


İşveren Sendikalarının Değişen Görünümü: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Bir İnceleme

The Changing Appearance of Employers' Associations: A Review of Selected Countries

M. Seyyid Yelek¹ 

¹(Araş. Gör. Dr.), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Muğla, Türkiye

ÖZ

İşveren sendikaları, sermaye sahiplerinin endüstri ilişkilerindeki ortak ekonomik hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için oluşturdukları örgütlerdir. Sanayi devriminden sonra sınıflar arası ilişkilerde görülen değişim üzerine kurulan işveren sendikaları uzun bir dönem boyunca endüstri ilişkilerindeki kural koyma sürecinde önemli görevler üstlenmişler ve üyelerinin sınıfsal çıkarlarını korumada büyük ölçüde başarıya ulaşmışlardır. Ancak ilerleyen süreçte, işveren sendikalarının ortaya çıkmalarına sebep olan olgularda görülen zayıflama, bu kurumların üye kaybı yaşamalarına ve güçlerini önemli ölçüde yitirmelerine sebep olmuştur. Bu durum karşısında işveren sendikaları üye kayıplarını azaltmak ve güçlerini muhafaza etmek amacıyla çeşitli önlemler almışlardır. Çalışmada işveren sendikacılığının erken gelişme gösterdiği ülke örneklerinden İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri ele alınmıştır. İşveren sendikalarının varlıklarını devam ettirmek kaygısıyla giriştikleri mücadeleler ve izledikleri faaliyetler neticesinde önemli bir dönüşüm geçirdikleri, işveren dernekleri ve odalar gibi diğer işveren örgütlerinin yürüttükleri faaliyetleri de imkânları doğrultusunda üstlendikleri görülmüştür. İşveren sendikalarının böylelikle saf endüstri ilişkileri örgütleri olmanın ötesine geçerek giderek karma örgütler haline gelmeye başladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Employers' associations are formed by capital owners to protect and develop their common economic rights and interests in industrial relations. Employers' associations were founded based on the change in interclass relations after the Industrial Revolution and have played an important role in the process of making rules regarding industrial relations for a long time, having achieved great success in protecting the class interests of their members. However, the weakening in the reasons that led to the formation of employers' associations in the following period caused these institutions to lose their members and power to a significant extent. As a result, employers' associations have taken various measures to prevent membership losses and to maintain their power. This article discusses England, Germany, and the United States of America as examples of countries where employers' associations developed early. Employers' associations are observed to have undergone a significant transformation as a result of their struggles and activities related to maintaining their existence, and they started undertaking the activities of other employers' organizations in this context and in line with their capabilities. Based on these changes, this study concludes that employers' associations have gone beyond being pure industrial relations organizations to gradually having become hybrid organizations.

Anahtar Kelimeler: İşveren Sendikaları, İşveren Örgütleri, Endüstri İlişkileri

Keywords: Employers' Associations, Industrial Relations

EXTENDED ABSTRACT

Employers' organizations have been set up to protect and develop the common economic rights and interests of capital owners. The competition among early capitalists had hampered the ability of this class to act collectively, at least regarding some issues. This made the early organizations transient and short-lived. However, the changes in labor relations that occurred over time reinforced the idea that defending the private interests of capital meant defending class interests, caused class consciousness among capital owners to increase, and saw organizations starting to take on more permanent forms.

Capital owners developed several organizational forms with a range of functions in response to their various needs. During the

Corresponding Author: M. Seyyid Yelek E-mail: yelekseyyid@gmail.com

Submitted: 19.12.2022 • **Accepted:** 05.04.2023 • **Published Online:** 23.05.2023



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

early period of capitalism, employers generally acted within organizations that were not involved in industrial relations in order to protect the various economic interests they had difficulty doing on their own. Employers' organizations and chambers were the main organizations in this context. The fact that capitalism had become the dominant production system through the Industrial Revolution and that class relations had emerged more visibly was effective in employers' associations being established with a focus on industrial relations.

In parallel with the increase in the size of the working class in this period, class consciousness emerged among workers. They acquired the ability to act collectively and established trade unions. The struggle of the working class resulted in the acquisition of the right to strike and collective bargaining. This struggle with trade unions was the primary motivations for employers to form associations focused on industrial relations. In addition, governments had enacted certain proworker policies and regulations in line with both the pressures of the working class as well as the democratization in politics. This situation caused employers to feel the managerial privileges property rights had granted them to be in danger and created the need for employers to act collectively against the state. This was another effective phenomenon in the establishment of employers' associations. Lastly, employers realized the need for a collective movement in order to reduce the wage-based competition that often led to negative outcomes for them.

Employers' associations started to be seen in many sectors in the industrialized Western countries in the second half of the 19th century and gained more centralized structures by merging and forming umbrella organizations in the 20th century. During this process, employers' associations contributed to the formation of a stable industrial relations system by serving the proliferation and centralization of collective bargaining. They were also effective in creating legislation in line with representational activities and in this way have for a long time been one of the main actors guiding industrial relations. Since the last quarter of the 20th century, employers' associations have been losing the strong position they had mostly gained through their struggles with trade unions, lobbying efforts with governments, and widespread public activities and have also started losing great numbers of members.

This study discusses employers' associations, whose fields of interest involve industrial relations, and examines the developments, activities, and effects these institutions have had on industrial relations in this context. The study discusses the course these organizations took throughout their historical process through the examples of countries in which employers' associations had first developed and explores the reasons that led to the formation of employers' associations, their emergence as significant players in industrial relations, and how they then losing their importance compared to previous periods. The article also addresses the struggles employers' associations went through, the policies they adopted, and how they developed their fields of activity in order to protect their strength and minimize membership losses in the face of these circumstances in an attempt to determine the transformations employers' associations have experienced.

Genel Olarak İşveren Sendikacılığının Gelişimi İşveren Sendikalarının Oluşumu

Sermaye sahiplerinin odağı endüstri ilişkileri olan işveren sendikalarını oluşturmasında sanayi devrimi ile beraber kapitalizmin egemen sistem haline gelmesi ve sınıf ilişkilerinin netlik kazanması (Engels, 2016, s. 22-23)¹ belirleyici olmuştur. Bu kapsamda, sermaye sınıfının endüstri ilişkilerinde kural koyma sürecinde rol almak amacıyla işveren sendikaları kurmaları genellikle üç sebep etrafında incelenmiştir. Bu sebeplerden ilki, işçi sınıfının örgütlenmesidir. İşveren sendikaları kimi yerlerde, işverenlerin üretim araçlarının mülkiyetinden ileri gelen güçlerine karşı işçilerin politik meydan okumaları ve çıkarlarını kolektif eylem yoluyla savunmaya yönelik girişimleri neticesinde oluşturdukları işçi sendikalarına yanıt olarak, düşmanca bir tepki biçiminde ortaya çıkmışlardır. “İşçi sendikalarını kamu düzenine ve ahlakına karşı bir komplo, grevleri nankörlük ve işçilerin ücretlerini artırmak için giriştikleri çabaları sabırsız bir evladın disiplinsiz hareketleri” olarak gören sermaye sınıfı, hemen hemen her yerde ilk olarak sendikaları kontrol altına almayı veya yok etmeyi **amaçlamış**, bunun için de bazı yöntemleri² uygulamaya **koymuştur** (Adams, 1981, s. 2-3). Bu yöntemlerin yanı sıra işverenler, işçilerin ‘makul’ sınırların ötesine geçen talepleri karşısında direnmek ve kendi fabrikalarını diledikleri gibi işletme özgürlüğüne yönelik tehditleri bertaraf etmek amacıyla çeşitli örgütlenme faaliyetlerine girişmişler ve kendi aralarında ittifaklar da kurmuşlardır. Ancak birbirleriyle gündelik hayatta rekabet içinde olan işverenler için kalıcı ittifaklar kurmak ilk zamanlar kolay olmamış, işçilerden gelen ‘tehditlere’ binaen kurulan işveren sendikaları mevzu bahis tehdit ortadan kalktığı anda kendiliğinden çözülen kısa ömürlü kuruluşlar olmuş ve çoğunlukla geçici ve yerel kalmışlardır (Wigham, 1973, s. 1-4).

¹ Friedrich Engels, Fransa’da Sınıf Mücadeleleri 1848-1850’ye yazdığı önsözde, “Sanayi devrimi, sınıf ilişkilerine ilk kez her yerde açıklık kazandı, manüfaktür döneminden ve hatta Doğu Avrupa’da loncalara dayalı zanaatçılıktan kalan bir yığın ara biçimi ortadan kaldırdı ve gerçek bir burjuvazi ile gerçek bir büyük sanayi proletaryası yaratarak bunları toplumsal gelişiminin ön planına itti” diyerek sanayi devriminin modern sınıfların oluşumundaki etkisini vurgulamıştır.

² Sendikalaşma eğilimi olduğu düşünülen işçilerin işten çıkarılması, işe alınacak işçilere işçinin herhangi bir sendikaya üye olmayacağı ve sendikal faaliyette bulunmayacağına ilişkin taahhüdünü içeren sarı köpek sözleşmelerinin imzalatılması, işverenler tarafından kurdurulan veya onların etkisi altında olan sarı sendikalar aracılığıyla çalışanların gerçek bir işçi sendikası altında örgütlenmesinin engellenmeye çalışılması, sendikal faaliyette bulunduğu şüphelenilen işçilerin isimlerinin işverenlerce ‘kara liste’ ye alınarak diğer işverenlere dağıtılması yoluyla bu kişilerin kovulduktan sonra başka bir iş bulma imkanının önüne geçilmesi, kovuşturular ve son olarak da sendikal gücün kaynağı olan grevi etkisizleştirmek için grev kırıcıların, lokavt uygulamasının ve grev sigortasının kullanılması, işverenler tarafından sıklıkla başvurulan yöntemler olmuştur. Bu yöntemleri kullanan işverenler, ilk kurulan işçi sendikalarını bastırmakta genellikle başarılı olmuşlardır (Mcivor, 1984, s. 5; Adams, 1981, s. 3).

İşverenlerin bazen bireysel olarak bazen de geçici örgütler kurarak izledikleri bu yöntemler onları arzu ettikleri düzene ulaştır-
mamıştır. Bu süreçte sınıf çatışması kurumsallaşmaya başlamış, yalnızca nitelikli çalışanlar arasında gözlemlenen örgütlenme
eğilimi, yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin ‘yeni sendikalarına’ doğru yayılmıştır. Buna paralel olarak sayıları artan ve güçlenen
sendikalar, işyeri düzeyinde pazarlıklar yaparak önemli bir avantaj da sağlamışlardır. Bu dönem sendikalar bir işkolu ya da sektör
bazında büyük bir greve girişmek yerine yalnızca seçtikleri tek bir işyerinde grev yapmışlar ve (diğer işyerlerindeki) üyelerinin
geri kalanının çalışmaya devam etmesine izin vermişlerdir. Bu sayede grev fonlarını yenileyen sendikalar, sonraki grevler için de
kaynak biriktirmişlerdir (Barry and Wilkinson, 2011, s. 152). Bu gelişmeler, işverenleri sendikalaşma karşısındaki düşmanca ve
yok etmeye yönelik hedeflerinden uzaklaştırmış, anlık tehditleri bertaraf etmek için kurdukları kısa ömürlü kuruluşlar yerine işçi
sendikalarına muhatap olacak kalıcı örgütler kurmaya itmiştir.

Sermaye sınıfının endüstri ilişkilerine yönelik örgütler kurmasında etkili olan bir diğer sebep ise, devlet müdahalesidir. 19.
yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlarında özellikle Batılı ülkelerin demokratikleşme yolunda attıkları adımların bir tezahürü olarak
devletler ekonomiye artan bir şekilde ve sistematik olarak müdahale etmeye başlamışlardır. Siyasi demokrasinin temelinde “bir
birey eşittir bir oy” prensibinde işlemesi, kendilerine meşruiyet sağlamak isteyen hükümetleri, ekonomik yeniden dağıtımaya yönelik
müdahaleci politikalar üretmeye itmiştir. Devletler tarafından izlenen bu tür politikalar da doğrudan veya dolaylı olarak özel
sermaye sahiplerinin ‘egemenliğini’ sınırlandırmıştır (Schmitter and Streeck, 1999, s. 12). Hükümetlerin azami çalışma sürelerine
yönelik sınırlamalar getirmesi, asgari ücretler ile çalışanların sağlık ve güvenliği konusunda düzenlemelere gitmesi, toplu pazarlık
yasalarının kanunlaşması ve işçi sendikalarının tanınması gibi çalışma ilişkilerine yönelik kapsamlı düzenlemeler işverenlerce,
kendilerine, özellikle de yönetsel ayrıcalıklarının geleneksel alanlarına bir saldırı olarak algılanmış ve onlara örgütlenme
yolunda itici bir güç olmuştur. İşverenler örgütlenerek, yönetici ayrıcalıklarına karşı yürütülen politik saldırıları savuşturmak,
işveren haklarına ilişkin statükoyu korumak, hükümetler tarafından işçi sendikalarına verilen imtiyazları sınırlamak, yaşadıkları
kayıplara tepki göstermek ve endüstri ilişkileri ile ticari konularda hükümetleri etkilemek için lobi faaliyetlerinde bulunmayı
(Barry, 2011, s. 120; Barry and Wilkinson, 2011, s. 152), ve siyasi demokrasiden kaynaklanan ve “mantıksız/rationel olmayan”
yeniden dağıtım eğilimini frenlemeyi kendilerine amaç olarak benimsemişlerdir (Schmitter and Streeck, 1999, s. 13).

İşveren sendikalarının kurulmasında etkili olan bir diğer olgu ise, işverenlerin birlikte hareket etmenin getireceği çeşitli fay-
dalardan yararlanma istekleri olmuştur. İşveren sendikaları, işverenlerin özellikle ücret ve çalışma koşullarını işçi sendikalarını
muhatap alarak kurumsal mekanizmalar aracılığıyla müzakere etmelerine, ücretlerin ve koşulların bölgesel veya sektörel bazda
standardizasyonunun sağlanmasına ve bir sektördeki veya bölgedeki tüm işverenlerin benzer işçilik maliyetleri ile karşılaşmasına
olanak sağlamıştır. Bu süreç işverenlerin kendileri için en önemli üretim faktörlerinden biri olan emeğin maliyetinin yani ücretin
rekabet dışına çıkmasına imkân vermiş ve kimi işverenlerin emeğin fiyatını kırarak rekabet avantajı elde etmelerini engellemiştir.³
(Barry, 2011, s. 120).

İşveren sendikaları, yukarıda sayılan sebepler doğrultusunda oluşumlarını ve kalıcı hale gelmelerini takip eden süreçte toplu
pazarlıkların yaygınlaşmasına ve merkezileşmesine hizmet etmişlerdir. Ayrıca işveren sendikaları istikrarlı bir endüstri ilişkileri
sisteminin oluşmasına katkıda bulunmuş ve temsil faaliyeti doğrultusunda mevzuatın oluşturulmasında da etkili olmuşlardır.
İşverenlerin, tarihsel süreç içerisinde işçilerin örgütlenmesi ve bir baskı grubu oluşturacak gücü elde etmesinden sonra sendikalaş-
maları, bu sınıf tarafından kurulan öncü örgütlerin reaksiyoner örgütler olarak sınıflandırılmasına yol açmıştır. Başlangıçta
gerçekten reaksiyoner örgütler gibi hareket eden işveren sendikaları zaman içerisinde endüstri ilişkilerinin temel aktörlerinden biri
haline gelmiş ve gelişmelerine paralel olarak endüstri ilişkilerinde proaktif bir tutum takınmışlardır. Bu süreçte işveren sendikaları
gerçekleştirdikleri faaliyetler ile çalışma hayatını düzenleyen kuralların oluşturulmasında önemli roller üstlenmiş ve endüstri
ilişkilerinde daha güçlü bir konum elde ederek reaksiyoner örgütler olmanın ötesine geçmeyi başarmışlardır.

İşveren Sendikalarının Varlığının Sorgulanması

20. yüzyıl boyunca endüstri ilişkileri içerisinde işçi sendikaları ile ortak bir zeminde buluşmayı başaran, emek piyasasının
düzenlenmesinde önemli roller üstlenen ve kamu politikalarının oluşumunda ve uygulamasında yer alan işveren sendikalarının
rolleri yüzyılın sonlarına doğru bir dizi sebebe bağlı olarak sorgulanmaya başlanmıştır.

İşveren sendikacılığını olumsuz etkileyen olgulardan birisi işçi sendikalarının önemli güç kaybı yaşamaya başlamalarıdır.
Yüzyılın uzun bir dönemi boyunca işçi sendikaları ile uzlaşmaya dayanan sistem 1970’li yıllarla beraber sorgulanmaya başlanmış
(Yorgun, 2007, 45-46), işçi sendikaları, esneklik uygulamalarının yaygınlaşması, teknolojik gelişmeler, yeni yönetim tekniklerinin
uygulamaya konulması, özelleştirmeler, hizmet sektörünün gelişmesi, sendikaların kendi içsel problemleri, taşeron uygula-
malarının yaygınlaştırılması ve sermayenin sendika karşıtı uygulamaları gibi sebeplere bağlı olarak nicel ve nitel açıdan güç
kayıbı yaşamışlardır. Bu gelişmeler işveren sendikalarını da etkilemiş, endüstri ilişkilerindeki muarızlarının güçlerinin azalması,

³ Hatta bazı durumlarda işverenlerin özellikle rekabetçi ürün piyasalarına sahip bazı endüstrilerde sendikaların yardımıyla ücretleri rekabetin dışına çıkarabileceklerinin farkına varmaları,
onların işçi sendikalarını tanımalarında etkili olmuştur (Flanders, 1974, s. 355).

işyerlerinde çalışma barışını tehdit edecek unsurların azaldığını düşünen işverenlerin sendika üyeliğine daha az ihtiyaç duymalarına sebep olmuştur.

İşveren sendikacılığının zayıflamasında belirleyici olan bir diğer unsur ise devlet müdahalesinin giderek azalmasıdır. 1970'li yıllarla beraber neo-liberal politikaların yaygınlık kazanması bu süreçle dolaysız bir ilişki içerisindedir. “*Neo-liberalizmin temel felsefesi, bir yandan sermayenin desteklenmesi, buna karşın emeğin baskılanması, öte yandan devletin koruyucu-kollayıcı politikalarından vazgeçilmesi*” (Koray, 2007, s. 20) şeklindedir. Neo-liberal politikaların küresel ölçekte yaygınlık kazanması, çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralların istikrarlı bir şekilde sermaye lehine ve emek aleyhine işlemesine, ücretlerin sınırlandırılmasına ve emeğin ‘disipline’ edilmesine olanak sağlamıştır. Bu durum üretim sürecinden kaynaklanan ve sermaye açısından problem teşkil eden birçok olgunun devlet eliyle çözülmesine olanak tanıdığından, önceki dönemlere kıyasla işverenlerin kolektif hareket etme ihtiyaçlarını zayıflatmıştır.

İşveren sendikacılığını zayıflatan bir diğer unsur da sermayenin rekabete yaklaşımındaki değişimdir. Sermaye uzun bir dönem boyunca merkezi toplu pazarlıklara, ücreti ve çalışma koşullarını standartlaştırdığı ve böylelikle ücrete dayalı rekabeti engellediği için önem atfetmiştir. Ancak küreselleşme ile beraber geleneksel rekabet anlayışı da dönüşüme uğramış, küresel rekabete uyum sağlayabilmek isteyen sermaye açısından ücretler ve çalışma koşulları artık rekabetin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bu durum sermayenin çalışma koşullarını standartlaştıran ve ücreti rekabetin dışına çıkarma işlevi gören merkezi pazarlıklardan, bu pazarlık türünün kurallarını işyeri düzeyinde belirlenmesine engel olduğu ve kendilerine yeterli esnekliği sağlamadığı gerekçesiyle, uzaklaşmasına sebep olmuştur.⁴ Bu ise, sermayenin merkezi pazarlıklarla bağitlayan işveren sendikalarına olan yaklaşımını yeniden değerlendirmesine imkan tanımıştır.

İşveren sendikacılığının zayıflamasındaki bir diğer sebep ise toplu pazarlık üzerindeki baskılardır. Kuruluşlarını takip eden süreçte, işveren sendikalarının toplu pazarlıklara taraf olması beraberinde toplu pazarlıkların merkezileşmesini getirmiştir. Bünyesinde birden çok işvereni ve bu işverenlere ait işyeri/işletmeleri barındıran işveren sendikaları, temsil güçleri doğrultusunda tüm üyeleri veya üyelerinin bir bölümü adına toplu pazarlıklar yürüterek toplu pazarlık düzeyinin işyeri düzeyinin üzerine doğru gelişiminde belirleyici olmuşlardır. Geleneksel olarak toplu pazarlık, işveren sendikalarının birincil ve geleneksel faaliyetlerinin başında gelmiştir. Ülkelerin geleneklerine, endüstri ilişkilerinin ve sendikacılığın gelişim ve deneyim birikimi olarak ulaştığı düzeye ve bunlarla ilişkili olarak mevzuatın özelliklerine göre değişiklik gösterebilen toplu pazarlık düzeyi (Işıklı, 2003, s. 296), ise işveren sendikalarının bu işlevini doğrudan etkilemektedir. Ülke örneklerinden anlaşıldığı üzere, toplu pazarlıkların üst düzeylerde gerçekleştirildiği ülkelerde işveren sendikalarının endüstri ilişkilerinde daha aktif rol aldıkları ve üye yoğunluğunu korumada daha başarılı oldukları görülmektedir.

Toplu pazarlığın 20. yüzyılın son çeyreği ile başlayan süreçte adem-i merkezileşme eğilimine girmesi, işveren sendikalarının zayıflamasında belirleyici olmuştur. Adem-i merkezileşme, bir yandan konfederasyonlarca gerçekleştirilen ulusal düzeyli toplu pazarlıkların yavaş yavaş uygulamadan kalkması şeklinde kendisini göstermiştir. Sermayenin baskıları ve özellikle çok uluslu işletmelerin bu sözleşmelerin kapsamına girmeyi kabul etmemesi gibi sebeplerle bu uygulamadan uzaklaşmıştır.⁵ Adem-i merkezileşme, diğer yandan sektörel düzeyli toplu pazarlıkların ve çok işverenli toplu pazarlıkların çözülmesi ve pazarlıkların işyeri düzeyine kayması biçiminde görülmüştür. Bu gelişmeler, özellikle işyeri düzeyli toplu pazarlıkları sendikaya ihtiyaç duymadan yürütebilecek kaynağa sahip işletmeler açısından sendika üyeliğine olan ihtiyacın azalmasına sebep olmuştur.

Ekonominin sektörel dağılımında meydana gelen değişimler de işveren sendikalarını etkileyen bir diğer unsur olmuştur. Karşılaştırmalı çalışmalar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların, üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalara kıyasla örgütlenmeye daha soğuk baktığını göstermektedir (Traxler, 2000, s. 312). Bu durum, işverenleri örgütlenmeye iten ve yukarıda sayılan sebeplerin hizmet sektöründe daha göz ardı edilebilir seviyelerde olmasıyla ilişkilidir. Dünya genelinde klasik olarak sendikacılığın güçlü olduğu imalat sanayinin daralması ve hizmetler sektörünün ekonomi içindeki yerinin giderek ağırlaşması ise işveren sendikalarının temsil güçlerini kaybetmesinde belirleyici olmuştur.

Bu sebeplerden hangisinin işveren sendikalarının varlıklarının sorgulanmasında ve endüstri ilişkilerinde daha minimal roller üstlenmelerine giden yolda başat rolü oynadığını söyleyebilmek ise her zaman için mümkün görünmemektedir. Çünkü bu olgular çoğu zaman için iç içe geçmekte, işveren sendikacılığını etkilediği kadar birbirlerini de etkilemekte ve hem sebep hem sonuç niteliğine bürünebilmektedirler. Örneğin, sermayenin baskıları neticesinde toplu pazarlıkların adem-i merkezileşmesi iş-

⁴ Bu durum özellikle çok uluslu şirketlerde belirgin bir şekilde görülmektedir. Emek maliyetlerini kısmak ve esneklik sağlamak amacıyla adem-i merkezi pazarlıkları tercih eden çok uluslu şirketler, merkezi pazarlıklardan uzak kalmayı yeğlemekte, sendika üyesi ise sendikasıdan bağımsız hareket etmeyi, üyelikten ayrılmayı (Tokol, 2001), veya gittiği ülkelerde sendikaya üye olmamayı tercih etmektedirler. Ancak genel kabul böyle olmakla beraber burada sermayenin, toplu pazarlıkları adem-i merkezileştirme çabalarının ve çağrılarının bütüncül bir görünüm arz etmediğini, daha heterojen ve sektörler göre değişebilen tercihlerde bulunabildiklerini de belirtmek faydalı olacaktır (Bulfone and Afonso, 2020).

⁵ Merkezileşmenin en ileri derecede görüldüğü ve otuz yılı aşkın bir süre tüm ülkeyi kapsayan sözleşmelerin imzalandığı İsveç'te, 1980'li yıllarla beraber ulusal düzeyde ücret pazarlığı sona ermiştir. İsveç İşverenler Konfederasyonu (SAF- Svenska Arbetsgivareföreningen) artık ücret pazarlıkları yapmamakta, ücretin kapsam dışı bıraktığı çerçeve sözleşmelere taraf olmaktadır (Kağınçoğlu, 2014, s. 35). Benzer bir durumu, merkezi toplu pazarlık sistemine örnek olarak verilen ülkelerden bir diğeri olan Finlandiya'da da görmek mümkündür. Finlandiya'nın en büyük işveren örgütü olan ve tüm özel sektörü temsil eden Fin Endüstrileri Konfederasyonu (EK- Elinkeinoelämän keskusliitto), ulusal düzeydeki toplu pazarlıklardan çekildiğini (Eurofound, 2020), emek piyasasına ilişkin konuların ele alındığı ulusal düzeydeki üç taraflı görüşmelere katılmayacağını ve gelecekteki pazarlıkların daha düşük düzeylerde yapılmasını destekleyeceğini açıklamıştır (SAK, 2020).

eren sendikalarının zayıflamasına sebep olmaktadır; işveren sendikalarının güç kaybı da onların temsil gücünü azaltarak merkezi pazarlıklar yapma kabiliyetlerini sınırlamaktadır. Dolayısıyla iki olgu arasındaki ilişki birbirlerini etkilemekte ve kuvvetlendirmektedir.

İşveren Sendikalarının Çözüm Arayışları

Yukarıda sayılan ekonomik ve kurumsal değişimler sebebiyle endüstri ilişkilerindeki temsil güçlerini önceki dönemlere kıyasla yitiren, mevcut üyelerini muhafaza etmekte ve yeni üyeler kazanmakta zorlanan işveren sendikaları, bu sıkıntıları aşmak için çeşitli arayışlara girmişlerdir. Bu kapsamda birçok ülkede işveren sendikaları tarafından gerçekleştirilen uygulamaların başında hizmet anlayışında yaşanan değişim gelmektedir. Bu süreçte işveren sendikalarının yaklaşımları iki yönlü olarak değişmiştir. Birincisi hizmet yelpazesinin genişlemesidir. Merkezi toplu pazarlıkların güçlü bir konumda olduğu yıllarda yaratıcılıktan uzak ve bürokratik yapılara bürünen işveren sendikaları, hizmet çeşitliliğine pek fazla önem vermemişlerdir (Gennard and Judge, 2002, s. 166). Ancak üst düzeyli toplu pazarlıkların tasfiyesi, üye işletmelerin düşük düzeyde pazarlıklar yapmayı tercih etmesi ve işveren sendikalarına olan ihtiyacın azalması, işverenleri sendikalarından hangi kazanımları elde ettiklerini incelemeye yönlendirmiştir (Paoletti vd., 2011).⁶ Bu gelişmeler üzerine işveren sendikaları çalışma ilişkileri üzerinde etkili olmaya devam edeceklerse, üyelerine işlerine değer kattığı düşünülen fayda ve hizmet paketleri sunmak zorunda olduklarına kanaat getirmiş ve bu bağlamda mevcut hizmetlerini çeşitli konularda genişletme yolunu seçmişlerdir (Gennard and Judge, 2002, s. 166).

İkinci değişim ise çeşitlenen özel hizmetlere bağlı olarak işveren sendikalarının hedef kitlesinde yaşanan kaymadır. Toplu pazarlığın adem-i merkezileşmeye devam etmesi, kendi kaynakları ile istihdam ilişkilerini yönetebilen, kendi insan kaynakları departmanına sahip büyük firmalar için sendika üyeliğine daha az teşvik sunmaktadır. Artık sendikalarıyla aynı amaç ve çıkarları paylaşmadıklarını düşünen bu firmalar, sendika üyeliğinden ayrılmakta veya ayrılmayı düşünmektedirler. Büyük firmaların ilgisini çekmekte zorlanan işveren sendikaları ise kendi insan kaynakları departmanı olmayan ve çalışma ilişkilerinin giderek artan yasal karmaşıklığı karşısında zorlanan daha küçük ölçekli firmaları hedef kitle olarak görmekte ve onların ilgisini çekebilmek için daha fazla özel hizmet sağlamaya çalışmaktadırlar (Paoletti vd., 2011).⁷

Eğitim faaliyetleri düzenlemek, üyelerine yardımcı olacak araştırmalar yürütmek, istatistiki veriler tutmak ve bunları üyeleriyle paylaşmak ve danışmanlık hizmeti sunmak işveren sendikalarının sundukları özel hizmetlerden bazıları olarak örnek verilebilir. Yukarıda değinildiği üzere işveren sendikaları yeni üyeler kazanmak, mevcut üyelerini korumak ve varlıklarını devam ettirmek üzere hizmet sunumlarını çeşitlendirmişlerdir. Tek tek ülke örnekleri ve işveren sendikalarının iletişim araçları incelendiğinde bu hizmetlerin burada aktarılanlarla sınırlı olmadığı da görülecektir.

Bu gelişmeye paralel bir başka eğilim ise ülkelerin yapısına, üyelerin ihtiyaç ve taleplerine göre sayıları artan bu sendikal hizmetlerin piyasaya sunulmasıdır. Örneğin Hollanda'da işveren sendikaları bazı hizmetlerini özel alt birimler kurarak üyeleri olmayanlara da ücret karşılığında sunmaktadırlar. Bu konuda bir başka örnek ise Yeni Zelanda'dır. 1991 yılında İş Kanunu'nda yapılan reform sonrası çok işverenli toplu pazarlıkların tasfiye edilmesi ile beraber işveren örgütleri bu eğilimi benimsemişlerdir (Traxler, 2008, s. 230). Öyle ki, yapılan bir araştırmanın sonucuna göre günümüzde Yeni Zelanda'daki bir işveren sendikasının gelirlerinin önemli bir bölümünü üyelik aidatları dışından elde edilen gelirler oluşturmaktadır (Barry and Wilkinson, 2011, s. 155-156).

İşveren sendikaları, hizmet sunumlarını yeniden düzenlemenin yanı sıra birleşmeler yoluyla temsil güçlerini artırmak istemişlerdir. Üstelik bu yalnızca işveren sendikalarının kendi aralarında birleşmeleri şeklinde de hayat bulmamıştır. Birleşmeler, ulusal düzeyde ikili örgüt yapısının mevcut olduğu kimi yerlerde işveren sendikaları (federasyonu/konfederasyonu) ile işveren derneklerinin bir araya gelmesi şeklinde olurken; kimi durumlarda birleşme kapsamına gönüllü üyelik esasında dayanan odalar da dâhil olmuştur. Yine kim yerlerde, ulusal düzeyde kurulu bulunan farklı işveren sendikası konfederasyonları da birleşme yolunu seçmişlerdir (Hornung-Draus, 2002, s. 213-214).

Bunlara ek olarak, yeniden yapılanma yoluna giderek ve çalışan sayısını azaltarak maliyetleri kısmak, üyelerinin karar alma süreçlerine doğrudan katılmalarına daha fazla imkan tanımak, üyelerinin talepleri doğrultusunda sektörel anlaşmaları genel çerçevelerle sınırlamak ve işletme düzeyindeki anlaşmalara daha fazla esneklik vermek, devletle olan ilişkilerini -ülkeden ülkeye

⁶ Örneğin İtalya'nın en güçlü ve köklü işveren sendikalarından birisi olan Assolombarda'nın üst düzey bir yöneticisi: "Üyelerimiz, üyeliğin kendilerine ne kadar masraf doğurduğunu ve bunun karşılığında ne tür hizmetler alabileceklerini giderek daha fazla değerlendirmektedirler. Birkaç yıl öncesine kadar çalışma ilişkilerine yönelik bazı temel hizmetleri de eklediğimiz gerekli yardımları sağlamalıydık... Şimdi tam tersi: sürekli olarak yeni hizmetler sunmamız ve/veya mevcut hizmetlerin kapsamını genişletmemiz isteniyor." sözleriyle, üyelerin bu sorularına dikkat çekmektedir (Paoletti vd., 2011).

⁷ Bu durum işveren sendikalarının büyük firmaları çekmek için gerekli olan hizmet sunumlarından tamamen vazgeçtikleri veya bu nitelikteki hizmetleri daha az görünür kıldıkları anlamına gelmemektedir. Gerçekten işveren sendikalarının sundukları özel hizmetler kendi insan kaynakları departmanına sahip büyük firmalar için daha az teşvik edici olsalar dahi, firma içindeki politikaların yerine geçmek yerine bunları tamamlayıcı nitelik gösterebilir. Ayrıca işveren sendikaları büyük ölçekli firmalar için halen dahi firmalar arası ağ oluşturma ve bilgi alışverişi sunma gibi önemli bir işleve sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra bu firmalar sendika içerisinde büyüklükleri oranında temsil edilecekleri için güçlü ve etkili bir konum elde edebilmekte, komisyonlarda daha fazla söz hakkına sahip olabilmekte ve böylelikle politika belirleme sürecinde aktif rol alabilmektedir. Bu olgular büyük firmaların da işveren sendikalarına üye olma konusunda istekli olmalarına imkân tanıyabilmektedir (Uwe, 2021). Dolayısıyla işveren sendikalarının hedef kitlesinde yaşanan değişimi büyük firmaların dışlanması şeklinde değil, küçük firmaların eskiye nazaran daha fazla görünür hale gelmesi şeklinde okumak daha faydalı olacaktır.

önemli farklılıklar göstermekle beraber- yeniden düzenlemek ve geleneksel yapılarının dışında kalan sektörlerde örgütlenmeye çalışmak işveren sendikalarının/konfederasyonlarının içinde buldukları durum karşısında giriştikleri diğer çözüm arayışlarından öne çıkanlar olmuştur (Hornung-Draus, 2002, s.213-217).

Çalışmanın devamında, işverenlerin sanayileşmenin erken dönemlerinde sendikalar etrafında birleştikleri ve böylelikle öncü rol üstlendikleri ülkelerden, İngiltere, Almanya ve A.B.D.'de işveren sendikacılığı örnek olarak yer almaktadır. Bu ülke örneklerinde ise işveren sendikalarının dönüşümleri, kuruluşları, anti-sendikal tutumları ile istikrarlı ve barışçıl bir endüstri ilişkileri için uzlaşma arayışları arasındaki çelişkileri ve son olarak içsel ve dışsal sebeplere bağlı olarak zayıflamaları karşısındaki çözüm arayışları ele alınmaktadır.

İngiltere’de İşveren Sendikacılığı

Başlangıç ve Gelişme Dönemi

İşçi ve işveren arasındaki ilişkilerin kurumsallaştığı ilk ülke olan İngiltere, aynı zamanda işveren sendikalarının modern anlamda endüstri ilişkilerinin bir aktörü olarak ortaya çıktığı ve geliştiği coğrafya olmuştur. İngiltere’de işveren örgütlerinin geçmişi oldukça eskiye dayanmakla beraber, ilk örgütler esas itibarıyla ilgi alanı endüstri ilişkileri olmayan kuruluşlardır. Ancak işçi sınıfındaki hareketliliğin ve sendikal faaliyetlerin artışı ile işverenler, sendika karşıtı mekanizmalar etrafında birleşme eğilimini benimsemiş ve endüstri ilişkilerinde faaliyet göstermek üzere ayrıca örgütler oluşturmuşlardır.

İşveren sendikalarının kökenlerine ilişkin bilgiler kısıtlı olmakla beraber işverenler, sanayi devriminin ilk yıllarında, enformel toplantılar ve sözlü anlaşmalar yoluyla ortak hareket etmeye başlamışlardır (Clegg, 1954, s. 202). 1745 yılında pamuk ustaları, 1780 yılında kömür madeni sahipleri ve 1786 yılında mücellitler tarafından endüstri kuruluşlarının oluşturulduğu bilinmektedir. 1824 yılında ise, yirmi beş yıllık bir süredir, işçi ve işverenleri örgütlenmekten ve sendikal faaliyette bulunmaktan men eden Birleşme Yasalarının (Combination Acts) yürürlükten kaldırılması işçiler arasında sendikal faaliyetleri hızlandırmış, buna tepki olarak da işveren örgütlerinin sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. Daha önceleri var olan ancak eylemlerini gizlice yürüten işveren sendikaları işçi sınıfının örgütlenme girişimlerine ve eylemlerine artık açıkça karşı çıkarken, bunlara yerel düzeyde kurulan yeni örgütler de eşlik etmiş, 19. yüzyılın ilk yarısında çalışma ilişkilerine ilişkin düzenlemeler yapan formel işveren sendikaları birçok işkolunda kurulmaya başlanmıştır. Ancak, genellikle işçilerin başlattıkları grevler sonrasında kurulan ve yegâne amacı işçi sendikacılığını bastırmak olan örgütlerin büyük bir kısmı, işverenlerin birleşmelerini tetikleyen olguların ortadan kalkmasından sonra zayıflamakta veya dağılmaktaydı. Farklı işkollarında ve farklı bölgelerde görülen bu işveren örgütlerinin birçoğu, işverenler arasında var olan güçlü rekabet ruhu ve çıkar çatışmaları nedeniyle kalıcı olamamaktaydı (Yarmie, 1980, s. 210-211). İşverenlerin kalıcı ve merkezi örgütler etrafında birleşmeye başlaması ise, 19.yüzyılın ikinci yarısında, işçi sınıfının hareketliliğindeki artış, ulusal düzeyde bir işçi örgütünün kurulması -Trade Union Congress, 1868-, bu örgütün çalışma koşullarını değiştirmek için etkili kampanyalar yürütmesi ve yasal düzenlemelerin işverenlerin çıkarlarını tehdit etmeye başlaması gibi iç içe geçen süreçlerin sonucunda olmuştur.

1850’li yılları takiben Britanya’da birçok işkolunda, dağınık halde bulunan işveren sendikaları birleşerek merkezi örgütler oluşturmaya başlamışlardır. İmalat, inşaat, gemicilik, matbaacılık gibi sektörlerdeki büyük işveren sendikası federasyonlarının birçoğu bugünkü formlarını 1800’lerin sonu ve 1900’lerin başında almıştır. Onları ulusal düzeyde örgütlenmeye götüren dönüşüm ise ilk olarak işçi sendikacılığındaki değişimlerden kaynaklanmıştır (Clegg, 1954, s. 203-204).

İngiltere’de yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan ve akabinde Kıta Avrupası’na yayılan ‘yeni sendikacılık’ (new unionism) anlayışı, işçi sendikacılığında bir dizi değişimi beraberinde getirmiştir. İşçi sınıfı bir yandan daha militan politikalar benimserken diğer yandan da siyasallaşma yolunda önemli adımlar atmıştır. Aynı zamanda yeni sendikacılık akımı geniş bir işçi kitlesini hareketlendirmek için katalizör görevi görmüş, üyelerini vasıflı zanaatkar emeğin oluşturduğu meslek sendikalarının yerine vasıfsız ve yarı vasıflı işçilerin de katılımıyla kitle sendikacılığının önünü açan işkolu sendikacılığının oluşumunu hazırlamış ve işyerinden konfederasyona uzanan dikey bir hiyerarşiye kapı aralamıştır (Aydoğanoglu, 2007, s. 22-25). İşçi sendikacılığındaki bu hızlı büyüme ve özellikle gerek parlamentoda gerekse de kamuoyunda etkili olan ve iş yasalarının değişmesi için etkin kampanyalar yürüten İşçi Sendikaları Kongresi’nin (TUC- Trade Union Congress) kurulması, işverenleri merkezi örgütler etrafında birleşmeye iten ilk güç olmuştur (Yarmie, 1980, s. 227). Ayrıca bu süreçte çalışma hayatındaki kadınları ve çocukları koruyucu önlemler alan, birçok işkolunda çalışma sürelerini aşağı çeken ve **işçi sendikalarını güçlendiren** yasaların kabul edilmesi (Talas, 1981, s. 181-189) de işverenleri tetikleyen diğer muhtemel faktörlerdir.

Bu gelişmelerin yanı sıra dönem içerisinde işverenlerin konuya ilişkin görüş ve düşüncelerinde değişiklikler söz konusu olmuştur. 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde bazı işverenler her iki tarafın da örgütlü olduğu durumun endüstriyel barışı sağlamada en etkin yol olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Bu düşüncedeki işverenlerin bir kısmı genel anlaşmalar ile sorunları çözüme kavuşturma ve bu anlaşmaları yapabilecek ve muhafaza edilmelerini sağlayacak organizasyonlar oluşturma fikrini benimsemişlerdir (Clegg, 1954, s. 205-206). Bunun yanı sıra tek işverenli veya yerel düzeydeki toplu pazarlıkların yerine, tek tip ücret yapısının belirlendiği çok işverenli ya da işkolu düzeyinde toplu pazarlıkları getirme arzuları da işverenleri merkezi ve istikrarlı örgütler etrafında

birleştiren bir başka neden olmuştur (Armstrong, 1984, s. 46). Bu dönem işveren sendikaları ve federasyonları, işçi sendikaları ile formel ilişkiler kurmaya başlamış ve birçok işkolunda yerel ve ulusal düzeyde görülen anlaşmazlıkları düzenlemek için ortak prosedürler hazırlamışlar ve toplu pazarlıkları yaygınlaştırmışlardır (Clegg, 1954, s. 208-210).

I. Dünya Savaşı sırasında devlet, endüstri ilişkilerine daha fazla müdahil olmaya başlamıştır. Özellikle üretimin aksamaması ve endüstriyel çatışmaları engellemek adına toplu pazarlığı yaygınlaştırma girişimlerinde bulunmuş, anlaşmazlık halinde ekseriyetle işçiler lehine sonuçlanan zorunlu tahkim sürecini uygulamıştır. Devlet, endüstri ilişkilerine ilişkin düzenlemeleri savaş sonrasında da sürdürmek istemiş ve çeşitli konseyler oluşturmuştur. Bu gelişmeler hem birçok işkolunda yeni federasyonların oluşmasını sağlamış, hem de 1919 yılında, ilk işveren konfederasyonu olan, Britanya İşverenler Konfederasyonu'nun (The British Employers' Confederation) kuruluşuna zemin hazırlamıştır (Clegg, 1970'den aktaran Esin, 1974).

II. Dünya Savaşı ve devamında ise hükümetlerin izledikleri politikalar, işyeri düzeyinde pazarlığın gelişimine ve bu pazarlıkları yürüten işyeri temsilcilerinin sayısının artışına neden olmuştur (Armstrong, 1984, s. 47). İşyeri temsilcilerinin bu dönemdeki artan önemine rağmen, birçok sektörde toplu pazarlık, taraflarını işçi ve işveren sendikalarının oluşturduğu işkolu düzeyinde veya bölgesel düzeyde yapılmaya devam etmiştir (Kessler ve Bayliss, 1998, s. 3).

Çözülme ve Gerileyiş Süreci

İngiltere'de işveren sendikaları savaş sonrası dönemde gerek çalışma ilişkilerinin gerekse de ekonomik yönetişimin başat aktörlerinden birisi olmuştur. İşveren sendikaları bu dönemde bir yandan İngiliz işgücünün büyük bir çoğunluğunu kapsamına alan toplu sözleşmeler bağlatarak endüstri ilişkilerini çevreleyen kuralların oluşumunda rol almışlar; diğer yandan da hükümet ve sendikalarla birlikte politika yapım sürecinde yer alarak makro ekonomik yönetişime katılmışlar ve milyonlarca işçiye eğitim veren üç taraflı eğitim kurullarını yönetmişlerdir (Goberman vd., 2018, s. 115). 1980'li yıllar ise ekonomik ve politik dönüşümle beraber işveren sendikalarının endüstri ilişkilerinden kopuşunu veya diğer bir ifadeyle daha küçük roller üstlendiği bir yapıyı beraberinde getirmiştir.

İngiliz işveren sendikaları, genel olarak işveren sendikalarının zayıflamasında belirleyici olan gelişmelerden dolaysız bir şekilde etkilenmiştir. Bu dönem imalat sektöründe istihdam hızlıca azalırken, hizmet sektöründe %60'lık bir büyüme gözlenmiştir. Ancak bu genişlemeye rağmen hizmet sektöründe kayıtlı işveren sendikalarının sayısında %58'lik bir düşüş yaşanmıştır. Üstelik bu düşüş, işveren sendikalarının diğer işveren sendikaları veya dernekleri ile birleşmesinden kaynaklı değil, doğrudan dağılmaları ile alakalıdır (Goberman vd., 2019, s. 21-22).

İngiliz işveren sendikalarının zayıflamasında etkili olan kurumsal gelişmeler ise aslında 1960'lı yıllarla beraber başlamıştır. Bu dönem serbest toplu pazarlık ve gayri resmî grevlerin enflasyonist sonuçlarını ileri süren hükümetler sendikaların pazarlık haklarını kısıtlamaya yönelmişlerdir (Delican, 1998, s. 106). 1965 yılında endüstri ilişkilerini araştırmak amacıyla kurulan kraliyet komisyonunun (Donovan komisyonu) 1968 yılında tamamladığı rapor ve sunduğu öneriler endüstri ilişkilerinin çehresini değiştirmiştir. Bu raporda, Britanya'nın iki endüstri ilişkileri sistemine sahip olduğu vurgulanmıştır (Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations, Report (Donovan), London, 1968). Bunlardan ilki, resmî kurumların işkolu/endüstri düzeyinde toplu pazarlıkları bağlatıldığı formel sistem, diğeri ise işyeri temsilcileri (shop stewards) tarafından işyeri düzeyinde toplu pazarlıkların gerçekleştirildiği enformel sistemdir. İşçi ve işveren sendikalarından bağımsız olarak gelişen, her bir grup işçinin işverenden farklı tavizler elde ederek anlaştığı bu sistem, parçalı bir pazarlık modelini ve parçalı bir ücret yapısını doğurmuştur (Sarioğlu, 2000, s. 98; Kessler and Bayliss, 1998, s. 12-13). Komisyon, bu ikircikli yapının doğurduğu sorunları önlemek adına toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesini önermiş ve ilerleyen süreçte birçok sektörde ulusal ve çok işverenli toplu pazarlıklardan uzaklaşılırken bunun yerine işyeri ve işletme düzeyinde pazarlıklar gelişmiştir (Mohanty, 1992, s. 179).

Merkeziyetten uzaklaşmaya başlayan İngiliz toplu pazarlık sistemi, 1979 yılında sendika karşıtı politikalar benimseyen Thatcher hükümetinin iktidara gelmesi ile daha büyük ölçüde adem-i merkezileşme eğilimine girmiştir. **Bu dönem, işverenlerin toplu pazarlıkları işyeri/işletme düzeyine çekme eğilimleri çok işverenli toplu pazarlıklar üzerindeki baskıyı artırmış** ve hükümetin izlediği toplu pazarlık karşıtı stratejiler merkezi toplu pazarlıkların canlılığını yitirmesine sebep olmuştur (Greenwood and Traxler, 2007, s. 320). Belirtilen dönemde Britanya'da genel olarak toplu pazarlığın kapsamı giderek daralmıştır. İşkolu düzeyinde toplu sözleşmeler ve çok işverenli toplu iş sözleşmeleri ise kamu sektöründe güçlü olmakla beraber özel sektörde bazı işkollarında istisna düzeyinde kalmıştır. 2004 yılındaki verilere göre çok işverenli toplu pazarlık özel sektör işyerlerinin yalnızca %3'ünü kapsamaktadır (Emery, 2015).

Bu gelişmeler ışığında 1980'lerin ortasından itibaren toplu pazarlıklardan çekilen işveren sendikaları da endüstri ilişkileri içerisinde başat aktör olmaktan uzaklaşmışlardır. İşçi ve işveren sendikalarıyla ilgili yasal işlemlerden sorumlu olan ve onların listesini tutan resmi kurum Sertifikasyon Ofisi'nin (CO- Certification Office) 1970'li yıllardan bu yana yayınladığı listeler işveren sendikalarının durumunu göstermektedir. 1976 yılında kayıtlı toplam 514 işveren sendikası aktifken 2014 yılına gelindiğinde %81'lik bir düşüşle bu sayı 97 olmuştur. Yine aynı dönemler içerisinde sendika üyesi olan gerçek ve tüzel kişilerin sayısı da %44 oranında düşmüştür. İşveren sendika sayısına göre daha az oranlı yaşanan bu düşüş, işveren sendikalarının sayısını azaltan ancak

üyelikler üzerinde daha az olumsuz etkiye sahip olan sendikalar arası birleşmeler ile açıklanmaktadır (Goberman vd., 2019, s. 16-17).

İşveren sendikalarının tüm işveren örgütleri içerisindeki payı incelendiğinde de benzer bir tabloyu görmek mümkündür. Goberman vd.'nin (2020, s. 236-237) Britanya'daki işveren örgütlerini sınıflandırdıkları çalışmada, toplam işveren örgütleri içinde ana gayesi lobi faaliyetinde bulunarak hükümeti ve devlet kurumlarını işveren politikalarının benimsenmesinde ikna etmek olan örgütlerin oranı %56; istihdam ilişkilerinin kolektif düzenlenmesinde yer almayan ve genellikle hükümetleri etkilemek gibi bir eylem içinde de olmayan, yalnızca uygun maliyetle insan kaynakları hizmetleri sunmak, ücret sistemlerinin geliştirilmesi için veri ve tavsiye paylaşımında bulunmak, üye işverenlerin yasal gerekliliklere uygun istihdam sistemlerini tasarlamalarında ve iş uyuşmazlıklarını çözmelerinde tavsiye niteliğinde yasal destek sunmak gibi işlevleri gerçekleştiren hizmet örgütlerinin oranının %28 ve nihayetinde amacı toplu pazarlıklara katılmak olan işveren örgütlerinin, yani işveren sendikalarının oranının sadece %13 olduğu belirtilmiştir.

İşveren sendikalarının bu dönüşümü onların doğuşuna sebep olan koşullardaki değişimlerle de ilgilidir. Tarihi süreç içerisinde işçi sendikacılığına bir tepki ve karşıt güç olarak doğan ve devletin çalışma ilişkilerine artan müdahaleleri ile birlikte daha kurumsal ve istikrarlı yapılar haline alan işveren sendikaları zaman içerisinde endüstri ilişkilerinde kendilerine özgül bir ağırlık edinmişlerdir. Ancak onların büyümesine sebep olan bu etkenlerin, devlet müdahalesinin ve işçi sınıfının gücünün, zayıflaması ile birlikte çözülme sürecine girmişlerdir.

Bugün sayıları giderek azalan ve güçlerini yitiren işveren sendikaları bir yandan birleşme gibi sebeplerle yaşadıkları örgütsel değişimlere bağlı olarak diğer yandan da mevcut üyelerini muhafaza etmek ve yeni üyeler kazanmak ve böylelikle hayatta kalmak adına fonksiyon ve faaliyetlerini zaman içerisinde çeşitlendirmişlerdir. CO'ya kayıtlı işveren sendikalarının web siteleri incelendiğinde, işveren sendikalarının toplu pazarlıklara ilaveten diğer işveren derneklerinin fonksiyonlarını da üstlendikleri, insan kaynaklarına ilişkin hizmetler sunmak, lobi faaliyetinde bulunmak, bireysel iş ilişkileri, çevre, sosyal sorumluluk ve işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konularda üyelerini temsil etmek, eğitime ilişkin konularda onlara yardımcı olmak ve hukuki hizmetler sunmak gibi faaliyetlere yöneldikleri görülmektedir.

Almanya'da İşveren Sendikacılığı Başlangıç Dönemi

Alman endüstri ilişkileri sistemi ileri derecede kurumsallığı, güçlü örgütlerin varlığı, çok düzeyli toplu pazarlığın mevcudiyeti, toplu pazarlık kapsamının görece genişliği ve sendikalardan bağımsız olarak var olan çalışma konseyleri aracılığıyla çalışanların yönetime katılma haklarına sahip olmaları gibi özellikleri bünyesinde barındırması ve uyum içinde işleyen bir sistem olması sebebiyle örnek bir model olarak karakterize edilmektedir. Alman işveren sendikaları da tarihsel süreç içerisinde bu modelin başat aktörlerinden biri olarak, endüstri ilişkilerinin gelişiminde aktif rol oynamışlardır.

Alman işverenleri 19. yüzyılın ikinci yarısında, diğer birçok ülke örneğinde olduğu gibi işçi sendikalarının ortaya çıkmaları ve işçi-işveren arasındaki bireysel ilişkilere müdahil olmaları karşısında; grev savunma fonu oluşturmak, lokavtların koordinasyonunu sağlamak ve işin durdurulduğu dönemlerde diğer işverenler karşısında haksız rekabet oluşmasını engellemek gibi temel amaçlar doğrultusunda sendika çatısı altında birleşmeye başlamışlardır. Özellikle 1890 sonrasında Alman işçi sendikalarının çoğalması, üyeliklerde yaşanan artış ve toplumsal kabul kazanmaları ile işveren sendikaları da gelişme göstermişlerdir (Bunn, 1984, s. 169-170).

Almanya'da da tıpkı İngiltere'de olduğu gibi, I. Dünya Savaşı sonrasında işgücünün hareketliliğine cevap olarak kurumsallaşmış bir endüstri ilişkileri sistemi oluşturma fikri hâkim olmuştur (Martin and Swank, 2012, s. 45-46). Alman işçi sendikalarının politik hareketler -özellikle Marksizm- ile olan erken ve güçlü bağları işverenleri işçilerle görüşmeler yürütme konusunda endişeye sevk ettiyse de nihayetinde 'sosyalizm tehlikesi' işverenleri barış yapmaya zorlamıştır (Bunn, 1984, s. 170).

1918 yılının Kasım ayında büyük işçi sendikaları ile işveren sendikaları arasında imzalanan Stinnes-Legien anlaşması bu barışın başlangıcını oluşturmuştur. Bu anlaşma ile işverenler, erkek ve kadın işçilerin sendikalaşma özgürlüğüne herhangi bir kısıtlama getirilmeyeceğini, işverenler ve işveren sendikaları tarafından sarı sendikalara dolaylı ve dolaysız olarak verilen destekleri keseceklerini, belirli sayıda işçinin çalıştığı işyerlerinde işçilerin kendi aralarında seçtikleri komite aracılığıyla yönetime katılacaklarını, tüm sektörlerde günlük maksimum çalışma süresinin 8 saat olarak sınırlandırılacağını ve işçi sendikalarının işçilerin meşru temsilcisi olduğunu kabul etmişlerdir (<http://germanhistorydocs.ghi-dc.org>).

Stennis-Legien anlaşması, işçi sendikalarının işçilerin meşru temsilcisi olduğunun kabulü yanında işveren sendikalarına da toplu pazarlıklarda işverenleri temsil etme hakkını vermiş, bu durum ise anlaşmanın imzalanmasından kısa bir süre sonra hem yeni işveren sendikalarının kurulmasına hem de mevcut işveren sendikalarının üye sayılarının artmasına imkân tanımıştır. 1913 yılında kurulan ve 1.8 milyon çalışana sahip 500 firmayı temsil eden Ulusal İşveren Sendikaları Konfederasyonu (VDA- *Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*), anlaşmanın etkisiyle 1920 yılına geldiğinde 8 milyon çalışana sahip 100 bin firmayı temsil eden

büyükliğe ulaşmıştır. 1914 yılında toplu pazarlık kapsamındaki işçi sayısı 1.8 milyon iken, 1922'ye gelindiğindeyse bu sayı 14.2 milyon olmuştur (Bunn, 1984, s. 170).

Ancak bu gelişmelere rağmen belirtilen dönemde işverenler ve işveren sendikaları işçi sendikalarına karşı tam bir güven içinde değildir. Özellikle ana işçi sendikaları federasyonu olan Tüm Alman İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ADGB- Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund) ve üyesi sendikaların sosyalist yönelimleri ve Sosyal Demokrat Parti ile olan aktif bağları işverenlerde güvensizlik ve çekinceleri beraberinde getirmiştir. Ayrıca ilk olarak 1918 yılındaki Stennis-Legien Anlaşması, sonrasında 1920 yılında çıkarılan Çalışma Konseyi Kanunu ile işçilerin işletme düzeyinde yönetime katılmalarının önünün açılması, yönetime katılmayı sosyalizmden ayırt edilemez bir olgu olarak gören işverenlerde güvensizlik duygusunu daha da perçinlemiştir. İşverenlerde gözlemlenen bu güvensizliğin istikrarsız ekonomik koşullarla birleşmesi ise toplu pazarlığın etkinliğinin azalmasına ve ücretler ile çalışma koşullarının devlet tarafından uygulanan zorunlu tahkim yoluyla belirlenmesine yol açmıştır (Bunn, 1984, s. 171).

1930'lu yıllar ise, Nasyonal Sosyalist Partinin iktidarda olduğu ve *Gleichschaltung*⁸ politikası doğrultusunda toplumdaki hiçbir gruba özerklik izni vermediği bir dönemdir. 1934 yılında Nazi rejimi tüm işveren örgütlerini kapatmış ve tüm işletmelerin zorunlu üyeliğini gerektiren ve doğrudan Ekonomi Bakanlığı ve Ulusal Ticaret Odası'nın kontrolünde yeni bir örgüt oluşturmuştur. Ayrıca Naziler iktidarları döneminde işçi sendikası yöneticilerini toplarken işveren örgütlerinin liderlerine özgürlük imkânı tanımış ve birçoğu ile de ortak bir çalışma zemininde buluşmuştur (Silvia, 2013, s. 183).

Alman Modeline Giden Yolda İşveren Sendikaları

Uzun yıllar boyunca literatürde örnek bir model olarak zikredilen Alman endüstri ilişkileri sisteminin kurumsal temelleri II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde atılmıştır. Savaş sonrasında Almanya'nın işgal edilmesinin, akabinde Sovyet kontrolü altındaki bölgede komünist ideolojinin hâkim olduğu Alman Demokratik Cumhuriyeti'nin kurulmasının ve bunun yarattığı korkunun, nihayetinde de Nazi döneminde rejimin faaliyetlerine destek veren sermaye sınıfının meşruiyet kazanma arzusunun, bu temellerin atılmasındaki yegâne sebepler olmamakla beraber, oldukça etkili olduğu görülmektedir.

İlk olarak savaştan hemen sonra antikapitalist Sovyetler Birliği ve İngiltere ile ABD'deki merkez sol hükümetler, aktif bir biçimde Alman kapitalistlerini kovuşturmuş ve birçok yönetici Nazilerle işbirliğinden ve insanlığa karşı suç işlemekten tutuklanmış ve yargılanmıştır (Silvia, 2013, s. 184). Yine Batı Almanya'nın müttefik devletler tarafından işgal edildiği bu süreçte Batılı ülkeler, 1934 öncesinde Hitler'in gücünün yükselmesinden sorumlu tuttıkları işverenlerin örgütlenmesine izin vermekte oldukça isteksiz kalmışlardır (Bunn, 1984, s. 171).

İlerleyen süreçte Sovyet yetkililer iş dünyasına karşı cezalandırıcı politikaları sürdürmeye devam etmişlerdir. Ancak İngiliz ve Amerikalı yetkililer ise, Sovyetler Birliği'ne karşı yaklaşan Soğuk Savaş mücadelesinde ekonomik olarak güçsüz bir Almanya'nın doğuracağı güvenlik sorunundan ve ağır mali yükten endişe duymuşlar ve daha ılımlı bir politika benimsemişlerdir. Yine aynı amaç doğrultusunda ilk olarak Alman ekonomisini canlandırmanın gerekliliğine inanan İngilizler ve Amerikalılar, bunun ancak Alman iş dünyası ile iş birliğinden geçtiğini ve bu iş birliğinin de şirketleri parçalamayı ve Alman kapitalistlerini savaş suçluları olarak kovuşturmayı bırakıp, örgütlenmelerine izin vermekle olacağına kanaat getirmişlerdir (Silvia, 2013, s. 184).

Sonuç olarak Batılı işgal güçleri işverenlerin örgütlenmesine izin vermişlerdir. Bu süreçte iki önemli husus Alman endüstri ilişkileri sisteminin gelişiminde belirleyici olmuştur. İlk olarak işgalcilerin işverenlere yeniden örgütlenme izni vermesi ile beraber kurulan işveren sendikaları, bir yandan işgal kısıtlamaları diğer yandan da işverenlerin –en militan kesim dışında- taşıdıkları Nazi mirasından kurtulup bir an evvel meşruluk kazanma arzuları ile birleşince anti-sendikal modeli terk etmişler ve böylelikle toplu pazarlığı esas ve birincil görevleri olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca işgalcilerin işverenlere örgütlenme izni verirken işçilerin ve işçi sendikalarının da desteğini almış olmaları önemli bir diğer gelişmedir. Bu dönem işçi sınıfı için öncelik işverenlerin –en azılı savaş suçluları hariç- cezalandırılmasından ziyade işlerini korumak olmuş ve işgalin başlarından itibaren işlerini korumak adına işverenlerle ortak bir zeminde buluşup görüşmeye gönüllü olmuşlardır. Bu durumda işgalin ilk günlerinden itibaren işgal güçlerinin işyerlerine yönelik somut tehditleri karşısında Batı Almanyalı işçiler ile işverenler arasında hâlihazırda oluşan pratik iş birliğinin de etkisi vardır. Nihayetinde tüm bu gelişmeler savaş sonrası dönemde taraflar arasında karşılıklı bir güven kurulmasına yardım etmiş ve Alman endüstri ilişkilerinin gelişiminde etkili olmuştur (Silvia, 2013, s. 183-184).

Bu süreçte işveren sendikaları hızlı bir biçimde gelişmeye devam etmiştir. Ayrıca işçi sendikalarının tepe örgütü olan Alman İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun (DGB- Deutscher Gewerkschaftsbund) 1949 yılında kurulmasına karşılık olarak 1950 senesinde tepe işveren örgütü olan Alman İşveren Sendikaları Konfederasyonu (BDA- Bundesvereinigung Der Deutschen Arbeitgeberverbände) kurulmuştur. Nazi dönemi öncesinde kurulan VDA'nın halefi olarak görülebilecek olan BDA, VDA'ya göre daha kapsayıcı,

⁸ Türkçeye koordinasyon olarak çevrilebilecek olan Gleichschaltung özünde Nazileştirmeyi ifade etmekte ve toplumsal ilişkilerin tümünün Nazi ideolojisine uyumlu bir şekilde dizaynını amaçlamaktaydı. Bu bağlamda Naziler kendileri tarafından örgütlenmemiş tüm kurumları lağvetmişlerdi. Daha ayrıntılı bilgi için bakınız: (Kulak, 2020).

tek ve birleşik bir yapıyı benimsemiştir. Yine BDA, VDA'nın aksine yalnızca sanayi sektöründeki işveren sendikalarını değil hemen hemen tüm sektörlerdeki işveren sendikalarını çatısı altında toplamıştır (Bunn, 1984, s. 172).

Soğuk savaş dönemi boyunca işveren sendikaları zaman zaman işçi sendikalarına muhalefette ileri gitmişlerse de, çalışma barışını temelli bozacak eylemlerden uzak durmuşlar ve toplu sözleşme düzeni içinde kalmayı yeğlemişlerdir. 1950'li yıllarda Alman ekonomisinde yaşanan canlanma endüstri ilişkilerinin gelişiminde etkili olmuş, birçok sektörde güçlü işveren sendikaları ortaya çıkmıştır. Tüm sektörlerde bölgesel düzeyde toplu görüşmeler yürütmek, hem işçi hem de işveren sendikaları için standart bir uygulama haline almış (Silvia, 2013, s. 188), 1960 ve 1970'li yıllara gelindiğindeyse toplu pazarlıklarda merkezileşme önemli ölçüde artış göstermiştir (Keller, 2004, s. 232).

Ancak zaman ilerledikçe işveren sendikaları ücret maliyetlerini kıstak için toplu pazarlıklarda daha katı bir tutum benimseme eğilimine kaymışlardır. Özellikle 1960'lı yıllarla beraber işveren sendikaları toplu pazarlıklardaki katı tutumlarını kendi iç disiplinleri ile tamamlamışlardır. Sendikanın aldığı lokavt kararına itiraz eden ve uymayan üyelerin üyelikten ihraç edilmeleri ve işyeri düzeyinde imzaladıkları tamamlayıcı sözleşmeler ile çalışanlara üst düzeyde imzalanan toplu iş sözleşmesinin ötesinde haklar tanıyan üyelere cezai yaptırımlar uygulanması, işveren sendikalarının iç disiplinlerini sağlamak için giriştikleri eylemlerden bazıları olmuştur (Silvia, 2013, s. 191-192).⁹

1970'li yıllar ise önceki dönemlere kıyasla gerilimin artış gösterdiği dönem olmuştur. Tarihsel ve karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ele alındığında Almanya'da endüstriyel anlaşmazlıklar ve bunun sonucunda ortaya çıkan çalışma gününde yaşanan kayıpların sayısı görece düşük olmuşsa da (Keller, 2004, s. 236), 1970'lerde kaybolan işgünü sayısı bir önceki döneme göre üç kat artmış, dahası bunların %44.3'ü lokavt sebebiyle gerçekleşmiştir. Yaşanan bu gerilimler, işveren sendikaları arasında bir görüş ayrılığını da beraberinde getirmiş, 1970'lerin sonuna gelindiğinde işveren ve işçi sendikaları arasında iki farklı ilişki türü ortaya çıkmıştır. Kimya, inşaat ve tekstil sektörlerinde taraflar daha uzlaşmacı bir tutum takınırken, metal ve basım endüstrilerinde taraflar daha saldırgan bir yaklaşım benimsemişlerdir (Silvia, 2013, s. 195-197).

Alman İşveren Sendikalarının Zayıflama Dönemi ve Çözüm Arayışları

Almanya da diğer ülkeler gibi 1980'li yıllarla beraber uluslararası ölçekte yaşanan gelişmelerden etkilenmiştir. 1990'larda Alman birleşmesinin ardından yaşanan derin ekonomik kriz toplu pazarlığın adem-i merkezileşmesinin itici gücü olmuştur. İşverenler çok katı olduğu ve şirket düzeyinde kendilerine yeterli esnekliği sağlamadığı gerekçesiyle sektörel düzeyde toplu iş sözleşmelerinin imzalandığı mevcut sisteme eleştiriler getirmeye başlamıştır. Yine 1990'ların ortalarından itibaren bağıtlanan sektörel sözleşmeler, firmaların işleri korumak karşılığında sektörel anlaşmalardan sapabileceğine imkân tanıyan özel maddeleri artan bir şekilde kapsamına almaya başlamıştır (Schulten ve Bispinck, 2018, s. 110). Diğer ülkelere nazaran daha yumuşak olmakla ve sektörler göre değişiklik göstermekle beraber Almanya'da geleneksel toplu pazarlık sisteminin erozyona uğradığı, toplu pazarlık kapsamının azalma eğilimine girdiği, üst düzeyli toplu pazarlıkların kapsamında yaşanan düşüşün ise adem-i merkezileşme ile beraber daha keskin olduğu görülmektedir (Schulten ve Bispinck, 2018, s. 110).

Bu süreç Alman işveren sendikalarını da olumsuz etkilemiş ve değişmeye itmiştir. Alman endüstri ilişkileri sistemi içerisinde işveren sendikalarının yaşadıkları güç kaybı ve dönüşümleri genellikle metal sektöründe kurulu işveren sendikaları federasyonu olan *Gesamtmetall* merkezinde incelenmiştir. Bunun arka planında *Gesamtmetall*'in hem büyüklüğü sebebiyle Alman endüstri ilişkileri sistemi içerisinde her zaman için en önemli sektörel federasyon konumunda olması (Silvia, 2013, s. 187), hem de düzenli olarak yayınladığı istatistik veriler ile işveren sendikacılığındaki dönüşümü ölçmeye olanak tanınması yatmaktadır (Silvia ve Schroeder, 2007, s. 1440).

Gesamtmetall'in 1950'li yıllardan bu yana yayınladığı veriler incelendiğinde üyelik yoğunluğunda bir düşüş olduğu ve üye kaybının metal sektöründe ciddi bir problem haline geldiği anlaşılmaktadır. Diğer sektörlerde işveren sendikalarının üyeliklerine ilişkin kesin veriler olmamakla beraber, önemli anekdotsal kanıtlar üyelikten kaçınma ve ayrılmaların birçok diğer endüstride de görüldüğünü ortaya koymaktadır (Silvia, 1997, s. 192-194).

Almanya'da işveren sendikalarından kaçışın sebeplerine ilişkin ileri sürülen savlar genellikle firma ölçekleri üzerinden okunmaktadır. Büyük firmaların hâkim olduğu sektörlerde işveren sendikalarının üyelik yoğunluğunda kayda değer bir değişim olmazken, küçük ve orta ölçekli firmaların sayıca çok olduğu sektörlerde işveren sendikalarının üyeliklerinde yaşanan düşüş ve üyelikten ayrılanların da genellikle bu nitelikte firmalar olması tartışmaların bu noktada toplanmasına sebep olmuştur (Silvia, 2013, s. 199).

Özellikle 1980'lerle beraber artan küresel rekabetin küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde oluşturduğu ağır ekonomik baskı karşısında işveren sendikalarının imzaladıkları toplu iş sözleşmeleri, küçük firmalar için ağır mali yükler doğurmaya ve onlar için büyük firmalara nazaran daha zorlayıcı hale gelmeye başlamıştır (Silvia, 2013, s. 198). Küçük firmalar da bu gelişmelere cevap

⁹ Bu cezai yaptırımlar özellikle üyelikten ihraç ile sonuçlandığında firmalar üzerindeki etkileri dönem koşullarında oldukça olumsuz olmaktadır. Firmalar yalnızca sendikal ilişkilerin dışına itilmekle kalmamakta ayrıca onları grevlere karşı savunmasız bırakan grev sigortası fonuna erişim hakkını kaybetmekte, bankalarla, diğer işletmelerle ve devlet yetkilileri ile iş yaparken gerekli olan uzman ağından mahrum olmaktadır. Ayrıca üyelikten ihraç edilen işverenler iş dünyasından da dışlanıyorlardı (Silvia ve Schroeder, 2007, s. 1448)

olarak hem toplu iş sözleşmelerin yükünden kurtulmak hem de maliyetleri kısmak adına işveren sendikalarına olan üyeliklerini sona erdirmek de dâhil bir dizi yeni tedbir alma yolunu seçmiştir. Gesamtmetall'in 2002-2005 yılları arasında yaptığı bir araştırmaya göre, bu dönem içerisinde üyelikten ayrılan firmaların yarısı, ayrılma kararını maliyet baskıları nedeniyle verdiklerini bildirmişlerdir (Silvia ve Schroeder, 2007, s. 1445-1446).

Maliyet baskısının yanında bu süreçte birçok küçük ve orta ölçekli firma, sendikalarından aldıkları yasal ve personel tavsiyelerinin kalitesinden dolayı hayal kırıklığına uğradıklarını belirtmiş ve sendikaların öncelikli olarak daha büyük şirketlere hizmet vermeye yönelik "yerleşik bürokrasiler" haline geldiğinden şikâyetçi olmuşlardır. Bu da firmaların üyelikten ayrılmasına sebep olan esaslı bir başka etkidir (Silvia, 2013, s. 198-199).

Üyeliklerde yaşanan düşüş eğilimine cevap olarak işveren sendikaları birtakım yeni politikalar benimsemişler ve uygulamaya koymuşlardır. Bunlar firmalara iş hukukuna ilişkin konularda danışmanlıklar vermek ve eğitim kursları sağlamak (Hornung-Draus, 2004, s. 8) gibi yeni hizmet sunumları ile hizmet yelpazesini genişletmenin yanında bazı spesifik önlemleri de içermiştir. Almanya örneğinde öne çıkan üç önemli girişim; Açılış Şartlarının özellikle işveren sendikalarınınca tabandan gelen talepler doğrultusunda uygulanır hale gelmesi, üyelikten derhal ayrılmaya olanak tanıyan düzenlemelerin yapılması ve üyeleri toplu iş sözleşmesinden muaf tutan üyelik statüsünün geliştirilmesidir.

Açılış Şartları: Bu politikalardan ilki belirli şartlar altında firmalara sektörel düzeyde imzalanan sözleşmelerden sapma imkânı tanıyan Açılış Şartlarının (Opening Clause) kullanılması olmuştur. Almanya'da 1990'lı yıllarda adem-i merkezileşme eğilimi hız kazanmış ve işyeri düzeyinde imzalanan toplu iş sözleşmelerinin sayısı 1990-1998 yılları arası iki kat artmıştır. İşverenler, bahsedilen dönem içerisinde daha fazla esneklik talep etmeye başlamışlar, üst düzeyli toplu iş sözleşmelerinin mali yüküne yönelik şikâyetlerini artırmışlar ve bu sözleşmelerin kapsamına girmektense üyelikten ayrılıp işyeri düzeyinde sözleşme imzalamayı tercih etme eğilimi benimsemişlerdir. Bunun üzerine işveren sendikaları işçi sendikaları ile ortaklaşa hareket ederek adem-i merkezileşmeyi kontrol altında tutmak, Alman toplu pazarlık sistemine istikrar sağlamak ve üyelikten ayrılmaların önüne geçmek için Açılış Şartlarını yaygınlaştırmışlardır¹⁰ (Schnabel, 1999, s. 10).

Hızlı Bildirim: Alman hukukuna göre toplu iş sözleşmesi imzalandığı sırada taraf işveren sendikasına üye olan firmaların imza sonrası üyelikten ayrılırsalar dahi toplu iş sözleşmesine bağlı kalmaya devam edecek olmaları, imzalanacak sözleşmenin kendileri için kötü olacağını düşünen firmaların erken bir tarihte üyelikten ayrılmalarında etkili olmaktadır. Bunun önüne geçmek için işveren sendikaları, normalde haftalar alan üyelikten ayrılma sürecine ilişkin prosedürü, derhal ayrılmaya olanak tanıyacak şekilde yeniden düzenlemişlerdir. Böylelikle firma yöneticileri toplu görüşmeler esnasında hatta tarafların anlaştığı süreyle imza süresi arasında –sözleşmenin henüz imzalanmadığı için bağlayıcılık doğurmadığı dönemde- üyelikten ayrılma imkânına erişmişlerdir (Silvia ve Schroeder, 2007, s. 1452-1453).

Toplu Pazarlıktan Muaf Üyelik (Ohne Tarifbindung): 1990'lı yıllarla beraber birçok işveren sendikası, üyelerini endüstri düzeyinde imzalanan toplu iş sözleşmesiyle belirlenen standartlardan muaf tutan ancak onların sendikasının sağladığı diğer tüm hizmetlerden faydalanmasına imkân tanıyan ve OT üyeliği olarak bilinen yeni bir üyelik statüsü oluşturmuştur (Schulten ve Bispinck, 2018, s. 117). Bu üyelik statüsüne tabi olan üyeler genellikle daha düşük üyelik aidatları öderken, sendikaların sunmuş olduğu hizmetlerden – grev fonuna erişim dışında- yararlanmaya devam ederler (Uwe, 2021, s. 7).

OT üyeliği uygulamada iki farklı biçimde görülmektedir. Birincisi aynı organizasyon altındaki ayrı bir üyelik türüdür ve OT üyeleri toplu pazarlıklara katılmazlar. İkinci tür ise toplu iş sözleşmesi imzalamayan paralel bir örgütün kurulması şeklinde görülür. Ancak ikinci durumda dahi her iki kurum aynı yöneticiler tarafından yönetilmektedir (Silvia, 2013, s. 207).

Almanya'da işveren sendikalarının bu çözüm arayışları uygulamada karşılık bulmakta ve yaygınlaşmaktadır. Gesamtmetall tarafından yayınlanan verilere bakıldığında OT statüsündeki üyeliklerin giderek arttığı görülmektedir. 2015 yılında Gesamtmetall üyelerinin yaklaşık yarısı OT statüsündedir ve özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar toplu pazarlıklardan kaçınmak için bu üyelik türünü tercih etmektedirler (Schulten ve Bispinck, 2018, s. 117).

Amerika Birleşik Devletleri'nde İşveren Sendikacılığı

Başlangıç Dönemi

ABD'de işveren sendikaları sanayi devriminin erken dönemlerinden itibaren kurulmalarına rağmen hiçbir zaman endüstri ilişkilerinde Avrupa'daki benzerleri kadar etkin olmamışlardır. ABD'de genel olarak sendikal hareketin Avrupa ülkelerindeki muadilleri ile kıyaslandığında oldukça farklı bir seyir gösterdiği söylenebilir. Bu durum, arka planında kolektif hareketin karşısında Amerikan kültürünün özünü oluşturan bireyciliğe yüklenen değer, ülkenin cesametinin ve yönetim yapısının, tarihsel süreç

¹⁰ İlk başlarda ancak belirli koşullar halinde uygulamaya konulabilen Açılış Şartları zamanla daha genel durumlarda da kullanılabilir hale gelmiş ve özellikle 2003 sonrasında oldukça yaygınlaşmıştır. Şirket düzeyinde uygulanan bu istisnai anlaşma sayısı 2004 yılında 70 iken, 2009 yılında 730'a çıkmıştır. Bu durum ise Almanya'da fiili ortalama ücretlerin, toplu pazarlıklarda belirlenen ücretlerin altında seyretmesinde etkili olan olgulardan biridir (Bieler ve Erme, 2017, s. 165).

içerisinde birçok etnisite unsuru arasında yaşanan gerilimlerin ve en önemlisi işverenleri örgütlenmeye iten birincil güç olan işçi hareketinin bölünmüşlüğüne ve apolitikliğinin yattığı çok etkenli olguların sonucudur.

Aslında ABD'deki işveren sendikaları da diğer birçok örnekte olduğu gibi işçi örgütlerine olan muhalefetten doğmuştur. Ancak bu ülkedeki işçi hareketinin, Avrupa'da olduğu gibi kapitalist sisteme bütüncül bir tehdit oluşturmaması hem endüstri ilişkilerinin hem de işveren sendikacılığının karakterini şekillendirmiştir.

İlk olarak ABD feodal bir geçmişe sahip olmadığından dolayı sınıf ayrımı da Almanya, Fransa ve İngiltere'de görülen şekliyle aynı tarihi temellere dayanmamaktaydı. Bu ülkelerde insanlar çok uzun yıllardır kanunlarla belirlenen kastlara ve sınıf ayrımına aşınayken ABD için durum tam tersiydi. Feodalizm geçmişinin olmayışı, -bu geçmişe sahip olmayan diğer ülkelerde (Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda) olduğu gibi- ABD'de işçi sınıfı hareketlerini Avrupa kıtasındakilerden keskin bir biçimde farklılaştırdı ve işçi sınıfının etrafında birleşebileceği sosyalist partilerin güçlenmesine imkân tanımadı (Lipset, 1983, s. 2). İkincisi, 19. yüzyıl ABD'sinde işçi sınıfı ile kapitalist sınıf arasındaki çizginin Avrupa'daki gibi keskin bir şekilde çizilmemiş olması, sınıflar arası hareketliliğe de imkân vermekte, birçok başarılı işverenin iş hayatına bir işçi olarak başladığı bilinmekteydi (Godkin, 1867, s. 177-179'dan aktaran Foner, 1984, s.58). Üçüncüsü ABD'de işçi sınıfı hiçbir zaman oy hakkı için mücadele etmek zorunda kalmamıştı (Lipset, 1983, s. 9). Ücretsiz kamusal eğitim hakkı ile oy hakkının çok erken tarihlerde tanınmış olması, bu iki potansiyel işçi sınıfı sorununu ortadan kaldırmıştı. Dördüncüsü, etnik sınırlar boyunca bölünmüş nüfusun çeşitliliği, geniş tabanlı bir işçi sınıfı hareketinin örgütlenmesini engellemekteydi (Katz ve Wheeler, 2004, s. 70-71). Son olarak da sanayileşme sürecinin başında ABD'de düşük ücretler, uzun çalışma süreleri ve kötü çalışma koşulları yaygın olmakla beraber, emeğe olan talebin yüksekliği yine de Amerikan işçisini Avrupa'daki sınıfaşlarına nazaran daha iyi bir konuma yerleştirmişti (Windmuller, 1960, s. 20).

Literatürde belirtilen bu durumlar Amerikan işçi sınıfının Avrupa'daki işçi sınıfı gibi bir sınıf bilincine erişmemesi ve sosyalist kurumlar etrafında birleşmemesine sebep olarak sürülen başlıca olgulardır. Bu olgular Amerika'da sermaye ile kapitalizmin kendisine karşı radikal bir cephe alınmamasında veya bunların gecikmesinde ve zayıf kalmasında da dolaysız bir etkiye sahiptir. Adams, 19. yüzyılın sonlarında işçi hareketinin kendisini meslek örgütleriyle ve politik eylemden ziyade ekonomik eylemle sınırladığını, sosyalizmin kesin bir biçimde reddedildiğini ve kapitalizmin kabul edildiğini ileri sürmüş ve dönemin sendika liderlerinin söylevlerinde bunun belirgin olduğunu ifade etmiştir. Adams'a göre, bu olgu kapitalizme ciddi bir politik tehdidin oluşmamasına ve işverenlerin kapitalist girişim için herhangi bir kamu ve sendika kabulünü aramak zorunda kalmamalarına olanak tanımıştır. İşçi sendikacılığı ise sermayenin yönetim gücüne açıkça bir meydan okumayı temsil etmekle beraber özünde bir sınıf olarak işveren kesimine değil belirli zaman ve mekânlarda belirli endüstrilerde yer alan belirli işverenlere yönelik bir tehdit olmuştur (Adams, 1981, s. 14). Bu durum ise iki sınıf arasındaki çekişmenin çoğu zaman için işyeri, fabrika, bölge gibi daha alt düzeylerde yaşanmasına ve endüstri ilişkilerinin de bu seviyede gelişimine sebep olmuştur.

Ancak Avrupa'dakilere kıyasla daha ılımlı olan işçi sınıfı karşısında işverenlerin ve kurdukları örgütlerin tepkileri, özellikle ilk dönemde, Avrupa'daki işverenlerin tepkileri kadar sert bir biçim almıştır. ABD'de işverenlerin kurdukları ilk örgütler ticaret ve ekonomik meselelerle ilgilenen işveren dernekleridir. Ancak endüstri ilişkilerine yönelik faaliyetler yürüten işveren sendikalarının oluşumu da oldukça eskiye dayanmaktadır. Daha 1799 yılında Philadelphia'da ayakkabı işçilerinin ücretler için çıktıkları bir grevde karşılarında hali hazırda kurulu bulunan bir işveren örgütü bulunmaktadır (Derber, 1984, s. 79). Yine 1836 yılında işçilerin daha kısa çalışma süreleri ve yüksek ücretler için baskı yapmalarının üzerine bazı işverenlerin örgütlendikleri bilinmektedir (Gable, 1959, s. 358).

İşveren sendikalarının olgunlaşmaya başladığı ve istikrarlı örgütlere dönüştüğü asıl dönem ise işçi hareketinin ciddi bir atılım gösterdiği 1880'li yıllarda başlamıştır. Bu dönem Emek Şövalyeleri (Knights of Labor)¹¹ gücünün zirvesine ulaşmış, ulusal üst işçi örgütü olan Amerikan Emek Federasyonu'nun temelleri atılmış (AFL- American Federation of Labor) ve iş mücadeleleri ile grevlerin sayısında büyük artış görülmüştür (Bonnett, 1922, s. 21-22). İşverenler bu gelişmelere tepki olarak bir yandan grevci işçilere yönelik silahlı mücadeleye kadar varan militan politikalar izlerken (Harman, 2013, s. 388), diğer yandan daha önceleri kurdukları bölgesel sendikalara ek olarak ulusal düzeyde örgütler oluşturmaya başlamışlar, faaliyetlerini çeşitlendirmiş ve kurdukları fonlar aracılığıyla kaynaklarını genişletmişlerdir (Hilbert, 1905, s. 194-196).

Anti-Sendikacılığın Yükselişi

1900'lü yılların başlangıcı ile işveren sendikalarının konumlarında gözle görülür bir kayma yaşanmıştır. Kuruluşlarından sonraki süreçte işçi sendikaları ile görüşmeler yapmaya başlayan işveren sendikaları, zaman içerisinde toplu pazarlıklardan çekilmeye ve

¹¹ 1869 yılında Philadelphia'da kurulan, başlangıçta gizli bir işçi topluluğu olarak faaliyet gösteren ve üyelerinin işverenlerce kara listelere girmesini engellemeye çalışan Emek Şövalyeleri, 19 yüzyılın en büyük işçi federasyonuydu. 1874 yılından sonra Philadelphia sınırlarını aşan hareket gittikçe güçlenmiş ve gizlilik prensibini terk etmiştir. Yine ilk yıllarda uzlaşmacı bir hareket görüntüsü veren ve grevlerden sakınan bu hareket ilerleyen süreçte çok sayıda grevin merkezinde yer almıştır. Günlük çalışma sürelerinin 8 saatle sınırlandırılması, kadınlar için eşit hakların tanınması ve çocuk işçiliğinin kaldırılması gibi temel amaçları benimseyen Emek Şövalyeleri cinsiyet, ırk, renk ve vasıf ayrımı yapmaksızın emeği bir bütün olarak örgütlenme amacı gütmüş, ağırlıklı olarak kalifiye beyaz erkeklerin oluşturduğu Amerikan işçi hareketine Afro-Amerikalıları, kadınları ve vasıfsız işçileri eklemiştir. 1 Mayıs 1886 tarihinde ve akabinde yaşanan olaylardan sonra saygınlığını ve üyelerinin büyük bir çoğunluğunu kaybeden Emek Şövalyeleri, 1917 yılında dağılmıştır. Daha ayrıntılı malumat için (Weir, 2004, 389-392; Mcnese, 2008).

işçi sendikacılığına karşı açık bir mücadele içerisine girmeye başlamışlardır. Ayrıca onlara, aynı saiklerle hareket eden yeni işveren örgütleri ve vatandaşlık birlikleri (Citizens' Alliances)¹² eklenmiştir (Gable, 1959, s. 539-540). Bu dönem işverenlerin, işveren sendikalarının, diğer işveren örgütlerinin ve yer yer görülen anti sendikal örgütlerin şiddetle desteklediği iki politika; açık işyeri hareketi ile 'çalışma hakkı' (Right to Work) yasaları olmuştur.

19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başlarında işçi hareketi kapalı işyeri (closed shop) ve sendikalı işyeri (union shop) uygulamalarını hayata geçirmek için bir dizi grev gerçekleştirmiştir. İşçi sınıfının bu konudaki ısrarları karşısında, işçi alma ve çıkarma konusunda daha fazla söz sahibi olmak isteyen işverenler ise açık işyeri (open shop) hareketini başlatmışlardır. Lobiciliği, grev kısıcılığı, işçi sendikalarını bastırmayı ve sendika karşıtı mesajları kamuya yaymayı hedefleyen ve önderliğini Ulusal İmalatçılar Birliği'nin (NAM- National Association of Manufacturer) üstlendiği açık işyeri hareketi, kamu ilişkilerini, çalışma ilişkilerini ve resmi politikayı etkileyen güçlü bir harekete dönüşmüştür (Pearson, 2018).

Emek arzında yaşanan azalmaya ve talepteki artışa paralel olarak işçi sendikalarının stratejik bir konuma yerleştiği, federal hükümet politikasının da bu pozisyonun kabulüne dayanarak şekillendiği ve böylelikle işverenlerin tavizler vermek zorunda kaldığı I. Dünya Savaşı yılları (Bonnett, 1922, s. 27-28) hariç tutulduğunda, açık işyeri hareketi 1930'lu yıllara kadar sürekli bir büyüme göstermiştir. Sanayi ve Ticaret Odaları ile iş dünyasının diğer örgütleri bu harekete katılmışlar ve işverenler de genel olarak bu girişimin Bolşevik etkisindeki emek radikalizmini engellemek için gerekli olduğunu belirterek desteklemişlerdir.¹³

1930'lu yıllar işçi sendikalarının güçlendiği, işverenlerin ise 1929 buhranı yüzünden politik ve sosyal etkilerinin zayıfladığı, bir dizi yenilgiyle karşı karşıya kaldıkları ve hükümet politikasının da emek desteğine kaydığı yıllardır. Sendikacılığın ve toplu pazarlığın gelişimi ve uzlaşma ortamı oluşturmak için işçi ve işveren sendikaları teşvik edilmiş ve 1935 yılında çıkarılan Wagner Kanunu ile işverenlerin işçilerin örgütlenmesine karşı kullandıkları kara liste, sarı köpek sözleşmeleri, ajanlık faaliyetleri, işyeri sendikaları gibi uygulamalar illegal olarak kabul edilmiştir (Adams, 1981, s. 15-16).

Yine aynı yıl içinde AFL'nin yalnızca vasıflı işçileri örgütlemesine karşı çıkan ve işkolu sendikacılığını hayata geçirmek üzere AFL'den kopan sendikaların oluşturduğu Sanayi Örgütlenme Komitesi (CIO- Congress of Industrial Organizations) kurulmuştur (Malson, 2014, s. 316). CIO'nun savaştı ve kapsayıcı yapısı açık işyeri hareketini büyük ölçüde zayıflatmış, işverenler işçi sendikalarını tanımak ve onlarla müzakere etmeyi kabul etmek zorunda kalmışlardır (Pearson, 2018).

Amerikan endüstri ilişkileri sisteminde köklü değişiklikler ise 1940'lı yıllarda yaşanmıştır. Toplu pazarlık savaş döneminde ve sonraki süreçte genişlemiş, yasallaşmış ve kurumsallaşmıştır. Buna paralel olarak da özellikle kendi kısıtlı kaynaklarıyla endüstri ilişkilerine yönelik ihtiyaçlarını karşılayamayan küçük sermaye için işveren sendikalarına olan ihtiyaç artmıştır (Derber, 1984, s. 82). Yine savaş dönemi ve öncesinde birçok kazanımlar elde eden işçi sendikaları, 1940'lı yıllara gelindiğinde güçlenmiş, imzaladıkları toplu sözleşmeler aracılığıyla kapalı ve sendikalı işyerlerini yaygınlaştırmıştır. Ancak II. Dünya Savaşı'nın bitmesinden sonra, 1947 yılında yürürlüğe giren Taft-Hartley Kanunu işverenler lehine getirdiği birçok düzenlemenin yanı sıra kapalı işyeri uygulamasını da yasaklamış ve sendika güvenliğini önemli ölçüde zayıflatmıştır (Pearson, 2018). Taft-Hartley ayrıca eyaletlere diğer sendika güvenlik türlerini de yasaklayıcı kanunlar çıkarma konusunda serbestlik tanımakta, 'çalışma hakkı' yasaları olarak adlandırılan bu kanunların kabul edildiği eyaletlerde işçilerin işe başlaması ve çalışmaya devam etmesi herhangi bir sendika üyeliği şartına bağlanamamaktaydı. Taft-Hartley Kanunu'nun çıkarılmasından kısa süre sonra birçok eyalette kabul edilen bu yasalar ile işveren sendikalarının uzun yıllardır mücadelesini verdiği açık işyeri uygulaması fiili olarak hayata geçmiştir (Talas, 1959, s. 9). 'Çalışma hakkı' düzenlemesinin işçilerin işyerinde örgütlü sendikalara üye olmaksızın ve bu sendikalara aidat ödemeksizin sendikal kazanımlardan yararlanmalarının önünü açması ise işverenler açısından bir başka zafer olmuştur. Bu durum *bedavacılığ*ı kolaylaştırırken örgütlenmeyi oldukça zorlaştırmıştır.¹⁴

1950'li yıllarda ise işveren sendikaları bir yandan sektörel ve yerel düzeyde toplu pazarlıklar yapmayı sürdürürken, diğer yandan işçi sendikacılığına karşı mücadelecili tutumlarına da devam etmişlerdir (Derber, 1984, s. 82). Bu dönem özellikle geçmişte açık işyeri hareketinin de önderliğini yürüten NAM, sendika karşıtı materyaller dağıtmak ve eğitimler düzenlemek gibi birçok faaliyet yürütmüştür (Lawrence, 2004, s. 134).

Modern Dönem

Amerikan endüstri ilişkilerinin işveren sendikaları üzerinden okunması literatürün zayıflığı sebebiyle oldukça zordur. Ancak karşılaştırmalı çalışmalar üzerinden edinilen bulgulardan yola çıkıldığında, 1960 sonrasında ABD'deki işveren sendikalarının

¹² Vatandaşlık birlikleri 20 yüzyılın ilk yıllarında örgütlü işçi hareketini bastırmak amacıyla kurulan gizli örgütlerdir. Üyeleri işverenler, bankerler ve tüccarlar gibi sermaye sahiplerinin yanı sıra din adamları, avukatlar, hâkimler, akademisyenler, yazarlar ve hatta sendika üyesi olmayan işçilerden oluşan bu birlikler işçi örgütlerine ve liderlerine karşı düşmanca tavır takınmışlar, kamuoyunun görüşünü yönlendirmeye çalışmışlar ve işçi hareketini bastırmak için kanunsuz (vigilante) politikalar izlemekten de çekinmemişlerdir (Gable, 1959, 540; Mitchell, 2013, 118-118; Pearson, 2018).

¹³ Açık işyeri hareketinin savunucularına göre bu dönem yalnızca iki seçenek mevcuttur: "Ya Sovyet bir endüstri ve ülke yönetimi ya da açık işyeri" (Pearson, 2018)

¹⁴ Çalışma hakkı günümüzde ABD'de 50 eyaletin 28'inde geçerlidir. 2011 yılında bu eyaletlerdeki sendikalaşma oranları %5.7 iken diğer eyaletlerde %15.8 düzeyindedir. Yine çalışma hakkı eyaletlerindeki ortalama saatlik ücretler diğer eyaletlere oranla daha düşük iken yoksulluk oranları ise daha yüksek seyretmektedir (Erçel, 2020).

ulusal ve yerel düzeylerde neredeyse var olmadığı veya sistem içerisinde herhangi bir rolünün olmadığı ileri sürülmektedir (Fahlbeck, 1994, s. 318; OECD, 1994, s. 172; Traxler, 2003, s. 7).

Görüldüğü üzere Amerikan işveren sendikaları, olgunlaşmalarını takip eden süreçte sistem içerisinde yer alarak ve toplu pazarlıklar bağtlayarak endüstri ilişkilerini düzenleyen kuralları oluşturmak yerine çoğu zaman için işçi sendikacılığını bastırmak amacına öncelik vermiştir. Bunun yanı sıra işveren sendikalarının sendika güvenliğini zayıflatmak için gösterdikleri çabalar, önce Taft-Hartley Kanunu daha sonra ise 'çalışma hakkı' yasalarının yürürlüğe girmesi ile başarıya ulaşmıştır. Bu olgular, onları endüstri ilişkilerinde örgütsüzleşmeye iten başlıca etkenler olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca 1960'lı yıllarla beraber toplu pazarlığın kapsamının belirgin ve istikrarlı bir daralma seyrine girmesi (Nickell vd. 2002, s. 28; Markezich, 2020), Amerikan sisteminin işyeri düzeyindeki toplu pazarlıkları teşvik edici yapısı (OECD, 1994, s. 172) ve çok işverenli pazarlıkların nadiren gerçekleşmesi daha merkezi pazarlıkların ise hiç yapılmaması da (Fahlbeck, 1994, s. 317-318)¹⁵ işveren sendikalarının sistem içerisinde olmamalarının başat nedeni olarak gösterilebilir.

Derber'in toplu pazarlık bağtlayan işveren sendikalarının, lobi faaliyetlerine ağırlık vermek, insan kaynaklarına ilişkin görevler üstlenmek, yöneticilik eğitimi, yasal danışmanlık, ekonomik araştırmalar yapmak ve kamu ilişkilerine ağırlık vermek gibi yeni fonksiyonlar üstlenmeye başladıklarını belirttiği dönem de, yine işveren sendikalarının endüstri ilişkilerinden çekilmeye başladıkları 1960'lı yıllara tekabül etmektedir (Derber, 1984, s. 94-95).

Bugün ABD'deki işveren sendikalarının web siteleri incelendiğinde durum daha net bir şekilde görülmekte, işveren sendikalarının toplu pazarlıklarda temsil faaliyetinden uzaklaştıkları ve üyelerine tavsiye vermek ile kendilerini sınırladıkları anlaşılmaktadır. İlgili alanlarını ise daha çok iş hukukuna ilişkin konularda yasal danışmanlık sağlamak, üyelerinin değişen federal ve eyalet yasalarına uyumunu kolaylaştırmak, eğitimler vermek, insan kaynaklarına yönelik hizmetler sunmak ve lobi faaliyetlerinde bulunmak şeklinde belirtmektedirler. Bireysel firmaların web siteleri incelendiğinde de işverenlerin kendilerini temsil etmesi için sendikalardan ziyade hukuk ve danışmanlık şirketlerini tercih ettikleri görülmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde yer alma ağırlıklarına bakarak da işveren sendikalarının endüstri ilişkilerindeki zayıflığını görmek mümkündür. ABD'deki işverenlerin büyük çoğunluğunun endüstri ilişkileri politikalarını bireysel olarak yürüttüğünü ileri süren Adams (1980, s. 14), iddiasına destek olarak Cohen'in 1975 yılında yaptığı bir çalışmayı göstermekte ve o dönemki toplu iş sözleşmelerinin %80'inin tek işverenli sözleşmeler olduğunun tahmin edildiğini aktarmaktadır (Cohen, 1975, s. 141). Ayrıca ABD Çalışma Bakanlığı'nın 2000'li yılların başlangıcından bu yana bağtlanan toplu iş sözleşmelerine yer verdiği web sitesi incelendiğinde de sözleşmelerin tamamına yakınının tek işverenli ve işyeri düzeyinde yapıldığı, bir tarafını işveren sendikasının oluşturduğu toplu iş sözleşmelerinin ise yok denecek kadar az olduğu ortaya çıkmaktadır (U.S. Department of Labor).

Sonuç ve Değerlendirme

Sanayi devrimi sonrasında sınıf ilişkilerinde meydana gelen değişimler doğrultusunda endüstri ilişkilerine yönelik örgütler kurma ihtiyacı hisseden sermaye sınıfı bu kapsamda işveren sendikalarını meydana getirmiştir. Öncül işveren sendikaları incelendiğinde bunların genellikle bir tehdit doğrultusunda kurulduğu ve bu tehdidin dağılmasıyla veya etkisinin azalmasıyla dağıldığı, kısa süreli faaliyet gösteren *Ad hoc* örgütler olduğu görülmektedir. Ancak zaman içerisinde işçiler arasında örgütlenme eğiliminin hız kazanması ve işçi hareketinin radikalleşmesi ile hükümetlerin yeniden dağıtım politikalarını genişletmesine bağlı olarak sermaye sınıfı, kurdukları örgütler aracılığıyla endüstri ilişkilerinde yer alarak işçi örgütleri ile formel ilişkiler geliştirmenin ve anlaşmazlıkları daha kurumsal bir biçimde çözmenin işçi sınıfı içindeki radikalizmi çözeceğini ve hükümete nüfuz etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek işveren sendikalarını kalıcı ve istikrarlı örgütler haline getirmiştir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğine denk gelen süreçte ise işçi sendikacılığında ve toplu pazarlıklarda görülen gerileme işveren sendikalarını etkilemiş; muarızlarının güçlerinin azalması, işyerlerinde çalışma barışını tehdit edecek unsurların azaldığını düşünen işverenlerin sendika üyeliğine daha az ihtiyaç duymalarına sebep olmuştur. Ayrıca hükümetlerin emek yönlü politikalarından büyük ölçüde sapmasının ve rekabet anlayışında yaşanan değişimlerin de işveren sendikacılığını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, işveren sendikalarının zayıflamasına sebep olan başlıca unsurların, aslında tarihsel süreçte işveren sendikalarının ortaya çıkmasına sebep olan olgular olduğu dikkat çekmektedir. Bu olguların ortadan kalkması veya sermaye üzerindeki baskılarının azalması ile işveren sendikalarının zayıfladığı görülmektedir. Bu durum da, sermaye sınıfını endüstri ilişkilerine yönelik örgütler kurmaya iten güdülerin ve sermayenin bunlara attığı değerin, sanayileşmenin başlangıcından itibaren önemlerini koruduğunu göstermektedir.

Bu gelişmeler karşısında işveren sendikaları kimi önlemler ile varlıklarını devam ettirmek için çabalamışlardır. Bu kapsamda işveren sendikaları öncelikle birleşmeler vasıtasıyla üye kayıplarının doğurduğu zararı hafifletmek istemişlerdir. Bunun yanı sıra faaliyet alanlarını ve üyelerine sundukları hizmetleri genişleterek kendilerine yeni üye kazanmayı hedeflemişlerdir. Bu doğrultuda

¹⁵ Fahlbeck ABD'de toplu pazarlık amacıyla kurulmuş işveren örgütlerinin olmayışının adem-i merkezileşme toplu pazarlık yapısı ile (hem bunun sonucu hem de sebebi olmakta) yakından ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

birçok işveren sendikasının yalnızca endüstri ilişkilerine yönelik hizmet sunumunu bıraktığı, giderek daha karma örgütler halini aldığı ve böylelikle önemli yapısal değişime uğradığı da görülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Yazarların ORCID ID'leri / ORCID IDs of the authors

M. Seyyid Yelek 0000-0001-9642-6716

KAYNAKLAR / REFERENCES

- Adams, R.J. (1980). *Industrial Relations Systems in Europe and North America*, Canada: McMaster University: Research and Working Paper Series No: 173
- Adams, R.J. (1981). *A Theory of Employer Attitudes and Behaviour Towards Trade Unions in Western Europe and North America*, Canada: McMaster University Faculty of Business, Research and Working Paper Series No. 175.
- Alpaslan, I. (2003). *İş Hukuku*, (5.bs). Ankara: İmaj Kitabevi.
- Armstrong, E.G.A.. (1984). Employers Associations in Great Britain. In J.P. Windmuller & A. Gladstone (Eds.), *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study* (pp. 44-78). Oxford: Clarendon Press.
- Aydoğanoglu, E. (2007). *Sınıf Mücadelesinde Sendikalar*. İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- Barry, M. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employer Associations Under Evolving Employment Relations: Countervailing Power Revisited. *Work, Employment and Society*, 25(1), 149-162.
- Barry, M. (2011) Concerted Capital: Understanding Employer Interests and the Role of Employer Coordination in Contemporary Employment Relations. In K. Townsend & A. Wilkinson (Eds.), *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations* (pp. 111-129). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Berndt, K.K. (2004). Employment Relations in Germany. In G.J. Bamber, R.D. Lansbury, & N. Wailes (Eds.), *International and Comparative Employment Relations: Globalisation And The Developed Market Economies* (4th Ed) (pp. 211-253). Australia: Allen Unwin
- Bielert, A.& Roland, E. (2017). Ulusötesi Dayanışma mı? Avro Bölgesi Krizinde Avrupa İşçi Sınıfı. Tuncel Ö. (Çev.), *Social Register 2015: Sınıflar Dönüşürken kitabı içinde (s. 157-174)*, İstanbul: Yordam Kitap.
- Bonnett, C.E. (1922). *Employers' Associations in the United States: A Study of Typical Associations*. New York: The Macmillan Company.
- Bulfone, F. & Afonso, A. (2020). Business Against Markets: Employer Resistance to Collective Bargaining Liberalization During the Eurozone Crisis. *Comparative Political Studies*, 53 (5), 809-846.
- Bunn, R.F. (1984). Employers Associations in the Federal Republic Germany. In J.P. Windmuller & A. Gladstone (Eds.), *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study* (pp. 169-201). Oxford: Clarendon Press.
- Clegg, H.A. (1954). Employers. In A. Flanders & H.A. Clegg (Eds.), *The System of Industrial Relations in Great Britain: Its History, Law and Institutions* (pp. 197-251). Oxford: Basil Blackwell.
- Delican, M. (1998). British Industrial Relations in Transition 1960-1990. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(41-42), 105-114.
- Derber, M. (1984). Employers Associations in the United States. In J.P. Windmuller & A. Gladstone (Eds.), *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study* (pp. 79-114), Oxford: Clarendon Press.
- Engels, F. (2016). [Fransa'da Sınıf Mücadeleleri 1848-1850'nin 1895 tarihli Almanca baskısına] Giriş. *Fransız Üçlemesi* (pp. 15-35), (E. Özalp, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Erçel, K. (2020). ABD'ye Özgü Kavramlar Sözlüğü – “Çalışma Hakkı Eyaleti (Right-to-Work State). Birikim Dergisi. Erişim adresi: <http://www.birikimdergisi.com/haftalik/8884/abd-ye-ozgu-kavramlar-sozlugu-calisma-hakki-eyaleti-right-to-work-state.XEhcGmb7mu4>.
- Esin, P. (1974). *Türkiye'de İşveren Sendikacılığı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.373.
- Eurofound. (2022). *Living and Working in Finland*. Erişim adresi: <https://www.eurofound.europa.eu/country/finland>.
- Fahlbeck, R. (1994). The Demise of Collective Bargaining in the USA: Reflections on the UN-American Character of American Labor Law. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 15(2), 307-334.
- Flanders, A.D. (1974). The Tradition of Voluntarism. *British Journal of Industrial Relations*, 12(3), 352-370.
- Foner, E. (1984). Why is There No Socialism in the United States. *Oxford Journals, History Workshop*, 17, 57-80.
- Gable, R.W. (1959). Birth of an Employers' Association. *Business History Review*, 33(4), 535-545.

- Gennard, J. & Judge. (2002). *G. Employee Relations* (3rd Ed). Wiltshire: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gooberman, L., Hauptmeier, M. & Heery, E. (2018). Contemporary Employer Interest Representation in the United Kingdom. *Work, Employment and Society*, 32(1), 114-132.
- Gooberman, L., Hauptmeier, M. & Heery, E. (2019). The Decline of Employers' Associations in the UK, 1976-2014. *Journal of Industrial Relations*, 61(1), 11-32.
- Gooberman, L., Hauptmeier, M. & Heery, E. (2020). A typology of employers' organisations in the United Kingdom. *Economic and Industrial Democracy*, 41 (1), 229-248.
- Greenwood, J. & Traxler, F. (2007). United Kingdom. In F. Traxler & G. Huemer (Eds.), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach* (pp. 315-347). New York: Routledge.
- Harman, C. (2013). *Halkların Dünya Tarihi: Taş Devri'nden Yeni Binyıla* (3.bs), (U. Kocabaşoğlu Çev.), İstanbul: Yordam Kitap.
- Hilbert, F.W. (1905). Employers' Associations in the United States. In H.H. Jacob & G.E. Barnett (Eds.), *Studies in American Trade Unionism* (pp. 183-218), New York: Henry Holt and Company.
- Hornung-Draus, R. (2002). Between e-economy, Euro and Enlargement. Where are Employer Organisations in Europe Heading? *Industrielle Beziehungen*, 9(2), 209-221.
- Hornung-Draus, R. (2004). *The Role of National and European Employer Organisations in the 21st Century*. Warwick Papers in Industrial Relations: Number 73. Coventry.
- Kağmıçoğlu, D. (2014). *Toplu Pazarlık: Teori ve Uygulama*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Katz, H.C. & Hoyt N.W. (2004). Employment Relations in the United States of America. In G. Bamber, R.D. Lansbury & N. Wailes (Eds.), *International and Comparative Employment Relations: Globalisation and the Developed Market Economies* (pp.67-90), Australia: Allen&Unwin.
- Kessler, S. & Bayliss, F. (1998). *Contemporary British Industrial Relations* (3rd Ed). London: Macmillan Business.
- Koray, M. (2007). Sosyal Politikanın Anlamı ve İşlevini Tartışmak. *Çalışma ve Toplum*, 2007/4 (15), 19-56.
- Kulak, Ö. (19 Ağustos 2018). Führer'in Rüyası: Gleichschaltung. Erişim adresi: <https://www.birgun.net/haber/fuhrer-in-ruyasi-gleichschaltung-227562>.
- Lawrence, A.G. (2004). *Employer and Worker Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- Lewis, E. (2015). Multi-Employer Bargaining in the UK-Does it Have a Future? In G.V. Gyes & T. Schulten (Eds.), *Wage Bargaining Under the new European Economic Governance: Alternative Strategies for Inclusive Growth* (pp. 221-258). Brussels: Etui.
- Lipset, S.M. (1983). Radicalism or Reformism: The Sources of Working Class Politics. *The American Political Science Review*, 77(1), 1-18.
- Malson, P. (2014). *Çalışarak Yaşamak ya da Savaşarak Ölmek: Küresel İşçi Sınıfı Nasıl Oluşturdu?* (2. bs), (G. Orhan & M. Ertan, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Markezich, M. (2017). Why is Collective Bargaining so Difficult in the United States Compared to its International Peers?, *Washington Center for Equitable Growth*. Erişim adresi: <https://equitablegrowth.org/why-is-collective-bargaining-so-difficult-in-the-united-states-compared-to-its-international-peers/>, 20 Ekim 2020.
- Martin, C.J. & Swank D. (2012). *The Political Construction of Business Interests: Coordination, Growth, and Equality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McIvor, A.J. (1984). Employers' Organisation and Strikebreaking in Britain, 1880-1914. *International Review of Social History*, 29(1), 1-33.
- Mcnesse, T. (2008). *The Labor Movement: Unionizing America*. New York: Chelsea House.
- Mitchell, T. (2013). Citizens' Committees and Alliances. In M. Dubofsky (Eds.), *The Oxford Encyclopedia of American Business, Labor and Economic History* (pp. 118-119), Oxford: Oxford University Press.
- Mohanty, P.K. (1992). The Changing Pattern of Collective Bargaining: The Case of British Steel. *Indian Journal of Industrial Relations*, 28(2), 179-194.
- Nickell, S., Nunziata, L., Ochel, W., & Quintini, G. (2002). *The Beveridge Curve, Unemployment and Wages in the OECD from the 1960s to 1990s*, Centre for Economic Performance Discussion Papers.
- OECD. (1994). Collective Bargaining: Levels and Coverage. *Employment Outlook 1994* (pp. 167-208).
- Paoletti, F., Sheldon, P. & Nacamulli, R.C.D. (2011). *Membership, Identity and Internal Organization in an Employers' Association*. Paper submitted to 27th EGOS Colloquium. Gothenburg-Sweden.
- Pearson, C. (2018). Employers Associations and Open Shops in the United States. *Oxford Research Encyclopedia of American History*. Erişim Adresi: <https://oxfordre.com/americanhistory/view/10.1093/acrefore/9780199329175.001.0001/acrefore-9780199329175-e-459#acrefore-9780199329175-e-459-div1-8>. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199329175.013.459>.
- SAK (The Central Organisation of Finnish Trade Unions). (2017). Employers Confederation Terminates All National Level Labour Market Agreements. Erişim adresi: <https://www.sak.fi/en/whats-new/news/employers-confederation-terminates-all-national-level-labour-market-agreements>.
- Sanford C. (1975). *Labor in the United States*, Columbus: Merrill Books.
- Sarioğlu, H. İ. (2000). Sanayileşmiş Ülkelerde Toplu Pazarlık Düzeyi ve Kapsam Üzerine. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(43-44), 95-104.
- Schmitter, P.C. & Streeck, W. (1999). *The Organizations of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Discussion Paper 99/1. Köln.
- Schnabel, C. (1999). *Collective Bargaining under Stress: Decentralisation and Opening Clauses in Germany*. Paper prepared for the Workshop Controlled Decentralisation of Wage Bargaining- The German Experience with the Exit Clause. Rome.

- Silvia, S.J. (2013). *Holding The Shop Together: German Industrial Relations in the Postwar Era*. New York: Cornell University Press.
- Stephen, J.S. & Wolfgang, S. (2007). Why Are German Employers Associations Declining?: Arguments and Evidence. *Comparative Political Studies*, 40(12), 1433-1459.
- Talas, C. (1959). Taft-Harley Kanunu ve “Çalışma Hakkı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-20.
- Talas, C. (1981). *Toplumsal Politikaya Giriş*. Ankara: S Yayınları.
- Thorsten, S.& Reinhard, B. (2018). Varieties of Decentralisation in German Collective Bargaining. *Multi-Employer Bargaining Under Pressure: Decentralisation Trends in Five European Countries* (pp. 105-149). Brussels: European Trade Union Institute.
- Tokol, A. (2001). Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2), Erişim adresi: <http://www.isguc.org/?p=article&id=63&cilt=3&sayi=2&yil=2001>.
- Traxler, F. (2000). Employers and Employer Organisations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness. *Industrial Relations Journal*, 31(4), 308-316.
- Traxler, F. (2003). *Economic Change and its Impact on Employer Association: A Crossnational Comparison*. Paper for IIRA. 13th World Congress.
- Traxler, F. (2008). Employer Organizations. In P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito & E. Heery (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (pp. 225-240). London: Sage Publication.
- U.S. Department of Labor, Erişim adresi: <https://www.dol.gov/olms/regs/compliance/cba/>.
- Uwe, J. (2021). *Membership in Employers' Associations and Collective Bargaining Coverage in Germany*. GLO Discussion Paper: No. 954, 1-45.
- Weir, R.E. (2004). Knights of Labor. *Workers in America: A Historical Encyclopedia Vol: 1*. California: ABC-CLIO, LLC.
- Wigham, E. (1973). *The Power to Manage: A History of The Engineering Employers' Federation*, London: Mcmillan.
- Windmuller, J.P. (1960). Amerikan Sendikalarının Siyasi Faaliyetleri, (S. Zaim, Çev.). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(9-10-11), 18-29.
- Yarmie, A.H. (1980). Employers' Organizations in Mid-Victorian England. *International Review of Social History*, 25(2), 210-211.
- Yorgun, S. (2007). *Dirilişin Eşiğinde Sendikalar: Yeni Eğilimler Yeni Stratejiler*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Atıf Biçimi / How Cite This Article

Yelek, M. S. (2023). İşveren sendikalarının değişen görünümü: seçilmiş ülkeler üzerine bir inceleme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 84, 59-75. <https://doi.org/10.26650/jspc.2023.84.1221130>