

GLOBALLEŐEN DÜNYADA SENDİKALARARASI REKABET

Dr. Abdülkadir Şenkal

**Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü**

Yazar 1969 yılında Mardin / Midyat'ta doğdu. İlk ve Orta Öğretimini Midyat'ta yaptı. 1992 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. 1995 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde " Gelir Dağılımının Sosyal Yapı Üzerindeki Etkileri" konulu tezle yüksek lisansını bitirdi. 1998 yılında aynı enstitüde "Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de)" konulu tezle doktorasını tamamladı. Halen Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görevine devam etmektedir.

GİRİŐ

1970'lerden sonra ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen gelişmeler, endüstri ilişkileri sisteminin yapısını etkileyecek derecede önemli sonuçları beraberinde getirmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan bu gelişmelerin neredeyse tamamı, sendikaların aleyhinde bir durum yaratmıştır. Bu dönemde meydana gelen değişimden en çok etkilenen kurumların başında hiç kuşkusuz sendikalar gelmektedir. Sanayi Dev-

riminin ilk dönemlerinden itibaren endüstri ilişkileri sisteminde baş aktör durumunda bulunan ve sistemin oluşmasında büyük emeği geçen sendikalar, post-endüstriyel dönüşümle birlikte oldukça ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Yeni dönemde sendikaların yaşadığı en önemli sorun, başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde büyük oranda üye kaybetmeleridir. Sendikaların üye kaybetmesi ve endüstri ilişkileri

alanında görülen daralma, sendikalar için üye tabanı açısından sorunlar yaratmış ve sendikalararası rekabetin boyutlarını değiştirerek, rekabeti şiddetlendirmiştir. Bu duruma yol açan temel faktörler, sendikaların bir yandan üye kaybına uğramaları diğer yandan sendikasız sistemin gelişmesi olarak gösterilebilir. Sendikalar azalan üye sayısını artırma ya da en azından korumak için birtakım yollara başvurmakta ve politikalar geliştirmektedirler. Sendikalararası rekabette başarı sağlamak için, bazı sendikalar bir takım yeni alternatifler sunarken, diğerleri geleneksel rekabet yollarına başvurumaktadırlar.

A- Yeni Dönemde Sendikalar ve Sendikalararası Rekabet

1980'lerden sonra sanayileşmiş ülkelerin hemen hepsinde sendikaların üye sayılarında ve yoğunluk oranlarında önemli derecede düşüşler olmuş ve olmaya devam etmektedir¹. Bu düşüş sürecinde ekonomik faktörler ve özellikle yapısal değişim çok önemli rol oynamıştır². Endüstri ilişkilerinde meydana gelen böyle bir gelişme, sendikalı sektörde bulunan sendikalar arasında rekabeti gündeme getirmektedir. Çünkü endüstri ilişkilerinde daralma yaşanırken, varolma mücadelesi veren sendikalar için önemli bir çözüm de, faaliyet alanı içinde bulunan sektörde üye sayısını arttırmaktır. Bunun için ilk başvuru olan yol, sendikanın bağlı olduğu sektörde diğer sendikalarla üye sayısını artırma konusunda bir rekabete girişmektir.

Teknolojik ve örgütsel alanda meydana gelen gelişmeler, sendikaların sendikasız işletmeleri örgütleme çabalarının gelecekte daha da belirsizleşeceğini göstermektedir.

Bu noktada pazar payı sendikacılığı ile genişlemeci politikaları benimseyen sendikacılığı birbirinden ayırmak çok önemli olmaktadır. Kuşkusuz sendikalararası rekabetin yapısı, seviyesi sendikal hareketin bütünlüğünü, kamuoyundaki imajı ve gelecekte üye sayılarını arttırıcı, teşvik edici çabaları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı, pazar payı sendikacılığı, genel olarak sendikacılığı baskı altında tutan bir durumdur. Bu nedenle, neden sendikalar genişleme amacıyla işbirliği ortamı yaratmak yerine birbirleriyle üye kazanma ya da kaybı azaltma amacıyla rekabet etmektedirler diye sorulabilir. Neden sendikalar sendikalı üye temelini genişletici çabalar içine daha çok girmemektedirler? Neden sendikalar potansiyel sendikalı işçi çoğunluğunu oluşturan işgücünün olduğu sektörlerle daha fazla yönelmemektedirler?

Bu soruların cevabını verebilmek için sendikaların üye kazanma amacıyla birbirleriyle rekabet ettikleri pazarların tipini incelemek ve sendikalararası rekabetin yapısını anlamak gereklidir. Pazar payı sendikacılığının temel nedeni, sendikaların organizasyon, yapı ve finansman konularında yatmaktadır. Öncelikle sendikalar finansman açısından oldukça zorluklar yaşamaktadırlar. Bundan dolayı, örgütlü bir yeri örgütlemeyi ya da kendileri yerine örgütlemeyi destekleyen işverene yaklaşmayı tercih etmektedirler. Sendikalararası rekabetin anlaşılmasında bu konu çok önemlidir³.

Yeniden yapılanmanın hızı arttıkça, işgücü giderek farklılaştıkça ve işletmeler küçüldükçe, sendikalar zor durumda kalmaya başlamışlardır. Hızlı örgütlenme ve endüstriyel yapılanma çağında çalışanlar, iş yapıları, örgüt ve statüler arasında hareket e-

¹ Ahmet Selamoğlu, İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim, (Gelişmeler-Nedenler-Eğilimler), Ankara 1995, s.10.

² Bkz, Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996

³ Paul Willman, "The Logic of Market- Share Trade Unionism : Is Membership Decline Inevitable", **Industrial Relations Journal**, 1989 Winter, Vol, 20, ss. 260-270.

derken, yeni üyeler kazanabilmek ya da var olan üyeleri tutabilmek, sendikalar için önem kazanmıştır. Sendikaların yeni üyeler kazanmak veya onları korumak konusunda zorluklar yaşadıkları ve sendikaların toplulukta veya belli işletmelerde güçlü özel veya kanundaki yöneticilerin güçlü ideolojik direnciyle karşılaştıkları ülkelerde üye sayısı düşmekte ve işçi temsilcilerinin temel rolleri değişmek zorunda kalmaktadır.

B- Sendikalararası Rekabeti Etkileyen Gelişmeler

Son yirmi yılda sendikaların gücünde meydana gelen gerilemenin nedenleri konusunda çok sayıda araştırma yapılmış ve değişik görüşler ortaya atılmıştır. 1970'lerde ortaya çıkan ekonomik kriz ve artan işsizlik sendikalar açısından ilk olumsuz gelişme sayılabilir. Gerçekten 1970'lerden sonra yaşanan ekonomik kriz sonrasında işsizlik büyük oranda artmıştır. İşsizliğin artması, sendikalar açısından önemli derecede üye kaybına yol açmaktadır. Özellikle yüksek ve devamlı artış gösteren işsizlik oranı sendikalaşma eğilimini ve sendikaların büyümesini olumsuz yönde etkilemektedir⁴. Bu durum ise, sendikal hareketin genelini olumsuz yönde etkilediği gibi, sendikalı sektörde bulunan sendikaları, azalan üye sayısını artırma çabası içine sokmaktadır.

Sendikalararası rekabeti etkileyen bir diğer faktör de, artan uluslararası rekabettir. İşçi-işveren ilişkilerinde ve toplu pazarlık sürecinde işletme yönetimleri üzerinde baskı yaratan unsurların neler olduğunu belirlemeye çalışan araştırmalar yapılmıştır. 1983 sonu ve 1984 başlarında Konferans Kurulu tarafından yapılan bir anket çalış-

masında çoğunluğu işçi-işveren ilişkileri yöneticisi olan 499 yöneticiye sorular sorulmuştur. Anket sonucunda yapılan değerlendirmelerde, işçi-işveren ilişkilerini etkileyen en dikkat çekici faktör olarak işletmelerin rekabet içinde buldukları sanayilerin yapısal değişimi belirtilmiştir. ABD'de yapılan bu çalışmada işçi-işveren ilişkilerini etkileyen diğer bir faktör olarak, 1982 sonrası halen etkisini devam ettiren ekonomik durgunluk kabul edilmektedir.

Endüstri ilişkileri sisteminde görülen daralma da sendikalararası rekabeti arttıran önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Gerçekten 1980 sonrasında endüstri ilişkileri alanında ciddi derecede daralmalar yaşanmıştır. Özellikle 1990'lardan sonra endüstri ilişkileri sistemi, teknolojik gelişme ve endüstride görülen sektörel değişiklikler yüzünden, bağımlı çalışanların içinde örgütlü olanların sayısı gün geçtikçe küçülmektedir. Endüstri ilişkileri alanında görülen daralma daha çok ABD'de ve sanayileşmiş ülkelerde kendini hissettirmektedir. 1985'lerden sonra Avrupa Birliği'ne dahil ülkelerin bütününde geleneksel sektörler olarak bilinen tarım ve sanayide çalışanların oranı hızlı bir şekilde azalmıştır.⁵ Bundan dolayı Amerikan sendikaları, geleneksel olarak, güçlü oldukları imalat sektörü dışındaki sektörlerde işçileri örgütleyebilmek için ciddi bir gayret içerisindeyler⁶. Endüstri ilişkileri sisteminde görülen hızlı daralma Japonya için de geçerli olmaktadır. Japonya'da 1970 ile 1990 arasında toplam imalat üretiminin iki buçuk kat artmasına karşılık bu sektörde istihdam yaklaşık aynı düzeyde kalmıştır⁷. Aynı şekilde kadın istihdamının artması da endüstri

⁴ Bob Mason and Peter Bain, "The Determinants of Trade Union Membership in Britain : A survey of the literature" **Industrial & Labor Relations Review**, Vol: 46, No: 2, s.340.

⁵ Bu konuda bkz, Alvin Toffler, **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, (çev, Belkıs Çorakçı) Altın Kitapları, İstanbul, 1992, ss. 84- 85.

⁶ KIRSTEIN. S. Wever, **On the Future of Trade Unionism in the United States**; International Industrial Relations Association, 9th World Congress, Sydney, 1992, s. 180

⁷ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, (çev; B. Çorakçı), İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1994, s. 103.

ilişkilerinde görülen daralmayı şiddetlen-dirmişdir⁸. 1980'lerden sonra endüstri ilişkileri alanında görülen daralma sonucu, sendikalar büyük miktarda üye kayıplarına uğramışlardır. Sendikaların yoğunluk oranları önümüzdeki yıllarda daha da artacağı tahmin edilmektedir.

Bu çerçevede şu sonucu çıkarmak mümkündür: işçi-işveren ilişkileri dışsal faktörlerden de etkilenmektedir. Bu ilişkiler yumağının temeli, sendikalar, işletmelerin buldukları pazarda kontrolü kaybetmelerinden dolayı, ücret düzenlemeleri ve verimlilik anlayışı rekabette etkilenmekte ve bu duruma uygun bir yapılanma geçirme sürecine girmektedirler⁹.

C-Sendikalararası Rekabetin Boyutları

Endüstri ilişkileri sisteminde görülen daralma ve sistemden kaçışla birlikte üye kaybına uğrayan sendikalar, bağlı oldukları sektörlerde üye sayısını artırma ya da en azından korumak amacıyla çeşitli politikalar geliştirmektedirler. Sendikalararası rekabette başvurulan yöntem ve uygulanan politikalar çok çeşitlidir. Bu politikalar sendikadan sendikaya değiştiği gibi ülkeden ülkeye de farklılık göstermektedir. Örneğin gelişmiş ülkelerde sendikalar, rekabeti daha çok işçilerine verdikleri hizmetin çeşitliliğine ve niteliğine bağlarken, azgelişmiş ülkelerde daha çok militan ve yasadışı yollarla sağlamaya çalışmaktadırlar. Azgelişmiş ülkelerde özellikle karizmatik sendika liderlerinin sendikalararası rekabette önemli etkileri olmaktadır. Sendikalararası rekabette üye kazanmak için genelde iki yol söz konusu olmaktadır. Birincisi sendikaların sendikasız sektörden üye kazanma çabaları, diğeri de sendikalı sektörde bulu-

nan diğer sendikaların üyelerini kendi sendikalarına çekme şeklinde kendini göstermektedir. Sendikal hareket açısından tercih edilen birinci yöntemdir.

Sendikalar sundukları hizmetlerin çeşitliliğini ve kapasitesini arttırmak için birbirleriyle rekabet halindedirler. Kuşkusuz bu rekabet, sendika üyelerine belirli bir maliyet yüklemektedir. Öte yandan, sendikalar değişik işçi gruplarını örgütlenme çabası içinde olmaları, kendileri açısından belirli bir maliyet yükü ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kısaca sendikalar hem sendikalı işçiler hem de muhtemel üyelere yönelik sendikal hizmet verme çabası içinde olmaktadır. Böylece sendikalar birbirleriyle ilgili iki piyasada farklı hizmetler oluşturmak durumundadırlar. Hem finansmanda başarılı olmak hem de üye sayılarını arttırmak için iki piyasanın da kendine özgü koşullarını ve taleplerini birarada değerlendirmek gereklidir.

Bu çerçevede sendikalar, sendikalı çalışanların bulunduğu piyasada temsil yetkisi, güvence ve diğer hizmetlerin sunulması ve geliştirilmesi amacıyla birbirleriyle rekabet etmektedirler. Sendikaların temel hedefi gelirlerini garanti altına almak ve pazarlık gücünü korumak için belirli bir üye kitlesine sahip olmak ve korumaktır. Bu nedenle sendikalar diğer sendikalarla veya sendikasız çevrelerle rekabet halindedirler. Öte yandan sendikalar benzer rekabet koşulları altında toplu pazarlık sürecinde yer alabilmek için (yetkili olabilmek için) işverenlerle de rekabet etmektedirler. Bu piyasada sendikalar işverenlerden tanınma, yetkili olma ve kolaylıklar talep etmektedirler. Ancak sendikalar yetkili olmadıkça işletmede etkinlik oluşturamayacak ve üye kapasiteleri zaman içinde azalacaktır.

Bütün bu gelişmeler işçi sendikaları için örgütsel problemler oluşturmaktadır. İşçi sendikasına üyeliğini teknolojik açıdan bu şekilde açıklayan, işçi ve sendika, birlikte değişen ürünler ve üretim teknikleri karşısında dayanıksız kalabilirler. Benzer tehli-

⁸ Lei Delsen, "European Trade Unions and The Flexible Workforce" **Industrial Relations Journal**, Vol; 21, (4) 1990, s.241.

⁹ Audrey Freedman, "How the 1980's have Changed Industrial Relations", **Monthly Labor Review**, May 1988. ss.40-42.

ke, beden işçisi ve beden işçisi olmayan işçi arasındaki ayırmada oluşmakta ve sendikalararası rekabeti şiddetlendirmektedir. İşverenlerin istihdam güvencesi, kâr-la bağlantılı prim ödemesi ve geliştirilmiş kariyer fırsatları işçilere yönelik vaatlerine karşın sendikalar daha çok bireysel kriterlere ve işletme merkezli politikalara ağırlık vererek kendi cazibelerini koruyabilecek ve artıracaklardır. Değişen mesleki eğitim uygulamaları klasik meslek ve vasıf tanımlarını zayıflatmakta ve sonuç olarak sendikaların bu konuda etkinliğini azaltmaktadır. İşçi sendikaları için, işgücü piyasasının zorluklarıyla karşı karşıya olan işçileri örgütlenme fırsatları vardır. Ancak kısmî süreli çalışmanın yayılması, alt işveren uygulamalarının artması ve istihdam yaratan işletmelerin küçülmesi örgütlenme faaliyetlerini zorlaştırmaktadır¹⁰.

Öte yandan, yeni üye kazanma sürecinde sendikalararası rekabet varsa, bir sendikanın yeni üye kazanması sadece sendikasız işçi sayısını mı azaltmaktadır. Yoksa bir sendika üye kazanırken, diğer sendikalar bu durumdan olumsuz etkilenmekte midirler? Eğer bir sendika sektörde bulunan diğer sendikalardan üye kazanma yoluna giderse bu durumda toplam sendikalı işçi artmayacak, sadece sendikalı işçilerin sendikalar arası dağılımı değişecektir¹¹. Böyle bir hareket genel olarak sendikal harekete pek bir fayda sağlamayacaktır.

Buna karşılık, eğer bir sendika kendi örgütünün büyümesini diğer sendikalara zarar vermeden veya kendi bulunduğu, örgütlediği meslek alanında, işyerinde, işletmede istihdamın büyümesine zarar vermeden sağlayabiliyorsa, toplam büyümeyi de etki-

leyebilecektir. Örneğin İngiltere'de 1970'lerde Bölge Hükümet İşçileri Sendikası, beyaz yakalı işçilerin yoğun olduğu yeni alanlarda sendikasız işçileri örgütlemiştir. Gerçekten de bu iş alanlarında başka bir sendikanın örgütlenme imkanı yoktur. Bu örgütlenme faaliyetinde işyeri sendika temsilcilerinin çok önemli rol üstlendikleri de bir gerçektir¹².

Doğal olarak, sendikalar hem piyasa payı sendikacılığı yaparak birbirleriyle rekabet etmekte ve hem de genişleme politikalarına önem vererek yeni işgücü gruplarını kavrayacak örgütlenme çabaları içine girmektedirler. Bu çerçevede birleşme yöntemlerine ağırlık verdikleri gibi, pazar payı sendikacılığı yaklaşımından genişlemeci sendikacılığa doğru bir geçiş de göstermektedirler. Ancak zorunlu olmadıkça, pazarlık hakkı olan sendikalara bile üye olmak istemeyen işçiler olacaktır. Daha da önemlisi, sendikaların işçileri örgütlenme çabası içine girmedikleri durumlardır. Buradaki ekonomik neden, pazarlık hakkının kazanılması umudunun olmaması ve bu durumda çok maliyetli olan sadece bireysel sorunlarla ilgilenmek durumunda kalınmasıdır. Ayrıca sendikalar göreceli olan kendilerine biraz daha sıcak yaklaşan işverenlerle ilişkiye girmek istemektedirler¹³.

Buna karşılık bazı sendikaların, yetkili olabilmek için, rekabette yasal olmayan yollara başvurdukları da görülmektedir. Bu faaliyetler, üye sayılarını arttırmak amacıyla kampanyalar düzenlemenin yanında, sahte fişlerle üye sayılarını fazla göstermek veya rakip sendikaların kampanyalarını sabote ederek etkisiz bırakma şeklinde olmaktadır.

¹⁰ William Brown, "The Changing Role of the Trade Unions in the Management of Labour", **British Journal of Industrial Relations**, 24 (2) July 1986, ss. 165-167

¹¹ Bob Mason & Peter Bain, "The Determinants of Trade Union Membership in Britain: A Survey of the Literature", **Industrial & Labor Relations Review**, Vol: 46, No 2, s. 338

¹² Bob Mason & Peter Bain, **a.g.m.**, ss. 340-342

¹³ Paul Willman, **a.g.m.**, s. 264

D- Sendikalararası Rekabeti Etkileyen Faktörler

1980'lerde artan sendikalararası rekabette başarı sağlamak ve üye sayılarını arttırmak için birçok sendika, pozisyonlarını ve politikalarını yeniden değerlendirme gereğini duymuştur. Bu değerlendirme sürecinde ve yeni politikaların oluşturulmasında, toplumda yaşanan değişim, sanayi yapısında gerçekleşen değişim ve genç insanlar arasındaki değişen tercihler dizisi temel tartışma konularını oluşturmaktadır. Geleneksel olarak sendikalar, yeni politikalarını oluşturma sürecinde kendi karar mekanizmalarına dayanırlar. Sendikalar için yeni gelişmelere uyum sağlamada kendi üyelerini dinlemekten başka nasıl daha faydalı olabilecekleri düşünülebilir. Ancak son yıllarda sendikalar, üyelerinin tercihlerini dinlemenin yanısıra üyelerinin isteklerini belirlemede artan oranda modern ölçme ve pazarlama tekniklerine yer vermeye başladıkları görülmektedir. Öte yandan sendikalar, politikalarını belirlemede üyelerinin görüşlerinden başka üye olmayanların da fikirlerini değerlendirmeye çalışmaktadırlar.

1-Sendikanın Etkinliği

Sendikalararası rekabeti etkileyen önemli bir faktör, sektörde bulunan sendikanın etkinliğidir. İşçinin sendikanın etkinliği konusundaki kavrayışı, algılayışı onun sendikaya üye olup olmama kararını etkilediği gibi, üye olacaksa hangi sendikayı seçeceğini de etkilemektedir. Doğal olarak, sendikalar fonksiyonlarını yerine getirmede aktiflik dereceleri, hatta bazen militan uygulamalar içinde bulunulan endüstri ilişkileri sisteminin koşullarına bağlı olarak da, işçilerin sendikanın etkinliği konusundaki düşüncesini biçimlendirmektedir. Örneğin İngiltere'de 1970'lerde sendika üye sayısındaki hızlı artış önceki dönemde başarılı sayılan grev sayısına bağlanmıştır¹⁴.

Sendikalararası rekabette dikkati çeken nokta sendikanın üye kazanmada izlediği yöntem yanında, üye kazanırken diğer sendikaların bundan etkilenme dereceleri- dir. Bir sendika üye kazanırken diğer sendikalar bu durumdan olumsuz etkilenirse, bu durumda toplam sendikalı işçi sayısı artmayacak sadece sendikalı işçilerin sendikalararası dağılımı değişecektir. Kuşkusuz yeni üye kaydetmek için yapılan kampanyaların başarısı sadece sendikaların belirledikleri politikaların başarısına bağlı değildir. Bunun yanında kampanyanın niteliği, başarısı ve diğer politikalar sendikanın yoğunluğunu belirleyen faktörlerle de yakından ilgilidir. Örneğin bu tür kampanyalar, sendika yoğunluğunun artırılmasında uygun dönemlerde nispeten daha başarılı sonuçlar vermiştir. İngiltere'de sendikaların büyümesi için uygun ortamın olduğu 1969-73 yılları arasında yeni üye kazanma amaçlı politikalar çok başarılı sonuçlar verirken, ortamın sendikal büyümeye elverişli olmadığı 1949-68 ve 1979 sonrası yıllarda yürütülen kampanyalardan önemli sonuçlar elde edilememiştir. Aynı şekilde, bölge düzeyinde de ulusal düzeyde olduğu gibi sendikal liderlikten kaynaklanan etkinlikten çok bölgesel organizasyonun, bu organizasyonun işçiler üzerinde yarattığı etkinliğin niteliği yeni üye kazanma amaçlı kampanyaların başarısını ortaya koymaktadır.

Sendikaların yeni üye kazanma politikalarının başarılı sonuçlar vermesinde temel nokta sendikal örgütlerin zor durumda olan işçilere ulaşmada ve onları sendikaya üye olmaya ikna etmede etkin olabilmeleridir. Bu çerçevede üye kaybına karşın sendikaların alacakları önlemler üye kaybının ölçüsüne, üye potansiyelinin büyüklüğüne ve nerede yoğunlaştığına, sendika liderliğinin önem verdiği değerlere, önceliklere, stratejilere göre biçimlenecektir.

Kuşkusuz üye kaybı sorunuyla karşı karşıya bulunan sendikalar yeni üye kazanma stratejileri dışında da yöntemler benimsemekte ve uygulamaktadırlar. Bazen sendi-

¹⁴ Bob Mason & Peter Bain, *a.g.m.*, s.346

kalar buldukları sektördeki büyük sendikaya katılmakta, bazen de pazarlık pozisyonunu güçlendirmek için sendikalar biraraya gelerek ortak politikalar benimsemektedirler. Üye kaybı sorunuyla karşı karşıya olan sendikalar, üyelerini koruyabilmek için üyelerini muhafaza edici politikalar olarak adlandırılan "retention strategy" stratejiler benimsemektedirler. Örneğin kredi kartları, masrafları kısıcı kararlar, hizmet ücretlerinin artırılması gibi uygulamalar bu politikalar arasında sayılabilir. Dolayısıyla sendikalar yeni üye kazanma yöntemleri yanısıra varolan üye sayılarını da korumak için faaliyet göstermektedirler¹⁵.

Daha önce ifade edildiği gibi, sendikaların etkinliği konusunda işçilerin algılayışı, düşüncesi sendikaya üye olma sürecinde ve karar aşamasında çok önemlidir. Bu çerçevede sendikalar toplu pazarlık ile elde ettikleri sonuçları, sendikaları hakkındaki bilgileri, başarılı ve etkili grev uygulamaları ile etkinliklerini kamuoyuna duyurmalıdırlar. Örneğin İngiltere'de başarılı grevlerden sonra sendika üye sayılarında artış görülmüştür. Yine İngiltere'de sendikaların militan politikalar uyguladıkları 1933-43 ve 1968-74 dönemlerinde sendika üye sayıları hızla artmıştır¹⁶.

Sonuç olarak, günümüzde sendikalar yeni üye kazanmak amacıyla kampanyalara daha çok başvurumaktadırlar. Örneğin İngiltere'de 1980-84 yılları arasında sendikaların %39'u üye sayılarını artırmak için kampanyalar düzenlerken, bu oran 1985-90 yılları arasında %79'a yükselmiştir¹⁷.

Kısaca sendikalar, yeni stratejiler belirlemede geleneksel yöntemler dışında yeni araştırma tekniklerine de başvurmaya başlamışlardır. Bu konuda üç genel politika alternatifi ortaya konulmuştur. Bunlar,

- back to basics: Bu strateji sendikanın geleneksel sorumluluklarına dönüşü ifade etmektedir. Bunlar, ücretler, çalışma koşulları ve istihdam güvencesi gibi konulardır.

- the 24 hour union : Bu strateji sendikaların üye sayısını arttırabilmek için işçilere olabildiğince fazla hizmet sağlayıcı faaliyetlerde bulunmasını içermektedir.

- trades and skills orientation : Sendikanın üyelerinin niteliğinin ve pazarlık gücünün belirlenmesinde çalışanların vasıflarını arttırıcı çalışmalarda bulunmasıdır¹⁸.

2 - Sendika Liderinin Etkisi

Sendikalararası rekabeti etkileyen ve sektörde sendikaya önemli bir prestij sağlayan diğer bir faktör de sendika liderinin niteliği ve etkinliğidir. Kuşkusuz sendika liderlerinin sendikanın büyümesi ve gelişmesi üzerinde önemli rolü vardır. Hatta sendika liderliğinin etkisi, toplam sendikal yoğunluğun artışını da etkilemektedir. Ancak eğer sendikalar üye kazanmada, yeni üye kaydetmede diğer sendikalarla rekabet halinde değillerse, sendika liderinin etkisi tek bir faktör olarak nasıl değerlendirilecektir? Öte yandan, yeni üye kazanma sürecinde sendikalararası rekabet varsa bir sendikanın yeni üye kazanması sadece sendikasız işçi sayısını mı azaltacaktır ?

Sendikalararası rekabette sendika liderinin etkisi, sektörden sektöre ve ülkeden ülkeye büyük farklılıklar göstermektedir. Geleneksel sektörler olarak bilinen imalat, maden gibi sektörlerde sendika liderleri üye kazanma konusunda etkili olabilir. Özellikle mavi yakalı işçilerin yoğun olduğu sektörlerde karizmatik bir sendika lideri, sendika üye sayısının ve sendikasının popülaritesi-

¹⁵ Bob Mason & Peter Bain, **a.g.m.**, s.340

¹⁶ Bob Mason & Peter Bain, **a.g.m.**, s.342

¹⁷ Bob Mason & Peter Bain, **a.g.m.**, 349

¹⁸ Olle Hammerstrom, **Local & Global: Trade Unions in the Future**, International Industrial Relations Association; 9 th World Congress, Sydney, 1992, s .121

nin artmasında çok etkili olabilir. Buna karşılık elektronik ve hizmet sektörü gibi beyaz yakalıların yoğun istihdam edildiği sektörlerde, sendika liderinden ziyade sendikanın sunduğu hizmetler ve sendikanın yapısı daha önemli hale gelmektedir.

Sendika liderlerinin, sendikalararası rekabetteki etkisini, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri açısından da değerlendirmek mümkündür. Örneğin az gelişmiş ve gelişen ülkelerde sendika liderinin niteliği ve tutumu sendika üye sayısını önemli ölçüde etkileyebilir. Bu ülkelerde etkili bir sendika lideri sendikal mücadelede sendikasına büyük avantaj sağlayabilir. Buna karşılık sanayileşmiş ülkelerde sendika liderinden ziyade sendikanın izlediği politikalar, sendikanın sunduğu hizmetler önem taşımaktadır.

3- Sektörün Yapısı

1970 ve 80'lerde endüstri ilişkileri alanındaki dönüşüm sonrası, bazı işkolu sendikaları (sanayi sendikaları) ciddi üye kayıplarına uğramışlardır. Bu dönemdeki düşüşün önemli nedenleri, sektörlerde ve mesleklerde yaşanan yapısal değişimdir. Bundan başka, işletmelerde ve işletme büyüklüklerinde yaşanan değişimler de sendika yoğunluğundaki düşüşe katkı sağlamıştır¹⁹. Çünkü bu işkollarındaki meslek alanlarında büyük oranda daralmalar yaşanmaktadır. Buna karşılık bazı sendikalar genişleyebilmişlerdir. Çünkü bu sendikaların örgütlendikleri işkolları ekonominin genişleyen sektöründedir. Birçok genel sendika ise, üye sayılarını artırabilmek için örgütlendikleri meslek alanlarını genişletme çabası içine girmişlerdir. Bu amaçla sendikal birleşmeleri gerçekleştirme yoluna gitmişler-

dir. Yine sendika yoğunluğunun düşük olduğu ancak istihdamın genişlediği sektörlerde sendikalar yeni üye kaydedebilmek için kampanyalar düzenlemektedirler. Ayrıca sendika yoğunluğunun yüksek olduğu sektörlerde yeni üye kazanabilmek için sendikalar kendi aralarında rekabet etmektedirler. Gerçekten de sendikalararası rekabetten dolayı toplam sendikalı üye sayısı düşerken, bazı sendikalar üye sayılarını arttırabilmektedirler.

Öte yandan yoğunlaşmış ve ihtisaslaşmış ekonomilerde işçi sendikası sayısı ve sendikalararası rekabet azalmaktadır. Kuşkusuz bu ekonomilerde meslek sendikaları da cazip olmamakta ve işkolu sendikacılığı tercih edilmektedir. Çünkü işkolu sendikacılığı ile daha çok üye oranı hedeflenebilir. İşçilerin ikna edilmeleri daha verimli yöntemlerle gerçekleştirilebilir²⁰.

Sendika yoğunluğunun fazla olduğu sektörlerde, sendikalar özel hizmet sektöründe genişleyen işgücünü sendikalı yapabilmek çabasında işbirliğini oluşturamamışlardır. Kuşkusuz sendikalar arasında rekabetin olması, üyelere sunulan hizmetlerin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak rekabetin savurgan ve istikrarsızlık yaratan yönünü de dikkate almak gerekir. Özellikle sendikalararası rekabette işçilere sağlanan faydaları maksimize etme amacından uzaklaşıyorsa bu çerçevede sendikal hareketin tümü zayıflayacaktır.

İngiltere'de İşçi Sendikaları Konseyi (TUC), sendikaların yeni alanlara genişlemeleri konusunda yetersiz bir örgütlenme biçimindedir. Ekonomide genişleyen sektörlerde örgütlü olan sendikalar mali açıdan ol-

¹⁹ E. Davis. **Trade Unionism in the Future; Rapporteur's Report**; International Industrial Relations Associations; 9th World Congress, Sydney, 1992, s.9.

²⁰ Jelle Visser, **Union Organization: Why Countries Differ?**; International Industrial Relations Association, 9th World Congress, Sydney, 1992, s.164

dukça zayıftırlar. Buna karşılık gerileyen sektörlerdeki sendikalar daha zengindirler. Günümüzde sendikal birleşme modeli de bu iki grup sendikayı bir araya getirmede yetersizdir. Ayrıca İşçi Sendikası Konseyi (TUC) kaynakları sendikalar arasında yeniden dağıtmada yetersizdir. Dolayısıyla sendikalar, sendika üyeleri için birbirleriyle rekabet ettikçe sendika üyeliğinin bir bütün olarak genişlemesi mümkün değildir²¹.

Bu noktada closed shop ve check off gibi uygulamalar, doğal olarak sendikasız işletmelerde ve sanayilerde sendikal büyümeyi canlandırmaktadır. Ancak bu tür politikalar, sendikaların etkinliklerinden ziyade, işverenlerin ve hükümetlerin yaklaşımlarından etkilenmektedir. Bu çerçevede, sendika liderliğinin sendikal büyüme üzerindeki etkisini ölçmek hem çok zordur hem de bu faktörün etkinliği konunun tartışılmasında ön planda olmamaktadır.

Bu gelişmeler sonucu olarak, günümüzde pazar payı sendikacılığı gündeme gelmiştir. Özellikle pazar payı sendikacılığındaki rekabet, sendikaların, sendika yoğunluğunun düşük olduğu sektörlerde, sendikalı üye sayısını arttırıcı nitelikteki genişleme çabalarına baskın geliyorsa, sendika üyeliğinde uzun süreli düşüş ya da durgunluk olacağını tahmin etmek çok zor değildir. Bu özelliğinden dolayı, sendikalar işçileri örgütlemeye daha rahat olmuşlardır. Öte yandan yoğunlaşmış ve ihtisaslaşmış ekonomilerde, işçi sendikası sayısı ve sendikalararası rekabet azalmaktadır. Kuşkusuz bu ekonomilerde meslek sendikaları da cazip olmamakta ve işkolu sendikacılığı tercih edilmektedir. Çünkü işkolu sendikacılığı ile daha çok üye oranı hedef-

lenebilir, işçilerin ikna edilmeleri daha verimli yöntemlerle gerçekleştirilebilir.²²

Dolayısıyla günümüzde yaşanan ciddi değişim, işletmelerin-sendikalı işletmeler dışında kalan işletmelerin-rekabet baskısıyla kendi üretim maliyetlerini değerlendirmek durumunda kalmalarıdır. Özellikle pazar düzeyinde kontrolün veya korumacılığın kaldırılmasıyla kurulmuş olan istikrarlı yapıdaki iş düzenlemeleri, işçi- işveren ilişkileri bozulmuştur. Böyle bir durum karşısında işletmelerin öncelikle önem verdikleri nokta, üretim hattı maliyeti olmaktadır. Çünkü işletmelerarası rekabet burada odaklanmıştır. Örneğin günümüzde lastik sanayinde tek bir ücret düzeyi, araba lastiği pazarı izin verse de geçerli olmayacaktır. Hortum veya kayış üreten fabrikalar veya lastik ayakkabı üreten işçilerine çok düşük ücretler veren Uzakdoğu üreticileriyle çok yoğun bir rekabet içindedirler. Dolayısıyla üretim hattında odaklaşan bu yoğun rekabet, farklı ücret politikalarına ve çalışma koşullarına yol açmaktadır.

Bundan başka yeni üye kazanma fırsatı, sendikaların mesleki çeşitliliğin dar olduğu tek sanayi ya da meslek grubunda örgütlenmeleri sonucu fazla olmayacaktır. Oysa İngiltere’de mesleki çeşitliliğin geniş olduğu sektörlerde, istihdamın arttığı sanayilerde ve düşük sendika yoğunluğunun olduğu bankacılık gibi sektörlerde, sendikaların yeni üye kazanma potansiyelleri çok daha yüksektir.

İmalat sanayi istihdamında meydana gelen değişim, sendikalar için üye tabanı açısından bazı sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bilindiği gibi, mavi yakalı işçilerin sendikalaşma eğilimleri beyaz yakalı işçilere oran-

²¹ Paul Willman, a.g.m., s. 264

²² Jelle Visser, a.g.m., s.166

la daha yüksektir. Ayrıca imalat sanayinde çalışan işçiler için sendika aracılığı ile ortak çıkarların savunulması daha yararlı ve işlevsel görünmekteydi. Beyaz yakalı çalışanlar, hem çalışma koşulları nedeniyle hem de daha çok orta sınıf değerlerine sahip olduklarından, sendikal mücadele yerine bireysel mücadeleyi yeğlemektedirler²³.

4-Yasal ve Politik Düzenlemeler

Sendikalararası rekabeti etkileyen bir diğer faktör de yasal ve politik düzenlemelerdir. Devlet yasal düzenleme yoluyla sendikalararası rekabetin hem niteliğini hem de boyutlarını etkilemektedir.

Sendikaların yeni üye kazanma konusundaki genişleyici politikaları benimsemek yerine, pazar payı sendikacılığı kavramı çerçevesinde birbirleriyle rekabet içinde olmaları, üye sayısının genişlemesini zorlaştıran bir ortam yaratmaktadır. Ayrıca sendikaların bu çerçevede birbirleriyle rekabeti tercih etmeleri ve finansman konusundaki genel zayıflıkları, işverenlerin ve yasal düzenlemelerin sendikalar üzerinde etkili olmaları konusunu gündeme getirmektedir²⁴.

Sendikalararası rekabeti düzenlemek amacıyla bir çok ülkede yasal düzenlemeler yapılmıştır. Burada amaç sendikalararası rekabeti düzenlemek ve sendikaların kirli rekabete girmelerini önlemektir. Örnek olarak ülkemizde sendikalararası rekabeti düzenleyen ve koruyan çok sayıda yasal düzenleme mevcuttur. Temelde sendikaları

işkoluna çekmeye ve sayısını azaltmaya yönelik hükümler dikkati çekmektedir. Sendikal özgürlükler korunurken kuruluştaki serbestliye rağmen, toplu sözleşmenin tarafı olmayan sendikalara getirilen dolaylı tahditlerle sendikaların sayısı azaltılarak, işkolunda güçlü sendikaların oluşturulması hedeflenmiştir²⁵. Sendikalararası rekabeti düzenlemek amacıyla getirilen diğer önemli bir uygulama da, sendikadan çekilmenin üç ay sonra geçerli olacağına dair hükümdür. Buradaki amaç, sendikalararası rekabeti önlemeye yönelik bir tedbirdir. 2821 sayılı yasada 1995 yılında yapılan değişiklik ile “çekilme notere başvurma tarihinden itibaren bir ay sonra geçerli olur.” hükmü getirmiştir. Halbuki değişiklikten önce bu süre üç ay olarak belirtilmişti. 3449 sayılı yasa burada da yeni bir düzenleme getirerek “sendikadan ayrılanın üç aylık süre içerisinde başka bir sendikaya üye olması halinde, yeni sendika üyeliği bu sürenin bitiminde kazanılmış sayılır” demektedir.

1980’lerde yeni üye kaydetme hedefini benimseyen sendikaların problemleri arasında ilave kaynak yaratma konusu öncelikli olarak yer alsa da ülkedeki yasal düzenlemeler de ciddi bir belirleyici olmaktadır. Örneğin İngiltere’de 1980, 1982 ve 1988 İstihdam kanunları ve 1984 Sendikalar Kanunu sendikaların güçlenmesi için uygun ortam yaratmamıştır²⁶. Sendikalara üye olmanın zorunlu olduğu İskandinav ülkelerinde ise sendikalar bu açıdan daha avantajlı olmaktadır.

²³ Abdulkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye’de)**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 31.

²⁴ Paul Willman, **a.g.m.**, s.268

²⁵ Nusret Ekin , UÇÖ ve AT Boyutlarıyla Türk Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1989, s.32.

²⁶ Paul Willman, **a.g.m.**, s.268

Sonuç

1970'lerden sonra sendikaların gücünde ortaya çıkan gerileme karşısında sendikalar önemli sıkıntılar yaşarken, bu gelişmelerin ortaya çıkardığı olumsuz etkileri hafifletmek ve yeni bir yapılanmaya girişmek sendikalar açısından önemli sorunlar olarak göze çarpmaktadır.

Sanayileşmiş ülkelerin bütününde üye kaybına uğrayan sendikalar yeni üye kazanma veya kısmen mevcut üyelerini muhafaza etmek için türlü politikalar geliştirmiş ve uygulamaya koymuşlardır. Bu politikalar çok çeşitlidir. Yasal olmayan yöntemlerden, üyelerine türlü hizmetler sunmaya kadar geniş bir çerçeveyi ihtiva etmektedir. Genişlemek ve güçlenmenin ötesinde varlığını korumak, sendikalar açısından daha önemli hale gelmiştir. Sendikaların varlığı işçi sınıfının varlığına bağlıdır. Üyeleri azalan sendikalar önemli güç kaybına uğrarken, mali açıdan da bazı sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum karşısında sendikalar ya sendikasız sektörden yeni üye kazanma ya da sendikalı sektörden üye kapma arayışlarına girmektedirler. Ayrıca sendikaların üzerinde yeni üye kazanma amaçlı yüksek miktarda harcamalardan kaçınmaları için ciddi finansal ve siyasi baskı vardır. Bu çerçevede pazar payı sendikacılığı daha çok sendika tarafından benimsenmektedir. Bu durum ise, toplam sendikalı sayısını artırmak yerine sendikalararası rekabeti şiddetlendirmektedir²⁷.

Kuşkusuz sendikaların kendi örgütlerinin büyümesi sendikal hareketin bütününün büyümesini etkileyen faktörlerin kesin kanıtı değildir. Ancak sendika liderliği ve örgütün kendisi sendika yoğunluğunu, üyelik oranla-

rını etkileyen önemli faktörlerdir. Dolayısıyla sadece dış faktörlerle, çevre koşullarıyla ilgilenmek, sendika yoğunluğunu, üyelik oranlarını değerlendirirken sadece çevre faktörlerini dikkate almak, iç faktörleri devre dışı tutmak, sendika yoğunluğundaki üye sayılarındaki iniş çıkışların nedenlerini belirlemede çok basit, kolaycı bir yaklaşım olmaktadır. Öte yandan üye kazanmada başarılı aktif politikalar uygulayan sendikalar (küçük sendikaları kendi bünyelerine katmak, yeni iş alanlarına girmek) sendikalararası dengeyi de sarsacak rekabete dayalı üye kazanma yöntemlerine canlılık ve öncelik verecektir²⁸.

Bu çerçevede kendi aralarında rekabet etmek yerine işbirliği yapmaları sendikalar açısından daha olumlu bir hareket olmaktadır. Bu sayede sendikalar finansal açıdan bir krize girmeyecekleri gibi üyelerine sundukları hizmetleri daha geniş ve etkin bir çerçevede de sunabilirler. Ayrıca sendika kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanımı da mümkün olabilecektir.

²⁷ Paul Willman, *a.g.m.*, s.265

²⁸ Bob Mason & Peter Bain, *a.g.m.*, s.349