



Sendikal Canlanma Stratejileri Kapsamında Örgütlenme Modelinin Uluslararası Nitelik Kazanması: ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi

Ceyhun GÜLER*

Öz

Bu çalışmada, Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu tarafından oluşturulan ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi tartışılmaya çalışılmaktadır. ITUC'nin son dönem eylem programları, “işçilerin gücünün yeniden inşası” ve “sendikal büyüme” söylemleri üzerinden değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, sendikal canlanma tartışmaları ve sendikal canlanma stratejileri bağlamında bir değerlendirmeye de yer verilmektedir. Ayrıca sendikal canlanma stratejilerinden örgütlenme modeli ve farklı ülkelerdeki uygulamaları, ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi ile ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. Böylece örgütlenme modelinin uluslararası nitelik kazanması da tartışmaya açılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Sendikal Canlanma, Sendikal Büyüme, Küresel Örgütlenme Akademisi, Örgütlenme Modeli

Internationalization of Organizing Model in the Scope of Union Revitalization Strategies: ITUC Global Organizing Academy

Abstract

In this study, the ITUC Global Organizing Academy formed by the International Trade Union Confederation is tried to discuss. The recent action programs of the ITUC are examined on the basis of “workers’ power building” and “union growth” discourses. Accordingly, in the study, there is also an assessment in the context of union revitalization discussions and union revitalization strategies. In addition, the organizing model as union revitalization strategy and its practices in different countries are tried to be associated with the ITUC Global Organizing Academy. Thus, the internationalization of the organizing model is tried to come up for discussion.

Keywords: Union Revitalization, Union Growth, Global Organizing Academy, Organizing Model

Makale gönderim tarihi: 09.11.2016 Makale kabul tarihi: 28.11.2016

* Arş. Gör., Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ceyhunger@gmail.com



Giriş

Bu çalışmada Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (International Trade Union Confederation- ITUC) tarafından oluşturulan “ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi” ve bu oluşumun sendikal canlanma stratejilerinden örgütlenme modelinin uluslararası bir nitelik kazanması üzerindeki etkisi tartışılmaya çalışılacaktır. Öncelikle ITUC'nin Küresel Örgütlenme Akademisi fikrinin çok da yeni bir tartışma olmadığını belirtmek gerekir. ITUC tarafından ortaya konulan bu proje esas itibarıyla sendikal canlanma stratejileri içinde yer alan örgütlenme modeline dayanmaktadır. Bu modele ilişkin tartışmalar ise 1980'li yılların sonundan günümüze kadar sendikal canlanma tartışmaları kapsamında gündeme alınan konular arasındadır. Belirtmek gerekir ki örgütlenme modeline yönelik birçok uygulama girişimi farklı ülkelerde farklı dönemlerde ortaya konulmuştur. Literatürde, modelin etkinliğine yönelik birçok tartışmaya rastlamak da mümkündür. Ancak bu çalışmada ITUC'nin 2014 yılında gerçekleştirilen Berlin Kongresi'nde özellikle vurgulanan “işçilerin gücünün yeniden inşası (*building workers' power*)” ve “sendikal büyüme (*union growth*)” söylemlerinin sendikal canlanma tartışmalarında ifadesini ne şekilde bulduğu sorgulanmak istenmiştir. Benzer bir bakış açısından hareketle uygulamaya konulan ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi'nin sendikal canlanma stratejilerinden örgütlenme modeli kapsamında tartışılması hedeflenmiştir. ITUC tarafından ortaya konulan bu proje, örgütlenme modeline yönelik farklı ülke uygulamalarıyla benzerlikler göstermesi ve çoğunlukla ulusal uygulamalarına değinilen örgütlenme modelinin, ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi aracılığıyla uluslararası bir nitelik kazanması nedeniyle incelemeye değer bulunmuştur. Dolayısıyla bu çalışmada, ilk aşamada sendikal canlanma tartışmaları, bu tartışmalar ışığında ortaya çıkan yeni/farklı sendikal stratejiler, örgütlenme modelinin önemi ve tarihsel seyrinde geçirdiği aşamalar ele alınacaktır. Sonrasında ise ITUC tarafından yeni döneme dair oluşturulması hedeflenen politikalar ve eylem programları incelenerek, bu politika ve programların sendikal canlanma stratejileriyle (özellikle örgütlenme modeli) ilişkisi görünür kılınmaya çalışılacaktır. Çalışma boyunca sendikal canlanma stratejilerinin günümüz sorunlarıyla ne ölçüde uyumlu olduğu ve bu stratejilerin sendikal harekette yaşanan gerilemeye ne denli çözüm ürettiği veya üretebileceği konusunda bir sorgulama çabası içinde olunacaktır.

Sendikal Canlanma

Yaklaşık son otuz yıldır sendikal hareketin yaşadığı güç kaybı sendikal canlanma (*union revitalization*) tartışmalarının temelini oluşturmaktadır. Bazı dönemler ve durumlarda sendikal işçi sayısında kısmi artışlar yaşanmış olsa da bu durumun işgücünde yaşanan sayısal artışa oranla çok daha geride kaldığı açıktır. Sendikal hareketin yaşadığı kriz tartışmalarının beraberinde bu krizin nedenleri ve çözüm arayışlarına yönelik farklı görüşlere literatürde sıklıkla rastlanılabi-



mektedir. Uluslararası rekabet, çok uluslu şirketler yoluyla uluslararası nitelik kazanan üretim zincirleri, sermayenin uluslararasılaşması, yaşanan sektörel değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması, siyasi konjonktür, sendikal haklara yönelik olumsuz hukuki düzenlemeler, sendikaların yaşanan gelişmelere uygun stratejilerle karşılık verememesi ve işverenlerin sendika karşıtı tutumları sendikaların güç kaybetmesinin temel nedenleri arasında gösterilmektedir (Bernaciak vd., 2014: 17; Phelan, 2007: 16- 22; Selamoğlu, 2003: 66-69; Tokol, 2013: 47-49; Çelik, 2014: 88). Bütün bu kriz tartışmalarının kilit noktasından hareketle sendikal hareketin, dönemin emek karşıtı politikalarıyla mücadele edebileceği stratejiler üretmesi sorunun çözümü konusunda mutabık kalınan önemli noktalardandır (Selamoğlu, 2003: 73). Bu doğrultuda farklı tartışmalar ve çözüm önerileri gündeme gelmekte, konuya ilişkin farklı stratejiler uygulanabilmektedir. Ancak yine de nihai ve kati bir çözümün oluşturulması maalesef henüz mümkün ol(a)mamıştır.

Belirtmek gerekir ki sendikal canlanma tartışmaları özellikle 1990'lı yılların başından itibaren gündemde olan konular arasında yer almıştır. Bu süreç içinde sendikal canlanma kavramsal bir çerçevede de tanımlanmaya çalışılmış, ancak konuya ilişkin sabit bir strateji olmadığı gibi sabit bir sendikal canlanma tanımı da yapılmamıştır (Balasubramanian ve Sarkar, 2015: 22). Bir kesim sendikal canlanmayı, sendikal harekette yaşanan düşüşün tersine çevrilmesine yönelik sendikalar tarafından gerçekleştirilen aktivitelerin tümü olarak tanımlarken, diğer bir kesim üye sayılarında ve kurumsal birleşmelerde artışa neden olan yenilikler şeklinde tanımlamıştır (Frege ve Kelly, 2003: 9; Balasubramanian ve Sarkar, 2015: 22). Bazıları ise sendikaların kaybettikleri gücü yeniden ele geçirmesine yönelik girişimler olarak belirtmiştir. Genel olarak tanımlar dikkate alındığında sendikal canlanmanın; üyelik, ekonomik, politik ve kurumsal olmak üzere farklı boyutlarda şekillendiği görülmektedir. Bahsedilen boyutlar temelinde sendikal canlanmaya yönelik stratejiler de çeşitli farklılıklar göstermektedir (Behrens vd., 2004: 12-14). Bu doğrultuda literatürde öne çıkan altı farklı stratejinin olduğu görülmektedir. Paydaşlık, politik eylem, sendikaların yeniden yapılandırılması, diğer toplumsal hareketlerle ittifak, uluslararası dayanışma ve örgütlenme modeli belirtilen bu stratejileri oluşturmaktadır (Frege ve Kelly, 2003: 9; Balasubramanian ve Sarkar, 2015: 22; Phelan, 2007: 21- 32). ITUC tarafından uluslararası sendikal hareket içinde son dönem gündeme getirilen işçilerin gücünün yeniden inşası ve sendikal büyüme tartışmalarının daha anlaşılır hale gelmesi açısından belirtilen stratejilerin kısaca incelenmesinin bu çalışma açısından faydalı olacağı düşünülmüştür.



Paydaşlık

Paydaşlık stratejisi genel itibariyle emek ve sermaye arasında karşılıklı kazanma düşüncesine dayalı bir ortaklık kurulma çabasıdır. Emek ve sermaye arasındaki çatışmaların azaltılarak sorunların daha barışçıl yöntemlerle çözülmesi stratejinin temel hedefleri arasındadır (Kılıç, 2016: 1207). Bu strateji bağlamında sendikalar ve işverenler arasında gerçekleştirilen ortaklıklar; işyeri, sektörel ve ulusal düzeyde olabilmektedir. Çeşitli sorunlara işverenler ve sendikalar arasında kurulacak istişari ortaklıklarla çözüm arayışı ön plana çıkmaktadır (Frege ve Kelly, 2003: 9). Kısacası karşılıklı mutabakat, işbirliğine bağlılık ve ortak karar alma paydaşlığın temel ilkelerini oluşturmaktadır. Kurulan işbirliği aracılığıyla işletmelerin başarısı, çalışma hayatının kalitesi, iş güvencesi ve çalışma barışının artırılması hedeflenmektedir. Stratejinin temel felsefesi genel itibariyle değerlendirildiğinde daha çok işveren odaklı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ancak sendikal canlanma tartışmalarında sendikalar da bu hedeflere yönelebilmektedirler. Sendikalar, paydaşlık kapsamında belirlenen hedeflerde başarıya ulaşılması durumunda işçilerin çalışma şartlarında iyileştirmeler gerçekleştirilebilirse, sendika üyesi olmayan işçilerin de sendikal harekete ilişkin algılarının olumlu yönde şekilleneceği görüşünü benimseyebilmektedirler (Frege ve Kelly, 2003: 9; Kılıç, 2016: 1207- 1208). Ancak bu stratejinin işçilerin güçlerini seyrelten bir yapısının da olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çoğunlukla insan kaynakları yönetimine daha yakın bir anlayışı ortaya koyan strateji bağlamında, sendikal hareketin etkisinin azaldığı, sendikal örgütlerin zaman içerisinde pasifleştirilebildiği görülmektedir. Çünkü sendikalar, paydaşlık olgusuna çoğulcu ve kolektivist bir anlayışla yaklaşırken, işverenler tekilci ve bireyci bir anlayışla hareket etmektedirler (Kılıç, 2016: 1210). Dolayısıyla sendikal canlanmanın başarılabilmesi adına ortaya konulan paydaşlık stratejisi, uzun dönemde daha pasif bir sendikal anlayışı dizayn etmesi ve kimi zaman barışçıl bir işleyişi ortaya koyabilmek adına işçi sınıfının temel hedeflerinden uzaklaşmasına yol açması nedeniyle sendikal hareketin ve mücadelenin ruhunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Politik Eylem

Politik eylem, işgücü piyasalarının ve iş mevzuatlarının emek lehine daha elverişli hale getirilebilmesi adına önemli sendikal canlanma stratejileri arasında gösterilmektedir (Frege ve Kelly, 2003: 9). Strateji dahilinde sendikalar gerek geleneksel gerekse yenilikçi yöntemlerle politika yapma sürecindeki etkinliklerini artırma çabası içinde hareket etmektedirler. Bu doğrultuda hükümetlerle sendikalar arasındaki etkileşim de artabilmektedir. Bu etkileşimin seçimler, mevzuat ve uygulama boyutunda oluşması söz konusu olabilmektedir (Behrens vd., 2004: 13; Phelan, 2007: 30- 32). Sendikaların seçimlerdeki etkinliği adayların belirlenmesi, seçim kampanyalarına aktif bir şekilde katılım sağlanması ve seçmenlerin yönlendirilmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir. Ancak bu strateji,



beraberinde sendikal harekete ilişkin farklı risklerin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Sendikaların seçimlere yönelik faaliyetlerinde bağımsız yapılarını koruyamaz hale gelmeleri veya herhangi bir siyasi partiyle kurumsal ve mali bir bağın oluşma ihtimali söz konusu riskler arasında sayılabilir. Mevzuat konusunda ise sendikaların çalışma yaşamıyla ilgili konularda yasaların oluşturulması aşamasında sürece dahil olmaları veya lehlerine düzenlemeleri desteklemeleri ve aleyhlerine düzenlemeleri engelleme çabalarından bahsedilmektedir. Sendikalar, özellikle örgütlenme hakkını düzenleyen mevzuatların oluşturulması aşamasında işçileri temsil etmekte veya belirli durumlarda toplu eylemler organize etmektedirler. Benzer bir şekilde işçilerin refahlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen emeklilik, kıdem tazminatı, işsizlik yardımları veya çalışma saatleri gibi temel konularla ilgili düzenlemelerde, kararlar aşamasında etkin rol almak sendikaların hedefleri arasındadır. Aynı zamanda çalışma hayatına yönelik var olan politikaların ve düzenlemelerin gerektiği gibi uygulanması aşamasında da sendikaların önemli görevler üstlenmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda sendikalar, kimi zaman sosyal anlaşmalarda müzakere tarafı olabilmekte, kimi zaman çeşitli konularda lobi faaliyetleri yürütebilmekte kimi zaman ise genel grev gibi kolektif eylem yöntemlerini kullanarak toplumsal hareketler içinde aktif bir rol alabilmektedirler. Ayrıca karşı kaşıya kalınan olumsuz uygulamalarda sendikalar, yargı yolunu kullanarak da temsil ettiği üyelerin hak ve çıkarlarını gerek ulusal düzeyde gerekse uluslararası düzeyde arama yolunu tercih edebilmektedirler (Hamann ve Kelly, 2004: 94; Tokol, 2013: 37-40). Genel olarak değerlendirilecek olursa sendikaların politik eylemleri, tarihsel süreç içerisinde de sendikal hareket tarafından sıklıkla tercih edilen bir strateji olmuştur. Belirtmek gerekir ki sendikaların politik anlamdaki etkileri bir yenilenme çabasının ötesinde elde bulundurulmuş gücün kullanımı ile de doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla hali hazırda güçsüz sendikal yapıların güçlü bir politik etki alanı ortaya koyması çok da mümkün değildir. Ancak güçsüz sendikal yapıların hükümetler ile kuracakları ilişkilerin sendikaların bağımsız yapılarını olumsuz yönde etkileyebileceği ve güç dengesizliklerinden kaynaklı bir bağımlılık ilişkisinin ortaya çıkabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Sendikaların Yeniden Yapılandırılması

Sendikaların yeniden yapılandırılması da önemli sendikal canlanma stratejilerinden biridir. Bu yapılanma aşaması iç ve dış yapılanma olmak üzere iki boyutuyla tartışılmaktadır. İç yapılanma boyutunda sendikaların öncelikli olarak temsil, katılım ve sendikal demokrasi anlamında genişleme sağlaması, sendikal kaynakların etkin tahsisi ve sendikal yönetim anlayışı noktasında bir yapılanmaya gitmesi beklenmektedir. Dış yapılanma sürecinde ise sendikal hareketin kapsamının genişletilmesi hedeflenmektedir. Sendikal yapılanma ayrıca sendikal birleşmeler, sendikal örgütlerin içyapılarının yeniden düzenlenmesi ve sendikal



üst yapılarla (konfederasyonlar/federasyonlar) kurulacak işbirlikleri aracılığıyla geniş çaplı toplu pazarlık mekanizmalarının oluşturulması gibi üç farklı şekilde de tarif edilebilmektedir (Balasubramanian ve Sarkar, 2015: 27; Phelan, 2007: 27-29). Sendikaların yeniden yapılandırılması “iç ve dış yapılanma” bağlamında detaylandırmaya çalışılırsa; iç yapılanmanın sendika içindeki farklı gruplar arasındaki sendikal politikaların ve ilişkilerin şekillendirilmesi anlamında önemli olduğu görülmektedir (Behrens vd., 2004: 118). Bu doğrultuda özellikle sendika kaynaklarının etkin kullanılması, şeffaf bir sendika yönetiminin oluşturulabilmesi ve sendikal etkinliğin artırılması anlamında da ilgili strateji son derece önemlidir. Ayrıca sendikaların kendi iç işleyişlerinin sendikal demokrasiye uygun bir şekilde tasarlanması, sendika içinde çoğulculuk anlayışıyla temsil ve katılımın sağlanması beraberinde sendikaların güç tazelenmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte özellikle değişen koşullara uyum sağlayabilecek bir yönetim anlayışının ve bu doğrultuda farklı grupların sendika içinde temsilinin mümkün hale getirilmesi de sendikaların olumlu bir iç dönüşüm yaşayabilmesini sağlamaktadır. Başarılı bir dış yapılanma süreci ise emek hareketinin sınırlarının çok daha geniş bir alana etki etmesini de mümkün kılmaktadır. Dış yapılanma bazı durumlarda emek hareketinin farklı düzeyleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi anlamında da etkili bir yöntem olabilmektedir. Özellikle ulusal sendikaların rollerinin üst sınırlarının yeniden tanımlanması ve üst örgütlerin yetki alanlarının belirlenmesi bu durum için geçerli bir örnektir. Dış yapılanma kanalıyla aynı düzey sendikalar arasında farklı düzenlemelerin yapılması mümkün olabilmektedir. Sendikal birleşmeler yoluyla da daha kapsayıcı ve temsil alanı daha geniş sendikal yapılar oluşturulabilmektedir. Ayrıca bir sendikanın kendi iç dinamikleri üzerinde aldığı kararlar doğrultusunda dış yapılanmaya gitmesi de söz konusu olabilmektedir. Sendikanın çeşitli iştirakler kurması veya yeni bölgeler, endüstriler veya mesleklerde örgütlenme kararı alması bu duruma örnek olarak verilebilir (Behrens vd., 2004: 117). Belirtmek gerekir ki bütün bu iç ve dış yeniden yapılanma sürecini üç farklı boyutta değerlendirmek de mümkündür. Bu boyutlar “saldırgan”, “savunmacı” ve “dönüştürücü” olarak sınıflandırılabilir. Saldırgan iç yapılanmalarda sendika lider veya liderlerinin karar alma süreçlerinde, bütçe ve personel üzerindeki kontrolleri ile idari otoriteleri artmaktadır. Saldırgan dış yapılanmalarda ise sendikaların finansal yatırımlar aracılığıyla büyüme sağlaması ve sendika liderlerinin dışarıya yönelik etkilerinin artırılması söz konusudur. Savunmacı iç yapılanmalarda, mevcut durumu korumak adına üyelerin taleplerine cevap verilmekte, sendika liderleri dış şoklardan yalıtılmakta, bütçenin dengelenebilmesi için küçülmeye gidilmekte ve kaynak aktarımı yapılmaktadır. Savunmacı dış yapılanmada ise genellikle yaşanan güç kaybını bertaraf edilebilir için diğer kuruluşlarla işbirliği içinde olunmakta veya sendikal birleşmelere gidilmektedir. Dönüştürücü yapılanmalarda ise sendikal işleyiş üyelerin katılımı sağlanmakta demokrasi geliştirilmekte, değişim sürecinde çoğulculuk anlayışı



şı benimsenmektedir. Sendikal yapı, görev ve önceliklerle bütünleştirilmektedir. Sendika kaynakları büyümeyi desteleyecek alanlara aktarılmaktadır. Dönüştürücü dış yapılanma ile de sendikaların ekonomik ve politik güçlerinin artırılması hedeflenmektedir (Behrens vd., 2004: 120-121). Kısacası belirtmek gerekir ki tam ve etkin bir sendikal canlanmanın başarılabilmesi için dönüştürücü bir yeniden yapılanma sürecinin ön plana çıkarılması gerekmektedir.

Diğer Toplumsal Hareketlerle İttifak

Bu strateji kapsamında sendikal bir canlanmadan söz edilebilmesi için sendikaların toplumsal hareketlere dâhil olması gerekli görülmektedir. Sendikaların işyeri ve istihdam ilişkilerinin ötesinde sosyal adalet ve toplumsal ilerleme kaygısıyla işçi sınıfını seferber etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Farklılıkların temsilinin, barış mücadelelerinin, ekolojik kaygıların sendikal hareketle iç içe bir mücadele zemininde buluşturulması önemsenmektedir. Bütün bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için de sendikalarla diğer toplum, inanç, kimlik, refah ve mücadele örgütleri arasında kurulacak işbirliğine dikkat çekilmektedir (Frege vd., 2004: 137- 138; Phelan, 2007: 22- 24). Bu doğrultuda örülen sendikal mücadele anlayışı, literatürde kimi zaman toplumsal hareket sendikacılığı, toplum sendikacılığı, toplumsal adalet sendikacılığı, yurttaşlık temeline dayalı sendikacılık gibi farklı görünümlemlerle de karşımıza çıkabilmektedir (Balasubramanian ve Sarkar, 2015: 28; Erdoğan, 2006: 498- 509). Bu yaklaşımlar her ne kadar tamamıyla aynı yapısal özelliklere sahip olmasalar da özleri itibariyle çok daha geniş, sadece çalışma ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar içerisine ve toplu pazarlık sistemine sıkışıp kalmamış bir sendikal anlayışı ifade etmektedir.

Sendikaların diğer sendika ve sendika dışı örgütlerle oluşturacağı ittifak; kuruluşu, amacı ve uyguladığı stratejiler anlamında farklılık gösterebilmektedir. Frege ve arkadaşları ortaya koydukları çalışmada üç farklı ittifak sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlardan ilki “öncü ittifaklar (*vanguard coalitions*)” olmuştur. Bu sınıflandırma temelinde sendika ile dayanışma içinde hareket eden diğer örgütün ve/veya örgütlerin ikinci konumda olmayı kabul etmesi esas alınmıştır. Bu doğrultuda sendikanın hedeflerine ulaşabilmesi için diğer kurum veya örgütler tarafından ilgili sendikaya dayanışma ve destek sunulmaktadır. Böylece sendika gerçekleştirilen işbirliği içinde öncü konumda bulunmaktadır. Sendika tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin genel olarak sınıf çıkarlarını temsil ediyor olması nedeniyle diğer örgütlerin bu faaliyetlere destek vermesi esas alınmaktadır. Bu tarz işbirlikleri genellikle uzun ve çetin sektörel uyuşmazlıklarda farklı grupların grevcilere destek vermesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İkinci bir sınıflandırma da “ortak hedefe dayalı ittifaklar (*common-cause coalitions*)” anlayışıdır. Bu anlayış birbiriyle ilişkili çıkarlar doğrultusunda dayanışma içinde mücadele edilmesini esas almaktadır. Böylece oluşturulan bir ittifak içinde sendikalar kendilerine özgü çıkarları müdafaa ederken, ittifak içinde oldukları sendika



dışı yapılar da aynı çıkar doğrultusunda mücadele vermektedir. Bu mücadele sürecinde ortak eylem için bir temel oluşturulmaktadır. Kısacası ortak hedefe dayalı ittifaklarla, bir sorunun birbiriyle ilişkili farklı etkilerinin ortak muhataplar aracılığıyla bertaraf edilmesi amaçlanmaktadır. Örneğin genç işsizliğinin önlenmesi için sendikalar kendi temsil alanlarında bulunan işçilerin haklarının savunulması noktasında konuya yaklaşırlarken, sendikalarla bu doğrultuda işbirliği içinde hareket edecek olan bir gençlik örgütü de gençlerin toplumsal anlamda karşı karşıya kaldıkları yapısal bir sorunla mücadele amacı güdebilmektedir. Sendikalar ve kadın örgütleri arasında geliştirilecek benzer bir ittifak da bu zeminde kurulacak işbirliğine örnek oluşturabilmektedir. Üçüncü olarak “bütünlleştirici ittifaklar (*integrative coalitions*)” ise sendikaların işbirliği içinde hareket ettiği sendika dışı örgütlere koşulsuz destek sunmasına dayanmaktadır. Bütünlleştirici ittifak modelinde sendikalar işbirliği içinde olduğu sendika dışı örgütün amaçlarını en az kendi amacı kadar önemsemektedir. Bu ittifak türü toplumsal muhalefetten aktivistlerin sendikalar içinde etkin roller üstlendiği durumlarda yaygın bir şekilde görülebilmektedir. Sendikalar içinde kurulan kadın komisyonları, LGBTİ (*Lezbiyen, Gey, Birseksüel, Transeksüel, İnterseksüel*) komisyonları bu doğrultuda oluşturulan ittifaklara örnek olarak gösterilebilmektedir (Frege vd., 2004: 141-144). Kısaca değerlendirmek gerekirse, sendikalar ile diğer örgütler arasında kurulacak olan ittifaklar; sendikal hareketin mücadele alanının genişlemesi, güçlü bir dayanışma kültürünün kurulması, farklılıkların sınıf çatısında birleştirilerek daha bütüncül mücadele zemininin oluşturulmasına öncülük etmektedir. Kapitalist sistemin işçi sınıfının bölünmüş bir yapıya dönüşmesine neden olan ayrıştırmalarını, sorunların ve çözümlerinin ortaklaştırılması yoluyla ortadan kaldırma amacı taşımaktadır. Dolayısıyla sendikal canlanma tartışmalarında sendikaların diğer toplumsal hareketlerle kuracağı ittifaklar son derece hayati bir rol üstlenmektedir.

Uluslararası Dayanışma

Özellikle 1980 sonrası dönemde uluslararası sermayenin hareketliliği artmış, mal ve hizmetlerin sınır ötesi dolaşımı kolaylaşmıştır. Bu dönemde bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler de hızlanmış, iletişim taşımacılık ve ulaşım gibi alanlarda ilerleme kaydedilmiştir. Refah devletlerinin önemi yavaş yavaş azalırken, neoliberal politikalar benimsenmeye başlanmış, çok uluslu şirketler küresel ekonomide söz sahibi hale gelmişlerdir. Bütün bu gelişmeler doğrultusunda işgücünde yapısal değişimler yaşanmıştır. Kitlesel işsizlikler ve esnekleşme dönemin önemli olguları haline gelmiştir. Sosyal hak ihlalleri, gelir dağılımında adaletsizlik, eşitsizlik, iş gücünün mobilizasyonu, etnik ve cinsel ayrımcılık, çevre sorunları yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan diğer önemli konu başlıkları halini almıştır. Küresel anlamda yaşanan bu sorunlara uluslararası bir emek mücadelesiyle karşı koymak gerektiği önemli tartışma konuları arasında yer bulmuştur



(Phelan, 2007: 29- 31; Koray, 2013: 56; Şensever, 2003:190-191). Kısacası neoliberal politikalar nedeniyle ortaya çıkan çok boyutlu sorunlara karşı, uluslararası bir emek standardının sağlanması öncelik ve önem verilen konular arasındadır. Uluslararası emek örgütleri küresel kapitalist sisteme karşı tek taraflı bir mücadele anlayışını benimsemekten ziyade küreselleşme sürecinde ortaya çıkan birçok örgütle de iletişim halinde olarak bu örgütlerin politikalarını emekten yana düzenlemeleri konusunda baskı oluşturmaya çalışmaktadır. Bu dönemde ITUC, Küresel Sendika Federasyonları (*Global Union Federations- GUF*) ve Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (*European Trade Union Confederation- ETUC*) gibi örgütler bu ilişkilerin yürütülmesinde önemli roller üstlenmektedir (Phelan, 2007: 29- 31; Uçkan, 2014: 115- 125). Ayrıca uluslararası emek mücadelesinde, küresel kapitalizmin ortaya çıkardığı Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Para Fonu ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi örgütlerle kurulan ilişkiler doğrultusunda bu örgütlerin politikalarında emeğin lehine düzenlemelerin yer alması için baskı oluşturulması anlayışı yanında, aşağıdan küreselleşme anlayışıyla küresel kapitalist sistemin oluşturduğu bu örgütlerle mücadele de önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda uluslararası emek mücadelesi çok daha geniş bir alana yayılmaktadır (Gumbrell ve McCormick, 2000: 37; Munck, 2003: 181; Güler, 2016: 90-94). Küreselleşmenin, tüm işçilerin, işsizlerin ve yoksulların sorunlarını çözebilecek şekilde yapılandırılması, gelirin yeniden bölüşümünde adalet sağlanması, sendikal hak ve özgürlüklerin evrensel düzeyde kabul edilmesi, ayrımcılık ve her türlü eşitsizlikle mücadele uluslararası sendikal örgütler tarafından önem verilen konular arasında yer almaktadır (Uçkan, 2014: 115- 125; Güler, 2016: 129-136). Bu hedeflere ulaşılabilmesi için uluslararası emek örgütlerinin kendi aralarında geliştirecekleri işbirliği, oluşturacakları platformlar çok daha bütünlüklü bir mücadelenin mümkün olmasını sağlamaktadır. Uluslararası emek örgütleri bu doğrultuda oluşturulan ağlar aracılığıyla ortak projeler geliştirmekte, ortak deklarasyonlar yayınlamaktadırlar. Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization- ILO) tarafından yayınlanan sözleşmeler, uyum sağlanmayan noktalarda işletilen şikayet mekanizmaları, Avrupa Birliği tarafından oluşturulan yönergeler, GUF'lar tarafından çok uluslu şirketlerle imzalanan çerçeve sözleşmeler uluslararası emek standardının gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan politikardan sadece bazılarıdır (Kaya, 2014: 52; Çelik, 2014: 204- 206; Koçak, 2014: 155-157). Ayrıca uluslararası emek örgütleri arasında yaşanan birleşmeler kitlesel bir uluslararası mücadelenin daha çoğulcu bir zeminde ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla bütün araçları ve stratejileriyle başarılı bir uluslararası sendikal hareketin oluşturulabilmesi, işçi sınıfının enternasyonal bir dayanışma kültürünü canlandırması açısından son derece anlamlıdır.



Örgütlenme Modeli

Bu çalışmada özellikle ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi üzerinde durulması ve Akademi'nin örgütlenme modeli bağlamında şekillendirilmiş bir proje olması nedeniyle, örgütlenme modeli stratejisi diğer stratejilere oranla biraz daha detaylı incelenmeye çalışılmıştır. Bu başlık altında elde edilecek bilgilerin, ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi'ne ilişkin tartışmaların daha anlamlı hale gelmesinde belirleyici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütlenme modelinin belirli ülkelerdeki uygulamaları incelenerek Küresel Örgütlenme Akademisiyle benzerlik ve farklılıkları da görünür kılınmaya çalışılacaktır.

Aslına bakılırsa örgütlenme modeli üzerine yapılan tartışmalar 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başı itibariyle gündeme gelmeye başlamış, konuyla ilgili örnek uygulamalar ilk olarak bu dönemlerde ortaya çıkmıştır. Örgütlenme modeli fikri ve bu modele yönelik ilk uygulamalar ABD'de gerçekleştirilmiştir. 1980'li yılların sonunda Amerikan Emek Federasyonu ve Endüstriyel Örgütler Kongresi (*The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations- AFL-CIO*) tarafından hizmet modeli ve örgütlenme modeli arasındaki ayrım ortaya konulmuştur. Bu ayrım beraberinde hizmet modeli, işçilerin sorunlarının onlar adına çözülmesi şeklinde tanımlanırken, örgütlenme modeli sorunların çözümü aşamasında çözüm sürecine işçilerin de dahil edilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Ancak sonrasında model, farklı ülkelerde de kabul görmüş ve uygulama şansı bulmuştur. Kısacası Erik Forman'ın değerlendirmesiyle ABD sadece toplumsal anlamda popüler kültürü ihraç etmekle yetinmemiş, farklı ülkelerden birçok işçi sınıfı örgütü, sendikal harekete yönelik hayati sendikal stratejileri de ABD'den ithal etmişlerdir. Örgütlenme modeli de benzer bir şekilde yayılma göstermiştir (Forman, 2013).

Örgütlenme modeli tartışmalarında kolektif faaliyetler aracılığıyla sendikal harekette eylemsellik ve katılımcılığın başarılması amaçlanmaktadır. İşçilerin sendikal hareket içinde sendikal faaliyetlerin (dahili) bir parçası olarak konumlanması modelin önem verdiği konular arasındadır. Sendikal hareketin kitleselleştirilmesi, sendika üye sayılarının ve sendikalaşma oranının artırılması, aynı zamanda mevcut üye tabanının korunması örgütlenme modelinin temel hedefleri arasında yer almaktadır. Kısacası örgütlenme modeli ile eylemsellik, örgütlenme ve liderlik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca bu model beraberinde eğitim, iletişim ve katılım yoluyla sendikal hareketin temsil alanının genişletilmesi, yeni işçi gruplarının örgütlenmesi ve bu anlamda farklı politikaların üretilmesi önerilmektedir (Bernaciak vd, 2014: 17; Selamoğlu, 2003: 74; Balasubramanian ve Sarkar, 2015: 25). Bu felsefe doğrultusunda ise örgütlenme modelinin tanımlanmasında "örgütsüzlerin örgütlenmesi" sloganının önem kazandığı dikkat çekmektedir (Selamoğlu, 2003: 75). Sendikal yapıların mevcut ve potansiyel üyeler için çekici kılınması, işverenlerin sendikasızlaştırma çabalarına karşı işçilerin hedeflerinin iyi analiz edilebilmesi, işçilerin sorunlarının kolektif



bir dayanışma kültürüyle çözülmeye çalışılması, örgütlenme modeli içinde gündeme getirilen diğer önemli konular arasındadır (Bernaciak vd., 2014: 17; Phelan, 2007: 24-27). Ayrıca örgütlenme modelinin birçok ülkede kabul gören sadece bir dizi teknik meselelerden ibaret olmadığına da dikkat çekilmiştir. Örgütlenme sorununa eğilimin aynı zamanda sendikal hareketin hedef ve amaçlarının yeniden düşünülmesi, sendikal temsilin ve sendika içi demokratikleşme sürecinin yeniden inşası açısından da son derece önemli olduğu vurgulanmıştır (Bernaciak vd., 2014: 82).

Strateji içinde gündeme getirilen tüm bu önemli hedeflere karşın, örgütlenme modelinin bütüncül bir anlayışla hayata geçiril(e)memesi sendikal hareket açısından farklı sorunların ortaya çıkma ihtimalini de akıllara getirmektedir. Özellikle modelin salt bir şekilde örgütlenmesi hedeflenen işçilere yönelmesi, sendikalaşma oranlarında sağlanacak oransal artışların önemli başarı kriterleri içinde sayılması, ayakları yere basan bir sendikal dönüşüm çabası dikkate alınmadan uygulanırsa, kitleselleşme hedeflerinin yığılaşma eğilimi gösterme riski de ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla sendikalaşma oranlarında ortaya çıkan oransal düşüşlerin, işçi sınıfına sayı gözüyle bakan bir anlayışla değil, sendikal hareketin bütünsel olarak yeniden yapılanmasıyla örgütlü mücadeleyi işçi sınıfı gözünde ihtiyaç/gereklik haline getirecek bir felsefeyle aşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütlenme modeli de sendikal canlanma tartışmaları içinde benzeri bir kaygıyla değerlendirilmeli ve uygulama alanı bulmalıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Örgütlenme Modeli

Örgütlenme modelinin ilk olarak ABD'de AFL-CIO ve bağlı sendikalar öncülüğünde geliştirildiğini belirtmek mümkündür. Modelin ABD'de hayata geçirilmesi anlamında iki önemli birimden söz etmek yerinde olacaktır. Bu birimler "örgütlenme enstitüsü" ve "işçi konseyleri"dir. Enstitünün görevi genç ve kadınların yoğun olduğu sektörlerde örgütlenme uzmanlarının yetiştirilmesi olmuştur. Örgütlenme enstitüsü örgütlenme liderlerinin yetiştirilmesi ve sendikalarda işe yerleştirilmesi anlamında sistematik bir süreç geliştirmiştir. Bu süreç içinde potansiyel örgütlenme liderleri yerel sendikalarda, üniversitelerde ve çeşitli örgütlerde tespit edilerek örgütlenme enstitüsüne başvurmak için yönlendirilmişlerdir. Başvuruları kabul edilen adaylar örgütlenme modelleriyle ilgili üç günlük eğitime dâhil edilmişlerdir. Sonrasında geniş çaplı örgütlenme kampanyalarında üç hafta boyunca stajyer olarak görevlendirilmişlerdir. Başarı gösteren adaylar altı ile on iki hafta arasında sendikalar tarafından finanse edilen eğitimlere katılmışlardır. Aldıkları eğitimler sonrasında AFL-CIO'ya bağlı sendikalarda istihdam edilen bu kişilere örgütlenme kampanyalarında önemli görevler verilmiştir (Hurd, 2004: 9- 12; Selamoğlu, 2003: 80).

1995 yılında AFL-CIO'nun yönetimine Hizmet İşçileri Uluslararası Sendikası (*Service Employees International Union- SEIU*)'dan John Sweeney'in gelmesiyle



birlikte Konfederasyon daha saldırgan bir duruş sergilemeye başlamıştır. Özellikle bu dönemde örgütlenme AFL-CIO'nun önemli hedeflerinin başında gelmiştir. “Yeni Ses (New Voice)” sloganıyla hareket eden Sweeney, sendikaların karşılaştığı en önemli sorunu örgütlenme olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda dört temel görev belirlemiştir. Örgütlenme doğrultusunda çok daha geniş bir Amerika emek hareketinin inşası, çalışanların ailelerine yönelik düzenlemelerin yapılmasını sağlamak, değişen küresel ekonomide işçilere yeni bir ses sağlamak ve toplum içerisinde işçilere yeni bir ses sağlamak bu görevler arasında yer almıştır. Bu dönemde örgütlenme adına da temel amaçlar belirlenmiştir. Örgütlenmeye daha çok kaynak ayrılması, sendikalarda güçlü bir örgütlenme departmanı oluşturulması, örgütlenmeye ilişkin stratejik bir plan geliştirilmesi ve uygulanması, üyelerin örgütlenmeye odaklandırılması bu amaçları oluşturmuştur. Ayrıca AFL-CIO'nun 1997 yılında başlattığı bir kampanya ile işçi konseylerinin canlandırılması hedeflenmiştir. Aktifleştirilmeye çalışılan işçi konseyleri aracılığıyla kadın, genç ve farklı etnik kökenden işçilerin örgütlenmesine yönelik faaliyetlerin hızlandırılması amaçlanmıştır (Hurd, 2004: 9- 12). Amerikan sendikaları, örgütlenme modelinin etkin bir şekilde sendikal canlanmayı sağlaması adına çeşitli faaliyetler gerçekleştirmişlerdir. Eğitim programları oluşturulması, örgütlenme departmanlarının yeniden yapılandırılması, yeni örgütlenme liderleri yetiştirilmesi, örgütlenme kampanyalarına yeni aktivistlerin dâhil edilmesi bu faaliyetlerden bazılarıdır. Belirtilen girişimler örgütlenme modelini Amerikan emek hareketinin merkezine yerleştirmiştir. Bu doğrultuda sendikaların örgütlenme faaliyetlerine aktardıkları finansal kaynaklar artmış, sendika çalışanları örgütlenme faaliyetleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Amerikan sendikal hareketinde örgütlenme modeline yönelik bu dönüşüm sadece Konfederasyon düzeyinde gerçekleşmemiş, bağlı sendikalar da benzer dönüşümleri yaşamıştır. Böylece örgütsüzlerin örgütlenmesi merkezi bir görev haline gelmiş, sendikal kaynakların önemli bir bölümü örgütlenme faaliyetlerine aktarılmıştır (Heery ve Adler, 2004: 48-49).

Avustralya'da Örgütlenme Modeli

Örgütlenme modeline ilişkin ABD dışındaki ilk uygulamalar Avustralya'da başlamıştır. Hızlı üye kayıpları ve sendikalaşma oranlarındaki düşüş beraberinde Avustralya Sendikalar Konfederasyonu (*Australian Council of Trade Unions- ACTU*), AFL-CIO'nun Örgütlenme Enstitüsü'nden esinlenerek 1994 yılında “işyerlerinin örgütlenmesi (organising works)” isimli bir yapılanma hayata geçirmiştir. Bu yapılanma beraberinde Avustralya'da yüzlerce örgütlenme uzmanı yetiştirilmiştir. Düzenlenen örgütlenme kampanyalarıyla birlikte binlerce yeni üye kazanılmıştır (Forman, 2013). ACTU örgütlenme merkezi dâhilinde hala devam eden program, katılımcılara örgütlenmenin temel bileşenleriyle ilgili uygulamalı eğitimler vermektedir. Eğitimler aracılığıyla katılımcılara örgütlenmeye ilişkin



geleneksel uygulamalar tanıtılırken, yenilikçi ve modern örgütlenme yöntemleri de eğitim programında yer almaktadır. Gerçekleştirilen eğitimler sonunda; bir örgütlenme planı geliştirilmesi ve uygulanması, işçilerle kurulan ilişkilerin güçlendirilmesi, sendikal ilke, değer ve politikaların geliştirilmesi, tüm işçiler için fırsat eşitliği ve adil muamelenin teşvik edilmesi, toplu pazarlık süreçlerine katılım ve müzakerelerin gerçekleştirilmesi, sendika üyelerine tavsiyelerde bulunma gibi özelliklerin kazandırılması hedeflenmektedir. Program dört yıldan daha az deneyim sahibi örgütlenme uzmanları için hazırlanmıştır. Katılımcıların programa girebilmeleri için bir sendikada örgütlenme uzmanı olarak çalışıyor olması şartı getirilmiştir. Program, ACTU Örgütlenme Merkezi tarafından yürütülen 14 ay boyunca süren 10 kursu içermektedir. Katılımcılara bir sendikada örgütlenme uzmanı olarak etkin bir şekilde çalışabilmek için gerekli bilgi, beceri ve strateji rehberler aracılığıyla kazandırılmaktadır. Program süresince katılımcılara örgütlenmeye yoğunlaşabilecekleri bir ortam sağlanmaktadır (ACTU, 2016a). ACTU Örgütlenme Merkezi tarafından gerçekleştirilen eğitimler ve kurslar sadece İşyerlerinin Örgütlenmesi Programıyla sınırlı değildir. Deneyimli örgütlenme uzmanlarının bilgi ve tecrübelerini geliştirebilmeleri için “Örgütlenme Sanatı” ve “Sendika Liderleri Geliştirme” Programı da bulunmaktadır. Bunlar haricinde Örgütlenme Merkezi tarafından birçok farklı eğitim programı seçeneği sunulmuştur (ACTU, 2016b).

İngiltere’de Örgütlenme Modeli Deneyimi

İngiliz İşçi Sendikaları Kongresi (*Trade Union Congress- TUC*) tarafından oluşturulan “TUC Örgütlenme Akademisi”, örgütlenme modelinin uygulamaya dönüşmesi aşamasındaki önemli örneklerden birini oluşturmaktadır. TUC’un “Ulusal Sendika Merkezi”ni kurmasının ardından 1997 yılında TUC Örgütlenme Akademisini teklif etmesi ve 1998 yılında akademinin kuruluşunu gerçekleştirmesi bu anlamda önemli bir gelişmedir. TUC tarafından oluşturulan bu Akademi aracılığıyla, genç örgütlenme liderlerinin yetiştirilmesi ve İngiltere’de ortaya çıkan örgütlenme sorunlarına çözüm üretilmesi amaçlanmıştır (Yorgun, 2014: 37). Asıl olarak ABD ve Avustralya’da uygulanan örgütlenme modeline yönelik faaliyetlerden esinlenilerek kurulan TUC Örgütlenme Akademisi, sendikal hareketin İngiltere’de yeniden canlandırılmasını hedeflemiştir. Bu Akademi doğrultusunda sendikal örgütlenmenin teşvik edilmesi, yeni ve dinamik örgütlenme liderlerinin yetiştirilmesi, sendikal örgütlenmenin olmadığı veya az olduğu alanlara ulaşılması, yeni örgütlenme kampanyalarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Forman, 2013; Yorgun, 2014: 37-40). TUC Örgütlenme Akademisi ile birlikte sendikal hareket içindeki örgütlenme kadrolarının güçlendirilmesi, özellikle güvencesiz şekilde çalışan kadın ve gençlerin örgütlenmesine önem verilmesi, örgütlenme faaliyetlerine daha çok kaynak ayrılması ve kitlelilik dikkat çekilen konular olmuştur. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde kilit rol oynayacak örgütlen-



me liderlerinin Örgütlenme Akademisi aracılığıyla yetiştirilmesi planlanmıştır. Eğitimleri tamamlanan bu örgütlenme liderleri sendikalarda istihdam edilmiş, örgütlenme faaliyetlerinde aktif görevler üstlenmiştir (Selamoğlu, 2003: 82). İngiltere’de yapılan örgütlenme faaliyetlerinde birebir ilişki geliştirme yönteminin, ev ziyaretlerinin, telefon görüşmesi yönteminin, medya ve iletişim kanallarının aktif bir şekilde kullanıldığı görülmüştür (Selamoğlu, 2003: 83-85). İngiltere’de TUC Örgütlenme Akademisi faaliyetleri kapsamında ortaya konulan çalışmalar sonucunda ilk on yılda 270 yeni örgütlenme uzmanı yetiştirilmiş, gerçekleştirilen örgütlenme faaliyetleri ve kampanyaları sayesinde ise 150 bin kişinin üzerinde yeni üye sendikalı yapılmıştır. Ancak bu model sıradan üyelerin eğitilmesi ve dışarıdan insanların örgütlenmesini göz ardı ettiği, sendikal hareket kültüründeki dönüşümü çok da ön plana çıkartmadığı gerekçesiyle bazı kesimler tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin de etkisiyle 2009 yılında bu sefer işyeri sendika temsilcilerinin ve sıradan üyelerin eğitimi ve örgütlenmesine önem verilmesi doğrultusunda “Aktivist Akademisi” TUC tarafından kurulmuştur. Ancak yine de örgütlenme modeli, üye sayısında bir atışa neden olduğu kabul edilmekle birlikte sosyal hareket üzerinde bıraktığı etki anlamında sorgulanmıştır. Güçler dengesinin işçi sınıfı lehine değiştirilmesi anlamında etkinliği eleştirilmiştir (Forman,2013).

İşçilerin Gücünün Yeniden İnşası: ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi

ITUC’nin 2014 yılında Berlin’de gerçekleştirilen üçüncü Kongresi’nin önemli gündem başlıklarından birini “işçilerin gücünün yeniden inşası” ve “sendikal büyüme” tartışmaları oluşturmuştur. Bu tartışmalar kapsamında işçi sınıfının ve sendikal hareketin genel görünümüne ilişkin bir çerçeve ortaya koyulmuştur. Bu çerçeve içerisinde barış, demokrasi, sosyal haklar, insan onur ve haysiyetine yakışır işler, asgari ücret, sosyal adalet ve iklim değişiklikleri gibi kimi kavramlar ön plana çıkarılmıştır. ITUC’nin 2006 yılında gerçekleştirilen Vienna Kongresi’nin yeni bir enternasyonalizmin inşası anlamında önemi, 2010 yılında gerçekleştirilen Vancouver Kongresi’nde güçlü bir küresel sendikal hareket için gerekli yol haritasının belirlendiği, ITUC’nin özellikle 2010’dan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler ve bu faaliyetlerin işçi sınıfının ortak sesinin yeniden inşa edilmesi amacıyla ortaya konulduğu Kongre kapsamında vurgulanan konular olmuştur. Bu doğrultuda küresel emek hareketinden yayınlara yer veren ITUC yayın organı Equal Times’in kuruluşu (2012), Küresel Örgütlenme Akademisinin faaliyete geçirilmesi (2012), Dijital Aktivite Merkezlerinin oluşturulması (2012), Örgütlenme Fonuna kaynak aktarımında bulunulması (2013) ve bütün gelişmelerin Konfederasyon web sayfası aracılığıyla güncel bir şekilde paylaşılması önemli gelişmeler olarak gösterilmiştir (ITUC, 2014a: 1- 11). ITUC Kongresi’nde öne çıkan başlıklar değerlendirildiği zaman görülmektedir ki ITUC’nin 2018 yılına kadar eylem planı, işçilerin gücünün yeniden inşası, sendikal büyüme ve örgütlenme temaları üzerinde şekillenmiştir. Bu doğrultuda ITUC Küresel Örgütlenme Akade-



misine de mevcut plan içinde önemli bir rol atfedilmiştir. Dolayısıyla ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi hakkında genel bir fikir edinilebilmesi için Konfederasyon'un konuyla ilişkili işçilerin gücünün yeniden inşası ve sendikal büyüme gündem maddelerini de detaylandırmak yerinde olacaktır.

İşçilerin Gücünün Yeniden İnşası

ITUC, 2014 yılında gerçekleştirilen Berlin Kongresi Kararlarında işçi sınıfının içinde bulunduğu olumsuz durumu bazı verilerle ortaya koymaya çalışmıştır. Kongre kararlarında, uygulanan küresel ekonomik politikaların hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde tahribatlara yol açtığı, bu durumun ise eşitsizlik ve işsizliğin büyümesine neden olduğu önemle vurgulanan konular arasında yer almıştır. Belirtilen mevcut durumun ise emeğin örgütlü mücadelesinde tarihsel süreçte bedeller ödenerek gerçekleştirilen bir çok başarıya zarar verdiği belirtilmiştir. Bu durum ITUC 2013 Küresel Anketi verileriyle desteklenerek, dünya nüfusunun yarıdan fazlasının gelirlerinin son iki yıl içinde geçim maliyetlerinin altına düştüğü, insanların yüzde 59'unun birikim yapamadığı, veri toplanabilen 24 OECD ülkesinden 17'sinde son 30 yıl içinde gelir eşitsizliğinin arttığına dikkat çekilmiştir (ITUC, 2014b: 4). Ortaya konulan tablodan da hareketle, sürdürülebilir yeni işlerin oluşturulması, cinsiyet eşitliğinin önemsenmesi, kadına yönelik ayrımcılığın önlenmesi, bakım hizmeti ekonomisine yatırım yapılması, düşük maliyetli eğitim ve sağlık hizmetlerine herkesin erişiminin sağlanması, gençler için istihdam stratejileri geliştirilmesi, insan onuruna yakışır bir yaşam için gerekli asgari ücretin sağlanması ve adaletli bir sosyal koruma zeminini için gerekli mücadelenin verilmesi gereği üzerinde durulmuştur (ITUC, 2014a, 1-10; ITUC, 2014b: 6-7).

İklim değişiklikleri de Kongre Kararları içinde dikkat çeken önemli gündem maddelerinden bir diğeri olmuştur. İklim değişikliklerine yönelik acil önlemler alınmazsa küresel sıcaklık artışlarının yüzyılın sonunda yüzde 4'e çıkacağı ve bu durumun kitlesel insan ölümlerine yol açacağı vurgulanmıştır. Bu doğrultuda doğaya saygılı ve insan onur ve haysiyetine yakışır iş olgusunun sendikalar tarafından merkeze alınması gerektiği belirtilmiştir. Su, besin güvenliği ve enerji güvenliğinin, teminat altına alınması gereken önemli konular arasında olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu doğrultuda harekete geçilmesi, ITUC gündemleri arasında sayılmıştır (ITUC, 2015: 2; ITUC, 2014b: 9). İç çatışmaların ve ülkeler arasındaki çatışmaların önüne geçilmesi, kitlesel imha silahlarından arındırılmış bir dünya hedefi altı çizilen diğer bir konu olmuştur. Bu doğrultuda dünyada verilen özgürlük mücadelelerinin yanında olunacağı, Bahreyn, Mısır, Libya, Filistin, Suriye, Tunus gibi ülkelerde demokrasinin inşa edilmesi adına mücadele edileceği belirtilmiştir (ITUC, 2014b: 10-11).

Günümüzde toplumların ve işçi sınıfının karşı karşıya kaldığı sorunların bir kısmı yukarıdaki şekilde sıralanmış, bu sorunların çözümü için en önemli ara-



cın birliktelik ve dayanışma olduğu vurgulanmıştır. Bu doğrultuda sosyal ve ekonomik bakımdan adil toplumların inşa edilebilmesi için işçilerin gücünün yeniden inşa edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yukarıda belirtilen sorunların çözümüne yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi adına sendikal büyüme, sürdürülebilir işler, gelir güvencesi ve sosyal koruma, temel hakların geliştirilmesi ITUC eylem planları içinde sayılmıştır (ITUC, 2015: 2; ITUC, 2014b: 12). Böylece geniş kapsamlı ve birçok küresel sorun ve bu sorunların mağdurlarını içine alan enternasyonal bir emek mücadelesinin, işçi sınıfı tarafından oluşturulacak güçlü bir duruşla aşılabileceğine dikkat çekilmiştir. Bu amacın ise uluslararası emek mücadelesinin öncülüğünde ortaya konulacak bir sendikal büyüme ile mümkün olduğu vurgulanmıştır.

Sendikal Büyüme

ITUC 2014 yılında gerçekleştirilen Berlin Kongresi'nde sendikal büyümeyle ilişkin eylem planında, kolektif bir şekilde hareket edilmesi halinde önemli değişikliklerin gerçekleştirilebileceği üzerinde durulmuştur. Sendikal temsilin güçlendirilmesi, güçlü toplu sözleşmeler ortaya konulması, üretilen katma değerden işçilerin adil bir pay alabilmesi, yeterli ölçüde işçi sağlığı ve güvenliği uygulamaları ve sosyal adalet için örgütlenmenin ve dayanışmanın önemine dikkat çekilmiştir (ITUC, 2014c: 2; ITUC, 2015: 2). Ancak henüz istenilen düzeyde bir örgütlülüğün sağlanamadığı belirli verilerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda küresel işgücünün 2.9 milyar kişi olduğu ve bunların 1.7 milyarının formal şekilde çalıştığı belirtilmiştir. Küresel ekonominin yüzde 40'ının informal olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu verilerin aksine sendikal işçi sayısının sadece 200 milyon olduğu ve bu sayının, hükümetler güdümünde bulunan sendikaları da kapsadığı belirtilmiştir. Kısacası dünya genelinde sendikal işçi oranının yaklaşık yüzde 7 civarında olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca dünyada yaklaşık 230 milyon göçmenin iş bulabilmek için evlerini terk ettikleri ancak bu işçilerin sadece yüzde 1'inden azının sendika üyesi olduğu ve bu doğrultuda çok daha fazlasının yapılması gerektiğinin altını çizmiştir (ITUC, 2014c: 2).

ITUC Genel Sekreteri Sharan Burrow Berlin Kongresi'nde gerçekleştirdiği konuşmasında işçilerin gücünün yeniden inşa edilmesi için sendikal büyümenin gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda işçilerin gücünün yeniden inşasının aslen örgütlenmeyi ifade ettiğinin altını çizmiştir (ITUC, 2014a: 10- 11). Kongre sonucunda ortaya konulan eylem planı çerçevesinde, ITUC ve GUF'ların ortak sorumluluk alma konusunda fikir birliğine vardıkları belirtilmiştir. Bu kapsamda sendikal büyüme adına üç önemli boyutun öne çıktığı vurgulanmıştır. Kurumsal örgütlenme, ulusal hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sendikal hak ve özgürlükler önündeki engellerin kaldırılması bu üç boyutu oluşturmuştur. GUF, Konfederasyon üyesi örgütler ve diğer paydaşlar arasında kurulacak bir dayanışma kültürüyle örgütlenme kampanyaları düzenlenmesi hedefler arasına alınmıştır. Ger-



çeleştirilecek sistemli çalışmalar, kampanyalar ve ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi katkısı aracılığıyla 2018 yılına kadar 20 milyon yeni üye kazanılması hedeflenmiştir (ITUC, 2014a: 10-11; ITUC, 2014c: 3).

Bütün bu söylem ve ortaya konulan hedefler yukarıda detaylandırılmaya çalışılan sendikal canlanma tartışmalarını ve stratejilerini uluslararası sendikal hareketin yakın dönem gündem konusu içine aldığı göstermektedir. Bu doğrultuda verilen mesajlar ve önerilen politikalar özellikle örgütlenme modelinin uluslararası bir işleyişle uygulanmasının planlandığını ve diğer bir sendikal canlanma stratejisi olan uluslararası dayanışmayla, örgütlenme modelinin iç içe bir yapı sergilediğini göstermektedir. Kısacası sendikal büyümenin sağlanması adına gerçekleştirilmesi hedeflenen faaliyet ve politikalar yeni dönemde sendikal canlanma stratejilerinin bileşik bir görünümde uygulanmasıyla başarılmaya çalışılmaktadır.

ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi

İşçilerin güçlerinin yeniden inşa edilmesi ve sendikal büyümenin gerçekleştirilmesi için örgütlenmenin son derece önemli olduğu ITUC tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi de bu niyet doğrultusunda 2012 yılında kurulmuş, 2014 yılında gerçekleştirilen Berlin Kongresi ardından çok daha aktif bir şekilde işletilmeye çalışılmıştır (ITUC, 2014a: 10). Akademi, sendikal hakların güvence altına alındığı bir ortamda örgütlenmenin sağlanması adına faaliyete geçirilmiştir. Akademi dâhilinde gerçekleştirilen eğitimler aracılığıyla, sendikal stratejik hedeflerin anlaşılması, sendikal yoğunluğun artırılması için pratik örgütlenme becerilerinin kazandırılması, işyerlerinde ve endüstrilerde örgütlü bir güç oluşturulması, sendikal hareketin işçilere tanıtılması, örgütlenme kampanyaları geliştirilmesi ve bütün bu faaliyetlerde aktif rol alabilecek örgütlenme liderlerinin yetiştirilmesi hedeflenmiştir (ITUC, 2015a: 3-4; ITUC, 2015b).

Başarılı örgütlenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için örgütlenme liderleri yetiştirmeyi hedefleyen akademi dâhilinde ortalama 5 günlük periyotlarda kişisel farklılıklar dâhilinde 4-7 gün arası da değişebilecek eğitim programları planlanmıştır. İngilizce, Fransızca, İspanyolca ve Arapça versiyonlarına ulaşmanın mümkün olduğu bu eğitim programları aracılığıyla katılımcıların eğitimler sonunda kendi örgütlenme kampanyalarını tasarlayabilecek düzeye gelmeleri hedeflenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan eğitimlerin, faydalı örnek olayları, çeşitli çalışma dokümanlarını, powerpoint sunumları, videoları ve konularla ilgili internet sayfalarına yönelik linkleri içermesine özen gösterilmiştir (ITUC, 2015a: 2-3; ITUC, 2015b). Ayrıca düzenlenen eğitim kursları tamamen teorik bir zeminde oluşturulmayıp, sınıf ortamında interaktif bir şekilde tartışma grupları aracılığıyla yürütülmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda ekip çalışmasının önemi vurgulanmak istenmiştir (ITUC, 2015a: 4). Verilen eğitimin başarılı olabilmesi için



bireysel katılıma dayalı programlarda sınıf kapasitesinin maksimum 25 kişi olması mümkünse 15 kişiyle sınırlandırılması, katılımçılık ve aktif öğrenmenin ön plana çıkarılması önerilmiştir (ITUC, 2015a: 5).

Akademi tarafından verilen eğitimleri içeren kurs programı ve materyali ITUC'nin kendi kurumsal internet sitesi içinde yayınlanmıştır. Konfederasyon'a üye sendikaların, işbirliği içinde olduğu örgütlerin ve ilgili kişi veya grupların bu eğitim programını düzenlenecek kurslar aracılığıyla uygulayabilmeleri için eğitim dokümanları korumalı pdf formatında şifreli şekilde yayınlanmıştır. ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi biriminden mail aracılığıyla talep edilmesi halinde belirtilen dokümanlara ait şifre ilgili duyan kişi ve örgütlerle paylaşılmaktadır (ITUC, 2015b). Bu şekilde eğitim programı Konfederasyon birimleri, Konfederasyon'a üye sendikalar ve diğer örgütler bazında katılımçıların fiilen sınıflarda eğitim alması şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi, isteyen katılımçının bilgisayar yardımıyla bireysel olarak eğitim programını takip edebilmesi de mümkün kılınmıştır (ITUC, 2015b).

Akademi tarafından paylaşılan eğitim kitabının giriş bölümünde, eğitim süresince hangi materyallerin kullanılacağı ve eğitimin ne şekilde yürütüleceği detaylandırılmıştır. Gerçekleştirilen eğitimler sonucunda, güçlü bir ekip oluşturulması, bir ekibe öncülük etmenin yolları, sendikal harekette ivme sağlanmasına yönelik stratejiler, bir örgütlenme kampanyasının nasıl gerçekleştirileceği, gerçekleştirilen bir kampanya sonrasında oluşan büyümenin nasıl süreklileştirileceği gibi konuların açıklığa kavuşacağı belirtilmiştir. Aşağıdan işleyen bir değişim yapısının oluşturulması, sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, işçiler için eğitim ve gelişim fırsatlarının yaratılması, genel beklentilerin nasıl yönetileceği de hedefler arasında sayılmıştır (ITUC, 2015a: 10).

Verilen eğitim süresince kolektivizm ruhunun oluşturulmasına öncelik verilmiştir. Bu nedenle çeşitli konular grup halinde gerçekleştirilecek aktiviteler aracılığıyla pekiştirilmektedir. Bu yöntem aracılığıyla farklılık ve ayrılıkların ortadan kaldırılarak bir bütün halinde hareket edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır (ITUC, 2015a:11). Eğitimler sonucunda katılımçıların çeşitli örgütlenme kampanyaları tasarımları ve bu tasarımlarını sunmaları beklenmektedir. Bu aşama ise eğitimin pratiğe yönelik bir adımı olarak kurgulanmıştır (ITUC, 2015a: 12). Kurs süresince verilen eğitimin başarıya ulaşabilmesi için eğitim süreci dört ayrı bölüme ayrılmıştır. Bu bölümler program sonunda etkin bir örgütlenme kampanyasının tasarlanabilmesine yönelik bilgilerin düzenli bir yöntemle aktarılmasını amaçlamıştır. Ayrıca eğitim faaliyetleri sırasında örnek senaryoların gerçekleştirilmesi ve canlandırılması, çalışma gruplarının oluşturulması, interaktif katılımın sağlanması, gerekli analiz ve belgelerin eğitim sürecinde gruplar halinde düzenlenmesi yöntemiyle etkin örgütlenme liderlerinin oluşturulmasını da hedeflemiştir. Akademi içindeki bu eğitim sürecinin daha net anlaşılabilmesi için eğitim programında yer alan bölümler de kısaca değinmek yerinde olacaktır.



Örgütlenme Kampanyasının Çerçevesi

Bu bölüm kapsamında sendikalara neden ihtiyaç duyulduğu konusunda gerekçeler detaylandırılmaya çalışılmıştır. İşyerlerinde adaletin sağlanması anlamında sendikaların önemli görevler üstlendiğinin altı çizilmiştir. İşyerinde sendikaların karşılaştığı temel sorunlar, bu sorunlara yönelik alternatif çözüm yolları, örgütlü işyerlerinin sorunların çözümündeki etkinliği tartışma başlıkları arasında yer almıştır. Ayrıca sendikaların işyeri yönetimleriyle istişari bir zemin oluşturmalarının önemi de üzerinde durulan konular arasındadır. Bütün bunlarla birlikte örgütlenme aşamasında karşılaşılabilecek engeller üzerinde de durulmuştur. Örgütlenme sürecinin işverenler tarafından engellenmeye çalışılabileceği, sendikal hareket hakkında bilgi eksikliği, mevcut koşulların kötü yönde değişmesi endişesiyle duyulan umutsuzluk hissi, işçilerin izole edilmişlikleri nedeniyle ortak çıkarlarının farkında olmamaları karşılaşılabilecek engeller arasında sayılmıştır (ITUC, 2015a: 24-25). Ayrıca sendikaların güç kaybetmesi nedeniyle yaşanan dezavantaj, örgütlü işçilerin azınlıkta kalması, küresel çalışma koşullarında yaşanan olumsuzlukların neden ve sonuçlarıyla anlaşılması hedeflenmiştir (ITUC, 2015a: 26). Yine bu bölüm içinde son 30-40 yıl içinde işçi profilinde yaşanan değişim, örgütlenme faaliyeti yapılması hedeflenen işkolu veya endüstrideki çalışma koşullarında yaşanan değişim, işverenlerin işçilerden beklentilerinde yaşanan değişim oluşturulan gruplar aracılığıyla tartışmaya açılmıştır. Bu tartışma sürecine işverenlerin sendikalara karşı tepkilerinde yaşanan değişim, işgücü yoğunluğu ve sendikal yoğunluk arasındaki ilişki, uluslararası sermayenin büyümesine karşın güvencesizliğin artması ve sendikal hareketin küçülmesi de dâhil edilmiştir. İşçiler, çalışma yaşamı içinde nasıl daha güçlü olunabileceği konusunda sorgulamaya itilmiştir (ITUC, 2015a: 26). Oluşturulan tartışma gruplarının yanında powerpoint sunumlar aracılığıyla küresel emek piyasalarına ve sendikal yoğunluğa ilişkin veriler paylaşılmaya çalışılmıştır (ITUC, 2015a: 27-28). Ayrıca küresel bir mücadele alanının örülmesi gerekliliği de eğitimler sırasında vurgulanmaktadır. Herhangi bir işkolunda veya işyerinde örgütlenme kararı alınırken bunun amacı ve gerekçelerinin belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda bir örgütlenme kararı alınırken swot analizi yöntemiyle güçlü ve güçsüz yönlerin, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi önerilmiştir. Karşılaşılan zorluklarla nasıl mücadele edileceğine dair cevaplar aranması gerektiği vurgulanmıştır. Güçsüz yanların minimizasyonu ve tehditlerle mücadele ön plana çıkarılmıştır. Bu analizlerin oluşturulan gruplar içinde beyin fırtınası yöntemiyle tartışılması ve doğru bir şekilde yönlendirilmesi üzerinde durulmuştur (ITUC, 2015a: 30-33).

Bölüm kapsamında tartışmaya açılan bir diğer başlıkta ise bütün engellere rağmen başarılı bir örgütlenmenin ortaya konulmasının yolları tartışmaya açılmaktadır. Bu doğrultuda işçileri temsil eden ve işçilerin parçası olduklarını anlayacakları planlı bir örgütlenme kampanyasının altı çizilmiştir. Planlanan örgütlenme kampanyasının ciddi bir çaba ve kaynak gerektireceği, sendikaların da



enerji ve finansal kaynaklarını bu doğrultuda aktarmalarının önemli olduğu vurgulanmıştır. Örgütlenme faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için işçilerle yüz yüze kurulacak iletişimin önemi vurgulanırken, gerekirse ev ve işyeri ziyaretleriyle bu iletişimin sağlanması önerilmektedir. Ayrıca birebir ilişkilerin başarılı bir örgütlenme faaliyeti için önemli olduğu belirtilirken aynı zamanda harekete geçmenin önemi üzerinde de durulmaktadır. Başarılı bir örgütlenme faaliyeti için işçilerin aktif rol almalarının, görev üstlenmelerinin ve örgütlenme kampanyasını yönlendirmelerinin önemli olduğu katılımcılara iletilmektedir. Bu doğrultuda iyi bir örgütlenme liderinin işçiler için çaba sarf eden biri değil, kolektif üretime önem veren ve yeni liderlerin ortaya çıkmasına öncülük eden bir yapıya sahip olması gerektiğinin altı çizilmektedir (ITUC, 2015a: 34).

Birinci bölüm içinde üzerinde durulan konulardan bir diğeri ise örgütlenme kampanyasının tanımlanması ve stratejik bir örgütlenme kampanyasının inşa edilmesidir. Oluşturulan gruplar aracılığıyla bu başlıkların tartışılması, bu tartışmalar sonucunda her grubun raporlar oluşturması ve oluşturulan bu raporların karşılaştırılması yöntem olarak belirlenmiştir (ITUC, 2015a: 35). Aynı zamanda örgütlenme kampanyalarının yukarıdan aşağıya bir dinamizmle olmaması gerektiği, işçilerle işverenler arasındaki güç dengesinin uygun stratejiler aracılığıyla değiştirilmesi gerektiği farklı yönlendirmelerle ortaya konulmuştur (ITUC, 2015a: 36). Başarılı bir örgütlenme kampanyasının ancak kolektif bir mücadele ve oluşturulacak baskı sonucunda ortaya çıkarılabileceği belirtilmiştir. Bu doğrultuda işverenler ve karar vericilerin kullandıkları karmaşık sistemlerin çözülmesi gerektiği ve ortadaki güç dengesizliklerini giderebilecek yeni yaklaşımların ele alınması gerektiği üzerinde durulmuştur (ITUC, 2015a: 35-46).

Dikey Gelişme Sağlayan Faaliyetler

Bu bölüm içinde eğitime katılan lider adaylarına işverenin sendikal faaliyetleri engellemeye yönelik girişimlerinin nasıl bertaraf edilebileceği noktasında bir algı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda işverenin sendikasızlaştırma faaliyetlerine yönelik niyetinin iyi analiz edilmesi gerektiği ve bu niyetin uygulamaya geçmesini engellemeye yönelik stratejiler geliştirilmesi sorulan çeşitli sorular aracılığıyla tartışmaya açılmıştır. Ayrıca gerçekleştirilmesi planlanan örgütlenme kampanyası sürecinde kampanyayı düzenleyen sendikanın, örgütlenmenin hedeflendiği işyerine yönelik temel bir araştırma gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu araştırma kapsamında; işyerinde para akışının ne şekilde sağlandığının, şirket bünyesindeki ilişkilerin ne düzeyde olduğunun, yasal düzenlemelerin ne boyutta olduğunun, işyeri yönetiminin ne tür yeni gelişmeler planladığının ve işyerine yönelik kararları kim(ler)in verdiğinin tespit edilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir (ITUC, 2015a: 48).

Ayrıca başarılı bir örgütlenme kampanyasının oluşturulabilmesi için medya imkânlarından faydalanılması, anlamlı bir kampanya mesajı üretilmesi, kampan-



ya faaliyetlerine işçilerin hem güç hem de sayı bazında katılımlarının sağlanması gerektiği eğitim içeriğinde vurgulanmıştır. Bu doğrultuda her başarılı kampanyanın ilk günden itibaren bir iletişim stratejisinin olması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Belirtilen strateji dâhilinde örgütlenme kampanyasında kullanılacak olan iletişim kanallarının neler olduğunun tespitine önem verilmektedir. Kampanyanın hedef kitleye ulaştırmaya çalıştığı mesajın belirlenmesi, marka ve logo oluşturulması, medyanın kampanya hedefleri doğrultusunda etkin kullanılması, sms, e-mail ve sosyal medya yoluyla hedef kitleye ulaşılması ve örgütlenme kampanyasının duyurulması, işyeri içi iletişimin sağlanması, el ilanları, afiş ve bildirimler dağıtılması, konuşma notları ve aktivist araçlarının sağlanması iletişim stratejisinin temel başlıkları arasında yer almaktadır. Örgütlenme kampanyasının tanıtımı aşamasında ücretli reklamların da kullanılabileceği ancak bu tür faaliyetlerin her zaman olumlu sonuç vermeyebildiği dile getirilmiştir (ITUC, 2015a: 50). Konuyla ilgili farklı ülkeler ve farklı sendikalar tarafından uygulanan olumlu örnekler yer verilmiştir. Bu olumlu örneklerden de hareketle her bir başlığın önemi üzerine tartışma grupları oluşturulmakta ve katılımcıların konuyu içselleştirmeleri hedeflenmektedir (ITUC, 2015a: 51-55). Bölüm içinde yer verilen ayrı bir başlık altında ise örgütlenme kampanyasının toplum tarafından kabul görmesinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Örgütlenme kampanyası beraberinde ortaya çıkan gücün toplumla birleştirilmesi ve etkisinin genişletilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu etkinin oluşmasıyla birlikte karar vericilerin de bu süreçten etkileneceği ve kampanyanın tüm taraflarca kabul göreceğine değinilmiştir (ITUC, 2015a: 56). Dolayısıyla kampanyanın toplumsallaşmasının önemi ve kapalı bir kampanyanın başarıya ulaşmasının mümkün olmadığı katılımcılara iletilmektedir.

Yatay Gelişme Sağlayan Faaliyetler

Bu bölüm altında katılımcılara stratejik bir çalışma disiplininin ve veri tabanının oluşturulmasının örgütlenme kampanyasının başarısı anlamında son derece önemli olduğu benimsenilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda kampanya çalışmaları kapsamında öncelikle örgütlenmesi planlanan işyerinde çalışan tüm işçilerin listelenmesine önem verilmektedir. Örgütlenmenin insanlarla alakalı olduğu ve insanlara ulaşmanın en iyi yolunun onlarla bire bir iletişim kurmak olduğu mesajı verilmektedir. Dolayısıyla hedef kitleyle iletişim kurulabilmesi için ilk olarak bu kişilerin tespit edilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Bu süreçte örgütlenme liderlerinin telefon rehberlerinin taranması, telefon aramaları veya e-mail yoluyla işçilere ulaşmaları da önerilmiştir. Bölüm içinde bu çalışmaların gerçekleştirilmesi adına hazırlanmış bir örnek liste katılımcılara sunulmaktadır. Bu örnek listede işçilerin adı soyadı, çalıştığı departman, çalıştığı alan, hangi mesai diliminde çalıştığı, işçiyle ilgili detaylı açıklama gibi bilgilere yer verilmektedir (ITUC, 2015: 62-64). Çıkarılan bu listeleri takiben işçilerle bire bir iletişim kurulması gerektiği katılımcılara iletilmektedir.



Ayrıca örgütlenme kampanyası için işçilerle nasıl iletişim kurulacağı, işçilerin hikâyelerinin dinlenilmesi, konuşmaların konularının açılması, sendikal hareket hakkında bilgi verilmesi ve işçilerin harekete geçirilmesi bu iletişimin temel sürecini oluşturmaktadır. Kısacası bu bölümde örgütlenme liderlerinin işçileri örgütleyebilmeleri için ne şekilde bir yol izleyebilecekleri öne çıkarılan başlıklar arasındadır. Örgütlenme liderinin işçilerin kapılarını çalması ve ilk iletişimi kurmasından başlanılarak olası senaryolar ve yönlendirmeler katılımcılara aktarılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte yaşanabilecek olası risklerin bertaraf edilmesi, ilk bire bir iletişimin güvenli alanlarda gerçekleştirilmesi, bu görüşmelerin işverenden uzak alanlarda gerçekleştirilmesi, hatta mümkünse işçilerin kendi evlerinin görüşme alanı olarak seçilmesi vurgulanan konular arasındadır (ITUC, 2015a: 64-65). Görüşmelere başlanması aşamasında giriş konuşmalarının ne şekilde yapılması gerektiği, hangi konulara değinilmesi gerektiği detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Bu iletişim sırasında iyi bir örgütlenme liderinin çok dinleyip az konuşması, üzerinde durulan konulardandır. Doğru sorular sorularak örgütlenmesi hedeflenen işçinin hikâyesinin belirgin hale getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Örgütlenme liderinin işçinin tüm hikâyesini dinleyerek, işyerinde yaşanan sorunları, ne gibi çözümler bulunması istediğini ortaya çıkarması gerektiğine dikkat çekilmiştir (ITUC, 2015a: 65-68). Böylece işçinin sendikal örgütlenmede yer alması için bir ilham oluşturulacağı belirtilmiştir. Bu iletişim sürecinde diğer bir adımın iletişim kurulan işçiye kolektif mücadelenin önemine ve sendikal harekete dair bilgi aktarımında bulunulması olduğu vurgulanmıştır (ITUC, 2015a: 69-71).

Kurulan iletişimin bir diğer aşamasının da işverenlerin sendika karşıtı olası hamlelerinin tartışılması olduğu katılımcılara aktarılan bilgiler arasındadır. İşverenlerin örgütlenme sürecinde karşı kampanyalara başvurabileceklerinin, bu durumun uygun bir şekilde örgütlenmesi hedeflenen işçiyle paylaşılması gerektiği de değinilen başlıklardandır. Örgütlenme liderlerinin bu süreci iyi yönetmeleri gerektiği, işçilerin bu gelişmeler nedeniyle örgütlenmeden uzaklaşabileceği, dolayısıyla sendikalı olmak için geçerli sebepler üretilmesinin önemi gibi konulara değinilmiştir. Bu paylaşımlar sonucunda işçilerin bir kısmının kararsızlık yaşayabilecekleri, bu aşamada baskıcı olunmaması gerektiği, sabırla işçilerin olumlu düşüncülerinin beklenmesinin doğru olacağı fikri ön plana çıkarılmaktadır (ITUC, 2015a: 71-76). Örgütlenme faaliyetinin önemli adımını oluşturan bu görüşme süreçlerine istinaden olumlu örnek olaylar, oluşturulması beklenen kontrol listeleri ve senaryolar, bu senaryoların çalışma grupları içinde canlandırılması ve önemli başlıkların tartışılması eğitim dokümanı içerisinde detaylı bir şekilde programlanmıştır (ITUC, 2015a: 76-83).

Bu bölüm içindeki sonraki aşamayı, görüşme gerçekleştirilen işçilerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeye göre numaralarla sınıflandırılması oluşturmaktadır. Bu sınıflandırma içinde eğitim kitabında 1- Lider/Aktivist, 2- Destekleyici, 3- Kararsız, 4- Sendikaya Karşı şeklinde numaralandırılmıştır. Ayrıca



örgütlenme faaliyetleri doğrultusunda bir işyeri örgütlenme komitesi (*workplace organising committee- woc*) oluşturulması gerektiğinin de altı çizilmiştir. Bu komitelere yukarıda belirtilen sınıflandırma kapsamında liderlik özelliklerine sahip kişilerin davet edilmesi önerilmiştir. Oluşturulması önerilen bu komite içerisinde iş yeri krokisinin çıkarılması, katılımcı listelerinin oluşturulması, isim ve adreslerin elde edilmesi, yeni üye kayıtlarının gerçekleştirilmesi, potansiyel lider/aktivistlerin ve diğer komite üyelerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca yüz yüze görüşmelerin gerçekleştirilmesi, telefon aramaları, mailleşme, gündem konularının saptanması, sendikal örgütlenmeye ilişkin işyerinin eğiliminin saptanması, çeşitli araştırmalarla veri toplanması, işçi taleplerinin listelenmesi, kolektif hareketin içselleştirilmesi adına eğitimler düzenlenmesi, farklı işçilerin buluşmalara dahil edilmesi komiteden üstlenmesi beklenen diğer görevler arasında sıralanmıştır. Komitenin organize edeceği toplu işyeri eylemleri, ortak faaliyetler, hak ihlalleriyle mücadele edebilmek adına uluslararası örgütlere iletilecek şikâyet dosyalarının oluşturulması, kamuoyu oluşturulması da bu görevler arasındadır (ITUC, 2015a: 83- 89).

Örgütlenme Kampanyasının Yönetimi

Eğitim kitabının son bölümünde örgütlenme liderliğinin ne alama geldiği, neden gerekli olduğu gibi tartışma konularına yer verilmektedir. İşçilerinin gücünün yeniden inşası, sendikal büyümenin önemi üzerine tartışmaların gerçekleştirilmesi gibi konularda katılımcıların yazılı ve sözlü olarak fikirlerine başvurulmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerden sonuç alınması, sendika amaçlarının gerçekleştirilmesi için plan oluşturulması, hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve analiz edilmesi de bahsedilen konular arasındadır. Ayrıca örgütlenme kampanyasının başarıya ulaşabilmesi için bir kampanya planının oluşturulması da bu bölüm içinde yer alan tartışma başlıkları içindedir. Bu plan aynı zamanda örgütlenme liderinin örgütlenme kampanyasında başarıya ulaşabilmesi için bir kılavuz olarak görülmüştür. Başarılı bir kampanya için belirgin, ölçülebilir, mutabakat sağlanmış, gerçekçi ve zamana bağlı bir kampanya planı önerilmiştir (ITUC, 2015a: 93). Bu plan kapsamında detaylı bir şekilde kampanyanın amacının ne olduğu, bu kampanyanın neden yapıldığı ve neden önemli olduğu, kampanyayı kimin/kimlerin gerçekleştireceği, ne zaman tamamlanacağı, nasıl yapılacağı gibi sorulara cevap bulunması gerektiği sorgulanmıştır. Ayrıca kampanya sonuçlarının iyi ölçülmesi adına hedeflenen değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğinin nasıl belirleneceği, kampanya başarısının nasıl ölçüleceği gibi başlıklar da kampanya planına dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilecek faaliyetlerin zamanının belirlenmesi, kampanya üzerine yapılan tartışmalar ve faaliyet planı üzerinde mutabık kalınan somut, ulaşılabilir hedeflere dayanan bir kampanyanın hayata geçirilmesi ve ilgili eğitimi alan örgütlenme liderlerinin bu kriterlere sahip bir kampanyayı ortaya koyabilmeleri hedeflen-



mektedir. Eğitim sonunda gerçekleştirilecek örnek örgütlenme kampanyalarına ilişkin gerekli kampanya planları ve diğer dokümanlar eğitim kitabında detaylı bir şekilde paylaşılmıştır.

Sonuç

Güçlü bir emek mücadelesinin canlandırılması ve bu canlanma sürecini sağlayacak sendikal stratejilerin geliştirilmesi uluslararası sendikal hareketin yoğun tartışma alanlarının başında gelmektedir. Bu doğrultuda belirli dönemlerde ve farklı kapsamlarda çeşitli faaliyet ve kampanyaların ön plana çıkartıldığı görülmektedir. Sayı bakımından en çok üyeyi temsil eden ITUC tarafından gerçekleştirilen benzer faaliyet ve kampanyalar, uluslararası sendikal mücadelenin seyri açısından da son derece önemlidir. Dolayısıyla ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi; işleyişi, gelişimi ve ortaya koyduğu etki açısından en azından sonuçlarının gözlenme şansı bulacağı 2018 yılına kadar uluslararası emek hareketinin önemli gündemlerinden birini teşkil edecektir. Her ne kadar programın başarısı ya da başarısızlığını sorgulayabilecek çıktılar henüz oluşmamışsa da olası etkileri üzerine çeşitli çıkarımlarda bulunmak uluslararası emek hareketi içindeki tartışmalar açısından son derece önemlidir.

ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi'nin ilk etapta sendikal canlanma tartışmaları bağlamında değerlendirilmesi çok daha uygundur. Çünkü Akademi içinde öne çıkarılan konular, hedefler ve faaliyetler dikkate alındığında doğrudan sendikal canlanma stratejilerinden örgütlenme modeliyle sıkı ilişki içinde bulunduğu görülmektedir. Özellikle Amerika, Avustralya ve İngiltere'de örgütlenme modeline ilişkin uygulamalar göz önüne alındığında Küresel Örgütlenme Akademisi'nin bu örnek uygulamalarla yakın benzerliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Küresel Örgütlenme Akademisi, AFL-CIO, ACTU ve TUC tarafından daha önce uygulamaya konulan emsallerinin farklı yöntemleriyle ortak izler taşımaktadır. Ancak geniş anlamda bir değerlendirme yapıldığında bütün bu örnek uygulamalara benzer şekilde ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi de örgütsüzlerin örgütlenmesi, sendikal yoğunluğun artırılması, mevcut üye tabanının genişletilmesi, yeni örgütlenme liderlerinin yetiştirilmesi ve yeni örgütlenme kampanyalarının oluşturulması gibi temel hedeflere odaklanmaktadır. Bu hedeflere ulaşma adımıyla ise oluşturulan programlar/kurslar aracılığıyla verilen eğitimler öne çıkmaktadır. Kısacası ulusal düzeyde farklı ülkelerde farklı şekillerde uygulama alanı bulan örgütlenme modeli, ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi aracılığıyla uluslararası bir düzeye taşınarak çok daha kapsamlı bir etki yaratılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla ITUC tarafından oluşturulan Akademi, örgütlenme modelinin uluslararası nitelik kazanmış halini temsil etmektedir. Akademi bu şekliyle ise sendikal canlanma stratejilerinden örgütlenme modeli ile uluslararası sendikal dayanışma stratejisinin karma bir halini oluşturmaktadır. Ayrıca Küresel Örgütlenme Akademisi'nin oluşum sürecinde gündeme alınan konular berabe-



rinde diğer sendikal canlanma stratejilerinden de izler taşımaktadır. Dolayısıyla ITUC tarafından ortaya konulan proje sendikal canlanma stratejilerinin uluslararası emek mücadelesi potasında bütünleştirilmesi açısından son derece önemlidir. Ayrıca belirtmek gerekir ki Küresel Örgütlenme Akademisi içinde farklı ülkelerdeki uygulamalara yöneltilen eleştirilerin bazıları da giderilmiştir. Eğitim programının herkese açık olması, sıradan sendika üyelerinin de bu eğitimlerden faydalanabilmesi, eğitim ve kampanya içeriklerinin temel bir sendikal dönüşüm ruhunu da taşıyor olması diğer benzer örneklerine göre ortaya konulan olumlu yanlardandır. Ancak yine de temel hedefin 2018 yılına kadar 20 milyon yeni üye kazanılması şeklinde ortaya konulması, uluslararası sendikal mücadelenin yapısal bir dönüşüm kaygısını da çok daha fazla öne çıkartması gerektiğini akıllara getirmektedir. Dolayısıyla özellikle örgütlenme modeline ilişkin yapılan tartışmalarda, örgütlenme meselesine sadece temsil kapasitesinin sayı bakımından yükseltilmesi noktasında bakılmaması gerektiği hatırlanmalıdır. Bu doğrultuda uluslararası sendikal örgütlerin eğitim akademilerini çoğaltmaları ve kendisine üye ulusal üst kuruluşlara yönelik benzer eğitim programları oluşturarak, sendikal temsil, sendika içi demokrasi gibi temel ve etik konularda da eğitim vermesi, örgütlenme akademisine benzer grup çalışmaları, uygulamalar ile bu konuların içselleştirilmesini ve bu içselleştirme sürecini örmeleri önerilebilir. Hatta uluslararası sendikal örgütlerin her bir sendikal canlanma stratejisine yönelik güncel programlar hazırlamaları, sendikal hareketin güçlendirilmesi tartışmalarını çok daha canlı tutabilecektir.

“Akademi” kelimesinin çokça telaffuz şansı bulduğu bu çalışmada, belki de tartışılması gereken önemli noktalardan birini de sendikaların işçilere yönelik düzenlediği eğitim programları oluşturmaktadır. Sendika eğitim programlarının genel olarak sendika yöneticilerinin ve sendika temsilcilerinin eğitilmesi üzerinde yoğunlaştığı ve örgütlenme modeli kapsamında oluşturulan eğitimlerin de iyi birer sendika lideri yetiştirme amacı içinde olduğu dikkat çekmektedir. Ancak işin öznesi olan sıradan işçinin eğitilmesi ve hak mücadelesine dair bilgilendirilmesi, özellikle kolektif mücadele kültürünün tabandan genişlemesi ve örgütlenme kültürünün kitleleşmesi açısından son derece önemlidir. Kısacası verilecek olan eğitimlerin emek mücadelesinin öznesi olan işçi sınıfına yönelik de olması, etkin bir sendikal eğitim açısından dikkate alınmalıdır. Ayrıca hedef kitlenin sıradan sendika üyesi veya sendika üyesi olmayan tüm işçiler olarak seçilmesi de sorunun nihai çözümü değildir. Bununla birlikte eğitimin dili ve yöneldiği alan da oldukça önemlidir. Sendikalar tarafından gerçekleştirilen eğitimlerin daha çok işçilerin hayatlarının içinden, onların hikâyelerine dokunan ve özellikli sorunlarına çözüm getirebilecek nitelikte olması gerekmektedir. *Ancak bu doğrultuda sendikal örgütlenmenin önemi işçi sınıfına anlatılması gereken bir konu olmaktan çıkar ve işçi sınıfı örgütlenmenin “doğal bir sınıf ihtiyacı” olduğunu keşfeder. Aslında ITUC tarafından oluşturulan Küresel Örgütlenme Akademisi'nin felsefesinin*



tek yönlü bir eğitim sisteminden ziyade diyaloga dayalı bir anlayış çerçevesinde şekillendirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Kısacası bu Akademi içinde bilginin doğrudan aktarımından ziyade bilginin kolektif üretimine öncelik verilmiştir (Artar ve Baydar, 2014: 227-237). Ancak bu kültürün çok daha yaygın bir şekilde kullanımının sağlanması da uluslararası emek hareketinin önemli görevlerinden birisidir. Yine yukarıda dile getirilen temenniler doğrultusunda işin öznesi olan işçilerin, sadece örgütlenme kaygısıyla değil bir hak mücadelesinin temel unsuru olan hakkın mevcudiyetinin farkında olmaları gerekliliği nedeniyle de eğitilmeleri gerekmektedir. Nasıl ki sendikal mücadele içinde herkes için insan onuruna yakışır iş, herkes için adil ücret, herkes için sosyal koruma kavramları ön plana çıkartılıyorsa, her işçi için hak temelli eğitim de özellikle uluslararası sendikal örgütler tarafından ulusal merkezlere yayılacak şekilde örgütlenmeli ve programlanmalıdır. Küresel Örgütlenme Akademisi'nde uygulanan eğitim programları ve yöntemlerine benzer projeler sadece örgütlenme liderlerini yetiştirecek ve örgütlenme kampanyaları oluşturacak şekilde değil yukarıda bahsedilen boyutuyla işçi sınıfına, önemli sorunlarına yönelik temel bilgilerin verilmesi için de oluşturulmalıdır.



Kaynakça

- ACTU (2016a) *Organising Works*, <http://www.actu.org.au/education-training/organising-works> , (erişim tarihi: 01.11.2016).
- ACTU (2016b) *Get Organised*, <http://www.actu.org.au/education-training/get-organised> , (erişim tarihi: 01.11.2016).
- Artar, F. ve Baydar G. (2014) "Sendikaların Alternatif Pedagoji ile İmtihani: Dünyayı Değiştirme için Özgüven ve Politik Bilinç", *Rüzgara Karşı: Emek Süreçleri ve Karşı Hegemonya Arayışları* (der. G. Yücesan-Özdemir), Ankara: Notabene, 45-51.
- Balasubramanian, G., ve Sarkar, S. (2015) "Union Revitalisation: A Review and A Research Agenda", *Employment Relations Record*, 15, 2, 20-43.
- Behrens, M., Hamann, K, ve Hurd, R. (2004) *Conceptualizing Labour Union Revitalization*, Cornell University ILR School Collection, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2020&context=articles> (erişim tarihi: 01.11.2016).
- Behrens, M., Hurd, R. ve Waddington, J. (2004) "How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization?"; *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, (der. C. M. Frege ve J. Kelly), Norfolk: Oxford University Press, 117-137.
- Çelik, A. (2014a) *Avrupa Birliği Sosyal Politikası ve Türkiye*, İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Çelik, A. (2014b) "Avrupa Birliği Sosyal Politikası: Roma'dan Lizbon'a Doğuşu, Gelişimi ve Bugünü", *Uluslararası Sosyal Politika: Teorisi, Uluslararası Çalışma Normları ve Güncel Gelişmeler*, (der. P. A. Kaya), Ankara: Siyasal Kitabevi, 171- 212.
- Bernaciak, M., McCormick, R. ve Hyman, R. (2014) *European Trade Unionism: From Crisis to Renewal?*, Brüksel: ETUI.
- Erdoğdu, S. (2006) *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Sendikacılık*, İstanbul: İmge.
- Forman, E. (2013) "The 'Organising Model' Goes Global", <http://www.labornotes.org/2013/04/organizing-model-goes-global> , (erişim tarihi: 01.11.2016).
- Frege, C. ve Kelly, J. (2003) "Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective", *European Journal of Industrial Relations*, 9, 1, 7-24.
- Frege, C., Heery, E. ve Turner, L. (2004) "The New Solidarity? Trade Union Coalition- Building in Five Countries", *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, (der. C. M. Frege ve J. Kelly), Norfolk: Oxford University Press, 137-159.
- Gumbrell-McCormick, R. (2000) "Globalization and the Dilemmas of International Trade Unionism", *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29-42.
- Güler, C. (2016) *Dünden Bugüne Uluslararası Sendikal Hareket: Yeni Arayışlar ve Sendikal Stratejiler*, Ankara: Notabene.
- Hamann, K. ve Kelly J. (2004) "Unions as Political Actors: A Recipe for Revitalization?", *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, (der. C. M. Frege ve J. Kelly), Norfolk: Oxford University Press, 93-117.
- Heery, E. ve Adler L. (2004) "Organizing the Unorganized", *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, (der. C. M. Frege ve J. Kelly), Norfolk: Oxford University Press, 45-71.
- Hurd, R. (2004) A Rise and Fall of the Organizing Model in the U.S., Cornell University ILR School Collection, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1303&context=articles> , (erişim tarihi: 01.11.2016).



ITUC (2014a) *Sharan Burrow General Secretary Address to Congress: Check Against Delivery*, 3. ITUC Dünya Kongresi, Berlin.

ITUC (2014b) *Building Workers' Pover: Congress Statement*, 3. ITUC Dünya Kongresi, Berlin.

ITUC (2014c) *Union Growth: Framework for Action*, 3. ITUC Dünya Kongresi, Berlin.

ITUC (2015a) *ITUC Lead Organisers' Course*, Brüksel: ITUC.

ITUC (2015b) *ITUC Organising Academy*, <http://www.ituc-csi.org/organisingacademy> (erişim tarihi: 31.10.2016).

Kaya, P. A. (2014) "ILO ve Uluslararası Çalışma Normları: ILO'nun Kuruluşu, Yasal Statüsü, Kabul Ettiği Normlar ve Denetim Mekanizması", *Uluslararası Sosyal Politika: Teorisi, Uluslararası Çalışma Normları ve Güncel Gelişmeler*, (der. P. A. Kaya), Ankara: Siyasal Kitabevi, 35- 54.

Kılıç, S. (2016) "Sendikaların Yeniden Canlanması İçin İki Rakip Strateji: Paydaşlık ve Örgütlenme", *Çalışma ve Toplum*, 50, 3, 1203-1230.

Koçak, H. (2014) "Küresel Çerçeve Sözleşmeler", *Uluslararası Sosyal Politika: Teorisi, Uluslararası Çalışma Normları ve Güncel Gelişme* (der. P. A. Kaya), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Koray, M. (2003) "Küreselleşmeye Eleştirel Bir Bakış ve Yeni Bir Küresel Anlayışın ve Örgütlenmenin Kaçınılmazlığı", *Küreselleşme Koşullarında Kapitalizm ve Sendikal Hareket 2000- 2003*, İstanbul: Petrol-İş Yayınları.

Munck, Ronaldo(2003) *Emeğin Yeni Dünyası Küresel Mücadele Küresel Dayanışma*, (çev. M. Tekçe), İstanbul: Kıtıp Yayınevi.

Phelan, C. (2007) "Worldwide Trends and Prospects for Trade Union Revitalisation", *Trade Union Revitalisation: Trends and Prospects in 34 Countries* (der. C. Phelan), Bern: Peter Lang, 1-11.

Selamoğlu, A. (2003) "İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 2, 63-98.

Şensever, L. (2003) *Dünya Sosyal Formu Aşağıdan Küreselleşme Hareketi ve Küresel Direniş*, İstanbul: Metis.

Tokol, A. (2013) *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Bursa: Dora

Uçkan, B. (2014) "Uluslararası İşçi Örgütlerinin Tarihsel Gelişimi, Faaliyetleri ve Üye Yapıları", *Uluslararası Sosyal Politika: Teorisi, Uluslararası Çalışma Normları ve Güncel Gelişmeler* (der. P. A. Kaya), Ankara: Siyasal Kitabevi, 109- 130.

Uluslararası Sosyal Politika: Teorisi, *Uluslararası Çalışma Normları ve Güncel Gelişmeler*, (der. P. A. Kaya), Ankara: Siyasal Kitabevi, 155- 168.

Yorgun, S. (2014) *Sendikal Örgütlenme TUC Örgütlenme Akademisi: Başarı Kazanmanın Yolları*, Kocaeli: Umut-tepe Yayınları.