

---

# Sosyal Dialog ve Toplu Pazarlık için Görüşme Becerileri (Toplu Pazarlık Taktik Ve Teknikleri)

---

Toker DERELİ\*

## GİRİŞ

Emek piyasasının düzgün, etkin ve çatışmadan arınmış biçimde işleyebilmesi için taraflar arasında sürdürülebilir bir sosyal dialoga ihtiyaç vardır. Sosyal dialog, neo-korporatizm, ulusal düzeyde işbirliği, ücret ve gelirler politikaları gibi kavramlardan daha geniş, belki bunların hepsini kapsayan bir kavramdır. Sosyal dialog sorumluluk bilinci, dayanışma ve katılım için gereklidir. Özellikle toplu pazarlığın etkin işleyebilmesi, güvenceli esneklik hükümlerinin uygulanabilmesi ve endüstri ilişkileri sistemi içinde makul bir uyumun (consensus'un) sağlanabilmesi bakımından sosyal dialog hayati bir önem taşır.Öte yandan 'toplu pazarlık' kavramı popüler anlamda kullanıldığı gibi, sadece toplu görüşme aşamasındaki müzakere taktik ve becerilerini değil toplu iş ilişkilerinin hazırlık, talep ve tekliflerin saptanması, görüşme ve uyuşmazlık aşamaları, arabuluculuk faaliyetleri, hatta grev ve lokavt aşamalarını ve toplu iş sözleşmesinin uygulama kademelerini de (hak uyuşmazlıklarını) kapsayan geniş bir kavramdır, çünkü taraflar arasında dar anlamda pazarlık bu aşamaların her birinde cereyan etmektedir.

---

\* Prof. Dr.

Endüstri ilişkileri sistemi içinde başarılı bir sosyal dialoğun gerçekleştirilmesine katkı sağlayan koşullar vardır. Türkiye’de makro düzeyde sosyal dialoğ için çeşitli kurum ve kurullar oluşturulmuştur. Gerekli sosyal ve ekonomik koşulların yeterince varolmayışı nedeniyle ülkemizde sosyal dialoğun etkin biçimde işlediği söylenemezse de bu alanda eskiye oranla önemli mesafeler alınmış olduğu yadsınamaz.

Sosyal Dialoğ İçin Görüşme Becerileri konusunu toplu pazarlıkta görüşme becerileri ve tekniklerini açısından inceleyeceğiz. Nitekim birçok yazara göre, sosyal dialoğun en gerçek ve saf biçimi toplu pazarlıktır. Burada sözkonusu edeceğimiz birçok müzakere becerisi sosyal dialoğ için de geçerlidir. Toplu pazarlığa mikro düzeyde “sosyal dialoğ” da diyebiliriz.

Toplu pazarlığa teori ve literatürde çeşitli katkılar yapılmıştır. Örneğin Hicks’in grev süresini ve anlaşma noktasını açıklayan klasik diagramı, Pigou’nun hedef, direnç ve anlaşma noktaları yaklaşımı, Chamberlain’in pazarlık gücü teorisi, Mc Kersie’nin bölüştürücü ve birleştirici pazarlık modelleri, Gershenfeld, McKersie ve Walton’ın stratejik görüşmeler yaklaşımı bunlardan bazılarıdır. Bu teori ve yaklaşımlar mikro bir sosyal dialoğ aracı olan toplu pazarlığı, hukuk kurallarının ötesinde daha iyi anlamamıza katkı yapmışlardır. Yine bunun gibi, “iletişim” konusu tutum ve davranışların olumlu yönde değiştirilmesi bakımından önemli ipuçları sağlar. Bu yazıda uygulamada işlerliği ve gerçekliği kanıtlanmış toplu pazarlıkta görüşme becerileri konusu üzerinde özellikle durulacaktır.

## A. GENEL OLARAK

### I. Görüşme Konularının Belirlenmesi

Toplu pazarlıkta tartışılacak yeni konular genellikle işçi sendikaları tarafından getirilir; işveren tarafı ise bu önerilere cevap veren durumundadır. Ancak küresel rekabetin önem kazandığı günümüzde işverenlerin de pazarlık masasına eskiye oranla daha çok yeni talep getirdikleri görülmektedir. İşçi sendikalarının görüşme grupları talepleri saptarken üyelerinin görüşlerine başvururlar. Bu süreç sendika genel kurullarında, sendika temsilcileriyle yapılan toplantılarda ya da yazılı veya elektronik anketlerle gerçekleştirilir. Çoğu zaman yeni talepler süresi sona eren toplu söz-

leşmeden doğan uyuşmazlıklardan yararlanılarak belirlenir. İşverenler de çalışma koşullarına ilişkin taleplerini tespit ederken üretim hattındaki nezaretçilerin önerilerini dikkate alırlar.

Taraflar pazarlık konularını belirlerken aynı zamanda dış kaynaklara da başvurabilirler. Bilindiği gibi toplu pazarlık kriterlerinden biri de, emsal ücretlerdir. Yapılmış bir alan araştırmasının bulgularına göre Türkiye’de ücret artışlarını belirlemede enflasyon oranı, karlılık, emsal (benzer) ücretler, ve verimlilik artışı, vb. faktörlerinden en baskın olanının aynı sektördeki ve benzer işletmelereki elde edilen ücret artışları olduğunu göstermiştir. Aynı sektörde yapılmış yeni toplu sözleşmeler, taraflara ulaşılabilir ve gerçekçi öneriler için fikir verebilir. Ekonominin ve sektörün genel durumu pazarlıkta taleplerin kapsamını yerine göre daraltabilir ya da genişletebilir. Ayrıca resmi ve özel araştırma kurumlarının, örneğin Türkiye İstatistik Kurumu’nun, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın verilerinden de yararlanılabilir. Bu kaynaklara ilaveten taraflar birbirlerinden bilgi ve veri isteyebilirler. Örneğin, sendika işverenin mali durumu ile ilgili bilgilerden, finansal tablolardan, vb. yararlanabilir. Gerçek durumun öğrenilebilmesi ayrı bir konu olmakla beraber, en azından açıklanan resmi bilgilere ulaşmak mümkündür. Bir örnek vermek gerekirse, ABD’de işveren “iyi niyetle pazarlık etme” ilkesi gereği, işçi sendikasına ücret taleplerini hazırlarken istediği bilgileri vermekle yükümlüdür.

## II. Toplu Pazarlıkta Görüşmeleri Planlama

Görüşmeleri başarıyla gerçekleştirmek için iyi bir planlama yapmak önemlidir. Etkili bir planlama için genellikle şu yöntemler kullanılır:

1. Önceden Tahmin: Araştırma yaparak ve üye görüşlerine başvurarak sendika ve işveren her iki taraf için kritik önem taşıyan konuları doğru olarak değerlendirmelidir. Taraflarda var olan genel tutumlar görüşmelerin ilk aşamalarını geniş ölçüde etkiler. Herbir taraf için önem taşıyan ana sorunlar, grev olasılığı ya da benzeri eylemler önceden tahmin edilmeli ve karşı önlemler için hazırlık yapılmalıdır. Ayrıntılı bir karşı teklif listesi, olası bir uyuşmazlığı kişisel duygulardan çok ana sorunlar üzerine çekmekte yardımcı olabilir.
2. Gerçekçi Amaçlar: Tarafların kendilerini ilgilendiren tüm konu-

larda hazırlık yapmaları görüşmelerin uzamasını önlemek açısından yararlıdır. Görüşmeciler ayrıca amaçları öncelik sıralamasına tabi tutmalı ve herbiri için bir anlaşma aralığı (üst ve alt sınırlar) saptamalıdır. Maddeler arasında mantiki değiş-tokuş olanaklarını tahlil edilip buna göre hazırlık yapmak yararlı olur.

3. Genel Bir Strateji: Herbir taraf hem kendisinin hem de karşı tarafın ihtiyaçlarını değerlendirmeli, geçmişteki pazarlık deneyimlerini gözden geçirmeli ve toplu pazarlık için genel bir strateji hazırlamalıdır. Burada gözönünde tutulacak önemli konular arasında görüşmecilerin kişilikleri, tarafların finansal durumu ve politik tutumları, genel ekonomik durum, satışlar ve sendikalara verilen kamu oyu desteği gibi faktörler yer alır. Strateji belirleme, görüşmelerin seyri ve toplu sözleşmelerin nihai amacı hakkında tarafların gerçekçi beklentiler oluşturmalarına yardım eder.
4. Gündem: Her iki taraf tüm konuları mantiki bir sıraya yerleştirerek bir gündem oluşturmalı ve bunu “temel kurallar” içinde göstermelidir. Örneğin süresi biten sözleşmenin uygulanmasından doğan şikayet ve uyuşmazlıkları da gözönünde bulundurarak, görüşmeciler önce ekonomik olmayan, (idari) önerileri gerekirse birbiri ile değiş-tokuş yaparak saptamalıdır; böylece mümkün olduğunca fazla sayıda idari maddeyi karara bağlayabilir, sonra da ekonomik konuları önce daha az maliyetli olanlardan başlayıp çözmeye koyulabilirler; sonuçta masada en öncelikli ekonomik ve idari sorunlar kalacak ve tartışmalar bunların çözümüne odaklanacaktır.
5. Öncelikler: Öncelikler saptanırken beklentiler de gözönünde bulundurulmalıdır. Bir tarafın en yüksek önceliği diğer tarafın görüşmeyi reddedeceği bir konu ise toplu pazarlığı başarılı olarak sonuçlandırmak mümkün olmayabilir. Gerçekçi amaçlar saptayabilmek için, o iş kolunda ve bölgede diğer işverenlerle yapılan toplu sözleşmelerdeki trendleri gözönünde bulundurmak gerekir. Örneğin %4'lük bir geçinme indeksi artışının yaygın olduğu bir ekonomi döneminde %12'lik bir artış talebi gerçekçi olmaz; bunun gibi, aynı sektörde başka işverenlerle toplu sözleşmeler sonuçlandırılmış bulunuyorsa ve işveren de geçmişte daima on-

ları izlemiş ise, bu sözleşmelerdeki artış düzeyinden önemli bir farklılaşma beklemek gerçekçi olmayacaktır.

### III. Görüşme Toplantıları

Toplu görüşmelerde uyulacak kurallar taraflarca genellikle ilk toplantıda saptanır. Taraflar geçmişte toplu pazarlık deneyimleri geçirmişlerse, prosedürleri belirlemeleri nispeten kolaydır. Böyle değilse ya da ilişkiler kötü bir seyir izlediyse, prosedürlerin belirlenmesi asıl konular üzerindeki pazarlık kadar güç ve önemli olabilir. Görüşmelerin tarih, zaman ve yerinin belirlenmesi, tarafların baş müzakerecilerinin ve konulara göre diğer konuşmacıların saptanması, herbir tarafın sunacağı veri ve bilgileri ne ölçüde diğer tarafla paylaşacağı gibi hususlar bu çeşit temel kurallar arasında yer alabilir. Bunun gibi görüşmelerde öneri, karşı öneri ve çözümlerin tutanakla tespit edilip taraflarca imzalanması yaygın bir usuldür. Bu sayede taraflarca bu konuların tekrar gündeme getirilip müzakereye açılması iyi niyete aykırı bir davranış olarak görülecektir. Bununla birlikte herbir konuda çözüme ulaşmak, nihai toplu sözleşmede anlaşmaya varmaya bağlıdır. Taraflar birbirlerine müzakere gruplarının oluşumunu dikte edemezler, ancak herbir müzakere grubunun üye sayısı, sözcüler, sekreter gibi konularda kurallar koyabilirler. Genellikle tartışmalardan verim sağlayabilmek için görüşme gruplarının mümkün olduğunca küçük olmasına özen gösterilir. Üyelerin çok aktif olduğu bazı militan sendikalarda sendika işyeri temsilciler özellikle kendilerini ilgilendiren konular geldiğinde görüşmelere katılmak isteyebilirler. Ancak herbir tarafın kararlaştırılan konularda nihai sözü söylecek bir lideri olmalıdır. İşçi sendikası tarafı varılan anlaşmayı genellikle kendi üyelerini onayına sunmayı isteyecektir. Bazı sistemlerde üyelerin oyu yasal bir zorunluluktur ve greve ancak varılan geçici anlaşma oylamada reddedilirse gidilebilir.

### IV. Görüşme Konularının Saptanması

Taraflar bazen başlangıçta teklifleri arasında değişimler yapmak, pazarlık konularının tartışılma sırasını değiştirmek ve bir konuda anlaşma sağlanamıyorsa o konuyu tartışmaya ne kadar süreyle devam edeceklerini dikkate alarak bir pazarlık gündemi oluştururlar. Pazarlığın erken aşamalarında bir tıkanma tüm süreci olumsuz etkileyebilir ve anlaşmayı ol-

naksız hale getirebilir. Pazarlık toplantılarının sayısı ve uzunluğu bir tarafın iyi niyetle pazarlık yapmaya isteksiz olduğunu gösterebilir. Gündeme mümkünse önce daha az ihtilafli konuları alarak bir anlaşma atmosferinin oluşmasını sağlamaya çalışmak yararlı olur.

Ekonomik nitelikte olan ve olmayan öneriler genellikle birbirinden ayrılır. Taraflar önce genellikle ekonomik nitelikte olmayan maddelerin pazarlığını yaparlar. Ekonomik içerikli talepler konusunda ise istatikselsel veri ve bilgilerin mevcudiyeti pazarlığı nispeten kolaylaştırır. Ekonomik konularda dengeli bir anlaşmaya varabilmek amacıyla bunlar genellikle paketler halinde tartışılır. Türkiye’de ücret zammı konusundaki pazarlık genellikle sona bırakılırken ekonomik içerikli birbirine yakın nitelikteki kalemlerin ayrı paketler halinde ele alınması geleneği yerleşmiştir.

## **V. Usule İlişkin Görüşmeler**

Görüşmelere ilişkin kayıtların nasıl tutulacağına dair bir kararın da genellikle verilmesi gerekir. Doğru ve dikkatli tutulan bir tutanak tarafların görüşmeler boyunca dürüst davranmalarını sağlar ve nihai sözleşmenin biçimlenmesine katkı yapar. Genellikle tartışılan maddeler, bu maddelerde yapılan teklifler ve üzerinde anlaşılan ve anlaşılmayan noktalar, anlaşmazlık konuları, vb. kaydedilir ve diğer tarafça parafes edilir.

Görüşmelerin yapıldığı mekanda tarafların gerektiğinde ayrı toplantılar yapabileceği özel yerler olmalıdır. Görüşmelerin başlangıcında herbir tarafın ayrı toplantı yapmak ya da erteleme isteme hakkı açıklığa kavuşturulmalıdır. Bazen görüşmelerden stratejik bir çekilme olumlu bir katalizör rolü oynayabilir.

## **VI. Tutum ve Davranışların Yapılandırılması (Posturing)**

Bir toplu pazarlık toplantısının genel atmosferi geniş ölçüde tarafların duygu ve tutumlarına bağlıdır; tutumlar da tarafların önceki ilişkilerinden, işverenin ekonomik durumundan, sendikalaşma karşısındaki tutumlarından ve sendika liderliğinden kaynaklanan faktörlerden etkilenir. Sendikanın bağlı bulunduğu konfederasyon da bu atmosferi belirleyen unsurlardan biridir. Ancak genel atmosfer her ne olursa olsun, görüşmelerin ortak özellikleri de vardır. İlk toplantılar genellikle tarafların teklif ve karşı tekliflerini birbirine sundukları ve bu arada genel konuşmalar

yaptıkları monologlarla geçer. Bu uzun konuşmaların da pazarlık masasına nispeten daha güçsüz gelen taraf için bir çeşit “zehahiri kurtarma” işlevi vardır. Genel kamuoyu ve üyeler üzerinde yaratılmak istenen izlenim herşeyin yolunda gittiği yönündedir. Tarafların öneri listesi maksatlı olarak uzun tutulmuştur; bu öneri ve taleplerin bir kısmından pazarlıklar sırasında güya isteksiz biçimde vazgeçilecektir. Tutum ve davranışların yapılandırılması aşamasında tarafların öngörmesi gereken bazı ortak özellikler vardır.

1. Arabağımlılık: Bunlardan biri “arabağımlık” tır. Bilidiği gibi, görüşmelerde doğan uyuşmazlıkların duyguları olumsuz yönde etkileyip sınırlı bir ortam yaratması doğaldır; ancak taraflar amaçlarının arabağımlı olduğunu hatırlamalıdır. Öyle ki bir tarafın diğeri olmadan başarıya ulaşması mümkün değildir.
2. Gizleme Taktiği: Bir diğeri özellik “gizleme” taktiğidir; şöyle ki taraflar kendileri için en iyi çözümlere ulaşma olanağını arttırabilmek için gerçek amaçlarını genellikle birbirlerinden gizlerler. Bu görüşme sürecinin doğasında vardır ve normal karşılanmalıdır. Her görüşmeci ihtiyaç ve tercihlerini karşı tarafa bildirirken ne kadar açık ve dürüst olacağına karar vermelidir. Ne yazık ki, bir görüşmeci tamamen açık ve dürüst davrandığı takdirde amaçlarını saklayan ve daha iyi bir anlaşma için mücadele eden bir görüşmeciden daha az kazançlı çıkar; ancak amaçlarını saklayıp karşı tarafı yanıltma durumunda da tartışmaların asla bir anlaşmaya varamama olasılığı yüksektir. Güven konusunda bu ikilem görüşmecilerin karşılaştığı önemli bir sorundur. İlk müzakerelerde tarafların gerçek amaç ve ihtiyaçları genellikle gizlenir; ancak görüşmelerde mesafe almak niyeti varsa gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Her iki tarafın birbirine güveni arttıkça bu süreç kolaylaşır ve hızlanır.
3. Paketler Oluşturmak: Belirli maddeleri biraraya getirip paketler oluşturmak da bir başka toplu pazarlık tekniğidir. Her konu ayrı ayrı ele alınırsa anlaşmaya varmak hem daha güçleşir, hem de daha çok zaman alır. Tipik bir Türk toplu pazarlığında ekonomik nitelikte olmayan (idari) 50 kadar madde ve ekonomik içerikte sayısı bazen 100’e varan sosyal yardım maddesi vardır. Bunla-

rın hepsi aynı zamanda masaya konursa görüşmelerde anlaşmaya varmak güçleşir. Bunun yerine birbirlerine yakın ve benzer birkaç madde birarada paket şeklinde tartışılır ve anlaşmaya varıldıkça masadan kaldırılır; anlaşma sağlandıkça da taraflar arasında güven gelişir. Paketleme tekniği sonucunda ihtilaflı maddeler olarak geriye yalnız taraflarca öncelikli öneme sahip konular kalabilir. Türk uygulamasında bu çeşit paket haline getirilmiş madde gruplarına rastlanmaktadır.

4. Çok Talep Taktiği: Toplu pazarlıkta “çok talep” yönteminin bir amacı da ilgili tarafın bu taleplerin kendisi için önemsiz olanlarından kerhen vazgeçmiş görünerek bunların yerine önemli olan ödünlere kazanmaya çalışmasıdır. Diğer taraf ise önemli bir konuda bir ödün kazandığına inandırıldığı takdirde başarılı bir blöf uygulanmış demektir. Aslında böylece vazgeçilebilen maddeler de gerçek bir değere sahip olabilirler; ne var ki başka maddelere göre yüksek bir öncelikleri yoktur. Öte yandan bir tarafın vazgeçtiği bir madde karşı taraf için yüksek önceliğe sahip olabilir.
5. Ayrı Toplantılar Yapmak: Tarafların birbirinden ayrı toplantılar yapmaları (caucusing) toplu pazarlıkta sıkça başvurulan bir yöntemdir. Hatta görüşme zamanının büyükçe bir kısmı bu toplantılarda geçer. Bir teklif ya da karşı teklifi olan taraf genellikle ayrı bir toplantı yapmak üzere izin ister. Grup böylece kendi içinde bir teklifin kabul edilebilirliğini açıkça tartışmak olanağı bulur ya da kendisi bir karşı teklif hazırlayabilir. Strateji bir tarafın pazarlık masasında aldığı teklif hakkında düşüncelerini hemen açıklamamasını gerektirebilir. Hatta açıkça kabul ve arzu edilebilir bir teklif için bile ayrı toplantı istenebilir. Bir teklifin hemen memnuniyete kabulü teklifi yapan tarafı başka maddelerde daha sıkı bir pazarlığa yönlendirebilir. Ayrı toplantılar yapma tekniğine grubun kendi üyeleri arasındaki görüş ayrılıklarının giderilmesi veya beklenmedik ya da pahalı teklifler için ilave bilgi toplamak amacıyla da başvurabilirler.
6. Esneklik: Başarılı bir görüşmenin gerektirdiği bir başka nitelik ise esnekliktir. Pazarlık birçok teklif ve karşı teklifler arasında değişimler yapmaya gerektirir. Alınan her teklif incelenmeli ve



ya kabul ile ya da bir karşı teklifle mukabele görmelidir. Bir teklifin hemen reddi katılığa yolaçar; bu durumda karşı taraf da “biz de kendi teklifimizde ısrar ediyoruz” cevabını verir. Bu çeşit davranışlar ise “iyi niyetli pazarlık” ortamının doğuşunu engeller.

7. Uzlaşma İsteği ve Ödün Verme: Görüşmelerde başarının anahtarı her iki tarafta da uzlaşma istek ve çalışmasının varlığıdır. Uzlaşma ise ödümler vermeyi; ara ve orta çözümler getirmeyi gerektirir. Bir taraf her amacına varacağına inandığı takdirde, büyük olasılıkla hiçbir anlaşma olmayacak demektir. Her iki taraf da amaçlarının çoğunun karşı tarafın amaçlarıyla doğrudan çeliştiğini bilmelidir. Bir konuda bir taraf kazanırsa diğer taraf az ya da çok ölçüde kaybeder. Bir taraf birçok konuda kaybederse, sözleşmeyi imzalamayabilir, ya da imzalamak zorunda kalırsa sonraki görüşme raundlarında ödeşme yolları arayacak demektir.
8. “Zevahiri Kurtarma” Taktiği: Toplu pazarlığın tarafları için bazen önem kazanan bir davranış “zavahiri kurtarma” diye ifade edebileceğimiz, bir tarafın sonuçları kamuoyu ve üyeleri nezdinde başarı olarak gösterme eğilimi ve bu amaçla belki abartılı beyan ve ifadelerde bulunmasıdır. Çoğu kez geçici de olsa bir anlaşmaya varıldığında işveren tarafı sessiz kalırken işçi sendikası sözcüsü sonucun bir zafer olduğunu iddia eder; çünkü sendika için daha anlaşmanın üyelerce onaylanması süreci vardır. Eğer işveren pazarlıktan kazançlı çıktığını söyleyip böbürlenseydi, sendika sözcülerinin itibarı sarsılacak, üyeler geçici anlaşmayı reddedecek ve sözcülerini işverenden daha fazla taviz koparmaları için tekrar pazarlık masasına göndereceklerdi.

Burada en önemli nokta, nihai ve kesin anlaşmayı elde etmektir. Ancak bu nokta aşıldıktan sonradır ki tüm uyuşmazlıklar ve zevahiri kurtarma girişimleri sona erip geçmişte kalacaktır.

## **VII. Teklif ve Karşı Teklifler Arasında Değişimler Yapma**

Davranış ve tutumların yapılandırılması aşamasından sonra, gerçek anlamda çalışma toplantıları başlar. Çoğu kez daha az önemli konularda anlaşmalar kolayca sağlanır. Bunlar genellikle her iki tarafın da çözmeyi istedikleri ekonomik nitelikte olmayan maddelerdir. Ekonomik konularda

pazarlık başlayınca taraflar tek tek maddeler temelinde anlaşma yolunu bırakıp toplam pakete bakarlar. Görüşmeler sırasında tekliflerin değiştirilmesi sözkonusu olduğunda, teklifler maliyetleri yönünden analiz edilmelidir. Taraflar ekonomik konularda nihai anlaşma ortaya çıkana kadar, kendi durumlarından emin olamazlar. Türkiye'deki uygulamalarda ekonomik nitelikte olmayan idari konular ayrı ayrı çözülmeye çalışılmakta, parasal içeriği olan sosyal yardımlar, vb. genellikle üçlü dörtlü paketler halinde, ücret zammı ise en sonda çözülecek bir konu olarak ele alınmaktadır. Ekonomik konularda ilerleme sağlandıkça özellikle işveren tarafının olası anlaşmanın toplam maliyetini hesaplama yoluna gittiği görülmektedir. Genelde daha az sistematik yaklaşımlarda ve taraflar arasında ilk kez toplu sözleşme yapılan durumlarda, maddeler toplu sözleşme taslağındaki sıraya göre birer birer ele alınmakta, güç konulara rastlandıkça bunlar geçilerek tartışmalar ileriye ertelenmektedir. Daha önce bir toplu pazarlık deneyimi varsa, önceki sözleşme yapılmak istenen yenisi için bir karşılaştırma ve referans noktası oluşturmaktadır.

Fiilen bir anlaşmaya varabilmek için görüşmeciler farklı yaklaşımlar izleyebilirler. Şöyle ki,

1. Taraflar ekonomik nitelikte olan ve olmayan konuları birbirinden ayrılabilir ve önce ekonomik içerikte olmayanları tartışmayı kararlaştırabilirler. Örneğin şikayet ve uyuşmazlık prosedürünü geliştirmek, çalışma koşullarını, iş değerlendirme sistemini ve benzeri konuları düzenlemek taraflar için maliyet içeren konulara göre daha kolay anlaşabilecekleri "birleştirici pazarlık" (integrative bargaining) alanlarıdır.
2. Taraflar yine ekonomik alan ve olmayan konuları ayırıp tartışabilirler; fakat bunu yaparken konular arasında değişimler yapabilirler; bir konuda bir taraf kazançlı çıkarken diğer taraf kaybedebilir ve bu sürece tüm sorunlar çözümlene kadar devam edilir. Ya da,
3. Taraflar ekonomik olan ve olmayan her konuyu birbirinden ayrı olarak tartışabilirler; ancak tüm konular üzerinde anlaşma sağlanana kadar hiçbir konu kararlaştırılmış sayılmaz. Toplam paket yaklaşımı denilebilecek bu yöntem daha güç olmakla beraber toplu sözleşmeyi imzalamadan önce tüm paketi bir bütün

olarak değerlendirme olanağı verir.

## VIII. Kriz Noktası

Sonuçta görüşmeciler bir karara varırlar. Tüm teklif ve karşı tekliflerle anlaşma ve anlaşmazlık noktaları masaya yatırılır. İhtilafli noktalarda hala anlaşmaya varılamazsa bir kriz doğmuş olur. Burada tarafların anlaşmasına yardımcı olmak üzere arabuluculuk ve tahkim gibi çeşitli teknikler mevcuttur. Toplu iş uyuşmazlıklarının büyük çoğunluğunda grev ve lokavt gibi eylemlere fiilen gidilmemekle birlikte grevin yasal olarak fiilen başlayabileceği tarih genellikle anlaşmayı zorunlu kılan tarih olmaktadır. ABD’de toplu sözleşmenin süresinin sona erme tarihi ile fiilen greve başlama hakkı doğar. Türkiye’de ise bilindiği gibi greve başlayabilmek için yasanın öngördüğü geçmesi gereken belirli süreler vardır.

Görüşmeler sonucunda varılan anlaşma yine de geçici bir anlaşmadır; üye çoğunluğu tarafından onaylanmadıkça toplu iş sözleşmesi gerçekleşmiş değildir. Bazı ülkelerde, örneğin ABD de ve Almanya’da bu süreç zaruri olarak sendika üyelerince formel bir gizli oylama şeklinde ortaya çıkar. Türkiye’de bu konuda yasal bir zorunluluk olmamakla beraber, işçi sendikası yönetimi üyelerin bu onayını şu ya da bu şekilde almaktadır. Görüşmeciler pazarlıkta üyelerin istek ve önceliklerini dikkate almışlarsa ya da görüşme süreci boyunca onları bilgilendirmişlerse onay işlemi genellikle rutin bir aşamadır. Üyeler genellikle sendika yöneticileri ile dayanışma içinde olduklarını göstermek amacıyla kendilerine sunulan sözleşmeyi son ve en iyi teklif olarak kabul ederler. Onay işlemi yukarıda değinildiği gibi bazı ülkelerde resmi bir oylamayı gerektirebilir.

## IX. Toplu Sözleşme

Toplu Sözleşme onaylanınca yazılı hale getirilir. Süresi boyunca tarafları bağlayıcı olacağı için sözleşmenin dili çok önemlidir. Uygulamada birçok uyuşmazlık ve hakeme başvuru olayları toplu iş sözleşmesinde kullanılan dilin belirsizlikler taşımasından doğmaktadır. Bu aşamada taraflar hatta sözleşme dilinin müzakere ettikleri ve anlaştıkları konuları doğru yansıtmadığını ileri sürerek anlaşmazlığa düşebilirler.

Yasamızın tanımına uygun olarak, toplu iş sözleşmesi iş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları yani normatif hü-

kümleri, tarafların yani sendika ve işverenin borçlarına ilişkin hükümleri ve toplu iş sözleşmesinin uygulanmasına ve denetimine ilişkin hükümleri içerir. Amerikan terminolojisi kullanılırsa, bunlar ücret ve karşılığında işçi tarafından verilecek çalışma (wage and effort bargain), sendikal güvenceler, ve işverenin yönetim hakları (union security and management rights), iş güvencesi, ve sözleşmenin uygulanmasına ilişkin düzenlemelerdir.

## B. GÖRÜŞME VE PAZARLIK TEKNİKLERİ

Toplu pazarlık çerçevesi genellikle yasa ile düzenlenen ve tarafların “iyi niyetle” pazarlık etmeleri ilkesine dayalı bir süreçtir. Bir tarafın herhangi bir teklifi kabul etmesi zorunluluğu yoktur; yeter ki “iyi niyetle” pazarlığa devam etsin. Amerikan hukuku iyi niyetle pazarlıktan kaçınmayı “haksız işçi veya işveren eylemi” (unfair labor practice) olarak niteleyip ihlali halinde yaptırımlar öngörmüştür. Türk çalışma hukunda da açık biçimde belirtilmemiş olmakla birlikte, bu kavram kuşkusuz mevcuttur; yaptırım ise toplu pazarlıkta bir sonraki uyuşmazlık aşamasının harekete geçirilmesidir. Sisteme etkinlik kazandırmak için daha somut yaptırımların öngörülmesi önerilebilir. Ancak her sistemin kendi ülke koşulları altında biçimlendiği gerçeği unutulmamalıdır. Nitekim Amerikan hukuku pazarlık konularına (1) bir tarafça öne sürüldüğünde diğer tarafın pazarlık etmesinin zorunlu olduğu konular, (2) pazarlığı diğer tarafın görüşmeyi kabulü halinde mümkün olan konular, ve (3) pazarlığı her halde yasak olan konular diye üç gruba ayırmıştır. İyi niyetle pazarlık kavramı 1. gruba giren konularda geçerlidir, ki bunlar genellikle “ücret ve çalışma koşullarına” ilişkin alana girerler. Toplu pazarlık yıllar içinde işçi ve işveren arasında çatışmaya dayalı bir süreç olmaktan çıkıp taraf temsilcileri arasında belli bir ritüel haline gelmiştir. Tarafların kabul edecekleri anlaşma hükümleri çoğu kez önceden belli olup süreç sadece bunların görüşülmesine dönüşmektedir. Ancak sürece olan saygı uyuşmazlığın çıkmasını her zaman önlememektedir. Toplu pazarlık genellikle yanlış olarak bir oyuna benzetilir. Oyunun ise kuralları vardır ve oyuncular ne zaman kazandıklarını, ne zaman kaybettiklerini bilirler. Toplu pazarlıkta ise kuralları tarafların kendileri koyarlar; kuralların konması da çoğu kez yine bir pazarlık konusu olabilir. Ancak oyunla toplu görüşme arasındaki en önemli fark

uzlaşma gerçeğidir; şöyle ki görüşme bir uzlaşma sanatıdır; bu uzlaşma da bir tarafın herşeyi kazanması ya da kaybetmesi diye, genellikle oyunda gözlemlenen bir özellik söz konusu değildir.

Toplu görüşmede bölüştürücü pazarlık, birleştirici pazarlık ve örgüt-içi pazarlık olmak üzere başlıca üç tür vardır. Bölüştürücü pazarlık genellikle bir tarafın kazancının diğer taraf için kayıp teşkil ettiği, daha çok ekonomik nitelikli ve içerikli görüşmeleri ifade eder. Birleştirici pazarlık optimal bir çözümün her iki taraf için yararlar sağlayacağı (örneğin iş sağlığı ve güvenliğini ya da uyuşmazlık çözme yöntemlerini geliştirmek gibi) görüşmeleri kapsar. Nihayet, üçüncü olarak taraflar arası anlaşmaya varabilmek için her bir tarafın, yani işveren ve işçi sendikasının, kendi içindeki görüş ve çıkar farklılıkların giderilmesi gerekir. Toplu pazarlık süreci gerçekte bu üç türün bileşiminden ibarettir. Taraflar amaçlarına varmada kendi avantajlarına olan herşeyi kullanarak karşılıklı etkileşimde bulunurlar. Pazarlıkta başarının anahtarı gerekli esnekliği göstermekten ve süreci anlayıp denetleyebilmekten geçer.

## **I. Bölüştürücü Pazarlık**

Genellikle bölüştürücü pazarlıkta görüşmeleri kendi içinde “kazan-kaybet” bağlamında gören iki taraf vardır. Bir tarafın amaçları diğer tarafın amaçları ile doğrudan çelişkili bulunmaktadır. Görüşmeciler kaynakları sabit ve sınırlı olarak görürler. Her bir taraf sınırlı kaynaklar üzerindeki payını azamileştirmeye çalışır. Toplu pazarlığa ilişkin birçok durumlar bölüştürücü nitelikte olduğundan ve birçok görüşmeci de hemen yalnız ‘bölüştürücü strateji’ kullandığından her görüşmeci bu müzakere türünün inceliklerini anlamalı ve bilmelidir.

Sınırlı kaynaklara işletmenin parasal aktifleri girer; bu aktifler çeşitli amaçlar için kullanılabilir; örneğin yeni teçhizat ya da makina alımı, çeşitli ödemeler, daha yüksek ücretler, vb. Bir başka sınırlı kaynak henüz doldurulmamış pozisyonlarla ilgili olabilir; örneğin kimin terfi ettirilmesine ya da transfer edileceğine karar vermek bölüştürücü pazarlığın konusu olabilir. Sendika güvenliğine, iş güvenliğine ve performans standartlarına ilişkin ekonomik olmayan başka bazı konular da bölüştürücü pazarlık kapsamına girebilirler. İşçi tarafı da işveren tarafı da kendisi için mevcut sözleşmeye göre her olumlu değişmeyi görüşme masasında ken-

disi için bir kazanç, diğer taraf için bir kayıp olarak görür.

Bölüşdürücü görüşme süreci beş anahtar unsurdan yararlanılarak açıklanabilir. Bunlar:

1. Hedef noktası: Müzakerecinin bir konu için belirlediği optimal hedef ya da amaçtır; müzakereci görüşmeleri en fazla bu noktada sonuçlandırmayı tercih eder.
2. Direnç (mukavemet) noktası: Direnç noktası müzakerecinin bir öneriyi onun dışında veya ötesinde kabul etmeyeceği bir azami ya da asgari noktadır. Bu, konuya ve temsil ettiği tarafa göre müzakerecinin geleceği son noktadır.
3. Başlangıç teklifi: Bu müzakerecinin yazılı bir resmi teklif olarak sunduğu ilk rakam ya da öneridir.
4. Anlaşma aralığı: İşçi ve işveren tarafları direnç noktaları arasındaki fark pazarlığın fiilen oluşacağı aralıktır; bu aralığın dışında kalan herhangi bir teklif diğer tarafca hemen reddedilecektir.
5. Anlaşma noktası: Görüşmelerin ana amacı anlaşma aralığı içinde bir noktada anlaşmaya varmaktır; bu nokta anlaşma noktasıdır. Herbir tarafın amacı kendi hedef nokasına mümkün olduğunca yakın bir anlaşma noktasını elde etmektir.

Bölüşdürücü pazarlığa ilişkin bir örnek, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Önce iki taraf da hedef ve direnç noktalarını tespit eder ve birbirlerinden gizli tutarlar. İşçi sendikası üyeleri üzerinde anket yapmış, o dönemde yapılmış benzer sözleşmeleri incelemiş ve işletmenin finansal durumunu tahmin etmiştir. Genel olarak elverişli bir ekonomik paket ortamında işçi sözcüleri hedef noktaları olarak %4.5'lik bir artış amaçlamışlardır; fakat toplam paket başka bazı ekonomik sosyal yardımlar da içeriyorsa %3'ün üzerinde herhangi bir teklifi de kabule isteklidirler. Ancak üyelerin %3'ün altında bir artış öngören sözleşmeye karşı çıkacaklarına da inanmaktadırlar, çünkü sektördeki artışlar %3 ile %5 arasında gerçekleşmiştir. Öte yandan işveren müzakarecileri hedef noktalarını %3'te belirlemişlerdir, ki bu rakip işletmeler tarafından kabul edilmiş en büyük artıştır. Şirketin genel müdürü kendilerini %5'e kadar bir teklifi kabul etmeleri yönünde yetkilendirmiştir; ki toplam ekonomik paket belli bir parasal miktar için-

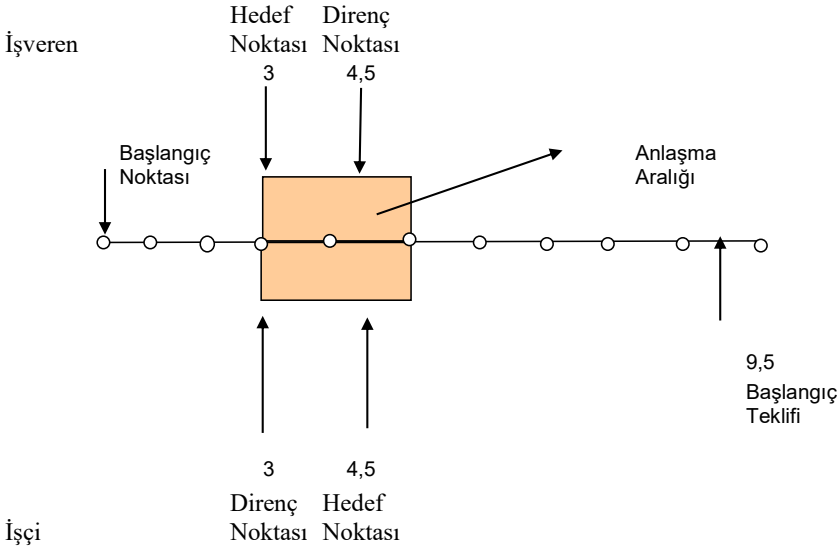
de kalmakta ise bu düzey işverenin direnç noktasıdır. Sonra her iki taraf ilk tekliflerini belirlerler; şirketin finansal durumu oldukça iyi bulunduğundan işveren temel ücrette bir indirim teklifinin kötü niyetle pazarlık olarak görülebileceğini hesabeder; bu nedenle başlangıçta mevcut koşullarda mümkün olabilecek en düşük artışı olarak %0'ı öne sürer; işçi tarafı ise benzer hiçbir sendikanın %6'dan daha fazlasını elde edemediğini bilmektedir; bu durumda %9.5'luk bir artışın iki haneli bir rakamın altındaki ilk büyüklük olarak; iyi niyetli pazarlık ilkesi çerçevesinde yapılabilecek en yüksek ilk teklif olacağını düşünür. Her iki taraf da karşı tarafın makul bir teklif olarak göreceği sınırlar arasında kalmaya çalışırken ilk tekliflerinin hedef noktalarından farklı olduğunu bilirler; çünkü ancak bu sayede bir müzakere, bir alışveriş aralığının mümkün olabileceğini idrak edebilirler; yine iki taraf da karşı tarafın ilk teklifinin müzakere için bir aralık bıraktığının, son, en iyi ve nihai teklif olmadığını bilincindedir.

Bu durumda görüşmeler 0 ve 9.5 aralığı içinde cereyan edecektir. Herbir taraf birbirini ilk teklif noktasından uzaklaşması için iknaya çalışacaktır. Her ikisi de birbirlerinin hedef ve direnç noktalarını bilmemektedir. Ancak pazarlık masasında müzakereler sürdürükçe birbirlerinin hedef ve direnç noktalarını tahmin etmeye, bir anlaşma aralığının ve dolayısıyla bir anlaşma noktasının varlığını belirlemeye çalışacaklardır. Aynı zamanda her iki taraf da birbirini kendi pozisyonun geçerliliği konusunda ikna için çaba harcarlar. İşletme belgeleri, yeni toplu sözleşme metinleri, iş kolu hakkında veriler ve işçilerle yapılan anketlerdeki verileri sunmak suretiyle müzakereciler birbirlerinin algılarını etkilemeye çalışırlar. İşveren tarafı eğer rekabete dayanabilmesi ve işçi tensikati yapmaması isteniyorsa sözleşmenin pahalı olmaması konusunda sendikayı ikna etmeye çalışır ve gerekirse bir grevi göze alabileceği izlenimi verir. İşçi sendikası da üyelerinin yüksek bir ücret artışı elde etmeye yönelik azmini ve bu amaçla bir grev uygulamak eğilim ve isteği konusunda işvereni ikna etmeye çalışabilir.

Herbir taraf da karşı tarafın direnç noktasını dolaylı ya da dolaysız bildiğine inanmaktadır. Örneğin işveren tarafı şöyle diyebilir: "Toplam paket uygunsu, %5'in altında bir zam talebini ciddi olarak düşünürüz", ya da işçi sendikası şöyle diyebilir: "Üyelerimiz hiçbir sendikanın %3'ün altında bir sözleşmeye imza atmadığını bilmekteler". Bu aşamadan itibaren gö-

rüşmeler anlaşma aralığında cereyan edecek ve taraflar bu aralık içinde birçok anlaşma noktalarının mevcut olabildiğini bileceklerdir.

**Şekil 1:** Bölüştürücü Pazarlık Görüşmeleri; Birinci Yıl Ücret artış Yüzdesi



Bu aşamadan sonra “sıkı pazarlık” başlayacaktır. Yüzde 2’lik anlaşma aralığı içinde herbir taraf dikkatle bir anlaşma noktası önerecektir; bu nokta ücret yanısıra paketdeki diğer ekonomik kalemleri de içerecektir. Herbir görüşmeci kabule hazır olduğu bir anlaşma önermeye dikkat edecektir. Tarafların bir anlaşma noktası varsa bu aralık içinde herhangi bir teklif kabul edilebilir. Anlaşma noktası önerilir ve kabul edilirse artık pakette önemli bir değişiklik yapma olanağı kalmaz. Taraflardan biri hedef noktasını elde ederse ya da herbir taraf hedef noktalarını altında fakat anlaşma aralığı içinde bir noktada anlaşılırlarsa anlaşma noktasına varılmış olur. Karşı tarafın iddiaları, yorgunluk ve stres, toplam paketin içeriği ya da “bundan iyisini elde edemeyiz” inancı görüşmecilerin hedef noktaları dışında bir anlaşmayı kabul etmelerinde etkili olabilir.



## II. Çıkarlara Dayalı Pazarlık Görüşmeleri

Bu son yıllarda kabul görmeye başlayan bir görüşme tekniğidir. İşçi sendikası ile işverenin işletmenin uzun dönemde başarısı bakımından kazançlı çıkacakları ortak inancına dayanmaktadır; yani anlaşma her iki tarafın da karşılıklı çıkarlarına hizmet edecektir. Bu yöntem bölüştürücü, baskıya dayalı ve benzeri diğer yöntemlerden farklıdır; şöyle ki burada görüşmeler konuya bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi açısından değil consensus'a dayalı ortak problem çözme yöntemleri bulma bağlamında yaklaşılır. Bu yöntemin başlıca ilkeleri ve aşamaları şunlardır:

1. Taraflar toplu pazarlığın gerektirdiği tüm veri ve bilgileri aralarında paylaşırlar.
2. Kazanmak için sadece güç kullanmak seçeneğinden vazgeçilir; taraflar kendi çıkarları kadar karşı tarafın çıkarlarını da dikkate alan çözümler ararlar. (Bu yaklaşım kuşkusuz makro sosyal diyalog için de vazgeçilmez bir unsurdur).
3. Yeni opsiyonlar yaratmak ve karşı tarafı eleştirmekten vazgeçip önerilen her opsiyonu objektif şekilde tahlil etme alışkanlığını teşvik edici beyin fırtınası toplantıları yapılır; böylece kişilikler üzerinde değil, sorunlar üzerinde yoğunlaşılır. Geleneksel bölüştürücü görüşmelerde egemen olan kişilikler unsuru bu yöntemde asgari düzeyde önemli olur.
4. Mevcut sorunlar üzerinde çalışırken gelecekte yararlanılacak çözümler bulmaya çalışılmalıdır. Geçmişteki sorunlar ve anlaşmazlıklar yeniden tartışma konusu olmamalı, geçmişteki kayıpların telafisi amaçlanmamalıdır.
5. Sorunlar çözülmeye çalışırken her iki tarafın çıkarları da gözetenmelidir. Mesela bir taraf "bu konuda pozisyonumuzu değiştiremeyiz" dememeli, "peki, siz bu pozisyona niçin geldiniz? Lütfen elde etmek istediğinizi açıklayın" yaklaşımı ile taraflar karşılıklı amaçlarını keşfetmeye çalışmalıdırlar.
6. Bu yöntem yararlı olmakla birlikte bölüştürücü pazarlığı tamamen ortadan kaldıramayacaktır. Ayrıca yöntemin başarılı olabilmesi için taraflara yeterli bir eğitim verilmesi gereklidir.

### III. İlkeli Görüşmeler

Bu yöntem Harvard'da geliştirilmiş olup ayrıntıları Getting to Yes isimli bir kitapta yayınlanmıştır. Ana özelliği "konuların içeriğinde yoğunlaşmak, kişilikler üzerinde ise yumuşak bir tutum takınmaktır. Amaç görüşme masasındaki sorunları esas içerikleri yönünden tartışmak, geleneksel pazarlıktaki kimin ne söylediği veya söylemediği gibi hususlar üzerinde durmamaktır.

İlkeli görüşmelerde kilit unsur, kişileri problemlerden ayırmaktır; bu şekilde pozisyonlar üzerinde değil, mümkün olduğunca ortak çıkarlar üzerinde durmak olanağı doğar. Bir pozisyona ilişkin karar verilmeden önce çeşitli olası opsiyonlar yaratılır; özellikle pazarlığın sonuçlarının objektif standartlara dayandırılmasına çalışılır.

### IV. Amaçlara Göre Toplu Pazarlık

Geleneksel toplu pazarlığa alternatif olarak sunulan bir başka yöntem Amaçlara Göre Toplu Pazarlık'tır (AGTP). Amaçlara Göre Yönetim ilkesinin toplu pazarlığa uyarlanması olan bu yöntemin esasları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Burada pazarlıkta görüşülecek konular birinci sütunda verilir. İkinci sütunda ilgili taraf (işçi sendikası veya işveren tarafı) konuları önceliklerine göre sıralar. "Pazarlık Amaçları Aralığı"ndaki sonraki üç sütunda belli bir talebin derecesini ilgili taraf objektif olarak değerlendirmeye çalışır. Bu dereceler, ilgili tarafın kabul edeceği (kötümser şık), kazanacağına inandığı (gerçekçi şık), kazanmayı isteyeceği (iyimser şık) olarak sıralanır. Başlangıçtaki pazarlık pozisyonu altıncı sütunda gösterilir; son üç sütunda ise görüşme sürecinin sonuçları (k 'kötümser', g 'gerçekçi', ve i 'iyimser') kaydedilir.

## Şekil 2: Amaçlara Göre Toplu Pazarlık

İşveren tarafı için (üç yıllık bir sözleşme)

Pazarlık Konuları	Öncelikler	Kötümser	Gerçekçi	İyimser	Başlangıç Pozisyonu	Sonuçlar k,g,i
<b>Ekonomik</b>						
Tatiller	8	8 gün	7 gün	6 gün	6 gün	
Ücret	1	10 ç ilk yıl, 10 ç 2. Yıl	5 ç ilk yıl, 10 ç 2. yıl	5 ç ilk yıl, 10 ç 2. yıl	3. yıl için 12 cent	
<b>İdari</b>						
Sendika Güvenliği	12	Sendikalı işyeri (union shop)	Sendikalı (işyeri değişik)	Dayanışma aidatı	Dayanışma aidatı	
Deneme Süresi	20	30 gün	60 gün	90 gün	120 gün	

Öncelikleri belirleyerek ilgili taraf vazgeçeceği kalemleri ve uzlaşma olanağı bulunmayan kalemleri saptar. Bu sayede ilgili taraf görüşmelerin duygusal ortamı başlamadan önce stratejisini belirleyebilir; dolayısıyla görüşmeler duygulara değil, gerçekçi amaçlara dayandırılabilir. Amaçların açıkça belrtilmesi ilgili tarafın güvenini artırır ve görüşmelerde irrasyonel davranışları önler. Önceliklerin tespitine ve amaçlar aralığına böyle bir yapısal yaklaşım, işverenin pazarlık grubuna daha fazla yetki devretmesini kolaylaştırır.

Ancak bu yöntemde belli göstergelere uyulmalıdır. Önceliklere ve amaçlar aralığına ilişkin bilginin gizli tutulması esastır. Ayrıca bu modelde grev ve lokavt boyutları dikkate alınmamıştır. Modelin özelliği bir taraftan baskı taktiklerini hesaba katarken , aynı zamanda görüşmelere sağlıklı ve sistematik biçimde hazırlanmayı öngörmesidir.

## V. Baskıya Dayalı Toplu Pazarlık

Her toplu pazarlık türünde taraflar belli ölçüde baskı uygulayacaklarına göre, tarafların nisbi pazarlık gücünün belirlenmesi önemlidir. Chamber-

lain'in pazarlık gücü teorisi açısından, bir taraf için anlaşmanın maliyeti anlaşmanın maliyetini aştığı takdirde, o taraf anlaşmak zorunda kalacaktır. Dolayısıyla görüşmeler sırasında tarafların anlaşma ve anlaşmamanın maliyetlerinin hesabını yapmaları gerekecektir. Herbir teklif ve karşı teklifin matematiksel hesabı mümkündür ve taraflar bunu zam taleplerini, vb., tartışırken genellikle yaparlar; ancak görüşmeler sırasında yapılan maliyet hesaplamaları davranışsal yönleriyle daha farklı bir olgudur. Görüşmelerde pazarlık gücünün nihai testi, sendikanın greve gitme gücü ve işverenin bu grevi kabullenme ve göğüsleme gücüdür. Taraflardan biri anlaşma aralığı içinde anlaşmaya yanaşmazsa, o takdirde baskı uygulamak zorunlu olur.

Baskıya dayalı pazarlıkta, her pazarlık modelinde olduğu gibi, taraflar sağlıklı varsayımlar yapmalıdırlar. Hedef noktasının yanlış hesaplanması pahalı sonuçlar doğurabilir. Baskı modelinde bile belli taktiklerin uygulanması çatışma olasılığını azaltabilir. Baskı taktikleri ile karşı taraf normal koşullarda reddedeceği talepleri kabule zorlanır. Bu taktikler genellikle sonuç verir, fakat karşı tarafın üyelerince kırıcı bulunurlarsa geri tepebilirler; ya da karşı taraf taktiğin farkına varırsa buna karşı etkili bir karşı taktik geliştirebilir. Başlıca baskı taktikleri şunlardır:

- İyi polis/kötü polis taktiği: bu polis filmlerindeki iyi polis/ kötü polis taktiğine benzer. Burada bir sözcü görüşmeleri sert bir dille, genellikle gerçekçi olmayan taleplerle, tehdit ve tahkir edici ifadelerle başlatır; sonra bu "kötü" adam odayı terk ederken "iyi" kişi onun yokluğunda uyuşmazlık konusunda hızlı bir çözüm arar; "kötü" adam çözümden sonra görüşmelere tekrar katılır. Bazen kötü adam rolleri ilgilendikleri belli konuların müzakeresinde nezaretçilere ya da sendika temsilcilerine verilir; başka bir müzakereci ise "iyi adam" rolünü oynar. Türkiye'de geçmişte devlet sektöründe KIT yöneticilerinin "kötü adam" rolünü oynamaları, "nihai" ve iyi teklifin ilgili bakan tarafından verilmesi geleneğine rastlanmıştır.
- Aşırı yüksek (ya da düşük) teklif taktiği: burada görüşmeler anlamsız derecede yüksek (ya da düşük) bir teklifle açılır. Karşı taraf o konuda pozisyonunu yeniden değerlendirir ve direnç noktasına yaklaşır; teklifi öne süren taraf ise daha bir süre aynı

noktada kalabilir.

- Küçük lokma taktiği: burada görüşmeci henüz tartışılmayan bir konuda küçük bir ödül isteyip karşılığında sonradan gelecek önemli bir konuyu çözmeyi amaçlar; örneğin sendika sözcüsü işverenin bir verimlilik primi önerisine karşılık, önemli bir sosyal yardım, örneğin yılda iki takım elbise talebinde bulunur. İşveren sözcüleri verimlilik priminin zaten kolayca kabul edilecek bir madde olma olasılığını hesap etmeli, yılda iki takım elbisenin göreceli maliyetini hesap etmelidirler.
- Blöf: Burada bir taraf aslında göze almayacağı bir eylemi tehdit unsuru olarak kullanır. Örneğin, işveren, sendika en iyi ve nihai teklifini kabul etmediği takdirde işletmeyi kesin olarak kapayacağı tehdidinde bulunur. Bu bir blöf olabilir ancak sendika bu riski alabilir mi? Ya da sendika blöf yaparsa işveren işyerini kapamama riskine girebilir mi? Blöf güçlü bir baskı taktiği olarak sık kullanılır.
- Gerçekçi olmayan, olanaksız teklifler: Bu, bir tarafın “korkunç” derecede olanaksız bir teklifte bulunması takdididir; diğer taraf bunun hemen bilincine varıp reddini sağlamalıdır. Örneğin yasa dışı ya da insan haklarına aykırı bir “çağrı üzerine” çalışma teklifi yapma gibi. Bu taktik kullanan tarafın güvenilirliğine zarar verir; buna rağmen uygulamada kullanılır; bunlar rasyonel gerekçelerle hemen reddedilmeli ve tekrar gerçekçi talepler üzerine yoğunlaşılmalıdır.
- Boulwarizm: General Electric firması tarafından kullanılan ve bu firmanın personel yöneticisinin adıyla ün kazanan bu taktikte, işveren “ilk teklifim son teklifimdir” diyerek görüşmeleri uzatmadan hemen sonuçlandırmak yöntemini kullanır. Çeşitli hesaplamalarla ortaya konan toplam paket başlangıçta belli olduğuna göre, bu teklifte ısrar edilir ve “kabul et ya da greve git” yolu izlenir. Bu taktik ABD’de bir süre başarıyla uygulanmışsa da yargı organlarınca “iyi niyetle pazarlık” ilkesine aykırı bulunarak yasaklanmıştır. Yine de bazı şirketlerce uygulandığı görülmektedir. Bu baskı taktiklerini bir görüşmeci ne gibi yöntemlerle göğüsleyebilir?

- Uygulamada başarısı kanıtlanmış bazı taktikler şunlardır:
  1. Görmezden gelmek: gerekçesi olmayan baskı taktiklerini hiç kaale almamak genellikle en etkili tekniktir.
  2. Kabul etmek ve tartışmak: “görüyorum ki şu eski iyi polis/kötü polis oyununu oynuyorsun. İstedğin bu ise, bu oyunu oynayabiliriz,” gibi.
  3. Aynı şekilde mukabelede bulunmak: benzeri bir sert taktikle cevap vermek; örneğin benzeri ağır sözleri bağırarak odayı terk etmek gibi.
  4. Dostluk kurmak: bu taktik baskı uygulayacak kişileri yumuşatır. Hasminize saldırmaya göre dostunuza saldırmak kuşkusuz daha güçtür.

## VI. Uyuşmazlık

Hangi görüşme yöntemi uygulanırsa uygulansın taraflar bir noktada anlaşmak ya da uyuşmazlık gerçeğini kabul etmek zorundadırlar. Uyuşmazlık resmen tespit edilince önce arabuluculuk ya da (sisteme göre) uzlaştırma yöntemi öngörülür. Bundan da bir sonuç alınmazsa grev ve lokavt aşamalarına geçilir. Yukarda açıklanan görüşme beceri ve taktikleri -değişik şekillerde de olsa- arabuluculuk ve grev-lokavt aşamalarında da kullanılmak zorundadır. Bu taktiklerin taraflar arasında ustalıklı ve kırıcı olmayan biçimde kullanılmaları mikro düzeyde etkin bir sosyal-dialogun sürdürülebilmesi için gereklidir.

## C. TÜRK TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ AÇISINDAN KISA BİR DEĞERLENDİRME

Yukardaki paragraflarda Anglo-Amerikan literatüründen esinlenen toplu görüşme becerileri ve teknikleri konusundaki açıklananlar genellikle Türkiye'deki uygulamalar için de geçerlidir. Söz konusu olabilecek farklılıklar temelde ülkemizdeki geçerli yasal koşulların getirdiği ve ulusal sosyo-kültürel yapının belirlediği kısıtlarla sınırlıdır. Türkiye'de bireysel iş ilişkilerine nazaran toplu ilişkiler esasen daha çok Amerikan endüstriyel ilişkiler sisteminin özelliklerinden etkilenmiştir. Sosyo-kültürel

farklılıklar ise ayrı bir araştırma yapılmasını gerektirir ki, ülkemizde bu alanda kapsamlı davranış ve tutum araştırmaları maalesef yapılmamıştır. Ancak uygulama deneyimlerine dayalı bazı çıkarımlar yapılabilir. Sosyo-kültürel yapı ve tutumlar daha geniş bir arka-plan oluştururlar. Burada üzerinde durulması gerekli ana boyutlar şunlardır: sosyo-kültürel yapıda taraflar arasındaki ilişkiler daha çok çatışmacı bir nitelik mi göstermektedir , yoksa Türk endüstriyel sşsteminde makul bir uzlaşma kültürü gelişmiş midir ? Taraflar genel olarak uzlaşma ve mutabakata yönelik (consensus-oriented) davranışları içselleştirmişler midir. Ancak 'consensus- oriented' bir kültür bazen bu uyum sağlanamadığı takdirde kısa sürede çatışmaya dönüşebilmektedir. Türk endüstri ilişkileri sisteminde bu özelliklerin her birinin durumsal kısıtlara bağlı olarak etkili olabildiği görülmektedir.

Yasal koşul ve kısıtlar bakımından toplu pazarlığa ilişkin taktik ve teknikler hakkında ise daha belirgin çıkarımlar yapılabilir. Bunlardan biri Türk yasalarında toplu pazarlığın belli aşamaları için üst zaman limitleri getirilmiş olmasıdır. Yetki kazanımından itibaren toplu iş sözleşmesine ulaşmaya kadar geçen sürenin çok uzun ve belirsiz olması karşısında süreçleri hızlandırmak amacıyla yasa koyucu tavan limitleri getirmiş ve bir bakıma yukarıda bahsedilen taktik ve tekniklerin özgürce ve rahat biçimde uygulanmasını zorlaştırmıştır. 275 sayılı yasada çok sınırlı olan bu kısıtlar 1983 tarihli 2822 sayılı yasada arttırılmış ve son olarak 2012 tarihli 3656 sayılı Sendikalar ve Toplu İş sözleşmesi Kanununda abartılı bir sayıya yükseltilmiştir. Örneğin toplu görüşme süresinin en çok 60 günle sınırlandırılması, grev-lokavtın ilan ve uygulanması açısından belli sürelerde önceden bildirimde bulunma koşulları , vb düzenlemelerin, özgür toplu pazarlığı zaman bakımından kısıtlamaları dışında, daha da önemlisi bunlara şu veya bu sebeple uyulamamış olmasının işçi sendikasının yetkisinin düşmesi yaptırımına bağlanmış olmasının , taktiklerin serbestçe ve esnek biçimde uygulanmasının önünde bir engel oluşturacağı söylenebilir. Üstelik bu gibi hallerde yaptırımın yalnızca işçi sendikası tarafı için geçerli olması konuyu "eşitlik" açısından tartışmaya açık hale getirmektedir.

Belirleyici bir başka boyut grev hakkının kapsamı bakımından ortaya çıkmaktadır. Chamberlain'in 'pazarlık gücü' kavramı açısından yaklaşı-

dığında greve başvurma olasılığının varlığı işçi tarafının pazarlık gücünü arttıracak yani işveren için 'anlaşmaya varmamanın maliyetini' arttırmada etkili olacaktır. Herhangi bir işyerinde veya işkolunda grev hakkının yasaklanmış olması işçi sendikasının pazarlık gücünü haliyle azaltacaktır. Mevcut sistemimizde grev-lokavt yasakları önceki dönemlere göre azaltılmış olmakla beraber yürürlükteki sistemimizde hala uluslararası normlar bakımından 'temel ve hayati hizmetler' alanına girmeyen bazı haller için yasaklar devam etmektedir. Bunlarda taktikler yine sözkonusu olabilecektir, ama 'zorunlu tahkim' aşamasına kadar.

Benzer bir başka kısıt sistemimizde grev ve lokavtın milli güvenlik veya genel sağlık gerekçesiyle hükümet tarafından 60 güne kadar ertelenmesi sürecinde ortaya çıkar. Bu durumda 2822 ve 3556 sayılı yasaların öngördüğü düzenlemeye göre aslında grev hakkı olan bir halde ya da işyerinde , süre sonuna kadar bir anlaşma olmadığı takdirde süreç otomatik olarak grev yasağına dönüşmekte, bu nedenle de görüşme ve grev taktiklerinin önemi en aza indirilmektedir.

Toplu pazarlık taktiklerinin serbestçe ve esnek biçimde uygulanması açısından sistemimize getirilen bir başka kısıt 3556 sayılı yasa Mad. 46(3) teki " çağrıyı yapan taraf , toplu görüşmede ileri süreceği tekliflerin tümünü çağrı süresi içinde karşı tarafa vermek zorundadır Ancak tarafların toplu görüşme gereği iler sürecekleri tekliflerde değişiklik yapma hakları saklıdır" hükmüdür. Diğer bir deyişle toplu görüşme süresi olan 60 gün içinde yeni madde teklifleri (parçalı teklif) yapılması yasaklanmış, ancak çağrı süresi içinde yapılmış tekliflerin içeriğinde ve düzeyinde değişiklikler yapma olanağı, pazarlık mantığı gereğince , kabul edilmiştir. Aksi takdirde toplu iş sözleşmesinde bir anlaşmaya varılmasını sağlayacak gerekli esneklik tamamen yok edilmiş olurdu.

Ayrıntılı bir tarama ile toplu iş sözleşmesi düzenimizde görüşme ve diyalog esnekliğini sınırlayan başka kısıtlar da tespit edilebilir. Ancak bunların temelde sistemimizin yapısına ilişkin sosyo-kültürel ve davranışsal özelliklerden ve zaman içinde ortaya çıkan uygulama güçlüklerinden doğmuş oldukları da hatırlanmalıdır.



### **KAYNAKLAR:**

- Carrell, Michael R. ve Christina, Labor Relations and Collective Bargaining, 9th ed., Pearson Education International, 2010, Chapters 5 ve 6, pp.213-317.
- Dereli, Toker,'Toplu Pazarlık Stratejisi ve Taktikleri,' Sosyal Siyaset Konferansları, 19. Kitap, 1968, ss.175-200.
- Dereli,Toker, 'Turkey'in International Encyclopaedia of Labour Law and Industrial Relations, Kluwer Law International, 2015.
- Dereli, Toker, Aydınlar, Sendika Hareketi ve Endüstriyel İlişkilee Sistemi, Genel Olarak ve Türkiye'de, İÜ İktisat Fakültesi, 1975.
- Gershenfeld, Joel Cutcher, Thomas Kochan ve John Calhaun Wells, 'In Whose Interest? A First Look at National Survey Data on Interest-based Bargaining in Labor Relations', Industrial Relations 40, no.1, 2001, pp.1-24.
- Gershenfeld, J. C. And T. Kochan, ' Taking Stock: Collective Bargaining at The Turn of the Century,' Industrial and Labor Relations Review, 58, no.1, 2004, pp.3-26.
- Sloene, Arthur A., Fred Witney, Labor Relations, N.J. 12 th edition, 2007.
- Soykut, Pınar, Wage Determination Under Collective Bargaing in Turkey, Doktora Tezi, Işık Üniversitesi, 2006.
- Walton, R.E., J.E.C.Gershenfeld, R. B. McKlkersie, Strategic Negotiations, Boston:Harvard Business School Press, 1994.

