

Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları ve Bazı Sendikal Sorunlardan Örnekler ¹

Kuvvet LORDOĞLU

“Türkiye’de gelinen sendikal örgütlenme yapısı açısından da sendikal demokrasinin yaşam bulacağı koşullar henüz bulunmamaktadır. Her şeyden önce üye örgüt iradesine dayanan bir sendikalaşma yoktur... Sendikalarda da liderlik özelliği ile demokrasi bağdaşmaz. Çünkü liderler sendikal demokrasinin ilkeleri olan çoğulculuğu, katılımcılığı ve açıklığı sevmezler.” (Petrol-İş Sendikası Eğitim Notları-3)

Giriş;

Türkiye’de dünyada sendikal hareketin uzunca bir süredir farklı çerçevelerde olsa bile bir kriz içinde bulunması üzerine tartışmalar bulunmaktadır. Bu kriz alanların nelerden oluştuğunu saptamak bile bir durum tespitinin ötesine anlamlar ifade edebilmektedir. Bu yazı çerçevesinde kısmen ve sınırlı olarak bu alanlara değinmek amaçlanmaktadır.

Gerek dünya da gerekse Türkiye de Sendikaların Krizi ile anlatılmak istenen üye sayılarında azalma başta olmak üzere çalışanların sendikal harekete uzak kalmalarından, sendikaların adeta yer altı örgütleri gibi değerlendirilişine kadar uzanan geniş bir olumsuzluğu içinde barındırmaktadır. Bu noktada “Sendikaların krizi” tıpkı kriz kelimesinin içerdiği anlam ile örtüşen biçimde daha çok olağan sayılabilecek mevcut bir durumdan geçici uzaklaşmayı ve sapmayı ifade edebilmektedir. Batı dillerindeki karşılığı olan anlamda normalden sapma yada tehlike anı zamanı olarak ifade edilebilmektedir.

Sendikal hareketin “olağan” sayılabilen nitelikleri arasında bulunanlar, sendikaların çalışan kesimler içinde çeşitli güçlüklerle rağmen örgütlenme çalışmalarını sürdürebilmeleri, Toplu pazarlık mekanizmaları sayesinde

¹ Bu çalışma da izlenen yöntem sendikal faaliyet içinde çeşitli düzeylerde bulunan sendikacılarla yapılan görüşmelere dayandırılmaktadır. Temsil kabiliyetlerine göre seçilen 7 sendikadan altı tanesi ile görüşme yapılmıştır. Bunlar Türk-İş’e bağlı Petrol-İş, Basisen, Kristal-İş DİSK’e bağlı Birleşik-Metal-İş ve Lastik-İş ve Hak-İş Konfederasyonuna bağlı Öz Gıda-İş sendikalarıdır. Çalışmayı önceden okuyup eleştiren ve katkı sağlayan Alpay Biber, Toker Dereli ve Nurcan Özkaplan’a teşekkür borçluyum.

üyelerin hakları ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek yolunda çaba sarfetmeleri, kamuoyunda çalışan sınıflara ait oluşabilecek bütün olumsuz kanaatlerin giderilmesine fiilen katkıda bulunmaları olarak özetlenebilir. Aslında yukarı da açıklanan sendikal alanın genel çerçevesinden sapmalar her dönem gerçekleşebilmekte, ancak bu ve benzeri olguların “kriz” mahiyetini alması sorun alanlarının etki gücünün yükselmesi ve sürelerinin uzaması ile bağlantılıdır.

Örnek olarak bir sendikanın yetki alamaması ve üyeleri için Toplu sözleşme yapamaması genel bir sendikal kriz olarak değil ancak, sendikaların önemli bir kısmına yayılması ve uzun sürmesi genel bir “kriz” biçiminde algılanmaktadır.

Genel Sendikal Kriz ve Türkiye

Türk Sendikal Hareketi uzunca bir süreden beri yukarıda işaret edilen “kriz “ kelimesi ile eş anlamlı olabilecek bir sıkıntı ile karşı karşıya olduğu çeşitli yazarlarca ifade edilmektedir. Sendikal hareket içinde ki krizin yol açtığı etkilerin ağırlık kazanması bu türlü değerlendirmeleri mantıksal bir zemine oturtabilmektedir. Her dönemde sendikal hareketin karşılaştığı çeşitli sorunlar bulunabilmektedir. Ancak içinde bulunduğumuz son on senelik gelişmelerin Türk sendikal hareketinde genel olumsuzluğun giderek daha fazla yaygınlık kazanmasına ve yol açtığı için krizin tümü olmasa bile bazı nitelikleri ile karşılaştırdığında Batı Ülkeleri içinde aynı dönem de benzer gelişmelere rastlanmaktadır. (A. Savaş 2003:246 ve S. Öngider 1994:20) Özellikle 1970’li yılların sonundan itibaren yaşanan ekonomik krizlerin faturasının çalışan kesimlere çıkartılması ve bu alandaki uygulamaya çeşitli baskılarla konan neo-liberal politikaların örgütlenme, sosyal güvenlik ve diğer sosyal kazanımlı hakları geriletebilmek için uyguladıkları politikaların 1980’li yılların başından itibaren kendisini Türk Çalışma hayatı içinde kendini yoğun olarak hissettirmeye başlamıştır. Uygulamaya konulan 24 Ocak 1980 ve daha sonra Nisan 1994 kararları, ekonomik krize yüksek enflasyonla başlayan Türkiye de öncelikli müdahale alanı olarak, elde edilmiş sosyal haklarda kısıntıyı seçmiştir. Nitekim ilk Özelleştirme hareketi, ve Kamu kesimini küçültme çalışmaları temel alınırca 1980’li yılların başlarında bu çabalar artmaya başlamıştır. Örnek olarak Sendikal alanda 1983 tarihli yasa değişiklikleri ile 1963’den beri süren sendikal haklarda belirgin geriletmeleri sağlamıştır.

Bütün bu gelişmeler sonucunda sendikaların farklı bir çerçeveye sıkıştığı ve çalışma alanlarının daraldığı gözlenebilmiştir. Buna rağmen 1989 yılından itibaren görülen kısmi iyileştirmelere rağmen, 1990’lı yılların sonu ve 2000’li yılların başı sendikal hareketinin sahip olduğu potansiyel ve üye sayısı açısından dip noktasına yaklaştığının göstergelerini vermektedir. (A. Çelik 3 Aralık 2003 Radikal)

Türkiye’de ve Dünyada yaşana gelişmeler sendikal hareketin artık bir genişleme değil mevcut alanları muhafaza yönelik bir savunma sendikacılığına doğru kaydığını göstermektedir. Bu alanda özellikle 1970’li yıllardan itibaren başlayan ekonomik krizin işgücü maliyetlerini düşürmeye çalışmasında önemli bir etken olduğunda bir çok farklı görüşün uyumlu olduğu görülmektedir. (dipnot)

İşgücü maliyetlerinin bir çok batı ülkesi için yüksek seyretmesi ilk etapta bu maliyetlerin azaltılması yönündeki çabaları yoğunlaştırmıştır. 1973 yılından itibaren yükselen işsizlik oranları sendikalar için gelecekteki tehlikenin habercisi olmuştur.

Bu çerçevede Türkiye’de sendikal hareketi 1980’li yıllara kadar üye sayısını genişletmiş, iş uyuşmazlıklarında 1963’den beri grev uygulamasının kullanarak belirgin bir deney kazanmış, yeni sanayileşen özel sektörünü sendikalar ve etkinlikleri ile tanıştırmıştır. 1950’li yıllarda ilk üst örgütlenmesini Türk-İş ile tamamlayan sendikal hareket 1960’lı yılların sonunda ilk bölünme ile karşılaşmıştır. DİSK’in kuruluşu sendikal hareket içinde sadece bir bölünmüşlüğü değil aynı zamanda sendikal anlayışlar arasındaki farklılığı da ortaya koymuştur. Türk-İş ve bağlı sendikaların daha çok kamu kesiminde örgütlenmeleri DİSK’in ise çalışma alanı olarak özel sektörü belirlemesi gizli ve açık olarak yürüyen sendikal rekabeti arttırmıştır. Sendikaların üye tabanları ile olan ilişkileri, sendika içi demokrasinin uygulanışı ve temsiliyet gibi kimi alanlarda sendikaların bağlı oldukları konfederal yapılara göre farklılıklar ortaya çıkabilmiştir. (Bu konuda daha geniş bilgi için bakınız Basılmamış YL tezi Umut Ulukan DİSK)

İşte bu noktada Türk Sendikal hareketinin 1980’lerden itibaren oldukça dar bir kalıp içine sokulması ile başlayan süreç mevcut olan ancak belirgin hale gelmemiş bir çok sorun alanını sendikaların karşısına çıkarmıştır. Özellikle 1990’lı yılların başına kadar DİSK ve bağlı sendikaların faaliyetlerini sürdürmemesi bir ölçüde Türk sendikal hareketinin karşısına seçim olanağı verememiştir. Kaldı ki DİSK ve bağlı sendikaların yeniden faaliyetlerini sürdürmeye başlamaları da sendikal sorunların çözümünde ayrı bir seçenek oluşturma imkanı verememiştir. Bunlara rağmen Türk sendikal hareketi 1980’li yılların sonundan itibaren çeşitli işçi eylemlerine başvurabilmiştir. Bu hareketler işçilerin o güne kadar denemedikleri türden ve klasik olmayan yollarla ortaya konulmuştur. İlk vizite eylemleri, uzun süreli yürüyüşler, sakal boykotları gibi pasif direniş yolları ile eylemler ortaya konmuştur.

Ancak ortaya çıkan bu eylemlere rağmen 1980 öncesine göre sendikal hareketin genelinde bir daralma ve küçülme izlenmektedir. Çalışma Bakanlığı verilerine bakarak bu küçülmeyi görmek mümkün olmasa da çeşitli ayrı gözlemler çalışanların sendikalara bakışının değişmekte olduğunu ve tepkinin sendikaya katılmayarak gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca sendikal yaşam içinde yer almak belirli oranda işsizlik riskini de barındırıyor olmasının bu seçimde etken olduğu eklenebilir.

Türk sendikal hareketi özellikle son yirmi senelik dönem içinde belirgin ölçülerde “kendi kabuğuna çekilme” eğilimi içine girmiş ve bunun işaretlerini veriyorsa, nedenler üzerinde durmak gerekecektir. Sendikal hareketin en önemli iki bileşeni olduğuna göre bunlardan başlamak gerekir diye düşünmek mümkündür. En geniş anlamda çalışanları ve örgütleri mevcut bunalımı aşabilmek için nedenleri bilmek ve tanımak durumundadır. Örgütlerin yani Türk Sendikal

hareketinin genel çerçevesi içinde sendikal yapıların işleyişleri, mevcut tutumları ve gösterdikleri tepkiler anlamıdır.

Türk Sendikal Hareketinde Yönetim ve Liderlik Anlayışı

Bir örgüt içindeki Yönetim ve Yönetilen ilişkisi bağlamında sendikaların bu işlevi yerine getirmesi açısından ve asgari biçimsel ölçüler alındığı zaman diğer örgütlerden farklı bir yapı ortaya konmamaktadır. Çeşitli işyerlerindeki yönetim ilişkisi yöneticilerin iktidarları ile görevleri arasında oldukça ince bir ayrımı sunmaktadır. Sendikalarda ise iktidar ilişkisi gücün,ve sosyal prestijin ortak bir bileşkesini oluşturmaktadır. Bu güç önemli ölçüde örgütün (sendikanın) büyüklüğü ile eş anlamlı olarak artacaktır.Bu nedenle yönetimde bulunanların kendi arzuları ile sendika yönetimini bırakmaları aynı zamanda iktidarlarını da terk etmeleri anlamına gelmektedir. (P. Cahuc 1996:296-297) Yönetim ilişkisi açısından ortaya çıkan bu tespitin Türk sendikal hareketi açısından nasıl bir anlamı bulunabilir?

Sendika yönetimi ya da kısaca yöneticilerden birinin yönetim erkini kendi rızası ile terk edip etmemesi genel anlamda sendikal politikalar açısından bir sorun oluşturur mu? Sendikal politikalarla liderlik işlevlerinin bütünleşmesi halinde bu politikaların terki anlamı ortaya çıkacaktır. Kuşkusuz bu da sendikanın mevcut işleyişinde önemli değişmelere neden olacaktır. . Çok açık olarak görülmektedir ki Türk sendikal hareketinin günümüze kadar gösterdiği gelişim belirli yönleri ile klasik Batılı sendikal anlayışından kimi farklı yapıları bulunmaktadır. Bu konuda örnekleri çoğaltmak da mümkündür.

Sonuç olarak her ne şekilde olursa olsun farklı ülkelerden alınan kurumsal yapıların benzerliğinin daha çok sendikal formata ilişkin kaldığı ve özü itibarı ile farkların belirginleştiği sadece sendikalarda da değil sendika dışındaki bir çok örgütte de görülebilmektedir. Sendikal yönetim anlayışı da bu farklara örnek oluşturabilmektedir.

Türkiye Sendikal hareketi içinde belirgin dikkat çeken bir farklı özellik de bir sendikanın yönetiminde bulunan liderin yönetim görevinin bir seçim döneminde sona ermesi sonucu eski işyerine ve eski görevine dönmeleri veya dönememeleri konusunda vermek mümkündür. Sendika yöneticinin eski işyerine dönememesi işyerinden kaynaklanabilir. Ancak Türk Sendika hareketinin yarattığı liderlik anlayışının bu tür geri dönüşlere izin vermeyecek ölçüde bir imaj oluşturması ve bu yaratılan kalıbın işçilerin, sendikanın üstünde adeta bir markaya dönüşmesi istenmektedir. Genel Maden-İş sendikası yöneticisi olan ve makam otosu Jaguar olan bir liderin görev süresi sonunda eski görevine dönmesi Türk sendikal hareketinin 1946 sonrası kısa tarihi içinde rastlanmamıştır. Bütün liderliklerin aynı şekilde sonuçlandırıldığı söylemek zordur.

Türk sendikal hareketi içinde Liderin eski görevine dönemeyişi nereden kaynaklanırsa kaynaklansın aslında hareketin üye tabanı ile örgütün yönetimi

arasında ki ayrımı belirgin hale getirmektedir. Yöneticilerle üyeler arasında farklar belirgin hale geldikçe, yönetimin üyeye, üyenin yönetimi değerlendirışı ayrı kutuplara dönüşmektedir.

Ele aldığımız örnekler* bu yönetim görevini bir dönemden fazla sürdüren sendika yönetimlerinin giderek çok azının eski görevlerine dönebildiklerini göstermektedir. Birkaç istisna dışında eski görevlerine dönebilmiş sendika yöneticisi bulunmamaktadır. Öte yandan yönetim görevinin bir dönemden fazla sürmesinin de ötürü eski göreve dönüşü imkanını adeta kendiliğinden ortadan kaldırmaktadır. Yöneticilik erkini kullanmış bir kişinin tekrar eski görevini üstlenmesi gerek kendisi için gerekse çevresi tarafından bir “itibar kaybı” olarak da değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Türkiye de kimi sendikalar için Genel Başkanlık görevi adeta “*ömür boyu genel başkanlık*” türü bir gelişmeyi beraberinde getirebilmektedir.

Kimi sendika yöneticisi pazarlığa oturduğu toplu görüşme masasından kalkıp, eski işverenin yanında çalışmaya başlamasının hem sendikası için hem de kendisi için olumsuzluk taşıyacağına işaret etmektedir. Sendikal itibar bu anlamda sendika lideri veya yöneticileri için çok fazla bir önem taşımaktadır.

Bunun dışında daha önemli bir etken yöneticinin eski işyerine dönüş teşebbüsü işveren tarafından çeşitli biçimlerde engellenmesi olarak karşılıklıdır. Bu noktada 2821 sayılı sendikalar kanununun 29. maddesi eski görevlerine öncelikli olarak dönmeleri hususunda bir teminat sağlamış olsa da eski işverenin sendikaların yöneticiliğini yapmış bir çalışanını işyerine kabul edebilecek bir güven ortamının işyerlerinde yaratılmış olduğunu belirtmek elimizdeki örneklerle göre hayli güçtür.

Öte yandan eski yöneticinin işyerine dönüşünü engelleyen bir başka unsur da sendikal görevinin uzun sürmesidir. En az iki dönem yöneticilik yapan bir sendikaların eski işyerine uyumu özellikle kimi sanayi sektörlerinde sorunlu olabilmektedir.

Yönetim Erki ve Kullanış Süreleri

“Bir sendika yöneticisi veya lideri toplu görüşme masasına ne kadar şiddetle vurursa o kadar iyi yöneticidir.” Yönetim erkinin kullanım biçimindeki şeklin önemini ifade eden bu cümle sendikacılar arasında çok bilinen ve tekrarlanan bir kalıp olmuştur. Bu kalıp aynı zamanda sembolik bir gücün, liderliğin, belki en önemlisi “erkeklığın” ifadesidir. Çoğu kez üyeler nezdinde itibar kazandıran bir davranış biçimidir.

Sendika yöneticinin toplu görüşmeler sırasındaki tavrı ve duruşu bu anlamda “ortak ses” oluşturulmasında da etkili olmaktadır.

* Çeşitli Sendika Uzmanları ile yaptığımız görüşmelerde yönetim görevleri tamamlanan sendika yöneticilerinin şu an ne işle uğraştıkları sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar örnek oluşturmıştır.

Sendika içi demokrasi kavramı ile çok yakından ilgili olan sendika yönetimi ve liderlik fonksiyonudur. Sendika yönetimi seçimle işbaşına geldiği için, çoğunlukla demokratik bir işleyişin olduğu kendiliğinden kabul edilir. Ancak gerçekte sendika içi demokrasinin işleyişinde seçilme mekanizmasına rağmen demokratik kurallardan sapmalar görüldüğü için sendika içi demokrasi daima çok tartışılan bir konu olmuştur. (T. Dereli, 1998:23) Sendika yöneticileri ve başkanlar buldukları görevlere seçim sistemi ile gelmişlerdir. Ancak bu yönetim görevlerini çoğunlukla uzun süreli taşıma eğilimleri göstermektedirler. Bu noktadan hareket ederek ve sadece seçim sistemini esas alan bir sendikal demokrasinin işlerliğini savunmanın zorluğu bulunmaktadır. Bu konuda sendikal demokrasi ile liderliğin bazen zıt anlamlar taşıyabileceği, hatta demokrasilerde lider değil örgüt ve organların daha önemli olduğu belirtilmektedir. (Petrol-İş 1993:86) Öte yandan Liderlerin yönetimde kaldıkları süreler açısından ele alındığında Türkiye’de Sendikaların yönetiminde kalan mevcut liderlerinin oldukça ilgi çekici bir örnek oluşturabilmektedir. Sadece hangi süreler içinde yönetimde kaldıkları sendika başkanlarına sorulduğu zaman, ortaya çıkan veri* liderlik sürelerini 22 sendika Genel Başkanı açısından ortalama olarak 8.1 yıl olarak ortaya koymuştur. Sendikaların en önemli karar organı olan Genel Kurullarının olağan durumlarda dört yılda bir toplanması zorunlu olduğuna (2821 m:29) göre, her Sendika Başkanı ve Yönetiminin ortalama olarak en az iki dönemden de daha fazla yönetimde kaldığı veya kalmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bu araştırma ile aynı zamanda öğrenilmeye çalışılan bir başka nokta da Liderlerin işbaşında kalma süreleri ile sendikaya üye sayıları arasında bir ilişkinin kurulup kurulamayacağına ilişkindi. Ortaya çıkan sonuç sendika liderliğinin işbaşında kaldığı yıl ile o sendikanın üye sayıları arasında görünür bir ilişkinin ortaya çıkmamış olmasıdır. Yani üye sayısı görece az olan Sendikaların da üye sayısı fazla olan Sendikaların da yönetimlerinde aynı kişiler uzun süreli olarak kalabilmektedir. Bu bağlamda sendika yönetimi ve genel Başkanlık sürelerinin o sendikanın üye sayılarından bağımsız değişken olarak kabul edilebileceği anlaşılmaktadır.

Bu konuda 2821 sayılı Sendikalar yasası 1995 yılına kadar Sendikanın genel kurul üyelikleri dışında kalan bütün üyeliklerinin dört dönemden daha fazla süre için seçilmesini engelleyici hükümleri bulunmakta idi. Bu yöntem ile sendika yöneticilerinin dört dönemden uzun süreli olarak işbaşında kalmasını engellenmişti. Ayrıca yasaya göre Tekrar aynı kişilerin seçimi için en az bir olağan genel kurul dönemi geçmesi gerekmekte idi.

Ancak Sendikalardan gelen baskı ile bu hüküm yapılan yeni yasa değişikliği ile kaldırıldı ve uzun süreli sendika yöneticiliğinin ve kurul üyeliklerinin önü açılmış oldu. (Bkn 2821 sayılı SK m:9 Bu maddenin 5.-6. fıkraları 4.4.1995 t. ve 4101s. Kanunla yürürlükten kaldırılmıştır.)

* Türkiye’deki sendikaların temsil kabiliyetlerine göre yapılan seçim ve alınan yanıtlar değerlendirilmiştir.

Burada dikkat çeken nokta sendika yönetici veya liderlerinin uzun süreli işbaşında kalma eğilimlerinin hangi nedenlerle ortaya çıktığıdır. Bu konuda sendika yöneticilerine yönelik bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak yapılan görüşmelerde edindiğimiz bazı özet bilgileri iki grupta toplamak mümkündür.

Bunlardan ilki sendika liderinden kaynaklanan ve daha çok kişisel unsurları da içinde barındıran davranışsal kalıplar ve niteliklerdir. Diğeri ise sendika tabanından ve delegelerden kaynaklanan eğilimlerdir. Bu iki unsur dışında sendika yönetiminin iç işleyişleri sendikaların ve bağlı bulunan konfederasyonun niteliklerine göre de farklılaşabilmiştir. Bazı sendikaların iç yapısı ve yönetimleri sendika yöneticilerinin veya sendika başkanını uzun süreli olarak aynı görevde tutarken, gene sendikaların yapısına bağlı olarak bazı yönetimlerin iki dönemden fazla aynı görevde kalamadığı gözlenmektedir. Bu durum da mevcut yasaya rağmen sendika üyelerinin genel merkez yöneticilerinin sendika içi demokrasiye bakışları ve duyarlılıkları ile oranlı olduğu anlaşılmaktadır.

Türk Sendikal Hareketinde Yönetim ve Liderlik Anlayışından Bazı Örnekler;

Türk sendikal hareketinde yönetim ve liderlik anlayışlarında ortaya çıkan bazı benzerliklere bulunmaktadır. Bu noktaların Sendikal kriz ana alanları olup olmadığı bu yazıda tartışılmamaktadır. Ancak aşağıda belirli ölçülerde ortaya çıkan benzerliklerin Türk sendikacılığının genel niteliklerini oluşturduğu tahmin edilebilir.

1. Sendika yönetimine seçilen üyelerin arasından kimin Başkan yani lider olacağı çok büyük ölçüde seçimler öncesinde bilinmektedir. Muhtemelen Başkan adayı yönetime aday olanlar tarafından seçim öncesinde örtülü bir biçimde kararlaştırılmaktadır.
2. Yönetim ve liderlik kadrosu sendikanın çeşitli yönetim kademelerinde görev alma sonucu belirli deneyler kazanma sonucu gerçekleştiği gibi bazı örneklerde ise yönetimlerde hiç bulunmamış sendikacılarda yönetime girip başkan olabilmektedir. Bu konuda sendikal hareket içinde saptanmış ve geçerli olan bir ilke veya yazılı sözlü bir çerçeve bulunmamaktadır.
3. Sendika Başkanlığı da tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi esas olarak bir güç ve iktidar kaynağıdır. Gücün gösterilmesi çeşitli semboller yardımıyla gerçekleşir. 1980 öncesi Bir sendika başkanı deney kazanan bir başka yöneticisine “ İşin olmasa bile görüşmeye gelen işveren temsilcisini kapıda bekletmelisin hemen görüşme yapmamalısın” demiştir.
4. Sendika yöneticine karşı kullanılan dil de bu gücün ifadesini somutlaştırmaktadır. Sendika yöneticisinin adı yerine “Başkanım” olarak tanımlanması bu konunun örneklerindedir. Çoğu kez yönetim işlevi tamamlandıktan sonra bile aynı ifade sendikacılar ve üyeler arasında kullanılmaktadır.

5. Sendika merkez yönetimi iktidarını çok bilinen iki temel unsurla pekiştirir. Bunlar Kararı ve Kasayı elinde tutmak olarak sendikaların mutfağında biraz da mizahi bir dille ifade edilir.(!)
6. Öte taraftan Sendika yönetimlerinin ve oluşturduğu profesyonel kadroların sendika için maliyeti oldukça yüksektir. (*) Burada tanımlama yapmanın zorluğuna rağmen bu giderlerin bazıları şu şekilde sıralamak mümkündür. Ücret giderleri, Mobil ve araç telefon giderleri, Temsil ve Harcırah giderleri, her yıl için asgari 30 günlük tazminat giderleri (Bazı sendikalarca ödenen hizmet tazminatları) Sendika makam aracı giderleri gibi farklı kalemlerden oluşmaktadır. Bir sendika için yıllık maliyeti 100 bin dolara ulaşan Sendika Genel Başkanları bulunmaktadır. Bu durumun çalışan kesimlerce algılanışı ve “ağalık” kavramı ile ilişkilendirilmesine yol açabilmektedir. Bu konuda bir Kamu görevlileri Sendikasının aylık yayın organında şu açıklamayı yapma gereksinimi duymuş olması bile konunun üyeler açısından taşıdığı hassasiyeti üyeler açısından net olarak ifade edebilmektedir.
“Sendika yöneticileriniz iki soru yöneltin: 1-Sendika Yöneticileriniz ne kadar maaş alıyor? 2- Sendika tüzüğüne göre kaç yıl aynı görevde kalıyorlar? Çünkü bu iki sorunun yanıtı üye olduğunuz sendikamızın ne kadar demokratik olduğunu ve yöneticilerin sizlerin ödentileri ile haksız çıkar sağlayıp sağlamadıklarını açığa çıkartacaktır. Eğitim-Sen de yöneticilik yapanların maaşları görevde aldıkları maaşların aynıdır. Yöneticiler en fazla iki dönem yönetici olarak kalabilirler.” (Eğitim-Sen Aylık bülten Mayıs – Haziran 2003)
7. Sendika yönetimlerinin seçimi genel kurulda yapılmaktadır. Her genel kurul sendikaların üye sayısına göre tüzüklerince belirlenen delegelerle yapılmaktadır. Delegelerin seçimi bu anlamda yönetimin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Delegelerin işyerinde belirlenmesi sendika tarafından çoğu kez atanan temsilciler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.
8. Sendika yönetimlerinde bir ölçüde temsil sorunu da yaşanmaktadır. Sendika Yöneticisi herşeyin tek hakimi ve genel başkandır. Sendika Yönetim Kurulları, Başkan aynı kaldığı sürece birkaç örnek dışında çok az değişikliğe uğramaktadır. Yönetim kurulu üyelerinde birkaç göstermelik değişiklik olmakta diğer üyeler aynen kalmaktadır. “Sendika liderini devirmek ülkede devrim yapmakla aynı şeydir” diyebilen sendikacılar olduğu dikkate alınırsa, liderlerin sendikalarda ne denli bir güce sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. (Petrol-İş 1993:113)

* Bu konuda tam bir gizlilik sendikal çevrelerde hakimdir. Bu nedenle elde edilebilen sınırlı sayısal bilginin gerçek maddi olanakları yansıması kuşkuludur. Belki tek ölçüt sendika yöneticilerinin sahip oldukları olanakların kıyaslanması olabilir.

Sendika Bürokrasisi

Bilindiği gibi sendikalar çok farklı işlevlerini yerine getirebilmek amacı ile, profesyonel yönetim kademelerinin dışında çalışma zamanlarının bütünü sendikal faaliyetlere ayıran uzman ve uzman olmayan personele ihtiyaçları bulunmaktadır.

Eğitim, Basın-Yayın, Hukuk, Örgütlenme, Toplu İş sözleşmesi uzmanları gibi daha sık rastlanan sendika çalışanlarının yanı sıra, Bilgi İşlem, Sosyal hizmetler, Araştırma, Teknik hizmetler, İş güvenliği ve işçi sağlığı, Dış ilişkiler gibi farklı alanlarda daha az sayıda sendika çalışanı uzman bulunmaktadır.

Sendika yönetimince hazırlanan çeşitli tüzüklerde bu uzman kadrolarda çalışanların istihdam amaçları sendikal faaliyetlerin en iyi biçimde gerçekleşmesini sağlamak olarak açıklanmaktadır. Uzman ve Danışman olarak yönetim kurulları tarafından atanan sendika çalışanlarının özlük hakları ve sorumlulukları diğer mali olanakları sendika yönetimince tarafından belirlenmektedir. (Bkn. çeşitli sendika Anütüzükleri)

Sendika personelinin sendika içinde göreve başlamaları ve görevlerine son verilmelerine ilişkin kararlar çoğunlukla merkez yönetim kurulları tarafından verilmektedir. Bu anlamda sendikal alanda profesyonel kadrolarla çalışanların bir kamu yada özel işyerindeki çalışma ilişkisinden temel bir farklılığı bulunmamaktadır.

Buradaki belki de dikkat çeken en önemli fark şirket yönetiminin değişikliğe uğraması örneğin şirketin genel müdürünün değişmesi, o işletmede çalışanları iş güvencelerinde açısından etkilemesi sınırlıdır. Öte yandan sendika yönetimlerinin değişmesi ile orada çalışanların iş güvenceleri ortadan kalkabilmektedir. “Teşbihte hata olmaz” Bu anlamda sanki sendikal bürokrasi ile devletin üst bürokrasisi arasında bazı kısmi paralellikler kurulabilmektedir. “her hükümetin kendisine yakın hissettiği bürokratlarla çalışma isteği” biçiminde dile getirilen ve yeni hükümetlerin kurulmasını takiben sıkça rastlanan bürokraside ki değişimin boyutlarına göre daha küçük bile olsa benzer değişimlere sendikalarda rastlanmaktadır. Türk sendikal hareketinin özgün bir yanının oluşturabilmektedir. Türk sendikal hareketinin kendine has belki de kronik hale gelmiş sorun alanlarından biri de sendikaların çalışanlarına ilişkin ortaya koyduğu ve sonuçları itibarı ile hareketi önemli ölçüde etkileyebilen yeni sorunlar yaratabilen bu görünümüdür.

Birkaç başlık altında bunları özetlemek uygun olacaktır.*

1. Bazı sendikalar dışında uzman ve danışman kadroların bir kısmı şube yönetimi, merkez yönetimi üyelerinin yakınları, (eş, çocuk, kardeş veya hısım)

* Buradaki görüşler sendikalarda profesyonel kadrolarda çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucu derlenmiştir. Görüşme yapılan Sendika ve görüşülen kişinin kimliği özellikle saklı tutulmuştur. Bu kişilerin bir kısmının işlerini kaybetme endişesi bulunmaktadır. Bu nokta aslında sendika içi eleştirinin yapılmadığına ve yönetimle çalışanlar arasında önemli kopmaların olduğuna dair bir gösterge olabilmektedir.

ve çevresindeki kendilerine yakın olabilecek kişilerden oluşmaktadır. Bu yakınlık her zaman aynı sendika içinde değil bazen farklı sendikalara da tavsiye ile gerçekleşmektedir. Yönetimle gerçekleşen yakınlık nedeni ile kadrolar da yönetimle birlikte değişmektedir. Bu anlayışın yaygınlaştığı ölçüde, her yeni yönetimin kendi kadrosu veya yakınları ile iş başına gelmeyi, bir gelenek haline sokabilmektedir.

2. Sendika çalışanlarının ise önemli ölçüde kendi iş kollarına uygun bir sendikalaşma içinde yer almadıkları veya alamadıkları çok sık rastlanan bir olgudur. Bu konuda sendikalı olarak çalışan uzman sayısı sınırlı kalmıştır. Sendikal hak mücadelesi verirken, yeni üyeler için örgütlenme çalışması yapılırken bu mücadeleyi verenlerin bizzat kendilerinin sendikasız olmaları ilgi çekici bir boyuttur.
3. Sendika yönetimine yakın olmak veya mesafeli kalmak gibi bir ikilem de sendika çalışanlarınca sık sık dile getirilmektedir. Bu bağlamda uzmanlar arasında liyakat veya iş yapma becerisi sıralamada yönetimlere yakınlığa göre daha gerilerde bulunmaktadır. Eski yönetimlerle çalışmış ve yeni yönetimle de çalışmayı sürdürmek için bazı sendika uzman veya danışmanlarının yaptığı işlerden farklı bazı nitelikleri de bulunması gerekli olmaktadır. Örnek olarak, üyelerle ve delegelerle kurulabilen pozitif ilişkileri görevde kalmayı bir süre daha uzatabilmektedir.
4. Bir çok sendika yöneticinin veya yönetim kurulu üyesinin yaptığı konuşmalar, çeşitli yerlere verilen yazılar, demeçler veya hazırlanan raporlar önemli ölçülerde sendika uzmanları tarafından hazırlanmakta olmasına rağmen, imzalar çoğu kez yönetimlere ait bulunmaktadır.
5. Bunların dışında sendika uzmanları sendikanın bütün dış ilişkilerini ve temaslarını yürütmektedir. Bir sendika uzmanı bu konuda hazırladığı raporların kısa olmasına rağmen okunmadığından yakınmakta, kendisinden daha kısa raporların hazırlanması istenmektedir.
6. Sendika uzman kadrolarının gerçekleştirdiği eğitimlerin sınırlı bir çerçevesi bulunmaktadır. Genellikle sendikalara eğitim için dışardan getirilen eğitimciler az sayıda eğitimi gerçekleştirmektedir. Sendika uzmanı eğitimcinin verdiği eğitimlerden yönetim çeşitli nedenlerle endişe edebilmektedir. Bu nedenle eğitimlerin “muhasabe tekniği” açısından ve yasal zorunluluktan kaynaklanan göstermelik konferanslara dönüşmektedir. Bir kısım eğitimin sendikaların genel kurulu öncesinde delegelere yada sadece işyeri temsilcilerine yönelik olarak yapılması eğitimin amaçları ve ciddiyeti konusunda kuşku arttırabilmektedir.
7. Sendikaların uzman kadrolarında görev alanların bir bölümü farklı sendika yöneticilerinin yakınlarıdır. Bu türlü kayırma ilişkileri ile sendikal alanda bulunan işler sayesinde sendikaların ihtiyacı olan alanlardaki uzmanların iş bulamaması veya sendikal konulara yönelik eğitim veren “Çalışma Ekonomisi” bölümü öğrencilerinin çok azı sendikalarda istihdam edilmektedir.

8. Yapılan bir diğer araştırma da Sendikalarda uzman olarak çalışanların sayılarında genel bir yetersizliğini göstermektedir. Her uzmana düşen sendikalı üye sayısı 6000 civarındadır. Sendikalarda görev yapan uzmanların profesyonel yöneticilere oranı ise yaklaşık 1/5 oranında kalmaktadır. (Petrol-İş 1. kitap 1993:122)

Türk Sendikal Hareketinin Gölgeledi bazı sorun alanları:

Sendika-Siyasi Parti ilişkileri

Sendika siyasi parti ilişkileri sorun alanlarından sadece biri olarak görülmektedir. Sendikaların “gelenek” oluşturamayan ve bu anlamda bir model eksikliğinden kaynaklanan yapıları nedeni ile siyasi partiler tarafından bir etki alanı içinde görülüşleridir. Sendikaların bu etkileme süreçlerinden bağımsız kalabilmeleri ise mümkün olamamıştır. Özellikle, siyasi partilerin 1946 da sendikaların kuruluşundan bu yana hemen her dönemde sendikaların ve diğer STK’ların yönetimlerinde örtülü veya açık söz sahibi olmak için belirgin çaba içinde bulunmuşlardır. Bazı sendika örneklerinde ise, sendika üst yönetimleri için farklı siyasi partilerin ve grupların aralarında anlaştıkları yönetimde belirli kontenjanlar içinde temsil edildikleri görülmektedir. Sendika bağımsızlığının ve bağımsız bir hareket olma niteliğinin öz olarak zedelendiği bu gibi örneklerle Türk Sendikal hareketinde rastlanmaktadır. Bir Belediye Başkanının seçim sonucu değişmesi o Belediye de çalışanlarının örgütlü olduğu sendikadan toplu olarak ayrılmalarına ve diğer bir sendikaya üye olmalarına yol açabilmektedir. Öte yandan sendikalar sadece belirli bir siyasi görüşün yönetimde yer aldığı örgütler durumuna dönüşmesi halinde, üyelerle olan mevcut ilişkilerin de siyasi partinin faaliyetleri ile sınırlı kalabilmektedir. İlişkide olunan partinin muhalif yada iktidar partisi oluşuna göre sendika/üye ilişkileri düzenlenebilmektedir. Bu olgu beraberinde sendika üyeleri arasında “partili olmayı” yaygın hale getirmektedir. Üyelerin bir kısmının sendika ile olan ilişkileri sadece bu nedenle en asgari düzeye inebilmekte, sendika üyeliği adeta “kerhen” sürmektedir. Sendikaya yeni üyelerin kazandırılmaması ve sendika içi demokrasinin yaygınlaşmaması açısından bu olgunun sendikaların bir kısmı için önemli bir sorun alanı oluşturmaya devam ettiği gözlenmektedir.

Unutulan veya özellikle göz ardı edilen nokta Sendikaların kendilerinin siyasetin içinde olup, siyasi parti olmadan çalışmalarına devam edebilmeleridir. Siyasetin sadece siyasetçilere özgü olmadığı ve sendikal taleplerin çoğunun ancak siyaset yolu ile çözülebilecek olması sendikaların siyaset içinde bulunmasının da temel nedenlerini oluşturmaktadır. Kısaca sendikal talepleri sadece işyeri düzeyindeki ücret pazarlıkları ile çözümlenebilmek mümkün değildir.

Sendika-Üye İlişkileri

Sendikaların önemli sorun alanlarından biri de üye ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Sendika üyeliği çoğu işyeri için işe başlama ile adeta kendiliğinden kurulmakta ve kaynakta kesilen aidatlarla sürmektedir. Hemen her sendika üyesinin sendikası hakkında bir görüş sahibi olduğu söylenebilir. Sendikadan memnuniyet ve memnun olmamaya ilişkin çeşitli değerlendirmeler sendikalarca yapılmaktadır. Ancak asıl ilginç Sendikasız işletmelerde yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların ortalama olarak %57.6’sı sendikaya üye olmama nedenlerini “sendikanın haklarını savunacağına inanmadığını için” biçiminde görüşlerini açıklamaktadır (A. Şenkal. 1999:317, ve DiSK ve diğer sendika üye profil araştırmaları) Özellikle 1980 sonrası yürütülen politikaların “Sendika ve Sendikacı” kavramlarının ifadesinde önemli değer erozyonu yarattığı bilinmektedir. Bu aşınmaların en tipik sonucu da sendika üyeliğine katılma da veya sendikal eylemlere katılma da görülen isteksizlik olarak ortaya çıkmaktadır.

Sendikaların merkezi bir örgüt olup olmamaları da üyeler açısından bir başka sorun alanı yaratılabilmektedir. Gerçekten Türkiye’de sendikaların 2821 sayılı yasa hükümlerince oldukça merkezi örgütler olarak kurulup faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Gerek yasadan gerekse kendi iç tüzükleri gereği olarak merkezi yapılar oluşturan sendikaların toplumsal tabanlarındaki değişimlere uyum göstermeleri önemli ölçüde zorlanmaktadırlar. Sendikanın şubelerinin ve bölgelerinin genel merkezin onayını almadan herhangi bir karar almaları bu yapılar içinde mümkün değildir. Toplanan aidat gelirleri doğrudan Genel Merkezlere gitmekte, buralardan şubelere dağıtılmaktadır. Bölgelerin ve şubelerin gereksinimleri öncelikle genel merkezin mali açıdan onayı alındıktan sonra yapılabildiği için sendikal bürokrasi artmakta ve gecikmeler ortaya çıkmaktadır. Merkezi yönetim anlayışına karşı belirli ölçülerde yerel ve bölgesel inisiyatiflerin kullanılabilmesi açısından sendika-içi demokrasinin yerleşmesinde etkili sonuçlar verebilmektedir.

Sendika-Denetim İlişkisi

Genel anlamda merkezi örgütlerde merkezin denetlenebilmesinin çeşitli zorlukları bulunmaktadır. Sendikalar örneğinde Merkezi yönetimin denetimini gerçekleştirecek denetleme kurulu da genel kurul tarafından belirlenmektedir. Bu esnada denetleme kurulu üyeleri çoğunlukla önceden hazırlanmış ve seçimi kazanmış olan bir liste ile birlikte oluşmaktadır. Sendikal denetimin gerçek anlamda olmasını engelleyen birkaç unsur bulunmaktadır;

1. Denetleme kurulu üyeleri genel merkez yöneticileri ile seçildikleri ve aynı liste içinde birlikte bulunmaları bir anlamda yönetim kurulu üyeleri ile “kader birliği” “dava arkadaşlığı” yapmak zorundadırlar. Bu nedenle Merkezin gerçek bir iç denetimi nesnel olarak sağlamasının koşulları bulunmak güçtür.
2. Özellikle sendikal denetimlerden çoğunlukla ifade edilen belirli harcamaların belgelerini kontrol edilmesi ve bunların incelenmesi bağlamındadır. Mali

denetim olarak adlandırılan denetim yapılmaktadır. Alınan kararların, uygulamaların yada geleceğe ilişkin projelerin denetlenmesi ihmal edilmektedir. Sendika tüzüklerin incelendiği zaman görülecektir ki, çoğu inceleme konusu sadece mali denetime dayalı ve defterlerin düzenli işlenip, işlenmemesi ile sınırlı kalmaktadır.

3. Denetlenen mali sistem olarak kalması halinde bile kurul üyelerinin bir muhasebe tekniği ve ayrıntıları konusunda önceden bilgi sahibi olma ihtimali düşüktür. Bu anlamda Sendikaların mali disiplinleri ve denetimleri için bağımsız profesyonel mali denetimlerden yararlanmaları gerekmektedir. Ancak bu olgunun bu gün sendikal hareket içinde merkezin örgütün gücünün kaybetmesine neden olması düşüncesi ile yaygınlaşması uzak görülmektedir.

Sendika-Aydın İlişkisi

Sendikalar toplumun çalışan kesimlerini belirli haklar ve çıkarlar doğrultusunda örgütleyen sivil kurumlardır. Sendikaların Toplumun geniş kesimleri ile bu arada aydınlarla da ilişkileri bulunmaktadır. Ancak bu ilişkilerde Batılı sendikaların aksine oldukça dar ve sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu kesimlerin sendika ile olan ilişkileri zayıf kaldığı için sendikalarında dinamik bir örgütsel yapıya kavuşmaları zorlaşmaktadır. Sendikal kültürün geliştirilmesinde aydınların önemli sorumlulukları ve görevleri bulunmaktadır. Ancak sendikaların merkezi ve içe dönük yapıları aydın kesimlerle olan bağlarını oldukça zayıf halde tutmaktadır. Bunun dışında, hizmetler sektöründe çalışan işçilerinde kendilerini işçi sınıfı dışında tutmaları yada hissetmeleri sendikal örgütlü kesimler arasında kurulabilecek bağları ve ilişkileri koparmaktadır.

Bir çok örgüt gibi sendikaların da profesyonel kadroları bulunmaktadır. Bu kadroların örgüt içi demokratik kurallara uyulmamasından kendi çıkarlarını öne çıkaran “oligarşik” yapılar haline dönüşebilmesi mümkündür. Özellikle kurumsal nitelikler yerine kişisel çıkar hesaplarına dayalı yönetim anlayışlarının hakim hale gelmesi bu sorunları daha fazla ortaya çıkarmaktadır. Avustralya’da bir çok sendika üyesinin 1983-1986 yılları arasında bu nedenle sendikalarından ayrıldığını biliyoruz. (Öz-Gıda-İş Sendikası 2 nolu Şubesi Çalışma Raporu s:17) Türkiye’de ise sendikaların da demokratik gelenekleri bu konuda çok sayıda olumlu örnek oluşturmamaktadır. Bazı sendikaların yönetim kademesindeki üyeleri için bir cazibe merkezi haline gelebilecek bazı avantajları sunduklarını gözlemlemekteyiz. Bu olanaklara kısaca yukarıda değinmiştik. Ancak o iş kolunda alınan en yüksek ücretten daha yukarıda ücret talebi sendikacılığı adeta ömür boyu yapılan bir meslek ve bunu yapanları o mesleğin icracıları haline sokabilmektedir.

Sonuç Olarak...

Türk sendikal hareketinin son 57 senelik gelişimi içinde kendine özgü bir Türk sendikacılık modeli oluştuğunu ileri sürmek mümkün gözükmemektedir. Bu durumun nedenleri üzerinde durulursa özellikle 1946 sonrası sendikacılık

hareketini belirli dönemler halinde incelemek gerekmektedir. Bu anlamda 1963 sonrası 1980’li yıllara kadar olan sendikacılık hareketinin ayrı dinamikleri ve gelişme evreleri bulunmaktadır. Ayrıca her dönemin kendi içinde de ayrıştığı farklılaştığı evreler bulunmaktadır. Dereli bu noktada Türk sendikacılığını Batı ve daha çok Amerikan tipi ücrete yönelik fonksiyonlara dayandığını ifade ederken daha çok Türk sendikacılığını esas itibarı ile bir tüketim sendikacılığı olarak adlandırmaktadır. (T. Dereli, 1979) Türk Sendikacılık hareketini ele aldığı ekonomik model çerçevesinde “ücret sendikacılığı” yaptığını ve devletçi karakterinin ağırlık taşıdığını ifade eden Yazıcı ya göre sendikacılık hareketinde yeni bir yapılanma ihtiyacı açık olarak görülmektedir. (E. Yazıcı 1993:37) Bu anlamda Türk sendikacılığının bir anlamda “devşirme” özellikler taşıması sonuçları itibarı ile Türkiye de kendine özgü bir sendikacılık modelini geliştirememiş yani bir sentez oluşturmaktan ziyade eklektik bir karma yapı ortaya koymaktadır. Burada adeta her duruma göre ayrı tavrı alabilen model geliştirmekten çok, sorunlara kısa dönemli çözümler üretmeye yönelik yapının da kendine özgü kriz alanları oluşmuştur.

Türk Sendikal hareketinde de kısmen ele alındığı şekilde sendikaların karşılaştıkları sorunların çeşitliği bir sınıflama ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu sorunların bir kısmının sendikal krizin özünü oluşturması ve belki de Türkiye’de özgü nitelikler taşıması mümkündür. A. Işıklı’ya göre Türkiye’de demokrasinin Batı da görülenin aksine örgütlü güç haline gelen işçi hareketinin mücadelesi sonucu doğmamış olmasını (A. Işıklı 1987:17) Türk sendikal hareketinin özgün bir sorunu olarak ortaya koymaktadır.

Sorun alanları ve karşılaşılan krizlerde farklı özgünlükleri kendi içlerinde bulunabilir. Ancak nedenlerin farklılık taşımasına rağmen bazı çıkış alanları saptamanın mümkün olacağını düşünüyorum.

Yapılan kısa bir araştırma bizlere Türkiye’deki Sendikaların profesyonel yönetici sayılarının benzer üye sayısına sahip batı sendikalarından daha fazla olduğunu göstermektedir.

Şayet Türkiye’de sendikaların sadece sahip oldukları maddi olanaklar açısından bir çekim oluşturuyorsa ve yönetime bu amaçla da talip olanlar çıkabilir. Bu olanakların neler olduğu ve liderliğin bu olanaklardan yararlanması “şeffaflık” ilkesi doğrultusunda gerçekleşmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, Türk sendikal hareketini dünya sendikal hareketinden ayıran özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin Türkiye ye özgü bir sendikal hareket oluşturmaya da söz edilen sendikal krizin dinamikleri olabilmektedir. Türk sendikal hareketinde ortaya çıkan krizin bazı alanlarına müdahale etmek gerekmektedir. Bunları özetlersek;

1. Sendika-içi demokrasinin işleyişi sadece göstermelik seçim esasını dikkate alan bir yapıdan çıkartılıp mutlaka genişletilmelidir.
2. Geleneksel sanayi işçiliğinin giderek daha az istihdam yarattığı bir ortamda hizmet işkollarında örgütlü hale gelmek ve buna uygun düzenlemeler yapmak

sendikalar için önem taşıyan olgular olarak görülmektedir. İşgücü piyasalarına yeni katılan işçileri ve üst kademelerde çalışanları örgütlü hale getirmek gerekmektedir. Kapsam dışı uygulaması gibi yapay bölünmelere karşı sendikaların belirli direnç oluşturması gerekmektedir.

3. Yönetim kademelerinin bir kısmının belki sembolik olarak başkan dışındakileri amatör hale getirmek ve uygulama ve denetimle ilgili birimleri sendika dışından uzman profesyonel kadrolara yaptırmak bazı örneklerde sendika için daha ekonomik sonuçlar verdiği gibi sendikacılığın bir meslek olarak cazibesini de azaltabilecektir.
4. Sendika-içi demokrasinin ilkelerinden biri olan mali konularda şeffaflık sağlanmalıdır. Sendika genel kurullarının dışında da sendikaların gelirlerini hangi kalemlere harcadıklarını üyelerine açık olarak beyan edebilmelidir.
5. Sendika yönetiminin başarılı bir dönem geçirip geçirmedığı, her genel kurul toplantısında örgütlediği işçi sayısındaki artışına bağlı olarak ölçme yöntemi benimsenebilir. Özellikle Sendikal örgütlemenin genel olarak gerilediği dönemlerde sendika yönetimlerinin başarılı bir dönem geçirdiğinin ölçütü sendikal üye sayısının artışı olarak ele alınabilir.
6. Sendika yönetimlerinin lider kadroları, sadece tek bir işyeri bazında değil işkolu hatta farklı işkollarını da dikkate alan bir tarz da çalışma hayatının sorunlarıyla ilgilenmelidir.
7. Sendika genel kurulu dışındaki bütün delegasyonun seçilmeleri ve yönetimde kalma sürelerine ilişkin sınırlamaların bulunması sendikal demokrasinin işlemesi açısından yararlı olabilir. Böylece alt düzeydeki sendika temsilcilerinin ilerleme şansları ortaya çıkmış olacaktır.
8. Sendika-içi demokrasinin işlemesi yönetim kademeleri arasında sendika kültürünü benimsemiş, sendika hareketinin bilincine vakıf üyelerini yükseltecektir. Sendikaya üye olanların sendika içinde aldıkları eğitim sadece teknik anlamda kalmamalı sendikal refleks ve bilincini de geliştirici yönde olmalıdır.
9. Sendika-içi demokrasinin bulunduğu, tek bir atanmış yöneticinin bile bulunmadığı sendikaların da bir çok sorun alanları bulunmaktadır. Dolayısı ile sendikal sorunların tek nedeni olarak demokratik mekanizmaların yetersizliği öne sürülmektedir. Sendika içi demokrasinin bulunmasına rağmen sendikaların karşısına taşeron sorunu ile karşılaşması mümkündür.
10. Sendikaların sadece lider kadrolarının değil yönetim kademelerinde ki bütün çalışanların işyeri yönetimi ile uygun pazarlıkları sürdürebilecek örgütlenme becerilerini geliştirebilecek ve sendikal projeler konusunda gereken bilgi birikimini sağlayabilecek özel eğitim programlarına katılmaları gerekmektedir. Sendikal örgütlenmenin zayıflaması güçsüzleşmesinin yukarıda sayılanlar dışında nedenleri de bulunmaktadır. Ancak Sendika-içi demokrasinin filizlenememesi muhtemel yeni sorunların daha fazla ağırlık taşımasına yol

açacaktır. Türk sendikal hareketi içinde Sendika Lideri ve sendikal ilişkiler bu alanın hayati öneme sahip iki unsurudur.

KAYNAKLAR:

Özğıda-İş Sendikası 6. Olgan Şube Genel Kurulu 1998-2002

Token Dereli (1979), Türk Endüstriyel İlişkiler Sisteminin Makro ekonomik ve Sosyal Sorunları, Endüstriyel İlişkiler, MESS Yayını

Token Dereli (1998) Sendika–İçi Demokrasi, Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, Tarih Vakfı Yayını, İstanbul

Bengü Dereli (1977),”Türkiye’de Sendika Demokrasisi”, İÜ. İktisat Fakültesi, İstanbul

Abdülkadir Şenkal (1999) “Sendikasız Endüstri ilişkileri”. Kamu-İş, Ankara

Erdoğan Yazıcı (1993), Yeni Bir Dünyanın Eşiğinde Türk-İş ve Değişim Sistem Yayınları, Ankara

P, Cahuc-A.Zylberberg (1996) “Economie du Travail, De Booeck Universite, Paris

Birleşik Metal-İş, Petrol-İş, Kristal-İş, Lastik-İş Sendikalarına ait Ana Tüzükler

Eğitim-Sen, (2003) Aylık Bülten Mayıs-Haziran, Ankara

Alpaslan Savaş (2003) “İşçi sınıfının Değişen Yapısı ve Uluslararası Sendikal Hareket” Petrol-İş Yılığ 2002-2003, İstanbul

Alpaslan Işıklı (1987) “Türkiye’de işçi Hareketinin Batı İşçi Hareketi Karşısında Özgünlüğü” 11 Tez kitap dizisi no:5, İstanbul

Petrol-İş Eğitim Notları 1. Kitap (1993) Sendikalar, Yapıları, Çalışmaları No: 29, İstanbul

Petrol-İş Eğitim Notları 3. Kitap (1993) Sendikal Demokrasi No: 31, İstanbul

Seyfi Öngider (1994) “Kriz ve Sendikal Hareket” Devrim Yayınları, İstanbul

Aziz Çelik “Gücü Büyüklüğüne Ters” 3 Aralık 2003 Radikal Gazetesi