

# Küresel Kapitalizm ve Sendikal Kadrolar *Güney Afrika Deneyimi*

# DÜNYA SENDİKAL HAREKETİ DOSYASI 2

---

# **KÜRESEL KAPİTALİZM VE SENDİKAL KADROLAR**

***Güney Afrika Deneyimi***

## Sendikal Güç Birliği Platformu

Hazırlayan : SGBP Uluslararası İlişkiler Çalışma Grubu

Grafik Tasarım ve Baskı : Gün Matbaacılık Reklam Film Basım Yayın Tic. Ltd. Şti.  
Adres : Beşyol Mh. Akasya Sk. No:23/A Küçükçekmece/İstanbul  
Tel : (212) 580 63 81  
Baskı Tarihi : Şubat 2013

Sendikal Güç Birliği Platformu adına Petrol-İş Sendikası Dergisi eki olarak yayımlanmıştır.

## İçindekiler

Sendikal hareket hangi yöne gidiyor?.....	13
Toplumunu dönüştürmek için kendimizi dönüştürmek Örgütü etkinleştirmek .....	17
Sendikal istihdamda kuşaklar arası geçiş: COSATU sendikalarında kadro devrinin örgütsel etkileri .....	51
Güney Afrika'da örgütsel yenilenme ve tamgün sendika kadrolarındaki yeni ayrışmalar.....	79

## Önsöz

Son yıllarda dünyada ve Türkiye’de sendikal hareketten söz edilirken, bazen “kriz” bazen başka kavramlar eşliğinde esas olarak bir gerileme döneminden bahsedilmekte. Herkes hem-fikir ki sendikaların “Altın Çağı” olarak tanımlanan, büyük ve güçlü sendikaların varlığı ve pratiği ile şekillenen dönem geride kaldı. Sendikaların güç, üye ve prestij kaybettiği, sendikaların ve sendikacılığın yaslandığı dayanışma, eşitlik, adalet gibi kavramların örselendiği bir “ara dönem” yaşanıyor. İktisadi, sosyal, siyasal bir dizi faktörün etkisi altında yaşanan bu dönemde, sendikaların mücadele gücünü ve etkisini yitirmesi, işlevlerinden uzaklaşması, varlığının da sorgulanmasına yol açıyor. Ülkeden ülkeye bazı farklılıklar gösterse de durum dünyanın çeşitli coğrafyalarında aşağı yukarı aynı.

Tablo böyle olunca bu ara dönemden çıkış arayışları sendikaların bugünü ve geleceği açısından hayatiyet kazanmış durumda. Basın-İş, Belediye-İş, Deri-İş, Hava-İş, Kristal-İş, Petrol-İş, Türkiye Gazeteciler Sendikası, Tek Gıda-İş, Tez Koop-İş ve TÜMTİS sendikaları tarafından oluşturulan **Sendikal Güç Birliği Platformu** böyle bir arayışın parçası olarak gündeme geldi. “Ne yapmalıyız?”, “Nasıl bir yol izlemeliyiz?” vb sorulara yanıt ararken temel amacımız, demokratik iradenin, özgürlükçü bir tartışmanın biçimlendirdiği eylem ve mücadele çizgisi ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmeye çalışırken ulusal kaynakların ve deneyimlerin yanı sıra uluslararası planda üretilmiş metinlerden, referans olabilecek kaynaklardan, mücadele ve örgütlenme deneyimlerinden de yararlanmamız gerekiyor. Dünyanın çeşitli yerlerinde işçiler ve sendikalar yaşadıkları sorunları aşmak için “Ne tür politikalar sergiliyorlar?”, “Nasıl yaklaşım taşıyorlar?”, “Hangi eylem yöntemlerini kullanıyorlar?”, “Benzerliklerimiz neler, farklılıklarımız neler?” bun-

ları bilmemiz, öğrenmemiz, incelememiz şart. Yenilenmeyi, kendini aşmayı önüne koyan, bunu şiar edinen her harekette olduğu gibi bizim için de bu büyük bir ihtiyaç.

Bu ihtiyacı, **Sendikal Güç Birliği Platformu**'nu oluşturan sendikalarımızın uluslararası ilişkiler uzmanı arkadaşlarımızın yapacağı yayın çalışmaları aracılığı ile karşılamayı düşünüyoruz. Kitap formatında ya da dergilerimiz ve web sitelerimiz için hazırlanacak dünya sendikal hareketi dosyalarımızı düzenli olarak yayımlamayı, tartışma metni olarak zihinsel ve fikri yenilenme arayışımızın parçası haline getirmeyi öngörüyoruz. Yararlı olması umudu ve dileğiyle, emeği geçen arkadaşlarımızın tümüne çok teşekkür ediyoruz.

## **Sendikal Güç Birliği Platformu**

### **Merhaba,**

Küresel Kapitalizm ve Sendikal Hareket adlı ilk dosyamızda tartışılan süreçler bu ikinci dosyamızda sendikal kadrolar bağlamında ele alınıyor. Başka bir deyişle, küresel kapitalizmin gelişme süreçleri bağlamında sendikal kadroların nasıl bir oluşum seyri izlediği -Güney Afrika deneyimi üzerinden- tartışılıyor.

Sendikal hareketteki değişimin sendikaların istihdam ettiği tamgün sendika kadrolarının rolü üzerindeki etkileri nelerdir? Aktivist örgütçü tipi ortadan kalkıyor mu? Günümüzdeki sendika kadrolarının özellikleri neler? Kuşak değişiminin bu oluşumda ne kadar payı var?

Tamgün sendika kadroları bir yandan sendikal çalışmada etkinliği artırırken, diğer yandan sendikal demokrasiyi tehdit mi ediyor? Eğer öyleyse, bu ikilemin çözülmesinde hangi seçenekler söz konusu?

Dünkü sendikal kadrolar nasıl düşünürdü ve çalışırdı? Bugünküler nasıl düşünüyor, nasıl çalışıyor?

Bu ve benzeri soruları 21. yüzyıla girerken açıkça gündemine alan Güney Afrika sendikal hareketi bu dosyamızın konusunu oluşturuyor.

Sendikal alanda hazırlanan raporlar sendikal kadroların zihin modelini yansıtır. Kadrolar nasıl düşünüyor, nasıl çalışıyor, nasıl öğreniyor, bütün bunları raporlardan da okuyabilmemiz mümkündür. Bu nedenle, dünya sendikal hareketinde ilginç bir örnek oluşturan, Güney Afrika Sendikalar Kongresi'nin (COSATU) hazırladığı September Raporu'nun 9. bölümünü dosyamıza aldık. Bölüm "Toplumunu dönüştürmek için kendimizi dönüştürmek" başlığını taşıyor.

Raporun bütünü ve özellikle bu bölümü dünya sendikal hareketinde az rastlanır bir cesaretle kadro sorununu irdeliyor ve bu konuda yeni açılımlar getirmeye çalışıyor. En önemlisi, rapor, bir reçete ya da şablon değil, bu alanda açılacak tartışmanın çıkış noktası olmayı amaçlıyor.

Eddie Webster ile Glenn Adler'in yazısı ve özellikle Sakhela Buhlungu'nun makaleleri ise ilginç analizler ve değerli perspektifler içeriyor.

### **Dostça selamlar.**

*Eddie Webster ve Glenn Adler Güney Afrika'da Witwatersrand Üniversitesi'nde sanayi sosyolojisi bölümünde öğretim üyesi. Her ikisi de Güney Afrika sendikal hareketi üzerine çalışıyor. Özellikle September Komisyonu Raporu'yla ilgili bölümlerini verdiğimiz aşağıdaki yazı Southern Africa Report adlı derginin Kasım 1997 sayısından kısaltılarak alındı.*

## **SENDİKAL HAREKET HANGİ YÖNE GİDİYOR?**

*Eddie Webster ve  
Glenn Adler*

Güney Afrika Sendikalar Kongresi'nin (COSATU) Eylül 1997'de yapılan 6. Ulusal Kongresi federasyonun 1985'te kuruluşundan bu yana en önemli çalışma toplantısıydı. Federasyon çalışmalarını eleştirel bir gözle kapsamlı bir şekilde gözden geçirdi ve küresel ekonominin baskılarıyla karşı karşıya olan yeni bir demokraside izleyeceği yeni stratejileri tartıştı.

Tartışmanın odağında, COSATU ikinci başkan yardımcısı Connie September'ın başkanlığındaki komisyonun (September Komisyonu'nun) hazırladığı, Sendikaların Geleceği konulu 234 sayfalık rapor vardı.

Raporun yaklaşımı sendikal harekete yönelik tutumda genel bir değişimi gösteriyor. Rapor ve kongre çalışmaları Güney Afrika'da sendikal hareketin tarihinde bir dönüm noktasıdır. Aslında rapor dünyanın başka yerlerinde aynı sorunlarla karşı karşıya olan ilerici sendikalar için bir model oluşturuyor.

September Komisyonu Raporu benzeri görülmemiş bir belgedir. 1920'lerdeki Sanayi ve Ticaret İşçileri Sendikası'ndan 1950'ler ve 1960'lardaki Güney Afrika Sendikalar Kongresi'ne (SACTU) kadar, Güney Afrika'da işçi hareketinin geleceğini şimdiye kadar hep iş çevreleriyle işbirliği içinde baskıcı bir devlet belirledi. Her sendikacı kuşağı kendisinden önceki bu hareketin kalıntılarına dayanmak zorunda kaldı.

Günümüz sendikaları bu yazgıdan kaçınmayı bildi. Apartayda (ırkçı rejime) karşı mücadele koşullarında örgütlerini koruyup



üye sayılarını artıran sendikalar, kazanımlarını pekiştirebilecekleri daha ilerici bir politik ve endüstriyel ilişkiler çerçevesinin oluşmasını sağladılar.

Ama ekonomik liberalleşme kolay kolay üstesinden gelinemeyecek yeni sorunlar ortaya koyuyor. Bu sorunların yanı sıra, COSATU iki zorlukla daha karşı karşıya. Birincisi, ekonomik liberalleşmeye uygun ekonomik politika değişikliğinden sorumlu hükümetteki bir partiyle ittifak içindeyken COSATU'nun bu tehditlere tavır geliştirmesi gerekiyor. Afrika Ulusal Kongresi (ANC) ile ilişkisini yeniden oluşturması, muhalefet ve destek konusunda yeni bir davranış normu belirlemek anlamına geliyor. İkincisi, politika oluşturmaya katılmaktan kaçınan küçük bir muhalefet hareketiyken on küsur yıl önce oluşturduğu örgüt yapılarını ve pratiklerini COSATU'nun yeniden oluşturması gerekiyor.

Bu sorunların üstesinden gelmeye çalışmak, otoyolda hız şeridinde süratle giderken arabayı yenilemeye benziyor. 1996 başlarında COSATU'yu bir sonraki yüzyıla taşıyacak "vizyonu, hedefleri ve stratejileri" geliştirmek üzere September Komisyonu çalışmaya başladığında COSATU'nun üstlendiği görev tamına buydu.

Komisyonun sadece siyah işçi sınıfı entelektüellerinden oluşması, araştırmada ve yazımda nihai kontrolün onlarda olması dikkat çekicidir. Birçok beyaz yöneticinin hükümete katılmak üzere sendikalardan ayrılması nedeniyle işçi hareketinin "beyin ölümü"nden dem vuran yaygın söylentilere son nokta böylece konmuş olsa gerek. Komisyon işçi hareketinin entelektüel canlılığının sürdüğünü ve mevcut sendikal kadroların yöneticilik sorumluluğunu üstlenmeye istekli olduğunu ortaya koyuyor.

September Komisyonu, COSATU'nun mevcut durumunun, hiçbir şeyi saklamadan, dikkatli bir analizini yapıyor. Özellikle ulusal ve bölgesel yapılarla ilgili örgütsel zaafılar, toplumsal cinsiyet eşitliğinin gerçekleştirilememiş olması, temel politikalarda ve vizyonda belirsizlik gibi konularda hayli sert eleştiriler içeren saptamalar yapıyor.

Geçiş sürecinde birçok önemli aktör stratejik vizyonunu ortaya koydu. Ama pek azı örgütsel zaafılarını açıkça saptama ve bu zaafıların üstesinden gelmek için radikal önlemler önerme cesaretini gösterdi.

Raporun özünü örgütsel yenilenme oluşturuyor. Benimsenen toplumsal sendikacılık anlayışıyla, sendikalar sadece olaylara tepki vermekle yetinmek yerine, aktif müdahaleci (proaktif) bir tutum takınıyor, inisiyatif üstleniyor ve gündemi belirleme arayışına giriyor. Bu, raporda açıkça vurgulandığı gibi, federasyonun köklü bir şekilde yeniden yapılanmasını gerektiriyor. Rapor COSATU genel merkezini örgütün "makine dairesi" haline getirmeyi öneriyor. Bu bağlamda, tamgün çalışacak yöneticilerin sayısının ikiden altıya çıkarılmasını ve yöneticilerin daha düzenli toplanmasını öngörüyor. Tamgün sendikal kadrolara verilen yetkideki artışı dengelemek için ise üye örgütlerden gelecek 300-500 delegeden oluşan (politika kararları alma yetkisine sahip mini bir kongre olarak her yıl toplanan) yeni bir Merkez Komitesi kurulması öneriliyor. Raporda ayrıca, COSATU'nun bölgesel ve yerel örgüt yapılarının yetki ve kaynaklarının güçlendirilmesi, COSATU departmanlarının takviye edilmesi ve üye sendikaların daha az sayıda, daha büyük ve güçlü örgütler halinde birleşmesinin teşviki öneriliyor. Bütün bu değişiklikler COSATU'nun öngörülen politikalarına -ilk kez- güç kazandırabilecek bir örgüt anlamına geliyor.

Kongrede September Komisyonu'nun önerileri tartışıldı. Kongre -tamgün kadroların sayısının artırılması dahil- örgüt merkezinin güçlendirilmesi önerilerini kabul etti. Merkezileştirmeye yönelik bu önerilerle işçi denetiminin zayıflaması olasılığı konusunda kaygılar dile getirildi. Bir Merkez Komitesi kurmak ve COSATU yerel yöneticilerini ve yapılarını güçlendirmekle yeterince çözüme kavuşmayan bir sorundu bu.

September Komisyonu raporu bir şablon değil, hayati önemdeki sorunlar konusunda tartışma açmayı amaçlıyor. Varılmış bir sonuç değil, tartışmanın çıkış noktası.

## **Bölüm 9**

### **TOPLUMU DÖNÜŞTÜRMEK İÇİN KENDİMİZİ DÖNÜŞTÜRMEK ÖRGÜTÜ ETKİNLEŞTİRMEK**

Bu bölüm COSATU'daki ve ona üye sendikalardaki örgütsel sorunlar üzerinde duruyor. Etkin, demokratik ve dinamik bir örgüt yaratmaya ve örgütsel kapasiteyi artırmaya yönelik öneriler getiriyor.

#### **1. Mevcut durum**

Bir COSATU bölge yöneticisi Komisyon'a şöyle dedi: "Hep toplumun dönüşümünden, devletin dönüşümünden, işyerinin dönüşümünden söz ediyoruz; kendimizi dönüştürmekten hiç söz etmiyoruz. Toplumu dönüştürmeden önce kendimizi ve örgütümüzü dönüştürmemiz gerekiyor. Kendimizi etkinleştirmemiz gerekiyor."

Komisyon Raporu'nun bu bölümü kendimizi, örgütlerimizi ve çalışma biçimimizi dönüştürmekle ilgili.

COSATU'nun hedefleri işçi haklarını savunmak, çalışma koşullarını ve ücretleri iyileştirmek ve toplumun dönüşümüne katkıda bulunmaktır. Bu hedefler raporun önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınıyor. Ama bu hedeflere ulaşmak için, COSATU'nun etkin, demokratik ve dinamik bir örgüt yaratması gerekiyor. Bunu yaparken tarihinden yararlanabilir.

Son yirmi yıl boyunca COSATU örgüt olarak son derece *etkinci*. İşverenlerin ve devletin acımasız baskısına rağmen gelişti.

Sendika ve işçi hakları konusunda kazanımlar elde etti, ücretleri ve çalışma koşullarını iyileştirdi. Politik yönden apartayd rejimine karşı koydu ve sonunda, öbür güçlerle birlikte, rejime boyun eğdirdi.

COSATU ve ona üye sendikalar, başlangıçtan beri, işçi denetimi/kontrolü *demokratik* ilkesine uygun olarak faaliyet gösterdi. Örgütün etkinliği - varlığını sürdürmesi, işçiler arasında birliği sağlaması, yöneticilerini koruması ve üyelerini harekete geçirmesi- açısından bu hayati önemdeydi.

COSATU'ya üye sendikalar daima son derece *dinamik* oldu. Hep yeni örgütlenme biçimleri, yeni taktikler ve kampanyalar oluşturdular. Karşılarındaki güçlerin oluşturduğu kurumları -sözelimi hukuku, endüstri konseylerini- yaratıcı bir biçimde ve kendi yararlarına kullanmayı becerdiler. İşyeri temsilci komiteleri ve işyeri temsilci lokalleri gibi yeni yapılar kurdular. Buraları işçi yaratıcılığının merkezleri haline geldi. COSATU sendikalarının tarihi dinamik enerjinin, yenilenmenin, işçilere inisiyatif tanımanın tarihidir. Bunsuz asla varlıklarını sürdüremez ve gelişemezlerdi.

COSATU ve üyesi sendikalar hâlâ etkin, demokratik ve yaratıcı mı? Birçok bakımdan, evet öyleler. Üye sayısı hâlâ artıyor. Güney Afrika toplumunda büyük nüfuza sahipler. Sözelimi Çalışma İlişkileri Yasası'nın görüşülmesinde ve lokavt maddesine karşı mücadelede son derece etkin davrandılar.

Ne var ki COSATU örgütleri olabileceğinden ya da olması gerekenden çok daha az etkin, demokratik ve yaratıcı. Bunun nedenlerinden bazıları şunlar:

- Apartaydın sona ermesi, sendikalarda vizyonun ve ortak ideolojinin zayıflamasına yol açtı.
- Demokrasinin kurulmasıyla, sendikalar geçmiştekinden daha karmaşık muazzam sorunlarla uğraşmak zorunda kaldı.

- Mücadele koşulları değişti: 1980'lerde sendikaların itici gücü tabandan gelen militanlık ve yaratıcılıktı, bugün ise devlet ve işverenlerle ulusal düzeyde müzakereler önem kazandı.
- Sendikalar deneyimli kadrolarını ve işçi liderlerini devlete ve iş çevrelerine kaptırdı.
- Sendikalar çok büyük örgütler haline geldi; bu tür örgütlerde demokrasiyi, etkinliği ve yaratıcılığı sürdürmek daha zor.
- Toplumda siyah orta sınıfın hızla büyümesi ve bununla birlikte ortaya çıkan köşeyi dönme kültürü, sendikaların geleneksel dayanışma kültürünü yok ediyor.
- Kaygı uyandırıcı örgütsel trendler -hizmet yokluğu, beceri yokluğu, disiplin yokluğu, kararlılık yokluğu- var. Bu trendler, üzerinde durulmazsa, krize yol açabilir.

Koşullardaki bu değişim sonucunda, COSATU ve ona bağlı sendikalar stratejik kapasite ve vizyon kaybı tehlikesiyle karşı karşıya. COSATU sendikaları genellikle gününbirlik bir anlayışla faaliyet gösteriyor; başkalarının inisiyatiflerine tepki veriyor, kendileri inisiyatif kullanmıyor. Bu tür anlık, tepkici ve verimsiz sendikacılık *Zikzak sendikacılığı* diye adlandırılabilir (bkz Seçenekler).

Ama COSATU, sendikalarının uğrunda mücadele ettiği geçiş sürecinin mağduru olmasına izin veremez. Örgütsel sorunların üstesinden gelmek ve etkinliği, demokrasiyi ve yaratıcılığı geliştirmek için alınabilecek birçok önlem var. Bu bölümde, örgütteki bazı sorun alanlarını analiz ediyoruz ve bu konuda sağlanacak dönüşümlerle ilgili görüşlerimizi açıklıyoruz.

## 2. Seçenekler

COSATU ve ona üye sendikaların bu örgütsel sorunları çözme konusunda üç seçeneği var.

## 2.1 Parçalar halinde değişim

COSATU ve üye sendikalar örgütlerinin etkinliğini artırmak için her somut duruma yönelik parçalar halinde değişimler yapılabilir. Bu verimsiz bir yaklaşım olacaktır. Eski alışkanlıklar ve değişime direniş nedeniyle değişim çabaları etkisizleşecektir. Örgütsel sorunlar birbiriyle bağlantılıdır ve dokunulmadan bırakılan sorunlar öbür sorunları çözme çabalarını etkisizleştirecektir. Sonuç muhtemelen Zikzak sendikacılığı olacaktır.

## 2.2 Teknokratik değişim

COSATU ve üye sendikalar örgütsel sorunlara teknokratik çözümler arayabilir. Bu ise piyasadaki ücretler üzerinden uzmanlar ve meslek insanları -iktisatçılar, hukukçular, yöneticiler, mühendisler, araştırmacılar- istihdam etmek anlamına gelecektir. Burada önemli olan “verimlilik” olacaktır. Bu tür teknokratik yaklaşım sendikanın kültürünü değiştirebilir, işçi liderlerinin yabancılaşmasına ve güç kaybetmesine yol açabilir. Sendikalar işçi sınıfı örgütleridir ve demokrasinin gelişmesine katkıda bulunmayacak ya da işçileri güçsüzleştirecek nitelikteki kapitalist verimlilik anlayışları karşısında dikkatli olmak zorundadır. Sonuç örgütün güç kaybı olacaktır.

## 2.3 Örgütsel yenilenmeye yönelik program

COSATU ve üye sendikalar etkin, demokratik ve yenilikçi bir örgüt yaratmaya yönelik, sistemli ve uzun vadeli bir örgütsel yenilenme programı benimseyebilir. Böyle bir programın itici gücü federasyon ve ona üye sendikaların yönetimi olacaktır ve bütün sendikal hareket bu programa kararlılıkla bağlı olacaktır. Program çerçevesinde meslek insanları ve uzmanlar istihdam edilebilecek, ama bu, örgütsel sorunların çözümünün anahtarı olarak görülmeyecektir.

## 3. Vizyonumuz

COSATU ve ona üye sendikalar yukarıdaki üçüncü seçeneği -örgütsel yenilenme programı, sendikal hareketi dönüştürmeye yönelik program seçeneğini- benimseyebilir. Bu rapor-

da toplumsal sendikacılık vizyonumuzu geliştirdik. Toplumsal sendikacılık demokrasiyi güçlendirmek ve genişletmek için, zenginliği, geliri ve erki yeniden dağıtmak için, kamu sektörünü dönüştürmek için, işyerini demokratikleştirmek için ve yeni işçileri ve sektörleri örgütlemek için aktif yönlendirici (proaktif) mücadele verir. COSATU anlık, tepkici, zikzak çizen bir sendikal hareket olursa, bu toplumsal sendikacılık programını hayata geçiremeyecektir. Örgütün uzun vadeli programlar geliştirip uygulamaya yönelik stratejik kapasiteyi oluşturması gerekiyor.

COSATU'nun örgütünü yenilemekte, kendini dönüştürmekte hedefi, demokratik Güney Afrika'nın yeni koşullarında etkin, demokratik ve yenilikçi bir örgüt inşa etmek olmalıdır. Bu kendini dönüştürme projesinde örgüt kendi geleneklerinden yararlanmalıdır. Ayrıca, örgütü güçlendirecekse ve yeni gerçeklikle başa çıkma olanağı sağlayacaksa, yeni yöntemler, yeni yapılar ve yeni çalışma biçimlerini benimsemeye de hazır olmalıdır.

**Örgüt etkin olmalıdır:** Etkin olmak için, bir sendikanın ya da federasyonun belirgin hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için politikaları ve stratejileri ve politikalar ile stratejileri uygulama yeteneği olmalıdır. Son olarak, örgütün politikaları ve stratejileri hedeflerine ulaşmaya uygun olmalıdır.

Bir sendikanın belirgin hedefleri var, ama o hedeflere ulaşmasını sağlayacak politikaları ve stratejileri yoksa, o sendika etkinlikten yoksun kalacaktır. Sendikanın belirgin hedefleri ve politikaları ile stratejileri var, ama uygulama kapasitesi yoksa, o sendika etkinlikten yoksun olacaktır. Sendikanın politikalarını ve stratejilerini uygulama kapasitesi var, ama politikalar ve stratejiler yanlıışsa, hedeflerine ulaşmada örgüt yine etkinlikten yoksun olacaktır.

Bir sendikanın etkin olabilmesi için, işlevlerini yerine getiren yapılara sahip olması gerekir. Politikaların ve stratejilerin süreklilik içinde geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekiyor. Çalışma planlanmalıdır. Programlar uygulanmalı ve izlenmelidir. İşler sistemlere ve rutinlere uygun olarak verimli bir şekilde

de yürütülmelidir. İhtiyacı olanlara gereken bilgi sağlanmalıdır. İstihdam edilen kadrolar ve işçi liderleri nitelikli, bilgili, yaratıcı olmalı ve ekip halinde çalışmalıdır. Kıt kaynaklar (insan kaynakları, maddi ve mali kaynaklar) etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

**Örgüt demokratik olmalıdır:** Demokrasi güçlü, etkin bir örgüt inşa etmenin aracıdır. Sendika işçilerin birliğine, dayanışmasına ve bilgisine dayanır. Bu ise ancak yöneticilerin seçildiği ve hesap verdiği ve üyelerin seçili temsilcileri eliyle politikaları ve kararları oluşturduğu demokrasiyle sağlanabilir. Sonuç, bu politikaları ve kararları uygulama yetisine sahip, kararlı ve bilgili üyeler ve kadrolar olacaktır.

Demokrasi aynı zamanda bir ilkedir. İşçileri güçlendirmenin bir biçimidir. İşçilerin örgütleri üzerindeki demokratik denetimi, yurttaşların toplum üzerindeki demokratik denetimi yönünde atılmış bir adımdır. İşçiler kendi örgütlerinde demokrasiyi kurmadıkça toplumu dönüştürüp demokratikleştiremezler.

**Örgüt dinamik olmalıdır:** Dinamik örgüt-temsilci komitelerinden yerel ve ulusal düzeydeki yöneticilere kadar- bütün düzeylerde yenilenme, inisiyatif ve yaratıcılık gerektirir. Sendikaların bu tür dinamizmi teşvik etmelerini gerektiren birçok neden var. Birincisi, sendikalar bütün faaliyetleri genel merkezden çekip götürecek kadro ve kaynaklara sahip değildir. Eğer kaynaklardan azami yarar sağlanacaksa, herkesin inisiyatif kullanacak donanımı edinmiş olması gerekir.

İkincisi, ulusal politikaların ve sözleşmelerin son derece farklı koşulları ve sorunları olan işyerlerinde yorumlanması gerekiyor. Farklı işyerlerindeki yöneticiler farklı stratejiler uyguluyorlar. Ve işyerindeki sendika temsilcilerinin somut duruma uygun davranabilmesi gerekir. Başka bir deyişle, işyeri temsilcilerinin ve örgütçülerin etkin olabilmesi için yaratıcı olması gerekir.

Üçüncüsü, tabanın aktifliği demokrasi için elzemdir. Tabanda inisiyatif, güç ve yaratıcılık yoksa, işçi denetimi ya da tabanın katılımı olamaz. Sendikayı ordudan veya kapitalist şirketten farklı kılan budur.

Son olarak, bütün düzeylerde inisiyatif kullanma ve yaratıcılık kapasitesine sahip dinamik bir sendikal hareket, toplumu dönüştürme vizyonumuzun can damarıdır. Demokratik bir toplumda -ulusal devletten şehir meclislerine ve farklı işyerlerine kadar uzanan- birçok erk (iktidar) merkezi vardır. Buralarda iktidara karşı koyabilmek için, sendikaların birçok yaratıcı merkeze ihtiyacı vardır. Buralarda aktivistler karşı karşıya buldukları somut durumu analiz edebilir, stratejiler geliştirebilir ve uygulayabilirler.

#### 4. Sorunlar ve öneriler

Bu bölümde etkin, demokratik ve dinamik bir örgüt kurmayı çeşitli açılardan ele alacağız.

##### 4.1 COSATU'nun örgüt yapısı etkin değil

###### Sorun

September Komisyonu için yürütülen, sendika kadrolarına yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre, kadroların önemli bir bölümü, örgüt yapılarının gerektiği gibi işlemediği ve sendikaların kaynaklarını ve kadrolarını etkin bir şekilde kullanmadığı kanısındadır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda veriliyor:

	Katılıyor	Emin değil	Katılmıyor
Sendikanın belirgin hedefleri/ortak vizyonu var	54%	35%	12%
Sendikanın uygulanabilir stratejileri var	46%	41%	13%
Ulusal yöneticilerin kadrolar/üyeler ile irtibatı var	36%	28%	36%

Sendika kaynaklarını/ kadrolarını etkin kullanıyor	30%	38%	33%
Sendika yapıları gerektiği gibi işliyor	30%	35%	36%
Temsilci komiteleri güçlü	34%	31%	35%
Üyeler hizmetten memnun	34%	34%	30%

Bunlar sendika kadrolarının öznel görüşleri, ama COSATU örgütlerinde etkinliğin ve verimliliğin düşük düzeyde olduğunu gösteriyor. İşyeri temsilcilerinin hizmetin yetersizliği konusundaki şikâyetlerinin sıklığı bu görüşleri doğruluyor.

Örgütün etkinliğinin azalmasının örgüt dışı nedenleri vardır. İrkçı rejimden demokrasiye geçiş süreci sendikaları yeni sorunlar ve taleplerle karşı karşıya bıraktı (bkz yukarıda Mevcut durum). Ama verimsizliğin birçok örgüt içi nedeni de vardır. Kadro anketimize verilen cevaplar gösteriyor ki işlerin yürütümündeki yetersizlik ve cevap verenlerin yönetim ve işleri yürütme becerilerinin noksanlığı sorunun bir bölümünü oluşturuyor. Bir başka ana neden, örgütlerin yönetimindeki yetersizlik ve amaca uygun olmayan yapılarıdır. Örgütler ve yapılar kendi başlarına işlerlik kazanmaz. Etkin işlemelerini sağlamak için aktif bir biçimde yönetilmeleri gerekir.

## Öneriler

COSATU ve üye sendikaların kendilerini, çalışma biçimlerini ve örgütlerini değiştirmeye/dönüştürmeye ihtiyaç duymasının nedeni örgütsel etkinliğin yokluğudur. Aksi takdirde, toplumu dönüştürme hedefleri hayal olarak kalacaktır.

COSATU ve ona bağlı sendikaların bir örgütsel yenilenme kampanyasına girişmesi gerekiyor. Bu özellikle şunların yapılmasını gerektiriyor:

i. Yönetimin örgütsel yenilenme sürecini yönlendirme kararlılığı. Yönetimin değişim konusundaki kararlılığı ve değişimi yönlendirme iradesi programın başarısının asli önkoşullarıdır.

ii. Bir dönüşüm ekibinin oluşturulması. Genel başkanı ve genel sekreteri kapsamı gereken bu ekip her sendikada örgütsel yenilenme sürecini yönlendirecektir. Mevcut alışkanlıklar ve sorunlar sendikaların kültürünün derinlerine işlemiştir. Bunların değişmesi ancak örgütün ihtiyaçlarını analiz edecek ve kararların uygulanmasını sağlayacak güçlü bir ekibin oluşmasıyla mümkündür.

iii. Dönüşüm ekibinin, sorunları ve çözümleri tartışmak üzere, her düzeyde bir tartışma süreci başlatması. Örgütsel yenilenme kampanyasından bütün kadrolar ve işyeri temsilcileri haberi olmalıdır ki aktif olarak katılıp katkıda bulunabilsinler.

iv. Her üye sendikada işçi katılımı ve denetimiyle ilgili yapıların değerlendirilmesi ve gerektiğinde yeniden yapılandırılması (bkz aşağıda 4.5). Komisyon Bölüm 10'da Federasyon'un örgütsel yapıları için bu tür önerilerde bulunmuştur.

v. Sendikal örgütün yönetiminin iyileştirilmesi için stratejiler oluşturulması (bkz aşağıda 4.4).

vi. Sendikal harekette örgütsel gelişim kapasitesinin geliştirilmesi (bkz aşağıda 4.10).

vii. Kadroların becerilerini, yaratıcılığını, çalışma pratiğini iyileştirmek ve işinden memnuniyetini artırmak için bir program geliştirilmesi (bkz aşağıda 4.2).

viii. Verimli idari sistemler ve rutinler geliştirilmesi ve yerleştirilmesi (bkz aşağıda 4.3).

ix. "Her temsilci eğitilmiş temsilci" sloganıyla işyeri temsilci eğitimiyle ilgili bir kampanya başlatılması (bkz aşağıda 4.6).

Bu raporda iddialı bir program ortaya koyuyoruz. Ama CO-



SATU ve ona üye sendikaların kaynakları sınırlı (kabaca 1.600 kişilik bir kadro ve 1,9 milyon üye var). Eğer COSATU bu kaynakları etkin bir şekilde kullanmazsa programı da uygulayamayabilir. Halen COSATU bu kaynakları etkin bir şekilde kullanmıyor. Örgütün etkinliğini artırmanın ve bu suretle gözüpek ve iddialı programlar uygulamanın mümkün olduğuna inanıyoruz. Ama sendikaların bunu yapabilmesi için örgütsel yenilenme kampanyasını, kendini dönüştürme kampanyasını benimsemesi gerekiyor.

#### 4.2 Ücretli kadroların moral ve çalışma koşulları

##### Sorun

Kadrolara yönelik anket kadro devrinin ve kadroların iş memnuniyetsizliğinin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koyuyor. Bu şaşırtıcı değil. Örgütlerinin etkinlikten yoksun olduğunu hisseden kadroların morali elbette düşük olacaktır.

Anket soru formunu cevaplayan kadroların yüzde 20'si işinden memnun olmadığını, yüzde 40'ı ise işinden memnuniyetinin "orta derecede" olduğunu söyledi; ama bu yüzde 40'ın her biri işinden neden memnun olmadığını nedenlerini de belirtti. Buna göre, kadroların tamamına yüzde 60'ı işinden şu ya da bu derecede memnun değil. Belirtilen nedenler şunlar: ücret ve sosyal hakların düşüklüğü, eğitim ve meslekte ilerleme olanaklarının bulunmaması ve yaptıkları işin takdir edilmemesi.

Bu hoşnutsuzluk kadro devrinin son derece yüksek olmasına yansıyor. Ankete cevap verenlerin sadece yüzde 20'si 1970'lerde ve 1980'lerde sendikalarda çalışıyordu; yüzde 56'sı ise sendikalarda dört yıldan az çalışmıştı! Bu devir hızı sürecektir gibi görünüyor: Cevap verenlerin yüzde 28'i sendikada 1-2 yıl daha çalışmayı, yüzde 37'si ise sendikadan 2-5 yıl içinde ayrılmayı düşünüyordu! Öyle görünüyor ki sendikalarda çalışan nispeten az sayıda kişi sendikal çalışmayı orta ya da uzun vadeli bir meslek veya uğraş olarak görüyor.

Anket sendikalarla ilgili son derece ciddi bir sorunu göz-

ler önüne seriyor. Sendika öbür her örgütten daha fazla insan unsuruna (kadrolarına ve üyelerine) bağlıdır. Bir sendika üyelerinin ve kadrolarının aktifliğine, kararlılığına ve moraline dayanır. Bunlar olmaksızın dayanışmayı ve birliği kurmak olanaksızdır. Bir fabrika, personeli ve işçileri mutsuz olsa da üretimi sürdürebilir; yeter ki makineler çalışsın (aslında Güney Afrika'da çoğu fabrika böyledir!). Ama bir sendikada makine kadrolardır. Eğer kadrolar mutlu ya da etkin değilse makine arızalanacaktır.

##### Öneriler

Geçiş sürecinin yarattığı ideolojik kafa karışıklığı ve vizyon kaybı ve başka yerlerdeki yüksek maaşlı iş fırsatlarına oranla oldukça düşük kalan maaşlar sorunun oluşumuna yol açıyor. Ama eğer insanlar iyi yönetilirse, çalışmalarının yararlı olduğunu ve kabul gördüğünü, becerilerini geliştirebileceklerini ve meslekte ilerleyebileceklerini hissedersen ve sosyal adalete yönelik bir hareketin parçası olduklarını bilirlerse, başka yerlerde daha yüksek maaş alacak olsalar bile, kendini işine adanmış, kaliteli kadroları bulmak ve elde tutmak zor olmayacaktır.

i. Sendikaların yeni çalışma pratikleri geliştirmesi gerekiyor. Halen kadroların büyük bölümü tepkici bir anlayışla çalışıyor. Sözgelimi, bir örgütçünün biraz boş zamanı varsa, o örgütçü o süre içinde işini planlamak ya da aktif yönlendirici (proaktif) stratejiler üzerinde kafa yormak yerine, gazete okuyacaktır. Kadroları kendi çalışmalarında proaktif değilse, sendika nasıl proaktif olabilir? COSATU sendikalarında "plansız anlık çalışma" ve "son dakikacılık" -her şeyi son dakikaya bırakma- kültürü hakim. Sendikaların her düzeyde ve her görevde planlama, inisiyatif kullanma ve sorumluluk üstlenme kültürünü geliştirmesi gerekiyor. Bu bağlamda, sendikalarda ekip çalışmasının geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkıyor. Ekip çalışması kolektif destek, hesap verme ve sorumluluk olanağı yaratacak ve sendikaların kapasitesini ve etkinliğini artıracaktır.

ii. Sendikaların kadro yönetiminde daha aktif olması gere-

kiyor. Bu ise kadroların yaşadığı sorunların aşılmasına yardımcı olmayı, çalışmayı destekleyen bir iş ortamı sağlanmasını, etkin bir disiplin, hesap verme ve otorite anlayışının varlığını ve kadroların çalışmasının planlanmasına ve öncelik sırasına konmasına yardımcı olmayı gerektiriyor.

iii.Keza, sendikaların, kadroların sürekli öğrenebileceği ve becerilerini geliştirebileceği, anlamlı insan kaynakları geliştirme stratejileri oluşturması gerekiyor. İnsanların sendikaların etkinliği bakımından taşıdığı önem şu anlama geliyor: İnsanların rollerini (sözelimi, ekip çalışmasının nasıl yürütüleceği konusunda işyeri temsilcilerine tavsiyelerde bulunulması ya da bir şubede mali işlerin yönetilmesi ya da bir konunun Uzlaştırma ve Tahkim Kurulu'na götürülmesi) etkin bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri edinmiş olması son derece önemlidir. Halen sendika kadrolarındaki insanların büyük bölümü "her telden çalışıyor" (her işten anlıyor, ama hiçbirinde uzman değil). Sendikalar kadrolarının uzmanlaşması üzerinde kafa yormalıdır. Sözelimi örgütçüler iş sağlığı ve güvenliği, işyeri demokrasisi, emeklilik fonları ya da COSATU'nun örgütsel yapıları ve programlarıyla ilişki kurma gibi konularda uzmanlaşabilirler. Bu tür uzmanlık eğitim, sendika içinde ve dışında staj, örgüt dışındaki ilgili kurumlarda geçici görevlendirme, vb. gerektirecektir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinin önemli bir bölümü, gerekli eğitim ve emek değerlendirmesi politikalarının yanı sıra, kadrolara meslekte ilerleme olanakları yaratılmasıdır. Uzmanlaşmanın artması bunu sağlayacaktır.

iv.Sendikaların ücret ve çalışma koşulları konusundaki politikalarını gözden geçirmesi gerekiyor. Sendikalar devlet ve özel sektördeki ücretlerle boy ölçüşemez. Ayrıca, sendika kadrolarının ücretleri ile üyelerin ücretleri arasında büyük bir farklılık da yaratamazlar. Ne var ki üye örgütlerimizden bazılarında ücretler çok düşük ve çalışma koşulları çok yetersiz. Bunların iyileştirilmesi gerekiyor. Bütün üye sendikalar tıbbi yardım ve emeklilik hakları sağlamalıdır. En önemlisi, bütün üye sendikalar ücretli kadrolarının çalışma

koşullarını iyileştirmelidir. İş yükünün ve çalışma ortamının iyileştirilmesi, etkin yönetimin gerçekleştirilmesi, eğitim ve meslekte ilerleme olanaklarının sağlanması, bütün bunlar kadroların moralinin ve motivasyonunun artmasına yardımcı olacaktır. Sendikalar işyeri temsilcilerini tamgün kadrolarına katma konusu üzerinde önemli durmalıdır. Böylece sendikada çalışmak işyeri temsilcisi aktivist kadrolar için çekici hale gelir.

v.Geçmişte sendikalar kadrolarını aktivist öğrencilerle besliyordu. Halen üye sendikalarımızdan bazıları nitelikli eski öğrencileri ve Güney Afrika Öğrenci Kongresi aktivistlerini kadrolarına katıyor. Aydınlarla ilişkiler büyük önem taşıyor.

vi.Sendikaların devam eden yüksek kadro devri sorunu üzerinde durması gerekecek. Kadroların moralini ve motivasyonunu artırmaya yönelik bir dizi öneride bulunduk. Bu önlemlerin yüksek kadro devrini aşağı çekmesi gerekiyor. Ne var ki, devlet kurumlarında ve özel sektörde nitelikli sendikacılara bu ölçüde talep olduğu sürece, yüksek kadro devrinin süreceğini düşünüyoruz. Sendikaların bu gerçekliğe yaratıcı bir yaklaşımla çözümler bulması gerekiyor. Kadroları sendikalarda daha uzun süre kalmaya özendirilecek yöntemlerin bulunması gerekiyor.

vii.Sendikalar kadroların temsil biçimleri ya da kadro komiteleri üzerinde kafa yormalıdır. Sendika yönetimlerinin sendika kadrolarına danışması ve onlarla görüş alışverişinde bulunması gerekiyor. Kadroları temsil eden yapılar sendikalarda örgütsel sorunların saptanmasına ve çözülmesine değerli katkılarda bulunabilir.

#### 4.3 Zayıf yönetim

##### Sorun

Yukarıda sözü geçen sorunların birçoğu sendikalarda etkin bir yönetim bulunmadığını gösteriyor. Genellikle sendika yönetimleri gündemindeki örgüt ve yönetim konularını öncelik sı-



rasına koymaz, uzun vadeli bir gelişme stratejisi izlemez veya izleyemez, kadrolarını denetlemez ve kendi pratiklerini değiştirme kararlılığı taşımaz.

Yönetim sorumluluğu taşıyan üst düzey kadroların önemli bir bölümü örgütü ve kendisine bağlı kadroları yönetme sorumluluğunu göz ardı ediyor. Bazılarıysa yukarıdan aşağıya, hiyerarşik ve demokratik olmayan bir örgüt biçiminin gelişmesine yol açıyor. Bu ise kadroları güçsüz kılıyor ve yaratıcılığı boğuyor. Kimileri sendikalara sızan plansız günübirlik çalışma tarzını benimliyor. Birçoğu ise zamanının çoğunu politikaların görüşüldüğü toplantılarında, müzakerelerde ve politik çalışmalarda geçiriyor. Örgütün etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaya çok az zaman ayrılıyor.

Bu tür yönetim anlayışı örgütün bütün düzeylerinde büyük bir verimsizliğe, moral düşüklüğüne, ekip çalışması yapılmamasına, uygulama ve inisiyatif yokluğuna, “plansız günübirlik çalışma” ve “son dakikacılık” anlayışına yol açabiliyor. Sendikalar işçi sınıfı örgütleri olduğu ve yönetim konusuna düşman gözle baktığı için, zayıf yönetim sorunu görmezden geliniyor. Ne var ki, büyük örgütler kendi kendini yönetmez, bu örgütlerin bütün düzeylerde aktif bir şekilde yönetilmesi gerekir.

Bu örgütlerin kültürü -çoğu başka örgütte olduğu gibi- değişime direnir. Bu direnme taban düzeyinde, orta kademelerde ve tepede var. Bu demektir ki üst yönetim -yani genel sekreter ve ulusal düzeydeki öbür merkez yöneticileri- bu işe kararlılıkla sarılır ve süreci çekip götürürse, örgütsel yenilenme ya da dönüşüm ancak o zaman gerçekleşecektir.

## Öneriler

i. Sendikalarda yönetim işlevi açıkça ortaya konmalı, analiz edilmeli, tartışılmalı ve güçlendirilmelidir. Genel sekreter örgütün merkez yönetim kuruluna hesap veren üst düzey yöneticidir. Bölge/şube sekreterleri şubelerinin yönetim kurullarına hesap veren yöneticilerdir. Sendika yöneticilerini kadrolar nezdinde temsil ederler ve kadroların sorunlarını ya

da isteklerini yöneticilere iletmek zorundadırlar. Yöneticiler yöneticilik rollerinin tartışılmasına öncülük etmeli ve bu rolün en etkin nasıl yerine getirileceği konusunda ortak bir perspektif geliştirmelidir.

ii. Sendikanın yönetiminden sorumlu olanlar örgütlerinin gelişiminin sorumluluğunu üstlenmelidirler. Yapıları ve işlevleri sürekli değerlendirmeli ve herkesin bu yapı ve işlevleri anlamasını sağlamalıdır. Soruları gereken sorular şunlardır: Hesap verme ve yetki sınırları belirlenmiş mi? Performans izleniyor mu? Disiplin süreklilik içinde uygulanıyor mu? Örgütü kimin yönettiği belli mi? Yönetim kadroların yaşadığı sorunları biliyor ve bu sorunların çözümüne yardımcı oluyor mu? Toplantılar için gerekli hazırlık ve planlama yapılıyor mu? Kararları kimin uygulayacağı ve kimin izleyeceği belli mi? Örgütte yapıların ve prosedürlerin etkinliğini izleme ve bu etkinliğin artırılmasını planlama rolünü üstlenen bir kimse var mı? Örgüt strateji geliştirmeye yönelik yapıları açıkça belirlemiş mi? Stratejiler uygulanıyor mu, uygulanmıyorsa neden? Yeterince yaratıcılık ve inisiyatif var mı? Gelişmesi nasıl sağlanabilir?

iii. Lider yöneticidir: Gerektiği gibi planlama yapmalı, toplantılara hazırlanmalı, görevlendirmeli ve uygulamayı izlemelidir. Lider kendisinin veya başkalarının verimsizliğine göz yummamalıdır.

iv. Lider örgütçüdür ve eğitici: İnsanları motive etmeli, yaratıcılığı ve inisiyatifi özendirilmelidir. Örgütte ekip çalışmasının ve işbirliğinin gelişmesini sağlamalıdır.

v. Lider destekleyicidir: Kadrolara açık olmalıdır. Kadroların çabalarını ve niteliklerini takdir etmeli, onları desteklemeli ve gelişmeleri için olanaklar yaratmalıdır.

vi. Ditsela (İşçi Eğitim Enstitüsü) ve COSATU, fikir alışverişi yapmak ve yeni bir sendika yöneticiliği anlayışı geliştirmek için, sendika sekreterleri ve diğer yöneticileri için seminerler, atölye çalışmaları ve eğitim programları düzenlemelidir (bkz aşağıda 4.9.b.2 ve 4.9.d).

## 4.4 Demokrasi ve işçi denetimi

### Sorun

Sendikalar örgüt olarak büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça, işçi yapılarının sendikaları izlemesi, yönlendirmesi ve denetlemesi zorlaştı. Çoğu durumda işçi yapıları kendilerini güçsüz hissetmeye başladı. Genellikle yönetimle üyeler arasındaki farklılaşmanın/kopukluğun arttığı yolunda şikâyetler baş gösterdi.

10.000 üyeli bir örgütteki demokrasi 150.000 üyeli bir örgüttekiyle aynı olamaz. Üstelik, yönetim ve üyeler -bir yandan NEDLAC'da (Ulusal Ekonomik Gelişme ve İşçi Konseyi) ya da bir müzakere konseyinde görüşmeler yürütmek, öte yandan fabrikada çalışmak gibi- farklı gerçekliklerle karşı karşıya iseler, bu iki kesim arasında farklılaşma/kopukluk kaçınılmazdır. Karmaşık sorunların sayısı arttıkça, sendikanın bütün katmanlarının katılımını ve bilgi edinmesini sağlamak zorlaşır.

Sendikal demokrasi ülkemizdeki koşulların değişiminden de etkileniyor. Genelde demokrasilerde işçiler arasında yığınsal eylem ve katılım düzeyi daha düşüktür. Demokraside yurttaş olarak işçilerin sendikalar dışında da katılım kanalları vardır. Bu trendleri Güney Afrika'da da görmeye başlıyoruz; sendika toplantılarına ve örgütsel yapılarına katılım azalıyor.

Bu süreç sonucunda, demokrasiye karşı sendikalarda bir-biriyle çelişkili tutumlar gelişiyor. Bir yandan, yönetimler hâlâ 1970'lerdeki ya da 1980'lerin ortalarındaki sendikal demokrasi modeline göre çalışıyormuş veya bu mümkünmüş gibi davranıyorlar. Öbür yandan, sendikalarını bu modele göre yönetmenin mümkün olduğuna inanmıyorlar, bu nedenle bu konuda kuşku-cu davranıyorlar ve demokrasiyi sadece sözde savunuyorlar. Eğer böyle giderse, sendikalarda demokrasi ölmüş olacak. Yeni koşullarda büyük sendikalarda demokrasinin işleyiş biçimleri konusunda COSATU'nun samimi ve açık bir tartışma yapması ve bu konuda ortak bir perspektif geliştirmesi gerekiyor.

Demokrasi sendikalar için elzemdir. Hem ilke olarak hem de

sendikaların örgütsel gücü ve etkinliği ona bağlı olduğu için. Bu konu yukarıda "3. Vizyonumuz" başlıklı bölümde ele alındı.

### Öneriler

i. COSATU ve ona bağlı sendikalar yığınsal ve katılımcı demokrasinin eski biçimlerinin artık geçerliğini yitirdiğini ve daha temsili bir demokrasi biçimine yönelmek gerektiğini kabul etmelidir. Bu, seçilmiş yöneticilerin (sendika politikasının çerçevesi içinde) daha fazla karar alma yetkisine sahip olması demektir.

ii. Aynı zamanda, COSATU ve ona bağlı sendikalarda demokrasinin işleyişini güçlendirmenin birçok yolu var. En önemlisi, bütün düzeylerde demokratik yapıların rolünün açık seçik tanımlanması gerekiyor. Böylece bu yapılar örgütsel doğrultu, politika, kampanyalar ve yığın eylemi gibi önemli konulara odaklanabilecek ve genel sekreterlerden ve bölge/şube sekreterlerinden hesap sorabileceklerdir.

iii. Demokrasinin etkin işleyişini bakımından enformasyon ve bilgi hayati önemdedir ve bu alanda muazzam bir iyileştirmeye ihtiyaç var. Sendikaların kendini bu işe adanmış bir enformasyon yöneticisi istihdam etmeleri gerekiyor. Bu yöneticinin görevi doğru enformasyonun doğru yapılara ve kişilere ulaşmasını sağlamak olacaktır. Sendikalar, ayrıca, farklı enformasyon biçimlerinin kullanılışı ve örgütün farklı düzeylerindeki enformasyon ihtiyaçlarının neler olduğu konusunda da araştırma yapmak zorundadır.

iv. Sendikanın yönetilmesi son derece önemlidir; sendika yönetimi zayıfsa -toplantılar hazırlıksız yapılıyorsa, toplantılarda alınan kararlar uygulanmıyorsa ve uygulama izlenmiyorsa- demokrasi ve işçi denetimi/kontrolü bundan ciddi zarar görecektir ve etkinlik kaybına uğrayacaktır.

v. Sendikal demokrasi üzerine tartışmalar genellikle yerel örgütlerin ulusal düzeydeki konular hakkında yeterince bilgilendirilip bilgilendirilmediği ve ulusal düzeydeki kararlara katılıp katılmadığı sorununa odaklanmaktadır. Bu önemli

olmakla birlikte, yerel örgütlerin ulusal ölçekteki bütün bu sorunlarla baş edebileceğine inanmıyoruz. Daha da önemlisi, sendikaların ve federasyonun tabanının aktif ve dinamik olması, mücadelede inisiyatif kullanabilmesidir. Tabanın güç kazanması, aktifliği ve inisiyatifi sendikalarda demokrasinin en önemli unsurlarıdır.

vi. Sendikal görev üstlenmiş işçiler genellikle tamgün sendika kadroları kadar etkin değildirler, çünkü örgütün her yönüyle ilgili bilgi edinme olanakları sınırlıdır. Sendikalar, bu sorunu çözmek ve yönetimin kapasitesini artırmak için, tamgün sendika görevlilerinin/sorumlularının sayısını artırmayı düşünmelidir.

vii. Özellikle daha çok işyeri temsilcisinin sendikal kadro olarak istihdam edilmesi ve becerilerini sürekli artırmalarının sağlanması, örgütün üyelerin çıkarları ve deneyimleriyle yakın ilişkisinin sürmesine olanak verecektir.

viii. Sendikaların geniş çaplı bir temsilci eğitim programını kararlılıkla uygulaması gerekiyor. Böylece, işyeri temsilcileri örgütlerinde ve işyerlerinde aktif bir rol oynayabilecek donanımlı edinmiş olacaklardır. Bu ise sendikalarda demokrasinin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

#### **4.5 İşyeri temsilcileri ve üyelerimize hizmet sunulması**

##### **Sorun**

Yukarıda 4.1’de belirtildiği gibi, sendika profesyonel kadrolarından sadece yüzde 35’i sendika temsilci komitelerinin güçlü olduğunu ve sadece yüzde 30’u da üyelerin sendikanın hizmetinden memnun olduğunu düşünüyor. İşçi Forumlarında dile getirilen şikâyetler, üyelerin şikâyetleri ve hizip sendikalarının sayısının artması bu görüşleri doğruluyor. Yeni yönetim stratejileriyle karşı karşıya kalan işyeri temsilcileri, bu sorunlarla nasıl baş edeceklerini bilmedikleri için, örgütçüleri şirketlerine uzak durmakla suçluyorlar.

Demokrasiye geçiş süreci işyeri temsilci komitelerini de istikrarsızlaştırıyor. En deneyimli ve becerikli işyeri temsilcileri genellikle yönetime alınıyor. Bu ise işyeri temsilci yapılarını seçkin aktivist kesimlerden yoksun kılıyor ve üyeler arasında işyeri temsilcilerine güvensizlik yaratıyor.

##### **Öneriler**

i. COSATU ve ona üye örgütler “her işyeri temsilcisi eğitilmiş bir temsilci” sloganıyla bir eğitim kampanyası başlatmalıdır. Her temsilci temel eğitim kursuna, her işyerinden en az bir temsilci de daha ileri programa katılmış olmalıdır. COSATU temsilcinin rol ve görevlerini bütün yönleriyle ele alan bir dizi temel eğitim elkitabı hazırlamalı ve bu yayınları bütün temsilci komitelerine dağıtmalıdır.

ii. Temsilcilere yönelik dergiyi (“Temsilci” adlı dergi) Federasyon’un daha etkin bir şekilde kullanması gerekiyor. Dergide işyerindeki mücadele ve kampanyalarla ilgili daha fazla haber ve örnek olay, deneyimli temsilcilerden tavsiyeler, vb. yer almalı. Derginin dağıtımını artırılmalı ve iyileştirilmeli.

iii. Sendikalar temsilcilerin somut sorunları danışmak için telefonla ulaşabilecekleri özel bir ‘danışma hattı’ kurma konusu üzerinde kafa yormalıdır.

iv. Verimliliği, beceriyi ve örgütsel gelişmeyi artırmaya yönelik çeşitli önlemler, temsilcilere ve üyelere verilen hizmetin iyileştirilmesine odaklanmalıdır. Hizmet hedefleri belirlenmelidir.

v. Üye sendikaların yerel örgütleri sorun çözümünde temsilcilerin yardımlaşması yöntemine yeniden canlılık kazandırılmalıdır. Temsilcilerin sunduğu örnek olaylar yerel toplantılarda değerlendirilebilir ve tartışılabilir.

vi. Aşağıda 4.9’da önerilen örgütsel gelişme programı, şubelerin işleyişinin ve üyelere hizmet sunumunun değerlendirilmesine odaklanmalıdır. Bu temel üzerinde, şubelerin ve onların hizmet performansının etkinliğini artırmaya yönelik bir

program hazırlanmalı ve bu program belli şubelerde pilot projeler halinde uygulanmalıdır. Pilot projeler değerlendirildikten sonra, program Federasyon'un bütününde uygulanmalıdır.

#### 4.6 Politika kapasitesinin güçlendirilmesi

##### Sorun

COSATU ve birçok üye sendika çok çeşitli konularda kapsamlı bir politika geliştirdi. Ne var ki sendikalar işverenlerle ve hükümetle belli konularda somut olarak karşı karşıya geldiğinde, bu kapsamlı politikalar genellikle daha ayrıntılı ve karmaşık bir yaklaşım gerektirir. Ayrıca politikaların öngörülen hedeflere ulaşım ulaşmadığının da düzenli olarak yeniden değerlendirilmesi gerekir. Sözgelimi, bir sendikanın üyelerinin iş becerilerini artırmaya yönelik politikaları olabilir, ama işyerinde yönetimin bu politikaları uygulama biçimi aslında üyelerin becerilerinde azalmaya yol açabilir. Politikaların uygulanması bazan daha fazla uzmanlık da gerektirebilir. Sözgelimi, bir sendikanın iş sınıflandırmasında iş gruplarının sayısını düşürme konusunda kapsamlı bir politikası olabilir. Ama belli bir işyerinde bunu uygulamak ve işçilerin o işyerinde yaptıkları işleri yeniden sınıflandırmak söz konusu olduğunda, sendikanın politika konusunda çok daha ayrıntılı ve karmaşık bir uzmanlığa ihtiyacı olacaktır.

Bu nedenledir ki sendikaların ve Federasyon'un belli konularda hem politika kapasitesini hem de uzmanlığını güçlendirmesi gerekiyor. Sendikaların politikalar geliştirmek için onlarca uzman ve profesyonel istihdam etmesi anlamına gelmiyor bu. İşçi örgütlerinin yararlanacağı kendi zengin uzmanlık, bilgi ve fikir kaynakları vardır. Ne var ki sendikaların profesyonel uzmanların bilgisinden yararlanmanın yollarını da bulması gerekiyor.

##### Öneriler

i. Her üye sendikanın tutarlı ve karmaşık bir politika kapasitesi oluşturması önem taşıyor. Bunu yapabilmek için tam-

gün kadrolardan ve işçi liderlerinden oluşan bir ekip (ya da ekipler) kurmak gerekiyor. Amaç politikalarla ilgili önemli konuları analiz etmek, politika seçenekleri geliştirmek, hükümet ve işverenlerle tutarlı bir mücadele yürütmek, bu politikaların uygulanmasına katılmak ve politikaların etkinliğini düzenli olarak değerlendirmek. Böyle bir ekibin üyelerinin uzmanlıklarını geliştirmek için bu çalışmaya yeterli zaman ayırabilmeleri gerekiyor. Ayrıca, kendi bilgilerini tamamlamak üzere, ihtiyaç duydukları profesyonel uzmanlıktan yararlanmanın yollarını da bulmaları gerekiyor.

ii. Her üye sendikanın politika kaynaklarını odaklayacağı öncelikli alanları saptaması gerekiyor. Komisyon her üye örgüt açısından öncelik taşıyan üç alan öneriyor: sanayi stratejisi (Bölüm 4 ve Bölüm 5), işyerinin dönüşümü ve demokratikleşme (Bölüm 5 ve Bölüm 6) ve eğitim ve becerilerin geliştirilmesi. Bu alanlar özel sektör sendikaları için olduğu kadar kamu sektörü sendikaları için de önemlidir.

iii. Yukarıdaki öneriler üye sendikaların politika kapasitelerini sektörel konulara odaklamaları gerektiğini gösteriyor. COSATU'nun politika oluşturma rolü çok daha geniştir: Federasyon'un endüstriyel gelişme politikalarının koordinasyonundan yerel ve bölgesel gelişme konularına, kamu sektörünün dönüşümüne, Üçlü İttifak'la (burada Afrika Ulusal Kongresi ile Güney Afrika Komünist Partisi ve COSATU arasındaki ittifak kastediliyor) ilgili politik konulara kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Bu nedenledir ki COSATU'nun politika kapasitesini buna göre geliştirmesi gerekiyor.

iv. Her sendika sözgelimi iktisat ya da sosyoloji eğitimi almış ve deneyimli en az bir profesyonel politika analiz uzmanı istihdam etmelidir. Bu kişinin rolü sendikada araştırma uzmanlığı yapmak değil (sendika araştırma yapmak için dışardan birilerine görev verebilir), sendikada politika kapasitesi geliştirilmesine yardımcı olmak, hükümetin ve işverenlerin ortaya attığı politika önerilerini analiz etmek ve araştırma enstitüleri, akademisyenler ve danışmanlarla ağ ilişkileri

kurarak sendikanın belli konulardaki uzmanlık birikiminden yararlanmasını sağlamaktır. Bu ise sendikanın kendi örgüt içi uzmanlığını geliştirmesine, sendika dışındaki uzmanlık birikiminden yararlanmasına ve ayrıca, çeşitli alanlarda politika oluşturmaya yönelik çalışma ve araştırma yapmasına olanak sağlayacaktır.

v.Ulusal Emek ve Ekonomik Gelişme Enstitüsü (NALEDİ) COSATU ve ona üye sendikalar için son derece önemli bir politika ve araştırma enstitüsüdür. NALEDİ'nin gelişmesine katkıda bulunmak ve onu desteklemek COSATU için öncelik taşımalıdır.

vi.Yukarıda sözü geçen bütün önerilerde, politikalarla ilgili uzmanlık birikimini az sayıda profesyonelin tekeline bırakmaktan kaçınmak önem taşıyor. Her durumda işyeri temsilcileri politika ekipleriyle ya da politika birimleriyle birlikte çalışmak üzere görevlendirilmelidir. Burada amaç, politikaların işçilerin çıkarlarını ve bilgisini dikkate almasını ve işçilerin politikalar konusunda uzmanlık kazanmasını sağlamaktır.

#### **4.7 Stratejilerin uygulanması ve koordinasyonu**

##### **Sorun**

Sendikaların stratejik kapasitesi geliştirilebilir. Genelde COSATU ve ona bağlı sendikalar strateji geliştirmede hayli iyidir. Ana sorun sendikaların kararları uygulayacak ve koordine edecek yapılarının zayıflığıdır. Strateji ve politikalarla ilgili çok sayıda karar uygulanmamaktadır. Uygulansa da tutarlıktan, koordinasyondan yoksundur, uygulama izlenmemektedir. Bu ise kararların sonuçsuz kalmasına yol açmaktadır.

##### **Öneriler**

i.Sendika yönetiminin en önemli işi bir yandan örgütün stratejik kapasitesini sürekli olarak izleyip değerlendirirken, öbür yandan stratejileri ve kararları uygulayabilmesidir. Bir sendika bu iki alandan birinde başarısız kalırsa, asla güçlü ve etkin olamaz.

ii.Sendikaların uygulama ve koordinasyon yapılarını ve kapasitelerini güçlendirmesi gerekiyor. Çözüm, konuya bağlı olarak örgütten örgüte değişecektir. Federasyon olarak COSATU için, kararların koordinasyonu ve uygulanmasında güçlü bir ekip haline gelecek şekilde Yönetim Kurulu'nun yeniden yapılandırılmasını, tamgün çalışan ulusal düzeydeki merkez yöneticilerinin sayısının ikiden altıya çıkarılmasını ve genel merkez birimlerinin/departmanlarının güçlendirilmesini önerdik. Federasyon'un diğer düzeylerdeki yapıları için de benzer önerilerde bulunduk. Üye sendikalarımız daha etkin hale gelmek için örgütsel yapılarında benzer değişiklikler gerekir gerekmediğini tartışmalıdır.

iii.Sendikaların uygulamayı sağlamak için gerekli kadrolara sahip olup olmadığını değerlendirmesi gerekiyor. Böyle bir değerlendirme kadro istihdam düzeylerini, sorumlulukları ve hedefleri, yapıları, becerileri ve kadro yönetimini kapsamalıdır.

iv.Üye sendikalar [September Komisyonu örneğinde olduğu gibi] kendi 'beyin takımlarını' (think-tanks) kurma konusunda kafa yormalıdır. Amaç, örgütsel yenilenme ve "kendini dönüştürme" programı çerçevesinde, politikaları, stratejileri ve kapasiteyi süreklilik içinde değerlendirmektir.

#### **4.8 Yaratıcılık ve inisiyatif**

##### **Sorun**

Sendikalar, özellikle taban düzeyinde, eskiye oranla daha az yaratıcı. Bazı yönlerden COSATU sendikaları örgütsel yapıları boğulmuş durumda. Sendika yöneticileri politika konularında ve diğer konularda karar almak için örgütsel yapılarda bir araya geliyorlar. Ama, yukarıda değinildiği gibi, koordinasyon ve uygulama konusunda bir kapasite yetersizliği var. Sonuç olarak örgütlenmede, kampanyalarda ve harekete geçmede bir pratik yaratıcılık yetersizliği var.

Taban düzeyinde de örgütün dinamik ve yaratıcı inisiyatif



kapasitesi sınırlı. Yerel örgütler idari ve bürokratik prosedürlere boğulmuş durumda; merkezden gelen bitimsiz raporlarla, yerel yönetimle, İttifak'la ve başkalarıyla yapılan toplantıların raporlarıyla boğuşuyor. Üyelerinin sorunlarını, dayanışmayı veya yerel kampanyaları görüşmeye nadiren fırsat buluyorlar.

Temsilci komiteleri işyeri yönetiminin girişimlerine hâlâ yaratıcı bir biçimde yanıt veriyor, ama bunlar gününbirlik yanıtlar. Komiteler kendi aktif yönlendirici (proaktif) stratejilerini geliştirmiyor. Çünkü işyerlerindeki yeni sorunlar konusunda sendikalarının politikası yok ve bu konuda boylarını aşacak bir işe kalkışmaktan korkan örgütçülerden de pek destek görmüyorlar. Toplu pazarlığın merkezileşmesi ve artık işletme düzeyinde yürütülmemesi işyeri temsilcisinin etkinlik alanını daralttı.

Bu bölümde sendikalardaki yaratıcı kapasite kaybının çeşitli nedenlerine değinildi. Bunlardan başlıcaları: mücadele koşullarının değişmesi, zayıf yönetim, yapıların etkinlikten yoksunluğu, örgütün bölge, şube ve yerel düzeylerinde kaynak ve kapasite yokluğu. Sendikaların tabanın aktifliği geleneğini yeniden keşfetmesi gerekiyor. Bu güçlü, dinamik ve demokratik bir örgütün inşasına yardımcı olacaktır. Bu bölümün başlarında, bütün düzeylerde inisiyatifi ve yaratıcılığı teşvik etmenin sendikalar açısından önemli olduğunu vurguladık (bkz yukarıda Örgüt dinamik olmalı). Sendikalar bunu başaramazsa, farklı bölgelerde, kentlerde ve işyerlerinde karşı karşıya bulunduğu birçok zorluğun üstesinden gelemeyecek.

## Öneriler

i. COSATU'nun örgütsel yenilenme programının ana hedefi, tabandaki yapıların -bölgelerin, şubelerin, yerel örgütlerin ve temsilci komitelerinin- tekrar inisiyatif üstlenecek, yaratıcı olacak ve aktivist yapılar haline gelecek şekilde güçlendirilmesi ve donatılması olmalıdır. Sendikaların yönetilmesiyle, becerilerin ve motivasyonun geliştirilmesiyle, işyeri temsilcilerinin güçlendirilmesi ve şubelerin verimliliğinin artırılmasıyla ilgili önerilerimizin birçoğu bunu yapmayı amaçlıyor.

ii. Sendikaların genel merkezleri tabanın inisiyatifinin ve aktifliğinin teşvikinde ve desteklenmesinde hayati bir role sahiptir. Ulusal düzeydeki yönetim kadrolarının görevi sadece ulusal politika atölyeleri ya da ulusal eğitim programları düzenlemek değildir. Aynı zamanda, yerel düzeyde pilot projeler uygulamaları, tabanın girişimlerini desteklemeleri ve başarılı deneyimlerin sendikada yaygınlaşmasına yardımcı olmaları da gerekir. Sendikaların aktif yönlendirici ve yaratıcı olması için, deneyebilen, projelere yön verebilen ve yeni stratejiler oluşturabilen örgütsel yapılara ya da merkezlere ihtiyacı vardır. Genellikle belli bir programı yönetmek ya da pilot projeleri uygulamak için genel merkezde (bölgelerden ve yerel örgütlerden sendikal kadroların ve işyeri temsilcilerinin de katılacağı) bir proje ekibi oluşturmak sendika için yararlı olacaktır. Kimi durumlarda ise genel merkez düzeyinde sürekli birimler/departmanlar kurulmalıdır; ama bu birimlerde çeşitli düzeylerdeki sendikal kadroların ve işyeri temsilcilerinin belli bir süre beceri kazanmak üzere görevlendirilmesi gerekecektir. Bu konuda raporun diğer bölümlerinde daha önce önerdiğimiz şu örnekler sayılabilir:

- işyerinin demokratikleştirilmesine yönelik belli pilot projeler üzerinde çalışan bir ekip/birim
- endüstriyel gelişme stratejileri üzerinde çalışan bir ekip/birim
- toplumsal cinsiyete yönelik baskıya karşı kampanyalar üzerinde çalışan toplumsal cinsiyet koordinatörlerinden oluşan bir ekip
- kamu sektörü sendikaları hastaneler ve okullar gibi mikro kurumların dönüşümü üzerinde çalışan bir ekip/birim kurmalıdır
- COSATU'nun örgütlenme biriminin COSATU bölgeleri ve yerel örgütleriyle ilgili olarak böyle destekleyici ve dinamik bir rol oynaması gerektiğini de [bir başka bölümde] önerdik.

Ulusal düzeydeki bu yapılar gibi aktif örgütlenme yapıları kurulması, yerel düzeyde ve işyeri düzeyinde dinamizmin ve yaratıcılığın yeniden kazanılmasını kolaylaştıracaktır.

iii.Somut bir hedefe odaklanmış ve iyi örgütlenmiş kampanyalar ulusal koordinasyonu, ulusal birliği ve tabanın aktifliğini ve yaratıcılığını birleştirmenin en etkin yoludur. Bölüm 10'da COSATU'nun kampanya yürütme yeteneği konusunda bir dizi öneri getiriyoruz. Üye örgütler bu önerilerden bazılarını kendi kampanyalarına uyarlayabilir. Her üye örgüt her zaman belli bir kampanyaya odaklanmalıdır. Kampanyalar belirli hedefler ve süreler içermeli, süreklilik taşımalı, tabanın aktifliğinin yöneleceği bir odak sağlamalı, her üye ve sendikal kadro tarafından anlaşılmalıdır.

#### 4.9 Örgütsel gelişme

Üyeler sendikalarda sistemli bir yenilenme ve dönüşüm programı uygulamak istiyorlarsa, sendikalarda uygulanan örgütsel gelişmenin teori ve pratiğini geliştirmek zorundalar. Örgütsel gelişmeyle, belli örgüt içi konular (örgütsel yönetim, iletişim sistemleri, mali yönetim, kadroların geliştirilmesi ve çalışma ilişkileri, idari sistemler, vb.) üzerinde çalışmayı kastediyoruz. Bu sendikaların göz ardı etme eğiliminde olduğu bir alandır, ama etkin bir örgütün oluşumu için zorunludur.

Bir örgütsel gelişme programı oluştururken dikkatli olmak gerekiyor. Örgütsel gelişmenin teorisi ve pratiği -çok farklı bir kültürü, hedefleri ve örgüt içi ilişkileri olan- işletmelerde gelişti. Bu alanda kendine özgü dili, jargonu ve kavramları olan muazzam bir literatür ve danışmanlık sektörü oluştu. Bu itibarla, sendikaların kendi hedeflerine ve ihtiyaçlarına yabancı bir dili konuşmaya ve bir programı uygulamaya başlaması gibi bir tehlike söz konusu. Sendikaların örgütsel gelişmeyi eleştirel bir yaklaşımla kullanması, kendi hedeflerine ve ihtiyaçlarına uyarlaması gerekiyor. Bu nedendir ki aşağıda sendikal hareketin kendi örgütsel gelişme kapasitesini geliştirmesi gerektiğini vurguluyoruz.

Bu bölümde getirdiğimiz önerilerin birçoğu örgütsel gelişmeye yönelik. Burada ise sistemli bir örgütsel gelişme programının bazı unsurlarını özetliyoruz.

#### Öneriler

i.Sendikal hareket bir örgütsel gelişme kapasitesi oluşturmaldır.

Sendikalar ve Federasyon halen bir örgütsel gelişme kapasitesine sahip değil. Dışardan örgütsel gelişme danışmanlarına başvurmak ise para israfı olduğu kadar, tehlikeli de olabilir. Bu alandaki profesyonel danışmanların uzmanlığı özel sektör şirketlerine, devlet kurumlarına veya sivil toplum örgütlerine yönelik çalışmalarda oluşmuştur. Sendikaların ise kendine özgü yapıları, hedefleri ve değerleri vardır ve örgütsel gelişmenin bunları dikkate alması gerekir. Bu konuda yapılması gereken, sendikaların örgütsel gelişmesi konusunda etkinliği, demokrasi ve dinamizmi artırmayı hedefleyen ayrı bir pratik ve teori geliştirmektir. Bunu yapabilmek için sendikal hareketin kendi kurumları ve uygulayıcıları olması gerekiyor.

ii.COSATU 3 yönlü bir strateji benimsemelidir

#### 1-Sorunun analizini yapmak, bir değişim vizyonu ve onu uygulama kapasitesi geliştirmek

September Komisyonu ve yol açacağı tartışma bu süreçte atılacak ilk adımdır. Önerilerimizi uygulama ve sendikalarda örgütsel gelişme anlayışını yerleştirme kapasitesinin geliştirilmesi ise atılması gereken bir sonraki adımdır.

#### 2-Yöneticilik kapasitesini geliştirmek

Yönetim kadrosunun değişim konusundaki kararlılığı ve değişimi yönlendirme iradesi örgütsel yenilenme ve dönüşüm programının başarısı açısından gerekli önkoşullardır. Yönetimlerin örgütsel değişimde oynadığı hayati önemdeki rol nedeniyle, yöneticilerin sendikalarındaki örgütsel sorunların analizini

yapabilmesine ve örgütsel değişim vizyonlarını geliştirmesine yardımcı olacak kaynakların ayrılması gerekiyor. Böylece yöneticiler kendilerinin ve sendikalarının değişimi yönlendirmek için ihtiyaç duyacağı becerileri saptayabilecektir. İlk adım olarak, Ditsela'nın (İşçi Eğitim, Destek ve Geliştirme Enstitüsü) sendika genel sekreterlerine yönelik bir yönetici semineri düzenlemesini öneriyoruz. Seminer örgütsel gelişme alanındaki uluslararası uzmanların sunumlarını, örgütsel sorunların kolektif analizini ve atölye çalışmalarında ortaya çıkan çözümleri kapsamalıdır. Seminer genel sekreterlerin kendi gelişmelerinin seyrini eleştirel bir gözle değerlendirebilecekleri ve yeni fikirlerle tanışacakları düzenli bir etkinliğe dönüşmelidir.

### 3-Küçük projeler seçmek

Örgütsel gelişme uzun vadeli bir süreç olduğu ve örgütün bütününe değiştirecek bir programı uygulamak muazzam bir iş gibi görüneceği için, taban düzeyinde bir dizi küçük sorunu seçmek ve orada pilot değişiklikler yapmak önemlidir. Sözgelimi, yerel düzeyde bir şubenin verimli bir dosyalama sistemi kurmasına yardımcı olmak ve bu sistemi sürdürecektir rutinler oluşturmak gibi. Bu tür pilot projeler acil sorunları ele almalı ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Bu tür bir pilot proje sürecinde:

- Proje süreci konuyu saptamakla başlayacaktır.
- Sorunları teşhis edip çözümler önermek üzere sendikalarda örgütsel gelişme alanında uzman birisi görevlendirilecektir.
- İlgili sendika kadrolarının çözümleri uygulamasına yardımcı olmak üzere örgütsel gelişme uzmanına sürekli destek verilecektir.
- Sendika kadroları ve üyeleri örgütsel değişimin mümkün olduğunu ve sonuç verdiğini göreceklerdir.

- Pilot proje örgütsel öğrenmenin bir biçimidir ve örgütün diğer bölümlerine ve başka sendikalara aktarılabilir.
- Keza sendikalarda örgütsel gelişim alanındaki uzmanlar için de bir öğrenme biçimi olabilir ve bu alanda teori ve pratiğin gelişmesine katkıda bulunabilir.
- Bir örgütün bir bölümünde gerçekleşecek değişim örgütün diğer bölümlerinde değişimi tetikleyebilir.

Yukarıda da vurguladığımız gibi, örgütsel gelişimin başlangıçta sendika şubelerine odaklanması gerekiyor.

iii. Örgütlerimizin etkinlikten yoksunluğu karmaşık bir sorundur. Sendikal hareket etkinliğini artırmak için bütünsel stratejiler benimsemelidir. Başka bir deyişle, sendikalar parça bölük işlerle uğraşacağına, durumu bir bütün olarak görmelidir. Değişim süreci kesintisiz ve uzun vadeli bir süreç olmalıdır. Sendikanın kalıcı ve sonuç verici bir değişimi uygulaması en az üç yılını alacaktır.

Sözgelimi, bazı sendikalar üye kayıtlarını tutmak için gelişmiş bilgisayar teknolojilerine yatırım yaptı. Ama gördük ki sendikanın idari kadroları her işyerinin üye rakamlarını düzenli olarak güncelleyemediği için sistem çalışmıyor. Bunun birçok nedeni var: idare sistemleri ve rutinleri yetersiz, idari kadrolar beceriden yoksun, örgütçüler idari kadrolara bilgi vermiyor, hiç kimse idari sistemi yönetmeye çalışmıyor, sendikada yeterli bilgisayar kullanma becerisine sahip kimse yok, vb. Bu sorunlar yüzünden, enformasyon sorununu yeni teknolojiyle çözme girişimi sonuçsuz kalıyor. Bunun gerçekleşmesi için birbiriyle bağlantılı bir dizi sorunun ele alınması gerekiyor.

Bir örgütün bütün unsurları birbiriyle bağlantılıdır ve bütünsel bir stratejinin bunların hepsini ele alması gerekir. Sadece bir unsur ele alınır, diğerleri bir kenara bırakılırsa, örgüt değişmeyecek ve çabalar boşa gitmiş olacaktır.



iv.Kapsamlı ve kararlı bir eğitim ve geliştirme programı gerekiyor. Bu örgütsel gelişmenin önemli bir bileşenidir. İnsanlar -kadrolar ve işyeri temsilcileri- sendikanın temelidir. Sendika ancak kadroları ve işyeri temsilcileri kadar bilgili, proaktif ve yaratıcı olacaktır. Bu nedenle eğitim programları hayati önemdedir. Birçok üye örgütümüzün eğitimin önemini sözde destekliyor, ama güçlü ve dinamik bir eğitim birimi/ departmanı kurmak için gereken para ve insan kaynaklarını ayırmıyor. Bunun bir sonucu, birçok büyük şirkette temsilci eğitimini şirket yönetiminin üstlenmesidir ve bu sendika için son derece tehlikelidir.

Üye sendikalarımızın eğitimin hayati önemini teslim eden politikalar benimsemesi gerekiyor:

1. Her sendika gelirinin yüzde 10'unu kadro ve temsilci eğitimine ayırmalıdır.
2. Her sendika güçlü, dinamik bir eğitim birimi kurmaya ve eğitim programları oluşturmaya yönelik bir program ortaya koymalıdır.
3. Her üye sendikada eğitim sorumluluğu bir merkez yöneticisine verilmelidir.
4. Sendikalar temsilcilere eğitim izninin toplu sözleşmelerde yer almasını ve bu hakkın kullanılmasını sağlamalıdır.
5. Her örgütçü eğitimcidir; bütün örgütçülerin temel eğitim becerileri kazanması, böylece günlük çalışmanın bir parçası olarak temsilcilerin eğitimine yardımcı olması sağlanmalıdır.

Eğitim programları sadece birtakım becerilerin kazandırılması yöntemi olarak değil, aynı zamanda fikirlerin ve deneyimlerin tartışıldığı, karşılaştırıldığı ve paylaşıldığı ve sorunlara yeni çözümlerin geliştirildiği bir forum olarak görülmelidir. Keza, sendikal harekette, eğitim programları işyeri temsilcilerine ve sendikal kadrolara bir araya gelme, sendikalarının karşı

karşıya bulunduğu sorunları, sendikanın bu konudaki politika ve stratejilerini görüşme olanağı sağlar. Başka bir deyişle, eğitim bir iletişim ve bilgi alışverişi biçimidir ve örgüt içinde demokrasinin derinleşmesine yardımcı olabilir.

Eğitim kursları şu amaçlarla geliştirilmelidir:

- ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde genel ve bölgesel sekreterlere yönelik yönetici geliştirme eğitimleri
- bütün düzeylerde sendika sorumlularına/yöneticilerine yönelik eğitimler
- sendika kapasitesini güçlendirmek ve cazip kariyer olanakları sağlamak amacıyla kadroların becerilerinin ve uzmanlığının geliştirilmesine yönelik eğitimler
- işyeri temsilcilerini güçlendirmeye yönelik eğitimler ("her temsilci eğitilmiş temsilcidir")
- her örgütçüye temel eğitim becerileri kazandırmaya yönelik eğitimler ("her örgütçü eğitimcidir")
- Eğitim programları tek başına bir örgütün işleyiş biçimini değiştirmeyecektir. Eğitim örgütsel gelişmenin diğer yönleriyle bütünleşmelidir. Sendikalarda genellikle eğitimin bütün kapasite sorunlarını çözeceğini düşünürüz. İnsanların öğrendiklerini uygulayabilmesini sağlamak ve pratik sorunları çözmeye yardımcı olmak için destek ve izleme gerekir. Başka bir deyişle, örgütün kendisi öğrenen bir ortam olmalıdır. Örgüt içindeki pratik çalışmada gerçekleşen öğrenme belki de formel bir eğitim programında gerçekleşen öğrenme kadar önemlidir.

Eğitim stratejik bir işlev olarak görülmelidir. Sendikanın genel stratejisiyle -örgütlenme stratejisiyle, kampanyalarıyla, toplu sözleşme programlarıyla, vb.- bütünleşmelidir.

V. Enformasyon ve bilginin etkin sendikacılık açısından ta-

şıdığı önem, sendikaların etkin bir iletişim sistemi ve stratejisi geliştirmesi için enformasyon ve bilgiyi zorunlu kılar. Sendika karmaşık ve dinamik bir örgüttür. Bu ise örgütün farklı yapılarının ve düzeylerinin farklı türde enformasyona ihtiyacı olması demektir. Sözelimi, yerel düzeyde işyeri temsilcisi, şube örgütçüsü, bölge düzeyindeki idareci, ulusal düzeydeki örgütçü ve genel sekreter gibi kadroların hepsi farklı türde enformasyona veya aynı enformasyonun farklı biçimlerine ihtiyaç duyar.

Enformasyon kaynakları da son derece çeşitlidir: COSATU, sendika merkez yönetim kurulu, ulusal işveren örgütü ya da toplu pazarlık konseyi, sanayi emekli fonu, sendikanın örgütlü olduğu şirketler, sendikanın yerel örgütleri, vb.

Başka bir deyişle, karmaşık bir enformasyon kaynakları ağı ve enformasyon akışı var. Bu ise enformasyon/iletişimin sendikalar için stratejik bir işlev olması ve aktif olarak yönetilmesi gerektiği anlamına geliyor. Her üye sendikanın iletişim ve enformasyon ihtiyaçlarını analiz etmesini ve bu alanın yönetiminden kimin sorumlu olacağını belirlemesini öneriyoruz. Haber bülteninden faksa ve e-postaya kadar çeşitli iletişim biçimlerinin dikkate alınması gerekiyor.

*Güney Afrikalı bilim adamı Sakhela Buhlungu'nun bu yazısı Transformation adlı teorik dergide yayımlandı (1999, sayı 39). 1980'lerde ve 1990'ların başlarında sendikalarda çalışan Buhlungu Pretoria Üniversitesi'nde sosyoloji bölümünde profesör. Ana çalışma alanlarından biri sendika sosyolojisi.*

## **SENDİKAL İSTİHDAMDA KUŞAKLAR ARASI GEÇİŞ: COSATU SENDİKALARINDA KADRO DEVRİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ**

*Sakhela Buhlungu*

Güney Afrika'nın demokrasiye geçişi toplumun bütün alanlarındaki yerleşik toplumsal ilişki modellerini derinden etkiliyor. Sendikalar toplumsal gerçekliğin manzarasını yeniden şekillendiren bu değişimlerin dışında kalmıyor. Bu değişimlerden biri toplumda ırkçı rejimin dağılması ve bunun sonucunda eski toplumsal farklılıkların tedricen çözülmesi ve yenilerinin ortaya çıkmasıdır. Bu konuda dikkate değer nokta, demokrasi yanlısı toplumsal güçler arasında eski dayanışma modelleri ile radikal geleneklerin kaybolması ve yeni seçkinlerin oluşmasına yol açan sınıf oluşumunun yeni süreçlerinin ortaya çıkmasıdır. Bu süreçlerin sonuçlarından biri, demokratikleşmeye katkıda bulunan toplumsal ve politik hareketlerin faaliyet biçimlerinin bu değişimlerden etkilenmesidir.

Gelişmeler gösteriyor ki sendikal hareket gelenekleri, pratikleri ve siyaseti bakımından bir geçiş süreci yaşıyor. Birçok sendikanın üye sayısındaki artış sendikaların büyümesine ve karmaşıklaşmasına yol açıyor, sendikal etki ve gücün sürmesini sağlayacak gelişmiş stratejilere ihtiyaç doğuruyor. Bu ise sendikaların günlük işleyişinde tamgün sendika kadrolarının önemini öne çıkarıyor. Öte yandan, ırkçı rejimin dağılması, çok sayıda sendika kadrosunun diğer alanlardaki yeni istihdam olanaklarından yararlanmasına yol açıyor.

Bu yazı tamgün kadroların, özellikle Güney Afrika Sendikalar Kongresi'nin (COSATU) çatısı altındaki kadroların yaşadığı 'beyin göçünün' sendikalar üzerindeki etkilerini inceliyor. İnceleme, 1973 sonrası sendikaların ayırt edici özelliği olan pra-

tiklerde ve geleneklerdeki, sendikaların niteliğindeki değişimi konu alan bir araştırmaya dayanıyor. Yazıda verilen rakamlar ve tablolar, 1996 ve 1997’de yapılan sendika kadrolarıyla ilgili bir ankete dayanıyor. Anket çerçevesinde, bütün sendikalar-daki tamgün kadrolara 13 sayfalık bir soru formu gönderildi. Soru formu altı bölüm halinde düzenlenmiş 59 soru içeriyordu. Altı bölüm şu başlıklardan oluşuyordu: kişisel bilgi, kadroda-ki kişinin görevi ve işi, işin ayrıntıları, çalışma yapılan işyerle-ri (sadece örgütçüler için), kaynaklar ve tutumlar. Bu yazıda kullanılan sonuçlar 587 kişinin verdiği yanıtlara dayanıyor. Bu sayı, COSATU ve ona bağlı 18 sendikanın istihdam ettiği 1.681 kişilik tamgün kadronun yaklaşık üçte birini oluşturuyor.

Tamgün sendika kadroları, görevi gerekli koordinasyonu ve idari işlerin verimli yürütülmesini sağlamak olan sendika lider kadrosunun ayrı bir katmanını oluşturuyor. Tamgün kadrolar modern sendikacılığın kamusal çehresini temsil ediyor ve bu sıfatla, sendikanın şirket yönetimiyle ve devletle müzakerelere katılıyor. Bu kadroların yaptığı tamgün sendikal çalışma, işyerindeki işçilerin ve işyeri temsilcilerinin sahip olmadığı türden bilgi, beceri ve uzmanlık birikimi edinmesine olanak sağlıyor. Buna karşılık, sendika üyeleri ve işyeri temsilcileri zamanlarının büyük bölümünü işyerinde geçiriyorlar. Bunun sonucunda, sendikal çalışmayla çok az ilgilenebiliyorlar. Ayrıca, işçilerin ve temsilcilerin büyük bölümü tamgün sendika kadroları gibi özel beceri ve bilgiye ve kamusal profile sahip değil.

Bu durumun sendikal demokrasi açısından içerdiği tehlikeler yaklaşık bir yüzyıl boyunca ateşli tartışmalara konu oldu. Robert Michels’in (1959) öncü çalışması bu tartışmaya en önemli katkılardan birini yapmıştır. Max Weber’in bürokrasi üzerine çalışmasından esinlenen Michels’in siyasal partiler ve sendikalarla ilgili çalışması, örgüt içi demokrasi konusunda karamsar bir görüş içerir. Michels’in çıkış noktası, kendi geliştirdiği ‘oligarşinin demir yasası’ kavramıdır. Bu görüşe göre, insanlardan oluşan her örgütte ‘içkin oligarşik eğilimler’ vardır. Kısaca, Michels’in ‘oligarşinin demir yasası’ kavramı şöyle özetlenebilir: Bir örgütün büyümesi ve karmaşıklaşması tam-

gün kadroların istihdamını zorunlu kılar. Bu durum kaçınılmaz olarak yönetenler ile yönetilenler arasında daha büyük bir iş-bölümüne yol açar. Bu ise ‘sınıf’ farklılaşmasına, hedef değişikliğine ve yönetimin muhafazakârlaşmasına yol açar. Bu tür durumlarda oligarşik yönetim kaçınılmaz bir gerçeklik olurken, demokrasi imkânsız bir düşe dönüşür. Michels’in tezine göre, böylece tamgün sendika kadroları sendikalarda demokrasiye engel haline gelir.

Güney Afrika’da, 1973 grevleri sonucunda ortaya çıkan sendikalar Michels’in vurguladığı tehlikelerden habersiz değildi. Bu nedenden dolayı ki bu sendikalar kuruluşlarından itibaren işçi kontrolü geleneğini oluşturdular. Tamgün kadroların gücünü/erkini sınırlamaya yönelik bu gelenek onların, yetkiye dayalı bir karar alma sistemi aracılığıyla, tabandaki üyelere hesap vermesini amaçlıyor. Sendikal örgütün yapısının ve işleyişinin her yönüne sinmiş olan bu gelenek belli unsurlar içerir. Bu unsurları şöyle özetleyebiliriz:

- İşyeri temsilcilerinin yönlendirdiği işyerindeki örgüt yapılarına önem verilmesi;
- İşçi temsilcilerinin çoğunluğu oluşturduğu temsili yapıların kurulması;
- Yetkiye dayalı karar alma mekanizmaları ve üyelere düzenli rapor/hesap verilmesi;
- İşçilere ve işyeri temsilcilerine toplu pazarlık gündemini ve toplu sözleşme bağitlanmasını kontrol etme olanağı veren fabrika düzeyinde toplu pazarlık ilkesi;
- Tamgün kadroların işçilerin ağırlıkta olduğu yapıların kontrolüne tabi olması;
- Tamgün kadroların istihdamına, bütün düzeylerde, işçilerin katılımı.

COSATU 1985’te kurulduğunda işçi kontrolü ilkesi kuruluş

tüzüğünde yer aldı. Baskin'e göre, bunun gerekçesi, 'tamgün sendika kadrolarının COSATU yapılarına hâkim olmasını engellemek' idi.

Ne var ki, demokratik döneme geçiş, 1973 sonrası sendikaların büyümesi ve sendikaların karşı karşıya kaldığı sorunların giderek karmaşıklaşması, işçi kontrolü ve yönetimin hesap vermesi ilkelerine dayanan uygulamayı zorlamaya başladı. 1985-1991 döneminde COSATU'nun üye sayısı 462.359'dan 1.258.853'e yükseldi. Filita'nın bir araştırmasına göre, COSATU bugün 19 sendikaya dağılmış 1.8 milyon üyeyi temsil ediyor. Sendikaların üye sayısı 6.520 ila 357.198 arasında değişiyor. Bu müthiş büyüme sendikaları son derece karmaşık örgütler haline getirdi. Bunun sonucunda, sendikaların işleyiş ve yönetim biçimleri hızla değişiyor. Sendikal örgütlerin karmaşıklığının niteliği, sendikanın büyüklüğüyle, toplu pazarlığın tedricen tepede merkezleşmesiyle ve idari verimliliği artırma arayışıyla ilgilidir.

Bu trendler elbette dünyadaki diğer birçok sendikada da gözlenmiştir. İngiliz sendikacılığının ilk dönemiyle ilgili klasik yapıtlarında, Sidney ve Beatrice Webb, sendikaların, küçük yerel yapılardan büyük ulusal örgütlere dönüştükçe, katılımcı demokrasinin ilkel bir biçimi olan 'ilkel demokrasi' idealini terk ettiğini vurgularlar. Onlara göre, sendikaların büyümesi, temsili demokrasinin ağır basmasıyla ve tamgün kadroların sayısındaki artışla birlikte gerçekleşir. 'Sendikalardaki bu tamgün kadrolar' giderek tabana yabancılaşır.

Böylece, Güney Afrika'da 1973 sonrası sendikaların birçoğundaki işçi kontrolü geleneğine rağmen, şimdilerde sendikalarda erk üyelerden, işyeri temsilcilerinden ve aktivist işçilerden tamgün kadrolara geçme sürecinde. Bu trendin işçi kontrolü geleneği üzerindeki etkilerini Baskin şöyle açıklıyor:

« Önemli sendikal sorunlar kısmi süreli (part-time) çalışmayla yeterince kavranamaz ve çözülemez. Sonuç olarak, gerçek erki elinde tutan genellikle sendikaların tamgün kadrolarıdır; seçilmiş işçi liderleri ve yönetim kurulları ise bu erkin

kötüye kullanılıp kullanılmadığını denetler.. İşçi liderliği ilkesi esas olarak işçilerin uygulamada liderliğini sağlamaya yönelik olduğu için, sistem artık etkin bir şekilde işlemez. İlke korunmakla birlikte, tamgün kadrolar eskiye oranla erki daha fazla elinde tutar ve etkin işçi liderleri artık işyerinde fazla zaman geçirmez. Bu durum bazılarının, işçi kontrolü ilkesinin büyük örgütlerde karar almaya elvermediği sonucuna varmasına yol açmıştır. »

Bazı sendikalar karşı karşıya kaldıkları karmaşık örgütsel sorunlardan bazılarıyla başa çıkabilmek için, araştırma, hukuk danışmanlığı ve toplu sözleşme koordinasyonu gibi uzmanlık alanlarında daha fazla sayıda tamgün kadro istihdam etmeye başlamıştır. Son olarak yapılan bir araştırmaya göre, COSATU ve üyesi olan sendikalar bugün farklı alanlarda en azından 1.600 kişilik tamgün kadro istihdam ediyor.

Birkaç istisna dışında, Güney Afrika'da sendikalarla, özellikle 1973 sonrası sendikalarla ilgili incelemeler, işçilerin eylemlerini ve sendikaların gelişmesini belgelemeye ve analiz etmeye çalışıyor. Ne var ki bu çalışmaların ortak özelliklerinden biri, tamgün kadroların ayırt edici özelliklerini, koşullarını ve rolünü göz ardı etmesidir. Bu konuya değinilmesi halinde bile, kadroların bu örgütlerdeki konumunu anlamaya yönelik sistemli bir çaba söz konusu olmamıştır. Değınmeler gelişigüzel ve anekdot düzeyinde kalmıştır.

Fakat sendika kadrolarının örgütlerin işleyiş bakımından taşıdığı önem o düzeydedir ki bu kadroların çalışan, yönetici, harekete geçirici, örgütçü, eğitimci, müzakereci, araştırmacı ve idareci olarak geçmişteki ve bugünkü rollerine değinmeden Güney Afrika sendikacılığının geçmişinden, bugününden ve geleceğinden söz etmek olanaksızdır. Ayrıca, sendikaların daha az demokratik ya da daha bürokratik örgütler olup olmadıkları değerlendirilirken, sendikal istihdamdaki trendlerin dikkate alınması gerekiyor.

Bu makalede, 'tamgün kadrolar' terimi, sendikaların çeşitli idari ve koordinasyon görevlerini yerine getirmek üzere tam-

gün esasına dayalı olarak istihdam ettiği bütün sendikal kadroları kapsıyor. Literatürde genel olarak tamgün yöneticiler (genel sekreterler, bölge sekreterleri ve örgütlenme sekreterleri) ile sendikaların destek/uzman kadroları (araştırmacılar, hukuk uzmanları, iş sağlığı ve güvenliği uzmanları) arasında ayırım yapılmakla birlikte, burada terim bütün bu farklı sendika personel kategorilerini kapsayacak biçimde kullanılıyor.

Tamgün kadroları istihdam etmek için farklı sendikalar farklı yöntemler kullanır. Ne var ki, COSATU sendikalarında kadrolar genelde şu üç kaynaktan birinden devşirilir:

- işyeri temsilcileri ya da aktivist üye tabanından;
- aktivist öğrenci ya da gençlerin saflarından;
- partilerin ya da politik aktivistlerin saflarından.

Sendikaların büyük bölümü kadrolarını bir mülakat sonucunda seçer. Mülakatın formatı ve kapsamı sendikadan sendikaya değişir.

Eskiden, sendikal alanda çalışmak isteyenler ücretsiz olarak gönüllü çalışırlardı ve sendikada kadro açıldığında ücretli çalışmak için başvururlardı. O dönemde sendikalarda çalışmak isteyen insan sayısı genellikle sendikalardaki kadro sayısından daha çoktu. Ne var ki, 1980'lerin sonlarından bu yana birçok sendika kilit kadroların hareketten kopuşuna tanık oluyor. Sözgelimi, Kâğıt Baskı Ağaç İşçileri Sendikası'nın (PPWAWU) 1989 Ulusal Kongresi'ne Genel Sekreter'in sunduğu raporda şöyle bir saptama var:

« Yukarıda belirtildiği gibi, hâlâ yüksek bir kadro devri sorunuyla karşı karşıyayız... Bu kongrenin yüksek kadro devrini asgariye indirmenin yollarını araması gerekiyor. Ayrıca, sendikamızın bu devir olgusunu dikkate almaksızın etkin bir biçimde faaliyet göstermesinin yollarını tartışmalıyız. »

Bu da gösteriyor ki sendikalarda kadro devri sadece

1994'ten sonraki bir sorun değildir. Ama, bu makaledeki tartışmanın gösterdiği gibi, sorunun boyutları 1990'larda, 1973 sonrası sendikaların niteliğini değiştirebilecek düzeye varmıştır. Makalenin bundan sonraki bölümünde, sendika kadrolarının değişen rolünün ve kadro devrinin COSATU sendikaları üzerindeki örgütsel etkileri incelenecektir.

Bu makalenin ana tezi, kadro devrinin ya da beyin göçü denen olgunun yerleşik örgüt gelenekleri ve modelleri üzerinde doğrudan bir etkisi olduğudur. Kelly ve Heery'nin 'kuşak değişimi' kavramı, tamgün sendika kadrolarının bileşimindeki değişimi daha iyi anlamamızı sağlayan yararlı bir analitik kavramdır. Bununla kastedilen, toplumsal değerlerin değişmesi sonucunda sendikal işgücünün bileşiminde ortaya çıkan değişimdir. Sendika kadrolarının tutumu, tarihte belli bir zamanda hâkim olan politik ve ekonomik iklimin etkisiyle oluşur. Kelly ve Heery'ye göre, Britanya'da 1950'ler ve 1960'larda hizmet veren kadroların yetişme yılları 1920'lere rastlar. O dönemde sendikal kadrolar arasında işyeri temsilcilerine genel bir güvensizlik vardı. Sonuç olarak, bu kadrolar sendikacılığa daha bürokratik yaklaşma eğilimindeydi, işyerinde örgütlülüğün güçlendirilmesiyle pek ilgilenmiyordu. Ama 1960'lardaki ekonomik patlamayla birlikte işçilerde bir militanlaşma dalgası boy gösterdi ve sendikalarda işyerindeki örgütlülüğün güçlendirilmesine yönelik yeni değerler taşıyan yeni bir kadro kuşağı ortaya çıktı.

Bu yazıda, Kelly ve Heery'nin öngördüğü çerçeve içinde, COSATU'daki sendika yönetim kadrolarında ortaya çıkan değişimi açıklamak için kuşak değişimi kavramı benimsendi. Ne var ki, 'kuşaklar arası geçiş' terimi burada sadece değişimi değil, sürekliliği ifade etmek için de kullanılıyor. Bu, aynı zamanda, Güney Afrika'daki değişimi toplumun demokrasiye geçişi bağlamına yerleştirmeye de yardımcı oluyor. Bu bağlamı ise hızlı küreselleşme süreçleri şekillendiriyor. Başka bir deyişle, COSATU'da (ve genel olarak sendikal harekette) geliştiğini gözlediğimiz süreç sadece değişim değil, aynı zamanda geçiştir. Bu geçiş süreçleri toplumun köklü reorganizasyonundan



(özellikle ırkçı rejimin dağılması ve sınıf oluşumu) ve küresel ekonomik-politik düzenin yeniden yapılanmasından kaynaklanan sendikal geleneklerdeki ve kültürdeki değişimle ilgilidir. Bu bağlamda, 'kuşak' terimi sadece yaşla ilgili değildir, sosyolojik bir kavramdır. Mannheim'in 'toplumsal kuşak' ('belli bir tarihsel ve toplumsal birimin ortak yazgısına katılan' toplumsal bir grup) adını verdiği oluşumla ilgilidir. Bundy, 1980'lerde Cape Town'daki gençlik ve öğrenci hareketleriyle ilgili incelemesinde, her toplumsal kuşağın, 'farklı bir toplumsal ve tarihsel sorunlar bütünüyle' başa çıkma sürecinde, 'bir farkındalık ve ortak kimlik, bir kuşak bilinci' geliştirdiğini saptıyor.

'Kuşaklar arası geçiş' kavramı, 1973 sonrası sendikalarda iki kadro kuşağının, yani eskiler ile yenilerin var olduğunu gösteriyor. Eski kuşak kadroların bilinci, baskıcı bir ırkçı rejime ve inatçı işverenlere karşı mücadele koşullarında oluştu.

Bu koşullarda, sendika kadroları özgürlük savaşçısı rolünü üstlendiler. Üstlendikleri rol, devamlı olarak yeni örgütlenme ilkeleri ve biçimleri geliştirmelerini gerektiriyordu. Ayrıca, bu bilinç, bireylerin ve grubun davranışını yönlendiren (işçilere saygılı davranmak gibi, demokratik yöntemler uygulamak gibi, işverenlere ve devlet kurumlarına uzlaşmaz bir tutum takınmak gibi) normlar ve değerler içeriyordu. Bazı sendikalarda, kadroların içselleştirdiği davranış kuralları, rüşvet almamayı, işveren temsilcileri ya da devlet memurları ile yakınlık kurmamayı öngörüyordu.

### **Tamgün sendika kadrolarının konumunun ve rolünün değişmesi**

Tamgün sendika kadrolarının bugünkü durumu on yıl öncekinden dağlar kadar farklıdır. Yukarıda sözü geçen anketten çıkan ilk önemli bulgu, COSATU ve ona üye örgütlerin önemli işverenler haline gelmiş olmasıdır. Bu nokta açık olmakla birlikte, bunun sonuçları her zaman o kadar açık değildir. Genel olarak, bir sendikanın üye sayısı ile istihdam ettiği tamgün kadroların sayısı arasında bir ilişki vardır.

Ne var ki, birçok sendikada kadro politikaları eskimiştir ve plansızdır. Pek az sendikada özellikle kadro ve insan kaynakları sorunlarıyla uğraşan insanlar vardır. Bunun nedenlerinden biri, yakın zamanlara kadar sendikal çalışmanın, herhangi bir iş olarak değil, 'mücadelenin bir parçası' olarak görülmesidir. Güney Afrika Metal İşçileri Sendikası'ndan (NUMSA) Jenny Grice'a göre, 1994'ten önce sendikal çalışma, demokrasi mücadelesine katkıda bulunmak isteyen politik aktivistler açısından pek az başka iş seçeneği bulunduğu için, 'yapay' idi. Bu nedenle, sendikal çalışma mücadelenin bir parçasıydı ve sendikaların tamgün kadroları saflarına çekmek için çalışma koşullarını ve ücretleri iyileştirmesi gerekmiyordu. Bazı kadrolar sendikadan ayrılrsa da, kadro devri şimdilerde olduğundan nispeten daha düşüktü. Anlaşılacağı gibi, o dönemde ücretler ve çalışma koşulları sendikal çalışmanın seçilmesinde ana faktör değildi. Çünkü insanlar ya üç aşağı beş yukarı aynı ücreti veren sivil toplum örgütlerine veya politik örgütlere girmek ya da sürgüne gitmek eğilimindeydiler.

Yazının bundan sonraki bölümünde, sendika kadrolarının değişen rolü ve sendikal istihdamda ortaya çıkan istikrarsızlığın niteliği üzerinde durulacaktır.

### **Sendikalar büyük işverenler**

Anketin sonuçları, son yıllarda sendikaların üye sayısındaki artışla birlikte tamgün kadroların istihdamında da hızlı bir büyüme olduğunu gösteriyor. Bunun sendikaların işleyişi bakımından bir dizi sonucu olmuştur. Birincisi, çoğu sendika artık yıllık gelirinin hiç değilse yarısını istihdam giderlerine harcıyor. Kadro sayısındaki artış ve ücretler ile diğer sosyal yardımlardaki tırmanma eğilimi nedeniyle, bu giderlerin artmaya devam edeceği anlaşılıyor. Birçok sendika, personel giderleri ile diğer idari giderler arasında doğru dengeyi kurmanın kolay olmadığını giderek anlıyor.

Tablo 1 kadroların sendikalar itibariyle sayısını veriyor ve her sendikadaki kadro-üye oranını (rasyosunu) gösteriyor.

**Tablo 1: Tamgün Kadroların Sendika İtibariyle Dağılımı, 1996**

Sendika	Tamgün Kadro	Cosatu toplamının % olarak sendika toplamı	Üye sayısı (1996)	Kadro/ Üye Sayısı Oranı
CAWU (inşaat)	59	3,5	41.509	1:704
COSATU (ulusal sendikal merkez)	52	3,09		
CWIU (kimya)	77	4,58	48.703	1:633
CWU (iletişim)	34	2,2	41.000	1:1.206
FAWU (gıda)	108	6,4	145.124	1:1.344
IPS (memurlar)	18	1,07	16.676	1:926
NEHAWU (eğitim, sağlık)	115	6,84	131.938	1:1.147
NUM (maden)	187	11,1	357.198	1:1.910
NUMSA (metal)	208	12,37	263.893	1:1.269
POPCRU (polis)	38	2,26	43.520	1:1.145
PPWAWU (kâğıt, baskı, ağaç)	62	3,68	53.900	1:869
SAAPAWU (tarım)	24	1,42	35.000	1:1.458
SACCAWU (ticaret)	182	10,8	134.626	1:740
SACTWU (tekstil)	120	7,1	160.000	1:1.333
SADTU (öğretmenler)	60	3,5	114.962	1:1.916
SAMWU (belediye)	127	7,5	112.059	1:882
SARHWU (demiryolu, liman)	52	3,0	40.421	1:777
SASBO (banka)	78	4,6	73.094	1:937
TGWU (taşımacılık)	80	4,7	67.288	1:841
TOPLAM	1.681	----	1.880.911	1:1.119

İkincisi, kadro sayısının fazlalığı, sendikaların kadro denetimine, performans değerlendirmesine ve idari verimliliğe daha fazla dikkat göstermesini gerektiriyor. Bu ise kadroların yönetiminin ve geliştirilmesinin, genel sekreterin kısmi süreli (part-time) bir görevi olmaktan çok, bağımsız bir işlev olarak tanımlanmasını gerektirir. Bu, ayrıca, işe alma, performans değerlendirme ve disiplin uygulaması gibi çeşitli konularda sendikaların belirgin kurallar oluşturması demektir.

Üçüncüsü, sendikalar tek ücret sistemini bıraktı, sorumluluğu ve kıdemi, beceriyi, hizmeti ve iş yükünü dikkate alan bir derecelendirme sistemi uygulamaya başladı. Sendika kadrolarının ücret ve çalışma koşullarındaki değişimler, sendikaların özellikle 1990'ların başlarında, yüksek kadro devriyle başa çıkma çabalarının sonucu oldu. 1970'lerde ve 1980'lerin başlarında, birçok sendika, nispeten küçük oluşu ve genellikle etkin aidat toplama yöntemleri uygulamaması nedeniyle, çok sınırlı kaynaklara sahipti. Sendikaların dışardan mali destek alması halinde bile, bu kaynağın hepsi genellikle toplantı, yol, kira ve telefon gibi cari giderlere harcanıyordu. Bu nedenle birçok sendika kadroların bir bölümüne maaş ödeyemiyordu ve örgütçüler genellikle, sadece günlük yol ve öğle yemeği parası karşılığında aylarca gönüllü çalışıyorlardı. Genelde, çok sayıda kadro istihdam edemeyen sendikalar, sözcüleri basit idari işlerin yürütülmesinde ya da hafta sonlarında üye kayıt işlerinde işyeri temsilcilerinden de yararlanıyordu. Düzenli maaş ödeyebilen sendikalar ise genel sekreterden en alt düzey kadroya kadar herkese aynı maaşın ödenmesi anlamına gelen tek ücret sistemi uyguluyordu.

Ne var ki, 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, çoğu sendika mali yönden belli bir istikrar sağlamıştı. Bu sayede, kadrolarına düzenli bir aylık ücret ödeme olanağına kavuştu. Mali yönden istikrar kazanan sendikalardaki kadrolar üstelik yıllık ikramiye alabiliyor ve yılda bir ay izin kullanabiliyordu. Bugün sendikalarda maaşlar derecelenmiştir ve çoğu sendikada konut ödeneği, araba ödeneği ve sağlık fonu gibi sosyal yardım uygulaması vardır. Tablo 2'de COSATU ve ona üye sendikalardaki en



düşükten en yükseğe kadar maaş dilimleri veriliyor. Sendika kadrolarının maaşları ve çalışma koşulları bugün artık önemli konulardır. Bir sendikanın kadrolarını elinde tutabilmesi, başka kuruluşların rekabetiyle baş edebilecek bir ücret paketi sunabilmesine bağlı hale gelmiştir. İnsanların geçinmekten ziyade hizmet vermek ve özveride bulunmak için harekete katıldıkları ilk yıllarla bu dönem arasında dağlar kadar fark vardır.

**Tablo 2: COSATU ve Ona Bağlı Sendikalarda Maaşlar**

Maaş Yelpazesi (rand olarak)	Kadrolar	Yüzde
1 - 1.000	2	0,4
1.001 - 2.000	31	5,8
2.001 - 3.000	167	31,3
3.001 - 4.000	223	41,8
4.001 - 5.000	57	10,7
5.001 - 6.000	27	5,0
6.001 - 7.000	10	1,9
7.001 - 8.000	9	1,7
8.001 - 9.000	3	0,6
9.001 - 10.000	2	0,4
13.001 - yukarı	2	0,4
TOPLAM	533	100

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi, kadroların büyük bölümü (yüzde 79) 1.000 - 4.000 rand maaş dilimindedir ve bu dilimdekilerin yüzde 73'ü 2.001 ila 4.000 rand arasında kazanmaktadır. Farklı bir bakışla, rakamlardan anlaşılıyor ki kadroların yüzde 90'ı 1.000 ila 5.000 rand arasında kazanmaktadır. Ortalama maaş 3.564 randdır. Çoğu sendikada her meslek (sözelimi örgütçüler) için ayrı bir maaş dilimi ve her dilim içinde farklı basamaklar vardır. Çalışanlar, deneyim, eğitim durumu ve önceki maaş (yeni işe girenler için) gibi değişkenlere bağlı olarak belli basamaklara yerleştirilir. Bu çerçevede, eğitim durumu kıdemden daha fazla ağırlık taşır. Maden İşçileri Sendikası (NUM) gibi, az sayıdaki büyük sendikada, vasıflı ki-

şilerin standart dilimlere uymayan maaş paketlerini müzakere etmesi mümkündür. Ancak bu yaygın bir uygulama değildir.

Ücret ve emek değerlendirme yöntemlerindeki bu farklılık sendikalarda gerginlik potansiyelini eskisine oranla daha da artırmıştır. Özellikle belirgin kriterler bulunmaması kadrolar arasında çekişme ve rekabete yol açabilir.

Son olarak, sendika kadrolarının kolektif çıkarlarını nasıl ifade ve temsil edeceği belirsizdir. Kimi durumlarda bu, kadrolar arasında hizipler (klikler) ya da güç odakları oluşmasına yol açmıştır. Bu gruplar işyeri temsilcileri, sendika aktivistleri, şube veya bölge kadroları arasında destek sağlamaya yönelik lobi çalışması yürütmektedir. Bunun sonucunda bazı sendikalarda ciddi gerginlikler oluşmuştur. Sözelimi, maaşlarda artış olacağı zaman, çoğu sendikada kadrolar çıkarlarını temsil edecek bir yapılanmadan yoksun olduğu için, hizipleşmeler ortaya çıkmaktadır. Vazgeçilmez becerilere sahip ya da kilit liderlik görevlerinde bulunan kadroların pazarlık gücü daima daha fazladır.

### **Ayrışma artıyor**

Araştırma göstermiştir ki sendika kadrolarının işgücü piyasası özellikle gelir, meslek, eğitim, beceri ve toplumsal cinsiyet bakımından giderek ayrışıyor. Bu süreç, sendikaların büyümesinin ve eğitim ile emek değerlendirme sistemlerindeki farklılığa dayanan mesleki uzmanlaşmanın kaçınılmaz bir sonucudur. Tablo 2'de görülen gelir farklılaşması bu yeni ayrışmaların somut bir göstergesidir.

Toplumsal cinsiyet bağlamında ayrışma da daha belirgin hale geliyor. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği sendika kadroları arasında öteden beri var olmasına rağmen, emek değerlendirmesindeki ve çalışma koşullarındaki farklılaşma trendi toplumsal cinsiyet bağlamındaki ayrışmayı artıracaktır. Araştırmanın bulgularına göre, sendika kadroları arasında kadınların adil bir şekilde temsil edildiği söylenebilirse de (yüzde 41'i kadın), kadınların büyük bölümü idari ve diğer alt kademe görevleri üstlenmektedir. Buna karşılık erkeklerin büyük bölümü daha göze

çarpan ve sonuç olarak daha etkin, üst düzeydeki yöneticilik görevlerini üstlenmektedir. Tablo 3'te kadınların ve erkeklerin sendikalardaki görevlere dağılımı görülüyor.

**Tablo 3: Sendika Kadrolarında Toplumsal Cinsiyet ve Görev Dağılımı**

Görev	Erkek	Kadın	Toplam	Toplamın yüzdesi olarak kadınlar
Yerel idareci	2	32	34	94
Şube idarecisi	1	24	25	96
Bölge idarecisi	3	48	51	94
Genel merkezde idareci	5	53	58	91
Yerel örgütçü	79	7	86	8
Şube örgütçüsü	33	8	41	20
Bölge örgütçüsü	46	6	52	12
Ulusal örgütçü	24	3	27	11
Şube sekreteri	17	4	21	19
Bölge sekreteri	23	1	24	4
Genel sekreter	10	0	10	0
Araştırma sorumlusu	6	3	9	33
Bölge hukuk sorumlusu	14	3	17	18
Hukuk sorumlusu (ulusal)	2	3	5	60
Şube eğitim sorumlusu	4	0	4	0
Bölge eğitim sorumlusu	12	0	12	0
Eğitim sorumlusu (ulusal)	11	3	14	21
Medya sorumlusu	5	0	5	0
Diğer	43	40	83	48
TOTAL	340	238	578	41

Bu bulgular Nyman'ın vardığı şu sonucu doğruluyor: Kadınlar genellikle 'sendikalarda erkle ilgili üst düzey görevleri üstlenmelerini önleyen cam bir tavanla karşı karşıyadırlar'. Bu 'cam tavan' kadınlar için sadece seçimle gelinen görevlerde değil, tamgün görevlerde de söz konusudur. Bu ise kadınların işlerinde sadece yetki ve erkten yoksun olmaları anlamına gelmiyor, ücretlerinin daha az olması anlamına da geliyor. Anket bulgularına göre, sendikal alanda 5.000 randın üzerinde ücret alan kadın sayısı sadece 56 iken, erkek sayısı 166.

Sendikalar örgütsel verimliliğe önem verdiği ve yüksek performans beklediği için, sendikal kadroların eğitimi ve becerileri giderek önem kazanıyor. Bu geçmişe göre önemli bir değişimdir. Eskiden sendikalarda işe alma, seçme ve terfi kriteri olarak eğitimden kaynaklanan nitelikler bu kadar önemli değildi ya da hiç önem taşımıyordu. Bugün ise sendikalar özellikle hukuk, muhasebe, araştırma gibi uzmanlık ve destek birimlerinde çalışacak kadroların teknik konularla başa çıkabilecek düzeyde eğitim görmüş olmasını istiyor.

Sendika kadroları açısından da eğitim ve beceri kazanılması çeşitli nedenlerden ötürü önem kazanıyor. Bu nedenlerden en önemlileri, iş güvencesi, karmaşık sorunlarla başa çıkabilecek becerilerin geliştirilmesi ve sendikada ilerlemeye olanak sağlayacak niteliklerin kazanılmasıdır.

Anket sendika kadrolarının eğitimi ve becerileri konusunda iki önemli bulguyu ortaya koyuyor. Birincisi, sendikalarda eğitim düzeyi yüksektir. Genelde ortalama eğitim düzeyi lisedir. Başka bir deyişle, sendika kadrolarının sadece yüzde 24'ü liseyi bitirmemiştir. Yaklaşık yüzde 75'i ise lise ya da daha yüksek öğrenimlidir. Tamgün kadrolarda yüksek öğrenim görmüş insanların sayısı da dikkat çekicidir. Kadrolardaki teknik üniversite ve üniversite diplomalı ve lisans sonrası dereceye sahip toplam insan sayısı 197'dir. Bu bulgular, Baskin'in üniversite öğrenimi görmüş çok az insanın sendikal harekette çalışmaya devam ettiği yolundaki saptamasıyla çelişiyor. Halen öğrenimde olan kadroların sayısı dikkate alınacak olursa, o zaman yük-

sek öğrenim görmüş kadroların sayısı düşmek bir yana, artacaktır. Tablo 4 sendikal kadroların resmi öğrenim düzeylerinin dökümünü veriyor.

**Tablo 4: Sendika Kadrolarının Öğrenim Düzeyleri**

Öğrenim düzeyi	Çalışan sayısı	Yüzde
Yok	1	0,2
2-7. sınıfa kadar	29	4,9
8-9. sınıf	113	19,3
Orta öğrenim/lise	235	40
Teknik üniversite diploması	84	14,3
Yükseköğrenim diploması	34	5,8
Üniversite lisans derecesi	44	7,5
Lisans üstü	35	6,0
Diğer	9	1,5
TOPLAM	584	100

Öğrenimle ilgili bir başka bulgu, ankete cevap veren sendika kadrolarının hemen hemen yarısının (yüzde 46) çeşitli kurumlarda şu ya da bu tür özel öğrenim görüyor olmasıdır. Büyük bölümü (103) özel sertifika veren kurslara gidiyor, 61 kişi üniversite öğrenimi görüyor, 42 kişi teknik üniversite öğrenimi görüyor, 26 kişi ise lise öğreniminde.

Bu kursların ve öğrenim derecelerinin hepsi ille de sendikaların ihtiyaçlarıyla ilgili değil. Aslında, öyle görünüyor ki bazıları sendika dışında işgüçlerini daha iyi pazarlayabilmek için öğrenim görüyorlar. Eldeki veriler, eskiden sendikalarda çalışmış olanların çoğunluğunun ya siyasete atıldığını ya da devlet kurumlarında, kamu işletmelerinde, yerel yönetimlerde, özel sektörde (özellikle insan kaynakları alanında), sendikaların yatırım şirketlerinde ve kimi zaman da sivil toplum örgütlerinde çalıştığını gösteriyor.

Öğrenimin öneminin artması, sendikaları kadrolara kariyer olanakları yaratma ve buna uygun emek değerlendirmesi yapma yönünde zorluyor. Böylece maaş yelpazesinin tabanı ile tavanı arasındaki uçurum büyüyor. Ne var ki sendikalar şöyle bir ikileme karşı karşıya: Sendikal çalışma fazla kariyer olanağı vermiyor. Genellikle, kariyer ilerlemesi, beceriye ve niteliğe dayalı atamadan çok, seçimle gerçekleşiyor. Sözgelimi, becerikli ve eğitilmiş bir yerel örgütçünün (örgütlenme sorumlusunun) genel sekreter olmadan önce ancak iki kariyer olanağı (bölge sekreteri ve ulusal örgütlenme sorumlusu) vardır. Ondan sonra ise bölgesel ya da ulusal düzeydeki kongrede bölge sekreteri ve genel sekreter seçilme olanağı vardır. Böylece, bir yerel örgütlenme sorumlusunun sendikanın en üst yönetim basamağına ulaşması için 5 ila 15 yıl beklemesi gerekecektir. O zaman bile, birkaç yıl içinde bu görevi kaybedebilir. Bu durum sonucunda, sendikalarda çalışan birçok kişi kariyer olanaklarının ve emek değerlendirmesinin daha tatmin edici olduğuna inandığı başka alanlara yönelmektedir.

Bu nedendir ki sendikalar hırslı sendikacılar için bir sonraki trenin beklendiği istasyon haline geliyor. Bu bağlamda, COSA-TU'nun Afrika Ulusal Kongresi (ANC) ve Güney Afrika Komünist Partisi (SACP) ile ittifakı ve sendikaların kurduğu yatırım şirketleri, sendika kadrolarına eskiden var olmayan kariyer olanakları sunuyor. Ayrıca, şirketler ve devlet için çalışmak sendikal çevrelerde utanılacak bir şey olmaktan neredeyse çıktı. Birçok sendikanın yatırım şirketleri kurduğu günümüzde, 'saf değiştirenler' artık ille de yoldaşlarının aforozuyla karşı karşıya kalmıyor.

Kısaca, tamgün kadroların devir oranının yüksekliği 'itici' ve 'çekici' faktörlerle açıklanabilir. 'İtici' faktörlerin başında şunlar geliyor: maaş ve sosyal yardım paketlerinin görece düşüklüğü, uzun çalışma saatleri, kariyer olanaklarının sınırlılığı, eğitim düzeyinin yeterince dikkate alınmaması ve bazıları için, sendikal çalışmanın devlet kuruluşlarındaki ve özel sektördeki orta veya üst düzey görevlerle aynı konumda olmaması. Sendikal kadroları devlet ve özel sektör kuruluşlarına 'çeken' başlıca faktörler ise şunlar: maaş ve sosyal yardım paketlerinin son

derece tatmin edici olması, statü ve kariyer olanaklarının daha iyi olması. Ne var ki bütün sendika kadroları bu seçeneklere sahip değil. Ancak eğitim düzeyi nispeten yüksek olanlar, üst düzey sendikal görevlerde bulunanlar ve Afrika Ulusal Kongresi ya da Güney Afrika Komünist Partisi'nde aktif üye olanlar bu olanaklardan yararlanabiliyorlar.

### Sendikal çalışmanın değişen niteliği

Bu yazıda vurgulanan değişim süreciyle birlikte ortaya çıkan bir başka trend sendikal çalışmanın tedricen yeniden yapılanması oldu. Buna örgütsel verimlilik zorunluluğu ve değişen ulusal ve uluslararası koşullarda karmaşık sorunlarla başa çıkabilme ihtiyacı yol açtı. Geçmişte, kadroların çalışması genellikle denetim dışında kalırdı ve performans değerlendirmesi pek dikkate alınmazdı. Biraz denetim varsa o da sendikaların tüzüksel yapılarından gelirdi. Bu yapılar kadroların çalışmasının idari yönlerini izlemekle birlikte, bu izleme büyük bölümüyle politiktir. Bu itibarla, sendikal çalışma büyük ölçüde özdenetim tabiydi ve sendika, kadroların işini tatmin edici bir biçimde yapıp yapmadığı konusunda onların politik sorumluluğuna ve iyiniyetine güvenmek zorundaydı.

Araştırma bu durumun değiştiğini gösteriyor. Sendikalar şimdilerde kadroların denetimine daha çok önem veriyor. Kadroların çalışmasının sadece genel yönlerinin değil ayrıntılarının da hesabını vermesini gerektiren yeni kural ve yöntemler uygulanıyor. Ayrıca, sendikal çalışma artık sadece üye kaydından, örgütlemekten, politik eğitimden ve ücret pazarlığından ibaret değil. Kadroların, bütün bunların yanı sıra, hiç değilse temel konularda araştırma yapması, atölye çalışmalarına katılması, bilgisayar kullanması, şirketlerle ilgili bilgileri okuması, işyeri içi ve dışındaki konularla ilgili ayrıntılı teknik öneriler hazırlaması gerekiyor. Bu itibarla, nitelikli kadroların artık sadece geleneksel işlerin değil, yeni görevlerin de üstesinden gelebilecek beceriye sahip olması gerekiyor.

### Döner kapı

Son yıllarda sendikal harekette beyin göçü denen olgu üze-

rine, özellikle kilit önemdeki bazı tamgün kadroların kaybı üzerine çok şey söylendi ve yazıldı. Ulusal Maden İşçileri Sendikası'nın (NUM) eski genel sekreteri Kgalema Motlanthe, sendika kadrolarından çok sayıda insanın ayrılmış olmasının 'yeni ufuklar açan' yeni demokratik dönem bağlamında ele alınması gerektiğini vurguladı. Bu göç özetle şu nedenlere bağlanmaktadır:

- sivil toplum örgütlerinde, devlet kurumlarında ve özel sektörde daha cazip ücret ve sosyal yardım paketleri sunulması;
- aile baskıları ve sorumlulukları;
- şirketlerin belli ayartma yöntemleriyle "adam çalması"
- vizyon ve yön kaybı.

Ne var ki bu süreç pek rakamlara dökülmemiştir. Araştırma sendika kadroları arasında rahatsızlık ve istikrarsızlık olduğunu ortaya koyuyor. Anket halen sendikalarda çalışan kadroların hizmet sürelerinin uzunluğunu saptamaya çalışıyor. Tablo 5 bu konuyla ilgili.

**Tablo 5: Hizmet Süresinin Uzunlu**

Sendikanın istihdam ettiği yıl	Sayı	Yüzde
1973-1977	2	0,4
1978-1982	8	1,4
1983-1987	59	10,8
1988-1992	166	30,3
1993-1996	313	57,1
TOPLAM	548	100

Bu rakamlardan çeşitli sonuçlar çıkarılabilir. Birincisi, sendikalarda çalışanların çoğunluğu (yüzde 57) anketin yapıldığı sırada sendikalarda dört yılını tamamlamamıştı. Bu rakam, 1993'te istihdam edilen yüzde 8,6'dan, 1994'te sendikalara katılan yüzde 15,1'den, 1995'te çalışmaya başlayan yüzde 16,4'ten ve 1996'da istihdam edilen yüzde 17,2'den oluşuyor.

İkincisi, başka bir açıdan bakıldığında, tablo, 1970'lerden ve 1980'lerden beri çalışan kadroların sadece yüzde 24'ünün sendikalarda kaldığını gösteriyor.

Güney Afrika sendikalarının son zamanlardaki gelişme trendlerinden bazıları Webb'lerin, Michels'in ve sonraki sosyolog kuşaklarının öne sürdükleri (büyüme, karar almada merkezileşme ve yöneticiler ile taban arasındaki uçurumun genişlemesi gibi) varsayımlardan bazılarını doğrular gibi görünmesine rağmen, yukarıdaki rakamlar bu kuramcılar için önem taşıyan bir varsayımla, yani sendikacılığı ömür boyu meslek edinmiş, uzun süredir hizmet veren tamgün bir kadro katmanının ortaya çıkması varsayımıyla çelişiyor. COSATU sendikalarında kadroların devrindeki yükseklik, tamgün kadrolar arasında hizmet süresinin uzunluğuyla karakterize olan sürekli bir bürokrasinin ortaya çıkmasını önlemiştir.

Bu özellik Güney Afrika sendikalarını Britanya, Avustralya ve ABD gibi diğer ülkelerdeki sendikal hareketlerden ayırıyor. Ne var ki Güney Afrika sendikalarının bu konuda benzersiz olduğunu öne sürmek erken bir yargı olacaktır. Kadroların devir yüksekliği, Güney Afrika'nın şimdiki konjonktürünün özgüllüğünden kaynaklanan geçici bir özellik olabilir. Aslında, kadro devrinin yol açtığı değişkenlik, yeni tamgün kadro kuşağına yeni gelenekler oluşturma fırsatı sağlayabilir. O gelenekler ki sendikalar dışındaki kariyer olanakları tükendiğinde sürekli bir oligarşinin ortaya çıkmasının koşullarını hazırlayabilir. Maden İşçileri Sendikası (NUM) gibi bazı büyük sendikalarda bu gerçekleşiyor. Yeni vasıflı kadrolar alacakları maaşı müzakere edebiliyor; kadroları elde tutmak için ödenen maaşlar tırmanma eğiliminde ve bazı yönetici kadroların sendikalarda kalmasını sağlamak için araba gibi ekstra olanaklar sağlıyor. Bu durumda, bekledikleri koşulları bulamayan kadrolar sendikalardan ayrılmaya devam edecektir. Bunların pek azı devlet ve özel sektördekilere benzer koşullarda istihdam olanağı bulup sendikalarda kalmayı tercih ediyor.

Üçüncüsü, devir yüksekliği kadroların istihdamının değiş-

kenliğini koruması anlamına geliyor. Bu 'döner kapı' sendromu öylesine ciddidir ki anket 1996 sonları ve 1997 başlarında yapılmış olmasına rağmen, anketin uygulandığı pek çok kişi o zamandan bu yana sendikalarından ayrılmış bulunuyor. Bazılarının bunun kısa sürede atlatılacak bir evre olduğu yönündeki öngörülerine rağmen, bu süreç sona erme belirtisi göstermiyor. Bir noktada her şeyin istikrar kazanacağını öngörmek makul olmakla birlikte, araştırma bu sürecin henüz sona ermediğini gösteriyor.

Araştırmanın bir başka bulgusu da kadroların sendikal çalışmaya karşı tutumundaki değişimdir. Sendikal kadrolarda yer alan birçok kişi artık sendikal çalışmayı herhangi bir istihdam biçimi, herhangi bir iş olarak görüyor. Bunun anlamı şudur: Birçok kişi sendikal çalışmayı artık bir mücadeleye ya da politik inanca bağlılık olarak görmüyor. Bu kesimler sendikal çalışmaya esas olarak kendilerine maddi bakımdan sağlayacağı olanaklar gözüyle bakma eğiliminde. Ayrıca, bugün sendikalarda çalışmaya başlayanların birçoğu sendikal alanı bir atlama tahtası, deneyim kazanılacak ve daha sonra da başka bir alandaki daha iyi bir işe geçmeye yarayacak bir eğitim alanı olarak görüyor.

Bu trendin sonucu şudur: Sorunun çözümü sadece maaş ve çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle sınırlı tutulamaz. Çözüm, sendikaların yeni politik dayanışma bağlarının ve yeni bir değer sisteminin temelini oluşturacak açık politik hedefler belirlemesi ve formüle etmesiyle de ilgilidir. Bu iki yaklaşım, yani maaşlar ile çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yeni politik dayanışma bağlarının kurulması, insanların sendikalara çekilmesi ve durumun istikrara kavuşması yolunda önemli bir adım olacaktır. Bu gerçekleşirse, sadece ücret koşulları nispeten iyi olduğu ya da başka seçenekleri bulunmadığı için değil, sendikalarda kalmak istedikleri için de kadroları sendikal alanda tutmak mümkün olacaktır.

### **Vizyonsuzluk ve yönsüzlük**

İrkçı rejim döneminde sendikal hareketi bir arada tutan ve sendikal çalışmayı kadrolar için anlamlı ve tatminkâr kılan şey,



belirgin bir amaç bilincinin, politik hedeflerin ve değer sisteminin bulunması olgusuydu. Bugün ise kadrolar hem politik bir doğrultudan yoksun hem de işçilerin mücadelesinin geleceği konusunda kafaları karışık. Eski değer sistemleri ve dayanışma bağları neredeyse dağılmış durumda. Toplumda özverinin ve mücadele günlerindeki kolektif ahlakın yerini bireycilik ve kişisel refah kaygısı alıyor. Değişim sürecinin toplumsal bağlamı budur. Bu faktörler bugün sendika kadrolarının düşünme biçimini ve pratiğini etkiliyor. Collins'in deyişiyle:

« Sendika için çalışmak bir mücadele eylemiydi. Çalışmanın ödülü para değildi, toplumun özgürleşmesine yapılan katkıydı. Bugün ise birçok 'yoldaş' verdikleri hizmetin tümüyle farklı kriterlere göre değerlendirilmesini istiyor. »

Bu trendle birlikte, sosyalizmin dağılmasından beri, idealizmde ve toplumun köklü dönüşümüyle ilgili ütopyacı anlayışlarda bir gerileme gözleniyor. Bazı kadroların hâlâ benimsediği sosyalizm anlayışı artık neredeyse bir laftan, sendikal pratikle pek ilişkisi kalmayan bir amentüden ibaret. Pratikte birçok sendikacı radikal anlayışları bıraktı ve sendikalar artık radikal değişimi amaçlayan aktörler olarak görülmüyor.

### **Kuşaklar arası geçiş**

Kuşaklar arası geçiş kavramı bu gelişmeleri açıklamaya yardımcı oluyor. Bu kavram şu olguyu ifade ediyor: Sendikal hareketin başlangıcından itibaren gelişmesine katılan sendika kadroları yavaş yavaş sahneden çekiliyor ve onların yerini hareketin başlangıcındaki mücadelelere tanık olmamış ya da katılmamış yeni bir kuşak alıyor.

İrkçi rejimin sona ermesi sendika kadroları açısından yeni bir toplumsal bağlam yaratıyor. Daha da önemlisi, bunun sonucunda, toplumsal bir grup olarak sendika kadrolarında yeni bir bilinç oluşuyor. Yeni bilincin ortaya çıkışı ve 'beyin göçü' ile birlikte bu bağlam değişimi, sendikalarda, yeni ve eski kuşaklar olarak, iki kadro kuşağının ortaya çıkmasına yol açıyor. Her bir kuşağın ayırt edici özellikleri aşağıda özetleniyor.

### **Eski kuşak**

- Sendikal çalışmayı bir özveri ve mücadele eylemi sayan bir geleneği benimsedi.
- Sendikal çalışmanın ücret ve çalışma koşulları bakımından en az çekici olduğu bir dönemde ortaya çıktı.
- Sendikal demokrasinin önem taşıdığı bir dönemde sendikalarda çalıştı. Bu dönemde yönetimlerin yetkiye dayalı olması ve hesap vermesi ilkesi önemliydi.
- Sadece müzakere becerilerine bel bağlamıyordu, kazanım elde etmek için işçilerin gücünü de kullanıyordu.
- Çalışma programlarını tabanın sorunları ve savaşkanlığı belirliyordu.
- İşçilerin savaşkanlığını köreltmek yerine, kazanım elde etmek için kullanmayı amaçlıyordu.
- Çabaları, işçi sınıfının topyekün zafer kazanacağı bir gelecek vizyonuna yönelikti.

Sendikal harekete başlangıç evrelerinde katılan kadroların büyük bölümü bu 'eski' kategoriye girmesine rağmen, eski kuşak sadece hizmet süresinin uzunluğuyla tanımlanamaz. Tanımlamada bir önceki dönemin geleneklerinin ve değerlerinin yaşanmış olması da dikkate alınmalıdır. Öyle kadrolar vardır ki sendikalara daha sonraki yıllarda katılmıştır, ama bu geleneklerin temsil ettiği siyasete bağlı kalmıştır.

### **Yeni kuşak**

- Özveri geleneğinin gerilemekte olduğu ve sendikal çalışmanın mücadeleye yönelik olmaktan çıkıp ücretiyle ve çalışma koşullarıyla değerlendirilen herhangi bir iş olarak görüldüğü dönemde ortaya çıktı.

- İşçi kontrolünün geçerli olduğu, yönetimin hesap verdiği ve işyeri temsilcilerinin güçlü olduğu dönemin geleceğinin gerilediği bir dönemde ortaya çıktı. 'Yeni tip kadrolar' üzerine yazan Keet, bu kadroların işçi kontrolü kavramını yeterince anlamadıklarını ve bu anlayışa sırt çevirdiklerini vurguluyor. Onun bazı 'emektar sendika örgütçüleri'nden yaptığı alıntılarda, yeni 'kariyerçi kadrolar'dan bazılarının işyeri temsilcilerine çeşitli biçimlerde karşı olduğu belirtiliyor.
- Tabandaki işçinin gücünden çok müzakere becerilerine bel bağlıyor. Ayrıca, sorunların ya da uyuşmazlıkların çözümünde politik bir yaklaşımdan çok avukatların ve diğer uzmanların tavsiyelerine bel bağlama eğilimi var. Bu 'yeni' yöneticiler işçilerin sorunlarına hizmet örgütü anlayışıyla yaklaşıyor.
- Özeldede sendikal hareketin ve genelde işçi sınıfının amaçları ve hedefleri konusunda açıklıktan yoksun. Bu ise yeni kuşak kadroların çoğunun işçi sınıfı mücadelesinin genel perspektif ve vizyonundan yoksun kalmasına yol açıyor.

Yine vurgulamak gerekiyor ki bu kuşak sadece sendikalar da çalışmaya başladığı dönemle tanımlanamaz. Öyle emektar (kıdemli) kadrolar vardır ki düşünme biçimi ve sendikal çalışmaya yaklaşımı son yıllarda değişmiştir ve bu kadrolar sendikaların demokratik pratik ve geleneklerini modası geçmiş bulmaktadır.

Bu da açıkça gösteriyor ki bu sınıflandırma ve temsil ettiği trendler aslında burada anlatıldığı kadar kesin ve belirgin değildir. Geçmişten gelen süreklilikler vardır ve kuşaklar arası geçiş iki kuşak arasında ve tamgün kadrolar ile sendika üyeleri arasında ciddi bir anlaşmazlık ve çekişmeye yol açmaktadır. İki kuşağın bilincinde hâlâ örtüşen yanlar da vardır. Yeni kadro kuşağının yeni değer sistemlerini ve siyaseti sendikalara dayatmayı başarıp başaramayacağı şimdiden kesin olarak söylenebilir. Öte yandan, sendikalar yeni kadro kuşağının taleplerini

ve kaygılarını göz ardı edemez. Yeni kadroların sendikalardaki sayısı arttıkça, sendikal çalışmanın gelenekleri, değer sistemleri ve ahlaki değişecektir. Bu şu demektir: Kadroların işe bakışı, işçilere ve işyeri temsilcilerine yaklaşımı, ücret ve çalışma koşullarıyla ilgili talepleri, kendilerine uygulanan disiplin kurallarını algılayışı, vb. önceki dönemden farklı olacaktır. Kuşaklar arası geçiş ille de olumsuz bir gelişme değildir, ama sendikal hareketin geleceğiyle ilgili stratejiler oluştururken bu olgunun dikkate alınması gerekiyor.

Son olarak, bu geçiş süreci oluşum halindedir, bu nedenle sürecin nereye varacağını kesin olarak söylemek güçtür. Bununla birlikte, aynı sürecin COSATU sendikaları açısından içerdiği bazı tehlikeleri saptamak mümkündür. Yazının bundan sonraki bölümünde bu tehlikeler üzerinde durulacaktır.

### **Bürokratikleşme tehlikesi ('işletmeci sendikacılık modeli')**

Araştırma sendikalar da bürokratikleşme tehlikesiyle ilgili sorunları da ortaya çıkardı. Bu kaçınılmaz değildir, fakat örgütsel verimlilik ve sendikal çalışmanın profesyonelleşmesi arayışı içindeki sendikalar istemeden 'işletmeci sendikacılık modeli'nin tohumlarını ekebilir. Kuşaklar arası geçiş bu trendi alevlendirebilir. Bramble'a göre, bu sendikacılık modelinin ayırt edici özellikleri, 'sendika kadrolarının üyelere yönelik hizmet verme rolünün ağırlık kazanması, üyelerin ise sendikal yaşama aktif olarak katılan kişiler olmaktan çok, üretilen sendikal hizmetlerin (ürünlerin) müşterisi olarak görülmesidir'.

Örgütsel verimliliğin ve profesyonelliğin önemli olmaması anlamına gelmiyor bu. Sadece şu anlama geliyor: Bu çabaların sendikaların geleceğine yönelik genel bir politik strateji bağlamında gerçekleşmesi gerekiyor.

### **Örgütsel etkiler**

Bu yazı özellikle COSATU üyesi sendikalardaki istihdamda gözlenen değişimi ele alıyor. Saptanan bütün faktörlerin sendikalar

üzerinde örgütsel etkileri olmakla birlikte, bunlardan en geniş kapsamlısı kadro devri ve kuşaklar arası geçişle ilgili olanlardır.

Birincisi, yukarıda vurgulandığı üzere, tamgün kadroların devrindeki yükseklik, kuşaklar arası geçişle ilgilidir ve 1973 sonrası sendikaların ayırt edici özelliği olan pratik ve geleneklerden bazılarının kaybolmasına yol açmıştır. Bu oluşum sendikaların değerlerine ve siyasetine yeni bir yön verebilir. Her ne kadar Güney Afrika'daki sendikal gelişmenin yörüngesi kendine özgü bir nitelik taşıyorsa da, sendikal hareketin ülkedeki tedrici dönüşümü dünyanın başka yerlerindeki sendikal hareketlerde gözlenenden farklı değil. Richard Lester, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki Amerikan sendikacılığı üzerine incelemesinde, sendikalarda bir oturma ya da 'olgunlaşma' sürecinden söz eder. Ona göre, sendikalar 'doğal bir örgütsel yaşam evrimi' izliyor. Bu evrilme sürecinin ayırt edici özelliği, başlangıcında radikal ve demokratik bir aşamanın yer alması ve daha sonra farklı gelişme aşamalarından geçmesi. Ne var ki sendikalar olgunlaştıkça gençlik dönemlerindeki özellikleri törpülenir, daha az radikal ve daha az demokratik bir hale gelir. Güney Afrika sendikaları da benzer bir aşamaya giriyor olabilir ve kuşaklar arası geçişin yanı sıra kadro devri bu süreci hızlandırabilir.

İkincisi, işçi kontrolü geleneğinin kaybolması özellikle üst yönetim kadroları arasında erk çekişmesine yol açabilir. Bazı durumlarda bu çekişme örgüt içi mücadeleye ve parçalanma sonucu güç kaybına yol açabilir. Sözgelimi Gıda İşçileri Sendikası'ndaki (FAWU) son gelişmeler ve bölünmeler öbür sendikalarda da yinelenebilir. Üyelerinin yüzde 40'ına yakınının yeni bir sendika kurmak için örgütten ayrıldığı FAWU'daki gelişmeler, sendika kadroları arasındaki karşılıklı yolsuzluk suçlamalarından kaynaklandı. Bu gelişme sendikal hareket içindeki yeni çekişme ve rekabet kültürünün somut bir örneğidir.

Üçüncüsü, kuşaklar arası geçiş ve yeni kuşağın bilinci, sendikalarda erkin işçilerden ve tüzüksel yapılardan tamgün kadrolara kaymasına, bunun sonucunda yönetim kadrolarının tabana daha az hesap vermesine ve sendikal hedeflerin de-

ğişmesine yol açabilir. Bu ise sendikaların demokratik kültürü gerilerken tamgün sendika kadrolarının sendikal yaşama gidecek hâkim olması, COSATU sendikalarının Michels'in oligarşik yönetim modeline yaklaşması demektir. Bu modelde tamgün yönetim kadrolarından oluşan küçük ama güçlü bir grup tabana hâkim hale gelir.

Son olarak, yukarıda değinilen olasılıklara rağmen, işçilerin harekete geçmesi (mobilizasyonu) ve mücadelesi, bu trendlerin gerçekleşme olasılığını ortadan kaldırmasa da asgariye indirecek dengeleyici bir güç işlevi görebilir. Richard Hyman, sendikalarda anti-demokratik eğilimlerin varlığının kaçınılmaz olarak oligarşiye yol açmadığını öne sürer. Onun saptamasına göre, 'başlangıçta sendikacılığın ortaya çıkmasına yol açan toplumsal çatışmaların aynısı, entegrasyon ve oligarşi gibi özgül süreçlere karşı dengeleyici süreçler olarak varlığını sürdürür'. Bu yazıda saptanan süreçler Güney Afrika'da 1973 sonrası dönemin sendikaları için yeni bir aşamanın habercisi olabilir. Bu aşamada demokrasi ve işçi kontrolü anlayışının nasıl şekilleneceği sendika kadroları ile üye tabanı arasındaki güç çekişmesine bağlıdır.



## **GÜNEY AFRİKA'DA ÖRGÜTSEL YENİLENME VE TAMGÜN SENDİKA KADROLARINDAKİ YENİ AYRIŞMALAR**

*Sakhela Buhlungu*

### **Giriş**

Güney Afrika'da sendikacılar demokratik geçiş sürecinin sendikalar üzerindeki çelişkili etkilerini ve küresel değişimin yol açtığı olumsuz etkileri ancak yeni yeni fark etmeye başladılar. Sendikaların Geleceği konusunda çalışma yürüten September Komisyonu'na 1997'de görüş bildiren COSATU'nun (Güney Afrika Sendikalar Kongresi) bir bölge yöneticisi toplumsal dönüşümün sendikalar üzerindeki etkileri konusunda ikna edici bir saptama yapıyordu:

« Hep toplumun dönüşümünden, devletin dönüşümünden, işyerinin dönüşümünden söz ediyoruz; kendimizi dönüştürmekten hiç söz etmiyoruz. Toplumu dönüştürmeden önce kendimizi ve örgütümüzü dönüştürmemiz gerekiyor. Kendimizi etkinleştirmemiz gerekiyor. » (September Komisyonu, 1997)

Güney Afrika sendikal hareketinin dönüşümü, en iyi, bu örgütlerin tamgün kadrolarında gerçekleşen değişimin incelenmesiyle açıklanabilir. Hareketin oluşum yıllarında, tamgün kadrolar, örgütsel becerilere katkıda bulunarak ve sendikaların demokratik geleneklerini besleyerek hayati bir rol oynadılar. Bütün bunlar, apartayda (ırkçı rejime) karşı mücadelede başı çeken örgütlerin "halk iktidarının organlarını" kurma çabaları bağlamında oldu. Ne var ki apartayd sona erince örgütlerde katılcı yönetim biçimlerinden yüz çevirme eğilimi ortaya çıktı. Bu ise birkaç güçlü yöneticinin haddinden fazla güç kazanmasına yol açtı. Ama aşağıda görülecektir ki bu dönüşümün belirgin özelliği güç (erk) çekişmesidir.

Otoriter rejimden demokrasiye geçişle ilgili literatürün büyük bölümü, bu tür geçişlerde, özellikle Guillermo O'Donnell ve

Philippe Schmitter'in "sivil toplumun dirilişi" adını verdiği evrede işçi hareketlerinin politik rolünü teslim eder. Araştırmacılar ve gözlemciler (sözgelimi Adler ve Webster), Güney Afrika'ya atıfla, apartaydan demokrasiye geçişte işçi hareketinin başatlığı konusunda benzer bir görüş öne sürmüşlerdir. Ne var ki, Valenzuela, yapılması gerekenin politik değişimin şekillenmesinde işçi hareketlerinin rolünü incelemekten ibaret olmadığını öne sürmüştür. Politik değişimin sendikalar üzerindeki etkisini ve "sendikaların muhtemel yeniden yapılanmasını, önceleri baskı altındaki yönetimlerin yeniden oluşumunu ve sendikaların siyasal partilerle ve devlet yetkilileriyle ilişkilerinin yeniden kurulmasını" incelemek de aynı ölçüde önemlidir.

Geçiş süreçlerinin sendikalar üzerindeki etkileri ve bu koşullarda sendikal yeniden yapılanmanın aldığı somut biçimler literatürde büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Güney Afrika'da sendikaların demokratik geçiş süreciyle ilişkisinin bu yönü bu makalenin ana konusunu oluşturuyor. Makale, toplumun apartaydan demokrasiye ve ekonomik yalıtılmışlıktan küresel kapitalist ekonomiyle daha kapsamlı bütünleşmeye doğru 'çift yönlü bir geçiş süreci' yaşadığı bir dönemde Güney Afrika sendikal hareketinin yeniden oluşumu konulu büyük bir araştırma projesinin bir bölümüdür. Yazının iki yönlü bir amacı var. Birincisi, makale, ulusal ve küresel bağlamdaki süreçleri ve bu süreçlerin 1973 sonrası sendikal hareketteki değişime nasıl katkıda bulunduğunu ve o değişimi nasıl hızlandırdığını inceliyor. İkincisi, 1973 sonrası sendikalardaki değişimin bu sendikaların istihdam ettiği tamgün sendika kadrolarının rolü üzerindeki etkilerini araştırıyor.<sup>1</sup> Makalede özellikle sendikal istihdamdaki ayrışmalar ve bunun sendikal hareketteki 'örgütsel yenilenme'yle ilişkileri ele alınıyor. COSATU ve ona bağlı sendikalar (örgütçü, araştırmacı, hukukçu, genel sekreter, vb.) çeşitli görevlerde 1.600'den fazla tamgün kadro istihdam ediyor.

Tamgün sendika kadrolarıyla ilgili literatürün önemli bir bölümünde, Michels'in 'oligarşinin demir yasası' kavramının geçerli

1- 1960'ların başlarında apartayd karşıtı örgütlerin yasaklanmasından sonra ırkçı devletin baskıyı yoğunlaştırması üzerine siyah sendikaların varlığı neredeyse sona erdi. Ama Ocak 1973'te Durban'daki ve diğer merkezlerdeki grevlerle durum değişti. Bugün 1973 yılı Güney Afrika işçi hareketi tarihinde bir dönüm noktasını (militan sendikal hareketin doğuşunu) temsil eder. '1973 sonrası sendikalar' deyimini, Durban ve diğer büyük sanayi merkezlerinde 1973 grevleri sonucunda ortaya çıkan (ağırlıklı olarak siyahlardan oluşan) sendikaları anlatmak için kullanılmaktadır. Bugün bu sendikaların büyük bölümü COSATU'ya ve Ulusal Sendikalar Konseyi'ne (NACTU) üyedir. Burada ele alınan 1973 sonrası sendikalar COSATU üyesi olanlardır.

olup olmadığı tartışılmıştır. Diğerlerinde ise oligarşik eğilimlerin önünü kesen 'dengeleyici eğilimler'in ve güç çekişmesinin varlığı belirtilir (sözgelimi Lipset, Trow ile Coleman, Hymen ve Voss ile Sherman). Bu makale ikinci gruptaki yazarların oluşturduğu literatürün büyük katkısına dikkat çekiyor, ama sınırlı yönlerini, özellikle farklı eğilimlerin ortaya çıktığı bağlamı göremeyişini de göz ardı etmiyor.

Oligarşik ve demokratik eğilimlerin hegemonya mücadelesine girdiği bağlamın belirgin özelliği, üye sayısının artması ve güç kaynaklarının azalması karşısında, sendikanın sermaye ve devletle etkin bir şekilde mücadele edebilmesi için kaynaklarını artırma ve faaliyetlerini yenileme zorunluluğunu hissetmesidir. Bu nedenle makalede bu eğilimlerin farklı örgütsel yenilenme projeleri arasındaki rekabet koşullarında ortaya çıktığını öne sürüyoruz. Aşağıda vurguladığımız gibi, farklı sendika kadroları farklı örgütsel yenilenme projelerine yönelmektedir. Bu yenilenme projeleri, Hyman'ın saptadığı kabaca beş 'sendika kimliği'ne ya da üye çıkarlarının temsiliyle ilgili seçenek modeline uygun düşmektedir.

Bu makale COSATU'da tamgün sendika kadrolarının değişen rolü üzerine bir doktora araştırma projesinden kaynaklanıyor. O geniş kapsamlı araştırma rastgele örnekleme yöntemiyle yapılmış bir ankete ve derinlemesine mülakatlara dayanıyordu. Anket COSATU üyesi 19 sendikadaki 600 tamgün sendika kadrosunu kapsıyordu, mülakatlar ise tamgün kadrolar, işçi liderleri ve sendika aktivistleri arasından seçilmiş 52 kişiyle yapıldı.

### Ulusal ve Küresel Bağlam

Bu bölümde ulusal ve küresel bağlamın ve bu bağlam içindeki süreçlerin 1973 sonrası sendikalardaki değişime nasıl katkıda bulunduğu ve bu değişimi nasıl hızlandırdığı inceleniyor. Hareketler, örgütler ve bütün diğer toplumsal kurumlar, toplumsal, ekonomik ve politik çevrelerinden yalıtılmış, kendi içine kapalı varlıklar değildir. Aslında, örgütlerdeki değişimi genellikle örgütlü oldukları ortamdaki değişimler tetikler.

## **Sendikaların tanınması ve liberal, ırk esasına dayanmayan demokrasi**

1973 sonrası sendikaların varlığını sürdürdüğü 32 yıl boyunca iki değişim oldu. Bu değişimler, tamgün kadroların rolü dahil, sendikaların işleyişi üzerinde emsali görülmemiş bir etki yarattı. Birinci değişim, [endüstri ilişkileri sistemini incelemek üzere kurulan] Wiehahn İnceleme Komisyonu'nun raporundan sonra, 1979'da bu sendikaların resmen veya yasal olarak tanınmasıydı. Bu tanıma 1980'lerde sendikaların muazzam bir şekilde büyümesine ve güçlenmesine zemin hazırladı. Daha da önemlisi, devletin ve işverenlerin sendikaları tanıması, siyah sendikaların kurumlaşmasına yol açtı. Tanımayla birlikte sendikalar, üye aidatlarında check-off olanağı sağlanması, işçiler adına işverenlerle müzakere ve bağlayıcı sözleşmeler imzalama hakkı, sendika kadrolarının işyerinin mekânlarına girebilmesi hakkı ve işyeri temsilcileri seçme hakkı gibi bazı haklar kazandı.

Check-off olanağı sağlanması Güney Afrika'da siyah sendikalar açısından yıllardır süregelen düzenli kaynak ihtiyacı sorununu çözdü. Sendikalar artık tamgün kadro istihdam edebilecek, bu kadrolara maaş ve az da olsa bazı sosyal haklar sağlayabilecekti. Sendikaların üyeleri adına müzakere edebilme hakkı, tamgün kadroların konumunun güçlenmesini sağladı. 'İşçi denetimi geleneğinin" (demokratik sendikacılığın) en parlak günlerinde bile tamgün kadroların bütün önemli müzakerelerde bulunması ve bağitlanan sözleşmelerde imzasının olması beklenirdi.

Ne var ki 1970'lerin sonlarında çalışma ilişkilerinde yapılan reformlar sendikacılıkla ilgili sosyoloji incelemelerinin bizleri uyardığı bürokratik eğilimlere yol açmadı. Politik yurttaşlıktan yararlanamayan işçilere endüstriyel yurttaşlık hakkı tanınması çalışma ilişkilerinin 'normalleşmesini' geciktirdi. Sendikal hareketin işleyişini etkileyen diğer önemli değişim ise liberal, ırk esasına dayanmayan demokrasinin ortaya çıkışıydı. Resmi olarak bu 1994'teki ilk demokratik seçimleri takiben gerçekleşti,

ama fiilen 1990'da özgürlük hareketlerinin üzerindeki yasağın kalkmasından ve politik mahkûmlarının serbest bırakılmasından sonra başladı. Politik liberalleşme sendikaları birkaç bakımdan etkiledi.<sup>2</sup> Birinci olarak, apartaydın sona ermesinin yol açtığı bu süreç, genel olarak siyahların ve özel olarak sendika kadrolarının önünde toplumsal konum bakımından muazzam olanaklar açtı. 1994'ten itibaren yüzlerce deneyimli tamgün kadro yerel yönetimlerde, eyalet yönetimlerinde ve ulusal yönetimde politik görevler üstlenerek sendikalardan ayrıldı. Diğer birçoğu ise yeni hükümetin çeşitli alanlarda uygulanan pozitif ayrımcılık ve 'siyahların ekonomik yönden güçlendirilmesi' politikalarından yararlandı.

İkinci olarak, bu toplumsal süreç, siyah Güney Afrika tarihinde daha önce emsali görülmemiş ölçüde sınıf oluşumunu tetikledi. Mücadele döneminin aktivistleri, yüksek ücretli yeni görevler üstlendiler ve üstelik bu tür işleri yaptıkları için apartayd döneminde olduğu gibi damgalanmadılar. Toplumdaki 'köşeyi dönme yarışı' tamgün kadroların davranışını biçimlendirdi ve sendikaları, istihdam koşullarını belirlerken piyasa güçlerini dikkate almaya zorladı.

Üçüncü olarak, liberal ve ırk esasına dayanmayan demokrasinin ortaya çıkışıyla birlikte, mücadele döneminin ayırt edici özelliği olan ötekini düşünme/özveri ve kolektif dayanışma anlayışı sarsıldı ve bireyciliğe dayalı yeni bir değer sistemi oluştu. Aktivistler arasındaki yoldaşça ilişkilerin yerini toplumsal konum ve iktidar için rekabet aldı. Sendikalarda bu, kadroların daha önce muhalefetsiz seçildiği bölge sekreterliği ve genel sekreterlik gibi üst düzey yöneticilik görevlerinin keskin rekabet alanları haline gelmesi demektir. Yeni değer sistemiyle birlikte sendika kadroları arasında yeni ayrışmalar ortaya çıktı. Bunun sonucunda, mücadele döneminin aktivist kadrosunun yerini, aşağıda inceleyeceğimiz üç tür kadro aldı.

2- *September Komisyonu (1997) da apartaydın sona erişinden sonra gerçekleşen benzer değişimleri şöyle saptıyordu: sendikalarda vizyonun ve ortak ideolojinin zayıflaması, birçok karmaşık sorunla karşı karşıya kalınması, yığınsal mücadeleden ulusal müzakerelere geçilmesi, deneyimli kadroların ve işçi liderlerinin kaybı, sendikaların yığınsal büyümesi, siyah orta sınıfın gelişmesi ve sendikalarda dayanışma kültürünü zayıflatan köşeyi dönme kültürünün oluşması, olumsuz örgütsel trendler (üyelere hizmette aksama, beceri yokuşu, disiplinsizlik ve kendini adamadan/kararlılıktan yoksunluk).*

Dördüncü olarak, işçi, devlet ve işveren arasında müzakere ve danışmaya yönelik meşru merkezî kurumlar (sözelimi Ulusal Ekonomik Gelişme ve İşçi Konseyi NEDLAC ve sanayi Pazarlık Konseyleri) kuruldu. Bu merkezleşme, danışma ve pazarlığın yürütülmesinde yeni bir tarz oluşmasına yol açtı. Bu ise sendikal harekette yerleşik bir uygulama haline gelmiş yetki verme ve rapor verme gibi zahmetli süreçlerden farklıydı. Yeni tarz genellikle hesap vermeye açık değildi, seçkinciydi ve dar bir çevreye dönüktü, ama birçok sendikacı ve siyasi lidere cazip geldi. Çünkü bu sayede kendilerini bireysel olarak ifade etmek ve zamanla toplumda tanınmak ve kârlı iş fırsatları yakalamak olanağına kavuşmuş oluyorlardı. Baccaro, Hamman ve Turner sendikaların -özellikle politikaları oluşturan kurumlar aracılığıyla- sosyopolitik sistemle kaynaşmasının, sendikaların “üyeleri harekete geçirme, örgütsüzleri örgütleme, diğer gruplarla ittifaklar kurma veya tabanın girişimlerine destek verme” kapasitesini olumsuz etkilediğini öne sürüyorlar. Güney Afrika’da COSATU’nun iktidardaki parti ANC (Afrika Ulusal Kongresi) ile ittifakı federasyonun sosyopolitik sistem içindeki konumunu daha da güçlendiriyor. Bu makalede ele aldığımız sendika kadrolarının rolündeki değişim bu süreçlerle ilgili.

Beşinci olarak, politik hareketler üzerindeki yasağın kalkmasıyla, ANC’de, Güney Afrika Komünist Partisi’nde (SACP) ve öbür örgütlerde yeni ‘iş olanakları’ doğunca, sendikalar mücadeledeki meşruluk tekeline kaybetti. Bazı tamgün kadrolar bu örgütlerde çalışmak üzere sendikalardan ayrıldı. Çünkü bu kuruluşların ödediği maaşlar genellikle sendikaların ödediğinden daha yüksekti. 1994’te ANC’nin iktidara gelmesinden sonra devlet kurumları da meşruluk kazandı. Bu kurumlar sendikaların ödediğinden çok daha yüksek maaşlar ve sosyal haklar sağlıyordu. Bu ise sendika kadrolarından çok sayıda kişinin cazip bularak politika uzmanı ve bürokrat olarak devlet hizmetine katılmasına yol açtı. Bu değişim, eskiden sendikacıların kuşkuyla yaklaştığı şirketlerdeki yönetim görevleri konusunda da oldu. “İçerden bir kültür değişimi sağlamak” için şirket yönetimlerine katılmayı savunan yeni bir söylem, sendikalardan birçok kişinin ve işyeri temsilcisinin şirket yönetimlerinde görev almasına yol açtı.

Son olarak, demokrasinin oluşum süreci, sendikaları toplumsal hareket niteliğini terk etme ve geleneksel toplumsal kurumlar gibi faaliyet gösterme yönünde zorluyor. Sendika toplantıları kasaba kiliselerinin toplantı mekânlarından kent merkezlerindeki lüks otellere ve uluslararası kongre merkezlerine kayıyor, sendika kadrolarının ücretleri piyasa trendlerine göre sınıflandırılıyor ve farklılaşıyor ve genelde sendikal çalışma profesyonelleşiyor. Kıyafet kodlarında, kullanılan arabalarda ve girilen toplumsal çevrelerde de değişimler var.

Kısaca, Güney Afrika’daki politik demokratikleşme, 1970’lerin bitiminde sendikaların tanınmasıyla başlayan sendikal hareketin kurumlaşması sürecinin derinleşmesine yol açtı. ‘Örgütsel gelişme’ ile ilgili birçok sendikal eğitim kursu ve örgüt içi eğitim programı, standart işletme yönetimi ders kitaplarından aldığı kavramları ve ilkeleri kullanıyor. Ayrıca, yerleşik iktisat ve endüstri ilişkileri teorileri, genellikle Britanya ve Avustralya üniversiteleriyle birlikte yerel üniversitelerde ve teknik üniversitelerde düzenlenen sendikalara yönelik kurslara katılmış sendika kadroları ve işyeri temsilcileri aracılığıyla, sendikalara giriyor.

Bu arada, 1973 sonrası sendikaların doğuşu ve gelişmesiyle doğrudan ilişkili bir akademik disiplin olan sosyoloji, hızla değişen sendikal harekette bir zamanlar oynadığı rolü giderek kaybediyor. Yeni sendikaların oluşum yıllarında, marksist yönelimi ve kolektif eyleme ağırlık veren yönüyle sosyoloji disiplini bir aktivist kuşağının işçi hareketini destekleyecek entelektüel donanım ve becerileri kazanmasını sağladı. Bu, ayrıca, entelektüellerin ve aktivistlerin işçi hareketinin hedefleri ve pratiğiyle eleştirel bir ilişki kurmasına da olanak yarattı. Ne var ki son yıllarda hem teorik çerçeve hem de ana konular toplumsal hareketlerden insan kaynakları yönetimine kaydı. Ayrıca, sosyologların sağladığı entelektüel kapasite bir yönüyle bugün artık sendikal harekette var. Ama en önemlisi, öbür akademik kurumlar ve disiplinler sendikalarda kendilerini sosyolojiden daha iyi pazarlamayı ve yer tutmayı becerdi. Sözelimi, bazı teknik üniversiteler ve üniversitelerdeki işletme fakülteleri,

karmaşık sorunlara acil çözümler bulma arayışı içindeki sendikal harekete yönelik kurslar ve hizmetler geliştiriyor.

### ***Ekonomik liberalleşme ve Güney Afrika'nın küresel kapitalizmle bütünleşmesi***

Tarihsel olarak Güney Afrika ekonomisi geçmişteki hükümetlerin korumacı ve ithal ikameci stratejisinden yarar gördü; resesyonun olumsuz etkilerine ve petrol gibi uluslararası metallerin fiyatlarındaki oynamalara rağmen, durumla baş edebiliyormuş gibi göründü. Ne var ki Güney Afrika ekonomisinin zaafları, apartayd politikaları nedeniyle ülkenin tecrite sürüklenmesi sonucunda ortaya çıktı. Ülke birçok bakımdan, özellikle teknoloji ve insani gelişme bakımından geriydi. Bu nedenle, 1980'lerin ortalarından itibaren birçok şirket ve bazı devlet kurumları Güney Afrika'nın küresel ekonomiyle bütünleşmesine yönelik yeni stratejilerin arayışına girdi. Bu arayış süreci sonucunda iki ekonomik strateji ortaya çıktı. Sendikal hareket üzerinde derin bir etki bırakan bu stratejiler şunlardı: kuralsızlaştırma ve özelleştirme biçiminde ekonomik liberalleşme ve 'dünya standartlarında imalat' teknikleriyle işyerinin yeniden yapılanması.

1990'ların başlarından itibaren bu ekonomik stratejiler, ANC'nin ve sendikal hareketin o sıralardaki ulusallaştırma politikasına karşı koymayı amaçlayan neoliberal haçlı seferinin bir parçasını oluşturdu. Devlet ve şirket politikalarındaki bu makroekonomik değişimle eşzamanlı olarak firmaların uluslararası rekabetin baskısına uyak uydurabilmesini sağlamak için "dünya standartlarında imalat teknikleri" anlayışı çerçevesinde üretimin yeniden yapılanmasına girişildi. Bu yeniden yapılanma stratejisi işletmelerdeki işçi sayısının düşürülmesini, üretim içindeki emeğin reorganizasyonunu, yeni teknolojinin uygulanmasını ve işçiler ile şirket yönetimi arasında işbirliğine dayalı ilişkiler kurulmasını gerektiriyordu. Bu son strateji genellikle işçilerle doğrudan temasa geçmek için sendikanın devre dışı bırakılmasını ve şirket yönetiminin planlarına destek sağlamak için sendika işyeri temsilcilerinin kullanılmasını

öngörüyordu. Bu stratejileri ilk uygulayan şirketler arasında PG Bison ve Nampak vardı. Bu girişime tutarlı bir yanıt vermekte sendika son derece zorlandı. İki şirket daha da ileri gidip denetim ve alt yönetim görevlerine işyeri temsilcilerini ve sendika kadrolarını getirdi.

Bütün bu stratejiler militan sınıf sendikacılığının güven duyulan sendikal stratejisini etkisizleştirmeye ve hareketin safalarında çatlaklar yaratmaya yönelikti. Bazı eski kafalı sendika kadroları, işyeri temsilcileri ve üyeler şirket yönetiminin kendini korumaya kararlı bir sınıf düşmanı olduğu görüşünü savunurken, artan sayıda üye, işyeri temsilcisi ve sendika kadrosu daha pragmatik bir yaklaşımdan yanaydı. Endüstri ilişkileri müdürlüğüne terfi ettirilmiş PG Bison'un eski bir işyeri temsilcisi, işçilerle şirket yönetimi arasında uzlaşma ihtiyacını hissedendenlerden biriydi.

« Bu şirketin [PG Bison] sendikaya yönelik tutumu öbür şirketlerden farklı. Kendimden örnek verebilirim. 1991'den beri işyerinde hiç çalışmadım. İşyeri temsilcisi olarak ücretim ödeniyor. Görüşmeler yapıyorum, toplantılara katılıyorum ve sorunları çözüyorum. Bir zamanlar arkadaşlar bizlerin görevlendirildiğimizi söylerlerdi. Eskiden anlayış şöyleydi: Eğer yönetim senin iyiliğin için mücadele ediyorsa, o zaman yöneticilerle aynı yatakta uyuyorsun demektir. 1988'de PG Bison [yasaklı] ANC ile görüşmek için Harare'den döndüğünde, biz onlara gitmeden geldiler ve sendikanın taleplerine boyun eğdiler. Dediler ki: 'Şimdi siz geçinmeye yetecek kadar ücret istediğinizi mi söylüyorsunuz? Veriyoruz.' » (Joseph Mthembu ile mülakat, 11 Mart 1999).

Bu değişim tamgün kadroların safalarında ayrışmaların ortaya çıkmasına yol açtı. Sendikalar formel eğitim becerilerine önem vermeye başlayınca, bu becerileri kazanmış kadrolar vazgeçilmez hale geldi. Bu özelliklerden yoksun kadrolara ise, zamanla, sendikaların 'karmaşık sorunlar'la uğraşma kapasitesine katkıda bulunmayan 'ıskarta' gözüyle bakılır oldu. Bugün COSATU kadrolarının yaklaşık yüzde 34'ü [zorunlu or-



taöğretim sonrası] yüksek öğrenim görmüştür. Esas olarak beyazlardan oluşan bir avuç sendika kadrosunun bu nitelikte olduğu 1970'ler ve 1980'lerdeki durum düşünülecek olursa bu çarpıcı bir gelişmedir.

Sendikal kapasiteyi artırmak için araştırmacılar, iktisatçılar, hukukçular vb. istihdam edildiği için uzman kadrolar genişledi. Bu profesyoneller farklı bir çalışma anlayışı getirdiler; sendikanın genellikle uzun zaman alan geleneksel katılımcı anlayışının aksine 'kestirmeden' gidiyorlardı.

« Aktif müdahaleci (proaktif) bir tavırla işleri profesyonelce yürütüyorlar. Sendikalar için iyi bir şey bu. Başkaları ise işi yaparken prosedürler uyguluyorlar, birçok kişiyle görüşüyorlar, işi kâğıda döküyorlar, kâğıdı dolaşıma sokuyorlar. Konuyla ilgili politikanın çoktan oluşturulmuş olması gerekirken, bir de bakıyorsunuz biz hâlâ görüşme halindeyiz. Profesyoneller işin yapıldığını görmek istiyorlar. Kestirmeden gidiyorlar. Çünkü geleneğe göre işe yerel düzeyden başlarsınız, görüşür ve fabrikanıza dönersiniz, görüşüp işi şubenize ve oradan da merkez yönetim kuruluna götürürsünüz. Sonunda sendikanızın görüşü belirlenmiş olur » (Linda Mngadi ile mülakat, 11 Mart 2000).

İşlerin baskısı arttıkça, birçok kişi sendikal çalışma konusunda 'profesyonel' yaklaşımı benimsiyor, yetki almak ya da gelişmelerle ilgili rapor vermek üzere işçileri toplantıya çağırarak gibi uzun zaman alan prosedürlerden kaçınıyor.

Güç dengesinin sermayeden yana değişmesi sendikal hareketin elinde tuttuğu moral üstünlüğü kaybetmesiyle sonuçlandı. Bu ise sendika kadroları arasında 'makul ve profesyonel' sendikacılık imajı oluşturma hevesine yol açan pragmatik bir anlayış doğurdu. Birçok kişi bunun militan yaklaşımla aynı sonuçları sağladığı kanısında. Şu örnekler verilebilir: daha resmi ya da profesyonel bir giyim tarzının benimsenmesi, sendika mekânlarının yerinin seçilmesinde, döşenmesinde ve dekorasyonunda değişiklikler, kadroların işletmecilik diline hakim olmak amacıyla işletme okullarına ve iktisat fakültelerine devam etmesi.

Son olarak, işçilerin küreselleşmiş ekonomideki güvencesiz konumu, sendikalı işçilerin yeniden yapılanmayı engellemek için militan eylemlere girişmesini son derece zorlaştırıyor. Birçok işçi ve işyeri temsilcisi tamgün kadroların uzmanlık birikimine güvenir hale geldi. Bunun sonucunda işçilerden sendika kadrolarına, özellikle uzmanlık birikimine sahip kadrolara hafif bir güç kayması oluyor. Bunun yanı sıra toplumda sendikaların tamgün kadrolarının ve diğer üst düzey yöneticilerinin sendika üyelerine uzun vadeli yararlar sağlayacak anlaşmalar yapması gerektiği yönünde beklentiler oluşuyor.

« Bugünün koşullarında iyi bir sendika yöneticisinin anlaşmalar yapması gerektiğini düşünüyorum. Toplumda karar alma rolünüz varsa, o zaman doğrudan demokrasiden dolayı demokrasiye yönelmek zorundasınız. Anlaşma yapmak gelecek öngörüsü gerektirir ve ancak yönetimde istikrar varsa gelecek öngörüsü söz konusu olabilir. Bence [kamu sektöründeki] sendikalar [1999'da ve ondan birkaç yıl önce] ağırlığı işçi sorunlarına vermemeliydi; ulusal bir sağlık sistemi ve adamakıllı bir konut politikası ile sosyal güvenlik sistemi karşılığında işgücü piyasasında esnekliğin ve mali disiplinin artırılmasını kabul etmeliydi. Toplumda kendilerine destek sağlayacak ve kendilerini büyük bir hareketin parçası haline getirecek konulara ağırlık vermeliydiler » (Jeremy Baskin ile mülakat, 24 Şubat 2000).

Bu görüş 1973 sonrası sendikaların tarihinde en çok bugün tamgün kadrolar ve bazı işçi liderleri arasında destek buluyor. Ulusal ve küresel ekonomik ve politik gelişmeler sonucunda savunmacı bir konumda olan bir harekette, tamgün kadroların anlaşma yapma rolünü üstlenmesi gerektiği yönündeki anlayış, işçi denetimi geleneğinde olumsuz etkiler yaratabilir ve yönetimin ikilemini keskinleştirebilir.

### **Örgütsel Yenilenme ve**

### **Kadrolarda Yeni Ayrışmalar**

Bizim örgütsel yenilenme adını verdiğimiz örgütsel değişim süreci eski ve yeni bütün örgüt türlerini kapsıyor ve kalıcı değişim süreçlerini ifade ediyor. Bu ise örgütün hedeflerine ulaşma



ve kalıcılığını sağlama arayışından kaynaklanıyor. Bu çabalar, bir araştırmacının deyişiyle, “geçici hareketi sürekli örgüte dönüştürmeye” ve sendikaları değişen iç ve dış koşullara uyarlı hale getirmeye yöneliktir. Örgütsel yenilenme süreçleri işleyişle ilgili ve stratejik karar ve eylemleri, örgütsel yapılardaki ve politik yönelimdeki değişimleri içerir. Olağan ve rutin örgütsel ayarlamalardan politik ve stratejik bakımdan önemli kararlara, eylemlere ve değişimlere kadar uzanan bir yelpazeyi kapsar.<sup>3</sup> Sidney ve Beatrice Webb ‘yenilenme’ terimini kullanmamış olmasına rağmen, Endüstriyel Demokrasi adlı kitaplarının 1920 basımına Önsöz’de sendikalardan “yeni ve değişen koşulları karşılamak için tüzüklerini sürekli değiştiren...işçi sınıfı demokrasileri” olarak söz edilirken aynı süreç anıştırılır.

Tamgün sendika kadrolarının saflarındaki ayrışmalar kadroların bir kesimi ile sendikalı işgücünün büyük bölümü arasındaki farklılığın artmasıyla sonuçlanıyor. 1973 sonrası sendikalarda tamgün istihdam edilen kadrolarda ırk, toplumsal cinsiyet, eğitim ve mesleki konum gibi ayrışmalar hep olmuştur. Burada biz sendikal kadroların saflarında ortaya çıkan yeni ayrışmalar üzerinde duruyoruz. Bu ayrışmalar Güney Afrika’nın küresel ekonomiyle bütünleşmesi ve politik geçiş süreci bağlamında örgütsel yenilenme süreçleriyle etkileşiyor. Böylece tezimizin ana konusuna geliyoruz: Sendika kadrolarının rolündeki değişim, aktivist örgütçünün ortadan kalkmasında ve yeni tür sendika kadrolarının ortaya çıkmasında ifadesini buluyor. Bu değişim bu kadroların saflarındaki kuşak değişimi süreciyle örtüşüyor.

‘Aktivist örgütçü’, biri politik aktivist öbürü tamgün sendika kadrosu olmak üzere, iki rol üstleniyordu. Özgürlük mücadelesi bu rollerin kaynaşmasını mümkün kılan bir bağlam yaratmıştı. Sonuç olarak, sendika için çalışmak, ulusal özgürlük ve ekonomik kurtuluş hedeflerine kendini adanmanın bir parçası sayılıyordu. Bu nedendir ki sendikaların son derece sınırlı maddi kaynaklarına ve ‘mücadele örgütleri’ için çalışmanın içerdiği

3- Örgütsel yenilenme konusunda COSATU içindeki görüşler için bkz. *September Komisyonu Raporu (1997)* (özellikle “Toplumu Dönüştürmek İçin Kendimizi Dönüştürmek” başlıklı Bölüm 9).

risklere rağmen, sendikalar, sınırlı bir ücretle ya da hiçbir parasal karşılık beklemeden çalışmaya hazır, son derece politize ve enerjik yüzlerce genç insanı saflarına çekebiliyordu. Bu itibarla sendikalarda istihdam hiyerarşik değildi, kolektivist bir anlayışa ve özveriye dayanıyordu. Ayrıca, şirketlerdeki anlamda yönetmekten çok özdenetim ve politik koordinasyon söz konusuydu. Aktivist örgütçünün ortadan kalkması, politik aktivist rolü ile tamgün sendika kadrosu rolü arasındaki bağlantının çözülmesinden kaynaklanıyordu. Bu bağlantının çözülmesi sürecinde, sendika kadrosu rolü öne çıktı. Bugün sendika kadrolarındaki birçok kişi için sendikada çalışmak, hangi açıdan bakılırsa bakılsın, işgücü piyasasındaki öbür işler gibi bir istihdam biçimi haline gelmiştir.

Kelly ve Heery tamgün sendika kadrolarının değişen rolünü incelerken kuşak değişimi kavramını kullanıyorlar. Onlara göre, tamgün sendika kadrolarının her kuşağının tutumuna, tarihin belli bir döneminde hakim olan politik ve ekonomik iklim şekil verir. Bu makalede, Kelly ve Heery’nin ayırımından yol çıkılarak COSATU kadrolarındaki kuşak değişimi süreci inceleniyor ve sendika kadrolarının sendikalara yönelik farklı politik ve ideolojik yönelimleri ele alınıyor. Güney Afrika’nın değişen politik ekonomisinde tamgün sendika kadroları arasında ortaya çıkan farklılıklar saptanıyor. Tablo 1’deki tipoloji, COSATU ve ona bağlı sendikalarda ortaya çıkan farklılıkları gösteriyor.

Kadrolardaki ilk farklılaşma eski ve yeni kuşaklar arasındadır. Eski kuşak, aktivist örgütçü döneminde ve o dönemin örgütsel kültür ikliminde sendikalara katılan kadrolardır. Bu kadrolar sendikalarda özverinin ve demokratik örgütsel kültürün hakim olduğu 1970’lerde ve 1980’lerde etkindi. Demokratik örgütsel kültürün merkezinde işçi denetimi anlayışı yer alıyordu. İşçi denetimi anlayışı, tamgün kadroların aksine seçilmiş işçi liderlerinin yöneticilik yapabildiği demokratik sendikal yapıların oluşmasına önem veriyordu. Eski kuşak kadrolar bu yaklaşıma saygı gösteriyordu ve sendikal hareketin her düzeyinde işçi liderlerini eğitiyorlardı. Bugün sendikalarda bu kadrolardan pek azı kaldı ve aşağıda görüleceği üzere, kalanlardan birço-

ğunun sendikacılık konusundaki yaklaşımı ve yönelimi değişti.

Yeni kuşak ise sendikalarda aktivist örgütçüyle ilgili anlayış ve pratiğın değişmekte olduğu dönemde sendikalara katılan kadrolardır. Bu değişimin başladığı yılı tam olarak belirlemek zor olmakla birlikte, 1990'da Nelson Mandela ve diğerlerinin saliverilmesi, özgürlük hareketleri üzerindeki yasağın kalkması ve siyasi faaliyetin olanaklı hale gelmesi, konumuz açısından önemli bir dönüm noktası sayılır. Politik sistemin serbestleşmesi, genelde direniş hareketlerine katılmayacak kişilerin mağduriyet korkusu olmaksızın artık bunu yapabilmesi demektir. Gerçekten, etkinlik/aktivizm kısa sürede yeni bir anlam kazandı, üst toplumsal konulara tırmanma kanalı haline geldi. Kadroların çoğunluğu (yüzde 57'si) COSATU'ya ve ona bağlı sendikalara 1992'den sonra katıldı. O sıralar, sendika kadrolarının aynı zamanda politik aktivist olması gerektiği anlayışının yerini, politik etkinliğin gerekli olmadığı ve işçilere kaliteli hizmet sunabilen nitelikli kadrolara sahip olmanın öncelikli olduğu görüşü alıyordu. Sendika kadrolarında önem ve öncelik taşıyan özelliklerdeki bu değişim, eski kuşak kadrolarla ilgili örgütsel kültürün çözülüşünü hızlandırdı. Sözelimi, becerilere verilen önem, kadroları atarken eğitimin öncelikle dikkate alınması anlamına geliyordu. Bu ise farklı değerlendirmesi sistemlerinin uygulanması demektir.

Politik ve ekonomik değişimle birlikte tamgün kadroların politik aktivist boyutuna verilen önemin azalması, yeni kuşağın sendikalar ve sendikacılık konusundaki yöneliminde değişime yol açtı. Birçok kişi eski kuşak zamanında oluşmuş gelenekleri ve örgütsel kültürü göz ardı etmeye başladı. Militan sendikacılık kültürünün temel ilkelerini (ki kapitalizme karşı işçi sınıfının mücadelesinin bir parçasıdır) benimsemiş olanlar bile genellikle işçi denetimi geleneğinin belli yönlerine karşı çıkıyordu. Yeni kuşaktan birisinin deyişiyle, "toplumsal hareketlerde, etkinlikte, vb. gerilemenin olduğu belli bir dönemde işçi hareketine katılan" bir kuşaktır bu. (Mojalefa Musi, 30 Nisan 1999).

Sendikal istihdamda kuşak değişimi genelde sendikal hare-

ketin gelenekleri ve pratiği üzerinde derin bir etki bıraktı. Başka bir deyişle, değişim, örgütsel kültürde, örgütsel yönetime ve sendikal hareketteki yenilenmeye yaklaşımda dönüşüme yol açtı. Ne var ki bu kuşak değişimi, sendikalardaki diğer değişimlerle ve ayrışmalarla/farklılaşmalarla eşzamanlı gelişen bir süreç olarak anlaşılmalıdır. Aşağıda şu üç tip sendika kadrosunu ele alıyoruz: ideolojik sendikacı, kariyer sendikacısı ve 'girişimci' sendikacı.

Bu üç tip kategori yukarıda değinilen kuşak farklılaşmasıyla kesişiyor. Tablo 1'de her bir kategorinin ana özellikleri, bağlı olduğu kuşak ve toplumsal cinsiyet, sendikacılığa yaklaşımı ve sendikal hareketle ilgili örgütsel yenilenme projesi şematik olarak özetleniyor. İlk iki kategori, sendikacılık sosyolojisiyle ilgili tartişmalarda, özellikle sendikal demokrasi ile bürokrasi ve oligarşi kavramları bağlamında ele alınıyor. Bu bakımdan, ideolojik sendikacılar, işçi denetimini ısrarla savunan ve sayıları gitgide azalan kesimi temsil ediyor. Bunun bir örneği bir sendikacının işçi denetiminin sürmesi yönündeki şu görüşüdür:

« Şimdi yönetimimizin karar yetkisini artırırsak, patronların gerçekleştirmek için yanıp tutuğu şeyi (sendika yönetimiyle sıkı ilişi kurma ihtiyacı) kabul etmiş olacağız. İşverenler tabanın militanlığını azaltmak ve işçi sınıfının gücünü baltalamak için sendika yöneticilerinin otoritesini kullanmak ihtiyacını hissediyorlar. »

Ne var ki ideolojik sendikacıların, sendikaların işleyişinde verimliliği de zorunlu gördükleri için, örgütsel yenilenme konusunda ikircikli bir tutumları var. Büyük çoğunluğu erkeklerden oluşan bu kategoride az kadın var. Sendikal hareketin durumuyla ilgili tartişmalarda erkekler etkin; bazıları kamusal platformlara ve sendikal yayınlara düzenli katkıda bulunuyorlar.

Kariyer sendikacıları ise verimli bir sendikal hareket oluşturmayı hedefleyen teknokratlardan oluşuyor. Hatta bazıları süreç içinde sendika bürokrati olabilir. Bu kategoride, özellikle orta kademe idari kadrolarda ve uzman kadrolarında çalışan bir hayli kadın vardır. Elbette, sendikalarda tamgün kadroların

rolü hâlâ oturmuş olmadığı için, bu eğilimleri kesin olarak tanımlama olanağı yoktur. Bu kategorilerin yararı, sendikal kadrolar ile tabandaki üyeler arasındaki güç ilişkilerinde büyük bir etki yaratacak önemli değişimleri göstermesidir.

Üçüncü tip, yani 'girişimci' sendikal kadro üzerinde, tamgün kadrolarla ilgili geleneksel tartışmalarda öne çıkmadığı için, burada biraz durmak gerekiyor. Bu kategorinin ortaya çıkması, ırkçı rejimin sona ermesinin yol açtığı sınıf oluşumu süreçlerindeki hızlanmanın, bir kısım girişimci bireylerin önüne geniş fırsatlar açan ekonomideki liberalleşmenin ve siyahların ekonomik yönden güçlenmesinin sonucu olabilir. Bu girişimcilerden bazılarının sendikalarda ortaya çıkması tesadüften ibarettir. Çünkü siyahların ağırlıkta olduğu yeni orta sınıfın öncüleri olarak bu insanlar her toplumsal kurumda vardır. Durban şehrindeki Dunlop'ta eski bir işyeri temsilcisi ve kültür aktivisti olan, daha sonra işsiz kalıp Pondoland'da bir köyde yoksulluk içinde ölen Alfred Temba Kabula, Böylesine Uzun Bir Yoldu adlı şiirinde, işçilerin nasıl "insanları göklere çıkaran portatif merdivenler" olduklarını ve sonra "açıkta yağmurun altında bıraktıklarını" anlatır. Üstelik, eski aktivistler "sırtlarını dönerler ve göz göze gelmekten kaçınırlar, görmezden gelirler". Bütün eski sendikacıları bu şekilde nitelemek elbette doğru değil, çünkü mücadelenin içinde hâlâ yer alan binlerce insan var. Kabula burada tamı tamına girişimci sendikacı tipini betimliyor.

Bu tip sendikacıyı öbürlerinden ayıran özellik, bu kategoride yer alanların sendikacılığa yararçı ve fırsatçı yaklaşımıdır. Sendikalar, diğer toplumsal kurumlar gibi, üst toplumsal statülere sıçramayı kolaylaştıracak atlama tahtası olarak görülür. Keza, sendikaların kolektif kültürü, ancak kişisel hırsları gerçekleştirmeye yardımcı olursa yararlı görülür. Kısaca, bu sendikacı tipi son derece bireycidir. Aslında, işyeri temsilcileri ve sendika yönetim kadroları arasında örneklerine rastlanan girişimci sendikacı tipi çoğu liderlik mücadelesinin merkezinde yer alır ve sendikaların içinde ve dışında kişisel gücünü artıracak fırsatlar arar. Bu kategoride yer yer kadınlar da olmasına rağmen, girişimci sendikacıların çoğunluğu erkektir.

Girişimci sendikacı tipinin göstergelerinden biri de sonradan kişisel çıkarları doğrultusunda kullanacağı klikler oluşturmalarıdır. Kimya ve enerji işçilerinin sendikası CEPPWAWU'nun deneyimli bir işyeri temsilcisi ve eski bölge yöneticisinin gözlemleri gösteriyor ki bu tür kadrolar her yerde var.

« Eskiden ordaydı da şimdi her yerde diyemeyiz. Eski kadrolar arasından bile çıkıyor ve sendikaların bölünmesiyle sonuçlanacak. Evet, [her kliğin merkezinde] bunlar var. Kliklerin arkasındaki çıkar çevreleri işçi denetimini zaafa uğratabilir, yerle bir edebilir. Çünkü işçi denetimini ciddiye alan insanlarla çalışan sendikacıyı çok zor bulursunuz. Sözelimi burada Maritzburg'da artık Gıda İşçileri Sendikası (FAWU) yok. Klikler yüzünden sırf adı kaldı. Sendikayı kontrol edip yönetmeye çalışıyorlardı ve birini kontrolleri altına aldılar. Sonunda o kişi işten atıldı. Ama döndü ve birçok işyerinde kampanyalar düzenledi. Bir işyeri açtı ve bir tür danışmanlığa başladı. Derken bir sendika kurdu » (Thembe Mbokazi ile mülakat, 21 Mart 2000).

Bu tip kadrolar çıkarlarına uygun düştüğü sürece sendikalarda kalıyorlar. Ne var ki genellikle sendikaların kendi kişisel çıkarları doğrultusunda yenilenmesini sağlamaya çalışıyorlar. İşçi denetiminin zayıflamasını ve tamgün kadroların karar sürecindeki etkinliğinin artmasını sağlamak için var güçleriyle çalışıyorlar. İşveren örgütleri ve devlet gibi kurumlarla üst düzeyde ilişkilerde ve Afrika Ulusal Kongresi-COSATU-Güney Afrika Komünist Partisi ittifakının toplantılarında kendilerini gösteriyorlar, bu alanlarda boy gösterip üst toplumsal statülere tırmanma fırsatı buluyorlar. Aslında, bu tip sendika kadroları, genel işçi toplantılarından çok bu tür toplantılarda ve ilişkilerde kendilerini daha rahat hissediyorlar. Güney Afrika Ulusal Metal İşçileri Sendikası'ndan (NUMSA) bir sendikacıya göre, birçok kimse 'akıllı davranma'nın devlet hizmetinde, parlamentoda, eyalet yönetimlerinde ve yerel yönetimlerde sağlanacak yüksek maaşlı görevlerle cömertçe ödüllendirildiğinin farkına varmış (Osborn Galeni ile mülakat, 10 Ağustos 1999).

Bu tip kadroların çıkarları ile sendikaların işlettiği yatırım şir-

ketleri biçimindeki 'işletme sendikacılığı'nın oluşum trendi arasında bir yakınlaşma var. İşletme sendikacılığı girişimci sendika kadrolarına sınıf atlama fırsatları ve kanalları yaratıyor. Bunun herkesçe bilinen örnekleri, Ulusal Maden İşçileri Sendikası'nın (NUM) eski genel sekreter yardımcısı Marcel Golding ve Güney Afrika Giyim ve Tekstil İşçileri Sendikası'nın (SACTWU) eski genel sekreteri Johnny Copelyn'dir. Her ikisi de eski sendikalarının yatırım şirketlerinde önemli roller üstlenerek zengin birer işadımı oldu. Daha yakın zamanlardan iki örnek ise bugün NUMSA'nın yatırım şirketinin CEO'su olan sendikanın eski ulusal örgütçüsü Tony Kgobe ve NUM'un yatırım şirketinde üst düzey yönetici olan sendikanın eski mali sekreteri Paul Nkuna'dır.

**Tablo 1 1973 sonrası sendikalarda tamgün kadro tipleri**

	Özellikler	Kuşak	Toplumsal cinsiyet	Sendikacılığa yaklaşım	Örgütsel yenilenme projesi
<b>İdeolojik sendikacı</b>	Kolektivist. Militan geleneği ve işçi denetimini canlandırmaya çalışır. Sosyalizmi gerçekleştirmek ister.	Ağırlıklı olarak eski kuşak kadrolar.	Esas olarak erkek	Politik. Sendikalar kapitalist sınıfa karşı sınıf mücadelesinin bir parçası.	Minimalist. İkircikli. İşçi denetimini güçlendirmeye çalışır. Ama verimlilik sağlamak için uzmanlaşma ve profesyonellik de ister.
<b>Kariyer sendikacısı</b>	Sendikacılığı ömür boyu süren bir kariyer olarak görür. Sendikal çalışmanın belli alanlarında uzmanlaşmaya ağırlık verir. Pragmatiktir.	Eski ve yeni kuşaklar.	Erkek ve kadın	Apolitik, ekonomist ve teknokratik bir yaklaşımı var. Sendikalar ücretleri ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi, kapitalizmi yıkmayı değil, reforma uğratmayı amaçlar.	İlimli. Teknokratik ve bürokratik. Uzmanlaşma ve profesyonelliği ister. Kararların uzmanlar ve tepe yöneticileri tarafından alınması. Sendikalar diğer kurumlara benzemez. İşçi denetimini kaldırmaktan değil, kısıtlamaktan yanadır.
<b>Girişimci</b>	Bireycidir ve insanları kullanır. Klik oluşturur. Sendika onun için atlama tahtasıdır.	Ağırlıklı olarak yeni kuşak.	Esas olarak erkek	Fırsatçı ve yararçı. Kişisel kariyer çıkarları yönlendirir.	Maksimalist. İşçi denetimini kaldırmaktan yanadır ve sendikaları işletme olarak görür. Sınıf atlama ve yatırım şirketleri gibi faaliyetlerle uğraşma arayışı içindedir.

Kaynak: Buhlungu, 2001.

Bu kadroların birçoğu sendikaları yenileme girişimlerini destekliyor, ama, aşağıda vurguladığımız üzere, destekledikleri yenilenme projesi 1973 sonrası sendikaların demokratik niteliğinin erozyonunu hızlandırmaya ve bireycilik kültürünü oluş-

turmaya yönelik bir proje. Bu itibarla, bu kadrolar işçi denetimi geleneğine son verme girişimlerinin ön saflarında yer alıyorlar, çünkü bu gelenek onların kişisel hırslarının ve girişimcilik hedeflerinin önünde engel oluşturuyor. Ne var ki bu tip kadrolar sendikacılıkla uzun vadeli ilgilenmedikleri gibi, kendilerinin kontrolü tümüyle ele almasına elverişli koşulların olgunlaşmasını beklemeye tahammülleri de yoktur. Sendika üyelerinin güç dengesine ağırlık koyacak mücadelesi olmayınca, işçi denetiminin erozyona uğramasından asıl yararlananlar, kariyer sendikacıları olacaktır. Tamgün kadroların bu kesimi sendikalarla uzun vadeli ilgilenmekte, entelektüel ve teknik yönden gelişmek için çaba harcamaktadır.

### Toplumsal Cinsiyet Gündemi Ne Durumda?

Son araştırmalar sendikal harekette erkek ve kadın tamgün kadrolar arasındaki güç ilişkilerinde eşitsizlik olduğunu gösteriyor. Bu eşitsizlik mesleki farklılaşmaya dönüşüyor, kadınların büroya bağlı, masa başı ve diğer alt kademe görevlere kısıp kalmasına yol açıyor. Demokratik geçiş sürecinin başlangıcından bu yana durum daha da kötüleşmiş gibi görünüyor. Söz gelimi, 1973 ve 1989 arasında değişik sendikalarda, değişik zamanlarda genel sekreter olarak görev yapan hiç değilse altı kadın vardı. Ne var ki 1990'dan bu yana politik yönden güçlü görevler haline getirilen -örgütçülük, bölge sekreterliği, ulusal örgütçülük ve genel sekreterlik gibi- görevlerden kadınlar uzaklaştırıldı. Bu dönemde tek bir COSATU sendikasında bile bir kadın genel sekreter seçilmedi. Ayrıca, Tablo 2'de görüleceği gibi, 1997'de, COSATU sendikalarındaki kadın çalışanların yüzde 66'sı idare/büro görevlerindediydi. Bu oran erkek çalışanlarda sadece yüzde 3'tü.

**Tablo 2 Sendika kadrolarında toplumsal cinsiyet ve görev dağılımı**

Görev	Erkek	Kadın	Toplam
Yerel idareci	2	32	34
Şube idarecisi	1	24	25
Bölge idarecisi	3	48	51
Genel merkezde idareci	5	53	58
Yerel örgütçü	79	7	86
Şube örgütçüsü	33	8	41
Bölge örgütçüsü	46	6	52
Ulusal örgütçü	24	3	27
Şube sekreteri	17	4	21
Bölge sekreteri	23	1	24
Genel sekreter	10	0	10
Araştırma sorumlusu	6	3	9
Bölge hukuk sorumlusu	14	3	17
Hukuk sorumlusu (ulusal)	2	3	5
Şube eğitim sorumlusu	4	0	4
Bölge eğitim sorumlusu	12	0	12
Eğitim sorumlusu (ulusal)	11	3	14
Medya sorumlusu	5	0	5
Diğer	43	40	83
TOPLAM	340	238	578

Kaynak: Buhlungu, 2001

Kadınlar 1973 sonrası sendikaların kadrolarına başlangıçtan itibaren katıldılar ve sendikal çalışmanın hemen hemen her alanında (temizlik işlerinden çaycılığa, hukuk uzmanlığından araştırmacılığa ve genel sekreterliğe kadar) sorumluluk üstlendiler. Bu nedenle kadınlar dün eski kuşak sendika kadrolarının bir parçasıydı, bugün ise yeni kuşağın bir parçası. Ne var ki mesleki (görevle ilgili) farklılaşmanın yanı sıra, kadınların rolünün ve konumunun erkeklerinkinden farklı olduğu başka alanlar da vardır. Erkeklerden farklı olarak, hem eski hem yeni kuşaktan olan kadınların sendikaların içinde ve dışında üst toplumsal statülere geçebilme olanakları son derece sınırlıdır. Sendika kadrolarındaki kadınların temsil edildiği tek alan siyasettir. Kadınların siyaset alanındaki varlığı kısmen farklı siyasal partilerde uygulanan kota sisteminin sonucudur. Sonuç olarak, yerel yönetimlerde, eyalet yönetimlerinde ve ulusal siyaset alanında (belediye meclisi ve eyalet meclisi üyesi olarak, parlamento üyesi olarak ve hatta iki bakan yardımcısı olarak) bugün artık birçok eski kadın sendikacıya rastlamak mümkündür. Bugün Güney Afrika'daki sendikaların hiçbirinde kadın bir genel sekreter ya da ulusal örgütlenme sorumlusu yoktur.

Sendika kadrolarındaki kadınlar ile erkeklerin rol ve konumu, yukarıda değindiğimiz çağdaş sendikalardaki kadro tipolojisine bağlı olarak değişiyor. Erkekler her üç tip kadroda (ideolojik sendikacı, girişimci ve kariyer sendikacısı) temsil edilirken, kadınlar ağırlıklı olarak kariyer sendikacısı saflarında yer alıyor. Birçoğu için bu bir tercihten kaynaklanmıyor, patriyarkal bir toplumda ve erkek egemen bir örgütsel kültürde erk oluşumunun yapısal koşulları bunu dayatıyor. Bu sendikaların demokratik örgütsel kültürünü ağırlıklı olarak erkek aktivist katman yarattı ve bunu savunuların çoğunluğu da (ideolojik sendikacılar) erkek. Kadınların çoğunluğu ise hep karar yetkisinden yoksun görevli kadrolarda hizmet verdi. Bu itibarla, kadın kadroların ancak kariyer sendikacılarının saflarında uzun süreli iş güvencesine sahip olması akla uygun geliyor. Orada bile, düşük statülü ikincil işlerde kalıyorlar. Aktivist boyutu bir kenara bırakılacak olursa, salt büro/masa başı işleri bunlar.



## “Çalışma Biçimimizi Değiştirelim”:

### Sendikalarda Örgütsel Yenilenme Projeleri

Örgütsel yenilenme, 1990’lar boyunca, 1973 sonrası sendikalarda sürekli gündeme gelen bir konu oldu. Kâğıt Baskı Ağaç İşçileri Sendikası’nın (PPWAWU) Haziran 1997’deki 7. ulusal kongresinde yaptığı konuşmada sendikanın genel sekreteri bu konuya değiniyordu:

« Burada hepimizden sendikamızı iyileştirmeye ve yenilemeye yönelik pratik programlar ortaya koymamız isteniyor... Sendikaların yenilenmesi gündemimizdeki ana görev olmaya devam ediyor. Yeni koşulları göz ardı eden, geçmişteki geleneklerin tutsağı kişiler olmaktan kaçınılıyoruz. Çalışma biçimimizi değiştirmemiz gerekiyor. »

Öbür sendikalar aynı konuları yıllardır tartışıyor olmasına rağmen, sendikanın çalışma biçimini değiştirme çabalarını ifade etmek üzere ‘yenilenme’ terimini ilk kullanan sendika PPWAWU oldu. Sendikanın 7. kongresinden önce, sendika yönetimi ‘PPWAWU’nun Yenilenmesi’ başlıklı bir politika belgesini kabul etmişti.

Örgütsel yenilenmeye yol açan örgüt içi süreçleri örgüt dışı süreçlerden ayırt etmek zordur. Sendikal harekette örgütsel yenilenme söylemi ve pratiği “profesyonellik”, ‘verimlilik’, ‘nitelikli kadrolar’ ve ‘piyasayla ilgili istihdam koşulları’ anlamına geliyor ve örgüt içi ve dışı değişim baskısı altındaki sendikaların sorunlarının çözümünde her derde deva olarak görülüyor. Bazı sendika kadroları ve yöneticileri örgütsel yenilenmeye meziyet gözüyle bakıyor, onun karşıtı olan ‘ilkel çalışma/işleyiş’ ise sorun sayılıyor. Maden işçilerinin sendikası NUM kadro istihdamına profesyonel yaklaşımı gerçekleştirmekle gurur duyan sendikalardan biridir:

« Sendikadaki değişikliklerden biri kadro konularının artık profesyonelce yönetilmesidir. Sendika 1980’lerin aktivist kültürünün geçmişte kaldığını, kadroların ücretlerinin piyasa dik-

kate alınarak ödenmesi ve kadro istihdamının profesyonelce yönetilmesi gerektiğini kabul ediyor. Sendika kadrolarının rolü statik değildir. Kadroların giyim kuşamının ve yaşam tarzının değişmesinde yanlış bir şey yoktur. Sendika kadrolarının hâlâ 1980’lerde apartayd koşullarındaymış gibi davranmasını bekleyemezsiniz. Geçmişte sendikalardaki beyaz kadroların sendika aktivisti hırpani giyinir anlayışını doğru bulmuyorum. Sendika kadroları elinde tutabileceği koşulları yaratmalıdır, aksi takdirde insanlar çekip gideceklerdir. Sendikanın onlara piyasadaki rekabeti dikkate alan maaşlar ödemesi gerekiyor, Böyle olunca da yaşam biçimleri değişiyor » (Gwede Mantashe ile mülakat, 7 Şubat 2000).

Ne var ki bu tür iddialar tamgün sendika kadrolarında yer alan farklı grupların gerçek niyetlerini ve çıkarlarını gizliyor. Yukarıda değinilen üç tip sendika kadrosundan her birinin yenilenme konusunda farklı bir anlayışı var. İdeolojik örgütçü tipi, tamgün kadroların rolünü profesyonelleştirmek, ama işçi denetimini ve sendikal demokrasiyi de sürdürmek istiyor. Karşı kutupta yer alan girişimci örgütçü tipi ise yenilenmeyi, amaçlarına ulaşmasının önünde engel olarak gördüğü işçi denetiminin yerini alacak bir şey olarak görüyor. Profesyonelliğin küresel rekabetle ve dünya standartlarında şirket performansıyla ilgili görüldüğü bir ulusal ve küresel bağlamda, bazılarına göre yenilenmenin dili, sendikal hareketin şirketlerin işleyiş (şirket içi işleri yürütme) tarzını benimsemesini de sağlayacaktır.

Böylece, örgütsel yenilenmenin söylem ve pratiğinin daha yakından incelenmesi şunu ortaya koyuyor: Yenilenmeye bir değil, her biri üç ayrı kadro tipine tekabül eden üç ana yaklaşım söz konusudur. Örgütsel yenilenmeye bu yaklaşım tiplerini örgütsel yenilenme projeleri olarak adlandırıyoruz. Sendikal hareketin işleyiş biçimini değiştirme konusunda iç ve dış baskılarla karşı karşıya olduğu günümüz koşullarında bu projeler birbiriyle rekabet halindedir. Her üç proje de üye artışının ve ulusal ve küresel politik ekonomideki değişimin sendikalara yeni görevler dayattığını ve bu nedenle sendikal çalışmayı yenilemek gerektiğini kabul ediyor. Her bir yenilenme projesinin



altında o projeyi savunan sendikal kadro tipinin çıkarları ve politik ideolojisi yatıyor. Bu itibarla, her bir proje, tabandaki üyeler ile tamgün kadrolar arasındaki ve sendika yönetiminin çeşitli katmanları arasındaki güç ilişkilerinin yeniden oluşturulma biçimi konusunda bir dizi önerme içeriyor.

Minimalist yenilenme projesi adını verdiğimiz ilk projeyi ideolojik sendikacı tipi benimsiyor. Buna göre, sendikaların işleyiş biçimindeki değişim ille de gücün tamgün kadrolara bırakılmasıyla sonuçlanmamalı. Onun yerine, işyeri temsilcileri ve işçi yöneticiler gibi tüzükte öngörülen işçi liderleri bu tür görevleri üstlenmeli ve bunu yapmaları mümkün değilse, tamgün kadroların çalışmasını denetlemelidirler. Bu görüşteki sendikacılara göre, işçi liderlerinin sendikaları yönetme kapasitesi eğitimle ve tamgün işyeri temsilciliğine olanak verilmesi gibi önlemlerle artırılabilir.<sup>4</sup>

Bu yenilenme projesinin hedefleri övgüye değer olmasına rağmen, bazı belirgin sınırlar içeriyor. Şöyle ki: Kısmi zamanlı işyeri temsilciliği yapan işçi liderlerinin sendika işleriyle uğraşacak yeterli zamanı yoktur. Tamgün işyeri temsilcisi olanlar ise genellikle tabandaki üyeden uzaklaşıyor ve tıpkı tamgün kadrolar gibi çalışmaya başlıyorlar. Bir başka sorun ise şu: Bu tür görevler için çekişme ve rekabet olduğundan, tamgün işyeri temsilcisi devri yüksek. Kısaca, bu yaklaşımın şöyle bir tehlikesi var: Vurguladığımız örgüt içi ve dışı zorluklar karşısında örgütsel atalet ve işlev kaybı ortaya çıkabilir.

Maksimalist yenilenme projesi adlı ikinci proje, sendika tamgün kadrolarının tüm kararları alması gerektiğini ve üyelere hesap vermesi gerektiğini düşünen muhafazakâr bir yaklaşımdır. Bu görüşü savunan girişimci sendikacı tipine göre, yöneticiliğin kritik yönü, yöneticinin, yetki alma ve danışma gibi yükümlülükleri olmaksızın, sendika üyeleri adına anlaşmalar yapma özgürlüğüdür. Yenilenmenin bu aşırı biçimi uyarınca,

4- Birçok sendika bu konuda ilke olarak mutabakat halinde. Hemen hemen tüm COSATU sendikaları, birçok işverenle, tamgün işyeri temsilciliğini hak olarak tanıyan sözleşmeler bağlamış durumda. Tamgün işyeri temsilcileri kural olarak sendika kadrolarının yürüttüğü birçok işi (örgütlenme, rutin idari işler ve işverenlerle müzakere, vb.) yapıyor. September Komisyonu da bu yönde öneri getiriyor.

tamgün sendikacı tipi 'patron'dur. Kısaca, maksimalist proje işletme sendikacılığının habercisidir. Bu sendikacılık modeline göre, tamgün sendika kadroları, üyelik aidatı karşılığında pasif sendika üyelerine hizmet veren güçlü işletme temsilcileridir.

Bu projenin içerdiği önemli sakınca ise şu: 1973 sonrası sendikaların üye tabanı hâlâ oldukça politize ve işçi denetimi söylemi bu üye tabanında öyle kökleşmiştir ki bu ilkenin bu ölçüde budanmasına elvermez. Bu nedenle, bu projenin öngördüğü kırılma sendikal harekette istikrarsızlığa ve parçalanmaya yol açacaktır. Ayrıca, Güney Afrika'da hâlâ sendikaların demokratik olarak işlemesi gerektiği ortak beklentisi yaygındır.

Üçüncü yaklaşım ise ılımlı yenilenme projesidir. Kariyer sendikacısı tipinin benimsediği bu görüş, yukarıdaki projelerin sınırlı yönlerini/sakıncalarını görüyor ve demokrasi ile örgütsel yenilenme arasında bir denge sağlamaya çalışıyor. Bu görüşe göre, tamgün kadroların sendikanın işleyişinde çok daha büyük bir rol üstlenmesi gerekiyor. Bunun anlamı şudur: Tamgün sendika kadroları daha fazla yetkiyle donatılmalı ve işçi denetimiyle ilgili sıkı kurallara bağlanmış danışma süreçleri olmaksızın bazı 'anlaşmalar' yapabilmelidir. Ama sonuçta sendika yapılarına hesap vermeleri gerekiyor. Bu görüşün altında yatan varsayım, tamgün kadroların -işçilerden ve işçi liderlerinden beklenemeyecek- uzmanlık bilgisine sahip olması ve işçi denetimi pratiğinin bunu dikkate alması gerektiğidir. Son on yılda bu görüş 1973 sonrası sendikalarda yaygınlık kazandı.

Demokrasi ile idari verimliliğin gereklerini bağdaştırmaya çalışan ılımlı örgütsel yenilenme projesi demokrasi-verimlilik (ya da etkinlik) ikilemine mümkün olan en iyi çözümü getiriyor. Ne var ki bu çözüm bu ikilemin içerdiği çelişkiyi gidermiyor. Çözümün yapısında -dengeyi sürdürmek için gerekli koşul olan- liderliğin ikilemi var. İkilem bir yandan demokratik olarak seçilmiş ve hesap vermeye açık bir yönetim ihtiyacından, diğer yandan nitelikli ve verimli bir yönetime sahip olma arzusundan kaynaklanıyor. İlimli yenilenme projesi, işçi denetimi geleneğinde sürekliliği sağlarken, üye sayısının artmasından

ve ulusal-küresel bağlamdaki değişimden kaynaklanan karmaşık süreçlerle başa çıkmak için gereken kapasiteyi sendikalara sağlamaya yönelik uyarlamaları yapmayı da başarıyor. Her konudaki karar süreçlerinde nihai hakem olarak davranma yetkisini sendikalı işçilere bırakan ilerici bir yenilenme projesi niteliği taşıyor. Üye tabanının çoğunluğu hâlâ sendikaların demokratik olarak işlemesi gerektiği anlayışına bağlı bir sendikal harekette bu özellikle önemlidir.

Örgütsel yenilenmenin ironik yönü, yarar sağlamayı amaçladığı insanlardan, yani sendika üye tabanından çok 'profesyonelleri' gözetme eğiliminde olmasıdır. Birinci olarak, örgütsel yenilenme, gücü/yetkiyi bu uzmanların ellerinde toplamakta ve onların sendikadaki vazgeçilmezliğini pekiştirecek şekilde bilgi saklamasını mümkün kılmaktadır. İkinci olarak, yapılan işten dolayı grup değil de birey takdir gördüğü için, bireyci bir çalışma tarzına yol açmakta ve kadroların kolektif bir biçimde çalışma güdüsünü yok etmektedir. Üçüncü olarak, işçi liderlerinin ve sendika yapılarının profesyonelleri (alıştıkları bireyci çalışma tarzı yüzünden) denetlemesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, profesyonellerin gücü, birey olarak fikir üretme ve işi örgütteki bir başka kişi ya da gruba gönderme yapmadan görme yeteneğinde yatmaktadır. Son olarak, örgütsel yenilenme, bir örgütün faaliyet gösterdiği küresel koşullarda genel kabul gören normlara göre değerlendirilmeye hazırlıklı olması demektir. Bu itibarla, ücretler kadar istihdam koşulları ve diğer sosyal haklarda da piyasa normları kıstas alınacaktır. Bu ise her konuyu belirleme yetkisinin işçilerin ellerinden alınıp piyasaya bırakılmasına yol açacaktır.

Bu sorunların üstesinden gelmenin en iyi yolu, bu tür eğilimlere karşı dengeli güç olarak davranabilen, güçlü ve mücadeleci bir üye tabanı ve işçi liderliği yaratarak ikilemi sürdürmeye ve keskinleştirmeye çalışmaktır.

## Sonuç

Yukarıda değinilen tartışmadan çıkan hayati önemde bir soru şudur: Bu liderlik ikilemi sendikalarda istikrarsızlık yaratma tehdidi mi içeriyor, yoksa özendirilmesi gereken yaratıcı bir gerilimden mi ibaret? Belki de bu soruya yanıt aramaya başlarken kaydetmek gerekiyor ki bu makalede belirtilen koşullarda, işçi denetimi, 1973 sonrası sendikaların geçmişte uyguladığı biçimiyle artık uygulanamaz. Keza, maksimalist yenilenme projesinden kaynaklanan bürokratik model de daha önce belirttiğimiz nedenlerle aynı şekilde olanaksızdır. Sendikal harekette krize ve endüstri ilişkileri sisteminde istikrarsızlığa yol açacak, Robert Michels'in öngördüğü oligarşinin habercisi bir reçetedir bu.

Ne var ki ılımlı yenilenme projesiyle demokrasi ile idari verimlilik/etkinlik arasında bir denge sağlamak mümkündür. Şöyle ki:

« Üye eğitimi ve yöneticilerin geliştirilmesi, stratejik planlama, idari verimlilik ve profesyonellik, sağlıklı mali planlama ve uygun kadro istihdam politikaları, bunların hepsi her örgütsel yenilenme stratejisinin ayrılmaz birer parçası olan kapasite unsurlarıdır. Ne var ki bir örgütsel yenilenme stratejisinin, sendikal harekette şimdi ve gelecek açısından hâlâ önem taşıyan yönleri güçlendirmek suretiyle sürekliliği sağlaması gerekiyor. Sendikaların özellikle demokratik karar alma ve işçi denetimi ilkelerini, yöneticilerin hesap vermeye açıklığını, üyelere gerekli hizmetin verilmesini ve güçlü yapıların oluşmasını sağlaması gerekiyor » (Buhlungu).

Liderlik ikilemi kavramının sendikal örgütlere yaklaşımımız üzerinde teorik yönden çeşitli etkileri var. Demokrasi/verimlilik (ya da etkinlik) ikilemini çözme girişimlerine ya o ya da bu tarzındaki ve sıfır sonuçlu yaklaşımı aşmamıza yardımcı oluyor. Sendikaların verimlilik (etkinlik) ve örgütsel yenilenme kadar demokrasiye ya da işçi denetimine de ihtiyacı var. Her iki örgütsel ilke aynı ölçüde önemlidir ve yaratıcı bir biçimde geliştirilmelidir. Bu makalede ele alınan yaklaşım, demokrasi/

verimlilik ikileminden kaynaklanan kavramsal ve teorik engeli aşmamıza yardımcı oluyor. Oligarşi bir örgütte belli güçlerin ağır baskısının sonucudur. Aynı şekilde, Voss ile Sherman'ın ortak çalışmasının gösterdiği gibi, demokrasi bir sendikada diğer güçlerin ağır baskısının sonucudur.

BASIN-IŐ BELEDİYE-IŐ DERİ-IŐ HAVA-IŐ  
KRİSTAL-IŐ PETROL-IŐ TEKGIDA-IŐ  
TEZKOOP-IŐ TÜMTİS TGS

[www.sendikalgucbirligi.org](http://www.sendikalgucbirligi.org)