

Sendikaların Yeniden Canlanması İçin İki Rakip Strateji: Paydaşlık ve Örgütlenme*

Sadık KILIÇ**

Öz: Bu çalışmanın amacı, endüstri ilişkileri teorisi ve uygulaması bağlamında birbirinin tezadı olan iki stratejinin dinamiklerini ve ortaya çıkardığı sonuçları (ve sorunları) analiz etmektir. Bu amaçla yapılan incelemede, öncelikle, paydaşlık ilişkilerinin nasıl geliştirildiği, söylem düzeyinde işçiler ve sendikalar için ne tür vaatler içerdiği ve gerçekte ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığı saptanmaktadır. Daha sonra örgütlenme stratejisine niçin ihtiyaç duyulduğu ve ne tür teorik temeller üzerinde inşa edildiği tartışılmakta ve ortaya çıkardığı sonuçlar irdelenmektedir. Çalışmanın sonunda iki temel çıkarımda bulunmaktadır. Birincisi, paydaşlık ilişkilerinin sendikalar için bir yeniden canlanma stratejisi olmasının önünde ciddi teorik ve pratik zorluklar bulunmaktadır, hatta paydaşlık ilişkileri sendikaların zayıflamasına neden olmaktadır. İkincisi, örgütlenme modeli, sendikaların elindeki en önemli strateji tercihi olmasına ve oldukça güçlü teorik temellere dayanmasına rağmen, gerek teoriye uygun olarak uygulanamamasından gerekse bazı ilave stratejilerle desteklenememesinden beklenen hedeflerin uzağında kalmış gibi görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Paydaşlık, Örgütlenme, Sendikaların Yeniden Canlanması.

Two Rival Strategies for Union Revitalisation: Partnership Versus Organising

Abstract: The objective of this study is to analyse the dynamics and outcomes of partnership and organising, which are two contradictory trade union strategies in the context of industrial relations theory and practice. For this purpose, in the first place, issues like how the partnership relations are developed, the content of the promises for unions and workers which have been made during this period in the discourse, and the outcomes of partnership relations in reality have been determined in this study. In the next step, the reasons, which make the disquisition of organizing strategies essential, its theoretical

* Geliş tarihi 08.01.2016

** Yrd. Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

foundations and consequences have been discussed and examined. As a conclusion, two main inferences have been drawn. The first inference is that, there are huge theoretical and practical obstacles in partnership strategy's way to be a union revitalisation strategy. Moreover, partnership relations cause to weaken trade unions. The second inference is that, although organising model has still been the strongest strategy in the hand of trade unions and it has been constructed on robust theoretical bases, it seems that the strategy has not been applied successfully enough to provide union revitalisation. It is assumed that the reasons of this phenomenon are the lack of implementation of the strategy as envisaged in the theory and being not supported sufficiently by some other union strategies.

Keywords: Partnership, Organising, Union Revitalisation.

Giriş

1980'lerden bu yana sendikal yoğunlukta yaşanan düşüş, sendikaların bugünü ve geleceği üzerinde önemli tartışmalar yapılmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, sendikaların hayatta kalma mücadelesi verdikleri iddia edilmekte ve bu gelişme yapısal faktörlerle açıklanmaktadır. Bu tip iddialar, genellikle; post-Fordizm, sanayi ötesi toplum, teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, hizmetler sektörü, post-modernizm, esneklik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması gibi birtakım söylemlerle güçlendirilmektedir. Yüzeysel bakıldığında oldukça ikna edici görünen bu söylemler şüphesiz *hermenötik* bir yeniden gözden geçirmeye muhtaçtır. Zira ifade edilen göstergelerin hem birbirleri ile hem de kendi içlerinde oldukça çelişkili manzaralar sundukları iyi bilinmektedir (Kelly, 1998). Bu çalışma temelde böyle bir amaç gütmemekle birlikte ister istemez bahsi geçen yorumların yeniden yorumlanmasına katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Zira sendikalar için önerilen paydaşlık stratejisi bu tartışmaların tam merkezinde yer almaktadır. Paydaşlık, bu bağlamda, sendikaların alternatif stratejilerin arasından seçebileceği bir strateji tercihi olarak değil, neredeyse bir zorunluluk olarak görülmektedir (Avgar ve Kuruvilla, 2011; Kochan ve Osterman, 1994). İddiaya göre, özellikle uluslararası rekabet baskısı ve küreselleşme, sendikaları zorunlu olarak uysal ve işbirlikçi davranmak zorunda bırakmaktadır.

Öte yandan, 1990'larla birlikte, endüstri ilişkileri yazınında alternatif ve sürpriz sayılabilecek bir gündem ortaya çıkmıştır: sendikaların yeniden canlanması (Behrens vd., 2004; Frege ve Kelly, 2003; Gall, 2009b). Sendikal yoğunlukta yaşanan düşüşler alabildiğine devam ederken ve bunlar çoğunlukla yapısal faktörlerle açıklanırken, böyle bir gündem gerçekten de sürpriz gibi görünmektedir. Fakat bu çıkışın güçlü bir düşünsel arka planı ve inkara izin vermeyen ampirik kanıtları vardır. Düşünsel arka plan endüstri ilişkileri radikalizmi ve kısmen endüstri ilişkileri çoğulculuğu hakkındadır. Bu okulların ortak kabulü çalışma ilişkisinin her

ne koşulda olursa olsun az ya da çok çıkar çatışmasına dayalı olmasıdır (Blyton ve Turnbull, 2004). Bu kabul, öylesine temel ve öylesine etkili bir düşünsel arka plan oluşturmaktadır ki, *yeni* endüstri ilişkileri, insan ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının tekilcilığe dayalı önermelerini daha doğmadan sakatlamaktadır (Danford vd., 2005). Toplanan ampirik kanıtlar ise bu işlemi daha da ileri götürmektedir. Özellikle temsil boşluğu ve işveren direnci ile ilgili kanıtlar (Bronfenbrenner, 2009; Freeman, 2007; Gall ve McKay, 2001), bir yandan çatışan çıkarları çok açık bir şekilde ortaya koymasıyla diğer yandan tekilcilik ideolojisinin temellerini sarsmasıyla öne çıkmaktadırlar. Bu arka plan ve toplanan kanıtlar, endüstri ilişkileri yazınında ve uygulamada “örgütlenme” stratejisinin doğmasına neden olmuştur.

Böylece, paydaşlık ve örgütlenme endüstri ilişkileri teorileri bağlamında sendikaların izleyebilecekleri birbirinin rakibi veya birbirinin ikamesi iki farklı strateji tercihi olarak ortaya çıkmaktadır (Badigannavar ve Kelly, 2005a, 2005b; Danford vd., 2005; Heery, 2002; McCarthy, 2009). Bunların; ortaya çıkış nedenlerinin temellendirilmesindeki ayrışıklıklar, çalışma ilişkisi olgusunu kavramsallaştırırken ortaya koydukları farklı savlar, yeniden canlanmanın anahtarı olarak gördükleri eylem çerçeveleri arasındaki uyumsuzluklar, işverenlerle ilişkiler ve onlarla yapılan pazarlıklarda konulan hedefler arasında ortaya çıkan fikir ayrılıkları derinlemesindedir (McCarthy, 2009). Bahsi geçen ayrışıklıklar, uyumsuzluklar ve fikir ayrılıkları bu çalışma için bir temel oluşturmaktadır. Diğer yandan, 1990'lardan itibaren özellikle ABD, İngiltere ve Avustralya gibi İngilizce konuşan ülkelerde bu stratejiler uygulanmaktadır ve analize uygun bazı önemli göstergeler ortaya çıkarmaktadır. Bu göstergeler, çalışmanın ikinci temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, genel olarak, İngilizce konuşan ülkelerin endüstri ilişkileri yazınından yararlanılmıştır. Fakat gerek teorik düzeyde ortaya çıkan fikir ayrılıkları gerekse bahsi geçen göstergelerin analizi Türk endüstri ilişkileri yazınına da katkı yapacağı ümit edilmektedir. Zira kapitalist çalışma ilişkisinin ortaya çıkardığı objektif koşullar vardır ve bunlar ülkeden ülkeye çok büyük farklar içermezler. Diğer yandan, endüstri ilişkileri aktörleri arasındaki güç mücadelesinin ülkeden ülkeye farklı düzeylerde gerçekleşmesi ve bu ilişkilerin farklı kurumsal ve yasal temellere dayanması bu hususta bazı zorluklar yaratabilir. Bununla birlikte, endüstri ilişkilerinin bazı çerçeve meseleleri üzerinde düşünüldüğünde farklılıklardan ziyade benzerliklerin daha görünür olduğunu söylemek mümkündür.

En başta, Türk endüstri ilişkileri yazını bahsi geçen ülkelerdeki endüstri ilişkileri yazınıyla önemli ölçüde benzerlik göstermektedir. Zira sendikal yoğunluktaki düşüşlerin açıklanma tarzına bakıldığında, Türk endüstri ilişkileri yazınında da post-Fordist dönüşüm iddialarının önemli bir ağırlığa sahip olduğu rahatlıkla görülebilir. Bu bağlamda, endüstri ilişkilerinin merkezinde yer alan bazı sorun ve uygulamalarda da yüksek düzeyde benzerlikler olduğu söylenebilir. Temsil boşluğu ve sendika karşıtlığı hakkındaki göstergeler bu hususta yararlı olabilir (bkz. Kılıç ve Yıldız, 2015, Urhan, 2005; Yıldırım ve Uçkan, 2010). Aynı şekilde, pek çok

farklı kapitalist ülkenin aksine, bahsi geçen ülkelerde (ve Türkiye’de) toplu pazarlığın yapısı, adem-i merkezi karakterdedir. Yine, Türkiye’nin diğer kapitalist ülkelere kıyasla işçi hakları bakımından bahsi geçen ülkelerle daha yüksek düzeyde bir benzerlik göstermesi de söz konusudur (toplu pazarlığın yapısı ve işçi hakları ile ilgili kapitalist ülkeler arasındaki farklılıklar için bkz. Frege ve Kelly, 2003). Konuyla daha doğrudan ilgili olarak ise, paydaşlık konusu, Türkiye’de de 1990’lı yıllardan beri “sosyal diyalog” gibi çatı bir kavram etrafında tartışılmakta (Cam, 2013); örgütlenme ise 2000’li yıllar itibariyle Türkiye’de de aktif bir şekilde sendikalar tarafından uygulanmaya çalışılmaktadır (Çoban, 2013).

Özetle, bu çalışmanın amacı, paydaşlık ve örgütlenme stratejilerinin dayandığı dinamikleri ve ortaya çıkardığı sonuçları (ve sorunları) analiz etmektir. Çalışma boyunca ve çalışmanın sonunda temelde şu sorulara yanıt aranacaktır: Paydaşlık ve örgütlenme stratejilerinden hangisi, sendikaların yeniden canlanabilmesi bağlamında daha uygun bir stratejidir? Paydaşlığın teorik temellerinde ve uygulanmasında ne gibi sorunlar ve zorluklar bulunmaktadır? Bugüne kadar uygulanan bu stratejiler işçiler ve sendikalar için nasıl sonuçlar ortaya çıkarmışlardır? Örgütlenme stratejisinin başarısını sınırlayan unsurlar nelerdir ve konu hakkında yazında ne gibi çözümler tartışılmaktadır?

Bu bağlamda, öncelikle, paydaşlığın ne olduğu ve nasıl bir temel üzerinde inşa edildiği ve bu temeller üzerindeki çelişkiler tartışılacaktır. Sonrasında paydaşlık ilişkilerinin ortaya çıkardığı pratik sorun alanları irdelenecek ve bu sayede uygulamada paydaşlık ilişkilerinden beklentilerin ne ölçüde karşılanabildiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Daha sonra, örgütlenme stratejilerinin doğmasına yol açan temellerin ne gibi unsurlar içerdiği gösterilecektir (bu arada örgütlenmenin teorik temelleri paydaşlık konusu içinde de rahatlıkla izlenebilir). Sonunda, örgütlenme stratejilerinde ortaya çıkan sorun alanları ve örgütlenmenin başarısını sınırlayan zorluklar tespit edilecektir. Bu sayede, örgütlenme teorisiyle pratiği arasındaki boşlukların ortaya çıkarılması ve bu boşlukların nasıl doldurulması gerektiği daha iyi anlaşılacaktır.

Paydaşlık

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaygınlaşan İnsan İlişkileri yaklaşımının devamı niteliğinde olan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yaklaşımı ve yaklaşımla oldukça ilişkili olan stratejik seçim teorisi hakkında yapılan tartışmalar paydaşlık analizi için uygun bir başlangıç noktası olarak seçilebilir. Paydaşlık söyleminin kaynağı bu teori ve yaklaşımlarda uzandığından kavramın tanımlanması da bunlara göre yapılmalıdır. Öte yandan emek ile sermaye arasındaki bu ilişki tipini çok daha erken tarihlere dayandırmak da mümkündür. Çünkü özellikle 19.yy sonları ve 20.yy başlarındaki tekilci söylemler, böyle bir ilişki tipini düşündürür (bkz. Kaufman, 2008). Yani paydaşlık kavramı esas itibariyle epeyce uzun süredir ulaşılmaya çalışılan bir başka olgunun kapsama alanındadır. Bu daha geniş çerçeveyi, emek-

sermaye arasında veya işçi-işveren tarafları arasında kurulmaya çalışılan “işbirliği” veya “karşılıklı kazanma” olarak görmek mümkündür (Kelly, 2004: 267).

Endüstri ilişkileri teorilerinden “yeni” yaklaşımlar içinde kategorize edilen stratejik seçim teorisi paydaşlık konusunu anlamak için gerçekten de yararlıdır. Nitekim teori içinde hem işverenlere hem de sendikalara bazı stratejik tercihler önerilmekte (Boxal ve Haynes, 1997) ve özellikle piyasa koşullarının etkisiyle gerek işverenler gerekse sendikalar için “en iyi” seçenek olarak paydaşlık stratejisi gösterilmektedir (Kochan ve Osterman, 1994). Burada paydaşlığın üç düzeyde ilkeler içerdiği vurgulanmaktadır: Stratejik düzeyde, işlevsel düzeyde ve işyeri düzeyinde (Kochan ve Osterman, 1994: 46). Bu ilkeler, görünüşte oldukça kapsamlı boyutlar içermektedir, fakat öz itibarıyla; karşılıklı onay, işbirliğine bağlılık ve ortak karar alma süreçleri ilkelerin odak noktasıdır ve buradaki esas mesele işletme başarısı ve iş güvencesini eş anlı bir şekilde yakalamaktır (Haynes ve Allen, 2001: 167).

Bu öneriler, söylem düzeyinde, taraflarca genel olarak kabul görmekle birlikte tarafların hangi hedeflerle bu ilişkinin içinde yer aldıklarının da araştırılması gerekmektedir. Bu konuda, işverenlerin sendikalar ve işçilere nazaran daha istahlı oldukları en başta ifade edilmelidir. Kelly (2004)’nin tespitleri, işverenlerin ne tür güdülenmelerle paydaşlık ilişkisine girdiklerini göstermektedir. Kelly’ye göre; 1980’lerin başında, grev ve benzeri kolektif mekanizmaların önüne geçmek için işveren yönelimli bir paydaşlık ilişkisi geliştirilmiş ve burada işveren tarafının ana hedefi çatışmayı sonlandırmak ve esnek bir işgücü ortaya çıkarmak olmuştur. 1990’ların başında yine işveren yönelimli olan fakat aynı zamanda, çok belirgin olmasa da, tarafların eşitliğini vurgulayan bir içerik ile gündeme gelen bir paydaşlık ilişkisi tesis edilmiştir. Burada işverenler işten çıkarma işlemlerinde sendika tarafından destek alma ve esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırma amacıyla olmuştur. Böylece işverenlerin paydaşlık konusundaki temel beklentisinin, bazı kararlarında (genellikle işçiler aleyhine olan) sendikaların desteğini almak, esnekliği arttırmak ve çatışmaları sonlandırmak olduğu anlaşılmaktadır.

Sendikalar niçin böyle bir ilişkinin destekçisi olmuşlardır? Sendikaların bu süreçteki temel hedefi şüphesiz ki iş güvencesini arttırmak, düşen sendikal yoğunluğu yeniden canlandırmak ve işletme stratejileri üzerinde etki yapmak olmuştur (Kelly, 2004). Ayrıca paydaşlık ilişkilerinin daha iyi ücret ve daha iyi çalışma koşulları sağlayacağı yönündeki beklenti de bunlara eklenebilir (Ackers ve Payne, 1998). Bu görüşe göre, eğer sendikalar eski antagonist imajından kurtulurlarsa ve böylece işverenlerle daha ‘iyi’ geçinirlerse işverenleri sendikal yoğunluğun artması konusunda ikna edebilirler. Bu doğrultuda, paydaşlık savunucularının iddiasına göre, sendikalı işçilerin koşulları daha kolay iyileşir ve sendikasız işçiler arasında sendikanın araçsallığı daha iyi kavranır (Frege ve Kelly, 2003: 9). Yani paydaşlık, sendikalar için yeni ve daha zorlu koşullara karşı verilen pragmatik bir yanıt olarak görülmektedir (Kessler ve Purcell, 2003: 325).

Paydaşlık önerisi, çok açık bir şekilde işveren yönelimli ortaya çıksa da, görüldüğü gibi sendikalar tarafından da büyük bir kabule mazhar olabilmıştır. O kadar ki İngiliz TUC (Trade Union Congress) konuya ilişkin her biri önemli çatışma alanları ortaya çıkartan (Danford vd., 2005: 228-236) altı adet ilke belirleyerek paydaşlık ilişkisinin sendikalar adına çerçevesini çizmiştir (Heery vd., 2003: 88; Waddington, 2003: 236). Bunlar, 1- işletmenin başarısına olan bağlılık, 2- paydaş çıkarlarının meşru olarak birbirinden farklı olduğunun kabulü, 3- iş güvencesi, 4- çalışma hayatının kalitesine odaklanma, 5- şeffaflık ve 6- katma değerdir.

Paydaşlık ilişkilerinin gerek tekilcilik ile çoğulculuk arasında dalgalanan teorik temellerinde gerekse ilkesel düzeyde belirlenen hedefler ve bunların ne kadarına ulaşıldığı hakkında ortaya çıkan ampirik bulgularda önemli çelişki sinyalleri vardır. Zira işverenlerin veya temsilcilerinin ve sendikaların bu hususlarda mutabık kalması ve konulan hedeflerin uygulamaya geçirilebilmesi pekçok bakımdan zorluklar içermektedir. Bu konu, özellikle sendikaların yeniden canlanması (union revitalization) tartışmaları ile eş anlı düşünüldüğünde kaçınılmaz bir biçimde çelişkili alanlar ortaya çıkmaktadır. Temel teorik sorun, paydaşlık ve İKY söylemlerinin içsel tutarlılıkları (veya tutarsızlıkları) ile ilgili iken, uygulamaya dair temel sorun, iş güvencesi ve esneklik arasındaki uzlaşmazlıklarla ilgilidir. Ayrıca, paydaşlık uygulamalarının sendikalar adına ortaya çıkarttığı genel sonuçlar da gerek teorik gerekse uygulamaya dair sorunları görmek için oldukça yararlı bir düşünsel alan açmaktadır.

Temel Teorik Sorun: Paydaşlık ve İKY

Paydaşlık ile ilgili teorik sorunları ortaya dökmek için nereden başlamak gerekir? Karl Marks iyi bir başlangıç noktası olabilir mi? O kadar geriye gitmeyip emek süreci teorisine yeniden hayat veren Braverman (1998) ile de başlanabilir mi? Esasen teorik sorunları ortaya dökmek için bu denli geriye gitmeye ve böylece konuyu zorlaştırmaya gerek yoktur. Fakat bu noktada, Adam Smith ve David Ricardo gibi klasik iktisatçıların ve Karl Marks'ın vurguladığı ve endüstri ilişkileri yazınının genel olarak onayladığı “işçi ile işverenler birbirlerinin çıkarlarını dışlayan iki farklı sınıfı temsil ederler” ve “işverenlerin esas meselesi kârdır” şeklindeki önermeleri mutlaka hatırlamak gerekir. Ayrıca Braverman'ın (1998) “bir çalışma ilişkisi içindeki bütün işveren uygulamalarının merkezi hareket noktası Taylorculuktur” ve “bugün eğer Taylorculuğun devamı niteliğinde bir anlayış ortada yoksa bunun nedeni Taylorculuğun bütün yönetim ilkelerinin abecesi olmasındandır” şeklindeki görüşleri de asla gözden kaçırılmamalıdır.

Bu önermelerin hatırlatılmasındaki gaye, paydaşlık tartışmalarının temelinde, çatışan çıkarlara sahip iki farklı grubun ne ölçüde işbirliği yapabileceği ve dolayısıyla ne ölçüde paydaş olabileceği ile ilgili derin şüpheler bulunmasıdır. Braverman (1998)'ın İnsan İlişkileri yaklaşımı hakkında az önce hatırlatılan görüşleri konuyla ilgilenenlerin malumudur ve İKY yaklaşımını da bu doğrultuda değerlendirmek

mümkündür. İKY birimleri hiç şüphe yok ki birer işveren temsilcisidir ve bunların esas amacı işçileri belirli bir hedefe (performans ve dolayısıyla kâr) doğru yönlendirmektir. Bu yapılırken de İK yöneticileri ve akademisyenlerince bazı söylemler geliştirilir. Bunlar paydaşlık, işbirliği ve genel olarak pozitif tutumlar şeklinde nitelenebilecek unsurlardır. Böylece işverenler, inatçı ve çatışan bir işgücüne karşı yumuşak bir tutumla mücadele yolları geliştirmeye başlarlar. Kelly (1998)'nin karşı-mobilizasyon olarak niteliği şey, işte böyle yumuşak görünümlü bir hareket içermektedir.

İKY akademisyenleri genellikle İKY'nin yumuşak yüzüyle ilgilenenler de sert İKY'nin yumuşak İKY tarafından maskelendiği çok kez tecrübe edilmiştir (Bacon, 1999; Dundon, 2001). Hatta denilebilir ki, yumuşak İKY bazı pozitif (veya yumuşak) tutumlarla sendikadan kurtulmayı amaçlarken, sert İKY açık bir sendika düşmanlığına konu olmaktadır (Kılıç, 2014). Daha uygun bir ifadeyle yumuşak İKY sendikasızlaştırma stratejilerine sert İKY anti-sendikacılığa angajedir (Gall ve McKay, 2001). Gerçekten de İKY söylemi ile uygulamaları arasında derin bir boşluğun bulunduğunu resmeden çok sayıda gösterge bulunmaktadır (Blyton v Turnbull, 2004: 363). O kadar ki İKY bazı yazarlarca “koyun postu giymiş kurda” benzetilebilmektedir. Yumuşak İKY bu bağlamda bir alet takımı (Noon, 1992: 23) veya bir manipülasyon aracı (Greenwood, 2002: 274) olarak görülmektedir ve sert İKY'ye nazaran daha tehlikeli olarak değerlendirilmektedir. Zira görünüşü itibarıyla “koyun” olan bir “kurt”, her yönüyle “kurt” olana kıyasla çok daha fazla tehlikelidir (Greenwood, 2002: 272).

İKY yazını ve işverenler paydaşlık söyleminin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde çeşitli hipotezler kullanır ve bunlar önemli teorik sorunları gün yüzüne çıkarır. Bu hipotezler Kelly (2004)'nin iyi bir şekilde özetlediği gibi üç tanedir: bilgi paylaşımı, güven ve güç kaynağı hipotezi. İşverenler bilgi paylaşımı ve güven hipotezlerini kullanarak sendikaları kendi hedeflerine yakın bir konuma getirirler. Güç kaynağı hipotezini kullanarak ise, uluslararası rekabeti ve ekonomik krizleri öne sürerek sendikaların geleneksel güç kaynaklarındaki düşüslere vurgu yaparlar ve paydaşlığı her iki tarafın da gücünü arttırabileceği bir çerçeve olarak gösterirler. Kelly, bu tip bir güç kaynağı hipotezine karşılık olarak alternatif bir güç kaynağı hipotezini düşündürür. Hipoteze göre, zayıflayan bir sendikayla karşılaşan bir işveren, paydaşlık anlaşmasını karşılıklı kazanma yerine kendi kazanımları çerçevesine yerleştirmeye çalışır. Böylece, güç kaynaklarındaki değişimler, paydaşlığı ya gerçek bir işbirliğine (labor-parity) ya da işveren baskınlığı ve sendika rızasına dönüştürür. Paydaşlık anlaşmasından beklenen, firmanın karlılığını arttırmasıyla daha iyi çalışma koşulları ve ücret düzeyini getirmesidir. Oysa bu, güç kaynağı hipotezi altında, firmanın sendikayı kendi çıkarları için kullanmasını öngörür ve burada işçinin rızası inşa edilmeye çalışılır. Böylece paydaşlık, işçiler ve sendikaların algısını işveren lehine dönüştürmeye çalışır (Kelly, 2004: 272).

Paydaşlık olgusunun işçi ve işveren taraflarınca algılanışı konusunda asla bir mutabakat söz konusu değildir (Ackers ve Payne, 1998; Guest ve Peccei, 2001;

Oxenbridge ve Brown, 2002). Benzer şekilde, endüstri ilişkileri radikalleri, neo-çoğulcular ve İKY akademisyenleri arasında da bakış açısı farklılıkları oldukça derindir. Nitekim, işveren yönelimli içeriğiyle karakterize olan İKY orijinli paydaşlık; sendikadan kurtulmayı temel bir hedef olarak belirlemektedir. Yani paydaşlığın işverence algılanışı; bireyci ve tekilci bir çalışma ilişkisi ortaya çıkarmaya güdümlüdür. Oysa endüstri ilişkileri çoğulculuğu sendikayla pazarlık konusunu ana gündem maddesi yapmakta ve endüstriyel demokrasiyi vurgulayarak işçi katılımının güçlü biçimlerini işçi hakları temelinde yerleştirmektedir (Ackers ve Payne, 1998). Yani İKY'nin önderliğinde ortaya çıkan paydaşlıklar tek yanlı yönetim inisiyatifiyle karakterize olmakta (Haynes ve Allen, 2001: 168) ve bunlar yönetimin gücünü ve ayrıcalığını arttırarak çoğulculuğu büyük ölçüde tahrip etmektedirler (Kessler ve Purcell, 2003: 331). Kısaca, sendikalar paydaşlığı çoğulcu ve kolektivist bir karakterde algılamakta, işverenler tekilcilik ve bireycilik arasında dalgalanmaktadır. Bu değerlendirme ve bundan öncekiler, teoride paydaşlık konusunda yaşanan kafa karışıklıklarını (yüzeysel de olsa) gün yüzüne çıkarmaktadır. Fakat ne yazık ki paydaşlık konusundaki sorunlar teoriyle sınırlı değildir.

Pratik Bir Sorun Alanı: Esneklik ve İş Güvencesi

İKY yaklaşımının ve paydaşlığın temel hedefleri arasında esneklik ve örgütsel bağlılık ilk sıralarda yer alır. Diğer yandan endüstri ilişkileri neo-çoğulcularının (mesela Ackers, 2002; Ackers ve Payne, 1998) paydaşlıktan beklentileri ve sendikaların temel hedefleri endüstriyel demokrasi çerçevesindedir. Bu beklentiler; sendikal yoğunluk göstergelerinde yaşanacak düzelmeler, artan ücret ve iyileşen çalışma koşulları (özellikle iş güvencesi) üzerine kuruludur. Bu hedeflerin, en başta esneklik ve iş güvencesi olmak üzere, birbirleriyle çatışma halinde olduğu açıktır. Gerçekten de paydaşlık ilişkilerinin alt başlıkları olarak tespit edilebilecek neredeyse bütün hususlarda, önemli çelişkiler ve çatışma alanları vardır. Mesela TUC'nin daha önce bahsi geçen 6 ilkesinin 5'inde bu çatışma alanları ve çelişkiler rahatlıkla görülebilir (Danford vd., 2005: 228-236). Fakat bunlar içinde, çelişkilerin en rahat izlenebileceği alan, sendikaların iş güvencesi ve işverenlerin esneklik talepleri arasında yer almaktadır.

Esneklik işverenlerin paydaşlık konusundan bağımsız olarak da yaklaşık otuz yıldır ulaşmak istedikleri temel hedeflerden birisidir. Esneklik taraftarlarına göre, esnekliğin belirgin bir hedef olarak ortaya çıkmasının nedeni, emek piyasasında 1970'lerde yaşanan şiddetli ve gürültülü değişikliklerdir (Doaringer, 1991). Yükselen işsizlik ve düşen istihdam oranları bu noktadaki belirleyici göstergeler olmuştur. Böylece esneklik, bu elverişsiz ve belirsiz emek piyasası koşullarından kurtulmanın anahtarı olarak görülmeye başlamıştır. Bu noktada, belirsizliğe iten en temel unsurun, uzun dönemli iş sözleşmeleri olduğu iddia edilmiştir (Eapen, 2010).

Atkinson (1984)'un esneklikle ilgili meşhur şeması, emek piyasalarında bir bölünmeye işaret etmektedir. Gerçekten de otuz yılı aşkın bir zamandır emek piyasalarında bir bölünmenin olduğu vakadır (Kalleberg, 2003). Atkinson'un

esneklik şemasının en dışında yer alan çalışma şekilleri giderek artan bir şekilde eğreti (precarious veya contingent) istihdam şekilleri olarak görülmeye başlanmıştır. Her ne kadar bu çalışma yöntemlerinin sağlıklı bir emek piyasasında sürdürülemez olduğu bilinse de bunlar giderek yaygınlaşmış ve standart çalışmayı tehdit eder hale gelmiştir (Quinlan vd., 2001). Eğreti istihdamın en temel özelliği yoğun bir iş güvencesizliği içermesidir (Kalleberg, 2009). Bunu özellikle sayısal esnekliği arttırarak gerçekleştirmektedir (Kalleberg, 2003, 2009).

Görüldüğü gibi, esnekliğin temel hedefi iş güvencesini tahrip etmektir (Kalleberg, 2009). İşçi ve sendika tarafının paydaşlıktan temel beklentilerinden birisinin iş güvencesini arttırmak olduğu ifade edilmişti. Demek oluyor ki, işverenlerin esneklik talepleri sendikaların iş güvencesi talepleriyle açık bir çatışma halindedir. Oysa işveren söylemine bakıldığında, esneklik hem işsizliği azaltmak hem de standart işçilerin iş güvencesini korumak gibi kutsal hedeflere sahiptir. Yapılan çalışmalar, esnekliğin ne işsizliği azaltıcı etkisinin olduğu konusunda mutabıktır (Freeman, 1995; Nickell, 1997) ne de standart işçilerin iş güvencesini arttırdığı noktasında hemfikirlerdir. Hatta taşeronlaşma, belirli süreli çalışma ve bağımsız yüklenicilik gibi eğreti istihdam uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte standart işçilerin dahi hem algılanan hem de gerçekleşen iş güvenceleri azalmaktadır (Davis-Blake vd., 2003).

Bu durum, söylemde “örgütsel bağlılık” hedefiyle karakterize olan İKY ve paydaşlık retoriği ile daha büyük bir içsel tutarsızlık göstermektedir. Örgütsel bağlılığın en temel belirleyicisinin karşılıklı “güven” olduğu (Baruch, 1998) ve İKY uygulamalarının karşılıklı olarak daha çok güven iklimine yol açmadığı (Badigannavar ve Kelly, 2005a: 531; Geary, 2003: 363) bilinmektedir. Aynı şekilde, şiddetlenen iş yoğunluğu, denetim ve gözetimin giderek artması (Gallie vd., 2001; Thompson ve Harley, 2007) da söylem ile gerçeklik arasındaki boşluğu arttırmaktadır. Öte yandan, iş güvencesinin, özellikle son birkaç on yıldır ve özellikle artan işsizlik ile birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın en önemli bileşeni haline gelmesi (Clark, 2005; Davy, vd., 1997; Rose, 2005; Zeytinoğlu, vd., 2013) paydaşlık söylemindeki tutarsızlıkları daha da arttırmaktadır. Zira işçilerin örgütsel bağlılığını arttırmanın yolu, onların iş güvencelerini azaltmaktan geçmediği kesindir.

Paydaşlığın Sonuçları

Esasen, paydaşlık uygulamalarının sonuçlarına bir önceki başlıkta kısmen değinildi. Zira artan eğreti istihdam şekilleri emek piyasalarında işverenler karşısında oldukça kırılgan bir işgücü yaratmıştır (Bacon, 1999). Fakat paydaşlık uygulamalarının sonuçları hakkında daha derinlemesine bir tartışma yapmak konunun daha açık bir şekilde anlaşılmasına imkân tanıyacaktır. Bu bağlamda, stratejik seçim teorisinin yaratıcılarından Kochan vd. (1995)’nin konu hakkındaki görüşlerini hatırlatmak yararlı olacaktır. Araştırmacılara göre, işletmelerin karar mekanizmalarında, sendika içermesinin artması bazı yanlış düşüncelere yol açmamalıdır. Bu düşüncelerden birisi, sendikal içermenin artmasıyla sendikaların zayıflaması arasında ilişki

kurulmasıdır ve bu içermenin asıl amacının sendikalardan kurtulmak olduğu düşüncesidir. Fakat adı geçen yazarlar da kabul etmektedir ki, bazı çalışma alanlarında *sözde paydaşlık* türünden gelişmeler yaşanmaktadır ve taraflar arasında her zaman mükemmel bir paydaşlık ilişkisi kurulamamaktadır (Kochan, vd., 1995: xi). Bu kabul önemlidir çünkü onlar da kabul etmektedir ki paydaşlık her zaman teoriye uygun pratikler doğurmamaktadır.

Fakat endüstri ilişkileri radikallerinden Kelly (1997)'ye göre paydaşlık doğası gereği teoride öngörüldüğü şekilde uygulanması mümkün olmayan bir olgudur. Yapılan çalışmalar da Kelly'yi doğrular niteliktedir. Çünkü paydaşlık anlaşmaları ağır bir şekilde işveren lehine gerçekleşmektedir (Bacon ve Storey, 2000; Guest ve Peccei, 2001; Kelly, 2004; Kessler ve Purcell, 2003; Waddington, 2003). Bu süreçte işverenler ana hedeflerini başarabilirken, onların iş güvencesi konusunda bağlılıklarına çok az tanık olunmaktadır. Bu durum, paydaşlık söylemiyle ilgili şüpheleri arttırmaktadır. Paydaşlık gizli bir işveren ajandasından mı çıkmaktadır?

Kelly (2004)'nin 22 farklı araştırmayı analiz ettiği ve paydaşlık ilişkisinin olduğu firmalarla paydaşlık ilişkisinin olmadığı firmaları karşılaştırdığı çalışmanın bulgularına göre, paydaşlık ilişkisi ne iş güvencesinde ne de diğer çalışma koşullarında bir iyileşmeye neden olmuştur. Badigannavar (2009)'ın yaptığı araştırmada ise, iş güvencesi, adil ücret, ücret artışları, fırsat eşitliği konularında paydaşlığın olmadığı firmalardaki sendikaların daha olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. İlgili araştırmada, paydaşlığın olmadığı firmalarda ücret, çalışma süreleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği, fırsat eşitliği gibi konularda şikâyetlerin de daha az olduğu ortaya konulmuştur. Çok önemli ve ilginç bir başka bulgu ise, paydaşlığın olmadığı firmalarda, işverenlere karşı güven duygusunun daha yüksek olmasıdır (Benzer bulgular için bkz. Badigannavar ve Kelly, 2004; 2005b; 2011). Bu bulgular, çalışma ilişkisinde, gerçek bir paydaşlıktan ziyade bir üst paydaş – alt paydaş ilişkisi ortaya çıktığını göstermektedir (Badigannavar, 2009: 79).

Görüldüğü gibi paydaşlık uygulamaları zayıflayan sendikaların biraz daha zayıflamasına neden olmaktadır. Yani paydaşlık, sendikacılıktaki zayıflamanın sonucu olduğu kadar nedeni olarak da kabul edilmektedir (Brown, 2000: 12; Dickens ve Hall, 2003: 151). Bu doğrultuda, tekilciliğin bir ideoloji olarak güçlenmesiyle birlikte paydaşlığın sendikayı daha da zayıflattığı ve böylece bağımsız sendikacılığın altını kazdığı iddia olunmaktadır. İşverenin ajandasıyla işbirliği masasına oturan sendikalar süreçten daha da zayıflayarak çıkmaktadırlar. Paydaşlık anlaşmalarının çıktısı genellikle karşılıklı kazanma değil tek taraflı kazanma şeklinde cereyan etmektedir. Gerçekten de paydaşlık uygulamalarının yumuşak görünümlü karşı bir mobilizasyon olduğu (Kelly, 1998) artık daha iyi anlaşılmalıdır.

Endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmeler, taraflar arasındaki *güç dengesi* içinde değişiklik gösterir. Kelly (2004)'ye göre emek-sermaye işbirliği, güç dengesi kavramıyla açıklanmalıdır. Paydaşlık anlaşmalarının işveren baskınlığı (employer-dominant) altında uygulanması sonrasında, paydaşlık bir işbirliğinden daha çok işçinin rızası ve işverenin çıkarına öncelik vermektedir (Kelly, 2004: 271). Yani

yönetimin gücünü ve ayrıcalığını arttıran paydaşlık uygulamalarında Fox'un çoğulcu referans çerçevesine tanık olmak mümkün görünmemektedir (Kessler ve Purcell, 2003: 331). Burada, çıkar ve "hasım" (adversarial) ilişkisine dayalı bir endüstri ilişkileri yerine karşılıklı olarak rıza, güven, işbirliği ve kazanmaya dayalı, mesleki çıkarın öne çıktığı, mesela eğitim, vasıf ve katılım gibi, bir ilişki tahsis edilmektedir. Böyle bir geçişte paydaşlık, "yeni" endüstri ilişkilerinin en temel önermesi olmuştur (Martinez Lucio ve Stuart, 2004: 410).

Sonuç olarak, yeni endüstri ilişkilerinin ve dolayısıyla İKY'nin ve doğal olarak onun paydaşlık söyleminin çıktısı işçiler ve sendikalar için hiç de istedikleri bir manzara ortaya çıkarmamıştır. Bu süreçte, işçiler temsil boşluğu yaratan bir dönüşüm süreci içine angaje olmuşlardır ve ortak düzenleme, bir işyeri normu olmaktan çıkmaya başlamıştır (Cully, vd., 1999: 10). Bu gelişmelerin fark edilmesiyle birlikte, endüstri ilişkileri yazınında paydaşlığa alternatif olabilecek stratejiler düşünülmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda, belki de sendikaların en geleneksel özelliğini vurgulayan ve bu yolla yeniden canlanmanın söz konusu olabileceğini iddia eden bir teorik çerçeve 1990'larla birlikte tartışılmaya başlamıştır.

Paydaşlığın Rakibi: Örgütlenme

Yeni endüstri ilişkilerinin ve İKY'nin temel önermelerinden birisinin paydaşlık olduğu ve paydaşlığın öz itibarıyla emek ve sermaye arasındaki işbirliğine vurgu yaptığı bilinmektedir. Yeni endüstri ilişkilerinin, diğer önermeleriyle birlikte (post-Fordizm, post-modernizm, hizmetler sektörü, rekabet gibi) aslında II. Dünya savaşından sonra ortaya çıkan (güya) "eski" endüstri ilişkilerinden ayrıldığı iddia edilmektedir (eleştirel bir tartışma için bkz. Dunn, 1990). Bu görüş, bir paradigma değişimine işaret etmektedir. Fakat bunun sadece söylemde gerçekleştiği ve gerçekte güç mücadelesine dayalı ilişkinin değişmediğini gösteren çok sayıda kanıt bulunmaktadır (Blyton ve Turnbull, 2004; Kelly, 1998). Paradigma değişiminin sadece söylem düzeyinde kaldığını düşünenler, 1990'larla birlikte görüşlerini destekler nitelikte emek piyasalarından çok sayıda kanıt toplamaya başlamışlardır. Düşen sendikal yoğunluk konusuyla ilgili olarak, gerek sorulan sorular gerekse sorulara verilen yanıtlar paydaşlık söyleminden ayrılmaktadır. Dolayısıyla, paydaşlık söyleminden şüphe duyanların 'niçin yeniden canlanma?' sorusuna verdikleri yanıtlarla başlamak gerekmektedir.

Niçin Yeniden Canlanma?

Çünkü sendikalar 1980'lerden beri neredeyse bütün dünyada üye kaybına uğramaktadır (Visser, 2006) ve bu çok önemli bir sorundur. Önemlidir çünkü sendikanın düşüşü, aynı zamanda demokratik bir sivil toplumun en temel unsurlarından birisinin düşüşü anlamına gelmektedir (Behrens vd., 2004). Bu temel, yeniden canlanma argümanı için iyi bir başlangıç noktası olabilir. Fakat bunun için daha az duygusal temeller göstermek zor değildir. Bunlardan en önemlisi sendikal

yoğunluktaki düşüşün açıklanma tarzıyla ilgilidir. Zira düşüşün temel nedenleri; paydaşlık savunucularının iddia ettiklerinin aksine; devlet politikalarının yarattığı kuralsızlıklar, işveren direncinin artması ve sendikaların mobilizasyon kapasitelerinde yaşanan daralmalardır (Kelly, 1998). Bu süreçte, sendikaya üye olmak isteyen fakat üyeliği engellenen çok sayıda işçi ortaya çıkmış bulunmaktadır (Bronfenbrenner, 2009; Gall, 2004; Gall ve McKay, 2001). Hatta o kadar ki eğer 1980'lerden sonra ağır bir işveren direnci gelişmeseydi ve emek piyasaları kuralsızlaştırmaya uğramasaydı, sendikal yoğunluktaki düşüş de büyük ölçüde gerçekleşmeyecekti (Bryson vd., 2004). Dolayısıyla milyonlarca işçi bir temsil boşluğu ile yüzleşmektedirler (Charlwood, 2002; Freeman, 2007; Kılıç ve Yıldız, 2015; Towers, 1997). Temsil boşluğu, işçiler arasında sendika algısındaki pozitif gelişmelerin yaşandığı bir ortamda meydana gelmektedir (Freeman, 2007; Kılıç ve Yıldız, 2015; Moody, 2009; Robinson, 2008; Turner ve D'Art, 2012).

İşçiler sendikaya niçin üye olurlar? Bu soruya farklı şekillerde cevap verilebilir. Fakat şundan eminiz ki işçiler işverenlerle daha iyi işbirliği yapmak için sendikaya üye olmazlar. İşçilerin sendikaya üye olmağın temel güdüsü işveren adaletsizliğinden korunmaktır (Kelly, 1998).¹ Adalet göstergesi sayılabilecek pek çok değişkende de önemli düzeyde negatif değişimler söz konusu olmaktadır. Gerçekten de artan iş güvencesizliğinin ve eğreti istihdam şekillerinin adaletsizliği arttırması mümkündür ve bu şartlar altında sendikaya yönelimin güçlenmesi olasıdır (Cranford ve Ladd, 2003; Bender ve Sloane, 1999; Pollert, 2010; Wills, 2001). Emek piyasasında yaşanan ekonomik kutuplaşmalar (Goos ve Manning, 2007) ve gelir dağılımında ortaya çıkan şiddetli bozulmalar da bu argümanı desteklemektedir. Nitekim ücretli emeğin milli gelirden aldığı pay 1980'lerden beri bariz bir şekilde azalmaktadır (Piketty, 2014). Bu durum, özellikle sermaye yanlı politikaların yaygın olarak uygulandığı ülkelerde çok daha büyük oranda gerçekleşmektedir. Mesela Türkiye'de ücretli emeğin üretilen milli gelirden aldığı pay son 15 yılda önemli ölçüde gerilemiştir (ILO, 2015: 16). Ayrıca neredeyse bütün dünyada emek verimliliği ile reel ücretler arasındaki makas giderek açılmıştır (ILO, 2015: 8). Kısaca işçilerin sendikaya olan ihtiyaçları muazzam bir şekilde artmıştır (Robinson, 2008).

Sendikanın araçsal boyutu ve sendikalaşmanın iş tatminsizliğiyle olan kuvvetli bağı önemli olmakla birlikte, sendikanın işçiler için temel (ve benzersiz) bir örgütlenme modeli olması kapitalist bir çalışma ilişkisi modelinde ve çoğulcu bir toplumda çok daha önemli bir konudur. Sendikalara alternatif olabilecek herhangi bir örgütlenme modeli bugüne kadar geliştirilebilmiş değildir (D'Art ve Turner, 2003). Bu yüzden örgütlenme (özellikle sendikal örgütlenme), ortak çıkarların en iyi şekilde temsil edilmesinin en temel biçimidir (Tilly, 1978). Yani kapitalist bir

¹ İşçilerin sendikalaşmasındaki temel adaletsizlik ile ortaya çıktığı iddiası, esasen daha genel bir kolektif eylem teorisi olan ve kolektif eylem teorileri içinde tartışmasız ayrıcalıklı bir yere sahip olan "kaynak mobilizasyonu teorisi" ile de desteklenebilir. Zira teoriye göre bütün kolektif eylemlerin temelinde kapitalist sistemin yarattığı yaygın ve yapısal adaletsizlikler yatmaktadır (bkz. Tilly, 1978).

çalışma ilişkisinin asimetrik ve çıkar farklılığına dayalı yapısı (Blyton ve Turnbull, 2004: 41), kolektif davranışı bu ilişkisinin doğal sonucu yapmaktadır (MacKenzie vd., 2006). Sözün kısası, çalışma ilişkisinin doğasında, örgütlenmenin bizatihi kendisi işçiler için temel bir hedef olarak ortaya çıkmaktadır. Zira örgüt kavramı, bir grubun yapısıyla ilgilidir ve esas itibarıyla gücün ve temsilcilik alanının merkezileşmesini içerir (Tilly, 1978).

Gerek elverişsiz emek piyasası koşullarına bağlı olarak sendika ihtiyacının artması, gerekse sendikanın araçsallığının işçiler arasında daha güçlü bir şekilde algılanıyor olmasına rağmen, sendikaya yönelimin kendiliğinden gerçekleşeceğini sanmak yanıltıcı olacaktır. Yani, sendikaların yeniden canlanması için bizatihi kendilerinin yerine getirmesi gerekenler vardır. Sendikalar bu doğrultuda, 1980'lerle başlayan kötü gidişin önüne geçmek için özellikle 1990'ların sonlarına doğru çeşitli stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Bu stratejiler çok çeşitlidir ve bunların kapsamlı bir incelemesi başka bir araştırmanın konusu olmalıdır. Fakat bu çalışmadaki bağlamın daha kuvvetli olması adına kısa da olsa yeniden canlanma için diğer seçeneklerin tartışılması zaruridir. Bunlar kabaca, (paydaşlığı bir tarafa bırakırsak) örgütlenme, tabana yayılmış politik eylem, koalisyonlar kurma, sendika birleşmeleri, yeniden yapılanma, uluslararası dayanışma ve bunların çoğuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan sosyal hareket sendikacılığı gibi seçeneklerdir (Frege ve Kelly, 2003: 9; Heery vd., 2003; Turner ve Hurd, 2001: 10). Sendikalar için bu seçeneklerin hepsinin önemli ve değerli olduğu ifade edilmelidir. Fakat biz baştan beri izlediğimiz rota dolayısıyla paydaşlık stratejisinin tek gerçek alternatifi olan örgütlenme stratejisi üzerinde durmak ve bu stratejiden yola çıkarak diğer bazı olasılıkları tartışmak istiyoruz.

Örgütlenmenin İçeriği

Gerek paydaşlık stratejisi gerekse örgütlenme stratejisindeki esas mesele işçilerin çıkarları üzerinedir. Sendikalar, işçilerin çeşitli niceliksel ve niteliksel çıkarlarını, çerçeve meseleler olarak kullanarak işçileri örgütlemeye çalışmaktadırlar. Fakat örgütlenme stratejisi özellikle işyeri adaletsizliğini ve çatışan çıkarları vurgulayarak bunu sağlamaya çalışırken, paydaşlık stratejisi ortak çıkarlar üzerinde yoğunlaşır. Yani aslında, paydaşlık ve örgütlenme stratejileri endüstri ilişkileri teorisi bağlamında neredeyse birbirinin tam tersi seçeneklerdir (Badigannavar ve Kelly, 2011; Heery, 2002). Dolayısıyla örgütlenme stratejisi, kendisini paydaşlık üzerinden tanımlar ve çözümleri paydaşlıktan yola çıkarak (paydaşlık iddialarının tersine iddialarla) bulmaya çalışır.

Örgütlenme stratejisinin savunucuları, sendikaların paydaşlık stratejisinden beklentilerinin (ücret artışları, iş güvencesinde iyileşme, sendikal yoğunlukta artış gibi) gerçekleşmediğini hatta bunun tam aksi yönde gelişmeler yaşandığını göstermektedirler. Gerçekten de işçi kesiminin paydaşlıktan beklentileri gerçekleşmemiştir ve araştırmamızın paydaşlıkla ilgili kısmında yeterince değinildiği üzere gerçekleşmesinin önünde ciddi teorik ve pratik zorluklar vardır. Öte yandan,

örgütlenmeyi bekleyen önemli bir işçi kitlesinin bulunması, örgütlenme stratejisi için oldukça uygun bir zemin yaratmaktadır. Bu görüşe göre, paydaşlık yerine örgütlenme stratejisinin tercih edilmesi sendikalar için hayati önemdedir (Gall, 2009a; Heery, vd., 2003; Kelly, 2004; Metcalf, 2002; Waddington, 2003). Çünkü örgütlenme modeli işveren direncine karşı koyabilmenin birincil ve en önemli unsurudur (Dundon, 2001: 16). Yani esas mesele işveren direncini kırabilmektir ve bunun yolu işverenlerle paydaş olmaktan geçmemektedir. Tam aksine bu durum daha çetin mücadeleleri gerekli kılmaktadır. Çünkü sendikaların işveren tarafından tanınması uzun ve yorucu mücadeleleri gerektirmektedir (Bacon, 1999: 15).

Örgütlenme modeli veya örgütlenme yaklaşımı, sendikanın üye sayısını arttırmasını (özellikle düşen sendikal yoğunluk karşısında) birincil öncelik olarak görmeyi gerektirir. Yani sendikaların yeniden toparlanması onların yeniden örgütlenebilmesine ve mobilizasyon kapasitelerini arttırabilmesine bağlıdır (Turner, 2004: 4). Fakat örgütlenme, işçileri sadece sendika üyesi yapmaktan ibaret değildir. Zaten tek mesele işçileri üye yapmak olsaydı *örgütlenme* (organizing) değil *üye yapma* (recruiting) kavramı tercih edilirdi (Heery 2002: 28). Örgütlenme stratejisinin bu anlamda en çok öne çıkan özelliği, işçiler arasında kolektif bir örgütlenme kurmak ve bunu üyelerin çıkarlarını geliştirebileceği en iyi yol olarak görmesini sağlamaktır. Zira örgütlenme kampanyalarının açıklanan amacı genellikle kendi kendini yeniden üreten ve bu yolla sendikaya devamlı yeni üye çeken bir kanal sağlamaktır (Heery vd, 2000).

Örgütlenme faaliyeti içinde bazı kritik uygulamalar bulunmaktadır. Sendikaların, bir örgütlenme birimi kurmaları bunların başında gelmektedir. Örgütlenme biriminin temel görevi kampanyalar düzenleyerek işçileri örgütlemeye çalışmaktır. Kampanyalar işçilerle ‘yüz yüze’ olabileceği gibi medya kuruluşları kullanılarak toplumun diğer kesimleri de sürece dâhil edilebilmektedir. Burada öncelikle, olası üyelerin haritası çizilmekte, bir diğer deyişle potansiyel üyelerin kimler olduğu ayrıntısıyla araştırmaktadır. Bu işlem, işçilerin hangi yollarla üye olabileceğini planlanmak için son derece önemlidir (Heery, 2002: 27). Bu kampanyalar tek tip yöntemlerle uygulanmasa bile, ana hedef, genellikle, işçi kimliğini sendikalaşarak daha görünür bir odak haline getirmektir. Benzer şekilde, “örgütlenme akademisi” veya “örgütlenme enstitüsü” şeklinde isimlendirilen yapılanmalar da uygulamada görülmektedir. Örgütlenme akademisi şeklinde tasarlanan birimler, hem işçilerin hem de örgütlenme uzmanlarının eğitim gereksinimlerini giderir ve onları daha açık hedeflere doğru yönlendirir.

Örgütlenme modeline göre, örgütlenmesi gerekenler henüz sendikalaşmamış alanlarda çalışan işçilerdir. Özellikle genç işçiler, eğreti istihdam yöntemleriyle çalışan işçiler, (beyaz yakalılar da dâhil) çeşitli hizmet sektörü işçileri bu modelde temel hedef kitlelerdir (Charlwood, 2003; Machin, 2003; O’Grady ve Nowak, 2004). Yani sendikalar geleneksel olarak sendikalı olan alanlarda nafile rekabetlere girişmektense, henüz örgütlenmemiş alanlarda mücadele yolları geliştirmelidirler. Çünkü ancak bu yolla yeniden canlanma söz konusu olabilir. İşçiler, üye

olabilecekleri bir sendikaya sahip olsalar onların çoğunluğu sendikaya üye olmakta çok az tereddüt edeceklerdir (Blyton ve Turnbull, 2004: 312; Charlwood, 2002: 464). Bu hipotez örgütlenme modelinde genel kabul gören bir varsayımdır. Fakat henüz örgütlü olmayan işçileri örgütlemek kolay değildir. Dolayısıyla, örgütlenme sorunlarının da tartışılması gerekmektedir. Bunun yapılması, aynı zamanda, yazında ne gibi çözümlerin tartışıldığının da gösterilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Örgütlenme Sorunları ve Örgütlenmenin Ötesi

Örgütlenme stratejileri 1990'larda kabul görmeye başlamış ve 2000'li yıllarda yaygınlaşmıştır. Buna alternatif olabilecek bir model de henüz geliştirilememiştir (Gall, 2009b: 2; Gall ve Fiorito, 2011: 234). Teorik düzeyde oldukça ikna edici görünen örgütlenme modeli, uygulamada beklenen hedeflerin uzağında kalmıştır ve başarısı sınırlıdır.² Bu bakımdan örgütlenme modelinin taraftarları, sendikaların örgütlenme stratejisiyle entegre bir şekilde başka neler yapabileceğini ve stratejinin uygulamadan kaynaklı eksik yanlarını göstermeye başlamışlardır. Bunlar esas itibarıyla makro ve mikro düzeyde yapılabilecek eylemleri içermektedir ve liderlik mekanizmasının etkinliği, sendikanın algılanan gücü, örgütlenme taktiklerinde ortaya çıkan sorunlar gibi geniş bir yelpazede değerlendirilmektedir.

İşçilerin sendikalar tarafından örgütlenebilmesi, öncelikli olarak sendikanın gücüyle veya algılanan gücüyle son derece yakından ilgilidir (buna sendikaya karşı duyulan 'yetkinlik' inancı da denilebilir, bkz. Badigannavar ve Kelly, 2005a). Henüz hiç sendika tecrübesi olmayan işçileri ikna etmek, özellikle ağır bir işveren direncinin bulunduğu alanlarda, sendikaların çok daha güçlü algılanmasıyla mümkün olabilir. Zira sendikasız bir işyerinde, sendikaya üye olan herhangi bir işçi esasen önemli bir risk almış demektir (Bronfenbrenner, 2009). Bu işinden olma riski kadar kuvvetli bir risk olabileceği gibi, yönetimle arasının bozulması gibi görece düşük bir risk de olabilir. Bu durumda, sendikanın güçlü olarak algılanması son derece kritik bir rol oynar. Sendikanın gücü, hem bireysel olarak risk altındaki işçiyi hem de diğer işçilerin örgütlenmesinin önündeki engelleri kaldıracığından ikiye katlanmış bir etki yapar. Bireysel olarak işçinin, işten atılması riski karşısında hukuki olarak destekleneceği yönündeki beklenti veya sendikanın bu meseleyi çözeceği noktasındaki inancı birinci etkidir. İkincisi ise, kolektif yetkinlik inancı (bkz. McAdam, 1988) hakkındadır ki, bu durum sendikanın diğer işçileri ikna edip edemeyeceği yönündeki beklentiler ile ilgilidir. 1980'lerden sonra, sendikaların mobilizasyon kapasitesindeki gerileme, işçiler tarafından algılanmış ve bu durum

² Bu değerlendirme, esas itibarıyla, şöyle bir soruya cevap verdikten sonra yapılmalıdır: Acaba örgütlenme stratejileri sendikalar tarafından uygulanmasıydı sendikalar için nasıl bir sonuç ortaya çıkardı? Şüphesiz bu cevabı tam olarak verilemeyecek bir sorudur (Gall, 2009b). Fakat bu hususta şöyle bir tahmin yürütmek çok da büyük bir zekâ gerektirmemektedir: örgütlenme çabaları tamamen bir tarafa bırakılsaydı, bugünkü sonuç sendikalar için çok daha dramatik olabilirdi.

sendikaların ekonomik ve siyasi olarak etkisizliği ve güçsüzlüğü temeline yerleştirilmiştir (Kelly, 1997: 412; 1998: 49).

Mobilizasyon teorisi, bu sorunu aşmak için öncelikle daha sert bir sendikacılık önermektedir. Bu sertlik, işverenlerle paydaş olmanın öbür ucunda yer almakta ve esasen farklı düzeyde eylemleri gerektirmektedir (Kelly, 1997). Yani sendikalar daha iyi yönetilmeli ve daha agresif olmalıdır (Cohen, 2009). Şüphesiz bunlar birer hedef dâhilinde ve stratejik planlaması yapılarak uygulanmalıdır. Cregan (2013)'ın araştırması bu tip düşüncelerin haklılık payı olduğunu göstermektedir. Nitekim araştırma bulgularına göre, endüstriyel çatışmalar sendikaya yönelimi arttırırken, üyelikten ayrılma davranışı ortaya çıkarmamaktadır. Bronfenbrenner (1997) ve Badigannavar ve Kelly (2005a) de agresif örgütlenme taktiklerinin başarıya ulaşma şansının çok daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Oysa örgütlenme uzmanları çoğu durumda bu önerilerin tersine uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Özellikle aşırı işveren direnciyle karşılaşan uzmanlar, oldukça *pragmatik* davranarak işçiler yerine işverenleri ikna etmeye çalışmakta ve ilginç bir şekilde paydaşlık konusunu gündeme getirmektedirler. Bu yol, örgütlenme modeline göre yanlış bir yoldur. Çünkü paydaşlık teriminin kullanılması dahi, işçilerin gözünde sendikanın yetkinliğini veya algılanan gücünü azaltmaktadır (Heery, 2002: 32). Benzer şekilde, uzmanlar, yine çoğu durumda, işyeri adaletsizliği gibi örgütlenme için temel bir referans noktasını terk ederek; hizmet sendikacılığına (servicing unionism) angaje bazı hizmetleri teklif etmek suretiyle üye çekmeye çalışmaktadırlar. Yani sendikalaşma işlemini bir müşteri-satıcı ilişkisine dönüştürmektedirler (Tapia, 2013).

Hizmet sendikacılığı uygulamaları, tam olarak örgütlenme stratejisi ile çatışmasa da (Fiorito, 2004), örgütlenmenin başarı şansını düşürebilmektedir (Badigannavar ve Kelly, 2005a). Yani hizmet sendikacılığının örgütlenme stratejisiyle çatışıp çatışmadığı tartışmalıdır ve şartlara göre uygulanmasında büyük bir sakınca olmayabilir (konuyla ilgili bir tartışma için bkz. Urhan, 2012). Öte yandan şu çok iyi bilinmektedir: Kapitalist bir çalışma ilişkisinde (veya kapitalist bir toplumda), adaletsizlik yapısal bir nitelik arz eder (Kelly, 1998; Tilly, 1978). Bu nitelik, örgütlenme uzmanları için potansiyel üyelerle olan etkileşimlerinde argümanlarını devamlı taze tutacak bir zemin yaratır. Dolayısıyla, örgütlenme modeline göre, örgütlenme faaliyetleri esnasında, hizmet sendikacılığı veya paydaşlık söylemleri yerine böyle bir temel üzerinden hareket edilmesi kritik bir öneme sahiptir.

Örgütlenmenin önünde, sayılan temel sorunların yanında, daha teknik sorunlar da bulunmaktadır. Örgütlenmeye yeterince kaynak aktarılamaması, örgütlenmenin öncelikle kendisinin örgütlü olamaması gibi (Heery, 2002)... Bu teknik sorunları çözmek de ciddi emek ve yoğun çaba gerektirmekle birlikte, temel sorun örgütlenme konusuna yaklaşımdadır. Örgütlenme modeline göre, paydaşlık stratejisine angaje örgütlenme modellerinin başarı şansı neredeyse yoktur. Fakat daha önemlisi, örgütlenmenin başarı olasılığının farklı pek çok aracı unsura bağlı

olduğu gerçeğidir. Zira sadece grev yaparak ve çeşitli işyeri boykotları gerçekleştirerek sendikaları daha güçlü kılmak da mümkün görünmemektedir. Aynı şekilde, sadece agresif davranarak işçileri örgütlemek de söz konusu olamaz. İşçiler fırsatçı militanlar değildir (Martin, 1999). Sorunların çözümü, bütüncül yaklaşımları gerektirmektedir (Selamoğlu, 2004).

Bu bağlamda, yeniden canlanmanın tek göstergesinin, sadece üye sayısı olmadığını akıldan çıkarmamak gerekir. Politik güç, ekonomik güç ve kurumsal canlılık (institutional vitality) diğer temel yeniden canlanma göstergeleridir. Şüphesiz Almanya, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde önemli bir odak olmayan üye sayısı, özellikle İngiltere, ABD, Avustralya (ve Türkiye) gibi korporatizmden uzak ve çok düzeyli pazarlıkların uygulanmadığı endüstri ilişkileri sistemlerinde önemlidir (Frege ve Kelly, 2004: 185-7). Bu ülkelerde, güç mücadelesine dayalı ilişkinin çok bariz şekilde uygulanmasından ve gücün kaynağı olarak genellikle üye sayısı görülmesinden dolayı 'örgütlenme stratejisi' diğer stratejilere nazaran öne çıkmaktadır. Öte yandan bu ülkelerde de diğer göstergeler sadece bağımlı değişkenler değildir. Politik güç, ekonomik güç ve kurumsal canlılık değişkenleri örgütlenme üzerinde yüksek düzeyde etkilidir. Yani sayılan güç unsurları, sendikaların çeşitli stratejileriyle desteklenebilir ve bu sayede örgütlenme stratejilerinin başarı şansını artırılabilir.

Güç kaynaklarının elde edilmesinde, endüstri ilişkileri yazınında tartışılan diğer olası sendika stratejilerinin önemi büyüktür. Mesela, Frege ve Kelly (2003) sendikalar için yeniden toparlanmanın anahtarı olarak örgütlenme stratejisi ile entegre bir şekilde yürütülebilecek olan *örgütsel yeniden yapılanma* ve *koalisyonlar kurma* seçeneklerine büyük önem atfetmişlerdir. Örgütsel yeniden yapılanma seçeneği, işkolu veya işyeri sendikacılığının ötesinde işçi sınıfının tümünü kucaklayan oluşumları düşündürmektedir. Bu oluşum seçeneklerinden birisi toplum sendikacılığıdır (community unionism). Toplum sendikacılığı işsizler de dahil bütün işgücünü içine alan bir örgütlenme seçeneğidir (Jerrard vd., 2009; Tufts, 1998). Benzer bir örgütlenme seçeneği açık kaynak (open-source) sendikacılığıdır (Freeman ve Rogers, 2002). Sendika liderleri orta ve uzun dönemde bu tip örgütlenme seçeneklerini düşünmelidirler (Türkiye için mevzuatta bir takım değişiklik talepleriyle birlikte). Hatta bu düşünceler, artan sendika ihtiyacından dolayı o kadar uzun dönemli de olmayabilir.

Koalisyonlar kurmak ve sendikalar arasında meydana gelebilecek birleşmeler de son derece önemli olabilir.³ Zira sendikaların 1980'lere ve 1990'lara kıyasla çok daha fazla politik etkiye ihtiyaçları vardır (O'Grady ve Novak, 2004: 152). Bu sayede sendikalar bazı dışsal faktörleri kendi lehlerine çevirebilirler: Mesela siyasi partilerdeki yönetim değişiklikleri ve emek piyasası koşullarını bu amaç

³ Sendika birleşmeleri, sadece tüzel kişiliklerden birisinin diğerine katılması şeklinde oldukça radikal görünen ve Türkiye'de uygulanması epeyce zor olan bir strateji olarak anlaşılmalıdır. Sendikaların bazı konularda ortak bir ses oluşturması da böyle bir etki doğurabilir.

doğrultusunda kullanabilirler (Frege ve Kelly, 2004: 32). Sendika liderleri, sendikanın önemini daha iyi anlatarak devleti de sendikaların büyümesi konusunda ikna edebilirler (O'Grady ve Novak, 2004: 151). Sendikalar, bu bağlamda, sadece üye işçilerine değil, çalışma hayatı ve toplumdaki daha büyük sosyal sınıfların çıkarlarına da odaklanmalıdırlar (Hyman, 2002). Bu tip girişimler, sendikaları daha görünür kılabılır ve sendikaya yönelimi arttırabilir.

Mobilizasyon teorisine göre, sendikaların yeniden örgütlenmesi ve dolayısıyla yeniden canlanması esas itibariyle az sayıdaki liderin dönüştürücü etkisine bağlıdır (Gall, 2003, 2009a; Gall ve McKay, 2001; Kelly, 1997, 1998; bu görüşün ağır bir eleştirisi için ayrıca bkz. Fairbrother, 2005). Yani, teoriye göre sendikaların ihtiyacı ister strateji değişikliği isterse paradigma değişimi olarak görülsün, bu değişimi yaratacak başlıca aktörler sendika liderleridir. Liderlerin dönüştürücü etkisi onların ne derece güvenilir olduklarıyla da son derece yakından ilgilidir. İnsanlar, ancak ve ancak güvenilir buldukları liderlerin peşinden giderler. Fakat işçilerin çok azı sendika liderlerini dürüst ve ahlaklı görmekte-dirler (Peetz, 2002: 68). İşçiler arasında ve toplumda sendika liderlerine karşı böyle olumsuz bir bakış açısının bulunması, son derece önemli bir sorun alanıdır. Dolayısıyla, sendika liderleri pek çok stratejiyi hayata geçirirken, işçilerin güvenlerini yeniden kazanmak durumundadırlar.

Esasen, bu entegre stratejiler hayata geçirilmediği müddetçe örgütlenme modelinin başarısı sınırlı kalacak gibi görünmektedir (Gall, 2009b). Öte yandan özellikle sendika üyesi eleştirel bir kitle ortaya çıkarılmadıkça paydaşlık ve örgütlenme gibi tercihler, gereksiz bir tartışmaya da dönüşebilmektedir (Danford vd., 2009: 77). Yani örgütlenme modelinin başarısını sınırlayan daha zorlayıcı bazı hususlar da bulunmaktadır. Gerçekten de işçiler arasında eleştirel bir kitle ortaya çıkarmak hayli zor görünmektedir. Çünkü işçilerin önemli bir çoğunluğu mevcut çalışma koşullarının temel sorumlusu olarak işverenleri görmemektedir (Kelly ve Badigannavar, 2004). Fakat işçiler işverenlere karşı doğrudan bilenmeseler de aralarındaki kolektif eğilimin tükendiğini ve sendika talebinin düştüğünü sanmak yanıltıcı olacaktır (D'art ve Turner, 2002).

Dolayısıyla sendikaların hem liderlik mekanizması tarafından geliştirilebilecek entegre stratejilere hem de bu stratejilerin tabana yayılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu da şüphesiz sosyal hareket sendikacılığını ve sendikal demokrasi konusunu gündeme getirmektedir (Fairbrother, 2008). Bu bağlamda, örgütlenme uzmanlarının örgütlenme uygulamalarında olaya ne kadar müdahil oldukları kritik bir öneme sahiptir (Gall ve Fiorito, 2011: 235-6). Eğer, sendikalaşma veya örgütlenme bir tür sosyal hareket ise (ki öyle olduğu çok açıktır), sendikalaşma esnasında örgütlenme uzmanlığı mekanizmasının nasıl çalışacağı önemlidir: Uzmanlar dışardan destekle mi (externally led) yetinmelidirler yoksa örgütlenme üzerinde devamlı baskın mı (officer domination) olmalıdırlar? Akademik yazın bu soruya sağlıklı cevap vermek için henüz yeterli kanıtlara sahip değildir. Fakat sosyal hareket sendikacılığının mantığı üzerinde düşünüldüğünde,

yani işçiler arasında kendi kendini yeniden üreten bir örgütlenme kurma fikri hesaba katıldığında, birinci seçeneğin daha uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç itibarıyla, örgütlenme stratejisi halen sendikaların elindeki en önemli strateji tercihi olarak durmaktadır. Bununla birlikte örgütlenme stratejilerinin başarısı, bir kısmı bu çalışma boyunca tartışılan mikro ve makro düzeydeki çok sayıda aracı değişkene bağlıdır. Dolayısıyla örgütlenme, bir yandan sendikaların en temel gündemi olarak kalmalı diğer taraftan bir kısmı bu çalışmada tartışılan pek çok ilişkili konu ile birlikte değerlendirilmelidir. Kısaca, sendikalar örgütlenme konusunu, özellikle diğer strateji tercihleri birlikte ve bunlar arasındaki ilişkileri hesaba katarak, çok boyutlu düşünmelidirler.

Sonuç

Bu çalışmada, iki rakip sendika stratejisi hakkında bir tartışma yürütülmüştür. Bu tartışmada, öncelikle, 1980'lerde ortaya çıkan ve 1990'larla birlikte genel bir kabule mazhar olabilen paydaşlık stratejisi, ortaya çıkış nedenleri ve ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından irdelenmiştir. Paydaşlık hakkında yürütülen bu tartışmalar açık bir şekilde göstermektedir ki, paydaşlık işçiler ve sendikaların aleyhine bir endüstri ilişkileri manzarası ortaya çıkarmıştır. Denilebilir ki, işçiler ve sendikaların paydaşlık ilişkilerinden beklentilerinde neredeyse herhangi bir iyileşmeye şahit olunmamıştır. Hatta tam aksi yönde gelişmeler yaşanmıştır. İşçilerin ve sendikaların iş güvencesi taleplerinin karşılığı genellikle iş güvencesizliği şeklinde hayata geçmiştir. Paydaşlık, işçilerin çalışma koşullarının ve ücretlerin yükselmesine değil genellikle düşmesine neden olmuştur. Daha önemlisi, bu süreçte sendikal yoğunluk göstergelerinde herhangi bir düzelme söz konusu olmamış, hatta paydaşlık ilişkisine giren sendikalar süreçten daha da zayıflayarak çıkmışlardır. Böylece, işverenlerle kurulan paydaşlık ilişkisinin, sendikalar için stratejik bir hata olarak ortaya çıktığı çok açık bir şekilde müşahade edilmiştir (Frege, Kelly, 2003; Heery, 2002; Heery, vd, 2003; Kelly, 1997, 1998, 2004; Waddington, 2003).

Bu göstergeler, endüstri ilişkilerinin asimetrik güç mücadelesine dayalı bir çalışma ilişkisini içerdiğini onaylamaktadır (Blyton ve Turnbull, 2004: 41; Kelly, 1998: 37). Dahası, bu göstergeler, paydaşlık ilişkisinde doğası gereği güçlü olan tarafın, elinde bulundurduğu gücü paylaşmak yerine, onu bir hegemonya aracı olarak kullanacağını kanıtlamaktadır (Kelly, 2004). Bu tip gelişmeler, taraflar arasında gerçek bir paydaşlıktan ziyade işçilerin ve sendikaların rızasının inşa edilmeye çalışıldığı bir alt paydaş – üst paydaş ilişkisi ortaya çıkarmakta olduğunu göstermektedir (Bronfenbrenner, 2009). Sonuçta paydaşlık, karşılıklı kazanma yerine tek taraflı kazanma şeklinde cereyan eden uygulamalara dönüşmektedir (Kelly, 2004). Gerçekten de, işverenlerin kullandığı retorik; ağırlıklı paydaşlık, iş tatmini, esneklik ve örgütsel bağlılık gibi hususları içermesiyle karakterize olmaktadır ve bu dil oldukça *yumuşak* görünümlü bir karşı mobilizasyon içermektedir. Öte yandan, kullanılan retorik ile ortaya çıkan realite arasındaki

boşluk her geçen gün büyümektedir. Çok yakın zamanlarda yapılan araştırmaların bulgularında dahi işyerlerinde otokratik yönetim tarzının hakim paradigma olarak kullanıldığına şahit olunmaktadır (Culliane ve Dundon, 2014). Kısaca, işverenler ve onların temsilcileri (mesela İKY), işçilerin yönetiminde ve sendikalarla ilişkilerde kullandıkları retorikte çok çeşitli yöntemler izlemişler, fakat tekilci ve bireyci bir çalışma ilişkisi ortaya çıkarmaya güdümlü olmaktan vazgeçmemişlerdir (Geare vd., 2009).

Paydaşlık ilişkilerinin doğurduğu bu sonuçlar ve çelişkiler, özellikle endüstri ilişkileri radikalleri ve kısmen endüstri ilişkileri çoğulcuları tarafından 1990'larla birlikte fark edilmiş ve sendikalara farklı alternatif stratejiler önerilmeye başlanmıştır (Frege ve Kelly, 2003; Freeman ve Rogers, 2002; Heery, 2002). Öneriler içinde, özellikle temsil boşluğu ve işveren direnci olguları hakkındaki kanıtlarla desteklenen örgütlenme stratejisi önemli ölçüde taraftar bulmuştur. Örgütlenme stratejileri kısmen hayata da geçmiştir ve kısmen başarılı da olmuştur. Fakat bunlar da beklenen yeniden canlanma ivmesini tam olarak ortaya çıkaramamıştır. Çünkü örgütlenme stratejisi bazı mikro ve makro düzeyde stratejilerle desteklenmesi gereken bir içeriğe sahiptir. Mesela çoğu örgütlenme kampanyasında, mikro düzeyde bazı zorluklarla karşılaşmakta (ağır bir işveren direnci gibi) ve bu yüzden örgütlenme modelinin doğasına aykırı bir şekilde paydaşlığın ve hizmet sendikacılığının arabuluculuğuyla örgütlenme eylemlerine angaje olunmaktadır. Bunlar örgütlenme eylemlerinin başarı şansını önemli ölçüde düşürmektedir (Badigannavar ve Kelly, 2005a).

Özetle, endüstri ilişkileri bünyesi ve çevresindeki değişimler, sendika düşmanı bir ortam yaratmıştır. Böyle bir ortamda, örgütlenmenin bizatihi kendisinin mikro ölçekte önemli sorunlar içermesi bir yana bırakılsa bile sadece örgütlenme stratejileri ile yeniden canlanmanın gerçekleşeceğini sanmak önemli ölçüde iyimser olmayı gerektirir. Örgütlenme, sendikaların birbirine sıkı sıkıya bağlı olan potansiyel güç kaynakları ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir eylem çerçevesidir. Zira örgütlenmenin başarısı sendikanın gücüyle son derece yakından ilgilidir. Bu bağlamda, politik güç, kurumsal canlılık ve ekonomik güç kaynakları birbiriyle son derece yakından ilgili ve örgütlenmenin başarısı üzerinde son derece etkili olabilecek değişkenlerdir. Dolayısıyla örgütlenme stratejisi ile eşanlı bir şekilde yürütülmesi gereken veya yürütülmesi olanaklı olan bazı ilave stratejiler bulunmaktadır. Tabana yayılmış politik eylemi sağlayabilecek sosyal hareket sendikacılığı, politik etkiyi arttıracak sendika birleşmeleri, tüm işçi sınıfını kucaklayacak alternatif örgütlenme modelleri (toplum sendikacılığı ve açık kaynak sendikacılığı gibi) bu bağlamda endüstri ilişkileri yazınında tartışılan en önemli seçeneklerdir.

KAYNAKÇA:

- Ackers, P. (2002). Reframing Employment Relations: The Case for Neo-Pluralism. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 2-19.
- Ackers, P., & Payne, J. (1998). British Trade Unions and Social Partnership: Rhetoric, Reality and Strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 529-550.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*(August), 28-37.
- Avgar, A., & Kuruvilla, S. (2011). Dual Alignment of Industrial Relations Activity: From Strategic Choice to Mutual Gains. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 18, 1-39.
- Bacon, N. (1999). Union Derecognition and the New Human Relations: A Steel Industry Case Study. *Work Employment Society*, 13(1), 1-17.
- Bacon, N., & Storey, J. (2000). New Employee Relations Strategies in Britain: Towards Individualism and Collectivism. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 407-427.
- 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. (2004). Labour-Management Partnership in the UK Public Sector. J. Kelly, & P. Willman içinde, *Union Organization and Activity* (s. 110-128). London: Routledge.
- Badigannavar, V., & Kelly, J. (2005a). Why Are Some Union Organizing Campaigns More Successful Than Others. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 515-535.
- Badigannavar, V., & Kelly, J. (2005b). Labour-Management Partnership in the Non-union Retail Sector. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1529-1544.
- 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.
- Baruch, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-143.
- 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.
- Bender, K. A., & Sloane, P. J. (1999). Trade Union Membership, Tenure and the Level of Job Insecurity. *Applied Economics*, 31, 123-135.

- Blyton, P., & Turnbull, P. (2004). *The Dynamics of Employee Relations* (3 b.). London: Palgrave Macmillan.
- Boxal, P., & Haynes, P. (1997). Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neoliberal Environment. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 567-591.
- Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital* (25th Anniversary Edition b.). New York: Monthly Review Press.
- Bronfenbrenner, K. (1997). The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(2), 195-212.
- 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.
- Bryson, A., Gomez, R., & Willman, P. (2004). The End of Affair? The Decline in Employers' Propensity to Unionize. J. Kelly, & P. Willman içinde, *Union Organization and Activity* (s. 129-149). London: Routledge.
- Cam, E. (2013). *İşyerinde Sosyal Diyalog*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Charlwood, A. (2002). Why Do Non-union Employees Want to Unionize? Evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 463-491.
- Charlwood, A. (2003). Willingness to Unionize amongst Non-union Workers. H. Gospel, & S. Wood içinde, *Representing Workers: Trade Union Recognition and Membership in Britain* (s. 51-71). London: Routledge.
- Clark, A. E. (2005). Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 377-400.
- Cohen, S. (2009). Opening Pandora's Box: The Paradox of Institutionalised Organising. G. Gall içinde, *The Future of Union Organising: Building for Tomorrow* (s. 28-44). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cranford, C. J., & Ladd, D. (2003). Community Unionism: Organising for Fair Employment in Canada. *Just Labour*, 3, 46-59.
- Cregan, C. (2013). Does Workplace Industrial Action Increase Trade Union Membership? An Exchange Relationship Approach to Union Joining and Leaving Behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 3363-3377.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2014). Unitarism and Employer Resistance to Trade Unionism. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2573-2590.
- Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A., & Dix, G. (1999). *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Survey*. London: Routledge.
- Çoban, B. (2013). Sendikal Örgütlenmede Yeni Deneyimler ve Değişen Stratejiler. *Çalışma ve Toplum*, 38, 3375-412.

- Danford, A., Richardson, M., Steward, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2005). *Partnership and the High Performance Workplace: Work and Employment Relations in the Aerospace Industry*. London: Palgrave MacMillan.
- Danford, A., Richardson, M., Tailby, S., & Upchurch, M. (2009). Union Organising and Partnership in Manufacturing, Finance and Public Services in Britain. G.Gall içinde, *Union Revitalisation in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising* (s. 56-82). London: Palgrave Macmillan.
- D'Art, D., & Turner, T. (2002). The Decline of Worker Solidarity and the End of Collectivism? *Economic and Industrial Democracy*, 23, 7-34.
- D'Art, D., & Turner, T. (2003). Independent Collective Representation: Providing Effectiveness, Fairness, and Democracy in the Employment Relationship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 15(4), 169-181.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 323-349.
- Dickens, L., & Hall, M. (2003). Labour Law and Industrial Relations: A New Settlement? P. Edwards içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice* (s. 124-156). London: Blackwell Publishing.
- Doeringer, P. B. (1991). *Turbulence in the American Workplace*. New York: Oxford University Press.
- Dundon, T. (2001). Put Up and Shut Up: Social Mobilisation and Employee Attitudes in Non-union Firms. *British Universities Industrial Relations Association Conference* (s. 1-18). Manchester : Manchester Metropolitan University.
- Dunn, S. (1990). Root Metaphor in the Old and New Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 28(1), 1-31.
- Eapen, G. (2010). *Flexibility: Flexible Companies for the Uncertain World*. Boca Raton: CRC Press.
- Fairbrother, P. (2005). Review Article: G. Gall, Union Organizing. Campaigning for Trade Union Recognition. *Capital & Class*, 87, 257-262.
- Fairbrother, P. (2008). Social Movement Unionism or Trade Unions as Social Movements. *Employee Responsibilities Rights Journal*, 20(4), 213-220.
- Fiorito, J. (2004). Union Renewal and the Organising Model in the United Kingdom. *Labor Studies Journal*, 29(2), 21-53.
- Freeman, R. B. (1995). The Limits of Wage Flexibility to Curing Unemployment. *Oxford Review of Economic Policy*, 11(1), 63-72.
- Freeman, R. B. (2007). *Do Workers Still Want Union? More Than Ever*. Washington: Economic Policy Institute.

- Freeman, R. B., & Rogers, J. (2002). Open Source Unionism: Beyond Exclusive Collective Bargaining. *WorkingUSA*, 5(4), 8-40.
- Frege, C. M., & Kelly, J. (2003). Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 7-24.
- Frege, C. M., & Kelly, J. (2004). Union Strategies in Comparative Context. C. M. Frege, & J. Kelly içinde, *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (s. 31-44). New York: Oxford University Press.
- Gall, G. (2003). Introduction. G. Gall içinde, *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition* (s. 1-18). London: Routledge.
- Gall, G. (2004). British Employer Resistance to Trade Union Recognition. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 36-53.
- Gall, G. (2009a). 'Union Organising' - Past, Present and Future. G. Gall içinde, *The Future of Union Organising: Building for Tomorrow* (s. 1-9). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gall, G. (2009b). 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., & Fiorito, J. (2011). The Backward March of Labour Halted? Or, What Is To Be Done with 'Union Organising'? The Cases of Britain and the USA. *Capital & Class*, 35(2), 233-251.
- 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.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1083-1101.
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2009). Workplace Values and Beliefs: An Empirical Study of Ideology, High Commitment Management and Unionisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1146-1171.
- Geary, J. F. (2003). New Forms of Work Organization: Still Limited, Still Controlled But Still Welcome? P. Edwards içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice* (s. 338-367). Malden: Blackwell Publishing.
- Goos, M., & Manning, A. (2007). Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain. *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 118-133.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 261-278.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.

- Haynes, P., & Allen, M. (2001). Partnership as Union Strategy a Preliminary Evaluation. *Employee Relations*, 23(2), 164-187.
- 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.
- Heery, E., Simms, M., Delbridge, R., Salmon, J., & Simpson, D. (2000). Organising Unionism Comes to the UK. *Employee Relations*, 22, 38-57.
- Hyman, R. (2002). The Future of Unions. *Just Labour*, 1, 7-15.
- ILO. (2015). *Global Wage Report 2014-2015: Wages and Income Inequality*. Geneva: ILO.
- Jerrard, M., Cockfield, S., & Buttigieg, D. (2009). The 'Servicing-Organising-Community Continuum': Where Are Australian Unions Today? G. Gall içinde, *The Future of Trade Unions: Building for Tomorrow* (s. 97-113). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kalleberg, A. L. (2003). Flexible Firms and Labor Market Segmentation. *Work and Occupations*, 30(2), 154-175.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74, 1-22.
- Kaufman, B. E. (2008). Paradigms in Industrial Relations: Original, Modern and Versions In-between. *British Journal of Industrial Relations*, 46(2), 314-339.
- Kelly, J. (1997). The Future of Trade Unionism: Injustice, Identity and Attribution. *Employee Relations*, 19(5), 400-414.
- 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.
- Kelly, J., & Badigannavar, V. (2004). Union Organizing. J. Kelly, & P. Willman içinde, *Union Organization and Activity* (s. 32-50). London: Routledge.
- Kessler, I., & Purcell, J. (2003). Individualism and Collectivism in Industrial Relations. P. Edwards içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice* (2 b., s. 313-337). Malden: Blackwell Publishing.
- Kılıç, S. (2014). Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, 42, 111-136.
- 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.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labour, Management and Government*. Boston: Harvard University Press.

- Kochan, T., Katz, H. C., & McKersie, R. (1995). *Transformation of American Industrial Relations* (3 b.). New York: Basic Books.
- Machin, S. (2003). Trade Union Decline, New Workplaces and New Workers. H. Gospel, & S. Wood içinde, *Representing Workers: Trade Union Recognition and Membership in Britain* (s. 15-28). London: Routledge.
- MacKenzie, R., Stuart, M., Forde, C., Greenwood, I., Gardiner, J., & Perrett, R. (2006). 'All that is Solid?': Class, Identity and the Maintenance of a Collective Orientation amongst Redundant Steelworkers. *Sociology*, 40(5), 833-852.
- Martin, R. (1999). Mobilization Theory: A New Paradigm for Industrial Relations. *Human Relations*, 52(9), 1205-1216.
- Martinez-Lucio, M., & Stuart, M. (2004). Swimming against the Tide: Social Partnership, Mutual Gains and the Revival of 'tired' HRM. *International Journal of Human Resources Management*, 15(2), 410-424.
- McAdam, D. (1988). Micromobilization Context and Recruitment to Activism. *International Social Movement Research*, 1, 125-154.
- McCarthy, N. (2009). Union Organising in a Recognised Environment: A Case Study of Mobilisation. G. Gall içinde, *Union Revitalisation in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising* (s. 107-130). London: Palgrave MacMillan.
- Metcalfe, D. (2002). British Unions: What Future. A. Bryson içinde, *Future of Unions in Modern Britain* (s. 5-16). London: LSE, The Leverhulme Trust.
- Moody, K. (2009). Union Organising in the US: New Tactics, Old Barriers. G. Gall içinde, *The Future of Union Organising: Building for Tomorrow* (s. 10-27). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nickell, S. (1997). Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America. *The Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 55-74.
- Noon, M. (1992). HRM: A Map, Model or Theory? P. Blyton, & P. Turnbull içinde, *Reassessing Human Resource Management* (s. 16-32). London: SAGE Publication.
- O'Grady, F., & Nowak, P. (2004). Beyond New Unionism. J. Kelly, & P. Willman içinde, *Union Organization and Activity* (s. 150-163). London: Routledge.
- Oxenbridge, S., & Brown, W. (2002). The Two Faces of Partnership? An Assessment of Partnership and Co-operative Employer/Trade Union Relationships. *Employee Relations*, 24(3), 262-276.
- Peetz, D. (2002). Sympathy for the Devil? Australian Unionism and Public Opinion. *Australian Journal of Political Science*, 37(1), 57-80.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty - First Century*. (A. Goldhammer, Çev.) The USA: Harvard University Press.

- Pollert, A. (2010). Spheres of Collectivism: Group Action and Perspectives on Trade Unions among the Low-Paid Unorganized with Problems at Work. *Capital & Class*, 34(1), 115-125.
- Quinlan, M., & Johnstone, R. (2009). The Implications of De-Collectivist Industrial Relations Laws and Associated Developments for Worker Health and Safety in Australia, 1996-2007. *Industrial Relations Journal*, 40(5), 426-443.
- Robinson, I. (2008). What Explains Unorganized Worker's Growing Demand for Unions? *Labor Studies Journal*, 33(3), 235-243.
- Rose, M. (2005). Job Satisfaction in Britain: Coping with Complexity. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 455-467.
- Selamoğlu, A. (2004). Örgütlenme Sorunu ve Sendikal Yapıda Değişim Arayışı. *Çalışma ve Toplum*(2004-2), 39-54.
- Tapia, M. (2013). Marching to Different Tunes: Commitment and Culture as Mobilizing Mechanisms of Trade Unions and Community Organizations. *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), 666-688.
- Thompson, P., & Harley, B. (2007). HRM and the Worker: Labor Process Perspective. P. Boxal, J. Purcell, & P. Wright içinde, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (s. 147-165). New York: Oxford University Press.
- Tilly, C. (1978). *From Mobilization to Revolution*. New York: Random House.
- Towers, B. (1997). *The Representation Gap: Change and Reform in the British and American Workplace*. Oxford: Oxford University Press.
- Tufts, S. (1998). Community Unionism in Canada and Labor's (Re)Organization of Space. *Antipode*, 30(3), 227-250.
- Turner, L. (2004). Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy. C. Frege, & J. Kelly içinde, *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (s. 1-10). New York: Oxford University Press.
- Turner, L., & Hurd, R. W. (2001). Building Social Movement Unionism: The Transformation of American Labor Movement. L. Turner, H. C. Katz, & R. W. Hurd içinde, *Rekindling the movement: Labor's quest for relevance in the twenty-first century* (s. 9-26). New York: Cornell University Press.
- Turner, T., & D'Art, D. (2012). Public Perceptions of Trade Unions in Countries of the European Union: A Casual Analysis. *Labor Studies Journal*, 37(1), 33-55.
- Urhan, B. (2005). Türkiye'de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları. *Çalışma ve Toplum*, 4, 57-88.
- Urhan, B. (2012). İşçilerin Sendikaya Üye Olma Nedenleri ve Sendikaların Yeni Üye Kazanmaya Yönelik Stratejileri. *İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 14(2), 33-56.

- Visser, J. (2006). Union Membership Statistics in 24 Countries. *Monthly Labor Review*, January, 38-49.
- Waddington, J. (2003). Trade Union Organization. P. Edwards içinde, *Industrial Relations: Theory and Practice* (s. 214-254). Malden: Blackwell Publishing.
- Wills, J. (2001). Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving beyond the Fragments at Last? *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26(4), 464-483.
- Yıldırım, E., & Uçkan, B. (2010). İşverenlerin Sendikasılaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği. *Çalışma ve Toplum*, 25, 163-184.
- Zeytinoglu, I. U., Yılmaz, G., Keser, A., İnemen, K., Uygur, D., & Özsoy, A. (2013). Job Satisfaction, Flexible Employment and Job Security among Turkish Service Sector Workers. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 123-144.