

Merhaba!

Örgütlenme sendikaların ayağını bastığı toprak olan kapitalizmin gelişme seyriyle yakından ilişkili bir konu. Dünya sendikal hareketi bu gelişme seyrine başlangıçta hazırlıksız yakalandı. Ancak son yıllarda sorunu doğru teşhis edip doğru stratejiler geliştirme arayışına girebildi.

Bu şu anlama geliyor: Günümüzde artık sorun, örgütlenmenin nesnel koşullarının yanı sıra sendikal kadrolardan, onların örgütlenmeye yaklaşımından da kaynaklanıyor.

Dünya sendikal hareketinin deneyiminden çıkardığımız derslerden bazıları şunlar:

- Sendikal hareketin yaşadığı kriz sadece nesnel koşullara sığınmakla geçitirilemez. Bu konuda sorumluluğun önemli bir bölümü sendikalardadır.
- Doğru bir stratejik yaklaşıma sahip sendikalar sendikal hareketin krizinin örgütlenmeyi zorunlu kıldığını görüyorlar.
- Bazı sendikalar nesnel koşulların elverişsizliğine rağmen örgütlenebiliyorlar.
- Örgütlenmede başarıyı güvenceye alacak sihirli bir değnek ya da reçete yok. Kapsamlı, çok yönlü ve tabana dayalı bir strateji oluşturabilen sendikalar her şeye rağmen örgütlenmeyi başarıyorlar.
- Örgütlenme kültürünün sendikanın yaptığı her işe sinmesi gerekiyor.

Kısacası, örgütlenebilmek, sendikanın üye tabanını harekete geçirme kapasitesini, nesnel koşulları doğru okuyup doğru yanıtı verebilmesini sağlayacak stratejik kapasitesini ve tüm örgüt kademelerindeki kadro kapasitesini geliştirmesine bağlı. Bütün bunlar ise bir örgütlenme kültürünün oluşması demek.

Dosyamız sendikal örgütlenmenin bu yönü üzerinde duruyor.

Dostça selamlarımızla.

**Bill Fletcher ABD ulusal sendikal merkezi AFL-CIO'da 1995'ten sonraki yeni yönetim döneminde başkan danışmanı ve eğitim müdürü olarak çalıştı. Afrika kökenli Amerikalıların (siyahların) politik hareketi içinde aktivist ve örgütçü olarak çalışıyor. Democratic Left adlı derginin Sonbahar 2000 sayısından aldığımız söyleşinin sendikal hareketle ilgili bu bölümünde, Bill Fletcher, ABD sendikal hareketinin sorunları ve yenilenme perspektifleri üzerinde duruyor.**

## **Sendikal Hareketteki Canlanma**

**Soru:**Sendikal hareket konusunda öne sürdüğünüz en kışkırtıcı görüşlerden biri, örgütlenmeye sadece kaynak ayırmanın sendikaların üye sayısını ve gücünü artırmaya yetmeyeceği yolunda. Sizce başka neler yapılması gerekiyor?

**BF:**Sendikal hareketin mevcut yapısında ve işlevlerinde değişikliğe gitmeden örgütlenmeye para ayırmak, hastada kanama sürerken kan nakli yapmayı andırıyor. Örgütlenmenin sendikaların örgütlenme kapasitesini niteliksel olarak dönüştürmesi gerekiyor. Yirmi milyon işçi, sadece Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun düzenleyeceği yetki oylamalarına yönelik kampanyalarla örgütlenemez. Yığınsal üye kazanımı, işçilerin kendilerinin sendika arayışına girdiği bir hareketin ateşlenmesini gerektiriyor. Örgütçünün rolü ve örgütçülerin faaliyet gösterdiği toplumsal bağlam üzerinde yeniden kafa yormalıyız.

Bazıları şu görüşü öne sürüyorlar: Sendikal hareket yığınsal bir toplumsal hareketle kesişmedikçe başarılı olamayız. Oysa 1930'lardakine veya 1960'lardakine benzer bir yığın hareketinin kabarmasını beklemek, kendini yenilmiş hisseden insanların düştükleri bir yanılgıdır. Böyle bir gerileme döneminde yeni bir kabarış bekleyebilirsiniz, ama şimdi yapmakta olduğumuz çalışma o kabarışın oluşmasına katkıda bulunur. Kabarışın alacağı biçimi elbette bilemeyiz.

Küçücük bile olsa kazanılan zaferler umudu ve iyimserliği pekiştirir.

**Soru:** Sendikal hareketin güçlenmesini sağlayacak türden geniş bir toplumsal hareketliliğin ipuçlarını içeren kıpırtılar gözleniyor mu?

**BF:** Sınırlı da olsa bazı ipuçları var. Özellikle California'da, göçmen işçiler arasında müthiş bir hareketlilik var. Yeni göçmen topluluklarındaki çeşitli toplumsal hareketler kendiliğinden sendikal harekete bağlanıyor. İkinci gelişme, 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında ABD'nin güney kesiminde gözlediğimiz hareketler doğrultusunda olabilir. Bu oluşumlarda medeni haklar hareketi ile sendikal hareketin birleştiğini gözlemiştik. Memphis'te, St. Petersburg'da, Florida'da, Güney Carolina'da ve her yerde sendikalar, ırk adaleti için verilen mücadelenin taşıyıcısı oldu. Afrika kökenli Amerikalıların (siyahların) politik iktidar için özellikle Güney'de verdiği mücadele, ekonomik adalet mücadelesiyle birleşebilir. Bir başka gelişme, geleneksel sendikal oluşumun dışında yer alan, ama sendikal büyümenin koşullarını kolaylaştıran, ekonomik adalete yönelik hareketlerden (asgari ücret kampanyaları, genel sağlık hizmetlerine yönelik mücadele ve kabarmakta olan küreselleşme karşıtı hareketlerden) kaynaklanabilir. Bunlar ille de sendikaların örgütledikleri hareketler değildir, ama yine de sendikal büyümenin toplumsal koşullarının gelişiminde önemli bir rol oynayabilir.

Burada bir saptama yapmak istiyorum. Küresel ekonominin yeniden yapılanmasını izleyen her sendika aktivisti, örgütlenmek için yeni örgütlenme stratejileri ve biçimleri üzerinde kafa yormak gerektiğini fark eder. Sözelimi, bilgisayar endüstrisi yeni örgütlenme biçimleri gerektiriyor olabilir. Sendikal hareketin nesnel koşullardaki değişimleri ciddi bir şekilde ele alması gerekiyor. Daha yüksek düzeyde bir stratejik düşünmeye, savunmacı olmayan, gözüpek ve yaratıcı bir stratejik düşünmeye ihtiyaç var. Biz ise böyle bir şeyle uğraşmak istemiyoruz; genellikle başarısız sonuçlar verse de, daha ziyade nasıl yapıldığını iyi bildiğimiz şeyleri sürdürmeyi yeğliyoruz.

**Soru:** Bir iddianız da şu: "Örgütsüzlerin örgütlenmesi", mevcut 17 milyon sendika üyesinin harekete geçmesini ve örgütlenmesini gerektirecektir. Sendikal hareketin mevcut üye tabanını örgütlemeye daha fazla özen göstermesi gerektiğini söylerken ne demek istiyorsunuz?

**BF:** Güney Afrika'dan yeni geldim. ABD'deki sendikal hareketin, özellikle üyelerin sendikaları yönlendirmesi konusunda, Güney Afrika sendikal hareketinden öğreneceği çok şey var. Sadece işçilerin toplu sözleşme kampanyalarında harekete geçmesinden ve gönüllü örgütçülükten söz etmiyorum. Üyelerin sendikalarını gerçekten kontrol etmesini sağlamamız gerekiyor. Sendikalar yabancı, üçüncü kişi konumunda bürokratik kurumlar olarak algılandıkları ölçüde, sıradan insanlar sendikalara yönelmiyeceklerdir. Yerleşik sendikal hareket sendikaların işçiler tarafından kontrolü konusunu çok soğukkanlı bir biçimde, çok dikkatle ele almak zorunda.

Biçimsel demokrasinin sınırlarını aşmamız gerekiyor. Yöneticiler doğrudan seçimle geliyor olabilir, yani biçimsel demokratik yapılar bulunabilir, ama yine de üye kontrolü bulunmayabilir. Burada söz konusu olan, biçimsel çoğulculuk ile somut katılım ve gerçek demokratik erk dağılımı arasındaki farktır.

**Soru:** AFL-CIO'da eğitim müdürüydünüz ve Başkan John Sweeney'ye danışmanlık yapıyorsunuz. Ayrıca Siyah Radikal Kongre'nin liderlerinden birisiniz ve sol örgütlerle

dostça ilişkileriniz var. Yerleşik sendikal hareketin belli kesimlerinde yöneticilerin sol kadrolara açık olduğunun göstergesi olarak anlayabilir miyiz bunu?

**BF:**John Sweeney sol kadrolarla çalışmayı istemiştir. Yerleşik sendikal hareketteki yöneticilerin sol kadroları istihdam etmeye can attıkları anlamına gelmiyor bu. Bu yöneticiler sol kadrolar kaliteli iş çıkardıkları sürece onları istihdam ediyorlar. John L. Lewis'in 1930'larda söyledikleri, bugünkü sendika yöneticilerinin bu konudaki tutumunu iyi özetliyor: "Kendini işçilere adanmış, akıllı insanlar çoğunlukla solda olanlar". Sendikal hareket ise yeni fikirlere ve taze kana ihtiyacı olduğunu biliyor. Ben kendi rolümü, yerleşik sendikal örgütlerin genellikle görmezden geldiği görüşlerin savunucusu olarak tanımlıyorum. Sendikal bürokrasinin tarihsel olarak dışladığı tabandaki toplumsal kesimlerin savunucusu olmanın sorumluluğunu hissediyorum.

**Soru:**ABD'deki sendikal hareketin yapısını tanımayan bazı kimseler, AFL-CIO'nun tepe yönetimindeki değişimin önemini abartabilirler. Bu değişimi nasıl değerlendiriyorsunuz?

**BF:**ABD'deki merkezi sendikal federasyonun ademi merkezi (yerinden yönetim esasına dayalı) niteliği, AFL-CIO yönetiminin sendikal hareketi tepeden yapılmış resmi açıklamalarla dönüştüremeyeceği anlamına geliyor. Federasyonumuzun gevşek yapısı içinde, üye işkolu örgütlerinin geniş bir özerkliği var. Ne var ki AFL-CIO'nun tepe yönetiminde John Sweeney, Linda Chavez-Thompson ve Richard Trumka gibi insanların bulunması, sendikacılığın yönelmesi gereken doğrultu konusunda manevi bir pusula işlevi görüyor. Sendikal hareketin aktif kadrolarının farklı bir sendikacılık vizyonu geliştirmesine olanak sağlıyor.

**Soru:**Uzun yıllar sendikal eğitimle uğraştınız. Sendikal hareketin canlandırılmasında sendikal eğitimin nasıl bir rol oynayacağını düşünüyorsunuz?

**BF:**AFL-CIO anti-kapitalist bir sendikal federasyon değil. Öyle federasyonlar Güney Afrika'da, Brezilya'da var. Hangi parametreler çerçevesinde çalıştığımızı bilmemiz önemli. Sendikal harekette şirket karşıtı, neoliberalizm karşıtı, hatta kapitalizm karşıtı analizler olanak var. İşçiler çoğu durumda kendi deneyimlerine dayanarak bir araya gelirler ve sistemin kendilerine yaşattığı şeylere karşı öfkeli oldukları. AFL-CIO'da uyguladığımız sendikal eğitim programı, şirket karşıtı ve neoliberalizm karşıtı bir yaklaşımı içeriyor. Ama bu eğitim açık anti-kapitalist bir yaklaşım içermiyor. Çünkü bize böyle bir politik görev ve yetki verilmiş değil. Kadrodan bir kişi olarak, federasyonumuzun politik gündemini ben belirlemiyorum. Ama gözlemlerime göre, insanlarda mevcut sistemi dönüştürme yönündeki alternatif yaklaşımlara bir açıklık var.

ABD sendikal hareketi genelde radikal seçeneklere karşı isteksiz bir tutum takınmıştır. Şimdilerde neoliberal kapitalizmi eleştirmeye çok istekli. Ama açık bir anti-kapitalist yaklaşımı ve ekonomiyi demokratik bir biçimde düzenlemeye yol açacak alternatif bir anlayışı benimsemiş eğilimi taşımıyor. Bazı sendika liderleri böylesi bir anti-kapitalist yaklaşıma daha açıklar, ama resmi sendikal eğitim açısından henüz bu noktada değiliz.

Sendikal harekette yerleşik söylemi değiştirecek oluşumların yukarıdan ziyade aşağıdan gelmesi gerekiyor.

**Soru:**Örgütlenmenin ilkelerinden biri, en yakınınızdaki kişiyi örgütlemektir. Bu nedenle, beyaz ilericiler ırkçılığa karşı beyaz topluluk içinde mücadele etmelidirler; yüksek öğretim kurumlarındaki profesörler kendilerini örgütlemeli ve çevrelerindeki öğretim görevlilerinin ve asistanların mücadelelerine katılmalıdırlar. Bununla birlikte birçok sendika, şimdilerde, işçileri örgütlemek için kolej kampüslerinden gelen yeni mezunları alıyor ve istihdam ediyorlar. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları nelerdir?

**BF:**Sendikal hareketi canlandırmak için her düzeyde etkinlik gerekiyor. Kendilerini işçi sınıfının çıkarlarına adanmış orta katmanlardan insanların sendikal harekete

katılmasını olumlu karşılıyoruz. Sendikal kadrolarda görev almak ya da işyerlerine girerek oraları içeriden örgütlemek, bunların her ikisi de değerli çabalar. Sınıf bilincini güçlendirmek ve tabanda işçi liderleri yetiştirmek gerekiyor. Ve bunu yapmanın birçok yolu var. Bunu sağlamanın yollarından biri, kolej mezunu olsun olmasın, sendikalarda örgütçü olarak çalışmaktır. Yerleşik sendikal yapıların henüz ulaşamadığı işçi sınıfı kesimlerini dikkate almamız gerekiyor.

İşçi sınıfının örgütlü kesimlerinin dar çıkarlarının ötesinde düşünmeli ve bütün emekçi insanların geniş çıkarlarına yönelmeliyiz. Kapitalizmin dinamikleri işçileri sürekli olarak savunma konumlarına itiyor. Sendikal hareket sürekli olarak kapitalistlerin ataklarına, yani kârların artmasına ve çalışma koşullarındaki kötüleşmeye cevap veriyor. Sendikal hareketin bu savunmacı mücadele anlayışını aşması gerekiyor. Sadece mevcut sendikal yapıları güçlendirmekle yetinirsek, işçi sınıfının belli bir kesiminin savunma kapasitesini güçlendirmekten başka bir şey yapmış olmayız.

Ne demek istediğimi bir örnekle anlatayım. Bu yıl 52 milyon insan sağlık yardımı almayacak. Bu mücadelede sendikaların rolü nedir? Bazı sendika yöneticileri bu mücadelede sendikal hareketin rolü olmadığını söylüyorlar. "Üyelerimizden birçoğu yamalı bohçaya benzeyen mevcut sistemin kapsamı içinde. Bu nedenle bu bizim ana sorunumuz değil" diyorlar. Şimdi bu dar bir sendikal yaklaşım. Gerçek bir sendika liderinin işçi sınıfının gücünü bu sorun çevresinde harekete geçirmenin yolları üzerinde kafa yormaya çalışması gerekiyor. Bu eylemin sendika üyelerini kapsamakla kalmaması, işçi sınıfının çok daha geniş kesimlerini harekete geçirmesi gerekiyor.

**Aşağıdaki yazı Boston Review adlı derginin internetteki sitesinden alındı. Allison Porter AFL-CIO Örgütlenme Enstitüsü'nün yöneticilerinden, Richard Bensinger ise AFL-CIO'nun eski Örgütlenme Enstitüsü Müdürü.**

**Allison Porter ve Richard Bensinger**

## **Sendikal Hareket Yol Ayrımında**

Sosyal adaleti hedefleyen bir araç olarak sendikal hareketin vizyonundan esinlenen Amerikan aktivist kuşakları hayatlarını sendikaların inşasına adadılar. Kuşaklar boyu örgütçüler, işçilerin sendikalar aracılığıyla demokratik ideallerini dile getirmelerine olanak sağlamak için mücadele ettiler. Ama günümüzde örgütlü işçi oranındaki ciddi düşüşle birlikte, birçok insan sendikaları geçmişteki görkemli günleriyle anıyor.

Ömrünü sendikal harekete adanmış insanlar olarak bizler sendikaların şimdilerde karşı karşıya bulunduğu zorlukları içimiz yanarak görüyoruz. Sendikaların büyümesinin önündeki dış engellerin şunlar olduğunu biliyoruz: köhnemiş ve adaletsiz iş mevzuatı, sendikal harekete düşmanca yaklaşan işverenler ve serseri mayın gibi dolaşan uluslararası sermaye. Şu örgüt içi engellerin de farkındayız: halinden memnun olmanın rehaveti, savunmacı bir tutum ve bürokratikleşme. Ama bizler, geçmişin zaferlerini göklere çıkarmak ya da zorluklar karşısında umutsuzluğa kapılmak yerine, bu bilinci örgütlenmeyle ilgili yeni stratejik fikirlere dönüştürmeye çalışıyoruz.

AFL-CIO'nun Örgütlenme Enstitüsü böylesi fikirler geliştirmek üzere kuruldu. Enstitü sendikaların karşı karşıya bulunduğu sorunlardan bazılarının üstesinden gelebilecek nitelikte iki proje üzerinde çalışıyor.

Enstitü, örgütlenmedeki başarılarından ders çıkarmak ve gelecekteki çalışmalarını yönlendirmek üzere, örgütlenme konusunda yöneticilerden oluşan bir çalışma grubu kuruyor. Bu çalışma grubu, örgütlenme alanında başarılı bir geçmişi olan yerel ve

bölgesel sendika yöneticilerini bir araya getiriyor. Sendikalar örgütsüz işçilere ulaşabilmek için değişmek zorundalar. Çalışma grubunun amacı, ne tür bir değişimin yararlı olacağını belirlemek.

Gelecekteki gücümüzü inşa etmek için, yeni bir örgütçü kuşağı yetiştiriyoruz. Bu insanlar adaletsizliğe karşı dinmeyen bir öfke besliyorlar, kendilerini sendikal örgütlerin güçlendirilmesine adanmışlar ve projeyi hayata geçirecek enerjiye sahipler.

Büyüme için değişmek isteyen örgütler ve adaletsizliğe karşı dinmeyen bir öfke besleyen örgütçüler, eğer bu ikisi bir arada ise, demokrasi kaygısı duyan ve sendikaların bunun önemli bir parçası olduğunu kavrayan herkes için elinizde güçlü bir kaynak var demektir.

## **Yeni Bir Örgütlenme Kültürü**

Sendikal hareket ile işverenler arasında İkinci Savaş sonrasında oluşmuş toplumsal sözleşme çerçevesinde, sendikaların rolü, üyelerine hizmet etmek, insana yaraşır ücret ve sosyal haklar sağlamak ve işçileri işverenlere karşı korumaktı. Bu dönemde sendikalar genelde başarılı oldu.

Ama mevcut üyelere hizmet vermek bir şeydir, yeni işçileri örgütlemek bir başka şey. 1980'lerde, işten çıkarmaların, verilen ödünlerin, şirket birleşmelerinin ve şirketlerdeki yeniden yapılanmanın etkisiyle, sendikalar ile işverenler arasındaki ilişkiler bozulunca, birçok sendika yeni gelişmelere hazırlıksız yakalandı. Üye kaybı karşısında, hizmet sendikacılığından örgütlenme sendikacılığına geçişi sağlayacak örgütsel değişimleri gerçekleştirmek, ilerici sendika yöneticileri için bile mücadele konusu oldu. Ne var ki bazı yerel sendikal örgütler bir örgütlenme gündemi çevresinde yeniden yapılandı ve üyelerini harekete geçirdi. Özellikle böylesine sendika karşıtı bir ortamda, bu riskli ve karmaşık bir çalışmadır. Buna rağmen, bu sendikalar büyüme sürecine girmiştir ve yaşadıkları deneyim öğreticidir.

İşverenlerin yoğun saldırıları karşısında, sendikal örgütlenme, kadro-yoğun (kadrolara dayanılarak yürütülen) bir süreçtir ve iyi tasarlanmış, uzun vadeli bir strateji gerektirir. Örgütlenmeyi hayata geçirmek isteyen yöneticiler, sendikaların sınırlı kaynaklarını üyelere hizmetle sınırlı kalmaktan kurtarıp örgütsüzlerin örgütlenmesine kaydırmak ve bu çalışmayı yönlendirip yürütecek kadroları sağlamak zorundadırlar.

Ayrıca, yerel sendikal örgütleri örgütlenmeye yönelik aygıtlara dönüştürecek politik iradeyi tek başına yöneticiler yaratamazlar. Sözelimi örgütlenme programlarını finanse etmek için aidatların artırılması ya da örgütlenme kampanyalarında işverenlerin tarafsız kalmasını öngören toplu pazarlık taleplerinde ısrar edilmesi gibi zor kararların alınmasında üye desteğinin sağlanması gerekir. Örgütsüz işçilere yönelik politikalar geliştirilmesi gerekir.

Sözelimi, şimdilerde ABD Hizmet Çalışanları Sendikası'nın (SEIU) çatısı altında yer alan hizmet sektöründeki yerel bir sendikanın başkanlığına 1980'lerin başlarında Tom Woodruff geldi. Başkanın yaptığı ilk iş, örgütlenmeyi gündemin birinci maddesi yapmak oldu. Woodruff her sendika toplantısında, görüşmede, genel kurulda ve etkinlikte örgütlenmeyi öne çıkarıyordu. Üyelerin örgütlenmeye yardımcı olmasını sağladı. Sonra, üyelerin oylarıyla, kaynakların önemli bir bölümünü hizmetten örgütlenmeye kaydırıldı. Bugün Hizmet Çalışanları Sendikası'nın bu yerel örgütü, yerel örgütlerin örgütlenme harcamaları ortalama yüzde beş dolayında iken, aidat gelirlerinin yüzde 35'ini örgütlenmeye harcıyor.

Bütün bunların yanı sıra, Woodruff, alanında önde gelen bir kişiyi örgütlenme müdürü olarak göreve getirdi. Örgütçüleri yetiştirecek, yönlendirecek, destekleyecek, besleyecek ve onlardan hesap soracak böyle bir kişi olmaksızın, örgütlenme alanına yapılan yatırım

sonuç vermeyecekti. Söz konusu sendika, örgütlenmeye yaklaşımı nedeniyle, yetenekli yeni örgütçüleri saflarına çekti. Üç yıldan kısa bir sürede, böylesi iki örgütçü birlikte çalışarak 2.000'den fazla işçiyi örgütledi.

Bu yönde ilerleyen başka sendikalar da var. Bu sendikalar örgütlenme ve müzakerelerde atak bir tutum takınıyorlar, öncelikli hedefleri belirliyorlar, yeterli kaynak ayırıyorlar, üyelerin desteğini kazanıyorlar ve örgütlenmenin gerçekleşmesine elverişli bir kültür yaratıyorlar. Ama bütün bunları yapmış olsalar bile, işe adım attıracak insanları bulmaları gerekiyor.

## **Yeni Bir Örgütçü Kuşağı**

Bir sendika örgütçüsünün yaşam biçimini benimsemeye hazır insanları bulmak hiçbir zaman kolay olmamıştır ve örgütlenme çalışmasının koşulları elverişsizleştikçe, bu daha da zorlaşmıştır. Bu nedendir ki Örgütlenme Enstitüsü'nün programı geleneksel yerlerin dışından örgütçüler arıyor ve tabandan gelen gönüllü örgütçü kadroları yetiştiriyor.

Giderek artan sayıda yüksek öğrenim görmüş gençler, sivil toplum örgütçüleri ve tabandan gelme aktivistler bu işe talip oluyorlar. Ülkenin dört bir yanında sendikal kampanyalarda çalışan kadınların ve renkli ırktan insanların sayısı artıyor. Örgütlenme Enstitüsü'nün çağrısına yanıt veren insanlar genellikle kişisel yaşamlarında adaletsizlik deneyimi geçirmiş kişiler. Ama bu tür deneyimlerin yaygın olduğunu biliyorlar ve sendikal örgütlenmenin, adaletsizliği temelinden çözmek için gerekli gücü insanlara sağlamada yardımcı olacağını umuyorlar. Bu yeni örgütçüler sendikal harekete bağlanmakla kalmıyorlar, sendikal hareketin yeniden yapılanması sürecine de aktif olarak katılıyorlar.

**Kate Bronfenbrenner ABD'de Cornell Üniversitesi Endüstri ve Çalışma İlişkileri Okulu'nda Sendikal Eğitim ve Araştırma Bölümü'nün müdürü. Küresel ekonomi, örgütlenme ve toplu pazarlık stratejileri konusunda araştırma ve incelemeler yapıyor.**

**Kate Bronfenbrenner**

## **Amerikan Sendikal Hareketi ve Sendikal Örgütlenmede Canlanma**

Son yirmi yıldır, dünyanın dört bir yanındaki sendikalar, işverenlerin ve hükümetlerin ABD'nin ekonomi politikalarını, iş yasalarını ve sendika karşıtı stratejilerini uygulama çabasını kaygıyla izliyor. Sonuç, istihdam ilişkisiyle ilgili her konuda (işçi sağlığı ve iş güvenliği, sözleşmelerin uygulanması, iş güvencesi, örgütlenme hakkı, vb. konularda) kıran kırana bir kapışma olmuştur. Bununla birlikte, yeni bir yüzyılın eşiğinde, Amerikan sendikal hareketi canlanma belirtileri gösteriyor.

Politik cephede canlanma belirgin. Bu alanda Amerikan sendikaları, tabana yönelik eğitimle ve üyelerinin ve sivil toplumdaki müttefiklerinin harekete geçirilmesiyle, asgari ücret vb. konularda Kongre üzerinde başarılı sonuçlar elde ediyor. Bridgestone-Firestone, Wheeling Pittsburgh Steel, United Parcel Service, Bell Atlantic ve Continental Tire işletmelerindeki toplu pazarlık çalışmalarında, sendikalar, yaratıcı stratejik kampanyalarla, dünyanın en güçlü şirketlerinden bazılarında meydan okumayı başarıyorlar.

Amerikan üniversite kampüslerini sarsan öğrenci etkinliklerindeki kabarmada da sendikal hareketin canlanmasının ipuçları gözleniyor. Kampüslerdeki öğrenciler, ağır çalışma

koşullarının bulunduğu işyerlerine karşı örgütlenen kampanyalara katılıyor ve kampüslerdeki hizmet sektörü çalışanlarının sendikalaşmasını destekliyorlar.

Sendikal konulara medyanın ilgisinde büyük bir değişme var. Onlarca yıldır ilk kez sendikaların başarılarıyla ve diğer sendikal konularla ilgili haberler birinci sayfada yer alıyor.

Ama ABD sendikal hareketinin yenilenme çabaları en çarpıcı biçimde örgütlenmede gözleniyor. Hızla kötüleşen ekonomik, politik ve yasal koşullara rağmen, son yıllarda ABD ulusal sendikal merkezi AFL-CIO, ulusal ve yerel sendikal örgütlerle birlikte, örgütlenme kapasitesini geliştirmek için büyük bir çaba harcıyor. Bu çaba kadroların ve mali kaynakların örgütlenmeye kaydırılmasını, yönetimlerin ve üye tabanının örgütlenme kampanyalarına yönelmesini, daha etkin örgütlenme stratejileri ve taktikleri geliştirilip uygulanmasını içeriyor.

Bir süre önce yayımlanan örgütlenme verileri, bu yeni sendikal örgütlenme girişimlerinin sonuç vermeye başladığını gösteriyor. ABD'nin dört bir yanında sendikalar daha çok sayıda kampanya yönetiyor, daha çok sayıda örgütçüyü saflarına kazanıyor ve eğitiyor, daha çok sayıda yetki oylaması kazanıyor. Sendikalar yeni işkollarında yeni üyeler kazanıyor. Sendikal örgütlenmedeki büyük gerileme artık son noktasına varmış görünüyor.

## **Örgütlenme Görevi**

ABD sendikal hareketindeki birçok insan, örgütlenme sorunlarının 1980'lerde Başkan Reagan'ın sendika karşıtı girişimleriyle başladığı kanısındadır. Ne var ki, serbest piyasa ekonomisi politikalarının ve koruyucu iş mevzuatındaki çözümlenin birkaç yıl içinde sendikal örgütlenme çabalarını yerle bir ettiği diğer sanayi ülkelerinden farklı olarak, ABD'de sendikalılık oranındaki ve örgütlenmedeki gerileme Reagan döneminden onyıllarca önce başladı. ABD'de şirketler ve oralarda çalışan işçiler 1950'lerde ve 1960'larda dünya ekonomisindeki büyümenin nimetlerinden pay aldıkları sürece, sendika yönetimleri başlarını kumda gömülü tutabiliyorlar, kötüleşen yasal, ekonomik ve politik koşulların uzun vadeli olumsuz etkilerini görmezden gelebiliyorlardı. Koşullardaki bu değişimin etkisi bütün boyutlarıyla 1980'lere kadar hissedilmedi. Fark edildiğinde ise, gerilemeyi tersine çevirecek köklü stratejik ve yapısal değişmelerin kolayca yapılması için artık çok geçti.

Bugün, 60 küsur yıldır ilk kez sendikal işçi oranı yüzde 14'ün altına düşerken, ABD sendikaları üzerinde değişimin baskısı daha da yoğunlaşmış bulunuyor. İşverenlerin örgütlenme karşıtı tutumu ölçek, karmaşıklık ve etkinlik yönünden hızlı bir tırmanış içinde. Kuralsızlaştırma, özelleştirme ve liberal ticaret politikaları ekonominin her kesiminde işçilerin güvenliğini tehdit ediyor.

Bu olumsuz baskılar hiçbir alanda örgütlenme alanında olduğu kadar belirgin değil. Son yirmi yıl içinde, işyeri kapatmalar, işten çıkarmalar, şirket yeniden yapılanmaları, yetki kaybı ve taşeron iş verme gibi nedenlerin yol açtığı sendikal işçi ve iş kayıpları, özel sektörde kazanılan yetki oylamalarının oranındaki (yüzde 50'nin altı) düşüş, bağitlanan ilk sözleşme oranındaki (yüzde 70'in altı) düşüş ve her yıl sendikaların özel sektörde toplu pazarlık yaptıkları işçi sayısındaki (60.000'den az) düşüş nedeniyle telafi edilemedi.

Bu duruma ve örgütlenme koşullarındaki elverişsizliğe rağmen, şimdilerde Amerikan sendikalarının örgütlenme alanında gidişatı tersine çevirme konusunda önemli bir ilerleme kaydettiğinin bazı ipuçları var. Los Angeles'ta (California) Hizmet Çalışanları Sendikası'nın (SEIU) ev bakım hizmetlerinde çalışan 74.000 emekçiyi örgütlemesi, Las Vegas'ta Otel ve Lokanta Çalışanları Sendikası'nın (HERE) MGM ve Bellagio otellerinde çalışan yaklaşık 10.000 işçiyi örgütlemesi, İletişim İşçileri Sendikası'nın (CWA) 26.000 küsur havayolu

rezervasyon görevlisini örgütlemesi ya da geçen yaz, Tekstil İşçileri Sendikası'nın (UNITE) 5.000 tekstil işçisiyle ilgili başarılı çalışmaları, bütün bunlar, işverenlerin son derece saldırgan tutumlarına rağmen, bazı sendikaların başarılı olabildiklerini ortaya koyuyor. Dahası, AFL-CIO'nun ve ona üye en büyük sendikalardan birçoğunun örgütlenmeye daha fazla kaynak ayırmaya ve daha önce görülmemiş bir hız ve ölçekte örgütlenmeye başladığını gözlüyoruz.

Bu süreç yavaş ama emin adımlarla sonuç vermeye başlıyor. 1998'de, onyıllardır ilk kez, Amerikan sendikaları kaybettikleri üye sayısında yeni işçiyi örgütlediler.

Sendikalar, özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe de örgütlenmeyi sürdürüyorlar.

## **Yeni İşçiler, Yeni İşkolları**

Örgütlenme alanında son zamanlarda gözlenen bu atılımların en dikkat çekici yanlarından biri, bunların yoğunlaştıkları yerlerdir. Yetki oylamalarında yetkili kurum olan Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu çerçevesinde örgütlenen işçilerin yaklaşık yarısı sağlık sektöründe, sosyal hizmetlerde, otel ve eğlence sektörlerinde ve hizmet sektörünün diğer birimlerindedir. Buralarda Büro'nun düzenlediği yetki oylamalarındaki kazanma oranı ortalama yüzde 60'ın üzerindedir. Bu işkollarında ağırlıklı olarak kadınlar ve renkli ırktan işçiler çalışmaktadır. Yeni örgütlenen işçilerin ancak yüzde 21'i sendikal hareketin geleneksel kalesi olan imalat sektöründedir ve yetki oylamalarında kazanma oranı bu sektörde ancak yüzde 41'dir. Kamu sektöründe örgütlenen yeni işçilerin belirgin bir çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Buna karşılık, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun prosedürü dışında örgütlenen "evlerde bakım hizmeti veren emekçilerin" ve otel işçilerinin çoğunluğunu ise kadınlar ve renkli ırktan işçiler, özellikle Asya, Latin Amerika ve Karayipler'den gelmiş göçmen işçiler oluşturmaktadır.

## **Örgütlenmedeki Gerilemenin Kökleri**

Amerikan sendikalarının örgütlenmedeki başarısızlıklarını eleştirel gözle değerlendirmesi ve gerilemeyi tersine çevirecek ciddi önlemleri alması 40 yıldan fazla bir zaman gerektirmiştir. Bununla birlikte, sendikaların örgütlenmedeki gerilemeyi tersine çevirmesi, toplu sözleşme masasındaki ve toplumdaki gücünü yeniden kazanması için, her yıl yüz binlerce değil, milyonlarca işçiyi örgütlemesi gerekiyor. Diğer ülkelerdeki sendikaların bizim deneyimizden ders alarak gerilemeyi henüz bizdeki düzeye gelmeden durdurmaları tek dileğimizdir.

1930'larda ve 1940'ların başlarında ABD sendikaları, ekonominin genişlediği, politik ve toplumsal ortamın ise elverişli olduğu bir dönemde, atak bir örgütlenmeye üye sayılarını ve güçlerini büyük ölçüde artırdılar. Daha sonraki dönem boyunca üye sayısı istikrarını korudu, ama sendikaların hızla büyüyen işgücüne ayak uyduramaması nedeniyle, genelde sendikalı işçi oranı geriledi. Bu gerilemenin bir bölümü, ABD ekonomisindeki ve işgücündeki yapısal değişmelere (sermayenin hareketliliğindeki artışa, teknolojik değişime ve emek organizasyonundaki değişmelere) bağlanabilir. Bu süreç sendikalı işkollarında önemli istihdam kaybıyla ve örgütsüz hizmet sektöründe hızlı büyümeyle sonuçlandı. Sendikalı işkolları üzerindeki bu baskılar, kuralsızlaştırma ve serbest ticaret politikaları gibi devlet politikaları sonucunda daha da ağırlaştı.

İş mevzuatındaki değişme de bu gerilemeye katkıda bulundu. Ulusal Çalışma İlişkileri Yasası'nda işveren yanlısı değişiklikler yapılmadan hemen önce, 1940'ların sonlarında sendikalı işçi oranı en yüksek noktasına ulaştı. Yasadaki işçi karşıtı Taft-Hartley değişiklikleri, işverenlerin sendikalara karşı çıkma olanaklarını genişletirken sendikaların örgütlenme olanaklarını kısıtladı. Dönemin soğuk savaş histerisini yansıtan ve değişiklik sonucu yasaya giren bir hükme göre, ayrıca, sendikaların, sendikal faaliyette



bulunabilmek için, komünist olmadıkları yolunda bir yeminli beyan imzalamaları gerekiyordu. Bu dönemde, sendikal hareketin en iyi örgütçülerinden oluşan bir kuşağın tamamı komünist, sosyalist ya da onlara yandaş oldukları gerekçesiyle sendikalardan tasfiye edildiler. Bu insanlarla birlikte zengin bir stratejik bilgi ve örgütlenme deneyimi birikimi de gitti. Bu kayıp iki kuşak sonra ancak şimdi telafi edilebiliyor.

Sendikalı işçi oranındaki gerileme Taft-Hartley değişikliklerinden sonra başlamış olmasına rağmen, yasadaki bu değişikliklerin gerçek etkisini, büyüyen ekonomi örttü. 1950'lerde ve 1960'larda sendikalar, örgütsüz kalmış işkollarını ve sektörleri örgütlemekten çok, mevcut üyelerine hizmet vermeye odaklandılar. ABD'nin savaş sonrası ekonomik patlaması ilk kez 1970'lerde sarsıldı ve sendikalar, işten atmalarla, işyeri kapatmalarla ve sermayenin kaçışıyla ilk kez önemli sayıda üyeyi kaybetmeye ve sendikal hakların kısıtlılığını bütün ağırlığıyla hissetmeye başladılar. Örgütlenmeye giriştiklerinde ise karşılarında örgütlenmeyi engellemek için ellerinden gelen her şeyi yapmaya hazır işverenleri buldular.

Sendikalar işverenlerin bu saldırısına hazırlıklı değildiler. Yüzyılın başlarında tekstil ve otomobil fabrikalarındaki örgütçüler başarının ağır, gizli ve topluma dayalı örgütlenmekten geçtiğinin farkındaydılar. Sendikalara yönelik en küçük kırırdanmayı izleyen, döven, işten atan, kara listeler hazırlayan işverenler karşısında bu örgütçüler ev ev, mahalle mahalle dolaştılar, öncüler yetistirdiler, toplum içinde ilişkiler kurdular ve daha gözüpek bir çıkışa hazırlandılar. Ama 1950'lerdeki ve 1960'lardaki çoğu sendika için örgütlenme, fabrika kapısında üye kayıt fişleri dağıtmaktan, birkaç büyük toplantı düzenlemekten ve basılı malzeme postalamaktan başka bir anlama gelmiyordu. Bir kısım sendika (özellikle inşaat işçilerinin ve kamyoncuların sendikaları) içinse, örgütlenme büyük bölümüyle yukarıdan aşağıya, sendika görevlilerinin sendikasız işçileri ziyaret etmesiyle yürütülüyordu. Sendikalar işkolundaki "pazar paylarını" kontrol edebildikleri ve işveren baskısı asgari düzeyde olduğu sürece bu stratejiler sonuç verdi. Ama 1970'lerde ve 1980'lerde işverenler sendikalara karşı saldırganlığını artırdıkça, örgütlenme çalışmaları düşüşe geçti.

Sendikalar güçsüzleştikçe, işverenler sendika karşıtı stratejilerinde daha cüretli hale geldiler ve yöntemlerini daha da geliştirdiler. İşyerlerine sendika sokmamak için her şeyi ödemeye hazır işverenlere hizmet sunmayı meslek edinmiş "yönetim danışmanları"ndan oluşan bir sektör türedi. 1980'lerin ortalarında işverenler, özel sektördeki sendikal örgütlenme kampanyalarının yüzde 71'inde sendika karşıtı danışmanlar kullandılar. 1995'te bu oran yüzde 90'a yükseldi.

Sendikalara karşı yasadışı etkinlikler de arttı. 1960-1980 döneminde işverenlerle ilgili yasadışı sendikal baskı (yani örgütlenme hakkının ihlali) iddiaları dört misli arttı. Sendikal faaliyet nedeniyle işten atma iddialarının sayısı üç misli arttı. Bu nedenle tazminat alan ya da işe iade edilen işçilerin sayısı ise beş misli artış gösterdi.

Başkan Reagan'ın işverenlerin sendika karşıtı gündemine açıkça destek veren tutumu onları bu konuda daha da cesaretlendirdi.

Bugün ABD'li işverenlerin üçte birinden fazlası örgütlenme kampanyalarında sendikal faaliyet gösterdikleri gerekçesiyle işçileri işten atıyor, yarısından fazlası örgütlenme sırasında işçileri şirketi kapatmakla tehdit ediyor, yüzde 15 ile 40'ı ücretlerde ve çalışma koşullarında yasadışı değişiklikler yapıyor, sendikaya karşı çıkan işçilere rüşvet veriyor ya da örgütlenme kampanyası sırasında sendika aktivistlerini elektronik izlemeye alıyor. Kısaca, örgütlenmeyle karşı karşıya kalan işverenler, korku, çatışma, kuşku ve gözdağıyla dolu bir ortam yaratmak için ellerinden geleni artlarına koymuyorlar. Böylelikle, işçilerin işyerinde sendikal örgütlenmenin başlamasından önceki dönemi mumla aramasını amaçlıyorlar.

ABD’de işverenler bu saldırgan politikalarını uygularken, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu’ndan veya mahkemelerden herhangi bir dişe değer ceza geleceği korkusunu da taşıyorlar. En ciddi olaylarda bile durum değişmiyor. Sözelimi İletişim İşçileri Sendikası’nın 1994’te Sprint firmasının San Francisco’daki pazarlama biriminde yürüttüğü örgütlenme kampanyası sırasında, önce Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu, daha sonra da mahkemeler, firmayı örgütlenme kampanyası boyunca elliden fazla iş yasası ihlalinden suçlu buldu. Bu suçlar arasında delil uydurmak, rüşvet, tehdit, yasadışı izleme, işten atmak ve sonunda da sendikal örgütlenme nedeniyle işyerini kapatmak ve işi başka bir yere taşımak eylemleri bulunuyordu. Saptanan bütün bu suçlara verilen tek “ceza”, işyerini tekrar açacak olursa, işverenin benzer ihlallerden kaçınması gerekeceği yolunda bir karar oldu.

1995’te Michigan, Oscoda’daki ITT Otomotiv işyerinde Otomobil İşçileri Sendikası’nda örgütlenmeye başlayan işçiler de benzer bir işveren saldırısıyla karşı karşıya kaldılar. Daha alışılmış yöntemler olarak tehditlerin, tacizin ve sendika aktivistlerinin işten atılmasının yanı sıra, yetki oylamasının yapılacağı günden kısa bir süre önce, şirket tesisleri bir gecede söktü. Sendika için muhtemel bir zafer bir anda yenilgiye dönüştü.

İşverenlerin bu sistemli saldırılarının yoğunluğunun sendikaların örgütlenme çalışmaları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şaşırtıcı değil.

Bu nedenledir ki birçok araştırmacı, ABD sendikalarının örgütlenme çalışmalarındaki gerilemenin ana nedenleri arasında, sistemli işveren saldırısını ve iş yasalarının yetersizliğini sayıyor. Bununla birlikte, ABD sendikaları örgütlenmedeki başarısızlıklarını sadece dış faktörlerle açıklayamazlar. Kabahatin büyük bir bölümü kendilerindedir. 1950’lerde ve 1960’larda sendikalar bütün işkollarında yığınsal örgütlenme kampanyaları başlatabilecek kaynak ve güce sahipken, bunu yapamadılar. Aynı şekilde, ekonominin bütün sektörlerini görmezden geldiler ve çoğu zaman bilinçli bir biçimde aldırmadılar, çünkü buralarda çalışanların çoğu düşük ücretli kadınlar ve renkli ırktan insanlardı. Bu kısmen önyargıdan kaynaklanıyordu. Ama, aynı zamanda, bu işçilerin sendikalara pek ilgi duymadıkları ve bu işkollarının örgütlenmesinin daha zor olduğu yanılığında da kaynaklanıyordu. Birçok sendika bu yanlış inancı 1990’larda da sürdürdü. Oysa araştırmalar şu olguyu açık bir şekilde ortaya koyuyor: Kadın işçilerin, hizmet sektöründeki düşük ücretli işçilerin ve renkli ırktan işçilerin de en az diğerleri kadar örgütlenmesi mümkündür.

ABD sendikaları, onyıllar boyunca, beyaz yakalı işçilerin örgütlenmesini de görmezden geldiler. Bu konuda da bu işçilerin mavi yakalılara göre sendikalarla daha az ilgilendikleri kanısı hâkimdi. Bu tutum, 1960’larda ve 1970’lerde, kamu sektöründe toplu pazarlığa başlanmasıyla, kamu sektöründeki öğretmenlerin, büro emekçilerinin ve idarecilerin sendikalara yığınsal olarak akmaya başlamasıyla bir ölçüde değişti. 1990’lara gelindiğinde, ABD’deki toplam işgücünün sadece yüzde 16’sı eyalet yönetimleri, yerel ve federal yönetim kuruluşları tarafından istihdam edilmekle birlikte, AFL-CIO üyesi sendikaların temsil ettiği işçilerin üçte biri kamu sektöründe istihdam ediliyordu ve kamu sektöründeki sendikalı işçi oranı yüzde 35’in üzerindeydi. Kamu sektöründeki işçiler, özel sektörde çok yaygın olan sistemli işveren saldırısına pek maruz kalmadan sendikalarda örgütlenip toplu sözleşme bağtlayabiliyorlardı.

1970’lerde, sağlık hizmet sektörü işçilerinin Ulusal Çalışma İlişkileri Yasası’nın kapsamı dışında tutulmasına son verilmesi üzerine, özel sektördeki hastane ve ev bakım emekçileri arasındaki örgütlenme çalışmalarında bir patlama oldu. Keza 1980’lerde, Birleşik Otomobil İşçileri Sendikası (UAW) gibi birçok sendika büro emekçileri arasında yürüttükleri birçok örgütlenme kampanyasını başarıyla sonuçlandırdılar. Kamu sektöründeki ve özel sektördeki bu başarılı çalışmalar binlerce kadını ve renkli ırktan insanı sendikal harekete kazandırdı. Ama bu kazanımlar bile sendikal hareketin eski kaleleri olan otomotiv, çelik, inşaat, elektronik ve tekstil işkollarındaki kan kaybını durdurmaya yetmedi.

Sendikalardaki gerileme olgusunun görmezden gelinmesinin artık zorlaştığı 1980'lerde bile, çok az sendika, örgütlenmeyi gündemine almıştı. Çoğu sendika kaynaklarını, örgütlenme yerine, daralan üye tabanına hizmet vermeye ayırıyordu. Ama bazı sendikalar işverenin sistemli saldırısına ve örgütlenme koşullarındaki elverişsizliğe rağmen örgütleniyorlardı. ABD sendikal hareketinin önündeki görev, neden bu sendikaların daha başarılı olduklarını ve bu başarıya katkıda bulunan taktik ve stratejileri saptamaktı.

## **Örgütlenmede Başarıya Katkıda Bulunan Faktörler**

ABD'de sendikal örgütlenmedeki gerilemeye katkıda bulunan faktörler üzerine bir hayli araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu araştırmaların çok azı, sendikal taktiklerin örgütlenme sürecinde oynadığı rolü incelemiştir. Bunun nedenlerinden biri, araştırmacıların, sendikal taktiklerin bu alanda önemli bir rol oynadığını düşünmemesidir. Bazı araştırmacılar şöyle düşünür: Sendikal taktikler tepkici bir nitelik taşır, sendikal taktiklerin ne olacağını işyeri yönetiminin uyguladığı taktikler belirler. Bu nedendir ki bu araştırmacılar sendikal taktikleri örgütlenmeyle ilgili araştırma modellerine almazlar. Bazıları ise sendikal taktiklerin önemli olduğu kanısındadırlar, ama bu faktörü araştırma modellerine katamazlar. Çünkü sendikaların örgütlenme kampanyalarında kullandıkları taktikler konusunda sınırlı bir anlayışa sahiptirler ve sendikaların kampanya verilerine ulaşamazlar. Bu nedendir ki özel sektörde örgütlenmeyle ilgili çoğu araştırma, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun veri tabanından kolayca sağlanabilecek oylama, birim ve işveren değişkenlerine odaklanmaya devam ediyor.

1988'de, AFL-CIO'nun Örgütlenme Bölümü ile birlikte, yetki oylaması kampanyalarının başarısını ya da başarısızlığını etkileyen faktörler konusunda, sendikal hareket ve araştırma dünyası için yeni bir anlayışla bir çalışma başlattık. Özel sektördeki ve kamu sektöründeki örgütlenme kampanyalarında çalışan öncü örgütçülerle yapılan anketlerle, hangi sendikal taktiklerin sendikal örgütlenmenin başarısı üzerinde en olumlu etkiyi yarattığını belirledik.

Bu araştırmaların bulguları açıkça şunu gösteriyordu: Sistemli işveren saldırısına rağmen oylamaları kazanan sendikalar, kaybedenlerden çok farklı kampanyalar örgütüyorlardı. Gerçekten, sendikal stratejiler ve taktikler, oylama sonuçlarını belirlemede en az diğer değişkenler (pazarlık biriminin demografik yapısı, işverenin özellikleri ve kullandığı taktikler ve genel örgütlenme ortamı) kadar önem taşıyordu. Araştırmanın en önemli bulgularından biridir bu. Çünkü anlamı şudur: Oylama sürecinde ABD sendikalarının kontrol ettiği bir öçe, yani sendikaların örgütlenme strateji ve taktikleri, örgütlenmeye en elverişsiz koşullarda bile başarıyı belirlemede önemli bir fark yaratabilir.

Vardığımız sonuç şu oldu: Sendikalar, örgütlenmenin başlangıcından itibaren tabana dayalı stratejiler kullanarak, sendikal örgütsel yapıları güçlendirerek ve bir sendika gibi davranarak atak ve yaratıcı kampanyalar örgütlediklerinde yetki oylaması kampanyalarını kazanma ihtimalleri artacaktır. Böylece, öncü kadroları ve sendikal bilinci geliştirmek için sendikanın teke tek temasa, ev ziyaretlerine ve küçük grup toplantılarına odaklandığı ve işçileri işverenin sendika karşıtı stratejisine karşı uyanık tuttuğu kampanyalar, esas olarak kapıdan bildiri dağıtma ve basılı malzeme postalama yöntemlerinin, yığınsal toplantıların kullanıldığı geleneksel kampanyalardan çok daha başarılı sonuçlar vermektedir.

Bu demek değildir ki örgütlenme kampanyaları sırasında bildiri ve basılı malzeme dağıtmak ve göndermek yanlış bir şeydir. Sendikaların kişisel temastan ziyade dolaylı iletişim yöntemlerine odaklandığı geleneksel kampanyalarda bunun bir işlevi vardır. Teke tek temas ise ev ziyaretleriyle ve küçük grup toplantılarıyla örgütçüler için önemli ve etkin bir yöntemdir. Örgütçüler bu sayede işçilerin kaygılarına kulak verirler, korkularını

yatıştırırlar ve onları harekete geçirirler. İşverenin yürüttüğü acımasız ve yoğun kampanyayı göğüslemek için bu gereklidir.

Araştırma bulguları, sendikanın örgütlenme kampanyasına tabanın katılımını sağlamasının da başarıya katkıda bulunduğunu gösteriyor. Buna göre, bütün farklı çıkar gruplarını temsil eden geniş, aktif bir taban komitesinin, örgütlenmenin başarısına diğer faktörlerden daha fazla katkıda bulunacağı, sendikanın oylamayı kazanma olasılığını yüzde 20 oranında artıracığı saptanmış bulunuyor. Sendikaya karşı işyerinde günde sekiz saat saldırgan bir kampanya yürütün işverenlerle baş edebilmenin en etkin aracı bu komitelerdir. Komiteler, işverenin yürüttüğü kampanyanın yarattığı korkuyu ve yanlış bilgilendirmeyi göğüslemek için gereken işçi katılımını ve bağlılığı sağlar. Temsili taban komiteleri, ayrıca, sendikanın örgütlemeye giriştiği işçilerin sorunları ve kaygılarıyla teması sürdürmesi açısından da önemlidir. Ama belki de en önemlisi şudur: Bu komiteler işçilere sendika ve örgütlenme kampanyası konusunda bir sahiplik duygusu kazandırır, onlarda demokratik bir örgütün bir parçası oldukları duygusunu yaratır. Bu ise işverenin sendikayı dışarıdan bir üçüncü kişi olarak gösterme çabalarını çok daha zorlaştırır.

Dilekçeler, yığınsal şikâyetler, mitingler, toplumsal forumlar veya işverene tedarikçi firmalar, yatırımcılar, hissedarlar ve müşteriler üzerinden baskı uygulamak gibi taktikleri işyerinde ve toplumda tırmandırmak da sendikal örgütlenmenin başarısı üzerinde önemli bir olumlu etki yaratmaktadır. Bu eylemler önemlidir, çünkü dayanışma yaratır, liderlerin yetişmesini sağlar, sendika yanlısı işçiler arasındaki bağlılığı pekiştirir ve kararsız işçileri sendikayı güvenle destekleyebilecekleri konusunda ikna eder. Bu taktikler işçiler arasında ve toplumda sendikaya destek yaratarak işverenin sendika karşıtı kampanyasını geriletir.

Araştırma bulgularına göre, sendikal başarı, toplu sözleşme bağitleme sürecini örgütlenme süreciyle bütünleştiren uzun vadeli bir kampanya stratejisi geliştirilmesine de bağlıdır. Sendikanın, sözleşmeye, yetki oylamasından önce -anketler düzenleyerek, toplu pazarlık komitesini seçerek ve işçileri araştırma ve öneri hazırlama sürecine katarak-hazırlanmaya başladığı kampanyalarda başarı oranı önemli ölçüde artmaktadır. Bu taktikler işçilerin sendikanın kazanacağına olan güvenini pekiştirir ve işçilere toplu pazarlık sürecinde aktif rol oynayacaklarını gösterir.

Sendikanın yaptığı her işe sinmiş bir örgütlenme kültürünün geliştirilmesine önem veriliyorsa, örgütlenmedeki başarı daha da artar. Bu ise örgütlenmeye hem yerel hem de uluslararası düzeyde önemli bir kadro ve mali kaynak ayrılmasını gerektirir. Örgütlenme para demektir. Kadro, eğitim, araba, yakıt, otel, basılı malzeme, bilgisayar ve telefon için para harcamak demektir. Üye sayısının ve aidat gelirlerinin düştüğü bir dönemde, çoğu sendika, kısıtlı kaynaklarını en iyi nasıl harcayacağı sorunuyla cebelleşiyor. Sendikaların örgütlenmeye yeterli kaynak aktarabilmesi, yöneticilerini ve üyelerini, sendikanın geleceğinin örgütlenmeye ve örgütlenmenin de kaynak ayrılmasına bağlı olduğu konusunda ikna edebilmesine bağlıdır.

Örgütlenme için üye desteğini harekete geçirmenin en etkin yollarından biri, örgütlü işyerlerinden gelecek üye örgütçülerin kazanılması, eğitilmesi ve kullanılmasıdır. Bu gönüllü kadroların önemi, sadece, kısıtlı örgütçü kadroları masrafsız bir şekilde takviye etmelerinden gelmiyor. Bu kadroların en önemli katkısı, kendi geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan bir samimiyet ve güçle konuşabilmeleridir. Gönüllü kadrolar örgütsüz işçileri, sadece örgütlenme ve kazanma olanağı konusunda değil, yapılacak işin tehlikeye, korkuya ve mücadeleye değdiği konusunda da profesyonel örgütçülerden daha kolay ikna edebilirler.

Son olarak, sendikal örgütlenmenin başarısı, stratejik araştırma ve hedef belirlemeye bağlıdır. Böyle bir çalışmada, işçilerin örgütlenmeye gerçekten hazır olup olmadıkları, sendikanın işkolundaki işçileri örgütlemek için gereken uzmanlık ve deneyim birikimine ve kaynaklara sahip olup olmadığı ve belki de en önemlisi, sendikanın oylama kazanıldıktan

sonra işçiler adına ilk sözleşmeyi bağtlama olanağına sahip olup olmadığı dikkatle değerlendirilir.

Özel sektörde sendikalı işçi oranının yüzde 9'a düştüğü ve sendikal örgütlenme kampanyalarının zar zor başlatılabildiği bir dönemde, sendikaların kaybetmeye mahkûm oldukları kampanyalara değerli zaman ve kaynaklarını harcamaya tahammülü yoktur. Sendikaların enerjisinin kazanma olasılığının en fazla olduğu yerlere odaklanması gerekiyor.

1980'lerin sonlarında, bu örgütlenme araştırmalarından ilkinin yürütürken, yukarıda değinilen kapsamlı stratejinin her bir ögesinden birçoğunu saptadık. Bu taktiklerin uygulandığı kampanyalardaki kazanma oranları, bu taktiklerin uygulanmadığı kampanyalardaki kazanma oranlarından yüzde 10-30 daha fazlaydı. En yüksek kazanma oranlarını veren taktikler arasında şunlar vardı: işyeri komitesi kurulması, ev ziyaretleri yapılması, işverene baskı taktiklerinin uygulanması, oylamadan önce tabana dayalı bir toplu pazarlık komitesi kurulması, üyeler arasından gönüllü örgütçüler seçilmesi, sadece ücret ve geçim sorunlarıyla sınırlı kalmak yerine işyerinde işçilerin saygınlığının ve adaletin sağlanmasıyla ilgili sorunlara da ağırlık verilmesi.

Araştırma şunu da ortaya koydu: 1980'lerin sonlarında sadece çok sınırlı sayıda sendika yetki oylaması kampanyalarında kapsamlı ve çok yönlü bir sendikal strateji uyguluyordu. Araştırma kapsamındaki sendikaların üçte birinden azı komiteler kurmuştu, işçilerin çoğunluğunu evlerinde ziyaret etmişti, on ya da daha fazla sayıda küçük grup toplantıları yapmıştı ve ana sorunlar olarak saygınlık ve adalet konularına odaklanmıştı. Oylama öncesinde ilk toplu sözleşme için hazırlık yapanların ya da dayanışma günleri, toplumsal ittifaklar, mitingler, medya kampanyaları gibi baskı tekniklerini kullananların sayısı ise daha da azdı.

Sendikalar söz konusu çok yönlü taktiklerden beş ya da daha fazlasını uygulayarak kapsamlı bir kampanya yürüttüklerinde, son derece az sayıdaki kampanyada (yüzde 3) düzenlenen her yetki oylamasını kazanabiliyorlardı. Ne var ki bu taktiklerin beşinden azını kullandıklarında, kampanyalardaki kazanma oranı sadece yüzde 41 düzeyinde kalıyordu.

O zamandan bu yana, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun düzenlediği oylamalardan ikisiyle ilgili izleme çalışması yürüttük. Bu oylamalardan biri 1994'te, diğeri ise 1993 ve 1995 yılları arasında yapıldı. Genelde bu iki incelemenin sonuçları 1980'lerdeki araştırmanın bulgularıyla örtüşmesine rağmen, iki önemli fark var.

Birinci fark şu: İşveren kampanyaları yoğunluk ve etkinlik yönünden önemli bir artış gösterirken, sendikal kampanyaların niteliği ve yoğunluğu çok daha sınırlı ölçüde arttı. Örgütlenmeye daha fazla kadro ve mali kaynak ayıran sendikaların sayısında elbette artış var ve elbette daha fazla sayıda sendika komiteler kuruyor, işçilerle teke tek temasa geçiyor, baskı taktikleri uyguluyor ve örgütlenme kampanyası sırasında toplu sözleşme için hazırlık yapıyor. Ne var ki, atak kampanyalar düzenleyen işverenlerin oranı yüzde 21'den yüzde 64'e çıkmışken, atak kampanyalar düzenleyen sendikaların oranı yüzde 3'ten sadece yüzde 30'a çıkmıştır.

İkinci fark ise şu: 1990'larda, faktör olarak sendikal taktiklerin kazanma oranlarını ancak yüzde 2-16 ölçüsünde etkileyebileceği düşünülüyordu. Oysa bugün, beş ya da daha fazla sayıda sendikal taktiğin kullanıldığı kampanyaların yüzde 30'unda kazanma oranı yüzde 50 iken, beşten az sayıda taktiğin kullanıldığı durumlarda bu oran yüzde 36, hiçbir taktiğin kullanılmadığı durumlarda ise yüzde 27 oluyordu. Daha da önemlisi, sendikanın 10 ya da daha fazla sayıda taktik uygulayarak gerçekten çok yönlü bir kampanya yürüttüğü olayların yüzde 6'sında, kazanma oranı yüzde 72'yi buluyordu. İşveren taktiklerinin de içinde yer aldığı diğeri oylama kampanyası değişkenlerinin etkisini yönlendirecek bir denkleme, kullanılan sendikal taktiklerin sayısını ölçecek bir değişken eklendiğinde, sendikanın oylamayı kazanma olasılığı, kullanılan her yeni taktikle yüzde 9

artıyordu. Buna karşılık, sendikanın oylamayı kazanma olasılığı, işverenin uyguladığı her yeni sendika karşıtı taktikle yüzde 7 düşüyordu.

1990'ların verilerinin sonuçları şunu gösteriyor: İşveren kampanyalarının yoğunluğunda ve genel ekonomik, toplumsal ve politik ortamın örgütlenmeye elverişsizliğinde büyük bir artışın gözlemlendiği günümüz ABD'sinde, sendikaların kullandığı stratejiler ve taktikler bugün her zaman olduğundan daha önemlidir. Ne var ki sendikal başarıyı güvence altına alacak tek bir taktik veya "altın gol" yoktur. Sendikal başarı çok yönlü ve kapsamlı bir strateji uygulanmasına bağlıdır. Böyle bir strateji ise hem çok yönlüdür hem de tabana dayalıdır ve sendikal örgütü güçlendirmeye yönelik öğeler içerir (teke tek temas, tabanın liderliğinin geliştirilmesi, baskı taktiklerinin uygulanması ve örgütlenme kampanyası sırasında toplu sözleşme için hazırlanmak, vb.). Bir örgütlenme kampanyası sırasında sendikal strateji ne kadar kapsamlı ve çok yönlü ise, sendikal örgütü güçlendirmeye yönelik stratejiler ne kadar çok kullanılıyorsa, oylamanın kazanılması olasılığı da o kadar yüksektir.

Veriler şunu da gösteriyor: Son on yılda daha çok sayıda örgütçü daha atak örgütlenme kampanyaları düzenlemeye yöneliyor. Ne var ki bu kadroların örgütlenmeye yaklaşımı parçalı. Geleneksel örgütlenme pratiğine bir ya da iki yeni taktik eklemekle yetinmiyorlar; yeni taktikleri daha tutarlı ve daha kapsamlı bir stratejiyle bütünleştirmiyorlar. Daha çok sayıda sendika bir işyerindeki işçilerin çoğunluğuna ev ziyaretinde bulunabilir, ama eğer ev ziyaretlerinde sadece profesyonel kadrolar kullanılıyorsa, etkin bir taban komitesi oluşturulmuyorsa ve gönüllü örgütçüler kullanılmıyorsa, bu ev ziyaretleri pek etkili olmayacaktır. Daha çok sayıda sendika örgütlenme komiteleri de kuruyor, ama bu komiteleri atak ve yaratıcı bir kampanyaya her zaman aktif olarak katmadıkları için, komitelerin olumlu etkisi azalıyor. İşverenlere yatırımcılar, tedarikçi firmalar ya da müşteriler üzerinden, yani dışarıdan baskı taktiklerini uygulayan sendikaların sayısında da artış gözleniyor.

Araştırmamızda, yetmiş ve deneyimli örgütçülerin, özellikle kadınların ve renkli ırktan insanların istihdamındaki yetersizliğin son birkaç yılda kriz boyutlarına ulaştığını saptadık. Bugün, on yıl önce olduğu gibi, kampanyaların yarısından ancak biraz fazlasında, oy verme yetkisine sahip her 100 işçi için tamgün çalışan bir örgütçü var. Daha da kaygılandırıcı olanı şu: On yıl önce öncü örgütçülerin yüzde 12'si kadın ve yüzde 15'i renkli ırktan iken, bugün kadın öncü örgütçülerin oranı ancak yüzde 16'ya yükselmiş, renkli ırktan olanların oranı ise yüzde 9'a düşmüştür.

Örgütlenme kampanyalarının kadrolarına kadınların ve renkli ırktan insanların kazanılmasında önemli adımlar atıldı. Bugün, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'yla ilişkili olarak yürütülen kampanyaların tümünün yüzde 40'ından fazlasında ve esas olarak kadınların çalıştığı işyerlerindeki kampanyaların yüzde 58'inde kampanya kadrosu ya da yöneticisi olarak en azından bir kadın örgütçü vardır. Öte yandan, bütün kampanyaların üçte birinde ve renkli ırktan işçilerin çoğunlukta olduğu kampanyaların yüzde 58'inde ise en azından renkli ırktan bir kişi kadro ya da yönetici olarak çalışmaktadır. Bu örgütçülerin büyük bölümü Afrika ya da Latin kökenli Amerikalıdır. Buna karşılık, günümüzde örgütlenme kampanyalarına çok sayıda Asyalı işçi katılmakla birlikte, örgütçülerin yüzde 2'sinden azı Asyalıdır.

## **Sonuç**

Örgütlenme kampanyalarıyla ilgili araştırmamız açıkça gösteriyor ki 1990'larda ABD'de giderek daha çok sayıda sendika, günümüz örgütlenme ortamında sendikal oylamayı kazanmak için gerekli olan kapsamlı yaklaşımı benimsiyorlar. Son beş yılda sendikal başarılardaki aslan payının bu sendikalara ait olması şaşırtıcı değildir. Bu sendikalar, aynı zamanda, örgütlenmeye en fazla kaynağı ayırmakta, örgütlenme kadrolarında en çok sayıda kadını ve renkli ırktan insanı istihdam etmekte, seçim kampanyalarının büyük

bölümünü yürütmekte, en büyük işyeri birimlerini kazanmakta ve üye sayısındaki artışa en büyük katkıyı yapmaktadırlar. Ne yazık ki bu sendikalar hâlâ azınlıktadır.

Serbest pazar ekonomi politikalarının, liberal ticaret uygulamasının ve koruyucu iş yasalarının tasfiyesinin veya kısıtlanmasının her ülkede örgütlenmeye çalışan işçilerin ve sendikaların risklerini ve ödediği bedeli büyük ölçüde artırdığı açıktır. Ama araştırmamızın bulguları şunu da gösteriyor: Örgütlenmeye en elverişsiz koşullarda bile sendikalar örgütlenebilir ve kazanabilirler. Yeter ki çok daha kapsamlı bir örgütlenme stratejisine bağlanmayı istesinler.

Ama işin gecikmeye tahammülü yok. ABD'deki sendikalar, onyıllar boyunca, üye ve güç kaybının sorumluluğunu kabul etmediler. Örgütlenmedeki güçlüklerden dolayı kabahati dış faktörlerde aramayı sürdürmekle kalmadılar, politik müttefikleri tarafından kurtarıma beklentisinde de ısrar ettiler. Örgütlenmede her yeniliğin önce iş yasalarında köklü bir reform yapılmasına bağlı olduğu yolundaki inanç gerçeği görmelerini engelliyordu. Bu nedenle şu gerçeği kavrayamadılar: Örgütlenmenin yasal koşullarının kötüleşmesi hep üye sayısındaki ve politik güçteki gerilemenin doğrudan sonucu olmuştur. Aslında, ABD sendikaları, ancak ekonominin her sektöründe çok sayıda insanı örgütleyerek politik gücünü yeniden kazanabilecektir. Daha ileri ve daha etkin iş yasaları ise bu politik güç sayesinde sağlanabilir.

Çok daha büyük ve dağınık işkollarındaki işçileri örgütlemek için Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun düzenlediği yetki oylaması modelinin geleneksel çerçevesi dışına çıkmak gerekiyor. Birçoğu en zengin ve en güçlü çokuluslu şirketlerden oluşan işverenlerin işyerlerinde örgütlenmek için yapılması gereken, kapsamlı bir kampanyayla tabandaki işçileri aşağıdan yukarıya doğru örgütlerken işverene de yatırımcılar, tedarikçi firmalar, müşteriler, hissedarlar, vb. kanalıyla yukarıdan aşağıya doğru sistemli baskı uygulamaktır.

Yetki oylamasındaki başarı, zor da olsa, örgütlenme sürecinde sadece ilk adımdır. Çünkü sözleşme bağlanmadan ne üyeden söz edilebilir ne de sözleşme kazanımlarından ve birkaç yıl içinde sendika yetkisiz kalır ya da çekilir. Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun yetki oylaması modeli çerçevesinde örgütlenmeye girişen özel sektör işçilerinin dörtte birinden azı toplu sözleşmeyle temsil hakkını kazanabilmektedir.

Başarı oranındaki bu düşüklük, işverenlerin çoğunluğunun sendika karşıtı kampanyayı oylama kazanıldıktan sonra da sürdürmesinden ve sendikaların çoğunluğunun atak ve tabana dayalı bir stratejiyi oylama kampanyasından sonra da sürdürememesinden kaynaklanıyor. Araştırmamıza göre, sendikanın ilk sözleşmeyi bağitlayabilmesi ve bağitlanan ilk sözleşmeden sonra örgütlülüğünü koruyabilmesi, başlangıçtan itibaren uyguladığı çok yönlü ve tabana dayalı kampanyayı yoğunlaştırarak sürdürmesine bağlıdır. Örgütlenme hiç durmaz.

Örgütlenmeye böyle bir anlayışla yaklaşan sendikalar, kazandıkları yeni üyeleri statükoyu sürdürmeye yarayacak basit birer aidat kaynağı olarak göremezler ve görmemelidirler. Yeni üyelere söz hakkı tanınmayacak olursa, bu insanlar riskleri üstlenme ve örgütlenmeye omuz verme isteği taşımayacaklardır. Yeni üyeler sendikal harekete yeni sorunlar ve talepler getirecekler ve sendikanın örgütlenme kampanyasındaki aktif ve demokratik tutumunu ilk toplu sözleşmenin bağitlanmasından sonra da sürdürmesini bekleyeceklerdir.

Yeni binyılda işverenleri sendikayı tanımaya ve işbirliğine daha yatkın stratejiler uygulamaya ikna edecek, daha kolay ve daha az çatışmacı bir model olduğunu düşünemeyiz. Son onyıllık deneyimi çok açıktır: İster dış kaynaklı çokuluslular olsun ister ABD kökenli aile işletmeleri, ister imalat sektöründe olsun ister sağlık sektöründe, ister ileri teknoloji kullansın ister düşük ücret versin, bugün ABD'de işverenler, işyerinde ve

toplumda örgütlü gücünü ortaya koyamayan sendikaları kendi iradeleriyle kabul etmiyorlar ve etmeyeceklerdir.

Uzun yıllar boyunca ABD’de sendikaların politik gücündeki gerilemenin etkilerini, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki ekonomik patlama hafifletti. Zamanla ABD sendikal hareketinin büyük bölümü bir kriz yaşadığını, sendika düşmanı bir Başkanla ve küresel bir pazar ekonomisiyle karşı karşıya olduğunu kabul etti. Diğer sanayi ülkelerinde kriz çok daha sonra ve çok daha hızla gelişti. Ama bugün, ister İngiltere’de, ister Brezilya’da, ister Kore ya da Yeni Zelanda’da olsun, krizin şiddeti aynıdır.

ABD’de sendikalar şunu öğreniyorlar: Örgütlenmeye en elverişsiz ortamda bile işçiler örgütlenebiliyor ve sendikalar kazanabiliyor. Yeter ki sendikalar, örgütü aşağıdan yukarıya doğru yavaş ve kararlı bir şekilde inşa eden, daha atak ve kapsamlı bir örgütlenme stratejisine odaklanma isteği taşıyınlar. Etkin ve koruyucu iş yasalarının bulunmadığı koşullarda sendikalar her yerde böyle örgütlenmek zorunda kalmışlardır. Serbest piyasaların, serbest ticaretin, kuralsızlaştırmanın ve çokuluslu şirketlerde yeniden yapılanmanın hâkim olduğu bir çağda dünyanın her yerinde daha çok sayıda sendika böyle örgütlenmek zorunda kalacaktır. Bu büyük bir zorluktur, ama yerkürenin dört bir yanında daha güçlü ve daha birleşik bir sendikal hareket yaratabilmek için de büyük bir fırsattır.

**Jason Willoughby California Los Angeles Üniversitesi Sosyoloji Bölümü’nde öğretim üyesi. 2003 yılında yazılmış aşağıdaki yazı, ABD sendikal hareketindeki iki ana örgütlenme damarını karşılaştırmalı olarak inceliyor ve ilginç sonuçlar çıkarıyor.**

**Jason Willoughby**

## **Örgütlenmede Öncülük**

ABD ulusal sendikal merkezi AFL-CIO’nun yönetimine 1995’te John Sweeney ve ekibinin seçilmesi Amerikan sendikal hareketinin yeniden doğuşunun müjdecisi gibi görünüyordu. Ülkedeki sendikal işçi oranı son kırk yılda sürekli bir düşüş içindeydi ve 1980’lerde sayısız grev yenilgiyle sonuçlanmış ve toplu sözleşmelerde ödünler verilmiş olmasına rağmen, o zamanki AFL-CIO yönetiminden pek ses çıkmıyordu. Federasyonun o zamanki başkanı Lane Kirkland yeni hiçbir gelişmenin olmadığını söylüyordu. Tarihi boyunca sendikal hareketin öleceği öngörülmüş ve sendikal hareket varlığını hep sürdürmüştü. Ne var ki John Sweeney’nin Yeni Ses programı “örgütsüzleri örgütlemek” hedefine odaklanarak köklü bir değişim öngörüyordu. Sweeney yeni bir Örgütlenme Birimi kurdu ve Örgütlenme Enstitüsü’nü faaliyete geçirdi. Ayrıca, AFL-CIO üyesi sendikaları örgütlenme programlarını köklü bir biçimde gözden geçirmeye ve kaynaklarının yüzde 30’unu örgütlenmeye ayırmaya çağırdı.

Ne var ki bu erken iyimserlik iki yönlü bir sonuç verdi. Örgütlenen yeni işçilerin sayısında artış olurken, sendikal işçi oranı düşmeye devam etti. Bunun nedenlerinden biri, sendikaların büyük bölümünün örgütlenme görevini görmezden gelmesi. Hizmet Çalışanları Sendikası (SEIU) ve Otel ve Lokanta Çalışanları Sendikası (HERE) gibi bazı sendikalar yeni bir anlayışla örgütlenmeye girişmekle birlikte, çoğu sendika eski anlayışı izledi, örgütlenmeye ise kaynaklarının ancak yüzde iki ya da üçünü ayırmakla yetindi. Birkaç sendikanın örgütlenme çabası kanamayı yavaşlatmakla birlikte, hastayı iyileştirmeye yetmedi. Sendikal hareket, sendikal işçi oranını artırmak için gerekli yeni bir milyon üyeyi örgütlenme hedefinden hâlâ uzak. Eski anlayışı sürdürmenin yararı yok, çünkü sendikal hareketin riske girmeye ve yeni seçenekler bulmaya devam etmesi, herhangi bir kazanç ya da kayıptan çok daha önemli. Sendikal hareketin yaşamakta olduğu ağır kriz herkesin malumudur. Bu nedenle, şu soru önem kazanıyor: Bazı sendikaların yeni stratejiler benimsemesinin, buna karşılık diğerlerinin bu yeni stratejileri görmezden gelmesinin nedeni nedir?



Hizmet Çalışanları Sendikası (SEIU) ile Kamyoncular Sendikası arasında yapılacak bir karşılaştırmada bu sorun öne çıkıyor. Her iki sendika da örgütlenmeye en çok ağırlık verenler arasında yer almasına rağmen, Kamyoncular'ın geleneksel yaklaşımı örgütlenmede sınırlı sonuçlar vermiştir. SEIU ise hayata geçirdiği yeni anlayışla en hızlı büyüyen ve en büyük sendika olmuştur. Sendikanın kendi deyimiyle, SEIU "örgütlenmede öncülük yapmaktadır". Bu nedenle, bu iki sendikanın tarihsel gelişmesinin karşılaştırılması, sendikal yenilenmenin nedenlerinin kavranmasına yardımcı olacaktır.

## **Sendikal Yenilenme Önemlidir**

Sendikal hareketin gerilemesinde beş neden öne çıkıyor. Birincisi, istihdamın sendikasız sektörlerde genişlerken sendikalı sektörlerde daralması, ekonominin demografik yapısında değişmeye yol açtı. Araştırmacılara göre, sendikal hareketteki gerilemede mavi yakalı işçilerin yerini beyaz yakalıların almaya başlamasının önemli etkisi var. İkincisi, yasama ve yargı organlarının tutumu, özellikle Taft-Hartley Yasası, sendikal hareketi ciddi ölçüde zayıflattı. Üçüncüsü, küreselleşme ve serbest ticaret, işçiler arasındaki rekabeti artırdı ve ulus-devletin sendikaları koruma kapasitesini sınırladı. Dördüncüsü, 1960'ların sonlarında işverenler sendika karşıtı büyük bir saldırı başlattılar. Araştırmacılara göre, işverenlerin bu yöndeki sistemli ve çok yönlü saldırılarında ciddi bir tırmanış var. Son olarak, sendikalar, ekonomideki etkilerini sürdürmek için gereken örgütlenme düzeyini tutturamayarak ve kadın ve göçmen işçilerin sayısındaki artışı görmezden gelerek sendikal hareketteki gerilemeyi beslediler.

Sendikaların hareketsizliği sendikal gerilemede rol oynamış olmakla birlikte, şu soru önemini koruyor: Sendikalar gidişi tersine çevirmek ve örgütlenme kampanyalarını başarıyla sonuçlandırmak için neler yapabilirler? Sendikalar etkin bir yenilenmeye gidebilirler mi, yoksa dış faktörlere mi tabidirler? Genel kabul gören bir saptamaya göre, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun (NLRB) düzenlediği yetki oylamalarında uygulanan sendikal stratejiler genellikle şirketlerin uyguladığı kampanyalara yönelik tepkici önlemler niteliğini taşımış, sadece yangını söndürmekle yetinmiştir. Araştırmalar gösteriyor ki işyeri yönetimlerinin taktiklerine (ki bu işveren taktiklerinden bazıları şunlardır: şirket kampanyalarında danışman istihdamı, baskı kullanarak işçi toplantıları düzenlenmesi, işten atmalar ve ücretlerin artırılması) karşı oluşturulan sendikal örgütlenme stratejileri, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun düzenlediği oylama sonuçlarının belirlenmesinde en önemli faktördür.

## **Yeni Sendikal Taktikler**

Aşağıda şu beş yeni sendikal taktik incelenecek: (1) tabanın harekete geçirilmesi; (2) stratejik hedef belirleme; (3) şirket kampanyaları; (4) Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nu devre dışı bırakacak bir oylama stratejisi; (5) genel toplumsal sorunlara odaklanmak.

### **(1) Tabaanın Harekete Geçirilmesi**

Kişisel temasa ve tabandaki işçinin sorumluluğuna ağırlık veren kampanyalar örgütü güçlendirir, işçileri aktifleştirir ve lider kadroların gelişmesini sağlar. Ev ziyaretleri, örgütlenme komiteleri, üyeler arasından örgütçüler yetiştirilmesi ve küçük toplantılar yapılması gibi tabana dayalı taktikler uygulayan sendikaların kazanması olasılığı daha fazladır. Bir sendikanın bu taktiklerden en az beşini içeren kapsamlı bir kampanya uygulaması sendikal etkinlik düzeyini son derece artıracaktır.

İşçilerin katılımını sağlayan sendikal kampanyaların işçileri aktifleştirme kapasitesi daha fazladır. Örgütlenilen bir işyerinde işçilerin çoğunluğunun, yetki oylaması yapılması için Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'na başvuruda bulunmakla yetinmeyip yetki

kartlarını/fişlerini imzalamasından sonra, örgütlenme komitesi, sendikanın işyerinde tanınması talebiyle işverenin karşısına çıkar. Bu eylem genellikle güç dinamiğini etkiler ve işçilere kolektif eylemin gücünü gösterir.

İşyeri dışından medyanın ilgisini çekmeye yönelik doğrudan eylem yeniden yaygınlaşıyor. Sendikaların "adil olmayan yasalar çerçevesinde kazanamaması" nedeniyle sivil itaatsizlik eylemleri ve grev eylemleri özel önem kazanıyor. Bu taktikler 20. yüzyıldaki hemen hemen her yığın hareketinin ayrılmaz parçası olmuştur. Hizmet Çalışanları Sendikası'nın (SEIU) Bina Hizmetleri Bölümü Müdürü Stephen Lerner şöyle bir açıklama getiriyor: "Deneyimimiz şunu gösteriyor: İnsanlar bizimle mücadele etmenin sonuçlarının çözüme yanaşmaktan daha kötü olduğunu düşünürlerse, çözüme yanaşacaklardır ve biz kazanmış olacağız."

## (2) Stratejik Hedef Belirleme

Etkin örgütlenme sadece kazanılan üye sayısı ile sınırlı kalmamalı, örgütü güçlendirmeye odaklanmalıdır. Bu nedenle, sendikalar, örgütlenmek için yanıp tutuşan ve kapılarına dayanan her işyerini örgütlemek yerine, işkolu açısından taşıdığı öneme göre örgütlenme hedeflerini seçmeye başladılar. Stephen Lerner sendikal hareketin etkinleşmesi açısından sendikalı işçi oranının artmasının önem taşıdığı 14 sektörü şöyle sıralıyor: perakende ticaret, hizmet sektörü, sağlık, dayanıklı tüketim malları imalatı, finans ve sigorta, eğitim, dayanıklı olmayan tüketim malları imalatı, kamu yönetimi, inşaat, toptan ticaret, otel ve eğlence, ulaşım, iletişim, tarım ve madencilik. Sendikalı işçi oranının yüzde 35,3 olduğu eğitim sektörüne oranla, sendikalı oranının yüzde 2,7 olduğu finans ve sigorta sektöründe sendikalar daha güçsüzdür. Sendikalı işçi oranının coğrafi yönden gösterdiği farklılık da sendikaların gücünü etkiler. Sözelimi bina hizmetleri sektöründe New York kentindeki sendikalı işçi oranı yüzde 90 iken ülkenin geri kalan bölümünde bu oran ortalama yüzde 10'dur. Bu açıdan New York kentinde bu sektörde faaliyet gösteren sendikalar toplu pazarlıkta diğerlerine oranla daha etkindir.

Bazı sendikaların deyimiyle "hareket eden her şeyi örgütlemek" kan kaybını geçici olarak hafifletmekle birlikte, bu anlayışın sendikal hareketteki gerilemeyi tersine çevirmeye hiçbir katkısı olmamaktadır. Çünkü sendikalar yeni üye kazanmakla kalmamalı, eldeki üyeleri de tutabilmelidirler. Ücretleri ve çalışma koşullarını iyileştirmede zorluk çeken sendikalar, mevcut ve potansiyel üyelerini harekete geçirmekte de zorlanmaktadır.

## (3) Şirket Kampanyaları

Son zamanlarda sermayenin hareketliliğinde gözlenen artış ile ABD endüstri ilişkilerinin yerel niteliğinin bir araya gelmesi, sendikaların geleneksel silahlarının etkinliğini sınırladı. Büyük çokuluslu şirketler, tesislerinden biriyle sınırlı bir greve rahatlıkla dayanabilmektedir. Ayrıca, sermayenin bir yerden başka bir yere kayması, sendikaların yerel mücadelelerine karşı silah olarak kullanılmaktadır.

Ne var ki, yeni bir anlayışa sahip sendikalar bu gelişmeleri analiz edip çözümler geliştirebiliyorlar. Sendikalar, özellikle "çatışmanın sınırlarını üretim alanının ötesine doğru genişleten" şirket kampanyaları örgütleyiyorlar. Bu kampanyalar, hem yerel hem ulusal, çeşitli düzeylerde baskı uygulanacak stratejik noktaları saptamaya yönelik kapsamlı araştırmalar gerektiriyor. Bu taktikler genellikle şirket imajını veya hissedarlara baskı uygulamayı hedefliyor. Ayrıca, sendikalar, boykot yöntemini daha etkin bir biçimde kullanıyor ve şirketlerin müşteri çevresine boykota uyması için baskı uyguluyorlar.

## (4) Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nu Devre Dışı Bırakacak Oylama Stratejisi

Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun uyguladığı resmi oylama prosedürünün sendikaların aleyhine işlediği ve işverenlere sendika karşıtı etkinliklerinde büyük bir serbestlik sağladığı konusunda herkes aynı görüşte. İşverenler teknik-hukuki engellemelerle

prosedürü aylarca, hatta yıllarca sürüncemeye sokabiliyor ve bu arada işçilere hayır oyu vermeleri için baskı uygulayabiliyorlar. Sendikalar söz konusu prosedürü kontrol edebilmek için değişik stratejiler geliştirmeye başlıyorlar. Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu dışında örgütlenmek genellikle işverenlere baskı uygulamayı gerektiriyor. Bu baskının amacı, işçilerin çoğunluğunun sendika yetki fişlerini/kartlarını imzalamasını sağlayarak işverenleri işyerinde tarafsızlığa ve sendikayı tanımaya razı etmek.

Sendikanın örgütlenen işyeri birimini tanımlamasına olanak veren bu yaklaşım, başarı olasılığını artırıyor. Denver'deki Kapıcılara Adalet kampanyası sırasında bu kanıtlandı. Önce, işyeri yönetimi, bir yerdeki taşeron işçilerinin sendikalaşması halinde, artan maliyetin o taşeronu zor durumda bırakacağı iddiasında bulundu. Ne var ki, sendikanın işkolunun bütününe örgütlenme stratejisi, bu iddiayı saf dışı bıraktı. Bu strateji, Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun toplu pazarlık birimlerini dar bir anlayışla tanımlamasına değil, piyasa gerçekliğine dayandığı için, işçiler açısından daha mantıklı.

#### (5) Genel Toplumsal Sorunlar

Yaygın kaniya göre, Amerikalı işçiler, sendikalarının ücretler, iş saatleri ve çalışma koşulları gibi günlük sorunlara yönelmesini isterler. Ne var ki, adalet, hakkaniyet veya hizmet gibi daha geniş kapsamlı sorunları ele alan sendikaların başarı olasılığının, daha dar bir yaklaşıma sıkışıp kalan sendikalardan daha fazla olduğu kanıtlanmış bulunuyor. Ayrıca, geniş tabanlı hareketleri yöneten sendikalar üyelerine güç veriyor ve örgütlenmeye yeni olanaklar yaratıyor. SEIU göçmen işçilerin hakları için bir kampanya başlattı ve bu kampanya daha sonraki Kapıcılara Adalet kampanyasına yardımcı oldu. Sendikanın Bina Hizmetleri Bölümü yöneticisi Lerner, "göçmen işçilerin örgütlenme olanağının artmasına elverişli bir ortam" yarattıklarını söylüyordu. Konfederasyon olarak CIO'nun etkin olduğu tarihsel dönemde yapılmış 564 toplu sözleşmenin incelendiği ve Judith Stepan-Norris ve Maurice Zeitlin adlı iki araştırmacı tarafından 2003 yılında yayımlanmış bir araştırma, radikal sendikaların bağıtladığı sözleşmelerin daha "işçi yanlısı" olduğu sonucuna varıyor.

Sendikalar yukarıda açıklanan beş stratejiyi uyguladıklarında örgütlenme kampanyalarında daha başarılı oluyorlar. Bu stratejiler, işçilerin katılımını ve mücadele yeteneğini harekete geçiren kampanyalar örgütlenmesini gerektiriyor; sendikal kadrolar ise yaptıkları analiz ve hazırladıkları strateji ile bu çalışmaya katkıda bulunuyorlar. Kapsamlı bir kampanyada bu stratejileri tutarlı bir biçimde uygulayabilen sendikalar yeni işçileri örgütlemeye ve toplu sözleşme bağlatmada daha başarılı oluyorlar.

#### **Örgütsel Yapı**

Bu beş stratejinin etkinliği apaçık ortadayken, çoğu sendika bu stratejilere yanaşmıyor.1986-1994 döneminde işverenlerin sendika karşıtı etkinlikleri ciddi bir tırmanış içindeyken, aynı şey sendikaların tabana dayalı taktiklerinde gözlenmedi. Onun yerine, çoğu sendika belli bir tekniği (sözelimi ev ziyaretlerini) alıyor ve geleneksel yöntemlerle yürütülen bir kampanyaya eklemliyordu. 1994'te incelenen 165 olayda, sendikaların ancak yüzde 15'i kapsamlı bir kampanya uygulamıştır. Çoğu sendikanın (ki bunlar arasında örgütlenmeye girişenler de vardır) başarı için gerekli temel stratejileri es geçtiği gözleniyor.

Rachel Sherman ve Kim Voss adlı araştırmacılara göre, sendikal taktiklerde yenilenme, örgütsel yapıdaki değişmeye bağlıdır. Bu iki araştırmacı, yenilenmeyi başarabilen sendikal örgütlerin bazı ortak özelliklere sahip olduğunu vurguluyor. Örgütsel değişimle ilgili bu özellikler şunlardır: Tamgün çalışan bir müdürün bulunduğu bir örgütlenme birimi kurmak; örgütçülerden ve tamgün çalışan araştırmacılardan oluşan geniş bir kadro istihdam etmek; üyelere yönelik bir eğitim programı uygulamak; kaynaklardan önemli bir bölümünü mevcut üyelere yönelik hizmetlerden örgütlenmeye kaydırmak. Yukarıda

incelediğimiz taktikler örgütsel destek olmadan uygulanamaz. Sözgelimi, bir sendika, bilgi ve veri sağlayan araştırmacılar olmaksızın bir şirkete karşı kampanya düzenleyemez ve bir eğitim programı olmadan bir örgütlenme programı gerçekleştiremez.

Ayrıca, Voss ve Sherman, örgütsel değişime yol açan koşulları analiz etmiş ve şu üç faktörü saptamıştır: Birincisi, sendikal örgüt içinde bir kriz oluşmasıdır. Bu kriz, üye sayısında büyük bir düşüşün, ciddi bir yıkıma yol açan bir grevin veya yönetim kadrosunun ağır bir politik yenilgiye uğramasının sonucu gerçekleşebilir. İkincisi, sendika genel merkezinin etkisinin ve müdahalesinin taşıdığı hayati önemdir. Üçüncüsü ise sendika dışındaki toplumsal hareketlerde deneyim kazanmış sendika kadrolarının varlığıdır. Bu kadrolardır ki sendikal hareketin krizinin örgütlenmeyi zorunlu kıldığı yorumunu getirecektir. Bu tür kadrolar sendikal hareketin inşasına odaklanmışlardır, bunun nasıl yapılacağı konusunda yeni fikirlere sahiptirler ve medeni haklar hareketi, kadın hakları hareketi gibi toplumsal hareketlerin geliştirdiği stratejileri uygularlar. Ve sendikalar böyle davranabildiği zaman, mücadele gücü artmıştır.

Sendikal yenilenme, yönetim kadrolarının yeni bir anlayışla yapacağı stratejik planlamanın yanı sıra, sendika üye tabanının harekete geçmesini gerektirir. AFL-CIO Başkanı John Sweeney, "örgütlenmek için değişmek" gerektiğini vurgularken haklıydı. Örgütlenme çalışmasını desteklemek için sendikal yapılar dönüştürülmelidir. Sendikalar sadece örgütlenmeye değil, aynı zamanda üyelerin eğitimine ve işkolundaki yapı değişiminin araştırılmasına da kaynak ayırmalıdır. Örgütlenme isteği tek başına yetmez, yenilenme kapasitesi de hayati önem taşır.

## **İki Sendika İki Anlayış**

Yenilenme sürecinin anlaşılmasını sağlamak için Hizmet Çalışanları Sendikası (SEIU) ile Kamyoncular Sendikası'nın tarihsel gelişme çizgilerini karşılaştıracakız. SEIU ve Kamyoncular Sendikası ülkedeki en büyük üç sendikadan ikisidir. Her birinin bir milyon üzerinde üyesi vardır. Ayrıca, tarihsel gelişmeleri bakımından aralarında birçok benzerlik vardır. Her ikisi de Amerikan Emek Federasyonu (AFL) içinde meslek sendikası olarak faaliyete geçmiş ve geleneksel ademi merkezi (yerinden yönetim esasına dayalı) yapısını sürdürmüştür. Her iki sendikanın da ayırt edici özelliği, "hareket eden her şeyi" örgütlenme anlayışında olmasıdır.

Ne var ki, savaş sonrası dönemde SEIU, yeni taktikler uygulamaya başlamış ve örgütsel bir değişim süreci başlatmış olmasına rağmen, Kamyoncular Sendikası geleneksel yaklaşımını ve ücret sendikacılığı anlayışını sürdürmüştür.

## **Kamyoncular Sendikası**

Sendika, Uluslararası Kamyon Sürücüler Sendikası adıyla 18 bağımsız yerel örgütün katılımıyla 1899'da kuruldu ve o zamanki ulusal sendikal merkez AFL'ye (Amerikan Emek Federasyonu) üye oldu. Sendikanın faaliyete geçmesiyle birlikte hemen yerel örgütler arasında çekişmeler başladı. Başlıca anlaşmazlık konularından biri kimlerin üye olacağıyla ilgiliydi. 1899'da sendika, en fazla altı ekibi bulunan kamyoncuları üye olarak kabul etti. Ne var ki birçok yerel örgüt, kendisine bağlı ekipleri bulunan kişilerin yönetici sayılması gerektiğini, ekonomik nüfuzları nedeniyle bu kişilerin sendikayı egemenlikleri altına aldıklarını öne sürdü. 1903'te üyelik, tek ekibi bulunan kişilerle sınırlandı.

1907'de yönetime gelen Daniel Tobin bir uzlaşma formülü buldu. Buna göre, yerel örgüt yöneticilerinin otoritesi tanınıyor ve sendikanın genel merkezi güçsüzleşmiş ve sadece isimden ibaret bir yapı olarak kalıyordu.

Genelde işkolunun özellikleri nedeniyle, yerel örgütlere özerklik tanıyan bu düzenleme varlığını sürdürdü ve Tobin 1952'ye kadar genel başkan kaldı. Eyaletler arası kamyon taşımacılığının gelişmesinden önce, piyasaya yerel firmalar hâkimdi. Bu nedenle, Tobin yerel sendikaların sorunlarını göz ardı etti ve AFL içinde uygulanacak politikaya ağırlık verdi. AFL içindeki en güçlü kişiydi. Federasyonun yönetim kurulunu fütursuzca elinde tutuyordu.

Kamyoncular Sendikası'nın örgütlenme tarzı, 2. Savaş öncesi dönemin alternatif ulusal sendikal merkezi CIO'ya (İşkolu Örgütleri Kongresi) bağlı sendikaların mücadelecilik yöntemlerine benzemiyordu. Kamyoncular Sendikası'nın stratejisi örgütlenmekte olan işçileri genellikle harekete geçirmemekle birlikte, son derece başarılı sonuçlar alıyordu. Kamyon taşımacılığı birçok işkolu bakımından hayati önemde olduğu için, Kamyoncular dayanışma boykotu eylemini etkili bir şekilde kullanabiliyorlardı. Bu taktik ekonomik baskı uygulanmasını öngörüyordu. Sözelimi antrepo işçileri için sendika bir sözleşme imzalayana kadar kamyon sürücüleri antrepoda grev yapıyorlardı.

Ne var ki bu örgütlenme taktiklerinin etkinliğini Taft-Hartley Yasası ve daha sonra Wagner Yasasıyla getirilen değişiklikler ciddi bir şekilde sınırlıyordu. Kamyoncular, ellerindeki en etkin silah etkisizleşmesine rağmen, herhangi bir ciddi yenilenmeye yanaşmadılar. Overnight kamyon taşımacılığı şirketindeki geleneksel kampanya öğreticidir. Sendika 4.000 çalışanı örgütledikten sonra, grev kararı aldı. Üç yıl devam eden grev büyük bir hezimetle sonuçlandı. Oysa sendika yönetimi grevin üçüncü haftasının sonunda şirketin felce uğrayacağını öngörüyordu. Bu durum, sendika yönetiminin şirkete ilişkin stratejik yaklaşımında bir sakatlık olduğunu gösteriyor.

Kamyoncular Sendikası işletme sendikacılığı anlayışındaydı. Sendikanın başkanlarından Jimmy Hoffa'ya göre, sendika "işgücünün satışıyla uğraşan, ideolojik yönü ve reform kaygısı olmayan bir pazarlama kuruluşu" idi. Jimmy Hoffa şöyle diyordu: "İşgücünüzü bize en fazla papeli sayana satmamız için değilse, bize niçin geliyorsunuz?" Başkanlardan Dave Beck ise emek ile sermaye arasındaki işbirliği anlayışını şu sözlerle vurguluyordu: "Bir işletmede olmayan bir şeyi o işletmeden alamazsınız. Kovada olmayan bir şeyi kovadan alamazsınız."

Sendika yönetimi profesyonel kadrolara tabanın katılımından daha fazla önem veren Standard Oil Company'nin örgütsel yapısından etkilenmişti.

Bütün bunların sonucunda, kendisini "iyiliksever bir diktatörlük, sendika liderini de iyiliksever bir diktatör olarak" gören bir sendika ortaya çıktı.

### **Hizmet Çalışanları Sendikası (SEIU)**

Bina Hizmetleri Sendikası adıyla 1902'de kurulan sendika, Amerikan Emek Federasyonu'nun (AFL) geleneksel anlayışının tipik bir temsilcisiydi. Kamyoncular Sendikası gibi bu sendika da sermaye-emek işbirliğini savunuyordu ve İşkolu Örgütleri Kongresi'nin (CIO) militan tarzına karşıydı.

Keza, Kamyoncular Sendikası'nda olduğu gibi, Bina Hizmetleri Sendikası da CIO sendikalarında rastlanmayan yerel örgütlerin özerkliği esasına dayanıyordu. Sendikanın ulusal merkezi küçük ve zayıftı, örgüt içinde New York'un, Chicago'nun ve San Francisco'nun güçlü yerel örgütleri hâkimdi. Suç örgütleri sendikaya sızmıştı. Kamyoncular Sendikası'dan başlıca farkı şuydu: Bina Hizmetleri Sendikası işçi aristokrasisini temsil etmiyordu; sendikanın eskilerinin deyimiyle, işgücünün ayakta kimini temsil ediyordu. Başlangıçtan itibaren örgütün üye tabanında çok sayıda Afrika kökenli Amerikalı vardı.

SEIU daha sonraki yıllarda önemi anlaşılmış birçok yenilik yaptı. Sendikanın başkanı McFetridge 1940'larda bir araştırma birimi kurdu ve yerel örgütlerden bilgi toplamaya

başladı. Genel merkezde işlenen bilgi yerel örgütlerin yöneticilerine dağıtılıyordu. McFetridge yaptıkları işi şöyle açıklıyordu: "Günümüzde bilginin sendikalar açısından taşıdığı değeri kavramak zor olmasa gerek. İşveren örgütleri bunun farkında ve bilgi toplamak için milyonlarca dolar harcıyorlar."

1971-1980 döneminde başkanlık yapan George Hardy de birçok önemli yeniliği hayata geçirdi. Sendikal hareketin dışından gelen kadroları istihdam etmeye başladı. Sendika tabanının dışından kadro istihdam eden sendika sayısı çok az olduğu için, en yetenekli kadroları bulmak mümkündü. 1971 yılında, Hardy, 30-40 sendika örgütçüsünü topladı ve örgütlenme konusunda bir hafta süren bir çalışma toplantısı düzenledi. Bu toplantı sonucunda bir elkitabı hazırlandı. Elkitabı sendikal harekette bu alandaki en iyi kaynaklardan biri oldu. Hardy'nin yaptığı diğer önemli işler arasında şunlar da vardır: üyelere yönelik yeni eğitim çalışmaları, sendikanın yerel örgütleri arasındaki iletişimi geliştirmeye yönelik konferanslar, temsilci elkitabı, "gizli" örgütlenme (bu tarz örgütlenmede, işçilerin çoğunluğu üye olarak kazanılana kadar örgütlenme kampanyası gizli tutuluyordu) ve belki de en önemlisi, örgütlenmeye ayrılan kaynakların önemli ölçüde artırılması.

Bu değişim ve özellikle daha sonraki Sweeney yönetiminin yaptıkları, SEIU'yu daha gelişmiş ve daha mücadeleci bir örgüt haline getirdi ve ona bir zamanların mücadeleci sendikal merkezi CIO'nun (İşkolu Örgütleri Kongresi) ruhunu aşıladı.

Los Angeles'ta düzenlenen ve çok tartışılan Kapıcılara Adalet kampanyası, SEIU'nun yeni anlayışının tipik bir örneğidir. Bina hizmetlerinin taşeronla verilmeye başladığı 1980'lerdeki yeniden yapılanma, sektördeki örgütlü kesimlerde hızlı bir gerilemeye yol açtı. Sağlık sektörüne yönelmiş olan yerel örgütler bina hizmetleri sektöründen el çekmek üzereyken, sendika genel merkezi yeni örgütlenme yöntemleri kullanarak yığınsal bir atak başlattı. Sendika tabanını tahrip eden işkolundaki değişim köklü bir yenilenme gerektiriyordu. Örgütlenme atağında son derece nitelikli, genellikle kolej eğitimi görmüş örgütçüler ve araştırmacılar istihdam ediliyordu.

Burada önemli olan, merkezden yönlendirilen bir kampanyanın mücadeleci taktiklerle beslenmesiydi. Kapıcılara Adalet kampanyası bir yandan tabanı harekete geçirirken, öte yandan deneyimli sendika yönetiminin dikkatli stratejik planlamasını devreye sokuyor ve sendikanın mali kaynaklarıyla uzmanlık birikiminden yararlanıyordu. Böylesi bir yaklaşım olmasaydı örgütlenme kampanyası başarılı olamazdı.

## **Bitirirken**

Dönemin ulusal sendikal merkezi AFL'nin çatısı altında yer alan iki sendikayı incelerken, sendikal yenilenmeye yol açan nedenlerin kavranmasını amaçladım. Hizmet Çalışanları Sendikası ile Kamyoncular Sendikası'nı, ABD sendikal hareketinde taşıdıkları önem bakımından seçtim. Her iki sendikanın üye sayısı da bir milyonun üzerindedir. Kamyoncular Sendikası (ve onun başkanı Hoffa) belki de en (kara)ünlü Amerikan sendikasıdır. Buna karşılık Hizmet Çalışanları Sendikası en hızlı büyüyen sendikadır. Her iki sendika da birçok sendika için örnek işlevi görmektedir.

Her iki sendikanın gelişmesinin şekillenmeye başladığı 1950'li yılları izleyen dönem, alternatif ulusal sendikal merkez CIO'nun örgütlenme döneminin bitimini izleyen dönemdir. ABD sendikal hareketinin büyük örgütlenme atakları ve zaferleri henüz sona ermiş ve sendikalara yeni kısıtlamalar getiren Taft-Hartley yasası henüz çıkmıştır. Sendikal hareketin başına bugün musallat olan sorunlar henüz başlamıştır.

**Bu söyleşi Boston Review dergisinin internetteki sitesinden alındı. Değişik bir örgütlenme anlayışı ve deneyimi üzerinde düşünme olanağı sağlıyor. Bayan Kris Rondeau halen Amerikan Eyalet, Kent ve Belediye Çalışanları Federasyonu'nda (AFSCME) Örgütlenme Müdürü; Richard Balzer ise örgütsel değişim alanında uzmanlaşmış bir danışmanlık kuruluşunun yöneticisi.**

## **Örgütlenme Üzerine Söyleşi**

**Richard Balzer:** Kris, seninle örgütlenme konusunda söyleşi yapacağım için mutluyum. Sendikalar konusunda okuduğumuz ya da duyduğumuz hemen her şey ya üye kaybıyla ya da sendikaların bir oylamayı kazanmasının ne kadar güç olduğuyla ilgili. Amerikan Eyalet, Kent ve Belediye Çalışanları Federasyonu'nun (AFSCME) son zamanlarda Harvard, Minnesota ve Illinois üniversitelerindeki çalışanlar ve Connecticut'taki hemşireler arasında yaptığı başarılı örgütlenme çalışmaları nedeniyle, bu konuda ve geleceğe yönelik örgütlenme çalışmalarının başarı olasılıkları konusunda ne düşündüğünü merak ediyorum.

**Kris Rondeau:** Örgütlenmek gerçekten zor. Reagan ve Bush dönemlerinde oyunun kurallarının değiştiğini söylemeye gerek yok. Ulusal Çalışma İlişkileri Bürosu'nun (sendikaların yetki, oylama ve pazarlık prosedüründen sorumlu kurul) kararları sendikalara kesinlikle zarar veriyor. Daha da kötüsü, işverenlerin gidişattan giderek daha fazla memnun tutumu. Son beş ya da on yılda, işverenlere, istedikleri her tür acımasız sendika düşmanı kampanyayı yürütme konusunda açık çek verildi ve onlar da bunun gereğini büyük bir zevkle yerine getiriyorlar. İşçileri aldatarak, korkutarak, onlara gözdağı vererek sendikalaşmayı engellemek için her türlü taktiği kullanmaya hazırlar. Uyguladıkları ince psikolojik hilelerle işçilerin özgüvenini ve demokratik karar verme hakkına duydukları inancı yok ediyorlar. Bu son derece ürkütücü bir şey. Tahmin edeceğin gibi, özellikle eskimiş örgütlenme teknikleri kullanıyorsan, bu saldırı kampanyalarıyla başa çıkabilmek son derece zor. Ama örgütlenmenin yeni yöntemleri, etkin yöntemleri var. Örgütlenme konusunda bir model geliştirdik biz.

**Balzer:** Bu model üzerine bir şeyler söyleyebilir misin?

**Rondeau:** Önce, sendikanın üstünlüğünün nerede olduğunu sormak gerekiyor. Çünkü işveren güç, kaynak, nüfuz ve olanak açısından birçok üstünlüğe sahip. Bu sorunun bir tek yanıtı var ve bu da birbirimizle eşit koşullarda dürüst ilişkiler geliştirme yeteneğimiz. Her tür olanak bu tür ilişkiler geliştirmekten doğar.

**Balzer:** Bu model nereden geliyor?

**Rondeau:** Emekçi kadınların deneyiminden geliyor. Bu erkeklerden bir şey eksiltmiyor. Aslında, sendikal hareket daha çok erkek işçiler için erkekler tarafından kuruldu ve hareketin gelenekleri, tarzı ve yapısı gibi bütün özellikleri erkek kültürünün ürünü. Sendikaların genellikle tamgün çalışan ve ailelerini geçindiren erkekleri örgütleyerek kazanımlar elde ettikleri dönemde bu model son derece iyi işliyordu. Bugün işgücünün yapısı değişti, insanların çalışma yeri ve biçimi değişti. Bu nedenle görevimiz farklılaştı. Sendikal hareket kadın örgütçülere kulak verecek olursa, önümüzdeki yıllarda daha başarılı olabiliriz.

**Balzer:** Geliştirdiğiniz model Harvard'dan başka yerlerde işleyecek mi?

**Rondeau:** İşleyeceğinden eminim. İşledi de. Ama zamana ve desteğe ihtiyaç var. Bu bağlamda, AFSCME'nin saflarında bulunduğumuz için çok talihliyiz. Sendikamız geliştirdiğimiz modeli destekliyor ve sulandırmaya çalışmıyor.

**Balzer:** Bu modelin bazı öğeleri üzerine konuşabilir miyiz?

**Rondeau:** Ana ögesi teke tek örgütlenmektir ya da bir kerede bir kişinin örgütlenmesidir. İşçiler arasında güçlü bağlantılar kurarak sağlam kişisel ilişkiler oluşturmaya dayalı bir örgütlenme bu. Piyasa tekniklerine ya da reklama ve tanıtıma dayanmıyor. Birilerine bir şey satmayı amaçlamıyor. İnsanlar arasında bağlantı kurarak güçlü bir örgüt kuruyorsunuz. Sendika bu ilişki açısından doğuyor. Bu olmaksızın, elinizdeki her şey yapay bağlantılardan ibaret olacaktır. Bu ise işverenin sendika düşmanı tutumunun kızgın soluğuna karşı koymaya yetmez.

**Balzer:** Bu ilişkileri nasıl kuruyorsunuz?

**Rondeau:** Gerçekten çok basit. Bunun üç yolu var: En önemlisi dinlemek. Dinleyince önemli şeyler keşfedersiniz. İkincisi konuşmak. Sadece sendikadan söz etmeyi kastetmiyorum, kendi hikâyenizi anlatmaktan söz ediyorum. Siz kendi hikâyenizi anlatmadıkça, başkalarından kendi hikâyelerini anlatmalarını isteyemezsiniz. Üçüncüsü, ilişkilerin sürdüğünden emin olmanız gerekir. Sendikal örgütlenme bir atımlık, hatta bir yıllık bir iş değildir.

**Balzer:** Dinlemenin hayli önemli olduğu anlaşılıyor. İnsanlara dinleme eğitimi veriyor musunuz? Yoksa onlara sadece dinlemelerini mi söylüyorsunuz?

**Rondeau:** Bazı insanlar iyi dinleyicidir. Kadınlardan genellikle son derece iyi örgütçüler çıkmasının nedenlerinden biri, onların diğer insanlarla ilgilenmeleri ve onları dinlemesini bilmeleridir. Kimileri örgütlenmenin bir şeyi kabul ettirmek olduğunu sanır. Oysa değildir. Böyleleri, karşısındaki konuşurken kafasında ona vereceği yanıtı hazırlar. Dinlemek bu değildir. Dinlemek bir başkasının yaşamıyla, deneyimleriyle ilgilenmeyi gerektirir.

Ayrıca, işçiler yabancıların karşısına çıkmaktan, kendilerini tanıtmaktan ve sendikadan konuşmaktan ilkin korkarlar. Bu korku hemen hemen bütün örgütçülerde vardır.

**Balzer:** Bu nasıl bir korku?

**Rondeau:** Yabancılarla konuşma korkusu. Aynı zamanda reddedilme korkusu, çünkü bir başkasından sizin önemseydiğiniz bir şeyi önemsemesini istiyorsunuz. Ama işin içinde, birilerinin karşısına çıkıp onlarla konuşma korkusu da var. İnsanlara ilk öğrettiğimiz şeylerden biri, birileriyle sendikayı konuşacaklarsa, onlara sendikayı anlatmamalıdır. Hikâyelerini dinletmenin başka yollarını bulmalıdır.

**Balzer:** Dinlemeden bir hayli söz ettin. Hikâye anlatma konusunda ne diyeceksin?

**Rondeau:** Sendikada iletişim kurma konusunda kullandığımız başlıca yöntemlerden biri, hikâyeler anlatmak. Gerçek hayat hikâyeleri. Hep soyutlamalar yaparak konuşmayız ya da öyle büyük politik vizyonlardan dem vurmamız. Günlük hayattan konuşuruz. Hayatı nasıl değiştireceğimizden söz ederiz. İşveren soyut konuşur. Hikâye anlatmak işçilerin dilidir.

Hikâyelerin onlar için anlamı vardır. Elbette her tür olguyu girdisi çıktısıyla avucumuzun içi gibi biliyoruz, ama önemli şeyleri iletmek için hikâyeleri kullanırız. Teke tek örgütlenmede, toplantılarda hikâyeleri kullanırız. Bu bizim mizah anlayışımızın bir parçasıdır.

**Balzer:** Dinleyerek ve hikâye anlatarak ne yapmaya çalışıyorsunuz?

**Rondeau:** İnsanların birbirleriyle bağlantı kurmasını sağlamanın önemli yollarından biridir bu. İşçilerin birbirleriyle ve bizimle bağlantı kurmasını istiyoruz. İnsanlar çalışırken genellikle kendilerini tek başlarına hissediyorlar. Onlara, "Yalnız değilsin, sendika burada" demekle yetinemezsiniz. Siz insanlarla bağlantı kurdukça, onlar sendikanın desteğini iliklerinde hissetmeye başlıyorlar.



Hem insanlar kendi kişisel çalışma koşulları üzerine birbirleriyle konuştuğunda ve birbirlerini dinledikçe, daha geniş bir bağlamın varlığını görmeye başlıyorlar. Kendi hikâyelerinin öbür işçilerin hikâyelerine denk düştüğünü fark ediyorlar. Çıkar ortaklığı böyle oluşuyor. Çıkar ortaklığı: Sendikamız işte bununla ilgili. Böylesi bir ortaklığa dayalı bir örgütü inşa etmek zaman ister ve temel öge insanların diğer insanlarla konuşmasıdır. Bu gerçekleştiğinde, insanlar sendikanın iyi bir şey olduğunu ve onun bir parçası olmak istediklerini görmeye başlayacaklardır.

**Balzer:** Üye olarak kazanmak istediğiniz işçileri sendika ve sorunlar konusunda nasıl bilgilendiriyorsunuz? Çok sayıda basılı malzeme (broşür, bildiri, vb.) dağıtıyor musunuz?

**Rondeau:** Hiçbir basılı malzeme kullanmıyoruz. Bunun çeşitli nedenleri var. Bir kere, biz kendi liderlerimizi yetiştirmek istiyoruz. Lider yetiştirmek sendikanın önemli bir işidir. Bu konuda becerikli insanları öyle kendiliğinden bulmuyorsunuz. İnsanların üstlendikleri rolde yetişmeleri ve gelişmeleri gerekiyor. Kendinizi sadece basılı malzemeyle sınırladığınızda, aktivist kadroların rolünü genellikle bir kimseye bir bildiri ya da broşür vermeye indirgemiş olursunuz. Bu anlayış aktivistin pek fazla bir şey yapmasını gerektirmez. Malzemeyi alan kişi için ise durum daha da kötüdür. Burada edilgin bir deneyim söz konusudur. Bu nedenle, basılı malzemenin, yararlı olmaması bir yana, zararlı olduğu kanısındayız. Çünkü insanlarda, sendikanın ne menem bir şey olduğunu zaten bildikleri izlenimini yaratır ve sendika hakkında bilgi edinmenin yolu bu değildir.

**Balzer:** Peki, insanlar ihtiyaç duydukları olgu ve bilgileri nasıl sağlıyorlar?

**Rondeau:** Önce, olgular konusunda bir şey söyleyeyim. Sendikayı seçip seçmeme konusundaki kararların bir dizi ikna edici olguya indirgenebileceği yolunda bir inanç var. Bu doğru değil. İnsanlar bir dizi olgu üzerinde mutabık kalmakla yetinirlerse, örgütle ilişkileri çok sınırlı kalır. Bizim olgular üzerinde konuşmamamız anlamına gelmiyor bu. Ama olgular kâğıt üzerinde yaşamaz, ancak bir sohbetin ve ilişkinin parçasıdır. Olguları ele almadan önce işe ilişki kurarak ve görüşerek başlamanız gerekir.

**Balzer:** Harvard'daki örgütlenmeniz sırasında basılı malzeme kullanmamanıza işyeri yönetimi nasıl tepki verdi?

**Rondeau:** Beğendiklerini sanmıyorum. Aslında, beğenmediklerini biliyorum. Bu onların elindeki ana silahlardan birini düşürüyor. Basılı malzeme olmayınca, işverenin cevap vereceği şeyler sınırlanıyor. Bağlamından koparıp istedikleri gibi kullanabilecekleri açıklamalar bulamıyorlar, bizi sınıflandıramıyorlar, inandıklarımızı çürütmeye çalışmıyorlar. Sendika karşıtı kampanyalarını hayal ürünü iddialara dayandırmak zorunda kalıyorlar ve doğrusu, o hayal ürünü iddialar da hep yanlış oluyor.

**Balzer:** Harvard'daki örgütlenme kampanyası sırasında, örgütlenme pek işverene karşı yapılmadı. Niye öyle oldu?

**Rondeau:** Sanıyorum, Harvard yönetimi kendilerine karşı örgütlenmediğimiz için hayal kırıklığına uğradı. İşveren her zaman kendisinin önemli olduğunu düşünür ve eğer bir işçi bir şey yapacaksa, bir fikir geliştirecekse ya da örgütlenecekse, bunun işverenle ilgili olmasını bekler. Ama örgütlenme işverenle ilgili değil, işçilerle ilgilidir. İşçilerin işleri ve hayatları üzerinde söz ve karar sahibi olma ihtiyacıyla ilgilidir. Bu nedenle, işverenin nazik ya da insafli, iyiliksever ya da acımasız olması önemli değildir. Bu hiç önemli değildir. İşçilerin ihtiyaç duyduğu şey, söz sahibi olmaktır. Bunun işverenle ilgisi yoktur. Onların söylediklerinin ya da yaptıklarının önemi yoktur; bu onlarla ilgili değildir, bizlerle ilgilidir.

**Balzer:** İşverene karşı örgütlenmiyorsanız, o zaman çevresinde örgütleneceğiniz sorunları nasıl buluyorsunuz?

**Rondeau:** Şaşırtıcı gelebilir, ama biz sorunlar çevresinde örgütlenmiyoruz. Her Amerikalı işçi sorunların neler olduğunu biliyor: Ücretler, aile sorunları, sağlık ve emeklilik yardımları, eğitim. Bizim vurgulamak istediğimiz şey, o sorunların üstesinden gelmenin sadece bir yolu olduğudur ve o yol da işçilerin belli bir güce sahip olmasını sağlamaktan geçer. Eğer sendika yoksa, o zaman işveren gerçek güce sahip tek taraftır ve zamanla bu dengesizlikten zarar gören taraf işçiler olacaktır.

İşçilerin sadece geçim sorunlarıyla sınırlı tutulan bir kampanya çok dardır. Sendikal bir kampanyada asıl sorun, işçilerin söz, etki ve kolektif güç sahibi olup olmadığıdır. Eğer sendikaları varsa, işçiler kendileriyle ilgili öbür bütün sorunlarda ilerleme kaydetmek için o sendikayı kullanabilirler.

Bir şey daha: Biz kuruma karşı örgütlenmiyoruz. Sözelimi Harvard'da çalışan insanlar o kurumu yerle bir etmek değil, daha iyi bir yer haline getirmek istiyorlar. Bu nedendir ki sloganlarımızdan biri şuydu: "Sendikadan yana olmak Harvard'a karşı olmak demek değildir." Çünkü sendika bizimle ilgilidir, bu toplumda işimiz ve yaşamımız üzerinde söz ve karar sahibi olma ihtiyacımızla ilgilidir.

**Balzer:** Kris, büyük kuruluşlarda sendika karşıtı kampanyaların üstesinden gelinebilir mi?

**Rondeau:** Evet, ama felaket bir iştir. Azim ve cesaret ister. Biliyoruz ki işveren işçileri örgütsüz kalmaya ikna etmek için büyük miktarda para (hatta ücret artışlarına harcanacak olandan kat kat fazla bir para), zaman ve enerji harcamaya hazır olacaktır. Toplantılar yapacak, mektuplar gönderecek, söylentiler çıkaracak, broşürler dağıtacaktır. Bütün bunlar insanların sendikaya hayır demesini sağlamak içindir.

Biliyoruz ki işçiler, hemen hemen bütün işçiler, işin başında sendikaya karşıdır. Sendikalar hakkında olumsuz bir görüşleri yoksa bile, sendikadan korkarlar. İnsanlara okulda sendikaya katılmanın kendi çıkarlarına olduğu öğretilmez. Sadece sendikalı olmak açısından değil, sadece kazançları ya da diğer kazanımları açısından değil, iş güvenceleri ve çalışmaya katılabilmeleri açısından bile öğretilmez.

**Balzer:** Peki ne yapıyorsunuz?

**Rondeau:** Bir kere, en ezilmiş işçi kesimleri çevresinde örgütlenmeyle ilgili geleneksel anlayışı bir kenara bırakıyoruz. Bana şu öğretildi: "İşçileri işveren örgütler." Bunun anlamı şuydu: Eğer ücretler ve çalışma koşulları yeterince kötüyse ve işveren de yeterince cimri ve kötüyse, o zaman işçiler sendikalaşmak isteyecektir.

Biz bunun tersinin doğru olduğunu gördük. Tek tek işçiler ne kadar ezilmişlerse, işverenden de o kadar korkuyorlar ve bir sendikal kampanyaya katılmaları ihtimali de o kadar azalıyor. Genellikle şunu gözlüyoruz: İşte en fazla özgürlüğe sahip olanlar, üstleriyle ilişkileri iyi olanlar ve belli ölçüde bağımsız davranabilenler en önce harekete geçiyorlar. Bu tür kişiler güvenli bir ortam yaratıyorlar ve daha fazla insanın katılmasıyla ortam daha da güvenli hale geliyor. Görülecektir ki sendikaya en son katılan kişiler kaybedecek şeyi en çok olanlardır ve zamanla onlar da sendikaya katılırlar. Sendika onları koruyabilecek güçtedir. Bunun içindir ki en az ezilen işçilerden başlarız.

**Balzer:** Sendika karşıtı kampanyalar yürüten büyük işyerlerinin örgütlenmesinde farklılık gösteren başka neler yapıyorsunuz?

**Rondeau:** Sendikalara yakın bazı akademik çevrelerin de içinde yer aldığı birçok insan, büyük işyerlerinin örgütlenmesini defterden silmiştir. Ne yazık ki, sendikal harekette birçok kişi böyle düşünmektedir. Bu saçmalık. Çünkü küçük işyerlerinde örgütlenebiliyorsanız, 7.000 işçilik bir işyerine niçin 70 küçük işyeriymiş gibi yaklaşmıyorsunuz?

**Balzer:** Harvard gibi bir yerde bir dizi küçük işyerini nasıl örgütlüyorsunuz?

**Rondeau:** Harvard'da örgütlenecek 3.600 çalışan vardı. Burada işyerinin bütünü için bir örgütlenme komitesi kuracağımıza, 36 örgütlenme komitesi kurarsak daha başarılı olacağımıza karar verdik.

Bunun birçok nedeni var. Bir kere, biz örgütlenme komitelerini geleceğin liderlerini yetiştirmek için kullanıyoruz. Bir kimse 100 kişilik bir grupta kendisini 1.000 kişilik bir grupta olduğundan çok daha rahat ve güvenli hissedecektir. İkincisi, 3.600 kişiyi nasıl örgütleyeceğini düşünmek bile insanın gözünü korkutabilir. İşin büyüklüğü altında ezilebilirsiniz. Daha küçük alanlar oluşturmak işi daha bir üstesinden gelinebilir kılar. Örgütlenecek işçiler için de iyidir bu. Elbette onların daha büyük bir sendikal örgütün parçası olmasını istiyoruz. Ama işçilerin daha küçük alanlarda daha derinlemesine ve rahat ilişkiler kurduklarını görüyoruz.

Sendika karşıtı kampanyalar sırasında, işyerindeki öncüler arkadaşlarına sınımsız sarılmalılar, el ele tutuşmak için birbirlerine yaklaşmalılar. Saçma görünebilir, ama doğru: Birden çok el bir araya gelince yapılan iş hafifler. Ayrıca, birden çok el yapılan işin kalitesini artırır.

**Balzer:** Kris, Harvard'daki örgütlenme sırasında sık sık değerlerin öneminden söz ettiğini biliyorum. Bu değerler neler?

**Rondeau:** Evet, sendikanın esas olarak değerlere dayalı bir örgüt olduğunu düşünüyoruz. Sendikal hareketin her zaman savunduğu bazı temel değerlerden yola çıkıyoruz. Sözelimi, insanların birbirini gözetmesi ve seni güçlendiren şeyin, beni doğrudan etkilemese bile, beni de güçlendireceği gibi değerler bunlar. Ayrıca, şu birkaç basit değeri de vurguluyoruz: birbirine nazik ve saygılı davranmak gibi, mizah duygusuna sahip olmak gibi, şarkı söylemeye istekli olmak gibi.

**Balzer:** İnsanlara nazik ve saygılı davranma konusunda bir şeyler söyleyebilir misin? Bu ne demek?

**Rondeau:** İnsanların kendilerini özgür ve güvenli hissedebilecekleri bir ortam yaratmak demek. Bununla birbiriyle nezaket yarışına girmeyi kastetmiyoruz. Ama birbirimize ölesiye saldırmıyoruz ve bir tarafın diğerine körü körüne karşı çıktığı tartışmalar yaratmıyoruz. İnsanların diğerlerinin söylediklerinden yararlandığı ve saldırgan olmayan bir tavırla yeni fikirler öne sürdüğü tartışmalar yaratıyoruz. İnsanların sendikayı güvenli bir yer, saçma sapan bir soruyu bile sorabileceği ve yeni bir şeyi deneyebileceği bir yer olarak görmesi gerçekten önemli.

Bu nezaket ve saygının bir gereği de insanlara seslerini duyurabilme olanağı tanımadır. Bu özellikle kadınlar için önemli. Özgüvene sahip olmakla ilgili. Birçok erkek, konu ne olursa olsun, bir toplantıda söz alıp konuşacaktır. Birçok üyemizin toplantılarda kendisini rahat hissetmesini sağlamak için çalışmalıyız. Öyle ki sendikanın akıllarına gelen bir şeyi söyleyebilecekleri bir yer olduğunu hissetsinler. Birbirimizin güçlenmesine yardımcı olmak için oradayız ve bunu açıkça, ama nazik bir biçimde yapıyoruz.

**Balzer:** Kris, mizahın ve şarkı söylemenin önemine de değindin. Biraz bunlardan da söz eder misin? Hangi tür şakalar yapıyorsunuz?

**Rondeau:** "Bir ampulü takmak için kaç yönetici gerekir?" gibi bir soru oldu bu. Evet, mizaha iki nedenle önem veriyoruz. Birisi şu: Sendikal örgütlerin inşası uzun bir zaman gerektirir ve siz de durmadan ha babam çalışıp didinmek istemezsiniz. Güçlü işverenlerle karşı karşıyayız ve işimizi yaparken eğlenmemiz de gerekiyor.

İkincisi, bir sendikayı inşa etmek sadece kazanmak ya da kaybetmekten ibaret bir şey değildir. İnsanların hayatlarıyla ilgili bir örgüt inşa ediyorsunuz. Bunu mizahsız yapmak olanaksız. Çünkü şaka hayatın vazgeçilmez bir parçası.

**Balzer:** Peki ya şarkı söylemek?

**Rondeau:** Aslında biz de örgütümüzde tam bu konu üzerine konuşuyorduk. Şarkı söylemeyen bir sendikanın kaybeden bir sendika olacağı kanısındayım. İnsanların neden şarkı söylediklerini bilmiyorum. Kazandıkları için mi şarkı söylüyorlar, yoksa şarkı söyledikleri için mi kazanıyorlar?

**Balzer:** Sendikanın şarkı topluluğu Pipetler'den söz eder misin biraz?

**Rondeau:** Biz Harvard Tıp Okulu'nda örgütlenirken, okulun yönetimi, düzenlediği beceri gösterisinde bizden bir topluluğun şarkı söylemesine izin vermedi. Topluluğu bu nedenle kurduk ve çalışmaya başladık. Bir kez başlayınca arkası geldi. Herkes şarkı söylemeyi sever. Yetişkinler pek fırsat bulamaz. Bizim mitinglerimize gel, insanların severek şarkı söylediklerini göreceksin. Bir şey daha: Şarkıların şaşırtıcı bir gücü var. Şarkıları hem mizahınızı hem de öfkenizi dile getirmek için kullanabilirsiniz.

**Balzer:** Mizah, şarkı, mitingler, danslar, toplumsal etkinlikler. Bütün bunlar ne demek oluyor?

**Rondeau:** Sendikalar kültür örgütleridir ve bizler sendikanın insanların yaşamlarıyla ilişkili olmasını istiyoruz. Aile bunun bir parçasıdır. Eğer güçlü bir sendika inşa etmek istiyorsanız, aileye de yer vermek zorundasınız. Çocuklara, büyükanne ve büyükbabalara ve emeklilere yer vermek, eşlere yer vermek demektir bu. Bir sürü toplumsal etkinliğin yapılması demektir bu. Bu tür şeyler sendikayı güçlendirir. Çünkü bir parti ya da bir danslı toplantı veya bir miting düzenlediğiniz zaman, insanlar birbirleriyle konuşurlar ve onlar birbirleriyle konuştukça sendika güçlenir.

**Balzer:** Peki, bu değerlerle ne oluşturmaya çalışıyorsunuz?

**Rondeau:** Güçlü bir sendika, güçlü bir kimlik ve dayanışan bir örgüt oluşturuyoruz. Günümüzde işyerlerindeki insanlarda dayanışma duygusu uyandırmak gerekiyor, çünkü bir zamanlar insanlara bu dayanışma duygusunu veren toplumsal yapılar ortadan kalkıyor. Aile, mahalle, kilise, ibadet yeri ve diğer toplumsal kurumlar bu ihtiyacı pek karşılamıyor. İşverenlerin de insanların bu ihtiyacını karşılayacağına inanmıyorum. Bunu sendika yapabilir ve yapıyor da.

**Balzer:** Örgütlenmeden söz ettiğin zaman, olaylardan çok ilişkileri vurguluyorsun. Neden öyle?

**Rondeau:** Sanırım şundan: Genellikle oyuna geliyoruz ve olaylara taşıdığından daha fazla anlam veriyoruz. Güçlü bir sendikal örgütün temelini oluşturan sağlam ilişkiler kurmaya yönelik günlük çalışma dikkatimizden kaçıyor. Sana bir örnek vereyim. Geleneksel örgütlenme kampanyalarının birçoğunda ana kaygı üye kayıt fişlerine odaklanır. Ana dert [yetkiyle ilgili] oylamadır ve imzalanan fişler yeterli sayıdaysa oylamaya gidersin. Biz ise kampanyalarda üye fişlerini çok sonra ortaya çıkarırız. Fiş imzalamanın büyük önemi olduğunu sanmak büyük hatadır. Çoğu insan fiş imzalamakla yetiniyor, oylamada "evet" mi yoksa "hayır" mı diyeceği üzerinde aslında kafa yormamış oluyor. Bu nedenle biz fiş imzalama olayı üzerine daha az odaklanıyoruz ve insanların sendikayla bağlantılarını hissedecekleri ilişki geliştirmeye ağırlık veriyoruz.

**Balzer:** İlişki kelimesi güçlü bir kelime. Geliştirmek için belli bir süre gerektiği izlenimi bırakıyor? Öyle değil mi?

**Rondeau:** Kesinlikle zaman gerektiriyor. Aslında örgütlenme konusunda bir kimseye en zor öğretilecek şey, insanların değiştiği fikridir. Biz bu değişim fikrine inanmamaya koşullanmışız. Ama doğru koşullarda insanlar değişir. "Değişme" kelimesi tam uygun düşmeyebilir. İnsanlar ilişkilerde oluşurlar. Ama bu zaman ister.

Bunun bir kadının dünyaya bakış tarzı olduğunu biliyorum. Erkeklerin daha çok görevlere ya da olaylara, kadınların ise daha çok ilişkilere odaklandığından zaman zaman söz ederiz. Ama örgütlenmede hep ilişkilere ağırlık verdiğimizizi görebilirsiniz. Yaptıklarımızın büyük bir bölümü insanların özgüven kazanmasına ve onları söz sahibi kılmaya yönelik olduğu için, bunun zaman gerektirdiğini biliyoruz. Şunun farkındayız: İnsanlar birbirleriyle ilişki kurdukça cesaretleri artar. Daha fazla riske girerler. Bunu özellikle işçi kadınlarda gözleyebilirsiniz. Bazı kadınlar ancak 10, 20, hatta 30 toplantıya katıldıktan sonra söz alıp konuşurlar. Erkeklerin bir toplantıda konuşması, görüşlerinin çok önemli olduğunu düşünmesi çok daha kolaydır. Kadınlar ve çekingen erkekler daha çok şöyle bir tavırla konuşurlar: "Bunun aptalca görüneceğini biliyorum ama bir de şöyle düşünelim..." Zamanla daha rahatlarlar, özür dilemeden sorular sormaya başlarlar, görüş belirtirler ve sonunda gönüllü olarak sendikal bir görev ya da sorumluluk üstlenecek hale gelirler. Korkarım, bunun gerçekleşmesini hızlandıracak bir yöntem yok. Elbette, eğer sınırlı sayıda insanın katılımını sağlamak istiyorsanız, sadece önce öne atılan ya da ağız iyi laf yapan insanları alırsınız. Eğer çok sayıda insanın sorumluluk üstlendiği geniş tabanlı bir sendikal örgüt istiyorsanız, zaman gerekir.

Bir sendikanın geniş tabanlı olması için hiç kimsenin dışarda kalmamasını sağlamak gerekir. Her ırk, her iki cinsiyet, her yaş grubu, her işten insan. Bu değişik gruplar arasında bağlantı kurmak zaman alır. Ama gelişme sürer. Bütün bu insanlar sendikanın bir parçası haline geldiğinde, gelişmeye devam ederler. Yeni şeyler öğrenirler. Yeni beceriler edinme cesaretini bulurlar. Yeni öğrendikleri bir şeyi bir başkasına öğretmenin zevkine varırlar.

**Balzer:** Öyleyse sen bir örgütlenme çalışmasında zamanı düşman olarak görmüyorsun, değil mi?

**Rondeau:** Hayır, biz zamanı saygı göstermemiz gereken bir şey olarak görüyoruz. Çünkü bütün bu ilişkiler zaman gerektiriyor. İyi örgütlenme zaman alır. Bu hep geçerli bir doğrudur. Ama şimdi sabır her zaman olduğundan daha önemli. Eskiden, yetki oylamasından sonra işveren ilk sözleşme için hemen müzakere masasına otururdu. Şimdilerde işverenler oylama süreci sırasında da sizinle mücadele ediyorlar ve müzakereye oturacaklarına sendika karşıtı kampanyayı sürdürüyorlar. Eskiden oylama öncesinde ilişkileri belli bir düzeye getirir ve oylamadan sonra da sakin bir ortamda geliştirmeye devam ederdik. Bugün ise sendika karşıtı kampanya işyerinde esen kasırgayı andırıyor. Zayıf olan her şey uçup gidebilir.

Bu nedenle, oylamadan önce, örgütsel yapıyı son kişiye kadar sağlam tutmalıyız. İnsanlar geleneksel anlayışla şöyle derlerdi: "Oylamayı kazan, sonra örgütlenirsin." Biz ise şöyle diyoruz: "Hayır, önce örgütlen, oylamayı sonra kazan."

**Balzer:** Bu modelden başkaları da yararlanabilir mi? Bu model örgütçülerin kazanmasına yardımcı olacak mı?

**Rondeau:** Modelin işleyebileceğini kanıtladık. Ama bilirsin, insanlar kendileri açısından neyin uygulanabilir olduğunu bulmak zorundalar. Örgütçüler halen uygulamakta oldukları bazı şeylerin bu modelde yer aldığını görecekler ya da örgütlenmede bizim geliştirdiğimiz belli öğeleri işlerine yarayacağı için alıp kullanacaklar. Biz de böyle yaptık.

Bunların örgütçülerin başarısına katkıda bulunacağı kanısındayım. Elbette hepimiz kazanmak istiyoruz. Kazanmak önemli, ama biliyorsun, kazanma üzerinde kafa yormaya gereğinden çok zaman ve enerji harcanıyor. Nasıl kazanacağımızı biliyoruz, kazanmanın

ne anlama geldiğini biliyoruz, ama uzun ve çetin bir kampanyayı sürdürmek için her gün yapılan işe kesintisiz odaklanmak gerektiğini de biliyoruz.

İşin özü, günlük işe odaklanmak, ilişkiler kurmak ve özgüven geliştirmektir. İşin özü, işleri elbirliğiyle ağır ve sakin bir şekilde yürütmektir. Bu işe karşımıza çıkan günlük sorunların içerdiği serüvenden ve eğlenceden kaynaklanır. Bunları yaptığımızda emeğin kimliğini şekillendirmiş oluruz. Oynamayı kazanmak harikadır, ama işçilere söz sahibi olmaları ve kendi şarkılarını söylemeleri için yardımcı olmak daha da harikadır.

**Aşağıdaki metin Uluslararası Endüstri İlişkileri Kurumu'nun 25-29 Haziran 2002 günlerinde Toronto'da (Kanada) Amerika kıtasına yönelik olarak düzenlediği 4. Bölge Kongresi'ne sunulmuş tebliğdir. Yazarların kendi deyimiyle, "küresel kapitalizm çağında sendikaların yeniden inşası" konusunu işlemektedir. Glennis Hanley ve Peter Holland, Avustralya'daki Monash Üniversitesi'nin Yönetim Bölümü'nde öğretim görevlisi. Uzmanlık alanları endüstri ilişkileri, sendikalar ve yeni çalışma modelleri.**

**Dr. Glennis Hanley**

**Dr. Peter Holland**

## **Avustralya'da Örgütlenmecî Sendikacılık Modelinin Gelişmesi**

### **Giriş**

Anka Kuşu güneşin tutuşturduğu alevlerde kendini yakan ve daha sonra kanatlarını çırparak küllerinden yeniden hayat bulan efsanevi bir kuştur. Yeniden doğuşun güçlü bir simgesidir.

Son on yılda, ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya sendikal hareketleri, örgütlenmeye dayalı sendikacılık modelinin bir ölçüde öncülüğünü yaptı. Örgütlenmecî model sendikal hareketin Anka Kuşu olabilecek mi, yoksa sendikalar önlenemeyen bir üye kaybıyla mı karşı karşıya?

Bu tebliğin ana amacı, 1990'larda Avustralya'da gelişen örgütlenmecî sendikacılık modelinin oluşumunu gözler önüne sermek ve modelin üye kaybının önünün alınmasındaki başarısını eleştirel olarak incelemektir. Tebliğ üç bölümden oluşuyor. Birinci bölüm, örgütlenmeye ve hizmete dayalı sendikacılık modellerinin özellikleri üzerinde duruyor. Bu bölüm sendikal örgüt ve katılım modellerindeki değişim konusunda da genel bir bilgi veriyor. İkinci bölüm, üye kaybindan kaynaklanan sorunları ele alıyor. Bu bölüm, Avustralya'daki örgütlenme modelinin gelişmesini ortaya koyuyor. Son bölüm ise Avustralya'da örgütlenme modelinin gelişmesini tartışıyor.

### **Örgütlenmeye dayalı sendikacılık ve hizmet sendikacılığı modelleri**

Örgütlenmeye dayalı model, sendikal stratejilerde, önceliklerde ve kaynaklarda önemli bir değişme gerektirir. Mevcut hizmet sendikacılığı modelinden kopuşu ifade eder. İşyerinin dışından sendikal faaliyete dayalı ve sendikanın işlevini üyelere kolektif ve bireysel hizmet sunumuna indirgeyen hizmet sendikacılığı modelinin tersine, örgütlenmeye dayalı model, işyerinde sendikal örgüte ve faaliyete ağırlık verir.

Amaç, işyerinde olabildiğince çok sayıda üyenin sendikal faaliyete katılmasını ve sendikadan beklenen çeşitli faaliyetleri aktivistlerin üstlenmesini sağlamaktır. Bu ise sendikaların, şikâyet, tahkime ve sözleşme müzakerelerine dayalı örgüt anlayışından, işçileri seferber eden, onların sendikal faaliyete katılımını sağlayan bir anlayışa yönelmesi demektir. Örgütlenmeye dayalı model, sendikalara varlık kazandırmanın ve sendikalaşmadaki düşüşü geri çevirmenin önkoşulunun sendikal faaliyete üyelerin katılımı olduğu varsayımına dayanır.

Başka bir deyişle, örgütlenmeye dayalı yaklaşım, üyelere yetki ve sorumluluk vermeye, onları sendikanın odağı haline getirmeye çalışır. Örgütlenme kültürüne doğru atılacak ilk adım, sendikada iç örgütlenme pratiklerini hayata geçirmektir. Bu ise örgütlenmeye odaklanmayı ve bu alandaki görevleri yerine getirebilecek zamanı örgütçülere sağlamayı gerektirir.

### **Sendikal örgüt ve katılım modellerindeki değişim**

Küresel ekonomik manzara çok yönlü ve geniş kapsamlı bir dönüşüm geçiriyor ve günümüzün gitgide kuralsızlaştırılan işyerinde sendikalar çeşitli nedenlerden ötürü güç ve etkinlik kaybediyor. Sendika karşıtı devlet ve işveren politikaları sendikaların geleneksel rolünü zayıflatıyor.

Avustralya'da 1983-1996 arasında, İşçi Partisi hükümeti iktidardaydı. Bu hükümet ile Avustralya Sendikalar Konseyi (ACTU) arasında sıkı bir ittifak ilişkisi vardı. Sendikaların masada bir yeri vardı ve sendikalar ekonomik ve sosyal politikaların oluşturulmasında etkin bir rol oynuyorlardı. Ne var ki bunun maliyeti fazla oldu, bu dönemde sendikalar yılda yüzde 1'in üzerinde üye kaybına uğradılar. 1996 başlarında Federal İşçi Partisi hükümeti iktidardan ayrıldı ve yerine açıkça sendika karşıtı politikalar izleyen muhafazakâr koalisyon hükümeti kuruldu. Yeni hükümet, özellikle mevcut endüstri ilişkileri sistemini kuralsızlaştırmaya girişti. 1996 tarihli İşyeri İlişkileri Yasası'yla sendikalara karşı sert önlemler getirdi. Birçok işyerinde, modern insan kaynakları yönetimi teknikleri uygulanmaya başladı. Sendikaları devre dışı bırakmaya yönelik bu yeni anlayış işçilere bireysel söz ve katılım hakkı ve daha iyi çalışma koşulları vaat ediyordu. Sadece istihdamın yapısında şimdiye kadar görülmemiş değişimler olmuyor, sendikaların tanınmaması yönünde bir eğilim de var, önemli sayıda işyerinde işçiler sendikasız.

1980'ler ve 1990'lar, ekonomik yönden gelişmiş çoğu ülkedeki sendikal hareket için gerileme dönemi oldu ve Avustralya da bunun dışında kalmadı. Son yirmi yılda Avustralya'da sendikalı işçi oranı ciddi bir darbe yedi ve 2000 yılına gelindiğinde, istihdam edilen işgücünün ancak yüzde 25'i sendika üyesiydi. Burada çelişki gibi görünecek bir olguyu vurgulamak gerekiyor: 2000'de, genelde sendikalı işçi oranı düşerken, sendikalı işçilerin toplam sayısı son on yılda ilk kez yükseldi. 1999'daki 208.000'lik düşüşe karşılık, sendikalı işçi sayısı 2000'de 23.600'lük bir artış gösterdi. Bununla birlikte, 1992'den bu yana Avustralya'da sendikalı işçi sayısı -1,4 milyon civarında yeni iş alanı yaratılmasına rağmen- yaklaşık 600.000'lik bir düşüş göstermiştir.

Bu durum, büyük bir hızla büyüyen, kuralsızlaştırılmış, esnek, parçalanmış, genç ve part-time bir işgücü piyasasında sendikal etkinlik ihtiyacını artırıyor. Bu işgücü sektörü, bir yandan, henüz ulaşılmamış bir üye potansiyeli taşıyor, öte yandan, ulaşılması güç ve örgütlü davranma geleneğinden yoksun kesimleri içeriyor. Öyle görünüyor ki işverenlerin uyguladığı insan kaynakları yönetimiyle ilgili yeni teknikler, işyerinde sendikaların rolünün görmezden gelinmesinde etkili olmuştur.

Bu durum sadece Avustralya'ya özgü değil. İşyerinde bir "sendika anlayışı"nın canlanmasına ve ekonominin büyüyen kesimleri ile geleneksel olarak sendikasız kesimlerinde örgütlenmeye ihtiyaç olduğu açık. Bu olgu bir başka deyişle şöyle

özetlenebilir: Sendikalar gelişip büyüyecekse, toplum, devlet, işverenler ve sendika üyeleri tarafından etkin örgütler olarak görülmeliler.

## **Avustralya'da Üye Kaybının Üstesinden Gelinmesi**

Alternatif bir yaklaşımın Avustralya Sendikalar Konseyi'nin (ACTU) politikalarına girmesi 1980'lerin sonlarında gerçekleşti. Böylesi bir yaklaşımın ana öğeleri, sendikal yeniden yapılanma ve sendikal örgütlenme idi. ACTU'nun 1987 tarihli konferansında Sendikal Hareket İçin Geleceğe Yönelik Stratejiler (kısaca: Geleceğe Yönelik Stratejiler) başlıklı bir politika belgesi görüşüldü. Belge sendikal hareketin geçmiş başarılarını vurgulamakla kalmıyor, açıkça geleceğini de değerlendiriyordu:

"Sendikalar değişimin artan baskısını görmezden gelemezler. Sorun, sendikal hareketin gerekli uyumu gösterip gösteremeyeceği değil, varlığını sürdürebilmek ve daha da büyüebilmek için yeterli düzeyde uyum gösterip gösteremeyeceğidir."

Strateji belgesi, geleceğe giden doğrultuları kapsamlı bir şekilde gözden geçiriyor, temel sorun olarak gördüğü hareketin örgütsel temelini pekiştirilmesi ve genişletilmesi üzerinde duruyordu. Belge, ayrıca, sendika üyelerine gelişmiş hizmetler sunulmasının sendikaların sayısındaki -birleşmeyle sağlanabilecek- azalmaya bağlı olduğunu kabul ediyordu. Bu amaçla bir dizi politika geliştirildi ve 1990'ların ortalarında, ülke ölçeğinde kayıtlı sendikaların sayısı 326'dan 142'ye düştü. Ne var ki, şimdiki durum da güllük gülistanlık olmaktan uzaktır. Birleşmeler sonucunda, birden fazla sektörü kapsayan büyük sendikalar ortaya çıkmıştır. Bu ise sendikaların rahatsızlık yaratan örgüt içi sorunlar ve sınıf uzlaşmaları yaşamasına yol açmıştır.

1980'lerde örgütlenme hem ulusal sendikal merkez ACTU'nun hem de tek tek sendikaların gündeminin başında yer almıyordu. 1990'lara gelene kadar, doğrudan örgütlenmeye odaklanmış hiçbir resmi program geliştirilmedi. Bu alanda geliştirilen tek strateji, yukarıda değinilen ve yaklaşık 20 geniş tabanlı işkolu sendikasının ortaya çıkmasına yol açan yapısal uyum/birleşme stratejisi oldu. Birleşme sürecinin amaçladığı yararlarından biri, örgütlenmeyi besleyecek büyük bir kaynak havuzunun oluşmasıydı. Üye kaybı 1990'lara kadar artan bir hızla devam edince, yapısal uyum politikalarının beklenen yararı sağlayamadığı anlaşıldı. Birleşme sürecini eleştirenlere göre, sendikal yeniden yapılanma süreci, artan bürokrasi nedeniyle, kaynakların örgütlenmeye harcanmamasına yol açmıştı.

Hızlanan üye kaybının üstesinden gelinememesinin sonuçları ortadaydı. İşgücünün üçte birinden azını temsil etmesi nedeniyle, sendikal hareketin meşruluğu tehdit altındaydı. Üye kazanma ve örgütlenme sorununun acil bir sorun olarak ele alınması gerekiyordu.

## **Bir Örgütlenme Kültürü Geliştirmek**

Sendikal harekette yapısal uyum stratejisiyle üye kaybının önüne geçilememesi ve üye kaybının hızlanması, ACTU'yu, bu sorunu daha doğrudan yöntemlerle ele alma arayışına itti. Yeni genç üyeler kazanılmasının ana hedef olması gerektiği anlaşıldı. Üye kaybını daha etkin yöntemlerle önleyebilmek için üye kazanma ve kazanılan üyeyi sendikada tutma stratejileri gündemin başına yerleşti.

ACTU ve ona üye örgütlerden temsilcilerin oluşturduğu bir delegasyon alternatif stratejileri inceledi ve Avustralya sendikal hareketi için bir model saptadı. Bu model, 1980'lerin ortalarında, Reagan ve Bush yönetimlerinin sendika karşıtı mevzuatıyla ve stratejileriyle mücadele etmek üzere, geleneksel olarak sendikalaşma oranının düşük olduğu ABD'deki sendikal hareket tarafından geliştirilmişti.



ABD'deki ulusal sendikal merkez AFL-CIO (Amerikan Emek Federasyonu-İşkolu Örgütleri Kongresi), üye kaybı sorununun acil olarak üzerine gidilmemesi halinde, örgütün herhangi bir lobi grubundan farkı kalmayacağını düşünüyordu. 1950'lerin ortalarından beri sendikalı işçi oranı yüzde 35'ten yüzde 15'e düşmüştü. AFL-CIO'nun hazırladığı İşçilerin ve Sendikalarının Değişen Durumu başlıklı rapor, sendikal harekete yeni bir yön ve stratejik bir yönelim kazandırmayı amaçlıyordu. "Stratejik" yaklaşım, sadece mevcut üyelere sınırlı bir hizmet sendikacılığı modelinden, potansiyel üyelere yönelik bir örgütlenme modeline geçilmesini gerektiriyordu. Örgütlenmeye dayalı bu modelin ana özellikleri, örgütlenme alanlarının saptanması ve gelişmiş kampanyalarla bu alanların hedeflenmesiydi. Ne var ki, mevcut üyelere hizmet verilmesi ana işlev olarak kaldı.

ABD sendikal hareketinin temel değerlerine odaklanma konusunda ilk önemli adım, AFL-CIO'nun Örgütlenme Enstitüsü'nü kurmasıyla 1989'da atıldı. Örgütlenme Enstitüsü sendikalarda bir örgütlenme kültürünün gelişmesini sağlamaya çalışıyor. Enstitü Amerikan sendikal hareketinin canlanmasında hem bir odak hem de bir öncü. Örgütlenme Enstitüsü, böylesi bir örgütlenme modelinin gelişmesini kolaylaştırmak üzere yöneticilerden oluşan bir çalışma grubu oluşturdu. Çalışma grubu, bir örgütlenme modelinin geliştirilmesini ve bu değişim sürecinin önündeki engelleri ve potansiyel sorunları kaldırmayı amaçlıyordu.

Temmuz 1993'te, Avustralya sendikal merkezi ACTU'nun Yönetim Kurulu, örgütlenme pratiklerini yerinde incelemek üzere ABD'ye bir delegasyon gönderdi. Bu heyet Örgütlenme Enstitüsü'nün rolünü inceledi ve başarılı bir örgütlenme kültürünün oluşturulmasında önem taşıyan şu noktaları saptadı:

- Sendikanın bir numaralı önceliğinin örgütlenme olduğunu kabul etmek;
- Sendikanın her kademesinde bir örgütlenme kültürü geliştirmek;
- Bütçe ve kadro kaynaklarının önemli bir bölümünün örgütlenmeye ayrılması gerektiğini kabul etmek;
- Örgütlenme hedeflerini hayata geçirmek için sendikanın bütün etkinliklerini bütünleştirmek;
- Ulusal ve yerel düzeylerde örgütlenme hedeflerine yönelik stratejik planlama ve analiz ve ulusal yönden bütünlük taşıyan örgütlenme planlarının geliştirilmesi;
- Geçmişte sadece mevcut üyelere hizmet verilmesinin, yeni üye kazanılmasını engellediğini kabul etmek;
- Hizmet sendikacılığı zihniyetinin, daha yerinde bir deyişle, sadece "hizmet vermeyle" sınırlı bir anlayışın, üye kaybı sorununun üstesinden gelmeye yetmediğini kabul etmek;
- Üyelerin kendileriyle ilgili eylemlere ve kararlara (sözelimi işletme sözleşmesi müzakerelerine, örgütlenme çalışmalarına veya işyerindeki sorunların ve şikâyetlerin çözümü sürecine) katılımını sağlamak. ABD sendikaları, örgütlenme hedeflerini hayata geçirmek için üye katılımını sağlamaya yönelik bu yaklaşımı "örgütlenme modeli" olarak tanımlıyor.

Delegasyon, dönüşünde, Avustralya sendikalarının örgütlenme stratejisinin oluşumunda ABD modelinin esas alınmasını ve ayrıca ABD Örgütlenme Enstitüsü benzeri, bağımsız bir örgütlenme birimi kurulmasını önerdi. ACTU'nun bugünkü "Örgütlenme Merkezi" işte bunun üzerine 1994 yılında kuruldu. Merkezin iki ana hedefi vardı. Birinci hedef, yeni bir sendika örgütçüsü kuşağını eğitmek ve desteklemektir. İkincisi ise bir örgütlenme kültürü geliştirmektir. (Bu konuda ayrıntılı bilgi için, Dünya Sendikal Hareketi Dosyası dizisinden Küreselleşme ve Sendikal Örgütlenme adlı 6 nolu dosyamıza bakabilirsiniz.)

### **Tabana Dayalı Sendikacılık**

Örgütlenme Merkezi'nin çalışmalarında ağırlık noktası, özellikle sendikalaşmanın düşük olduğu sektörlerdeki işyerlerini ziyaret eden, buralardaki sorunları ele alan ve sorunların

ele alınmasında sendikal hareketin oynayabileceği rolü saptayan örgütçüler yetiştirmektedir. Bu girişimler sendikal harekette bir örgütlenme kültürü oluşmasını sağlar.

Örgütlenme Merkezi'nin yöneticilerinden birinin deyişiyile: "Bu, geleneksel alanlarda çalışan insanları tekrar sendikalara kazanmakla değil, yeni sektörlerdeki insanları kazanmakla ilgilidir." 18-25 yaş grubundakilerin sendikal hareketteki düşük temsil oranı (yüzde 20'nin altında), örgütlenme çalışmalarının önündeki ana sorunlardan biridir. Bu nedenle, örgütçülerin profili bu konuda önemli bir noktadır. Örgütlenme Merkezi mezunlarının yaş ortalaması 25'tir, çoğunluğu kadındır ve yüzde 50'den fazlası ikinci bir dil bilmektedir. "Benzerler benzerleri örgütleyebilir". Bir işyerinde örgütlendikten sonra ana sorun, üyelerin katılımını sağlamaya yönelik kalıcı bir örgütlenme kültürü oluşturmaktır.

### **Örgütlenme Merkezi'ne Sendikaların Katılımı**

Başlangıçta birçok sendika örgütçü eğitimi programına kayıtsızdı, ancak ulusal merkez ACTU'nun (Avustralya Sendikalar Konseyi'nin) üst düzey yöneticileri önemli ölçüde politik baskı uyguladıktan sonra üye örgütler programa katılmayı kabul ettiler. Birçok üst düzey sendika yöneticisi sürece açık bir kuşkuyla yaklaşıyordu. Bu tutumun nedeni sadece modelin ABD'den alınmış olması değildi. Ayrıca, örgütçülükten gelmeyen, daha kendilerini kanıtlamamış bu yeni yetmelerin, yani Örgütlenme Merkezi mezunlarının, işyerlerinde kendilerini kabul ettirebileceklerinden kuşku duyuyorlardı.

Kaç adayın eğitim göreceğini sendikaların talebi belirliyordu. Ne var ki, örgütlenme kültürünün sendikalarda kökleşmesi için, bu kültürün sendikal çalışmanın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi gerekiyordu. Bu bağlamda, mezunlarla yapılan görüşmeler, sendikaların hizmet sendikacılığı modelinden örgütlenme modeline geçişlerinde bir dizi can sıkıcı sorunun yaşandığını ortaya koyuyordu.

Sözgelimi, mezunlardan biri, sendikasız yeni bir işyerinde örgütlenmek için yaptığı ilk çalışmalardan şöyle söz ediyor: İşçiler sendikanın sağlayacağı kazanımlar konusunda olumsuz bir tutuma sahip. Genç örgütçü sendikanın üst düzey yöneticilerinden işyerini ziyaret etmelerini istediğinde, yöneticiler, mevcut üyelerin sorunlarıyla uğraştıkları için, birkaç kişiyi bile görecektir zamanları olmadığını öne sürüyorlar. Örgütçü bu birkaç kişinin doğal grup liderleri olduğunu ve üye kazanılmasında etkili olabileceğini vurguluyor. Sendika desteğinin yokluğu, sendikanın uzak ve ilgisiz kaldığı izlenimini pekiştiriyor. İşyerindeki örgütlenme girişimi sonuçsuz kalıyor.

Bir başka mezun, sendikal ayartma sorununa değiniyor. Yeni üye kazanmaya ağırlık verilmesine rağmen, diğer sendikaların üyelerinin ayartılması az rastlanan bir olay değildi. Sendika bunu resmen onaylamamakla birlikte, örgütçüye göre, örtülü bir onay söz konusuydu.

Birçok mezun, eğitim gördükten sonra kendilerine sadece bir yıllık bir istihdam olanağı sağlandığını söylüyor. Mezunlardan biri, çalıştığı sendikanın kendisini bu konuda önceden uyardığını belirtiyor. 50 civarında üye kazanmanın maaşını karşılamaya yeteceğini biliyor. Oysa o 350-400 dolayında üye kazanmış ve bu bile sendikada çalışmaya devam etmesine yetmiyormuş.

Bir üst düzey sendika yöneticisi ise, sendikaların –sübvansiyon sağlanan- bir örgütçü adayını dokuz aylık eğitim dönemi için işe aldığını ve bir süre sonra o kişinin iş sözleşmesini feshettiğini ve daha sonra bir başka aday için başvuruda bulunduğunu belirtiyor. ACTU'nun bu uygulamayı görmezden geldiğini vurguluyor.

Mezunlardan biri yaşadığı bir kültürel soruna değiniyor. Sendika, hizmet sendikacılığı modelinin işleyişine engel olmadığı sürece, örgütlenme çalışmasını yürütecek 'ucuz' işgücü istihdam etmekten memnundu. Örgütlenme Merkezi'nde öğretilen örgütlenme

teknik ve yaklaşımlarının birçoğu kuşkuyla ve olumsuz bir tutumla karşılanıyordu. Özellikle ana sorunları saptamak için belli bir işyerinin üye yapısını ve tarihini inceleme konusunda böyle bir tutum söz konusuydu. Genç örgütçü bu tutumu şöyle anlatıyor: "Onlara işlerini öğretmeye çalıştığımı sanıyorlardı".

Bu son örnek, yeni bir yön kazanma ve kaynakları farklı bir anlayışla yönetme konusunda sendikalarda yaşanan gerginlikleri iyi anlatıyor.

## **Tartışma**

Örgütlenme Merkezi bugüne kadarki faaliyetlerinde bir dizi başarı elde etti. Bunlardan birkaçı, sendikal harekete çok sayıda genç aktivist kazandırması ve çok sayıda sendika kadrosunu eğitmesidir. Bu çalışma programı sonucunda yılda 10.000'in üzerinde yeni üye kazanılması, birçok sendikada örgütlenme konusunda yaklaşım ve tutum değişikliğinin ifadesidir. Ne var ki, hizmet ve örgütlenme sendikacılığı konusunda ikili ya da dengeli bir yaklaşım benimsemek yerine, hâlâ birçok sendika hizmet sendikacılığı modeline kilitlenmekten kurtulamamıştır. Burada şöyle bir etkileşim söz konusudur: Potansiyel üyelerin ihtiyaçlarını anlamaksızın, sendikal hizmet anlayışının değişen taleplere uyum sağlayabilmesi olasılığı yoktur.

ACTU şu olguyu dikkate almaktadır: Uyguladığı programın başarısına rağmen, Örgütlenme Merkezi, üye kaybı sorununun çözümünü tek başına sağlayamaz. Bu dönemde de sendikaların üye kaybının sürmesi bunun kanıtıdır. Bu bağlamda, ACTU, bir örgütlenme modelinin gelişmesini sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır: Tavsiye, yardım ve yönlendirici bilgi sağlamak üzere, Sydney'de, Melbourne'da ve Brisbane'de, ulusal ölçekte erişilebilir telefon merkezleri kurmak; bölgesel örgütlenme kampanyaları geliştirmek; belli kampanyalara kaynak ayırmak.

ACTU'nun geliştirdiği diğer stratejiler arasında ise belli ticari ve mali hizmetlerin (sözelimi konut ödünçleri ve seyahat sigortası hizmetlerinin) yaygınlaştırılması ve sadece belli sendikal hizmetlerden yararlanmak isteyenlere yönelik kısmi üyelik gibi önlemler bulunmaktadır. Bu politikalar özellikle konaklama ve eğlence sektörüyle ve finans sektörüyle ilgili sendikaların üye kazanma çalışmalarında belli bir başarı sağlamıştır.

1999'da ACTU'nun hiyerarşik yapısıyla ilgili bir değişiklik oldu ve Örgütlenme Birimi'nin de katılımıyla, para ve insan kaynaklarına sahip bugünkü Örgütlenme Merkezi kurularak ACTU'nun yeni örgütsel yapısı içinde yerini aldı. Ayrıca, yeni bir strateji belgesi hazırlanarak Avustralya sendikalarının örgütlenme anlayışı onaylanmış oldu (bu strateji belgesinin metni için, Petrol-İş'in dünya sendikal hareketi üzerine dosya dizisinin üçüncü dosyası olarak çıkan Sendikal Örgütlenme adlı kitaba bakınız).

Örgütlenme Merkezi'nin uyguladığı programın başarısının değerlendirilmesinde bir dizi kriterin kullanılması gerekiyor. Programın odak noktası üye kazanılması olduğu için, başarının ana kriteri ya da göstergesi sendika üyeliğidir. İstatistikler, programın uygulandığı dönemde de sendikaların üye kaybının sürdüğünü gösteriyor. Bu durum sendika ve işkollarına göre değişmesine, sözelimi konaklama ve perakende sektörlerinde önemli kazanımlar sağlanmasına rağmen, bu işkollarında istihdamın genellikle geçici nitelikte olması, bu kazanımların kalıcı olmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, uygulanan program, genel üye kaybı üzerinde sınırlı bir etki yaratmıştır.

ACTU açısından, bu, programın genel hedeflerini doğru biçimde yansıtmamaktadır. Program, üye kaybı sorununa ilişkin olarak ACTU'nun benimsediği geniş bir stratejik yelpazenin öğelerinden sadece biridir. Örgütlenme Merkezi'nin ana hedefi, geleneksel hizmet sendikacılığı modelinin yerine geçmek üzere, sendikalarda bir örgütlenme kültürünün geliştirilmesidir. Kültür değişimi ve mali yatırım bağlamında programın başarısı daha iyi anlaşılmalıdır. Ne var ki, yukarıda belirtildiği gibi, birçok sendika hâlâ

geleneksel hizmet sendikacılığı modelini uygulamaya devam ediyor. Başlangıçta birçok sendikanın programa ACTU yönetiminin politik baskısı nedeniyle katılmış olması sendikal hareketteki değişim sürecinin aksaklıklarını pekiştirmektedir. Öte yandan, daha ilerici sendikalarda örgütlenme birimlerinin ve seksiyonlarının oluşması, örgütlenme modelinin yavaş yavaş benimsendiğini göstermektedir.

Mali açıdan, yeni mezun gençlerin örgütlenme çalışmasıyla yarattıkları gelir, bu alana yapılan yatırımların boşa gitmediğini kanıtlamıştır. Bu programın uygulanmasıyla sendikalarda yaratılan yıllık 2,7 milyon doların üzerindeki gelir, bu alana yapılan yatırımın iki katından fazladır. Bu ise katılımcı sendikalar için programı mali yönden cazip kılmaktadır. Ayrıca, bu sürecin daha önce örgütsüz işkollarında yeni üye kazanılması açısından sağladığı uzun vadeli yararlar özellikle dikkate değer.

## **Sonuç**

Örgütlenme Merkezi'nin uyguladığı programın başarısı çeşitli açılardan değerlendirilebilir. ACTU açısından, Örgütlenme Merkezi, sendikal hareketi geleneksel hizmet modelinden örgütlenme modeline taşıyarak canlandıracak strateji içindeki öğelerden sadece biridir. Daha da önemlisi, bu program, üye kaybının acil bir sorun ve bütün sendikaların ortak sorunu olarak ele alınması gerektiğinin Avustralya sendikal hareketi tarafından kabulü anlamına geliyor. Ne var ki, bazı sendikalar örgütlenme modelinin özelliklerini sergiler ve yararlarını devşirirken, bazıları bu programı benimsemek zorunda kalmış, diğerleri ise mevcut üye tabanına hizmetle sınırlı modele saplanıp kalmıştır. Öyle görünüyor ki bazı sendikalar değişime direnmeyi sürdürecekler. Bu sendikalar her ne pahasına olursa olsun eski düzeni korumak istiyorlar.

Genelde, yeni örgütlenme anlayışının toplam üye kaybını gidermeye henüz yetmediği görmezden gelinemez. Bir yazarın deyişiyle: "Bu uzun vadeli bir stratejidir. Örgütsel kültürün değişmesi uzun sürer." Kültürel üstünlük savaşının kazanılmış olduğunu gösteren bazı ipuçları artık var. Ne var ki, işyerindeki yetersiz sendikal faaliyet ile düşük üye sayısı ve örgütlenme arasındaki bağlantı da ortaya çıkmış bulunuyor. Üye kaybının 1990'larda yılda yüzde birin üzerinde seyretmesi ve sendikaların şimdilerde işgücünün yaklaşık dörtte birini temsil etmesi şu gerçeği ortaya koyuyor: Eğer sendikalar gerekeni yapmazsa, üye kaybı sürecek.

Ne var ki, örgütlenme de tıpkı Anka Kuşu gibi, geçmişe saplanıp kalmış değil; yeniden doğmak için ateşten geçmek istediğini gösteriyor. Önümüzdeki birkaç yıl, küllerin soğuyup soğumadığını ya da ateşin harlayıp harlamayacağını bizlere gösterecek.

**Geleceğe Yönelik Stratejiler** adlı rapor Avustralya Sendikalar Konseyi (ACTU) tarafından hazırlanarak 2003 yılında yayımlandı. Biz dosyamıza, üç bölümden oluşan belgenin özellikle örgütlenmeyle ilgili üçüncü, yani son bölümünü alıyoruz. ACTU'nun 1999'da hazırladığı bir önceki önemli strateji belgesi ise dünya sendikal hareketiyle ilgili dosya dizimizin Sendikal Örgütlenme adlı üçüncü kitabında yer alıyor.

## **Geleceğe Yönelik Stratejiler**

### **Giriş**

Sendikalar milyonlarca Avustralyalı'nın hayat standartlarının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynuyor. Son yıllarda bu rolün önemi daha da arttı.

İşçiler çetin engellerle karşı karşıya. İşyerindeki değişim işten çıkarmalara, ücretlerin düşmesine, geçici ve part-time çalışmaya ve eşitsizliğin artmasına yol açıyor.

Maliyetleri kısma arayışı içindeki işverenler ücret ve çalışma koşullarını sürekli baskı altında tutuyor. Bu değişim süreci sendikalarda üye kaybına yol açıyor.

1999 yılında ulusal sendikal merkez Avustralya Sendikalar Konseyi (ACTU) bu sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla bir strateji belgesi yayımladı (bu belge için bkz. Petrol-İş'in Dünya Sendikal Hareketi Dosyası dizisinin Sendikal Örgütlenme adlı 3. kitabı).

Mantık açıklı: Sendikalar, daha adil bir topluma ulaşmak için, yeniden üye ve güç kazanmak zorundaydılar.

1999'dan bu yana birçok sendikanın bu strateji belgesini başarıyla hayata geçirdiği gözleniyor.

Ne var ki 2000 ve 2001'deki sınırlı bir artışa rağmen, 2002'de sendikalar yeniden üye kaybetti. Çünkü işgücünün arttığı alanlarda üye artışı olmuyor. ACTU, sendikal hareketin karşı karşıya bulunduğu sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olmak için, bu yıl iki rapor hazırlıyor. Amaç tartışma başlatmak, değişimi hızlandırmak ve yeni politikalar oluşturmak.

Geleceğe Yönelik Stratejiler adını taşıyan birinci rapor, dört yıl önce 1999'da yayımlanan, dönüm noktası niteliğindeki rapora dayanıyor. Sendikaların üye kazanması, güçlenmesi ve etkinleşmesi için bazı stratejik doğrultuları öne çıkarıyor.

Parçalanmış Gelecekler – Çalışma Yaşamında Yeni Sorunlar adını taşıyan diğer rapor değişimin işçiler ve işgücü üzerindeki etkilerini inceliyor.

Yapılacak çok şey var. İçinde yaşadığımız kritik dönem bütün sendikaların daha adil bir toplum yaratma çabalarını artırmasını gerektiriyor.

Greg Combet, ACTU Sekreteri  
Sharan Burrow, ACTU Başkanı  
Mayıs 2003

## **Önümüzdeki Görev**

Yirmi birinci yüzyılın başlarında, sendikaların önündeki daha adil bir toplum kurma görevi son derece önemli.

Sendikalar bu görevi yerine getirebilmek için ne ölçüde hazır? Bu rapor bu soru üzerine tartışma açmayı amaçlıyor.

Son yıllarda sendikalar ve üyeleri çetin koşullarla karşı karşıya. Sendika karşıtı bir hükümet, adil olmayan iş yasaları ve saldırgan işveren çevreleri ekonomik değişimin acımasız baskısını pekiştiriyor.

Bu koşullarda birçok sendikanın kan kaybı hâlâ sürüyor ve yeni işgücünün ortaya çıktığı alanlarda örgütlenme yeterli olmadığı için üye artışı kolay kolay sağlanamıyor.

Bu nedenledir ki ACTU'nun 1999 tarihli strateji belgesinde vurgulanan örgütlenme ihtiyacı yaşamsal önemini koruyor.

Son dönemde yöneticilerle ve örgütçülerle ülke ölçeğinde çeşitli toplantılarda yapılan görüşmeler, sendikaların bu strateji belgesinin uygulanmasında hayli ilerleme kaydettiğini ortaya koyuyor.

Genelde sendikal kadrolar bu stratejinin değişime katkısı olduğu, ama bu doğrultuda daha fazla çalışmak gerektiği kanısındalar.

Sözgelimi, sadece örgütlenme eğitimine para ayrıldığı için, kadroların eğitimi konusunda etkin sonuçlar alınacağı düşünülemez.

Geleceğe Yönelik Stratejiler adlı bu belge, 1999 tarihli bir önceki strateji belgesinde ele alınan sorunlardan bazılarını yeniden ele alıyor ve daha geniş kapsamlı bazı sorunları tartışıyor. Bu rapor bir önceki belgenin yerine geçmesi için değil, onu tamamlamak ve geliştirmek için hazırlandı.

Rapor üç bölümden oluşuyor:

1. Sendikalar ve toplum
2. Sendikalar ve işyeri
3. Sendikaların yeni üyelere ulaşması

## **Sendikaların Yeni Üyelere Ulaşması**

### **GİRİŞ**

ACTU'nun 1999'daki strateji belgesinin yayımlanmasından bu yana birçok sendika, üye kaybının önüne geçilmesine olanak sağlayacak dönüşümleri hayata geçirdi.

Kaydedilen ilerlemenin büyük bölümü, sendikaların mevcut üyelerinin ve faaliyetlerinin bulunduğu alanlarda yapılan örgütlenmeyle gerçekleşti. İstihdamın büyümekte olduğu sektörlerdeki işçilerin örgütlenmesinde sınırlı bir ilerleme kaydedildi.

Sendika üye sayılarının artış gösterdiği yıllarda bile, bu artış, yeni istihdamın yaratılması sürecine -özellikle hizmet sektöründe- ayak uyduramadı.

Son on yılda yaratılan istihdamın önemli bir bölümü düşük ücretli, geçici işlerdi. Bu istihdam alanları genellikle sendikaların sınırlı olarak var olduğu ya da hiç bulunmadığı işyerlerinde ve işkollarındaydı.

İşyerinde sendika bulunmaması ise işçilerin daha kısıtlı söz sahibi olması, düşük ücret alması ve daha kötü koşullarda çalışması anlamına geliyor.

Avustralya'da sendikalı işçilerle sendikasızların ortalama haftalık ücretleri arasındaki fark 111 dolardır ya da oran olarak yüzde 16'dır. Bu fark kadınlarda daha da büyüktür: 121 dolar ya da yüzde 22,8.

Düşük ücretli, sendikasız işyerlerinin yarattığı rekabet koşulları nedeniyle, bu durum, sendikalı işçilerin ücretleri, çalışma koşulları, vb. üzerindeki baskıyı artırıyor. Ayrıca, eşitsizliğin ve adaletsizliğin artmasına da katkıda bulunuyor.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği sorunları da varlığını sürdürüyor. Hâlâ her yıl işle ilgili 3.000 dolayında ölüm olayı var ve yarım milyon dolayında işçi iş kazalarında yaralanıyor ya da hastalanıyor.

Üye kazanarak güçlenme mücadelesi sendikaların kendi çıkarıyla ilgili bir sorun değildir. Toplumun kıyasına itilen işçiler açısından eşitsizlikle mücadele, hayat standartlarının yükseltilmesi ve adaleti gerçekleştirme sorunudur.

Bu sorunların üstesinden gelmede ilk adım, sendika yönetimlerinin, yeni alanlarda üye kazanma –yeni işçiler örgütlenmesi- konusunu gündemin başına yerleştirme kararlılığını göstermesi olacaktır.

Geleceğe Yönelik Stratejiler belgesinin bu 3. bölümünde, mevcut ana alanların dışındaki işçi kesimlerine ulaşma ve onları örgütlenme sorunu üzerinde durulacaktır. Bu bölümde şu üç konu ele alınacaktır:

- Kaynaklar, araştırma ve planlama
- Uzman örgütlenme ekipleri
- Yeni taktikler

## **1. KAYNAKLAR, ARAŞTIRMA VE PLANLAMA**

### **KAYNAKLAR**

Yeni üyelerin örgütlenmesini finanse edecek kaynakları yaratmak önemlidir.

ABD’de Hizmet Çalışanları Sendikası’nın (SEIU) 1,5 milyon üyesi var. Bu sendika 1996’dan beri 535.000 yeni üye kazanmıştır. Şu an ABD’deki en büyük, dünyada ise en hızlı büyüyen sendikadır. SEIU bütçesinin yüzde 50’sini örgütlenme çalışmalarına ayırmaktadır.

Kaynak arayışında bazı Avustralya sendikaları şu seçenekleri deniyorlar:

- Bazı sendikalar mevcut kaynakları daha verimli kullanarak kaynak yaratıyorlar.
- Sendikanın yedek kaynakları ve yatırım gelirleri örgütlenme çalışmalarının finansmanında kullanılıyor.
- Sınırlı birkaç örnekte, üyelere sağlanan ek katkılar ve aidatlar, örgütlenme projelerinin finansmanında kullanılıyor.

Bütün bunlar mevcut üyelere hizmet sunma göreviyle dengeli bir şekilde bağdaştırılıyor. Örgütlenmeyi finanse etmek için gelirlerini artırma seçeneğini hayata geçiren sendikaların deneyimi gösteriyor ki bu seçenek, mevcut kaynakları sendikal hizmetten örgütlenmeye kaydırma seçeneğinden daha etkin sonuçlar vermiştir.

Eğer Avustralya sendikaları büyüyecekse, örgütlenmeye kaynak sağlamaya daha sistemli bir yaklaşım gerekecektir. Sendikalarca tartışılması gereken seçeneklerden bazıları şunlardır:

- Harcamaların belli bir bölümünü örgütlenmeye ayırmak.
- Gayrimenkul geliri gibi sürekli bir kaynak akışıyla beslenen bir örgütlenme fonu oluşturmak.
- Örgütlenmeye kaynak sağlamak üzere üyelerin katkı ve desteğine başvurmak.
- Üye aidatlarını artırmak.

Bu seçenekler birlikte uygulanabilir.

Ne var ki bütün bunlar, temelde, sendikal büyüme konusunda bağlayıcı bir karar alınmasına bağlıdır.

## ARAŞTIRMA

Örgütlenme hedeflerinin stratejik bir yaklaşımla seçilmesi, örgütlenmenin başarısı açısından önemlidir.

Avustralya'daki ve başka ülkelerdeki deneyim gösteriyor ki sendikalar dikkatle seçilmiş az sayıda örgütlenme hedefine odaklandıklarında örgütlenmede başarılı sonuçlar alınmaktadır.

Hedeflerin bu şekilde seçilmesi dikkatli bir araştırma ve analiz gerektirir.

Bu süreç şu noktaları içermektedir:

- Sendikanın faaliyet alanındaki üyelerin ve üye olmayan işçilerin haritasının çıkarılması.
- Belli başlı işverenlerin ve işyerlerinin saptanması.
- Sendikanın karşı karşıya bulunduğu tehditlerin saptanması.
- Sendikanın etkinliği açısından stratejik önem taşıyan işyerlerinin ya da işverenlerin saptanması.
- Başarılı örgütlenme çalışmalarının taşınabileceği diğer işyerlerinin saptanması.
- Sendikal örgütlenme karşısında işverenin takındığı tutumun ve bunun örgütlenme çalışması üzerinde yaratacağı etkinin analiz edilmesi.
- İşyerlerindeki örgütlenmenin altyapısının –mevcut sendikal ilişkilerin, bağlantıların ya da potansiyel baskı noktalarının- değerlendirilmesi.
- Bir işyerinde örgütlenmek için gerekli kaynakların değerlendirilmesi; sendikanın örgütlenme konusunda elinde bulunan kaynakları dikkate alarak hedefi gerçekçi olarak saptaması gerekiyor.

Bütün bu faktörlerin sendikalarca özenle araştırılması ve dikkate alınması ve az sayıda uygun hedefin örgütlenme için seçilmesi gerekiyor.

Böyle yapılmazsa, sendikal örgütlenme hedeflerinin tepkici bir anlayışla ve rasgele seçilmesi tehlikesi vardır.

Sendikal kaynakların örgüt içinde dağılımı çok zayıf olabilir, en fazla stratejik üstünlüğe ve en büyük başarı olasılığına sahip örgütlenme hedefleri gözden kaçırılabilir.

## PLANLAMA

Sendikal örgütlenme hedefleri seçildikten sonra, dikkatli bir planlama ve kaynak değerlendirmesi yapmak gerekir.

Sendikal planlama süreçleri, örgütlenme hedefinin niteliğine bağlı olarak değişir. Bununla birlikte, ele alınması gereken noktalar şunlardır:

- Mevcut örgütlenme altyapısını değerlendirmek (bağlantılar, hukuksal sorunlar, işyeri yapısı, sektördeki baskı noktaları, vb.).
- İşyerindeki ana sorunları saptamak (anket, yoklama, görüş alınması, vb.).
- Gerekli kampanya malzemesi ve hazırlanışı üzerinde düşünmek.
- Örgütlenmeyi destekleyecek hukuki stratejiler üzerinde çalışmak.
- Sendikanın işçilerle görüşeceği en uygun yerin neresi olduğunu saptamak (işyeri mi, işyerinin dışı mı, yoksa ev mi?). Diğer işyerlerinden temsilci veya aktivist kadrolar yardım edebilecekler mi?
- Gerekli taktikler üzerinde düşünmek. Örgütlenme kampanyasının belli noktalarında işçilerle teke tek görüşme yapılmasını öngören bir program yararlı olabilir mi? Buna nasıl kaynak ayrılacak?



- Kampanya sırasında gerektiğinde başvurulacak sendika dışındaki kaynakları saptamak (ev ziyaretleri, telefonla görüş alınması, hukuk ve endüstriyel ilişkiler konusunda uzmanlık hizmetleri).
- İşverenle başa çıkabilmeye yönelik stratejileri ele almak (kim, nasıl, ne zaman?).
- İşverene tüketici, medya ya da şirket baskısı uygulamak mümkün mü?
- Diğer sendikaların deneyim veya bilgisinden yararlanılabilir mi?
- Örgütlenme projesini destekleyecek kadro veya temsilci eğitimi üzerinde durmak.
- Kampanyanın ana aşamalarını saptamak ve her aşamayla ilgili hedefleri belirlemek.
- İşyerinin ne zaman "örgütlenmiş" olacağını ve sendikal örgütün yerleşik yapılarıyla nasıl bütünleşeceğini belirlemek.
- Kadro, mali ve diğer kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmek.
- Örgütlenme projesinin sendikadaki diğer çalışmalar ve kaynaklar üzerindeki etkisini değerlendirmek.
- Örgütlenme projesine özgü bir bütçe hazırlamak.
- Kampanyanın gelişmesinin nasıl değerlendirileceğini, yetersizlik halinde, sendikanın kampanyaya nasıl ve ne zaman son vereceğini belirlemek.

Etkin planlama ve kaynak sağlamanın yanı sıra doğru hedeflerin seçilmesi, disiplinli, sistemli ve başarılı örgütlenmenin temel koşullarıdır.

## 2. UZMAN ÖRGÜTLENME EKİPLERİ

Avustralya'da ve başka ülkelerde sendikasız işyerlerinde etkin bir biçimde örgütlenen sendikalar, örgütlenme konusunda alan çalışması yapacak uzman ekipler kuruyorlar.

Ne yazık ki Avustralya'da pek az sendika bu yaklaşımı benimsiyor. Bu durum birçok Avustralya sendikasının uzun vadede büyümesi önünde önemli bir engel olarak duruyor.

Sendikaların şunları yapması gerekiyor:

- Yeni alanlarda örgütlenme çalışması yapacak uzman ekipler kurmak.
- Bu ekipleri özel olarak seçilmiş ve eğitilmiş kadrolarla donatmak.
- Ekibi deneyimli ve yetmişmiş bir Öncü Örgütçünün yönetmesini sağlamak.
- Ekibin çalışmalarına gerekli kaynağı sağlamak.
- Ekibin çalışmalarının münhasıran örgütsüz ya da zayıf örgütlenmiş işyerlerindeki örgütlenmeye odaklanmasını sağlamak.

Uzman örgütlenme ekibinin görev alanına şu işler girmelidir:

- Yöneticilerin sendika için bir örgütlenme stratejisi hazırlamasına yardımcı olmak.
- Hedeflenen örgütlenme projelerini saptamak.
- Ayrıntılı bir örgütlenme planı hazırlamak.
- Bir bütçe çerçevesinde çalışmak.
- Hedeflenen projeye yönelik örgütlenme planını uygulamak.

Deneyim gösteriyor ki projeye odaklanmış bir yaklaşım benimsendiğinde, örgütlenme ekipleri daha etkin çalışmaktadır.

Örgütlenmeye proje anlayışıyla yaklaşılması, sendika kaynaklarının daha stratejik ve planlı kullanılmasını sağlayacaktır. Proje bütçesi çerçevesinde, sonuçlar daha kolay değerlendirilebilecek ve mali hesap verme mekanizması daha iyi işleyebilecektir.

## **Öncü Örgütçüler**

- Öncü Örgütçüler, yeni işyerlerinin örgütlenmesinde önemli bir faktördür. Örgütçülerden oluşan ekibi yönlendiren ve koordine eden Öncü Örgütçüler, ABD'de çoğu örgütlenme kampanyasında yaygın olarak istihdam edilmektedir.
- Öncü Örgütçü genellikle 5-7 kişilik bir örgütçü grubuyla çalışır. Bütün çalışmaların genel kampanya stratejisine uygun ve eşgüdümlü (koordine) olmasını sağlar. Örgütçüleri yönlendirir ve destekler, diğer Öncü Örgütçülerle ve üst düzey sendikal kadrolarla bağlantı kurar.
- Avustralya'da öncü örgütçü kadroların istihdamı son derece olumlu sonuçlar veriyor.
- ACTU Örgütlenme Merkezi halen Öncü Örgütçü eğitimiyle ilgili çalışmalarını sürdürüyor. ACTU, Öncü Örgütçülerin eğitim olanaklarını artırmak için, Avustralya sendikaları ile uluslararası sendikalar arasında bir örgütçü alışverişi programı üzerinde çalışıyor.

## **3. YENİ TAKTİKLER**

Bir örgütlenme kampanyası sırasında gelişmeleri sistemli olarak planlamak, izlemek ve analiz etmek üzere, ACTU Örgütlenme Merkezi, bir veri tabanı oluşturdu. Bu veri tabanına işyerleri ve çalışanlarla ilgili bütün bilgiler çapraz bir referans sistemiyle depolanabiliyor.

Avustralya sendikaları yeni örgütlenme taktiklerini giderek daha fazla benimsiyorlar. Bunlar, email ve telefon bağlantıları için listeler oluşturulmasından sendikal kampanya kapasitesini artırmak için toplumsal ve politik ittifaklar oluşturulmasına kadar geniş bir yelpazeye yayılıyor.

Sendikasız işyerlerindeki örgütlenme kampanyalarında özellikle şu iki yeni yaklaşım başarılı sonuçlar veriyor:

- İşçilerle işyeri dışında bağlantı kurulması
- Sendikaların faaliyet alanına yeni yaklaşımlar

## **İŞÇİLERLE İŞYERİ DIŞINDA BAĞLANTI KURULMASI**

Avustralya sendikaları genellikle işyeri içinden örgütlenmişlerdir. Ama örgütlenme hakkı üzerindeki baskılar bu yaklaşımı zorlaştırıyor.

Örgütlenmeye geleneksel yaklaşımlar, işverenlerin husumetini ve örgütlenmede kullandıkları gözdağı yöntemlerini gerektiği kadar önemsememektedir.

Bütün bunlar, özellikle bir örgütlenme kampanyasının ilk aşamalarında, işyerlerinin işçilerle görüşmeye kimi zaman pek elverişli olmayabileceğini gösteriyor.

Bu faktörler şu tür yeni örgütlenme yaklaşımlarını gerektiriyor:

- İşçilerle iş saatleri dışında ve işyerinin dışında görüşmek.
- Tek tek işçilerle iş saatleri dışında evlerinde sistemli bir görüşme yürütmek üzere, yetişmiş örgütçülerden veya temsilcilerden oluşan geniş ekipler kullanmak.
- İşçilerle telefonda görüşmek veya görüşlerini yoklamak üzere sendika çağrı merkezleri oluşturmak.

Örgütlenme kampanyalarının başarısında bu tekniklerin önemli katkısı vardır.

Sonuç olarak, Avustralya'nın deneyimli örgütçülerinden birçoğu, örgütlenilen işyerlerinde ilk ilişkileri artık işyerinde kurmadıklarını vurgulamaktadır.

## **SENDİKALARIN FAALİYET ALANINA YENİ YAKLAŞIMLAR**

Örgütlenmenin yetersiz olduğu işyerlerinde, bölgelerde ya da işkollarında, sendikaların geleneksel faaliyet alanına katı yaklaşımlar, sendikal örgütlenmenin etkinliğini engelleyebilir.

Sendikaların faaliyet alanı konusuna daha esnek ve yenilikçi bir yaklaşım geliştirmek gerekiyor.

Bu bağlamda üç nokta üzerinde durulabilir:

- Örgütlenmenin yetersiz olduğu işkollarına ortak sendikal yaklaşım
- Bölgesel örgütlenme girişimleri
- Geleneksel faaliyet alanının dışında örgütlenme

## **ORTAK YAKLAŞIM**

Deneyim göstermektedir ki yeni ya da örgütlenmenin yetersiz olduğu işkollarında sendikalar arasında faaliyet alanı konusunda çıkabilecek rekabet ya da çekişme, bir işkolunda sendikaların var olmasını engelleyebilmektedir.

Eğer sendikalar bu konuda ortak bir yaklaşım benimseyecek olurlarsa, işkolundaki bütün işçilerin ve sendikaların çıkarları genelde daha iyi savunulmuş olacaktır.

Sözgelimi, gitgide yaygınlaşan çağrı merkezleri konusunda, bir dizi sendika, işçilerin başlangıçta temas kuracağı nokta olarak tek bir ortak telefon numarasından oluşan ACTU Çağrı Merkezi çevresinde bir araya geldi.

Çağrı Merkezi'nde toplanan örgütlenmeyle ilgili bilgi ve veriler ilgili sendikaya iletilmektedir.

Sendikalar işkolu için tek ve standart bir davranış kuralı getirdiler.

Bu ortak sendikal yaklaşım diğer alanlarda da uygulanabilir.

## **BÖLGESEL ÖRGÜTLENME**

Batı Avustralya'daki Pilbara bölgesinde imalat, iletişim, elektrik, inşaat, orman, maden, enerji ve nakliyat işkollarında faaliyet gösteren beş sendika, BHP Billiton çokuluslu şirketinin demir işletmelerinde kendilerini temsil etmek üzere bir sendika örgütçüsü istihdam etmektedir. Projeyi ve bütçeyi ACTU koordine etmektedir.

Proje o kadar başarılı olmuştur ki bir başka çokuluslu şirket olan Rio Tinto'nun Hamersley demir madenindeki örgütlenme çalışmalarında da uygulanmıştır.

Sendikaların işbirliğine dayalı yaklaşım üzerinde ciddi olarak kafa yorması gerekiyor.

## **GELENEKSEL FAALİYET ALANININ DIŞINDA ÖRGÜTLENMEK**

ACTU'nun 2000 yılındaki kongresinde sendikaların benimsediği politika, ACTU'ya, sendikaların geleneksel faaliyet alanlarının dışında örgütlenme önerilerini destekleme yetkisi veriyordu. Bunun gerçekleşmesinin koşulu, bir dizi kritere uygunluktu.

Bu politika, özellikle örgütlenmeye yetecek kaynakları bulunan ama büyüme kapasitesi sınırlı sendikalar tarafından dikkate alınmalıdır.

## **YENİ ÖRGÜTLENME YAKLAŞIMLARIYLA İLGİLİ BİR ÖRNEK OLAY: HAMERSLEY DEMİR MADENİ**

### **Giriş**

1990'ların başlarında, Batı Avustralya'nın Pilbara bölgesindeki demir madenlerinde, maden şirketleri büyük bir sendikasızsızlaştırma kampanyası yürütüyorlardı. Şimdilerde Rio Tinto adlı çokuluslu şirketin elinde bulunan iki maden şirketinin (Hamersley Iron ile Robe River şirketlerinin) o zamanki sahipleri, bireysel sözleşmeleri kullanarak işçilerin örgütlenmesini ve toplu sözleşme yapmasını önlüyordu. Yaklaşık on yıl boyunca bu iki işletmeye sendika giremedi. 1999 yılında BHP adlı şirket Pilbara'daki madenlerinde aynı bireysel sözleşme stratejisini uygulamaya kalkınca, işçiler ve sendikalar bu sefer farklı bir tepki gösterdi. Sendikalar gündemlerinin başına birlik sorununu aldılar. ACTU'nun ve Batı Avustralya sendikalarının desteğiyle, kapsamlı bir örgütlenme stratejisi geliştirildi. O bölgedeki beş sendika, bütün sendikalar adına çalışma yapmak üzere bir sendika örgütçüsü istihdam etmeye başladı. Uygulanan sendikal strateji başarılı sonuç verdi. BHP'deki bireysel sözleşme uygulaması durdu.

### **Örgütlenme Olanığı**

2002 başlarında, çokuluslu Rio Tinto, Pilbara madenlerindeki işçilerle sendikayı devre dışı bırakarak sözleşmeler yapmaya çalıştı. Bölgedeki şirketlerde sendikal altyapı sınırlı olmasına rağmen, sendikalar, iki haftadan daha kısa bir süre içinde yürüttükleri kampanyayla, Rio Tinto işçilerini, yapılacak oylamada şirket önerisine karşı çıkmaları halinde sahip olacakları seçenekler konusunda bilgilendirdiler. Birlik yine sendikal gündemin birinci maddesiydi. Bütün örgütlenme çalışması Batı Avustralya Sendikalar Birliği'nin çatısı altında yürütüldü. Basılı malzemeler dağıtıldı, yerel gazetelere ilanlar verildi. Parklarda, kahvelerde ve kapalı mekânlarda toplantılar yapıldı. Oylama günü geldiğinde, Rio Tinto'nun iki ayrı işyerinde çalışan işçilerin çoğunluğu şirketin önerisini reddetti.

### **Hedefle İlgili Araştırma**

Hayır oyu işçilerin sendikal seçeneklerini artırdı. Kampanya, Rio Tinto'daki işçilerle ilişki ağları oluşturmak üzere sendikaların birlikte etkin bir çalışma yapabileceklerini gösterdi. Ama sendikalar Rio Tinto'da yeniden örgütlenmenin zorluğunu gerçekçi bir şekilde değerlendirdiler. İlk adım, gerçek bir örgütlenme olanağının var olup olmadığını değerlendirmek oldu. ACTU, durumu araştırıp analiz etmek üzere bölgeye bir Öncü Örgütçü gönderdi.

### **İşçilerin Sorunlarını Anlamak**

Yapılan analizler, Hamersley'deki işyerinde örgütlenme olanağının bulunduğunu ortaya koydu. Madencilik işkolundaki sendikalar, işçilerin ana sorunlarının saptanması amacıyla ortak bir proje başlattılar. Ana sorunlar konusunda bir araştırmacının yönetiminde Hamersley işyerindeki işçilerden toplanan bilgi ve veriler örgütlenme stratejisinin geliştirilmesinde son derece yararlı oldu.

### **Sendikaların Geleneksel Faaliyet Alanı Üzerinde Yeniden Kafa Yormak**

Yapılan araştırma çalışması, sendikalarca benimsenen ortak yaklaşımın örgütlenme açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koydu. Haziran 2002'de, sendikalar, Hamersley'de örgütlenmeyi yürütecek bir ACTU örgütçüsünün yapacağı çalışmaların

birlikte finanse edilmesinde anlaştılar. Örgütlenme çalışması (işyerinin haritasının çıkarılması ve işyerinde bir ilişki ağı kurulması) başlangıçta işyerinin dışından yürütüldü. İşçileri sendikaya üye kaydetmek amaçlanmıyordu, işçilerden Hamersley işyerindeki sendikal örgütlenmenin gelişmesi için kurulan fona katkıda bulunmaları istendi.

## **Yeni Taktikler**

Kasım ayına gelindiğinde, görevlendirilen örgütçü geniş bir ilişki ağı kurmuştu ve bir işyeri örgütlenme komitesi faaliyete geçmişti. Sıra işçileri evlerinde ziyaret etmeye gelmişti. ACTU Örgütlenme Merkezi'nin yardımıyla, 6 sendikadan ve 5 eyaletten 22 sendika örgütçüsü Pilbara'da bir araya geldi. Öncü Örgütçüler belirlendi, ekipler oluşturuldu ve hedefler saptandı. 2 gün boyunca yaklaşık 230 ev ziyaret edildi. Ziyaretler çok başarılı sonuçlar verdi. Yeni bağlantılar kuruldu, yeni sorunlar saptandı ve işçilerin yarısından çoğu örgütlenme fonuna düzenli katkıda bulunmayı kabul etti.

Daha alınacak çok yol olmakla birlikte, Hamersley örgütlenme kampanyası gitgide güç kazandı. Sendikal örgütlenmeye verilen destek ve örgütlenme çalışmasına katılım artmaya devam ediyor. Sendikalar, Hamersley'deki işçilerin ücret ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilen ortak ve koordine bir stratejiyi uygulamaya başladılar.

## **Özet**

### **1. KAYNAKLAR, ARAŞTIRMA VE PLANLAMA**

Örgütlenme konusunda sendikanın yönetimi düzeyinde bağlayıcı bir karar alın.

Sendikanın bağlayıcı kararını örgütlenmeye ayrılacak kaynaklarla destekleyin. Bu konuda şu tür seçenekler dikkate alınabilir:

- Sendikanın mevcut harcamalarının daha büyük bir bölümünü örgütlenmeye ayırmak.
- Bu amaçla bir örgütlenme fonu oluşturmak.
- Üye aidatlarını artırmak ya da üyelerin örgütlenmenin finansmanına katkılarını sağlamak.

Sendikanın faaliyet alanındaki işkolları ve işyerleriyle ilgili araştırma ve analizler yapın ve örgütlenme konusunda hedeflenen sendikasız işyerleri arasından, üstesinden gelinebilecek sayıda işyerini seçin.

Yeni örgütlenme projeleri için dikkatli bir planlama, kaynak sağlama ve bütçe oluşturma çalışması yapın.

Gerektiğinde örgüt dışındaki kaynaklardan ve uzmanlık çalışmalarından yararlanın.

### **2. UZMAN ÖRGÜTLENME EKİPLERİ**

Yeni alanlarda örgütlenmek için, deneyimli bir öncü örgütçünün yönetiminde bir örgütlenme ekibi oluşturun.

Bu ekibin yeterli kaynaklara ve becerilere sahip olmasını sağlayın.

Örgütlenme girişimlerinin açık hedefleri bulunan bir proje yaklaşımı içinde olmasını sağlayın.

Örgütlenme girişimleri için somut planlar ve bütçeler oluşturun.

Sonuçları gerçekçi planlara göre ölçün ve değerlendirin.

Öncü örgütçülerin yetişmesini hızlandırmak için, dış ülkelere yönelik örgütçü değişim programına katılmalarını sağlayın.

### **3. YENİ TAKTİKLER**

Örgütlenmede hedef olarak seçilen işyerlerindeki işçilerin tutumlarını sistemli olarak inceleyin.

Çalışma saatleri dışındaki örgütlenme yöntemlerini (telefonla arama ve ev ziyaretleri gibi) göz ardı etmeyin.

Sendikaların faaliyet alanlarına geleneksel yaklaşımlar üzerinde yeniden kafa yorun ve şu yöntemleri uygulamanın koşullarını yaratın:

- Yeni alanlarda ve işkollarında örgütlenmeye ortak sendikal yaklaşım.
- Bölgelerde örgütlenmeye ortak, işbirliğine dayalı ya da bireysel sendikal yaklaşımlar.
- Sendika mevcut faaliyet alanı çerçevesinde hareketsiz kalıyorsa, sendikanın geleneksel faaliyet alanı dışında kalan örgütlenme çalışmalarına ACTU'nun desteğinin sağlanması.