

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2018 Cilt/Vol: 20/Num:3 Sayfa/Page: 253-278

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Özel Sayı Editörü / Special Issue Editor

Prof. Dr. Yusuf Alper

Özel Sayı Sekreteryası / Special Issue Secretariat

Damla Şahin

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇASGEM)
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uygül (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2018

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2018

İÇİNDEKİLER

YIL: 2018 / CİLT: 20

SAYI: 18. ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ KONGRESİ ÖZEL SAYISI

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Prof. Dr. Yusuf Alper / Özel Sayı Editörü Sunuş	6
2	Prof. Dr. A. Çiğdem Kirel, Prof. Dr. Yılmaz Özkan, Prof. Dr. Verda Canbey Özgüler, Doç. Dr. M. Çağlar Özdemir, Doç. Dr. Fatma Kocabaş, Doç. Dr. Ekrem Erdoğan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğrencilerinin Kimlik Algıları ve İşgücü Piyasalarındaki Beklentileri DOI: 10.4026/iscuc.473444	7
3	Arş. Gör. Süheyla Erikli Türkiye’de Aile Dostu Refah Politikalarının Kreş ve Bakımevleri Hizmetleri Açısından Gerekliliği DOI: 10.4026/iscuc.473454	37
4	Dr. Öğr. Üyesi Davuthan Günaydın, Doç. Dr. Çiğdem Vatansever, Ahmet Aktuna Tarım Sektöründe Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğine Yönelik Tutumları DOI: 10.4026/iscuc.473461	53
5	Prof. Dr. Sevda Demirbilek, Doç. Dr. Şebnem Seçer, Arş. Gör. Duygu Köleoğlu Çalışma Zamanı Kültürünün Tüketim Toplumu Açısından İncelenmesi DOI: 10.4026/iscuc.473598	81
6	Prof. Dr. Fatih Karcıoğlu, Arş. Gör. Ensar Balkaya Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinde İşsizlik Kaygısı ve Girişimcilik Niyeti İlişkisi: TRA1 Bölgesi Örneği DOI: 10.4026/iscuc.473601	101
7	Dr. Öğr. Üyesi Ergün Yazıcı Sağlık Politikalarında Değişim ve İstihdam Biçimine Etkisi DOI: 10.4026/iscuc.473602	126
8	Prof. Dr. Güven Murat Dünya’da ve Türkiye’de Neo-Liberal Ekonomi Politikalarının İşgücü Piyasasına Yansımalarına Bakış DOI: 10.4026/iscuc.473606	153

9	Dr. Öğr. Üyesi Ö. Hakan Çavuş Sosyal Politika Bakımından Meslek Edinilmiş Geçici İş İlişkisi DOI: 10.4026/isguc.473608	183
10	Doç. Dr. Hande Şahin Türkiye’de Kolektif İşçi Hareketlerini Sınırlandıran Etkenler DOI: 10.4026/isguc.473609	203
11	Dr. Öğr. Üyesi Menekşe Şahin, Dr. Öğr. Üyesi Gökben Bayramoğlu Kayıt Dışı İstihdam Nedenlerine İlişkin Niteliksel Bir Analiz: Çorum İlinde Kayıt Dışı İstihdam Nedenleri Hakkında İşveren, İşçi ve Kamu Görüşlerinin Değerlendirilmesi DOI: 10.4026/isguc.473610	229
12	Doç. Dr. Sadık Kılıç, Arş. Gör. Büşra Yüksel, Arş. Gör. Ali İhsan Balcı Sendikalar Örgütlenme Stratejisi ile İlgili Ne Yapıyor? TÜRK-İŞ, DİSK ve HAK-İŞ Örnekleri DOI: 10.4026/isguc.473614	259
13	Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Kağan Yasım Taşeron (İşçileri) Taş Taşısın: Belediye İşçileri Örneği DOI: 10.4026/isguc.473616	285
14	Doç. Dr. Adnan Küçükali, Uğur Şen Çalışanların Sosyal Sorumluluk ve Çevre Algıları: Sakin Kent (Cittaslow) Uzundere Örneği DOI: 10.4026/isguc.473618	309
15	Prof. Dr. Suat Uğur, Yeşim Özdemir Ev Hizmetleri Alanında Çalışan Yabancı Kadın İşgücünün İncelenmesi: İzmir İli Alan Araştırması DOI: 10.4026/isguc.473619	347
16	Dr. Öğr. Üyesi Bülent Arpat, Prof. Dr. Yılmaz Özkan İşletmelerde Ölçek, Ekonomik Faaliyet Grubu ve Tehlike Sınıfı Değişkenlerinin İş Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Metal Sektörü, Denizi İli Örneği DOI: 10.4026/isguc.473620	365
17	Prof. Dr. Yusuf Alper, Öğr. Gör. Duygu Açıık, Arş. Gör. Ulviye Tüfekçi Sosyal Güvenlikte Yeni Yol Arayışı: Risk Temelli Sosyal Güvenlik Anlayışından Herkes için Hayat Boyu Sosyal Güvenlik Anlayışına DOI: 10.4026/isguc.473622	389

SENDİKALAR ÖRGÜTLENME STRATEJİSİ İLE İLGİLİ NE YAPIYOR? TÜRK-İŞ, DİSK VE HAK-İŞ ÖRNEKLERİ

Sadık Kılıç¹
Büşra Yüksel²
Ali İhsan Balcı³

ÖZET

Endüstri ilişkileri yazınında, sendikaların yeniden canlanması için en çok tartışılan konuların başında örgütlenme stratejisi gelmektedir. Bu çalışma, Türkiye’deki üç büyük işçi konfederasyonunun ve bunlara bağlı bazı sendikaların örgütlenme stratejisiyle ilgili perspektiflerini ve uygulamalarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla sendikalarda çalışan örgütlenme sorumluları ve sendika yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Perspektif bakımından Türk-İş ve DİSK’in örgütlenme stratejisine, Hak-İş’in paydaşlık stratejisine yakın olduğu anlaşılmıştır. Uygulamada ise her üç konfederasyonun da örgütlenme stratejisiyle uyumlu olmadığı fakat bireysel olarak bazı sendikaların eksikliklerine rağmen örgütlenme stratejisini uygulamaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Son olarak, örgütlenme çabalarının sendikalar-arası haksız bir rekabete dayanmakta olduğu izlenimi edinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sendika, Örgütlenme Stratejisi, Paydaşlık, DİSK, Türk-İş, Hak-İş

1 Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Zonguldak, e-posta: sadik.kilic@beun.edu.tr

2 Arş. Gör., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Zonguldak, e-posta: busrayuksel90@gmail.com

3 Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İstanbul, e-posta: ali.ihsan.balcı@gmail.com

WHAT ARE TURKISH TRADE UNIONS DOING WITH ORGANIZING STRATEGY? THE CASE OF TURK-İŞ, DİSK AND HAK-İŞ

ABSTRACT

Union organizing has become dominant among most trade unions and industrial relations scholars in advanced -particularly English-speaking- countries. This study is intended to illustrate organizing perspectives and practices of Turkish trade union confederations which have different traditions and reflections (Turk-İş: Pragmatic, DİSK: Marxist-Revolutionist, and Hak-İş: Religionist-Conservative). For this purpose, we made semi-structured interviews with some organizers and managers in the trade unions. At the end of this study, we have discovered that Turk-İs and DİSK have got some perspectives in accord with organizing model, while Hak-İş has explicitly got a partnership perspective. In practice, however, all three confederations have not adequately engaged in organizing strategy as a primary priority even though some individual unions have endeavoured to increase union membership. In addition, an unfair competition between the confederations is observed due to current government's supports to Hak-İş's partnership model.

Keywords: Trade Unions, Organising Strategy, Partnership, DİSK, Türk-İş, Hak-İş

GİRİŞ

Her güç, kendisini durduran herhangi bir şey olmadıkça, doğası gereği tüm erkini geliştirmeye çalışır (Durkheim, [1893] 2014: 312). Bu doğa kanunu, endüstri ilişkileri tarafları arasında çok daha açık bir şekilde gözlenir. Bunun nedeni, çalışma ilişkisinin çıkar çatışmasına dayalı asimetrik bir güç ilişkisi olmasıdır. Bu güç ilişkisini, daha da asimetrik hale getiren bazı hükümet politikaları uygulamaya konulursa, sendikalarla işverenler arasındaki ilişkinin giderek daha da yoğun bir şekilde, eşitler arası -veya hiç olmazsa karşılıklı saygıya dayanan- bir ilişkiden çıkarak bir ast-üst ilişkisine evrilmesi kaçınılmazdır (Badigannavar, 2009). Çıkarların yapısal olarak çatıştığı ve taraflar arasında muazzam bir güç farkının olduğu durumlarda, güçlü olan taraf eşitler arası bir ilişki kurmaktansa gücünü tahkim edecek bir şekilde davranmanın yolunu seçer (Kelly, 2004).

Sendikaların yeniden canlanması tartışmaları, tüm bu olumsuz şartlara rağmen ortaya çıkmıştır (Behrens vd., 2004; Heery vd., 2003). Tartışmanın en merkezi meselesi işçilerin yeniden ve nasıl örgütleneceği meselesidir (Gall, 2009). Yeniden canlanma pek çok farklı yöntem gerektirmektedir. Sendikal birleşmeler (veya dayanışma), uluslararası sendikacılık, sendikal yeniden yapılanma (sendikal demokrasi), sosyal hareket sendikacılığı gibi seçenekler bunlardan bazılarıdır (Frege ve Kelly, 2003). Bu seçenekler, sendikanın politik, ekonomik ve kurumsal gücünü arttırdığı veya pekiştirdiği sürece değerli ve gereklidir. Nitekim yeniden örgütlenmek ile sendikal güç arasında karşılıklı pozitif bir ilişki vardır. Yani örgütlenme arttıkça sendikal güç artacağı gibi, sendikal güç arttıkça sendikaların örgütlenme potansiyelleri artacaktır. Dolayısıyla örgütlenme stratejisi ile bu seçenekler uyumlu çalışmalıdır ve bu uyum arttıkça örgütlenmenin başarı olasılığının yükseleceği ortadadır. Bir başka ifadeyle, örgütlenme stratejisi sendikaların elindeki en önemli seçenektir ve fakat bunun diğer seçenekler dikkate alınarak tasarlanması gereklidir (Kılıç, 2016).

Örgütlenme stratejisinin (veya modelinin) temel üstünlüğü, endüstri ilişkileri radikalizmi ve çoğulculuğunun (ve daha yakın zamanlarda mobilizasyon teorisinin) çıkar çatışması ve işçi kolektivizmi gibi temel önermelerinden hareket etmesidir. Bir diğer deyişle, çok sağlam bir teorik temel üzerinde inşa edilmesidir. Bunun yanında işveren direnci ve temsil boşluğu gibi ampirik gerçekler üzerinde durması ve bunları bahsi geçen teorilerle sıkı bir şekilde birleştirebilmesidir. Bu teori ve pratikler üzerinden kurgulanan örgütlenme modeli, doğal olarak, çalışma ilişkisinin çıkar çatışmasına dayandığına yönelik yüksek bir bilinç ve işveren direncini kırabilmek adına işverenlerle mücadeleyi temel alan bir karaktere

sahip olmayı gerektirmektedir. Eş deyişle, örgütlenme modeli hem doğasına uygun bir perspektif hem de perspektife uygun uygulamalar gerektirmektedir.

Türkiye’de örgütlenme stratejisinin gerek perspektif gerekse uygulama bakımından yeterince tartışılmadığı açıktır. Aynı zamanda Türkiye’deki sendikaların (ve konfederasyonların) örgütlenme modelini ne ölçüde benimsedikleri ve buna ne ölçüde uygun hareket ettikleri hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu çalışma, böyle bir boşluğu belli ölçüde doldurmayı amaçlamaktadır. Bu amaç, Türkiye’deki sendikaların farklı paradigmalara hareket ettikleri bilindiğinden, ikinci bir amacı kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır. Nitekim, Türkiye’de sendikacılık, 1980’li yıllara kadar *pragmatik* (Türk-İş) ve *sosyal demokrat/devrimci* (DİSK) sendikacılık şeklinde iki temel paradigmaya dayalı gelişmiştir (Çelik, 2010; Işıklı, 2005). 1976 yılında Hak-İş’in kurulması ile birlikte bunlara *muhafazakâr* sendikacılık da eklenmiştir (Koç, 1995). Kuruluş felsefelerine ve bugüne kadarki eylemlerine yansıyan bu paradigmalara, örgütlenme modeline bakış açısı ve modelin uygulanması bakımından da ayrışma potansiyeli taşımaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışma Türkiye’deki konfederasyonların ve bunlara bağlı bazı sendikaların örgütlenme modelini ne ölçüde benimsedikleri ve bunu ne ölçüde uygulamaya geçirdiklerini araştırmakta ve aralarındaki farkları tespit etmeye çalışmaktadır.

Çalışmada, yarı biçimlendirilmiş mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakatlar, öncelikle Türkiye’deki üç büyük işçi konfederasyonunun (Türk-İş, DİSK ve Hak-İş) örgütlenmeden sorumlu sendikacılarıyla yapılmıştır. Bu görüşmeler Türk-İş, DİSK ve Hak-İş’in örgütlenme stratejisine bakış açılarını belli ölçüde yansıtmakla birlikte, örgütlenme uygulamalarının konfederasyonlar tarafından gerçekleştirilmemesi, bu konfederasyonlara bağlı sendikaların da araştırılmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’deki en çok sigortalı işçinin çalıştığı *Ticaret, Büro, Eğitim ve Güzel Sanatlar* işkolundaki Tez-Koop-İş, Koop-İş, Sosyal İş ve Öz Büro İş’in ve *Taşımacılık* işkolundaki TÜMTİS, Nakliyat İş ve Öz Taşıma İş’in sendikacıları ve örgütlenme sorumluları ile de mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların biçimlendirilmesinde örgütlenme stratejisi ile ilgili endüstri ilişkileri yazınında yer alan önemli bazı çalışmalardan yararlanılmıştır. Bir diğer deyişle, bu çalışmalardan yola çıkarak mülakat soruları biçimlendirilmiştir. Her bir araştırma bulgusundan önce bu çalışmalarla ilgili teorik bir tartışma gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, mülakat sorularının hangi bağlamda ve nasıl biçimlendirildiği bu tartışmalar içinde rahatlıkla izlenebilir.

Daha önce ifade edildiği üzere, örgütlenme stratejisi belirli bazı teori veya bazı paradigmalara dayanmaktadır. Dolayısıyla bu strateji belirli bir perspektif içermektedir. Fakat aynı zamanda, örgütlenme perspektifinin uygulamada belirli bazı yansımalarının da olması beklenmelidir. Bu nedenle, çalışmanın tasarlanmasında ve sunumunda, sendikaların bu perspektife uygun bir düşünce tarzına sahip olup olmadıkları ortaya konulduktan sonra, uygulamanın perspektife uygun olup olmadığı anlaşılmasına çalışılacaktır.

PERSPEKTİFLER

Sendikalar, çalışma ilişkisini kavramsallaştırırken ve sendikal yoğunluktaki düşüşü gerekçelendirirken birbirinden tamamen farklı ve hatta birbirinin tam tersi bazı perspektiflere sahip olabilirler. Çalışma ilişkisinin çıkar çatışmasına dayandığına yönelik bir düşünüş tarzı ile dayanmadığına yönelik bir düşünüş tarzı arasındaki mesafe, endüstri ilişkileri teorisinin iki ayrı kutbu arasındaki mesafeyi gösterir (Fox, 1974). Uygulamada da bu iki düşünüş tarzının yansıması paydaşlık ve örgütlenme stratejileridir (Heery, 2002). Benzer şekilde, sendikal yoğunluktaki düşüşün aktörler arasındaki güç mücadelesindeki değişime bağlamak ile bazı yapısal (değiştirilmesi kolay olmayan) nedenlere bağlamak arasında büyük bir farklılık vardır. Bir başka deyişle, sendikal yoğunluktaki düşüşü dönemsel bir durum olarak ele almakla ve mücadele edildiğinde bu düşüşün tersine dönebileceğini düşünmekle, bunun konjonktüre

bağlı olmayan ve tersine döndürülemez bir değişim olarak görmek arasında muazzam bir farklılık vardır. Örgütlenme stratejisinin düşünülmesi ve uygulanabilmesi için, örgütlenmeyi bekleyen ve örgütlenmesi bir biçimde engellenmiş bir işçi kitlesi gereklidir. Dolayısıyla, sendikacıların *işveren direnci* ve *temsil boşluğu* konularında nasıl bir perspektife sahip olduklarının bilinmesi önemlidir. Ayrıca, perspektif bakımından, sendikacıların paydaşlık ile ilgili düşüncelerinin de anlaşılması yararlı olabilir. Zira sendikaların paydaşlık ile ilgili düşüncelerini öğrenmek, -ileride görüleceği üzere- aynı zamanda örgütlenme stratejisi ile ilgili düşüncelerini de öğrenmek anlamına gelmektedir.

Çıkar Çatışması

Örgütlenme stratejisi, özellikle paydaşlık stratejisinin tam tersi olarak, çoğulcu ve radikal yaklaşımın önermelerinden beslenir (Badigannavar ve Kelly, 2011; Heery, 2002). Bu önermeler aynı zamanda endüstri ilişkileri teorisinin ve hatta endüstri ilişkileri pratiğinin ortaya çıkışı ve gelişmesiyle de yakından ilgilidir (Clegg, 1975; Fox, 1974). Çoğulcu görüşün (ve elbette radikal görüşün) en merkezi hareket noktası, çalışma ilişkisinin yapısal olarak çıkar çatışmasına dayalı olduğu yönündeki gerçekliktir. Çalışma ilişkisinde sendikanın gerekli olduğu veya işçi sınıfının örgütlü olması gerektiği yönündeki bir görüş, esasen işçi-işveren ilişkisinin çatışmaya dayalı yapısını otomatik olarak onaylar (Geare vd., 2006). Böylece, işçi kolektif yerine bireysel hareket ettiği takdirde, çalışma ilişkisinin işçiler aleyhine dağıtım, prosedür ve etkileşime yol açacağı da kendiliğinden onaylanır. Bu bakımlardan, örgütlenme modelini benimseyen bir sendikacıdan; çalışma ilişkisini çıkar çatışmasına dayalı bir güç ilişkisi olarak tanımlaması ve stratejiyi geliştirirken bu temel gerçeklikten hareket etmesi beklenir. Yapılan mülakatlar neticesinde, Türk-İş, DİSK ve bunlara bağlı sendikaların çıkar çatışmasına dayalı bir çalışma ilişkisini güçlü bir şekilde onayladıkları anlaşılmıştır. Fakat Hak-İş, çalışma ilişkisinin çıkar çatışmasına dayanmadığını düşünmektedir:

Biz çıkar çatışması olarak ifade etmiyoruz. Biz menfaat paralelliği olarak ifade ediyoruz. Olaya nasıl baktığınız önemli... Kurgunuzu çatışma üzerine kurarsanız hiçbir zaman bir araya gelemezsiniz. Menfaat paralelliği, uyum, uzlaşma gerektiriyor (Hak-İş, O.Y.).

Sendikaların çıkar çatışmasını hangi düzeyde onayladığını daha iyi anlamak için, işverenleri ve onların temsilcilerini nasıl tanımladıklarına bakmak yararlı olabilir. Bu bakımdan özellikle eleştirel yönetim tartışmalarında sıkça gündeme gelen yumuşak-sert İKY ayrımı kullanılabilir. Bu ayrım, İKY'nin ve dolayısıyla işverenlerin sendikacılığa bakış açısını yansıtır (Kılıç, 2014). Bu tartışmalarda öne çıkan iddia; İKY, ister yumuşak isterse de sert yüzüyle hareket etsin, her iki durumda da sendikadan kurtulmayı veya sendikayı etkisiz kılmayı amaç edinmekte ve tekilci bir çalışma ilişkisi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Legge, 1995). Yöntemler farklı olmasına rağmen, amaç sendikadan kurtulmak veya onu etkisiz kılmak olduğundan ve İKY bunu çoğunlukla yumuşak yüzüyle yapmaya çalıştığından; yumuşak İKY literatürde *koyun postu giymiş kurt* olarak nitelenebilmektedir (Keenoy, 1990). Bu mecaz, yapılan mülakatlar neticesinde Hak-İş ve bağlı sendika tarafından onaylanmasa da Türk-İş, DİSK ve bağlı sendikalar tarafından güçlü bir şekilde onaylanmıştır. Nitekim Türk-İş'te görevli bir örgütlenme sorumlusuna göre:

İKY koyun postu giymiş kurttur... Arka planda işçi işçidir, işveren de işveren... İKY insanları verim verecek tohum olarak görür (Türk-İş, G.S.).

Çıkar çatışmasının farkında olmak ve işverenlerin başlıca amacının daha fazla kâr elde etmek olduğunun bilincinde olmak, en azından örgütlenme stratejisinin düşünülmesi için bir önkoşuldur. Bazı sendikacıların bunun farkında olmaması veya bu realiteyi görmezden gelmesi, sendikal yeniden canlanmanın

önündeki önemli engellerden birisi olmasının yanı sıra sendikalar-arası haksız bir rekabetin doğmasına da yol açacak bir zemin yaratmaktadır (konuyla ilgili bulgular ve tartışmalar ileriki sayfalarda yer almaktadır). Nitekim bazı işverenler, kendisine karşı potansiyel olarak sert bir sendikacılık yapacak bir sendikaya karşılık, yumuşak bir sendikacılık yapacak bir başka sendikayı tercih etmesi mümkün görünmektedir.

Temsil Boşluğu

Perspektif bakımından, örgütlenme stratejisini kurmak ve geliştirmek için çıkar çatışmasını temel almak bir zorunluluk olsa da tek başına yeterli değildir. Örgütlenme stratejisi, örgütlenmeyi bekleyen veya örgütlenme konusunda potansiyel olarak ikna edilebilecek bir işçi kitlesini gerekli kılmaktadır. Yani örgütlenme stratejisi için bir biçimde engellenmiş bir sendika talebi gereklidir. Bu engelleme genellikle işverenler tarafından yapılır ve buna literatürde genellikle işveren direnci adı verilir (Bronfenrenner, 2009; Gall ve McKay, 2001). Sendika tarafından temsil edilmek istediği halde edilemeyen bir işçi kitlesi oluşmuş olduğundan buna temsil boşluğu denir. Sendikalar örgütlenme stratejisi geliştirirken bu temsil boşluğunu doldurmayı amaç edinirler.

Türkiye'de yüksek bir temsil boşluğunun olduğu tahmin edilmektedir (Kılıç ve Yıldız, 2015, 2016). Örneklem dâhilindeki Taşımacılık işkolunda 777.741 sigortalı işçi bulunmasına rağmen, sendikalı işçi sayısı sadece 75.658'dir. Sendikal yoğunluk %10'un altındadır. Ticaret, Büro, Eğitim ve Güzel Sanatlar işkolunda ise Türkiye geneline göre daha da yüksek bir temsil boşluğu olabileceği düşünülebilir. Nitekim bahsi geçen işkolunda 3.477.748 sigortalı işçi bulunmasına rağmen, sendika üyesi işçilerin sayısı sadece 171.505'tir (ÇSGB, 2018 Ocak İstatistikleri). Yani bu işkolundaki sendikal yoğunluk resmi rakamlara göre yaklaşık %5'tir. Bu oran Türkiye ortalamasının yarısından daha azdır (Türkiye ortalaması %12,38'dir). Bu alanda kayıt-dışı istihdamın da hayli yaygın olduğu hesaba katıldığında %5'in altında bir sendikalaşma oranının bulunduğunu tahmin etmek zor değildir. Örgütlenme modelinin kurgulanabilmesi, bunun bir stratejiye dönüşmesi ve uygulanabilmesi açısından bir zorunluluk olan temsil boşluğu, her iki işkolunda da en yalın biçimde görülmektedir.

Artan işveren direnci ve temsil boşluğu esasen birtakım politikalarla hayata geçmektedir. Emek piyasasını daha kuralsız ve güvensiz hale getirmek bu politikaların ana eksenini oluşturmaktadır. Bunun yanında işsizlik gibi bazı makroekonomik göstergelerin işveren direnci uygulamalarını kolaylaştırıcı bir etki yaptığı unutulmamalıdır. Bu koşullar, genel olarak sendika düşmanı bir çevreye işaret etmektedir. Öte yandan, sendikal yoğunluğun düşük seviyede olması, endüstri ilişkileri yazınında işveren direncinden ziyade başka bazı argümanlarla da açıklanabilmektedir. Sendikaların, örgütlenme stratejisine ihtiyaçları varsa -ki temel iddia budur- işçilerin bireyselleştiği, teknolojinin sendikasızlaşmaya yol açtığı, kadınların sendikaya üye olma eğiliminin düşük olduğu ve hizmet sektörünün sendikalaşmaya müsait olmadığı gibi yersiz argümanları bir tarafa bırakması gerekmektedir.

Bu şartlar altında, sendikacıların, sendikal yoğunluktaki gerilemeyi hangi gerekçelere dayandırdıklarının bilinmesi önemlidir. Örgütlenme stratejisi temelde işveren direncini kırmak için gerekli olduğuna göre, sendikacıların öncelikle işveren direncinin farkında olması beklenmelidir. Karamsarlığa itmediği sürece, işveren direncini arttıran partizan politikaların da farkında olunmasının bir mahsuru bulunmamaktadır. Yapılan mülakatlar neticesinde, Türk-İş ve DİSK'in (ve bunlara bağlı sendikaların), sendikal yoğunluktaki gerilemeyi, çok açık bir şekilde, işveren direnci ve partizan politikalara bağladıkları görülmüştür. Özellikle Tez-Koop İş'te çalışan bir sendikacının şu cümlesi oldukça anlamlıdır:

35 yıldır sendikadayım, işverenlerin ve yöneticilerin itiraz etmediği bir örgütlenme faaliyeti ile hiç karşılaşmadım (Tez Koop İş, M.K.).

Hak-İş'e bağlı Öz Büro İş ve Öz Taşıma İş sendikalarında kısmen de olsa işveren direncinin bulunduğu dair bir algı bulunmaktadır. Fakat Hak-İş'te çalışan bir sendikacı, ilginç bir şekilde, işveren ve İKY retoriğini kullanarak, sendikal yoğunluğun düşüşünde en temel gerekçe olarak işçilerin bireyselleşmesini görmüştür.

Sendikal düşüşte en büyük engel diye bir şey yok, eskiden kanun diyorduk. Kanun belirli bir noktaya geldi, bir standart oluştu. Bence en büyük engel "bireysellik". Biz olaylara liberal bir bakış açısıyla bakıyoruz (Hak-İş, O.Y.).

Bu görüşlerden yola çıkarak, sendikal yoğunluktaki gerilemenin, Hak-İş dışındaki sendikacılarca işveren direncine bağlandığı söylenebilir. Nitekim Hak-İş dışındaki sendika ve konfederasyonlar işveren direncinin çok yüksek olduğunu ve bu direncin temelinde uygulanan neo-liberal politikaların yatıtığını düşünmektedirler. Sendikaların böylesine farklı referans noktalarından hareket etmesi, daha önce de söylendiği üzere, gerek işverenlerce gerekse devletçe bazı sendikaların *makbul*, diğer bazılarının ise *sakıncalı* olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu ise sendikalar arası haksız bir rekabete yol açma potansiyeli taşımaktadır.

Örgütlenme mi, Paydaşlık mı?

Çıkar çatışması ve temsil boşluğunun farkında olmak tek başına örgütlenme stratejisinin benimsemiş olduğunu göstermez. Çıkar çatışmasını temel alarak bu boşluğu doldurmayı hedef edinmiş bir irade ve güç de gereklidir. Örgütlenme iradesinin ortaya çıkması, perspektiften ayrı düşünülemeyecek bir zemindedir fakat uygulamayla da ilgilidir. Doğrudan uygulamayla ilgili olanlar "uygulamalar" başlığı altında açıklanacağından, burada daha ziyade perspektifle ilgili olan kısmı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda sendikacıların şu soruya verdiği yanıt önemlidir: Sendikaların gücü işverenlerle çetin bir mücadeleyi temel alan örgütlenme stratejisiyle mi yoksa işverenlerle işbirliğini temel alan paydaşlık stratejisiyle mi artar?

Daha önce de ifade edildiği üzere, bu seçenekler endüstri ilişkileri teorisi ve uygulaması bakımından birbirinin tam tersi seçeneklerdir. Fakat ilginç bir şekilde, ortak bazı amaçlar içerebilirler. Örneğin sendikanın üye sayısını arttırmak (veya korumak), paydaşlık stratejisinde de bir hedef olarak ortaya çıkmış olabilir (Kochan ve Osterman, 1994). Paydaşlık stratejisi işverenlerle işbirliği temelinde bir ilişkidir. Buna göre sendikalar işverenlere karşı "uysal" davranarak sendikal güçteki erimeyi (güya) durdurabilirler (Frege ve Kelly, 2003: 9). Fakat konu hakkında yapılan çalışmalar göstermektedir ki, paydaşlık ilişkileri bu varsayımın tam tersi bir görüntü ortaya çıkarmaktadır. Paydaşlık ilişkisine giren sendikalar süreçten daha da zayıflayarak çıkmaktadır. Paydaşlık anlaşmalarında sendikalar tarafından talep edilen daha yüksek iş güvencesi ve daha adil ücret gibi pazarlık konularının karşılığı genellikle daha yüksek iş güvencesizliği ve daha adaletsiz ücret şeklinde hayata geçmektedir (Badigannavar, 2009; Badigannavar ve Kelly, 2011; Kelly, 2004). Bu şartlar altında, herhangi bir sendikanın paydaşlık stratejisiyle üye sayısını arttırması teorik olarak mümkün görünse bile, paydaşlık sayesinde üyelerinin çıkarlarını koruması ve geliştirmesi çok da mümkün görünmemektedir. Dahası, sendikal gücün düşüşünde pek çok açıklama tarzının yanında paydaşlığın bizatihi kendisinin düşüşün bir nedeni olarak tartışıldığı da bilinmektedir.

Çalışmanın ilk cümlelerinde de vurgulandığı gibi, çıkarların yapısal çatıştığı çalışma ilişkisinde, güçlü olan taraf gücünü paylaşmak yerine onu bir hegemonya aracı olarak kullanmaktan çekinmez (Kelly, 2004). Gerçekten de gücünü yitirdiği için veya gücünün kaynağı olarak gördüğü işbirliğini temel alarak paydaşlık ilişkisi geliştirmeye çalışan bir sendikanın, beklentisinin tamamen dışında büyük bir hüsrana uğraması son derece doğaldır. Çünkü güçlü-güçsüz arasında kurulan bir paydaşlık ilişkisinin bir

alt paydaş-üst paydaş ilişkisine dönüşmesi kaçınılmazdır (Badigannavar, 2009). Paydaşlık ilişkisi ancak ve ancak eşitler-arası olduğunda anlamlı olabilecek bir stratejik tercihtir. Fakat teorik olarak düşünmesi dahi hayli zor olan bu koşulun gerçekleşmesi çok da mümkün görünmemektedir. Nihayetinde, paydaşlık ilişkilerinin işçi sınıfı ve sendikalar adına stratejik bir hata olduğu anlaşılmış durumdadır (daha ayrıntılı bir tartışma için bkz. Kılıç, 2016).

Bu şartlar altında, sendikaların paydaşlık ile ilgili ne düşündüklerini öğrenmek, örgütlenme modeliyle ilgili bulguların bütünlüklü bir şekilde değerlendirilmesinde önem arz etmektedir. Bir başka ifadeyle, sendikacıların paydaşlığı bir model olarak benimseyip benimsemediklerini ortaya koymak, perspektifle ilgili bundan önceki bulgular dikkate alındığında önemlidir ve onları tamamlayıcı bir karaktere sahiptir. Yapılan mülakatlar neticesinde, Türk-İş, DİSK ve bunlara bağlı sendikaların paydaşlığı bir model olarak açıkça reddettikleri, Hak-İş ve bağlı sendikaların ise çok açık bir şekilde paydaşlığı benimseyip anlaşılmıştır. Nitekim Hak-İş ve Hak-İş'e bağlı Öz Büro İş'te çalışan sendikacıların ifadeleri böyle bir eğilimi doğrulamaktadır:

Bazı sendikalar çok iyi fikirleri olduğunu söylüyor. Ancak ben hükümetle bir araya gelmem, işverenle bir araya gelmem diyorlar... Biz Hak-İş olarak her platformda varız... Bu sosyal partnerliktir... Zaten işveren senin partnerin, görüşmek zorundasın (Hak-İş, O.Y.).

Bizim Öz Büro İş olarak en büyük sorumluluğumuz tüm sorunları masada çözmektir. Eylem yaparak değil, masada çözmek en büyük sorumluluğumuz (Öz Büro İş, A.G.).

Paydaşlık ve örgütlenme ikileminde, perspektif olarak, Türk-İş ve DİSK'in örgütlenmeye, Hak-İş'in ise paydaşlığa yakın olduğu vurgulanmıştı. Bu iki modelden birisi seçildiği takdirde (ki bir seçim yapmak zorunludur), bunların uygulamada bazı yansımalarının da ortaya çıkması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, paydaşlık-örgütlenme ikilemi, uygulama ile ilgili olmak üzere yeniden tartışılacaktır.

UYGULAMALAR

Toplumsal ve ekonomik olarak yaşadıklarımız, çoğunlukla politik bir istencin ürünüdür (Korpi, 2003; Huber ve Stephenson, 2001). Bir diğer deyişle belirli bir perspektifin yansımasıdır. Bu realite, güncel siyaset ve politik-iktisat için ne kadar geçerliyse, sendikaların içinde buldukları koşulları değerlendirmek için de bir o kadar geçerlidir. Perspektifin uygulamaya geçmesini engelleyen veya geciktiren bazı kısıtlar olabilir ve bu perspektifin tam karşısında bulunan bir güç odağına ait başka bir perspektif karşı mobilizasyonlarla uygulamayı engelleyebilir veya geciktirebilir. Çok açık bir şekilde, 1980'lerden beri oluşan sendika düşmanı çevreye karşı, her ülke için aynı oranda olmamakla birlikte, sendikalar gerekli cevabı verememiştir. Bu süreçte, sendikaların mobilizasyon kapasiteleri daralmış, siyaseti, ekonomiyi ve toplumu etkileme gücü azalmıştır. Sendikalar içinde buldukları koşullara nasıl sürüklenmişlerdir? Bu koşulların oluşmasında karşı mobilizasyonların etkisi yüksektir, fakat en az onlar kadar etkili olan şey sendikaların yapıp-ettikleri veya potansiyeli olduğu halde yapamadıkları-edemedikleridir (Kelly, 1998).

Daha önce vurgulandığı üzere, bazı sendikalar örgütlenme modeline uygun bir perspektife sahipken, diğer bazıları bunun tamamen karşısında konumlanmaktadır. Uygulama bakımından ise daha karmaşık bir durumla karşılaşmaktadır. Bu noktada, sendikalar ve konfederasyonlar arasında belirgin bazı farklılıklar bulunduğu kadar uygulamanın doğasından kaynaklı muğlaklıklar ve çeşitlilikler de vardır. Türkiye'deki konfederasyonlar, genellikle, örgütlenme çabalarıyla doğrudan alakadar olmamaktadır. Örgütlenme çabaları çoğunlukla sendikaların bireysel inisiyatifi ile şekillenmektedir. Dolayısıyla öncelikle sendikalar ve konfederasyonların uygulamalarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Yani perspektif

düzeyindeki sendika-konfederasyon ortaklığı, uygulama düzeyinde görülmemektedir. Bu yüzden, aşağıda görüleceği üzere, mülakatlar neticesinde ortaya çıkan bulguların ayrı değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Konfederasyon Düzeyinde Uygulama Var mı?

Bu soru bazılarında fazla çarpıcı görünebilir. Fakat özellikle konfederasyon düzeyi için soru abartılı değildir. Zira örgütlenme stratejisinin somut bir şekilde ortaya çıkmasının en belirgin göstergelerinden birisi bir örgütlenme birimi kurulmasıdır. Örgütlenme birimi –teşkilatlanma başkanlığı gibi isimler altında- bütün konfederasyonlarda mevcut olmakla birlikte, her üçünde de bu birimde sadece birer kişi çalışmaktadır. Tek başına bu gösterge dahi, konfederasyonların örgütlenme ile ilgili yaklaşımlarını anlamak açısından önemli bir kanıt sunmaktadır. Bu kanıt, konfederasyonlarda, örgütlenme biriminin olmadığı şeklinde de yorumlanabilecek bir niteliktedir.

Örgütlenme birimleri olağan koşullarda örgütlenme uzmanlarının eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, sendikalara planlama konusunda destek olunması, kamuoyu baskısı oluşturulması ve sendikaların daha açık hedeflere yönlendirilmesi gibi konularda önemli işlevlere sahiptir. ABD'deki AFL-CIO ve İngiltere'deki TUC önemli eksikliklerine rağmen bu anlamda sendikalara hatırı sayılır bir destek sağlamaktadır (Simms ve Holgate, 2010). Ayrıca bahsi geçen ülkelerdeki bu konfederasyonlar, temelde eğitim ve planlama odaklı "örgütlenme akademisi" veya "örgütlenme enstitüsü" şeklinde tasarlanan ve örgütlenme birimlerinin altında konumlanmış bazı kurumsallaşma örnekleri göstermektedir. Hatta ITUC gibi bazı uluslararası sendikalar, bu tip oluşumları küresel boyuta taşımış durumdadır (Güler, 2016). Bu tür oluşumlara Türkiye'de şahit olunamaması, konfederasyon düzeyinde örgütlenme stratejisinin uygulamaya geçmediğine işaret etmektedir.

Öte yandan konfederasyonlar, sendikaları örgütlenme birimi veya diğer bahsi geçen kurumsallaşma örneklerini oluşturmadan da destekleyebilirler. Örneğin, aşırı bir işveren direnciyle karşı karşıya kalındığında, işveren üzerinde kamuoyu baskısı oluşturmak adına kurumsal olarak konfederasyon devreye girebilir. Konfederasyonlar, konu hakkındaki şikâyetlerin ve ortaya çıkan hukuksuzlukların, yerel ve ulusal çaptaki medya organları kanalıyla kamuoyuyla paylaşılmasına aracılık edebilir. Şimdiye kadar ortaya çıkan bulguların aksine, bu noktada Hak-İş'in üye sendikalarına yaptığı katkı (tam aksi bir noktadan hareket etmesine rağmen) kayda değer görünmektedir. Nitekim Öz Büro-İş'in örgütlenmeden sorumlu yöneticisine göre sendikanın önlenemez yükselişindeki ana neden Hak-İş'in desteğidir:

Sendikamız yeni kurulduğu için kuruluş faaliyetlerine öncelik veriliyor. Sendikamız Türkiye'de ve dünyada bir ilk olma özelliği taşıyor. Biz sendika olarak 4 yıl gibi kısa süre içerisinde %1 barajını aştık. Son açıklanan rakamlara göre 32000 kişi örgütlenmemiz mevcut. Yeni bir sendika olduğumuz, kurulma ve örgütlenme faaliyetlerine öncelik verdiğimiz için bu tür örgütlenme faaliyetleri bağlı bulunduğumuz Hak-İş konfederasyonu tarafından yapılmaktadır... Taşeronlarda Hak-İş ile beraber yaptığımız çalışmada büyük başarı elde ettik. Tüm faaliyetlerimizde şu ana kadar başarılı olduk (Öz Büro İş, A.G.).

Hak-İş'in bu başarısı, diğer konfederasyon ve sendikalarca yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. İleride değinileceği üzere, sendikalar arasında gerçekleşen rekabetin Hak-İş tarafından *haksız* bir temelde yürütüldüğüne dair bazı iddialar ortaya atılmaktadır. Örgütlenme modelinin doğasına da uymayan bu durumu bir tarafa bırakırsak, genel olarak söylenebilir ki, Türk-İş ve DİSK'in örgütlenme modeline yönelik sadece perspektif düzeyinde ya da farklı bir ifadeyle potansiyel düzeyde bir eğilimi vardır. Fakat konfederasyonların bu konuda öncülük etmemeleri ve örgütlenme çabalarını neredeyse tamamen sendikaların bireysel tercihlerine bırakmış olmaları, Türkiye'de örgütlenme modeline uygun deneyimlerin

yaşanmadığı anlamına gelmemelidir. Bireysel olarak bazı sendikalar, üye sayılarını arttırmak için çok yoğun bir çaba sarf etmekte, ciddi bir emek harcamaktır. Yine de bu çabalardan bazıları örgütlenme modeliyle uyuşmamakta ve uzun dönemde sendikaları zayıflatma potansiyeli taşımaktadır.

Sendika Düzeyindeki Uygulamalar

Örgütlenme çabalarının öncelikle kendisinin örgütlü olması, örgütlenme modeline göre son derece kritik öneme sahiptir (Heery, 2002). Bunun için hâlihazırda iyi örgütlenmiş bir örgütlenme birimi gereklidir. Bu birimin makul bir bütçeye sahip olması ve birimde görev alanların örgütlenme modeli ile ilgili yeterli bir eğitime tabi tutulması önemlidir. Ayrıca, belirli bir strateji ile hedeflerin tayini ve aşamalarının belirlenmesi, iyi bir planlama için sahanın ve ilgili firmanın mükemmel bir şekilde araştırılması, işçilerin şikâyetlerini çok iyi dinleyebilen ve iletişim becerisi yüksek bir ekibin oluşturulması gereklidir. Bu arada, amaç mutlaka, en azından bir müddet sonra, işçilerin kendi kendisini örgütlediği bir sürece geçmek olmalıdır. Örgütlenmenin niçin gerekli olduğunun işçilere anlatılmasıyla ilgili yöntem, işçilerin kesin bir şekilde yaşadıkları adaletsizlikler temelinde olmalıdır. Zira kapitalist çalışma ilişkilerinin en görünen özelliklerinden birisi, yarattığı yaygın ve yapısal adaletsizliklerdir (Tilly, 1978). Bu anlamda, gerekli olduğunda dağıtımsal, gerekli olduğunda prosedürel adaletsizlikler öne çıkarılabilir. Hatta örgütsel adalet yazınında oldukça önemsenen etkileşimsel adaletsizlikler dahi bu bakımdan yararlı olabilir. Çünkü sendikanın en temel amacı çalışma hayatındaki (dolayısıyla toplumdaki) adaletsizlikleri gidermektir (Kelly, 1998). Üye yapma çabalarını bir müşteri-satıcı ilişkisine dönüştürmemek ve adaletsizlik vurgusunu ikinci plana itmemek kaydıyla, hizmet sendikacılığı ile ilgili bazı gündemler saptamak da büyük bir sakınca oluşturmayabilir (Fiorito, 2004; Urhan, 2012). Bu arada, örgütlenme ve hizmet sendikacılığı arasında bazen seçim yapmak gerekmektedir ve bu durum örgütlenme uzmanlarını en çok zorlayan konuların başında gelmektedir (Simms ve Holgate, 2010).

Bu çalışma, örgütlenme çabalarının uygulamada ne oranda örgütlü olduğu hakkında bazı önemli bilgiler ortaya çıkarmakla birlikte, konuyu derinlemesine aydınlatıldığını ifade etmek mümkün değildir. Konunun enine-boyuna daha iyi anlaşılması için, mutlaka katılımcı-gözlem yöntemine ihtiyaç vardır. Yine de yapılan mülakatlar neticesinde, bu anlamdaki bazı kritik bulguların ortaya çıkarılabildiğini söylemek mümkündür. Hepsinden önce ifade edilmelidir ki, örneklem dâhilindeki tüm sendikalarda bir örgütlenme birimi vardır ve bu birim çeşitli şekillerde örgütlenme çabaları içindedir. Bazıları, daha önce ifade edildiği üzere, çıkar çatışmasının, işveren direncinin ve temsil boşluğunun farkındadır ve bu boşluğu imkân olduğu ölçüde doldurmak için yoğun bir çaba sarf etmektedir. Özellikle Tez-Koop İş sendikasında, iyi bir planlama aşaması yapılmaktadır ve örgütlenmenin hedeflendiği firma derinlemesine araştırılmaktadır. İşçilerin şikâyetleri ve uğradığı dağıtım ve prosedür ile ilgili adaletsizlikler tespit edilmekte, bazı öncü işçiler sürece dâhil edilmekte ve işçilerin kendi kendisini örgütlemesi sağlanmaya çalışılmaktadır. İşverene karşı genellikle mücadeleci bir karakter sergilenmekte, işçilerin önemli bir kısmını örgütlenmeden işverenle iletişim kurulmamaktadır. Ayrıca, örgütlenme modelinde en çok önemsenen konulardan birisi olan sendikasız işçilere yönelme, Tez-Koop İş'te en yalın biçimde görülmektedir. Gerçekten de yapılan mülakatlar neticesinde, Tez-Koop İş'te örgütlenme modelinin perspektifi ve uygulaması bakımından pek çok yönüyle doğru bir yaklaşımın sergilendiğini söylemek mümkündür:

17 yıldır örgütlenme birimiz mevcut. 12-13 kişi çalışıyoruz. Birkaç kişiyle istekleri doğrultusunda yollarımızı ayırdık. 9 kişi olarak yolumuza devam ediyoruz... Bizim tabanımız genç işçi ve kadınlardan oluşuyor. Tabanımızın %45 i kadın, yaş durumuna bakacak olursak yaş ortalaması yaklaşık 37- 38. Örgütlenme için başlangıçta sürekli bilgi alıyoruz. Bu bilgileri kendi dağarcığımızda değerlendiriyoruz.

Firmanın örgütlenmeye müsait olup olmadığını, işçilerin örgütlenmeye yatkınlığını, ücretlerini, aynı sektörde diğer firmaların ücretlerini, işçinin neyi beklediğini tespit etmeye çalışıyoruz. Bunun bir kısmı deneme-yanılma yöntemiyle elde ediliyor. Firmanın geçmiş deneyimlerine bakılıyor. Daha önce sendikal bir geçmiş yaşanmış mı, işverenin tutumu nasıl olmuş gibi araştırmalar yapıyoruz... Örgütlenmede esas olan karşınızdaki kimliği tanımdır... Çok konuşmak yerine dinlemek bizim işimizde çok önemli, onu anlayabilmek çok önemli. Örgütlenmede bir tane model yok. Örgütlenmede en doğru yöntem o anda o işyerinde örgütlediğiniz işçilerin kendi bağrından çıkaracağınız yöntemdir. Bu çok önemlidir. Siz çok doğru bir yöntem sunarsınız ancak oraya uymayabilir. Oraya uygun olmadığını da işçiler size gösteriyorlar... Tez-Koop-İş ben size şunları sağlayacağım diye yola çıkmaz. Sendikalı olmanın önemini anlatırız. Bunu da üçe ayırabilirsiniz. Ücret akdinin güvenceye alınması, sendikal güvenceye kavuşmasını önemseydiğimiz ve bunun ne anlama geldiğini anlatırız. Ekonomik ve sosyal haklarının bugünkünden daha iyi halde olacağını anlatırız... Sendikalı olma hakkının nereden geldiğini anlatırız... İkna metodunu kullanırız. Ama asıl örgütlenme işçinin kendi içinde yaptığı örgütlenmedir. Asıl önemli olan da budur. Onlara siz öncü işçi de diyebilirsiniz. Ben firmada örgütleneceksem işçiyi bana getirecek birisi olması lazım, işte bu noktada öncü işçi devreye giriyor. Örgütlenmeyi onlarla birlikte yürütmek gerekiyor... Çalışmalarımızı yürütürken kendi tabanımızdan yardım alırız. Örneğin Konya'da bir örgütlenme faaliyeti yürüteceğiz, "A firmasında tanıdığınız işçi var mı?" deriz. Referansla başlayarak yürütürüz... Örgütlenme aşamasında doğrudan işyerine gitmeyiz. Biz işçilerle tüm çalışmalarımızı işyeri dışında sürdürürüz. Bunun nedeni, işverenlerin sendikalaşmayı öğrendiği takdirde işçiler üzerinde bir baskı oluşturduğunu, işçileri işten çıkarmakla tehdit ettiğini pratikte hep yaşıyoruz. Bu yüzden işçilerin bu tehditlere maruz kalmaması için bu şekilde yapıyoruz. Toplu sözleşme sürecine kadar işverenle görüşmemeye dikkat ediyoruz... Eğer firma, bizim işkolumuzda başka bir sendikada örgütlüyse oraya dokunmamak gerekir. Bizim işkolumuzda örgütsüz yığılı bir işçi kitlesi var. Ancak sendikalaşma oranı çok düşük. Sendikaların amacı örgütlü olmaktır. Dolayısıyla bir başka sendikanın örgütlü olduğu işyerine girmeyiz. Bu bizim temel ilkemizdir (Tez-Koop-İş, M.K.).

Tez-Koop-İş benzeri bir sendikacılık uygulamasının, Türkiye ölçeğinde ne derece yaygın olduğunu tam olarak bilemiyoruz. Diğer sendikacılarla yapılan görüşmeler neticesinde, bu tip bir modelin bazı aşamalarının uygulandığı ancak modelin bir bütün olarak ele alınmadığı izlenimi edinilmiştir. Diğer sendikaların örgütlenme birimlerinin sayıca daha az miktarlarda örgütlenme uzmanı istihdam ettiği, sistematik bir çabanın geliştirilmediği, alanla ilgili bilginin sınırlı olduğu görülmüştür. Fakat Türkiye'de örgütlenme stratejisini kurmanın ve bunu sürdürülebilir kılmanın hiç de kolay bir tercih olmadığını söylemek gerekir. Türkiye'de, bir yandan yasaların öngördüğü kısıtlı taban ve üst örgütlenme modelleri ve toplu pazarlık yetkisi almayı zorlaştıran prosedürler, çeşitli grev yasakları ve makul gerekçelere dayanmayan grev ertelemeleri, diğer yandan bunları mükemmel bir şekilde kullanan bir sermaye sınıfı mevcuttur. Dolayısıyla bazı örgütlenme çabaları yıllarca sürebilmektedir. Bazı sendikalar ısrarla mücadeleyi sürdürebilmekte, ulusal ve hatta bazen uluslararası kuruluşları devreye sokarak başarı elde edebilmektedir. Türk-İş'e bağlı Koop-İş'te görevli sendikacının sözleri, bir yandan örgütlenmenin ne kadar uzun ve yorucu olabileceğini, diğer yandan böyle bir eğilimin işçi haklarının son derece gelişmiş olduğu İsveç'ten gelen uluslararası bir firmada dahi mümkün olabileceğini göstermektedir:

İKEA çok uzun süren bir örgütlenme aşamasıydı. Aşağı yukarı 5,5-6 yıl gibi bir süre aldı... İşverenle çok fazla sıkıntı/sorun yaşanmıştı. Başta işçi çıkartmalar, işveren baskısı, uluslararası müdahaleler oldu. Bizim üst konfederasyonumuz UNI Global müdahil oldu. Çok zorlu bir süreçti... Bu çok ciddi bir başarıydı (Koop-İş, B.A.).

Bu sözler, örgütlenmenin uygulamada ne denli zorlu bir süreç olabileceğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Öte yandan, ısrarlı olmanın, ulusal ve hatta mümkünse uluslararası ittifaklar kurmanın çözüm noktasında önemli olabileceğini de göstermektedir. Benzer bir değerlendirme DİSK'e üye Nakliyat-İş sendikasında görevli bir sendikacıdan da gelmektedir:

Başarılı örgütlenmelerimiz var. Bunlardaki ortak nokta hiç şüphesiz mücadele ruhunun varlığı. Bu noktada uluslararası üyesi olduğumuz sendikaların da desteklerini görüyoruz. Özellikle küresel şirketlerin yoldaşlarımızı sömürüsüne karşı bu destek sayesinde daha kuvvetli durabiliyoruz. Mesela buna örnek olarak MSC direnişimizi söyleyebilirim. MSC'de işçilerin işten atılmasına karşın biz de sendikal haklara saygı ve örgütlenme özgürlüğü için direniş başlattık ve uluslararası sendikalardan da oldukça yoğun bir şekilde destek aldık (Nakliyat-İş, Z.G.).

Baştan beri ifade edildiği üzere, bazı sendikaların paydaş, diğer bazılarının paydaşlığın tam karşısında yer alması sendikalar arasında potansiyel bir çatışma alanı yaratmaktadır. Paydaşlığın ilkesel düzeyde ne oranda benimsendiği ile ilgili bulgular yukarıda verilmişti. Fakat uygulamada paydaşlığın benimsenip benimsenmediğini anlamak da mümkündür. Paydaşlık özellikle örgütlenme çabalarında somut bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Paydaş bir sendikadan beklenen, örgütlenme için işçileri değil işverenleri ikna etmeye çalışmasıdır. Özellikle "kazan-kazan" ve "işbirliği" gibi söylemlerle yürütülen bir iletişim, paydaşlığın en gözle görülür biçimlerinden birisidir (Heery, 2002). Gerçekten de Hak-İş ve Hak-İş'e bağlı sendikalar açık bir şekilde paydaş olmalarını söylemeleri bir yana, uygulamada da böyle bir yöntem kullanmaktadırlar. Öz Taşıma İşte görevli bir sendikacının sözleri böyle bir eğilimi açıkça ortaya koymaktadır:

Sendika üçlü sacayağıdır. Çalışanlarla işverenler arasında köprü vazifesi görmektedir. Bu noktada sendikayı iş ortağı olarak değerlendirmek gerekmektedir. İş barışını, sosyal hayatı düzenleyen kurumdur sendika. Sendikasız işyerlerinde işçiler bireysel olarak işverene taleplerini iletiyor. Ama sendikalı hayatta temsilci arkadaşlarımız vasıtasıyla bütün konular tek bir elde toparlanıp işverene iletiliyor. Bu noktada işverene ortak, paydaş bir biçimde hareket edilme imkânı bulunuyor... Bizim burada oluşumuzun işverenin de faydasına olacağı kazan kazan dediğimiz uygulamanın olacağını belirtiyoruz. İş veriminin artacağını ifade ediyoruz (Öz Taşıma İş, İ.Y.).

Diğer taraftan, gerek Türk-İş ve DİSK, gerekse bunlara üye örneklem dâhilindeki sendikaların, paydaşlığı açıkça reddettikleri ve uygulamada örgütlenme modelinin doğasına uygun mücadeleciler kimliği yansıttıklarını söylemek gerekir. Türk-İş'e bağlı TÜMTİS'te görevli bir örgütlenme uzmanının sözleri, bu bağlamda aydınlatıcıdır:

İşverenlerle kesinlikle örgütlenme aşamasında görüşmeyi tercih etmiyoruz. Biz örgütlenme sürecimizi işçilere yayararak, tabandan yola çıkarak başlatıyoruz. Her aşamada işçilerle birlikte hareket ediyor, onların fikirlerini dinliyoruz. İşveren bizi istemiyor, karşı çıkıp engel koyuyorsa, biz de onlara karşı direniyoruz. Aras Kargo'da işveren sendikayı istemedi, sendikalı işçilerin bir araya geldiği yemek saatlerini kısalttı. Bunun üzerine biz de işçilerimizi örgütledik, gitmeyin dedik, yemek saatlerinizin tamamını kullanın, diğer işçileri de örgütleyin, kalkmayın yemekhaneden saatiniz dolana kadar dedik, gerekirse işi yavaşlatın ama geri adım atmayın dedik, sonunda işveren işçinin istediği öğle dinlenmesi süresine ikna oldu. Biz işverene karşı mücadeleden yanayız, biz bu konuda katıyız, mücadele olmadan sendikacılık yapılamaz (TÜMTİS, M.K.).

Sendikaların bu bireysel çabaları sayesinde sendikacılık yaşamaya devam etmektedir ve kapitalist çalışma ilişkileri devam ettiği sürece (ki bunun tersini söyleyebilecek henüz herhangi bir gelişme yoktur)

işçi sınıfı için örgütlenme temel bir ihtiyaç olarak kalacaktır. Fakat bu çabaların birleştirilmesi, bunun ortak bir güce dönüştürülmesi ve daha stratejik hareket edilmesine ihtiyaç vardır. Zira en rafine örnek olarak verdiğimiz Tez-Koop-İş bile, sonuçta sınırlı bir güce sahiptir. Tez-Koop-İş'te görevli örgütlenme uzmanı sayısının 9 veya 12 olması, diğer bazı sendikalara göre oldukça yüksek görünebilir. Ancak sendikaların bağlı bulunduğu işkolunda yaklaşık 3,5 milyon sigortalı işçi çalışmaktadır ve sendikalı işçi sayısı yaklaşık 172 bindir. Bunun gibi örgütlenme modelinin diğer önemli konularında da ciddi eksiklikler göze çarpmaktadır. Özellikle konfederasyon-sendika ortaklığının yeterince gelişmemiş olması kadar, sendikalar arasındaki dayanışmanın da yeterli olmadığını söylemek gerekir. Hatta perspektif ve uygulama düzeyinde görünen bazı yansımalar, ister istemez "sendikalar arası haksız bir rekabet mi var?" şeklinde bir soru sormayı zorunlu kılmaktadır.

Sendikalar-arası Haksız Rekabet mi Var?

Sendika çokluğu ilkesi, sendikal özgürlüğün önemli bir teminatıdır. Ancak bu durum sendikalar arasında amansız bir rekabete neden olabilmektedir. 1980'li yıllardan beri sermaye sınıfının devlet erkinin de yoğun desteğiyle işçi sınıfı karşısında muazzam bir güç tesis ettiği konusunda neredeyse şüphe yoktur. Bu şartlar altında, sendikaların paydaşlık ve işbirliğine dönük eğilimlerini işveren yerine birbirleri arasında gerçekleştirmeleri, sendikalar için çok daha rasyonel olabilir. Sendikaların birbiriyle rekabet etmediklerinde ve nadiren de olsa birlikte hareket ettiklerinde ve ortak bir ses oluşturduklarında olumlu sonuçlar alabileceklerini gösteren bazı deneyimler de bulunmaktadır. Kıdem tazminatı fonuna geçiş konusunda yıllardır devam eden güçlü bir politik iradeye karşı, sendikaların ortak hareket ederek bunu önleyebilmesi olumlu sonuçlara iyi bir örnektir. 1990'lı yıllarda ortaya çıkan fakat kısa ömürlü olan "emek platformu" gibi oluşumlar veya çok yakın zamanda metal işkolunda meydana gelen örtük bir birliktelik ve elde edilen yüksek ücret artışları (yaklaşık %27) yine iyi birer örnek olabilir.⁴ Öte taraftan, bu az sayıdaki örnek dışında sendikalar açık ya da örtük ittifaklar kuramamakta, eriyen güçlerini yeniden canlandırmanın anahtarının bu ittifaklar olduğu gerçeğini gözden kaçırmaktadırlar.

Bu çalışmayı sarı sendikacılık ve kırmızı sendikacılık gibi ayrımlarla şekillenen bir tartışmaya dönüştürmek niyetinde değiliz. Fakat özellikle Türk-İş ve DİSK'e bağlı sendikalar ile yapılan mülakatların neticesinde, böyle bir ayrımı görmezden gelemeyeceğimiz bazı bulgular ortaya çıkmış bulunmaktadır. Çok açık ki, özel ve kamu sektöründeki işverenler, Türkiye'de bazı sendikaları sakıncalı, bazılarını makbul, diğer bazılarını ise daha da makbul kabul etmektedir. Bu şartlar altında, haklı olarak, bazı sendikaların güçsüz kılınması, diğer bazılarının ise güçlenmesi için özel bir çaba harcanmakta olduğu izlenimi doğmaktadır. Uygulamada da bunun yansımaları açık bir şekilde görülmektedir (Çelik, 2014; Çoban, 2013; Erdinç, 2014; Savaş, 2013). DİSK ve DİSK'e üye Sosyal İş'te görevli sendikacıların deneyimleri böyle bir düşünceyi onaylamaktadır:

Devlet, hükümet ya da yerel yönetimler sendikasız işçi çalıştırmayı tercih ediyorlar. Eğer illa bir sendika olacaksa sırasıyla Hak-İş ve Türk-İş tercih ediliyor. DİSK bu konuda "öcü" olarak görülüyor (DİSK, T.G.). İşverenlerin sert tutumları ile karşılaşıyoruz, özellikle işverenler DİSK olduğumuz için bizi işletmelerinde istemiyorlar. İlk başlarda işçilerin arasına muhbirler koyuyorlar, örgütlenme süreçlerine bu muhbirleri aracılıyla tanıklık ediyorlar, sonrasında orada DİSK örgütlenecekse sarı sendikayı firmalarına davet edip onların örgütlenmesini istiyorlar. İşçilere muazzam bir baskı uyguluyorlar, örgütlenmek isteyen

⁴ Bu arada, sendikalar arası rekabet, işçilerin çalışma koşullarını ve dolayısıyla toplumun refahını daha fazla arttırmak üzerinde kurulmuşsa işçi sınıfı ve sendikacılık için yararlı sonuçlar da doğurabilir. 2015 yılında işçilerin çalışma koşulları üzerinden gerçekleşen bir rekabet (bkz. Çelik, 2015; Tokol ve Güler, 2016), metal işkolunda 2018'de gerçekleşen yine rekabete dayalı fakat aynı zamanda örtük (ve 2015'teki deneyimden dolayı bazı sendikalar için zorunlu) bir birlikteliğe dönüşmüştür.

özellikle DİSK'te örgütlenmek isteyen işçileri çağırıp "siz yemek yediğiniz kaba pisliyorsunuz, bizim sendikada adamımız var, üye olanların isimlerini alacak, ona göre işveren işlem yapacak" gibi söylemlerde bulunarak onları sendikadan uzaklaştırmaya çalışıyorlar. Kısacası işveren ilk başta işyerinde bir örgütlenme istemiyor eğer illa bir örgütlenme olacaksa da o halde kontrol edebileceği sendika örgütlenmesini istiyor (DİSK, A.A.).

...Bazen sizin kontrolünüz dışında bambaşka şeyler ortaya çıkabiliyor. Yukardan dönme durumu olabiliyor. Birdenbire sizden istifalar gelip diğer sendikaya geçebiliyorlar, başka tehditlerle karşı karşıya kalabiliyorlar... İşveren diyor ki x değil y sendikası olursa işe devam edersin yoksa çıkarısın (Sosyal İş, A.S.).

Sadece DİSK veya DİSK'e bağlı sendikalar değil, aynı zamanda Türk-İş veya Türk-İş'e bağlı sendikalar da benzer noktalara işaret etmektedirler:

İşverenlerin sendikalara karşı sert tutumu karşısında biz eylem yaptığımız zaman; işveren bu kez bakıyor, madem işçi burada sendika istiyor, o halde elimde tutabileceğim sendikayı çağırayım diyor. Örneğin DHL lojistikte biz kapıda eylem yapıyoruz, işveren Hak-İş'e bağlı Öz Taşıma İş sendikasını getirmiş; "bakın sendikacı burada sizinle konuşmak istiyor, üye olacaksınız bu sendikaya üye olun" diye baskı yapıyor... Çeşitli konfederasyonlar hükümetin de desteğini alan Hak-İş gibi ne yazık ki örgütsüz yerleri tercih edeceklerine örgütlü sektöre girip orada güçlü olan sendikanın güç kaybetmesini istiyor. Hükümete yakın olması sebebiyle de bu durum hükümetin işine geliyor (TÜMTİS, K.Ö).

Görüldüğü üzere, sendikalardan bazılarının paydaşlık modeliyle hareket etmesi sendikalar arası rekabeti "haksız" bir mücadeleye dönüştürebilmektedir. Dahası bu haksızlık, genel olarak sendikacılığın ve işçi sınıfının kazanımlarının da altını oyduğu söylenebilir. Daha özel olarak, örgütlenme modeline göre, sendikaların henüz örgütlü olmayan işçileri örgütlemesi beklenmektedir. Özetle, "uysal" bir sendikacılık, diğer mücadeleciler sendikaların elde ettiği kazanımları eritmekte, sendikalar arası dayanışma ümitlerini zayıflatmakta ve sendikalardan yeniden canlanma düşüncelerini sakata uğratmaktadır. Bu anlamda, tarihsel bağlamı ile ilgili olmak üzere DİSK için ayrı bir parantez açılmasında yarar bulunmaktadır.

DİSK'in 1967'deki kuruluş tarihinden bu tarafa, Marksist veya devrimci bir sendikacılık benimsediği sıklıkla dile getirilir. DİSK'in diğer sendikalara oranla daha sert bir sendikacılık yaptığı da ortadadır (Çelik, 2010; Koç, 2010). Sert sendikacılık rüzgârının esintileri bugün kısmen devam etse de, DİSK için 1980 darbesi bir dönüm noktası olmuştur. DİSK, 12 Eylül askeri darbesinin neticesinde hedef gösterilmiş, faaliyetleri durdurulmuş, yöneticileri idamla yargılanmış bir sendikadır. 1990'lı yıllarda yeniden faaliyetlerine başlasa bile eski gücünü yeniden tesis edebilecek araçlara ve imkânlara bir daha ulaşamamıştır. Bu koşulların oldukça zorladığı DİSK; işçi sınıfı temelinde bütün toplumun refahını savunmayı amaçlayan bir paradigmayı askıya almış gibi görünmektedir. Nitekim DİSK'te çalışan bir sendikacıya göre, DİSK'in temel amacı sadece işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmektir. He men belirtelim ki, aşağıdaki görüşe yakın izlenimler DİSK'e bağlı diğer sendikalardan da edinilmiştir:

İşçilere kesinlikle fabrikaların mülkiyetini ele geçirmek gibi bir niyetimizin olmadığını, DİSK'e atfedilen aksine bir siyasi faaliyet içerisinde olmadığımızı, bizim üreticinin kazandığı bölüşümde dağıttığı pastadan daha büyük bir pay alma çabasında olduğumuzu ifade ediyoruz. Özellikle üstüne basarak vurguluyoruz ki şirketin rekabet koşullarını zora sokacak bir zammı asla bizden beklememeniz gerekiyor diyoruz. İşçi eğer bize şirketi batıracak derecede taleplerde bulunursa bunu da kabul edemeyiz... Makul koşullar üzerinde anlaşmaya çalışırız çünkü şirketi batırmanın bir anlamı yok, burası sonuçta işçinin ekmek teknesidir (DİSK, A.A.).

1980'lerden beri işçi sınıfı aleyhine yürütülen partizan politikalar aralıksız devam etmektedir. DİSK tipi bir sendikacılık modeli, zayıflatılmasa idi, 1980 sonrası otoriter-neo-liberal politikanın uygulanabilmesinde en önemli engellerden birisi olacağı çok açıktı. Dönemin ruhuna pragmatik bir şekilde yaklaşan Türk-İş, DİSK'in yanında olmamayı seçti ve Türk sendikacılığı tarihsel bir kırılma yaşadı. Günümüzde ise koşullar daha da zorlaştı. Türk sendikacılığında rekabet artık ikili değil üçlüdür. Yine de bunlar arasında bir bütün olarak en sert sendikacılığı benimseyen tip hala DİSK'tir. En yumuşağının ise Hak-İş tarafından gerçekleştirildiği hakkında neredeyse şüphe yoktur. Oysa Türk-İş, tipleştirmek için daha az elverişlidir. Türk-İş diğer iki gruba göre daha heterojen bir karakterdedir. Fakat örneklem dâhilinde analiz edilen sendikalardan yola çıkarak, Türk-İş ve DİSK'in perspektif olarak birbirini yakınsadığını söylemek gerekmektedir. Dolayısıyla, DİSK'in 1980'lerde uğradığı haksız rekabet bugünlere uzanmakta ve günümüzün haksız rekabeti hem DİSK'i hem de Türk-İş'i derinden etkilemektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye'deki sendikaların örgütlenme modeliyle uyumlu olup olmadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için yarı-biçimlendirilmiş mülakat tekniği kullanılmış ve söylem analiziyle bazı çikarsamalarda bulunulmuştur. Çalışmada iki temel kısıt bulunmaktadır. Birincisi, mülakatlar belirli bir konu etrafında yapılmıştır ve bunlar konfederasyonların (ve sendikaların) sadece örgütlenmeden sorumlu sendikacılarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan, mülakat yaptığımız sendikacılara ait görüşlerin, konfederasyon ve sendikaların kurumsal görüşlerini yansıtmayabileceği ve konfederasyon bünyesindeki tüm sendikaların aynı görüşte olmayabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Bununla birlikte, belirli bir konfederasyondaki bütün sendikaların homojen bir yapıda olamayacağı zaten öngörülebilir bir kısıttır. Dolayısıyla, literatürde sendikalarla ilgili yer alan tarihsel sınıflandırmalar ve bugünün sendikal mücadelesiyle ilgili argümanlar düşünüldüğünde, çalışmadan elde edilen bulguların hayli anlamlı olduğu söylenebilir. İkincisi, mülakat tekniğinin örgütlenme modelinin uygulanıp uygulanmadığı hakkında yeterli bilgiyi toplamak için mükemmel bir araç olmadığı gerçeğidir. Fakat bu, hangi yöntem kullanılırsa kullanılırsın mutlaka bazı kısıtlar içereceğinden, kabul edilebilir bir kısıt olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca mülakat tekniği, araştırmanın amacı ve metodolojisi dikkate alındığında, diğer pek çok tekniğe göre yerinde ve hatta üstünlüğü olan bir tercihtir. Yine de amaç örgütlenme modelinin uygulanıp uygulanmadığı noktasını mükemmel bir şekilde aydınlatmak ise, ileride yapılacak çalışmaların katılımcı-gözlem tekniği ile desteklenmesi tavsiye edilebilir.

Örgütlenme modeli, doğasına uygun bir perspektif ve perspektife uygun bir uygulama gerektirmektedir. Bu yüzden, bulguların perspektif ve uygulama olarak ikiye ayrılması uygun görülmüştür. Perspektif olarak, modelin temel parametreleri dikkate alındığında, Türk-İş ve DİSK'in ve bunlara bağlı sendikaların örgütlenme modeliyle uyumlu olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, bu konfederasyonlara bağlı sendikaların ve bizatihi konfederasyonların perspektif bakımından birbirini yakınsadığı tespiti yapılmıştır. Her iki tip sendikacılıkta da çıkar çatışmasının belirgin bir bilinci, temsil boşluğu hakkında yüksek bir farkındalık ve paydaşlık modeli ile ilgili olarak güçlü bir negatif algı bulunmaktadır. Hak-İş ve üye sendikalar ise perspektif bakımından diğer iki konfederasyon ve üye sendikalardan radikal bir şekilde ayrılmıştır. Hak-İş ve bağlı sendikalar, çıkar çatışması, temsil boşluğu ve paydaşlık konularında diğer iki sendika tipinin tam tersi bir noktada konumlanmıştır.

Uygulamada ise konfederasyon ve sendikaları birbirinden ayırmak gerekmektedir. Konfederasyon düzeyinde, örgütlenme modeline uygun bir uygulama alanı neredeyse yoktur. Sendika düzeyinde ise, Türk-İş ve DİSK'e bağlı sendikalar, örgütlenme modeliyle uyumlu bir şekilde, üye sayısını arttırmak için

ciddi bir emek harcamaktadır. Özellikle Tez-Koop-İş'in, eksikliklerine rağmen, örgütlenme modelinin gerekliliklerini yerine getiren bir sendika olduğu söylenebilir. Nitekim Tez-Koop-İş'in örgütlenme biriminde (işkolundaki temsil boşluğu düşünüldüğünde yeterli olmamakla birlikte) belirli sayıda sendikacı çalışmakta, bunlar iyi bir planlama aşamasından sonra harekete geçmektedirler. Örgütlenme tamamen işçiler üzerinden uygulanmakta ve işçilerle kurulan iletişim örgütlenme modelinin doğasına uygun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Öncelikle sendikasız alanlar tercih edilmekte ve buralardaki işveren direncini kırmak için yoğun bir çaba harcanmaktadır. Ayrıca, hizmet sendikacılığında uzak durulmakta ve işçilerin kendi kendisini örgütlemesi için çalışmalar yapılmaktadır. Dahası, belirli bir örgütlenme eğitimi verilmekte ve sahada mücadeleyi temel alan bir güdülenmeyle hareket edilmektedir. Sayılan unsurların bir başka sendikada daha bütünüyle ortaya çıktığı söylenemez. Fakat Türk-İş ve DİSK'e bağlı diğer sendikalarda da sayılan özelliklerin bir kısmının çeşitli biçimlerde yansımaları görülmüştür. Öte yandan Hak-İş ve Hak-İş'e bağlı sendikaların bahsi geçen hususlarda neredeyse tam tersi bir noktadan hareket ettikleri tespit edilmiştir.

Bu koşullar altında, işverenler (ve hükümetler) tarafından, bazı sendikaların *sakıncalı*, bazı sendikaların ise *makbul* karşılanması gibi bir düşünce zemini doğmaktadır. Çalışmadan elde ettiğimiz temel bulgulardan birisi, bu düşünce zeminini destekleyen bir sendikal mücadelenin yaşanmasıdır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, Türk-İş ve DİSK'e bağlı sendikaların mücadelecilik karakterinin getirdiği sendikal hareket tarzı, Hak-İş ve bağlı sendikalarca sakata uğratılmaktadır ve mücadele haksız rekabet koşullarında işlemektedir. İşçi sınıfının her geçen gün daha güvencesiz hale gelmesi, çalışan yoksulluğunun muazzam artışı, ücretli emeğin üretilen değerden giderek daha az paya razı edilmesi⁵ ve *prekarya* gibi tartışmaların yaşandığı bir dönemde, sendikalar arası haksız rekabet, Türkiye için sendikal yeniden canlanmanın önündeki en büyük engellerden birisi gibi durmaktadır. Rekabetin haksız olması bir yana, örgütlenme modeline göre sendikalar arası rekabet haklı da olsa bazı sakıncaları vardır. Örgütlenme modeli sendikalar arası güçlü bir ittifakı tavsiye etmektedir.

İşçiler, işverenlerle paydaş olmak için sendikaya üye olmazlar. Tarihsel olarak bildiklerimiz de bu görüşü doğrular niteliktedir. Sendikacılığın doğuşu ve gelişimi birtakım paydaşlık ilişkilerinin geliştirilmesiyle mümkün olmamıştır. Tam aksine, bu süreç işçilerin örgütlenmek ve böylece sahip oldukları gücü merkezileştirmek suretiyle elde ettiği bir kazanımdır. Bunu sadece sendikacılık için değil aynı zamanda diğer sosyal haklar için de söyleyebiliriz (Korpi, 2003). Dolayısıyla örgütlenme modelinin işleyebilmesi için mücadeleye dayalı bir sendikacılığın benimsenmesi zorunludur. Tüm sendikaların örgütlenme stratejisini benimsemesi yerine paydaşlık stratejisini benimsemesi de haksız rekabetin önlenmesinde bir çözümmüş gibi durabilir. Oysa böyle bir eğilim olursa bu, aynı zamanda bildiğimiz anlamdaki sendikacılığın da iflası anlamına gelecektir. Yani paydaşlık, bağımsız sendikacılığın altını kazan, mevcut kazanımları geriye götüren, sendikal canlanma ümitlerini azaltan bir tercihtir (Kılıç, 2016).

Hak-İş ve bağlı sendikaların son yıllarda üye sayısını arttırma konusundaki olağanüstü başarısı konuyla ilgilenenlerin malumudur. Hak-İş'e bağlı örneklem dâhilindeki iki sendika, son dört yılda üye sayılarını neredeyse 15-20 kat arttırmıştır. Öz Büro İş, 2014 Ocak istatistiklerine göre 3.137 üye sayısına sahip iken 2018 Ocakta 47.122'ye ulaşmıştır. Öz Taşıma İş ise, 2014 Ocakta sadece 1.019 üyeye sahip iken, 2018 Ocakta bu sayı 22.344'e yükselmiştir. Eşyanın tabiatına aykırı bu yükseliş, paydaşlığın bir model olarak başarılı olduğunu gösterir mi? Bu anlamda şu soruyu mutlaka sormak gerekir: Bir sendikanın üye sayısını arttırmasının gayesi nedir? Herhangi bir sendikacıdan beklenen asgari cevap bile,

5 Ücretli emeğin fonksiyonel gelir dağılımından aldığı payın 1990'lardan bu yana en çok azaldığı ülkelerin başında Türkiye gelmektedir. Bahsi geçen oran hızla eriyerek %30'lara gerilemiştir (bkz. ILO, 2015). Bu orandan vergi ve sosyal güvenlik primleri de düşüldüğünde (adjusted labor income share), çok daha düşük bir oranla karşılaşılabilmektedir.

“işçilerin hak ve menfaatlerini geliştirmek için” şeklinde olmalıdır. Bu şartlar altında gelişen bir sendikacılığın, işçilerin hak ve çıkarlarını geliştirmesi mümkün müdür?

Demek oluyor ki, sendikanın üye sayısı, önemli bir bileşen olmakla birlikte, her durumda sendikal gücü temsil ettiğini söylemek doğru değildir. Otoriter bazı rejimlerde (eski Sovyetler Birliği gibi) sendikal yoğunluk %100 idi. Fakat %10'un altında bir sendikal yoğunluğa sahip Fransa'da çok daha etkin bir sendikacılık yapılabilmektedir. Türk endüstri ilişkilerinin ise, yetki belgesi almayı zorlaştıran prosedürlerin çokluğu ve işkolu barajı engeli, işyeri ve işletme düzeyiyle sınırlı bir toplu pazarlık düzeni, çıkar grevi dışındaki grev türlerinin yasal olmayışı, temsil mekanizmasının fiilen işlememesi, sınırlı taban ve tavan örgütlenme modelleri ve anlamsız grev ertelemeleri gibi karakteristik özellikleri bulunmaktadır (Gülmez, 2013; Yorgun, 2013). Bu şartlar altında, sendikal güç için üye sayısını arttırmak önemlidir. Fakat üye sayısı; politik, ekonomik ve kurumsal gücü pekiştirdiği sürece değerlidir (Behrens, vd., 2004; Frege ve Kelly, 2003). Dolayısıyla, sendikal hareketin renginin kırmızıdan sarıya doğru geçişi, politik, ekonomik ve kurumsal gücü asla arttırmayacağından, hatta düşüreceğinin neredeyse kesin olduğundan, üye sayısının paydaşlık ile yükselmesinin çok da anlamlı olmayacağı söylenebilir.

Çalışmanın bu noktasına kadar yapılan tartışmaların neticesinde ortaya çıkan tablo, sendikaların liderlik mekanizmasında bazı stratejik kararların alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan Türk sendikacılığının gerek liderlik gerekse sendikal demokrasi konusunda iyi bir karneye sahip olmadığı bilinmektedir (Uçkan-Hekimler, 2015). Fakat liderlik mekanizmasını ne kadar etkin kullanılırsanız kullanın bu eğilimin tabana yayılmasına da ihtiyaç bulunmaktadır. Gerçekten de sendikal yeniden canlanmanın temel unsurlarından birisi, tabana yayılmış bir işçi sınıfı bilinci ve buna uygun bir eylemlilik halidir. Bu mümkün olabilirse, sendikal mücadele gücü pekişeceği gibi diğer işçilerin de sendikaya yönelme eğilimi artacaktır. Bunun için sert bir sendikacılık zorunludur (Badigannavar ve Kelly, 2005; Hodder vd., 2017). Ancak kesin başarı için tek başına yeterli değildir (Hickey vd. 2010). Bu anlamda, örgütlenme stratejisi ile daha önce bahsi geçen diğer stratejilerin birlikte düşünülmesi ve tabandaki hareket ile liderlik mekanizmasının ahenk içinde olması gerekmektedir. Doğaldır ki liderlik mekanizmasının etkinliği sendika tabanı üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Fakat tam tersi, yani tabanın etkinliği de liderlik mekanizmasını çok güçlü bir şekilde etkiler. İkincisi daha ziyade sendikal demokrasi ile mümkündür. Hem sendikal demokrasi hem de sendikal yeniden canlanma ile doğrudan ilgili olan daha zorlayıcı bazı hususlar da bulunmaktadır ki, bunların en önemlilerinden birisi, işçiler arasında giderek farklılaşmış görünen çıkarların yeniden konsolide edilmesi meselesidir (Selamoğlu, 2003; Voss, 2010). Sonuç itibarıyla, yeniden canlanma mümkün olacaksa, bahsi geçen sorunların üstesinden gelmek gerekmektedir ve bu büyük ölçüde sendikaların bundan sonraki süreçteki azim ve kararlılığına bağlı olacaktır. Sendikaların bütün bu zorlu süreçleri göğüsleyebilmesi mevcut bölünmüşlükle zorlayıcı görünmekle birlikte, -sarı renkten uzak- potansiyel ittifaklarla olasılık dışı değildir.

KAYNAKÇA

- Badigannavar, V. (2009). Does Labor-Management Partnership Deliver Mutual Gains? Evidence from the UK Public Sector. *Advances in Industrial & Labor Relations*, 16, 407-427.
- Badigannavar, V., & Kelly, J. (2005). Why Are Some Union Organizing Campaigns More Successful Than Others. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 515-535.
- Badigannavar, V., & Kelly, J. (2011). Partnership and Organizing: An Empirical Assessment of Two Contrasting Approaches to Union Revitalization in the UK. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 5-27.
- Behrens, M., Hamann, K., & Hurd, R. (2004). Conceptualizing Labour Union Revitalization. C. Frege, & J. Kelly içinde, *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (s. 11-30). New York: Oxford University Press.
- Bronfenbrenner, K. (2009). *No Holds Barred: The Intensification of Employer Opposition to Organizing*. Washington: Economic Policy Institute.
- Brown, W. (2000). *Putting Partnership into Practice in Britain*. Cambridge: ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Clegg, H. A. (1975). Pluralism in Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 13(3), 309-316.
- Çelik, A. (2010). *Vesayetden Siyasete Türkiye'de Sendikacılık*. İstanbul: İletişim.
- Çelik, A. (2014). *AKP'nin On Yılında Sendikalar ve Sendikasızsızlaştırma*. Heinrich Böll Stiftung: https://tr.boell.org/sites/default/files/downloads/AZIZ_CELIK.pdf, adresinden alındı
- Çelik, A. (2015). *Metal İşçilerinin 2015 Direniş ve Grev Dalgası Üstüne Bir Değerlendirme*. RESEARCHTURKEY: Türkiye Politika ve Araştırma Merkezi: <http://researchturkey.org/tr/the-wave-of-strikes-and-resistances-of-the-metal-workers-of-2015-in-turkey-2/> adresinden alındı
- Çoban, B. (2013). Sendikal Örgütlenmede Yeni Deneyimler ve Değişen Stratejiler. *Çalışma ve Toplum*, 38, 3375-412.
- Durkheim, E. (2014). *Toplumsal İşbölümü* (2 b.). (Ö. Ozan-kaya, Çev.) İstanbul: Cem Yayınevi.
- Erdinç, I. (2014). AKP Döneminde Sendikal Alanın Yeniden Yapılanması ve Kutuplaşma: Hak-İş ve Ötekiler. *Çalışma ve Toplum*(41), 155-174.
- Fiorito, J. (2004). Union Renewal and the Organising Model in the United Kingdom. *Labor Studies Journal*, 29(2), 21-53.

- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Power, Work and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Frege, C. M., & Kelly, J. (2003). Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 7-24.
- Gall, G. (2009). What is to be Done with Union Organising? G. Gall içinde, *Union Revitalisation in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising* (s. 1-16). London: Palgrave Macmillan.
- Gall, G., & McKay, S. (2001). Facing 'Fairness at Work': Union Perception of Employer Opposition and Response to Union Recognition. *Industrial Relations Journal*, 32(2), 94-113.
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2006). Employment Relationships: Ideology and HRM Practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1190-1208.
- Güler, C. (2016). Sendikal Canlanma Stratejileri Kapsamında Örgütlenme Modelinin Uluslararası Nitelik Kazanması: ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi. *Emek Araştırmaları Dergisi*, 7(10), 89-116.
- Gülmez, M. (2013). Örgütlenme ÖzgürSÜZlülüğü Cephesinde Yeni Bir Şey Yok! Olacağı da Yok! *Çalışma ve Toplum*, 37(2), 13-40.
- Heery, E. (2002). Partnership versus Organising: Alternative Futures for British Trade Unionism. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 20-35.
- Heery, E., Kelly, J., & Waddington, J. (2003). Union Revitalization in Britain. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 79-97.
- Hickey, R., Kuruvilla, S., & Lakhani, T. (2010). No Panacea for Success: Member Activism, Organizing and Union Renewal. *British Journal of Industrial Relations*, 48(1), 53-83.
- Hodder, A., Williams, M., Kelly, J., & McCarthy, N. (2017). Does Strike Action Stimulate Trade Union Membership Growth? *British Journal of Industrial Relations* doi: 10.1111/bjir.12188, 55(1), 165-186.
- Huber, E., & Stephenson, J. D. (2001). *Development and Crisis of the Welfare State: Parties and Policies in Global Markets*. Chicago: University of Chicago Press.
- ILO. (2015). *Global Wage Report 2014-15*. Geneva: ILO.
- Işıklı, A. (2005). *Sendikacılık ve Siyaset* (6 b.). Ankara: İmge.
- Keenoy, T. (1990). HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing? *Personnel Review*, 19(2), 3-9.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Kelly, J. (2004). Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance. *Industrial Relations*, 43(1), 267-292.
- Kılıç, S. (2014). Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, 42 (3), 111-136.
- Kılıç, S. (2016). Sendikaların Yeniden Canlanması İçin İki Rakip Strateji: Paydaşlık ve Örgütlenme. *Çalışma ve Toplum*, 50(3), 1203-1230.
- Kılıç, S., & Yıldız, K. (2015). İş Arayanların Sendika Talebi ve Sendika Algısı: Türkiye'deki Temsil Boşluğu Hakkında Bazı İşaretler. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim, Özel Sayı*, 191-204.
- Kılıç, S., & Yıldız, K. (2016). İkame Etkisi, Baskı Etkisi ve Bu Etkiler ile Sendikalaşma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 24(28), 255-267.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labour, Management and Government*. Boston: Harvard University Press.
- Koç, Y. (1995). *Şeriatçılar, İşçi Hakları ve Hak-İş*. Ankara: Öteki.
- Koç, Y. (2010). *Türkiye'de İşçi Sınıfı Tarihi: Osmanlı'dan 2010'a*. Ankara : Epos.
- Korpi, W. (2003). Welfare-State Regress in Western Europe: Politics, Institutions, Globalization, and Europeanization. *Annual Review of Sociology*, 29, 589-609.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Savaş, A. (2013). *Türk-İş'ten Kaçarken Hak-İşe Yakalanmak*. Sol Haber Sitesi: <http://haber.sol.org.tr/yazarlar/alpaslan-savas/turk-isdan-kacarken-hak-ise-yakalanmak-68395> adresinden alındı
- Selamoğlu, A. (2003). İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 63-98.
- Simms, M., & Holgate, J. (2010). TUC Organizing Academy 10 Years on: What Has Been the Impact on

- British Unions? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 355-370.
- Tilly, C. (1978). *From Mobilization to Revolution*. New York: Random House.
- Tokol, A., & Güler, C. (2016). İşçilerin Gözünden Bir Direnişin Hikâyesi: 2015 Metal Direnişi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(5), 935-968.
- Uçkan-Hekimler, B. (2015). Türkiye'de Olumsuz Sendikal Algının İçsel ve Dışsal Nedenleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(68), 127-154.
- Voss, K. (2010). Democratic Dilemmas: Union Democracy and Union Renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 369-382.
- Yorgun, S. (2013). Sosyal Politika Açısından 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu. *Çalışma ve Toplum*, 39(4), 357-380.