

İşyeri Sendika Temsilcileri ve Sosyal Diyalog: Çare mi, Çaresizlik mi? ¹

Erdem Cam²

Özet: Bu çalışmada işyerinde sosyal diyalogu sağlamada önemli görevleri olan işyeri sendika temsilcilerinin sorunları araştırılmıştır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren iki konfederasyona üye olan sendikalarındaki işyeri sendika temsilcileri ile 2012-2017 yılları arasında odak grup mülakat ve derinlemesine mülakat yapılmıştır. Çok farklı işkollarından olan bu temsilcilerin belirtmiş oldukları konular, temsilcilerin işyerinde ortaya çıkan sorunları nasıl çözdükleri hakkında ipuçları vermektedir. Çalışmada temsilcilerin davranışları kuramsal olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar çatışmacı yaklaşım çerçevesinde işçilerin hakları için mücadele eden temsilciler ile yapısalıcı kuram başlığı altında işverenle uzlaşan ve diyalogu esas alan temsilcilerdir. Bu çalışmanın bulguları sayesinde Türkiye için işyerinde demokratik çalışma ortamının daha iyi nasıl kurulabileceği ve sendikal kararların tabandan karar alıcılara doğru nasıl etki edebileceği yönünde öneriler yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: Endüstriyel Demokrasi, Sosyal Diyalog, İşyeri Sendika Temsilcisi, Türkiye

1. Bu makale 12-13 Aralık 2019 tarihlerinde Yıldız Teknik Üniversitesi tarafından İstanbul’da düzenlenmiş olan VI. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi’ne sunulan “Sosyal Çatışma Kuramı ile Yapısalıcı Kuram Çerçevesinde İşyeri Sendika Temsilcileri ve Sosyal Diyalogu Sağlamadaki Rollerini” başlıklı bildirisinin önemli ölçüde genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir. Çalışmanın özeti bildiler kitabında yayımlanmıştır.

2. Doç. Dr. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, erdemcam@ankara.edu.tr.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada “işyeri düzeyinde sosyal diyalogu sağlamada işyeri sendika temsilcilerinin rolleri nedir” sorusuna Türkiye örneği üzerinden yanıt aranmıştır. Bu soru bağlamında işyeri sendika temsilcilerinin görevlerini yerine getirirken yaşadıkları sorunlar ile bu sorunları nasıl çözdükleri, bu süreçte nasıl bir rol üstlendikleri incelenmiştir. Temsilciler, görevleri itibariyle işyerinde sürdürdükleri sendikal faaliyetler ve sendika üyesi işçi ile işveren arasında köprü görevi yapmaları nedeniyle özel bir öneme sahiptir (Cengiz, 2009: 59). Temsilcilere bu denli önem atfedilmesi işçiler üzerinde yarattıkları etki vasıtasıyla işçi ve işveren arasında bir arabulucu gibi çalışmalarına bağlanabilir.

Nitel yöntemle veri toplanan bu çalışmada 144 işyeri sendika temsilcisiyle odak grup toplantıları ve 6 temsilci ile de derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanmış; sorular işyeri sendika temsilcilerinin işyerinde sosyal diyalogu sağlarken yaşadıkları sorun ve beklentileri keşfetmeye odaklı seçilmiştir. Bu araştırmada Konfederasyonlarca belirlenen illerde örgütlü tüm sendikaların işyeri sendika temsilcileri çalışma grubunda yer almıştır. Endüstriyel demokrasinin belki de en temel şartı işçilerin temsili olduğuna (Webb, 1897) göre, sunulan çalışmanın bulguları, Türkiye için işyerinde demokratik çalışma ortamının daha iyi nasıl kurulabileceği ve sendikal kararların tabandan tavana doğru nasıl etki edebileceği açısından çıkarımlar sunmaktadır.

İşyeri sendika temsilcilerinin davranışları kuramsal olarak iki ana başlık altında incelenebilir. Çatışmacı yaklaşım sosyal çatışma kuramını benimsemekte ve temsilcileri işçilerin hakları için mücadele eden kişiler olarak betimlemektedir. İşverenle uzlaşan ve diyalogu esas alan temsilci yaklaşımı ise yapısalci kuramdan dayanak almaktadır (Chang, 2005). Bilindiği gibi, 1980 sonrası Türkiye’de uygulanan iktisat politikaları ile küreselleşmenin yarattığı rekabetçi iktisadi düzen sendikaların zayıflamasına yol açmış ve sendikal örgütlülüğün

güç kaybetmemesi için işyeri sendika temsilcilerine önemli roller düşmüştür. Öte yandan kamu kurumlarındaki sendikal işçi sayısındaki azalma ile özel sektör işyerlerinde sendikal temsilin yetersiz olması, işyeri sendika temsilcilerinin etkinliklerinin sorgulanmasına yol açmıştır. Bu sorun alanları çalışma ilişkilerinde kaçınılmaz olarak bazı yeni arayışları gündeme getirmiştir. Gerçekten dünyada ve Türkiye’de sendikalar gün geçtikçe güç kaybetmektedir (Yıldırım, 2008: 199) ve bu tablo karşısında yenilikçi politika ve eylem planı geliştiremeyen sendikalar neredeyse yok olmaya başlamaktadırlar.

2. SENDİKALI İŞYERLERİNDE SOSYAL DİYALOĞUN KİLİT AKTÖRÜ: İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİSİ

İşçilerin işyerindeki yönetime katılımı doğrudan katılım şeklinde olabileceği gibi dolaylı katılım yoluyla da gerçekleşebilir. Bu ikisi birbirinden farklı yöntemlerdir (Lansbury ve Wailes, 2008: 435). Dolaylı katılımında işçiler seçtikleri ya da sendika tarafından atanan bir temsilci aracılığıyla sorunlarını çözmeye çalışır. Bir grubu temsil etmek, o grubun yaşadığı sorunları ve talepleri grup içindeki otoriteye karşı dile getirmek ve son aşamada yönetimin almış olduğu kararı, tam olarak ya da kısmen, grup üyelerinin arzu ettiği biçimde değiştirebilecek iradeyi gösterebilmek anlamına gelir. Dolayısıyla eğer bir örgüt içinde o örgütte üye olan insanları temsil eden bir mekanizma var ise bu mekanizmanın birincil görevi, örgüt üyelerinin sorunlarını çözmektir.

İşyeri sendika temsilcilerinin sendikalar içindeki işlevleri ve önemleri değişmektedir (Flanders, 1952: 56). Miller ve Rosen (1957: 516) sendika üyelerinin işyeri sendika temsilcilerine karşı olan tutumlarını inceleyen çalışmalarında, işyeri sendika temsilcisinin temel görevinin, işyerinde haksızlıklara karşı mücadele etmek olduğunu ifade etmişlerdir. Nitekim sendikal örgütlenmenin olmadığı işyerlerinde haksızlığa uğrayan işçi önce formene başvurup durumun düzeltilmesini isterken, sendikal örgütlenmenin olduğu işyerlerinde çalışanlar bir haksızlık karşısında bağlı oldukları formenden önce işyeri sendika temsilcisine

başvurmaktadır (Bethel ve diğeri, 1945: 536). İşyerindeki genel bir çatışmanın dışında günlük sorunları çözmek (Rose, 1950: 167), sendika üyelerini işveren karşısında temsil etmek, ücretle ilgili görüşmelerden haksızlık ve disiplin sorunlarına ilişkin konular da işyeri sendika temsilcisinin temel faaliyet alanları arasındadır (Huiskamp, 1995a: 157; Burchill, 2008: 58).

İşyeri sendika temsilcisinin temel sorumluluk alanları bunlar olmakla birlikte kuşkusuz tek görevleri haksızlıkla mücadele etmek değildir. Buna ek olarak, sendikal hiyerarşide en üst düzeydeki yönetici ile işçiler arasında iletişimi sağlamak, sendikaya yeni üyeler kazandırmak (Abbott, 1998: 613), siyasi ve diğeri amaçlar için üyeleri arasından bilgi toplamak ve grev durumunda grev gözcülüğü yapmak gibi sorumlulukları da bulunmaktadır. Ayrıca temsilcilerin sendika işyeri arasındaki pazarlık esnasında da önemli role sahip olduklarının altı çizilmelidir (Terry, 2003: 257; Huiskamp, 1995b: 140). Örneğin, Fairbrother (2006: 6) güç kaybeden bir sendikayı yeniden inşa edebilmenin yolunun işyeri sendika temsilciği kurumunu yeniden inşa etmekle başarılabilceğini bilhassa ifade etmektedir. O halde işyeri sendika temsilcisi hem sendika üyelerinin işyerindeki sorunlarını çözmelerine hem de sendikanın güçlü bir şekilde faaliyet gösterebilmesine hizmet edecektir. Benzer şekilde Burchill (2008: 59) de İngiltere’de bazı dönemlerde işyerlerinde sendika temsilcilerinin sayısında bir düşüş olsa da sendikalar açısından temsilcilerin sendikal faaliyetin anahtar bileşenlerinden biri olduğunun altını çizmiştir. Bu tespit dünya geneli için de yaygınlaştırılabilir. İsveç’te sendikal hareketin merkezinde işyeri sendika temsilcilerinin bulunması anılan tespiti destekler niteliktedir (Pilemalm, Hallberg ve Timpka, 2001).

Bu süreçte sorunların çözümünde önemli olan bir başka nokta ise çalışanların temsilciyi nasıl algıladıklarıdır (Nurse ve Devonish, 2006: 105). Açıkçası çalışanların haksızlıkla mücadele sürecinde işyeri sendika temsilcisine ne denli güvendikleri kritik önem taşımaktadır. İşyeri sendika temsilcisi, sendika üyelerinin öncelikleri doğrultusunda üst

yönetimle ilişki kurmanın yanı sıra üyelerin yaratıcı sorun çözme süreçlerine katılımını sağlamakla da yükümlüdür. Frost'un (2000: 562) vurguladığı gibi, temsilciler, işin nasıl yapılacağıнын yeniden belirlenmesi sürecinde üyelerin kararlara aktif katılımını sağlamalıdır. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için işçilerin ya da temsilcilerin kararların planlanma aşamasındayken ilgili kurullara katılabilmelerinin gerekli olduğu açıktır. Bu nedenle 'işçi kurulu' düzeyinde temsil önemlidir. Bu bağlamda stratejik kararların alınma süreçlerinde çalışan temsilciler daha katılımcı ve belirleyici olabilirler (Gold, 2011: 47).

İşyeri sendika temsilcilerinin görevlerini yerine getirebilmeleri işçiler ve yönetim arasındaki ortaklık ilişkisinin boyutuna da bağlıdır. Bu boyutlar; (a) ilişkinin düzeyi, (b) ilişkinin alanı ve kapsamı (c) ilişkinin derinliği olarak ifade edilebilir (Marchington ve diğerleri, 1992; Marchington ve Wilkinson, 2005'den aktaran Rittau ve Dundon, 2009: 13). Ortaklığın düzeyinin belirlenmesi öncelikle işyerindeki birimlerin analizi ile mümkün olabilir. Çünkü işyerindeki ortaklık, sendika temsilcileri, yöneticiler ve diğer işçi temsilcileri arasında gerçekleşir. Ortaklığın kapsamı, formel ya da informal ortaklık süreçlerine karşılık gelmektedir ve önemsiz olaylardan sözleşmeden doğan haklara ya da daha stratejik konulara kadar varabilir. Birçok saha çalışması organizasyonlardaki ortaklık anlayışının; 'ılımlı insan kaynakları uygulamaları' ile görece yumuşak olabileceği gibi, 'ödemeler ya da sendika-yönetim görüşmeleri' gibi daha sert de gerçekleşebileceğine işaret etmektedir.

Ortaklığın derinliği ise sendika temsilcilerinin yönetimin kararlarını ne kadar etkileyebileceği ile ilişkilidir. Nitelikli bir ortaklık ilişkisi ancak sendikalaşma oranının yüksek olduğu işyerlerinde bulunabilir (Oxenbridge ve Brown, 2002: 273'den aktaran Rittau ve Dundon, 2009). Buna karşılık dar bir ortaklık alanı, genellikle geçici işçilerin olduğu firmalarda görülmektedir. İşyerlerindeki ortaklık anlayışına göre işyeri sendika temsilcisinin rolünün de değişeceği beklenmelidir; sektör, icra edilen meslek, sorunların çeşitliliği temsilcinin rolünü biçimlendirmektedir. Her şeyden önce işyeri sendika temsilcileri

kendilerini yönetim ve işçiler arasında sorunları çözme görevini üstlenmiş birer aracı olarak görmelidirler (Rittau ve Dundon, 2009: 20). Bu bakış açısıyla, işçiler ve işyeri arasındaki ortaklık anlayışının kapitalist ekonomik model içinde yer alan uzlaşmacı bir anlayışı temsil etmesi beklenmektedir. Çatışmacı yaklaşım hâkim olduğunda ve sınıf ayrımı açıkça belirginleştğinde ise bir ortaklıktan ziyade çıkarları çatışan ama bir arada olan / olmak zorunda kalan iki gruptan söz edilebilir. Tahmin edilebileceği gibi işçiler zayıf olan grup içindedir.

Sendika temsilcisinin grev gözcülüğü dışında yer alan görevlerini yapabilmesinin en temel koşulu ise yönetime katılma, yönetimi etkileme ve temsilcisi olduğu sendika yönetimi ile olumlu ilişkiler içinde olmasıdır. Yönetime katılma modelinin insanoğlunun uzun tecrübesi sonucunda ortaya çıkmış olduğu gerçeği, geçmişte tam otoriter yönetimler karşısında yönetilenlerin ‘yönetime katılmak’ suretiyle yöneteni etkileme, hatta manipüle etme imkânı bulunmadığı için şaşırtıcı değildir. Yıllar boyunca farklı yönetim modellerinden evrilerek yönetime katılma modelinin ortaya çıkması sancılı bir mücadelenin eseri olarak nitelendirilmelidir. Fişek (1979: 44) yönetime katılmayı; “otoriteyle demokrasi, sosyal adaletle verimlilik artışı, yönetilenlerin haklarıyla yönetenlerin yetkileri ve eşyanın yönetimiyle insanın yönetimi arasındaki duyarlı dengenin ideolojik bir ifadesi” diye tanımlamaktadır. O halde işyeri sendika temsilciliği, işçilerin yönetim karşısındaki sorunlarını çözebilmek adına oluşturulmuş demokratik bir katılım mekanizmasıdır. Bu katılım mekanizmasının amacının; sadece işyerinde demokrasiyi sağlamak değil, sosyal adalet yoluyla işyerinde verimliliği de arttırmak olduğunun altı çizilmelidir. Böyle bir katılım mekanizmasının etkin ve başarılı olabilmesi, mekanizmanın kuruluşundan işleyişine kadar olan sürecin amaca uygun bir şekilde tasarlanması ile mümkün olabilir. Gerçekten, çalışanların işyerinde temsili ve ikili sosyal diyalog mekanizmaları ağırlıklı olarak yönetime katılma mekanizmaları ile sağlanmaktadır. Yönetime katılmanın aslında endüstriyel yaşamın yönetiminin demokrasi kuralları çerçevesinde yapılması an-

lamına geldiğini belirten Talas'a (1997: 492) göre; yönetime katılmanın esasını oluşturan iki temel ilke şunlardır: (a) Özel mülkiyet kurumunun mülk sahibine sağladığı yönetim ayrıcalığı ve tekelinin yumuşaması. (b) Yönetim yetkilerini emek ile paylaşmak ve çalışma yaşamını daha insancıl bir seviyeye ulaştırmak.

Bu ilkelerin, ağırlıklı olarak, işyerindeki demokratik uygulamaların genişlemesi üzerinde durduğu anlaşılmaktadır. Genişleme birçok şekilde gerçekleşebilir. İşletmenin yönetime katılma ya da diğer bir ifade ile endüstriyel demokrasi ya da güncel (ve anlam itibariyle yumuşatılmış) tanımlanması ile ikili sosyal diyalog, özellikle kapitalist sistem içinde basit bir şekilde bilgi alıp vermeden başlayarak etkin bir biçimde yönetime katılmaya kadar uzanabilir. Bu şekilde katılma işlevi işçilere danışılması, müzakereler yapılması, işçi ve işveren arasında işbirliği yapılması, çalışanların yönetimde fiilen yetki sahibi olması ve sorumluluk alması şeklinde gerçekleşebilir (Talas, 1997: 517). İşyerinde meydana gelen sorunların çözümünde formel bir yol olan yönetime katılma mekanizmalarının dışında ki bir başka seçenek, işyeri sendika temsilcileri ya da işçi temsilcileri ile işyeri yönetimi arasındaki ilişkilerin düzeyidir. Bu sorunlar temsilci ile yönetim arasında kurulacak yakın ilişkiler ile daha kolay çözüme kavuşur (Singer ve Veglahn, 1985: 53). Temsilciler ve yönetim arasındaki bazı ilişkiler, tarafların enformel tartışmaları ile ilişkileri karşılıklı korumayı amaçlayan konuşmalar üzerine kuruludur. Üstelik bu ilişki biçimi sadece o işyerindeki bireyleri içeren geniş kapsamlı bir güç dengesi üzerine kurulu bir ilişki biçimi değildir, aynı zamanda uzun dönemli karşılıklı çıkarları ve güvenin oluşumunu da ilgilendiren bir konudur (Haynes ve Allen, 2001: 168).

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

Daha önce de değinildiği gibi, işyeri sendika temsilcilerinin tipolojileri üzerine yapılmış çalışmalar tipik olarak iki sosyolojik paradigmaya dayanır. Bunlar sosyal çatışma kuramı ile yapısalcı kuramdır.

Bu kuramlar genel olarak sosyal ilişkiler ve özel olarak endüstri ilişkileri üzerine özgün kuramsal varsayımlar önermektedirler. İşyeri sendika temsilcilerinin rolleri bu varsayımlar çerçevesinde açıklanabilir. Sosyal Çatışma Kuramı, temel olarak Karl Marx tarafından geliştirilmiştir. Sosyal Çatışma Kuramının temelleri Marx'a dayanmakla birlikte, Marx'ın çalışmasının Bongers, Dahrendorf ve Volf tarafından tekrar yorumlanması olarak da değerlendirilebilir (Turan, 2013: 156). Bu kurama göre sosyal ilişkiler esasen zorlayıcı, çatışmacı, rekabetçi ve istikrarsızdır (Turney, Beegley ve Powers, 1989'dan aktaran Chang, 2005: 50-51). Bu yaklaşım toplumda etkili olan gruplar ile dezavantajlı gruplar arasındaki çatışmayı konu alır. Etkili olan gruplar toplumdaki ayrıcalıklarını korumak isterlerken, ezilen kişi ve gruplar ise bir hak mücadelesi içine girerler (Akan, 2009: 9). Kuram, endüstri ilişkileri açısından işçi ve sermaye arasındaki dengesiz güç üzerine odaklanır. Yani işçi ve yönetim sürekli ve değişmez bir biçimde işyerindeki güç ve kontrolü ele geçirmeye çalışır (Devinatz, 1999; Fantasia, 1988'den aktaran Chang, 2005: 51). Endüstri ilişkilerinde çatışmacı yaklaşımı kuramsallaştıran Hyman da endüstri ilişkilerinin bir güç ilişkisi olduğunu ifade etmiştir (Hyman, 1975). Öte yandan, şirketlerin üst düzey yöneticileri toplumda hukuk, siyaset, din, eğitim ve basın-yayın gibi toplumsal kurumları kontrol etmek suretiyle ayrıcalıklarını koruyabilirler. Kapitalistler kârlarını en üst düzeye çıkarabilmek için emeği sömürür ve sonunda onların birlik içinde ve toplu olarak hareket etmeden şartlarını iyileştiremeyeceklerini fark etmelerini sağlarlar. Bundan dolayı toplumsal değişme, beklenmedik ve devrimseldir. Bu çerçevede çatışma yönelimli işyeri sendika temsilcileri halkla organize olur, sendika üyelerinin katılımına ve toplumsal değişimin geniş bir taban üzerinde gerçekleşmesine odaklanırlar. Ne zaman bir işçi-yönetim çatışması ortaya çıkarsa üretim düzeyindeki eylemin yönetici imtiyazını zorlama noktasında hayati olduğuna inanırlar. Sıradan sendika üyeleri herhangi bir haksızlık ya da toplu pazarlığın kırılması ile karşılaştıklarında üretimden

gelen güçlerini kurallar dâhilinde; iş yavaşlatma eylemi ve üretimi azaltma ya da yasadışı grev ile acil bir çözüm sağlanması yönünde kullanırlar (Chang, 2005: 51). Bu hak arama süreçlerinin başlatılmasında işyeri sendika temsilcilerine önemli rol ve görevler düşer.

Sosyal çatışma kuramının aksine yapısalcı kuram sosyal ilişkileri uzlaşma, işbirliği, karşılıklılık ve istikrar ile karakterize eder (Turner, Beeghley ve Powers, 1989'dan aktaran Chang, 2005: 52). Endüstri ilişkileri açısından yapısalcılar, işçi ve yönetimin birbirine karşı olmak yerine beraber çalışmalarını gerektiğini tartışmaktadır (Gregory and Nilsson, 2004: 15). Çünkü her iki taraf da amaçları, değerleri ve çıkarları paylaşmaktadır ve bu işbirliğinin her iki taraf için de olumlu sonuçları vardır (Golden ve Ruttenberg, 1942: 263). Yapısalcı yönelimli işyeri sendika temsilcileri çalışanların davranışlarının yönetimin ihtiyaçları çerçevesinde istikrarlı ve verimli olmaları için uğraşırlar. Çünkü işyeri düzeyinde karar alma süreçlerine etkin katılım sağlayan temsilcilik mekanizmaları ürün kalitesi ve çalışanların verimliliğini artırır (Hunter, 1998: 557). Bu akımın açıklamış olduğu temsilci rol ve görevlerine göre temsilciler, sendika ve yönetim arasında diplomatik, barışçıl ve istikrarlı ilişkileri tercih ederler. İş sözleşmelerinin yönetiminde daha çok pasiftirler ve genellikle bir haksızlık durumunun üyeleri tarafından dile getirilmesini beklerler. Öngörülebilir bir tavır içinde olmayı tercih ederler ve fesatçı anlayışları cesaretlendirmezler (Reshef, 1987'den aktaran Chang, 2005: 52). Kendilerini, sendika üyeleri ve yönetim arasında tarafsız bir kişi olarak barış yapıcı, arabulucu, uzlaştırıcı ya da irtibat noktası olarak görürler (Chang, 2005: 52). Bu anlayış, 21. yy sendika-yönetim ilişkilerini açıklayabilmesi açısından daha kabul edilebilir görünmektedir. Sendika yönetim ilişkileri sistemi tarafların her birini içeren ve “kazan kazan” yaklaşımı üzerine kurulu bir anlayışı içermektedir (Kochan ve Osterman, 1994; Ackers ve Payne, 1998; Geary, 2008'den aktaran: Rittau ve Dundan, 2009: 11). Bu bağlamda yapısalcı modelin çerçevesi içine giren işyeri sendika temsilcisi tipi, işyerindeki sorunların uzlaşma ile sonuçlanması için uğra-

şan bir aracı konumundadır. İşyeri sendika temsilcisinin bu faaliyete başlaması genellikle haksızlığa uğrayan bir işçinin ya da işçi grubunun talebi ile başlar ve yine taleplerin otorite sahibi tarafından karşılanması için gerekli girişimleri içerir. Bu girişimlerin başarılı olabilmesi temsilcinin temsil ettiği sendikanın gücüne, hak arayan işçi ya da işçi grubunun olaydaki haklılık derecesine ve en önemlisi işverenin tutumuna göre değişiklik gösterebilir. İşte bu süreçte işyeri sendika temsilcisinin tutumu ve davranışları önemli bir etken olarak ortaya çıkar.

4. YÖNTEM

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak odak grup ve mülakat teknikleri kullanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren iki işçi sendikaları konfederasyonuna bağlı olan 18 ilde sendikalardaki 144 işyeri sendika temsilcisiyle odak grup toplantıları yapılmış; ayrıca 6 derinlemesine mülakat gerçekleştirilerek veriler zenginleştirilmiştir. 2012-2017 yılları arasında gerçekleştirilen odak grup toplantıları yaklaşık 60 dakika, bireysel mülakatlar 25-30 dakika sürmüştür. Hazırlanan 14 ana sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu ile toplanan veriler katılımcıların izniyle kayıt altına alınmış ve deşifre edilmiştir. İşyeri sendika temsilcileri kimliklerinin ortaya çıkmasını ve temsil ettikleri sendikaların bilinmesini arzu etmedikleri için yer, zaman ve sendika adları gizli tutulmuştur. Veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiş; temalar ve alt temalar belirlenmiştir. İzleyen bölümde söz konusu bulgular özetlenmektedir.

5. BULGULAR

Odak grup oturumlarında ve derinlemesine mülakatlarda Türkiye’de işyeri sendika temsilcilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları zorluklar, temsil ettikleri işçi kitlesinin beklentileri, sendika içindeki rolleri gibi birçok konu işyeri sendika temsilcilerinin deneyimleri ve fikirleri çerçevesinde tartışılmış; ardından çözümlenen veriler kategorize edilmiştir. İki ana tema belirlenmiştir: uzlaşmacı (yapısalcı) sen-

dikacılık anlayışı ve mücadelecî (sosyal çatışmacı) sendikacılık anlayışı. Oysa Türkiye’de sendikalar ve sendikal anlayış birkaç kuramsal yaklaşım ile açıklanabilecek kadar homojen bir yapıda değildir (Cam, 2019). Gerçekten aynı sendikanın farklı şubelerine bağlı olarak çalışan işyeri sendika temsilcileri arasında birçok konuda görüş ayrılığı ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Buna karşın rakip sendikalarda işyeri sendika temsilciği yapan sendikacılar ise şaşkıncu şekilde, rakip oldukları sendikalardaki temsilciler ile benzer görüşler beyan etmişlerdir. O nedenle, konfederasyon, sendika ya da işkolu ayrımı yapmadan sadece iki ana tema altında veri analizi yapılması uygun bulunmuştur. İzleyen bölüm, temsilcilerin genelini temsil kabiliyetine sahip ve özellikle dikkat çekici olan ifadelerle yer verilerek düzenlenmiştir.

5.1. Sosyal Çatışma Kuramı Çerçevesinde İşyerinde Sosyal Diyalog ve Temsilciler

Bu başlık altında yapılan analizler işyerindeki sorunların çözümünü ve hak arama yollarını mücadelecî bir anlayış pratiği ile yürüttüğünü ifade eden temsilcilerin söylemleri çerçevesinde oluşmuştur. Bu çerçevede temsilcilerin söylemleri işçilerin haklarını tam olarak bilmiyor olmalarından, kendileri ile ilgili konulara ilgisiz kalmalarına kadar uzanan bir çeşitliliği yansıtmaktadır. Bu alt temalar ışığında elde edilen bulgular oldukça düşündürücüdür. Açıkçası **sendikaya ilgisizlik** ya da **sendikal mücadeleye inancın zayıflaması** en önemli sorun alanları olarak belirginleşmektedir. Örneğin bir temsilci, işçilerin en önemli günlerinden biri olması gereken sendikal eylem düzenledikleri günlere üyelerinin katılma konusundaki isteksizliğini eleştirel bir üslupla dile getirmiştir:

Ben işçilerin sendikal olaylara katılımı ile ilgili olarak bir şey söylemek istiyorum. 1991 yılında Bursa’da toplu sözleşme görüşmelerine yaklaşık on beş otobüs kaldırdık. Bundan iki üç yıl önce Ankara’daki eyleme üç otobüsü zorla doldurduk. Bizim temsilcisi olduğumuz çalışanlarımızda özellikle emekliliğinin yaklaşmasından dolayı bir umursamazlık

var. Bunun olmaması gerekiyor. ‘Emekliliğim geldi ben gideceğim’ düşüncesi kesinlikle çok yanlış. Bizden sonra aynı iş hayatında çocuklarımız da olacak. Bizim bu olaylara yaptığımız her katkı yarın çocuklarımızın daha kolay bir iş hayatının olmasına zemin hazırlayacaktır. Bunun için mücadele etmemiz gerekir.

Bir başka temsilcinin ifade ettikleri de benzer şekilde aktarılan bu görüşü destekler niteliktedir. Yine temel sorun olarak karşımıza çıkan sonuç, **işçilerin kendi örgütleri olan sendikalara yeterince sahip çıkmadıkları ve sendikayı ödemiş oldukları aidat karşılığında bazı işlerinin yapıldığı yer olarak görmeleridir:**

İşçi arkadaşlar sendikadan kendi menfaatlerinin giderilmesini istiyor ama sendikaya gerekli desteği vermiyorlar ve genel organizasyonlara katılım az seviyede oluyor. İşçiler sendikayı işverene karşı korunma aracı olarak görüyor ve çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda hareket ediyorlar. İşçiler sendikayı aidat kesilen bir kurum olarak görüyor ve alınan aidatlar karşılığında kamu kurumlarında vb. yerlerde bazı işlerinin yapılmasını talep ediyorlar.

Diğer temsilcinin ifadesinden anlaşıldığı gibi işçilerin eyleme katılmama gerekçesi emekliliklerinin yaklaşıyor oluşudur. Hâlbuki emekliliği yaklaşırsa dahi bir işçinin, çalışma şartlarını ilgilendiren konularda düzenlenen herhangi bir eyleme katılması; onun işçilik bilinci ile ilgilidir. Bu çerçevede Türkiye’de işçilerin hâlâ işçileşme sürecini tamamlamadığı ve bu nedenle sadece kendi yaşam süresiyle ilgili konularda duyarlılık gösterdiği sonucuna varılabilir. Makal (1999: 41) Cumhuriyetin ilk dönemlerindeki Türk işçisini, “tam olarak işçileşme sürecini tamamlamamış köylü-işçi statüsünde” tanımlamaktadır. Her ne kadar bu tanım tarihi olarak geçmişe yansıtılsa da günümüzde hâlâ geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Nitekim yukarıdaki alıntı bu tespiti destekler niteliktedir. Bu çerçevede doğal olarak işçilerin bu ilgisiz tutumları mücadeleciler sendikacılık anlayışı çerçevesinde temsilcilik görevini üstlenen temsilcilerin yaşadıkları zorluklar için temel bir örnektir.

Mücadeleciler temsilcilik anlayışını benimsemiş temsilcilerin bir di-

ğer sıkıntısı sendikacılığın tabandan gelen talepler doğrultusunda işlemiyor oluşudur. **İşverenlerin güdümünde olan bir sendikacılık anlayışının hâkim olduğunu ifade eden temsilci, bunun sendikal mücadeleyi çok olumsuz etkilediğini ve bu şartlar altında kendiliğinden gelişen bir tepki ortaya koyamadıklarını ifade etmiştir.**

Birileri bu yolda zamanında kendini çok feda ettiği için bizler bugün rahat sendikacılık yapıyoruz. Mesela İngiltere’de kaç tane insan haftalık çalışma süresinin azaltılması için öldü? Ama bizler bugün onlara sahip çıkamıyoruz. Onlar öldüğü için biz burada çok rahat konuşuyoruz. Bunları bir kenara bıraksak bile işverenin karşısında bir şey söyleyemeyen insanlar var. İşçi şunu kabullenmiş artık, yani eskiden tabandan tavana doğru örgütlenme modeli vardı şimdi tam tersine döndü. **Şimdi işveren tavandan aşağı doğru hükmediyor. Yani diyor ki, ‘arkadaşlar yarın hepiniz X Sendikasına, Y Sendikasına ya da Z Sendikasına üye olun’** (vurgu yapılmıştır). Ne yazık ki içinde olduğumuz durum böyle... Keşke işçiler kendi arzularıyla bunu yapabilseler. Sendikacılığın ilerlemesi için böyle bir model gelişmesi lazım.

Sosyal çatışma kuramı çerçevesinde ele alacağımız başlıklardan bir diğeri, **işçilerin sendikalara karşı temkinli bir tavır içinde olduklarıdır.** İşçilerin bu tutumu mücadelecî sendikacılık anlayışını zayıflatmaktadır. Bu çerçevede bir temsilcinin ifadeleri dikkat çekicidir:

İşçi arkadaşlarda sendikaya karşı bir korku var. İşçiler arasında sendikaya gidildiğinde işimden olurum veya sendika ile uğraşırsam düzenim bozulur gibi düşünceler var. Bu yüzden işçiler mümkün olduğunca sendikaya soğuk durmaktadırlar. Fakat bir işyeri sendika temsilcisi olarak bu durumu işçi arkadaşlar ile sürekli diyaloga geçerek çözmemiz lazım. Sendikanın işçiler için ne anlam ifade ettiğini onlara anlatmalıyız ve sendika üyesi olmanın sendikasızlıktan daha iyi olduğu düşüncesini benimsemelerini sağlamalıyız.

Bir başka temsilcinin temel şikâyet noktası, **işyeri sendika temsilcilerine verilen zamanın yeterli olmaması ve işçilerin sorunlarını dinleyebilecekleri fiziki bir alana sahip olmamalarıdır.**

Sendika temsilcisi arkadaşları işlerinin başından alıp, biraz daha rahat bir ortamda çalışabilmelerinin sağlanması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü ben kendimden örnek verirsem; çalışma saatim 8 saat, yarım saat de yemek paydosum var. Bu yarım saatlik yemek paydosunda insanlarla ne kadar beraber olabilirim, onların dertlerini ne derece dinleyebilirim? Diğer 7,5 saatlik çalışma vaktinde ben işimin başından ayrılırsam, çalışmış olduğum iş, seri üretim olduğu için amirime, bölümüme ve yapmış olduğum işe veya benden sonra gelecek arkadaşına saygısızlık yapmış olurum. Bu sıkıntıyı sendikaların gidermesi gerekir. Şu an için temsilcilere belirli bir zaman veriliyor ama bu zaman yeterli değil. Bir temsilciye 1 saat veya 2 saat yeterli olmamaktadır. Herhangi bir toplantıya katıldığında, insan kaynakları ile o vaktimiz orada gidiyor. Çalışan arkadaşlara yeteri kadar vakit ayıramıyoruz. Çalışan arkadaşlara vakit ayırabilmemiz için bütün temsilci arkadaşların sadece baş temsilci değil herkesin işinin biraz hafifletilmesi gerekmektedir. Çünkü sendikaların kalbi, kanadı, eli, ayağı, gözü, kulağı temsilcilerdir.

Bir başka temsilci de benzer zorluklar yaşadığını ifade etmiştir. İşyeri sendika temsilcisinin temel görevi; işçilerin sorunlarıyla ilgilenmek olduğuna göre bu noktada temsilcilere üstlenmiş oldukları bu işi yapabilmeleri için yeterli zamanın verilmesi önemlidir.

Ben baş temsilciyim, çalıştığım yerde vardiyalı çalışıyorum ama başa çıkamıyorum. Gece 3:00 sabah 11:00 üç vardiya halinde çalışıyoruz. Üzerimizde devamlı bir baskı var, yöneticiler tarafından durmaksızın iş veriliyor. Ben de vardiyalarımın artı kalan zamanda fabrikaya gelerek temsilcilik yapmaya çalışıyorum. Bu şekilde sendikal faaliyetleri yürütmeye çalışıyorum. Bu büyük zorluk benim için.

Temsilcilerin ve onları destekleyen sendika üyesi işçilerin karşı karşıya kaldıkları önemli sorunlardan bir diğeri ise **fiziksel şiddettir**. 1991 yılında yaşanan bir olayı anlatan işyeri sendika temsilcisinin ifadeleri dikkat çekicidir:

Benimle çalışan arkadaşlarımı işten çıkardılar. X sendikasına üye olan arkadaşların iş akitlerini bitirdiler ve oradan tekme tokat kovdular. Göv-

de gösterisi var, bir de caydırıcılık olayı var özel sektörde. İşçiyi dövüyor yanında tuttuğu bazı adamlar aracılığıyla. İşten çıkartılan arkadaşlarımız; böyle lider olan, çok konuşanlar genellikle.

Şiddeti sendikalı işçiler üzerinde uygulanan genel bir eğilim olarak değerlendirmesek de bazı örnekler bunun sendikalı işçiler ve özellikle temsilcilerin yaşadığı sorunları ifade etmek açısından önemli bir veri olduğunu göstermektedir. Bir başka sorun **işverenlerin temsilciler ile görüşmek istememesi** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu ya temsilcilere zaman ayırmayarak ya da onların iş yükünü arttırıp psikolojik yıldırma yöntemleri ile sağladıkları ifade edilmiştir.

İşveren vekilleri veya işverenler sendika temsilcilerine daha fazla iş yükü vererek bu konudan uzak tutmaya çalışıyor. İş yükü artırılıyor, işçiler göreve gönderiliyor yani hareket ve görev alanından uzaklaştırılıyor. Şimdi sendika temsilcileri, işveren vekili ve işverenle temasa geçmek istediği zaman tamamen bir kavga ortamına girecekmiş gibi davranıyor. İşveren ya da temsilcisi bu şekilde kaçıyor o görüşmeden. Kesinlikle sendika temsilcisini karşısında görmek istemiyor. Acaba ne sorunla gelecek veya bana nasıl bir maliyet çıkaracak veya beni sendikayla nasıl yüz yüze getirecek? Sorunların en büyüğü budur.

Mücadele etmenin ve sendikal gücü kullanmanın, iş güvencesini sağlamasına koşut olarak işçiler üzerinde olumsuz sonuçları da olmaktadır. Örneğin yerel yönetimlerde örgütlü bir sendika şube başkanının yapmış olduğu mücadele sonucunda, **kamu otoritesi işyerinde çalışanlara psikolojik şiddet** uygulamaya başlamıştır.

Geçmiş bir dönemde, bizim o zaman işyerinde neredeyse hiç işimiz yok. Bu dönemde genel müdürümüz, bize baskına geldi. Bizim eski amirlerimiz öğlen tatilinde kahveye gitmeyip iş yerinde kendi aralarında kâğıt oynuyorlardı. Bunun üzerine 13.50'de genel müdür geldi. Bizim yemek saatlerimiz iş durumuna göre esnektir. Bizi yakaladı kumar oynuyoruz diye. Dolaplarımıza kadar aradı. Şikâyetler gelmiş alıyoruz diye. Sizi işten atacağım dedi. Bunun üzerine sendikayı devreye soktuk. Sendika devreye girmeden önce genel müdür dilekçe karşılığında sizi af-

federim dedi. Dilekçede genel müdürün istediği her görevde çalışırım diye yazmamız istendi. Eğer bu dilekçeyi vermezsek iş akdimiz feshedilecekti. Bunun üzerine sendika disiplin kurulu oluşturuldu. Sendika başkanımız dedi ki eğer siz bunları atarsanız 10 ay içerisinde ben bunları tekrar işe getiririm. Bunların bütün haklarını alırım, tazminat davası açarım. Size de devleti zarara uğratmaktan dava açarım. Durum böyle olunca olay tersine döndü. Bunun üzerine işyeri güvenliğini tehlikeye attığımız gerekçesiyle hepimize 3 yevmiye ceza verildi ama iki sene boyunca bize kötü muamele yapıldı.

İşyeri sendika temsilcilerinin söylemleri çerçevesinde mücadeleci sendikacılık anlayışını benimsediğini ifade eden temsilcilerin işyerindeki sorunları çözüm yolları hem onların hem de temsil ettikleri çalışanların menfaatlerini koruma noktasında işe yarar görünmektedir. Bu söylemler işçilerin işyerinde yaşadıkları bazı sorunların çözümünde sendikal temsilin önemini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Her ne kadar sendikal temsil işyerinde yaşanan sorunların çözümünde önemli bir rol üstlenmiş olsa da hâlâ iyileştirilmesi gereken süreçler bulunmaktadır. Bu süreçlerin ve iyileştirmelerin neler olduğuna ilişkin öneriler makalenin sonuç ve öneriler bölümünde sunulmuştur.

5.2. Yapısalcı Kuram Çerçevesinde İşyerinde Sosyal Diyalog ve Temsilciler

Türkiye’de mücadeleci işyeri sendika temsilcileri yanında uzlaşmacı bir tutum içinde olan temsilciler de mevcuttur. Bu başlık altında mücadele yerine müzakere yöntemini tercih ettiğini beyan eden temsilcilerin deneyimlerine yer verilmiştir. Bir temsilci sendikaların **siyasetle olan ilişkileri çerçevesinde güçlü olabildiklerini** ifade etmiştir. Yerel yönetimlerde örgütlenmiş bu sendikada görev yapan işyeri sendika temsilcisinin tespitleri şöyledir:

İşyerinde çalışanlarla alakalı herhangi bir sıkıntı olduğunda işveren ile kurduğumuz kişisel ilişkimizden dolayı birçok problemi çözebiliyoruz. Biz belediye işkolunda olduğumuz için siyasetin en etkin olduğu çalışma alanında görev yaptığımızdan dolayı siyaseti kullanıyoruz. Genellikle iş-

yeri sendika temsilcileri, çavuşlar ve amirler işverenin adamıdır, sendikanın adamı biraz daha azdır. Genelde temsilcinin burada yapabileceği şey; siyasi gücüyle ve sendikanın gücüyle orantılıdır. Sendika güçlüyse istediğini yaptırır. Değilse biraz işverenin dediği olur. Benim alanda yaşadıklarım genelde bu şekilde...

Bir başka örnekte ise, toplu iş sözleşmesindeki düzenlemeye aykırı olarak izinsiz şehir dışına çıkan bir işçinin orantısız bir disiplin cezasına çarptırılması da yine diyalog ve uzlaşa temelli bir anlayışla çözülmüştür. Bu konuda ilgili sendika temsilcisinin anlatmış olduğu olayda konu karşılıklı **istişare ile çözümlenmiş** ve işçinin işten atılması engellenmiştir.

Bir arkadaşımız hiçbir mazereti yokken sadece araba almaya şehir dışına gitmiş. Alım satım yaptığı için yani geçerli bir gerekçesi olsa tamam deriz. Gerekçesi araba almak olduğu için izinde de olsa işyerine bildirmeden şehir dışına çıkamıyoruz. Bu kitapçığımızda yazılı olarak da var. Bu hem izin bildirmiyor, izinsiz gidiyor ve şehir dışına çıkıyor. Bu arkadaşta kuralları bilmemiş bir cahillik yapmış diye karşılıklı diyalog içinde bir uyarı yaptık. Sonuçta işinden etmedik. Karşılıklı ikili ilişkilerle, sohbetlerle devreye girerek iki arkadaşımızın savunmasını beraber yazdık ve bu şekilde işten atılmasını engelledik.

Uzlaşa ile işyerinde sorunların çözüldüğü ifade eden aynı sendikacı sorunları çözmek için işyerinde verimliliğin üst düzeyde olduğu zamanların seçildiğini, kârlılığın yüksek olduğu dönemlerde işvereni ikna etmenin daha kolay bir yol olduğunu ifade etmiştir. Buradaki temel soru; eğer işyerinde verimlilik yüksek olmasaydı o temsilci, ilgili işçinin sorununu nasıl çözecekti? Bu bağlamda sendikaların güçlü olması gerektiğini ve **sorunları çözebilmek için işyerinde kârlılığının arttığı dönemlerin beklenmesi** gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Temsilcinin ifadesi şu şekildedir:

Biliyorsunuz 2000 yılından sonra müzakerecilik, liderlik var, bizim işimiz bu. Konuşuruz, hava gök gürültülü ise uzaklaşırız, bir zaman veririz, uygun zamanını buluruz muhataplarımızın. Gideriz, ne istiyoruz?

Kenarından köşesinden, işlerimizin iyi olduğu zamanı kollarız, yani üretimin yüksek olduğu zaman dilimine bakarız.

Bir başka işyeri sendika temsilcisi sorunların çözümünde uzlaşmanın önemini vermiş olduğu şu örnek ile anlatmıştır.

Örneğin daha evvelden, en ufacak bir şeyde vardiya amirleri hemen işçi arkadaşın savunmasını alarak disiplin kuruluna göndermeye girişiyordu. Örneğin ihtar verilecek bir durum için bile disiplin kurulu toplanıyordu. Fakat disiplin kurulu öyle bir noktaya geldi ki artık dejenere olmaya başlamıştı. Bir bakıyorsunuz haftada on tane, on beş tane işçi arkadaş için disiplin kurulu toplanmaya başlamıştı. Şunu da ifade etmek gerekir ki, onu gönderen kişi de işçinin savunmasını alıp, disipline sevk ederken amacı belki de sadece o insanın bir daha yapmamasını sağlamak. Ama yazmış olduğu yazıya karşılık disiplin kurulu eğer yasayı uygulayacak olursa o adama ya yevmiye cezası vermek zorunda ya da işten çıkartma durumuna gelecek. Bundan dolayı biz disiplin kurulu olarak fabrika müdürlüğünden vardiya amirleri ve mühendisleri ile bir toplantı talep ettik. Disiplin kurulu başkanı burada her gereksiz şey için insanların disiplin kuruluna sevk edilmesinin yanlış olduğunu izah etti, bize de söz verdi, biz de ihtar cezasını amirin gerektiğinde kişiye verip dosyasına koyabileceğini, bunun içinde insanı disiplin kuruluna vermesi gerektiğini, bazı şeylerin diyalogla daha rahat çözülebileceğini ifade ettik. Çünkü bir insandan çok farklı tepkiler alabiliyorsunuz, ihtarla belki düzeltelim dediğiniz o insanı, bir ihtarla tamamen işten koparabiliyorsunuz.

İşyerinde meydana gelen sorunların çözümünde kullanılan diğer yol ise **işyeri sendika temsilcilerinin yönetim ile kurmuş oldukları informel ilişkiler** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işyeri sendika temsilcisi, işyerinde meydana gelen sorunların çözümünde, çalışanların işyeri yönetimi ile herhangi bir şekilde çatışmamaya girmemesi gerektiğini ve bu tür durumlar ortaya çıktığı zaman sorunu sendikaya yansıtması gerektiğini ifade etmiştir:

Genelde işverenle ilgili durumlarda işçi arkadaşlara diyoruz ki; arkadaşlar bir şey olduğunda bize haber verin, siz mevzuya girmeyin. Biz başkan-

la konuşur hallederiz, o şekilde hallediyoruz işleri. Bir arkadaşımız sürgün yaşamıştır keyfi olarak veya müdürüyle sorun yaşamıştır. Artık arıyoruz biz müdürü, alttan girip üstten çıkıp hallediyoruz arkadaşın işini. Bu tür durumları kurula getirmeden halletmeye çalışıyoruz. Kurula geldiği zaman zaten o kuruldan disipline de sevk edilebiliyor o iş. Ona gerek kalmadan genelde biz müdürlerle bir çay sohbetinde bu işi çözüyoruz.

Kişisel koruyucu donanım kullanılmasında gerekli kalitede malzemenin alınabilmesi için de işyeri sendika temsilcisinin işyeri yönetimi ile kurmuş olduğu diyalog sorunların aşılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yaptığımız iş hususunda yemeklerde sorunlar vardı. Onların aşılması yönünde işverenle irtibata geçtik. Sosyal hizmetlerle ilgili servis konuları vardı. İşçi amir diyalogu sorunlu olan insanlar vardı. İş kılık kıyafet yönetmeliğiyle ilgili, iş ayakkabısıyla ilgili problemler vardı. Mesela ayakkabılarda uygunsuzdu. Arkadaşların giydiği ayakkabılarda problem yaşanmıştı. Ayak sağlıklar olumsuz etkileniyor; pişme, koku vs. olumsuz durumlar ortaya çıkıyordu. Bunu iş güvenliği amiriyle paylaştık ve bu ayakkabıların arkadaşlara verilmemesi hususunda ayakkabı değişikliğine gittik. Farklı bir ayakkabı getirtirerek bunu deneme usulüyle sonra da işçi arkadaşlara dağıtılmasını sağladık. Şu anda problem yok, koku ve pişmeler gibi bir sorun ortadan kalktı.

Uzlaşmacı bir tutum içinde olan temsilcilerin sorun çözme anlayışları işveren ya da yönetim ile uygun zamanda kurdukları diyalog ile mümkün olmaktadır. Temel çıkış noktaları sorunların sendika aracılığıyla yönetime yansıtılmasıdır. Bu çerçevede işçilerin yönetim ile herhangi bir şekilde münakaşa içinde olmaması ve sorunların işyeri sendika temsilcisine ya da sendikaya aksettirilmesi gibi bir yol izlenmediği görülmüştür.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşyeri sendika temsilcilerinin işyerindeki sorunları çözmede önemli bir rolü vardır. Sunulan çalışmanın bulguları da bu tespiti destekler

niteliktedir. Bu denli çarpıcı biçimde dile getirilen birçok sorunun çözümünün işverenin ya da vekilinin kararlarından geçtiği gerçeği kanımızca düşündürücüdür. Mücadeleci sendikacılık anlayışını benimsediğini ifade eden temsilcilerin söylemleri, onların ağırlıklı olarak sendikal mücadele yapmalarına imkân tanımayan şartlarda çalıştırıldıklarını göstermektedir. O halde Türkiye’de işyeri sendika temsilcilerinin işyerinde sosyal diyaloga olan katkısı yapısalcı kuram çerçevesinde açıklanabilmektedir. Bu durumun birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerin başında sendikacılığın zayıflaması ile birlikte mevcut ekonomik ve sosyal hakların kaybedilmesi gelmektedir. Örneğin bir işyeri sendika temsilcisi, elde etmiş oldukları hakları korumanın yolunun işveren ile uzlaşmak olduğunu ifade etmiştir. Yapılan mülakatların göstermiş olduğu bir başka neden ise sendika üyesi işçilerin sendikal bilince yeterince sahip olmadıklarıdır. Buna göre sendikalarda işçi eğitimlerine özellikle de sendikal bilinç eğitimine ağırlık verilmesi gerektiği bir kez daha çarpıcılık kazanmış olmaktadır. İşçilerin sendikayı sadece ücret pazarlığı yapan bir kurum olarak görmesi sosyal diyalog için belki de en önemli tehdittir. İşveren güdümlü sendikaların işçilerin lehine bir tutum sergilemeyecekleri, o nedenle de işçilerin birlik halinde hareket etmekle kendi ekonomik ve toplumsal çıkarlarını savunacak bir temsil mekanizmasına kavuşabileceklerine ikna edilmeleri gereği açıkça görülmektedir. Sendikal bilinç sadece eğitimle güçlendirilemez. Sendikal mücadelenin tarihsel sürecini kavramadıkça işçiler kendi sorunlarına kendilerinden başka sahip çıkacak birileri olmayacağını göremezler. O nedenle sendikal örgütlenmeye inancı pekiştirme amaçlı propagandalara ziyadesiyle gereksinim var gibi görünmektedir. Bilinçli işçiler haklarının farkında olacak; güç birliği yapacak ve böylece verimlilik ideali ‘çalışan pahasına’ değil, ‘çalışanla birlikte’ gerçekleştirilecektir. İşyeri sendika temsilcilerinin işyerinde ortaya çıkacak sorunları çözebilmeleri bilinçli bir işçi kitlesinin varlığı halinde daha kolay olacaktır.

İşyeri sendika temsilcilerinin daha rahat bir çalışma ortamına ka-

vuşması da önemli sorun alanlarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Temsilcilerin çalışma şartlarının esnekleştirilmesi ve sendikal faaliyet yapabilecek bir zamanın kendilerine tanınması gereklidir. Temsilcilere faaliyetleri için uygun bir zaman tanınması gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Sendikal faaliyet sürdürebilmeleri ve işçilerle uygun bir ortamda görüşebilmeleri için fiziki ortamın iyileştirilmesi gereklidir.

Sendikal faaliyet dolayısıyla meydana gelen şiddet olaylarının işçiler ve temsilciler üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması için caydırıcı yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Yasa koyucunun temel Anayasal bir hak olan sendikal faaliyet konusunda işçiler için negatif ve pozitif sendika özgürlüğünü güvence altına alması gereklidir.

Bunlara ek olarak işveren ya da işveren vekillerine belirli aralıklar ile işçi sendikası ya da temsilci ile görüşme zorunluluğu getirilmelidir. Bu şekilde işveren ulaşılması güç bir konumdan çıkartılmış ve işçilerin sorunlarını kendisine iletilebilen bir konuma gelmiş olacaktır. Bu şekilde işveren ya da işveren vekillerinin sendika temsilcileri ile görüşmeme eğilimlerinin önüne geçilebilir.

Sonuç itibariyle işyeri sendika temsilcilerinin faaliyetleri gerek mücadeleci sendikacılık anlayışını benimsemiş olanlar olsun gerekse uzlaşmacı bir tutum sergileyenler olsun işyerinde ortaya çıkan sorunlar için önemli bir çözüm aracı olarak varlığını sürdürmektedir. Bu bağlamda makalenin başlığı altında yer alan “çare mi çaresizlik mi?” sorusunun cevabı işyeri sendika temsilcilerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için mevcut yasal düzenlemelere ek olarak daha güçlü bir şekilde çalışabilmelerine olanak sağlayacak yeni yasal düzenlemelerin yapılması ile “çare” diye yanıtlanabilir.

Union Stewards and Social Dialogue: Remedy or Helplessness?

Abstract: In this study, the problems of union stewards who have important roles in ensuring social dialogue in the workplace were investi-

gated. For this purpose, focus group and in-depth interviews were conducted with workplace union stewards who are the representatives of two labour confederations in Turkey between 2012 and 2017. The problems expressed by these union stewards from many different branches of activity given some clues about how the union stewards sort out the problems that arise in the workplace. The behaviours of the workplace union stewards were theoretically examined under two main approaches in this study. These are the representatives who struggle for the rights of workers within the framework of the confrontational approach and representatives who compromise with the employer under the structuralist theory and take dialogue as basis. Thanks to findings of this study, suggestions can be made that how to establish a democratic working environment in the workplace and how trade union decisions can create an impact from shop floor to decision makers in Turkey.

Keywords: Industrial Democracy, Social Dialogue, Union Steward, Turkey

Kaynakça

- Abbott**, Brian (1998), “The New Shop Stewards: the Citizen Advice Bureaux”, **Employee Relations**, 20 (6): 610-627.
- Akan**, Vildan (2009), “Şikâyet Kültürünün Toplumsal Dönüşüme Etkisi”, **VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi**, “Toplumsal Dönüşümler ve Sosyolojik Yaklaşımlar”, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Bethel**, Lawrence L., Franklin S. **Atwater**, George H. E **Smith** and A. Stackman **Harvey** (1945), **Industrial Organization and Management**, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Burchill**, Frank (2008), **Labour Relations**, London: Palgrave Macmillan (Third Edition).
- Cam**, Erdem (2019), **Social Dialogue and Democracy in the Workplace: Trade Union and Employer Perspectives from Turkey**, Springer.
- Cengiz**, İhtar (2009), “İşyeri Sendika Temsilcilerinin Feshe Karşı Korunması”, **Kamu - İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 11(1): 59- 83.
- Chang**, Tracy F. H. (2005), “Local Union Leaders’ Conception and Ideol-

- ogy of Stewards' Roles”, **Labour Studies Journal**, 30 (3): 49-71.
- Fairbrother, Peter** (2006), “Union Democracy: Processes, Difficulties and Prospects”, **Union Democracy Reexamined Conference**, Harry Bridges Center for Labor Studies, University of Washington, 24-25 February.
- Flanders, Allan** (1952), **Trade Unions**, London: Hutchinson.
- Frost, Ann C.** (2000), “Explaining Variation in Workplace Restructuring: The Role of Local Union Capabilities”, **Industrial and Labour Relations Review**, 53 (4): 559-578.
- Gold, M.** (2011), “‘Taken on Board’: An Evaluation of the Influence of Employee Board-Level Representatives on Company Decision-Making across Europe”, **European Journal of Industrial Relations**, 17 (1): 41-56.
- Golden, Clinton S. and Harold J. Ruttenberg** (1942), **The Dynamics of Industrial Democracy**, Harper & Brothers Publishers (Third Edition).
- Gregory, Denis and Tommy Nilsson** (2004), “Seconds Away: Naming and Framing the Book”, in (eds.) Tony Huzzard, Denis Gregory and Regan Scott (2004), **Strategic Unionism and Partnership**, New York: Palgrave Macmillan.
- Haynes, Peter and Michael Allen** (2001), “Partnership as Union Strategy: A Preliminary Evaluation”, **Employee Relations**, 23 (2): 164-193.
- Hunter, Larry W.** (1998), “Can Strategic Participation be institutionalized: Union Representation on American Corporate Boards”, **Industrial and Labor Relations Review**, 51(4): 557-578.
- Huiskamp, Rien** (1995a), “Industrial Democracy, Employee Participation and Operational Autonomy”, in (eds.) Joris van Ruysseveldt, Rien Huiskamp and Jacques van Hoof (1995), **Comparative Industrial and Employment Relations**, London: SAGE Publications, 155-172.
- Huiskamp, Rien** (1995b), “Collective Bargaining in Transition in Ruysseveldt”, in (eds.) Joris van Ruysseveldt, Rien Huiskamp and Jacques van Hoof (1995), **Comparative Industrial and Employment Relations**, London: SAGE Publications, 135-154.
- Hyman, Richard** (1975), **Industrial Relations: A Marxist Introduction**, New York: Palgrave Macmillan.
- Makal, Ahmet** (1999), **Türkiye’de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920 - 1946**, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Miller, G. W. and Ned Rosen** (1957), “Members’ Attitudes toward the Shop

Steward”, **Industrial and Labor Relations Review**, 10 (4): 516-531.

Lansbury, Russell D. and Nick **Wailes** (2008), “Employee Involvement and Direct Participation”, in (eds.) Paul Blyton, Nicolas Bacon, Jacl Fiorito and Edmund Heery (2008), **The SAGE Handbook of Industrial Relations**, London: SAGE Publications, pp.434-446.

Nurse, Lawrence and Dwayne **Devenish** (2006), “Grievance Management and its Links to Workplace Justice”, **Employee Relations**, 29 (1): 89-109.

Pilemalm, Sofie; **Hallberg**, Niklas ve **Toomas Timpka** (2001), “How do Shop Stewards Perceive their Situation and Tasks?: Preconditions for Support of Union Work”, **Economic and Industrial Democracy**, 22 (4): 569-599.

Rittau, Yasmin and Tony **Dundon** (2009), “The Roles and Functions of Shop Stewards in Workplace Partnership”, **Employee Relations**, 32 (1): 10-27.

Rose, Caroline Baer (1950), “Morale in a Trade-Union”, **American Journal of Sociology**, 56 (2): 167-174.

Singer, Marc G. and Peter A. **Veglahn** (1985), “Correlates of Supervisor Steward Relations”, **Labor Studies Journal**, 10 (1): 46-54.

Talas, Cahit (1997), **Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi**, Ankara: İmge Kitabevi.

Terry, Michael (2003), “Employee Representation: Shop Stewards and the New Legal Framework”, in (ed.) Paul Edwards (2003), **Industrial Relations: Theory and Practice**, Oxford: Blackwell Publishing (Second Edition).

Turan, Selahattin (2013), *Sosyal Sorunlar*, (ed.) Yener Şişman (2013), Anadolu Üniversitesi Yayını (2879), Açık Öğretim Fakültesi Yayını (1836), Eskişehir.

Yıldırım, Engin (2008), “Sendikalar ve Kriz”, **Çalışma ve Toplum**, (3): 199-206.