peki? İktidarda MSP iktidarı falan...

Ş.T: O vardı. Bir ara olmuştu Ecevit şey... Bilemiyorum...

İktidarın dayattığı bir şey mi, yoksa başka?..

Ş.T: Değil. Belki de fabrika yönetimi, sendikacılardan da kaynaklanan bir şey olmuş olabilir o dönem. Çok hatırlamıyorum ama biz karşı çıkmıştık.

Bu şey değil mi, sonradan hangardan bozulup yapılan yemekhane?

Ş.T: Tabi, tabi.

Bu kaç yılında yemekhane haline getirildi?

Ş.T: Bu, hangardan bozulmadı Erdalçığım, bu yapıldı.

Öyle mi?

Ş.T: Tabi. Sonradan işçi yemekhanesi olarak yapıldı. Kaç yılında yapıldı? Ben tam olarak tarih veremeyeceğim. Çok eski değil yani benim hatırladığım.

Mesela siz 80'li yılların sonuna kadar, diğer o sosyal binadaki yemekhanenin kullanıldığını söylediniz. Sonradan sadece memur yemekhanesi olan yer...

Ş.T: Tabi, tabi, doğru.

O yapıldığında bu yoktu galiba, değil mi?

Ş.T: Tabi, doğru, o sonradan yapılıp buraya geçtik biz. Dediğiniz doğru.

O zaman bu 80'li yılların sonlarına doğru mu, ya da ortalarında?

Ş.T: İşte onu hiç şey yapamıyorum. Galiba öyle.

Peki siz işe girdikten sonra mı? Yani siz misafirhanenin olduğu yerde yemek yediniz mi?

Ş.T: Tabi, yedik, uzun süre ama. Dedim ya, 80'li yılların sonudur, bir on sene vardır yani. 1985 falan olabilir.

Buraya da memurlar geliyor muydu yemek yemeye?

Ş.T: İşçi şeyine mi, hayır. Sadece işçiler.

Peki bunun içinde belli partiyonlar var. Mesela şöyle bir duvar var, arkadaki bölüm var

Ş.T: Şey var. Bakın, ne var, o iki bölüm ne biliyor musunuz? Yemek yedikten sonra bir tarafı çay ocağı olarak kullanılır. Şu ortası çay ocağı; burada kadınlar çay içiyordur, burada da erkekler çay içiyordur.

Bu haremlik selamlık nereden kaynaklanıyor, rahat etsin diye mi insanlar?

Ş.T: Yani öyle bir şey konulmuş ama biz dinlemiyorduk mesela kimisi, beraber okey oynuyorduk sonra bahçeye çıkıp.

O zaman, işçilerin de kendilerine ait bir yazlık bahçesi gibi bir şeyi mi var?

Ş.T: Var, tabi bahçesi vardı, orada çay içebiliyorduk. Masası falan vardı.

Peki bu yemek molası ne kadar?

Ş.T: Yarım saatti. Sonradan, çalışma saatleri değiştikten sonra bir saate çıktı. 95'e kadar vardiyalı çalıştım ben. Yarım saatti yemek paydoslarımız. Üç vardiya çalışıyorduk. 95'ten sonra cumartesi pazarı çıkardılar, 12 saat çalışmaya başladık. 12 saat çalıştığımızda da bir saat yemek molası vardı.

Şurası işte o havuz (işçi yemekhanesi önündeki-bahsi geçen yazlık bahçe).

Ş.T: Evet, evet orası.

Peki misafirhane tarafında yemek yediğinizde, yine işçiler ve memurlar ayrı ayrı mı yemek yiyordu?

Ş.T: Orada da tabi.

Memurlar üst katta...

Ş.T: Üst katta yiyorlardı. Üst kat değil de yan tarafta. Üst kat o dönemde konfeksiyondu.

İşçiler alt katta yiyorlardı.

Ş.T: Evet

Öyle mi? Anladım, yani misafirhane binasının üst katı 80'li yıllara kadar mı konfeksiyondu?

Ş.T: 83-84 yıllarına kadar falan. Tarihlerde hata yapabilirim Erdalcığım.

Yok, önemli değil yani yaklaşık bir şey çıkardıktan sonra. Bu bina da yemekhane olarak yapıldı diyorsunuz...

Ş.T: Evet, sonradan yapıldı o, iyi hatırlıyorum.

Peki bu sonradan işçi yemekhanesi olarak kullanılan bina ambardan işçi yemekhanesine dönüştürülmüş değil?

Ş.T: Sonradan yapıldı o yapı.

Yemekhane olarak yapıldı yani.

Ş.T: Evet, evet.

Peki servis anlayışlarında bir farklılık var mıydı? Mesela siz burada tabldot yiyorsunuz, değil mi?

Ş.T: Tabi, gidip işte böyle tepsilerimiz vardı, sıraya geçip alıyorduk yemeklerimizi. Kendimiz, suyumuzu, ekmeğimizi, her şeyimizi biz kendimiz temin ederdik.

Memurlarda da mı tabldot?

Ş.T: Onlarda hazırlanıyordu.

Herhalde bu sayılardaki farklılıktan kaynaklanıyordu.

Ş.T: Ondan kaynaklanıyordu, tabi. Çünkü onlar azdı, işçiler çoktu.

Peki o yıllarda ne kadar işçi çalışıyordu burada?

Ş.T: Benim girdiğim yıllarda 4 bine yakın işçi çalışıyordu. 83'ten sonra işçi alınmadığı için; emekli olanın yerine almadılar; sürekli azalma oldu.

Peki o dönemde ne kadar memur vardı sizce?

Ş.T: Valla o dönemde herhalde o 4 binin 6 yüzü, 7 yüzü kadarı memurdur diye düşünüyorum. Öyle tahmin ediyorum.

Ş.T: Orada bir arkadaşım var, gideceğim zaman ona bırakıyorum makineyi. İşte, diyorum ki bir 10 dakika çay molası, sigara molası vereceğim, bakar mısın benim makineme diyerek böyle, anlaşmalı bir şekilde birbirimizin makinelerini idare ederek öyle, tuvalet ihtiyaçlarımızı ve çay ihtiyaçlarımızı böyle karşılıyorduk.

O zaman burada verimliliğin sağlanması adına en büyük kontrol, akort sistemin kendisi mi oluyor?

Ş.T: Kendisi oluyor, kesinlikle.

Yani yetiştirmeniz gereken ürün miktarı.

Ş.T: O sistem tabi, yoksa çok şey olurdu yani.

Peki bazı makinelerin üstünde sayaçlar var. Üretim miktarını bu saatler mi belirliyor ya da bazı bölümlerde kiloyla?

Ş.T: Tabi. Bazı bölümlerde kilo, bazı bölümlerde sayaç, bazı bölümlerde de tane. Mesela konfeksiyon falan, orada tane ile şey yapıyor.

Peki, ondan sonra da öğle yemeğine gidiliyor.

Ş.T: Öğlen yemeği de yarım saat. İşte onu da... Onda da kapatmıyorsun makineni, onu da yine arkadaşınla anlaşıyorsun, arkadaşına şey yapıyorsun, bırakıyorsun makineyi. O da aynı. Ama o dönem zarfında çok koşturuyorsun.

O aralıkta, öyle mi?

Ş.T: Tabi. Dört tane makineye olabilir. Şimdi şöyle, bir makineye bakmak var iki tane, bir de ayrıca yan tarafta, iki tane daha makineye bakmak var. Sürekli koşturma halindesin!

Peki gündüzcü işçilerde... Onlar kapatıyorlar mı makineyi?

Ş.T: Onlar tabi, bir saat.

Söyle bir şey olabiliyor mu gündüzcü işçilerde? Onlar hani ürün üstünden maaş almadıkları için mesela onlarda kaytarma eğilimi oluyor mu?

Ş.T: Çok oluyor.

Bunun önüne nasıl geçilmeye çalışılıyor? Örneğin...

Ş.T: Usta denetimi onda da.

Usta denetimi! Yemeğe gidip gelirken kart basmıyor, değil mi?

Ş.T: Hayır, hayır kart basmıyor. Usta denetimi oluyordu ama fakat şimdi akort sistemi, o ücret çalışanlar da akort sistemine sahipti. Mesela nakliyeciler ücretli, akort sistemine bağlı değil ama bizim çıkardığımız malı almak zorundalar.

Dolayısıyla sistemin kendisi onu belirliyor.

Ş.T: Tabi, belirliyor. Ama onlar çok büyük haksızlıklar gördüler. Şu anlamda, çünkü onlar akort gibi çalışıp... Akortla ücret çalışanları arasında çok büyük ücret dengesizliği vardı.

Ve performans farkı da var.

Ş.T: Performans farkı, bir de ücret dengesizliği vardı. Bu konuyla ilgili falan çok şey yaptık. Hatta Sümerbank Genel Müdürlüğü'ne falan dilekçeler verdik, gittik geldik, sendikal anlamda çok mücadele ettik. Yani sonra bir şeyler oldu. Onlar ister istemez, ücretle çalışsalar da akort gibi çalışıyorlardı. Malı yetiştirmek zorundalardı öbür tarafa.

Peki diğer gündüzcüler eğer yemek saatlerinde bunu biraz suistimal ediyorlarsa bunun denetimini de ustanın kendisi sağlıyordu.

Ş.T: Kendisi sağlıyordu, tabi.

O zaman şöyle bir şey söyleyebilir miyiz; burada usta, çok önemli bir denetim aracı?

Ş.T: Denetim aracı tabi, kesinlikle.

Peki, bir kişi usta seçilirken ne oluyor? Yani o, en becerikliler arasından mı seçiliyor?

Ş.T: Hem becerikli, hem o çalıştığı alana hakim, işi bilmesi gerekiyor yani. Bir de tabi otorite de kurması gerekiyor; bir insan otorite kuramıyorsa yapamıyor.

Belki yönetici vasfının da olması gerekiyor.

Ş.T: O vasfının olması şart zaten. Yani onlardan seçiliyordu.

Peki bir kişi usta olarak seçilirken şey yapılıyor mu, birtakım sınavlar?

Ş.T: Tabi sınava tutuluyor.

Nasıl bir sınav bu?

Ş.T: Öyle bir sınavdı kendilerine göre, o sınava giriliyordu. Bu sınavda belirleniyordu. Yani zaten genellikle belli oluyor kimin usta olup olmayacağı da. Yani. Çünkü çok az insan yetiştiriyorlardı. Yani ustalar da konularını yitirmek istemiyorlardı.

Öyle bir şey de vardı yani?

Ş.T: Tabi yani. İşte gözüne birini kestirir, o da onun mutlaka yağcılığını yapıyordur. Yani “yağcılık” dediğim, makine, onun yerine çalışılır yani zaman zaman. Yani o, en fazla onu şey yapar; onunla bile arasında husumetler olabiliyordu zaman zaman. Yani adam yetiştirilmiyordu kolay kolay.

Peki, diyelim ki performansınız düşük çıktı. Doldurmanız gereken kotayı dolduramadınız. Bunun ölçümü nasıl yapılıyor, o kotayı ilk kim tespit ediyor? Postabaşı mı?

Ş.T: Hayır. Şeyler var, direkt onunla ilgili bir alan var. O da şey bölümü, planlama bölümü.

Yani plançılar gelip mesai saati bitiminde kayıt mı tutuyorlar?

Ş.T: Tabi, kayıt tutuyorlardı.

Peki tuttukları kayıtları kime götürüyorlar?

Ş.T: Direkt şeye, yani o tuttukları kayıtlar direkt şeye yansıyor, ücretlerimize. O puantörlük falan, onlar sistematik bir şekilde çalışıyor. O işte, bir de şeyi yapanlar, pamuğun kalitesini kontrol edenler, kimyacılar, bir de o şeyin, sayaçların kontrolünü yapanlar, bunlar hep sistemli, puantörlüğe kadar sistemli bir şekilde çalışıyorlar.

Peki, diyelim ki düşük çıkıyor, kayıtları dolduramıyorsunuz; ne oluyor, bir uyarı alıyor musunuz?

Ş.T: Uyarı alıyorsunuz.

Peki, ne periyotta düşük çıkarsa uyarı alıyorsunuz? Mesela bir günde uyarı alır mı kişi?

Ş.T: Bir günde uyarı almaz. O bayağı; yani bir hafta falan düşük çıkarsa uyarı alır.

Bu nasıl oluyor, sözlü uyarı mı?

Ş.T: Usta geliyor yani, yeterince performans göstermiyorsunuz diyor. Eğer yapamadığını söylüyorsan, o da iletiyor işte, yapamıyor bunu, başka bir alana alalım, çekebilir miyiz diye.

Nasıl bir alana?

Ş.T: İşte, ücret çalışılan bir alana. Ama o zaman senin ücretin düşüyor tabi.

Yani şöyle bir şey diyebilir miyiz o zaman; daha yetenekli kişiler akortta çalıştırılıyor?

Ş.T: Yetenekli demeyelim de daha hızlı ve seri hareket edenler, daha becerikliler. Tabi yetenek sonuçta, değil mi?

Evet. Diğerleri gündüz çalışmaya alınıyor, çünkü gündüzün performansı o kadar yüksek olması gerekiyor.

Ş.T: Gerekmiyor. Tabi.

Ustabaşı denilen kişinin, mekanların içinde bir tane odası da var. Bu odayı gündüzleri ustabaşı, akşamları da postabaşı mı kullanıyor?

Ş.T: Evet, postabaşı. Kim varsa. Yani üç vardiya çalışıyoruz ve üç tane postabaşı var; bir tane ama şey var sadece, o ustaların, üç ustanın ustabaşı var. Ustabaşı devamlı gündüz çalışır, diğer postabaşları vardiyasına göre çalışır.

Peki bazı makinalarda problem çıkabiliyor. Mesela ben, başka fabrikalarda şöyle bir yöntem duymuştum, mesela problem çıktığı zaman bunu ustabaşının fark etmesi gerekiyor, değil mi? Fark etmesi için ne yapıyorsunuz, bir bayrak mı açıyorsunuz? Mesela Bergama'da öyle bir şey vardı. Kırmızı bayrak, bir de yeşil bayrak.

Ş.T: Onlarda öyle, bizde direkt şey, bağırma şeklinde oluyordu. Pes bir çığlık atıyorduk böyle: Yoouu! diye bir çığlık atıyorsun, zaten o çığlığa dönüp de bakabiliyor o gürültüde. Yahut da yanına gidip arızayı bildiriyorsun.

Anladım. Bazı fabrikalarda da lamba varmış.

Ş.T: Lamba, evet. Bizim de öyle lamba yanan bölümler vardı.

Peki, ustabaşı ya da postabaşı, varolan probleme ilk müdahale etmesi gereken kişi.

Ş.T: Kişi, evet.

Dolayısıyla hep gözü, kişilerin üstünde mi oluyor?

Ş.T: Tabi.

Bir de şöyle bir şey gözlemledim ben. Bazı yerlerde, mesela dokuma dairesinde postabaşının odası zemine yakın oluyor. İplik gibi bölümlerde birkaç basamakla çıkılan bir yerde oluyor.

Ş.T: Basamakla çıkılıyor, tabi.

Bunun sebebi ne; bazılarında niye alçak, bazılarında niye yüksek?

Ş.T: Makinaların yüksekliğine bağlı bir şey; görüş alanına bağlı.

Yani makinalar yüksek olursa...

Ş.T: Tabi. Mesela dokumanın makinaları o kadar yüksek değildi ama bizim çalıştığımız bölümlerin makinaları yüksekteydi. Arasında usta, yerde olduğu zaman göremiyordu ama yukarda, birkaç basamak yukarı çıkınca kolaçan edebiliyordu.

Hem makinayı, hem işçileri...

Ş.T: Görebiliyordu, tabi.

Peki, işçi sürekli üzerinde postabaşının gözü olduğunu hissedebiliyor muydu?

Ş.T: Kesinlikle. Çok şeyler, çekişmeler oluyordu.

Öyle mi, nasıl mesela?

Ş.T: Yani, bazen işçilerde de olabiliyordu mesela, çok kaytarıyor diyelim, yeterince işini, görevini yerine getiremiyor.

Bunu hemen fark ediyor muydu postabaşı?

Ş.T: Tabi, zaten uzun süre makineyle ilgilenmemiş veya makine paramparça olmuş, o başka yerde muhabbete dalmıştır; usta bunu hemen fark ediyordu o zaman, görüyordu yani.

O zaman ustanın bütün görevi gözlemek...

Ş.T: Gözlemek ve arızaları yapmak aslında. Birinci hedefi arızalara bakmak da!

Yani üretimin, üretim akışının durmamasını sağlamak.

Ş.T: Hah, durmamasını sağlamak. Birinci görevi o zaten de, ikinci görevi insanları şey yapmak tabi, denetlemek. Ama genellikle bizde hep tam tersi oluyor tabi.

Peki işçiler üzerinde bunun disipline edici bir etkisi oluyor muydu, postabaşının varlığını?

Ş.T: Tabi. Mutlaka, kesinlikle.

Peki bu, nasıl etkili oluyordu? Mesela şöyle, biliyoruz ki burada birileri sigara içmeye gidiyor, bazen tuvalet ihtiyaçları oluyor, oraya gidiyor falan. Bu tabi izin almak biçiminde olmasa bile, hep ustanın görsel denetimi altında oluyor.

Ş.T: Görsel denetimi altında, tabi. Kendi fark ediyor. Mesela gittiğini gördüğü an saatine bakıyor. Kaç dakikada gelecek bakalım, diye. Kapıda bekliyor seni. Eğer bir on dakikayı geçerse...

Bu, kapıda beklemeler falan olabiliyor yani.

Ş.T: Kapıda bekliyor, tabi, tabi kapıda bekliyor, diyor ki sana, 20 dakika sigarada durulur mu diyor. 10 dakikada sigara içilip gelinir diyor yani.

Dolayısıyla kişi böyle birkaç tane uyarı aldığı zaman zaten disipline mi oluyor?

Ş.T: Uyarı aldığı zaman, tabi. Disipline olmaz. Ya, ustaya bağlı bir şey bu. O kadar çok şey var ki, ustanın yetkileri o kadar çok ki! Ustaya bağlı bir şey bu, isterse seni şikayet edebiliyor.

Peki, kişi mesela bunları suistimal etmeye başlarsa diyelim ki, usta ne yapıyor, nasıl bir cezai müeyyide uyguluyor? Sözlü uyarının haricinde.

Ş.T: Valla, çok ağır işler yüklüyor sana mesela. Öyle de yapabiliyor yani.

Yani burnunuzdan getiriyor.

Ş.T: Getiriyor, evet.

Peki, onun haricinde, bir üst makama şikayet etmesi gerekse ilk kime gidiyor?

Ş.T: Şefine.

Bölüm şefi denilen, o mühendis mi, aradaki?

Ş.T: Mühendis, evet. Aradaki mühendis.

Peki, bir ustabaşı odaları var tabi, bir de işletmenin içinde, aslında dağıtılmış şef odaları var. Postabaşı odalarının çok özel bir konumu olduğunu biliyoruz. Bunlar mekanı hakim görebilecek yerlerde oluyorlar. Şef odalarının yeri de sizce, özel mi seçiliyor?

Ş.T: Hayır, hiç önemli değil, çünkü şefler seninle hiç muhatap olmuyor; direkt usta. Sen ustaya gidersin önce, yani şefe gidemezsin. Ha, çok şöyle bir olay olur da artık ustayla çıkılmaz bir yol olur, gerçekten haklısındır konumunda, şeyinde, ustanın birtakım başa çıkamazsın artık şeylerine, onu bile ustabaşına öncelik olarak.

Yani, ustayı atlarsanız ustabaşına gitmek zorundasınız.

Ş.T: Ustabaşına gitmek zorundayız. Eğer ustabaşı da sana çözüm getiremiyorsa öyle şefe gideriz. Hiyerarşik olarak önce usta, ustabaşı, sonra şef, sonra işletme müdürü.

Peki, benim şöyle bir tespitim oldu; bilmiyorum siz doğrular mısınız; bu şef odaları mutlaka bazı bölümlerin ara kesitlerinde de var. Mesela siz fitilde çalışan bir kişi olarak, atıyorum, dokumaya geçecekseniz zaten bu şef odasının önündeki koridordan geçmek zorundasınız.

Ş.T: Tabi ki. Sizi görme durumu olabilir.

Böyle bir şey sağlanmış gibi. Yani o anlamda özel seçilmiş gibi.

Ş.T: Var, evet. Öyle seçilmiş olabilir tabi.

Peki, şöyle bir şey olabiliyor muydu, mesela iplikte çalışan bir kişi çok rahat bir şekilde dokumaya gidebilir mi? Mesela gittiği zaman orada müdahale edilir mi ona?

Ş.T: Görülürse müdahale edilir ama orada kalmaya bağlı bir şey. Yani orada geçirdiğin vakte bağlı bir şey. Yani sen gidip orada saatlerce kalıyorsan müdahale edilir ama gidip hemen... O kalış saatine bağlı ama gidilemez.

Kim müdahale eder?

Ş.T: En başta usta müdahale eder zaten.

Gittiğiniz bölümün ustası?

Ş.T: Tabi. Gittiğiniz bölümün ustası değil, kendi ustan müdahale eder. O gittiğimiz bölümün ustası kendi elemanına müdahale eder, bana değil. Bana müdahale edemez ama kendi elemanına şey yapar; e doğal olarak sen de bundan etkilenirsin.

Yani böyle bir kontrol yöntemi de var.

Ş.T: Var tabi.

Zaten pek de tercih edilmiyor galiba, değil mi, bir bölümden bir diğerine gitmek?

Ş.T: Çok yapılmıyordu işte. Dedim ya, özel bazı durumlarda, mesela işte ben çok gidiyordum. Ben de şeyden dolayı, işte bu sendikal çalışmalardan dolayı giderdim. Yani mutlaka birini görmem gerekiyor, bir şey söylemem gerekiyor, o anlamda yani. Ha bazen de iş bağlantısı olanlar gidebilirdi ama sıradan herhangi bir kadın bir dokumaya, bir basmaya gitmezdi yani.

Peki işçi için en önemli denetici, onu kontrol eden kişi postabaşı ya da usta.

Ş.T: Ve ustabaşı.

Peki bunun haricinde şefin bir etkisi oluyor muydu sizin üstünüzde, disiplin anlamında?

Ş.T: Şöyle oluyordu, günlük denetimleri oluyordu şefin. Her gün mutlaka geziyordu. Sabah, işbaşı yaptıktan sonra şöyle bir denetliyordu. Kaç makine çalışıyor, ortalık nasıl, işte paspas yapılıyor mu, yerler, durum nasıl diye yani, şöyle bir denetimi oluyordu. Herhangi bir olumsuzluk gördüğü halde bunu direkt sana söylemiyor, ustaya söylüyor.

Peki şefin denetime çıkması işçinin üzerinde bir gerginlik yaratıyor muydu?

Ş.T: Evet, tabi. Aman şef geliyor, işte toplayalım, temizleyelim diye gerginlik yaratıyordu yani.

Dolayısıyla onun her gün yaptığı denetim ya da gelebilme ihtimali, işçiyi bir şekilde disipline ediyordu.

Ş.T: Disipline ediyor, tabi ediyor.

Peki, daha üst yönetimden biri, mesela fabrika müdürü fabrikayı geziyor mu?

Ş.T: Geziyor. Dönem dönem, çok sık olmamakla birlikte, işte atıyorum, iki ayda bir kere. Fabrika müdürü geziyordu, gezebiliyordu yani.

Peki onun yarattığı etki daha da güçlü galiba, öyle mi?

Ş.T: E, tabi. Ondandır ustalar çok tırsıyordu yani. Şefler ve ustalar... "Tırsıyor" kelimesini kullandım ama...

Yok, önemli değil, gayet güzel.

Ş.T: Biz değil, açıkçası biz çok tedirgin olmuyorduk ama onlar ustalar ve şefler çok tedirgin oluyorlardı.

Aslında şöyle galiba; siz, şeflerin yaptığı denetimden daha çok çekiniyorsunuz. Çünkü fabrika müdürünün göreceği bir aksaklığın sorumlusu, sizden daha önce...

Ş.T: Tabi, tabi. Onlardan, evet. Tabi, kim kimden sorumluydu ona göre. Mesela ustalar da şeften çok çekinirlerdi yani.

Öyle mi?

Ş.T: Tabi yani. Direkt ona hesap veriyorlardı.

Peki bir usta cezalandırılabilir mi şef tarafından?

Ş.T: Olabiliyordu zaman zaman. Haksız olursa eğer, uygunsuz bir şey yaptıysa olabiliyordu.

O zaman, nasıl ki işçinin fabrikada bulunup bulunmamasının ya da işinin başında olup olmamasının denetimini ustabaşı ya da postabaşı sağlıyorsa, onların denetimini de şef mi sağlıyordu?

Ş.T: Tabi, tabi.

Yani düzenli olarak onların geliş gidiş saatine de bakılıyor muydu?

Ş.T: Ustabaşı daha çok denetliyor kendi ustalarını. Kaç ustası, mesela diyelim vardiyanın üç tane ustası var, ustabaşı sağlıyordu. Sonra tabi doğal olarak şef. Şef yapıyordu.

Yani gerekirse onlar da uyarı alabilir.

Ş.T: Uyarı alabiliyorlar, tabi.

Daha önce konuştuk ama galiba verimlilik iki şekilde sağlanabiliyor. Bir hani, mesai saatleri içinde orada olup olmadığının kontrolü yapılıyor, bir de ne kadar ürettiğinizin kontrolü yapılıyor.

Ş.T: Tabi. Tabi, tabi yapıyordu.

Ne kadar ürettiğinizin kontrolü, akort işçilerde şey üzerinden yapılıyor...

Ş.T: Sayaç...

Sayaç üzerinden yapılıyor. Ne kadar orada bulunduğunuzun kontrolü de sabah ve akşam giriş çıkışlardaki kart basmadan...

Ş.T: Karttan, oradan...

Peki, şimdi İzmir'e özel şöyle bir durum var; iki tane işçi kapısı var, dokuma ve ipliğin olduğu binada. Ondan sonra bir tane de idareci giriş kapısı var. Memurlar aslında idareci giriş kapısını hemen hemen hiç kullanıyorlar galiba.

Ş.T: İdare?

İdari bölümün olduğu kapı. Yani, idari bölüme geçebiliyor mu mesela bir işçi?

Ş.T: Herhangi bir işi varsa geçebiliyor.

Nasıl bir işi?

Ş.T: Mesela puantörlük bir işi olabilir yahut da yukarıda, muhasebe ile ilgili bir işi olabilir, o tip işlerde kullanabiliyor o kapıyı.

Peki, işçi gittiğinde bir rahatsızlık duyabilir mi orada? Hani biriyle karşılaşacağım, edeceğim...

Ş.T: Hayır canım; yani mutlaka izin alır, izin almadan çıkmazsın zaten yukarı.

Öyle mi, yani gitmek için?

Ş.T: Gitmek için izin alıyorsun; ustana diyorsun ki, işte benim yukarıda, muhasebede işim var diyorsun. Kartımda şu yanlışlık olmuş yahut da benim ücretimde şu yanlışlık olmuş deyip oraya çıkabiliyorsun. Kendi işini takip edebiliyorsun yani. Ama izin alarak oluyor tabi.

Peki, bu çalışma mekanı içinde, çalışma mekanı haricinde galiba bir hiyerarşik bölünme var. Mesela bu, kendini yemekhanelerde gösteriyor. İşçi yemekhanesi ve memur yemekhanesi ama işçiler ve memurlar ve idareciler, zannediyorum 85'li yılların ortalarına kadar aynı binanın içinde yemek yiyorlar, değil mi? Bu, girişteki, daha sonradan misafirhaneye dönüştürülen binanın içinde...

Ş.T: Tabi, aynı binada ama o bile belli bölümle ayrılmış vaziyetteydi yani. Yan yana, göz göze geleliyordun yani. Aralarında bir bölme vardı yani memurlarınkiyle.

Bu bölünmenin sebebi neydi acaba, memurlarla işçiler arasındaki?

Ş.T: Vallahi bilmiyorum. Baştan öyle şey yapmışlar, yani o her halde yönetimden kaynaklanan bir şeydir. Her halde o yöneticiler böyle bir dönemde böyle bir şey yapmışlar yani, ayırmışlar. Neden ayırmışlar, bilmiyorum.

Sonradan...

Ş.T: Sonra tepkiler çok oldu ama. Biz çok tepki gösterdik.

Talebiniz ne peki?

Ş.T: Yani neden? Niye ayrı yiyoruz, niye kullanmıyoruz, yani fabrikanın çeşitli mekanlarını biz niye kullanamıyoruz diye, tepkiler oldu tabi.

Daha sonradan bir işçi yemekhanesi yapılıyor, değil mi? O, 85'li yılların ortalarına denk geliyor galiba.

Ş.T: Evet. 84, 85.

Oraya artık hiç memurlar gelmiyor.

Ş.T: Gelmiyor, tabi.

Peki, ilk dönemden bahsedelim. O, yemekhanenin farklı mekanlarının ama en azından aynı binanın kullanıldığı dönemden. Binanın içinde de aslında, farklı mekanları kullandığınız için karşılaşmıyorsunuz.

Ş.T: Evet, tabi.

Peki yemek yenilip bittikten sonra, memurlar yazlık bahçeye mi geçiyorlar?

Ş.T: Onlar genellikle öyle, yazlık... Yani yazsa yazlık bahçede oturuyorlar, tabi. Kıssa kendilerine ait çay içme yerleri, lokalleri var, oraya geçiyorlar, tabi.

Peki, işçiler bir süre orayı kullanamadı galiba?

Ş.T: Tabi, bir süre kullanamadık. Çok az kullandık zaten. Sonradan, artık gündüz bölümünde çalışmaya başladıkdan sonra falan kullanabildik yazlık bahçeyi.

Burada sendika mı devreye girdi?

Ş.T: Sendikadan öte işçiler; daha çok kendiliğinden olan bir şey. Sendika şey bir tutum sergilemedi hiçbir zaman. DİSK'in olduğu dönemde, daha işler farklıydı, yani işçi konumu daha farklıydı, işçiler daha çok her şeye hakimdi yani. Girip çıkabiliyorlardı bazı yerlere ama sonrasında bu pek olmadı. Yasaklar... Genellikle anlaşmalıydı; sendikalarla yönetim arasında anlaşma...

Anlaşmalar yapılıyor! Anlaşma şunun üstüne mi yapılıyor, işçiler burayı kullanmasın?

Ş.T: Kullanmasın, evet. Sendikacılar da kabul ediyordu bunları.

Sendikacılar da gelip bunu işçilere söylüyordu.

Ş.T: Tabi canım, karşı çıkmıyorlardı! Aslında karşı çıkması lazım.

Peki, diyelim ki baştan kullanamıyordunuz, sonra kullanmaya başladınız. Kullanmaya başladığınızda, nasıl oluyor, yine memurlarla karışık mı?

Ş.T: Oturabiliyorsunuz ama yine şef, yüksek idari... Onlar yine ayırdı yani.

Peki, diyelim ki yine memurlarla birlikte oturabildiğiniz dönemde, aynı masa etrafında oturulabiliyor muydu, yoksa hani orada da yine bir memur, işçi ayrışması oluyor muydu?

Ş.T: Zaten şöyle bir durum var; senin işyerinde giydiğin bir iş elbisen var. Doğal olarak da iş elbisen senin şeydi; yani sürekli pamukla iç içesin ve pamuk, iplik yapıyorsun. Yüzün, gözün, her tarafın pamuk içinde, toz içindesin yani. Çok az temizleyebiliyorsun yani. Sonuçta sen çok temiz, pırıl pırıl elbiseler içinde olmuyorsun. Yani, forman sürekli toz, pamuk içinde oluyor. Ee... Senin ilişkine bağlı bir şey, yani memurlardan varsa işte arkadaşın, tanıdığın, oturup muhabbet edebiliyorsan edersin. Yoksa işçiler kendi aralarında genellikle zaten.

Peki, memurların acaba işçiler gelmesin gibi bir reaksiyonu oluyor muydu?

Ş.T: Vallahi duymuştum o zamanlar, olmuştu.

Çünkü idarecilerin oluyor ama hiç memurlardan konuşmadık.

Ş.T: Olmuştur, duymuştum yani. Ama birebir bana söylenen bir şey olmadı da söylendiğini söylemişlerdi bana.

Peki akşamları, o mekan sadece şeyler tarafından mı kullanılıyor?

Ş.T: Yani, orada şeyde oturan, lojmanlarda oturan insanlar tarafından.

Ama iki parça lojman var, bir de konfeksiyonun oradaki lojman var.

Ş.T: O da ayrı. Zaten onlar...

Onlar yazlık bahçeye gidip geliyorlar.

Ş.T: Gidip geliyorlar, tabi. Tabi yazlık bahçelerinin olduğu bölge daha güzel, daha çamlık bir bölge falan. Şey olarak da güzel, dizayn edilmişti, bahçe olarak da güzel dizayn edilmişti. Genellikle o taraftakiler burayı tercih edip oraya geliyorlardı akşam falan.

Peki, lojmanlarda oturanlar arasında bir farklılık var mıydı? Mesela bir o yazlık bahçeye yakın iki tane blok var, müdür lojmanı var, bir de konfeksiyonun oradaki...

Ş.T: Genellikle işte bu şeflerin kaldıkları... Genellikle şefler kullanırdı o lojmanları.

Hangisini?

Ş.T: Şu taraftakini de, o taraftakini de... Şefler, müdürler, orada çalışan idari müdürler.

Ama mesela müdürler yazlık bahçenin oradakini, şefler diğer taraftakini diye bir ayırım var mıydı?

Ş.T: E tabi, biraz şeye de bağlı. Bu taraftaki lojmanlar daha farklıydı.

Yazlık bahçenin olduğu yerdekiler mi? Daha lüks...

Ş.T: Daha lüktür, öyle diyorlardı. Bilmiyorum, ben hiç girip görmedim içini, öyle söylüyorlardı.

Kreşi kimler kullanabiliyorlardı, mesela memurlar kreş imkanından yararlanabiliyor muydu?

Ş.T: Tabi. Tabi yararlanıyorlardı.

Peki, burada şey yapılıyor değil mi, çocuğunuzu sabah bırakıyorsunuz, akşam giderken alıyorsunuz?

Ş.T: Şöyle bir şey, eğer daha yeni bebekse, bir yaşına kadar emzirme imkanı veriliyordu size. Günde 45 dakika bebeğinizi emzirebiliyorsunuz.

Peki bunun iki saatte bir, üç saatte bir gibi bir periyodu var mıydı?

Ş.T: Şöyleydi, bir sabah 10 sıralarında gidebiliyordunuz, bir de akşamüstü 2 sonrası gidebiliyordunuz.

Bu yine şeyde, toplu iş sözleşmesinde belirleniyordu, değil mi?

Ş.T: Belirleniyordu, tabi. Ona göre davranılıyor zaten.

Peki, diyelim ki anne çocuğunu emzirmeye gideceği zaman yine şefini haberdar kılıyor mu ya da ustabaşını?

Ş.T: Zaten şef biliyordur. Ustasını mutlaka, tabi. Makinesini bırakamaz. Makinesini ustası işte birine şey ediyor yani.

Emanet ediyorsun.

Ş.T: Emanet ediyorsun makineni. Diyor ki, bu arkadaşın gelene kadar sen çalıştır.

Dolayısıyla makininizi emanet ettiğiniz için orada fazla da kalamıyorsunuz.

Ş.T: Kalamıyorsun. Tabi, tabi.

Peki, çocuklara ne yapılıyor orada? Kıyafetleri değiştiriliyor mu?

Ş.T: Sen değiştiriyorsun kıyafetlerini.

Başka bir kıyafet mi?

Ş.T: Yani, sen nasıl şey yapıyorsan, giydiriyorsan, o kıyafetlerle.

Orada bir üniforma gibi bir şey yok yani.

Ş.T: Yoktu, yoktu. Orada olmadı öyle bir şey. Yani işte sabahları giydirip bezini bırakıyorsun, yedek kıyafetlerini bırakıyorsun, onlar ona göre kullanıyor gün içinde onları. Senin olmadığın dönemlerde.

Peki, işçiler nasıl giyiniyordu çalışma mekanında?

Ş.T: Tek tip giyiniyorduk.

Bütün işçiler mi?

Ş.T: Evet, bütün işçiler.

Peki, renkleri?

Ş.T: Ha, ustalar değişiyordu mesela. Ustaların renkleri değişiyordu.

Peki sizin renklerinize değişiyor muydu?

Ş.T: Bizim renklerimiz lacivertti. Forma.

Bütün herkes, değil mi? Mesela ipliği de lacivert giyiyordu, dokuma da lacivert giyiyor...

Ş.T: Yazın bu, açık mavi oluyordu. Kışın lacivert oluyordu.

Ustalar?

Ş.T: Ustalar genellikle gri ve krem renkli formalar giyiyorlardı.

Şey değil mi, cübbe bu?

Ş.T: Cübbe değil de böyle şey... Tabi...

Ferace gibi bir şey...

Ş.T: Şeyler beyaz önlük giyer ya...

Doktorlar...

Ş.T: Ha, onun gibi yani. Mesela şefler beyaz önlük giyerdi. Ustalar gri veya krem rengi formalar giyerdi.

Peki burada tabi misafirhane de var, değil mi? Misafirhaneden kimler yararlanabiliyor?

Ş.T: Vallahi, misafirhaneden herhalde o kuruma bağlı olanlar yararlanıyordur. Benim hiç öyle bir girişimim olmadı yani. Misafirhaneden yararlanmak gibi.

Burada mesela, statü ayrımı oluyor muydu? İşçiler yararlanamaz, memurlar yararlanabilir gibi...

Ş.T: Sanmıyorum ya, sanmıyorum. Yararlanabiliyorlardı, evet.

Zaten o bina da daha sonradan yapılmış galiba, değil mi?

Ş.T: Tabi.

Önce o binanın üst katının aslında konfeksiyon olduğunu söylemişsiniz.

Ş.T: Sonradan yapıldı.

Zannediyorum şey de... Orada tabi düğün salonu da var. Düğün salonu da üst kattaki konfeksiyon kapatıldıktan sonra kuruldu...

Ş.T: Ondan sonra oldu zaten, tabi.

Peki, düğün salonundan kimler yararlanabiliyordu?

Ş.T: Vallahi, önce orada çalışanlar yararlanıyordu ama sonra bu dışı da... Yani dışarıdan da şey oldu.

Çalışanlar derken, mesela işçiler de...

Ş.T: Tabi, işçilerin yakınları... Yakın dereceli...

Peki, düğün salonu haricinde kullanıldığı bir biçimi oldu mu oranın; mesela işte balo?

Ş.T: İşte, şey oldu tabi, öyle... Öyle de kullanıldı, sendika seçimleri yapıldı, öyle de kullanıldı. Yani o tip şekillerde de kullanıldı. Toplantı salonu olarak da kullanıldı.

Mesela diğer fabrikalarda, işte basma balolarının yapıldığını duymuştuk. Nazilli'de basma baloları yapılıyordu, her yıl fabrikanın kuruluş tarihinde...

Ş.T: Bizde olmadı.

Olmadı, anladım. Peki orada sosyal faaliyetler var mıydı, kulüp faaliyetleri?

Ş.T: Vallahi, bir ara çoktu, yani yoğunlaştırmışlardı, sonra... Herhalde çok iyi şey yapamadılar, istek de olmadı galiba, yani işçilerden de öyle bir talep gelmedi. Çeşitli kurslar falan açtılar.

Öyle mi, ne gibi kurslar?

Ş.T: İşte saz kursları açtılar, korolar, dans kursları açtılar. İşte karate kursları falan bir ara açılmıştı. Sonra çalışmadı herhalde, pek talep olmayınca bir daha yapılmadı.

Peki, sinema olarak kullanılabilir mi hiç?

Ş.T: Olmadı o hiç. Hiç olmadı.

Peki, bir kütüphaneden bahsetmişsiniz.

Ş.T: Burada kütüphane oldu. Biz de kitap alışverişi yapmıştık bir süre. Ama bir süre sonra... Herhalde orası da iyi denetlenmediği için... Kitapları alıp bir daha getirmeyenler oldu, iyi denetim olmadığı için...

Peki, kütüphane siz gittiğinizde var mıydı, sonradan mı yapıldı?

Ş.T: Sonradan yapıldı.

Peki, kimin talebi üstüne oldu acaba?

Ş.T: Galiba burada sendikacıların fonksiyonu olmuş. O DISK zamanında.

Öyle mi? O zaman burada sadece teknik kitaplar yoktu.

Ş.T: Tabi, tabi. Sadece teknik kitaplar değil; romanlar, tabi çok...

Yani, burada hani işçilerimizin okumasını, yazmasını teşvik edelim gibi, sendikanın bir derdi var mıydı?

Ş.T: Şey tabi, vardı. DİSK'in vardı.

O zaman, DİSK'in aslında mekansal talepleri oldu fabrika üzerine.

Ş.T: Tabi, tabi çok.

Mesela bir tanesi kütüphane, başka ne gibi mekansal talepler oldu?

Ş.T: Yani, işçiler de kendilerini daha şey hissettiler DİSK geldiğinde; haklarını aramaya başladılar. Çok haksızlığa uğrandığı dönemler oluyordu. Yani, çok keyfi hareketler yapılıyordu bazı yöneticiler tarafından mesela. Burada sen tek başına hiçbir şey yapamıyorsun yani. Bir de biliyorsun, işçiler çok fazla okuyan, yazan insanlar değildi, yani kendi hakkının bilincinde olmayan insanlar çoktu özellikle. Hep o eskiden, yani astığım astık, kestiğim kestik anlayışı uygulanmış bir dönem. Biz yaşamadık onları, bizden önceki dönem çok yaşamış yani. Titreyerek gelirmiş insanlar yani işe, korkarak gelirmiş işe. Yani o kadar sıkı denetim, o kadar...

Öyle mi?

Ş.T: Tabi, çok zalimane şeyler yapılmış. Kadınlara karşı özellikle! O dönemde kadınların dövüldüğünü falan anlatanlar var. İşte, sen niye işi aksattın veyahut da şöyle şeyler duydum ben o döneme ait; ustalar kendi konumlarını kullanıp kadınlara çirkin şeylerini teklif etti çıkarına göre. Ben bile karşılaştım dönem dönem. Kendi çalıştığım bölümde bile bazı kadınlara karşı böyle şeyler olduğunda... Ama tabi biz hak seyinden gelebildik o dönemde yani.

Yani sendika öncesi, Sümerbank'ta kadın çalışan olmak zor bir şey miydi?

Ş.T: Çok zor, tabi çok zordu. DİSK'in... Ondandır ben DİSK'i çok seviyorum, bu konumda çok faydası oldu işçilere yani. İşçiler gerçekten başladılar ve kendi haklarını aramaya başladılar ve kendi hakları konusunda bilinçlenmeye başladılar. İşçiler kitap okumaya başladı, tabi, sendikalara gidip gelmeye başladı, eğitim görmeye başladılar. Çok eğitim gördük o dönemde.

Bir sendika odası var herhalde...

Ş.T: Sendika odası vardı, bir de sendikanın dışarıda yeri vardı. Mekanı vardı, tabi, o mekanı kullanabiliyordunuz. Gidip gelebiliyordun, faydalanabiliyordun.

Mesela toplu iş sözleşmeleri okumuştum Sümerbank ile yapılan; gerçi TEKSİF ile arasında olanı okudum ama...

Ş.T: Tabi, tabi hiçbir zaman DİSK ile olmadı zaten. Olamadı; dedim ya, işyeri yetkisi... Şimdi sistem şöyleydi, işyeri yetkisi alabilen sendika, ne olursa olsun, işyeri denetimini o yapıyordu.

Evet. Ve toplu iş sözleşmesini de onunla...

Ş.T: Toplu İş Sözleşmesini yapabilmesi için de iş kolunun yetkisini alması lazım. Yani Türkiye çapında iş kolunu alması gerekiyor. Ama bizde hiçbir zaman... DİSK, işyeri yetkisi her zaman aldı ama iş kolu yetkisi almaya ramak kala 80 darbesi oldu. 80 darbesinden sonra, işte mahkemelik oldu DİSK ile TÜRK-İŞ arasında. Mahkemeleştiler, DİSK iş kolu yetkisini de kazandı. Ama 80 darbesi oldu ve DİSK kapatılmıştı o zaman. Kapandığı için iş kolu yetkisi yani hiçbir zaman olamadı. Yani ben çalışırken hiçbir zaman DİSK, iş kolu yetkisini alamadı. Ama hep işyeri yetkisini aldı.

O okuduğum toplu iş sözleşmelerinde, şöyle... Sizin söylediğinize çok benzer mekansal talepler vardı. Mesela kütüphane örneğinde olduğu gibi. İşte emzirme odaları istiyoruz ya da ne bileyim, havalandırmada sorunlar var, hani onların düzeltilmesini istiyoruz.

Ş.T: Tabi, tabi.

Mesela buna benzer mekansal talepleriniz var mıydı?

Ş.T: Bizim emzirme odalarımız vardı. Öyle bir talebimiz olmadı ama öyle ufak tefek havalandırma, o tip şeyler yaşadığımızı hatırlıyorum yani; olmuştur.

Belki yazlık bahçe gibi falan...

Ş.T: Mesela o tip şeylerimiz oldu. O mekanları kullanmak gibi taleplerimiz oldu.

Yazlık bahçeyi kullanmak gibi...

Ş.T: Tabi, tabi öyle. O taleplerimiz yani.

Şimdi, yasaklı olan alanlar o dönemde yazlık bahçe. Lojman alanları da yasak mıydı?

Ş.T: Tabi, yasaktı.

Lojman alanlarına da ayrıca...

Ş.T: Hayır. Girmek yasaktı. Ve lojmanlarda işçiler de oturmuyordu. Ve bir de yani fabrikanın kampları vardı mesela; işçiler kullanamıyordu o kampları. Ben hiç kullandığımı hatırlamıyorum mesela. Hiç bilmem, şahit de değilim yani. Ancak üst bir sendikacı, anlaşmalıysa kullanabilir ama onun dışında, işçiler kullanmıyordu.

Peki, sonra 1980 darbesi oldu. Darbenin etkisi görüldü mü fabrikada? Nasıl mesela, ne oldu? Mesela yönetim kadrosu değişti mi?

Ş.T: Yönetim kadrosu değişmedi ama...

Yönetim anlayışı değişti mi?

Ş.T: Çok değişti! Çok sıkılaştı. Şimdi, dedim ya DİSK, işyeri yetkisi ee... Sendika çok farklı. Fark ettiriyor işyeri konumunu. Sendika biraz işçilerden yana tavır gösteriyorsa yani daha, kendini daha iyi hissediyorsun ama sendika biraz işverenlerden yana tavır gösteriyorsa ikisi bir olup seni eziliyor yani. Karşı çıkamıyorsun hiçbir şeye.

Ama şimdi eskiden de... Mesai saatleri değişmiyor mesela, darbeye beraber...

Ş.T: Tabi, yok. Yok, değişmiyor. O anlamda değil. Mesai saatleri anlamında değil ama çok... Ee... Müsamaha hiç yok. Bazen çok rahat idare edilebiliyorsun. İdare edip seni bir iki saatliğine, işte izin alabiliyorsun; bir işin çıktı diyelim. İşe gelmeyip haber gönderebiliyorsun, ben bugün işe gelemiyorum deyip... Ama ilk o 12 Eylül sonrası, o darbeden sonra, bir kere şey korkusu yaşadım çok. Ben kendi adıma söyleyeyim; işten çıkarılma korkusu yaşadım; çok uzun bir süre.

Sendika üyeliğinizden dolayı mı?

Ş.T: Hem üyeliğimden dolayı, hem de şey yapıyorsun işte, bu konularda öne çıkmış bir isimsin, sen biliniyorsun işte, şey... Kreşe mesela çocuk götürdüğümde ben, kreştekiler çok korktular. Eyvah dediler, işte, sendikayla uğraşan bir kadın çocuğunu getiriyor, burnumuzdan getirir demişler yani şimdi bunlar bizim. Bu kadın bizim burnumuzdan getirir yani mutlaka diye çok korkmuşlar. Onlar bile çok şey yapmışlardı, tedirgin olmuşlardı o dönemde. Yani, biraz daha kişiye de özel bir şey, çalıştığım, yaptığın işe de. Öyle bir şey ki şimdi, işçi alınmıyor zaten; ondan sonrasında işçi alınmadı; e eleman lazım, üretim çok arttı 80 darbesinden sonra.

Öyle mi?

Ş.T: Tabi. Çok fazla üretim arttı.

Peki, bunun özel bir sebebi var mıydı, 80'den sonra üretimin artmasının?

Ş.T: Vallahi bilmiyorum, ya tekstilde kota kaldırıldı o dönemde... Bilmiyorum ama çok, bir beş yıl çok yoğun çalıştığımı hatırlıyorum. Bir beş yıl, nefes alamadık desek yeri vardır yani, o kadar yoğun çalıştık, üretim çok arttı.

Peki, bu sendikal ilişkilerinden dolayı, darbenin attığı kişiler oldu mu?

Ş.T: Çok! Çok oldu, mesela o dönem, 80 öncesi bizim şeylerimiz, işte çeşitli eylemlerimiz oldu. İşte bu sendikalar arası çelişkiden dolayı birtakım eylemlerimiz oldu, Tarih ile ilgili birtakım eylemler; bilmiyorum, hatırlıyor musunuz; oldu. İşte biz de onları desteklemek için birtakım eylemler yaptık. Tarih üzümlü karşılıklıydık zaten. Fabrikalarımız karşılıklı, eski konfeksiyon bölümüyle karşılıklıydık. İşte hükümetin uyguladığı bazı elimizden alınan haklar konusunda şeyler yaşadık, işte direnişler falan yaptık uzun süre. O 80 darbesiyle beraber işte, hepsi şey oldu.

Peki mesela bu direnişlerde fabrika içinde gösteriler falan oluyor muydu?

Ş.T: Gösteriler oluyordu. Ve bu direnişler içinde sivrilen kişiler, kimler sivrilmişse, kimler bu direnişi örgütlemişse, kimler ön ayak olmuşsa birçoğu atıldı işten.

Peki, sırf bu sendikal ilişkileri gerekçe gösterilerek mi atıldılar? Yoksa başka birtakım bahaneler mi?

Ş.T: Tabi, hem o, başka bahaneler bulunarak da atıldı. Tabi. Mesela bazı sivri çıkışlar da oldu, olmaması gereken bazı sivri çıkışlar da yapıldı. Zarar vermek gibi çıkışlar da yapıldı yani.

Fabrikaya zarar vermek gibi mi mesela?

Ş.T: Tabi, bazı... Birkaç, fabrikaya zarar veren gruplar da oldu o dönemde yani.

Peki, fabrika içinde eylemler oldu mu?

Ş.T: Oldu.

Mesela, nereyi kullanıyordunuz eylemlerde, mekan olarak bir toplanma hacmi var mıydı?

Ş.T: Bir şeyi, genellikle ön kapıyı kullanmıştık. İşçi giriş kapısını kullanmıştık.

O zaman yolu, oradaki, öndeki yolu...

Ş.T: Yolu, orayı da kullandık. Oradaki dokuma bölümü diyelim; oradaki büyük bir bölüm var ya, orayı da kullandık.

Yani fabrikanın içi. Şurası, şu bölüm...

Ş.T: Hı hı... Çıkılmadı fabrikadan.

Peki, siz eyleme geçtiğiniz zaman, toplu halde, yöneticiler falan müdahale ediyor muydu? Mesela ustabaşları, postabaşları ya da ne bileyim, üretim mühendisleri...

Ş.T: Edemiyorlardı, çünkü örgütsel bir şey vardı. Yani olamıyorlardı.

Yani toplanmayın, etmeyin gibi bir uyarı alıyordunuz.

Ş.T: Yani, bu dönem dönem olmuştur ama bu işi yavaşlatma dönemleri de olmuştur mesela. İşte, o dönemlerde...

Peki, bunun nasıl bir disiplin mekanizmasıyla önüne geçmeye çalışıyorlardı? Yoksa hiç karışmıyorlar mıydı; hani bu sendikal bir haktır gibi mi görülüyordu, yöneticiler tarafından?

Ş.T: Tabi ama şöyleydi... Ben bir toplantıda fabrika müdürünün çıkıp konuşma yaptığını hatırlıyorum. İşte, sizin bu yaptığınız yasal değildir deyip, hakkınızda işlem yapacağım deyip bir toplantı yaptığını hatırlıyorum o dönemde. Genellikle işyeri, o yönetici konumundaki insanlar, sendikayla bağlantı kurarak denetim sağlamaya çalışıyorlardı.

Yani sendikanın üst yönetimiyle...

Ş.T: Bire bir insanlarla değil.

Bir de şunu soracağım, mesela bir işçinin, hani bütün bunları unutamız, günlük yaşamı içinde, burada geçen sekiz saati içinde görülmeyi tercih etmediği yerler oluyor muydu? Hani, yöneticilerle karşılaşabilirim endişesiyle. Mesela diyelim ki şurası, bütün idare odalarının baktığı bir yer. Mesela orada bulunmayı istememek gibi.

Ş.T: E tabi, herkes düşünüyordu bunu. İşte o manyağın gözlerine gözükmeyeyim diye gezmediğin mekanlar, yerler olabiliyordu tabi.

Yani, olabildiğince gözlerden irak, işinizin başında olmayı tercih ediyordunuz. Tabi burada, işçi yemekhanesi daha sonradan kurulduğu zaman, onun da kendine ait bir yazlık bahçesi oldu. Burayı da daha çok gündüzcü işçiler kullanabiliyordu galiba, değil mi?

Ş.T: Bir saat. Tabi bir saat zamanı olan. Ee... akort 10 dakika en fazla, yemek yedikten sonra. 10 dakika durabiliyordu ama yani gündüz çalışan işçiler bir saatini geçirebiliyordu orada.

Peki, marketi kimler kullanabiliyordu?

Ş.T: Marketi herkes kullanabiliyordu.

Daha uygun oluyordu galiba, öyle mi?

Ş.T: O dönemde uygundu. Yani bir dönem, sadece fabrikanın ihraç ettiği malların geri dönüşümü olan mallar satılıyordu.

Onlar da satılabiliyor muydu orada?

Ş.T: Tabi, onlar satıldı orada. İşte çarşaf, giysi...

Ha, bu marketten şöyle bir şey anlamamız mı gerekiyor?

Ş.T: Tabi, tabi. Önce fabrika eşyaları. Fabrikanın ürettiği şeyler satıldı çok.

Yani makarnadır, tuzdur, pirinçtir...

Ş.T: Sonrasında oldu. Sonrasında onlar oldu. Sonra onlar eklendi. Daha öncesinde şeydi, sadece tekstil ürünleriydi.

Peki, şimdi mesela Nazilli fabrikasında işçi lojmanları da var. Daha sonra yapılan fabrikalarda yok.

Ş.T: Ama Nazilli'de var. Gittim, gördüm ben. Biz şöyle bir şey yaşadık. Bu ücret dengesizliğiyle ilgili, fabrikada biz muhalif gruptuk. Muhalif grup olarak bu ücret dengesizliğinin dengelenmesi için bir çalışma yürüttük. Bu çalışmayı önce Ege Bölgesi'ne yaydık, sonra şehirler arası, bölgeye. İşte nerede Sümerbanklar varsa oraya kadar çıkardık hemen hemen. Ege Bölgesi'nde işte Nazilli, Bergama, İzmir, Manisa. Böyle bir grup oluştu. Bir araya geldik, işte neler yapabiliriz ücret dengesizliği ile ilgili diye bir çalışma yürüttük. Bunu, ulaşabildiğimiz kadarıyla Sümerbanklara ulaştırdık ve bunu genel merkezimize... Tamamladıktan sonra bu çalışmayı, genel merkezimize gittik. Böyle böyle işte, ücret dengesizliğinin çözümü için. Orada hatta iyi karşılanmadık o zaman ama...

Genel müdürlükte mi?

Ş.T: TEKSİF'te. TÜRK-İŞ'e bağlı TEKSİF'te, pek iyi karşılanmadık yani. Bunun çözümü de sendikadan geçerci zaten. Sendikanın böyle bir talepte bulunması gerekiyor ki genel müdürlükte ona göre sözleşmelerinde bunun anlaşmasını yapabilsinler. Onun için, benim diğer fabrikalarla da iletişimim vardı yani. Gidebiliyorduk diğer fabrikalara da.

Anladım. Peki, orada lojman yapılmasını, diğerlerinde yapılmamasını siz nasıl açıklıyorsunuz?

Ş.T: Vallahi bir de şeye de bağlı herhalde tabi... Bilemiyorum; bu baştan nasıl geliyorsa herhalde öyle gidiyor. Baştan böyle gelmiş. Genellikle zaten fabrikada çalışanlar öncelikle o fabrika etrafındaki oturan insanlar, daha sonra yayılıyor diğer şeylere. Yani diğer ilçelere falan daha sonra yayılmış.

Peki, lojman talebi...

Ş.T: Olmadı, hiç hatırlamıyorum öyle bir şey, hiç olmadı. Şey talebi oldu ama bak, servis talebi oldu. İşe gidiş geliş servis talebi oldu ama lojman talebi olmadı. Servis talebine de şöyle bir şey koydular; sözleşmeye bir yol parası koydular.

Servis ücreti diye... Ha, o zaman sizin ayrıca servisleriniz yoktu.

Ş.T: Yoktu, tabi. Biz sadece kendi imkanlarımızla gelip gidiyorduk.

E peki, geceler falan nasıl ulaşıyor?

Ş.T: İşte kendi imkanlarımızla servis tutuyorduk. Ama işyerinin uyguladığı bir şey değildi bu.

Peki, Sümerbank'ın sağladığı sosyal imkanlar var mıydı? Yani bu, fabrikada çalışmak haricinde.

Sonuçta ücretli çalışıyorsunuz...

Ş.T: Vallahi sosyal imkanlar?..

Aslında hani, şöyle... Biraz önce bahsettik aslında. İşçi kadrosuna pek yok anladığım kadarıyla, yoksa hani memur kadrosu işte yazlık kamplardan yararlanabiliyor...

Ş.T: Çok! Tabi, tabi. Evet, işçi...

İşçiler pek sosyal imkanlardan yararlanamıyor...

Ş.T: Hiç yararlanmadık desem... Hiç, düşünüyorum, aklıma gelmiyor bir imkan yani! İnanın ki yani gelmiyor. Sadece bir iki kurs açıldı yani, o da böyle çok kısa sürdü. Kısa ömürlüydü. E işte kütüphanenin açılması, kapanması çok kısa ömürlüydü. Böyle şeyler oldu, onun dışında hiç hatırlamıyorum, inanın.

Peki, bu Sümerbank'ın çıkardığı birtakım Sümerbank dergileri var; her ay çıkmış bu dergiler. Mesela orada İzmir ile ilgili şöyle üç dört tane habere rastladım: İzmir fabrikasında işte, atıyorum, 2000 sezonu bahar defilesi düzenlendi.

Ş.T: Hadi ya!

Evet. Yani o dönem, orada üretilen kumaşlarla dikilmiş, üstelik oradaki konfeksiyonda dikilmiş birtakım elbiselerle defileler düzenlenmiş. Bunlardan herhalde işçiler pek haberdar olmuyordu...

Ş.T: Değildik. Hiç, hiç duymadım, ilk defa sizden duyuyorum bunu.

Evet, birkaç tane böyle habere rastladım ben. Peki, sizce, şöyle bir şey var mıydı? Gerek makinelerin yerleşiminde, gerek makineler-ıslak hacimler ilişkisinde. Bu gerek soyunma odası, gerek tuvaletler veya yemekhane ilişkilerinde vakit kaybını aza indirmek, sizce düşünülmüş bir kriter miydi?

Ş.T: Kesinlikle!

Yani bu işi tasarlayan bunu düşünmüş mü?

Ş.T: Tabi, düşünmüş. Kesinlikle düşünmüş.

Çünkü birbirine çok yakın konumlandırılmış...

Ş.T: Düşünmüş yani, tabi tabi, kesinlikle!

Soracaklarım bu kadar, teşekkür ederim.

Ş.T: Vallahi yardımcı olabildiysem, ne mutlu; rica ederim. Çok da hoşuma gitti, heyecanlandım, anılarım canlandı.

APPENDIX H

R.K. (erkek, işçi-usta-ustabaşı Çalışma süresi: 1976-1998 / Bergama)

İ.G. (erkek, işçi-usta Çalışma süresi: 1980-1999 / Bergama)

Ben öncelikle isminizi ve Sümerbank'ta hangi yıllar arasında, hangi görevlerde çalıştığınızı öğrenmek istiyorum. Şöyle yapalım, soru cevap biçiminde... Buna riayet etmek durumunda değiliz. Konu kayarsa hiç problem değil.

R.K.: Fark etmez. Sen sor biz cevaplayalım.

Sümerbank'ta hangi yıllar arasında ve hangi görevde çalıştınız?

R.K.: 1976-1998.

İsminiz?

R.K.: R. K.

Hangi görevde çalıştınız?

R.K.: Ben fitilcilik yaptım. Akortçuluk yaptım. Ondan sonra harman hallaçta işçilik yaptım. Ondan sonra usta oldum, harman hallaçta. Sonra vater ustası, sonra da ustabaşı.

Efendim siz?

İ.G.: İ. G. Ben de vaterde takımçılık yaptım. Plangacılık yaptım, akortluk yaptım. Sonra ustalık yaptım.

Bir işçinin işçi kadrosundan usta kadrosuna yükselmesi Sümerbank'ta nasıl oluyor? Nasıl bir prosedür izleniyor?

R.K.: Valla şimdi ilk önce orada bir torpil olacak yani. Bu gerçek yani. Sen istersen alemle-i cihan ol. Hiç önemli değil. Orada, siyasi partinin elemanı olacaksın. Oradaki yahut Türkiye'deki. O partinin bir elemanı olacaksın. Veyahut ta yönetim kadrosunda seni destekleyen güçlü insanlar olacak. Yoksa kesinlikle olmazsın. Sendika mesela.

Ama yeteneksiz bir kişi de ustabaşı olamaz herhalde.

R.K.: Yav yeteneksiz kişiler de usta oldu orada. Usta çok oldu. Yeteneksiz kişiler de; eline, defterine yazıp şu dişlileri değiştireceksin, şu numaraya göre, usta yapıldılar yani.

Ama onun haricinde bir kişi usta olduğu zaman ekstra bir eğitim alıyor muydu?

R.K.: Tabi, tabi.

Nasıl bir eğitim bu? Bundan biraz bahseder misiniz?

R.K.: Bu fiili ve nazari bir eğitim. Eğitim salonları vardı mesela ... Biz de eğitim salonlarımız var. Eğitim salonunda, usta kadrosuna geçebilmek için altı ay eğitim gördük orada.

Nasıl bir eğitim bu?

R.K.: Nazari eğitim ve fiili. Nazari; makineleri tek tek özelliklerine göre. Oradan okuyorsun. Anlatılıyor. Ama sen geçiyorsun, bir de fiili görüyorsun yani.

Yani bu aşında pratikten bildiğiniz ve yabancı olmadığımız şeyleri daha kağıt üstünde okuyarak görüyorsunuz değil mi?

R.K.: Evet, evet.

Peki, bir işçi olduğunuzda. Öncelikle şundan bahsedelim. İşçi seçilme kriteri neydi? Bildiğim kadarıyla bir takım sınavlar yapılmış.

R.K.: Tabi belirli bir sınavı var. Mesela ilk Sümer Holding o zamanlar Sümerbank'tı. İlan veriyor. Şu gün şu tarihte fabrikamıza işçi alınacaktır diye. Bir sürü insan geliyor. Orada eleme usulü imtihan oluyor. Yazılı imtihan. Yazılı imtihan baraj var. Barajı geçenler sözlü imtihana giriyorlar. Sözlü imtihan da, orada da torpil varsa, o çivi, şekiller bilmem neler.

O şekillerin ne ehemmiyeti vardı acaba.

R.K.: Tabi canım. Şimdi parmakların (hassasiyetleri). Bütün iş ipliği bağlamak. İplikle ilgili veyahut da dokumayla ilgili. Sonuç itibarıyla iplikle ilgili olduğu için her türlü ...pratik. Orada da torpil, orda da

torpil yani. Senin el pratikliğın o kadar önemli değil. Adama göre iş değil yahut da işe göre adam değil de, adama göre iş, alıyordı içeriye. Torpille, çoğu torpille girdi.

Ama bir de şöyle oluyor. Bildiğim kadarıyla. Yani her ne kadar bu işin içinde torpil olsa bile, mesela bir adam var. Birkaç yıl çalıştıktan sonra işe yaramaz diye, daha çok meydanca kadrosuna kaydırılıyor. Ama daha yetenekliler yükseliyor.

R.K.: Tamam, dediğiniz doğru. Ama bu Sümerbank'lar da bu, bu kadar olmadı yani. Hemen zeka özürü adamları da getirip usta yapmadılar yani. Zaten bir iki sene içinde belli ediyor insan kendini. O partinin adamıysa mesela. Ben kendimden örnek vereyim sana. Ben çok zor usta oldum. Ben eğer üniversiteye hazırlansaydım ODTÜ'de okurdum. O şekilde yani. Gurur meselesi yaptık. Sendika karşıydı bana. Sağ kesim karşıydı. Biz solcuyduk. Solcu derken komünist değildik hani. Sosyal demokratlık biz. Atatürk'çüydük. Bunlarla, her şeye rağmen yinede usta olduk yani.

Peki, yeteneklerinizle tabi.

R.K.: Evet. Yeteneklerimle. Akıl gücümle yani.

Yani Sümerbank'ın yeteneği taktir eden bir tarafı var mıydı?

R.K.: Tabi. Vardı. Tabi olmaz mı canım. Yeteneği taktir eden bir tarafı olmaz mı? Mesela ustabaşlıkta öyle. Ben öyle oldum yani. İdare, yönetim yani fabrikanın esas yönetimi istiyor. Sendika karşı çıkıyor. Zorla olduk yani. Bastıra bastıra.

İ.G.: Bizimde aynı şekilde. Birkaç kişi biz askerden önce girdik. Sendikacıya sordum ben. Kaç puan alındı, kaç kişi barajı aştı? İptal edilecek dedi. Artık bu böyle olacak dedi. Barajı aşan bir tek sen varmışsın dedi bana. ... Barajı bir tek sen aşmışsın dedi. Çünkü usta vardı dedi. Ama takip edilecektir dedi. Öyle kaldı.

R.K.: Bunlar (son yıllarda çalışanlar) son zamanlarda kaldılar yani. Fabrikanın %20 - %30 kapasiteye düştüğü zamanlarda usta oldular. Tam kapasite çalışırken, o zaman biliyorsun Türkiye'de sağ kesim, Adalet Partisi vardı. Daha önceden Demokrat Parti daha sonra Adalet Partisi daha sonra Doğru Yol Partisi. Bunlar etkindi yani burada, hepsi de. Sendikalı dönemde de burada da çok mücadeleler verdik ama. Maalesef kaybettik yani mücadeleyi.

Efendim, bir ustayı işçiden ayıran vasıfları nedir? Bir usta ya da ustabaşı ne yapar? Görev tanımı nedir? Nasıl bir iş yapar ve işçiden nasıl ayrılır?

R.K.: Usta işe yön veren, sevk eden, işi takip eden, işin nasıl olduğunu takip eden kişidir. İşçi o işi yapan insandır. Yapmasını bilen insandır. Ama onun sevkıyatından sorumlu ustadır dairede. Şöyle tarif edeyim size. Mesela pamuk giriyor. Ne olarak çıkacak? İplik olarak çıkacak. Pamuk girip iplik çıkışıya kadar o periyodu takip eden ustadır. Onun her şeyinden, kalitesinden, özelliklerinden sorumlu olan kişi de ustadır. O yönlendirir yani.

Her biri birimin ayrı bir ustası mı var? Mesela haşılın ayrı bir ustası, ipliğin ayrı bir ustası.

R.K.: Tabi. Haşılın yok. Hayır. Şimdi, harman hallaç ve ihsar dairesinin birer ustası var. Bir usta bakar. Harman hallaç, kaba tarak, ihsarat. İhsaratı biliyorsunuz değil mi? Cer, fitil. Buraya bir usta bakar. Ayrıyeten vatere de (iplik bölümü) bir usta bakar. Ambardan alınan preseleri soyar, dinlendirir. Belirli rutubet oranlarını takip eder, sıcaklığını takip eder içerinin. Çalışması için klima şartlarının oluşması lazım.

Sıcaklığı usta mı takip ediyor?

R.K.: Tabi. Usta takip eder.

Mesela laboratuardan gelip ölçmüyorlar mı?

R.K.: Hayır. O ayrı. Günlük periyodik olarak o alınır. Ama usta takip etmek durumunda. Eğer üç derece aşağıya düşer veya yukarıya çıkarsa bu sefer çalışmaz yani. Aşağıya düşerse kopuş olur, yukarı çıkarsa rutubet sarma olur. Bu sefer telef artar.

Nereden takip ediyorsunuz? (Nem durumunu) Barometreler mi var?

R.K.: Evet barometreler var. Her dairede üç, dört tane yerde barometreler var. Oradan takip edersin. Devamlı takip edersin. Zaten takip etmesen de makinelerin sana söyler yani. Arkadaş, yine rutubet yükseldi veya düştü. Çalışmıyor der yani. Çalışmaz makine. Adım attıramazsın.

Peki başka görev tanımı nedir? (usta ya da postabaşının) Onun (klima koşullarının) dışında neleri kontrol ediyor?

İ.G.: ... takip ediyor.

R.K.: Çıkacak ipin cinsine göre, şeridin veyahutta ipin cinsine göre numarasını takip ediyor. Ona göre renkli makara ayarlıyor. Mesela misal vereyim. ... Penye dikilen mavi makaradır, sıfır penye dikilen sarı makaradır, kavun içi makaradır. Ayrı makaralar. Bunları takip ediyor.

Peki, onun haricinde makinelerde sorun olduğu zaman ustaya mı iletiliyor?

R.K.: İşçi ustasına söyler, fabrikada benim şu makinemde arıza var çalışmıyor makinem. Gelir bakar. Yapabiliyorsa yapar. Yapamıyorsa; makine bakım ustası vardır, ona havale eder, o bakar yani.

İ.G.: Mekanikte olsa, elektrikte olsa gene ustasına söyler. Usta ona göre elektrikse elektrige bildirir yani.

Peki personel sorunları ile ilgileniyor mu (usta)? Mesela, hani işçi izin alacağı zaman ustasına mı söylüyor?

R.K.: Tabi. İlk önce ustasına söyler. Usta kapasitesi vardır, daire kapasitesi. Kaç kişi, yirmi kişi ile çalışacak. Bu on dokuz düştüğü zaman aksamalar olur. Fazlada olduğu zaman fazla eleman olur, işe yaramaz. Bu dengeyi sağlayacak ustadır orada yani. Yönetim ona bir kadro vermiştir. O kadronun içinde o işi yaptırmak ustanın görevidir yani.

Ustabaşı odaları bunlar galiba değil mi?

R.K.: Bunlar usta odası.

Peki, ustabaşı bütün ustaların üzerinde tek kişi değil mi?

R.K.: Evet. Tek kişiden oluşuyor.

Peki ustabaşı nasıl bir boşluğu dolduruyor? Şimdi usta sürekli mekanın içinde. İşçi ile muhatap oluyor, nemi ayarlıyor, makine bozulduğunda ona kimin müdahale edebileceğine karar veriyor. Ustabaşına ne gerekçe ile gidiliyor?

R.K.: Ustabaşı işte buradaki işi yönlendiren. Bütün işi yönlendiren, koordinasyonu sağlayan insan ustabaşı orada.

Peki şöyle bir hiyerarşiden bahsetmek mümkün mü? Bir de üretim şefleri var değil mi? Mühendisler var.

R.K.: Yok. Sadece şef vardı. F. Bey gibi. Ya makine mühendisi ya endüstri mühendisi.

Onlar (mühendisler) bu sürece (üretim sürecine) hangi aşamada giriyor? Mesela sabah geliyor işi dağıtıyor?

R.K.: Şimdi, işi o dağıtmıyor. Bak, Sümerbank'da yukardan yönetim, Ankara'dan yönetim yani. Sümerbank Ankara'dan Bergama'ya faks ile bildirir. Şu şu tipte, şu kumaşı dokuyacaksınız, şu kadar metre diye. O kumaşa kaç kilo iplik lazım, ne ipliği lazım. Bunlar yukarıda teknik müdürler, idari müdürler toplanılır. Karar verilir. Bunun içine iplik şefi de dahil. İşletme müdürü de dahildir. Her gün toplanır bunlar. Üretim programı yaparlar. Bunlar yukarıdan aldıkları talimata göre aşağıya gelirler, herkes kendi dairesinde ona göre ön hazırlığını yapar. Şef ile ustabaşı bu işin organizasyonunu ayarlar. Ona göre üretim yaparlar yani. Hemen birden girilmez yani.

Biraz da konunun mekansal boyutlarına girmek istiyorum. Bu usta odalarının biçimleri birbirlerinden biraz farklı oluyor. Bazı birimlerde bunlar direkt zemine oturuyor. Bazı yerlerde birkaç basamak ile çıkılıyor. Bunun sebebi neydi acaba?

R.K.: Şimdi, bunların yüksek olmasının sebebi; mesela dokumada, ne kadar yüksekte? Görmüşsünüzdür belki, burada girdiyseniz. Orada usta oturduğu zaman bütün salonu görebilmeli.

Neden?

R.K.: Hangi makine çalışıyor, hangi akort çalışıyor mu çalışmıyor mu, nedir yani sorun. Arızamı var, nedir. Neden yapılmıyor?

İ.G.: Elemanını görebilecek.

R.K.: Herhangi bir arıza var ise neden bu arıza giderilmiyor. Veyahutta bu eleman neden çalışmıyor, bu makine neden çalışmıyor. Bunu görebilmeli yani.

Buradaki ustanın elemanını görmesi eleman üzerinde sizce bir etki yaratıyor mu?

R.K.: Tabi, yaratmaz mı?

Nasıl bir etki sizce bu?

R.K.: Yani çalışmaya sevk ediyor insanı. Tembellik yapmasını istemiyor yani.

Biraz disipline edici bir yanı var mı?

R.K.: Tabi.

Peki şöyle bir şey düşünseniz, bu oda burada var olmasa işçiler biraz daha işi boşlama eğilimli olurlar mı acaba?

İ.G.: Tabi olur.

R.K.: Olmaz mı? Bizim kültür düzeyimiz ne ki! Türkiye'nin kültür düzeyi ne ki!

İ.G.: Teksimalarda şey vardı. ... Vardı. Motorun üzerinde. Bir kütle vardı. İki taneydi. Bir tanesi kırmızı, bir tanesi yeşil. Onu görebiliyordun yani. Yeşil yandığı zaman makine yüksek devir de çalışıyor demektir. (kontrol altında tutulan sadece işçiler değil. Makineler de aynı zamanda) o düştüğü zaman kritik devir. O kırmızı hangisi yaniyorsa ise o makine düşük devir de çalışıyor demektir.

Diyelim ki düşük devir de çalıştığını tespit ediyorsunuz.

İ.G.: Görüyorsun zaten orada.

Tamam. Böyle durumlarda ne oluyor, ne yapıyorsunuz?

İ.G.: Gidiyorsun, bakıyorsun. Neden olmuş.

R.K.: Uyarıyorsun. Akortu uyarıyorsun. Neden düşük devirle çalışıyorsun diye.

Aslında fabrikada işçiyi ilk disipline eden kişi usta. Değil mi?

R.K.: Usta.

Peki, işçinin işi boşlama eğilimi oluyor muydu?

R.K.: Olmaz mı. Tabi olur.

Mesela nasıl yöntemler vardı işi boşlama konusunda?

R.K.: Tuvalete kaçıyor. Tuvaletlere gidiyor. Sigara salonuna gidiyordu. Gidiyor bayan tuvaletlerine. Giremiyorsunuz. Erkek kişiler bayan tuvaletlerine gidemiyor. Uyuyor, kadın.

Peki bunu nasıl kontrol ediyorsunuz? Diyelim ki birkaç kişi işletmeden...

R.K.: Bekliyorsun. En fazla on dakika on beş dakika.

Sonra?

R.K.: Gelmedi mi kadınsa, gönderiyorsun burada çalışan bir kadını çağırıyorsun. Erkekse kendin gidiyorsun. Tuvaletlerde veyahut da başka bir erkeği gönderiyorsun çağırıyorsun.

Ne yapıyorsunuz tuvalete gidip?

R.K.: Uyarıyorsun. Çağırıyorsun, konuşuyorsun, uyarıyorsun. Bir seferlik bir kere. Üçüncüde prim cezası veriyorsun. Primini kesiyorsun.

Peki bunu siz mi veriyorsunuz, yoksa daha üst bir yere rapor mu ediyorsunuz?

R.K.: Ustabaşına bildiriyorsun. Ustabaşı şefe bildiriyor. Şef hemen gerekeni yapıyor yani.

İ.G.: Yazıyı sen veriyorsun zaten. O işleme koyuyor.

R.K.: O sadece prosedürü yerine getiriyor yani.

Peki bu mekanların, bu konuda şöyle bir tespitim var benim. Dört fabrikasını gezdim Sümerbank'ın. Dokuma bölümlerinde hep zemine yakın usta odaları. İplik bölümlerinde hep yüksek. Bu tabi makinelerin üzerindeki lambaları görmekle de ilişkili. Şununla da ilişkili olabilir mi? Dokumada makineler biraz daha şey, yüksekliği alçak makineler. İplikte ise daha yüksek makineler. Yani bu (postabaşı odası) alçak olsa aslında her bir makinenin başındaki işçiyi görmekte zorlanacak.

R.K.: Ama yanlış yapmışlar o zaman. Diğer fabrikalarda dokuma salonunun usta odası yerle bir ise o yanlış yapılmış yani. Onda bir yanlışlık var yani. Çünkü oturduğu yerden göremez bütün salonu.

Yani bütün salonu görmesi esas değil mi?

R.K.: Tabi. Bugün özel sektörde de dokuma salonlarına girin. Ustabaşının veyahutta ustanın odası veya da şefin odası, bir oda vardır zaten. Yüksektir ve salona hakimdir yani. Her tarafı görür.

Ve camlı, değil mi?

R.K.: Tabi, her tarafı camdır yani.

Peki, gelelim şef odalarına. Bu şeye baktığımızda fabrikanın içinde de serpiştirilmiş birtakım şef odaları var. Şef odalarının da yer seçiminde sizce postabaşı odaları yer seçimlerinde olduğu gibi bir şey güdülmüş mü? Yani bunlar özel yerler mi? Mesela bakıyorum bu boğazdan girdiğimizde (dokuma ve iplik salonlarına ulaşan giriş koridoru) şef odası buranın tam köşesinde. Yani işçi bu mekanı terk ederken ustabaşı odasının önünden geçiyor.

R.K.: Tabi ki geçmek zorunda.

Peki bu nasıl bir işlev görüyor?

R.K.: Şef odası mı, ustabaşı odası mı?

Bu herhalde, dokuma ustabaşı odası.

R.K.: Tabi buradan geçerken, ... ustabaşılar gündüz çalışır. Sabah yedi akşam dört. Buradan geçerken tedirgin olur yani. Ustabaşı beni görecektir diye tedirgin olur yani. İş vardiya değişimlerinde erken gidemez yani. İşçiyi denetlemek burada yani.

Yani buradaki mesaiyi tam makinenin başında geçirmesi gerekiyor, olabildiğince fazla. Dolayısıyla yer seçimleri de ona göre yapılıyor.

İ.G.: Girenken de (ustabaşı-usta-postabaşı) yine aynı şekilde önce giriyor (çalışma mahalline). Niye? Görecektir onun (işçilerin) geç girdiğini. Takip etmiş olacak yani. Böyle psikolojik bir şey var yani.

Peki, bu fabrikalar ilk kurulduğunda idari binanın içinden geçilerek işçilerde işletmeye ulaşıyorlarmış. Hatta burada bir tane kapı varmış. Bu kapı daha sonra idari bina tarafına, önüne bir tane Atatürk büstü konularak kapatılmış. Ama arkasına geçtiğinizde kapının izi hala duruyor. Bu kapı kapatıldığında işçinin işletmeye ulaşma rotası da değişmiş oluyor. Yani işçi direkt ulaşırken (üretim holüne) bu sefer binanın etrafından dolaşarak ulaşabiliyorsunuz. Bu neden tercih edildi acaba böyle?

R.K.: Herhalde müdüriyet işçinin oradan geçmesinden rahatsız olmuş olabilir yani.

Bu nasıl bir rahatsızlık olmuş olabilir?

R.K.: O zamanlar çalışanlar 1200-1300 fabrikada. Anlayabiliyor musun. 1200 kişiyi geçiyor yani mutlaka her gün. Ondan rahatsız olmuş olabilirler yani. Bilmiyorum ben çalışırken o (idari blok-üretim bloğu geçişi) vardı yani. O kapı vardı. Sonradan oldu o. Hatırlıyorum. 1980 sonrası oldu o.

Peki 1980 sonrası olmasının özel bir önemi oldu mu?

R.K.: Yo, hiçbir özel önemi yoktu. Sanmıyorum. 80 İhtilali oldu ama hiç bir şey olmadı yani. Üretime devam ettik yani. Bir gün kapalı kaldı fabrika. İhtilalin olduğu gün. Ertesi gün çalıştı fabrika.

Peki yönetimin içinden geçmek veya etrafından dolaşarak geçmek işçiyi rahatlatan ...

R.K.: Yo, hiçbir şey fark etmez yani orada.

Peki. Biraz şundan bahsedelim. Arkadaki kapıdan giriyorsunuz bu mekana. Daha sonra da bu boğaza (koridora) geliyorsunuz. ... Sonra orada sizi ne karşılıyor? Puantörlük ve kart basma yerleri. Bir de şunu görüyoruz. Puantörlük tıpkı postabaşı odalarında olduğu gibi kart basmayı görebilecek hakim bir konumda. Bunun özel bir anlamı var mı?

R.K.: Tabi. Puantörlüğün şimdi kart basma işini takip etmesinde büyük fayda var. Neden? Acaba doğru mu basıyor (işçi), yanlış mı basıyor? Saatle oynuyor mu, oynamıyor mu?

Bu sadece gözle yapılan bir kontrol mü?

İ.G.: Kart basıyor mu basmıyor mu diye. ...

R.K.: Tabi gözle. Elektronik değil ki mekanik o saat sistemi.

Bir ses de çıkarıyor galiba. Bastığınız zaman.

R.K.: Çıkarırsın canım. Çıkarması hiçbir anlam taşımıyor ki. Orada gelir saatin kapağını açar adam. Geriye alır saati. Basar. Ama puantör orada olduğu zaman onu o yapamaz yani. Onun için yapılmış.

Yani puantörün caydırıcı bir görevi mi var?

R.K.: Tabi, tabi. O işi yaptığı zaman çıkışı olur. İş akti fes olur. Toplu sözleşmede de vardır yani.

İ.G.: Kartın üzerinde de yazıyor zaten. Bir başkasının kartına basanın işine son verilir diye.

Peki böyle bir eğilim oluyor muydu? Başkasının kartını basmak gibi.

R.K.: Onu bilemiyorum valla. Olmuştur tabi. Olmasa... Bunlar incelenerek çıkarılan şeyler. Olmuştur ki, o maddeyi koymuşlar yani.

İ.G.: Tedbir alınıyor yani.

Söyle bir mekansal silsile var. Giriyorsunuz soyunma odaları var. İşçi soyunuyor sonra puantörlüğe giriyor. Ondan sonrada koridoru geçerek iş yerlerine dağılıyor. Bu sıralamanın bir anlamı var mı? Mesela neden puantörlük soyunmadan önce değil.

İ.G.: Daha önceden öyleydi zaten. Daha önce berideydi puantörlük. İlk girişeydi.

R.K.: Fark etmiyor. Şimdi bak şöyle bir şey Şimdi şöyle. Soyunmak ya da soyunmamak önemli değil. Puantörlük, saat basılan yerler puantörlüğün karşısındaydı. Her zaman karşısındaydı. Sonradan bu saatler aşağıya alınca puantörlükte aşağıya alındı.

Peki ilk yeri neresiydi, puantörlüğün?

R.K.: Şuradan giriyorsun (idari blok arkasındaki işçi girişi) şurada bir oda var ya orası puantörlüktü.

Daha önce Nazilli'de çalışmış bir idareci bana şöyle söyledi puantörlüğün yeri konusunda epey düşündüklerini, çünkü işçinin bütün vaktini makinenin başında, yani günde sekiz saat çalışıyorsa makinenin başında. Onun söylediği şu idi; kişi kartı bastıktan sonra soyunma odasına gidebilir. Orada on beş yirmi dakika vakit geçirebilir. Bu çalışmadan sayılmıyor. Dolayısıyla hani önce soyunuyor, ondan sonra kartını basıyor.

R.K.: Ya hiçbir şey değiştiren bir şey yok. Çünkü daire ustaları var. Zaten akort sistemi var. Hemen mesai saatinden beş dakika önce akort makinesinin başında bulunmak mecburiyetinde. Çünkü neden dersin, gidecek arkadaşıyla istişarede bulunmak mecburiyetinde. Eğer bulunmazsa zaten akortluk yapamaz, randımanı çok düşük olur. Dolayısıyla bir ikaz edilir. İki ikaz edilir. Üçüncüde disipline verilir yani.

Peki makinelerin üzerinde bir sayaç var.

R.K.: Şimdi kimi makinelerde sayaca girer. Kimi makinelerde kiloya girer.

İş denetimi adına o sayacın ya da kılunun varlığı önemli mi?

R.K.: Tabi, çok önemli.

İ.G.: Bu takip ediliyor, günlük.

Kim takip ediyor bunu?

R.K.: Mesela kilo olan yerde, kantar var.

Yani bu yazılıp çiziliyor değil mi? Kimin önüne geliyor bu randımanlar?

R.K.: İlk olarak ustabaşıma gelir. Ustabaşı iplik şefi ile sabahleyin değerlendirirler. Her gün sabahleyin bu konu değerlendirilir.

Mutlaka değerlendirilir mi?

İ.G.: Plan büroya da gidiyor yani. Oraya da gidiyor ayrı.

R.K.: Şimdi, günlük üretimi; vater üretimi, ihsarat üretimi, sayaçta olan makinelerin sayaçları, kiloları, makinelerin kiloları her gün üretim (değerleri) gelir yani. Ustabaşının önüne gelir. Ustabaşı ile şef sabahleyin otururlar. Bunları değerlendirirler. İşte bu makinenin neden randımanı düşük. Bunların standart randımanları var. Bunun üzerinde olması lazım. Eğer bir düşüklük var ise sebebi araştırılır. Ustası ilen veya işçisi ilen konuşulur. Eğer bir hata varsa hata giderilir yani.

Yani şunu söyleyebilir miyiz. Her usta başının ya da her ustanın ve her şefinin orada çalışan her işçinin randımanı konusunda bir fikri var mıdır?

R.K.: Tabi, tabi.

İ.G.: Mutlaka görülüyor yani.

R.K.: Eğer yoksa onun ne işi var orada.

Dolayısıyla da bir yargısı da var. Mesela şöyle bir yargı oluyor muydu? Şu kişi çalışkan bu kişi değil gibi.

R.K.: Tabi, tabi.

Peki disipline etme yöntemi sadece şey mi. Bu randıman kayıtları düşük çıkarsa işçiyi cezalandırmak biçiminde mi?

R.K.: Sadece o biçimde değil. Mesela şimdi kişinin randımanı yüksektir de iş kurallarına uymuyordur. Çalışma saatlerine uymuyordur. Kaytıyordu. Ama randımanı yüksektir. Arkadaşına bırakıyordu makinesini. Gidiyordu tuvalete, oraya buraya. E bunları disipline etmek için iki sefer, üç sefer ihtar edersin. Olmasa işçiliğinin yüzde bilmem kaçını kesersin. Ürün cezası verirsin. En son o da olmazsa disipline edersin, disiplin kuruluna verirsin yani. Disiplin kuruluna girdiği zaman iş yerine girme yani. Akabinde ikinci defa tekrarründe çıkışı (işten çıkarma) olur yani.

Sabah geliyorsunuz. İşçiler de geliyor, sizde geliyorsunuz. Soyunup dökünüyorsunuz. Kartlar basılıyor. İşletmeye giriyorsunuz. Peki öğlen yemeğine çıkarken de ve yemekten dönerken de kart basılıyor mu?

R.K.: Şimdi devamlı gündüzcüler eğer öğlen istirahatinde dışarıya çıkacaklarsa, fabrika dışına çıkacaklarsa 12.00-1.00 arası kart basar.

Fabrika içinde kalacaksa?

R.K.: Basmasına gerek yok.

Peki yemekten geç dönerse bunun kontrolü nasıl yapılıyor?

R.K.: Usta yapıyor. Şimdi ustalar zaten nedir? Usta her mesai saatinden en az 15-20 dakika önce işletmesinde olur yani. İyi bir usta işletmesine 15 dakika önce girer. Dairesine girer.

Efendim, yani bir nevi yoklama mı yapıyor.

R.K.: Girer içeriye. Bir önceki vardiyadaki arkadaşı, usta arkadaşı ile istişarede bulunur. Ne nereye gelmiş, hangi tip nereye gelmiş, ne olmuş, arıza var mı, yok mu, bir durum var mı, bir yeni emir gelmiş mi, gelmemiş mi, onu konuşur. Ondan sonra onun istişaresini bitirdiğinde kendi işini takip eder, işçisini takip eder. İşçisi gelir, herkes yerine yerleşir, işini takip etmeye başlar.

İşçilerden gelmeyen olursa?

R.K.: Gelmeyen olursa bekler. Bir saat yasal hakkı vardır. Geç kalma hakkı vardır işçinin. Ayda bir sefer. Onu uygular bir saat. Ya makinesine adam varsa verir yoksa kapatır makinesini, bekler.

Ama bunu mutlaka rapor ediyor galiba?

R.K.: Tabi. Eğer gelmezse devamsız kalır. Onun da zaten rapor defterine yazar. Falanca numaralı işçi gelmemiştir. Bundan dolayı şu makineler kapatılmıştır diye rapor eder yani. Eğer gece vardiyasında ise.

Eğer onun haricinde başka bir ara (mola) var mı? Mesela sigara ya da çay arası gibi.

R.K.: Öyle sigara ya da çay arası gibi bir şey yok. Şimdi insanların ihtiyaçları olur. Tuvalete gidiyor tabi orada da sigarasını da içiyor yani.

Peki kişinin bunları yani sigara içmeyi ya da tuvalete gitmesi durumunu suiistimal edip etmediğini zamanla mı öğreniyorsunuz?

R.K.: Şimdi esası yemekten önce bir sefer, yemekten sonra bir seferdir (sigara molası), yasal olarak. Bunların onar dakika izinleri var. Fakat devlet sektörü olduğu için, sendikaları da biliyorsunuz yobazları koruma cemiyeti, e biraz sıkıştırdığın zaman işçiyi, arkadaş neden on beş dakikada geliyorsun dediğin zaman hemen gidiyor sendikasına, sendika geliyor şefe. Şefe dış geçiremiyorsa bir üstteki müdürüne gidiyor. Bir sürü tantanalar yani. Zaten bu Sümerbank'ların bu hale gelmesinin sebebi de bu sendikalar yani. Bir sebebi de bu sendikalar.

Bunların her biri kendi içinde bir hangar aslında. Dokuma bir hangar, iplik bir hangar, terbiye bir hangar ama bunlardan bir bölümden diğerine hep belirli, kontrollü kapılardan geçiliyor. Bunun bir anlamı var mı?

R.K.: Şimdi bir kere her dairenin çalışma şartları, klima şartları değişik.

Bu yüzden kontrollü olmak zorunda mı?

R.K.: Şimdi, iplik dairesi de kendi arasında ayrı ayrı bölümlerden mütevellit. Önlerinde kontrollü kapılar var. Her dairenin çalışma şartları ayrı. Sıcaklığı ayrı, rutubeti ayrı.

Peki mesela dokumadan bir işçi günün belirli vakitlerinde kalkıp ipliğe gidebilir mi?

R.K.: Nasıl gidebilir ki. Vakti yok ki onun kalkıp gitmeye, vakti yok. Zamanı yok yani.

İ.G.: Zamanı olsa bile oradaki ustası müdahale eder.olarak müdahale eder, ne işin var burada diye.

Öyle mi? Yani böyle bir müdahale yapılır mı?

R.K.: Tabi. Geldiği zaman yabancı biri senin dairene geldiği zaman çağırırın. Veyahut çıkartırın. Ne işin var burada diye sorarsın yani.

O zaman bu da disiplinin başka bir parçası yani.

R.K.: Tabi, tabi.

İ.G.: Özel işin dışarıda kardeşim. Burada yapamazsın. Burası iş yerinde.

R.K.: İki ay önce gelseydim çalışıyordu fabrika. Onlar(fabrikanın işletmesini devir almış kişiler) buradaydı. Biz alışmışsınız ya Sümerbank'a. Yabancı birisi geliyordu. Soruyorduk. Kardeşim kimsin sen. Ne geziyorsun burada. Onlar da şaşırıyorlar yani.

Efendim, kaç yılıydı sizin işe giriş yılınız?

R.K.: 1976.

Sizin bilebileceğinizi tahmin ediyorum. Şimdi buranın 1972 yılından önce 114 tezgahı varken, 1972'de burada bir genişleme yapılmış ve 288 tezgaha çıkarılmış. Peki fabrika fiziksel olarak büyütüldü mü? (bu kapasite artırımı sonrasında)

R.K.: Tabi büyütüldü bu fabrika.

Neresi büyütüldü?

R.K.: Dokuma, dokuma büyütüldü.

Yani dokuma eskiden de vardı ama yani yan tarafına bir ek mi yapıldı?

R.K.: Tabi yetmedi, büyütüldü.

Burası acaba, şu kısım mı?

R.K.: Burası yani, şöyle.

Şu değil. Bu eskiden vardı.

R.K.: Şurası vardı. Burası oldu yani.

Peki idareci kadrosunun günlük ziyaretleri oluyor mu işletmenin içine.

R.K.: Yönetici ziyaret diye bir şey yok.

Kontrol olarak.

R.K.: Şöyle bir şey vardır. Eğer herhangi bir kumaşa bir problem varsa, iplikle ilgiliyse, işletme müdürü, fabrika müdürü değil de işletme müdürü var birde, işletme müdürü çağırır iplik şefini, ustabaşını çağırır. Gider nerededir kumaş. Katlamada veyahut ham kontrolde veyahut da terbiyede. Kumaşı yerinde incelersiniz. Üzerindeki ipe bakarsınız. Sizinle ilgili mi değil mi? Orada bir karar verilir. Eğer sizinle ilgili ise hatanın nereden geldiğini araştırırsınız. Ama hata sizinle ilgili değil de bir sonraki bölümle ilgili ise zaten, arkadaş bu benimle ilgili değil bunu bir sonraki bölüm, ihsar, dokuma ihsara sorun diye söylersin. Onlar da onun şeyini (sorumlusunu) bulurlar yani.

Peki fabrika müdürü geliyor mu?

R.K.: Fabrika müdürü ara sıra gelir.

Peki gelmesi nasıl bir etki yaratıyor? İşçiler ya da ustalar üzerinde.

İ.G.: Şey gibi yani bu bir alay komutanının alaya inmesi gibi.

Peki nasıl bir ruh hali bu? Bundan biraz bahseder misiniz?

R.K.: Hiç valla. Kişiliğe bağlı, kişiye bağlı. Müdür sevilen birisi ise herkes saygı gösterir. Sevilmeyen birisi ise herkes makinesinin arasına kaçır. Kimse yüzüne dahi bakmaz. İşin doğrusunu söyleyeyim.

Peki, tedirgin edici bir şey mi? (müdürün gelmesi)

İ.G.: Hareketlilik geliyor yani.

R.K.: Tabi. Tedirgin eder yani. Şöyle tedirgin eder. Şöyle söyleyeyim. Biz de K.T. (eski müdürlerden biri) vardı. O önce teknik müdürdü. Ben usta idim. Ben ustabaşı oldum o da müdür olarak geldi. Ben tuvalete gidemiyordum. Tuvalette dahi beni bulduruyordu. Ya diyordum. F. Bey var. Onu çağır. F. İyi bir insan, dürüst bir insan. Hayır diyordu. Sen gel. Karar verilecek, sen ver. Olur mu böyle şey yani. Bir müdür yetkisişeyler mi bunlar? Değil. Zaten emekli olduysam, sebepte odur yani. Kaçtım adamdan yani.

Peki, müdür dolaşırken işçilere kızabilir mi?

İ.G.: Muhatap olmaz.

R.K.: Kızarsa zaten, kızsada dahi kendisi muhatap olmaz.

R.K.: Ustasına söyler.

R.K.: Askerde bir general er ile muhatap olur mu? Oradaki subayına söyler. Eğer öyle bir şey varsa, oradaki şefine söyler. Ustalar ile pek muhatap olmaz.

Şimdi bazı müdürler ile yaptığım görüşmelerde bazıları bu gezileri rutin olarak her sabah değerlendirme toplantısından sonra düzenli olarak yaptıklarını söylemişlerdi.

R.K.: Hiç görmedim ben.

İ.G.: Genel müdür değil de işletme müdürü. Teknik müdür öyle geliyordu. Teknik müdür olaraktan yani.

R.K.: Genel müdürü ben görmedim. Ama işletme müdürleri gezer, teknik müdür gezer.

Peki geldiği saatlerde herkesin kendine çeki düzen vermesi gibi bir şey oluyor mu?

İ.G.: Tabi canım. Mutlaka.

R.K.: Olur tabi. En azından işinin başında olur.

İ.G.: Yani bir akort arabası (üretim bölümleri arasından malzeme transferinde kullanılan bir tür taşıma aleti) vardır. O akort (akort çalışan işçi) geleceğini (fabrika müdürünün) bilir, düzeltir yani.

R.K.: Sonra bu standart 9001 midir 9002 midir nedir yani o belgeyi aldığımız için her şeyin yerli yerinde olması gerekirdi. Tabi yeni bir sistem. Yeni bir sisteme adapte olmak kolay bir şey değil yani. Biz aldık ama, çok uğraştık. Ne başımız ağrıdı.

Bir de şunu sormak istiyorum. Gündüzcü işçiler için iş denetimi biraz önce anlattığımız gibi sağlanıyordu. Peki geceler için nasıl sağlanıyordu.

R.K.: Aynı. Ustası var ya.

Bir şey değişmiyor yani.

R.K.: Zaten Sümerbank ayakta kaldıysa, akşam beş sabah sekiz buçuğa kadar çalışan daire ustalarının sayesinde kalmıştır hayatta. Nöbetçi şeflerin, nöbetçi şefi olur, o da idaredendir. İşi bilmez, dinlemez. Bütün işi götüren daire ustalarıdır. Postabaşlarıdır yani. (Postabaşının öneminin vurgulanması)

Peki, lojmanlara vazife evi diyorlar ve gerektiğinde müdahale edilebilsin bize ulaşılabilsin diye yapıldı diyor idareciler?

R.K.: Var mı Türkiye’de öyle bir şey.

Olmadı mı yani?

R.K.: Nerede olacak. Monitörler mesela. Ben Japon monitörle çalıştım, Alman monitörle çalıştım. Hele Alman monitör vardı. E., kulakları çınlasın adamın. İyi bir insan. Biraz da Türkçe biliyordu. Adımı koymuştum ben onun Mustafa. Şimdi bizim şefler gibi ya. Maestro diyordu. Monitör makine yüksek mühendisi. Bizimkiler geliyorlardı. Hatta biz de bir M. Ö. vardı. Kavga ettim adamla ya. Allah için, yeni makineler modernize oldu yeni teslim olacak, neymiş vezneci Almanları bekliyormuş da, para verecekmiş de. Ne parası verecekse. Heriflerin gitmesi için. Dedim ya kardeşim bu adamlar gidecek. Bu gün son. Bırak bir soru daha soralım, öğrenelim. Yarım saat sonra giriversin vezneci yemeğe ya, ölüyor mu.

Monitör ne demektir? Monitörün görevi nedir?

R.K.: Şimdi gelen makineleri monte ediyor. Çalıştırıyor. Çalışır vaziyette teslim ediyor.

Size öğretiyor?

R.K.: Öğretiyor. Tabi, tabi. öğretti yani.

Peki bizden monitör oluyor muydu?

R.K.: Valla ben görmedim.

İ.G.: İşletme monitörleri vardı. Neydi o H.'lerin yaptıkları?

R.K.: Onlar şey ya. Eğitim ustası. Monitör diye geçiyordu onlar da.

Peki eğitim ustaları nasıl seçiliyordu?

R.K.: İmtihan oluyor. İmtihan ile seçiliyor.

Benim okuduğum bazı Sümerbank yayınlarda şöyle bir şey vardı. Her kişinin bir işi yapabileceği zaman diliminin (sürenin) tespit edilmiş olduğu belirtiliyordu.

R.K.: Var. Öyle tabi.

Yani kronometre deneyleri yapılmış. En iyi işçiler üzerinden...

R.K.: Zaten Türkiye'de tekstili babası Sümerbank. Eğer bugün Türkiye'de tekstil varsa Sümerbank sayesinde vardır. Orada yetişen elemanların çoğu şefler, işçiler falan özel sektöre gidiyorlar. Özel sektörü ayakta tutanlar onlar yani.

Peki, gerçekten bunlar yapıyor muydu yani. İşçinin bir işi şu kadar zamanda yapması denetleniyor muydu?

R.K.: Tabi, tabi. Akort sistemi diye bir sistem var. Bir kilo ipliğin kaç dakikada örüldüğünü, kaç çile örüleceği, bunların hepsi zamanla ölçülmüş, her şey ayarlanmış ve getirilmiş ücretler tarifesine bağlanmış şeyler yani. Bir akort işte kaç makine basabilir, bunların hepsi yapılmış, çalışılmış şeyler yani.

İ.G.: Takımcı bir takımı ne kadar süre içinde söküp takacak, makineye yol verecek. Bunların görevi de yine aynı şekilde.

R.K.: Her şey tek tek araştırılmış en ince detayına kadar, en son nokta konulmuş o şekilde, işçiye sunulmuştur.

Peki bütün bu işletmenin içinde ıslak hacimler nerededir? Tuvaletler?

R.K.: Puantörlük, neredeydi?

Şurada puantörlük. Ondan önce soyunmalar var.

R.K.: Soyunmaların şurası tuvaletler işte. Erkeklerin tuvaleti şurada. Bayanların da şurada olacak.

Peki şurada var mı? Bu koridorun devamında ne var? Oraya girememiştim ben. Şimdi koridordan geliyorsunuz. Dokumaya ve ipliğe geçilen bir boğaz var. Ondan sonra koridor aslında devam ediyor. Ama bu kapı kapatılmış durumda.

R.K.: Bu koridor (işletme hollerine girişte kullanılan koridor) devam etmiyor. Bunlar kapalı. Bunların içinde şurada ambarlar var. Bu tarafta iplik ambarları var, bu tarafta dokuma ambarları var.

Şöyle bir şeyi fark ettim. Bunu siz doğrulayacak mısınız? Bilmiyorum. Puantörlük ve kart basmadan sonra, bu boğaza girmeden önce aslında dokumaya ve haşıl tarafına geçen iki tane demir kapı var. Ama onlar sürekli kapalı tutuluyor. Bu kapılar sürekli kapalı. Kişi buradan buraya aslında geçebileceken, geçmiyor. Yani, gelip mutlaka şu boğazdan geçiyor.

İ.G.: Şeyden dolayı mı diyorsun? Taharın içinden ayrı bir kapı var onu mu diyorsun?

Evet, evet.

İ.G.: Orada çalışanlar var. Onlar rahatsız olmasın anlamına da gelir bu (kapının kullanılmaması). Orada bayanlar çalışıyor genelde.

Bana şöyle gelmişti. Buradan gelip mutlaka usta başı odasının önünden geçirmek (işçileri) istedikleri için yapılmış gibi.

R.K.: Zaten o kapılar yoktu. Kapılar 1983'ten sonra yapıldı. Neden oldu? Eskiden bizim orada tezgahlar vardı. Dar. 90cm kumaş dokuyan. Bunlar (yeni tezgahlar) geniş, leventleri de uzun olduklarından kapılar açıldı. Büyük kapılardır onlar, dikkat ederseniz, geniştir. O leventler şimdi orada tahar olduktan sonra nasıl geliyor dokumaya, bağlanacak ya, düğüm olacak, geçebilmesi için şeylerin (leventlerin) kapılar geniş tutuldu yani.

Peki bu boğaza (giriş koridoru) dokuma ustasının penceresi de bakıyor. Sadece kapısı açılmıyor, penceresi de bakıyor.

R.K.: Daha önce burası dokuma şefi odasıydı. Bunun şurasında bir oda daha var. Şu oda dokuma şefi odasıydı. Şuralarda bir kapı daha olacak şuralarda o da işletme müdürü odasıydı.

Peki bunun (odaların) pencerelerinin bu boğaza(geçiş koridoruna) bakması bir anlamı var mı?
R.K.: Tabi canım. Şefin, işletme müdürünün önünden geçiyorsun yani. Görüyor seni.

Bu çok önemsenmiş galiba değil mi? Görebilir olmak.
R.K.: Tabi. Çoğu işletmelerde bu böyledir yani.

Peki, o müdür odası sonradan oradan kaldırıldı galiba.
R.K.: Evet. Ustabaşı odası oldu işte.

Ustabaşı odası. Ama caydırıcılık yinede devam etti galiba.
R.K.: Tabi. Devam ediyor.

Peki şöyle bir şey var. Giriş kapısı Sümerbank fabrikalarında son derece büyük bir yapı parçası. Yani ortası kolonatsız. Bunun üzerinde neler vardı? Ekonoma burada mıydı? R.K.: Ekonoma, nedir o?

Ekonoma yani bir ucuz alış verişi birimi.

R.K.: Evet. Şimdi işçi kooperatifi vardı. İşçi kooperatifi. Şurada. Şurası bekçi, nizamiyesi. Şurada sendika temsilciliği vardı. Bir yer daha vardı. O da kooperatif ama sonradan itiraz edildi. Kapatıldı galiba.
İ.G.: Şeyle beraber kapatıldı, devam ediyordu yani. İşçiler yani azaldıkça o da kapatıldı.

Peki, işçi, memur, idareci herkes bu kapıyı mı kullanıyordu? Herkes orta bölümden mi giriyordu?

R.K.: Tabi, başka kapı yok ki. Herkes buradan giriyordu, mecbur.

Peki akşam çıkarken işçilere üst araması yapılıyor.

R.K.: Tabi. Şurada üst araması yapılıyor. Bayanlara içeride yapıyorlardı.

Üst aramasının nasıl bir gerekçesi vardı?

R.K.: Kumaş çalar, çıkarabilir. Beline dolar, çıkarabilir insan.

İ.G.: Malzeme veya başka bir şey.

Bu ön bahçenin varlığını çok önemsiyorum ben. Sümerbank'ın Bergama ve Manisa fabrikaları birbirlerine çok benziyorlar. Giriş kapısından giriyorsunuz. Tam karşınızda bir idari blok var. Ve idari bloğunda tam ortasında müdürün odası var. Ve müdürün odası da bununla da kalmıyor. Bir adımda öne çıkmış durumda. Ve bu odanın pencere düzeni de diğerlerinden daha farklı. Şimdi müdürün ön bahçeye bu kadar hakim konumda oturmasının nasıl bir anlamı vardı acaba?

R.K.: O zamanki teknoloji, o zamanki düşünce, herhalde 1950-1960'lı yılların O zaman öyle imiş, öyle konmuş yani. Şimdi müdürün burada olması ya da başka bir yerde olması bir şey değiştirmez yani. Şu anda değiştirmez, ama o zaman bilmiyorum. Mesela ben İzmir'de gördüm, özel sektörde. A. fabrikasında. Getirmiş koymuş ortasına yüksek bir kulübe. Orada oturuyor. Zaten müdür falan yok. ... kimse bir yere kıpırdıyamıyor. Çünkü özel sektör.

İ.G.: Ama bu da aynı şekilde olabilir. Usta odasının nasıl önünden eleman geçiyor, müdür de giriş çıkışı kontrol yani hissetsin, en azından yani müdür görebilir, hissetsin diye de olabilir.

Peki, müdür odasının ön bahçeye hakim olması, ön bahçedeki sosyal yaşantıyı biraz değiştiriyor muydu acaba? Yani orası daha gergin bir yer mi? Orada karşılaşmak, orada görülmek.

R.K.: Bilmiyorum. O kişiye göre değişir bu. Şimdi sen dürüstsen, sen namusluysan senin için hiç değişen bir şey olmaz. Ama sen standartların haricinde isen, tabi caydırıcı olur yani.

Mesai saatleri içinde insanlar pek görülmeyi tercih etmez galiba burada.

R.K.: İşte diyorum ya, insanlar eğer dürüstse, çalışkan ise başına hiç kimse istemez. Sendikalar neden var. Yobazları koruma cemiyeti. Tabi yobaz insanları korumak için. Sendikaların görevi esasında yobazları koruma cemiyeti olmaktan başka demesi lazımdı, gel arkadaş bakalım. Bu yıl ne kadar para harcadın. Müdürü çağırması lazımdı. Ne kadar pamuk harcadın. Giren ne, çıkan ne, zarar ne, kar ne. Bunu yapması lazım. Sendikalar Türkiye'de bunu yapmadı ki kardeşim. Bana ne dedi. Devletin malıdır. Ver bana %50 zam dedi. Al işte kimse kalmadı. Altmış bin nüfuslu Bergama'da bir tek fabrika vardı. O da gitti. Şu fabrikayı kurmak için zamanında, şu ovalarda elli dönüm, yüz dönüm arazi alacak paraları olan insanlar, zenginler vermişler. Müteşebbislik ruhu yaratmışlar, şu civarın insanları. Bunların bütün paraları geldi, geçti. Siyasi iktidarlar bunları sermaye artırımına giderekten heriflerin paralarını sifira tükettiler. Yazık günah değil mi ya. Müteşebbis ... Sümerbank durdu yani. ...

Peki memurlara, işçilere ve idarecilere sağlanan sosyal olanaklar konusunda bir farklılık sizce var mı?

R.K.: Var. tabi var. İşçilerin bir kere şurada hiçbir sosyal hakkı yoktu yani.

Yazlık bahçeyi kullanabiliyor muydunuz mesela?

R.K.: Kullanamıyorduk. Hayır.

Neden?

R.K.: Sokmuyorlardı herifler.

Nasıl bir gerekçe üretiliyor?

R.K.: Valla onu bilmiyorum. Orada biz söz sahibi değiliz. Onu sendika ile işveren kendi aralarında işçiyi sokmuyorlar yani.

İ.G.: Memur lokalinde işçi yemek yiyemez.

Biraz dekorasyon anlayışları da farklı gibi.

R.K.: Şimdi bak, bir kere şu Bergama çok yani. Bilmiyorum ya burası bir acayip bir yerdi. Benim hala hafızam almıyor. Şu lokal, arkadaş imparatorluk gibiydi ya. Şurada bir havuz var (yazlık bahçenin içindeki havuz). Şu havuzun içine spot lambalar koymuşlar. ... Göre renk verir. Yanıp söner. Şu müdürün makamı (yazlık bahçe içinde müdür için ayrılmış yemek yeme bölümü) arkasında şelalesi, bilmem nesi. Hatta burada ... herifler pazartesi; adana kebab günü, çarşamba günü tavuk günü, perşembe günü bilmem ne günü. Herifler şey yaptırırlar. Yok tüplü ızgara işe yaramazmış, kömürlü. Dünya kömür geldi. Atölyede ızgara yaptırıldılar. Kocaman. Yani şuraların özel sektöre devir edilmesi çok geç kalınmış bir şey yani. Türkiye’de bu Osmanlı’daki saltanat aynen sürüyordu. Mühür kimde o saltanatı sürüyordu.

Galiba hiyerarşik farklılık mekansal farklılık olarak ta kendini gösteriyordu.

R.K.: Gösteriyordu. Tabi ki.

Yani şey de biraz olarak farklı galiba. Memurların ve müdürlerin yemekhanesi, ayrıca bir dinlenme odaları da var.

R.K.: Oyun salonları ayrı.

İşçilerinkinde pek böyle bir şey yok galiba?

R.K.: İşçilerin zaten öyle bir yeri yok yani. İşçilerin yemek saati arasında bir çay salonu var. Çay içme salonu vardı.

İ.G.: Kaşık, çatalı bile farklıydı.

Öyle mi? Peki bir de kreş var. Kreşten kimler nasıl yararlanabiliyordu?

R.K.: Çocuklu kadınlar yararlanıyordu oradan.

Sadece işçiler mi, memurlar da yararlanabiliyor muydu?

R.K.: Memurlar da, işçiler de hepsi. Çocuklu kadınlar yararlanabiliyordu yani.

Peki, bütün Sümerbank fabrikalarında kreş var. Ta 1930’lar da yapılanlarda da var. kreşin bu kadar önemsenmiş olmasının sizce nasıl bir sebebi var?

R.K.: Kadın erkek eşit diyorlar. Kadın erkek eşitliği var. Kadınlar da çalışmaya namzet bir ülkede neden çalışmasınlar. Çocuk doğuracaklar diye. Kadın çocuk doğurunca çocuğunu kime bırakacak. Bırakacağı yer yok.

Yani kadını çalışma alanına çekebilmek için mi?

R.K.: Tabi, çekebilmek, tabi.

İ.G.: Sonra iplikte kadın eleman daha başarılı.

Öyle mi? Neden?

İ.G.: Yani parmak hareketi olduğu için, kadınlarda da parmak marifeti daha fazla olduğu için.

Daha ince galiba parmakları.

İ.G.: Tabi. Daha ince olduğu için parmakları. İpliğin şeyi o.

Peki şimdi siz ustabaşılık ve ustalık da yapmışsınız. Şimdi çocuklu kadın. Bir de emzirme odaları gördüm ben. Nasıl bir ritmi vardı bunun. Kadın istediği zaman çocuğunu emzirebiliyor mu?

İ.G.: Yok, yok.

R.K.: Şimdi onu çok teferuatlı hatırlamıyorum. On sene oldu ben emekli olalı da. Şimdi son zamanlarda pek öyle hamile, çocuklu kadın da kalmamıştı. Onların bir saati vardı yalnız. Yemekten önce yarım saat mi ne, yemekten sonra yarım saat, kırk beş dakika mı ne.

İ.G.: Sonra yasa değişti, ... isterse gidebilir dedi. İş yerini terk ediyordu. Ama çocukla beraber kalıyordu. Ondan sonra geliyordu.

R.K.: Çocuklu kadınların ... toplu sözleşmeye konmuş epey bir ayrıcalıkları vardı yani. Onlar da yani, toplu sözleşme ile alınmış haklar yani.

İ.G.: Her türlü izin yapmak zorundasın. Çünkü oradaki kreşte bakan görevli rapor veriyor. O (kadın işçi) raporu sana (usta-ustabaşı-postabaşı) sunuyor yani. ... Raporu sana veriyor. ... geldi.

R.K.: ... çocuğu kabul etmiyorlar kreşe. Bu sefer ne yapıyor. Sen mecbursun ona. İzin yapmak mecburiyetindesin yani. İzin veriyorsun.

Peki onun haricinde misafirhane var. Misafirhanede kimler kalabiliyor?

R.K.: Misafirhanede memur, memurun yakınları.

İşçiler kalabiliyor mu?

R.K.: Hayır. Görevli olarak gelen, diğer fabrikalardan görevli olarak gelen işçiler kalabiliyor. Biz de gittiğimizde kalabiliyorduk yani.

Peki, lojmanlar var. Nazilli'de işçi lojmanları da var.

R.K.: Konya Ereğli'de de vardı işçi lojmanları.

Evet. Sonradan 1950'li yıllarda yapılan fabrikalarda işçi lojmanları yapma fikri terk edilmiş. Bunu neye bağlıyorsunuz?

R.K.: O siyasi bir görüş herhalde ya. 1950'den sonra hep kaldırmışlardır. Çoğu yerde yok.

Peki lojmanlara baktığımız zaman, yönetici lojmanının fabrikaya ve idareye en yakın noktada olduğunu ve hani biçimsel, mimari olarak da diğerlerinden farklılaştığını, diğerlerinin de daha apartman vari şeyler olduğunu görüyoruz.

R.K.: Yani nazari ile pratik birbirine ters yani burada.

Nasıl yani?

R.K.: ani düşünce çok iyi. Ama fiiliyata geldiği zaman maalesef.

İşlemiyor mu yani?

R.K.: Tabi yürümüyor yani. Hiç duydunuz mu? Gecenin saat üçünde müdür çıkmış, fabrikada bir arıza varmışta, gelmiş makinenin başına, neden yapılmıyor diye hesap sormuş. Olur mu hiç böyle.

Ben bazı fabrikalarda duydum.

R.K.: Yalan söylüyorlar. Yalan konuşuyorlar. Ben hiç duymadım. Ha yangın olur gece, o farklı.

İ.G.: Ben dururken gece bir şey olacak gece vardiyasında. Mümkün mü yani gece, telefon edebilir miyim.

R.K.: Fabrika müdürü gelecek buraya, mümkün mü yani.

Peki yönetici lojmanının daha yakın (fabrikaya) olmasının bir sebebi olabilir mi?

R.K.: İşte fabrikaya yakın olmasının sebebi herhangi bir durumda gelmesi. Zaten bunlar hizmet evleri yani bu lojmanlar. Hizmet lojmanları. Esasında herhangi bir sorunda, gecenin belirli saatinde gelmesi gerekir. Ama gelmiyor. Türkiye burası, gelen yok.

İ.G.: Nöbetçi şefi gelir.

R.K.: Lise mezunu memur. Nöbetçi o gün. Fabrikada herhangi bir arıza oldu. En fazla yapacağı, gidin kardeşim diyor. Kim bunu yapar, ustası. Falan yerde. Evinden alın, gelin. En fazla o yani.

Anladım. Peki şimdi bir çalışanlar var, bir de çalışanların aileleri var. yakınları var. Mesela sizin ev hanımı olan eşiniz fabrikaya geliyor zaman zaman değil mi? Sevk almak için geliyor vs. gelmiyor muydu? Peki o zaman şöyle sorayım. Burada kalanlardan (ikamet edenlerden)? Yani memurlar ve onların ailelerinden. Bu kişilere işletmenin yasaklı olan bölgeleri var mıydı?

R.K.: Tabi. İşletmeye giremez memur aileleri.

Öyle mi?

R.K.: Tabi, kimse giremez.

Peki bunun önlemi nasıl alınıyor?

R.K.: Bekçiler var. Zaten yazıyor yani. İşletme haricinde işi olmayan giremez diye. Görmüşsünüzdür. Duyuruluyordu da zaten.

İ.G.: O girişte (üretim bloğu işçi girişi) bir de bekçi oturuyordu. Eski puantörlük var ya, orada. Eski puantörlüğün köşede orada. O kapı var dedin ya (idari blok-üretim bloğu arasında sonradan kapatılmış olan kapı). İdareden giriyor, orada kapı var dedin. Orada bekçi oturuyordu.

Yani şurada. Şurası kapatılan o kapı.

R.K.: Ha evet. Burada bekçi oturuyordu.

Yani orada bekçi oturuyordu ve giren çıkanı denetliyordu.

R.K.: Tabi.

Mesela idareciler ile işçilerin bütün fabrika mekanı içinde karşılaşma sıklıkları ne oluyor?

R.K.: Herkes kendi bölümü idarecileriyle karşılaşabilir. Bizim mesela, benim dokuma şefiyle karşılaşma ihtimalim yüzde bir. Nasıl karşılaşayım ki, onun dairesi ayrı benim dairem ayrı. Onun bürosu ayrı benim ayrı.

İ.G.: Koridor da karşılaşırsınız, koridorda. Denk gelirse.

R.K.: Yemek saatinde falan karşılaşırsan karşılaşırsın.

Peki onun haricinde burada yürütülen bir takım sosyal aktiviteler var mıydı? Mesela yemekhanenin bazen düğünler için kullanıldığını da duydum.

R.K.: Evet, veriyorlardı. Fabrika işçilerine veriyorlardı.

Peki onun haricinde burada spor klüpleri var mıydı?

R.K.: Sümer Spor adı altında bir klüp kurdular. Hatta konfeksiyonun karşısında orada ufak bir bina var. Orası soyunma dolapları falan onların soyunma odaları falan. Sonra o da kalktı. Sümer Sporunu bilmiyorum, başka bir şey yoktu yani.

İ.G.: Devamlı gündüzcüler voleybol oynuyordu. Öğlen istirahatlarında.

Peki, bunlar işçiler arasından mı seçiliyordu, Sümer Spor'un oyuncuları?

R.K.: Yok canım. Bergama'nın genç çocuklarından. Yoksa işçilerden oluşan bir takım değildi yani. Yok, işçi zaten anası ağlıyor. Nasıl çıkacak, gidecek sporla uğraşacak yani.

Bir de bunun üzerinde konuşulduğu için soracağım. Sendikanın nasıl bir faaliyeti oldu burada. Yani bütün işçiler sendikalı mıydı?

R.K.: Tabi. bütün işçiler sendikalıydı.

İ.G.: Kadrosuz kimse yoktu. Herkes kadrolu olduğu için çalışanlar, herkes sendikalı mecburen.

R.K.: Şimdi şöyle anlatayım ben size. Sümerbank'ta akort sistemi vardı. Şimdi akort sistemi apayrı bir sistem. Şimdi belirli süre, belirli sayaç veyahut belirli sayıya göre ücret tarifeleri var. Şimdi burada akort sistemde insanlar çok çalışır. Öyle yemek saatimden fedakarlık edeyim, bilmem ne yapayım. Üç ay çalıştıktan sonra zaten otomatik olarak ...

Zaten akordun kendisi disiplini de sağlıyor galiba?

R.K.: Tabi. Bu zaman içinde, bir de bu toplu sözleşmeler yüzdelik falan verildi ya. Biz ustabaşınız iki yüz lira alıyoruz, yanımızda çalışan adam üç yüz elli lira alıyor. Şimdi ben birkaç sefer Ankara'ya gitmek durumu da oldu, böyle. Gönderdiler buradan görevli. Allah rahmet eylesin Ş. Y. ...'in genel başkanı. Dedim ki ya başkanım, böyle böyle işte. Sümerbank'ta bizde ... anlatıyoruz derdimizi. Meğerse ... her toplu sözleşmede ustalarımıza yarı ödenek, ek zam veriyoruz dedi. Ama dedi sendikanız kabul etmiyor. E.T.(Sümerbank eski genel müdürü) döneminde o zaman bir zam almıştık. Yüzde yüz. E. T. demiş sendikaya, ya bunu imzalarsınız, ustalarım ben zam veriyorum, ya imzalarsınız yahut da. Sümerbank'ta greve gitsen ne olur. Aylarca, yıllarca gitse ne olacak. Sendikanın gücü kalmaz zaten, biter.

Peki, hiç eyleme şahit oldunuz mu çalıştığınız dönemde?

R.K.: Eylem, şöyle eylem oldu. Paralar ödenmiyordu. Günü gününe ödenmiyordu. Orada işte idari binanın önünde millet toplanıyordu, bağırıyordu.

İ.G.: Yemek yememe başka bir şey değil.

R.K.: Evet, yemek yenmedi.

Fabrika işgali gibi şeyler oldu mu?

R.K.: Yok.

Peki şeyler, tören oluyor muydu hiç; mesela Cumhuriyet Bayramı, 10 Kasım gibi?

R.K.: Tabi canım. 10 Kasım'da falan orada heykel var ya, orada meşaleler yakılır. Biz varken oluyordu yani.

Peki törene bütün işçiler, bütün kadro mu katılıyordu?

R.K.: Yok katılmaz. Müdüriyetteki belirli elemanlar katılırdı.

İşçi kadrosundan kimse katılmıyor muydu?

R.K.: Çalışıyoruz biz, çalışıyoruz yani.

İ.G.: Yok tatil oluyordu. Mesela 29 Ekim'de tatil oluyor ama buraya Sümerbank olarak sembolik olarak müdür geliyordu. O da bürokrat olarak mecburiyetinden dolayı.

Peki balolar son yıllara kadar yapılmış. Sümerbank dergilerinden takip ettiğim kadarıyla. Basma balosu gibi.

R.K.: Bizde yok. Öyle bir şey yok.

Siz katılmıyor muydunuz?

R.K.: Hayır. Bizde öyle bir balo olmadı.

Yani Bergama Sümerbank'ta mı olmadı?

R.K.: Olmadı, evet. Burası apayrı bir yerdi ya. Burada yönetim gestapo idi, burada. Sendikacıları filan sokmuyorlardı herifler ya. Ben emekli olduktan sonra H.'lar girmişler galiba değil mi? Lokale. H. sendika başkanı olmuştu.

O güne kadar lokale de giremiyor muydu?

R.K.: Tabi. Sokmuyorlardı herifler ya.

O zaman burada epey bir ayrışma var. İdari kadro ile işçiler arasında.

R.K.: Evet. Burası var ya burası apayrı özerk bir cumhuriyet gibiydi burası ya.

İ.G.: Çiftlik gibi kullanılıyordu.

R.K.: Ben ondan diyorum ya. Bunların özelleşmesi gerekir diye. Ya şimdi cumartesi günü, bunlar ayıp şeylerde, hele o N. Y. denen adam, can veremez o p... ya. Vallahi veremezler. Ben onların Türk olduğundan bile şüpheliyim. ... Arkadaş cumartesi günü ... nohut çıkıyor. Nohut, onlara döner. Olur mu yani? Şimdi bu olur mu yani?

Yani böyle karavanalar farklılaşabiliyor muydu?

R.K.: Tabi ya. Sen ne diyorsun!

O zaman sadece yemek takımları ve dekorasyon anlayışı farklı değil yemeklerde mi farklı?

R.K.: Her şey farklı kardeşim. Sana diyorum ya her şey farklı. Şu lokal, ömrü hayatında bir kuruş kar etmemiştir. Hep zarar, hep zarar. Açın Sümerbank'ın açıldığından bu güne kadar seceresine hep zarardır ya. Ondan sonra işçi çalışmadı, iflas ettirdi fabrikaları. Var mı Osmanlı İmparatorluğu gibi saltanat yaşamak, var mı.

Peki şimdi sizin yarım saat, bir saat öğle yemeği aranız var. Memurlar ve idareciler için de öyle değil mi?

R.K.: Öğlen değil bu. Akşam. Her gün bak. Sana ne diyorum haftanın belirli günleri. Farzı misal pazartesi, çarşamba, cuma haftanın üç günü. Ne yemek var. Mesela pazartesi diyelim ki tavuk günü, tavuk kanat veyahut da göğüs.

Herkes için mi?

R.K.: Memurlar için. Hayır işçiler yok. Efendime söyleyeyim Çarşamba günü adana kebab günü, cumartesi günü döner günü. Bu döner işi çok ... oldu. Hatta ... falan oldu o dönem.

Peki işçi ne yiyor?

R.K.: İşçiye karavanasında ne varsa onu yiyor. Onlar ayriyeten. Diyeceksin ki onlar dönere ücret ödüyor. Döner o günkü şartlarla dışarıda bir lira ise onlar yiyorlardı 25 kuruşa.

İ.G.: Maliyetlerine.

R.K.: Maliyetinden de aşağı.

....

R.K.: O kadar garip bir fabrikaydı ki bizim burası. Mesela şimdi, hatalı üretimler oluyor ya, hatalı üretim diyoruz ya, gömlekler, kumaş. Çalışan işçinin alması lazım. Ben orada ustabaşımı benim haberim yok. Çıkıyorum dışarı. Gelmiş Bergama'daki müftü efendi, kırk tane gömlek almış. Yahu üreten benim arkadaş. Müftünün ne işine. Müftüye neden veriyorsun. Yok bilmem ne ilkokulun müdürü gelmiş. Fabrika müdürünün arkadaşımı, otuz tane gömlek almış. Arkadaş üreten benim bunu. Ona ne paraya veriyorsan aynısından bana ver.

Her üretimden sonra ürettiğiniz mal bir denetimden geçiyor değil mi?

R.K.: Tabi. denetimden geçiyor.

Diyelim ki bir kişinin ürettiği mallar sürekli hata veriyorsa bir müeyyide olabilir mi?

İ.G.: O onu ödüyor.

Ödetirler tabi.

İ.G.: Onu ödetirler. Gitsin makineye bir arıza yaptırın, onu ödetirler. ... üç yüz milyon mu. Üç yüz milyonu taksit taksit kestirirler.

Delaysıyla bunun çok ciddi bir yaptırım gücü var o zaman, bu cezaların. Öyle mi?

R.K.: Tabi, tabi. aylığından kesiyorlar.

Disipline edici bir etkisi var.

R.K.: Tabi.

Bir de şunu sorayım. Bekar çalışanlar için Nazilli'de yapılmış bekar lojmanları var.

R.K.: Yok, burada lojman diye bir şey yok.

Yani herkes kendi imkanlarıyla?

R.K.: Tabi. Orasını Atatürk kurmuş, her şeyi düşünmüş. Burada bu fabrika kurulurken burada M.Y. diye Bergama'nın önde gelen bir arkadaş, bir vatandaşı varmış. Allah rahmet eylesin. Bir de Demokrat Parti'nin millet vekillerinden H.Ö. diye birisi varmış. Bu ikisi önderlik yapmışlar bu fabrikayı kurmak için. M.Y. Bergama'da çok sevilen bir kişiymiş. Aynı zamanda Cumhuriyet Halk Partiliymiş. Bak yanlış anlama, H.Ö. de Demokrat partili. Bu iki kişi bir araya gelmişler bu fabrikanın kurulması için. Bu memlekete bir eser bırakmışlar.

Peki Nazilli'de şöyle sorunlar ile karşılaştığımı biliyorum. Fabrika kurulmuş. İşçi bulma sorunu var. Yetişmiş işçi yok.

R.K.: Aynı şey burada da olmuş.

Burada nasıl aşılmış bu sorun?

R.K.: Konya Ereğli'den getirmişler, Konya'dan.

Konya Ereğli'den yetişmiş usta mı, işçi mi?

Şimdi orada işi bilen adamı getirmişler, burada usta yapmışlar yani. Oradaki meydancıyı getirmişler burada ... usta.

Ama işçilerini kendi alıyor, kendi yetiştiriyor galiba.

R.K.: Tabi, burada yetiştiriyor. Mesela şimdi biz oradan emekliyiz. Diyelim ki şuraya bir tekstil fabrikası geldi kuruldu, yeni. Adam arıyorlar. Çağıracaklar, diyecekler ki gel arkadaş bizi yetiştir. E ne yapacağız. Yeni açtık burasını (özel sektöre devir edilen eski Bergama Sümer Holding fabrikasını). Yetiştirdik yani. Burada eleman yetiştirdik.

Nitekim İ. Beyler şimdi son açılışında tekrar oraya girmişler.

İ.G.: O da (R.K.) girdi.

Öyle mi, sizde mi gittiniz?

R.K.: Tabi, tabi.

Peki, yıllar sonra fabrikaya dönmek nasıl bir şeydi?

R.K.: Ya şimdi memleketini seven, vatanını seven, benim İzmir’de işim iyiydi. Dükkanım vardı, her şeyim vardı. Her şeyi kapatıp memleket için geldik. Biz buradan ekme yedik, karnımızı doyurduk. Bizden sonraki nesilde gelsin, bu adamlara (fabrikanın belediyeye devredilmesinden sonra işletmesini almış bulunan şirket) inandık geldik buraya. Benim en az 20 milyar zararım var. Bu herifler de sahtekar çıktılar. Üç aylık milletin alacağı var, herkesin. Bıraktılar gittiler. Geçen hafta bana müdür telefon ediyor, açılacak diye. Bugün de telefon ediyorum. Telefonunu açmıyor.

Peki o zaman, biraz önce söylediniz ya, bir özel fabrika biliyorum sadece ustabaşı bütün idareyi sağlayabiliyor diye. Şimdi artık burada gittiğinizde eski hiyerarşi yok. Ara kademe elemanlarının çoğu yok.

R.K.: Ara kademe yok. Tabi burada sadece patronla sen birebir muhatapsın.

Ama siz idareyi sağlایa bildiniz galiba. O iş disiplinini?

R.K.: Tabi.

Evet benim soracaklarım bu kadar. Çok teşekkür ederim sağ olun.

APPENDIX I

M.Y. (erkek, işçi-usta-ustabaşı, çalışma süresi: 1962-1988 / Bergama)

A.Y. (erkek, işçi, çalışma süresi: 1982-2001 / Bergama)

H. D. (erkek, işçi, çalışma süresi: 1976-2001 / Bergama)

İsminizi ve görevlerinizi söylerseniz başlayabiliriz.

M.Y.: Ben M. Y., 1962'de işçi olarak girdim. 1988'de ustabaşı olarak emekli oldum.

Efendim siz?

A.Y.: Ben konfeksiyon kısmında idim. 1982'de girdim. A.Y. Yirmi sene çalışmadım. Fabrikayı kapattılar. Ama şimdi emekli oldum.

Beyefendi?

H.D.: Adım H.D., 1976'da işçi olarak girdim. Çalıştığım yer çözgü dairesi. 2001'de emekli oldum.

İşe alınırken burada Sümerbank'ta birtakım sınavlar yapılıyor muydu?

M.Y.: O zamanlar yapılıyordu.

Nasıl sınavlardı bunlar peki?

M.Y.: 1962'de ben işe girdiğimde normal, yani bazı sorular soruluyordu. Yalnız sınavlar ikiye ayrılıyordu. Bir askere gitmeyenler, bir de askerden gelmişler hakkında. Öncelikle askere gidenleri alıyorlardı işe, tabi başarılı olanları. Bilahare açık kadro varsa askere gitmeyenleri alıyorlardı.

Peki, bu iğne testlerinden sizde geçtiniz mi?

M.Y.: Hayır. Bizde sadece bilgi olarak. Soru sordular. Cevap olarak.

İşe alındıktan sonra, bir eğitime tabi tutulduunuz mu?

M.Y.: Bizim zamanımızda eğitim diye bir şey yoktu. Çantadan hazırlanıyordu. Önce ben masuracı olarak girdim. Bilahare dokumacı yardımcısı olarak bir müddet çalıştım. Ondan sonra dokumacı oldum. O arada üç buçuk sene sonra askere gittim. Askerden önce girmiştim. Askerden geldikten sonra tekrar dokumacı olarak girdim. Bir yıl sonra usta oldum dokumada. İki yıl sonrada posta ustası oldum. Bilahare bir yıl sonra ayar ustası denilen bir kadro vardı, oraya geçtim. Orada da üç sene çalıştıktan sonra, ustabaşı oldum. 1988'e kadar. 1988' de emekli oldum.

Aslında bütün kademelerinde çalıştınız galiba Sümerbank'ın.

M.Y.: Evet, evet. Dokumanın bütün kademelerinde çalıştım.

Peki ben şunu merak ediyorum. Postabaşı odası denilen odalar var. Şimdi bunlar bazen böyle yere yakın oluyorlar. Bazen de birkaç basamakla çıkılıyor bu odalara. Bu ikisinin farkı nereden kaynaklanıyor acaba?

M.Y.: Şimdi ikisinin farkı, yani o kadar yükseklik ya da alçaklık pek önemli değil. Ufak yerler olursa eğer işçiyi takip için alçak olmasında bir mahsur yok. Ama salon büyük olursa dokuma salonu gibi, nerede ne iş yapılıyor, yani işçiler ne iş yapıyor diye takip için yukarıda olması biraz daha iyi.

Kolay görebilmek için mi?

M.Y.: Tabi, tabi.

Peki, bunun disipline bir etkisi oluyor muydu? İşçinin disipline yani.

M.Y.: Muhakkak tabi, muhakkak. Yani usta görürken orada adam kaytaramaz.

Peki kaytarma eğilimi oluyor muydu işçilerde?

M.Y.: Şimdi, akort (vardiyalı) işçilerde kaytarma eğilimi olmaz. Çünkü akort işçilerin makinelerinde sayaç vardır. Makinenin sayacı ne kadar atarsa o kadar para alır. Ama arada olan, yani saat ücretli çalışanlarda kaytarma eğilimi olabilir.

Peki, nasıl kaytarıyor? Sigara molası mı veriyor?

M.Y.: Sigara molasına gidiyor. Bir yer boşsa arkadaşlarıyla fırsat buldukça muhabbet ediyor. O şekilde.

Peki, bazı makinelerin üzerinde bir sayaç var. Bazı makinelerin üzerinde. O sayacın kendisi zaten bir disiplin aracı değil mi?

M.Y: Tabi, tabi.

Yani o ne işe yarıyor?

M.Y: İşçinin çalışmasını gösteriyor yani. Ne kadar çalıştığını. Ama yani sayaç ille de işçinin çalışmasını yüzde yüz gösterir diye bir şey yok. Eğer ki makine, eğer üzerindeki malzeme düzgünse, dokunan kumaş düzgünse veya makine arızalı ise o zaman tamam. Ama makine arızalıdır. Sayaç haliyle çalışmaz. Üzerine konan kumaş randımanlı bir mal değilse, iplikleri yaramazsa, atkısı yaramazsa haliyle randıman düşürür. Buda yani, sayaçta işçinin çalışmadığını gösteren bir şey değildir.

Pekala, ustabaşı ile işçi arasındaki ilişki nasıl kuruluyor? Bu kişiler hangi durumda karşı karşıya gelebiliyorlar, makinede bir problem çıktığında mı? Mesela her sabah işe geldiğinde ustabaşına uğramak durumunda mı işçi?

M.Y: Hayır, hayır. Herkes geldiği zaman işini bilir. İş taksimi zaten yapılmıştır. Her türlü iş taksimi yapıldığı için sabahları herkes; eğer makine bakıyorsa makinesinin başına, çözgü söküyorsa çözgüye, lamel yapıyorsa lamele. Veya diğer işlerde tasnif edilmişse onlara gider. Ancak fevkalade bir durum olurda, işçinin çalıştığı yerden başka bir yere verilmesi icap ediyorsa, o zaman posta ustası veyahut ustabaşıyla muhatap olur işçi.

Bu kararı ustabaşı veriyor, değil mi yine; usta başı ya da postabaşı?

M.Y: Ustabaşı gece vardiyalarında postabaşıdır. Gündüz vardiyalarında ustabaşı ikaz eder. Şöyle, şöyle yapılacak diye. Onlara direktif verir. Onlar da uygular.

Peki şeyler var. Sabah geliyor. Öncelikle şunu sorayım. Fabrika 1954'te kuruluyor. M.Y: 1959'da fabrika. 1959'da gayri resmi olarak faaliyete geçti. 1960'ta altmış ihtilalinden önce, o 27 Mayıs ihtilalinden önce, bir hafta on gün önce Menderes tarafından resmen faaliyete açıldı.

Fabrikada 1972 yılında bir kapasite artırımı yapılmış. 114 tezgahtan 288 tezgaha çıkarılmış.

M.Y: Bu bilgiyi yanlış vermişler. 144 tezgahtan 288 tezgaha çıkarılmış.

Peki bu yeni tezgahlar için yeni bir bina da yapıldı mı?

M.Y: Yok, yok. İlave oldu.

Orası şey mi acaba, bu, ipliğin hemen yan tarafı mı?

M.Y: Dokumanın içinde. Mevcut dokumanın varsa eğer şeyi (planı).

Var burada.

M.Y: Bakabilir miyim?

Bakın burası idari bina, burası işçi girişi.

M.Y: Bakın şu geniş bir yer var ya. Buradan ilave yapıldı.

Peki şurası?

M.Y: Orası da. İplik dairesi mi burası?

Evet, iplik dairesi.

H.D.: Bakın aynı şekilde. Dokumadan ne kadar yaptılarsa, şu alandan bir ilave yaptılar.

Bu tarafa da yapıldı yani.

M.Y: Evet tabi, tabi. O tarafa da yapıldı.

Peki benim yine proje üzerinden şöyle bir tespitim var. Burada yok ama. Şurada tuvaletler var, değil mi?

M.Y: Evet.

Erkek. Diğer tarafta da kadın tuvaletleri var. Bunlar da sonradan mı eklendi binaya?

M.Y: Hayır, hayır, hayır.

İlk günden beri var mıydı?

H.D.: Yalnız müdüriyet binası var ya. Müdüriyet binası şurası mı? Şu ön taraf vardı, sonradan arka tarafa, dokuma tarafına, şeylerin erkek dolapların üzerinde şey yapıldı ya, ek bina yapıldı ya.

M.Y: Orası klima dairesi. Onu biliyorum. Ben ona yetişmedim.

Bir de binada zaman içinde şöyle bir değişiklik yapılmış. Eskiden işçiler de idare binasının içinden geçerek fabrikaya giriyorlarmış.

M.Y: Hayır, hayır idare binasının içinden değil. Erkekler buradan (idari binanın sağdan arkasına dolaşarak) geçiyordu, cümle kapısı burada ya, buradan giriyordu, kadınlar buradan (idari binanın soldan arkasına dolaşarak) giriyordu. Sonradan değişti. Kadınlar buradan, erkekler buradan gelmeye başladı.

Peki, bu arada (idari bina-işletme arası) bir kapı varmış o zamanlar. Bu kapı kapatılmış daha sonradan. Önüne hatta Atatürk büstü yapılmış. Kapının izi arkada duruyor ama kapalı bir kapı.

M.Y: Evet, evet. Şimdi o kapı; işletmeden herhangi bir şekilde idarede işi olan veya memuriyette çalışanların, işletmede işi olanlar oradan gidip geliyordu. Sonra buradan bu gidişler, gelişler suistimal edildi.

Nasıl bir suistimal yapıldı?

M.Y: Şöyle; işçi, buradan gelmesi icap ederken bakıyor etrafına, kimse yoksa eğer buradan geçiyor. Müdüriyetim arkasından (asıl çıkması gereken kapıdan) kimse geçmiyor yani. Yemeğe oradan gidiyordu. Onun karşısında da bir kapı vardı. (İdari binanın giriş kapısı) Öyle suistimal edildi. Şu kapının şurada merdivenler var, şurada bir kapı daha var salonda. Müdüriyet ile bağlantı oradan yapılıyordu.

Şunu soracağım. Puantörlük ve kart basma üniteleri ilk gün de bugünkü yerinde miydi?

M.Y: Hayır.

Neredeydi?

M.Y: Şimdi, ben sana olduğu yeri göstereyim. Hemen şu kapının arkasında. Şuradaydı.

Burada kadınlar tuvaleti var değil mi? İlk. Yani şurası idare binası.

M.Y: Şurada bir oda var mı ilk girişte.

Var. Vezne.

H.D.: Esas vezne olan yer puantörlük idi.

M.Y: İlk olarak.

Peki, puantörlüğün yeri neden değiştirildi acaba?

M.Y: Şimdi işletmeye, herhangi bir. Mesela puantörlükte işi olan, kart basılacak, kartta bir problemi olan çok mesafe gidiyor idi. Ondan sonra zaman uzuyordu. O sebepten beriye aldılar. Hem genişlettiler.

Peki, şöyle olabilir mi? Puantörlükte kartını basıyor, sonra mesela soyunma odasında çok vakit kaybediyor. Bunu engellemek için soyunmadan sonraya almış olabilirler mi?

M.Y: Yok, yok. Zaten kartını önce basıyor. Bilahare soyunmaya gidiyor.

H.D.: Yani vardiya girişi saat üç ise iki buçukta zaten giriyor o. Soyunuyor, on beş yirmi dakika varken. Daha önce basıyor kartını. Üç kadar bir zamanı var. İş başına kadar.

A.Y: Önce kartı basar, sonra bilahare soyunmaya gider. Ama çok erken geldiyse, soyunur, kartını da basabilir ama, genelde kart önce basılır. ...

Peki, puantörlüğün bu kart basma ünitesine bakan yeri camlı. Bunun nasıl bir önemi var? Yani kişi kartını basarken puantör orada duruyor mu?

H.D.: Puantör bakıyor.

M.Y: Hayır, hayır. Puantör bakıyor ama puantör devamlı surette her gelenin nasıl kart bastığına bakmıyor.

Yani bir işçi başka birinin yerine kart basabilir mi?

M.Y: Hayır. O zaten 16. Madde ile çıkış (işten çıkarma) sebebidir. Başka birinin yerine basmak 16. Maddeye tabi çıkış sebebidir.

Bu yeterince caydırıcı bir önlem galiba.

M.Y: Caydırıcı.

H.D.: İş kanununda var zaten.

M.Y: Tabi. Caydırıcı bir şeydir. Onun için herkes ona cesaret edemez. Tevessül eden olmaz mı. Olur. Ama ispat olursa, durumu farklı.

Peki puantörlükten geçiyorsunuz, kartınızı bastınız. Sonra burada dar, uzun bir boğaz var. Bu koridora geliyorsunuz. Sonra, dokumaya geçtiğiniz yerde, burada eskiden dokuma şefi hatta işletme şefi odaları var.

M.Y: Dokuma şefi odaları vardı. Şurası dokuma şefiydi. Burası ustabaşı, benim odaydı. Burası işletme müdürü odasıydı. Burası dokuma şefi. Burası tahar dairesi. Şurası da işletme müdürünün yazıcısının odası idi.

Peki, kişi bu dokuma bölümüne geçerken, bütün bu üst kadronun arasından geçiyor.

M.Y: Arasından geçmesinin bir mahsuru yok ki. Çünkü perdeli, kapalı. Yani, ha bu yoldan geçmişsin yani, ha bir koridordan, kapalı yerden ha buradan.

Ama sonuçta bu odaların oraya bakan pencereleri de var.

M.Y: Var. Var ama perdeli. ...

Peki bu pencerelerin, açılış sebepleri bir kontrol olabilir mi? Yani gerektiğinde. Ya da caydırıcı bir sebep için yapılmış olabilir mi?

M.Y: Onu bilemeyeceğim. Onu vakti zamanın da yapılan projede yapılmış ama ne sebeple yapıldığını bilemeyeceğim.

Peki. Mesela diyelim ki, öğlen on iki işi bırakma saati. On ikiye on kala insanlar çıkmak isteyebilir mi ya da isterse bunu kim engeller?

M.Y: Şimdi zaten akort çalışanlar bu işi yapamaz. Biraz önce söyledim ya. Sayacın çalışmasına göre para aldıkları için eğer ki kendisi para kazanmaktan herhangi bir şekilde vaz geçerse o zaman bırakır. Ama o zaman da makineler durur. Başındaki usta görür.

Zaten fark edilir yani.

M.Y: Fark edilir.

Peki iki tane ışık (lamba) varmış galiba. Yeşil ve kırmızı.

M.Y: Baştan yoktu. Büyük makinelerde yoktu. Bayrak kalkıyordu. Böyle direkler vardı. Kırmızı plakalar vardı.

Usta kendisi dikiyordu herhalde (bayrağı).

M.Y: Arıza yapan makineye o kırmızı plakayı takıyordu ona. Usta da karşıdan görüyordu. Ha burada arıza var diye gidiyordu. Dolayısıyla sekiz tane makinenin veya on tane makinenin orada durması göze batar. Akort işçi kaytaramaz, vaktinden önce gidemez. Zaten, münavebeli (dönüşümlü) gidiyordu. Şimdi ortada yardımcıları vardı, dokumada. Posta ustası onları ayarlar. Mesela sekiz tane, on tane yardımcı varsa, her dokumacıya yirmi dakika müsaade eder, gider. O yardımcı, yemekten makinesini (yemeğe gidenin) çalıştırır. O gider yemeğini yer. Gelir. Ondan sonra bir başkası, bir başkası. Böyle münavebeli. Hiç durmaz, aksamaz.

Akortta böyle. Peki gündüz işçilerinde?

M.Y: Gündüz işçileri o akortları gönderdikten sonra yemeğe giderler. Yarım saattir molaları. Onlar yarım saat yaparlar.

Peki yemeğe giderken ve yemekten dönerken de kart basılıyor mu?

M.Y: Hayır.

Peki, onun kontrolü nasıl yapılıyordu, geç gelinirse yemekten?

M.Y: Zaten ustalarıyla giderler.

Usta zaten her çalışmanı tanıyor galiba?

M.Y: Tabi, tabi.

A.Y.:bir-iki tane bazen kurnaz, o kurnazlar on-on beş dakika daha fazla isterse yapabiliyor. yardakçısıysa o gibi istisnalar oluyor. Her işyerinde olduğu gibi.

M.Y: Ama genelde olmaz tabi. Bütün dokumacılar gittikten sonra yemeğe-akortlar gittikten sonra, yemeğe gidilir. Ondan sonra yemek yenir. Çay ocağında zaman varsa çay içilir. ...

Peki. İdarecilerle yaptığım görüşmelerde şöyle bir şey söylemişlerdi. Biz her sabah bir toplantıdan sonra fabrikayı şöyle bir dolaşırız diyorlardı.

M.Y: Halt etmişler.

Peki diyelim ki, idarecinin gelmesi böyle bir dokuma dairesine ya da iplik dairesine işçi üzerinde bir etki yaratır mı?

M.Y: Şimdi dedim ya. Herkes işini bilir, herkes işindedir. İdarecinin, şefin veya herhangi bir şekilde birinin gelmesi kesinlikle fark etmez. Ama varsa kaytaran zaten haliyle bir çekingenlik olur.

A.Y.: Mesela şimdi şu makinenin kaç randıman vermesi lazım. 90 randıman. Zaten ... randıman verdi mi gömlek mi gömlek hediye var. ... bir hediye verildiği zaman ... Onu müessese teşvik ederdi.

M.Y: Her dokunan ipte mesela kaçır kişi kaçışıyor, onar kişi çalışıyor. Bu onar kişinin her postada birincilerine şey verilir. Pardon, her vardiyada en yüksek randıman verenlere birer gömleklilik bez, iki buçuk üç metre, verilir.

Peki bu (Birinciler) herkese duyuruluyor mu? Bu hafta şu kişiler birinci oldu diye.

M.Y: Tabi, tahtaya yazılıyor.

Tahtaya yazılıyor yani.

M.Y: Tabi. Yazılıyor oraya. İlan tahtasına. Mesela 980 tipte falanca şahıs gömlek kazanmıştır diye. 560 tipte halanca şahıs, halanca şahıs diye. Yani o bir doping oluyordu.

H.D.: Teşvik oluyordu yani.

M.Y: Şimdi akortların aldıkları ücretin %25'i prime tekabül ediyor. Atıyorum. Eğer bir milyarsa (maaşı) 750'si sabit, yani atkıdan olan, randımandan olan. %25'i de prime tekabül ediyordu. Eğer, randımanı, atkısı fazla ise primi de o nispette yükselirdi.

Bu özendirici bir şey oluyordu yani.

M.Y: Tabi özendirici.

Biraz ön bahçe konusunda konuşmak istiyorum. Bu Bergama ve Manisa fabrikaları birbirine çok benziyor.

M.Y: Aynı plan üzerine.

İkisinde de şöyle bir şey var, ortak bir özellik. Giriş kapısından giriyorsunuz tam karşısında idari blok var. Ve idari bloğun tam ortasında müdür odası var. Üstelik müdür odasının camları daha fazla. Bir adım öne çıkmış durumda. Bu ön bahçe üzerinde bir etki yaratıyor muydu? Yani müdürün sürekli o perdenin arkasında olduğunu bilmek.

M.Y: Şimdi buradan giren işçi, işe girerken laubali davranışlar kullanamaz, haliyle. Oradan ... müdür vardır ya da yoktur belli değil ama vardır diye, tabi hareketlerinde bir düzenlilik olur.

Ön bahçe aslında yarı resmi bir yer gibi, değil mi?

M.Y: Evet, tabi.

Aynı şey yemekhaneye giderken de oluyor galiba.

M.Y: Yemekhane pek o kadar değil. Yemekhane yan tarafta kaldığı için. İşçi de yan taraftan çıktığı için, yukarıdaki idarecilerde pek böyle görüntü olacak şekilde bir şey yok.

Peki, şimdi bütün Sümerbank fabrikalarında şöyle bir şey fark ettim. Yemekhaneler bir birlerinden ayrılır. İdareci yemekhanesi, memur yemekhanesi ve işçi yemekhanesi. Ve bunlar mimari olarak da birbirlerinden farklılar. Yani dekorasyon anlayışları farklı. Mesela yine burası daha iyi durumda ama mesela Nazilli'de işçiler idare binasının bodrum katında yemek yiyorlardı. Memurların bölümünde dekorasyon anlayışı da farklılaşıyor. Mesela o faklılık nasıl bir etki yaratıyordu acaba?

A.Y.: ... ama elimizden bir şey gelmiyordu yani.

M.Y: Haliyle işçi yemekhanesi ile memur yemekhanesi arasında fark var. Orada memurlara garsonlar hizmet ediyor. Burada self servis getiriyor işçiler. Ha şu da olabilir bunda. Burada 1263 işçi çalışıyordu vakti zamanında. Bu 1263 işçiye yarım saat içinde garsonlar hizmet vermeyebilir. O sebepten self servis gerekebilir. Ama memur lokalinde, yemekhanesinde makul sayıda memur var. Onlara kısık iş saati şeyleri

var, yemekleri. O sebepten onlara hizmet zamanı var. Ama işçiye zamanı yok. Hani tamam bizde bir tepki vardı. Tepki vardı.

Bir tepki var mıydı yani?

M.Y: Vardı. Muhakkak.

Peki, bu tepki neydi yani? Nasıl gerçekleştiriliyordu?

A.Y.: Gerekçeler şu, şey konusunda.

M.Y: Mesela onların masalarında örtü var. Bizimkilerde herhangi bir şey yok. Bunun yanında onların tabakları porselendi. Biz de ... tabak vardı. Buna benzer yani. Onların yemek listesiyle bizimki farklıydı.

A.Y.: Farklı yemek farklı.

Peki, bir de yazlık bahçe var. Yani, lokal gibi de işliyor. Bundan işçiler yararlanabildi mi hiç tarihi boyunca?

A.Y.: Hayır.

Peki burada gerekçe nasıl üretildi? Neden yararlanamadı? Mesela Nazilli'de yararlanabiliyordu.

M.Y: O müdüriyetin taktiri. Çünkü sendikada herhangi bir şekilde üstüne gitmedi. Dolayısıyla kullanılmadı.

İşçilerin zaman içinde hiç böyle bir talepleri oldu mu? Buradan biz de yararlanalım gibi?

M.Y: Zaten işçiler; oradaki o yazlık bahçeden burada devamlı ikamet eden memurlar istifade ediyordu. Buradaki işçilerde iş saatinden sonra buraya zaten gelmez. Adam kartını basıyor, bir an önce dışarıya çıkmak istiyor. O sebepten işçinin burada herhangi bir şekilde talebi yok. Ancak ve ancak yemekhanede düğün yapılırdı. Yani çalgı çalınarak. Bir kolaylık veriliyordu. Düğünü olanlar, yakınının veyahut kendisinin orada yemekhaneden istifade ediyordu. Mahsup bir fiyatla.

Bir de Nazilli'de işçi lojmanları yapılmış. Burada yok. Acaba işçi lojmanlarının yapılma fikri burada neden gündeme gelmemiş.

M.Y: Şimdi Nazilli'de ne kadar işçi çalıştığını bilemiyorum. Burada 1200 işçi çalıştığı için çok büyük bir lojman ayırmaya gerek yok. Belki o yüzden yapılmamış olabilir.

H.D.: Zaten o Nazilli'nin (işçi lojmanlarının) yapılmasının amacı, Atatürk açısından dolayı özellikle öyle istemiş olabilir. O zaman açıldığında işçi sayısı az. Ben de orayı gördüm yani. En fazla 20-25 tane bi ev var orada. Tek evler yapılmış. O zamanında öyle yapılmış. O 1938'de açılmış. Burası 1959'da. Aradaki fark bu yani.

Bir de vazife evi diyorlar?

M.Y: Onlar memuriyetlere. İçerideki memur görevinde çalışanlara ait.

Peki neden vazife evi?

M.Y: Şimdi bu genelde. Ben bunu araştırdım. Herhangi bir acil müdahale olduğunda içeride bir aksama olduğu zaman, ilgili kısmın amiri acil müdahale için vazife evleri olarak geçiyor burası. Ama hani şey etmedi mi, böyle acil müdahaleye gerek olmadı mı? Oldu ama, o kadar fazla bir şey olmadı. Yalnız bazı hallerde gerekti. Mesela dokumada, çözüde veyahut haşılada veya herhangi bir yerde bir desen hatası, ne bileyim bir iplik sayısının hatası vesairesi bilinmiyor. Bir tereddütte düşülüyor. Ondan sonra bunu en çok, en iyi kim bilir. Dokuma şefi bilir. Dokuma şefine müracaat edilir. Telefon edilir. Dokuma şefi gelir. Gerekli müdahaleyi yapar. Ne nasıl yapılacaksa, ... nasılsa ona göre talimat verir. Ondan sonra o iş devam eder.

Lojmanların sıralamasına bakınca da müdür lojmanı fabrikaya en yakın yerde ve tek katlı bir konut ve diğerleri de giderek daha uzak fabrikaya ve apartman tipi. Bu hiyerarşik düzenin bir anlamı var mıydı sizce?

M.Y: Olmaz mı canım! Şimdi müdür kalkıp da sıradan bir memurla yan yana duracak hali yok ya.

Yok mu yani?

M.Y: Yok tabi canım. Allah Allah. Olur mu öyle şey.

Yani böyle hiyerarşiler vardı diyorsunuz.

M.Y: Vardı. Sonra öyle bir şey ki müdürler, burada. Her gelen müdür buraya bavulla geliyordu. Gelende her geldiğinde bir öncekinin kullandığını kesinlikle kullanmazdı. Yeniden, yenilenirdi (eşyalar).

Yani onlar fabrikaya aitti demirbaş olarak. Peki müdür haricinde lojmanlarda kimler kalabiliyordu?

Müdür muavinleri. İdari müdür, teknik müdür. Ondan sonra işletme. Dokuma şefi, iplik şefi, ne bileyim diğer şeyler. Personel şefi vs. Buna benzer şefler kalabiliyordu.

Bir de sabah herkes bu orta kapıdan giriyordu herhalde, değil mi? Memuru, işçisi. Kapıda bir kontrol yapılıyor muydu?

M.Y: Gिरerken yapılmaz. Çıkarken yoklama, bekçiler tarafından yoklama yapılır.

Sadece işçilere mi?

M.Y: Yalnız işçilere.

Peki, bunun sebebi neydi?

M.Y: Şimdi insan beşerdir. Şaşabilir. Değişik şeylere tevessül edebilir. Adam içeriden herhangi bir malzeme götürür. Bez götürür vesaire. İşte bunun yapılmaması için tek tek kontrol edilir.

Şimdi, mesela Manisa'da şöyle bir şey vardı. Yoklama yapıldıktan sonra işçiler farklı bir kapıdan çıkıyorlar.

M.Y: Şimdi burada turnike vardı eskiden bak onlar kaldırıldı. Kapalı turnike vardı.

Kapalı turnike bir sundurma gibi mi mesela?

M.Y: Paravan, paravan.

Herkes onun içinden geçiyor yani.

M.Y: Tabi, tabi. Teker, teker. Uçaklarda var ya, nasıl giriliyor. Öyle. Bekçi kontrol eder.

Bunun haricinde misafirhane var. Misafirhaneden herkes yararlanabiliyor mu?

M.Y: Hayır. Torpilliler yararlanır. Genelde Ankara'dan gelen yüksek rütbeliler.

Yeni memur ve idareci kadroları.

M.Y: Memur ve idareci kadrolarının yanında da genelde yaz günlerinde şeyler gelir. Milletvekilleri vesaire.

Peki kreşin kullanımı nasıl? Kreşi kimler kullanabiliyor?

M.Y: Doğum yapmış, çocuklu bayanlar.

İşçiler mi?

Evet.

Bütün Sümerbank fabrikalarında, mesela Nazilli 1933'te projelendirilmiş. Orada bile kreş vardı. Sümerbank kreşe neden bu kadar önemiyet verdi size?

M.Y: Şimdi, genelde mesela, gerek bu fabrikanın yapıldığı zamanda gerekse ilerde iktisadi durum biraz zayıftı. Vatandaşın iktisadi durumu zayıftı. Evde çocuk bakıcısı yok. Çalışmak mecburiyetinde. Dolayısıyla buraya gelirken çocuğu getirmek mecburiyetinde. Burada da iş yerinde çocuğu nasıl baksın. Mecburen bir bakım evi veya bir kreş olacak. O sebepten yapıldı.

A.Y. : Bakım da güzel.

Öyle mi?

M.Y: Kreşte evdekinden daha güzel bakılıyor. Hemşiresi var, doktor geliyor. Daha doğrusu şeye yani fabrikaya. Fabrikanın doktoru var. Orada bakıcılar devamlı. Onların saati geldim mi; onların maması varsa mamasını veriyor. Herhangi bir şekilde çocuk hastalandığı zaman anasına haber veriyor.

A.Y.: Emzikliyse annesi geliyor, emziriyor. Bebekse.

Peki emzirmenin belirli bir periyodu var mı? Yoksa kafasına esen istediği gibi gidip çocuğunu emziriyor mu?

M.Y: Hayır, hayır. Saatleri var. Emzirme saatleri.

Ve belirlenmiş bir hak dahilinde değil mi? Mesela günde iki defa. Yani beş kere yapamaz.

A.Y: Yani tabi şimdi oradaki bakıcı kadın susturamadıysa, ustasından izin alır (işçi kadın). Gider emzirir, susturur, döner gene.

M.Y: Şey olarak yani. Herhangi bir değişik durum olmadıktan sonra yemekten önce bir defa, yemekten sonra bir defa.

Yani normal kuralı bu.

M.Y: Tabi, tabi. Kuralı bu.

Bu aslında anneyi daha çok işe bağlayabilmek için düşünülmüş bir proje gibi bir şey öyle mi?

M.Y: Tabi, tabi. Anneler şimdi öyle bir şey olmasa, en az altı ay bir sene o çocuk kendine gelinceye kadar yani, normal hale gelinceye kadar işten düşecek. Bundan fabrikada zarar görecektir. Anne de zarar görecektir. Fabrika işçisinden zarar görecektir. Çünkü o kadro boş kalacak. Annesi de maddiyattan. O sebepten, bunları ortadan kaldırmak için kreş açmışlar.

Farklı kademelerde çalışan insanlar var burada (fabrikada). İşçiler var, üst idareciler, ondan sonra memurlar var. Bir ustabaşlar var, bir de aşağıda da işçiler var. Şimdi, bu farklı kademedeki insanlar ne sıklıkla karşılaşıyorlar?

M.Y: Şimdi işçi ile yani yakinen birebir usta, ustabaşı her an için karşı karşıya. Karşı karşıya dediğim yani kutuplaşma olarak değil. İrtibat içinde. Ondan sonra, ama şefler herhangi bir pozisyon değişikliği veya bir iş değişikliği bir şey ... o zaman karşılaşırlar. Başka bir türlü karşılaşmazlar.

O zaman işçi ile hiyerarşik ara açıldıkça karşılaşma oranları o oranda düşüyor galiba. Mesela bir üst müdürle bir işçinin karşılaşma oranları o kadar az oluyor galiba?

M.Y: Tabi, tabi. O çok az.

A.Y.: Zaruri durumlarda.

Peki bir kişinin disipline sevk edilme gerekçesi filan böyle bir şey var mı?

M.Y: Şimdi, mesela devamlı surette düşük randımanlı olan bir kişi ikaz edilir.

Kim tespitini yapıyor?

M.Y: Başındaki posta ustası başta. Ondan sonra ustabaşdır. Ve bilahare şefidir.

Peki her gün bunun kaydını tutuyor mu posta ustası?

M.Y: Bakın. Onun posta ustasının kaydını tutmasına gerek yok. Her gün iş bitiminde çıkan vardiyanın bütün randımanları alınır. Rakamları.

Kim alıyor?

M.Y: Şeyler. Planlamadan. Planlamadan bir kişi gelir. Makinelerdeki bütün randımanları alır. İş bitiminde. Üç vardiyanın bitiminde sonra. Mesela, bugün sabah yedide iş başı yaptın, üçte bitti. Üçte sonra gelir, alır. Üçte iş başı yaptı, on birde paydos etti onu almazlar. On birde iş başı yaptı, sabah yedide paydos etti. O da gitti. Ondan sonra ertesi sabah gelen planlama memuru o gece vardiyasının da, üç on bir vardiyasının da şeylerini alır. Donelerini alır. ...

Peki bir işçi sürekli olarak düşük randıman veriyorsa?

M.Y: Şimdi ertesi gün saat dokuza kadar o dokuma tahtasına yazılır. Herkesin verdiği randıman.

Öyle mi? İlan ediliyor yani.

M.Y: Tabi, tabi. İlan ediliyor. Dokuma tahtasında ilan tahtasında. Mesela aynı makinelerde, birden sekize kadar olan makinelerde Hüseyin, Mehmet, Ahmet kaçır randıman vermiş. Bunun yanında bunların durmaları var. Makinenin durması var mesela. Arızadan dolayı, çözümden dolayı. Herhangi bir böyle, rutin bir çalışma ise ve aşırı bir durum yoksa, randıman düşüklüğü neden olur diye, buna sorgu çekerler. Çünkü bir iki tanesi beş yüz atkı atmıştır, bir tanesi üçyüz elli atkı atmıştır.

Kim çeker? Ustabaşı mı çeker (sorguyu)?

M.Y: Postabaşı çeker başta. Der ki, arkadaş bu neden böyle oldu. Ondan sonra bu netice vermezse usta başına gider. Ustabaşı da ikaz eder. Eğer olmazsa şefe gider. Ondan sonra ya makine değiştirilir veyahut prim cezası verilir. Ha, herhangi bir iş değişiminde mesela makine değişiminde gene tekerrür ederse ondan sonra disipline.

Peki, şöyle bir şey var mı; daha becerikli insanlar dokumada ve iplikte, daha pasif olanlar meydancılık kadrosunda gibi, böyle bir ayırım güdüyor mu Sümerbank?

M.Y: Şimdi, haliyle.

Mesela ben sınav sonuçlarına baktım, sınavdan 90-100 alanlar en yetenek gerektiren dokuma ustalığı işçiliğine, en düşük puanlar meydancılık falan görülüyordu.

M.Y: Tabi muhakkak. Şimdi en randımanlı olanlar, en yüksek olanlar, bunlar el becerileri fazla olanlar. Onlar dokuma kısmına alınır. Veyahut da dokuma dairesinde ise dokumacı yapılırlar. Bunun yanında daha düşük olanlar ya lamelci, ya çözücü veyahut da daha başka yardımcı işlere verilir. Ha, daha da zayıf olanlar meydancı, işte şu, bu olur. Ortalığı süpüren dediğimiziz. Ya da nakliyeci.

Peki, her bölümde işte dokumada, iplikte, biraz önce bahsettiğimiz o ilan tahtaları var mıydı?

M.Y: Tabi, tabi. Her bölümün vardı. Tabi, gerektiren bölümlerde. Akort olarak gerektiren dokumada...

Peki neydi bu bölümler?

H.D.: Dokuma, iplik ve dokuma ihsar. Şimdi mesela ... vardı. Akortla çalışırsa, iyi randıman çıkarırsa onu da etki eder maaşı. Onun için o akortta da yardım eder.

M.Y: Şimdi fabrikada çalışan, saat ücretine tekabül olanlar genel randımandan prim alırlar. Eğer fabrikanın randımanı yüksekse onların primleri de yükselir. Aldığı maaş da yükselir. Genel olarak.

Peki, şöyle bir şey var mıydı, mesela bütün bu fabrika kompleksi içinde bir işçinin veya bir memurun girmesinin yasak olduğu yerler var mıydı? Mesela bir memur için işletmeye girmek yasak ya da adam lojmanda oturuyor. Kendi müdür muavini ama eşi, çocukları fabrikada görevli değil. Mesela böyle, birileri için gözle görülmeyen sınırlamalar var mıydı?

M.Y: Şimdi muhakkak surette. Herhangi bir yabancı, dışarıdan gelmiş, bu işle ilgili olmayan, girilmesi tehlikeli olan veyahut da sakıncalı olan bir kişinin zaten içeriye girmesine bekçiler izin vermez.

Peki ama bu insanlar içeride oturuyorsa. Mesela, lojmanda oturan çalışan yakınları.

M.Y: İşletmede de bekçi var.

Öyle mi? İşletmede bekçi nerede duruyor?

M.Y: Genelde quantörlüğün yanında veya müdüriyetin yanında dururdu.

Yani o kişi çalışan yakınlarının girmesine (üretim holüne) engelliyordu.

M.Y: Tabi, tabi engelliyordu. Dışarıdan yabancıların içeride işletmeye filan girmesini engelliyordu.

Ya da çocukların?

A.Y.: Yani, işçinin, memurun çoluk çocuğu da içeriye gelmez.

M.Y: Ama senin bir yakının gelmiş fabrikayı görmek için. O zaman müracaat edilir. On beş yirmi kişilik gruplara. O zaman bekçi nezaretinde veya yanında bir memur nezaretinde gezdirilir içerisi.

Peki, şeyler yapılıyor muydu, diğer fabrikalarda yapılan basma balosu, 29 Ekim kutlaması?

M.Y: Valla ben görmedim şimdiye kadar. Yirmi beş sene çalıştım ben görmedim öyle bir şey.

A.Y.: Bizde bir sosyal faaliyet sinema vardı. Değil mi usta? Peki ne oldu ona. O yemekhanenin oradaydı.

M.Y: 1970'den önce.

Neredeydi o. Yemekhanenin neresinde sinema? Yazlık mı?

A.Y: Şu tel örgü ile yemekhanenin arasında.

M.Y: Tabi yazlık. Hani o yazlık bahçe dedin ya, onun arasında. ... Yemekhanenin arka tarafında.

Bu açık yazlık sinema mı yani?

M.Y: Açık yazlık. Kışlık da yemekhanede oynardı.

A.Y.: Giderdik eskiden oraya.

M.Y: Ama bu 1975'ten önce.

Peki işçi, memur herkes gidebiliyor muydu o sinemaya?

A.Y.: Tabi. Halk bile gidiyordu.

Peki, sonra ne oldu da kaldırıldı?

M.Y: Sonra televizyon çıktı. O zamanlar şehirde sinemalar yoktu. Halkın böyle bir sosyal şeyi yoktu yani. O sebepten burada bir fayda olsun diye. Ama sonra sinemalar çoğaldı, dediğin gibi televizyonlar çıktı.

Siz o günleri hatırlıyor musunuz? Sinemaya gidildiği günleri?

A.Y.: Tabi canım.

O zaman peki işçi memur beraber mi gidiliyordu? Farklı farklı matineler mi yapılıyordu?

M.Y.: Yok, yok. Beraber gidiliyordu. İsteyen gidiliyordu.

Ama o dönemde de sinemaya ortak gidilirken yine akşamları yazlık bahçe imkanından işçiler yine yararlanamıyordu, değil mi?

M.Y.: Hayır, hayır. O (işçilerin sinemaya gidişleri) belirli zamanlarda anons edilir veya ilan edilir. İşte bu akşam sinema var diye. O zaman gidilir.

Ama onun haricinde mesela yemekhanede düğünler yapılabiliyordu.

M.Y.: Tabi, tabi.

Peki, bir de bu klüp faaliyetlerinden bahsetti arkadaş. Voleybol klübü, futbol klübü.

A.Y.: Yok yok. Onlar öyle şey değil. ...İşçiler kendi aralarında. Bölümler kendi aralarında.

Mesela diyelim ki işçiler bir takım kurdu. O takım içinde memurlar da yer alabiliyor mu?

M.Y.: Şimdi şöyle. Amatörün amatörü bu. Yemek saatlerinde. Gider on dakikada, on beş-yirmi dakikada yemek yer. Ondan sonra voleybol oynayacaksa voleybol sahasına giderler iş başına kadar. Ama memur, ama işçi bu işe biraz ilgisi olanlar yapar. Veya futbol. Arkada ambarlar vardı. Ambarların önünde böyle iğreti bir futbol sahası yapmışlar. Direkleri filan yok. Taşlar var. Eğlence olarak, yemek arası.

M.Y.: Ancak ve ancak daimi gündüzde çalışan, yemek saati bir saat olanlar. (öğle molalarında sporla ilgilenebilenler) Diğerleri (akort çalışanlar) zaten yarım saat. (yemek molası) Akort çalışıyor, yarım saat (yemek molası). Yirmi dakikada veya yirmi beş dakika da yemek yiyor. Onun ne zamanı olacak ta oynayacak.

Peki, kişinin gündüz çalışması veya akort işçi olması kendi tercihi mi?

M.Y.: Hayır, hayır.

Nasıl oluyor, işe alınırken mi belirleniyor?

M.Y.: İşe alınırken, iş taksimi yapılırken. Kime ne düşüyorsa hakkına razı oluyor. Ama şöyle; eğer ileride dokumada ihtiyacı var. Mesela çıkış (mevcut işçinin emekli olması) yapıldı, bilmem ne oldu, emekli oldu. Dokumacı ihtiyacı var. O zaman dokumaya imtihan ilen oluyor yani. Veyahut ustaya ihtiyaç var. O zaman ustalık için imtihan yapılıyordu.

Yani herkes akort çalışmak istiyor herhalde.

M.Y.: Tabi, tabi.

A.Y.: Mesela ben konfeksiyon kısmında çalışıyordum. Bizim bir vardiyamız yoktu. Bizim oradaki çalışan bütün eleman gündüz çalışıyordu. ... Dikimcisi var, kesimcisi var. Mesela ben kesimciydim. Ben yevmiye çalışıyordum. Saat ücreti çalışıyordum. Ama bu şeye bağlıydım. Mesela sen akort çalışıyorsun. Sana bağlıydım. Sen ne kadar dikersen benim primim de o kadar artıyordu. Artmak zorunda idi. Bende sana iş yetiştireceğim çünkü. Sen dikiyorsun ya ben de kesiyorum. Sonuçta ben saat ücreti alıyorum diye kaytarırsam bu sefer sen işsiz kalıyorsun. Herkes birbirine bağlı yani. Yani dokumadaki çalışırsa, akort çalışırsa öteki yatma şansı yok yani. O da ona bağlı. Yani bizde bütün işler zincirleme. Ben yatarsan sen de yatacağın. Çünkü sana iş yetiştiriyorum.

Bir yerdeki bir problem herkesi etkiliyor yani.

H.D.: Tabi, tabi.

O zaman herkesi sorumluluğu birbirine bağlı.

A.Y.: Evet.

Peki, şöyle bir şey oluyor mu mesela. Biri dolayısıyla birinin işi aksarsa öbürleri gidip onu uyarabiliyor mu yoksa, bunu ustabaşlar filan mı hallediyor?

M.Y.: Uyarması şöyle olur. Başındaki amirine söyler. Ustasına veya ustabaşısına, veya da şefine. Onun vasıtası ile uyarır. Direkt olarak niye yapmıyorsun diye bir uyarı olmaz. (oto kontrol)

A.Y.: Zaten insanlar birbirlerine bağılı oldukları için o pozisyona getirmez yani insanlar. Burada biz zaten bir aileyiz bu Sümerbank'ta çalışanlar. O pozisyona gelmez yani. Vay efendim bana ne ya senin işin denmez. Öyle bir anlayış yok bizim Sümerbank'ımızda.

Bir de şunu soracağım. Bu puantörlüğü geçtikten sonra şurada sağda ve solda iki tane kapı var. Demir kapı. Sürekli kapalı tutuluyorlar onlar.

M.Y.: Orada haşıl dairesinin kapısı var. Burada da tahar dairesinin kapısı var.

Anladım. Yani dokumaya geçecek bir işçi gelip buradan buraya geçemiyor, değil mi?

M.Y.: Hayır hayır. Hayır geçemez. Ana giriş buradan.

Yani mutlaka bu şeflerin önünden geçmek zorunda.

M.Y.: Tabi, tabi. Ana giriş buradan.

H.D.: Kuruluştta yollar da belirlenmiştir yani.

M.Y.: Şimdi şurada da bir kapı olması lazım esasında. Şimdi buradan haşıl dairesinden veya çözüğü dairesinden levent tabir ederiz biz, makaralar var. Onlar buradan tahara gelir. Şu kapıdan tahara gelir. Burada gerekli işlem yapılır. Tahar dediğimiz veya lamel takılır. Ondan sonra bunlar buradan gitmez de şu kapıdan dokumaya aktarılır.

Peki işçi buradan buraya geçmek istemez mi?

M.Y.: İster de buna izin verilmez.

Sabah işe geldiğinde hemen şuradan şöyle geçeyim demez mi?

M.Y.: İster de.

Peki kim engeller onu?

M.Y.: Bakın burada devamlı kadınlar var. Taharda kadınlar var. Kadınlar hoşnut olmaz. Niye geçiyorsun derler yani. Vücut hareketleri ile vücut tavırları ile bundan hoşnut olmadıklarının belli ederler yani. O da orada hoş olmaz.

A.Y.: Kimse kimsenin alanına tecavüz etmez. Yani böyle bir anlayış yoktur.

Evet çok teşekkürler.

APPENDIX J

Ş.K. (Erkek, işçi – usta, çalışma süresi: 1962-1988 / Manisa)

T.B. (Erkek, işçi – usta, çalışma süresi: 1962-1988 / Manisa)

M.A. (erkek, mühendis, üretim müdürü, çalışma süresi: 1962-1988 / Manisa)

Ş.K.: Herkes daha iyi bilgi verirdi. Mesela her kısmın kendi idarecisi veya işçisi... Mesela dokumadan bir arkadaşımız olsaydı, o ayrı bir bilgi verirdi. Mesela benim branşım desen. T. usta iplik ile ilgili, haşılla ilgili. İplik ile ilgili diğer bir arkadaş olsaydı daha iyi bir bilgi alırdınız onlardan. Her bölümün, mesela buradan bir pamuk giriyor.

Diğer taraftan kumaş olarak çıkıyor.

Ş.K.: Kumaş olarak değil, dikilmiş olarak çıkar. Konfeksiyondan da bir arkadaş olacaktı burada. Kaç bölüm var bizde mesela? Pamuğa giren mesela, hallaçlama deriz biz oraya. Hallaçlamadan bir adam olsaydı, o hallaçlamayı size ama fotoğraf olarak, ama doküman olarak verirdi. Efendime söyleyeyim, oradan iplik nasıl oluyor, ipliğe nasıl geliyor. İplik ustası onu sana söyleyecekti. İplikten çıkacaktı. Bobine gelecekti. Bobin kaç derece ile çalışır veyahut da kaç numara iplik istiyor? Onun dokümanını yapacaktı. İplikten çıktuktan sonra haşıl dairesine geldikten sonra, T. Usta mesela anlatacak, oradan da bana geliyor.

Sizinki hangi daire?

Ş.K.: Tahar dairesi. Örgü. Mesela bende 15-16 tane bayan vardı. Leventleri ben dolu halde alıyordum. Bütün telleri ile. İstenilen; parkalık istenebilir mesela sözün temsili, kışlık istenebilir, yazlık istenebilir. Biz o tel sayısına göre, ipliklerimiz belliydi zaten bizim. Biz onları taharlayıp dokumaya teslim ediyorduk. Dokuma üretimini yapıyordu. Aynı zamanda, üretimden sonra top kesici arkadaşlar vardı. Üretimden sonra kumaşları kestikten sonra... Ondandır sonra şeye gelecektik, kalite kontrole. Kalite kontrol yapıldıktan sonra kumaş boyahaneye geçecektik. Boyahaneden de çıkacaktı, boya olduktan sonra, şeye konfeksiyona geçecektik. Konfeksiyonda nasıl dikiş oluyor (ona bakacaktık). Son üretim, orada bitiyordu çünkü.

Ben Teknoloji Enstitüsü'nde Sümerbank ile ilgili doktora yapıyorum. Mimarlık Fakültesinde. Son altı, yedi yıldır Sümerbank ile ilgileniyorum. Sümerbank'ın Ege Bölgesi'ndeki dört fabrikasıyla: Manisa, İzmir, Bergama ve Nazilli. Dolayısıyla burada benim öncelikle derdim şudur. Bütün fabrikaları gezdim ben. Yalnız problem şuradan kaynaklamıyordu. Ben gezdiğimde fabrikalar boştu. Çalışanları yoktu. Dolayısıyla bir mekanı çalışmanı olmadan anlayabilmek son derece güç. O yüzden de ben daha sonradan böyle bir yol izlemeye karar verdim. Çalışanlarına ulaşip onlar o mekanı nasıl deneyimlemişler... Ama hani biz, daha çok yapılı çevre ile ilgileniyoruz ve farklı kullanıcıları, çünkü Sümerbank'ın farklı kullanıcıları var. İşte idareciler var, memurlar var, arada mühendisler var, ustabaşları var, ustalar var, postabaşları var, işçiler var ve işçiler de kadınları var, erkekleri var. Dolayısıyla her bir insan, mekanı nasıl kullanıyordu? Bu farkları yakalamaya çalışıyoruz.

Ş.K.: Burada da benim demek istediğim bu. Her bölümden işçi olmuş olsa, sen bunu aydınlığa çıkarırsın (fabrikanın işleyişini anlayabilirsin). Şimdi sen bana iplikle ilgili bir şey sorsan benim bilgim yok. Haşılla ilgili bir şey sorsan benim bilgim yok. Çünkü o branşın üzerinde yetişmedim. Ben sadece desen üzerinde yetiştim. Mesela bize fabrikanın aylık üretimi veriliyordu. Kaç bin metre olacak, ben bunu takip ederdim. Mesela derdi, Ş. bey bize yüz bin metrelik parkalık lazım. Bizde her leventin üstünde, kaç metre o leventin üstünde iplik var yazar. ... yazar, metresi yazar. 8'lik mi, 12'lik mi, 6'lık mı, iplik yazar bunları. Ben ona göre ... Bir de dokumayı takip ederim ben. Dokumada biten leventler, üretime geçen leventler, iplikleri bitmek üzere olanları, bende metreler vardı, kaç metre kalmış iplik, kaç gün sürer bu, onları takip ederdim. Haşılla ben talimat verirdim. Haşılla derdim ki, kardeşim bak ... üç gün içerisinde parkalık on tanesi bitmek üzere. Yahut da yarına kadar şu bitecek. Çünkü ben metreleri yazdığım vakit, bir makine, dokuma günde kaç metre dokuyabiliyor onu bilebiliyordum ben. İki, üç posta mesela bizde altmış metre, yetmiş metre posta başı olarak diyeyim ben sana. Bir postada altmış metreyi tüketebiliyorsun. Üç posta yapıyorsun, üç postaya döktüğümüz vakit, üstündeki iplik üç gün yeter mi, yetmez mi çözgü? Hemen ben onu bir doküman yapardım. Ben bunu götürürdüm şeye, T. ustaya verirdim. Bir tane de M. Bey'e verirdim. İkisi onlar takip ederlerdi. Bunun araştırmasını yanlış yaptığım vakit üretim bitti ama çözgü yok hemen beni çağırır. Bu makine kaç saat yattı? Benim yevmiyemden hemen bunu keserdi.

Kim diyordu bunu?

Ş.K.: Üretim müdürü diyordu. Neden diyordu bunu bana? İşini takip etmezsen sonuç buraya varır. Makine yatıyor, fabrika yatıyor, işçi yatıyor. Üretimimiz zaten duruyor diyor.

Üretim müdürü bundan nasıl haberdar oluyor?

Ş.K.: Ben günlük, bunlara talimat veririm. Her gün dokümanım var benim, her gün. Alırım cetvellerimi sabah sekizde, ilk görevim odur. Sabahleyin dokumaya girerim, kaç tane mesela tezgahımız çalışıyordu, sözün temsili üç yüz üç tezgahımız vardı bizim, üç yüz üç tezgah çalıştığı vakit benim elimde katalog, bu şekilde, dokumanın olduğu katalog, dokumanın içi. Kaç numaralı tezgah ne çalışıyor, hepsinin dokümanı bende var.

Yani günlük olarak ayrı ayrı çıkarılıyor.

Ş.K.: Her gün. Gerekirse öğleden sonra tadilat yapıyordum ben ona. Bir daha.

Bunu planlama bölümü mü çıkarıyordu?

Ş.K.: Planlama sadece bize der ki, kardeşim size yüz bin metre parkalık var. Bunu günlük hesaplar, planlama bize. Der ki, üç postada 60x60=120, 60 daha 180 metre. 24 saatte 180 metre iplik gidiyorsa bunu kaç ayda çıkarabiliriz mesela 100 bin metreyi? Ha, sen iş verensin ama sen öncelikle bizi istiyorsun kumaşçı. Zamanı kısıtlı bunun. Ve diyorsun ki bir ayda 150 bin metreyi bize teslim edeceksin. Biz tezgah sayısını o zaman yükseltiyorduk. Üretime bağlı çünkü bu.

Tezgah sayısını yükseltiyordunuz derken, o işle ilgili mi tezgah sayısını yükseltiyordunuz?

Ş.K.: Tabi, tabi. Mesela kışlık astarlık diyorlardı ama kışlık astarlığın zamanı, süresi uzun.

Anladım. Onu oraya kaydırıyordunuz o zaman.

Ş.K.: Ne yapıyordu? Onun takımını indiriyorduk. Çünkü 12 çerçeve çalışan tiplerimiz vardı, 6 çerçeve çalışan tiplerimiz vardı, 4 çerçeve çalışan. Her tür ipliğe göre çerçeve takımlarımız vardı bizim. Desene göre mesela. Ne girecek bugün, parkalık girecek. Kaç tezgah yapmamız lazım? Hemen ben o özellikleri döktüğüm vakit hesabıma; ha, planlama hata da yapabilir. Ben hemen dört tezgah fazla yükseltiyordum. O bana diyordu ki, kardeşim 20 tezgah yeterli. Ben de diyordum ki ya müdür bey, gel biz bunu 24 yapalım. İki dokumacı baksın buna. Bir dokumacı 12 tezgaha bakıyor. Gel bunu iki dokumacıya ödürelim 24 tezgah yapalım biz bunu. İstirahat alabilir (dokumacı), makine arıza yapabilir, cereyan kesilebilir.

Karşılıklı bir istişare yapıyorsunuz yani.

Ş.K.: Zaten o kesindi bizde.

Peki sizi (fikirlerinizi), ustabaşı olarak ciddiye alıyor mu?

Ş.K.: Zaten muhattabın senin direkman ya işletme müdürü yahut da planlama müdürü.

Yani sizin önerilerinizi dikkate alıyordu.

Ş.K.: Kesinlikle. Çünkü, şimdi bir M. Bey, ben görüştüm mesela M. Bey ile, bir M. Bey'in gücü nereye kadar yeter? Ama sabahleyin dokuza çeyrek kala dediği vakit, hepimiz, kaç tane usta var bölümde, M. Bey'in baktığı yedi tane usta var mesela ustabaşı.

M. Bey işletme müdürü müydü?

Ş.K.: Evet. İşletme müdürü.

Yani üretimle ilgili, değil mi?

Ş.K.: Tabi, tabi. Senin girdiğin puantörlükten girdiğin vakit sağlı ve sollu iplik, dokuma, dokuma ihsar, terbiye; M. Bey Bakıyordu bunlara. M. Bey'in yükü çok çok fazlaydı. O zamanlar bir de görecektin sen, M. Bey delirecek hale geldi artık adam.

M. Bey mühendis miydi?

Ş.K.: M. Bey ilk geldiğinde bize, dokuma şefi olarak geldi. Yok pardon iplik şefi olarak geldi. O zaman O. T. vardı, Aydın'a gitti. O adam bizim burada uzun bir müddet duramadı. İlk şeye gelen A. Bey, A. C. üretim müdürü olarak geldi. M. Bey iplik şefi olarak geldi.

Bu kişiler mühendis değil mi?

Ş.K.: Tabi canım. Bunlar şeyin okulunu okudular, hepsi.

Tekstil mi?

Ş.K.: Senin gibi mesela. Diyelim ki tekstilde yetişti bunlar. Dışardan böyle atama bir şey yok. Branşı adamın, M. Bey'in esas branşı iplik üzerine. Eleman eksildikçe müdüriyetten, yani memur takımından eksildikçe, yerine adam gelmedikçe, bu sefer sana iki görev vermeye başladılar, üç görev vermeye başladılar. Dördüncü görevi verirken adam isyan etmeye başladı.

...

Bu konulara gireceğiz ama öncelikle sıralı gitmeye çalışıyorum. Bize öncelikle kendinizi tanıtır mısınız? Doğum yılınız, kaç yaşında olduğunuz, Sümerbank'ta ne kadar çalıştığınız, hangi görevlerde çalıştığınız hakkında?

Ş.K.: Sümerbank'ta hangi görevlerde çalıştığım desem, buraya yazsam millet güler bana. Gerçekten güler bak. Ben aslında ilkten masuracı olarıktan girdim.

İsminizi de tekrarlırsanız?

Ş.K.: Ş. K., tahar dairesi ustası. Fabrikaya giriş tarihim benim 1983, 12. ayın 29'unda. İlk fabrikaya giriş tarihim itibariyle yapılan iş hacmi, masuracı olarak girdim ben. Masuracılıkta üç sene kadar durdum. Vardiyalı iş olduğu için ağır geldi bana. Ben de ustabaşıyla görüştüm. Seni dedi, izin almayasın diye fazla, seni dedi meydancı olarak alalım; süpürgeci. Aşağı yukarı bir yıl, bir buçuk yıl dokumada meydancılık yaptım.

Yani, bu meydancılık dairelerin içinde de olabiliyor muydu?

Ş.K.: Evet, evet.

Sadece açık alanda değil yani...

Ş.K.: Hayır, hayır. Dokumanın içerisi zaten genelde pamuk bizim.

Peki o gezegenler (makinelere takılan vakum boruları) toplamıyor mu?

Ş.K.: Dokumada yoktu bizim. Sadece gezegen, iplikte ve dokuma ihsarda, ikisinde var.

Orada (dokuma bölümünde) meydancılar o görevi yapıyordu yani...

Ş.K.: Her ikisinde de meydancı var. Üçünde de var. Bütün dairelerin hepsinde meydancı var. Çünkü senin dediğin o üfleme makinesi kenarlara pamuğu üfler, ipliklere yapışmasın diye. Dokuma tezgahında çalışan telef tezgahın altına. Son zamanlarda, ondan sonra taşeronla verildi bu iş; dışarıdan. Makine temizlemek için taşeronla verildi. Taşeronla verince dediler ki arkadaş meydancılar gerek kalmadı burada. O zaman biz dediler meydancıyı (sayısını) bire düşürelim. O zaman dediler ki arkadaş Ş. güvenilir arkadaş sensin. Çünkü burada artık para dönüyor. Dışarıdan gelen taşeron bizden tezgah başına para alıyor. Günde kaç kişi, mesela yirmi tane temizleme elemanı var. Günde kaç tezgah temizledi bunlar? 50-60-100, sen onlara günlük rapor tutuyordun. Müdüriyet bunlara hafta sonunda para ödüyordu. Dediler ki ya Ş., ya kardeşim en güvenilir sensin burada. Fazla tezgah yazmayacağına göre, eksik tezgah yazılmayacağına göre. Gel seni biz bunların başına verelim.

Raportör olarak.

Ş.K.: Evet. Onların başında raportör olunca, bir gün denetlemeye müdürler girmiş içeriye. Ben de dalgındım böyle. Şeyi oradan kaptım yani, dereceyi. Ben de böyle oturmuştum bir kenarda ama o zaman da sıfırlama saatler (kronometreli) var ya, onlardan. Bastım saate. İki kişilik tezgahı temizliyor (taşeronunun elemanı), kaç dakikada temizliyor diye bakıyorum.

Peki böyle bir kontrol yapmak nereden aklınıza geldi?

Ş.K.: Hiç kimsenin aklına gelmez o. Sadece ben. Şimdi nasıl benim aklıma geldi bu?

Şimdi siz daha önce bu işte (meydancılık) çalıştığınız için. Kendiniz ilen o kişileri kıyasladınız mı (iş yapma sürelerini)?

Ş.K.: ... iş yerimi düşünmekten ben saat tuttum. Şimdi bizde duruşlar var, bir de tezgahın duruş saatleri var. Arıza mesela, o dokumacının alehinedir. Üretim yapmadığı vakit, saat yazmıyorsa üretimde bu tezgah niye durdu? Aleyhine. Şimdi, yazmadığı zaman ustabaşısı yahut da dokuma şefi yahut da dokuma mühendisi soruyor buna. Arkadaşım, bak bu adamın üretim saati düşük, çalışmıyor bu adam. Karşılığı ne bunun, belgesi ne bunun? Sen o zaman diyorsun ki, arkadaş arıza yaptı bu. Bunlar arızaların saatlerini yükseltmeye başladılar. Aslında arıza yok ortada. Dokumanın derdini bir türlü anlatamıyorlar bunlar. Yani iplikten yahut da efendime söyleyeyim, rutubetten dolayı anlatamıyorlar. Bu sefer bana dediler ki, arkadaş ya acaba bu temizlemenin etkisi mi oluyor, dokumaya? Böyle bir şey varsa biz temizlemeyi

durduralım. Kendi elemanlarımız temizlesin. Benim de aklıma geldi o anda. Dedim ya ben de saat tutayım. Çünkü akşama kadar, kaç tezgah kaç saatte temizlendiği meydana çıkacaktır. Ben de tuttum bunlara saat. Her dört dakikada bir tezgah temizleniyor. Akşama kadar yüz tezgah temizlense dedim bunlara, şu kadar saat yapar. Biz bunu karşılaştırdığımız vakit hangi dokumacın sıradan gelmiş, sen dokumacısın mesela, senin sıran. Benim duruşum kaç saat yazmış, benim saat yazıyor zaten orada. Ben de işverene veriyorum. Senin ustan da işverene veriyor. Bunu eşitlendiriyor. Ha, diyor ki kardeşim, dokumacılar üç saat duruş vermiş ama temizlemede adam yazmış buraya kırk dakikada temizlendi bu tezgahlar! Niye çok yazıyorsunuz burada? Bunu ispat etmek için, benim de aklıma geldi. Dedim ben saat tutacağım. Baktım bir gün müdür geldi, omzuma vurdu, sen ne arıyorsun burada dedi. Ben de ayağa kalktım. Müdürüm dedim, ben dedim çalışan işçileri, arkadaşları dedim, kaç dakikada bir tezgahı temizliyor diye bunlara saat tutuyorum dedim. Bana dedi ki orada senin tahsilin ne? Ben dedim ilkokul üçte üç sene kaldım dedim, zorla çıktım okuldan. Üretim müdürünü çağırdı; A. Bey'i. Çağrın gelsin buraya dedi. Gittim odasına. Böyle bir adamı dedi, niye dedi işçilerin başına veriyorsunuz dedi. Başka bir yerde niye değerlendirmiyorsunuz bu adamı dedi. Bu adamın kafası çalışıyor kardeşim dedi. Beni o anda A. Bey ile M. Bey çağırdı, aldı. Götürdüler, bana dediler ki kardeşim sen bu işi bırakacaksın, tahar dairesine geçeceksin.

Evet. Ne olarak? İşçi olarak?

Ş.K.: Tarak tamircisi olarak. Dokumada bizim taraklarımız vardır. Tarak tamircisi olarak geçecek dediler. Aynı zamanda levent götürüp getirme dediler. Onu aşağı yukarı bir beş, beş buçuk ay yaptım. Oranın ustası emekli olunca kadro boşaldı. Kadro boşalınca bana dediler ki arkadaş biz sana imtihan açacağız. Usta olacaksın. Sen bu işi iyi yapıyorsun, sen bunu devam edeceksin. Biz o esnada kabul ettik. İmtihan açıldı. Sadece benim adıma imtihan açıldı. Bu dairede bir yıl çalışmış elmana tabidir diye. Ben girdim bu işin içerisine. Çok şükür başarıyla da çıktım.

Usta oldunuz ve oradan usta olarak da ayrıldınız.

Ş.K.: Usta olarak da ayrıldım.

Peki, Ş. Bey fabrikaya nasıl girdiniz? Yani fabrikaya girerken bir sınav yapılıyor muydu?

Ş.K.: Evet, evet. İşbaşı yapmadan on iki gün önce, aşağı yukarı üç yüz dört yüz kişi imtihana tabi tuttular. Baştan, şöyle diyeyim ben sana... Bu arkadaşlarımızın hepsi İşçi Bulma'ya tabi idi. İşçi Bulma'ya Sümerbank yazı yazıyor. Şu kadar bize ilkokul mezunu, şu kadar meslek lisesi mezunu lazım...

Peki, şuna göre ayrılıyor muydu; mesela ilkokul mezunları dokumacı olamaz, sadece meydancı olabilir gibi ayrımlar var mıydı?

Ş.K.: Hayır, yoktu. İkokul mezunları normal işçi sıfatında alınıyordu. Meslek lisesi mezunları usta sıfatında alınıyordu.

Peki adamın hiçbir bilgisi yok?

Ş.K.: İşte oraya dayandık. Meslek lisesi mezunlarını aldılar, getirdiler. Meslek lisesi mezunları eğer elli tane aldysalar, elli tane içerisinden yirmi tanesi işe yaradı. Adam sadece bir diploma almış.

İşi bilmiyor mu yani?

Ş.K.: İş bilmiyor. Öyle bir arkadaşlarımız vardı yani makineyi çalıştırmayı dahi bilmiyordu.

O zaman Sümerbank ustalarını ve ustabaşlarını kendi içinden mi yetiştirme yöntemini seçti?

Ş.K.: Evet, evet. Kişinin gelişmesine (kendini yetiştirmesine) bağlı bu dedi. Kim kendini yetiştirirse dedi, biz de ona görev vereceğiz arkadaş dediler. O zaman müdüriyet dedi ki, arkadaş burada hiç ayırım yapmayın. Bizim tüzüğümüzde ilkokul mezunu diye ortaokul mezunu diye, lise mezunu diye bir konu yok. Burada kimin eli anahtar tutuyorsa, kendini yetiştiriyorsa biz o adamı usta yaparız.

O zaman performansla dayalı bir yükselme kriteri vardı Sümerbank'ta?

Ş.K.: Evet, evet. Yani kişinin kendine dayanır bu.

Peki efendim, Sümerbank mı yaptı bu sınavı?

Ş.K.: Sümerbank.

Sınav yazılı imtihan mı, yoksa onun dışında yetenek imtihanı, şu iğne testleri...

Ş.K.: Yazılı. İlk fabrikaya girişimiz yazılı. Yazılı olduktan sonra da, bir hafta sonra da hepimizi çağırdılar tekrar, kapiya asmışlar. Kazanan arkadaşlar, kazanmayan arkadaşlar...

Peki puanları yazıyor muydu?

Ş.K.: Tabi, tabi.

Peki, karşısında, şurada görevlendirildiniz gibi yazıyor mu, mesela dokumada?

Ş.K.: Hayır, sadece fabrikaya girdiğiniz. Mesela 40-50 puan, 60 puan almışsın sen, Sümerbank'a girmişsin. Mesela normal ilkokul mezunlarına 50 puan istemiş, meslek lisesi mezunlarında 60 puan istemiş. Ondan sonra biz puanlama sisteminde ilkokul mezunlarının içerisine girdik. Kazandık, ondan sonra dediler ki, arkadaşlar sizi sözlüye tabi tutacağız. Sendika, işveren iki kişi geldiler, eğitim salonunda beni iğne takma, renk olarak, dakika tuttular. Kaç dakikada kaç tane, artı sigara içiyor musun, içmiyor musun...

Bunun nasıl bir önemi var?

Ş.K.: Şimdi, sigara içiyorsan sana zaten öncelik vermiyor. Yanıcı bir maddenin içerisinde çalışıyorsun. O zamana kadar da sigara içmiyordum. Yazdık oraya sigara içmiyoruz, şudur, budur. Ondan sonra bizleri ayriyeten sözlü imtihandan sonra, tekrar kağıt asıldı, arkadaşlar şu kadarı kazandı. Kaybedenler de kaybetti.

Yani sözlüden kalanlar da olabiliyor muydu?

Ş.K.: Oldu. El becerisi var, serilik var orada.

Peki, el becerisi yüksek olanlar ile olmayanlar nerelere dağıtılıyordu?

Ş.K.: Onu sonradan iş yerindeki, işe ihtiyacı olacak yerlere dağıtım başladı. Çoğunlukla dokuma.

Mesela el becerisi en yüksek insan nereye gönderiliyordu?

Ş.K.: Dokumaya. Ya da düğüm.

Neden?

Ş.K.: Çünkü senin tezgahın orada, düğümü gerekirse on beş tane, gerekirse mekik vurduğu vakit bin tane, bin beş yüz tane ip koparıyordu. Bunun ne kadar seri düğümünü atabilirsin?

Anladım. Peki orada bayan çalışan tercih ediliyor muydu?

Ş.K.: Dokumada kesinlikle. Bizde daha önce varmış.

Sizde neden yoktu acaba?

Ş.K.: Bizde bu sefer erkeklere çoğunluk geçmiş.

Ben şöyle bir şey duymuştum. Kadınların parmaklarının daha hassas olduğu ve daha narin olduğu ve dolayısıyla kadınların, Sümerbank'ta çalışan olarak, özellikle iplikte daha çok tercih edildiğini söylemişlerdi. Ama sizin girdiğinizde öyle değilmiş galiba?

Ş.K.: Bizim girdiğimizde bayan dokumada yoktu. Benden önce mesela, o zaman bizim lamellerimiz dokuma üzerinde yukarıdan atma, üstü açık lameller bizde. Ama benim geldiğimde kapalı lamel. Testere üzerinde. Biz bunları zaten daha tahar dairesinde yapıyorduk. Bütün, ne kadar taharda yapılacak herhangi bir iş varsa, yeni modeller çıkacaksa, eski veyahut da yıpranmış tezgahların üstündeki şeyler, teller. Genelde bunları yıpranmış tezgahların üzerindeki şeyler teller. Genelde bunları biz tahar dairesinde yapıyoruz. Yeniliyoruz.

Peki, dokumada kadın çalışan tercih edilmemesinin, bu kullanılan teknoloji ile bir ilgisi var mı?

Ş.K.: Evet. Daha önceki lamellerimiz üstten açmalı lameldi.

Yani kadınlar onu daha rahat mı yapabiliyordu?

Ş.K.: Tabi. Yukarıdan, kadın işçiler vardı o zaman, daha seri kadın işi yapıyordu. Ama zaman gittikçe, teknoloji değiştikçe lamele ihtiyaç kalmadı bu sefer.

Yani dolayısıyla böyle bir hassasiyete de mi gerek kalmadı?

Ş.K.: Evet, evet. Yani, dokumanın içerisinde o yıllarda dört tane, beş tane kadın çalışıyormuş. Ama teknoloji değişince o bayanlara ihtiyaç kalmadı.

Peki. Sümerbank'ta işe başladınız. İşe başladıktan sonra bir eğitime tabi tutuluyor musunuz? Artık işçi oldunuz, nasıl bir eğitim bu? Kim tutuyor sizi eğitime?

Ş.K.: Şimdi, bizde hangi bölüme verildiyseniz; dokuma, dokuma-ihsar, iplik; hangi bölüme verildiyseniz, bunun üzerinde eğitim alıyorsunuz. Üç hafta.

Üç hafta. Böyle derse mi gidiyorsunuz?

Ş.K.: Eğitim salonunda, herkesin eğitim görebileceği, içeride makine vardır. Herkes her bölümde, ne olursa olsun, herkesin eğitim alabileceği makine var orada.

Peki, burada size makineyi kullanmayı mı öğretiyorlar?

Ş.K.: Evet. İlk derste makinenin çalışma sisteminden başlarlar. Eğer dokumacıysanız makine sabahleyin geldiğiniz vakit nasıl çalıştırılır, neyini kontrol edeceksiniz, ondan sonra işbaşı yapacaksınız diye, bunları öğretirler. Ondan sonra düğüm; dokumada mesela. Düğüm nasıl atılır? Bunun da eğitimi aşağı yukarı bir hafta, bir buçuk hafta. Bunun eğitimini alırsın. Ne kadar seri, o kadar kaliteli işçi olursun ya da o kadar kaliteli dokumacı olursun.

Peki, bunun testi yapılıyor muydu; öğrenip öğrenemediğinizin?

Ş.K.: Var. Monitör dediğimiz işçi bunu yapıyordu.

Ne demek monitör?

Ş.K.: Monitör sana eğitimi veren kişi. Ayrıca sana gelir o. Arar, bulur, çağırır ...

Mezun olduktan sonra yani... Sizin periyodik olarak kontrolünüzü yapıyor mu, ara sıra gelip?

Yani, gözü kulağı sizde oluyor mu?

Ş.K.: Muhakkak, muhakkak. En azından üç ay onun gözetimindesin.

Öyle mi?

Ş.K.: Artı, bu işi yapamadin, monitör arkadaşımız yazı yazıyor.

Yapamadığımızı monitör keşfediyor yani.

Ş.K.: Keşfediyor. Diyor ki, filanca kişi bu işe elverişli değildir diyor.

Üç aylık takibim sonrasında buna karar verdim diyor.

Ş.K.: Karar veriyor. O kişiyi daha elverişli iş neresi ise oraya veriyor.

Peki, o zaman monitör eğitimi veriyor. Takip eden kişi acaba nezaretçi mi?

Ş.K.: Nezaretçi ... Monitör dediğimiz. Zaten sana bilgi veren hepsini bilen bir insandır.

Peki bir kişi nasıl monitör oluyor? Yani monitörün nasıl vasıfları var?

Ş.K.: Her bölümün ayrı ayrı monitörü var. Mesela sadece düğüm üzerine M., soy ismini hatırlayamayacağım, geçmiş gün, M. Bey diye bir arkadaşımız vardı. Sadece düğüm üzerine o veriyordu.

Yani bu fabrikada en iyi düğüm atan kişi miydi?

Ş.K.: Evet. Kendini yetiştirmiş, ispat etmiş. Bunu monitör yapmışlar.

Peki, birileri bu kişiyi keşfediyor değil mi? Gidiyor buluyor.

Ş.K.: Tabi, tabi. Mesela makine ustası olacaksın. İ. Ç. diye, Allah rahmet eylesin, bir ustamız vardı. İşverene yani, o ne derse o olurdu. Bu arkadaşım yetişecek derdi. ... yerinde. Ve yetiştiriyordu da.

Anladım. Yani o zaman, işletme en yetenekli kişiyi keşfediyor ve onu eğitmeni olarak tayin ediyor.

Ş.K.: Tayin ediyor.

Peki, siz diyelim ki düğüm atmayı öğrenmeye başlıyorsunuz. Ama belli ki monitör sizden çok daha hızlı atıyor. Sizin monitör seviyesine mi yükselmeniz gerekiyor?

Ş.K.: Mesela onu şöyle diyeyim size. Yüzde elli ile yüzde doksan arasında değerlendiriyor seni. Sen mesela yüzde ellisin ama daha iki aylıksın. Ha, diyor ki gelecekte bu adam, kardeşim diyor yüzde seksenlere çıkacak diyor. Bunda yetenek var diyor.

Bu konuda sizin hakkımızda bir görüş bildiriyor yani.

Ş.K.: Tabi, tabi. Bildiriyor. Şimdi öyle bir arkadaşlarımız var mesela dokumaya ilk girdiklerinde iki düğümü, bilmiyorum yani iki dakikada, beş dakikada atamayan insanlarımız vardı. Bin düğümü beş dakikada atan adamlarımız vardı.

Dolayısıyla o adamlar tercih ediliyordu.

Ş.K.: Tabi, tabi. Tercih edildi bunlar. Tercih haricinde de gelecekte istikballeri daha geniş oluyordu bunların. Mesela kaliteli kumaş dokunacak. Seni zaten bir masuracılıktan yetiştiriyor. Masuracı oluyorsun. Aynı zamanda hem masuracılık yapıyorsun, hem yedek dokumacı olarak...

Bir yandan da orada yetiştiriliyorsun.

Ş.K.: Evet. Adam yetiştiriyor seni. Dokumacılar yetiştiriyor. Emekli olan yahut da hasta olan, uzun bir süre izne çıkacak olanın yerine, en güzel burada masuracılık, dokumacılık yapan kim? Sözün temsili Ahmet. O gün sen izin alıyorsan Ahmet'e tezgahları bırak. Sen gidiyorsun, Ahmet'e bırakıyorsun tezgahları. Ahmet'in yerine de boşta bir adam vardır. Onu oraya gönderiyordur o (postabaşı-ustabaşı). O daha yeteneklidir; masuracılık yapacak olan.

Yani Sümerbank'ın yetenekli kişileri keşfetmek konusunda özel bir ihtimamı var mıydı?

Ş.K.: Tabi, çok. Şimdi mesela üretimimizde bizim, son zamanlarda demeyeyim de ortalarda hata kusuru, kumaşta yani hata kusuru bir ara yüzde otuzları buldu.

Bu yüksek bir rakam mı?

Ş.K.: Çok yüksek. Biz yüzde bir, yüzde iki biz aramıyoruz. Görüyorsunuz, bizim tezgahlarımız hemen hemen 1959'dan kalma. Tezgahlarımız, dokuma tezgahlarımız. Tepeli. Şöyle diyeyim sana, dünyada iki tane kalmış bir şey bu. T. Ustamız geldi.

T.B.: Selamın aleyküm.

Merhaba. Hoş geldiniz.

Ş.K.: Merhaba. T. usta.

Bize biraz kendinizi tanıtır mısınız? Sümerbank'a hangi tarihte girdiniz, hangi yıllar arasında, hangi birimlerde çalıştınız?

T.B.: 1979 yılı Ağustos ayında, haşıl dairesinde işçi olarak işe başladım. Yaklaşık, bu haşıl dairesinde 13 yıl falan, mütemadiyen haşılıcı olarak çalıştım. Ondan sonra yedek usta, ön usta kadrosuna ve postabaşına kadar süreç geçti. 2001 yılı Temmuz ayının 11'inde de emekli oldum.

İşe girerken bir sınava tabi oldunuz mu?

T.B.: Tabi ki. Şimdi işçilerin... Herkesin işyerinde olduğu gibi, bizde de belli bir sınav var; biz bunu aşttık.

Bu yazılı bir sınav...

T.B.: Hem yazılı, hem sözlü.

Sözlü sınav nasıl bir sınavdı?

T.B.: Sözlü sınav artık...

Bir yetenek sınavı var mıydı?

T.B.: Yetenek sınavı var ama işte çivi koydurdular sağ elle, sol elle... Kaç tane, senin elinde ne kadar pratikliğinin var falan...

Peki, sizce o pratikliğe göre mi (kişinin) çalışacağı yer belli oluyordu?

T.B.: Şimdi, yazılı ve sözlüde bize verilen süreyi en iyi değerlendirip en iyi puan alan kişilerin öncelikle işe yerleştirilmesi oldu. Biz aşağı yukarı 100 küsur kadar kişi o zaman imtihana girip de kazananlar vardık. Ben imtihan ikincisi olarak o zaman işbaşı yaptım ve hemen işbaşı, eğitim yaptırmadan doğrudan işbaşı yaptırıldılar. Diğer geri kalan her arkadaşı, üçer hafta ön eğitime tabi tuttular.

O zaman sizin yeteneklerinize göre mi?

T.B.: Başarı ve yeteneklerimiz. Ben de görüşmelerimdeki benim onlara anlatmamla kendimi, kabiliyetimi kanıtlamış oldum herhalde ki; bu dediler, bu işi yapar; hemen, doğrudan işbaşı yaptım.

T. Bey, peki işi bilmiyorsunuz...

T.B.: İş bilmiyorduk derken, işin mesuliyetini doğrudan üstlenmiş olarak değil, yardımcı eleman olarak çalışıyorduk. Bir makine, arkada iki kişi vardık. Önce arkacı olarak. Beni arkacı grubunda başlattılar.

Yani, "arkacı" demek, daha böyle çirak gibi mi?

T.B.: Yani, tabi. Şimdi öncünün olmadığı yerde, öncünün görevlerini yapacak düzeye geldikten sonra, öncünün de görevlerini üstlenebilen bir duruma geliyorsun.

Peki, öncü sizi takip ediyor muydu, işi öğrendikten sonra da ara sıra gelip gidip?

T.B.: Tabi ki canım! Şimdi bu işi, kendisi de benim yüzümden rahat etmek için, bana makinayı emanet edip ihtiyaçlarını görebilmek için, bana faydalı olabilmek için gayret ediyordu. Ama ben de işte başarılı olmak babında kendimi fazlasıyla işe veriyordum ki, neticede biz ilkokul mezunu olmamıza rağmen bu gayretimizle, bu merakımızla ta ustalığa, postabaşılığa kadar, işverenin taktiri ile geldik.

Peki yetenekli idiniz ama işi bilmiyordunuz. Daha ikincil bir pozisyon aldınız. Ama bu arada yine de sizi birkaç ay birileri takip etti mi? İş öğreniyor mu öğrenmiyor mu diye?

T.B.: Dairenin ustabaşısı, postabaşıları vardı. Vardiya ustaları vardı. Bizi, yaklaşık bir yıl kadar takipteydik o taraftan. Bizim raporlarımız, bilgilerimiz bir üst amirlere onlar tarafından iletilirdi.

Raporlar gidiyordu?

T.B.: Muhakkak ki. Öncü imtihanı açıldı. O zaman. Hemen, bir yıl içinde öncü imtihanı açıldı. Dediler ki bana, ustabaşı vardı A. Usta, T. usta sen gir dedi. Doğrudan! Seni orada ne yapıyor, takip ediyor. T. usta bu işi yapar diyor. Sen takiptesin çünkü orada.

Bu, ustabaşı öneriyor değil mi?

T.B.: Tabi ki. Bana dedi ki sen imtihana gir dedi.

Bir kişinin arkacı grubundan öncü grubuna gelmesi için bir sınav yapılıyor. Yetenek sınavı mı oluyor bu?

T.B.: Tabi, tabi. Şimdi makinenin çalıştırılması ve üretilen malın takibi esnasındaki onun yetenekleri, gayreti, işe sarılması yönünde bir takibimiz oldu. Bir sene bizi takip ettiler tabi. Bir sene sonunda dediler ki; bir öncü olacağına, biz buraya bir öncü imtihanı daha açalım da öncünün birisi izne çıktığı zaman, yıllık izne, bir tane yedek öncümüz olsun. Yedek öncü olması için de dediler, T. sen gir imtihana. Ustabaşı bizzat kendisi söyledi. Öbür arkadaşları önermediler. Demek ki bizi takip ediyorlardı.

Diyelim ki dokuma bölümü; dokuma bölümünün bir tane mi öncüsü oluyor?

T.B.: Yok dokuma değil. Dokumada yok öncü. Dokuma-ihsarda var.

Ş.K.: Her bölüm ayrı ayrı.

T.B.: İplik bölümü ayrı. Şimdi, ham madde olarak harman hallaçtan, hatta ambarlara gelen pamuktan iplik üreteceğiz ve sonuç olarak çıkacak, değil mi? Ambarlara gelen pamuk harman hallaç, iplik, vater, derken dokuma-ihsar bölümüne, üç bölüme, üç üniteden geçerek dokuma-ihsara geliyor. Dokuma-ihsarda da iplik tek kat geliyor. Çift katsa çift kat, üç kat, dört kat yapılacak şekilde yükleniyor, ... Ondan sonra çözümlere gidiyor. Çözümlerden levent dediğimiz makaralara sarılıyor ve haşıla geliyor. Haşılı biz kola sistemi tabir edelim. Kola sisteminden geçirip, kurutup iplikleri dokumaya, dokuma tezgahlarına verecek şekilde hazır hale getiriyoruz. Haşıl sistemi oydu.

O zaman sadece belli bölümlerde var öncü...

T.B.: Şimdi, var. Her makinede iki kişi çalışıyorsa makinenin önünden ve arkadan işçinin müdahale etmesi gerekiyorsa her makinede hemen hemen var. Dokumada yok benim gördüğüm kadarıyla.

Bunun fiziksel bir tarifi de var yani; öncü, makinenin önünde çalışan kişi...

T.B.: Tabi, tabi! Arkacı da arkasında... Makinenin boyu, 20 m. kadar var yaklaşık; çok büyük makine. Şimdi bir kişi, hem önünü hem arkasını makinenin, anında kontrol etmesi mümkün değil, müdahale etme şansı da zayıf. Çünkü birisi makineyi, düğmeye basacak, birisi de mesela ... olacak, kesecek. Öteki taraftan çıkıyorsun, müdahale edip makineyi çalıştırmak gerekir, çalıştıramıyorsun. Ötekine diyorsun ki, ... çalıştır. Pozisyon gereği birbirine yardımcı olman gerekir.

Ş.K.: Öncünün görevi çok çok fazla. Neden? İpin çapraz gelmemesi için, öncüdedir o (öncünün görevidir).

Dolayısıyla öncünün eğitimi ve yetenekleri daha fazla?

T.B.: Çok fazla. Şimdi oradan çıkan bir malın ... , yahut hatalı çıkmasında öncelikle işi öncü takip eder. Sen neredeydin bu mal çıkarken? (İş veren öncüye bu biçimde hesap sorabilir anlamında) Bir mal ön taraftan çıkarken öncüye tabi oluyor. Arka tarafındaki işlemler en azından öncüyle ortak yapım, sonra öncüye tabi oluyor.

Ş.K.: Şimdi, sadece mesela gün gelmiştir, öncü vardır. Arkacıya izin vermişlerdir, eleman yoktur. Öncü sadece öndeki taraklara haşıla uğraşırken arkadaki tuşlardan üç tane, beş tane, on tane kopmuştur. Bu yumak haline gelmiştir ama yumak haline gelince geç fark etmiştir bu, onu bulmuştur. Biz dokumada bunun eziyetini çok çekiyoruz. Şimdi biz tahar yaparken ilk çıkan uca göre tahar yapıyoruz. İplik çıkmış

mesela on, on beş uç. Dokumaya gidip aşağı yukarı üç yüz metre, beş yüz metre çalıştıktan sonra diğer uçlar çıkıyor. Biz o zaman ne yapıyoruz? Biz T. ustayı çağırıyoruz. Diyoruz ki, T. usta, bunda sonradan çıkan uçlar var, ne yapacağız bunları? T. usta gelip bunları ayarlayabiliyordu.

Anladım. Ve bu da kalifiye olma durumunu gerektiriyor. Peki, T. bey, bundan sonra ne yaptınız? Öncü sınavına mı girdiniz?

T.B.: Öncü sınavına girdik. Şimdi yaklaşık on üç yıl makinanın başında çalıştım. Bir yılı bunun arkacı olarak, on iki yıl falan öncü olarak çalıştım ama bu esnada hep hani bir işçinin nereye kadar yükselebilirim yahut bir kişinin hayatı boyunca hedefleri. Bir hedefleri var insanların, çalışırken bir uğraşı, bir hedefi, çita yükseltme; ben de bunu düşünerek, dedim bu işleri yaparken diğer bölümleri de takip edeyim. Diğer bölümleri takip ederken tabi benim de takip edildiğimin ben farkındayım. Müdürler, şefler de beni takip ediyorlardı. Usta ihtiyacı olduğu zaman bir an kulağıma birileri dedi ki, seni usta olarak ortaya çıkarsak, eğitsek olur musun? Tabi ki insan, hoşuna gidiyor. Birtakım şeyler sezmişler benden. Olur dedim ben. On üç yılın sonunda işte yedek usta olarak. Yaklaşık üç yıl falan da öyle çalıştım. Kadrolu çalıştım.

Direkt usta da olamıyorsun, değil mi?

T.B.: Tabi.

Önce yedek usta mı oluyorsun?

T.B.: Yedek ustalar. Kadrolu ustaların yanında, çırak usta olarak taşıyorlar. Şu makinanın arızalarını yap dendi, gel bakalım, beraber yapalım. Arızalarını yaparken, ayarlarını yaparken onun yanında yetişiyorsun.

Peki, bu arada yine sürekli gözleniyor musunuz?

T.B.: Tabi ki. Şimdi, birinci derecede beni yanında taşıyan ustanın benimle ilgili intibaları; onda ne oluşuyorsa; o da bir üst kademelere bildiriyor. Diyor ki işveren, usta konumundasınız siz ama bu ustayı yetiştiren kişilerin durumunu bize yakinen takip edin, bildirin. Daha iyi elemanlar yetiştirmek için tabi uğraşacağız.

Ş.K.: Benim himayende belki de 40 kişi, 50 kişi çalışıyor o anda. Bunlar ... arızaları mı var? Usta, normal bir usta. Bir de mesela gelir, postabaşına sorar.

Peki, şöyle bir gözleminiz oldu mu? Mesela Sümerbank'ın sınav yönetmeliği var. Orada, birinin karşısına geçtiğiniz zaman, özellikle sözlü imtihanda, onun elinde bir kağıt var ve orayı dolduruyor. O kağıtta şöyle şeyler de var: Kişinin stres yönetimi. Yani stresini yönetebiliyor mu, heyecanlanıyor mu, heyecanlanmıyor mu, duygu durumu nasıl gibi de notlar alınıyor aslında; ilk karşılaştığımızda. Mesela bir kişinin usta olmasında ya da öncü olmasında, olaylara soğukkanlılıkla müdahale etmesinin önemi var mı acaba?

T.B.: Tabi ki.

Ş.K.: ... Zaten senin hakkında işverene, işte bu konular gidiyor. İlk başta aile terbiyen gider. İş herkes öğrenir diyor!

Nasıl bir önemi var aile terbiyesinin?

Ş.K.: Şimdi, toplumun içerisinde, toplumu ne şekilde idarecilik yapabilirsin...

Yani bir şekilde, sizde bir idarecilik vasfı aranıyor mu?

Ş.K.: Evet, en başta! Çünkü bak, şimdi T. ustanın yanında genelde hep bayandı. Ama bayan da var. T. usta gün geldi, bayanla bayan oldu, erkekle erkek oldu. T. usta zaten kendisi asabi olmuş olsaydı, T. ustayı orada idareci yapmazlardı. İlk baştan bunu arıyor senden. Ha diyor, zaten ustalık sıfatı var bu adamda ama idareci yönü nasıl acaba bu adamın, diyor.

Yani bir kişinin sadece yetenekleri değil...

T.B.: Hayır, hayır! İş bilgisiyle sosyal faaliyetlerde insanlarla hal, hareketlerini kontrol edebiliyor mu, yani birden parlamaz, sinirlenmez, insanlara sabırla yaklaşır, ikna etme yeteneği var mı, konuşma kabiliyeti var mı?

Yani burada gözleniyor muydu sizce?

T.B.: Tabi ki. Şimdi bakın, ben kendi başımdan, şöyle diyeyim: A. Bey vardı, müdür muavini. Çok otoriter bir adamdı. Şimdi ben on üç yıl dedim, ilk o arkacı, öncülük döneminde. Makine Alman yapımı makinedir. Önde taraklardan, mobilya taraklardan ip geçiyordu. Taraklarda, ben kendime göre eksiklikler gördüm ve bunları önerdim bizim şefimize. Önemsemediler, falan derken. Her sene o taraklardan 2-3

milyar tarak masrafı veriliyordu, ta Almanya'dan ithal ediliyordu bunlar. Hadi gel dedim, şunlara; bir örnek çizim verdim; şunu yapalım da şu tarakları kurtaralım. Bu sallıyor tabi. Af edersiniz, Türk milletiyiz biz. Biraz ağır kanlıyız. Bir gün iş yok, dedim ben M. Bey'e, bu işi ben yapacağım. Atölyeye, projeyi kendim çizdim; bunu dedim, gelin götürelim atölyede yapalım. Gittim atölyede, aa bizim işimiz çok, adam yok, yapamayız. İşletme müdürüydü o zaman bizim şefimiz. Dedim, ben kendim yapsam dedim, bana müsaade eder misiniz, bu atölyede? Kendim o aparatı yaptım ben, getirdim oraya. Biliyorsun tarağın üzerinde saç çekiyordu. Biten iplikleri tahar, kopum kopum koparıyor tarakları. Bir saç yerleştirdim, kızaklı bir saç. Makineye iplik girdiği zaman kilitledim buradan, tarağın üstünden sürtüp geçiyor dediler. Bu, işletme müdürümüz gördü bunu, ondan sonra hoşuna gitmiş. Aferin T. dedi, falan. Bir zaman geçti öyle, bir gün demişler ki, usta yetiştirmek için eleman arıyoruz. S. usta demiş ki, T. var, ne diyorsun? Usta yetiştirmek için. Müdürüm ne diyorsun? diye. Ben de görüyorum ha, giriş kapısında, ben de ön taraftayım. Bu adamda diyor böyle, bu adamdaki kafa, kaç kişide var? Çok doğru isabet, tamam diyor.

Hımm...

T.B.: Yani şimdi, işe kendimi vermem, işi benimsemem... İlkokul mezunu olmam dahi. Bak ne kadar benim takip edildiğim yani, arkadaşlarımla ne kadar takip edildiği saat var. Demek ki orada taktir ediliyordum.

Ve usta olarak yetiştirilmeye başladınız.

T.B.: Tabi, yetiştirildik. Bir üç yıl kadar öyle geçti, ondan sonra imtihan girdik.

İmtihan, nasıl bir imtihan?

T.B.: İşinle ilgili. Böyle sosyal yapın gereği; insanlarla nasıl geçinebiliyorsun; onun adına zaten takip de. Zaten hedefte, doğrudan usta yapılmıştık gönüllerinde biz, müdürlerin.

Peki, kronometre deneyleri falan yapıyor mu? Mesela kaç tane düğümü ne kadarda atıyorsun. Basıyor...

T.B.: O ilk işe girişte, ondan sonra yapılmaz.

Ş.K.: Ustalık imtihanları öyle oluyor, değil mi? Bir üç yıl kadar bir ön eğitime tabi tutulduk...

T.B.: Ustalık vasfına haiz olan kişilerin nitelikleri, işverenin gözünde zaten oluşmuştu. Doğrudan parmak bastılar; bu adam bizle bu işi yapacak diye.

Ustanın soğukkanlı olması önemli mi?

Ş.K.: Şöyle diyeyim; iş kazasında, bilhassa T. ustanın çalıştığı kısım; bizim o kadar büyüklükte aletlerimiz yoktu. Biz oturarak tahar işimiz bizim ama T. ustanın, bir saniyelik işçinin dalgınlığı, T. ustayı mahveder, götürür, hayatını bitirir. Bir de bir fark olduğunda, T. usta onu ikaz etmediyse, kaptırdıysa kolu gider. Başımı, bayan örtmediyse rüzgarla 1200, 1400 devirle çalışan makinenin şaftları, o anda saçı kaptığı vakit suratını değil, kafasını kopartır, atar. O da T. ustanın sorumluluğundadır.

T. usta bunun kontrolünü yapıyor muydu?

Ş.K.: Mecbur, tabi.

T.B.: Kıyafet kanunu genel, herkes için çıkmış ya. Bu işyerleri kılık kıyafet kanunları da var. Çalışma programına göre belirlenir, yazar yani. İşveren tarafından taktiren veriliyor zaten. Sen ona uymazsan, işçi uymazsa, sen de o işçiyi ikaz etmiyorsan dediği gibi mesuliyet, öncelikle ustanın.

Ne yapıyorsunuz, uymayanı hemen uyarıyor musunuz?

Ş.K.: Uyarıyoruz tabi. Uyaracaksın yahut o işten uzaklaştırılacaksın.

T.B.: Uzaklaştırılacaksın o işten. Diyelim giysimi bugün unutmuşum, yok derse, çok da iş varsa, mecbur kalmadıysan, çok çok mecbur kalmadıysan onu başka bir işe, başka bir elemanı oraya. İş takip etmekle mükellef olduğun için yapacaksın onu. E şimdi yapmadığın zaman risk. Önce mesuliyet, dairenin mesuliyeti bana yüklendiğine göre ben öncelikle sorumluyum.

Diyelim ki kişi bilezik takmış ya da eşarbını takmıyor. Uyarıyorsunuz, ciddiye de almıyor. Siz bunu hemen kayda geçiyor musunuz?

Ş.K.: Uyardığı kadar uyarır.

T.B.: Önce sözlü uyarı. Şimdi, tatlı dil yılanı kovuğundan çıkarır hesabı; ben yaklaşık yedi sene kadar ustalık yaptım. Hiçbir işçimi raporla, tenkitle, tebliğen cezalandırmadım.

Ama sözünüzü de geçirebiliyordunuz...

T.B.: Geçirebiliyordum. Tabi! Ben ilk usta oldum, benim şefim dedi ki bana. Bir gün sabah geziyoruz böyle, her gün sabah geldiğinde bir daireleri gezerler. Gezerken bir işi yanlış gördü. M. Bey benim yanımda, şefim, müdürüm. Geldi işçiyi benim yanımda; af edersin; kaba tabirle ...tı, sıvadı. İşçiyi gönderdik, ben on adım ileri gittim. Müdürüm dedim, bu konuyu dedim ikimiz beraberce, ya benim odamda ya sizin odanızda görüşelim dedim. Telefon etti, gittim odasına. Bu dedim, ilk ve son olmasını istiyorum, benim yanımda işçime siz müdahale etmeyin. Yanlış gördüğünüzü bana söyleyin, ben işçimle aramdaki diyalogu eğer yeterli yapamıyorsam, görmüyorsanız siz, ondan sonra, benim yetersizliğimden sonra müdahale edin. Şimdi, her gördüğünüze müdahale edecekseniz, benim önemim kalmıyor. Benim otoritemi sarsmış oluyorsunuz.

Ş.K.: Zaten hiçbir sıfatın kalmıyor.

T.B.: İşçinin gözünde ben yok oluyorum orada. Rica ediyorum dedim, sizden bunu istirham ediyorum, bir daha olmasın dedim. Ve bu son oldu. Ben yedi, sekiz yıl botunca hiçbir işçimin olayını işverenle paylaşmadım, kendim aramda çözdüm. İşverenle hiçbir problemimiz olmadı. Bu diyalog, sağlamak için de kendimle mücadele etmek zorundayım. Tabi işi takip edeceksin.

Ş. Bey size şunu sormak istiyorum. Siz bu üç haftalık eğitimi aldınız. Bu üç haftalık eğitimde makine başında bir eğitim var. Onun dışında bir sosyal eğitim var mı? Mesela fabrika içinde müdürlerin tanıtımı, fabrikanın tarihçesinin tanıtımı... Fabrikanın sosyal hayatı da tanıtılıyor mu? Müdüre karşı şöyle davranılıyor, gibi...

Ş.K.: Yok, kişinin kendi sıfatına kalmış bir şey; ona bir eğitim yok. Mesela biri geldi fabrikaya, sana o hususta bir bilgi veren olmadı. Senin kişiliğine kalmış bir şey.

Yani zaman içinde tanıyorsunuz...

Ş.K.: Muhakkak.

T.B.: Resmi dairelerde bu konuları fazla önemsemiyorlar. Şimdi af edersin, şef, müdürler işçilerle biraz kopuk yaşıyor. Bu özel sektörde farklı olacağını düşünüyorum ben. Özel sektör kendi cebine giren paranın hesabını yaparak işçiyle yakinen ilgilenir, işçiyle, ustayla arasındaki diyalogu sifira indirip ürettiğini düşünür. Hareketin en güzeli. Ama burada öyle değil. Para kasadan gelecek, ... gidecek. Kazansa ne kadar, kazanmasa ne kadar onun hesabını bile yapmıyor. Girdi çıktı hesabının manası...

Peki, Ş. usta, nasıl bir hiyerarşi var aşağıdan yukarıya doğru?

Ş.K.: Vasıfsız işçi var, vasıflı işçi var. Sıralama gider. Mesela vasıflı işçi, bugün kaliteli bir dokumacıdır. Vasıfsız işçi meydancıdır. Ondan sonra ustası gelir, ustabaşı gelir.

Şimdi, bütün dairelerin birer ustası var ama ustabaşı tek...

Ş.K.: Tektir.

Değil mi; hepsinden sorumlu? Ustabaşı olmak, o zaman epey prestijli bir şey mi?

Ş.K.: Muhakkak.

T.B.: Tabi, şeflerden sonra o geliyor.

Şef, bu işin okulunu okumuş, mühendis kişi mi?

T.B.: Tabi. Genellikle.

Şef kime bağlı?

Ş.K.: Müdüriyete bağlı. Yani işletme müdürlüğüne bağlı.

T.B.: Her şef, kendi işletme müdürüne bağlı, doğrudan. İşletme müdürlüğü de, bölüm müdürleri de vardı daha eskiden. Sonra sonra bu kadrolar kaldırıldı.

Yani dokumanın özel bir müdürü mü vardı?

T.B.: Tabi, daha evvelen vardı.

O da fabrika müdürüne bağlı...

Ş.K.: Bizim girdiğimizde sadece tek bir üretim müdürü vardı, teknik müdür vardı ve ondan sonra da genel müdür vardı. Üçe ayrılıyordu bizde; genel müdür, teknik müdür, işletme müdürlüğü.

Sizin çalıştığınız dönemlerde, fabrikada kaç kişi çalışıyordu?

T.B.: Ben girdiğimde 1500 kişi falan vardı.

Ş.K.: Benim girdiğimde 1650 kişi vardı.

İşçi olarak mı?

Ş.K.: Hayır, personel yani. Ustabaşı falan, hepsi dahil.

Peki, ne kadar memur vardı? Oran çıkarmak açısından...

T.B.: Yaklaşık 35-40 civarlarında anca varmıştır. Ben öyle tahmin ediyorum yani.

Ş.K.: 50 kişiyi geçmez.

Şimdi, fabrika var ortada bir tane; bu fabrika üretim yapıyor. Burada verimlilik esas, değil mi?

Peki, iş denetimi nasıl sağlanıyordu? Verimliliğin denetimi nasıl sağlanıyordu?

T.B.: Şimdi verimlilik, daire ustaları da işten sorumlu olduğu için, her işçi de kendi içinde akort çalışıyordu zaten. Kendi kendisini sistem içinde, verimliliğe itiyordu akort çalışma.

Ş.K.: Ne kadar çalışırsan, o kadar para alacaksın çünkü.

Ve bunun kontrolünü, o makinenin üzerindeki sayaçlar mı yapıyor?

T.B.: Evet, gayet tabi.

Nedir o sayacın önemi?

T.B.: Her posta; A postası, B postası ne kadar... Kilolarla...

Ş.K.: Ne kadar çalışmışsın bugün, onun parasını alıyorsun.

Ama belli bir kotanın altına düşmemek kaydıyla...

Ş.K.: Düştü mü, zaten ikaz geliyor.

Kim ikaz ediyor?

Ş.K.: Müdüriyet. İşletme müdürlüğü, eee... planlama müdürlüğü... Tabi ikaz geliyor zaten. İşletme müdürüne yahut da işletme müdürü demeyeyim, dokuma şefine geliyordur. Dokuma şefi diyor ki, şu isimli diyor, şu numaraya kadar çalışan tezgahlarımız, üretimi az, neden?

Kime diyor bunu, ustabaşına ya da postabaşına mı?

Ş.K.: Şefe der, şef de ustabaşını çağırır. Dokumanın ustabaşısını. Yahut da ustabaşını çağdırdıktan sonra, senin komple ustası vardır. Mesela T. usta komple ustası.

Ne demektir komple ustası?

Ş.K.: 32 tezgahtan, 4 dokumacıdan, 1 masuracıdan sorumlu kişidir.

T.B.: Bu, dokuma içinde...

Ve çağırıyor, sizi uyarıyor...

T.B.: Şimdi o, ustasını çağırıyor, o da işçilerini çağırıyor. Zaten o duruma kolay kolay getirmiyor insanlar bunu. Şimdi, üç postanın üretimi o sayaçta görünüyor; dönerek... A postasından alan B postasının ustası bakıyor ki bu diğeri, 20 metre kumaş dokumuş. Vardiya postasındaki ölçüyor; 16 metre. Arkadaşlar diyor, bak, ötekenden 4 metre eksik kalmış. Buna dikkat edelim. Bir günde hemen ikaz gelmez sana. Bir hafta içinde denetime tutulursunuz. İlan tahtası var bizde.

Onu soracaktım; her bir postanın üretimi ilan ediliyor zaten, değil mi?

Ş.K.: Zaten sen utanıyorsun ki!

Utaniyor musunuz?

T.B.: Tabi.

Ş.K.: Ne demek yahu!

Yani o bir yarışma konusu oldu mu sizde?

Ş.K.: Evet, evet! Seni teşvik ediyor işte. Yazıyor oraya, mesela A postasında diyor, şu 49'da kalmış. Öteki çıkmış 70'e! Allah allah diyor, yahu benden önceki çıkmış 70'e, ben niye 49'da kalmışım? Ya iplikten sorun, ya makinede sorun, ya rutubette sorun.

Peki bu ilan tahtası, sizce yönetim tarafından bilinçli yapılan bir şey miydi? Yani bir yarışma ruhu oluşması için...

Ş.K.: Hayır, hayır. Herkesin ... şeyi var orada.

T.B.: Şimdi, işveren öyle görüyor olabilir olayı; işçiyi teşvik etsin diye ama işçi de en çok işin maddi boyutunu düşünerek, burayı düşünerek, haa, ben ondan geri kaldığım zaman buraya (cebini göstererek) az

para girecek diye, kendisini oraya göre ayarlamaya, endekslemeye çalışır. İşin iki boyutu var; işveren tarafı, işçinin kendi tarafı.

Şimdi, vardiyalı sistemde, akort çalışan işçilerde disiplini sağlamak daha kolay. Çünkü sistemin kendisi disiplini kuruyor; değil mi? Yani bir yarışma mantığı var, hızlı üretirsen primlendiriliyor. Peki, gündüzcü işçilerde verimlilik nasıl ölçülüyor?

Ş.K.: Devamlı gündüzde zaten çoğunlukta vasıfsız işçi çalışır.

Öyle mi?

Ş.K.: Devamlı gündüzde. Genelde üretimde, hepsi zaten akorttur. Hangi üretim olursa olsun; iplik olsun, dokumacılar olsun, tahar dairesi olsun, kalite kontrol olsun; hep prim sistemidir bunlar. Hepsi prim, seni teşvik ediyor, şu kadar iş yap, bu kadar para al diyor.

Usta, bir idareci değil mi? Aslında en alt kademe idareci olarak bakabilir miyiz ustaya?

Ş.K.: Tabii, şey olarak, yönetici olarak evet.

T.B.: İşçinin sevk ve idaresi, birinci derecede dairenin ustasından sorulur. İşin ve işçinin sevk ve idaresi birinci derecede ve ilk mesulü, o işin ve işçinin ilk mesulü ustadır. O günkü posta ustası. Mesela diyelim, o üç vardiya çalıştığımız zamanları düşünüyorum. Bir-üç postanın bugünkü postasını kim; Ş. usta. Hangi dairenin? Dokumacıların yahut tahar dairesinin. Üç kadar o dairenin işinin ve işçinin mesulü o.

Şimdi aslında yöneticilerle işçiler arasında, doğasından kaynaklanan bir gerilim var zaten. Peki, normal bir işçi postabaşı ya da usta olduğu zaman, işçi artık o kendinden biri değilmiş gibi bir hissiyat içine giriyor mu?

Ş.K.: Mümkündür.

T.B.: Biraz giriyor. Şimdi, insan doğasında var çekemezlik. Ben bunu kendim birebir yaşadım. Sen belki pek fark edemezsin.

Ş.K.: Ben tek dairede yetiştiğim için...

T.B.: Şimdi o tek dairede yetişmiş. Onun başka biri olma şansı yoktu.

Ş.K.: Takibim yoktu benim.

T.B.: Ama bende vardı. Lise mezunları vardı benim dairemde. Statüye göre, iş kanununa göre aslında lise mezunları usta olması lazım. Lise mezunları var olduğu halde üç tane, dört tane; işveren tuttu dedi ki, bu işi yapacak olan adam bu. Ben ilkokul mezunuyum ve gururlandım orada. Başarımı kanıtlamışım, kendimi kanıtlamışım, lise mezunlarının önüne, beni işveren tuttu, kendi getirdi. Sendikaya dahi... Bak şimdi, sendika da buraya taraf oluyordu. Sendikaya ben ters durumdaydım o anda. Sendikanın o günkü kadrosuna ters durumdaydım. Ve sendika da tuttu beni, dedi ki, arkadaş biz seni usta yaparız ama bize muhalefetlik yapma! Tehdit etti beni. Şimdi, benden çekiniyormuş. Benim arkamdaki işçi kitlesi, benim işçilerle, arkadaşlarla diyalogumdan bir grubum olduğunu hissediyor. Sendikadaki yöneticiler diyor ki, seni usta yapacağız ama bize muhalefet olma bak. O da işin o tarafını düşünüyor, sendikada. Şöyle düşünüyor; ben ona muhalefet olursam onu oradan indiririm diye.

Şimdi işin mekansal ayağına girelim biraz. Kişi ustabaşı olduğu zaman ya da posta ustası olduğu zaman ona bir tane odacık veriliyor. Bu odalar konusunda ben, şöyle bir farklılık keşfettim Sümerbank fabrikalarında. Bu odalar, mesela dokumada olduğu zaman yere yapışık oluyor ama iplik gibi bölümlerde, birkaç basamakla çıkılan bir yer haline dönüşüyor. Ve bunun dört tarafı da camlı oluyor. Bunun anlamı nedir? Yani niye bazen yerle yapışık, bazen yerden yüksek ve niye etrafı hep camlı?

T.B.: Gözlem.

Ş.K.: Şimdi o, gözlem. İşyerinin, makinelerin kontenjanına doğru. Mesela bunların, arkadaşımızın çalıştığı yer, makineler yüksekti. İşçiyi görmesi için yüksek olması gerekir. Postabaşının görevi nedir? İş takip etmektir, işçiyi takip etmektir.

İşçiyi gözlemenizin nasıl bir önemi var; işçi çalışıyor zaten?

T.B.: İşçi çalışıyor ama işçi de. Dedim ya, insanın doğasında var kaytarmak, fırsat buldukça oturmak. Akort da çalışsa bazı insanlar, belli bir süreyi tutturuyorum. Ben de biliyorum, kim ... çalışıyor diyelim... Makineyi üç saatten iki saati, beş saatten dört saatini bakıyor, bir saatini kaytarıyor. Şimdi bu makinenin beş saate yaptığını, üretimini, ne verdiğini tam manasıyla bakılırsa ben biliyorum. Hesaplama yöntemini biliyorum. Ve işçi bu sekiz saatten üç saatini çalışmış, beş saatini kaytarmış. Üretimden ben zaten fark ediyorum. Doğrudan ben onu denetlemek için, makinenin başında işçinin ne kadar oyalandığını, ne kadar gelip gitmediğini oradan tespit ediyorum.

Ş.K.: Yükseklik derecesi o; işi ve işçiyi takip etmek.

T.B.: Efendim dokumada ne yaptıkları konusunda gözlem yapıyorum, intiba uyanıyor bende. Falanca makinelerine bakan işçi, sekiz saatte yedi saatini orada geçiriyor ama bana üç makineye bakan işçi, sekiz saatin dört saatini orada, dört saatini tuvalette geçiriyor. Ve bu üretime de hemen yansıyor zaten ve kaliteye yansıyor.

Peki, Ş. Bey, işçinin kaytarma eğilimi nasıl oluyordu, ne yaparak kaytarıyordu? Orayı terk ediyor muydu, mekanı?

Ş.K.: Genellikle işyerini terk eder, sigara salonu dediğimiz, tuvaletle bitişik olan deminki gösterdiğim yerde, gider orada sohbet eder, bir sigarayı beş dakikada içeceğine on beş dakikada içer. Gelmez. Makine da yatar. O anda bir amir, bir memur geçtiği vakit sorumlusu sensin, işçi değil onun sorumlusu.

Diyelim ki işçinin kaydardığını keşfettiniz. Bunun önüne nasıl geçmeye çalışıyorsunuz?

Ş.K.: İkaz ediyorsun.

Kişi orada yok. Nerede arayıp buluyorsunuz?

Ş.K.: O içerdedir zaten. Ya tuvalete gidecek, ya sigara salonuna gidecek, başka bir yere gidemez ki. Orada zaten bir tane ağızdan ikaz ediyorsun, iki tane ağızdan ikaz ediyorsun, baktın yola gelmiyor, hemen hakkında raporunu döşeyip üst kademeye gönderebilirsin. Bu yetkin var.

Sabahtan başlayarak bir günü takip edelim; neler yapıyorsunuz? Sabah geliyorsunuz, o ana kapıdan mı giriyorsunuz?

T.B.: Tabi, ana kapıdan. Bekçi kontrollündeki kapıdan geçiyorsun.

Bir kontrol yapıyor mu sabah?

T.B.: Yok, girişlerde yok. Çıkışlarda sadece insanların yüzeysel olarak üstleri aranır, o kadar.

Ama çıkarken başka kapıdan çıkılıyor.

T.B.: Tabi, kontrol kapısı var yan tarafta, tek sıra girebileceğin. Kontrol kapısından çıkıyorsun. Tekrardan kontrol edilmek amacıyla. Gelirken arama olmuyor, herkes girebiliyor.

Sadece işçiler mi aranıyor?

T.B.: Tabi, tabi genelde işçiler...

Peki, ustalar, ustabaşları ne oluyor?

T.B.: Hepsî, hepsi aranıyor.

Ş.K.: Aynı gruptan sen de geçiyorsun.

Sonra geliyorsunuz...

Ş.K.: Yani kartı bastığın vakit, senin ustalığın da bitiyor, ustabaşlığın da!

Peki, sonra ön bahçeye giriyorsunuz. Manisa fabrikası hakkında konuşuyoruz. Ön bahçe size neler hissettiriyor acaba? Ön bahçede girdiğiniz zaman tam idare ile karşı karşıyasınız ve idarenin tam ortasında da müdürün odası var. Ön bahçe nasıl bir yer, gergin bir yer mi?

T.B.: Şimdi gerginlik, insanların düşüncesiyle değişiyor. Eğer bir insan o gün işe bakma eğilimi, psikolojisi biraz değişirse sabahtan daha o insan, aşağı yukarı anlaşılıyor.

Peki, müdürün oradaki varlığı...

T.B.: Müdürün oradaki varlığı dahi o insanı, kendi bölümüyle müdürün arasındaki mesafe çok çok uzak olmasına rağmen oradan girerken daha şöyle müdürün görüntüsü dahi ... sebep oluyor. Yani işçiyi denetliyor yahut işçiye tepeden bakıyor manası taşıyor gibi insanlarda bir izlenim yaratıyor. Bunu müdür o anlamda bakmıyor olabilir ama insanın psikolojisinde, demin dediğim gibi, oradaki makamla kendisi arasındaki farkı uçurum görüyor, oturmuş orada sigarasını, çayını içiyor da af edersin, bunu düşünerek insanlar, psikolojisinde bir değişiklik oluyor yani.

Peki, müdür odasının yer seçimi sizce özel mi, seçilmiş bir yer mi? Giriş kapısına bakıyor olması, müdür odasının ön bahçeye en hakim konumda müdürün oturması. Özel olarak düşünülmüş tasarlanmış bir şey mi sizce?

T.B.: Bence öyledir.

Ş.K.: Muhakkak. İlk planda yapılırken bu fabrika, muhakkak ki o düşüncelere sahip olup da öyle yapılmıştır.

T.B.: Şimdi fabrikanın ana giriş kapısı dediğimiz yer, malların denetiminin yapıldığı, giriş çıkışların yapılması gereken, bilhassa üretimden sonra girip çıkan kaliteli malların, paraya dönüşecek malların giriş çıkışının yapılacağı yer. Onun için üst kademelerin de kontrolünde olması düşüncesiyle yapılmış bir planlama var. Hammadde girerken arka kapıdan giriyor, üretimler oradan çıkıyor.

Yemekhaneye giderken de o bahçeyi kullanmak durumundasınız, değil mi? Hiç böyle şeyler oluyor mu, mesela bir kişi orada bulunmaması gereken bir saatte bulunduğu için azarlandığı. Böyle anekdotlar var mı sizde?

T.B.: Zaman zaman oldu.

Böyle bir olay hatırlıyor musunuz?

T.B.: Zaman zaman oldu. Şimdi, müdür diyelim, gayri ihtiyari de oluyor bu, yahut o ana tesadüf ettirmek için saatine bakarak çıkıyor oradan, ambarlara doğru gidiyormuş gibi yapıyor ama, o saatte işçinin daha on dakika sonra gelmesi gerektiğini biliyor o ama on dakika sonra, on beş dakika evvel işe gelenleri, kaytaranların olduğunu da görüyor, duyuyor, kulağına da gidiyor. O da gayri ihtiyari çıkıyor, sanki ambarlara gidiyormuş ama, orada yakalıyor tesadüf. Tak yüz yüze geliyor. Sen buradan çıkıyorsun, bu köşeden müdürle karşılaşıyor, işçi.

Bu, işçide herhalde bir korku yaratıyor?

Ş.K.: Şimdi o anda işçi zaten strese giriyor. Eyvah diyor. 10 dakika evvel kaydardığını biliyor. ... tuta tuta gidiyor böyle kenarlardan.

Öyle mi?

Ş.K.: Tabii. Hatalı yani, yaptığı iş yanlış. Kendi hatanı kendin zaten bilirsin giderken. Bir de bunu gördüğün vakit karşında, temelli tedirgin olursun.

O zaman o ön bahçe en çok kontrol edilen, kişinin kendini en çok kontrol altında hissettiği yer haline geliyor.

Ş.K.: Merkezi tam bizim orası.

Şöyle bir şey keşfettim ben; eskiden, 1960'lı yıllarda işçiler de idari bloğun altından geçerek işletmeye giriyorlarmış.

T.B.: Evet, var.

Hatta o kapı hala duruyor; gizli. Oraya daha sonradan bir şey yapılmış, böyle malların sergileneceği bir yer yapılmış. O kapı neden kapatıldı acaba?

T.B.: O kapı, sanıyorum 80'li yıllara kadar açtı.

Siz o zaman oradan geçiyordunuz...

T.B.: Tabii. 77, 78, 79, 80. 80 devrimine kadar bu üç, dört yıl içinde işçilerin sendikalaşma ve ikili sendikanın başladığı, siyasal hale sendikaların girdiği ve devlete karşı insanların sokaklarda birbirine çatıştığı ortam yaratıldı. Biliyorsunuz, 80 dönemini kitaplarda okursunuz, hatırlamıyorsanız o dönemi küçüktüyseniz, bilmiyorum. İnsanlar birbirine her yerde bağıra bağıra kavga edebiliyordu. İşyerinde de bu vardı. Gruplaşmalar...

Bu da kapının kapatılmasına yol açtı?

T.B.: Bence oradaki sürtüşmeler müdüriyeti dahi rahatsız etti. Müdüriyet, sağ sol çatışmalarında işyerlerinde, okullarda olduğu gibi, orada da rahatsız oldu. Yüksek seslerden rahatsız oldu. Ve yolu değiştirdiler. Bence en büyük etken o oldu. Artık insanlar rahatsız olmaya başlamıştı, biz de rahatsız olduk. Sen geliyorsun sağcısın, ben geliyorum solcuyum mümkünse yol değiştireceğiz yahut omuz çarpıp geçeceğiz, birbiriyle sürtüşecekler!

Ve kapatıldı.

T.B.: İşçinin dediler, yolu buradan olsun bundan sonra.

Peki, bu acaba sonradan şöyle bir şeye yol açtı mı; işçilerle yöneticiler arasındaki ilişki, daha da koptu mu böylelikle?

T.B.: Şimdi, ilişki pek kopmadı, zaten kopamaz. Mecburen işçi işini takip ederken, işveren de kendi işiyle bağlantılı olarak işçiyle muhabbet etmek zorunda. O kopmadı ama siyasal olayların... Dediğim gibi, siyasal olaylarla o kapının kapatılması, işçiyle işveren arasındaki ilişkinin kopmasına sebep değil. O

sadece bir gürültüyü patırtıyı duymamak, görmemek için. Çünkü o koparsa zaten üretimde ne üreten başarılı olacak, ne üretim...

Peki, ondan sonra bu arkalardaki, yanlardaki, idare bloğunun arkasındaki kapılardan girmeye başladınız, değil mi? Şimdi, buradan giriyorsunuz, bu kapılardan. Sizi ilk olarak bu koridor karşılıyor. Bu koridorun üstünde de işçi soyunmaları var, değil mi? Sağlı sollu; bir tarafta bayan işçilerin, diğer tarafta erkeklerin soyunma odaları var. ondan sonra geçiyorsunuz, bir kart basma ünitesine geliyorsunuz. Burada kartlar basılıyor ve orada bir puantörlük var. Puantörlük yine postabaşı odalarına benziyor. Yine yerden yüksek ve camlı. Kart basma ünitesinde böyle camlı bir yönün olmasının anlamı nedir?

T.B.: Şimdi, bazı işçiler bunu zaman zaman yaptılar; sen diyorsun ki, benim işim var, benim kartımı da basıver, ben burada dolanmadan doğru çıkayım, ... şunu alacak, bunu alacak gibi...

Yani bir kontrol ilişkisi var orada.

T.B.: Tabi, orada işçinin takibi söz konusu!

Yine bu, gözle mi takip?

T.B.: Tabi, gözle takip. Şimdi adam oturmuş orada, görevli o, puantör olarak. Bakıyor ki adamın elinde iki tane kart var; niye basıyorsun sen bu arkadaşımın kartını? Belki de; daha evvelerde olduğunu söylüyorlar, ben öyle bir şeyle karşılaşmadım; adam sabah gelirken arkadaşımın kartını basmış, akşam giderken basmış diye duyduk. Adam hiç işe gelmemiş ama işe gelmiş gibi kartı basılmış.

T. Usta, soyunma odalarının puantörlükten daha önce yer almasının bir anlamı var mı?

T.B.: Tabi, şimdi puantörlükten sonra içeri girip çıkarken, giriş çıkışlarda, bir yerde onun bile denetimi olduğunu tahmin ediyorum. Daha evvelden baş puantör diye biri vardı. İşçilerin amaçsız, gagesiz dolaplara gidip gelmesini ustabaşılara, ustalara bildirdiğini biliyoruz. Ben kendim usta olmazdan evvel... O baş puantörlük ondan sonra kalktı, içimizden puantör olarak arkadaşları getirdiler falan, yavaş yavaş bir gevşeme sistemi başladı. Sümerbank da sallantıya girdi bu işte. Yavaş yavaş bir gevşeme sistemi biraz başladı orada.

Peki, şöyle bir şey için böyle bir önlem alınmış olabilir mi, mesela kişi gelecek, puantörlükten kartını basacak, artık işe başlamış oluyor resmen ama gidip soyunma odasında mesela yarım saat geçiriyor. Bunun denetimini yapmak için...

T.B.: Denetimini, dairesinin ustası yapacak.

Öyle mi?

T.B.: Tabi, şimdi ben vardiyayı teslim aldığım zaman, on beş dakika, saatinden evvel girerim. Daire ustası olarak girmem lazım. Diğer, gidecek olan daire ustasından o günkü üretimle ilgili, arızayla ilgili bilgileri almam lazım. Ben proje yapmam lazım kendi üretimimi yönlendirmek için, işçiyi yönlendirmek için, işçiyi yerleştirmek için. On, on beş dakika evvel gelirim, daireyi bir gezerim, o ustayla istişaremi bitiririm, o esnada onun vadesi dolduktan sonra işçisi gider, benim işçim gelir. Ben beş dakika beklerim saat dolduktan sonra. Beş dakika sonra işçimi toplarım, derim ki, sen sen şu makineye, sen sen şu makineye. O makinenin başına geldiğimde bu işçi yoksa onu es geçerim. Buraya, o makineye o işçi gelmesi lazım. Gittim, hepsini yerleştirip geldim; hala o işçi yoksa o işçiyi ben bilirim. Benim mesuliyetimde çünkü, benim takip yapmam lazım. Hala işçi yok; ben giderim, bu işçi geldi mi, gelmedi mi karta, puantöre bakarım. Kartını takip ederim.

Baktınız ki gelmiş...

T.B.: Baktım, kart gelmiş. Kaçta basılmış kart? Üçe on kala. Üçte işte olması lazım. On dakikada giyinip girmesi lazım. Ha, kartında ne oldu, on dakika, on beş dakika içeriden yedi, devletin **malından yedi. ...**

Ve bu sizin hiç gözünüzden kaçmaz mı?

T.B.: Kaçmaması lazım! Ustayız yani, ustadan kaçmaz, benden kaçmaz. Ben kaçırmadım ama şimdi, demin dediğim gibi, işverenle bir kere işçi konusundaki münasebetimizi düzeltelim diye odasında toplantı yaptıktan sonra, işçinin dertlerini, onların üzerinde gözüm olduğunu hissetti ve kendileri dedi ki, biz vardiya değişimlerini, vardiya yaparken işi olsun diye işçinin, öbür postadaki bana gelmek için can atardı, benim işçim onlara gitmezdi. O konuda da şey yapmak istemiyorum yani. Ama demin dediğim müdürün, şeflerin, o ustanın işçilerini veryansın ediyor! Ustanın yanında; usta kendini savunamıyor, acizlik!

T. usta, bu kart basma bölümünde, bakın, iki tane kapı var, görüyor musunuz? Bir tane burada var, bir tane de tam karşısında var. Bunlar demir kapılar...

T.B.: Şu dokuma ihsarın. Ha, evet tahliye kapıları. Bu giriş kapısı. Şurada, koridordan girince giriş kapısı...

Bunlar hep kapalı tutuluyor, niye acaba?

T.B.: Şimdi, dedim ya işçiler bazen, buradaki denetim mekanizması gevşedikçe yavaş yavaş bu kapıları kullanarak kaytarmaya başladılar.

Normalde kullanamaz, değil mi?

T.B.: Normalde kullanamaz. İşçinin üretimde girip çıkacağı tek kapı vardır. Bunlar yangın için veya bir tehlike esnasında tahliye için kapılar. Bu kapı, aslında burası da doğru değil. Bu kapının tam karşısında, orası doğrudan bahçeye çıkan bir kapı vardı, duvarla örüldü. Bunun hemen girişinde, sonunda, arkasında.

Şunlar değil.

T.B.: Değil. Bu yönetimin, şeflerin, müdürlerin arka tarafında fakat...

Soyunma odaları, şurası puantörlük...

T.B.: Puantörlüğün şuradan bir çıkış kapısı vardır. Buradaki, işletmenin bulunduğu, memurların, müdürlerin bulunduğu binaya bakan, şurada bir ufak kapı vardı.

Ş.K.: Havalandırma ve tahliye kapısı. Mesela yangın oldu, deprem oldu. İlk anda meydana çıkış, meydana kendini selameten çıkış, kesin çıkış.

T.B.: Kesin çıkış kapısı bu.

Neden kapatıldı?

T.B.: İşte oralarda da bazı...

İşçiler kaçıyordu ve denetim yapılamıyordu...

T.B.: İşçi hataları ve bir de bu kapılar bir zamanlar demirdi, havalandırmaları vardı. Sonra çürüdü, bakım olmadı, oralardan sirkülasyon başladı. Belki onu da düşündüler. Tam bize sormuyorlar zaten, kendileri...

Ş.K.: Ördüler, gittiler.

T. Bey, şimdi bakın, kartımızı bastık, ondan sonra bir tane koridora giriyoruz. Bu koridora girdiğimiz zaman da burada sağlı sollu odalar var. Bunlar işte üretim şefi odası, bakım şefi odası, teknik müdür odası... Başka; işletme müdürü odası mı?

T.B.: İşletme müdürü, öğretim müdürü; karşılıklıydı onlar. Şurada, koridorun solunda planlama vardı. Burada... Neydi onun adı ya?

Dokuma şefi odası.

T.B.: Yok, dokuma şefinden evvel. Hemen şöyle sağa girişte. Merkez büro. Merkez büro vardı.

Şimdi T. Bey, bu kart bastıktan sonra, iplikçi veya dokumacıysan mutlaka bu koridordan geçmek zorunda mısın?

T.B.: Evet. Buradan geçen işçilerin hepsi, artık kendi dairelerine dağılacak. Buradan geçip, şu karşı koridordan geçip arkada inşaat bakımların, marangozların atölyeleri var; oraya giden işçiler de buradan geçiyor. Ha, başka yoldan gitme şansları yok mu? Var ama dışından, şefin dışından. Dolaşım çok, mecbur bu koridoru kullanıyor.

Peki, işçi için bütün bu şefin, müdürün önünden geçmek nasıl bir duygu?

T.B.: Şimdi, hep ister istemez onların kendi taraflarından denetlendiği kanısı uyanıyor işçide.

Ama bu, işçinin sadece kendi kendine yaptığı bir şey değil. Çünkü bu odaların hepsinin koridora bakan pencereleri var. Yani o pencereler niye var acaba?

T.B.: Pencereler, dediğim gibi, o işçinin denetimi için de var, ışıklandırma için de var, havalandırma için de var. Bu çok mantıklı olarak kullanılabilir bu pencere. Ama birinci derecede, herkes orada işçinin denetimden geçtiği gibi bir izlenim oluyordu ister istemez.

Neden oluyordu?

T.B.: Neden oluyor? Saat, dediğim gibi, saat üçte gelecek işe adam, üçe on kala kartı basmış, ben üçe çeyrek kala içeri girmişim. Usta olarak daireyi teslim alıyorum. Üçe beş kala başlar içeri işçi girmeye, bir

iki dakika geçti mi en son işçi girer. Bunlar, gelirken bu müdürü, şefleri kanıksamaz. (işe zamanında geldiği için) Alışkanlık yapıyor.

Ama geç kalırsa...

T.B.: Ama üçü beş geçeden sonra, üçte içeri girmesi lazım, üçü beş geçeden sonra giren işçi,

Ş.K.: Af edersin suçlu suçlu geçer.

T.B.: Çünkü onlar orada görülüyor.

Yani bu o zaman çok etkili bir koridor, değil mi?

T.B.: Tabi etkili; ister istemez!

Peki, koridora giriyoruz, koridorun en sonunda sağa ya da sola dönebiliyoruz.

T.B.: Sağa dönersek iplik...

Sola girersek de dokuma, ... dairesine giriyoruz. Orada da baktığımız zaman... Orada ikinci bir boğaz daha var aslında; şu boğaz ve şurası. Bunun da tam köşesinde iplik şefinin odası var. Diğer tarafta da dokuma şefinin odası var. Ve oraya da baktığımız zaman yine bu odaların, o koridora bakan pencereleri var. Bunun sebebi ne?

T.B.: Daireye gözlem açısından hakim olmak babında, dairedeki işçinin, kendinin orada varlığını hissedip daha disiplinli, daha üretken olmalarını teşvik etmek yahut kamçulamak amacıyla onları devamlı orada gözetlendiği kanısı olsun diye düşünülmüş olabilir. Ama tabi bu ışık almak, havalandırmak amacıyla da gene; o da var. Şurada da bir sürü pencere var çünkü şu anda. Bak, ne yapmış? Pencerenin bir kanadını açmış, havalandırmak için. Bunu karanlık, her tarafı kapalı kullanabilir misin? Gözlem lazım içeriği görmek için.

Peki T. usta, eskiden tuvaletler bu koridorun en sonunda, sonradan elektrik bölümü olan yerdeymiş. Daha sonradan bu puantörlüğün ön tarafına alınmış. Değil mi, şuraya, işçi soyunmalarının yanına?

T.B.: Puantörlüğün yanında, kendi soyunma dolaplarının olduğu bölümün içinde, tuvaletler daha evvelden vardı. Şimdi bizim oradaki, koridorun sonundaki, elektrik bölümü olarak çevrilen tuvaletler, bizim dokuma-ihsar işçisi ve iplik işçisi oradan çıkıyordu, tuvaletlere diye. Oradan da hemen kapının dış yanı top sahası. Hava almak için insanlar oradan çıkıyordu, kaçıyordu.

Kaçıyordu ve denetim sağlanamıyor muydu?

T.B.: Denetim ustayı zorluyordu, işvereni zorluyordu ve o ustanın gözünden kaçan işçi oturuyor, sigara içecek, hava, temiz yerde diye... Karşıdan bir müdür geçiyor, şef geçiyor görüyor orada. Ondan sonra...

Bu yüzden yasaklandı mı onların kullanılması?

T.B.: Genellikle bu düşünceden.

Yasaklandı mı peki?

T.B.: Tabi.

Onlar kullanılamaz oldu.

T.B.: Tabi, o tuvaletler zaten doğrudan elektrik bölümü olarak hizmet vermeye başladı.

Daha sonradan orası yasaklanınca, tuvaletlerin kullanılması, bu diğer tuvaletleri mi kullanır oldu işçiler?

T.B.: Şimdi, soyunma dolaplarındaki tuvaletler değil; dokuma-ihsarın kendi bünyesinin içindeki, işletmedeki tuvalet... Bayanlara ait iki tane tuvalet vardı. Erkeklerle ait de dokumayla ortak bir alanda tuvalet vardı. Dokuma ve dokuma- ihsar işçisi ortak olarak orayı kullanırdı.

Bu nerede acaba? Şimdi bakın, dokuma, burası idari bina. Giriyoruz, işçi girişi, bunlar işçi soyunmaları, puantörlük, burası iplik, bunlar müdür odaları, burası zannediyorum büküm, haşıl...

T.B.: Dokuma burası oluyor yani.

Evet, burası.

T.B.: Şimdi, dokumaya şu orta kapıdan, bir de şu kenar kapıdan giriş vardı. Şuradan geçince şurası... Şurada bir tuvalet olsa gerek. Şurası tahar dairesi, burası haşıl dairesi, şurada da tuvaletler var.

Bu sonradan mı yapıldı, hep var mıydı?

T.B.: Vardı onlar.

Dokuma ihsarın içinde tuvaletler var, değil mi?

T.B.: Dokuma bölümünde, sadece bayanlara ait. İki tane. Dokuma ihsarın erkek işçileri, dokumacılarla beraber, ortak kullandığı bir tuvalet.

Peki, iplik tarafında var mı?

T.B.: İplik tarafında, bayan ve erkek tuvaletleri ayrı; yan yana.

Puantörlüğün oradakiler değil ama değil mi?

T.B.: Yok, değil. Onlar soyunma dolaplarında, soyunma esnasında...

Bunların, ben o zaman yerini keşfedemedim T. Bey.

T.B.: Şimdi iplikte, şuraya girdiğimiz zaman, koridora şuradan girdiğimizde, iplik şefinden sonra sola döndüğümüz zaman duvar dibinde, şurası olabilir.

Bakın, şurası aşımda. Koridordan geldik, müdür odalarının önünden geçtik, döndük iplik şefi odası var. Ondan sonraki ilk oda mı?

T.B.: Yok, diğeri var. Ondan sonra fizik var orada. Fizikten sonra klima odası var, klima odasından sonra tuvaletler var.

Kapatılıp elektrige verilen tuvaletler değil mi onlar?

T.B.: O, bu koridorun sonunda. Şimdi, ipliğin içine girdikten sonra, benim dediğim bu olay.

O zaman kişi, bu soyunma dolaplarını sadece girişte ve çıkışta kullanıyor.

T.B.: Soyunma dolapları giriş çıkış esnasında, ihtiyaç olduğunda... Tuvalet ve banyolar var orada işçinin kullanabileceği; bayanların bayanlara ait, erkeklerin erkeklere ait; soyunma dolaplarından sonra tuvaletler ve banyolar var.

Peki, bir kişinin fazlaca tuvalete gitme eğilimi olduğunu; kaytarmak babında; ustabaşı yakalayabiliyor mu? Bunu hissediyor mu?

T.B.: Hisseder tabi. Zaten insanların psikolojisinde, zaman içerisinde işçiler birbirini, usta işçilerini, şefler de ustalarını ve işçilerini, ne yapıda olduğunu yavaş yavaş eğilimde oluşturuyor içinde. Nasıl bir karakterde olduğunu, kimin ne olduğunu üç ay sonra, altı ay sonra, herkesin vasfı ortaya çıkıyor. Kafanda oluşturuyorsun bu insanların durumunu. Kimin ne yapabileceğini, ne kadar çalışacağını, ne kadar eğleneceğini aşağı yukarı biliyorsun.

Peki, diyelim ki çok kaytarıyorsa uyarılar falan olabiliyor mu?

T.B.: Tabi, olduğu zaman mutlaka. Mesela ben gayri ihtiyari, makinenin etrafında beklerdim dolaşarak. İşçi gelmediyse, arızam da yoksa, bana ait yapılacak işler yoksa. Makinenin üretimiyle ilgili, işçinin kaytarmasıyla ilgili veyahut makinedeki malın takibi gerekir kaliteli üretim için. İşçi bunu pek o kadar umursamaz ama kalitenin ve üretimin iyiliği, güzelliği benden sorulacağına göre, benim de müdürüm tarafından denetleneceğime göre ben ona boynu eğik gitmektense, sandalyede veya koltukta oturmaktan çok gezmeyi severim.

Siz geziyorsunuz; sizin üstünüzdeki yöneticiler de rutin olarak geziyorlar mı fabrikayı?

T.B.: Zaman zaman. Şimdi en azından sabah işe geldiği zaman mesela müdürümüz, gelir daireme, beraber çıkar, gezeriz.

Üretim müdürü mü?

T.B.: Tabi.

Bu her sabah olur mu?

T.B.: Bu, yüzde doksan yapılır. Onun da belki prensipleri vardır; üretimle ilgili, insan psikolojisi ile ilgili gibi... O günün değerlendirmesini yaparsınız işte kafamızda. Ha, o gün öyle bir olay oldu ki, o da evden kafası bozuk geldi. Geldi, içeride belki hoşuna gitmeyecek şeyler yapacak kendi kendisine. Diyelim ki o gün gelmez. Zaten her gün bir rutin gezmesi vardır, saat 8:30, 9:00 arasında. Baktım o gün gelmedi, ben giderim yanına, müdürüm hayrola? Sorma işte bugün oğlanla kız... Yahut şu durumdan psikolojim bozuk.

Bir üstünüzdeki müdür, üretim müdürü bu turlama esnasındaki izlenimlerini daha sonra size aktarıyor mu? Mesela, T. usta şunu şöyle yapalım, bunu böyle yapalım. Bilgi alışverişi oluyor mu?

T.B.: Günlük fikir alışverişimiz her halükarda var. En asgariden birebir görüşlere veyahut daire ustalarını, kimlerden mevcutsa, müdür toplar. Şunları şunları yapalım arkadaşlar, şunlar şunlar yeni üretim gibi. Veyahut şunları şunları şu işçiler yapsın da, bunları bunları bu işçiler yapsın., bak bunlar daha yatkın. Fikirlerimizi alır. Hangilerine verelim bu işi yahut bu üretilecek üretimi diye programını yapar.

Peki. Usta, üretim müdürü ile bir kere sabah görüşüyor. Onun haricinde, gün içinde görüşüyor mu?

T.B.: Gün içinde kendi isteğiyle, kendisine iletilmiş yeni bir olay varsa o bizi çağırır yahut bizim de kafamızda oluşmuş bazı problemler varsa onunla diyalog etmemiz gerekiyorsa, işçi gelmeden gidip o konuyu konuşmamız lazım. Kendi üretimle ilgili problemleri çözmek için ilk gideceğin merci o.

Üretim şefi, sabah rutin turundan sonra odasına kapanıp odasında mı kalır, yoksa gün içinde çıkıp dolaştığı da olur mu?

T.B.: Şimdi, yaptığı istişarelerden sonra, her bir üstün üstü olduğuna göre, o da planlama müdürlüğüne gider, üretim müdürlüğüne gider, müdür muavinleriyle, müdürlerle kendi aralarında toplantıları da oluyor, onlara katılıyor.

Sizin, işçi olarak şöyle bir gözleminiz var mı; mesela üretim müdürünün işletmenin içine girmesi, makinelerin başına gelmesi işçinin psikolojisi üzerinde bir etki yaratıyor mu? Onun bir toparlanmasını, üretim müdürü gelir mi acaba diye sürekli bir atakta...

T.B.: Tabi ki oluyor ama işçiler de bunu artık kanıksamıştır. Müdür gelir bugün saat 8:30, 9:00 sırasında...

Yani en gergin an, 9:30'a kadar.

T.B.: Yüzde doksan o sıralar gelir, o sıralarda işçi işini bilir.

Ha, yani daha düzenli davranır.

T.B.: Tabi, o saatler arasında daha özenli davranır. Ama biz şimdi bunun böyle olmasını ben istemiyordum. Bir müdürden etkilenmesini istemiyordum. Üretimden biz sorumluyuz işçi kendi sorumluluğunu bilsin, usta kendi sorumluluğunu bilsin, müdür de kendi sorumluluğunu bilsin. Herkes kendi mesuliyetini, omuzlarına yüklediği mesuliyeti taşısın. Hem demin dediğim gibi; müdürüm, benim yanımda benim işçimi azarlama! Müdürüm bana intikal ettirsin, ben bir çözemezsem sorunu müdürüme tekrar döneyim. Ama bir müdürün, bir şefin bir usta varken, bir postabaşı varken işçiyle yaka paça birbirine girmesi yahut bağırıp çağırması sorunu çözmüyor. Ve benim oradaki rolümü, ustanın rolünü müdürün, şefin üstlenmesi beni pasifize ediyor. O zaman işçinin gözünden ben düşüyorum ve işçiye hükmetme yeteneğimi azaltıyor.

Peki, daha üst kadro müdürler... Fabrika müdürü diyelim, onun ziyaretleri oluyor muydu işletmenin içine?

T.B.: Tabi, zaman zaman. Şimdi, üretim müdürlüğü, üretim şefleri falan işi denetlemek veyahut işi kontrol etmek amacıyla değil de; o zaten onu uzaktan takip ediyor, önüne gelen programlardan biliyor; fakat zaman zaman yumuşak inişlerle, işçiye böyle yumuşak görünerek ziyaret ederek işlerden kendisini üzmesini istemez. Üretim müdürü geldi, kendisinin bu sefer işçi tarafından öcü gibi görünmesini istemiyorlardı; yüzde doksanı böyleydi. Ama bazı insanların mizacı gereği ters görünen kişiler de vardı. Mesela diyelim A. Bey. Aslında çok dürüst adam ama mizacı gereği adam sert bir adam; herkes onu gördüğü zaman genel müdürden daha çok çekinirdi o adamdan. Ben yine yolda gördüğüm zaman rahatlıyordum ama kendimden emindim.

Peki, mesela işletmenin içine üretim müdürünün gelmesi ile genel müdürün gelmesi farklı bir psikoloji, farklı bir teyakkuz yaratıyor mu? Genel müdürün gelmesi çok daha prestijli bir şey mi?

T.B.: Genel müdürü insanlar pek sayımsamaz. Çünkü genel müdür gelirse en çok dairenin ustasıyla ilgilenir.

Yani daha alt kademeye ilgilenmiyor.

T.B.: Ama üretim müdürümüz geldiği zaman ne yapar? Şurada bir makinede çalışan bir işçiyi o anda orada görmediği zaman; ya usta, çağır da şununla bir görüşelim, şu ne oluyor, bu ne oluyor?.. Yani işçiyle de görüşebiliyor o anda ama müdür öyle değil. Gelir daire ustasını ... herkesle bire bir ilgilenmez. Çünkü

o, o zaman ne oluyor, müdürlerinin, şeflerinin işini üstlenmiş oluyor! Onları bir yerde ayağa düşürmüş oluyor.

Şöyle diyebilir miyiz; en üst kademedeki çalışan idareci ile en alt kademedeki çalışan işçinin karşılaşma oranları, çok sık değil aslında fabrika içinde?

T.B.: Değil, tabi.

En sık ara kademe mühendislerle, yani şeflerle ustalar ve işçiler karşılaşılıyor.

T.B.: Tabi, tabi.

Peki, şimdi bir de yemekhaneler var. Bunların farklı mekansal karşılaşmaları var. Bir işçi yemekhanesi var, onun farklı bir dekorasyon anlayışı var. Bir memur yemekhanesi var, müdür yemekhanesinin daha da farklı bir şey anlayışı var. Bu konuda ne düşünüyorsunuz? Bir de işçiler tabldot yiyor galiba, diğerlerine daha farklı bir servis yapıyor.

T.B.: Şimdi, normal şartlarda insanlar, biraz evvel demiştim ya, şurada, ben de orada olsaydım, ben de onu yaşasaydım, ben de onu yeseydim, isteğime bağlı kendime hizmet ettirseydim gıptasıyla bakabilir olaya. Ama herkes bulunduğu konumda, kendisine göre verilen hizmetten memnun olmasını bilmezse bunun önü kesilmez zaten. Bunu yapıyordu insanlar; işçi, memurlar orada yiyor da biz burada yiyoruz! Yahu şimdi sen de eğer memur olabilirdin, olamamışsın. Bulduğun yerde mutlu olmasını bilmezsen mutsuzluğun sonu bitmez.

Bu mekansal ayrılma; işçi yemekhanesi ile memur yemekhanesinin ve bunlardan da idareci yemekhanesinin ayrılması, aradaki hiyerarşik farkı daha da vurgulayan, pekiştiren bir şey miydi?

T.B.: Koruyandı. Şimdi, adam diyor ki ben buraya giremem. Çünkü burası memurun, burası müdürün odası. Bu hiyerarşik düzende, kademeleri belirleyen bir sistem çünkü olay.

Daha da pekiştiren bir şey aslında, değil mi?

T.B.: Tabi ki, şimdi orada herkes aynı şartlarda yemek yese, herkes aynı yerlere girip çıkarsa aradaki müdür, şef, ustabaşı, postabaşı kademe farklarını insanlar hemen indirger. Bu, Türk insanının yapısında daha çok.

M.A.: Şimdi o konuda araya girip bir şey söyleyeyim. Adıyaman'da çalışıyordum. Adıyaman'da da ... Orada mühendis bir arkadaş bu duruma çok bozuluyordu. Orada da tabi müdürün yeri farklıydı. Dedim M. Bey bu işin sonu yok. Yok dedi ya ben özel sektöre gideceğim. ... Dedim bak, git dedim orada da aynı durum. Yıllar geçti, Bursa'da bir özel sektöre geçti ve başarılı bir arkadaş, gayet çalışkan. Bir gün karşılaştık onunla. M. Ağabey dedi çok haklıymışsın dedi. Özelde de Devlet'te de bu işin sonu yok. Her yerde aynı.

T.B.: Bu düzen yerleşmezse silsileyi kuramazsın zaten. En başlar en sona gelir. En baştaki adamın yapısını en alttaki ... gelir. Başlar karıştırmağa. Sistemi bozulur.

M.A.: Ben orada da bir şeye dikkat ettim; tabldot olayı. Orada tabldot veriliş saatlerinde bütün memurlara da, işçilere de, herkese tabldot veriliyor. Aynı çıkan kazandan, herkese tabldot veriliyordu; müdür de dahil! Ha, akşamleyin lojman olayında, mesela şimdi burada gördüğünüz gibi. Sen lojmanda kalıyorsun. Akşamleyin mesai harici gidersin, alakartı yaptırırsın yersin. Oranın sosyal tesisleri vardır, arkadaşlar alakartını söylersin yersin.

Anladım. Şunu soracağım; yemekhanenin işçi girişi ön taraftan, memurların ve idarecilerin girişi de arka taraftan. Kişilerin, kendi kullandıkları yemekhanenin giriş kapısına ulaşırken kullandıkları rotalar, yollar birbirlerinden farklılaşabiliyor muydu? Mesela işçiler daha çok şuradan merdivenlerden inip bu yolu kullanıp, hani buradan girmeyi, işte memurlar mesela daha arkadan hani, şu merdivenleri kullanıp buradan inmek gibi bir tercih olabiliyor muydu?

T.B.: Genellikle. Genellikle güzergah olarak ... gidiş gelişler olurdu.

M.A.: Orada da ben bir şey söyleyeyim. Kusura bakmayın. Şimdi orada esas olay şu; güzergah olarak; öyle işçi arkadaşlar var ki adam 15 dakika önce, 20 dakika önce kenardan kayıp yemekhaneye girer. Kaytarır açığı! Bunu önlemek için güzergah belirlenmiştir.

Belirlenmiş midir?

M.A.: Tabi! İşçi arkadaşlar puantörlüğün önünden, şu güzergahtan gidecektir diye belirlenmiştir yani.

Bu, yazılı olmayan ama sözlü bir kural galiba.

M.A.: Hayır, oturmuş bir sistem. Müdürlüğün tamimi de vardır yani, tabi. Buna rağmen adam 20 dk. önce bir bakarsın, futbol sahasının içinden gidiyor.

T.B.: Demin dediğim olay; tuvaletlerin oradan çıktığı zaman işçi, oradan da karşıdan müdür geçiyorsa birbirlerini; denetim mekanizması ortaya; karşı karşıya geliyor. Müdür diyor ki gayri ihtiyari, ben şuradan yemekhaneye gidiyor gibi...

M.A.: Özel sektörde, ben özel sektörde de çalıştım, yaklaşık 3 sene. Özel sektörde de, kamu sektöründe de çok dikkat edilmesi gereken bir husus yani.

Bunun nasıl bir önemi var; o rotaları belirlemenin?

M.A.: Bunu belirlerseniz kaytaran işçinin... Yani bir intizam, nizam getirirsiniz. Yani normal saatinde çıkmak ve normal saatinde girmek için, yoksa bizim insanlarımız çok çabuk ...lanıp suistimal eden insanlar. Hepsi değil tabi.

Anladım. Bir de galiba işçilerle idarecilerin veya memurların yemek saatleri, uzunluk olarak birbirleriyle aynı değiller, değil mi?

T.B.: Değil, farklı. Vardiya işçisinin en kısıtlı, zamanı. Devamlı gündüz işçisinin memurla beraber yemek saatleri aynıydı, değil mi?

M.A.: Vallahi, saatlerin geri alındığı zaman değişiyordu, ileri alındığı zaman...

T.B.: Yemek saatinin çakışması değil de yemek süresi... Bir saati gündüzkülerin, değil mi? Öbürleri yarımşar saati.

M.A.: O tamamen haftalık çalışma rejimiyle ilgili bir şeydir.

T.B.: Fabrikanın çalışma saatlerine uyarlanmış bir durumdu.

Peki, şimdi...

M.A.: Bir de imza atıp girip çıkardık. Arkadaşlar, puantörlükte kart basıp girerlerdi.

Peki, bir de yazlık bahçe var. Bu yazlık bahçeyi sadece memurlar ve idareciler mi kullanabiliyor?

T.B.: Şimdi, zaten işçi, memurla kendisi pek fazla bağdaşmış değil benim bildiğim kadarıyla; ben 24 sene çalıştım.

Yani kopuk bir ilişki mi var aralarında?

T.B.: Kopuk bir ilişki derken, işçi orasını sadece kendisinin iş alanı olarak görüyor. Sekiz saatin dışında orada, zaten çağırırsan da işçiyi oraya, otur desen de geliyor zaten, gelmez. Aylık yiyor, tek başına gelir, görevini yapar, orasının onun için bir kazanç alanıdır, parasını alacağı için çalışıyordur, gelir, sadece üretimini yapar, gelir, gider. Bunun dışında faaliyetlere katılmaz.

M.A.: Bazı işçiler, arkadaşlar vardı, usta arkadaşlar vardı mesela; çok sık gelirlerdi. İnanır mısınız, ben lojmanda oturmama rağmen benden çok gelir otururdu; yemek yemeğe, üstüne cigarası. Ama bazı arkadaşlar, bu prensip meselesi, hiç uğramaz.

Peki, bu konuda bir yasak var mıydı?

M.A.: Yok canım! Zaten 700, 800 kişinin ailesiyle beraber, 40, 50 tane memurla beraber oraya, kapasitesi ne? Mümkün değil yani, hiçbir kurumda yoktur böyle bir sosyal tesis. İsteyen gelir. Gelir, kalabalıktır geri döner.

Ama bu konuda bir yasak yok.

M.A.: Yok, yok. Yasak yok ama dediğim gibi, alışkanlık da yok.

Peki, şöyle bir şey olabiliyor mu, mesela bugün müdür beyin misafirleri olacak, gelmeyin ya da mesela bir gün önceden yer ayırtmak gibi bir şey oluyor muydu?

T.B.: Vardır tabi.

M.A.: Bu söylediğiniz olur. Olur tabi.

T.B.: Şimdi öncelik müdür beyindir orada.

M.A.: Size (mühendis ya da şefler) dahi derler ki uğramayın. Genel Müdürlük'ten Ankara'dan müdür beyin misafirleri gelecek.

Böyle bir şey denmesi gerektiği zaman, bunu kim diyor?

M.A.: Fabrikanın genel müdürü. Fabrika en azından sosyal hizmetler şefliğine talimat verir veya idari müdürüne talimat verir. Teknik konularda teknik müdürü, idari konularda idari müdüre söylenir, iletilir.

Herkese duyurulur, o gün orası daha تنها bir yer olur, öyle mi?

M.A.: Evet.

İşçilere tanınan bir lojman hakkı yok burada, bunu neye bağlıyorsunuz? Mesela Nazilli’de vardı. İşçilerin hiç zaman içinde, bize de lojman verilsin gibi bir talepleri oldu mu acaba?

T.B.: Zaman zaman gündeme geldi. Konuştuk bunları kendi aramızda. En azından bizim bir elektrik ustabaşımıza veriliyordu, ne bileyim, santralci... Bir iki kişi vardı.

M.A.: Santral ustası. Santral arızalandı, onun için.

T.B.: Telefonlara falan bakan ustalar... Şimdi bunu zaman zaman belki M. Bey ile de görüşmüşüzdür. Beni yahut da o günkü işte olması gereken, lüzumlu bir arızanın yapılması gereken ustayı gelip dayıyorlar, alınıp geliyordu. Şimdi bu durumlarda yolunu bulup da ustayı ta mahallelerden, evlerden aramaktansa niye ustalara da bir lojman verilebilir gibi, düşünceler oluştu ama artık dediğim gibi, biz son zamanlarımızı yaşadık fabrikanın.

M.A.: Ya, şimdi, devlet kurumlarımızda maalesef, bu konularda çok zaman ve kısıtlı düşünceler geliştirilmiş. Yani orayı bir görün. Her lojmanın arasına, rahat bir tane daha lojman sığabilir. Koskoca evler yapılmış; iki oda, bir salon! 70, 80 metre kare. Bir tane ..., o da yok! Böyle bir durumda zaten 30, 40 tane lojman var; 33 tane mi, 35 tane mi ne lojman var.

Size bu konuda ayrıca sorularım olacak zaten; bu bir ön görüşme böyle. Peki, şöyle bir şey var. Lojmanların olduğu bir alan var, bir de onlarla işletmenin arasında, konfeksiyona kadar giden bir tel hattı var. Yolla lojmanların arasında... Bu tel hattının, nedir önemi? Dikenli teller...

T.B.: Dikenli tellerin hemen orada ağaçlar vardı, değil mi?

Bir şev var.

M.A.: Güzergahı belirlemek olayı.

T.B.: Eğlenmek diyelim... Mesela hemen orada sosyal tesisler var yanda. Müdürlüğün, şeflerin, lojmanların yan tarafında. E çocuklar oynuyor bahçede; top oynuyor, şunu oynuyor, bunu oynuyor; kaçırmasın yahut da çocuk geçivermesin.

Yani çocuğun geçmesi istenmiyor, değil mi?

T.B.: Tabi, riski var. İş araçları yahut arabalar da geçebiliyor, çocuk için de risk var. Oraya geçip de kendilerini bir riske sokmasın diye.

M.A.: Konfeksiyon ambarları, genelde sizin anlattığımız güzergahın üzerindedir. Kamyonlar mesela, genelde yükü oradan sararlar.

T.B.: Zaten bütün Sümer Holding’in kurumlarında öyledir yani.

M.A.: Sosyal tesis ile iş yerinin arasını mutlaka ayırırlar yani.

Bir usta ya da ustabaşı olarak size şunu sormak istiyorum: Diyelim ki bir işçinin dokumadan kalkıp ipliğe gitmesi mümkün mü, uyarı alır mı?

T.B.: Alır.

Kim bunu fark eder? Başka bir işçinin geldiğini...

T.B.: Fark eder. Şimdi, öbür daireye yabancı bir işçi gittiği zaman; öbür dairenin işçisi ve ustası, kim görürse ilk yüzünü bu adamın, Neden geldin? Bir kere geldi, iki kere geldi, dikkat çekmeye başladı. Sonra bana telefon eder; usta, senin elemanın birisi buraya sık sık gelip gidiyor; dairenin ustası. Çünkü orada onun için bulunması gereken saat değil, bulunmaması gereken saat. O da üretimde, o da üretimde.

Önlük giyiyor mu işçiler?

T.B.: İşyerinin belirlediği, tek tip bir kıyafet var sadece.

Bütün iplik, dokuma, hepsi tek tip mi giyiyor? Hepsi mesela lacivert mi giyiyor? Yoksa iplik lacivert, öbürü başka renk gibi mi?

Ş.K.: Son zamanlarda bir iki tane kumaş farklılıkları oldu. Bu da üretimdeki, benim anladığım kadarıyla artık kumaşlardan meydana gelen, işçi elbiselerine yeterli tek tip kumaş bulamamalarından kaynaklandı. Artık kumaşlardan yapıyorlardı.

Peki ustalar işçiler ile aynı kıyafetleri mi giyiyor?

Ş.K.: Farklı. Renk olarak.

T.B.: Renk olarak farklı değil de, mesela işçiye düz ceket verirlerdi ustaya mont tipi.

Yani işletmeye girdiğimizde, ben yabancı biri olarak sizin usta olduğunuzu anlayabilir miyim?

T.B.: Tabi. Tabi.

Bir kreş var. Bu kreşten daha çok işçiler mi yararlanabiliyor?

Ş.K.: Memur da. Memur çocukları da gidiyordu tahmin ediyorum.

M.A.: Tabi, tabi.

T.B.: Dışarıdan gelip de yani memur olup da lojmanda oturmayan, dışarıdan gelen memurlarımız da vardı yani. Onların çocukları da oradan yararlanabiliirdi.

M.A.: Tabi, evde bakıcı olarak başka kimsen yoksa lojmanda oturanlar da çocuklarını bırakabilirler.

Peki, 1938 mesela Nazilli Fabrikası'nın yapılması, 1937 Kayseri Fabrikası'nın yapılması. Oralarda bile, yani Sümerbank'm var olduğu ilk günden beri kreş mutlaka olmuş. Kreşi sizce neden önemsiyor Sümerbank?

T.B.: Kreşi önemsemesinin sebebi, üretime katkıda bulunan işçinin, kadın işçinin, aile bireylerinin karı-koca çalışmaları. Veyahut kadın ayrı çalışabilir, kocası başka bir yerde çalışabilir ama çocuk sorununun çözülmesi gerekiyor. Bu sosyal bir yara yani. İnsanların zaten bu konuda, devlet onu düşünmüş, iyi yapmış da dışarıda olmaması sosyal bir yaradır. Dışarıda yok bunlar, her yerde.

M.A.: Toplu sözleşme gereğidir de bu (kreşin varlığı).

Ama toplu sözleşmeler çok sonra başlamış. Kreşler ilk günden beri var Sümerbank'ta.

T.B.: Devlet bunu aileye ve çoluk çocuk herkesi buraya katkıda bulunabilecek, aile olarak düşünmüş. Karı-koca olarak gelebileceklerini düşünmüş işe.

Kadın işçiyi de iş alanına çekmek gibi bir amacı da olabilir mi?

T.B.: Çocuğunu o zaman (kreş varsa) burada bırakabilirsin. Kendi iş yerin de burada. Rahat çalışabilmek açısından, çocuğuna da ulaşabilmek açısından düşünülmüş bir yer.

M.A.: Ya, zaten tekstil bayana çok yatkın bir iş. Bu çok önemli yani. Onu birinci planda düşünebiliriz yani. Bayanın eli böyle şeylere daha yatkındır.

Ş.K.: Yani dokumanın dışında örme kısmı olsun, dokuma-ihsar, bobinleme kısmı olsun, hemen hemen tamamı bayana çok yatkın işler.

Peki Ş. Bey, bir annenin çocuğuyla görüşmesi gerekiyor, değil mi? Bu nasıl oluyor, izne mi tabi? Sizden usta olarak izin mi alması gerekiyor annenin?

Ş.K.: Çalışma saatleri içerisinde onların belirli saatleri vardır. Emzirme saati.

Bu, günde bir defa mı?

Ş.K.: Sabah bir, bir de öğleden sonra. İki defa.

T.B.: Sadece emzirme değil ki. Kreş durumlarında mesuliyeti olan çocukların bakımı, çocuklarda vuku bulacak olağanüstü bir durumu kendisi (kreş görevlisi) onu çözemiyorsa, dairenin ustasına telefon eder, talepte bulunur. Falan çocuğun annesi buraya gelebilir mi? Ustayı arayıp soruyor. Şöyle bir durumu var çocuğun diyecek. Bu diyaloglar o sorunları aşmak için görüşülür.

Misafirhane var. Misafirhaneden kimler faydalanabiliyor?

Ş.K.: Zaten adı üstünde onun.

T.B.: Misafirhaneye, kişinin misafiri kolay kolay gelmiyor. Gelirse, dışarıdan Sümerbank'a bağlı veyahut hatta il mülki amirliklerine gelen, valiliklere gelen misafirler dahi orada ağırlandığı zaman oldu. Ama genellikle fabrika bünyesinde gidiş gelişlerde misafir olarak kalması gereken kişilerin kalabileceği alanlardır bunlar. Genelde işletmenin, işletme müdürlüğünün şefleri, yakınları.

Ş.K.: Ama aynı zamanda bundan işçilerde faydalandı yani. Bunu da inkar etmemek lazım. Mesela ben bir Adana'ya gittim. M. Bey'e haber verdim. Müdürüm dedim, ben oraya gidiyorum dedim. Bana oradan mümkünse dedim, eğer misafirhanede yer varsa ayırtabilir misiniz? Telefon ettiler ayırdılar ve çok da rahat ettim.

Şimdi ön bahçede bir Atatürk büstü var. Törenler yapılıyor muydu?

T.B.: Olur. tabi.

Ne töreni?

T.B.: Genelde 10 Kasım.

Peki. Diyelim ki bir 10 Kasım töreni yapılacak. Buraya kimler katılıyordu, törene?

Ş.K.: Genelde memur takımı, usta ve ustabaşları.

T.B.: Genelde yönetim kadrosu.

Usta ve ustabaşları katılıyor muydu?

T.B.: Katılır. Memur yönetim kadrosu ve işçi yönetim kadrosu. İşçi üretimden fazla koparılmadan, işçi üretimden fazla düşürülmeden, gelebilecek kişilerin hepsi gelir.

M.A.: Bir kişi günün önemini arz eden bir konuşma yapar orada.

Peki bunun haricinde bir tören var mıydı? Mesela fabrikanın kuruluş yıl dönümü kutlanıyor Nazilli’de.

T.B.: Evet tabi. Aynı olurdu.

M.A.: Bütün Sümerbank’larda vardır o.

T.B.: Hatta kokteyl, eğlence olurdu yani.

Peki bu eğlence herkese açık mı? İşçi, memur...

M.A.: Üretim ile ilgili işçi, memur herkes beraber. Arzu eden gidebilir. Yani serbest o konuda.

Peki. Yemekhane zaman zaman farklı amaçlar ile kullanılmış galiba; burada da var mıydı bu?

T.B.: Evet. Düğün yapmak için. Düğün salonu olarak kullanıldı.

Yine işçiler kullanabiliyor değil mi?

T.B.: Genelde fabrikanın çalışmadığı saatlerde, çalışmadığı günlerde, hafta sonlarında, bayram tatillerinde. Böyle şeylere tahsis edildi yani.

Peki, sosyal faaliyetler var mıydı? Mesela klüpler, futbol kulübü, Mesela bir futbol sahası var. Orayı kim kullanıyordu?

T.B.: Fabrika takımı genellikle. Bir de işçilerin kendilerine ayrılmış, dinlenme saatlerinde kendileri orada biraz faaliyet yapıyorlardı.

M.A.: Burada İzmir bölgesinde yeşil çim saha yokken Manisa Sümer Holding’in çim sahası vardı. İzmir’in meşhur takımları dahi gelir burada antrenman yapardı. Bizim Sümer Holding de bir zamanlar üçüncü ...

Peki bu fabrika takımı işçilerden mi kuruluyordu, yoksa dışarıdan mı?

T.B.: Genelde dışarıdan. Dışarıdan alabilir, kendi çocuklarımızdan ...

Ş.K.: Vardı, vardı. Kabiliyetliler devam edebiliyordu.

Peki onun haricinde herhangi bir klüp faaliyeti oluyor muydu?

T.B.: Ben görmedim. Yok, futbol.

Peki, tabi sendika faaliyetleri de yürütülüyor, değil mi? Sendikaya ayrılmış bir yer var fabrikanın içinde. Mesela bazı toplu sözleşmeleri okudum. Benim okuduklarımdan iki tanesi Sümerbank ile TEKSİF arasında yapılan toplu iş sözleşmeleri idi. Orada bir takım mekansal talepleri de olmuş mesela sendikannın. Burada da o tip mekansal talepler oldu mu acaba? Mesela oradaki mekansal talepler şöyle idi. Burası üzerinde söylemiyorum. Mesela kreşe emzirme odası yapılınsın, işte havalandırmalar daha iyi çalışsın, futbol sahasına bilmem ne yapılınsın...

M.A.: O zaten ayda bir toplantı yapılır genellikle. Sendika ile müdüriyet... Bu genellikle işletme ile ilgiliyse üretim müdürü, üretim şefi, teknik müdür başkanlığında her ay, periyodik mutlaka toplantılarımız olurdu. O toplantılarda mesela bunlardan birisi ... Mutlaka yapılır. İşte bu konuda sendikadan da en az bir tane üye toplantıda bulunur. O arkadaş da kendileri ile ilgili tespit etmiş olduğu konuları iletir orada. Müdüriyete. Biz de orada gereken cevabı veririz. Şöyle yaparsak böyle olur, böyle yaparsak böyle olur gibi. Bunlar mutlaka yapılırdı, yani aylık toplantılar.

Peki hiç süreç içinde grev, direniş, protesto, işgal gibi şeyler yaşandı mı bu fabrikada?

T.B.: Oldu, ufak tefek.

M.A.: Olmayan iş yeri yoktur ya.

Ş.K.: Ama grev şeyimiz kesinlikle olmadı yani. Biz hatırlamıyoruz da, greve çıkılacak dendi ama ...

M.A.: 20, 30 tane fabrika var. Bunların hepsinin toplu sözleşmesi Ankara’da, bir kalemde yapılıyor.

Ben aslında şunu merak ediyorum. Grevin olmasından daha çok, grev olduğu anda ne oluyor? Fabrika içerisinde işçiler mesela bir yerde mi toplanıyorlar? Toplanıyorlarsa nerede toplanıyorlar?

M.A.: Ben size özel sektörden örnek vereyim. Birkaç sene çalıştığım yerde çok bariz bir grev görmüştüm. Sendika gelir, işçilerini toplar. Kardeşim makineleri çalıştırmayacaksınız der; grev! Çalıştıracak olan üç, beş kişi çıkarsa işverenin tarafında olarak ... Onları engellerler. Stop. İşveren grevi kırmaya çalışır, ...

işçi makineleri çalıştırmamaya çalışır. Bu cebelleşme böyle birkaç gün sürer. Gerekirse gürültü olur, patırtı olur, birtakım şeyler olur yani. Bunlar oluyor.

Ama burada bunlar az oldu galiba?

M.A.: Burada böyle bir şey olmadı.

T.B.: Ferdi olarak, tek başına bir fabrikadaki sendikacıların ... işçilerin bu işe kalkışma şansı yok. Bütün fabrikalar birbirine bağlı bir noktadan, merkezden idare edildiği için ... Sendika bir noktada, işveren bir noktada birleşir. Hepsine birden, bir kalemde ... şansın yok. Yirmi, otuz tane fabrika ... elli tane mağaza ne demek ya.

Peki fabrikanın içinde bir tane kütüphane binası da var. Bu eğitim salonunun yanı kütüphane olarak kullanılıyor. Kütüphanenin varlığını siz neye bağlıyorsunuz?

T.B.: Fabrika ile ilgili bütün bilgilerin orada geliştirilip tartışılması, uygulamaya konulması açısından bazı seminerler dahi orada oldu. Değil mi? Eğitimlere gittik mesela. Bölüm ustaları, bölüm şefleri. Gerekirse o iş ile ilgili, bilgi alması gereken işçilerin de oraya getirilip, bilmesi gereken konularda eğitime tabi tutulması oldu. Mesela bizim hemen orada bir dokuma tezgahımız vardı. Eğitimin verildiği. Usta eğitimi, işçi eğitimi verilen dokuma tezgahları ayrıca vardı eğitim salonunda.

M.A.: Sümer Holding zaten bir okuldu yani.

Peki bu kütüphanede sadece teknik kitaplar mı var, onun haricince diğer kitaplar da var mı? Ya da siz gidip alıyor muydunuz? Böyle bir ...

T.B.: Gittik oraya birkaç kere ama. Kitap vardı ama hep teknik kitaplar.

M.A.: Roman, hikaye türü kitaplar üç, beş tane vardır. ... Okusun vatandaş diye bırakıyor. Adet yerini bulsun diye. Ama genellikle teknik kitaplar.

1960'ta kuruluyor fabrika ama zaman içinde makro ölçekte partiler değişiyor, iktidarlar değişiyor, arada Türkiye bir ihtilal geçiriyor. Bunların yansımaları oluyor muydu? Herhangi bir şekilde mesela iktidarın değişmesi fabrikada birtakım şeylerin değişmesine ya da ihtilalin olması bir şeylere yol açıyor muydu?

T.B.: ... Bir şey yaşamadım ben ama. Son zamanlarda, bunu M. Bey daha iyi bilir, o daha çok yaşadı aslında. Onun yaşı benden biraz büyük.

M.A.: İktidarlarda bunu hepimiz yaşadık. En azından bir ANAP hükümetinde fabrikayı sömürdüler desek yeri var. Bunu hepimiz çektik. Memuru da çekti, işçisi de çekti bunu.

Sürülmenin (zorunlu tayin) ötesinde şöyle şeyler kastediyorum aslında. Mesela disiplin anlayışı daha sıkılaştı, daha gevşedi gibi.

T.B.: Partilerin, iktidarların değişmesi işçi programını fazla etkilemez.

M.A.: Amirle ilgilidir.

T.B.: Amirle ilgilidir. Amirlerin de daire ustaları ile diyalogları ile ilgilidir. Şimdi burada hepimiz bunu yaşadık. A partisi gelmiştir. Millet A partisi neredeyse o A partisinin moduna girmek zorundadır. Çünkü o koltuk A partisininindir artık. Şimdi o taraflı görünmez ise o koltuğa başkası gelir. İş verenin koltuğu değişir. İşçinin değişmez. Koltuğu değişmez ama A partisinin koltuğundaki adam da A partisinin hizasına seni getirmeye çalışır. Yani ya benim dediğimi yapacaksın ya da baskı altına gireceksin. Yahut zıtlasmalar başlar. Ya siyasetteki, Ankara'daki değişikliğin ta bir alt kademedekine sirayet etmesi mümkündür.

Peki konfeksiyon binasının yapılması da öyle bir şey (siyasi bir karar) mi? Konfeksiyon binası kaçlı yıllarda yapıldı burada? Daha sonradan yapıldı değil mi?

T.B.: Muhakkak. 1976 yıllarında.

Peki, MSP hükümeti var galiba. Öyle mi?

T.B.: MSP daha evvel. Adalet Partisi var. Demokrat partiden sonraki Adalet Partisinin ilk dönemlerinde yapıldı.

Peki onların etkisi oldu mu acaba?

T.B.: Şimdi bunlar dernekçiliğin yapmış olduğu bazı milletlere gösteriş amaçlı. Çünkü devam etmemesine ben burada diğer siyasi partilerin gösterişi diyorum. Şu fabrikaların yok olması bütün Türkiye'de iktidara gelen partilerin hepsinin beraber... Fabrika kurulmuş zamanında iyi niyetle. Fabrikaya 1955-58-60-65'e kadar, 70'e kadar makineler ne gelmişse ondan sonra makine gelmemiş. İşçi

gelmiş. A partisi işçi getirmiş, B partisi işçi getirmiş. Fabrikanın içi piyasa ile rekabet edebilecek kapasiteyi kaybetmiş. Ne kalite var, ne üretim yeterli. İşçinin maliyeti yüksek, üretim düşük.

M.A.: ... Sümerbank'ın politikasında askeriyeye giysi yapmak.

T.B.: Yani kendi ürettiği malı pazarlayamadığı için resmi dairelere pazarlamak.

M.A.: Yirmi küsur tane Sümerbank fabrikamızın içinde, belki on tanesinde konfeksiyon vardır. Bunların %90'ı Milli Savunma Bakanlığı'na giysi yapmak için. Aslında çok iyi düşünülmüş. Çok iyi bir yaklaşım. Ama zamanla ne oldu? Teknoloji geri kaldı özel sektöre göre. O zaman Milli Savunma'nın istemiş olduğu kalitedeki malı ürettiyorduk aslında. Üretmiyor değildik. Ama %3-5 olacak hata miktarı, teknoloji eskiyince ne oluyor, %10'lara 20'lere çıkıyor. Bu sefer masraf miktarı artıyor. Zarar artıyor.

Rantabl olmaktan çıkıyor.

M.A.: Rantabl olmaktan çıkıyor. Yüz metre mal yapıyorsun, yetmiş metresini verebiliyorsun. Otuz metresini defolu olarak satıyorsun. Teknoloji geri kaldı yani açıkçası.

Fabrikanın farklı kullanıcıları var. Bir lojmanda kalanlar var. Bu lojmanda kalanların da evden bir kişi fabrikada çalışıyor ama diğerleri lojman sakinleri, fabrikayla ilişkileri yok aslında orada kalmanın ötesinde. Çalışan memurun karısı, çocuğu çocuğu. Onun haricinde de işçiler var, memurlar var ve idareciler var. İnsanlar için tariflenmiş yasak bölgeler var mıydı fabrikada? Mesela işçi şuralara giremez, memurun şuraya girmemesi tercih edilir. Çalışan yakınlarının işte biraz önce aslında konuştuk, hani çocukların işletme içine girmesi yasaklanmış bir şey, işte güvenlik tedbirleri gereği. Ya da ne bileyim çalışanın fabrikayla alakası olmayan bir yakını, ahabası fabrikanın içlerine kadar girebilir mi?

T.B.: Özel bir izne tabi olarak. Gelmiş bir ziyaretçim, diyelim benim kardeşim. Ben dairede ustayım yahut işçiyim yahut memurum, değil mi? Şimdi gelmiştir; ben bir gezebilir miyim dediği zaman, ben bunu bir üst amirime, nereden izin alırsam iletirim. Kardeşim gelmiş, merak ediyor, gezebilir mi? Bak işte der, tehlikeli olmayacak, tezgaha girmeyecek şekilde gezin diye izin verirlerdi. Gezdirirdik yani.

Daha çok çalışanlar üzerinde konuşursak bir memurun, muhasebede çalışan bir memurun işletmenin içine girmesi yasak mıdır?

T.B.: İş olmayan hiç kimsenin, başka bir yerde iş icabı dışında bulunması aslında yasaktır. Bu memur dahi olsa. Şimdi diyelim ki iplik şefinin, terbiyenin oraya günde üç defa, beş defa gitmesinin ne işi var. Ha, bazı diyaloglar gereği gider. Ama maksatsız gidilmez zaten. Onun da bir maksadı vardır. Gayrı ihtiyari. Ama ... canım istiyor, ... ben orada oturacağım. Telefonla yapılır zaten bu tip işler yani.

Peki işçi için yasak bölgeler var mıydı?

T.B.: İşçi için de kendi bölümleri dışındaki gidebileceği yerler, eğer oraya gitmesi gerekiyorsa ... dairenin ustasına söyler. Ondan izin alır. Ben şurada arkadaşı göreyim, falan dairede diye, onunla bir şey konuşacağım, geleceğim der. İzin alır gelir. Yoksa maksatsız gitmenin hiç anlamı da yok zaten iş saatinde. Her taraf için bağlı bu. Özel sektör de aynı şekildedir. Bizim orada adam dokuma-ihsar işçisi. Ta terbiyede ne işi var. Ne yapmaya gider oraya? Ya kaytarmaya gideceksin, yahut bir işi vardır. O oraya izinsiz giderse yine kaytarmak diye düşünürüm ben.

M.A.: Özel sektörde yerinden kıpırdayamazsın.

M. Bey, ben öncelikle isminizi, görevinizi, mesleğinizi, hangi yıllar arasında Sümerbank'ta çalışığınızı öğrenmek istiyorum.

M.A.: İsmim M.A. Ege Üniversitesi Tekstil Mühendisliği bölümünden mezunum. 1974'te. İlk olarak Adıyaman Sümer Holding işletmesinde 10 yıl çalıştım.

Ne olarak?

M.A.: Orada mühendis olarak başladım, planlama mühendisi olarak. Daha sonra trikotaj şefi oldum. 9 sene çalıştığım süre içerisinde 3 sene yaklaşık mühendis olarak çalıştım, 6 sene trikotaj şefi olarak, bunun yanında iplik şefliğine veya konfeksiyon şefliğine veya tevdiye şefliğine vekaleten baktığım zamanlar oldu. Daha sonra buraya tayin oldum.

Bergama'ya mı?

M.A.: Hayır, şey, Manisa'ya. 1988 yılında, buraya iplik şefi olarak tayin oldum. Yaklaşık 2 yıl civarında iplik şefliği yaptıktan sonra dokuma şefliği oldum. Dokuma şefliğini de tahmin ediyorum bir 4 yıl kadar yaptım. Sonra üretim müdürlüğü ve üretim müdürlüğünden de emekli oldum.

Anladım.

M.A.: Yani 4 yıl kadar yaklaşık, üretim müdürlüğü yaptım.

Peki, üniversiteden mezun olmuştunuz, tekstil mühendisliğinden...

M.A.: Tabii. Ama benim ilk olarak 3 sene, özel sektör hayatım var. Orasını hiç söylemedim ben.

Peki, Sümerbank'a geçişiniz nasıl oldu? Bir tavsiyeyle...

M.A.: Sümer Holding'e üç sene özel sektörde çalıştıktan sonra askere gittim. Askerde tekstil mühendisliği bölümünden birkaç arkadaşım vardı. Sümer Holding'i çok tavsiye ettiler. Tabii Sümer Holding'ten burslu olarak okuyan arkadaşlarım vardı zaten, biliyordum. Devamlı söyleniyordu işte, bir okul, maaşı da güzel, falan gibi. Onun üzerine müracaat ettim.

Sümerbank burslu öğrenci okutuyor muydu?

M.A.: Tabii.

Nasıl seçiyordu peki öğrencileri?

M.A.: Başarı puanları ile. Başarılıysanız, burs almak için başvuruyorsunuz, başarılı bulunursanız, tabii o zamanki şartların ne olduğunu tam olarak bilmiyorum. Herhalde alttan dersi olmayacak filan gibi. Yani öyle bir kontenjanı var.

Çalıştığınız dönemde, Sümerbank tarafından yurtdışına gönderilmiş birine rastladınız mı?

M.A.: Tabii.

Mesela, yurtdışına gönderilme gerekçesi neydi?

M.A.: Kendi konusuyla ilgili, makine seçimi, yani bir proje ile ilgili. Bir yeni makine parkı alınacak mesela diyelim, onunla ilgili. Ekip halinde genellikle, tek başına değil de.

Eğitim için...

M.A.: Eğitim için de genelde gidenler oluyordu. Ben gitmedim.

Peki, Sümerbank'ta işe başladınız sonra. Başladığınız anda, size bir sınav yapıldı mı önce?

M.A.: Hayır. Bizim dönemimizde sınav yoktu. Bir form doldurduk, Ankara'da, genel müdürlükte. O formdan sonra, baktılar tabii, kontenjan var mı branşıyla ilgili, durumumla ilgili? Daha sonra bana yer gösterdiler. Diyarbakır ve Adıyaman işletmesi senin durumuna uygun var. Hangisini istiyorsun, gönderelim dediler.

Peki size bir eğitim de verildi mi ilk başladığınız ay?

M.A.: Şöyle, biz girdiğimiz zaman zaten altı ay adaptasyon dönemi olurdu. Yani, altı aylık adaptasyon dönemini geçiyorduk.

Şimdi şöyle, işçilere mesela, hani bir nezaretçi veriliyor, ondan sonra bir parça yetiştiriyor, bir parça tanıtıyor, bir parça gözlüyor. Size de böyle, daha tecrübeli birimler tarafından hani böyle bir...

M.A.: Diyelim ki beni planlama müdürlüğüne verdiler. Planlama müdürlüğünde bulunan amirim, benim yeni eleman olduğum için, konumumla, durumumla ilgileniyor. Yani altı aylık adaptasyon dönemini geçiriyoruz ama adaptasyon döneminde bütün birimlerden geçiyoruz. Sadece işletme değil, muhasebeye de gidiyorsun mesela, bir hafta kalıyorsun.

Öyle mi?

M.A.: Tabii, tabii personelde de gidiyorsun bir hafta kalıyorsun. Efendim, konfeksiyon müdürlüğünde gidiyorsun, bir hafta kalıyorsun. Çok güzel bir şey yani.

Ve bu bir prosedür halinde yapılıyor.

M.A.: Evet bu bir prosedür halinde yapılıyor altı ay ve ondan sonra bunu amirine sunuyorsun. Yani senin bir işe kabulün oluyor.

Yani yazılı bir şey mi sunuyorsun?

M.A.: Tabii, tabii sunuyorsun. Bunları bunları yaptım diye dosya halinde sunuyorsun.

Anladım. Peki bundaki amaç M. Bey, yetiştirdiği, aday bir idareciyi Sümerbank'ın bütün kademeleriyle tanıştırmak mı?

M.A.: Tanıştırmak, işin vasfını öğretmek, kendisiyle ilgili kısımlarını öğretmek. Muhasebeye gidiyorsun, muhasebede oturuyorsun, planlamaya mühendisi olarak gelmişsin, orada planlama mühendisi olarak neler yapacaksın, orayla nasıl irtibatlar sağlayacaksın? Yoksa ben onun bütçesiyle, bilmem neyiyle, şunla bunla ilgili çalışmana gerek yok. Zaten bir haftada onu öğrenemezsin. Kendi kısımınla ilgili, konular hakkında orada, bir hafta bilgilenip gelip amirlerinle birebir görüşüp gerekli şeyleri alıyorsun.

Peki, normal bir mühendisten şef olacağımız zaman, bir sınavdan mı geçiyorsunuz? Yani nasıl, şef mertebesine yükseliyorsunuz?

M.A.: Şimdi, şöyle oluyor; sizin amiriniz, mühendisseniz şefiniz, şefseniz kısım müdürünüz, kısım müdürüyseniz teknik müdürünüz, idari müdürünüz, her neyse, üst kademeye söylüyor; “ben, bu elemanımı” diyor, “başarılı görüyorum, bizde açık bulunan şu kontenjanı, şu kadroyu götürebilir” diyor. Ondan sora yani, kendi, o fabrikanın müdürüyle gerekli irtibat sağlanıp da okey alınırsa, genel müdürlüğe yazı yollanır.

Şöyle bir şey söyleyebilir miyiz mesela Sümerbank için; bir kişi, planlama mühendisi olarak giriyor müesseseye, planlama mühendisi olarak emekli olmuş mudur?

M.A.: Çok nadir de olsa olmuştur yani. Mesela o konuda ben şunu söyleyeyim; ben Adıyaman'da çalışırken, az önce söylediğim gibi, 3 sene mühendislik yaptım, 6 seneye yakın şeflik yaptım, ama gelip de 2 sene kalıp, müdür olarak dönenler oldu. Öyle hızlı yükselenler de var.

Yani bu yetenekten dolayı mı?

M.A.: Artık yetenek diyeyim, başka siyasi bağlantılar, durumlar olabilir.

Başka siyasi bağlantılar...

M.A.: Siyasi bağlantılar da olabilir, başka şeyler de olabilir, yani hepsini gördük. O kademeyi götüremeyip de yükselen kişileri de gördük. Ama gerçekten çok gerekli şekilde yapıp, kısa sürede yükselen arkadaşlarımızda oldu.

Peki, diyelim ki şef yapılıcağımız, sizde nasıl vasıflar arıyorlar?

M.A.: O işi gereği gibi yapıyorsan, o izlenimi veriyorsan oraya, amirin de hakkı, adaleti gerektiği gibi yerine getiren bir kişi ise zaten az önce dediğim gibi, üst amirlere iletiyor durumu. Boş kadroları da var.

Ama mesela bir şefte aranan vasıflar nasıl? Mesela soğukkanlı olacak, stres yönetimi iyi olacak?

M.A.: Tabi canım, işçilerle irtibatınız iyi olacak, iş sevk ve idare durumunuz iyi olacak, işi bileceksiniz her şeyden önce, yapacağınız işi bileceksiniz, işi bilmeden olmaz.

Peki, işi bilip bilmediğiniz, sizin üstünüzdeki bir gözün, sizin üstünüzdeki izlenimiyle oluyor değil mi? Başka bunun, hani bir test metodu yok.

M.A.: Hayır, yani bizim dönemlerimizde üst kademelere yükselen biri için bir imtihan, şudur budur yok yani.

Tavsiyelerle oluyor yani?

M.A.: Tabi, üst tarafa, bu eleman bunu yapar. Zaten bu durumu en üstteki amir de görüyor. Sadece sizin üstünüzdeki amir değil, çünkü ayda, on beş günde bir, on günde bir toplantılarımız olurdu. Gerçekten çok güzel, on günlük, üretim toplantıları, mutlaka, on günde bir yapılır. Aylık prodüktivite toplantıları. Mutlaka yapılırdı. Yani üretim diyelim ki %1 bu ay düşük olmuş veya kalite %2 bozulmuş, bunların hesaplarını tek tek verirdik yaa.

Peki, kalitenin düştüğü, üretimin düştüğü bilgisi, size rapor mu ediliyordu, yoksa siz mi bu bilgiyi rapor ediyordunuz?

M.A.: Yoo, ben değil, benden önce kontrol şefi var ayrıca. Fabrikanın kendi bünyesinde kalite kontrol şefliği, kalite kontrol müdürlüğü var. Planlama müdürlüğü her gün kayıt tutar.

Ve bu kayıt...

M.A.: Her işçinin mutlaka üretim kaydı vardır. Her işçinin mutlaka kalite kaydı vardır. Şu kadar, şu kadar metrede hatalı çıkmış, şu kadar kumaş hatalı çıkmış, şu kadar giysi de hata çıkmış. Bunun mutlaka kaydı yapılır.

Ve bu, kişi kişi ayrılabilir?

M.A.: Evet. Kişi kişi ayrılabilir.

Peki, nereye iletiyor planlama müdürlüğü bu bilgiyi?

M.A.: Kişi kişi ayrılır ve posta posta ayrılır. Ondan sonra 3 postanın dökümü verilir, günlük üretim olarak. Yani ferdi işçilerin hatası ve üretim durumu. Kalitesiz üretim durumu, ondan sonra o postanın üretim ve kalite durumu, 3 postanın kalite ve üretim durumu, planlama müdürlüğünde kayıtlıdır artı randımanı.

Yani on günde bir üst kadro toplam bütün bu kayıtları gözden mi geçiriyor? Ve orda bir soru işareti varsa, onun cevabını mı arıyordunuz?

M.A.: Mutlaka. On günde bir üretim toplantısı yapılırdı ve çok çetin geçerdi yani. Müdürlüğe direkt yüz yüzesiniz. Makine enerji müdürüyle direkt yüz yüzesiniz işletme olarak. Planlama müdürü ile yüz yüzesiniz. Hepsisiyle karşılıklı olarak hesaplaşıyorsunuz. Yani siz diyorsunuz ki. Benim üretimim işte şu kadar makine arıza yaptı, makine enerji müdürlüğü yetiştiremedi, gerekli parçayı zamanında getiremedi. Makine enerji müdürü ile karşı karşıya geliyorsunuz. Planlama için diyorsunuz ki bana; “ işçilerle şu ay şu eğitimi yapmam gerekirdi, gerekli program yapılmadı, bu eğitim yapılmadı”, işte “işçilerim vasıfsız kaldı, üretim gerektiği gibi yapılmadı” veya o size yöneliyor, tersi.

Peki hiç faturanın kesildiği (birinin cezalandırıldığı) oluyor mu? Mesela biri uyarı alıyor mu?

M.A.: Olur. Ha çok bariz şekilde çok sık değildir ama olur yani.

Ş.K.: Gerekirse sicili ile de oynanır.

Dolayısıyla bu ciddi bir disiplin sorunu.

M.A.: Tabi canım, tabi.

Ş.K.: Yani siciline girer, yani gerekirse. Mesela oradan alınır yani. Genel müdürlüğe bildirilir, bu elemanı ben istemiyorum der.

Yani bu kişi mühendis de olabilir mi?

M.A.: Olabilir. Şef de olabilir, müdür de olabilir. Teknik kısım müdürü de olabilir. Ben bu elemanı istemiyorum, bu elemanın çalışmasını diyebilir.

O zaman bir orta kademe yönetici olan şef, kendi üzerinde sürekli başka gözlerin olduğunu hissediyor mu?

M.A.: Tabi, tabi. Kesinlikle, kesinlikle.

Peki, zaman içinde... Bursa’da biliyorum ki bir eğitim şeyi var, eğitim birimi var. Siz gittiniz mi oraya?

M.A.: Aa, çok gittim.

Mesela, nasıl oluyor, yani ne sıklıkla gönderiliyor bir mühendis oraya?

M.A.: Ya, onu genel müdürlük düzenliyordu. Mesela diyelim ki kalite kontrol semineri, SAGEM orası, SAGEM idi sonra AR-GE oldu, araştırma geliştirme falan. Kaliteyle ilgili bir seminer düzenleniyor. Kalite seminerine kim gider? Kalite kontrol şefi gider, efendim, işletme şefi gider, işletme müdürü gidebilir ama seviye seviye gönderirler. Mesela diyelim ki, kısım şefiyle kısım müdürünü genellikle bir arada göndermezler. Ama zaman olurdu giderdik de yani. Yani müdürümle de gittiğim oldu.

Neden göndermiyorlar? Yani hiyerarşi bozulmasın diye mi?

M.A.: Yani oraya eleman gerekiyor. Fabrikadan herkes boşalmasın. Orada da efendim, 30 kişilik bir seminer. 60 kişi olmaz. Sınırlı zaten. Ha, ondan sonra bir bakarsınız müdürler gider, gelir. Arkasından şefler gider.

Buradaki amaç, fabrikadaki yöneticilerin niteliğini yükseltmek mi?

M.A.: Devamlı üretim, kaliteli üretim. Üretim ve kalite. Devamlı olarak bu yani.

Peki, sevk ve idarecilik şeyleri de verilmiş, seminerleri.

M.A.: Tabi, tabi. seminerler çok verildi.

Biraz onların içeriğinden de bahseder misiniz? Yani nasıl bir şeydi? Yani size işte şöyle davranım, böyle davranmazsanız şöyle olur gibi şeyler söyleniyor muydu?

M.A.: Tabi, onlar dahi anlatılıyordu.

Yani işin psikolojisine dair şeyler?

M.A.: İşin psikolojisine kadar iniyorlardı. Öyle güzel hocalar geliyordu gerçekten, işçilere şöyle davranacaksınız, böyle davranacaksınız yoksa p.. yersiniz diyenler dahi oluyordu yani. Çok güzel, konusuna vakıf hocalar geldi yani. Ders verdiler, gerçekten.

Yani Sümerbank aslında, o zaman bayağı profesyonel düzeyde, bütün bunlarla?

M.A.: Tabi, çok iyi bir kuruluştur.

Yani son süreçleri dışarıda bırakırsak, aslında profesyonel düzeyde ilgilenilmiş, her anlamda?

M.A.: Çok çok iyiydi. Yani ben üç sene özel sektörde çalışırken dahi, Adana'da .. adlı bir fabrikada çalıştım. Adana'da Sümer Holding'ten inanır mısınız formlar giderdi... Özel sektörün kendine ait bir formu yoktu, formu yok, formu. Bir üretim formu. Yoktu yani. Girdik oradan (Sümerbank Adana fabrikası) ağabeylerimizden, arkadaşlarımızdan alırdık, getirir kendi bünyemize adapte ederdik. Sümer Holding böyle bir kuruluştur yani.

Peki siz şef olarak işçi alımı sınavlarında bulundunuz mu? Mülakatlarında...

M.A.: Tabii, tabi. Adıyaman'da. Burada bulunmadım. Çünkü 1988'de geldim, ondan sonra da pek işçi alımı olmadı zaten. Ama orada 1980-1985 yılları arasında konfeksiyon yeni kurulmuştu Adıyaman'da. Orada çok miktarda işçi alımında bulundum.

Peki bu mülakatta, ben birkaç tane mülakat formu gördüm. Sümerbank'ın farklı formları var, mülakatta işe alan idarecinin önüne konulan. Şimdi, neye dikkat ediyordunuz? Kişi sınavı geçmiş, önünüze gelmiş. Mesela sosyal durumuna, stres yönetimine...

M.A.: Tabi, tabi hepsi var. Dediğiniz gibi, kişinin vasfı, yapısı.

Yapısından kasıt nedir?

M.A.: Geliyor mesela, diyelim ki boyuna kadar bakıyorsun. Mesela öyle bir yere işte eleman alacaksınız ki kısa boy gerekmiyor, uzun boylu olmak zorunda. Niye? Yukarıda bobinler var. Çözümlü makinesine mesela eleman alıyorsunuz. 1.50 boyunda, altında olmaz, mümkün değil. En azından 1.70 filan olacak. Gerçi orada çözümlü makinelerinin altında sehpa var ama, çıkar ama ne dereceye kadar? Ama öyle bir yere girecektir ki boya gerek kalmaz. Ayrıca nedir? İğne dizimi diye pratik şeyler, el çabukluğu, mesela el çabukluğuna bakarız. Mesela birisi 30 sn.de yapıyordur, birisi 25 sn.de yapıyordur.

O hem zekasını hem parmak hassasiyetini mi gösteriyor?

M.A.: El becerisi, el pratiği bizde çok önemlidir. En önemli hususlardan birisi odur. Göz. Renk kördür. Renk körü testi yapardık. Mesela adam sağlam, bakıyorsunuz senin benim gibi ama renk körü, kırmızıya mavi diyor.

Peki, kişinin sınav sırasındaki heyecan durumu, psikolojisi, size bir şeyler hakkında fikir verici oluyor mu?

M.A.: Ya, o zaten genelde hepsinde heyecan durumu olur.

Fakat formlarda bunun da doldurulduğunu gördüm. Mesela kişi oradaki stresini yönetebiliyor mu, yani soğukkanlı davranabiliyor mu gibi birtakım bölümler de vardı.

M.A.: O, genelde hepsinde olur fakat kademe kademedir. Birinde çok aşırıdır, birinde azdır. Bu yapı meselesi, ailenin yetiştirme tarzı, kişilik yapısı.

Peki, şöyle bir şeyi tercih ediyor musunuz? Yani daha az olanı, heyecan düzeyi mesela daha komplike makinelerin olduğu bölümde görevlendirmek gibi bir şeyiniz oluyor mu?

M.A.: Tabi, tabi. Çok önemli bir şey, dediğiniz gibi yani. Çok önemli aslında. Adamın eli ayağı titriyor yani. Onu da götürüp oraya koyamazsınız yani. Zaten imtihanında pek başarılı olamıyor aşırı heyecanını kıramayan insan başarılı olamıyor. O şeyde, nedir o iğne dizme şeyinde bir bakıyorsunuz eli ayağı birbirine karışıyor. Birisi 30 sn.de yapıyor, o 50 sn.de yapamıyor.

Ama diyelim ki eli ayağına karıştı, ne oluyor?

M.A.: Kazanamıyor zaten. İmtihani kazanamıyor. Zaten o test o esas. Bazı üçgenler, dörtgenler, köşegenler, yerlerine şekil bulma. İşte iğne dizme, bunlar zaten orada onun heyecanını tam olarak çıkarıyor meydana.

M. Bey, kişi yazılı imtihandan bir puan alıyor, bir de sözlüden bir puanı alıyor ve bunlar toplanıyor. Bir kümülatif ortalama belirleniyor ve kişiler mesela bir A kişisi bütün bu sınavlardan kümülatif ortalaması olarak 95 almış, B kişisi 70 almış, C kişisi 50 almış, 50 de sınavı aşma barajı. Şimdi, kişilerin aldıkları puanlara göre, görevlendirilecekleri birimler farklılaşabiliyor mu?

M.A.: O şöyle, zaten kısım kısım alıyorsunuz alımı yaparken. Konfeksiyon için alıyorsunuz, iplik için alıyorsunuz.

Ayrı ayrı...

M.A.: Evet, ayrı ayrı alıyorsunuz.

Yani o zaman iplikle dokumanın işçisi aynı anda alınmıyor?

M.A.: Hayır, ayrı ayrı. Ha, konfeksiyona aldığımız işçileri ondan sonra içeride, onların bir eğitimi var, aylarca eğitiyorsunuz. Daha yeni işçi almışsınız, sıfır kilometre. Konfeksiyonun içinde efendim katlama kısmı var, kalite kontrol kısmı var, ambalajlama kısmı var, dikim kısmı var, daha bir sürü aklınıza gelmeyen kısımlar var. En az beş altı tane kısım var yani. O amir onları ayırıyor işte. O işçileri amir orada ayırıyor.

Yani diyelim ki dokuma için işçi aldık, bazıları 95 aldı, bazıları 50 aldı. Mesela 95 alanları mesela biz şey olarak yetiştirelim. Makinenin başına geçirelim, birini meydancı yapalım gibi bir şey yok.

M.A.: Hayır, hayır öyle bir şey yok. O dediğiniz okul durumuyla ilgili olabilir bakın. Mesela diyelim ki usta alacağız. O zaman sanat okulu mezunu alınır. İlkokul mezununu almıyoruz onun için. Ama hepsi ilkokul mezunu veya ortaokul mezunu alınmış. Bunları içeride eğitiyorum. Eğittikten sonra dokumacı mı olacak, masuracı mı olacak, meydancı mı olacak, kaliteci mi olacak, onları ben ayırıyorum.

Siz ayırıyorsunuz?

M.A.: Oranın amiri ayırıyor. Ondan sonra dahili imtihan oluyor bu sefer.

Neye göre ayırıyor peki?

M.A.: Ayırıyorum derken, bakın, dahili imtihan oluyor bu sefer. Az önce bahsettiğimiz harici imtihandı. Dışarıdan fabrika içerisine işçi alınıyor du. Bunu yaptıktan sonra eğitim safhasına geçince kafamdan gene ayırmıyorum. Dahili imtihan yapılıyor. Sendikayla beraber oturuyorsun, müdüriyetle oturuyorsun, imtihan günü belirliyorsun, planlamayla beraber. İmtihan günü belirledikten sonra çünkü, Ahmet, Mehmet o imtihana girmek istiyor, Ayşe de girmek istiyor. Önleyemezsin.

Peki, bu imtihan yetenek imtihanı mı?

M.A.: Tabi.

Orada ne soruluyor?

M.A.: Orada, işte, dokumacı mı alacaksın, dokumacının yapması gereken konuyla ilgili sorular soruluyorsun.

Peki makinenin başına geçiriliyor mu?

M.A.: Tabi, teorik ve pratik imtihan var.

O zaman şöyle diyebilir miyiz? Mesela bir kişinin diyelim ki düğüm atma şeyi, bu konuda bir standart var mı? Mesela, yetmişmiş kalifiye bir usta, bir monitör, atıyorum bir dakikada standardı 100 tane düğüm atar gibi bir standart var mı?

M.A.: Var, Tabi ki var.

Peki, bu yazılı bir şey mi?

M.A.: Hayır, değil. Zaten her gün on tane elemana şurada düğüm atırırsın. Kimisi kocakarı düğümü atar, kimisi dokumacı düğümü atar, öbürü dokumacı düğümünü tersinden atar. Yani düğüm bakarsın bir tarafa yumak olmuştur. Düğümün normalde ipliğin etrafını çepeçevre çevirmesi gerekir, asıl dokumacı düğümünün. Şimdi bunu hem güzel atıyor hem çabuk atıyorsa bu eleman bizim için iyidir.

Onu o zaman dokumacı olarak çalıştırıyorsunuz?

M.A.: Tabi. İplikte mesela. İplikte düğüm yapıştırma. Makinenin yukardan gelen elyafa alttan bir önceki ipliği, aldığımız ipliği yapıştırarak oraya. Baktığınız zaman onu tutacak. İplik akmaya başlayacak.

Diyelim ki bu pratik imtihanda, kişinin beceri seviyesi düştükçe ne oluyor?

M.A.: O elemanı tercih etmiyorsunuz.

Ama almışsınız artık?

M.A.: Hayır. Onu devam ettiriyorsunuz. Meydancı olarak, bilmem neci olarak, geçici kadro pozisyonunda, bir alt kademe pozisyonunda devam ettiriyorsunuz. Ne zaman ki, o seviyeye geldiği zaman, tekrar tekrar imtihan açılıyor.

Öyle mi?

M.A.: Tabi. Altı ay sonra bir daha açılacak.

Kişi bu arada çalışacak, sınava tekrar hazırlanacak.

M.A.: O bu arada düşük ücretle çalışıyor, o onun farkında. O oraya geldiği zaman yüksek ücret alacak. Ş. Usta tahar ustası olana kadar neler çekti. Ama en son bizim dönemimizde şey oldu yani.

Ş.K.: Canımız çıktı.

Kişi o performans standardına çıkana kadar ...

M.A.: Gelmeden eğer, yaparsanız haksızlık olur.

Anladım. Dolayısıyla bu, kişinin performansını sürekli yükseltmesi için böyle bir şeyde yaratıyor galiba değil mi?

M.A.: Adama yoksa devletin parasını bedava vereceksiniz Erdal Bey. Olmaz yani. Ama bakarsınız kötü niyetli bir sendikacıyla karşılaşırsınız, adam der, ya şunu yapalım, gitsin ya. Olmaz.

Peki M. Bey, bir de şeyden bahsedebilir miyiz, aşağıdan yukarı doğru hiyerarşi nasıl şekilleniyor?

M.A.: Mesela en alttaki vasıfsız işçi pat diye amire gelemez. Üst amirlere. Ustası vardır, ustasına söyler, posta ustası, posta ustasını bulamazsa ustabaşı vardır.

Ustabaşı şöyle değil mi? Her birimin bir ustası var, bir de bunların üstünde tek bir ustabaşı var. Şöyle düşünebilir miyiz mesela, ustabaşı ustaların da ustası mı yani?

M.A.: Tabi, tabi. Zaten öyledir.

Hayır yani, şey anlamında da diyorum; yetenek, birikim...

Ş.K.: Zaten az önceki dediğimize geliyor, eğer ki öyle değilse torpille usta olmuştur. Zaten ilk seferde o hareketi yapan amir ona kıyak geçmiştir.

Olabilir mi peki böyle bir şey?

M.A.: Olabilir.

Peki, bu sorun yaratır mı?

M.A.: Yaratmaz mı ya? Tabi.

Ne tür sorun yaratır mesela?

M.A.: Hiyerarşiyi bozar işte. O vasma uygun insan değil çünkü.

Hiyerarşiyi bozar. Onun haricinde, mesela üretimin aksaması, bir problemin çözülememesi gibi şeylere yol açar mı?

M.A.: Çok şeylere neden olabilir. Ama üst amir eğer iyi bir amirse, vasıflı bir amirse, onu devre dışı yapar yani. O da o durumu fark eder zaten.

Siz kendiniz, aslında üretimin yapıldığı yerin sorumlusunuz, değil mi? Şimdi, diyelim ki dokumanın içindeki işçilerden birinin postabaşılığa ya da ustabaşılığa yükseltilmesi sizin fikriniz sonucu oluyor, öyle değil mi?

M.A.: Şimdi, münhal kadro varken...

Ne demek o?

M.A.: Boş kadro. Ustabaşı kadrosu boşsa eğer orada ve o vasfa uygun bir eleman varsa orada.

Orada uygunluğu siz mi belirliyorsunuz?

M.A.: Uygunluğu zaten iş tanımında belli. Planlama müdürüne gidirsiniz.

Kişinin nitelikleri orada belirlenmiş midir?

M.A.: Belirlenmiştir. Sümer Holding'te bütün meydancısından tut ustabaşına kadar, en alttaki meydancı en üstteki de ustabaşı, o ara kademedeki bütün birim işçiler için vasıflar ayrı ayrı iş tariflerinde belirlenmiştir.

Mesela, bir ustada nasıl vasıflar aranıyor? Yani bunun yazılı olan şeyi nedir?

M.A.: Orada hepsini belirtir. Mesela diyelim ki, sanat okulu mezunu olmak, efendim.

Yeteneğe dair bir şeyler var mı?

M.A.: Yeteneğe dair, kendi birimiyle ilgili arızaları giderebilecek vasıfta olması, efendim, sevk ve idare yönünden uygun olması.

Sevk ve idare ölçülebilen bir şey değil. Bu, bir üst amirin gözlemi sonucunda mı oluşuyor?

M.A.: Tabi. Onu zaten orada yazıyor ama onu siz gözlüyorsunuz.

Diyelim ki siz birini gözünüze kestirdiniz. Diyorsunuz ki ben bu adamı zaman gelince postabaşı ustalığına ya da ustalığa ya da ustabaşılığa öneriyim diye aklınızdan geçiyor, değil mi? Mesela o kişide ne buluyorsunuz da bunu düşünmeye başlıyorsunuz.

M.A.: Ya şimdi, işe yaklaşımı, işçiye yaklaşımı.

Nasıl olması lazım (bu söylediklerinizin)?

M.A.: Bunları görüyorsunuz adamda. Nasıl olması lazım? İşçiye yaklaşımı; hart hurt, zart zurt yapan var ama çok uygun bir şekilde, düzgün bir şekilde gelip, durumu koruyup, izah eden insan da var.

O daha makul değil mi?

M.A.: Tabii. Geliyor, kardeşim bak sen bunu böyle yapıyorsun ama şöyle şöyle yapman lazım. Bir de öyle ustalar var bakarsın, her gün gelirsın, kavga, gürültü çıkartırlar. Ama öyle ustalar var, adam ile inanır mısın 10 yıl çalışırsın, bir gün karşına çıkmaz. Tereyağından kıl çekmiş gibi götürür işi. Bu işte aradığınız şahıs bu bizim. Onu siz görürsünüz. Adamın işçiye yaklaşımından görürsünüz.

Yani o zaman siz de, yıllarca yanınızda çalışan insanları gözlemliyorsunuz. Ve her biri hakkında fikirleriniz var.

M.A.: Tabi ya, tabi ya. Biz arkadaşlarımızın hepsini avucumuzun içi gibi biliriz. Onlar bizi bilir, biz onları biliriz.

Yani ancak bir kişi, o niteliklere uygunsu onu önerirsiniz. Aksi takdirde.

M.A.: Aksi takdirde az önce dediğimiz gibi yani, o da ağzına yüzüne bulaştırır, etrafa da zarar verir, size de zarar verir, o adamı devre dışı yapmak zorunda kalırsınız. Ve yaparsınızda yani. Yapmazsanız bu iş yürümez çünkü. Onunla muhatap olmazsınız, o da bunu fark eder zaten.

Şimdi siz, üretim ile ilgili olan bir amir olarak, üretimin olduğu tarafta yer alıyorsunuz, değil mi? İdari binada değil.

M.A.: Değil. Teknik, tabi.

Neden idari binada değilsiniz? Siz idarecisiniz.

M.A.: İdareciyim ama ben teknik kısmın idarecisiyim.

Peki, üretim tarafında olmanız daha mantıklı bir şey mi?

M.A.: Tabi ki. Çünkü üretime, makinelere yakın olmanız gerekir.

Neden?

M.A.: Her şey telefonla hallolmaz yani. Belirli periyotlarda görmeniz gerekir işi. Ne kadar sık girerseniz o kadar iyidir.

Niye yani, nedir? Oysa ki usta, ustabaşı var olan sorunu çözüyor zaten.

M.A.: Çözüyor ama, işçi psikolojisi. Eğer işi uzaktan takip ederseniz, hep telefonla halletmeye kalkarsanız, zaman zaman önüne geçemeyeceğiniz, çok değişik durumlar içeride olabilir.

Yani şunu mu söylüyorsunuz, mesela benim oradaki varlığımın işçi üzerinde bir disipline edici etkisi mi var diyorsunuz?

M.A.: Tabi, tabi.

Yani bunu hissediyor muydunuz çalışırken?

M.A.: Tabi, tabi. Zaten olmasa bizim orada gereğimiz yok yani. Varda, hani doküman toplama, yapılan işlerin toplamının (bilgisinin) yukarıya aktarılması gibi. Ama onun dışında mutlaka vardır yani. İçeri girdiğiniz zaman adam, size en basit bir örnek vereyim, meydana meydana iki kere temizliyorsan, sizin sık sık geldiğinizi hissediyorsa üç defa temizler, dört defa temizler.

Yani o zaman bunun karşılıklı bir şey olduğunu, tıpkı sizin bunu hissettiğiniz gibi işçinin de sizin orada ki varlığınızı hissettiğini söyleyebiliriz.

M.A.: Tabi, kesinlikle. O başka türlü kesinlikle ... Zaten o sizin giriş çıkış saatlerinizi bilir. Ama siz değişik saatlerde giriyorsanız o çok daha iyi bilir.

Peki, siz böyle bir şeyi tercih ediyor musunuz?

M.A.: Ben öyle tercih ederdim.

Niye?

M.A.: Ben aynı saatlerde girmem mesela. Çok değişik saatlerde girerim.

Takip edilebilir biri olmak istemiyorsunuz?

M.A.: Hah, bu gün buradan girerim yarın öbür taraftan girerim.

Bu bir idare taktiği mi?

M.A.: Evet.

Yani hazırlıksız yakalayabilirim, o yüzden herkes tetikte olsun...

M.A.: Yapmacık olmasın en azından. İş gereği gibi yapsın. Her an gelebilecekmişim gibi, iş gereği gibi yapsın.

Peki zaman zaman, hani böyle, olumsuz şeylerle karşılaşılıyor muydunuz?

M.A.: Çok oluyordu.

Ne mesela? Neyle karşılaşılırdınız?

M.A.: Çok uygunsuz pozisyonda yakalardık adamı.

Ne gibi mesela?

M.A.: Adam yatmış yere, ayak ayak üstüne atmış böyle.

Ve siz de şef olarak onu buluyorsunuz, ne yapıyordunuz?

M.A.: Ya, benim nöbetimde oldu. Adıyaman'da. Telsiz vermişlerdi bize. Bu anarşi olayı. Sağda solda bombalama hikayesi olmuştu. Çok sıkı tedbir vardı. Ben bekçinin birini gördüm, ağacın dibinde yatıyor, telsizden şu an neredesin, ne yapıyorsun? "İşte arka tarafı kontrol ediyorum." Ben de tepesinde dineldim.

Bu bir kere olduğu zaman, yani bir kişinin başına bir kere geldiği zaman, bütün çalışma hayatı değişir herhalde. Ondan sonra bir daha öyle davranamaz.

M.A.: Yani, zaten eğer kişi kendini biliyorsa. Orada yerin dibine girdi zaten. Bir daha yapmaması gerekir.

Şimdi, bu ara sıra gönderilen sevk ve idarecilik seminerleri var ya, mesela orada size bu taktikler anlatılıyor muydu? Yoksa bunu siz kişisel olarak iş mi ediniyordunuz?

M.A.: Bunları anlatırlar. Örnek verirler.

Öyle mi, mesela nasıl örnekler? Yani yapın, zamansız gidin, belli periyotlarınız olmasın gibi şeyler öneriliyor muydu yani?

M.A.: Yani bir fabrikaya şuradan gir, buradan çık gibi bu şekilde değil, genel. Genel bir psikoloji pozisyonunda, anlatılır. Yani şu an tam olarak hatırlayamıyorum ama çok güzel hocalar gelir, çok güzel dersler verirlerdi yani. Alabildiğini alıyordun. Anlatmasından anlıyordun zaten.

Sizin bir altınızda, aslında yönetici vasfında en alt kademede diyebileceğimiz postabaşı odaları var. Şimdi, bu postabaşı odalarının mekanların içine serpiştirildiğini görüyoruz. Yani dokumanın içinde bir yerde var, ipliğin içinde bir yerde var. Orada da şöyle bir şey var yani, bütün Sümerbank fabrikalarında bunun örneklerini gördük. Bazılarında bunlar alçak oluyor, bazılarında da birkaç basamakla çıkılan yükseklikte oluyor.

M.A.: Onlar sonradan yapılıyor. Ahşap, yüksek olanlar sonradan yapılıyor. Genellikle böyle, bu şekilde beton oda pozisyonundaydı. Onlar daha sonradan yapıldı.

Neden gerek duyuldu yapılmasına?

M.A.: Aslında normalde, bu son şeklinde olması lazım. Yani bir usta yerinde oturduğu zaman, bu odayı düşünün, gerçekten birkaç yeri görüyor. Halbuki şurada duvar olsa, şuradakini göremeyecek. Yani, bir posta odasının oturduğu yerden dahi, bütün makinelerini, işçilerini görebilmesi gerekir. Kontrol amaçlı. Hatta dinlenme odalarının, tuvalet kısımlarının giriş çıkışların, oraların dahi böyle olması lazım. Bugün özel sektörün çoğu bunları, dinlenme odalarını öyle yapmışlardır.

Yani gözlenebilir olmalı.

M.A.: Gözlenebilir olmalıdır. Adam girer içeri, odaya, sigarasını içer, ustası görür oradan. Veya başka bir iş arkadaşı görür orada. Sigarayı içer, kalkar gider. Ama öyle dinlenme odası yapmıştır adam, bir tane penceresi vardır, ona da teneke çakmıştır. Sote, tamamen sote, hiç uygun bir şey değil yani.

Gözlenmek niye bu kadar önemli ya da gözlemek?

M.A.: İşletmede çok önemli, en önemli şey, unsur yani. İşçinin iş başından kaytarması. En önemli husus budur. Adam günde yedi buçuk saat çalışır, yedi buçuk saatin 1-2 saatini, 3 saatini kaytararak geçiriyorsa, yarım saat yemek paydosunun haricinde. Adamı

Şöyle söyleyebilir miyiz; bütün sistem aslında, kişiyi makinenin başında ve verimli tutabilmek üzerine kurulmuştur. Diyebilir miyiz?

M.A.: Tabi. Tamamen durum budur. Siz yedi buçuk saatinizi satmışsınız buraya. Onun karşılığını alıyorsunuz. Bunun karşılığını da çok özel ihtiyaçlarımız dışında, efendim, tuvalet ihtiyacı, belirli zamanlarda sigara içiyorsanız, sigaranızı için gelin. Şimdi sigara içiyorsunuz, ben içmiyorum, benim ne günahım var? Günde belki 10 tane sigara içeceksiniz, onar dakikadan, 100 dakika yapar.

Peki, şöyle bir şey aklıma geldi şimdi; diyelim ki şef görmedi, postabaşı görmedi ama siz sigara içiyorsunuz, ben içmiyorum. Siz daha çok gidiyorsunuz, daha çok kaytarıyorsunuz, bu mesela, beni rahatsız edebilir mi?

M.A.: Etmez mi yaa?

Ve sizi uyarabilir miyim?

M.A.: Tabi olur, tabi. Zaten mesela diyelim ki bir yerde hiyerarşi düzgün gitmiyorsa belirli zamanlarda derler Ş. Usta, ya usta şu elemanlarını topla gel bakalım. İçeriye almır.

Hımm, öyle mi? Yani bu bir olağan dışı toplantı.

M.A.: Tabi, bu olur yani. Orada bir disiplinsizlik, bir olumsuzluk gördüyseniz, bunu bir kişi yapıyordur, beş kişi yapıyordur ama; kızım sana söylüyorum gelinim sen anla misali. On kişiye on kişi, yirmi kişiye yirmi kişi durumu izah edersin üzerine alan alır. Zaten siz haklının yanında olmayıp da haksızın yanında oluyorsanız, haklı olan şahıs bunu yüzünüze söyler. Bunu yapar yani, en sonunda yapar. Mutlaka haksızın yanında olmayacaksınız, haklının yanında olacaksınız.

Bu olağan dışı toplantıların çok ciddi pratik anlamları oluyor o zaman.

M.A.: Tabi. Bunu yapmazsanız zaten, bir üst amiriniz zaten bir müddet sonra fark edecektir. Ya da herhangi bir usta ya da işçi arkadaşımız bir üst amirimize gidecektir. Siz önünün alamıyorsanız bu olur yani.

Siz lojmanda mı kalıyordunuz?

M.A.: Evet, ben lojmanda kalıyordum.

Peki, nasıl oluyor, nasıl geçiyor gününüz? Sabah kaçta geliyorsunuz?

M.A.: Sabah mesela, giriş saatimiz sekizdir. Sabahleyin kalkıyoruz, kahvaltımızı yapıyoruz, evimizden çıkıyoruz, fabrikaya gidiyoruz. İmza föyüne imzamızı atıyoruz, girdiğimize dair.

Ha, şimdi, memurlar da imza atıyorlar.

M.A.: Tabi, tabi. İmza föyüne zamanında gelip imzanızı atmazsanız, imza föyü kalkar gider, dosyalar kalkar gider, imzalamazsınız, amiriniz fark eder yani.

Öyle mi?

M.A.: Tabi, bizde öyledir. İşçi arkadaş nasıl kartı vurdurduğu zaman geçip geçmediği orada görülüyor. Biz de eğer şey yapmazsak teknik müdürümüz; teknik elemansanız, idari elemansanız idari müdürün önüne dosya gelmiştir.

Peki, uyarı alabilir misiniz?

M.A.: Tabi, alabiliriz. Birkaç defa geç geliyorsanız teknik müdürünüz sizi ikaz eder.

Şimdi mesela, işçiler de geliyorlar, sonra soyunmalara gidiyorlar. Sonra bir puantörlük kısmı var. Bu puantörlük, kart basma kısmında da puantörlük mutlaka oluyor. Tıpkı şeylerdeki gibi, hani bu postabaşı odalarındaki gibi, bunlar da böyle camlı bölümler var. Bunun camlı olmasının nasıl bir amacı var acaba? İşte şurada gördüğünüz gibi, işte şu!

M.A.: Evet.

Yani, kişi kart basarken burada mutlaka bir kişi oturuyor mu?

M.A.: Tabi, mutlaka oturuyor.

Neden?

M.A.: Puantörün orada olması gerekir. Çünkü zaten şeyde de, toplu sözleşmede de yazar. Başkasının kartıyla giriş çıkış yapılmamalı.

Yani, puantörün oradaki varlığı, caydırıcı olması adına mı orada?

M.A.: Hayır, yook. Onun zaten, puantörün oranın dışında hiçbir işi yoktur.

Bu kişi burada sadece oturuyor mu?

M.A.: O orada oturup kartları düzenler, izin kağıtlarını düzenler. İzine giden, izinden gelen, hasta kağıtlarını düzenler.

Öyle mi? Yani, ben hastalanmışsam puantörden mi geçiyorum?

M.A.: Hayır hayır, hastalandıysanız amirinizden hasta kağıdı alıyorsunuz. Hasta kağıdı puantörlüğe gelir. İzin aldıysanız izin kağıdı puantöre gelir.

Yani çalışma saatinin bütün bilgisi puantör tarafından mı tutuluyor?

M.A.: İlk etapta, o anlık puantördür. Ondan sonra personele gider onlar. Personel müdürü gelir.

Şimdi bu, puantörlükte yani bu kart basma puantörlüğün olduğu bölümde, Manisa fabrikasında iki tane demir kapı var. Bir tane burada var, bir tane karşı tarafta var.

M.A.: Evet.

Şimdi, bu kapılar sürekli kapalı tutuluyor, niçin? Ne işlevi var bu kapıların?

M.A.: Bu kapılar daha önceden kullanılıyormuş. İşletmeye giriş olarak. Daha sonradan puantörlüğün önü olarak uygun görülmemiş bildiğim kadarıyla. Benim dönemimde olmadı. O kapıyı hiç kullanmadık yani. Şu ana koridordan devamlı gidip ileriden. Çünkü bizim işletmelerimizde klima şartları çok önemlidir. Yani mesela nem %70 rutubet işte 20 artı eksi 2 sıcaklık var. İpliğin kopmaması için. İplik, dokuma, hepsi için. Gerçekten 5-6 derece fark etsin, rutubet biraz fark etsin makineleri çalıştıramazsın. Çalıştıramazsınız. Tüm iplikler kopar, sarar. Ve onun için mümkün mertebeye kapıların kapalı olması lazım. Hatta koridor bölümlerinin dahi giriş kapılarına bile dikkat ettiyseniz, sonra çıkartmadılarsa plastikte kapatmışızdır. Bu aç kapa sistemleri kalkmıştır yani.

Peki, disiplinle de ilgisi olabilir mi?

M.A.: Bu kapılar ondan ziyade bahçe, koridor için. Ama onun dışında kapı olayı, güzergah olayı disiplinle ilgilidir.

Mesela Ş. Bey şöyle bir şey söyledi; bu kapının dış tarafında, dokuma bölümünde aslında dışarıda açılan bir kapı da olduğunu daha önceden, sonradan oranın kapatıldığını, çünkü işçilerin oradan futbol sahasına geçtiğini ya da dışarı çıktığını.

M.A.: Dediği doğrudur. Az önce bahsettik zaten onlardan. Güzergah çok önemlidir. İşe giriş çıkış, yemekhaneye giriş çıkış konusunda belirli bir güzergahı takip etmesi yönünden çok önemli yani.

Tekrar olacak ama bu güzergahlar tespit edilmiş.

M.A.: Konfeksiyon işçileri şuradan yemeğe gelir gider.

Bu tespit edilmiştir yani.

M.A.: Tabi, tabi. Eğer çok değişik bir yönden gelip gidiyorsa, en sonunda bunu bir amiri ya da amirinin daha üst bir amirleri görürse, durumu kendisine söyler.

Peki, bu tespit etme gerekçesinde vakit kaybını aza indirmek gibi bir gerekçe mi var, yoksa başka, disiplinle ilgili bir gerekçe mi var?

M.A.: Hem vakit kazanma yönünden. Vakit kazanma aslında işe giriş çıkış işçinin kendi problemi. Zamanında girip çıkmak ister. Orada en sonunda yakalanacaktır... Ama ondan ziyade çevre disiplini, düzen ve nizam. Oradan giderse biriyle karşılaşır, onunla iki lak lak eder, hele şuradan şuraya da bir uğrayayım der, derken iş rayından çıkar.

Peki, şimdi yine bu koridordan.

Ş.K.: Bir de bu kapı olayı, tahmin ediyorum, buradan şimdi açtığımız zaman, büküm makineleriyle karşılaşıyorsunuz, son durum bu, onu söylüyorum. Daha önceden orada değişik makineler varmış, orada tahmin ediyorum yol güzergahı varmış, kullanılıyordu.

M.A.: Tabi, tabi. Buradan çıktığımız zaman hemen makinelerle karşılaşıyorsunuz, büküm makineleri. Modernize olmuş, modernize olunca olayın şekli değişmiş. Yoksa buraya plastik kapı yapılırdı, oraya değil de, buraya yapılırdı.

Ama şöyle bir şey de var galiba M. Bey. Şimdi bu puantörlükten kartınızı bastığımız zaman, Manisa fabrikasının şöyle bir özelliği vardı, bir koridora giriyorsunuz ve bu koridorun üstünde mesela işte dokuma şefi, üretim şefi, teknik müdür, planlama, işletme müdürü, üretim müdürünün odaları var. Şimdi, kişinin bu koridordan geçmesi, kişi üstünde, çalışan üstünde bir etki yaratıyor mu?

M.A.: Yok.

Sürekli müdürlerin önünden geçiyorsunuz.

M.A.: Beş dakikada geçer gider işçiler. Ama oradan (tarif edilmemiş bir güzergahtan) işçi gerçekten geçiyorsa amir çağırır.

Çağırır mı?

M.A.: Çağırır. Ben çok çağırmışım. Çağırırım. Ben çağırmasam, benim üst amirim de orada oturuyor. O da çağırabilir.

O zaman işe geç kalmak, işçinin en az istediği şey olsa gerek.

M.A.: Tabi canım, tabi.

Şimdi, şunu söyleyebilir miyiz?

M.A.: Yüzde bir, ikidir zaten.

Mesela bakın, bazı fabrikalarında Sümerbank'ın, böyle bir koridor yok. Bu koridorun Manisa'daki varlığı ve bunun üstündeki odaların varlığı, müdür odalarının varlığı işçiyi daha disipline kılıyor muydu sizce?

Ş.K.: Bence kılıyordu.

M.A.: Çok güzel bir yerleşim düzeni vardı burada.

Değil mi? Yani girip çıkmak konusunda işçiyi çok daha hassas bir hale getiriyor.

M.A.: Çok güzel bir düzen yani. Bence çok güzel yani. Ben Adıyaman'ı da şöyle düşünüyorum. Orada yoktu. Daha faklıydı. Çok güzel bir düzen yani.

Peki bu odaların koridora bakan pencerelerinin olması da yani bunun altında da böyle bir sebep aramak gerekir mi?

M.A.: Yok, o bir aydınlatma amaçlı zannediyorum.

Ama pencereler vasıtasıyla görüyorsunuz?

M.A.: Pencereler vasıtası ile görüyorsun ama pencerelerin üzerinde perdeler vardır. Açarsın, görmem gerekirse görürsün. Zaten ayak sesinden duyarsın. O öyle bir ses yapar ki.

Öyle mi?

M.A.: Tabi, tabi. Felaket bir ses yapar. Ayak sesinden duyarsın.

Şimdi işçi, burada sabah geç kalmamayı tercih ediyor. Peki yemeğe giderken ve çıkarken?

M.A.: Sabah işe gelirken de geç kalıyorsa zaten ceza alır. Toplu sözleşmeye göre öyle.

Ama insanlık hali, geç kalınca...

M.A.: Hayır, hayır şu kadar geç kalırsan, şu kadar izinli sayılırsın, şu kadar saatin düşülür diye onun şeyleri var. ... Çıkış olarak zaten kafadan kimse kart vuramaz. İçeriye girerken ve çıkarken zaten puantörlük vardır orada, kafadan kart vuramazsın. Mesela on dakika önce geldin kartı nerede vuracaksın. Puantör der ya nereye gidiyorsun kardeşim sen. İzin kağıdın varsa göreyim.

Peki, bu buradaki mimari çözümden dolayı, kişinin beş dakika önce yemeğe çıkması da zor galiba?

M.A.: Tabi.

Öyle mi?

M.A.: Tabi. ... Giderse gider.

Gidebilir mi?

M.A.: Ona benzer zaman zaman şey olurdu mesela. Ağabey ben gidiyorum diyor. Kuyruğa gidiyorum diyor. Yemeği alamıyorum diyor. Yemeği alıyorum an dakika geçiyor diyor. Sonradan bu durumları fark edip gerçekten mesela son on yıllarda falan bunlara çözümler getirdiler. Dokuma kısmı efendim on birde gitsin, iplik kısmı on bir buçukta gitsin diye.

Peki ipliğin işçisi o zaman dokumanın içine karışıp gitmeyi denemiyor muydu?

M.A.: Makbuz veriyorduk. En son ona döndük. Yani gerçekten en son ona döndük.

Ne demek bu makbuz?

M.A.: Her işçiye verilen, alınan makbuz.

Dolayısıyla dokumanın ipliğin arasına karışması makbuz sayesinde önleniyordu.

M.A.: Makbuz varsa (yemeğe başkasının süresinde giden kişide) onun ustası suçludur. Yemekhanede görülürse, oradan gerekli şey (uyarı) gelirse amirine.

Bu günlük olarak mı dağıtılıyordu makbuz?

M.A.: Günlük.

Tam gitmeden önce makbuzunuzu alıyorsunuz, gidiyorsunuz.

M.A.: Geliyor, ustasından makbuzunu alıyor, gidiyor.

Çok sıkı bir denetim var o zaman.

M.A.: Tabi. Bu son dönemlerde yapılan bir sistemsi ve güzeldi yani.

Peki, şimdi burada odalar var, bir de buradan (teknik yönetici odalarının bulunduğu koridoru) döndüğünüz zaman bir boğaza (iplik ve dokuma bölümlerinin ön giriş holleri) daha giriyorsunuz. Bu kapıdan sonra bir boğaz (iplik ve dokuma bölümlerinin giriş holleri) daha var, orada da hemen dokuma şefinin odası var. Dokuma şefi odası burada, iplik şefinin odası da diğer tarafta. Bunların

yer seçimi özel mi? Tıpkı bu koridorun üstündeki diğer müdür odalarının olması gibi, işletmeye her bir daireye girilen her yerin tam köşesinde, tam girişinde şef odalarının olması?

M.A.: Tabi, tabi.

Neden?

M.A.: Tamamen iş ve işçi kontrolü. İş ve işçi kontrolü tamamıyla. Yani sizin ondan başka bir işiniz yoktur zaten. iplik dokuma işletmesinin dokumanın, dokuma-ihsarın çalışmasından, intizamından, üretiminden, kalitesinden her şeyden siz sorumlusunuz. E, ilk etapta ne deniyor işçi. Sırf makine ile bir şey yapamazsınız. Önce işçinizi takip edeceksiniz.

Manisa fabrikası için şunu söyleyebilir miyiz; bir şefin ya da ara kademe müdürün denetimi dışında bu fabrikaya kimse giremiyor ve kimse çıkamıyor?

M.A.: Zaten dışarıdan girecek, bu fabrikanın yerini görecek veya birine uğrayacak şahıs bir sivil savunma uzmanlığı vardır kapıda, bekçilerin başı. Sivil savunma uzmanlığından müsaade alması lazım. Eğer çok önemli bir durum varsa sivil savunma uzmanı amirini arar.

Ya, bu işi çok geren bir şey değil mi?

M.A.: Ama şimdi burası da dingonun ahırını değil ki yani!

Hayır, bakın ben bunu şunun için sordum; hayır şimdi ben, gezdiğim diğer fabrikalarda bazen bu odaların yer seçimleri konusunda bu kadar özenli değillerdi. Şimdi Manisa fabrikasında çok ekstra bir özel, çok profesyonelce yapılmış gibi bir hal var. Mesela Adıyaman'la karşılaştığımız da...

M.A.: Adıyaman'da da aynıydı.

Öyle mi?

M.A.: Benim tam karşımda trikotaj vardı. Trikotaj makinemi görüyordum ben.

Peki, o zaman bunu çizen mimar, bu optik ilişkiyi önemsiyor mu?

M.A.: Tabi.

Mutlaka bunun bilgisine sahip mi yani?

M.A.: Çizen mimardan ziyade ,o işi yaptıran kişi önemsiyor ve mimara söylüyor.

Yani mimara sipariş böyle veriliyor.

M.A.: Ben diyor makineleri ve işçileri, ustam görecek gibi öyle çizin diyor. Siz de çiziyorsunuz, getiriyorsunuz

İdare bloğunun altında, idare bloğunun zemin katından işletmeye geçen bir kapı varmış zamanında. Bu kapı daha sonradan kapatılmış.

M.A.: Evet, tamam hatırladım.

Neden kapatıldı acaba?

M.A.: Direkt hemen bu koridorun devamında, pat diye idare müdürlüğe çıkılıyordu.

Şimdi, bu kapı sizce...

M.A.: O kapıdan sonra ana tarafa da çıkış olduğu için heykele doğru, şimdi buradan geçtikten, sonra bakın buranın aynasından karşı tarafı da görüyorsunuz. Buradan adam direkt gidiyor ana kapıya çıkıyor. Fabrika çıkışına çıkıyor. Halbuki bu kapı bu binada müdüriyetin içerisinde işi olan için. O anlamda kullanılmadığı için, bu konuda şikayetler olduğu için, S. D.'in döneminde, iyi hatırlıyorum.

Ben S. Bey'le de röportaj yaptım.

M.A.: Hım, öyle mi? S. D. benim Adıyaman'dan da müdürüm. Onun döneminde. Çok ciddi bir insandır. İyi bir insandır. Onun döneminde pat diye kapattılar. Hemen bir dolgu yaptılar. Benim buraya binama gilecek amirlerim de hemen şuradan üç adım yürüyüversinler, ne olacak? dedi. Doğru, çünkü bir bakıyorsun adam hiç alakası yok, ana kapıya gidecek, pat buradan geçiyor. (kapı işçinin belirlenen bir güzergahın dışına çıkması ve bu eğilimin önüne geçilememesi dolayısıyla kapatılmış.)

Sizce bu iletişimi biraz kopardı mı?

M.A.: Hiç koparmadı.

Koparmadı!

M.A.: Hiç koparmadı. Üç adım fazla yürüyorsun, hepsi o.

Anladım.

M.A.: Zaten bizim bütün iletişimimizin çoğu o koridorun içerisinde. Teknik müdürümüz dahi orada oturuyordu. Bir tek benim burada, genel müdürle ancak birebir görüşme pozisyonunda gelmem gerekirdi.

Ne sıklıkla oluyordu bu mesela?

M.A.: Dediğim gibi on günlük üretim, efendim...

İdari binada mı yapıyordunuz?

M.A.: İdari binada, toplantı odamızda veya teknik müdürün odasında. Burada teknik müdürün odasında yapıyordunuz. Ama Adıyaman'da müdürün odasında yapıyordunuz. Sonra baktık orada da bir oda yaptılar, orada yapmaya başladık, onun gibi. Onun dışında da idari kısım personel müdürüyle, muhasebe müdürüyle, sivil savunma uzmanıyla hep telefonla görüşüyoruz. Birebir yapılacak bir iş, bir istişare var ise ya o size gelir ya siz ona gidirsiniz. Çok nadir.

Peki, şimdi ön bahçe konusunda konuşalım. Şimdi, giriş kapısının tam karşısında idare bloğu yer alıyor. Üstelik bu artık bir tip proje haline dönüşmüş, mesela benim gördüğüm örneklerinde, Manisa'da öyle, Bergama'da öyle, ben görmedim ama anlatıldığı kadarıyla Antalya öyle.

M.A.: Adıyaman'da da öyle.

Bu ilişki sizce rastlantısal bir ilişki mi, yoksa bilinçli bir şey mi?

M.A.: Bilinçlidir.

Nasıl bir şey yani? Nedir oradaki bilinç ve bunu, bu idare bloğunun tam ortasında da müdür odası var. Burada nasıl bir şey var sizce, ne söylüyor bu resim bize? Yani bu kadar merkezi bir konumda olmasının müdür odasının, ön bahçenin en hakim noktasında olması.

M.A.: Şimdi, mantıklı olarak şunun, lojman tarafına kaymış veya yemekhane tarafına kaymış veya arkadaki işletmenin daha arka tarafına kaymış bir yere konumlanması çok mantıksız olurdu bence. Çünkü şurada kırk tane, efendim veya elli tane memur çalışıyorsa, elli tane memurun hemen hemen otuz, otuz beş tanesi direkt buraya giren kişidir. Geriye kalan on tane, on beş tane teknik elemanlar işletmenin içine giren kişidir. Müdüriyet, idari müdür, onlarla birlikte çalışan kişiler işletmenin içinde çalışmayacağına göre, dışarıya en yakın yere, yola en yakın yere yapılması öbürleri her halükarda bu bina nerede olursa olsun her halükarda işletmenin içindeki yerlerine gidecekler. (mekan derinlikleri)

Peki, müdürün giriş kapısından giren herkesi görebilme kabiliyeti, görmesi değil ama istediğinde görebilmesi...

M.A.: Tabi, tabi.

Mesela, ön bahçeyi disiplinli bir yer yapıyor mu?

M.A.: Tabi, tabi. Etkiler yani çok etkiler. Hemen oradan bekleme telefon bile eder, falanı neden aldın içeriye kardeşim der. Sivil savunma uzmanına söyleyin bilgi versin bana der.

Mesela işçiler için, pek görünmek istemedikleri bir yer midir ön bahçe?

M.A.: Tabi.

Neden? Müdürün bu hakim konumundan dolayı mı?

M.A.: Alakası yok. Burada onun bulunmasını gerektirecek hiçbir şey yok ki! Ya makinesinin başında olabilir ya da yemek servisinde yemekte olacak.

Ön bahçede hatırladığımız, böyle müdürün uyarılarına dair, birini uyarmasına, birine kızmasına dair, hiçbir şey var mı, anekdot var mı?

M.A.: Mutlaka olmuştur ya.

Mesela, S. Bey şöyle bir şeyden bahsetmişti; izinde olan bir işçi şortla gelmiş bir gün. Ondan sonra bir şekilde müdürün rast geldiğini ve uyarıldığını söylemişti.

M.A.: Olabilir. Şimdi onlar S.'in ön taraflarda daha çok işi olduğu için, santralde falan durdu hatta, müdürün şeyliğini yaptı, odacılığını falan yaptı. O daha çok birebir olduğu için...

Mesela siz bir mühendis olarak, şöyle gömleğinizin üst düğmesi açık, kravatınız biraz gevşemiş burada (ön bahçede) bulunmayı tercih eder misiniz?

M.A.: Ya, kılık kıyafetinize dikkat etmezseniz ... zaten kılık kıyafet yönetmeliği vardır. İşte efendim Eylül'ün şu tarihinden itibaren kravatınızı takacaksınız, günlük traşınızı olacaksınız mutlaka, yaz, kış. Yazın işte ütülü pantolon, kot giyemezsiniz, bunun gibi kılık kıyafet yönergelerimiz, yönetmeliğimiz var. Onun dışına çıkarsanız, siz de bunu fark etmezseniz amiriniz, uyarır yani.

Peki, kişi bu bahçede biraz daha özenli davranıyor olabilir mi? Ön bahçede? Yani yüksek sesle konuşmak, şakalaşmak, kılık kıyafete dikkat etmek...

M.A.: Mutlaka, mutlaka.

Öyle mi? Neyle karşılaştınız?

Ş.K.: Bir gün İ.O., parçaları almış eline gidiyor, ambarcı arkadaşımız. Yüksek sesle iki kişi konuşuyor ama yani kavga gibi. Müdür Bey hemen aşağı telefon ediyor santrale, hemen o iki kişiyi gönder buraya, çağırıyor yukarıya ve uyarıyor.

Ne diye?

Ş.K.: Yüksek sesle ne konuşuyorsunuz siz burada.

M.A.: Hiçbir yerde istenilen bir şey değildir yani. İşletmede olursa da biz müdahale ederiz. Her şeyin uygun bir adabı, şeyi vardır yani.

Ama yer seçimi de ona göre yapılıyor herhalde (müdür odasının). Kişi (müdür) oradan (müdür odasından) duyabiliyor. Öyle bir konumu var ki o kadar hakim ki olaya, işletmeye.

Ş.K.: Göz önünde olması avantaj olarak söylüyorum bunu disiplini sağlamak için bilhassa öngörülür. Müdürün de odasının orada olmasının işyerinin disiplini sağlamak için, çok çok güzel bir şey. Faydalı yani bence, faydalı.

Ve bunun şeyi görülmüştür, yani etkisi görülmüştür.

Ş.K.: Tabi, muhakkak. Ben şahsi olarak sabahleyin işyerime girerken, müdürün odasının orada olduğunu bildiğim için, gerçekten de söylüyorum. Ha ben şu şekilde giriyorsam, bekçinin yanındaki kapıdan giriyorum, ama müdürün odasının karşıda olduğunu bildiğim için, kapıdan içeriye girerken hangi amirim olursa olsun, sadece müdür değil hemen kendime çeki düzen veririm, çünkü niye? İş sahasına girdim, müdürde beni görebilir, amirim de görür, onlar uyardıktan önce ben kendimi uyarayım. Neden? Disiplini sağlamak için. O binanın oluşu çok güzel bir şey.

M.A.: Bir de şimdi şu da var, o zamanın mimari zihniyeti de diyebiliriz buna. Şu anki yeni işletmeler de bunları görmüyoruz. Yeni işletmeye gittiğin zaman, ben çok, bir kaç fabrikaya gittim, şurada bir iplik fabrikası vardı. Giriyorsun koca bina, tek bir bina, o binanın içinde her şey. İşletme de onun içinde, efendim, müdürü de onun içinde, muavini de onun içinde, hepsi onun içinde.

Peki o daha modern dediğiniz binada da, hani burada bir süredir konuştuğumuz, gözetleyen, gözetlenen ilişkisi var mı sizce hala?

M.A.: Orada ilk amir için vardır mesela ama o ilk amir dışında olacağını sanmıyorum.

Anladım.

M.A.: Yani en üst amir olsun bilmem ne olsun, çünkü baraka gibi bir yere giriyorsun, koskoca prefabrik bir yere giriyorsun, müdürün odası en dipte bir yer. Böyle yerler gördüm ben yani. Adam beni ilgilendirmeyi diyor herhalde. Ben öyle anlıyorum çünkü, benim için ne önemli? Üretim önemli, kalite önemli. Bana işçim bunu veriyorsa, amirim bunu veriyorsa bana, gerisi önemli değil diyor. Ben öyle anlıyorum. Şimdi Sümerbank şu an şuraya yeni bir fabrika kursa öyle kuracağını sanmıyorum.

Peki efendim, verimlilik çok önemseydiğimiz bir şey, değil mi?

M.A.: En önemseydiğimiz şey. Onunla yattık, onunla kalktık yani.

Nasıl ölçülüyor verimlilik?

M.A.: Verimliliği aldığınız üretimle ölçüyorsunuz.

Üretimi nasıl ölçüyorsunuz?

M.A.: Üretimi, kapasiteler geldi önünüze. ... kalitesinden geçerken belirli sayaçlar var.

Sayaçlar var.

M.A.: Sayaçlar var, kalitesini yapıyorsunuz. Kaliteli ve kalitesiz kısmını ayırıyorsunuz. ... Makinelerin yüzde yüz kapasitesidir. Aldığınız üretim belli. Bunun buna oranı. Aldığınız üretimin, almanız gereken üretime oranı size randımanı veriyor.

Bu karşılaştırmaları yapan, işletme içerisindeki ilk kişi siz misiniz?

M.A.: İlk adım, ilk kişi planlamadır.

Ondan sonra size mi getiriyor?

M.A.: Planlamadan bize gelir.

Ve siz bakıyorsunuz...

M.A.: Çünkü o birimler üretimi ölçen birimler planlamaya aittir. Kantar olsun, sayaç olsun, kalite kontrol kısmı hepsi planlamaya bağlı. Planlamadan bize gelir. Ondan sonra ferdi randımanlarımızı görüyoruz. Posta randımanımızı görüyoruz, duruşlarımızı görüyoruz, işçi duruşlarımızı ve makine duruşlarımızı görüyoruz. Biliyorsunuz bir duruşlu randıman var, bir de daire randımanı var. Birine istihsal randımanı diyoruz, istihsal randımanı dediğimiz işçi randımanı, duruşlu randıman. Ayrıca bir de daire randımanı dediğimiz. Bunun dışındaki bütün toplam üretimin, olması gereken üretime oranını, bunları görüyorsunuz ayrı ayrı. Daire randımanı her zaman şeyden, istihsal randımanından daha düşük çıkar. Niye? Çünkü istihsal randımanın içerisinde duruşları da üretim gibi işin içine katarsın.

Peki diyelim ki baktınız randımanda bir...

M.A.: Baktık, %90, halbuki %95 olması lazım. Daha postanın randımanından bahsediyorum.

Hemen cevap arıyor musunuz?

M.A.: Hemen cevap aranır. O günkü üretim durumuna bakarsın.

İlk kime gidersin?

M.A.: Orada zaten, önce her şeyi bir görürsünüz. Gelen formda her şeyi bir görürsünüz. Duruşları görürsünüz. Eğer ki duruşunuz yoksa, işçinin temposunun düşük olduğunu görürsünüz.

Evet, tamam.

M.A.: Hemen müdahale edersiniz.

Kime? Yani ustabaşına mı?

M.A.: Ustanıza ve gerekirse işçilerinize. Az önce söylediğimiz, işçilerinizi toplarsınız, gereken müdahaleleri yaparsınız, bunları yaparsınız birkaç gün daha geçer, ondan sonra ferdi olarak ayıklarız. Çünkü postanızın randımanının düşüklüğü bütün işçinin randımanının düşüklüğünden değildir ki. İçinde görürsünüz onu. Ayşe'nin yüksek, Fatma'nın düşük.

Diyelim ki bir kişi sürekli olarak düşük randıman veriyor, ne yapıyorsunuz?

M.A.: Gerekli ikazı yaparsınız ona artık. Bir sürü şeyleri var. Yani, toplu sözleşmeye göre yapmanız gereken hususları var. Önce sözlü ikaz yaparsınız, daha sonra yazılı ikaz yaparsınız, iki-üç defa. Olmadı ceza yollarına gidersiniz. Zaten bunlar da bir ceza da.

Peki kişi mesela o işi beceremiyor, başka bir işte görevlendirelim gibi bir şey de olabilir mi bunun sonucunda?

M.A.: O, şimdi..

Mesela, yeterince düğümü işte hani şey bağlayamıyor, verimli bağlayamıyor...

M.A.: O muhakkak oluyor zaten. Mesela, diyelim ki işçi önemli bir hastalık geçirmiştir, önemli bir rahatsızlık geçirmiştir. O kadrodan alınması gerekir, o duruma gelmiştir. Olabilir bunlar. Ya işçi kendi gelir zaten şey yapar, durumu izah eder ya da amiri fark eder. Gerekirse kadrosunu daha uygun bir kadroya alırsın. Onun için de kendisinin, eğer ki bir suistimali varsa onu düzeltmesi gerekir.

Peki, işe yeni başlayan işçi bir eğitimden geçiyor. İki üç haftalık bir eğitim.

M.A.: Tabi. Daha fazla.

Ondan sonra da yanına bir nezaretçi mi veriyorsunuz?

M.A.: Hayır. İşçi beş, altı ay gibi bir eğitimden geçtikten sonra o işçinin artık normalde kabiliyeti iyiye ki bunu siz zaten ilk imtihanında tespit ettiniz, o işçinin o işi artık yavaş yavaş yapması lazım. Ama çok iyi bir işçi öyle altı ayda falan değil, en az 3 gün...

Zaten ondan sonra da performans, biraz önce söylediğiniz yöntemlerle sürekli denetleniyor. Değil mi?

M.A.: Tabi.

Peki siz şimdi, sizin için bir ara kademe yönetici diyebiliriz galiba, değil mi?

M.A.: Tabi, ara kademe. Yani benim altımda şef ve mühendis, teknisyen. Yani teknisyen, mühendis, şef, müdür. Benim son kademem dördüncü. Benden sonra teknik müdür ve müdür var.

Siz orta da hatta ortanın biraz üzerindesiniz?

Ortanın biraz daha üstünden emekli oldum.

Zaten şeyi söylediniz, yani siz aslında kendi mühendislerinizle ve ustalarınızla her gün, hatta günde birkaç defa karşılaşıyorsunuz, işçinizle de öyle ama daha üstünüzdeki yöneticilerle on günde bir mi genelde?

M.A.: Onlarla da hemen hemen, müdür hariç, her gün görüşürüz.

Öyle mi?

M.A.: Tabi, tabi. Yani ben servis müdürü olarak teknik müdürümle her gün görüşürüm. Teknik müdürüm ama esas fabrika müdürüyle her gün görüşür ben onunla her gün görüşmem. Bir tek fabrika müdürü vardır her gün görüşmediğiniz. Teknik müdürle de her gün görüşürüz. Ha benim altımdaki şef, mühendis, tekniker, teknik müdürle her gün görüşmez. Ama benim görüşmem gerekir. Servis müdürü olarak.

Peki, yine sizinle bu şeye gelelim, kişilerin statüsüne göre kullandıkları mekanlar da diyelim ki bu kendini en bariz şekilde yemekhanelerde belli ediyor. Farklılaşıyor. İşçilerin yemekhanesi mimari anlamda da daha farklı. Memurlarınki daha farklı, müdürlerinki daha da farklı. Bu hiyerarşi kendine mekansal bir karşılık da buluyor. Bütün bunların amacı ne acaba? Niye herkes bir arada yemek yemiyor? Yese ne olurdu?

M.A.: Ya, var zaten. Böyle işletmeler var.

Yok, ben Sümerbank için demiştim...

M.A.: Sümerbank'ta yok. Ama özel sektörde var. Az önce bahsettiğim o M. Bey arkadaşımız bu konuya çok şey etti, sinirlendi. Ya, böyle bir şey olmaz dedi. Müdür işte şöyle yiyor, ben böyle yiyorum falan filan. Ya M. Bey dedim, git özel sektöre orada da aynı şeyi görürsün. ... yerde gördü. Buradaki hiyerarşinin düzeni. Ha, müdür her gün işçisiyle, ustasıyla yese ne olur? Zaman zaman yeniliyor. Mesela bazen bir iftar yemeğinde oturur. Yenebiliyor.

Bu, işçi üzerinde nasıl bir etki yaratıyordu? Mesela iftarda idarecileriyle beraber yemek yemek?

M.A.: Çok iyi bir ortam.

Öyle mi?

M.A.: Tabi, çok güzel bir ortam, güzel bir şey. Ama takdir edersiniz yani. Müdürende kendisine göre bir misafiri geliyor, özel durumu oluyor, bilmem ne oluyor, yani. Orada gelip yemek yiyemezdi, memurlarıyla da yiyemez. Kendisinin hemen hemen her gün özel misafirleri olabiliyor.

Peki, memurlarla işçi arasında böyle bir ayrışmaya niye gitti acaba Sümerbank?

M.A.: Yani memurla, işçiyle gitmeyebilirdi. Çünkü orada da nihayet bir işçi yemekhanesinde de bayanlar bir tarafta oturuyordu, erkekler bir tarafta... (görülmeven başka bir sınır. Bu konuda yazılı bir kural olduğunu zannetmiyorum. Fakat ülkenin kültürel ve ahlaki yapılanması zannediyorum böyle bir sonuca bizi götürüyor.)

Öyle mi? Yani haremlik selamlık mı?

M.A.: Ya, değilse de bayanlar genellikle bakıyorsun hep belli bir tarafta oturuyor. Çünkü bu işin cılkını çıkaran insanlar olur yani.

Peki, ustalar ayrı oturuyor mu?

M.A.: Bakıyorsun oturuyor, bakıyorsun işçisiyle oturuyor.

Ş.K.: Bizde hiç öyle bir şey yoktu yani. Müsait bir yer bulunca oturuyorduk. Ahmet oturuyormuş, Ahmet'in yanına oturuyoruz. Mehmet oturuyormuş, Mehmet'in yanına oturuyorduk. Hatta gün geliyor kalabalık oluyor, yemekhanede yer olmasın bayanın yanına otursun. Öyle kaynaşmalarımız vardı yani.

M.A.: Bir de yani, memurla işçinin yemek saatleri de farklı. Yani işçinin az önce söylediğim gibi, on buçuk-on bir arası girenler var, on bir-on bir buçuk arası girenler var, on bir buçuk-on iki arası girenler var, on iki, daimi gündüzcüler, on iki-bir arası yiyenler var. Yani o büyük yemekhanede üç dört defa tabaklar toplanılıyor, temizleniyor, yeniyor, temizleniyor, yeniliyor. E şimdi memur on ikide çıkıyor, yemeğini on iki ile bir arasında yiyip kalkıyor. Zaten ufacık bir oda. Yani orada onun için ayrıca bir yer hazırlamak, bilmem ne yapmaya gerek yok yani.

Yani işletme açısından da daha kolay.

M.A.: Tabi canım. İşin mantığı yönünden de uygun yani. Şimdi bütün işçileri zamanında (daha eskiden) bir arada gönderirdik, kuyruklar oluştu. Herkes on birde gidecek, on bir buçuk arası yiyip çıkacak, dönecek. Olmadı. Olmayacak. Ne aşçın yetişebiliyor, ne bilmem neyin yetişebiliyor. Saat on bir buçuk olur, daha yemek alamayan insan var.

Anladım.

M.A.: O yüzden kısım kısma ayrıldı. Niye? Çünkü yedi yüz, sekiz yüz tane insan. Ha, bu elli yüz kişilik yer olur, herkes bir arada yer, kalkar gider.

Bu her biri birbirinden farklı yemekhane, yani müdürün yemekhanesi, memurların yemekhanesi ve işçilerin yemekhanesi aslında aynı binanın içinde olmakla birlikte, giriş kapıları farklı cephelerinde binanın.

M.A.: Hepsi aynı yerde onların. Yoksa kazan da aynı.

Giriş kapılarının farklı cephelerinin olması işçilerin buraya, ya da farklı kullanıcıların buraya ulaşırken kullandıkları rotaları da, güzergahları da değiştiriyor, değil mi?

M.A.: Tabi.

Hatta bunun bir tamimle belirlendiğini mi söylediniz?

M.A.: Yani tabi, şimdi işçi arkadaş gelip de memur tarafından girip de oradan tekrar içeriden dönüp yemeğini alıp çıkması mantıksız bir şey. Arka taraftan bir kapı verilmiş onlara, ön taraftan buraya (memurlara) verilmiş, şuradan da müdüriyete verilmiş.

Peki bu mantıksızlığın ötesinde, yasaklanmış bir şey de zaten, değil mi?

M.A.: Tabi. Yani bunu yasaklamaya gerek yok. Adamın memur tarafından yahut memurun işçi tarafından girip oradan tabldot alıp gelmesi... Ben de yoksa memur olarak, tabldotumu gidip kendim alıyorum, garson getirip önüme koymuyor.

Ha, öyle mi?

M.A.: Tabi canım. Biz de tabldotumuzu gidip kendimiz alıp, getirip koyuyoruz.

Ş. K.: Bir özellik yok arada, hiçbir fark yok. Yediğimiz kazan aynı, sadece yer farkı var. Ben nerede sıraya giriyorsam M. Bey'de orada sıraya giriyorum.

M.A.: Ben de orada sıraya giriyorum. Biz elli kişiyiz, bizimki daha çabuk çıkıyor. Arkadaşlara da çözüm olarak; on bir-on bir buçuk, on buçuk-on bir, on bir buçuk-on iki gibi. Konfeksiyoncu şu saatte gelsin, dokuma bu saatte gelsin şeklinde.

Peki, yemekten sonra memurların bir lokal saati oluyor, değil mi? Bir oyun...

M.A.: İşçilerin de var.

Peki, memurlar oyun falan oynuyorlar.

M.A.: Aynı şey işçi kısmında da var, memur kısmında da var.

İşçinin, diyelim ki hemen yemeğini yiyip hemen geri dönmesi esas.

M.A.: Hayır, saati var onun.

İşte saati var.

M.A.: Dolmadıysa, oturabilirsin.

Peki, memur için bu saatler biraz daha esneyebiliyor mu?

M.A.: Hayır. Az önce de söyledim giriş saatleri var. imza hem sabah, hem öğlen var.

Yani orada(işinizin başında) bulunmanız gereken saatte okey masasının başında olamazsınız.

M.A.: Tabi canım. Hatta bizim çıkış saatimiz çok geçtir. Müdür çıkmadan çıkmayız genellikle.

Öyle mi?

M.A.: Tabii, bir üst amir çıkmadan daireyi terk edemezsiniz.

Neden?

M.A.: Bekleriz yani. Alo der diye.

Ama işiniz bitmiş aslında. Çıkış saatiniz geçmiş.

M.A.: İşimiz bitmiş ama devlet bize lojman vermiş. Gidip evde bekleyeceğiz.... Görev evi, adı üzerinde zaten. Bana görev evi vermiş devlet.

Ş.K.: İşçi gerekirse bırakır gider ama, şefler bırakıp gidemez.

M.A.: Üst amirimiz daireyi terk etmeden gitmeyiz yani.

Anladım. Sonra, bitirdikten sonra işinizi, müdür bey de çıktıktan sonra hep beraber çıkıyorsunuz ve lojmanlara gidiyorsunuz.

M.A.: Hep beraber çıkarız biz yani. Lojmanlara gidilir. Herkes evine dağılır. Akşamleyin isteyen lokale çıkar, yemeğini yer.

Şimdi, lojmanlarda bir hiyerarşi söz konusu mu? Yani mesela daha üst kademe müdürler için yüz elli metre kare, diğerleri için yetmiş metre kare gibi bir şey oluyor muydu?

M.A.: Hayır. Var ama burada yine o kadar değil yani.

Burada kaç tip lojman var burada M. Bey?

M.A.: Burada; bir, iki, üç tip.

Metrekareleri neler?

M.A.: Bu üç tipin ikisi, az önce resimde gördüğünüz iki tane ve onun arkasındaki iki tane lojman fabrikanın ilk kuruluşunda kurulmuş, yapılmış. Bunlar biraz daha küçük.

Yani o zaman şu ve şu.

M.A.: Evet bu ve şu, fabrika ilk kurulduğunda yapılmış. Şunlar daha sonra yapılmış. Bunlar biraz daha büyük.

Bunların ne zaman yapıldığını biliyor musunuz? Fabrika 1960'ta faaliyete geçiyor.

M.A.: 1975, 1980 falandır yani.

Peki, bu ilk, önde yapılan tek katlı konut, müdür konutu olarak mı?

M.A.: Müdür konutu.

Ama müdür zaman içinde orayı kullanmamış. Yani kullanmış bir süre sonra artık orası siz biraz önce şeyi söylediğiniz galiba...

M.A.: Müdür devamlı, fabrika müdürü, orada oturdu.

Burada mı oturdu?

M.A.: Tabi canım. Burası müdür evi, devamlı. Şu mesela, benim ilk oturduğum lojman. Daha sonra servis müdürü olunca bu tarafa geçtim. Bundan biraz daha geniş. Buradan bir tane verdiler.

Peki o, stajyer öğrenciler için kullanılan bir konut vardı. Biraz önce siz oraya iki tane ustabaşının yerleştiğini...

M.A.: O şu, şu. İki tane tek katlı olan. Burada iki lojman ve bu, fabrika yapıldığında yapılmış, ilk. Bu müdür evi de dahil, şu dördü. Şunlar daha sonra yapılmış.

Peki, normalde burada işçilere konut verilmiyor?

M.A.: Zaten yeterli değil. Otuz tane mi, otuz beş tane mi lojman var.

Ama zaman içinde iki tane ustabaşına verildiğini söylediniz, değil mi?

M.A.: Evet. Elektrik ustabaşı ve zayıf akım ustası. Bunlar gerçekten elektrik arızasını çok kısa sürede yapabilecek.. Elektrik arızalarının olduğu fabrika. Yani kısa sürede yapabilecek bir arıza ama mekanik usta yapamıyor. Ama mekanik arızalar, parça gerektiren daha uzun süreli arızalar olduğu için, onlar bir gün sonraya bırakılabilir.

Yani kişiyi sürekli orada tutmak için onlara lojman verilmiş.

M.A.: Tabi sürekli orada tutmak gerekiyor. Şalter attı, ... attı, fabrika durdu. Elektrikçi lazım, ha posta elektrikçisi var ama onun da üst amiri gelecek bir yerde.

Yani, bu onlara tanınmış bir ayrıcalık.

M.A.: Ayrıcalık.

Görevlerinin ehemmiyetinden dolayı...

M.A.: İlla burada kalacaksın diye değil. Adam sonra çekti gitti. Kendisi çalıştığı halde orada kalmadı.

Peki, şunu söyleyebilir misiniz, bir kişi görevde yükseldikçe, yani idari kadro olarak, daha metrekaresi yüksek konutlara mı geçiyor?

M.A.: Yani geçmeyebilirsin. Bana teklif ettiler, ben geçtim mesela. Biraz daha büyük, mimari çizimi de daha güzel o ilklere göre. İlkinde mesela öyle enteresan bir şey yapmış ki salon bütün diğer odalara, hepsine bakıyor. Mutfağa, hepsine bakıyor. Ama sonraki lojman daha farklı. Salon ayrı, koridoru var, öbür odaları ayrı yerde.

Ankara Milli Kütüphane’de 1938 tarihli bir lojman yönetmeliği var Sümerbank’ın. Ona ulaştım ve orada, bir ailenin, lojmanın artık sahibinin, emanetçisinin o lojmanı nasıl kullanacağına dair birtakım hükümler vardı. Mesela hiç böyle hükümler hatırlıyor musunuz? İşte, eve misafir kabul etmek, etmemek, ondan sonra...

M.A.: Ben o konuda değil de, demirbaş olarak...

Hayır, o yönetmelikte bunlar yazıyor çünkü. Yani çamaşırları nasıl asacağınız, ne tarafına asacağınız...

M.A.: Zaten belli yani. Orada bir balkon var. O balkon dışında bir yere asamazsınız. Orada hatta balkon, çamaşırlık demiri bile yapılmış. İpi gereksiniz, belli yani, yeri belli.

Peki, istediğiniz gibi misafir kabul edebilir misiniz? Yatılı misafir?

M.A.: Şimdi, o dışarıdaki hayatta da böyledir. Eğer ki uygun olmayan misafir kabul ediyorsanız; bağırın çağırın ya da çok uygunsuz pozisyonları olan; dışarıda da kimse izin vermez. Sadece lojmana mahsus değil bu. Lojmanda daha çabuk şey yapar. Yoksa dışarıdan misafiriniz gelir, lojman kapısı zaten işletme kapısı ile aynı giriştir. Orada bekçi durur, orada bekçi kime misafir geldiğini, gittiğini, hepsini müdüriyet bilir.

Peki bir kart filan verilir mi?

M.A.: Son dönemlerde sanki yapıyordu ya. Sanki öyle bir şey hatırlıyorum yani son dönemlerde. Yani kart verilip girmesinden ziyade, bekçinin bir şeyi vardır, rapor defteri vardır. Orada kime misafir geldiğini, gittiğini yazar.

Orada kayıt altına alınıyor.

M.A.: Tabi.

Evet. Ondan sonra da akşamları yazlık bahçe kullanılıyor galiba.

M.A.: Yazsa yazlık bahçede, kışsa kışlık kısımda oturuluyor. İsteyen, arzu eden gelir orada oturur, isteyen çıkmaz, evinde oturur.

Peki, burayı işçi memur karışık kullanıyor mu?

M.A.: Kullanır.

Mesela S. Bey şöyle bir şey söylemişti; S. D. (eski fabrika müdürü). Bir süre sonra dışarıdan kişilerin gelmesinin yasaklandığını, çünkü birkaç tatsız olay yaşandığını dile getirmişti.

M.A.: Doğrudur. Ben de hatırlıyorum. Olabilir yani, adam geliyor, değişik bir şey oluyor, zıvanadan çıkıyor. İçki serbest oluyor mesela uygunsuz içiyor. Değişik bir durum oluyor. Onun üzerine o müdüriyet, o dönemin müdüriyeti yasaklamıştır. Ama bir sonraki müdüriyet gelir, sendikayla oturur, görüşür. Sendikanın talebi olur, yani böyle böyle, arkadaşlarımız gelip buranın bu sosyal tesislerinden faydalanmak istiyor der. Gene görüşülür, açılır. Çünkü dışarıdaki yemek ücretiyle oranın yemek ücreti farklı, ayrıca nezih bir ortam.

Peki ama bir de şöyle bir şey var; memurun konutu orada, işçinin konutu dışarıda. Mesela işçiler, serbest olduğu dönem de yine de tercih ediyorlar mıydı gelmeyi?

M.A.: Gerçekten oluyor. Mesela beş-on arkadaşımız devamlı gelir giderdi.

Öyle mi?

M.A.: Ama Ş. Usta her zaman gelmezdi. Nadir gelirdi.

Ama çok, hani kendiniz de orada şey yapmayı tercih etmiyorsunuz?

Ş.K.: E şöyle yani, işyeri hem ekmek yerimiz, hem ekmek tekmemiz olduğu için. Şimdi, gelen misafirin huyunu ben de bilmiyorum, dışarıdan gelen misafirin. Gidip oraya rezil olmaksızın... Ha, bir demirbaş misafirim vardır, akrabam filan, dışarıda yiyeceğime, hizmet ayağıma geliyor. Alırım misafirimi, götürürüm oraya, yerim. Ama tanımadığım bir arkadaş ile olmaz.

Anladım. Yani o bir anlamda bir risk almak mı oluyor?

Ş.K.: Yani, tabi. Yarın bu senin sicil defterine de geçebilir orada. Tamam belki de iş sahan değil senin bu, ama Ş. Bey almış dört tane arkadaşını, içki aleminde bulunmuş burada, kalkarken de bunları yapmışlar. Yarın belki isterken, gerçekten ihtiyacın olduğunda oraya gitmeye, aile götüreceksin, sana belki de müsaade etmeyecekler.

Peki, o zaman şöyle bir şey söyleyebilir miyiz Ş. Bey? Orası da gittiğinizde böyle, çok da rahat olduğunuz bir yer değil galiba?

Ş.K.: Benim bir üst amirim oradayken sen rahat edemezsin. Bunlar da aynıdır. Mesela M. Bey televizyon seyredirken müdürün çocuğu gelsin, programı değiştirsin. Sen ona diyemiyorsun ki, oğlum neden televizyon programı değiştirdin? Bu baskılar altındasın. Bunların çoğu (memurlar, mühendisler) bu yüzden orada (lojmanlarda) oturmaz.

Öyle mi?

Ş.K.: Oturmazlar. Çünkü neden? Artık bizim ... yerleşmiş beynimize. İşte bu müdürün çocuğu. O bilmem kimin çocuğu. İşte müdür bey geliyor. Ayak ayak üstüne atamazsın. Aslında benim mesai saatim bitmiş, ben hürüm orada. Ama saygıdan dolayı o kişinin ... Ben oraya gelip de hiçbir gün oturupta, çoluğum ile çocuğum ile yemek yemiş insan değilim. Yirmi dört sene çalıştım ben orada. (Disiplinin ve yerleşmiş hiyerarşilerin çalışsan üzerinde yarattığı rahatsızlık)

O yüzden de gitmeyi tercih etmiyorsunuz.

Ş.K.: ... ancak Adana'dan misafirlerim geldi de, çok kalabalıktı, aşağı yukarı bir on beş, yirmi kişilik, ... da biz yetiştiremeyiz. ... telefon ettim. Yeriniz müsait mi dedim. Müsait dediler. Kaç kişilik dediler, yirmi kişilik dedim. Tercihiniz ne, söyleyin biz hazırlıklarımızı yapalım. Biz tercihlerimizi söyledik, şunları şunları yapın diye. Bir saat sonra aldım ben misafirlerimi, gittim oraya. Her şey, hizmet sonsuz. Ama rahat değil. Orada mesela oturuyorsun. M. Bey beni çok iyi ailece tanıdığı için, benim ailem onu tanıdığı için, ne de olsa benim müdürüm, karşımdaki bu adam. Hoş geldiniz, nasılsınız, iyi misiniz? Gene de bir düğme kapatıyorsunuz (önünüzü ilikliyorsunuz), ... olamıyorsunuz. O konuda bizim Manisa'nın halkı biraz kör yetişmiş. Şundan dolayı, saygıdan dolayı, biz şey olamıyoruz, o duvarda içeriye girdiğin vakit, kapıdan içeriye ...

Şunu söyleyebilir miyiz Ş. Bey, yani orası gitmeyi tercih etmediğiniz ama gittiğiniz zaman da kendinizi rahat hissettiğiniz bir yer değil galiba?

Ş.K.: Değil. Bu bir gerçek.

Telefon açıyorsunuz değil mi? Mutlaka randevu almak durumdasınız.

Ş.K.: Zaten, eğer ki yarın misafirini oraya götüreceksen oranın yemekhane şefine müracaat etmek zorundasın. Yer müsaitse.

Yani bunu soruyorsunuz?

Ş.K.: Tabi sormadan mümkün değil. Benim Adana'dan gelen misafirlerim için, R. Bey'i ben gittim, bilhassa gördüm. İzah ettim. Tamam, yerimiz müsait dedi. Bir defter getirdi. Ne yiyeceklerinizi söyleyin bana diye. Onları biz belirledik, saatini belirledik. O saatte gittik, rahattık.

Peki M. Bey, siz oraya (yazlık bahçeye) gittiğinizde, siz diyelim ki belki burada daha üst ya da ortanın üstünde bir kademedede çalışmışsınız ama diyelim ki Adıyaman'da (M. Bey'in ilk görev yeri) daha hani mühendisliğin de daha ilk kademesindeydiniz. Sizce orada böyle bir yere gittiğinizde, orada diyelim ki daha üst amirleriniz de var. Yani orası böyle gönlünüzce rahat olabildiğiniz bir yer mi? Mesela içki içerken fazla kaçırmayalım, ya zaten kravatımı da çıkardım, biraz özenli davranmalıyım gibi bir şeyiniz olur muydu?

M.A.: Şöyle diyeyim ben; öyle amirler vardır, saat beşten sonra kardeş, arkadaş gibi, abi gibi. Kapıdan beş diyip adımızı attığımızda iş değişir. Ama öylesi de vardır ki, yirmi dört saat devamlı, ... o havayı üzerinizden atamazsınız. Öyle amirlerle de çalıştım.

Peki, öyle bir amirle herhalde böyle bir yazlık bahçede oturmak pek keyifli olmasa gerek.

M.A.: Sonra kişiden kişiye değişiyordu. Mesela az önce bahsettik. Amirlerimizin çoğu iyiydi.

Yani mesela amirleri ile aynı yerde oturmaktansa oturmamayı tercih edebilir mi kişi?

M.A.: Var. Öylesi de var. O yapıdaki arkadaşlarımız da vardı.

Ben mesela tercih etmem. Orada oturup içeceksem ve rahat olamayacaksam...

M.A.: Anladım. Sizin orada içmenize kimse bir şey demez. Onlar bir kişinin şahsından ziyade dönem meselesidir.

Ama şöyle olur mu mesela, diyelim müdür geldi, önünü ilikleme, kendine çeki düzen vermek gibi?

M.A.: Bu; anneniz, babanız da gelse kendini bilen kişi bunu yapar zaten. Bir şey kaybetmezsiniz. Onu yapardık, yaparız yani. Ben bugün de yaparım. Ben bugün de o amirlerimle halen görüşüyorum. Müdürüm olarak çoğuyla görüşüyorum. Hatta teknik müdürümün kızı ile oğlum evlendi. ... Hepsine hala, müdür olduğum halde gereken saygıyı gösteririm. Onun ben kişiliğine gösteririm, koltuğuna göstermiyorum. Koltuğuna işe girdiğim zaman gösteririm. Ben onun kişiliğine gösteriyorum esas saygıyı. O yapıya sahip insan değilse de göstermem zaten. Sen sağ ben selamet, ne olacak. Allah'ın selamını verir, geçer giderim.

Ş.K.: ... Ben M. Bey ile iş yerinde diyalogum ayrı olan biriyim. Ama dışarıya çıktığımız zaman ağabey kardeş gibiyiz, dört beş kişi hala irtibatımız kesilmez. Bir gün A. Bey'in (bir dönem Manisa'da çalışmış amirlerden biri) tayini çıktı Bergama'ya. M. Bey üsteledi. arkadaşlar hadi gidiyoruz dedi. Sağ olsun ön ayak oldu. Üç araba çektik, gittik oraya. Adam bize o kadar bir hürmet. Gördük yani o gün. Ama gel gelelim sadece M. Bey ile olsa ben oturup içerim. Ama A. Bey varken benim karşımda, ben yapamadım. Bu gerçek yani. Babam gibi yani. Açık açık söyleyeyim. Geçen gün geldi, yine elini öptüm. Ben ne öğrendiysem senden öğrendim dedim. Çok da kıyaklarını gördüm. Ama ne yaparsa yapsın onu gördüğüm vakit, buraya girsin isterse hemen ben yine kalkarım, kalkarım. Oluşumuz mu böyle, bilmiyorum.

M.A.: İçeriden gelecek, içeriden. İçeriden gelmezse bir, iki, üçüncüsünde pot kırar, meydana çıkar yani. Arkadaşın yaptığı içinden geliyor yani.

Ş.K.: Bir gün bana ne dedi biliyor musunuz (A. Bey) (M. A.'dan önceki işletme müdürlerinden biri)? Hiç unutmuyorum o lafını. Tarakhanede. Ben onu görmedim. Amiri de bırak, kendimden büyüğüme ... Arkam böyle dönük cama doğru. Masanın üzerinde de lokum var. Aldım iki tane lokumu, bir tanesini atayım (yiyeyim) derken, bu cama bir vurdu. Vurunca ben ikisini attım ağızma. Tak girdi içeriye. Hiç çiğnemenen yutabildim. Bana dedi, ne oluyor sana dedi. Ne oluyor Ş., dedi. Ya, müdürüm dedim. Lokum vardı dedim. Sizi görünce dedim, elim ayağım karıştı benim dedim, çiğnemenen yutabildim dedim. ... Bunu burada yapma dedi. Yiyorsan bunu görünmeyen bir yerde git, ağzına at, ye. Şimdi siz örnek olan kişilersiniz dediği vakit, benim aklıma çok şeyler geldi orada. Bu adam beni bu tipte görüyor ise ben bunu uygulamalıyım. Çok nasihatleri oldu. Ama hiçbir şey kaybetmedim. Hep kazandım. Ki ben isterim ki öyle bir müdür her yerde çıksın. ...

Yani kurumda o şeye özen gösteriyor galiba. Bu şeylerin, A. Bey'in varlığını önemsiyor yani?

M.A.: Mutlaka. Başta söyledik ya, gerekli yerlere gerekli elemanların, uygun elemanların, o vasfa uygun elemanların yerleştirmesi en önemli şeydir. Bu meydancısından tut, müdürüne kadar öyledir.

Ş.K.: Şimdi bir gün müdürlerimiz, M. Bey de dahil, ENGİLKAN Vakfı'na eğitime gidilecekmiş. Bizi birkaç kişi seçtiler, gönderdiler. Herkes konuşuyor. Hani bir laf var, atasözü. Konuşmasını bilmiyorsan dinlemesini bil! ... Dinleyelim ki ondan sonra biz ortaya atılalım. Ama oradaki arkadaşımız, eğitici Sümerbank'ta gelmiş kurs yapmış fakat biz bunu tanımıyoruz.

Yani Sümerbank'tan mezun.

Ş.K.: Herkes konuştu, konuştu, konuştu. Hep de konuşan arkadaşlarımız hep tahsilli. Vestel'i kötüledi, Ariston'u kötüledi, Merinos'u kötüledi. ... Ben de kalktım. Söz aldım. Hocam dedim müsaadenle ben bir şey konuşabilir miyim? "Tabi, buyurun." Kalktık. Ama iş yerinde amirlerimizden biz bunu gördüğümüz için, bize orada konuşma payı doğuyor. Öğrendik çünkü biz bunları. Hocam dedim, bu arkadaş maaşından memnun. İşinden hiç memnun bu kişi dedim. Acaba bu arkadaşı işveren zorla mı çalıştırıyor orada, bir soralım dedim ona. Biz dedim Sümerbank'ta 180 veya 200 diyebilirim, gürültünün içerisinde çalışıyoruz. Artı rutubet etkisi var, artı toz. Tehlike dersiniz mekikler havada uçuyor kimi zaman. Adam da (kurs veren kişi) orada (Sümerbank'ta) çalıştığı için çok iyi biliyormuş. Ben iş yerimi dedim evladımдан üstün seviyorum dedim. İşyerimi ben kötüleyemem dedim. Bana kimse zorla ... dedim. Ama bu arkadaşlarım ben dedim utanıyorum böyle konuştuğunda.

Bu hissi size Sümerbank mı veriyordu acaba?

Ş.K.: Amirlerimiz. Ben bunu her zaman söylüyorum. Geçinmek (iyi iletişimde olmak) çok güzel bir şey. Ben işi her zaman öğrenirim.

M.A.: Sümerbank'ta çalışıp Sümerbank'ı sevmeyen kimseye henüz rastlamış değilim.

Ş.K.: Sümerbank'a girip de üç beş sene çalışan insan çok şey öğreniyor yani. ...

Sümerbank bir okul görevi de yapmış galiba, değil mi? İşçiler için, mühendisler için?

Ş.K.: Bir okul yani.

Zaman zaman burada çalışıp dışarıya transfer olanlar da oldu mu?

M.A.: Olmaz mı ya. Çok güzel ücretler ile giden kişiler oldu. Gidip beğenmeyip dönen kişiler de oldu. Oldu yani.

Yani kişi (yatırımcı) Sümerbanklı'ya teklif getirirken aslında onu meslek adamı olarak önemiyor değil mi?

M.A.: Tabi, tabi. Bana İstanbul'dan kaç defa teklif geldi. ... trikotaj şefliğine. Fason iş yapan birkaç firma ... Ben kendim gitmedim. Ama cesaret edemedim, ama düzenimi bozmak istemedim. İstanbul'da kaybolacağız. Büyük şehirde yaşamak ... Çocuklarım küçük daha. Gidemedim yani, gitmedim. Yoksa çok ... teklif ettiler.

Yani özel sektöre de adam vermiş Sümerbank?

Ş.K.: Çok vermiştir hem de.

M.A.: Çok stajyer gelmiştir, fabrikalara. Endüstri meslek liselerinden, kız meslek liselerinden, tekstil mühendisliklerinden, makine mühendisliklerinden. Çok da stajyer kişiler gelmiştir.

Anladım. Peki efendim siz Sümerbank'ın lojmanlarında da kalmışsınız.

M.A.: Devamlı kaldım.

Evet. Şimdi mesela çocukları orada uyarıyor muydunuz? Ya, çocuklar şuradan şuraya geçmeyin, şu tarafta gitmeyin gibi.

M.A.: Tabi, tabi. Muhakkak.

Niçin?

M.A.: Çünkü çocuk bilmez. Yaramaz. Bir bakarsın işletmeye geçmiştir. O az önceki çit (lojmanlar ile üretim alanları arasına çekilen çit) olayı o işte.

Geçtikleri oluyor muydu hiç?

Ş.K.: Geçmez mi ya? Bekçi bir şey yapmasın, hemen geçer. Çocuk dinlemez ki.

M.A.: S. Bey (eski müdürlere biri) ile bizim böyle birkaç maceramız da var yani.

Nasıl yani?

M.A.: Şimdi, birisi Adıyaman'da, birisi burada, herhalde. Birisini burada tahmin ediyorum. Bir gün S. Bey bizi çağırdı. İki arkadaş. N. E. diye bir arkadaş ile beraber.

O dönemde şef miydiniz?

M.A.: Orada şeftim. O da (N.E.) benden çok uslu bir insan yani. Gerçekten benim iki, üç katım yani. Ağzı var, dili yok derler ya. Biz yine biraz konuşuyoruz, o konuşmazda. Öyle bir insan. Gelin bakalım dedi, yaramaz çocukların uslu babaları. Hayırdır dedik müdür bey ya. Dedi iki kilo sen alacaksın, iki kilo da sen alacaksın, misafirhaneye bırakacaksınız. Deterjan. Ne oldu müdür Bey dedik ya. Dedi, onun çocuğu ile bizim çocuk misafirhanenin ta oralara gitmişler. Çamaşırıcı kadının misafirhanedeki bütün yıkayıp astığı çamaşırların ipini koparmışlar, düşürmüşler, hepsi yerde. Misafirlerin çarşafı, şusu, busu... Alırız müdür bey dedik.

Peki yönetim diyor muydu, hani çocukların şuraya girmesi yasak diye? Arkadaşlar bu konuda çocuklarımızı uyarın diye?

M.A.: Tabi, tabi. Muhakkak. Şimdi bizim aylık toplantılarımız olurdu müdüriyette. Bu aylık toplantılar produktivitenin dışında yapılan genel toplantılar da olurdu. İşte orada bütün birimler kendileri ile ilgili söylenmesi gereken konuları söyler. Bu konu (çocuklar) sosyal hizmetler şefliği ile ilgilidir. Sosyal hizmetler şefliği gereğini söyler. Yahut sivil savunma uzmanı ile ilgili ise sivil savunma uzmanı söyler,

gündeme getirir. İşte falanın çocuğunu gördük. ... orada geziyor müdür bey. Filanın çocuğunu gördük, atölyeye girmiş.

Siz o zaman bu konuda ebeveynler olarak çok özenli davranıyorsunuz?

M.A.: Tabi. Biz işteyken anneleri... Zaten tatil zamanlarında hep birlikteyiz. Zaten özenli davranmanız gerekir. Bir iş kazası, kazası da değil yani, kazaya neden olabilir. Son zamanlarda eşim bile bu nedenlerden lojmanlarda oturmayı istemez hale geldi.

Neden dolayı?

M.A.: Çocuklarının hür yaşamasından dolayı. O tercih meselesi. Kimisi halen devam etsin istedi, kimisi ... Şimdi onunda zorluklarını yaşıyor şimdi, dört sene oldu. Dışarı hayatını bilmiyor çünkü.

Bununla ilintili olabileceğini düşündüğüm bir soru sormak istiyorum şimdi. Çalışıyorsunuz, sonrasında da iş bitiyor. Ya da cumartesi, pazar. Ama hani yine müdürler ile birliktesiniz hep, daha üst amirler ile birliktesiniz. Ve orada hani şort giyorsunuz, ne bileyim tişört giyorsunuz. Bunlar böyle bir rahatsızlık durumu yaratıyor muydu? Yani böyle bir gerginlik üzerinizde.

M.A.: Yok. Ama o olmasa da monotonlaşıyorsunuz. Onu kırmak için alırsın aileni, çıkarsın dışarıya. Gece misafirlige gidersin, ağabeyine, kardeşine, eşine, dostuna. Onu üzerinden atarsın. Atan atar üzerinden. Kimisi hiç çıkmaz. Olabilir yani. Orada kısıtlayan hiçbir şey yok yani. İstersen çıkarsınız, akşama kadar. Maddi, manevi durumunuza göre, istediğin kadar gezersin. Hatta her gün mesaiden sonra çıkar gezersin.

Orası pek tabi ki öyle de. O lojman alanının içinde biraz daha kontrollü davranmak, mesai saati içinde gibi bir şeyiniz oluyor muydu?

Ş.K.: Tabi öyle olacak. Oranın kendisine ait bir yaşam tarzı var.

Mesela nasıl kendini gösteriyor bu kontrol? Yani kılık kıyafetinize dikkat etmek biçiminde mi?

M.A.: O da dahil. Yani şimdi bir yazlıkta gibi kısacık bir şortla, bilmem ne ile gelip orada (yazlık bahçe) oturamazsın.

Öyle mi?

M.A.: Tabi. Bunu müdüriyet belirliyor yani.

Belirliyor mu?

M.A.: Hatta o yanında da var.

Öyle mi? Yani ayrıca bir kıyafet yönetmeliği gibi bir şey mi?

M.A.: Tabi, tabi. Orada vardır. İşte eşofmanlar ile gelip oturulmaz. Şort ile gelip oturulmaz.

Ama mesai saatleri dışındayız.

M.A.: Olsun, olsun. Adam şurada (dizinin üzerini göstererek) giyer, gelir oturur.

Otursun, ne olacak ki?

M.A.: Ya işte olmaz. Sümer Holding'te olmaz işte.

Gelse otursa müdahale görür mü?

M.A.: Dışardan birisi ise, misafiriniz ise görür o an için.

Hayır, içeriden birisi ise?

M.A.: Hayır, yok görmez. İki gün sonra gerekli şey yapılır. Ya da gerekli ikaz yapılır.

Öyle mi?

M.A.: Tabi, tabi.

Yani bir kere şortla gitmişsiniz mesela, birkaç gün sonra sizi çağırıp, ya M. Bey ...?

M.A.: Hatta o an, o an görebilirsiniz uyarıyı.

Öyle mi?

M.A.: Tabi canım. Çünkü orada zaten onun yazılı şeyi yazıyor. Nasıl ki kapılarda sigara içilmez diye yazıyorsa onun da şeyi var yani, kılık kıyafet yönetmeliğinin bilmem nesi. Hatta her şeyine kadar. Şu

saate kadar oturulur denilir. Şu saate burası kapatılır denilir. Hepsi yazılıdır yani. Şu saatler arasında yemek yenebilir denir. Şu saatler arasında içki servisi yapılır, bu saatler arasında çay servisi yapılır.

Bunları zorlamaya başladığımız zaman uyarı mı alırsınız?

M.A.: Tabi. Bunları mesela aştığımız zaman uyarı alırsınız. Şeydan başlar, Sosyal Hizmetler Şefliği'nden başlar uyarı.

Peki bu uyarılar biraz artarsa ve sizin ısrarınız artarsa, yani diyelim birkaç gün üst üste oldu.

M.A.: O zaman lojmandan çıkacaksınız.

Öyle mi, yapılır mı böyle bir şey?

M.A.: Yapılır. Yapılır tabi.

Evet, bir ekonomaya var. Burada da var değil mi? Bir market gibi bir şey. Burada ne satılıyor ve kimler yararlanabiliyor?

Ş.K.: Ya işte, küçük bir Süpermarket gibi düşün. Temel gıda maddeleri. Manav türü değil de, bakkal gibi, temel gıda maddeleri.

Peki, üretim satılıyor muydu?

M.A.: Defolu üretim satılır. Dışarıdan diğer kurumlarımızdan gelecek veya bu kurum içinden defolu mallar içeride gitmiyor ise satılabiliyordu işte. Zaman zaman.

Peki, lojmanda kalanların çocukları kütüphaneyi kullanabiliyorlar mıydı?

M.A.: Kütüphane zaten az önce bahsettiğiniz gibi, çok kısıtlı yani. Öyle pek aşırı çocukların faydalanabileceği kitapları falan olan bir kütüphane değil yani. Yani yarım arşiv pozisyonunda düşünün yani. Tabi fabrikanın arşiv kısmımız ayrıdır da. Onun gibi küçük, mesela genel müdürlüğümüzün yayınladığı bültenler, şunlar, bunlar. Böyle kitapçıklardı.

Peki, siz şey konusunda ne düşünüyorsunuz? Yönetici kademesinde bulunmuş biri olarak, iktidarların değişmesi ya da ihtilal nasıl etkilemiştir fabrikayı? Mesela disiplin mi arttı?

M.A.: Mesela Adıyaman'da ben çalışırken sıkı yönetim geldi.

Mesela müdür kademelerinde değişiklikler oldu mu?

M.A.: Sıkı yönetimde, o dönemlerde favorimize kadar, saçımızın favorisine kadar, ensemizdeki tıraş kadar, yeri geldi, ikazlar aldık.

Daha askeri bir anlayış?

M.A.: Daha askeri bir anlayış havasına girdi yani. Tabi bu ortam sadece Sümer Holding'e mahsus değil. Oralar Olağan Üstü Hal Bölgeleri olduğu için şehir içinde de, diğer kurumlarda da aynı şey oluyordu.

Peki işyeri giriş çıkışları çok daha disiplinli oldu gibi şeyler de söylenebilir mi?

M.A.: Hayır, hayır. Zaten Sümer Holding kendi kurumumuzda o (disiplin) zaten her zaman mevcut. Bugün bir iktidar değişmesi veya darbe durumlarında falan sıkılaştı veya gevşedi değil her zaman zaten o güzel olan bir şeydir yani.

Peki, işçi alırken mesela, onların ideolojileri ile ilgili bir araştırma yapılıyor muydu?

M.A.: Yapılıyor. Çünkü hatta ilk zaten savcılıktan soruşturma kağıdı istenir. O sakat şeyinden veya hükümlü şeyinden yüzde kontenjan olarak, fabrikalar bunu ... Bir şeyler vardır. Onlar hariç, onlar zaten bilinir. Onun haricinde mutlaka savcılık kağıdı alınır.

Peki, size hiç mekansal talepler geliyor muydu? Ne bileyim üşüyoruz, tuvaletler biraz daha şey olsun, soyunma kabinleri bize yetmiyor.

M.A.: Tabi. İşçi sağlığı, güvenliği toplantıları olurdu, aylık. Her ay ya da üç ayda bir. ... işçi sağlığı, iş güvenliği toplantıları kapsamında hepsi. Sendika tarafından, kısım amirleri tarafından yetersiz gelen kısımlar orada müdüriyete iletilir.

Hiç böyle rastladığımız talepler var mı?

M.A.: Olur. Mesela işçi dinlenme, iplik işletmesi işçi dinlenme odası yetersiz geliyor. Veya havalandırması uygun değil. Veya tuvalet sayısı yetersiz geliyor. Bunlar gibi.

Peki işçi dinlenme odası dediğiniz şey sigara odaları mı?

M.A.: Tabii. O tuvalet ihtiyacının dışındaki odalar.

Sigara odaları da camlı mı yapılıyor?

M.A.: Yok, bizim bu işletmelerimizde, benim görebildiğim kadarıyla, bu işletmelerde genellikle kapalı mekan. Yani az önceki usta mekanı (postabaşı odası) gibi değil de. Aslında normalde öyle olması lazım fakat ... Birkaç fabrikada pilot olarak yapılmış. Sümerbank'ın birkaç fabrikasında. Gerekli randıman alınmamış, falan filan denildi herhalde, vazgeçildi, denildi. Onun dışında kapalı mekanlar hep. Hatta bir kısmı Tuvalet ile iç içe. Değil mi Ş. Usta?

Kişi istediği kadar sigara molasına çıkabilir mi?

M.A.: Mümkün değil. İşte o olmaz yani. O tamamen sevk ve idare.

Ş.K.: Makineyi kime bırakacak yani? Randımanı düşer. Akort çalışıyor, makineyi kime bırakacak? Hatta arkadaşlarla küstüğümüz günler olmuştur. Ama adamın hakaten de sigaraya ihtiyacı var. Belki o sebeple gelip benimle konuşmuştur. Ya beş dakika şunlara bakıver, makinelere de, ben çıkıp bir sigara içivereyim diye.

M.A.: İş ölçülemeyen, üretim olarak, miktar olarak ölçülemeyen işçilerin de ustaları tarafından, amirleri tarafından denetimlerinin yapılması gerekir.

Meydancılar gibi?

M.A.: Ya meydanının temizliğinden anlarsın da, pisliğinden anlarsın da, yani takip edilmesi lazım. O biraz daha kaytarmaya müsait olabilir.

Anladım. Zaten şunu söylediniz, değil mi? Genelde üretim ile ilgili olan işçilerin hemen hemen tamamının akort çalıştığını söylediniz.

M.A.: Tabii canım. Akort teşvik sistemidir, devamlı, belirli kademelerde prim sistemi olur.

Yani kalifiye işçilerin tamamı akort mu çalışıyor?

M.A.: Genelde. Genelde yani çoğu. Dokuma, iplik, bükümcü. Bunların hepsi ...

Ş.K.: Genelde yani, çoğu. İşletmeye girdiğin vakit ...

Mesela bu dairelerde normal bir de hani gündüz, yani normal bir üretim yapılmıyor mu? Hep akort mu çalışıyor bu daireler?

M.A.: Tabii. Bizim işletmemiz entegre tesis. Pamuk giriyor veya sentetik elyaf giriyor. Ya kumaş olarak çıkıyor ya da giysi olarak çıkıyor. Bunun her safhasında belirli kısımları hariç, yani birkaç kademe, mesela harman hallaç hariç, yani ilk giren. Harman hallaçta da yapabilirsin de gerek görülmemiş. Çünkü harman hallaç makinesinin kapasitesi genellikle yüksek tutuluyor. Yani işçiyi fazla üretim vermeye teşvik edecek bir pozisyon yok. Yani makinenin kapasitesi yüksektir. Böyle pozisyonlar da gerek yoktur. On ton iplik çıkartacaksın günde. O makine size on beş ton vatka çıkartıyor. Orada bir teşvik sistemine gerek yok. Ama geç ondan sonra, efendim tarak makinesi, cer makinesi, fitil makinesi, iplik makinesi, ta sonuna kadar, giysi dikim kısmı hepsi teşvike uygun yerler. İşçinin birebir makine ile baş başa olup, işçiliğin yüzde elli, altmış ilgilendiren husus olan makinelerde mutlaka teşvik sistemi olması, akort olması gerekir. Teşvik sistemi olmazsa randıman çok düşer.

Bir Sümerbank kültürü diye bir şeyden bahsedilebilir mi?

M.A.: Valla şu ana kadar bahsettiğim her husus Sümerbank kültürü diyebiliriz yani.

Dolayısıyla bir kişiden Sümerbank'çı diye de bahsediliyor.

M.A.: Ben özel sektörde de biraz çalıştığım için veya irtibatlarım olduğu için bu kültürü ben hiçbir yerde göremedim. Gerçekten farklı bir kültür.

Benim sorularım bu kadar. Gerçekten teşekkür ederim.

M.A., Ş.K.: Rica ederiz Erdal Bey.

APPENDIX K

Table 8. list of architects who worked in the architecture office of Sümerbank.

Name	Personnel Id No	Date Of Start	Date of Leave	Descriptions
Ali PERTEV HOROZ	303	17.11.1942	13.7.1949	1894 Moskova doğumlu. İnşaat Y. Mühendisi. Jomonosa Yüksek Makine Enstitüsü-Moskova mezunu
Hans PFİSTER	305			Dosya bulunamadı.
A. Selahi KARAMAN	1310	31.08.1944	31.08.1956	Yüksek Teknik Okulu. 1939. Mühendis.
Marton TİMAR	307			Dosya bulunamadı.
M. Reşat BARBAROSOĞLU	1342	25.10.1944	31.07.1962	Yük. Mühendislik Mektebi. 1936. Yüksek Lisans
Mustafa Rifat ALTAY	318	25.01.1943	01.01.1951	İnşaat Y. Mühendisi. İstanbul Yüksek Mühendis Okulu.
H. Ali AYGEN	1065	15.01.1944	01.07.1954	Y. Mühendis. Nafia Mektebi. Yüksek Mühendislik Mektebi, 1938. Nafia Vekaleti Yük. Müh. Mektebi'nde Yüksek Lisans.
Pavel LAHOVIČ	306			Dosya Bulunamadı
Yakup PULTAR	301			Statik ve betonarme mütehassısı. Prag – Politeknik Enstitüsü Yüksek Mühendislik Mektebi.
Orhan GÜNŞOY	302	05.04.1940	07.01.1943	İstanbul Yüksek Mühendislik Okulu mezunu. İnşaat Mühendisi.
Mustafa GÜLTEKİN	304	06.01.1943	14.05.1946	Tarsus doğumlu. Yüksek Mühendis Mektebi. 1938 mezunu.
Jeromir NEMEÇ				Y. Mühendis
Mithat ERÇETİN	1072	28.09.1935	01.09.1951	İTÜ Mimarlık. 1963. İnşaat Müdürlüğü Mimari Büro Şefliği Yapmış.
A. Orhan TUGSAVUL	1007	08.03.1937	13.07.1960	A.D.M.M.A., 1972 mezunu. Mimar olarak çalışmış.
Celalettin ÖZKAYNAK	1629	25.04.1946	11.04.1958	Kadıköy Mühendislik Mimarlık Okulu. 1970 Mezunu. Mimar
Mizyal ALPASLAN				
Hamdi Reşat BARKIN	1896	10.05.1948	01.06.1952	
Abdül Kerim ARMAN	1295	01.09.1944	08.10.1956	
Demir Süreyya KUTBİR				
Ahmet Hayrettin KUTAL	1813	03.06.1947	21.06.1958	Dosyası var ama bilgi yok.
Tarık ELBİ	185	15.03.1940	01.08.1944	İnşaat Müdürü olarak çalışmış. Amerika Purdue Üniversitesi'nde Lisans ve Yük. Lisans yapmış. 1925 Mezunu.

(cont. on next page)

Table 8. (cont.)

Name	Personnel Id No	Date Of Start	Date of Leave	Descriptions
H. Adnan ÖZYOL	1284	23.08.1944	01.01.1952	İnş. Mühendisi. Yüksek Müh. Mektebi. 1925 mezunu.
Osman BAYRAMOĞLU	3928	31.01.1962	02.10.1964	
Kenan SÖZEN				
A. Reşat TORAY	648			Yev.
Nazir TOGRO	621			
Dr. Kurt BERNHARD	109	Ocak 1935	Eylül 1941	Müşavir İnşaat Müdürlüğü
Mustafa ÖĞÜNÇ	350	15.03.1937	18.01.1963	İnşaat mühendisi. Bakım şefi
M. Ali ORGUN	322	08.04.1934	22.12.1944	Fatih Rüştüyesi Askeri Sanat Mektebi Askeri İdadisi mezunu. Teknik ressam.
Menduh ÖLÇER	338	22.11.1940	19.09.1943	İnşaat Kontrol şefi. Robet Koleji Mühendis Kısmı. 1922-1925 Yılları arasında burada okumuş.
M. Hafit OTMAR	8	14.03.1935	30.04.1954	8 Mart 1335'te 1234 sicil numarası ile mimari şubeye kaydedilmiş. Sanayi Nefise Mektebi Mimari Kısmında 2 sene tahsil etmiş.
M. Şinasi ÖTKÜNÇ	1169	12.04.1944	12.06.1970	İnşaat Müdürlüğü'nde dekoratör olarak çalışmış. İzmir Pavyonu'nun hazırlanmasına katkılarından dolayı taktirname verilmiş.
Erdoğan ÖĞÜN	5741	07.02.1973	27.08.1984	Ankara Dev. Müh. Mim. Akademisi Akşam Mimarlık bölümü. 73-75 mezunu. Zafer Müh. Mim. Yüksek Okulu
Nedim DULAGİL				Robert Koleji. Yüksek Müh. Mektebi. Su Mühendisi. 215.977.1754 Yevmiyeli.
A. Orhan DENİZ	2029	17.11.1949	28.02.1950	Almanya Stuttgart Yük. Müh. Mektebi. Mimari Mühendis Diploması, 1944
Ruşen ÇALIKOĞLU	5637	16.09.1972	18.07.1977	Ank. İktisadi ve İd. Ticari İlimler Akademisi. Zafer Müh. Ve Mimarlık Yüksek Okulu, Mimarlık Bölümü. 1971-72 mezunu.
Bumin BERKER	5851	01.06.1973	01.08.1976	A.İ.T.İ.A. Ank. Yükseliş Mühendislik ve Mimarlık Yüksek Okulu Mimarlık Bölümü. 1972
Bahri MOLLAOĞLU	5926	27.08.1973	06.12.1976	O.D.T.Ü. Mimarlık Bölümü. 1973 Mezunu.
Gülşen OKUMUŞGİL	5944	26.09.1973	25.07.1994	Ank. Devlet Mimarlık Ve Mühendislik Akademisi, Yükseliş Mühendislik ve Mimarlık Yüksek Okulu. 1973 Mezunu. Mimari Büro Şefliği Yapmış.

(cont. on next page)

Table 8. (cont.)

Name	Personnel Id No	Date Of Start	Date of Leave	Descriptions
Sait OKUMUŞGİL	5499	16.02.1963	17.01.1995	İTÜ Mimarlık. 1963. İnşaat Müdürlüğü Mimari Büro Şefliği Yapmış.
Ziya ÖZKUT	5704	12.12.1972	02.01.1998	A.D.M.M.A., 1972 mezunu. Mimar olarak çalışmış.
Yücel AKTUĞ	5411	05.10.1971	26.02.1985	Kadıköy Mühendislik Mimarlık Okulu. 1970 Mezunu. Mimar
Orhan KORAL	6697	24.11.1975	16.05.1989	
Ertem KURTOĞLU	6683	20.11.1975	02.07.1979	
Suat ERAKBULUT	7756	19.10.1977	24.01.1984	

VITA

Erdal Uzunoğlu was born in 1973 in Samsun. He attended 19 Mayıs High School in Samsun and graduated in 1990. He entered the Architecture Department of Dokuz Eylül University in September 1990 and received his bachelor degree in 1995. He was accepted to the Master of Science Program in Architecture in September 1996 and received his M.Sc. Degree in June 2000.

He held research and teaching assistantships at İzmir Institute of Technology between October 1997 and December 2005. He assisted design studios at different levels and building technology courses. He currently works as an architect at the Ministry of Public Works and Settlement, Department of İzmir, since December 2005.