

## İşverenlerin Sendikasılaştırma Modelleri Ve Türkiye Örneği

Engin YILDIRIM\*

Banu UÇKAN\*\*

**Özet:** Dünyanın birçok bölgesinde sendikacılığın gerilemesi, değişen ekonomik ve siyasi koşullarla açıklanmaya çalışılsa da devletin ve işverenlerin sendikalara karşı hasmane ve şüpheci yaklaşımı, endüstri ilişkilerinde geçmişten bu yana yaygın olarak görülen bir durumdur. Sendikadan kaçınma kavramının birbiriyle ilişkili iki farklı boyutu bulunmaktadır: Sendikaları sindirme ve sendikaları ikame. Makale, Roy (1980) ve Gall (2004) tarafından geliştirilen tiyolojilere dayalı olarak sendikalardan kaçınma politikalarını incelemeyi amaçlamaktadır. İşverenler sendikalardan kaçınma stratejilerinde esas olarak yasal düzenlemelerdeki boşluklardan yararlanmakla birlikte, makro ekonomik ve siyasi yapılar da işverenlerin sendika karşıtı politikalar izlemelerine imkan sağlamaktadır.

Türkiye’de örgütlü işyerleri sendikasılaştırılarak veya örgütsüz işyerlerindeki işçilerin örgütlenmesi zorlaştırılarak sendikaların gücü ve etkisi azaltılmakta; ancak sendikalar, işverenler tarafından uygulanan bu politikalar karşısında kurumsal ve yasal olarak korunmamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sendikasılaştırma, sendika karşıtlığı, sendikasızlık ve sendikalara karşı direnç

### **Union Busting Models And The Case Of Turkey**

**Abstract:** Although the retreat of trade unionism in many parts of the world has usually been attributed to changing economic and political conditions, state suspicion and employer hostility towards trade unions has been a widespread feature of industrial relations scene since in its early days. The concept of union avoidance consists of two different but not unrelated dimensions: union suppression and union substitution. It is against this background that the paper aims to examine union avoidance policies on the basis of typologies developed by Roy (1980) and Gall (2004). Although employers mainly exploit loopholes in the legislative frameworks in their union avoidance strategies, it is macro economic and political structures that

---

\* Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi İİBF.

\*\* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

enable them to pursue anti-union policies.

Trade unions in Turkey are not institutionally protected by employers' hard line policies, which have led to a decline in union influence by de-unionizing organized enterprises or by making it difficult for unions to organize workers of unorganized workplaces.

**Keywords:** Union busting, anti-unionism, non-unionism, resistance to trade unions

## GİRİŞ

Sendikal haklar, evrensel olarak kabul gören temel insan haklarıdır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) yanı sıra Birleşmiş Milletler (BM) ve Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen birçok belge ve sözleşmede sendikal haklar doğrudan veya dolaylı olarak güvence altına alınmıştır. Hukuksal bağlayıcılık taşımamakla birlikte moral etki ve ağırlığı olan *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*'nde ve *BM İkiz Sözleşmeleri* olarak da bilinen *Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi* ile *Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi*'nde sendika hakkı ilkece herkese tanınmıştır. Avrupa Konseyi'nin ikiz belgeleri olarak da nitelenen (Gülmez, 2007: 31) *İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi (İHLAS)* ve *Avrupa Sosyal Şartı* da sendikal hakları geniş ve ileri düzeyde ele alan uluslararası belgelerdir. Türkiye yukarıda belirtilen belge ve sözleşmeleri kabul etmekle birlikte, Avrupa Sosyal Şartı'nı "zorunlu çekirdek" sayılan, toplu pazarlık ve grev hakkını güvence altına alan 5. ve 6. maddelere çekince koyarak imzalamıştır. Türkiye bu çekinceleri, *Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı* için de korumaya devam etmektedir<sup>1</sup>.

ILO'nun *Filadelfiya Bildirgesi* başta olmak üzere sendikal haklara ilişkin kabul ettiği sözleşme ve tavsiye kararları ile denetim organlarının verdiği kararlar ise toplu çalışma ilişkileri alanında temel referans olan uluslararası hukuksal normlardır (Gülmez, 2005: 139). Aralık 2009 itibarıyla sendikal haklarla ilgili temel sözleşmelerden olan *87 sayılı ILO sözleşmesi* 150 ülke, *98 sayılı ILO sözleşmesi* ise 160 ülke tarafından onaylanmakla birlikte<sup>2</sup> günümüzde halen işverenler ve kimi zaman da hükümetler tarafından çeşitli sendika karşıtı politikalar uygulanmakta ve sendikal faaliyetlere müdahale edilmektedir. Bu uygulamaların görüldüğü ülkeler arasında Türkiye de bulunmaktadır<sup>3</sup>. Kolektif haklara karşı güçlü bir direnç geleneğinin (Çelik, 2006: 47) olduğu Türkiye'de sendikal hak ihlalleri, zaten güçsüz olan

---

<sup>1</sup> Uluslararası belge ve sözleşmelerde sendikal hak ve özgürlüklerle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Gülmez, 2005.

<sup>2</sup> ILO tarafından kabul edilen sözleşmelere ve hangi ülkeler tarafından onaylandıklarına ilişkin bilgi için bkz: <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm> (erişim tarihi: 17.11.2009).

<sup>3</sup> Avustralya'da da son yıllarda hükümetin sendika karşıtı tutumları, işverenlerin sendikasılaştırma politikalarını güçlendirmektedir. Bkz: Cooper, vd., 2009: 339-362.

sendikacılığı daha da zayıflatarak işçilerin sendikalardan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Türkiye’de sendikasılaştırma ve sendikalardan uzaklaştırma politikaları, gerek akademik gerekse sendikal çevrelerde yıllardır tartışılmakla birlikte bu konuda henüz yapılmış sistematik bir bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Bu alandaki boşluğu doldurmaya yönelik yaptığımız bu çalışmada, öncelikle İngiltere ve ABD’de işverenler tarafından uygulanan sendikalardan uzaklaştırma politikalarını sınıflandırmak amacıyla Roy ve Gall tarafından geliştirilen sendikasılaştırmaya ilişkin tipolojiler açıklanacak; sonrasında da Türkiye’de uygulanan benzeri ve ülkeye özgü politikaların bu tipolojiler içindeki yeri değerlendirilmeye çalışılacaktır<sup>4</sup>. Türkiye’de hükümetler tarafından uygulanan, hatta çoğu zaman işverenlerin sendikasılaştırma politikalarını besleyen, çeşitli sendika karşıtı politikalar da bulunmaktadır. Ancak bu konu, ayrı bir çalışmada değerlendirilecek kadar geniş bir içeriğe sahip olduğu için çalışmamızın kapsamı dışında bırakılacaktır. Bu çalışma, İngiltere ve ABD’de işverenlerin sendikasılaştırma politikalarına ilişkin yapılan tipoloji çalışmalarını tanıtarak, gelecekte bu konuda Türkiye’ye özgü bir tipolojinin oluşturulmasına zemin hazırlama amacı taşımaktadır.

## SENDİKASIZLAŞTIRMAYA İLİŞKİN TİPOLOJİ

Son yıllarda tüm dünyada sendikalar hızla üye kaybetmekte veya mevcut üyelerini korumada çok büyük güçlüklerle mücadele etmektedir. Sendikaların güç kaybetmesinin arkasında yatan nedenlerden birisi de hükümetlerin ve özellikle de işverenlerin sendikalara karşı takındıkları olumsuz tutumlardır. Nitekim 2004 yılında İngiltere’de yapılan İşyeri Çalışma İlişkileri Araştırması, yöneticilerin sendikalara karşı olumsuz bir tutum içinde olduğu işyerlerinde çalışanların yalnızca 1/20’sinin sendika üyesi olduğunu, yöneticilerin sendikalara karşı olumlu tutum sergiledikleri işyerlerinde ise çalışanların 3/5’inin sendikalı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Heery ve Simms, 2009’dan Kersley vd., 2006: 114). Dolayısıyla işverenlerin tutumları, sendikalaşmaya uygun bir iklimin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Avustralya’da yapılan bir çalışmada işçilerin %32’si işverenlerin sendikalara karşı olumsuz bir tutum sergilediklerini belirtmiştir (Allan, vd., 2006: 31). Kocaeli’nde 2007 yılında yapılan bir çalışmada işçilerin %28,1’i (Urhan ve Selamoğlu, 2008: 184) ve Eskişehir’de 2008 yılında yapılan bir çalışmada da işçilerin %36,4’ü (Uçkan ve Kağmıoğlu, 2009: 49) sendikaların hak ve çıkarları yeterince koruyup geliştirememesinin en önemli nedeni olarak işveren baskısını göstermiştir.

İşverenlerin sendikaları işyerinden uzaklaştırmaya ve işyerini sendikasılaştırmaya yönelik yürüttüğü iki temel politika bulunmaktadır. Sendikaları

---

<sup>4</sup> Türkiye’de işverenlerin uyguladıkları sendikasılaştırma politikalarına ilişkin bazı belge ve dokümanlara ulaşmamız konusunda yardımcı olan Murat Özveri ve Aziz Çelik’e teşekkür ederiz.

ikame etme (union substitution) politikaları ve sendikaları bastırma (union suppression) politikaları. Her iki politikanın da amacı işçileri sendikalardan uzaklaştırarak sendikalaşma eğilimini azaltmak olsa da bu amaca ulaşmak için kullandıkları yöntemler farklılık göstermektedir. Sendikasızlık (non-unionism) olarak da adlandırılan sendikaları ikame etme politikaları, son yıllarda IBM, HP, M&S gibi büyük işletmelerde yaygın olarak uygulanmaya başlayan insan kaynakları politikaları vasıtasıyla sendikasız işçilere bazı avantajlar sağlayarak ve iyi insani ilişkiler geliştirerek sendikalara duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaya yöneliktir<sup>5</sup>. Bir başka deyişle havuç politikaları olarak nitelendirilebilecek sendikaları ikame etme politikaları, sendikalaşmanın nedenlerini ortadan kaldırmayı veya en azından hafifletmeyi amaçlamaktadır. Sendika karşıtlığı (anti-unionism) olarak da adlandırılan sendikaları bastırma politikaları ise işverenlerin baskı ve tehdit yoluyla işçileri temel haklarından mahrum etme stratejisine dayanmaktadır. Bir başka deyişle sopa politikaları olarak da nitelendirilebilecek sendikaları bastırma politikaları, sendikaya üye olan ve sendikal faaliyette bulunan işçilere bazı “maliyetler” ödetmeye dayalı yöntemlerden oluşmaktadır. Bu nedenle söz konusu politikalar, sendikalaşmanın daha ilk belirtileri ortaya çıkar çıkmaz uygulanmaya başlamaktadır. Bu politikalar, genellikle kötü çalışma koşullarının söz konusu olduğu özellikle küçük işletmelerde sendikaları sindirmek amacıyla kullanılmaktadır. Kısacası sendikaları işyerinden dışlamaya yönelik politikaları “iyi, kötü ve çirkin” olarak adlandırmak mümkündür. “İyi” politikalar uygulayan işverenler, çalışanlara ortalamanın üzerinde ücret, eğitim ve gelişme imkânı sağlamaktadır. “Çirkin” politikalar uygulayan işverenler işçileri sömürmenin yollarını ararken, “kötü” politikalar uygulayan işverenler kasıtlı bir kötü niyet olmaksızın çalışanlarına daha zayıf ücret ve çalışma koşulları sunmaktadır (Dundon, 2002: 234; Fiorito, 2001: 335).

İşverenler bu politikaları çoğu zaman “amatörce” ve bireysel olarak uygulamaktadır. Ancak son yıllarda kimi işverenler sendikaları işyerinden uzak tutabilmek amacıyla uzman istihdam etmeye de başlamıştır. Öyle ki ABD’de bu politikalar, sendikasılaştırma konusunda uzmanlaşmış yeni danışmanlık firmalarının kurulmasına ve bu alanda yeni bir sektörün ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1994 yılında Business Week’de belirtildiği gibi danışmanlık firmaları ve uzmanlar vasıtasıyla ABD, son yıllarda sendikalaşmaya karşı en “başarılı” savaşlarından birisini vermektedir (Bernstein, 1994: 70). Bu konudaki uzmanlar, 1935 yılında çıkarılan Ulusal Çalışma İlişkileri Kanunu’ndan bu yana faaliyet göstermektedir. Ancak bu konudaki uzmanlık gelişerek 1970’lerin sonu ve 1980’lerin başından itibaren milyon dolarlık bir sektör haline gelmiştir<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> İnsan kaynakları politikalarının sendikaları ikame ederek sendikalaşmayı olumsuz yönde etkilemesi ile ilgili ABD’de yapılan bir araştırma için bkz: Fiorito, 2001: 335-354.

<sup>6</sup> 1970’lerden sonra ABD’de sendikasılaştırmanın büyük bir sektör haline gelmesi ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Logan, 2002: 197-214.

Günümüzde ABD’de sendikaların örgütlenme faaliyetlerine giriştiği işyerlerinde işverenlerin 2/3’ü sendikasılaştırma konusunda uzman istihdam etmektedir. Uzmanlar özellikle sağlık, eğlence, basın-yayın, eğitim gibi bazı sektörlerde faaliyet göstermekte; Latinler, Afro-Amerikanlar ve kadınlara yönelik özel stratejiler geliştirmektedir. Uzmanlar yeni teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek sendika karşıtı DVD, video veya web siteleri gibi farklı araçlar kullanmak yoluyla işçileri sendikalaşmanın “riskleri”ne karşı uyarmaktadır. ABD bu alanda büyük bir sektöre sahip yegâne ülke olarak son yıllarda İngiltere gibi kimi ülkelerdeki işletmelere de uzman ihraç etmekte; hatta bu alandaki bazı özel danışmanlık firmaları Kanada, Meksika, Güney Amerika, İngiltere, Belçika, Fransa ve Almanya’da çeşitli şubeler açmaktadır (Logan, 2008: 2-4, 16). Bu alanda faaliyet gösteren en büyük ve “başarılı” danışmanlık firması ise *Burke Group*’tur. Bu firma, kurulduğu 1981 yılından 2004 yılına kadar yaklaşık 800 sendika karşıtı kampanya yürütmüştür<sup>7</sup>. Bu firmanın “müşterileri” arasında General Electric, MCI, K-Mart, Honeywell, Coca-Cola ve Catholic Healthcare West gibi büyük işletmeler bulunmaktadır. ABD’deki işverenler, 1990’lı yıllar itibarıyla bu tür danışmanlık firmalarına her yıl yaklaşık 200 milyon dolar doğrudan yatırım yapmaktadır (Logan, 2004: 77-79).

Endüstri ilişkileri alanında sendikasılaştırmaya ilişkin en önemli tipolojilerden biri 1980 yılında Donald F. Roy tarafından geliştirilmiştir. Roy’un tipolojisi, ABD’de özellikle sendika karşıtlığının fazla olduğu güney eyaletlerindeki tekstil sektöründeki deneyimlerden yola çıkılarak oluşturulduysa da bu tipolojiyi İngiltere’de işverenlerin sendikaları tanıma<sup>8</sup> konusundaki dirençleri (Gall, 2004: 37) veya Türkiye’de işverenlerin sendika karşıtı uygulamaları için de genişletmek mümkündür. Sendikasılaştırma politikalarını sendikaları ikame etme politikaları ve sendikaları bastırma/sendika karşıtı politikalar olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutmak çoğu zaman yetersiz kaldığı için Roy, “korku” (fear), “yumuşak/tatlı” (sweet), “kötü/uğursuz” (evil) ve “yok edici” (fatal) yaklaşım şeklinde dördü bir sınıflandırma yoluna gitmiştir (Roy, 1980: 395-415). Ancak Roy’un bu sınıflandırmasının yanı sıra son zamanlarda Gregor Gall tarafından geliştirilen bir başka sendikasılaştırma tipolojisi daha bulunmaktadır. Gall, 1980 yılında Roy tarafından geliştirilen tipolojiden yola çıkarak, işverenlerin sendikaları ikame edici ve sendika karşıtı politikaları eş zamanlı olarak uygulayabileceğini ileri sürmüştür.

---

<sup>7</sup> Burke Group’un Chinese Daily News’te yürüttüğü sendika karşıtı kampanya ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Logan, 2004: 77-91.

<sup>8</sup> İngiltere’de bir sendika, bir grup işçiyi temsilen ücret ve çalışma koşullarını görüşmek üzere işveren tarafından tanındığı zaman toplu pazarlık yetkisine sahip olmaktadır. İşveren bir sendikayı gönüllü veya zorunlu olarak tanıyabilmektedir. Sendikanın işveren tarafından gönüllü veya zorunlu olarak tanınmasına ilişkin prosedür için bkz: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1074437966>

Gall, ABD ve İngiltere'deki uygulamaları kapsayacak şekilde Roy'un dörtlü tipolojisine üç kategori daha eklemiştir. Bunlar; “zorluk çıkarma” (awkward), “ehli/evcil” (tame) ve “zarar” (harm) yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar cezalandırıcı, ödüllendirici, ideolojik veya önleyici gibi farklı özellikler taşımaktadır (Dundon, 2002: 234-236; Gall, 2004).

Gerek Roy'un gerekse Gall'un sınıflandırmaları sendikasılaştırma politikalarının tümünü açıklamakta çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Yapılan sınıflandırmalardan bir kısmı bazı ülkeler için çok bir anlam ifade etmezken, bazı ülkelerde görülen uygulamaları da bu sınıflandırmalardan birisine sokabilmek oldukça zordur. Ancak bu sınıflandırmalar, işverenlerin sendikasılaştırma politikalarını sistematize edilmesi açısından önem taşımaktadır. Aşağıda bu sınıflandırmalar açıklanarak Türkiye'de uygulanan politikaların<sup>9</sup> bu sınıflandırmalardaki yeri tespit edilmeye çalışılacaktır.

---

<sup>9</sup> Liman-İş sendikasıdan Bakır ve Akdoğan tarafından 2009 yılında yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de işverenler, sendikalaşmayı engelleyebilmek için kırk farklı yöntemde başvurmuştur (Bakır ve Akdoğan, 2009: 88-95). Çalışmamızda da bu araştırmada yer alan sendikasılaştırma politikaları sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1: İşverenlerin Sendikasılaştırma Politikalarının Sınıflandırması**

<b>İşverenlerin Sendikaları Dışlama Yaklaşımları</b>	<b>Sendika Karşıtı Davranış ve Kontrol Türleri</b>
Korku Yaklaşımı*	<i>Sendikaları bastırma:</i> Mevcut ve olası sendikalaşmaya karşı açıkça korkutma ve gözdağı verme
Yumuşak/tatlı yaklaşım*	<i>Sendikaları ikame:</i> Sendikalar gereksiz örgütler, daha iyi ücret ve çalışma koşulları, yönetimle uyumsuzlukları çözmek için kullanılan etkin iletişim kanalları
Kötü/uğursuz yaklaşım*	<i>Sendikalara ideolojik karşıtlık:</i> Sendikaların gizli komünist ve işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyen örgütler olduğu yönündeki ideoloji
Yok edici yaklaşım*	<i>Sendikaları açıkça reddetme:</i> Sendikayı tanımayı reddetme, iyi niyetli pazarlıktan kaçınma
Zorluk çıkarma yaklaşımı§	<i>Sendikaları engelleme:</i> Sendikayı tanımının önüne yasal engeller çıkarma, süreci geciktirme
Ehli/evcil yaklaşım§	<i>Sarı/ılımlı sendikacılık:</i> İlimli sendikaları tanıma, yönetimin kontrolünde sendikalar kurma
Zarar yaklaşımı§	<i>Bypass etme:</i> İşçilerin kolektif sesi olan sendikaları marjinalize etme, sendikaların dahil olmadığı doğrudan ve özel iletişim kanalları kurma

\* Roy'un 1980 yılında yapmış olduğu sınıflandırma

§ Gall'ın 2001 yılında Roy'un yaptığı sınıflandırmaya katkısı

**Kaynak:** Dundon, Tony. (2002). "Employer Opposition and Union Avoidance in the UK", **Industrial Relations Journal**. 33: 3, s. 236.

### **Korku Yaklaşımı**

Bu yaklaşımı, sendikaları sindirme politikası olarak da adlandırmak mümkündür. Burada işverenlerin davranışı işçilere açık bir şekilde gözdağı vermeyi kapsamaktadır. Amaç, mevcut ve olası sendikalaşmaya karşı korku salmaktır. Bir başka deyişle, sendikaların yeni üye kazanma ve tanınma kampanyaları karşısında işverenlerin neler yapabileceği konusunda korku salınmaktadır (Gall, 2004: 37). Korku yaklaşımı, sendikaları dışlamaya yönelik uygulanan en eski yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşım, işyerindeki tüm işçilere uygulanabildiği gibi yalnızca bir kısım işçi grubuna da uygulanabilmektedir. Bu yaklaşımın kullandığı araçlar çok çeşitlidir. Bu araçları şu şekilde sıralamak mümkündür: İşten çıkarma tehdidi, işyerini kapatma veya bir başka yere taşıma tehdidi, şirketin itibar kaybına uğrayacağı tehdidi, şirketin çalışanlarına karşı hoşgörüsünü kaybedeceği tehdidi, terfi ve daha

iyi çalışma koşulları gibi fırsatların verilmeyeceği tehdidi, çalışanların bir başka yere transfer edilmesi tehdidi, daha fazla veya daha zor ve kirli işlerin verileceği tehdidi, ücret artışlarının verilmeyeceği tehdidi, vb. (Roy, 1980: 398). İşverenler bu tehditlerde bulunmak için işçilerle özellikle yüzyüze görüşmeyi tercih etmektedir. Birkaç saat süren görüşmeleri, “beyin yıkama seansları” (brainwashing) veya “sorgu” (interrogation) olarak da nitelendirmek mümkündür. Bu görüşmelerde işçilerin sendikalar hakkındaki genel düşünceleri alınmakta, sendikaya yakın duran işçiler tespit edilmekte ve işçilere yukarıda bahsedilen tehditler açıkça veya zımnî olarak iletilmektedir.

Bu yaklaşımda işverenlerin taktiği gözdağı verme ve korku ortamı yaratma üzerine kurulmuştur. İşverenler, işçilere sendikaların bela ve çatışmanın kaynağı oldukları yönünde telkinde bulunmaktadır. 1999-2002 yılları arasında İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre en çok kullanılan korkutma taktikleri işten çıkarmalar veya bunun bir tehdit unsuru olarak kullanılmasıdır. İşverenlerin en çok kullandığı ikinci korkutma taktiği ise işçilerin “sendikal tehdit” konusunda bilgilendirilmesidir (Gall, 2004: 42). İşten çıkarmalar konusunda özellikle sendika temsilcileri veya aktivistleri hedef alınmakta; bu kişilerin performansları, hastalık nedeniyle işe devamsızlıkları vb. durumları çok sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşıma sahip işverenlerin, sendika aktivistlerini yasal nedenlerle işten çıkarma konusunda özel bir ustalığa sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Korku yaklaşımını benimseyen işyerlerinde sendikalar baskı, tehdit ve gözdağı ile mücadele ettiklerinden üyelerin sorunlarıyla, örgütlenme toplantılarıyla, tanıtım materyalleri hazırlamasıyla ve yeni üye kazanmasıyla yeterince ilgilenememekte; bu durum, sendikaların daha fazla güç kaybetmesine neden olmaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda mevcut üyelere sendikalarda aktif oldukları takdirde nelerle karşılaşabilecekleri konusunda ve potansiyel sendika üyelerine sendikanın ve sendikal faaliyetlerin hoş karşılanmadığı yönünde mesaj da vermektedir (Gall ve McKay, 2001: 100). Sendika üyelerini hedef alan kadro daralmaları ise, sendika üyesi olma veya aktif sendika üyesi olma konusunda diğer işçiler arasında bir korku yaratmakta ve böylelikle işçiler arasında sendikal destek ve faaliyetler azalmaktadır. Bu tür korku taktikleri, genellikle işçiler arasında “işveren sendikaya katılmamıza izin vermiyor” şeklinde algılanmaktadır. Eğer buna uyulmazsa işten çıkarmalara sıra geleceği inancı gelişmektedir. Aslında sendikal nedenlerle işten çıkarmalar yasadışı olsa da işverenler bu tür ifadelerde (ve hatta eylemlerde) bulunmakta ve işçilerin kafasında böyle bir imaj oluşturmaktadır.

İşverenler bunun dışında farklı korku/tehdit taktikleri de geliştirmektedir. İşverenler işçilerin sendikalaştıkları yönünde sürekli bir şüphe içinde yaşamaktadır. Bu nedenle işverenler sendika toplantılara kimi zaman “casus” göndererek sendikaların nasıl, nerede ve ne zaman örgütlenme kampanyaları düzenlediklerini anlamaya ve buna göre önlem almaya çalışmaktadır. Hatta gizli kameralarla işçiler izlenmekte ve işyeri girişlerinde veya içlerinde sendika temsilcileri veya örgütçülerin



hangi işçilerle konuştuğu tespit edilmektedir. Sonrasında bu işçilerle yöneticiler konuşarak, çeşitli tehdit ve/veya telkinlerde bulunmaktadır. Ayrıca işverenler sendikadan istifa mektupları hazırlayıp işçilere dağıtabilmekte veya işçilerin ağzından sendikayı tanımaya karşı dilekçe ve mektup hazırlayabilmektedir. Bu konuda verilebilecek en tipik örneklerden birisi, İngiltere'deki Türkiye İş Bankası'nda 2001 yılında yaşanmıştır. İş Bankası'nda yetkili sendika UNIFI iken üç sendika üyesi Merkezi Tahkim Komitesi'ne (CAC) başvurarak, UNIFI'nin kendilerini temsilen toplu iş sözleşmesi yapmalarını istemediklerini bildirmiştir. UNIFI bu üyelerin işverenin baskısı başvuruda bulduklarını söylemişse de CAC, referandumun gerekli olduğuna karar vermiştir. Başvuru sırasında işyerinde sendikalaşma düzeyi % 83 iken, yapılan referandum sonucunda yalnızca %35 oranında sendikayı tanıma yönünde oy çıkmıştır (Wood, vd, 2003: 131; [http://www.cac.gov.uk/recent\\_decisions/Decision\\_texts/9001%20DecOnHoldB%20allot%20\(Final%20Version\).htm](http://www.cac.gov.uk/recent_decisions/Decision_texts/9001%20DecOnHoldB%20allot%20(Final%20Version).htm)).

Daha önce belirtildiği gibi büyük çok uluslu şirketlerde, sendikaları uzaklaştırma danışmanları (Amerikan veya başka yerel hukuk firmaları ve danışmanları) sendikalaşmanın ve sendikaların tanınmasının önüne geçebilmek için kullanılmaktadır. Bunun dışında kara liste uygulaması da yaygın olarak görülmektedir. Geniş bir taktik yelpazesine sahip olan işverenler, belirli bir işçi grubuna yönelik baskı uygulayıcı toplantılar veya birebir toplantılar düzenleyerek ve yazılı-sözlü çeşitli iletişim kanallarını kullanarak şirketin varlığı, karlılığı ve dolayısıyla ücret düzeyleri ve işler üzerindeki sendikal tehditler konusunda işçileri uyarabilmektedir. Hatta kimi zaman eğer sendika tanınacak olursa işyerinin kapatılacağı dahi söylenmektedir. Örneğin İngiltere ve İrlanda'da yayın yapan televizyon kanalı olan BSKyB, işçilerine sendikaların tanınması halinde çağrı merkezlerinin yurtdışına kaydırılacağını söylemiştir. İngiltere'de tıbbi ve kozmetik malzeme imalatçısı Decorpart'da ise işçilere “eğer işyerine sendika girecekse, sendikaların işyerinin kapatılmasına neden olacağı” söylenmiştir. Benzer bir tehdit, İngiltere'de uçak motorları üreten GE Caledonian'da da yapılmıştır (Gall, 2004: 41).

Türkiye'de sendikalaşma durumunda işten çıkarma veya işyerini kapatma tehdidiyle işçilerin iş güvencesinin baskı altında tutulması en sık görülen korku taktiklerinin başında gelmektedir. Nitekim 2005 yılında tamamlanan bir araştırmada işçilerin %36'sı “işten atılma korkusu” nedeniyle sendikaya üye olmadıklarını belirtmiştir (Buğra, Adaman ve İnel, 2005: 13-14). Bu araştırma sonucunu destekleyen bir diğer rapor ise Türk-İş tarafından 2006 yılında yayınlanmıştır. 2003-2005 yılları arasında gerçekleşen işten atılmalara ilişkin örnek olayların verildiği bir listenin de bulunduğu raporda, 4857 sayılı İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesini takiben 2005 yılına kadar, Türk-İş'e bağlı sendikalara üye oldukları gerekçesiyle toplam 15.531 işçinin işten çıkarıldığı ifade edilmektedir. 2003-2008 yılları arasında da DİSK'e bağlı sendikalar üye olan yaklaşık 30.000 işçinin işten çıkarılmıştır (Bakır ve Akdoğan, 2009: 92-93). Bu rakamlar, Türkiye'de sendikal

nedenlerle işten çıkarmanın ne derece yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Sendikal nedenlerle işten çıkarmalar, aynı zamanda sendikaların örgütlenme gücünü psikolojik açıdan da olumsuz yönde etkilemektedir. Sendikal nedenlerle iş sözleşmesi sona erdirilen işçiler, kendi yaşamlarında ve yakın çevrelerinde “sendikaya üyeliğin sonucu işsizliktir” gibi olumsuz bir önyargının oluşmasına neden olabilmektedir. Sendikalar işçilere başarılı örgütlenme örneklerini göstermede çoğu zaman yetersiz kalmakta, bu nedenle sendikalar işten çıkarılma ile birlikte anılmaktadır. Böylelikle sendikalar aleyhine olumsuz bir psikolojik hava yaratılmaktadır (Tes-İş, 2004: 26).

Bunun yanı sıra Türkiye’de sendikal nedenlerle işten çıkarılan ve işe iade davasını kazanan işçileri işe geri almama veya işe geri aldıktan sonra çeşitli yıldırma politikaları uygulayarak işçilerin istifa etmesini sağlama, örgütlenme faaliyetini önceden haber alıp engellemek için işçiler arasına muhbirler sokma ve işçiler arasında güvensizlik yaratma, örgütlenmenin başını çeken işçileri veya sendikaya üye olan tüm işçileri ya da bir kısmını işten çıkarma, sendikaya üye olan işçileri fazla mesaiye bırakmama ve işçilerin ücretlerinden keyfi kesintilere giderek sendikalı işçilerin reel ücretlerini düşürme, işyerine noter getirerek ya da işçileri işyeri servisleriyle notere götürerek işçilerin sendikadan istifa etmelerini sağlama, sendikaya üye olan işçileri yıldırma için işçinin görev yerini değiştirme, işçiye daha zor iş verme ve işçiyi mesleki bilgi ve yeterliliği dışındaki işleri yapmaya zorlama, sendikalaşan kadın işçilerin sendikadan ayrılmaları için kocaları veya aileleri vasıtasıyla baskı yapılması, işçilerin işyerinden kendi aralarında konuşmalarını yasaklama, işçilerin gittiği camilerde imamların sendikalaşma karşıtı vaaz vermesini ve telkinde bulunmasını sağlama, özellikle yerel gazeteler vasıtasıyla kamuoyunda sendikaları karalama kampanyası yürütme, akrabalık, hemşerilik gibi geleneksel ilişkileri kullanarak sendikalaşmanın işverene ihanet anlamına geldiğini öne sürerek işçileri psikolojik olarak baskı altında tutma korku yaklaşımına verilecek örneklerden yalnızca bir kısmıdır.

Ayrıca dünyanın birçok yerinde olduğu gibi Türkiye’de de işverenler sendikalı işçiler için kara liste oluşturmaktadır. Organize sanayi bölgelerinin yaygınlaşması ile birlikte işverenler arasındaki dayanışma artmakta, işverenler sendikal nedenlerle işten çıkarılan bir işçiyi işe almamaya özen göstermektedir (Özveri, 2005: 1531; Çoban, 2002: 358-359). Bunun yanı sıra küçük ve orta ölçekli işyerlerinde işverenlerin işçi üzerindeki baskısı daha fazla olmakta; bu nedenle işçiler sendikalara karşı çekingen ve uzak durmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işyerleri, genellikle aile işletmeleri olduğu için işçiler çoğunlukla eş, dost, akraba veya hemşerilerden oluşmakta veya bu kişiler vasıtasıyla o işyerinde çalışmaktadır. Bu nedenle işçiler, kendilerine iş bulan ve iş bulmada aracılık edenlere veya işverene ayıp olmaması için sendikalara üye olmaktan kaçınabilmektedir (Tes-İş, 2004: 33; Akkaya, 2003: 232). Sendikaya üye olunması durumunda ise işverenler, işçiye iş bulması konusunda aracılık yapan tanıdığı çeşitli baskılar uygulayarak veya kimi

zaman da tehditlerde bulunarak işçinin sendikadan ayrılmasını sağlayabilmektedir.

Türkiye’de bazı sendikaların çalıştırdıkları sekreter, uzman gibi personelin sendikalaşmasına sıcak bakmaması, hatta örgütlenme girişiminde bulunan kişilere korku yaklaşımında bahsettiğimiz birçok yöntemin uygulanması ise ülkemizde sendikaların ne derece samimi olduklarını gösteren ironik bir durumdur. Günümüzde sendikalı olarak çalışan uzman sayısı son derece azdır, örgütlü olan sendika çalışanları adeta “şanslı bir azınlık”ı oluşturmaktadır. Sendikal hak mücadelesi yapan ve yeni üye kazanmak için örgütlenme çalışması yürüten kişilerin bizzat kendilerinin sendikasız olması oldukça çarpıcıdır (Lordoğlu, 2003: 296). Bu durum, işçi sınıfının diğer kesimlerinde olduğu gibi, sendikalarda çalışanlar arasında da bir ayrımcılığa ve parçalanmaya neden olmaktadır.

### **Yumuşak/Tatlı Yaklaşım**

Sendikaları ikame etmeye yönelik bu yaklaşımda işverenler, sendikaların gereksiz örgütler olduğunu savunmaktadır. Daha iyi ücret ve çalışma koşulları, işçilerin katılımı ve işçilerin şikâyetlerinin dinlenmesi yoluyla işyerindeki sorunların daha başlamadan önleneceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımla, sendikalara duyulan ihtiyacın ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır (Gall, 2004: 37). Bir başka ifadeyle işverenler uyguladıkları çeşitli insan kaynakları stratejileri ile sendikacılığın arkasında yatan en büyük nedenlerden birisi olan iş tatminsizliğinin ve hoşnutsuzluğunun önüne geçmeye çalışmaktadır (Fiorito, 2001: 337). Bu yaklaşımın kullandığı farklı taktikler bulunmaktadır. Kişisel kayırmalar, iltimaslar, iltimas vaatleri veya imaları bunlar arasında sayılabilir. Örneğin çalışanlara yöneticilikle ilgili bir pozisyon vaadinde bulunulabilir veya sendikayla ilgilenenler daha düşük pozisyonlu işlerde çalıştırılırken, sendikasız veya sendikaya sıcak bakmayan işçilere daha üst pozisyonda işler verilerek sendikalara gerek olmadığı hissi yaratılabilir. İşverenler, sendikadan uzak tutmak istediği işçilerin çalışma koşullarında küçük ancak önemli değişiklikler yaparak (işçilerin gece vardiyasından gündüz vardiyasına kaydırılması gibi), işçilerin eşlerini işe alarak veya korku yaklaşımının aksine üretimin miktar ve kalitesiyle daha az ilgilenerek sendikalara duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Roy, 1980: 405-408). Dolayısıyla sendikalar, işverenlerin bir taraftan yukarıda örnekleri verildiği gibi bireylere yönelik “bireyselci” politikalarıyla; diğer taraftan da işçilerin çalıştıkları işyerine bağlılıklarını artıran takım çalışması gibi “yeni kolektivism” olarak adlandırılan politikalarıyla gereksiz örgütlere dönüştürülmeye çalışılmaktadır (McCabe, 2007: 246). Yumuşak/tatlı yaklaşım, özellikle büyük çok uluslu şirketlerde yaygın olarak uygulanmakla birlikte küçük şirketlerde de bazı ortak semboller vasıtasıyla işyerine bağlılık ve sadakati artırmaya yönelik uygulamalar görülebilmektedir (Dundon, 2002: 239).

Yumuşak/tatlı yaklaşım, sendikaların gereksiz olduğunu göstererek işyerlerini sorunlardan ve çatışmadan uzak tutmanın yollarını aramaktadır. Bu yaklaşım, şikâyetlerin/sorunların çözümü için bağımsız ve sendikaların müdahil

olmadığı çözüm mekanizmalarından ve çalışanların sesinin dikkate alındığı izlenimini oluşturmaya yönelik stratejilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla işverenler, işçilerle aralarında kavgaya veya çatışmaya neden olacak herhangi bir sorun olmadığı, eğer bir anlaşmazlık ortaya çıkarsa da bunun her iki tarafı da tatmin edecek şekilde çözümleneceği, sendikaların varlığının gereksiz olduğu ve işçilerle işverenlerin arasında çıkar ortaklığı olduğu yönünde işçileri ikna etmeye çalışmaktadır. İşverenin kapısının işçilere her zaman açık olması veya birebir iletişim kanallarının kullanılması ise bu yaklaşımın benimsediği bir diğer taktiktir. Bir başka ifadeyle yumuşak/tatlı yaklaşımda, üçüncü bir tarafa (sendika) gerek olmaksızın işverenlerin işçilerle doğrudan iletişime geçeceği mesajı verilmektedir. Örneğin İngiltere’de Inverness Medical adlı sağlık firması, “tüm çalışanlarla geniş bir danışma ve iletişim ağı” kurduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle işyerinde örgütlü olan GMB’nin tanınmasının gerekli olmadığını ve çalışanların üçüncü tarafın müdahalesi olmaksızın doğrudan iletişimi tercih ettiklerini ifade etmiştir (Gall, 2004: 42). Kısacası yumuşak/tatlı yaklaşımı, endüstri ilişkileri kuramlarından olan ve 1970’lerin sonunda ortaya atılan *tekilci yaklaşımın* bir parçası olarak görmek mümkündür<sup>10</sup>.

Bu yaklaşımda işçilerin sorunları ve şikâyetleri ile ilgilenmek üzere şirket konseyleri veya personel forumları gibi istişari ve temsili platformlar kurularak sendikasızlık kurumsallaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle AB’de yumuşak/tatlı yaklaşımı benimseyen işverenler, çoğu zaman sendika temsilcilerinin de içinde yer aldığı çalışma konseylerinin kurulmasına karşıdırlar. Buna verilebilecek en tipik örnek, Avrupa’daki Mcdonalds restoranlarıdır. Mcdonalds Avrupa’daki restoranlarında çalışma konseyleri yerine “Mckatılım” (Mcparticipation) olarak da adlandırılan iletişime ve işçilerin katılımına belirli düzeyde imkân veren mekanizmalara dayalı bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu yaklaşım, danışma, bilgi verme ve birlikte karar verme haklarını içermemektedir. Mckatılım yalnızca çalışanların çeşitli önerilerde bulunduğu ve şikâyetlerini belirli ölçüde dile getirdiği, takım brifinglerinin yapıldığı bir yaklaşımdır. Mcdonalds ne sendikalara ne de çalışma konseylerine hoşgörü ile yaklaşmakta; bu iki “tehlike”yi önleyebilmek için Mckatılım yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. Öyle ki çalışma konseylerinin yaygın olarak görüldüğü Almanya’daki restoran yöneticilerine bu konseyler ile başa çıkmaları için pratik bir yardım kitapçığı dağıtılmıştır. Restoranda çalışma konseyinin kurulması, ciddi bir sorun ve yönetimin başarısızlığı olarak değerlendirilmektedir. Restoran yöneticilerinin böyle bir oluşumla karşılaşması durumunda, Münih merkez ofisinden yetki almadıkça sendika temsilcisi ile dahi

---

<sup>10</sup> Tekilci yaklaşıma göre işçi ve işverenler, işletmenin devamını sağlama gibi ortak bir amacı paylaştıkları için çıkar çatışması yerine çıkar birliği söz konusudur. Yönetim, işletmede çalışan işçilerin de çıkarlarını koruyacak şekilde hareket ettiği için işçilerin sendikalara üye olmasına gerek kalmamaktadır. Tekilci yaklaşım konusunda ayrıntılı bilgi için bkz: Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2008: 54-56.

konusması yasaklanmıştır. Nitekim 1997 yılında çalışanların çalışma konseyi seçmesine izin veren bir restoran yöneticisi, yönetici yardımcısı pozisyonuna düşürülmüştür. Fransa’da ise 1994 yılında 12 Mcdonalds yöneticisi sendikal hakları ve çalışma konseyi seçimlerini engelledikleri gerekçesiyle tutuklanmıştır. Mcdonalds’daki örgüt kültürü sonucunda yöneticiler, sendikaları hoş görülme, işbirliğini ve yönetimin iyi uygulamalarını zarara uğratan müdahaleler olarak değerlendirmektedir (Royle, 2002: 262-268, 276).

Türkiye’de ise işçileri sendikalaşmadan vazgeçirebilmek için işçilere maaş dışı maddi yardım ve ödemeler teklif edilmesi, işçilere sendika üye olmamaları durumunda yüksek maaş artışı sağlanacağını vaat etme veya bu artışın gerçekleştirilmesi bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir. 2008 yılında İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığı tarafından bir medya kuruluşunda işveren vekili aleyhine sendikal hakların kullanılmasını engellemesi gerekçesiyle açılan ceza davası, hem Türk Ceza Kanunu’nun 118. maddesi kapsamında açılan ilk dava olması nedeniyle, hem de işverenlerin uyguladıkları korku ve yumuşak/tatlı yaklaşımın somut örneklerini ortaya koyması nedeniyle önem taşımaktadır. Başsavcılık tarafından hazırlanan iddianameye göre<sup>11</sup>, söz konusu işveren vekili çalışanlarına

“(…) sendikadan istifa edin önünüzü açın, sendikada bu işten anlamayan insanlarla neden muhatap oluyorsunuz, siz seçilmiş insanlar sendikadaki yetersiz insanların güdümünde bulunmamalısınız. Ben Almanya’da serbest gazeteci olarak yıllarca çalıştım, basın sendika örgütlenmesi falan yoktu, sendika önünüzü kapatıyor, sendika tarafından sağlanan hakların daha ötesini biz size sağlarız, sendika nedeniyle Basın İş Kanununa tabi olamıyorsunuz, içeride birikmiş ikramiyeleriniz ödenmiyor, bu belirsizliğe son vermek sizin elinizde sendikadan istifa edin önünüzü açın”

şeklinde telkinde bulunarak çalışanların sendikadan ayrılmaları durumunda kendilerine finansal bazı teşviklerde bulunulacağı vaadini verirken,

“En kalabalık dergi kadrosundan daha kalabalıksınız, (...) dergisinde çalışan gazeteciler olarak seçilmiş kişilersiniz, seçilmiş kişiler olarak bulunmaktasınız, bunun kıymetini siz de bilmelisiniz. (...) burada turnike yok, bir kişi kapıyı açıyor peşinden bir sürü insan giriyor, kapıyı açan kişi dışında kimse işe başlamış görünmüyor, kartlarınızda giriş çıkış sorunu olduğunu unutmayın, iş sözleşmenizde cumartesi günü de mesai yapılacağı yazıyor, ancak dergide kimse cumartesi günü mesai yapmıyor, ihtiyaç gerek olmadığından mesai yapmadığınızı biliyorum ama bu toplantıyı cumartesi günü de pekâlâ yapabilirdim, sizi cumartesi günü çalıştırabileceğimizi biliyorsunuz. (...)”

<sup>11</sup> T.C. İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığı Soruşturma No: 2008/40421, Esas No: 2008/19885, İddianame No: 2008/2456.

diyerek de çalışma koşullarının zorlaştırılabileceği imasında bulunmaktadır. İddianamede yer alan işveren vekilinin bu konuşması, hem korku hem de yumuşak/tatlı yaklaşım için verilebilecek güzel bir örnektir.

Söz konusu iddianamede Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin (AİHM) İngiltere'ye karşı 06.02.2002 tarihinde açtığı *Wilson ve the National Union of Journalists; Palmer, Wyeth & the National Union of Rail, Maritime & Transport Workers; Doolan ve diğerleri* davasına atıfta bulunulmuş olması da önem taşımaktadır. Zira AİHM kararında İngiltere'de işçilerin sendika üyeliğinden ayrılması veya sendikaya temsil yetkisi vermemesi karşılığında işverenlerce bazı finansal teşviklerde bulunulmasının ve bu yolla işverenlerin sendikanın gücünü azaltılmaya çalışmasının önünde herhangi bir engel olmadığı belirtilmektedir. İngiltere aleyhine açılan söz konusu davada AİHM, işverenlerin finansal teşvikler yoluyla işçileri sendika üyeliğinden uzaklaştırmaya çalışmasına izin veren yasal düzenlemelerin İHAS'ın 11. maddesini ihlal ettiğine karar vermiştir<sup>12</sup>. AİHM kararına bu şekilde atıfta bulunan iddianameye dayanarak Türk Ceza Kanunu'nun 118. maddesi kapsamında açılan söz konusu ceza davası henüz sonuçlanmamakla birlikte, işçilerin açtıkları işe iade davaları işçiler lehine sonuçlanmıştır.

### **Kötü/Uğursuz Yaklaşım**

Sendikalara ideolojik karşıtlık olarak da adlandırılan bu yaklaşımda sendikalar, yönetim tarafından işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyen “gizli komünist örgütler” olarak değerlendirilmektedir. Kötü yaklaşımda, ideolojik bazı eylemler ve propaganda araçları kullanılarak sendikaların “aslında ne olduklarına” dair güçlü bir nefret ve karşıtlık yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşımda işverenlerin sendika karşıtlığı, bir tür “cadı avcılığı” olarak da nitelendirilmektedir (Gall, 2004: 37; Dundon, 2002: 236; Roy, 1980: 408-409).

Bu yaklaşım, özellikle ABD'deki işverenler arasında yaygın olarak görülmektedir. Ancak son zamanlarda İngiltere'de de ABD'de olduğu gibi sendikalar doğrudan komünistlikle suçlanıp komünist avcılığına çıkılmasa da bu yaklaşım önemli ölçüde güç kazanmaktadır. Bazı işverenler, sendikaların işletmelerin performansını olumsuz yönde etkilediği ve endüstriyel barışı bozduğu yönünde karalamalarda bulunan yayınlar ve sunuşlar yapmaktadır. Dağıtılan bu materyallerde sendikaların adeta birer “asalak” oldukları (kendi saltanatları için üyelerinden para aldıkları), anti-demokratik oldukları (bir takım hileli ve demokratik olmayan yollarla işlerini yürüttükleri) ve üyelerini grev için zorladıkları ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda “güçlü sendikaların olduğu eski kötü günlere dönüş”ün olması durumunda daha fazla grev, anlaşmazlık ve ekonomik kriz olacağı, bu nedenle de

---

<sup>12</sup> AİHM'nin ilgili kararı için bkz:

<http://www.echr.coe.int/eng/Press/2002/july/WilsonandOthersjudepress.htm>

(erişim tarihi: 19.11.2009).

sendikaların önemli bir tehdit unsuru oldukları yönünde bir mesaj verilmektedir. İşverenler, böyle bir durumda “bu günlere geri dönmek istemezsiniz, değil mi?” diye soru sorarak yönlendirmede de bulunmaktadır (Gall, 2004: 43).

Türkiye’de de işverenler işçileri sendikadan uzak tutmak için sendikaları ve sendikalaşmayı karalayan ideolojik söylemlerde bulunmaktadır. Türkiye’nin en önemli süt ürünleri işletmelerinden birisinin, işyerinde bir sendikanın örgütlenme girişimlerinde bulunması üzerine, 2007 yılının Aralık ayında bazı gazetelerde verdiği ilan, bu konuda verilebilecek çarpıcı örneklerden biridir. (Insel, 2007) İlanda,

“(.. ) huzur içinde çalışmalarımız devam ederken işyerimize; bir takım kişiler tarafından organize edilen ve çalışanlarımızı; yönetim, iş yeri ve iş arkadaşlarıyla karşı karşıya gelmelerine neden olacak ve iş barışına zarar verecek bir takım faaliyetler yürütüldüğü; gerçek dışı ve doğru olmayan beyanlarla bazı çalışanlarımızın bu menfi faaliyetlere katılmaları için zorlandıkları ve bununla alakalı olarak maalesef iş yerinde üretimi aksatmaya çalıştıkları, bazı direnişçi personelin; makinalara, ürünlere ve çalışmak isteyen personele zarar verdikleri tesbit edilmiştir (...).”

açıklaması ile sendikalar “iş barışına zarar veren” ve “menfi faaliyetlerde” bulunan bir örgüt olarak tanımlanmakta;

“(.. ) Yönetim olarak; bu gibi olumsuz propaganda ve faaliyetlere izin vermeyeceğimiz kesindir. (...) şirkete zarar verecek kişileri de bir gün bile bünyemizde tutmayacağımız da bilinmelidir. Bu nedenle çalışanlarımızın kötü niyetli kişilerin menfi propagandalarına kapılarak olumsuz herhangi bir davranışta bulunmamalarını, herhangi bir sıkıntı veya problemle karşılaştıklarında hiç çekinmeden bizlere başvurmalarını, olumsuz bir durumdan en büyük zararın kendilerinin göreceğini hiçbir zaman unutmamalarını hatırlatmak isteriz. (...).”

ifadesiyle de “olumsuz davranışlarda” bulunan işçilerin işten çıkartılabileceği imasında bulunmaktadır.

### **Yok Edici Yaklaşım**

Sendikalara karşı açık bir karşıtlığın olduğu bu yaklaşımda işverenler, sendikayı tanımayı veya en iyi ihtimalle iyi niyetli bir toplu pazarlığı reddederler veya süreci zorlaştırırlar. İşverenler, sendikaları tanıma kararının altını oymaya ve geçersiz hale getirmeye çalışmaktadır. İşçilerin sendikayı taraf olarak tanımlarının önüne geçememesi durumunda işverenler, ücret artışı vermeme veya çok düşük bir ücret artışı verme ya da çalışma koşullarında hiçbir değişiklik yapmama veya çok ufak değişiklikler yapma yoluna gitmektedir. Sendikanın bilgilenme veya toplantı taleplerini reddetmek veya ertelemek ise kullanılan bir diğer yöntemdir. Böylelikle işveren, sendika üyeliğinin hiçbir getirisi olmadığını göstermeye çalışmakta; aktivistlerin hevesleri ve heyecanları da bu şekilde bastırılmaktadır. İşveren bir

sendika ile toplu pazarlık masasına otursa dahi iyi niyetli olmayan, gönülsüz ve yüzeysel bir pazarlık yürüterek ve sendikanın taleplerine cevap vermeyerek sendikayı etkisiz bırakmaya çalışmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımda toplu pazarlık sürecini aksatabilmek veya erteleyebilmek için işçiler tam zamanlı ve sürekli işlerden yarı zamanlı geçici işlere kaydırılabilmekte veya işçilerin bir kısmı işten çıkarılabilmektedir. Bu şekilde sendikanın pazarlık gücü azaltılmaktadır. Bu yaklaşımda en fazla yüzeysel pazarlık yöntemi kullanılmakta, daha sonra en fazla işten çıkarmalar ve işte kaydırmalar kullanılmaktadır (Gall, 2004: 43-44).

Türkiye’de ise sendikaya üye olan işçileri işten çıkardıktan sonra yeni işçiler istihdam ederek sendikanın toplu pazarlık yetkisini düşürme, yabancı kaçak işçi çalıştırma ve kayıt dışı istihdam yoluna giderek işçilerin sendikalaşma ihtimallerini tamamen ortadan kaldırma, çoğunluk tespiti sırasında çeşitli hukuk dışı uygulamalara başvurma bu yaklaşım altında değerlendirilebilir. Sendika ile toplu pazarlık masasına oturmak durumunda kalan işveren ise iyi niyetli olmayan bir pazarlık stratejisi yürütmekte ve imzalanan toplu iş sözleşmelerinde İş Kanunu’nda düzenlenen asgari koşulların genellikle çok fazla üzerine çıkılmamaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de imzalanan toplu iş sözleşmelerinin dönemler itibarıyla bir içerik analizinin yapılmasının bu konuda önemli bir boşluğu dolduracağını düşünmekteyiz.

### **Zorluk Çıkarma Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda işverenler, genellikle sendikaların kampanyalarını engellemek ve zorlaştırmak için çeşitli taktikler uygulamaktadır. İşverenler, sendikaların mektuplarına veya toplantı taleplerine cevap vermeyebilmekte veya geç cevap verebilmektedir. Eğer bu yöntemler etkili olmaz ve sendika tanınırsa, işverenler başka taktikleri uygulamaya başlamaktadır. İşletmeyi birkaç farklı bölüme ayırma, bazı işleri taşeronla verme veya potansiyel sendika üyeleri ile bireysel iş sözleşmeleri oluşturma bu yaklaşım kapsamında işverenler tarafından uygulanan başlıca yöntemlerdir (Gall, 2004: 45-46).

Türkiye’de işverenlerin kasıtlı olarak işkolu ve/veya yetki itirazında bulunarak toplu pazarlık sürecini uzatmasını, taşeronlaşmaya giderek sendikal örgütlülüğü dağıtmasını, işçileri grev oylaması yapılması konusunda yönlendirmesini ve grevdeki işçiler yerine yeni işçi alınmasını bu yaklaşım altında değerlendirmek mümkündür. Son yıllarda yaygınlaşan kapsam dışı personel uygulaması da ülkemizde işverenlerce bir tür sendikasızlaştırma aracı olarak kullanılmaktadır (Çelik, 2006: 56-57).

Ancak Türkiye’de zorluk çıkarma yaklaşımına verilebilecek en tipik örnek, yukarıda da değinildiği gibi, işverenlerin toplu pazarlık sürecini uzatmak amacıyla yaptıkları işkolu ve/veya yetki itirazlarıdır. Sendikanın yetki belgesi almasını engellemek veya geciktirmek isteyen işveren, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu’ndaki “mahkemeye itirazın yapılması, karar kesinleşinceye kadar



yetki işlemlerini durdurur” (md. 15/son) düzenlemesine dayanarak yetki tespitine itiraz ederek uzun sürecek bir yargı maratonu başlatabilmektedir. Bu şekilde işveren hem toplu pazarlık sürecini geciktirmekte, hem de bu süre içinde korku yaklaşımında değinilen taktikleri uygulayarak sendikalı işçilerin sendika üyeliğinden istifa etmesini sağlamakta veya sendikalı işçileri işten çıkarabilmektedir. Dolayısıyla yetki itirazları yaklaşık 1,5-2 sene içinde sonuçlandıktan sonra sendikalar genellikle yetki belgesi almakta, ancak işverenin yıldırma politikaları sonucunda üyesiz sendikalara dönüşmektedir. Nitekim yetki davalarını değerlendiren bir sendika 1990-1998 yılları arasında yetki tespiti nedeniyle açılan davaların %90’ının kazanıldığını, ancak davayı kazanan sendikaların yalnızca %2’sinin toplu iş sözleşmesi yapabildiğini ortaya çıkarmıştır (Özveri, 2006: 88-96).

İşverenler, kimi zaman grev oylamasını da sendikalara zorluk çıkarma amacıyla kullanabilmektedir. İşverenler, işçilere grev oylaması talebinde bulunmaları ve oylamada “hayır” oyu vermeleri için zorlamada bulunabilirken; sendikanın greve gitmek istemediği durumlarda da işçilere “evet” oyu vermeleri için zorlamada bulunarak sendikanın gücünü kırmaya çalışabilmektedir. Bu konuda verilebilecek en çarpıcı örnek, 2006 yılında Antalya serbest ticaret bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası bir medikal işletmesinde başlayan ve bir yıldan uzun süren grevdir. Söz konusu işletmede yürütülen toplu görüşmelerin çıkmaza girmesi üzerine sendika ve işçiler uyuşmazlığın grev yerine Yüksek Hakem Kurulu vasıtasıyla çözümlenmesini isterken işveren, işe yeni aldığı işçilerin grev oylaması talebinde bulunmalarını ve greve “evet” oyu vermelerini sağlayarak sendikayı grev yapmaya zorlamıştır. Dolayısıyla grev oylaması sonucunda, greve “evet” diyenler çalışmaya devam ederken, greve “hayır” diyenler sendikanın yetki belgesinin düşmesini engellemek için greve katılmak durumunda kalmıştır. Ancak sendika, ulusal kamuoyundan ve uluslararası sendikal örgütlerden aldığı destekle grevi bir yıldan uzun bir süre devam ettirmiş ve sürecin sonunda toplu iş sözleşmesi imzalanabilmiştir<sup>13</sup>.

### **Ehli/Evcil Yaklaşım**

Bu yaklaşımda işverenler, kendilerine yakın “ılımlı” sendikaları tanıyarak desteklemekte ve kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Burada işverenler, “sendikayı tanımalı mıyız?” sorusu yerine “hangi sendikayı tanımalıyız?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu yaklaşımda işveren, tüm sendikalara karşı değildir; sendikaların arasında kendisine en “uygun” olanını seçme eğilimindedir. Burada “uygunluk”tan kastedilen sendikanın geleneksel pazarlıktan kaçınarak tavizli pazarlık yoluna gitmesi ve “sosyal ortaklık” anlayışına sahip olmasıdır (Gall, 2004: 44-45). Türkiye’de işçilerin bizzat işveren desteği ile kurulan sendikalara üye yapılması, işveren tarafından kabul gören bazı sendikalarla yasal olmamakla birlikte

<sup>13</sup> Antalya serbest ticaret bölgesinde gerçekleşen söz konusu greve katılanların tamamına yakınının kadın olması da bu grevin diğer ilgi çekici boyutunu oluşturmaktadır. Grevin kadın hareketi açısından değerlendirmesi için bkz: Üstübcü, 2009.

bir tür gizli ve zımnî sendikalı işyeri (union-shop) anlaşması yapılarak işe alınmalarını takiben işçilerin söz konusu sendikaya üye yapılması, işçilerin üye oldukları sendikadan ayrılarak işveren güdümünde olan ılımlı sendikalara geçirilmesi, kısacası bireysel sendika özgürlüğünü ihlal eden uygulamalar bu tür yaklaşıma verilecek tipik uygulamalardır.

Türkiye’de özellikle sendika çokluğunun yaşandığı işkollarında işverenler sendikalaşmanın önüne geçememişlerse, sendikalar arasındaki rekabeti kızıştırarak sendikalardan birini diğeri aleyhine güçlendirme yoluna gidebilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen işverenler, çeşitli baskılar uygulayarak işçilerin işverenler tarafından desteklenen sendikaya geçmelerini sağlayabilmektedir. Böylelikle işverenin kendisine yakın bulunduğu sendika güç ve yetki kazanırken, diğeri sendika işyerindeki örgütlenme tabanını ve toplu pazarlık yetkisini kaybedebilmektedir (Urhan, 2005: 255). Eskişehir’de bir cam fabrikasında 2003 yılında aynı işkolunda ve aynı konfederasyona bağlı iki sendikanın örgütlenmesi üzerine işverenin daha “ılımlı” ve “uyumlu” olan sendikaya destek vererek, diğeri sendikaya üye olanları işten çıkarması bu konuda verilebilecek tipik örneklerden birisidir<sup>14</sup>.

### **Zarar Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda sendikalar tanındıktan sonra sendika dışı iletişim ve danışma kanalları kullanılarak sendikalar bypass edilmeye çalışılmaktadır. Bir başka deyişle, işverenler özellikle sendika dışı iletişim kanallarını kullanarak işçilerin kolektif sesini marjinalize etmeye çalışmaktadır. Tatlı/yumuşak yaklaşımdaki araçların benzerleri kullanılarak sendikaların etkinlikleri azaltılmaktadır. Burada yok edici yaklaşımda olduğu gibi sendikalara doğrudan bir karşıtlık söz konusu değildir. Ancak sendikasız işçilerin de temsil edildiği çeşitli forumlar ve konseyler vasıtasıyla sendikalara alternatif yapılanmaların olduğu gösterilmeye çalışılmaktadır (Gall, 2004: 46-47).

Bu yaklaşımı benimseyen işverenler, işçilerle işbirliğini arttırarak ve iletişimi güçlendirerek sendikaların işyerlerindeki varlıklarını azaltmaya veya etkisizleştirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle işverenler genellikle işçilerin bireysel katılımını desteklemekte; ancak sendikaların yönetime katılmasına açıkça karşı çıkmaktadır. Dolayısıyla bireysel katılımın teşvik edilmesinin arkasında işverenlerin sendikaları etkisizleştirme amacının yattığını söylemek mümkündür (Yıldırım, 2000: 266). Türkiye’de faaliyet gösteren ve toplam kalite yönetimini uygulayan çok uluslu şirketlerin bir kısmının sendikalarla işbirliğine girerken, diğeri kısmının sendikaları dışlayıcı ve işçilerin doğrudan katılımını sağlayıcı uygulamalara gitmesini zarar yaklaşımı kapsamında ele almak mümkündür<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Eskişehir’de söz konusu cam fabrikasında yaşanan olaylarla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Çelik ve Aydın, 2006: 83-95.

<sup>15</sup> Türkiye’deki çeşitli toplam kalite yönetimi uygulamaları için bkz: Yıldırım, 2000: 260-280; Yücesan-Özdemir, 2000: 241-259.

## SONUÇ

Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de çalışma ilişkileri alanında tartışılan konuların başında sendikal kriz yer almaktadır. Şimdiye kadar yapılan çalışmaların birçoğunda sendikal kriz neo-liberal politikalar, esneklik, küreselleşme, işsizlik gibi çevresel faktörlerle açıklanmaya çalışılmış; ancak neo-liberal politikalarla beslenen ve işverenler tarafından uygulanan sendikasılaştırma politikaları üzerinde yeterince durulmamıştır. Kamu sektöründe istihdam ve sendikalaşma oranının düştüğü bir ortamda sendikalar, özel sektörde işverenlerin uyguladıkları farklı sendikasılaştırma politikaları karşısında varolma mücadelesi vermektedir.

Sendikaları ikame etme politikaları, genellikle modern yönetim teknikleri uygulayan büyük çokuluslu şirketlerle sınırlı kalırken sendikaları bastırma politikaları, gerek işverenler, gerekse devlet tarafından çok daha yaygın olarak kullanılmaktadır. İşverenler çoğu zaman hukuk dışı, iş ahlakına ve çalışma barışına aykırı uygulamalarla sendikaları işyerlerinden uzaklaştırmaya çalışmaktadır. Türkiye’de mevzuatta örgütlenmeyi zorlaştıran hükümler, boşluklar ve yetersiz yaptırımlar ise işverenlerin sendikasılaştırma politikaları uygulamaları için uygun bir zemin hazırlamaktadır.

Sendikaların karşı karşıya buldukları tehditle mücadele edebilmesi ve varlıklarını koruyabilmesi için her şeyden önce bu tehdidin ne olduğunu ve ne şekilde kullanıldığını çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bunun içinse işverenlerin ve hatta devletin uyguladığı sendikasılaştırmaya ilişkin politikaların sistematize edilmesine ihtiyaç vardır. Yaptığımız bu çalışma, işverenlerin sendikasılaştırma politikalarını sınıflandırmaya yönelik atılan bir adımdır. İleriki dönemde çeşitli örnek olaylardan yola çıkarak ülkemize özgü politikalar tespit edilecek ve Türkiye’ye ilişkin ayrı bir sınıflandırma çalışması yapılacaktır.

### Kaynaklar

- Akkaya, Yüksel. (2003). “Küreselleşme Kısılacında Türkiye’de İşçi Sınıfı ve Temel Özellikleri”, **Petrol-İş 2002-2003 Yıllığı**. İstanbul: Petrol-İş Yayın No: 85, ss. 219-238.
- Allan, Cameron, Bamber, Greg J. ve Oliver, Damian. (2006). “Student Experiences and Attitudes to Unionism: A Study of Retailing and Fast Food”, ss.29-38. (<http://www98.griffith.edu.au/dspace/handle/10072/13222-erişim> tarihi: 23.09.2009).
- Bakır, Onur ve Akdoğan, Deniz. (Ocak-Şubat 2009). “Türkiye’de Sendikalaşma ve Özel Sektörde Sendikal Örgütlenme”, **Türk-İş Dergisi**, Sayı: 383, ss. 88-95.
- Bernstein, Aaron. (1994). "Why America Needs Unions But Not the Kind It Has Now," **Business Week**, May 23, s. 70.
- Buğra, Ayşe, Adaman, Fikret ve İnel, Ahmet. (2005). **Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler ve Türkiye’de Sendikaların Değişen Rolü**. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu, Araştırma Raporu.
- Cooper, Rae; Ellem, Bradon; Briggs, Chris ve Broek, Diane van den. (September 2009).”Anti-Unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996-2005, **Labour Studies Journal**. Vol: 34, No: 3, ss. 339-362.
- Çelik, Aziz. (2006). “Sendikaların Yeni Dünyası”, **Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar**. Ankara: Epos Yayınları: 37, ss. 17-74.
- Çelik, Aziz ve Aydın, Zafer. (2006). “Paşabahçe Eskişehir İşçilerinin Mücadelesi: Güdümlü Sendikacılığa Karşı Bir Deneyim”, **Almanak 2005**. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı: 11, ss. 83-95.
- Çoban, Tonguç. (2002). “Sivil Toplum ve Sendikal Hareket”, **Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik**. İstanbul: İletişim Yayınları, ss. 357-360.
- Dundon, Tony. (2002). “Union Avoidance and Employer Hostility to Union Organizing in the UK”, **Industrial Relations Research Association Series, Proceedings of the 54<sup>th</sup> Annual Meeting**, ss.233-242.
- Dundon, Tony. (2002). “Employer Opposition and Union Avoidance in the UK”, **Industrial Relations Journal**, 33: 3, ss. 234-245.
- Fiorito, Jack. (Spring 2001). “Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation”, **Journal of Labor Research**, Vol: XXII, No: 2, ss. 335-354.
- Gall, Gregor. (2004). “British Employer Resistance to Trade Union Recognition”, **Human Resource Management Journal**, Vol: 14, No: 2, ss. 36-53.
- Gall, Gregor ve McKay, Sonia. (2001). “Facing ‘Fairness at Work’: Union Perception of Employer Opposition and Response to Union Recognition”, **Industrial Relations Journal**, 32: 2, ss. 94-113.
- Gülmez, Mesut. (2005).**Sendikal Haklarda Uluslararası Hukuka ve Avrupa Birliğine Uyum Sorunu**. Ankara: Belediye-İş Yayınları.

-Gülmez, Mesut. (2007). “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’na Uyum Sağlayabilecek miyiz?”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 12, No: 1, ss. 27-52.

-Heery, Edmund ve Simms, Melanie. (2009). “Employer Responses to Union Organising: Patterns and Effects”, **Human Resource Management Journal**.

-İnsel, Ahmet. (16.12.2007). “Sendika Düşmanı Çağdaş İşveren”, **Radikal**. [http://www.radikal.com.tr/ek\\_haber.php?ek=r2&haberno=7771](http://www.radikal.com.tr/ek_haber.php?ek=r2&haberno=7771) (erişim tarihi: 16.11.2009).

-Logan, John. (2002). “Consultants, Lawyers, and the ‘Union Free’ Movement in the USA since the 1970s”, **Industrial Relations Journal**. 33: 3, ss. 197-214.

-Logan, John. (2004). “The Fine Art of Union Busting”, **New Labour Forum**, 13: 2, ss.76-91.

-Logan, John. (2008). **U.S. Anti-Union Consultants: A Threat to the Rights of British Workers**. London: TUC.

-Lordoğlu, Kuvvet. (2003). “Türk Sendikal Hareketinin Özgün Kriz Alanları Var mıdır?”, **Petrol-İş 2002-2003**. İstanbul: Petrol-İş Yayın No: 85, ss. 289-301.

-McCabe, Darren. (2007). “Individualization at Work?: Subjectivity, Teamworking and Anti-Unionism”, **Organization**, Vol: 14(2), ss. 243-266.

-Özveri, Murat. (2005). “Bireysel Sendika Özgürlüğünün Korunması Sendikal Tazminat ve Yargı Kararları”, **Legal İSGHD**, Sayı: 8, ss. 1521-1544.

-Özveri, Murat. (2006). “Sendikal Hareket, Sorunlar, Arayışlar”, **Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar**. Ankara: Epos Yayınları: 37, ss. 75-116.

-Roy, Donald F. (1980). “Repression and Incorporation”, **Capital and Labour- A Marxist Primer**. (Ed. T. Nichols). Galsgow: Fontana, ss. 395-415.

-Royle, Tony. (2002). “Just Vote No! Union-busting in the European Fast-food Industry: The Case of McDonald’s”, **Industrial Relations Journal**, 33: 3, ss. 262-278.

-Tes-İş. (Mart 2004). “Sendikal Örgütlenme Engeller ve Deneyimler”, **Tes-İş**, ss.18-67.

-Uçkan, Banu ve Kağnıcıoğlu, Deniz. (2008). **Endüstri İlişkileri**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1573.

-Uçkan, Banu ve Kağnıcıoğlu, Deniz. (2009). “İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 22, No: 3, ss. 35-56.

-Urhan, Betül. (2005). **Sendikal Örgütlenme Bunalımı ve Türkiye’deki Durum**. İstanbul: Petrol-İş Yayınları: 97.

-Urhan, Betül ve Selamoğlu, Ahmet. (2008). “İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları; Kocaeli Örneği”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 18, No: 3, ss. 171-197.

-Üstübcü, Ayşen. (2009). “Export-Processing Zones and Gendering the Resistance: “Women’s Strike” in Antalya Free Zone in Turkey”, **Gender Institute, New Working Paper Series**, Issue: 24

<http://www.lse.ac.uk/collections/genderInstitute/ayсен.pdf> (erişim tarihi: 04.11.2009)

-Wood, Stephen, Moore Sian and Ewing Ketih. (2003). “The Impact of the Trade Union Recognition Procedure under the Employment Relations Act, 2000-2”, **Representing Workers: Trade Union Recognition and Membership in Britian**. Routledge.

-Yıldırım, Engin. (Güz 2000). “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”, **Toplum ve Bilim**. Sayı: 86, ss. 260-280.

-Yücesan-Özdemir, Gamze. (Güz 2000). “Başkaldırı, Onay yada Boyun Eğme?: Hegemonik Fabrika Rejiminde Mavi Yakalı İşçilerin Hikayesi”, **Toplum ve Bilim**. Sayı: 86, ss.241-259.

-[http://www.cac.gov.uk/recent\\_decisions/Decision\\_texts/90-01%20DecOnHoldBallot%20\(Final%20Version\).htm](http://www.cac.gov.uk/recent_decisions/Decision_texts/90-01%20DecOnHoldBallot%20(Final%20Version).htm) (erişim tarihi: 24.09.2009).

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1074437966> (erişim tarihi: 25.09.2009).

-<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm> (erişim tarihi: 17.11.2009).

<http://www.echr.coe.int/eng/Press/2002/july/WilsonandOthersjudepress.htm> (erişim tarihi: 19.11.2009).