

## İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli

Ahmet Selamoğlu\*

**Özet:** Makalede, sanayi devriminden bu yana emeğin vazgeçilmez temsilcisi olan sendikal hareketin günümüzde yaşadığı darboğazı aşma mücadelesinde, Anglosakson ülkelerde son dönemde tartışılmaya başlanan ve giderek önem kazanan "örgütlenme modeli" değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere'de örgütlenme modeli temelinde sendikal uygulamalar ele alınmış ve özellikle örgütsüzlerin örgütlenmesi hedefi ile sendikal yeniden yapılanma sürecinin modelin etkinliği açısından önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, örgütlenme modeli ile bütüncü ilişki içerisinde sivil toplum örgütleriyle işbirliğinin güçlendirilmesi ve alternatif sendikal hizmetlerin geliştirilmesi kısaca değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlenme Modeli, Örgütsüzlerin Örgütlenmesi, Sendikal Yapılanma.

### Giriş

Demokratik toplumunun temel unsurlarından biri olan işçi sendikacılığı tarihsel süreç içerisinde çalışanların yaşam standartlarının korunması ve geliştirilmesinde, çalışma hayatında adalet ve eşitliğin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve piyasa ekonomisinin işleyişi içerisinde ekonomik ve sosyal hakların unutulmamasında önemli rol oynamıştır. Ancak, yüzyılı aşan dönemde vazgeçilmez bir sosyal taraf olarak kendisini kabul ettiren sendikal hareket, günümüzde iç ve dış dinamiklerin yarattığı köklü değişim sürecinden önemli derecede etkilenmiş ve etkilenmeye de devam etmesi kaçınılmazdır. Son yirmi yılı aşan zaman diliminde işçi sendikacılığının krize girdiği ve sendikal hareketin geleceğinin belirsizliği

---

\* Doç. Dr. A. Selamoğlu, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesidir.  
Not: Bu makalede yer alan bazı kaynaklar internetten veya yazarından e-posta ile alınmıştır. Bu kaynaklar için sayfa numaraları gösterilememiştir.

üzerine literatürde çok çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda “sendikasız endüstri ilişkileri” kavramının da bir dönem tartışmalar içerisinde ağırlıkla yer aldığı ifade etmek gerekir.

XXI. yüzyıla girerken, küreselleşme ile hızlanan ekonomik ve politik liberalizmin, değişim dinamiğinin temelini oluşturduğunu iddia etmek yanıltıcı olmayacaktır. Değişim süreci kaçınılmaz olarak işçi sendikacılığını da değişik boyutlarıyla etkisi altına almış ve nihayetinde sendikal hareketi yeni stratejiler oluşturmaya zorlamış ve zorlamaya da devam etmektedir. Ancak vurgulanması gereken, sanayi devriminden günümüze kadar geçen sürede örgütlü hareketin geçmişten getirdiği birikim, işçi sendikacılığının içinde bulunduğu “krizi” aşabilmesinde en önemli hazinesidir. Dolayısıyla işçi sendikacılığı sahip olduğu birikim ile birlikte örgütlü olduğu toplumsal yapı içerisinde değişim dinamiklerini göz ardı etmeden vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini yeniden belirleme sorumluluğunu üstlenmelidir.

Bu bağlamda makalede, işçi sendikacılığının içinde bulunduğu “sendikal krizi” aşabilme mücadelesinde, sendikal yeniden yapılanma ve örgütlenme arayışı değerlendirilecektir. Makalede özellikle “sendikal krizin” yaygın olarak hissedildiği ABD ve İngiltere’de sendikal yeniden yapılanma ve örgütlenme açısından işçi sendikacılığının son yıllarda güçlü biçimde geliştirmeye çalıştığı örgütlenme modeli kavramsal olarak tartışılacaktır. Modelin, sendikal örgütlenme açısından etkinliği ve sendikal yeniden yapılanma süreci içerisindeki önemi ve vazgeçilmezliği vurgulanmaya çalışılacaktır.

### **Sendikal Hareketin Tarihsel Sorumluluğu**

Sendikal hareketin yeni stratejilere yönelişinin altında yatan temel gerekçelerin anlaşılması açısından, öncelikle, işçi sendikacılığının tarihsel süreç içerisinde örgütlü olduğu toplum, işveren temsilcileri ve devlet ile olan ilişkilerinde benimsediği fonksiyonları değerlendirmek gerekir.

Sanayileşme ile birlikte toplumsal yapı içerisinde güçlü bir sosyal taraf olarak kendini kabul ettiren sendikal hareketin tarihsel sorumluluğu üç temel fonksiyon içermektedir. Bunlar; ekonomik fonksiyon, demokratik temsil fonksiyonu ve sosyal fonksiyondur.<sup>1</sup> Bu fonksiyonlar hiç şüphesiz karşılıklı etkileşim içerisinde bir bütün oluşturmakta ve sendikal hareketin, demokratik toplumun güçlü bir sosyal tarafı olduğunu vurgulamaktadır.

Kısaca; **ekonomik fonksiyon** işyeri, işkolu ve ulusal düzeyde yaratılan ekonomik değerin toplu pazarlık sürecinde adalet ve eşitlik anlayışı içerisinde paylaşıl-

<sup>1</sup> [http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp\\_112/index.html](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp_112/index.html)

masını, **demokratik temsil fonksiyonu** işgücünün işyeri düzeyinde çalışma şartları ve toplumsal düzeyde de ekonomik ve sosyal politikalar üzerine söz hakkını ve kimlik sahipliğini ve **sosyal fonksiyon** emeğin dayanışma bilincinin güçlenmesini, ortak değerlerin ve amaçların tanımlanmasını, işgücünün sosyal risklerinin kontrol altına alınmasını, sosyal risklerin olası sonuçlarının yönetilmesini ve sosyal dışlanma ve fakirlik ile mücadeleyi ifade etmektedir.<sup>2</sup>

Ekonomik ve demokratik temsil fonksiyonları birbirleriyle ilişkilidir. İşçi sendikası, çalışanlar arasında piyasa mekanizmasının yaratabileceği gelir adaletsizliğini hafifletmeye, üyelerinin ücret düzeyini yükseltmeye ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışırken, aynı zamanda üyelerinin çıkarlarını da demokratik yollarla temsil etmektedir. İşçi sendikalarının toplu pazarlık süreci ile gelişen demokratik temsil fonksiyonu ise işyeri düzeyinde özellikle barışçı yollarla taraflar arası mücadeleyi ve işgücü ile sermayenin işbirliğini ifade ederken, sendikal hareketin ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesinde etkinliğinin artması ile toplumsal işbirliğini kapsayacak yönde gelişim göstermiştir.<sup>3</sup> Kuşkusuz işçi sendikalarının dayanışma bilincinin güçlenmesi, ortak değerlerin ve amaçların tanımlanması ve işgücünün sosyal risklere karşı korunması hedefleri ile açıklanan sosyal fonksiyon ise, toplumsal bütünlük bağlamında demokratik temsil fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Kısaca, sanayileşme ile beraber gelişen işçi hareketi sendikalar yoluyla bu üç temel sorumluluk alanını her zaman hedefleri arasında kabul etmiştir.

### **Sendikal Hareketin Gücü ve Etkinliği**

Sendikal hareketin tarihsel gelişim içerisinde benimsediği üç temel sorumluluk alanındaki başarısı, işçi sendikacılığının gücünü ve etkinliğini ifade etmektedir. İşçi sendikacılığının gücünü ve etkinliğini somutlaştıran kavramlar ise sendika yoğunluğu, işgücünü harekete geçirebilme kapasitesi, kurumsal etkinlik ve sendikal yapıdır.<sup>4</sup> Bu dört kavram bağlamında sendikal hareketin gücünü ve etkinliğini değerlendirdiğimizde, işçi sendikacılığının tarihsel süreç içerisinde önemli bir güce ve etkinliğe sahip olduğunu ileri sürmek yanlıcı olmayacaktır.

Sendikal gücün en önemli göstergelerinden biri olan sendikal yoğunluk oranları dikkate alındığında, özellikle gelişmiş ülkelerde sanayileşme süreci ile birlikte işgücünün yaklaşık yüzde 60'ından fazlasının sendika üyesi olduğu görülmektedir.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>; EBSCO Research Databases, 1997:4).

<sup>3</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>).

<sup>4</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>).

<sup>5</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>).

Sanayileşme ile birlikte yoğunlaşan kitle üretimi vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün örgütlenme eğilimini hızlandırırken, sendikal hareketin meslek sendikacılığından sıyrılarak endüstri sendikacılığına doğru bir dönüşüm geçirmesine yol açmıştır. Şüphesiz bu dönüşüm işçi sendikacılığının her yönüyle güçlenmesinin önemli bir hareket noktasıdır. 1970'lere kadar devam eden yüksek sendikalaşma eğilimi ve sendika yoğunluk oranları, işçi sendikacılığının gücünü ifade etmek açısından önemli göstergelerdir. Özellikle gelişmiş ülkelerde gözlemlenen yüksek sendikalaşma eğilimi ve yoğunluk oranları, şüphesiz sendikal hareketin ekonomik ve demokratik temsil fonksiyonlarını başarıyla gerçekleştirdiğinin ve dolayısıyla da işçi sendikacılığının güçlendiğinin bir göstergesi ve ifadesidir.

Sendikal gücün değerlendirilmesinde sayısal ifadelerden daha da önemli olan, sendikal hareketin işgücünü harekete geçirebilme kapasitesidir. Sendikal hareketin işgücünü harekete geçirebilme kapasitesi ve güçlü bir demokratik cephe olabileme özelliği, nihayetinde örgütlü olduğu toplum içerisinde sahip olduğu siyasi destek ile yakından ilişkilidir. Bu anlamda 1970 öncesi sendikal hareketin sahip olduğu siyasi desteği dikkate aldığımızda, sendikal gücün ve etkinliğin yüksek olduğunu kabul etmek gerekir. Gerçekten sendikal hareket sahip olduğu siyasi destek ile özellikle gelişmiş ülkelerde demokratik yapının ve kurumsal örgütlenmenin güçlenmesinde büyük rol oynamış ve yaratılan ekonomik değerin toplumsal paylaşımında etkin olmuştur. Sendikacılığın altın çağı olarak nitelendirilen II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, ekonomik büyümedeki sürekliliğe paralel olarak sosyal refah harcamalarının yüksekliği özellikle sendikal hareketin gücünü ve etkinliğini gösteren önemli bir unsurdur. Bu dönemde bir çok ülkede refah toplumunun finansmanına yapılan harcamalar, toplam ulusal üretimin yüzde 50'sinden fazla olmuştur.<sup>6</sup>

Sendikal gücün ve etkinliğin değerlendirilmesinde öne çıkan kurumsal etkinlik kavramı ile ifade edilmek istenen ise, işçi sendikacılığının işgücü piyasasının yönetimini etkileyebilme gücüdür. Bu bağlamda sendikal hareket, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde tam istihdamı ve çalışanların refahının güçlendirilmesini hedefleyen toplumsal uzlaşmayı destekleyen endüstri ilişkileri sisteminin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Bu toplumsal uzlaşının dayanak noktaları; belirsiz süreli sözleşmelerle düzenlenen tam zamanlı istihdam, toplu pazarlığa dayalı ücret yönetimi, vergilerle desteklenen güçlü sosyal refah harcamaları, çalışma sürelerinin ve iş güvenliği standartlarının kontrolü ve iş güvencesidir.<sup>7</sup> Kısaca bu beş temel dayanak noktası üzerinde gelişen toplumsal uzlaşma içerisinde işçi sendikacılığı işgücü piyasasının

<sup>6</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>.

<sup>7</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>.

yönetiminde kurumsal etkinlik kazanırken ekonomik büyüme, sosyal hakların gelişimi ve toplumsal refah sürecine önemli katkılar sağlamıştır.

Sonuç olarak, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, sendikal hareket, örgütlü olduğu toplumun ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal koşullarının etkisi ve biçimlendirmesiyle, merkezi ve ademimerkezi yapılanma içerisinde ekonomik, demokratik ve sosyal nitelikli üç temel sorumluluk alanında da etkin olmuştur.

### **Önlenemeyen Değişim Süreci**

Son yirmi yılı aşan dönem değerlendirildiğinde, sendikal hareketin gücünü ve etkinliğini önemli derecede olumsuz etkileyen ekonomik, sosyal ve siyasal değişim sürecinden bahsetmek kaçınılmazdır. Diğer bir ifadeyle, yukarıda kısaca değerlendirilmeye çalışılan ve işçi sendikacılığının gücünü ve etkinliğini somut olarak ifade eden dört temel kavramın içeriği köklü biçimde değişime uğramıştır. Kuşkusuz bu değişim, sanayileşme ile birlikte toplumsal yapı içerisinde güçlü bir sosyal taraf olarak kendini kabul ettiren sendikal hareketin benimsediği ekonomik, demokratik temsil ve sosyal fonksiyonlarını da olumsuz etkilemiştir.

Sendikal hareketi olumsuz yönde etkileyen ekonomik, sosyal ve siyasal nitelikli değişim süreci çok boyutludur. Ayrıca değişim sürecinin nedenlerinin karşılıklı etkileşim içerisinde farklı ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapılarda farklı sonuçlar ortaya koyması, nedenler arasında bir değerlendirme yapmayı güçleştirdiği gibi, sonuçlar üzerine de düşünerek, yeni stratejiler geliştirmeyi zorlaştırdığı çok açıktır. Ancak tüm bu güçlüğe rağmen, bilimsel çalışmalarda ortaya koyulan görüşler, işçi sendikacılığının gücünü ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyen değişim sürecinin nedenlerini belirginleştirmiştir. Bu nedenler arasında, üzerinde çok fazla tartışılmış olan küreselleşme süreciyle birlikte yoğunlaşan uluslararası rekabet, çokuluslu şirketler kanalıyla uluslararası nitelik kazanan üretim zinciri ve sermayenin uluslararası nitelik kazanarak artan akışkanlığı öncelikle sayılabilir. Üzülerek belirtmek gerekir ki, bu çok boyutlu değişim sürecinde tarihsel olarak ulusal ölçekte odaklanan işçi sendikacılığı, uluslararası nitelik kazanan göstergelerin değerlendirilmesinde anlayış değişikliğini ve uygun karşıt politikaları geliştirebilmeyi halen gerçekleştirebilmiş değildir.

Sendikal hareketin etkinliğini önemli derecede etkileyen bir diğer neden, hızı sürekli artarak yaygınlaşan teknolojik gelişme sürecidir. Peter Drucker'ın ifadesiyle, teknolojik gelişmeler sonucunda 2020 yılı itibariyle küresel işgücünün yüzde 2'sinden daha azı geleneksel kitle üretimi içerisinde istihdam edilebilecektir. Bu anlamda, örneğin, çelik endüstrisinde önemli şirketlerden biri olan US Steel şirketi, 1980 yılında 120.000 işçi ile ürettiği miktarın daha fazlasını, 1999 yılında 20.000

işçi ile üretebilmiştir (Cardinali, 2000: 226). Dolayısıyla, değişen ekonomik yapı içerisinde geleneksel sektörlerin önemi kaybolurken hizmetler sektörünün hızla büyümesi, imalat sanayinin toplam istihdam içerisindeki payının sürekli küçülmesi, yeni üretim sistemleri, ölçeği küçülen ve merkezi niteliği kaybolarak parçalanmış ve esnekleşen üretim birimleri, farklılaşmış çalışma biçimleri, işgücünün vasıf yapılanması ve yeni yönetim teknikleri ile çalışma ilişkisinde köklü değişikliklere neden olan teknoloji, Fordist-Taylorist sendikal anlayışın etkinliğini kaybetmesinde önemli rol oynamıştır.

Özellikle işgücünün vasıf yapılması, sendikal hareketin tarihsel olarak güçlü bağlara sahip olduğu ve geleneksel üye kitlesini oluşturduğu işgücü grubunun değişmesine ve sendikalaşma eğiliminin zayıflamasına neden olmuştur. İşgücü piyasasında bir yönüyle eğitim düzeyi yüksek, bireysel kariyer hedefleri olan, vasıf çeşitliliğine sahip, dayanışma bilinci ve sendikal ortak değer ve amaçlara bağlılığı zayıf işgücü yoğunluk kazanırken, diğer yönüyle çoğunlukla hizmetler sektöründe kadın, genç ve göçmen işgücünün oluşturduğu eğitim düzeyi düşük, bireysel kariyer hedefleri zayıf, yasal ve sosyal güvencelerden yoksun, kolektif kültürü gelişmemiş ve örgütlü harekete yabancı işgücü ağırlık kazanmıştır. İşgücü piyasasının esnekleşmesiyle belirginleşen farklı çalışma biçimleri içerisinde kendisini ortaya koyan bu ikili işgücü yapısı, sendikal hareketin erkek ve fiziki güce dayalı, güvenceli iş ortamında standart ücret ve vasıf düzeyi ile düzenli olarak günde sekiz saat çalışan geleneksel üye yapısının ağırlığını kaybetmesinde önemli rol oynamıştır. Burada mutlak vurgulanması gereken nokta, Hyman'ın ifadesiyle, değişen ekonomik ve sosyal yapı içerisinde "atipik" istihdamın "tipik" istihdam biçimine dönüştüğu, gerçektir.<sup>8</sup> İşte bu gerçek, geleneksel sendikal örgütlenmenin temelini zayıflatmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin özellikle yüksek vasıf gerektirmeyen emek yoğun işlerde düşük işçilik maliyetleriyle artan rekabet güçleri de, sanayileşmiş ülkelerde istihdamın ve sendikalı üye sayısının gerilemesinde önemli rol oynayan bir diğer gelişmedir (Hyman, 2002: 8; International Institute for Labour Studies, 1999: 2).

Sendikal hareketin altın çağını yaşadığı dönemi ifadelendiren siyasal çevre koşullarında ise, ekonomik yapıdaki farklılaşmaya bağlı değişim süreci ister istemez etkisini göstermiştir. 1970'lere kadar devam eden işçi sendikacılığı ile siyasal iktidarlar arasındaki toplumsal uzlaşma makro ekonomik istikrarsızlıklarla zayıflarken, özellikle kamu sektörüne bağlı ekonomik büyüme sürecinin dinamiğini kaybetmesi, özelleştirme uygulamaları ve işgücü piyasasının esnekleştirilmesi arayışları ör-

<sup>8</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp98/index.html>.

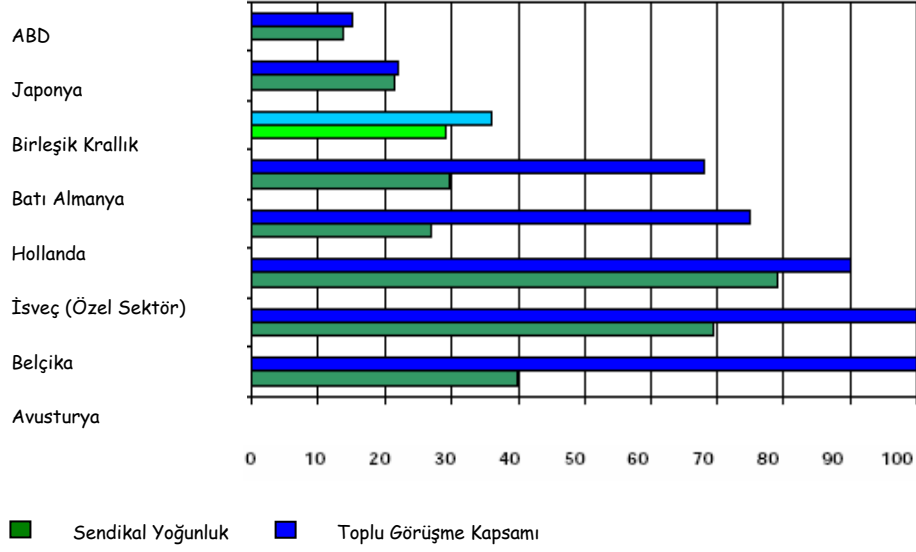
gütlü hareketi olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer bir ifadeyle, 1980 sonrasında büyük oranda siyasi tercihlere bağlı olmaksızın, hemen hemen her siyasal iktidar sendikal hareketle olan ilişkisini mesafelendirmiştir. Bu bağlamda siyasal desteğini kaybeden işçi sendikacılığının kamu ve özel sektörde temsil gücünün de zayıfladığını ileri sürmek yanıltıcı olmayacaktır. Örneğin, İngiltere böyle bir sürecin çok açık biçimde yaşandığı bir ülke olmuştur. Muhafazakar Parti hükümetlerinin kesintisiz on yılı aşan iktidar döneminde, sendikal hareketi zayıflatan çok sayıda değişik yasal düzenleme yapılmıştır. Bu yasal düzenlemeler arasında kapalı işyeri uygulamasının yasaklanması, grev hakkının kısıtlanması ve sendikaların idari ve mali yönetim özgürlüklerine müdahale öncelikle sayılabilir (Conference Report, 2001: 4).

**Tablo 1** : Avrupa'da Sendika Üyeliği ve Yoğunluk Oranları 1990-2000

	Toplam Yıllık Üyelik Değişimi (%)		Net Sendika Yoğunluğu Düzeyi (%)			Net Yıllık Sendika Yoğunluğu Değişimi (%)		Kadın/Erkek Oranı	Kamu/Özel Oranı
	90-95	95-00	1990	1995	2000	90-95	95-00	1990s	1990s
Danimarka	+0.8	-0.8	81	86	82	+1.2	-0.9	1.0	1.2
İsveç(a)	+0.1	-0.4	80	83	82	+0.7	-0.3	1.1	1.2
Finlandiya	+2.0	0.0	73	80	79	+1.9	-0.2	1.1	1.3
Belçika	+1.8	-1.2	57	60	58	+1.1	-0.6	0.8	1.0
Norveç	+1.5	+1.3	57	56	54	-0.3	-0.8	1.1	1.8
İrlanda	+1.2	+2.2	45	41	39	-1.8	-1.3	---	1.6
İtalya	+0.9	+1.2	39	38	37	-0.5	-0.8	---	*1.5
Avusturya	-0.8	-1.8	45	39	35	-2.8	-2.1	0.6	2.3
Portekiz	---	---	*40	---	*30	*-2.7	*-2.7	---	1.2
Yunanistan	---	---	*34	*24	33	-6.7	+6.3	0.8	3.0
İngiltere	-3.7	0.0	38	32	29	-3.4	-1.7	1.0	3.2
Almanya(b)	-4.9	-2.9	33	26	22	-5.6	-3.6	0.6	2.5
Hollanda	+2.0	+1.2	22	22	22	+0.1	-0.1	0.6	2.4
İspanya(c)	+1.4	+2.0	9	13	13	+7.2	+0.4	---	2.1
Fransa	-0.2	---	9	9	---	-1.3	---	---	6.3

Kaynak: Ebbinghaus (2002) "Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organisational Reform, and Social Partnership in Europe"; European Union Paper Series; The European Union Center; May; University of Wisconsin.

Not: \*tahmini; (a) İsveç; 1999; (b) Almanya (Doğu dahil); 1991; (c) İspanya; 1997; 1990s: en son rakamlar; Yıllık Değişim: Ortalama Yıllık Büyüme Oranı.

**Şekil 1 : Sendika Yoğunluğu ve Toplu Pazarlık Kapsamı**

Kaynak: <http://www.dti.gov.uk/er/emar/fullemp.pdf>(18.05.2003).

Sonuç olarak sendikal hareketin ekonomik, sosyal ve siyasal değişim dinamikleriyle son yirmi yılı aşan dönemde güç ve etkinlik kaybına uğradığı kolaylıkla ifade edilebilir. Özellikle gelişmiş ülkelerin çoğunluğuunda sendikalı çalışan sayısında ve sendika yoğunluk oranlarında dikkate değer gerilemeler yaşanmıştır. Gelişmekte olan ülkeler açısından ise sendika yoğunluk oranlarında bir artış gözlenirse de, bu olumlu gelişme oldukça zayıf niteliktedir.<sup>9</sup>

Bu genel tespit bağlamında OECD ülkeleri arasında, AB ülkelerine kıyasla sendikasızlaştırma olgusunun Kuzey Amerika, Japonya ve Yeni Zelanda'da daha yoğun olarak yaşandığı ileri sürülmektedir (Ebbinghaus, 2002). Özellikle Kıta Avrupası'nın yerleşik felsefesi olan "Avrupa sosyal modeli" içerisinde siyasal kültürün desteği ve tarafların güçlü örgütlenme eğilimi, görece olarak AB ülkeleri dışında işçi sendikacılığının örgütlenme zorluğunun çok daha ciddi olduğunu göstermektedir. Ancak sendikalaşma oranları açısından bölgeler ve ülkeler arasında farklılık yaratan nedenler dikkate alınmaz ise, 1980 sonrasında hemen her ülkede yapısal, kurumsal ve devrevi faktörlere bağlı olarak sendikalı üye sayısında ve sendika yo-

<sup>9</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>.



günlük oranlarında gerilemeler yaşandığını iddia etmek yanıltıcı olmayacaktır.

Bu dönemde işçi sendikacılığının içine düştüğü önemli yanılgılardan biri, sahip olduğu ekonomik, sosyal ve siyasi gücün zayıflamasında kendisini yeterince sorumlu hissetmemesidir. Sendikal hareket bir yandan kendi gücü ve kontrolü dışında değişen siyasi ve ekonomik yapıyı sorgularken, diğer yandan sadece iş yasalarını temel alan düzenlemelerle yeniden güçleneceği beklentisi içine girmiştir. Hatta bu beklenti içerisinde siyasi iktidarların ve toplumun desteğini aramış, ancak başarılı olamamıştır. Bir çok ülkede endüstri ilişkileri sistemi içerisinde işçi sendikacılığının çalışma hayatının kurallarını belirleme ve demokratikleştirme gücü de zayıflamıştır.

### **Örgütlenme Stratejilerinde Başarı İçin Sendikal Yapıda Değişim**

İşçi sendikacılığının hareketin temel hareket noktalarından belki de en önemlisi, ekonomik, sosyal ve siyasal değişim sürecinde parçası olduğu toplum ile uzlaşma içerisinde, geleneksel ve potansiyel üye kitlesinin taleplerine sürekli cevap verebilecek yeni örgütlenme stratejileri geliştirmektir.

Kuşkusuz işçi sendikacılığının yeni örgütlenme stratejilerine yönelmesi öncelikle sendikal yapıda değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Fordist-Taylorist sendikal hareket özelleştirisini yaparak, geniş anlamda değişen toplumsal yapıya paralel bir değişimi kendi örgütsel yapılanmasında gerçekleştirmek zorundadır. Bu bağlamda işçi sendikacılığı liderlik anlayışını, örgüt yapısını, demokratik katılım süreçlerini ve sahip olduğu üye kitlesi ile değişen üye potansiyelini dikkatle değerlendirmek durumundadır.<sup>10</sup>

Sendikal hareketin örgütlenme stratejilerindeki başarısı, öncelikle küreselleşme sürecinin ve teknolojik gelişmenin çalışma ilişkilerinde yarattığı hızlı ve sürekli değişimi anlayacak ve bu değişimle mücadele ederek yeni açılımlar ortaya koyacak yetkinlikte ulusal ve yerel sendikal liderliği gerektirmektedir. Bronfenbrenner'in ifadesi ile sendikal başarı, eylem ve temsil gücü yüksek bir sendikal liderlik anlayışına bağlıdır.<sup>11</sup> Diğer bir ifadeyle, ekonomik ve sosyal politikalarla, rekabet yapısındaki değişimi ve üretim ve yönetim tekniklerindeki farklılaşmayı yorumlamakta zorlanan bir sendikal liderliğin, emeğin temsilcisi olarak sermaye ve işletme yönetimi ile pazarlık sürecinde denk güçler olarak pazarlık etmesi mümkün değildir. Doğal olarak, yetkin liderlik anlayışını benimsemeyen sendikal hareketin değişen ekonomik ve sosyal yapıya uygun sendikal politikalar üretebilme gücü sınırlı olacaktır.

Örgütlenme stratejilerinin başarısını etkileyen olan bir diğer unsur sendikal ör-

<sup>10</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>.

<sup>11</sup> <http://www.ranknfile-eu.org/uen1098convkbron.html>.

güt yapısını ve katılım süreçlerini demokratikleştirmektedir. Diğer bir ifadeyle, karar alma ve politikalar oluşturmada güçlü bir demokratik kültürü olmayan sendikal hareketin sadece örgütlenme stratejilerine ve sendikal liderliğe bağılı olarak istikrarlı bir örgütlü hareket yaratması mümkün değildir.<sup>12</sup> Robert Michels'in Oligarşinin Tunç Kanunu'nda ifade edildiğı gibi, örgütlerin ölçeğı büyüdükçe kitleler ehliyet-sizleşmekte ve yönetim kademesinin oligarşik yapısı güçlenmektedir (Dereli, 1995: 15-17). Bu anlamda, günümüzde işçi sendikalarının bir çoğunda örgüt yapılarının ve katılım süreçlerinin demokratik özelliklerinin zayıfladığı iddia edilebilir. Kısaca, güçlü güvencelere, olanaklara ve yüksek kıdeme sahip sendikal yönetimin, temsil ettiği topluluk ile olan bağları zayıflamaktadır. Doğal olarak, işçi sendikacılığının üye kitlesi ile bağlarının zayıflaması ve potansiyel üye kitlesinin beklentilerini değerlendirecek dinamizmden yoksunluk, örgütlenme stratejilerinin belirlenmesini zorlaştırırken, çalışanların sendikal harekete yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Kuşkusuz bir işçi sendikasının örgüt yapısının ve katılım süreçlerinin demokratik özelliklerinin zayıflığının, sendikal liderliğin yetkinlik düzeyi ile de yakından ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Kısaca örgütlenme stratejilerinin başarı için sendikal yönetime katılım süreçleri güçlendirilerek, örgüt yapısı demokratikleştirilmeli ve yetkin sendikal liderlik ile desteklenmelidir.

Son olarak örgütlenme stratejilerinin başarısı, işçi sendikacılığının sahip olduğu üye kitlesi ile değişen üye potansiyelinin beklentilerini dikkatle değerlendirmesine bağılıdır. Bu bağlamda sendikal örgütlenme stratejilerinin iki hedef grubu vardır. Birinci hedef, geleneksel olarak sendikacılığın güçlü olduğu kamu sektöründe ve emek yoğun sanayilerde çalışanların oluşturduğu işgücü grubudur. İkinci hedef ise, vasıf düzeyi yüksek beyaz yakalı çalışanlar ile çoğunlukla özel sektörde atıpkı çalışanların oluşturduğu işgücüdür.<sup>13</sup>

Birinci hedef grup çalışanlara yönelik örgütlenme hareketi, ekonomik ve siyasi değişim dinamiklerine bağılı olarak özellikle devletin harcamalarını ve yatırımlarını kısıtlayarak kamu sektöründe istihdam yaratıcı faaliyetlerden kaçınması, özelleştirme uygulamalarıyla kamu istihdamının daralması ve esnek istihdamın yoğunlaşması ile zayıflamıştır. Bu işgücü grubuna yönelik örgütlenme hareketinin zayıflamasının ötesinde, esas sorun, sendikal hareketin geleneksel olarak gücünü sağladığı bu işgücü grubunun küçülmesi ile geri dönülmez biçimde üye kaybetmesidir.

Bu bağlamda işçi sendikacılığı geleneksel olarak üye kitlesini oluşturan bu işgücü grubunun taleplerini değerlendirmek zorundadır. Günümüz koşulları içerisinde

<sup>12</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

<sup>13</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>.

bu işgücü grubunun öne çıkan talepleri arasında ise istihdamın korunması, sosyal güvencelerin devamlılığının sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, mesleki eğitim, danışmanlık hizmetleri ile finansal ve hukuki destek sayılabilir. Bu talepler, geleneksel üye kitesinin sendikal hareketten beklentilerinin gerçekte çok fazla değişmediğini göstermektedir. İşçi sendikaları da etkinliklerini artırmak için, bu talepler doğrultusunda özellikle istihdam politikalarının belirlenmesinde ve sosyal güvenlik fonlarının ve programlarının yönetiminde aktif rol almaktadırlar. İşçi sendikalarının işgücünün yeniden eğitimi, işsizlik sigortasının yönetimi ve sosyal güvenlik harcamalarının yönetimi ve denetimi gibi faaliyetlerde sorumluluk üstlenmesi sendikaların üye tabanını güçlendirmektedir.<sup>14</sup>

İkinci hedef grup çalışanlara yönelik örgütlenme hareketi ise, işçi sendikacılığının bütünüyle yabancı olduğu işgücü grubunu kapsamaktadır. Bu işgücü grubu içerisinde vasıf düzeyi yüksek beyaz yakalı çalışanlar ile çoğunlukla özel sektörde atipik çalışanlar yer almaktadır. Bu bağlamda işçi sendikacılığının güçlü bir bağının olmadığı özellikle kadın ve genç işgücünün örgütlenme eğiliminin zayıflığı, hiç şüphesiz sendikal hareketin geleceği açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır. Fordist-Taylorist modele göre örgütlenen ve demokratik yapısı zayıf sendikal hareketin, değişen toplumsal yapının yeni işgücü grubunu temsil eden kadın ve gençleri kolaylıkla örgütlemesini beklemek büyük bir yanılıdır. Özellikle kadın ve genç işsizliğinin yüksek olduğu, istihdamın esnekleştiği, mesleki eğitim çeşitliliğinin ve kalitesinin düşük olduğu (Ebbinghaus, 2002) ve makroekonomik istikrarsızlıkların yoğun olarak yaşandığı ülkelerde, yeni işgücü gruplarının sendikalaşma eğilimlerinin ve sendikaya olan bağlılıklarının güçlü olacağını beklememek gerekir. Dolayısıyla, işçi sendikacılığının bu yeni işgücü grubunu örgütlemeye başarılı olabilmesi için örgütlenme stratejilerini çeşitlendirmesi, örgütlenmeyi cesaretlendirmesi, sendikal yapıyı demokratikleştirerek kadın ve gençlerin yönetimde temsil gücüne sahip olmalarını sağlaması, kadın ve gençlere sunacağı sendikal olanakları belirginleştirilmesi, kadın ve gençlerin sorunlarına ve beklentilerine yönelik özel çalışma komiteleri oluşturması, mesleki eğitim fırsatları sağlaması ve özellikle kadınların aile yaşamına yönelik sorumluluklarına yardımcı olacak öneriler ve hizmetler geliştirmesi kaçınılmazdır.

### **Değişim Sürecinde Yeni Örgütlenme Stratejisi**

Günümüzde sendikal hareketin kaybolan gücüne ve etkinliğine karşı geliştirilen etkin stratejilerden belki de en önemlisi, ABD’de AFL-CIO (the US National Trade Union Federation) ile bağlı sendikaların birlikte geliştirdikleri ve uyguladıkları ör-

<sup>14</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>.

*gütlenme modeli* (organizing model) olarak adlandırılan stratejidir. Her ne kadar bu modelin henüz gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir uygulaması veya değerlendirmesi yapılmış olmasa da, sendikalaşma eğilimini olumlu yönde etkilediğini gösteren bulgular bulunmaktadır (International Institute for Labour Studies, 1999: 10).

Öncelikle vurgulanması gereken önemli bir nokta, “örgütlenme modeli” ile “hizmet sendikacılığı” anlayışının birbiriyle örtüşmeyen iki yaklaşım olduğudur. Bu bağlamda hizmet sendikacılığının hedefi, sendika üyelerine beklentilere yönelik olarak bireysel ve kolektif nitelikte hizmetler sunmaktır. Oysa, örgütlenme modelinde sendikanın amacı, çalışanları kolektif temeli esas olan organizasyon yapısı içerisinde örgütleyerek sendikal faaliyetlerin parçası haline getirmek ve kolektif çıkarların tanımlanarak korunup geliştirilmesini sağlamaktır (Heery ve diğerleri, 2000: 38). Diğer bir ifadeyle, modelin amacı, çalışanları sorunlarına kolektif yapıda çözümler arayan kitlesel bir harekete yönlendirmektir (International Institute for Labour Studies, 1999: 9). Kolektif nitelikli kitlesel hareket ise sendikal yapı içerisinde aşağıdan yukarıya doğru yükselen bir eylemciliği ve katılımı -çoksesliliği- ifade etmektedir.<sup>15</sup> Bu bağlamda örgütlenme modeli sendika ile üye arasında pasif ilişkiyi reddetmektedir. Her ne kadar, örgütlenme sürecinde tepe örgütün, merkezi sendikal yönetimin ve liderliğin önemi yadsınmazsa da, örgütlenme modelinde esas olan, yerel sendikal yapının ve sendikal ve sendikasız çalışan kitlenin harekete geçirilmesidir.

Örgütlenme modelinde kolektif nitelikli kitlesel hareketin yaratılması ve üye sayısının artırılması hedefi “sendikal yapılanma” (union-building) anlayışının benimsenmesini mutlak gerektirmektedir. Sendikal yapılanma anlayışı ise üye kitlesinin korunması ve yeni üyelerin kazanılması mücadelesinde özellikle yerel düzeyde çalışanlar arasında liderliğin, eylemciliğin ve örgütçülüğün güçlendirilmesini, potansiyel sendika üyeleri arasından örgütlenmeye yönelik bir çekirdek grubun oluşturulmasını (Heery ve diğerleri, 2000: 38) ve işyerinde ilk adım olarak örgütlü bir sendikanın varlığını (Sendikal Notlar, 2001: 95) ifade etmektedir.

Örgütlenme modelinin temel dayanak noktası, sendikal hareketin günümüzde bir sosyal hareket niteliği kazanma arayışıdır. Bu bağlamda işçi sendikacılığı amaçlarını, politikalarını, hedef kitlesini ve üyeleriyle ilişkilerini yeniden değerlendirmek durumundadır. Dolayısıyla, sendikalar öncelikle hitap ettikleri üye kitlesinin alanını genişleterek, geleneksel olarak bağlarının zayıf kaldığı yeni işgücü gruplarına yönelik politikalar geliştirmelidirler. Öte yandan sendikal amaçlar ve politikalar mutlak ahlaki değerler içerisinde vurgulanmalıdır. Diğer bir ifadeyle,

<sup>15</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/global.html>.

sendikaların çalışma koşullarını geliştirme mücadelesi “adalet”, “onur” ve “saygı” temeline dayanmalı ve sendikal sorumluluklar bu temel üzerine oturtulmalıdır (Heery ve diğerleri, 2000: 39).

İşçi sendikacılığının üyeleriyle ilişkilerini yeniden değerlendirme süreci ise çalışanlar arasında kolektif kimliğin ve birliğin güçlendirilmesi hedefini içermelidir. Kuşkusuz bu hedef, yeni üye kazanmanın ötesinde, işyeri düzeyinde özgüveni yüksek bir sendikal yapıyı gerektirmektedir. Bu bağlamda, son tahlilde emek ile sermaye arasındaki çıkar farklılıkları ve güç dengesizliği nedeniyle örgütlenme vazgeçilemez bir hedef olurken, işçi sendikaları sendikalaşma önündeki engelleri aşabilmek için sosyal taraflarla işbirliğini aramalıdır (Heery ve diğerleri, 2000: 39). Kısaca, örgütlenme modelinin başarısında ulusal ve yerel düzeyde sendikal liderlik anlayışında değişim ve öğrenme eğilimi güçlü sendikal yönetimin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Unutulmaması gereken gerçek ise, sendikal hareketin geleceğinin örgütsüzlerin kitlesel olarak örgütlenmesine bağlı olduğudur.<sup>16</sup> Diğer bir ifadeyle, küreselleşme ve uluslararası rekabet sürecinde sendikal hareketin yeniden bir ivme kazanması ve ekonomik, sosyal ve siyasi gücüne sahip çıkma isteği ancak örgütsüzlerin kitlesel örgütlülüğü ile mümkün olabilir. Aksi takdirde, yakın bir gelecekte, işçi sendikacılığının temsil gücünün zayıfladığı ve sadece özel bir çıkar grubunu temsil eden örgütlenme biçimine dönüştüğü iddialarına karşı görüş ortaya koymak mümkün olamayacaktır.

Tüm bu olumsuz koşullara rağmen, 1990’lı yıllar sendikal hareketin hemen hemen her ülkede yeni açılımlar aradığı bir dönem olmuştur. Bir çok akademik çalışmada sendikal hareketin yeniden canlanması (revitalization of labour movement) olarak ifadelendirilen bu dönemde, ABD ve İngiltere’de işçi sendikacılığının örgütlenmeye yönelik olarak benimsediği yeni strateji büyük önem taşımaktadır. Örgütlenme modeli olarak adlandırılan bu yeni stratejinin temel hedefi, örgütsüzlerin örgütlenmesidir: *organizing the unorganized* (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 3). Bu hedef bağlamında işçi sendikacılığının önceliği toplam üye sayısını artırmaktır.

### Örgütlenme Modelinde ABD Örneği

1990’lı yılların sonuna doğru ABD’de işçi sendikacılığının yeniden bir ivme kazanmaya başladığı görülmektedir. AFL-CIO ve Federasyona bağlı özellikle büyük işçi sendikaları son on yıl içerisinde yerel ve ulusal düzeyde işyerlerinde, toplumsal yaşamda ve siyasi alanda etkinliklerini artırmaya başlamışlardır. Ulusal ve yerel işçi örgütlenmeleri sahip oldukları insan gücünün ve mali kaynakların önemli bir bö-

<sup>16</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

lümünü örgütlenme faaliyetlerine aktarırlarken, sendikaların yönetim kademeleri ve üye kitlesi örgütlenme sürecinde dinamik yapıyı temsil etmektedirler. Her ne kadar, bu süreç, ABD’de tüm sendikal hareketi henüz kucaklamasa da ve toplam sendikal üye sayısında ciddi bir artış veya yasal düzenlemelerde etkin bir sosyal taraf olma sonucunu yaratmasa da, sendikal hareketin yeni bir döneme girdiğini gösteren gelişmeleri işaret etmektedir (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 1). Gerçekten son yıllarda ABD’de işçi sendikalarının daha fazla örgütlenme faaliyetlerine yöneldikleri ve daha fazla işyerinde toplu pazarlık yetkisi kazandıkları gözlenirken, nihayetinde sendikal örgütlenmedeki gerilemenin sonuna geldiği inancı güçlenmeye başlamıştır.<sup>17</sup>

ABD’de sendikal hareketin bu yeni yöneliminde belirleyici olan önemli bir faktör, yaygın olarak benimsenmeye başlanan örgütlenme modelidir. Bir anlamda Amerikan işçi sendikacılığında köklü anlayış değişikliğini ifade eden örgütlenme modeli, sendikal hareketin bir bütün olarak yeniden yapılanması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, sendikal yeniden yapılanma, AFL-CIO ve bağlı sendikalarda yeni bir liderlik anlayışı, yerel düzeyde örgütlenme faaliyetlerini etkinleştirecek kurumsal destek ve kaynak kullanımı ile sendikal çalışanların özellikle yerel düzeyde harekete geçirilerek, bire bir ilişkilerle ve küçük grup toplantılarıyla örgütlenme sürecine aktif katılımlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Kuşkusuz yerel örgüt içerisinde farklı çıkar gruplarını temsil eden sendikal çalışanların örgütlenme kampanyalarında görev ve sorumluluk üstlenmeleri, sendikal bilincin ve yerel liderliğin güçlenmesine büyük katkı sağlarken, örgütlenme sürecinin başarısını artırmaktadır. Ayrıca, farklı çıkar gruplarını temsil eden sendikal çalışanların yerel düzeyde örgütlenme faaliyetlerine geniş tabanlı katılımı, işverenlerin örgütlenme sürecini engelleme faaliyetlerine karşı durmada ve örgütlenmesi hedeflenen çalışanların sorunlarının ve sendikal hareketten beklentilerinin belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Sendikal çalışanların yerel düzeyde örgütlenme kampanyalarında aktif olarak yer almalarının belki de en önemli faydası, sendikal çalışanların katılımcı ve demokratik bir örgütün üyesi olduklarını hissetmeleri, dolayısıyla sendikal bağlılığın güçlenmesi ve sendika üyeliğinin korunmasıdır.<sup>18</sup>

ABD’de işçi sendikacılığının örgütlenme modeli yaklaşımını benimsemesinde AFL-CIO’nun liderlik anlayışındaki değişim çok önemlidir. 1995 yılında Federasyon başkanlığına seçilen John Sweeney’in işçi sendikacılığı açısından sorunun sendikal üye sayısındaki gerileme olduğunu vurgulaması ve tepe örgüt olarak Federasyonun örgütlenme faaliyetlerini ulusal ve yerel düzeyde desteklemesi önemli

<sup>17</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

<sup>18</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

bir anlayış değişikliğini göstermektedir. Gerçekten ABD’de sendikalı üye sayısında uzun dönemli bir gerileme süreci yaşanmaktadır. 2000 yılı itibariyle sendika yoğunluk oranı yüzde 14’dür. Sendika yoğunluk oranı sadece özel sektör dikkate alındığında ise yüzde 9’a gerilemektedir (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 3). Dolayısıyla, ABD’de işçi sendikacılığının örgütlenme sürecinde yeni bir dinamik yaratarak canlanma arayışına yönelmesi sendikal hareketin geleceği açısından kaçınılmazdır.

Bu bağlamda 1995-2000 yılları arasında sendikaya üye olan işçi sayısında önemli artışlar yaşanmıştır. Örneğin, 1994 yılında sendikaya üye olan işçi sayısı 100.000’e ulaşmazken, 2000 yılında sendikaya üye olan işçi sayısı yaklaşık 350.000 olmuştur. Ancak 2000 yılında sendikalı işçilerin işten çıkarılmaları, emekli olmaları ve işyerlerinin kapanması nedeniyle sendikalı işçi sayısında yaklaşık 200.000 azalma olmuştur. Dolayısıyla, yoğun örgütlenme faaliyetlerine bağlı olarak sendikalı işçi sayısında artış yaşanırken, sendika yoğunluk oranındaki gerilemenin durdurulması mümkün olamamıştır. ABD’de işgücündeki büyüme dikkate alındığında, sendika yoğunluk oranındaki gerilemenin tersine çevrilmesi için her yıl en az 500.000 çalışanın sendika üyesi olması gerekmektedir (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 3). Kısaca, ABD’de toplam sendikalı işçi sayısındaki artış yeterli olmadığı gibi, günümüzde yaklaşık on yıl önceki verilerin gerisinde kalan bir örgütlü işgücünden bahsetmek mümkündür.

Amerikan endüstri ilişkileri sistemi içerisinde zayıflayan sendikal hareketin örgütlenme modeline yöneliminde sınırlı sayıda işçi sendikasının etkin olduğu gözlenmektedir. 2000 yılı itibariyle ilk defa sendika üyesi olanların yüzde 80’i, AFL-CIO Federasyonu’na bağlı 66 işçi sendikası içerisinde sadece 10 işçi sendikası tarafından üye kaydedilmiştir. Ayrıca, ilk defa sendika üyesi olan bu çalışanların yüzde 50’si, sadece 3 işçi sendikası tarafından üye kaydedilmiştir. Bu üç sendika içerisinde Uluslararası Hizmet İşçileri Sendikası (The Service Employees International Union-SEIU) örgütlenme faaliyetleri ve kampanyalar için yaklaşık yıllık bütçesinin yarısı olan 100 milyon Amerikan doları harcayarak, 2000 yılında 70.000 yeni üye kaydetmiştir (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 4). Kuşkusuz bu veriler, ABD’de işçi sendikalarının büyük bir çoğunluğunun örgütlenme modelini algılamaktan oldukça uzak olduğunu göstermektedir.

Uluslararası Hizmet İşçileri Sendikası’nın örgütlenme faaliyetlerinde elde ettiği başarının çok çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler arasında örgütlenme faaliyetlerine ayrılan maddi kaynağın büyüklüğü ve kampanyalarda görev alanların niteliği-uzmanlığı öncelikle belirtilmelidir. AFL-CIO, Uluslararası Hizmet İşçileri Sendikası’nın yanı sıra diğer büyük işçi sendikalarının da örgütlenme faaliyetlerine büyük miktarlarda kaynak aktarmaları halinde, yılda yaklaşık bir milyon yeni sendika

üyesi kazanacakları vurgulanmaktadır (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 4). Ancak ABD’de işçi sendikalarının örgütlenme faaliyetlerine büyük miktarlarda kaynak ayırmamalarının çok çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler arasında maddi kaynak sıkıntısı yaşayan sendikaların örgütlenme kampanyalarına daha fazla kaynak ayırmada fayda-maliyet denklığı açısından bir yarar görmemeleri, kazanılan üye sayısının görece yetersizliği ve daha da önemlisi üye kazanımlarının sürekliliği konusunda duyulan kuşku, sendikalı çalışanların iş güvencesine yönelik kaygılarının artması, işverenlerin örgütlenme kampanyalarına karşı yürüttükleri faaliyetler ve üyelere sunulan sendikal hizmetlerin maddi kaynak yetersizliği nedeniyle sınırlanması öncelikle sayılabilir (Chasion ve Rose, 1991: 29).

ABD’de örgütlenme modeli bağlamında işçi sendikalarının benimsediğı önemli uygulamalardan biri, çalışanların örgütlenmek için sendikaya başvurmalarını beklemek yerine, bir örgütlenme stratejisi oluşturarak önceden harekete geçmek olmuştur. Bu amaçla bir çok işçi sendikası örgütlü oldukları sektörde, sektörün alt dallarında, sektördeki değışik meslek gruplarında, ulusal ve yerel işgücü piyasalarında araştırmalar yaparak örgütlenme hedeflerini belirlemektedir. Bu hedeflerin belirlenmesinde amaç, sendikanın kendisine bir stratejik plan oluşturması ve örgütlenme kampanyasını bu plan çerçevesinde yürütmesidir. Kuşkusuz böyle bir stratejik plan öncelikle mali kaynakların etkin kullanımını sağlarken, sektörün örgütlenme açısından güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmakta, sendikanın hızla yeni üye kaydedebilmesine ve örgütlü olduğı sektörde ve coğrafi alanda güçlü bir etki yaratmasına olanak sağlamaktadır. Ancak, örgütlenme modelinin kabul gördüğü ABD’de dahi 1990 sonrasında çok az sayıda işçi sendikasının bir örgütlenme stratejisi oluşturabildiğı görülmektedir. Diğeri bir ifadeyle, son yıllarda sadece belirli bir stratejiye bağılı olarak örgütlenme kampanyalarına yönelen işçi sendikaları, kaynaklarının önemli bir bölümünü örgütlenmeye ayırarak yeni üye kazanımında dikkate değıer başarılar elde etmişlerdir.<sup>19</sup>

Örgütlenme modelinde dikkati çeken bir diğeri uygulama, işçi sendikalarının üyelerine, örgütlenmeyi hedefledikleri işgücüne ve parçası oldukları yerel topluma medya kanalıyla mesajlarını ve hedeflerini iletmeleridir. Örgütlenme sürecinde medya kanalının etkin olarak kullanılması, işçi sendikalarının örgütlenme kampanyalarında toplumdan büyük destek görmelerine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda işçi sendikaları örgütlenmeyi hedefledikleri toplum içerisinde, kamuoyu oluştırmaya yönelik olarak toplum hassasiyetlerini dikkate alan toplantılar düzenlemekte, dayanışma faaliyetleri organize etmekte ve tüketici, yatırımcı, hissedar ve

<sup>19</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.



tedarikçi olarak topluma, örgütlenmeyi hedefledikleri sektörler, işletmeler ve işverenlerle ilgili mesajlar vermektedirler<sup>20</sup>

Örgütlenme modeli içerisinde ortaya çıkan tüm bu yapılanma hiç şüphesiz ulusal düzeyde sendikal desteği ve güçlü liderlik anlayışını gerektirmektedir. Özellikle yerel sendikal örgütlerin örgütlenme modelini benimsemelerinde tepe örgütün güçlü liderlik anlayışı önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, ABD’de yerel sendikal örgütlerin modele işlerlik kazandırmada isteksiz kalmaları halinde, tepe örgütün yönetime müdahale etmesi mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tepe örgüt, örgütlenme modelinin işleyişine uyum sağlayamayan yerel örgüt yöneticilerini görevlerini bırakmaya zorlamaktadır. Yerel sendika yöneticilerinin örgütlenme modelini benimsememelerinin en önemli gerekçesi, sendikanın mali kaynaklarının büyük bir bölümünün yeni üye kaydetmek amacıyla örgütlenme kampanyalarına aktarılmasıdır. Sendikanın mali kaynaklarının örgütlenme faaliyetlerine harcanması, sendika üyelerine ayrılan mali kaynakların ve dolayısıyla hizmetlerin kısıtlanması anlamına gelmektedir. Böyle bir politika değişikliği yerel sendika yöneticilerinin sahip oldukları iktidarı aşındırırken, yeniden seçilme olasılıklarını da zayıflatmaktadır. Dolayısıyla yerel yöneticiler, çoğunlukla tepe örgüt yöneticilerine kıyasla kısa dönemli kazanımları, uzun dönemli, belirsiz ve riskli kazanımlara tercih etmektedirler. Bu nedenle tepe örgütün, kampanyalarda, yerel sendikal örgütleri örgütlenme uzmanı ile eğitim, ulaşım, konaklama gibi konularda mali açılarından mutlak desteklemeleri gereklidir.<sup>21</sup> Ayrıca yerel sendika yöneticilerinin örgütlenme modeli içerisinde sorumluluklarının ve iş yüklerinin beklenmedik düzeyde artması, ancak buna karşın yetkinliklerinin yetersizliği, örgütlenmede temel strateji değişikliğini zorlaştırmaktadır.

ABD’de yerel sendikal örgütlerin örgütlenme modelini benimseme eğilimlerini etkileyen üç temel neden belirlenmiştir. Bu nedenler; yerel sendikal örgüt içerisinde siyasi dengenin bozulması, yerel sendikal yönetim içerisinde sosyal hareketler konusunda tecrübeli, sosyal yapı değişiminin etkilerini önemseyen ve örgütlenme faaliyetlerinde klasik yöntemlerden farklı taktikler uygulamaya istekli uzmanların bulunması ve ulusal düzeyde tepe örgütün güçlü desteğidir (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 5). Ancak örgütlenme modelinin başarısı, bu üç neden arasında esas itibarıyla, işçi sendikasının merkez yönetimi ile yerel örgütleri arasında güçlü bir işbirliği anlayışına dayanmaktadır. Merkez ile yerel örgütler arasında etkin bir işbirliğinin gelişmemesi durumunda ise güçlü liderlik anlayışına bağlı merkez yöne-

<sup>20</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

<sup>21</sup> (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>).

timin yerel örgütler üzerinde baskı kurması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu bağlamda AFL-CIO, yerel sendikal örgütlerin örgütlenme modelini benimsemeleri ve örgütsüzlerin örgütlenmesinde yeni açılımlar ortaya koyabilmeleri amacıyla iki temel uygulama geliştirmiştir. Bu uygulamalar “Örgütlenme Enstitüsü”nün (Organizing Institute) ve İşçi Konseyleri’nin (Labour Councils) kurulmasıdır (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 5). Örgütlenme Enstitüsü’nün görevi, özellikle yeni işgücü gruplarının bir yansıması olarak genç ve kadınlardan oluşan örgütlenme uzmanları yetiştirmektir. Bu uzmanlar, Federasyon’a bağlı işçi sendikalarının yerel örgütlerinde istihdam edilmekte ve örgütlenme kampanyalarında aktif sorumluluk üstlenmektedirler. Ayrıca, yerel sendikal örgütlerde çalışan uzmanların örgütlenme faaliyetlerini desteklemek amacıyla Federasyon düzeyinde yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Federasyon bünyesinde kurulan yeni örgütlenme birimine bağlı olarak çalışmak üzere bölge büroları yeniden yapılanarak ülke çapında sayıları dörde düşürülmüş, hemen hemen her eyalette Federasyona bağlı olarak çalışacak bir eyalet yöneticisi belirlenmiş ve yerel düzeyde örgütlenme faaliyetlerinde bire bir çalışacak uzmanların sayısı artırılmıştır (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 13). Federasyonun 1997 yılında başlatmış olduğu bir kampanya (EBSCO Research Databases, 1997: 3) ile bu uzmanlarla birlikte yerel sendikal örgütlerden beklediği bir diğer önemli görev ise, zamanla önemini kaybetmiş olan İşçi Konseyleri’nin yeniden canlandırılarak güçlendirilmesidir. Önceleri sadece yerel sendika yöneticilerine hizmet veren bir klüp biçiminde çalışan İşçi Konseyleri, AFL-CIO’nun yeniden yapılanma sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu yeniden yapılanma sürecinde İşçi Konseyleri’nin amacı, yerel sendikal örgüt düzeyinde özellikle kadın, genç ve etnik kökeni farklı çalışanların örgütlenme faaliyetlerinin hızlanmasını desteklemek, yerel örgütler arasında işbirliğini güçlendirmek ve işçi hareketinin siyasi etkinliğini yeniden kazanmasını sağlamaktır. AFL-CIO’nun mali desteği ve koordinasyonu içerisinde İşçi Konseyleri kanalıyla sendikal hareketin 1996, 1998 ve 2000 yılı seçimlerinde etkinliğinin giderek arttığını gösteren bir çok çalışmadan bahsetmek mümkündür. Özellikle çalışma hayatına yönelik yasal düzenlemelerde seçime katılan adayların görüşlerinin açıklığa kavuşturulmasında ve belirli bir adayın seçim sürecinde desteklenmesine karar verilmesinde yerel sendikal örgüt düzeyinde İşçi Konseyleri önemli rol oynamaktadır.

### **Örgütlenme Modelinde İngiltere Örneği**

AFL-CIO’nun benimsediği “örgütlenme modeli”, ABD dışında ilk defa İngiltere’de İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Trade Union Confederation) tarafından dikkatle değerlendirilmiş ve modele etkinlik kazandırılmaya çalışılmıştır. İşçi Sen-

dıkları Konfederasyonu'nun özellikle sendika üyeliği, sendikaların finansmanı ve istihdam yapısının değişimi konularına odaklanan çalışmaları ile ortaya konan sendikal hareketin geleceğine yönelik karamsar değerlendirmeler sonucunda, işçi sendikacılığının yeniden etkinliğini kazanması amacıyla örgütlenme kampanyalarına öncelik verilmeye başlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, İngiltere'de sendikaların örgütlenme modeli stratejisini benimsemelerinin nedeni sadece üye sayılarındaki azalma değildir. İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Muhafazakar Parti ile başlayan siyasi etkinliğini kaybetme sürecini, organizasyon yapısını ve politikalarını yenileme anlayışını benimseyerek, aşmaya karar vermiştir.

İngiltere'de sendikal hareketin etkinliğini yeniden kazanmaya başladığı 1990'ların sonunda hiç şüphesiz bazı temel politikalar dikkati çekmektedir. Bu politikalar arasında; sendikalar arası rekabeti düzenleyen ve üyelere sunulan hizmetlerin maliyetlerini azaltan sendikal birleşmeler, küresel sermaye karşısında örgütlenme, dayanışma, pazarlık ve ortak politikalar oluşturma açısından uluslararası sendikal işbirliğini güçlendirme, örgütlü hareketin sesini daha güçlü duyurabilmek ve sendikaların toplumsal güvenilirliğini artırabilmek için sivil toplum örgütleriyle işbirliğine yönelmek, işyeri güvencesi anlayışı içerisinde uzlaşmacı politikalarla çalışma koşullarının geliştirilmesini ve ücret düzeyinin artırılmasını sağlamak ve toplu pazarlık sürecini "ortaklık anlaşması" (partnership agreement) temelinde gerçekleştirmek ve son olarak, siyasi etkinliğin yeniden kazanılması amacıyla siyasi iktidarla uyumlu ilişkiler geliştirmek sayılabilir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 1-2). Bu politikaların sendikal hareketin etkinliğini yeniden kazanmaya başlamasında önemli rol oynadığı gerçeğini göz ardı etmeden, belki de, bu politikalar kadar önemli olan "örgütlenme modeli" stratejisini değerlendirmek gerekir.

İşçi Sendikaları Konfederasyonu ve bağlı işçi sendikaları 1980'lerden itibaren yeni üye kaydetmek amacıyla örgütlenme faaliyetlerine yönelirken, İngiltere'de örgütlenme modelinin benimsenmesi 1990'ların ortalarında gerçekleşmiştir. "Yeni Sendikacılık" (New Unionism) kavramı içerisinde biçimlenen örgütlenme modelinin bir strateji olarak benimsenmesi ve yaygınlaşması amacıyla, İşçi Sendikaları Konfederasyonu 1998 yılında "Örgütlenme Akademisi" (Organizing Academy) adı altında yeni bir yapılanmaya yönelmiştir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002:2). Akademi'de, sendikal harekete yönelik bir örgütlenme kültürü oluşturmak, örgütlenme sürecine daha fazla insan ve para kaynağı aktarmak, örgütçü kadroları güçlendirmek, işgücü piyasasına yeni katılan ve zamanla ağırlıkları artan kadın ve genç çalışanlarla, atipik istihdam içerisinde olanların sendikalaşma eğilimlerini güçlendirmek ve toplam sendikalı üye sayısını artırmak öncelikli hedefler olarak benimsenmiştir (Öcal, 2003). Bu hedefler doğrultusunda, Akademi'de işçi sendika-

larının örgütlenme kampanyalarında çalışacak uzmanlar yetiştirilmiş ve bu uzmanlar çok sayıda işçi sendikasında Akademi eğitimi sonrasında istihdam edilmiştir.

İngiltere’de, Konfederasyon tarafından kurulan Akademi öncesinde sadece tam zamanlı görevlilerin ve yerel örgüt temsilcilerinin desteği ile yürütölen örgütlenme faaliyetlerinde uzmanlardan faydalanma eğilimi yeni bir olgudur. Örgütlenme konusunda yapılan araştırmalar, İngiltere’de işçi sendikalarında çalışan tam zamanlı görevlilerin oranının düşük olduğunu ortaya koymuştur. Tam zamanlı görevlilerin sayısı itibariyle sendikalar arasındaki farklılıklar dikkate alınmazsa, İngiltere’de 1991 yılında 3.000 tam zamanlı görevli olduğu ve 3.229 işçiye bir tam zamanlı görevli düştüğü belirlenmiştir. Ayrıca tam zamanlı görevlilerin nitelikleri de yeterli değildir. İşçi sendikaları tarafından istihdam edilen tam zamanlı görevlilerin sadece yüzde 15’i araştırma, finans, basın-yayın, eğitim, hukuk, sağlık, güvenlik ve örgütlenme konularında uzman kişilerdir (Salamon, 1998: 134). Bu bağlamda tam zamanlı görevlilerle, yerel örgüt temsilcilerinin yanı sıra, Konfederasyon tarafından kurulan Akademi’de örgütlenme ve diğer konularda eğitim almış uzmanların yetiştirilmesi, örgütlenme kampanyalarının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bu değerlendirme, tam zamanlı görevlilerin ve özellikle yerel sendika temsilcilerinin örgütlenme sürecinde etkili olmadığı sonucunu çıkarmamalıdır. Önemli olan tam zamanlı görevlilerin sayısının artırılması ve niteliğinin zenginleştirilmesiyle, yerel sendika temsilcilerinin tepe örgüt ile çalışanlar ve yerel toplum arasında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak yetkinliğe sahip olmasıdır.

İngiltere’de bu uzmanların ilk defa yer aldığı örgütlenme kampanyalarının sonucunda, 1998-1999 yılları arasında yaklaşık 7.500 çalışan ilk kez sendika üyesi yapılmıştır. 2000 yılında ise yaklaşık 18.000 çalışanın, ortalama çalışan başına 77 İngiliz Sterlini maliyetle sendika üyesi yapıldığı kampanyalarda, Akademide eğitim almış uzmanların önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 2-5). İngiltere’de, Cardiff İşletme Okulu’nun Örgütlenme Akademisi’nin çalışmalarını değerlendiren raporunda ise, örgütlenme uzmanlarının 2.000 yılına kadar 11.000 yeni sendika üyesini ve 500 yeni sendika temsilcisini örgütlü harekete kazandırdıkları tespit edilmiştir (Öcal, 2003). Ancak bu sonuçlara dayanarak, İngiltere’de sendikal hareketin örgütlenme modeline güçlü biçimde yöneldiğini ve uzmanların, örgütsüzlerin örgütlenmesinde yegane çözüm olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Örgütlenme modeli açısından önemli olan, tepe örgüt yönetiminin desteğinde yerel sendika temsilcileri ile örgütlenme uzmanlarının birlikteliğinin sağlanması ve işyerinde sendikal varlığın çalışanlara ve işletme yönetimine mutlak hissettirilmesidir.

İşçi sendikalarında sayıları ve etkinlikleri giderek artan örgütlenme uzmanları

ile birlikte yönetim kademelerinin de niteliğinin farklılaşması kaçınılmaz bir gerçektir. Sendikaların örgütlenme faaliyetlerinde ve kampanyalarında yer alan uzmanlar çoğunlukla kadın ve gençlerden oluşurken, eğitim düzeyleri de tam zamanlı sendika yöneticilerine kıyasla daha yüksektir. Örgütlenme uzmanlarının cinsiyet ve niteliğindeki bu farklılaşmanın nedeni ise, örgütlenmesi hedeflenen işgücü grubuna her yönüyle uyumlu bir yapı yaratılarak, sendikal mesajların etkinliğini artırmak ve örgütlenme sürecini kolaylaştırmaktır (Sendikal Notlar, 2001: 91). Dolayısıyla, işçi sendikaları değişen işgücü yapısına ve beklentilerine bağlı olarak örgütlenme faaliyetlerini etkinleştirmek amacıyla, yönetim kademelerinin temsil yapısını ve çeşitliliğini güçlendirmek ve yönetici niteliğini zenginleştirmek zorundadırlar.

İngiltere’de henüz dikkate değer bir yoğunlukta benimsenmiş olmayan örgütlenme modeli hedefler, faaliyetler ve yöntemler açısından çok çeşitlilik göstermektedir. Fakat bu çeşitlilik gerçekte modelin oluşturulmasında ve uygulanmasında bir sorun yaratmamaktadır. Çünkü örgütlenme modelinin içeriği özünde başarılı sonuçlar veren örgütlenme faaliyetlerine ve yöntemlerine dayanmaktadır. Bu özelliği ile model, Bronfenbrenner’ın “sendikal yapılanma” kavramıyla da uyumlu bir anlayışı temsil etmektedir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 21).

İngiltere’de işçi sendikalarının örgütlenme faaliyetleri değerlendirildiğinde, örgütlenme kampanyalarının büyük bir çoğunlukla sendikal hareketin geleneksel olarak ilgi alanları arasında yer alan ve çalışanların sürekli şikayet ettikleri konular üzerine kurulduğu belirlenmiştir. Bu konuda yapılan bir araştırmada, örgütlenme kampanyalarında yüzde 90 oranında işçi sağlığı ve iş güvenliği, işyeri disiplin uygulamaları ve işletme yönetiminin keyfiyet anlayışı konularının yer aldığı ve işlendiği tespit edilmiştir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 4). Ayrıca iş güvencesi, işgücünün eğitimi ve vasıf çeşitliliği kazanması, sağlık ve emeklilik haklarının geliştirilmesi, işyeri yönetimine katılım, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret ve sosyal yardım ödemeleri de örgütlenme kampanyalarında işçi sendikalarının en fazla kullandığı temalardır.<sup>22</sup> Öte yandan son yıllarda küresel değişim dinamiklerine bağlı olarak iş yasalarında reform çalışmalarıyla yaygınlaşan ve esnek istihdamı düzenleyen yeni iş sözleşmeleri ve bu sözleşmelerin çalışanlar açısından doğurduğu sonuçlarda örgütlenme kampanyalarında işçi sendikalarının en fazla tartıştığı konular arasındadır. Özellikle kısa süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma ve geçici iş ilişkisi ile istihdam edilenlerin örgütlenme hakkı ile ücret, sosyal yardım, emeklilik ve sağlık sigortası haklarının eşitlik temelinde düzenlenmesi konuları, işçi sendika-

<sup>22</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>; Cardinali, 2000: 227.

larının örgütlenme sürecinde öncelikleri arasında yer almaktadır.<sup>23</sup> Kısaca, işçi sendikaları örgütlenme kampanyalarında, çalışanların işyerinden kaynaklanan mutsuzluklarına ve şikayetlerine öncelik vermekte ve örgütlenme faaliyetlerine kolektif bir mücadele niteliği kazandırmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, işçi sendikası örgütlenmeye çalışan kitlenin beklentilerini ve şikayetlerini geniş katımlı bir tartışma platformu içerisinde belirlemeli ve çalışanların işyerinde güçlü temsilini öncelikli hedef olarak vurgulamalıdır. Bu bağlamda işçi sendikası örgütlenme sürecinde çalışanlarla iletişim kanallarını mutlak açık tutmalı, çıkarların ve beklentilerin farklılaştığı bir ortamda demokratik ve katılımcı bir sendikal yapı içerisinde değişik fikirlerin paylaşılmasına olanak sağlamalıdır. Kuşkusuz işçi sendikası bu süreç içerisinde örgütlenme kampanyasının başarısı için örgütlenme amacının ne olduğunu, örgütlenmeden ne beklendiğini, örgütlenmeye kimlerin, neden ve nasıl karşı çıktıklarını ve örgütlenme faaliyetlerinin ekonomik ve yasal dayanaklarını çalışanlara mutlak anlatmalıdır.<sup>24</sup>

Ayrıca İngiltere’de sendikal örgütlenme kampanyalarında vasıflı ve vasıfsız işgücüne yönelik olarak farklı yaklaşımlar benimsenmektedir. Vasıflı işgücüne yönelik örgütlenme faaliyetlerinde eğitim hizmetleri, işgücü piyasası danışmanlık hizmetleri, tüketici hizmetleri ile mali ve hukuksal konulardaki hizmetler öncelikle vurgulanmaktadır. Buna karşın vasıfsız işgücüne yönelik örgütlenme faaliyetlerinde ise, kolektif kimlik ve dayanışma bilinci ön plana çıkarılırken, örgütlenme sürecine çalışanların katılımı özellikle sağlanmaya çalışılmaktadır.

Son olarak örgütlenme faaliyetlerinin geçmişe oranla çok daha organize bir süreç olarak gerçekleştiği ve etkin yönetim tekniklerinin yoğun olarak kullanıldığı belirtilebilir. Bu bağlamda İşçi Sendikaları Konfederasyonu oluşturduğu çalışma grubu ile öncelikle sendikal hareketin bütününe yönelik olarak örgütlenme politikası geliştirmektedir. Bu politika çerçevesinde Konfederasyona bağlı işçi sendikaları örgütlenme faaliyetlerini performans yönetimi anlayışı içerisinde bölgeler, sektörler ve işletmeler düzeyinde belirlenen hedeflerle yönetmektedirler. İngiltere’de bu anlayışı değerlendiren bir araştırmada, örgütlenme kampanyalarının yüzde 85’inde işçilerle bire bir ilişki kurulduğu, yüzde 44’ünde üye profil çalışması yapıldığı, yüzde 60’ında üye sayılarına yönelik hedefler belirlendiği saptanmıştır. Ayrıca araştırmada, örneğin etnik azınlıklara yönelik örgütlenme kampanyalarında ev ziyaretlerinin, telefonla görüşmelerin, işletmelerde etnik nüfusa yönelik özel faaliyetlerin ve medya yoluyla iletişimin ağırlıklı olarak kullanıldığı tespit edilmiştir

<sup>23</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

<sup>24</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

(Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 4-5).

İngiltere’de örgütlenme modelini benimseyen işçi sendikalarının uygulamalarını ve sonuçlarını değerlendiren araştırmalarda, modelin etkinliği açısından bazı faktörlerin önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda yapılan bir araştırmada, işçi sendikasının örgütlenme modelini etkin olarak uygulayabilmesinin üç temel sendikal yaklaşımı gerektirdiği vurgulanmıştır. Birincisi, daha önce de ifade edildiği gibi, işçi sendikasının hedef kitesini yasal düzenin belirlediği sınırlar içerisinde olabildiğince geniş ölçekli tanımlaması ve özellikle kadın ve genç işgücü ile atıpkı istihdamda olanların örgütlenmelerini desteklemesidir. İkincisi, sendikal yönetimin iç demokrasiye önem vermesi, üyelerinin yönetim içerisinde eşit temsiline ve yönetim süreçlerine katılımına olanak sağlamasıdır. Üçüncüsü ise, örgütlenme modelini benimseyen diğer işçi sendikalarının uygulamalarının değerlendirilmesi ve deneyimlerinden yararlanılmasıdır. Bu bağlamda örgütlenme modelini benimseyen işçi sendikalarının öğrenme eğilimlerinin ve başarılı uygulamaları kendi bünyelerine yansıtma isteklerinin güçlü olması gerekir (Heery ve diğerleri, 2000: 50).

Bu üç temel sendikal yaklaşım bağlamında İngiltere’de işçi sendikalarının örgütlemeyi hedefledikleri işgücü grupları içerisinde kadın işgücü öncelikle gelmektedir. Yeni Sendikacılık Araştırma Grubu’nun Akademinin örgütlenme hareketi üzerindeki etkinliğini ölçmeye yönelik bir araştırmasında, 150’den fazla örgütlenme kampanyasından toplanan veriler sonucunda, kampanyaların yüzde 54’ünde kadın işgücü öncelikli hedef olarak belirlenmiştir. Aynı araştırmada, kısmi süreli çalışanların öncelikli hedef olarak belirlendiği kampanyaların oranı yüzde 19 olarak saptanırken, etnik azınlıkların öncelikli hedef olarak belirlendiği kampanyaların oranı ise yüzde 9 olarak tespit edilmiştir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 3). Ancak işgücü piyasasında esnek istihdam ağırlık kazandıkça, “esnek” işgücünün örgütlenmesine yönelik faaliyetlerde yoğunluk kazanmaktadır. Kuşkusuz artan esnek istihdam içerisinde kadın ve genç işgücünün ağırlıklı olarak yer alması, örgütlenme kampanyalarında kadın ve genç işgücünün öncelikli hedef olarak benimsenmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

İşçi sendikalarının farklı işgücü gruplarına yönelmelerinde örgütlenme modeli açısından önem kazanan bir diğer nokta, farklı işgücü gruplarının sendikal yapı içerisinde temsil edilmesi ve yönetim süreçlerine katılımlarının sağlanmasıdır. Gerçekten işçi sendikaları kaybolan etkinliklerini yeniden kazanmak için farklı işgücü gruplarının beklentilerini ve çıkarlarını daha güçlü biçimde temsil edecek bir yapılanmaya yönelmektedirler. Bu amaçla sendikalar farklı işgücü grupları için değişik komiteler oluşturdukları gibi, sendikal yönetim içerisinde bu işgücü gruplarının adaletli biçimde temsiline yönelik düzenlemeler de yapmaktadırlar. Bu uygulamanın

en yaygın örneği, ABD ve Avrupa'da bir çok işçi sendikasında gözlemlenen, özellikle kadın çalışanlara yönelik komiteler ve temsil mekanizmalarıdır. Örneğin, İskandinavya'da kadın ve genç çalışanlar sendikaların yönetim kademelerine kolaylıkla aday olabilirlerken, yönetim kademelerinde bu işgücü gruplarının mutlak temsili için kota uygulaması benimsenmiştir (International Institute for Labour Studies, 1999:5). İngiltere'de de farklı işgücü gruplarının sendika içi temsiline büyük önem verilmektedir. Örneğin, İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun en fazla üyeye sahip olan işçi sendikası UNISON (Health and Local Government Union: Sağlık ve Yerel Yönetimler Sendikası) farklı işgücü gruplarının örgütsel temsiline önem verirken, aynı zamanda temsilin meslek, cinsiyet, toplu sözleşmedeki ücret grupları ve statüler açısından da dengeli olmasını hedeflemektedir. Ayrıca UNISON, delegasyonların seçiminde, toplantılarda, konferanslarda ve komite çalışmalarında farklı işgücü gruplarının oransal temsili temel ilke olarak kabul etmiştir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 12). Doğal olarak bu tür uygulamalar, işgücü içerisinde her geçen gün yoğunlukları artan kadın ve genç çalışanlarla farklı niteliklerdeki işgücünün sendikalaşma eğilimlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlenme modelinin etkinliğinin artırılması sürecinde sendikal demokrasinin güçlendirilmesi, temsil ve katılım süreçlerinin etkinleştirilmesi gerçeği yadsınmaz. Bu bağlamda, işçi sendikaları örgüt yapısını demokratikleştirmek ve katılım kanallarını güçlendirmek için üyelerinin örgütlenme stratejileri dahil her konuda düşüncelerini ve beklentilerini sendika yönetimine aktarmalarını sağlayacak yöntemler geliştirmektedirler. Bu yöntemler arasında en fazla tercih edilenler düzenli olarak yapılan anket çalışmaları ile sendikal politikaların ve uygulamaların üyelere aktarıldığı düzenli yayın çalışmalarıdır. Kuşkusuz enformasyon teknolojisinin gelişimi ile kullanımı kolaylaşan ve ucuzlayan internet gibi iletişim kanalları da bu yöntemlerin daha etkin sonuçlar vermesini sağlamaktadır.

Ayrıca sendikaların yerel örgütlenmelerinin tepe örgüt tarafından desteklenerek etkinliklerinin artırılması ve örgütlü oldukları toplumun günlük yaşamı içerisinde faaliyetleriyle varlıklarını hissettirmeleri, örgütlenme sürecini güçlendirmektedir. Örneğin, ABD'de yerel sendikal örgütlerin örgütlenme faaliyetlerinde bire bir ilişkiye, ev ziyaretlerine ve küçük grup toplantılarına, geleneksel örgütlenme faaliyetleri olan bülten dağıtımı ve kitlesel toplantılara kıyasla daha fazla önem vermeleri, sendikaların hızla üye sayılarını artırmalarını sağlarken, aynı zamanda sendika bilincinin gelişimine, sendikaya üyelikte kararsız olanların etkilenmesine ve sendikal liderin seçimine olumlu katkı sağlamıştır.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>.



Hiç şüphesiz ABD’de olduğu gibi, İngiltere’de de örgütlenme modelinin benimsenmesinde önemli sayılabilecek engellerle karşılaşmıştır. Özellikle işçi sendikacılığının kendisinden kaynaklanan, “içsel” olarak tanımlanabilecek engeller dikkat çekicidir. Örneğin, sendikaların örgütlü işgücü ve özellikle geleneksel sendikal faaliyetler içerisinde aktif olarak yer alan sendika üyeleri sahip oldukları ve paylaşımına karar verdikleri sendikal kaynakların örgütlenme modeli içerisinde kendi kontrollerinden çıkacağını görmeleri halinde, modelin benimsenmesine karşı güçlü direnç göstermişlerdir. Ayrıca sendika yöneticileri de çalışma temposunun artması, kendilerini iktidara getiren sendika üyelerine hizmet ve kaynak aktarımı önceliğinin kaybolması ve sahip oldukları vasıf ve tecrübenin özellikle örgütlenme uzmanları karşısında yetersiz kalacağı korkusu ile örgütlenme modelinin benimsenmesini destekler görünmelerine karşın, modelin etkinlik kazanmasında sendikal liderlik ve yönetim olarak anlayış değişikliğine istekli olmamışlardır (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 7).

Öte yandan İngiltere’de sendikaların hızla üye kaybettikleri ve dolayısıyla gelirlerinde önemli kayıpların yaşandığı bir dönemde, işçi sendikalarının örgütlenme modeli ile etkinliklerini uzun dönemde kazanacakları bir stratejiyi benimsemeleri çok zor olmuştur. Bir çok işçi sendikası kısa dönemde sadece üye sayılarındaki azalmayı ve gelir kayıplarını durdurmayı sağlayacak çözümlere öncelik vermeyi tercih etmişlerdir. Özellikle işçi sendikalarının yeterli mali kaynaklara sahip olmaması, örgüt yapısının yetersizliği, yönetim anlayışının zayıflığı, sendika liderliğinin ve yönetim kademelerinin kıdemli üyeler arasından seçilmesi ve yeniliğe kapalı olma eğilimleri ve iletişim teknolojilerinin eksikliği sendikaların kısa dönemli çözümlere yönelmelerinde etkili olmaktadır (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 7).

Örgütlenme modelinin etkinlik kazanmasını ve uygulanmasını zorlaştıran dış etkenler arasında ise, sendikal örgütlenmenin olmadığı işyerlerinde sendikalarla çalışanların ilişki kurmalarının zorluğu ve yasal düzenlemelerin örgütlenme faaliyetlerini destekleyici özellikler taşınamaması öncelikle sayılabilir. Ayrıca işçi sendikaları arasındaki rekabette, özellikle yeni üye kazanma sürecinde örgütlenme modelinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Heery, Kelly ve Waddington, 2002: 7). Sendikal örgütlenmenin olmadığı işyerlerinde örgütlenme faaliyetlerine yönelen işçi sendikalarının karşılaştığı zorlukları değerlendiren bir araştırmada, örgütlenme kampanyalarının yaklaşık yüzde 70’inde, işverenlerin sendikaların işyerinde örgütlenme faaliyetinde bulunmalarını engellediği, kampanyaların yaklaşık yüzde 25’inde, işverenlerin sendika karşıtı taktikler için yönetim danışmanları ile birlikte çalıştığı, kampanyaların yaklaşık yüzde 50’sinden fazlasında işverenlerin yeni yönetim teknikleriyle sendikal örgütlenme eğilimini zayıflatmaya çalıştıkları ve kampanyaların yaklaşık yüzde 40’ında da sendikal örgütlenme faaliyetlerinde etkin olan işçilerin bu sü-

reçten zararlı çıktıkları tespit edilmiştir (Heery, Kelly ve Wad-dington, 2002: 8).

Sonuç olarak, günümüzde işçi sendikacılığının kaybolan gücüne ve etkinliğine çözüm arayışı içerisinde geliştirilen bir strateji olarak “örgütlenme modeli”, ABD ve İngiltere örnekleri dikkate alındığında, başarı olasılığı yüksek bir yaklaşımı temsil etmektedir. Kuşkusuz modelin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bugün için yaygın bir uygulanma ve değerlendirilme olanağı olmadığı gibi, ABD ve İngiltere’de dahi henüz sendikal hareketin büyük ölçekte kucakladığı bir yaklaşım değildir. Ancak bu iki ülke örneğinde, örgütlenme modelini benimseyen tepe örgütlerin ve işçi sendikalarının örgütsüzlerin örgütlenmesi hedefinde ve sendikal yeniden yapılanma sürecinde önemli adımlar atabildiklerini görmekteyiz. Gerçekten küreselleşme ve artan uluslararası rekabetle beraber liberal politikaların her alanda yaygın olarak benimsendiği ABD ve İngiltere’de, sendikal hareketin yeniden canlanması olarak ifadelendirilen yaklaşık son on yıl, örgütlenme modelinin önemini vurgulamak açısından dikkate değerdir.

Şüphesiz örgütlenme modeli tek başına sendikal hareketin içinde bulunduğu çok değişkenli darboğazı aşmada çözüm değildir. Ancak, işçi sendikacılığının özünü temsil eden kolektif nitelikli kitlesel hareketin yaratılmasında, demokratik, katılımcı liderliğin ve sendikal yönetimin güçlendirilmesinde, sendikal karar alma ve politikalar oluşturma sürecinin demokratikleştirilmesinde, pasif örgüt yapılanmasından sıyrılarak eylemciliğin ve örgütçülüğün yeniden canlandırılmasında, ademimerkezi yapının sendikal işleyiş içerisinde etkin kılınarak yerel örgütlenmenin harekete geçirilmesinde ve sendikal hareketin toplumsal temeli ve duyarlılığı güçlü bir sosyal hareket niteliğine bürünmesinde, örgütlenme modeli önemli derecede etkin olabileceğini göstermiştir.

Öte yandan, işçi sendikacılığı her yönüyle zayıflayan temsil gücünü yeniden kazanma arayışı içerisinde, örgütlenme modelinin ötesinde farklı açılımlarda geliştirmeye çalışmaktadır. Bu açılımlar arasında sivil toplum örgütleriyle işbirliğini güçlendirmek ve alternatif sendikal hizmetler geliştirmek, konumuz itibarıyla örgütlenme modeli ile ilişkilendirilebilecek olan öncelikli yaklaşımlardır. Kuşkusuz bu iki olguda bir başka makalede bağımsız olarak değerlendirilebilecek derinliktedir. Dolayısıyla çalışmanın bu eksikliğini kabul ederek, örgütlenme modeliyle geniş anlamda etkileşimini vurgulamak açısından, bu olguların kısaca tartışılması faydalı olacaktır.

### **Sivil Toplum Örgütleriyle İşbirliği**

Sendikal hareketin geleneksel olarak yabancı olduğu kadın, genç ve göçmen çalışanlar gibi yeni işgücü gruplarına yönelik politikalar oluşturmasında (International

Institute for Labour Studies, 1999: 5), kayıt dışı istihdam ile mücadelesinde (International Institute for Labour Studies, 1999: 11), güçlü bir sosyal taraf olarak eşitsizlik, ayrımcılık, baskı ve ekonomik ve sosyal haklardaki aşınmaya karşı toplumsal temelli politikalar geliştirmesinde ve zayıflayan siyasal gücünü yeniden kazanma mücadelesinde etkin olan bir başka yaklaşım, işçi sendikalarının farklı sosyal örgütlenmelerle ilişki kurmalarıdır. Bu bağlamda, bir çok ülkede son otuz yılda sendikaların sivil toplum örgütleriyle ve yerel kamu kuruluşlarıyla değişik konularda birlikte hareket ettikleri bilinmektedir. Sendikaların oluşturdukları bu birlik-telikler içerisinde insan hakları dernekleri, çevre ve eğitim konularına duyarlı gruplar, dini örgütler, feminist topluluklar, kadın ve öğrenci dernekleri önemli bir paya sahiptirler.

İşçi sendikalarının özellikle demokratik temsil kanallarını daha önce etkin biçimde kullanamamış kadın, genç ve göçmen çalışanlarla sivil toplum örgütleri kanalıyla iletişim kurması, sendikalaşma eğilimini olumlu yönde etkilerken, sendikal hareketin toplumsal görünümünü güçlendirmekte ve sendikal politikalara toplumsal destek sağlamaktadır. Örneğin, Kanada’da işçi sendikaları kadın işgücünün örgütlenmesine yönelik olarak feminist gruplarla ortak hareket etmektedirler. ABD’de ise işçi sendikaları yerel düzeyde kiliselerle ve ekonomik ve sosyal amaçlı örgütlerle koalisyonlar oluşturarak güçlü bir sosyal cephe geliştirmeye çalışmaktadırlar (International Institute for Labour Studies, 1999: 11). Bu bağlamda işçi sendikalarının çevre konusuna duyarlı gruplarla oluşturdukları işbirliği, ulusal politikaları etkileme ve yerel düzeyde toplumu harekete geçirme açısından etkili bir sosyal cephe örneği olmuştur. Yerel düzeyde sendikal örgütler ve çevre konusunda çalışan gruplar işbirliği açısından olabildiğince özgür bırakılırken, ulusal düzeyde sendikalar ve çevre örgütleri koordinasyonu sağlamak ve desteklerini sürekli göstermektedirler. Nihayetinde ABD’de “Sürdürülebilir İş ve Çevre İçin İttifak” (the Alliance for Sustainable Jobs and the Environment) adıyla kurumsal nitelikli bir işbirliği oluşumu ortaya çıkmıştır (Hurd, Milkman ve Turner, 2002: 10). Bu yapılanma, günümüzde ulusal ve yerel düzeyde çalışma hayatını ve çevre konularını ilgilendiren tüm yasal düzenlemelerde etkili olmak için ortak hareket etmektedir.

Benzer biçimde, Belçika ve İrlanda gibi bir çok ülkede ise işçi sendikaları işsizlik gibi sosyal boyutlu sorunların çözümünde yerel kamu kuruluşlarıyla ortak projeler geliştirmektedirler. Yine, işçi sendikaları Afrika’da kayıt dışı istihdamda olanları temsil etmek amacıyla, Çin ve Doğu Asya ülkelerinde ise insan haklarının gelişimi için sivil toplum örgütleri ile birlikte hareket etmekte ve ortak politikalar oluşturmaktadırlar. Örneğin, Güney Afrika’da 1994 yılında işçi sendikaları, işverenler ve sivil toplum örgütleri ile ekonomik ve sosyal politikaların işbirliği içerisinde o-

luşturulması için Ulusal Ekonomik Gelişme ve İşgücü Konseyi'ni (The National Economic Development & Labour Council) kurmuşlardır. Sendikalar, bu Konsey yoluyla işsizler, özürlüler, kadın ve gençler gibi temsil gücüne sahip olmayan işgücü gruplarının çıkarlarını temsil etmişler ve bu işgücü grupları ile sendikal bağı güçlendirmişlerdir (International Institute for Labour Studies, 1999: 11). Kısaca, işçi sendikalarının sivil toplum örgütleriyle özellikle 1990 sonrasında yoğunlaşan işbirliği içerisinde savaşa karşı çıkış, çevre kirlenmesi, doğal kaynakların korunması ve gelecek nesillere aktarılması, asgari yaşam standardının garanti edilmesi, insan ticaretinin önlenmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, kadın ve çocuk işçiliği gibi çok geniş tabanlı toplumsal sorunlar öncelikle yer almıştır.

Küreselleşme süreciyle birlikte artan ekonomik ve sosyal sorunların çözümünde ve toplumun çok farklı kesimlerinin çıkarlarını ilgilendiren konularda geniş tabanlı sivil toplum örgütleriyle kurumsal nitelikte ortak politikaların oluşturulması ve yürütülmesinde, sendikal hareketin maddi ve manevi desteği ile toplumsal temeli olan ve eylemci yönü güçlü uluslararası sendikal ağın oluşturulması büyük önem taşı-maktadır. Bu bağlamda Seattle Koalisyonu ve 1999 yılında Dünya Ticaret Örgütü politikalarının çok büyük bir katılım ile protesto edilmesi, sendikal hareketin toplumsal dinamikleri harekete geçirme kapasitesini yeniden fark etmesinde önemli bir dönemeçtir. Ayrıca Porto Allegro'da düzenlenen ve süreklilik kazanan toplumsal hareketin dünya ölçeğinde yarattığı etkiyi de göz ardı etmek mümkün değildir. Sonuç olarak, günümüzde işçi sendikalarının sivil toplum örgütleriyle yakın işbirliğine yönelmesini, sendikal hareketin sosyal rolünün, hızla değişen toplum yapısı içerisinde yeniden yorumlanışı olarak değerlendirmek gerekir. Bu yaklaşım, "sosyal hareket sendikacılığı" (social movement unionism) olarak da değerlendirilmektedir.<sup>26</sup> Unutulmamalıdır ki, sendikal ve sendikasız tüm çalışanların sorunları ve beklentileri, toplumun sorunları ve beklentilerinin önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda örgütlenme gücü artan ve sivil toplum örgütleriyle bütünleşen sendikal hareket, demokratik toplumun vazgeçilemez bir temsilcisi olacaktır. Ancak son tahlilde, sendikal hareketin yeniden canlanmasında esas olan örgütlülük, etkinlik ve eylemciliktir.

### **Alternatif Sendikal Hizmetler**

İşçi sendikaları sendikalaşma eğilimini güçlendirmek için üyelerine yönelik alternatif hizmetler geliştirmektedir. Özellikle toplu pazarlık sürecinin ademi merkezi-leşmesi, küçük ölçekli işyerlerinin çoğalması ve yerel sendikal örgütlenmenin ve

<sup>26</sup> <http://www.otherdavos.net/PDF/Gallineng.pdf>

temsilcilerinin yetersizliği nedeniyle, sendika üyelerini desteklemek ve sendikalaşma eğilimini güçlendirmek için alternatif hizmetler sunmak, işçi sendikacılığının son yıllarda en fazla tercih ettiği yöntemler arasındadır.

Alternatif sendikal hizmetler konusunda İngiltere, ABD, Hollanda, İsveç, Belçika, Danimarka ve İtalya gibi bir çok ülkeden örnekler verilebilir. Örneğin, İngiltere’de İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun “yeni sendikacılık” yaklaşımının temel unsurlarından birini, “hizmet sendikacılığı” olarak da adlandırılan bu strateji oluşturmaktadır (International Institute for Labour Studies, 1999: 4). Bu bağlamda, İngiltere’de Konfederasyon finans ve hukuk alanında sendika üyelerine hizmet vermek üzere yeniden yapılanmaya gitmiştir. Alternatif sendikal hizmetler konusunda önemli bir uygulama ise ABD’de AFL-CIO Federasyonu tarafından 1985 yılında başlatılan “ortak üyelik” programıdır. Bu program ile örgütlü bir işyerinde istihdam edilmeyen işçilere yeni bir üyelik statüsü verilmektedir. Bu yeni üyelik statüsü ile işçi, toplu pazarlık ilişkisi dışında, yıllık aidat karşılığı çeşitli sendikal hizmetlerden faydalanmaktadır. “ortak üyelik” olarak adlandırılan bu programın temel hedefi, çalışanlara bireysel hizmetler sunmak ve karşılığında uzun dönemde örgütlü hareketi güçlendirmektir. Bu programın potansiyel üyeleri emekliler, işyeri değişikliği nedeniyle sendika üyeliğini kaybedenler, örgütlenme kampanyalarında başarısız olan çalışanlar ve örgütlü işyerlerindeki sendikasız çalışanlardır. Her ne kadar, ABD’de bu programa dahil olan çalışan sayısı 1989 yılı itibariyle 300.000’e ulaşmışsa da (Jarley ve Fiorito, 1990: 209-211), “ortak üyelik” programı sendikal hareketin yeniden canlandırılmasında etkin bir açılım olamamıştır.

İşçi sendikalarının sundukları alternatif sendikal hizmetler arasında; işsizlik sigortasının yönetiminde sendikaların yer alması, üyelerine konut gibi sosyal ihtiyaçlara yönelik olarak düşük faizli kredi sağlamak, finans, sigorta ve turizme yönelik faaliyetlerde bulunmak, düşük faizli kredi kartı hizmeti vermek ve yasal konularda danışmanlık yapmak öncelikle sayılabilir. Ayrıca, işçi sendikaları belirli bir işyerinde çalışmaya bağlı olmaksızın üyelerine özel sağlık sigortası ve emeklilik hizmetleri sunarak, üyeleriyle ilişkilerine süreklilik kazandırmaktadırlar.<sup>27</sup> Özellikle sendika üyelerinin özel sağlık sigortası ve emeklilik hizmetlerinden piyasada geçerli olan prim oranlarının altında prim ödeyerek faydalanmaları, bu hizmetlerin önemini artırmakta ve sendika üyeliğini cazip kılmaktadır.<sup>28</sup> İrlanda, Danimarka ve İngiltere’de yapılan araştırmalar, bu nitelikteki sendikal hizmetlerin sendika üyeliğini olumlu yönde etkileyen orta düzeyli bir faktör olduğunu göstermiştir (Sendikal

<sup>27</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>.

<sup>28</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>.

Notlar, 2001: 94).

Kuşkusuz sendikal hizmetlerin belirlenmesinde esas olan, sendikanın örgütlü olduğu çalışan topluluğu açısından hizmetlerin bir değeri olmasıdır. Bu bağlamda sendikal hareket sahip olduğu ideolojinin etkisini göz ardı etmeden, üyelerinin ve örgütlü olduğu toplumun beklentilerini araştırmalı ve bu beklentilere uygun hizmetler sunabilmelidir.

Bir çok işçi sendikası, sendikal hizmetlerden faydalanmayı sendika üyeliği şartına bağlı kılmaktadır. Dolayısıyla, bu hizmetlerden faydalanan üyelerin sendika üyeliğinden ayrılma eğilimini zayıflarken, örgütsüzlerin örgütlenme eğilimi de güçlenmektedir.<sup>29</sup> Ayrıca sendikal hizmetler, sendika üyelerinin aidat ödeme yükümlülüğu dışında, örgütleriyle olan ilişkilerini yoğunlaştırmakta ve sendikanın topluma verdiği güveni güçlendirmektedir (Fallick, 1991: 2-3). Diğer bir ifadeyle, sendikal hareket, üyeler ve özellikle toplum açısından sadece uyumsuzlukların tarafı olan bir örgütlü hareket olma tanımlamasından uzaklaşmaktadır.

Öte yandan sendikal çalışanların işsiz kaldıkları dönemde de sendika üyeliklerini koruyarak, belirli koşullar içerisinde sendikal hizmetlerden faydalanmaları sağlanmaktadır. İngiltere, Avusturya, Fransa, İsveç ve Almanya gibi ülkeler özellikle işsizlik sorununun büyümesiyle işsiz kalan sendikal çalışanlarına hizmet vermeye başlamışlardır. Bu durumda sendikal üye öncelikle işsiz kalma nedenini açıklamakta ve sendika tarafından uygun görüldüğu takdirde, işsiz kaldığı süre içerisinde sendika üye aidatını sendikaya borçlanmaktadır. Bazen bu tür uygulamalarda, işgücü piyasası koşullarına bağlı olarak bir süre sınırlaması da getirilebilmektedir. Ayrıca işçi sendikalarının işsiz kalan üyelerine iş bulma sorumluluğu da bulunmaktadır.<sup>30</sup> Yine, kadın ve genç çalışanlarla atipik istihdam içerisinde olanların ücret düzeylerinin düşük olması ve istihdam koşullarının görece farklılığı nedeniyle, bir çok işçi sendikası, bu işgücü gruplarına yönelik olarak üyelik aidatlarını sınırlandırmaktadır (Sendikal Notlar, 2001: 92). Sendika üyeliğini cazip kılan bu tür düzenlemelerin özellikle kısa dönemde sendikalaşma eğilimini olumlu yönde etkilediğini iddia etmek mümkündür.

Sendikal faaliyet içerisinde değerlendirilmesi gereken bir diğer hizmet alanı ise, özellikle sendikaların faaliyet gösterdikleri işkolu içerisinde eğitim birimleri oluşturmalarıdır. Bu eğitim birimlerinde teknolojik gelişmelere bağlı olarak bir yandan sendika üyesi çalışanlar kendi mesleki birikimlerini güçlendirirken, diğer yandan işgücüne yeni katılanların da eğitilmeleri mümkün olmaktadır. Kuşkusuz işgü-

<sup>29</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>

<sup>30</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>

cüne yeni katılanların bu eğitim birimlerinde mesleki donanım sahibi olmaları ve hatta istihdam olanağına kavuşmaları, sendikalaşma eğilimini olumlu yönde etkileyecektir.

İşçi sendikalarının üyelerine yönelik olarak alternatif hizmetler geliştirmelerinde, özellikle üye sayıları fazla olan ve dolayısıyla büyük fonlara sahip olan sendikaların önemli bir kolaylığı bulunmaktadır. Bu sendikalar düzenli olarak elde ettikleri üyelik aidatlarını bankacılık sistemi içerisinde değerlendirebilmekte ve belirli bir sermaye hacmine sahip olabilmektedirler. Ayrıca, bu sendikalar üye sayısı itibarıyla önemli bir portföye sahip oldukları için arzu ettikleri hizmetleri, bu hizmetleri sunan işletmelerden piyasa fiyatının çok daha altında bir bedelle satın alabilmektedirler. Dolayısıyla, büyük işçi sendikaları üye aidatlarını bankacılık sistemi içerisinde değerlendirirken, sadece faiz geliri elde etmeyi hedeflememelidirler. Diğer bir ifadeyle, işçi sendikasının sadece mali yapısının çok güçlü olması, üyelerine, beklentilerine yönelik “kullanabilecekleri” hizmetler sunmadıkça, bir anlam taşımayacaktır.

Her ne kadar sendikal hizmetlerin sağlanmasında üyelerin aktif katılımlarının çok düşük olması nedeniyle, kolektif dayanışmanın güçlenmesi mümkün olmasa da, bir çok ülkede alternatif hizmetler sendikalaşma eğilimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak alternatif sendikal hizmetlerin sendikalaşma eğilimini veya sendika üyeliğini koruma arzusunu ne derece etkilediğini gösteren kapsamlı sayısal çalışmalarda mevcut değildir. Bu konuda İngiltere’de yapılan bir araştırmada, sendikaya yeni üye olanların sadece %3’ü sendikal hizmetleri, sendikaya üye olma nedenleri arasında ilk iki sıraya yerleştirmiştir. Bu araştırma sonuçlarının aksine, Hollanda’da ise 1990’larda sendikal üye sayısındaki azalmanın tersine çevrilmesinde bireysel nitelikte finansal hizmetlerin olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma sonuçlarının ötesinde, alternatif hizmetler açısından ileri sürülen iki iddia dikkati çekmektedir. Birincisi, sendikal hizmetlerin özellikle sendika üyeliğini korumada çok daha etkin olduğu iddiasıdır. İkincisi ise, çalışanların doğrudan işini ilgilendiren bireysel hizmetlerin çok daha fazla etkili olduğu iddiasıdır. Örneğin, sendika üyelerine hukuki hizmetler sunmak veya doktorluk, hemşirelik, elektrikçilik ve ulaşım gibi bazı meslek dallarında sendika üyelerine mesleki tazminat sigortası sağlamak, doğrudan işi ilgilendiren hizmetler arasında sayılabilir (Sendikal Notlar, 2001: 94-95). Kuşkusuz bu iki iddianın da önemli derecede geçerli olduğunu kabul etmek gerekir. Ancak nihayetinde, sendikalaşma eğilimi ve sendika üyeliğini koruma ile sendikal hizmetler arasında sadece olumlu bir etkileşimin olduğundan bahsetmek çok daha doğru olacaktır.

Öte yandan sendikal hizmetler konusuna eleştirel yaklaşanlar, bireyseliğin,

kolektif anlayışı zedeleyeceği iddiasını öne sürmektedirler. Oysa burada önemli olan, bireysel taleplerle, kolektif hareketin birbirine uyumsuz olduğu düşüncesine bağlı kalmamaktır. Geleneksel sendikal hareket dayanışma ilkesini, bireysel tercihlerin kolektif çıkarlar içerisinde eritildiği bir süreç olarak algılamış olsa da, günümüz toplumunda özgürleşen farklı kültürler ve yaşam biçimleri, bireysel ve kolektif çıkarların bir arada mücadelesinin verilmesini gerektirmektedir (Hyman, 2002: 13). Kuşkusuz sendikal hareket açısından kolektif düşüncenin yanı sıra bireysel düşünce ve beklentilerin de önem kazanmasında, işçi sınıfının artan refah ile orta sınıfa dönüşmesi önemli rol oynamıştır.

Sonuç olarak, sendikal açılımlar arasında öncelik verilmesi gereken sivil toplum örgütleriyle işbirliğini güçlendirme ve alternatif sendikal hizmetler geliştirme arayışı ve çabalarının, örgütlenme modelinin temelinde yatan örgütsüzlerin örgütlenmesi hedefine ve sendikal yeniden yapılanma sürecine bütünlüyci katkı sağladığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, işçi sendikaları sadece üyelerinin çıkarlarını savunan ve bu çıkarlar için mücadele eden anlayışı terk ederek, siyasi etkinliğini güçlendiren ve işbirliği sürecinde geniş tabanlı toplumsal hareketlerin, düşüncelerin, sorunların ve çözümlerin parçası olan bir yapılanmaya yönelerek örgütlenmek zorundadırlar. Kısaca, sendikal açılımlar, sendikal hareketin içinde bulunduğu darboğazın aşılmasında ve yeniden bir ivme kazanmasında örgütlenme modeline bir alternatif değildir. Aksine, bu açılımlar, örgütlenme modelinin etkinliğini artıran temel yapı taşları olarak değerlendirilmelidir.

### **Değerlendirme**

XXI. Yüzyıla girerken cevap aranması gereken temel tartışma, sendikal hareketin kimi temsil edeceği, hangi çıkarları temsil edeceği ve çıkarları nasıl temsil edeceği soruları üzerine odaklanmaktadır (Hyman, 2002: 10). Kimin temsil edileceği sorusu günümüzde karşımıza dört işgücü grubu çıkarmaktadır. Bunlar; üstün vasıflara sahip işgücü, çekirdek işgücü, çevre işgücü ve işsizlerdir. Sanayileşme süreci ile birlikte çoğunlukla çekirdek işgücü üzerine örgütlenen ve gücünü bu işgücü grubundan alan sendikal hareket günümüzde kimi temsil edeceği konusunda anlayış değiştirmek zorundadır. Hangi çıkarları temsil edeceği sorusu da dört ana noktada toplanmaktadır. Bunlar; sendikal hareketin ekonomik rolünün güçlendirilmesi, işverenlerin çalışma ilişkilerini keyfiyetlerine göre düzenlemelerini engelleyecek hakların korunması ve geliştirilmesi, işgücü piyasasının işleyişini etkileyen makro ekonomik politikaların ve endüstri ilişkilerine yönelik yasal düzenlemelerin belirlenmesinde devletin etkinliğinin artırılmasını desteklemek ve son olarak çevre, tüketicinin korunması ve yerel yönetimler gibi konularda sendikaların sosyal yaşam-



daki etkinliklerini artırmaktır (Hyman, 2002: 11). Çıkarları nasıl temsil edeceği soru da kendi içerisinde dört anlayış değişikliğini içermektedir. Birincisi, hangi sendikal örgütlenme modeli olursa olsun, sendikal hareketin ulusal düzeyde geniş katılımlı bir dayanışma bilincine sahip olmasıdır. Bu noktada sendikacılığın güçlü, demokratik ve katılımcı tepe örgütlenmesine sahip olması gerekir. İkincisi, sendikal hareketin güçlü ve tutarlı politikalar oluşturabilmesi için değişimi takip eden değil, aksine içinde bulunduğu koşulları yorumlayabilen ve önceden harekete geçen bir yapıya sahip olması gerekir. Böyle bir sendikal yapının oluşturulması eğitim ve araştırmaları destekleyen uzman kadroları, bu uzman kadrolarla oluşan bilgi birikiminin sendika politikalarına yansımaları ve uygulamaların başarısının ölçülmesini gerektirir. Üçüncü anlayış değişikliği ise sendikal yapının ve katılım kanallarının demokratikleştirilerek yerel örgütlenmelere özgürlük tanınmasıdır. Doğal olarak yetkin sendikal liderlik ve yönetim ile demokratik sürecin koordinasyonunun sağlanması unutulmamalıdır. Dördüncü anlayış değişikliği de işçi sendikacılığının kendi çıkarlarını koruyup geliştirerek mücadeleye devam ederken, aynı zamanda sendikal anlayışı ve faaliyetleri evrensel ölçekte değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak niteliğe kavuşturması gerekir.

Hyman'ın ifadesi ile; sendikal hareket kapitalist sistem içerisinde piyasa ekonomisinin işleyişini destekleyerek örgütlü işgücünün kazanımlarını güçlendirirken, piyasa ekonomisinin piyasa toplumuna dönüşümüne izin vermemelidir.<sup>31</sup> Bu bağlamda işçi sendikacılığının vizyonu, çalışanların bireysel ve kolektif haklarının güçlendirilmesi ile çalışanların refahının korunması ve geliştirilmesidir. Bu vizyonun gerçekleştirilmesinde ise piyasa ekonomisinin etkinliğini sağlamak ve bunun içinde işgücü ile sermayenin karşılıklı çıkarlarına hizmet edecek sosyal ortaklık bilincini güçlendirmek önemlidir.<sup>32</sup> Kuşkusuz bu hedef sendikal hareketin yeniden yapılanmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Sendikal hareket kendisini yeniden yorumlamalıdır. Diğer bir ifadeyle, işçi sendikacılığı bilgi temelli küresel ekonomik sistem içerisinde yeni politikalar üretmek zorundadır. Öte yandan sendikal hareket küresel piyasa ekonomisi içerisinde sosyal adalete, eşitliğe ve korumaya öncelik vererek, çalışanların refahının artırılması hedefini de unutmamalıdır.<sup>33</sup> Çünkü küresel piyasa ekonomisi günümüz koşullarında ekonomik ve sosyal haklarda hızla aşınmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda sendikal hareketin tarihsel sorumluluğu önem kazanmaktadır.

<sup>31</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>.

<sup>32</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>

<sup>33</sup> <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>

Sanayi devriminden günümüze örgütlü olmanın temelinde, çalışanların, işçi sendikalarının işyerinde adaleti sağlayan ve ekonomik ve sosyal hakları koruyan ve geliştiren örgütler olduklarına inanmaları yatmaktadır. Bu bağlamda küresel dünyada emeğin günümüzde en az sanayi devrimi sonrası dönemde olduğu kadar sendikal hareket tarafından temsil edilmeye ihtiyaç duyduğu çok açık bir gerçektir. Küreselleşme ile birlikte dünyanın her geçen gün yerine getirilmesi güçleşen temel sorumluluğu olarak kabul ettiğimiz ekonomik ve sosyal adaletin sağlanmasında, işçi sendikacılığının ekonomik, sosyal ve siyasal rolünün arttığını kabul etmek gerekir. Çünkü ekonomik ve sosyal eşitsizliğin artışı ve dolayısıyla toplumsal kutuplaşmanın yoğunlaştığı küresel dünyada, uluslararası rekabetin, örgütlenme hakkı gibi sivil toplumun demokratik bir değerini zedelediği görülmektedir. Bu bağlamda asıl olan, çalışan toplumun ortak değerlerinin ve sorunlarının tespit edilmesi ve bunlar üzerine kolektif dayanışmayı temel alan, ancak küresel rekabet gerçeğini, teknolojik gelişmenin kaçınılmazlığını, üretim biriminde ortak çıkarların hayatiyetini özümsemiş, fakat eylemciliğini de reddetmeyen demokratik, katılımcı, çoksesli bir sendikal yapılanmanın ve örgütlenmenin gerçekleşmesidir. Kuşkusuz böyle bir sendikal yapılanma ekonomik, sosyal ve siyasal alanda örgütlü hareketi yeniden canlandıracaktır.

**Abstract:** In this paper, "organizing model" that is accepted in Anglo-Saxon countries' union movement to a certain degree, is being discussed. The purpose of the paper is, whether or not the organizing model can be a solution to overcome representing difficulties face by trade unions in industrialized countries. In this context, American and British trade union applications are being evaluated and particularly, "organizing the unorganized" and "union-building" concepts are taken into consideration, on the basis of organizing model. And also, civil society relations, alternative union services and trade union mergers as new union policies, in relation to organizing model, are discussed.

**Key words:** Organizing Model, Organizing the Unorganized, Union-building.

#### Kaynakça

- Bradley, H. (1994). "Divided We Fall-Unions and Their Members". *Work Study* Vol: 16; No: 2; pp.41-52.
- Cardinali, R. (2000). "The Cyberknights vs Trade Unions: Determining Workplace Fu-

- tures". *Work Study*, Vol: 49; No: 6; pp.223-228.
- Chasion, G. N. and J. B. Rose (1991). "The Macro determinants of Union Growth and Decline". *The State of Unions* (Edt) George Strauss, Daniel Glagher, Jack Fiorito; Industrial Relations Research Association Series; Madison.
- Conference Report (2001). "The Future of Trade Unions and Industrial Relations in Great Britain and Germany"; A Conference Organized by the British Council, IG Metall and the Institute for German Studies at the University of Birmingham; Hanover, 26-27 January 2001; pp.1-8.
- Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*; İstanbul: Mentş Kitapevi (Üçüncü Baskı).
- Ebbinghaus, B. (2002). "Trade Unions' Changing Role: Membership Erosion, Organisational Reform, and Social Partnership in Europe"; European Union Paper Series; The European Union Center; May; University of Wisconsin.
- EBSCO Research Databases (1997). Academic Search Premier for "The Global Challenge to Trade Unions". *Worklife Report* AN60119; Vol: 11; Issue: 1; p.2-4; 18.05.2003.
- Fallick, L. (1991). "The Evolving Functions of Trade Unions". *Social Alternatives*, Vol: 10, Issue: 1; April, pp.44-46.
- Heery, E., M. Simms, D. Simpson, R. Delbridge and J. Salmon (2000). "Organizing Unionism Comes to the UK". *Employee Relations*, Vol: 22; No: 1; pp.38-57.
- Heery, E., J. Kelly and J. Waddington (2002). "Union Revitalization in the United Kingdom". International Institute for Labour Studies; Labour and Society Programme; Discussion Papers Series; No: 133 / 2002; First Published; Geneva; pp.1-26.
- Hurd, R., R. Milkman and L. Turner (2002). "Reviving the American Labour Movement: Institutions and Mobilization". International Institute for Labour Studies; Labour and Society Programme; Discussion Papers Series; No: 132 / 2002; First Published; Geneva; pp.1-22.
- Hyman, R. (2002). "The Future of Unions". *Just Labour*, Vol: 1; pp.7-15.
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp112/index.html>(16.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/1999/dp98/index.html>(16.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/tanernser.html>(18.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/global.html>(18.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/orgstrat.html>(18.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/mozdzer.html>(18.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/infsect.html>(18.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/project/network/jordan.html>(18.05.2003).
- <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/network.html>  
(18.05.2003)
- [http://www.ranknfile-eu.org/uen1098conv\\_kbron.html](http://www.ranknfile-eu.org/uen1098conv_kbron.html)(16.05.2003).
- <http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=990916155&Language=EN>(16.05.2003).

- [http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991209388&Language=EN\(16.05.2003\)](http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991209388&Language=EN(16.05.2003))  
[http://www.otherdavos.net/PDF/Gallineng.pdf\(16.05.2003\)](http://www.otherdavos.net/PDF/Gallineng.pdf(16.05.2003)).  
[http://www.dti.gov.uk/er/emar/fullemp.pdf\(18.05.2003\)](http://www.dti.gov.uk/er/emar/fullemp.pdf(18.05.2003)).
- International Institute for Labour Studies (1999). "Network on Organized Labour in the 21st Century: Progress Report". Labour and Society Programme; Discussion Papers Series; No: 101 / 1999; First Published; Geneva; pp.1-20.
- Jarley, P. and J. Fiorito (1990). "Associate Membership: Unionism or Consumerism". *Industrial and Labour Relations Review*, Vol: 43; No: 2; January; pp.209-224.
- Kelly, J. (1997). "The Future of Trade Unionism: Injustice, Identity and Attribution". *Employee Relations*, Vol: 19; No: 5; pp.400-414.
- MacShane, D. (2001). "Is There a Future for Trade Unions". *Critical Quarterly*, Vol: 43, No: 2; pp.110-113.
- Munck, R. (2002). Emeğin Yeni Dnyasy: Kresel Mucadele, Kresel Dayanisma (Çeviri: Mahmut Tekçe). İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Murray, G. (1994). "Structure and Identity: The Impact of Union Structure in Comparative Perspective". *Employee Relations*, Vol: 16; No: 2, pp.24-40.
- Öcal, T. (2003). "İşçi Sendikacılığında Değişen Koşullar ve Yeni Örgütlenme Stratejileri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Salamon, M. (1998); *Industrial Relations Theory and Practice*. New York: Prentice-Hall.
- Selamoğlu, A. (1995). "İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim: Gelişmeler, Nedenler, Eğilimler". Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Sendikal Notlar (2001). "Avrupa Birliği, Türkiye ve Sendikal Hareket". *Petrol-İş Dergisi Eki*, Sayı: 11, Ekim 2001.