

TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ MÜZAKERELERİNDE STRATEJİ VE TAKTİKLER

Şerefettin Güler¹

ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7577-5842

Öz

Endüstri ilişkilerinin tarafları olan işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikalarının toplu iş sözleşmesi müzakerelerindeki nihai hedefleri masada toplu iş sözleşmesini imzalamaktır. Bunun için altmış günlük müzakere süreci öngörülmüştür. Toplu müzakereye taraflar ön çalışmalar yaparak hazırlanırlar. Toplu müzakere masasına getirilen teklifler tarafların nihai teklifi değildir. Her iki taraf da ödünler vererek toplu iş sözleşmesini imzalayacakları için tekliflerini oldukça geniş tutarlar. Toplu müzakere masasında kullanılan dil, hitap şekli müzakere sürecinin olumlu bir havada seyretmesine katkı sunar. Bundan dolayı her iki tarafın kazan/kazan stratejisini uygulaması gerekir. Taraflar toplu müzakere esnasında tüm maddeler üzerinde görüşme yaparak strateji ve taktiklerin tümünü kullanarak en karlı sonuca ulaşmaya çalışırlar. Bu amaç için iyi bir hazırlık ve planlama çalışması taraflara avantajlar sağlar. Bu çalışmada toplu müzakere masasında tarafların birbirlerine yaklaşımları, müzakere strateji ve taktikleri, kullandıkları dil ve masadaki atmosfer ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplu İş Sözleşmesi, Müzakere, Müzakere Teknikleri, Müzakere Süreci, Strateji ve Taktikler.

¹ Dr, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) TİS Müşaviri Ankara - Türkiye. E-posta: sguler12@yahoo.com

STRATEGY AND TACTICS ON NEGOTIATIONS FOR THE COLLECTIVE AGREEMENT

Şerefettin Güler

ABSTRACT

The ultimate objective of the parties to the collective agreement, namely trade unions and single employer or employer association, is to conclude the agreement on negotiation table. A 60 day negotiation period has been stipulated for this purpose. The parties make their preparatory groundwork. The proposals submitted to the negotiation table are not the final bids of the parties. Both parties set their proposals to a larger extent in order to conclude the agreement with concessions. The language and communication style on the collective bargaining table contribute to the positive attitude within the negotiation phase. Hence, both parties must deploy a win-win strategy. During the collective bargaining phase, parties target the most profitable outcome by utilizing all kinds of strategies and methods such as the negotiation on all provisions of the collective agreement. For these purposes, it will be advantageous to parties, if they undertake a decent preparation and planning phase. The attitudes of parties towards each other, negotiation strategies and methods, language and environment of the negotiation table were examined with details in scope of this study.

Keywords: Collective Agreements, Negotiation, Negotiation Tactics, Negotiation Phase, Strategy and Tactics.

GİRİŞ

Türk çalışma hayatında, sanayi devriminin ilk zamanlarındaki olumsuz çalışma koşulları yaşanmamıştır. Türk sendikacılık tarihi bazı küçük avantajlara sahip olsa da birçok alanda yaşanan gecikmeden dolayı gerekli örgütlenmeyi ve süreç içinde değişmeyi gerçekleştirememiştir. Sanayi hamlesinin çok geç başlaması sendikaların örgütlenmelerini engelleyen en önemli faktörlerden biri olmuştur.

1961 Anayasasının kabulünden sonra işçiler toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmuşlardır. 1963 yılında kabul edilen 274 sayılı Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu uzun yıllar yürürlükte kalmıştır. Bu dönemde işçi sendikaları ile işveren sendikaları (veya işverenler) birçok toplu iş sözleşmesi bağtlanmışlardır. 1982 Anayasasından sonra 1983 yılında kabul edilen 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu döneminde ve halen yürürlükte bulunan 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununa göre de birçok toplu iş sözleşmesi taraflarca imzalanmıştır.

Toplu pazarlık, endüstri ilişkileri sistemi içerisinde tarafların ilişki biçimlerinin ve çalışma koşullarının belirlendiği önemli bir süreçtir. (Topalhan, 2015, s.167). Toplu pazarlık; hazırlık aşaması, yetki ve çağrı, toplu görüşme, çıkar uyuşmazlığı ve barışçı çözüm aşaması (arabuluculuk), toplu iş mücadelesi (grev ve lokavt), toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve uygulanması ile bu uygulamadan doğan uyuşmazlıkların (hak uyuşmazlıkları) tümünü içeren ve süreklilik arz eden bir süreci ifade eder (Demirbilek, 1996, s.2).

Belirtildiği gibi toplu pazarlığın birçok aşaması olmasına rağmen bu çalışmada sadece 60 günlük müzakere sürecinde taraflar arasındaki müzakere süreci ile müzakere öncesi hazırlık aşaması incelenecektir. Müzakere sürecinde taraflar arasında oluşan atmosfer, kullanılan üslup (beden dili dahil), izlenen strateji ve taktikler ayrı ayrı ele alınacaktır. Hazırlık aşaması incelenirken de yetki tespiti, yetki ve çağrı gibi prosedürlere değinilmeyecek ancak, tarafların teklif taslaklarının hazırlanması, tabandan talep toplanması, bu taleplerin tasnif edilerek bir kısmının elimine edilmesi süreci ele alınacaktır. Toplu müzakere süreci bittikten sonra arabuluculuk aşaması ile toplu iş mücadelesi sürecinde yaşanan gelişmeler ise bu yazıda ele alınmayacaktır. Ancak müzakere sürecinde yaşanan gelişmelerin sonraki aşamalara nasıl etki edeceği konusu ise kısaca değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Toplu görüşmeler sırasında amaca ulaşmak için gereken ana yollar ve uygulanması planlanan temel ilkeler strateji ile ifade edilir. Buna karşılık taktik, stratejinin belirli bir sorun için belirli bir zaman süresince uygulanan bir parçasını oluşturur. Bir savaşın yapılması amacıyla hazırlanan ve savaşın tümünü kapsayan ana plan stratejiyi oluştururken tek bir muharebenin

yapılabilmesi için hazırlanan plan ise taktiği oluşturur (Yazman, 1969, s.187). Bu tanımlama esas alındığında toplu müzakereler için strateji ana hedef ve politikayı oluştururken her bir görüşmede gerek spontane gerekse önceden hazırlanacak şekilde sergilenen görüşmeler ise taktikleri oluşturacaktır.

1. TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNİN TARAFLARI

Toplu iş sözleşme müzakerelerinde taraflardan biri her zaman işçi sendikası olacaktır. Diğer taraf ise işveren yahut işveren üye ise işveren sendikası olacaktır. Ancak, işçi sendikasının müzakerelerde taraf olabilmesi için öncelikle işkolu barajı olan yüzde birlik çoğunluğu sağlamalıdır. İşkolu barajı için öngörülen çoğunluk sağlandıktan sonra işyeri veya işletme için de gerekli çoğunluğu da sağlamak zorundadır. Bir başka ifade ile işçi sendikasının yetki belgesi alıp toplu pazarlıkta taraf olabilmersi için ikili (işkolu-işyeri-işletme) bir baraj öngörülmüş durumdadır. 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun (STİSK) "Yetki" başlıklı 41. maddesinin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarında bu durum şu şekilde düzenlenmiştir: "Kurulu bulunduğu işkolunda çalışan işçilerin **en az yüzde birinin** üyesi bulunması şartıyla işçi sendikası, toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyerinde başvuru tarihinde çalışan işçilerin yarıdan fazlasının, işletmede ise yüzde kırkının kendi üyesi bulunması hâlinde bu işyeri veya işletme için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir. İşletme toplu iş sözleşmeleri için işyerleri bir bütün olarak dikkate alınır ve yüzde kırk çoğunluk buna göre hesaplanır. İşletmede birden çok sendikanın yüzde kırk veya fazla üyesinin olması durumunda başvuru tarihinde en çok üyeye sahip sendika toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir". Bu düzenlemelere göre işçi sendikasının her iki barajı da aşması halinde Bakanlıkça ilgili sendikaya bir yetki belgesi verilir.

Toplu müzakere masasının bir tarafı Bakanlıkça yetki belgesi verilen işçi sendikasıdır. Masanın diğer tarafı ise işveren veya işveren üye ise işveren sendikası olacaktır. Ancak, belirtmek gerekir ki yetki belgesi olmaksızın da bir toplu iş sözleşmenin bağlanması ihtimali vardır. Bu durum bu yazının konusu olmadığından 6356 sayılı STİSK'nunun 45. maddesindeki düzenlemeye değinilmeyecektir.

2. MÜZAKERE ÖNCESİ HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

2.1. Yetkili İşçi Sendikasının Hazırlık Çalışmaları

Yürürlükte bulunan bir toplu iş sözleşmesi varsa işçi sendikalarının yeni dönem müzakere için yürürlük süresinin bitimini beklemeden hazırlık çalışmalarına başlamaları gerekir. Esasen 120 gün önce yetki için başvuru yapılabileceği de 6356 sayılı Kanunun 35. maddesinin dördüncü fıkrasında

düzenlenmiştir. Yürürlük süresi bitmeden önce işçi sendikasının temsilcilerini toplaması daha kolay ve daha rasyoneldir. Çünkü kullanılmamış sendikal izinler vardır ve ayrıca toplu sözleşme devam ettiği için işyeri sendika temsilcilerinin de görevleri devam etmektedir. Şayet yürürlük süresi sona ermiş ve yeni dönem için yetki belgesi de alınmamışsa ciddi sıkıntılar yaşanabilecektir. Her şeyden önce toplu sözleşmenin bitişi ile işyeri sendika temsilcilerinin görevleri sona ermekte, aksine bir hüküm yoksa kurulların görevi sona ermekte ve en önemlisi de işverenin kaynaktan aidat kesme yükümlülüğü ortadan kalkmaktadır.

Bilindiği üzere toplu iş sözleşmesi 6356 sayılı Kanunun ikinci maddesinin **(h)** fıkrasında şu şekilde düzenlenmiştir: “Toplu iş sözleşmesi, **iş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları** düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmeyi” ifade eder. Bu maddede dile getirilen hususlar sözleşmenin normatif hükümlerini meydana getirirler. Toplu iş sözleşmesi sona erdikten sonra iş sözleşmesi hükmü olarak devam eden hükümler de bu hükümlerdir. Buna mukabil zorunlu olmamakla beraber toplu iş sözleşmelerinde sadece sözleşme taraflarını ilgilendiren ve tamamen Borçlar Hukuku alanında mükellefiyetler yükleyen vebcebi hükümler de mevcut olabilir. (Reisoğlu, 1986, s.115).

6356 sayılı Kanunun 33. maddesinin ikinci fıkrasında ise şu şekilde bir düzenlemeye yer verilmiştir: “Toplu iş sözleşmesi, tarafların karşılıklı hak ve borçları ile sözleşmenin uygulanması ve denetimini ve uyuşmazlıkların çözümü için başvurulacak yolları düzenleyen hükümleri de içerebilir.” Bu düzenlemede dile getirilen hususlar sözleşmenin vebcebi hükümleri olup bunlar iş sözleşmesi hükmü meydana getirmeyecekleri gibi bunların sözleşmenin sona ermesinden sonra da devam etmeleri için hiçbir sebep mevcut değildir (Reisoğlu, 1986, s.115).

Toplu iş sözleşmesinin sona ermesiyle birlikte, işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikası arasındaki akdi ilişki son bulmaktadır. İşyeri ve işletme kurulları, sendikal ilişkileri düzenleyen hükümler, temsilci odaları gibi hükümler ortadan kalkmaktadır (Reisoğlu, 1986, s.115).

Dolayısıyla toplu iş sözleşmesi devam ederken bir başka ifade ile toplu iş sözleşmesi sona ermeden önce temsilcilerin toplanması ve yeni dönem için hazırlık ve taslak çalışmasının yapılması daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Teklif hazırlama zamanlaması yürürlük süresi bitmeden önce belirlendikten sonra yetkili işçi sendikaları çoğu zaman geniş katılımlı toplantı/toplantılar düzenlemektedirler. Bu toplantıların çoğu zaman birden çok amaca hizmet ettiği görülmektedir. Sadece taslak çalışması yapılmamakta aynı zamanda uzman kişiler tarafından eğitimler de verilmektedir. Bu toplantılara katılan sendikanın şube başkan ve yöneticileri, baş temsilciler,

temsilciler ve varsa bölge temsilcileri süreç içerisinde gerek yüz yüze yaptıkları görüşmeler gerekse de kendi aralarında yaptıkları toplantılarda tespit ettikleri eksiklik yahut aksaklıkları dile getirmekte ve yeni dönem toplu iş sözleşmesi taslağının hazırlanmasına katkı sunmaktadırlar. Aynı zamanda üyelerin yeni dönem için talep ve beklentileri de tespit edilerek belli kriterler dahilinde yeni dönem toplu sözleşme taslağına dahil edilmektedir. Özellikle ülkenin her tarafında örgütlenme imkânı bulabilen sendikaların teklif hazırlarken bölgeler arasında farklılıkları da gözetmeleri gerekmektedir.

Teklif taslağı hazırlanırken karşılaşılan en temel sorunlardan biri çok farklı ve yüksek maliyetli taleplerin makul bir pota içinde nasıl eritilerek karşı tarafa sunulacağı konusudur. Bu noktada ya taleplerin tamamına yakını taslağına yansıtılır ve herkesin gönlü alınmış olur. Talepler red edilecekse de karşı taraf masada red etsin denir. Ya da sendikanın yetkili organlarındaki kişiler bu teklif sahiplerini gerek ikna ederek gerekse de konumlarını kullanarak belli bir sistematik dahilinde teklifleri makul bir çerçeve ile sınırlandırırılar.

Müzakere öncesinde gerçekleştirilen planlama ve hazırlık süreci müzakerenin en hayati kısımlarından biridir. Tarafların hazırlık aşamasını etkin bir şekilde değerlendirmeleri müzakere sürecindeki başarılarını etkileyen önemli etkenlerden biridir (Özarallı, 2015, s.139).

Müzakere öncesi yapılan iyi bir hazırlık müzakereciye pazarlık masasında stratejik bir avantajlar sağladığı görülmüştür. İyi bir hazırlığın müzakerelerde mutlak başarıyı getireceğinin garantisi yoktur ancak, kötü yapılmış bir hazırlığın sonunda başarısızlığın gelmesi neredeyse kesindir.

2.2. İşveren Tarafının Hazırlık Çalışmaları

Zamanlama açısından işvereni yahut işveren üye ise işveren sendikasını sınırlayan bir düzenleme olmasa da işveren tarafı da toplu müzakereler başlamadan önce gerekli çalışmaları yapmak zorundadır. İşveren temsilcileri toplu iş sözleşmesinin uygulanmasında ortaya çıkan sorunları süreç içinde tespit ederek bunları toplu müzakere masasında dile getirebilmektedirler. Ancak işveren tarafının esas çalışması işçi sendikasının yapmış olduğu çağrıdan sonra olacaktır. İşçi sendikası çağrı ile birlikte yeni dönem toplu iş sözleşmesi için teklif taslağını da gönderdiği için değerlendirmeler ve karşı teklifler bu taslağına göre hazırlanacaktır. İşveren geçmiş dönemin muhasebesini yaparken gelecek dönem için de hem maliyet, hem hedefler yönünden gerekli değerlendirmeleri yapacaktır.

Kamu kurumları için kar-zarar mevhumları ön planda olmasa da etkin ve verimli çalışma kamu kurumları için de bir zorunluluktur. Aksi bir düşünce kamu işçisi için negatif bir düşüncenin oluşmasına ve giderek kamudaki işçi sayısının azalmasına neden olacaktır. Özel sektör işverenleri ise hem kar-zarar muhasebesi yapacak hem de büyüme planları dahilinde yeni stratejiler

oluşturacaktır. Bu noktada her ne kadar maliyet hesapları yapılacaksa da asıl önemli olan huzurlu bir iş ortamının sağlanması, verimliliğin artması ve karşılıklı diyalog olmalıdır.

3. TOPLU MÜZAKERE MASASI

Toplu müzakere masasının ilk günü yer gün tespit tutanağı ile taraflar arasında tespit edilir. İlk müzakere günü tespit edilirken toplantının mekânı yani yapılacak yeri de tespit edilir. Böylece ilk toplantı mekanının ev sahibi de belli olmuş olur. Toplu müzakere masasının fiziki durumu her ne kadar toplu sözleşmenin imzalanmasında esaslı bir faktör olmasa da önemli bir ayrıntı olma özelliğine sahiptir. Toplantıya kaç kişinin katılacağı masanın büyüklüğü ile yakından alakalı bir konudur. Küçük bir masaya kalabalık bir heyeti yerleştirme telaşı, yer bulma, sandalye bulma gibi lüzumsuz faaliyetler heyetteki bazı katılımcıların konsantrasyonunu bozabilir. Dolayısıyla toplantıya katılacak temsilcilerin sayısının önceden tespit edilerek buna uygun bir ortamın sağlanması gerekir.

Toplu müzakere masasında gereğinden fazla eşya, yiyecek ve içecek ile doldurulması da zaman zaman sıkıntılara neden olabilmektedir. Bunu önlemek için de misafirperverlik anlayışı ile uygun ortamda çalışabilme anlayışının uyumlu hale getirilmesi gerekir. Masanın kalabalık olması hem dikkati dağıtabilmekte hem de ufak tefek kazalara neden olabilmektedir. Müzakere masasında yeteri kadar kâğıt kalem ve bir iki tane de hesap makinesinin bulunması da ihtiyaca cevap verebilecektir.

Müzakere masasında güncel İş Kanunları, Türk Borçlar Kanunu, TİSGLK Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gibi ilgili Kanunların da bulunması gerekir. Bu kanunların hepsi her zaman lazım olmayabilir ancak ihtiyaç duyulduğunda da bunların el altında bulunması gerekir.

Katılımcıların toplantı masasında oturuş şekilleri de masadaki müzakerelerin seyrine etki etmektedir. Masanın bir kısmının yüksek bir platforma konmuş olması ve masanın bu kısmının sadece bir tarafça doldurulmuş olması da en azından nezaket kurallarına uymayacaktır. Bu takdirde en iyi çözüm yolu masanın bu kısmının boş bırakılmasıdır. Heyet başkanları karşı karşıya ve diğer katılımcılar da heyet başkanlarının yanına sıralanmaları en iyi çözüm yollarından biridir.

Toplu müzakere masasında ikramların bulunması da müzakerecileri zaman zaman zor durumda bırakmaktadır. İkram faslında herkesin aynı anda bunu yerine getirmeleri en mantıklı yollardan biridir. Aksi halde konuşurken birine söz verip ağzı doluyken konuşması veya bir süre beklenilmesi de müzakere masasının insicamını bozmaktadır. Ayrıca sık olmasa da katılımcılardan bazılarının müzakere esnasında sakız çiğnemeleri söz konusu olabilmektedir.

Muhatabı dikkate almamak, küçümsemek amacıyla dahi yapılsa bu tarz bir hareket en azından bireyin kendisine olan saygısını zedeler. Dolayısıyla masa ve katılımcılar bir bütün olarak en iyi kompozisyonu oluştururken birbirlerinin hakkını muhafaza etmek zorundadırlar. Masa örtüsünün beyaz olması, masaya çiçek konulması, ışığın geleceği yeri ayarlayarak oturma ve katılımcıların kılık ve kıyafetleri de müzakere masasının başarısını etkileyen ayrıntılar olarak sıralanabilir.

4. AÇILIŞ KONUŞMASI

İyi bir açılış konuşması da başlayacak olan toplu sözleşme müzakerelerinin temellerinin sağlam atılması anlamına gelecektir. Ancak müzakerelerde açılış konuşmalarından önce bir temsilcinin moderatörlük görevini üstlenmesi gerekir. İyi bir moderatör hem başlangıçta hem de devam eden süreçte gerektiğinde müdahale edebilecek ve gerektiğinde birçok tartışmanın önüne geçebileceği gibi lüzumsuz ikili atışmaları da önleyebilecektir. Dolayısıyla açılış konuşmasında önce bir kişinin moderatör olarak seçilmesi veya bu durumun kendiliğinden ortaya çıkması iyi bir müzakere süreci için vazgeçilmez bir yöntemdir. Moderatör öncelikle kendinden başlayarak herkese söz hakkı verip kendilerini kısaca tanıtmalarını istemelidir. Birçok müzakereler yıllardır yapılıyor olsa dahi yeni dönemde müzakere heyeti kısmen veya tamamen değişebilmektedir. Müzakere heyetinin aynı kaldığı durumlarda dahi bazı katılımcıların görevleri ve unvanları değiştiğinden herkesin kısaca kendisini tanıtmayı iyi bir başlangıç olacaktır.

Müzakerelere başlarken güçlü bir açılış yapmak, müzakerelerin seyri için önemli bir husustur. Tarafların birbirinden alacakları ilk izlenimler müzakere sürecinde mutlaka etkili olacaktır (Özarallı, 2015, s.141). Başlangıçta oluşturulacak olumlu bir atmosferin sonraki aşamaları da olumlu yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır (Dereli, 1986, s.98).

Taraflar yapacakları açılış konuşmasına önceden hazırlanmaları yahut kısa kısa notlar alarak başlamaları açılış konuşmasının karşı taraf üzerinde bırakacağı etki açısından oldukça önemlidir. Toplu müzakeresi yapılan işyerindeki işçi sayısı, ortalama brüt yahut net ücretleri, kurumun kâr zarar durumu, bir önceki müzakerelerde yapılan yahut gerçekleştirilemeyen hedefler ve yeni dönem beklentiler iyice harmanlanarak bir açılış konuşması yapılmalıdır. Karşı tarafı itham edici yahut kışkırtıcı söylemlerden özellikle ilk konuşmalarda kaçınılmalıdır. Çoğu zaman açılış demek müzakere sürecinde bir araya gelebilecek en yüksek katılım anlamına geldiği için taraflar söylenecek her şeyi o toplantı da söylemek isterler. Oysaki açılış konuşması esasen bir selamlama, bir tanışma olduğundan konunun esasına çok girmemek en doğru yöntemdir.

İlk toplantıda izlenecek prosedürler, toplantılar için mevcut imkânlar, toplantıların zamanlaması, toplantılarda yetkili temsilcilerin kimler olacağı, tartışılacak sorunların sırası, ne gibi tutanak ve kayıtlar tutulacağı, (Dereli, 1986, s.98) yeni dönemde nasıl bir yöntem izleneceği, toplantıların ne sıklıkla yapılacağı ve teklif taslağı üzerinde genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra ilk oturum sonlandırılır. İlk oturum da genellikle birkaç madde üzerinde mutabakata varılarak yeni toplantı için tarih belirlenir ve toplantı sona erdirilir.

5. MÜZAKERELERDE KULLANILAN ÜSLUBUN ÖNEMİ

Toplu müzakere masasında en zor konulardan biri de kullanılacak dilin ayarının iyi seçilmesi ve bunun tüm müzakere boyunca muhafaza edilebilmesidir. Eskilerin ifadesi ile üslub-u beyan, aynıyla insandır. Bu nedenle karşı taraf üzerinde bırakılan ilk izlenimde vücut dili ve kullanılan üslup büyük önem taşımaktadır. İlk dakikalardaki davranışlar ya mükemmel bir başlangıca ya da hızlı bir sona neden olabilir. Müzakereci kafasında notlar almalı, karşı tarafın söylediklerini, fikirlerini bir köşeye yazmalıdır. Daha sonra bunlardan bahsetmeli, karşısındakini ne kadar iyi dinlediğini ve detaylara verdiği önemi göstermelidir. İyi bir iletişim, karşı taraftakini dinleme ve onu dinlediğini hissettirmeyi de kapsar. Karşı taraf gözlemlenmeli, tarzı ve fikirleri çözülmeye çalışılmalıdır (Kart, 2013, s.515).

Başlangıçta ortam sakin, dil güzel, gülümsemeler bol olsa da toplantı sayısı artıp sona yaklaştıkça bu durum çoğu zaman değişmektedir. Bu durumda dahi tarafların, seçtikleri kelimelere dikkat etmeleri, ses tonlarını kontrol etmeleri kendileri için de oldukça önemlidir. Tartışmaların hararetlendiği ortamlarda bir başka temsilcinin araya girerek konuyu değiştirmeli veya müzakereye ara verip çay, kahve içmek yerinde bir uygulama olacaktır. Tezlerde ısrar edilmesi halinde iki testinin çarpışması sendromu yaşanacaktır. Testilerden biri kırılacak diğeri kırılmasa da çatlayacaktır. Dolayısıyla amaç testileri sağlam tutmaksa çarpışmayı önlemek öncelikli hedef olmalıdır. Müzakere esnasında savunulan konuda yüzde yüz haklı olursa da karşı tarafın konuya yaklaşımı negatif ise durumu bir sonraki toplantıya ertelemek daha makul bir çözüm yoludur. İsrarla kendi savını ileri sürüp karşı tarafı savunmaya itmek elde edilecek neticeyi de riske atabilir. Konuyu bir sonraki toplantıya ötelemek karşı tarafa düşünmek için bir zaman tanıyacağı gibi bir sonraki toplantı da daha rahat kabul etmesi için uygun bir ortam da sağlanmış olacaktır.

Karşı tarafın ileri sürdüğü bir maddeyi kabul ederken de aynı nezaket kurallarına uymak sonraki maddeler için olumlu bir atmosfer oluşturacaktır. Açılacak olan kapı yeni maddeler için de bir umut ışığı olacaktır. Denildiği gibi bir hediye vermedeki tavır ve üslup, hediyeden daha önemlidir.

Toplu müzakerelere katılan temsilciler zaman zaman rol çatışması da yaşamaktadırlar. Özellikle sendika başkan ve yöneticileri müzakere masasında sendikalarının birer temsilcisi iken bir başka toplantıda en üst düzeydeki siyasilere yapılan müzakerelerde de sivil toplum kuruluşunun bir temsilcisi sıfatına sahip olabilmektedirler. Bu tür farklı ortamlarda kurulan ilişkiler zaman zaman toplu müzakere masasına da yansiyabilmektedir. Müzakere masası dışında oluşmuş olan ikili ilişkiler müzakere masasına taşınmakta ve buradan da bir netice elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu tarz ilişkiler neticesinde temsilcilerden bir kısmı diğer tarafı yok sayma, küçük görme veya sorunu başka bir platformda çözebilirim görüntüsü vermeye sebep olabilmektedir. Bu tarz yaklaşımlar masadaki müzakerenin insicamını ve ciddiyetini tehlikeye atabilir. Bu tarz bir havanın oluşması halinde temsilciler hiçbir maddeyi görüşmek istemeyebilirler. Dolayısıyla müzakerelerde her şey masada çözülecekmiş gibi müzakerelere devam edilmeli tıkanıklık yaşandığında alternatif çözüm yolları aranmalıdır.

6. TEKLİFLER ÜZERİNDE GÖRÜŞME

6.1. Masaya İyi Niyetli Oturulması

Toplu müzakere masasına oturan tarafların öncelikli olarak iyi niyetli olmaları ve işi bitirme amacıyla oturmaları gerekir. Masaya oturan tarafların niyeti müzakere sürecinin nasıl yürüyeceğini de belirler. Taraflardan biri veya her ikisi de müzakere etmede bir fayda görmüyorsa uyuşmazlık tutanağı tutularak müzakereler sonlandırılır. Ancak müzakere yapılacaksa o takdirde tarafların bunu masada göstermeleri, hal ve hareketlerine yansıtmaları, sözlerinde de bunu belli etmeleri gerekir. Bu noktada en zor durumlardan biri bir tarafın müzakere isteği varken karşı tarafın buna yanaşmama ihtimalidir. Bu takdirde müzakere yapmak isteyen taraf oldukça zorlanacaktır. Ancak, ipleri hemen koparmak yerine müzakereye devam etmek ve karşı tarafı ikna için belli bir süre çaba göstermek daha rasyonel bir yoldur. İlerleyen zamanlarda müzakereye mesafeli olan taraf ikna olarak başta gönülsüz de olsa müzakerelere devam edebilir.

6.2. Tekliflerin Tasnif Edilmesi

Toplu müzakerenin hazırlık aşamasında toplanan teklifler belli bir mantık süzgecinden geçirildikten sonra resmi teklif haline getirilir. İşçi sendikasının merkez yöneticileri bu noktada ciddi bir ikilem ile karşı karşıya kalırlar. Tabandan gelen tüm teklifleri teklif taslağına yansıtmaları ne kadar zorsa bu teklifleri elimine etme metotları da o kadar zor olacaktır. Hem tabanı küstürmemek hem de masaya her şeyi getirmemiş olmak için bir denge politikası izlemek zorunda kalacaktır. Tüm ülke sathına yayılmış olan bir

kurumda örgütlenme varsa şubelerin getirdiği teklifler arasında da bir seçim yapmak ve bu seçimi yaparken bir denge gözetmek gerekecektir.

Teklifler elimine edilirken iki yol takip edilebilecektir. Birinci yol hemen hemen her şeyi teklif edip masada bu tekliflerin red edilmesi yoludur ki güçlü sendikaların tercih etmediği bir yoldur. İkinci yol ise gelen teklifleri belli kriterler ışığında elimine ederek teklif taslağı hazırlama yöntemidir. Merkezi güçlü, başkanı dirayetli ve sendikasına hâkim olan yöneticiler ise elimine işini ta işin başında yapmaktadırlar. Bazı tekliflerin neden kabul görmeyeceği temsilcilere anlatılmakta ve kendi tabanını ikna ederek çok az gölge taleple teklif taslağı hazırlanmaktadır.

Yıllardan beri devam eden toplu müzakerelerde taraflar zaman içinde birbirlerini iyice tanımaktadırlar. Hangi tekliflerin kabul göreceği hangi tekliflerin de red edileceği bilinmektedir. Dolayısıyla tabanı küstürmeden tekliflerin elimine edilmesi işlemi rasyonel bir gerçekliğe dayanmaktadır. Tabandan çok ısrar gelmesi halinde ise talepler teklife yansıtılmakta ve toplu müzakere masasında müzakereye açılabilmektedir. Çok fazla teklif ile gelmek ne kadar yerinde değilse teklif tasarısını çok dar tutmak hiç gölge teklif vermemek de uygun bir tarz değildir. Bazı maddeler müzakere masasında müzakerenin seyrinde feda edilir nitelikte maddelerdir. Taraflar birbirlerine iyi niyet göstergesi olarak bu maddelerden vazgeçtiklerini dile getirip müzakerelerin yeni bir heyecanla devam etmesine katkı sunarlar.

Ancak bazen uzun ve iddialı bir talep listesinin başkaca faydaları da vardır. Bu sayede, söz konusu talepleri ortaya atan taraf, gerçek ve kabul edilebileceği asgari taleplerini gizleyip diğer tarafı devamlı olarak “tahmin etme” konumunda bırakabilir. Bu nokta pazarlık stratejisinin önemli bir unsurunu teşkil etmekte, bu sayede pazarlık ve manevra için geniş imkanlar doğmakta ve bazı konularda kazanılan tavizlere karşılık bazı taleplerden vazgeçilebilmektedir (Dereli, 1968, s.190).

Sendika liderleri üyelerini makul ölçüler içinde memnun edebilmek için gereken talepleri ileri sürebilmeli ve taviz koparabilmelidirler; ancak, taleplerini üyelerin arzulamadığı bir greve sebep olacak kadar da yüksek tutmamalıdır. Bilindiği gibi grevler işçiler için genellikle arzuya şayan değildir. Sık başvurulmuş grevler işçi müessiriyetinde ve moralinde çöküntüye sebep olabilir (Dereli, 1968, s.186). Elden ağza yaşayan bir işçinin kurulu düzenini riske atması rasyonel de gözükmemektedir.

Tarafların teklif getirmedikleri maddeler öncelikli olarak görüşülür ve kabul edilerek tutanak altına alınır. Daha sonra maddeler idari ve parasal olmak üzere iki bölüme ayrılır. İdari maddeler üzerindeki görüşmeler bittikten sonra parasal maddelere geçilir. Dolayısıyla toplu müzakere görüşmelerinin verimli biçimde seyredebilmesi için, en az ihtilaf doğuracak nitelikteki maddelerin öncelikli görüşülmesinde yarar vardır (Dereli, 1986, s.98).

Sendikaların ücret artışına ve parasal konulara ilişkin talepleri genellikle çözümü en güç sorunlar olarak ortaya çıkarlar ve çoğu zaman da toplu iş uyuşmazlığına konu olurlar. Dolayısıyla, çözümü güç parasal konuların toplu görüşmelerde son aşamalara bırakılması yerinde bir uygulama olur (Dereli, 1986, s.98).

Belirtmek gerekir ki son dönemde sendikaların bir zam müessesesi olarak görülmesi negatif bir izlenim bırakmaktadır. Özellikle kamudaki örgütlenme ve Amerikan sendikacılığının da etkisi ile “ücret sendikacılığı” ciddi bir etkinlik kazanmıştır. Esasen işçi sınıfı için ciddi bir sıkıntının yaşanması da bu ilkenin dışına uzun yıllar çıkılmamış olmasında da yatmaktadır. Çok küçük bir kesimin temsilcisi durumuna düşen işçi sendikaları kendi üyeleri dışında kalan devasa bir kitleyi kapsama almadıkları gibi bu kitlenin sorunlarıyla da ilgilenme ihtiyacı duymamışlardır.

Ağırlıklı olarak ücret sendikacılığında kalan işçi sendikaları, pazarlık aşamasında güçlerini artırmak amacı ile toplu pazarlık düzeyinin mümkün olduğunca makro düzeyde kalmasını istemektedirler. Toplu pazarlığın makro düzeyde ele alınması, çoğu zaman işletmenin veya işyerinin özelliklerinin göz ardı edilmesini gerektirmekte, işyerine ve işçilere yabancı dolayısıyla da işverenle bir araya gelemeyen çoğu zaman işyerine veya işletmeye yabancılaşmış bir sendikacılık anlayışını da beraberinde getirmektedir (Başbuğ, 2015, s.146).

Sendikaların ücret sendikacılığı modelini bir kenara bırakarak, araştırmacı geliştirmeci işletme yapısını da göz önünde bulunduran ilerleyici, demokratik hak ve tutumları geliştirici yeni bir yapı, yeni bir ivme kazanmak zorundadırlar. Sendikalar faaliyet alanlarını çeşitlendirerek; çevre politikalarından tüketici haklarına kadar her alanda etkin olmaları gerekmektedir. Sendikalar kendi etraflarında kümelenmiş gruplarla beraber toplumun tüm kesimlerini temsil eden politikalar üreterek hem inandırıcılıklarını artıracak hem de sempati kazanacaklardır. Sendikaların da artık teori üretmekten, üretilen teorileri hayata geçirme aşamasına geçmeleri gerekmektedir (Kılıç, 2015, s.31).

Özellikle idari maddelerde teklif hazırlanırken günün değişen şartları mutlaka dikkate alınmalıdır. İş hukuku çok dinamik olduğu için bir toplu iş sözleşmesi süreci içerisinde kanunlarda birçok değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişikliklerin takip edilerek teklif tasarılarına mutlaka yansıtılması gerekir. Aksi takdirde müzakerenin karşı tarafı bunu dile getirmeyebilir. Kanunlarda meydana gelen değişmelerin mutlaka takip edilmesi her iki tarafın da işini kolaylaştıracaktır. Bir tarafın atladığı bir konuyu diğer taraf tespit edecek ve yeni dönem toplu iş sözleşmesi içerik olarak mevzuata uygun hale gelecektir. Teklif verilmeyen idari maddelerin de her toplu sözleşme döneminde okunarak gözden geçirilmesi gerekir. Çoğu zaman bazı maddelerde teklif

olmadığı gerekçesiyle madde iyice tetkik edilmemekte ve varsa içindeki hatalı yazımlar yıllar boyu aynı kalmaktadır.

Toplu müzakerelerde bir başka önemli konu ise maddeler içinde yapılan atıfların önemidir. Özellikle toplu iş sözleşmesinden bir madde çıkarılırken veya bir madde eklenirken numaralandırma yeniden yapılacağı için şayet toplu sözleşme içinde bir başka maddeye atıf varsa bu takdirde bu maddenin içinin de mutlaka düzeltilmesi gerekir. En iyi yöntemlerden biri toplu müzakerelerde tüm maddeler üzerinde mutabakat sağlanmışsa iki veya üç uzmanın oturup toplu iş sözleşmesini tek tek okuyup tutanakların doğru bir şekilde toplu iş sözleşmesine derç edilip edilmediğini kontrol etmeleridir. Bu okuma esnasında da gerekli düzenlemeler ve redaksiyonlar kendiliğinden gündeme gelecek ve gerekli düzeltmeler buna göre yapılacaktır.

İdari maddeler ve parasal maddeler konusunda tek bir işyeri için müzakere yapılıyorsa maddenin kabulü halinde sadece maliyeti gündeme gelecek grup toplu iş sözleşmelerinde ve kamudaki müzakerelerde emsal olma hali söz konusu olabilmektedir. Bir başka ifade ile bir kurum için yapılan bir düzenleme hiç ilgisi olmayan bir görüşmede masada teklif olarak ortaya çıkabilmektedir. Emsal gösterilerek müzakerelerde farklı bir aşamaya geçme hali ortaya çıkabilmektedir. Spesifik ve haklı gerekçeler olmadıkça kurumlar arasında ciddi ayrımlar yapmamak gerekir. İşkolunun ve işyerinin kendine has zorlukları ve özellikleri her ne kadar dikkate alınacaksa da bunun emsal teşkil edip etmeyeceği mutlaka değerlendirilmelidir. Sendikaların özellikle aynı konfederasyona bağlı sendikaların kendi aralarındaki iletişimden dolayı hızlı bir şekilde gelişmelerden haberdar olacakları için konu hassasiyet arz etmektedir. Öte yandan konfederasyonlar arasında da denge gözetmek gerekmektedir.

6.3. Kazanılmış Hak Kavramı

Toplu müzakere masasına getirilen tekliflerde işçi sendikaları genellikle kazanılmış hak kavramı ile hareket etmekte ve mevcut hiçbir kazanımdan geriye adım atmamaktadırlar. Kazanılmış haklar bir eşik olarak kabul edilmekte ve yeni haklar bunun üzerine bina edilmektedir. İşçi sendikası için rasyonel gibi görünen bu tutum tarafların özerkliğini zor durumda bırakmaktadır. İşçi sendikası esasen tabanına nasıl hesap vereceğini düşünüp hareket etmektedir.

Kazanılmış hak kavramı eski yasa zamanında, onun bir hükmüyle tanınan, yeni yasanın aksine hükümlerine rağmen muhafaza edilen haktır. Diğer bir tanımla, eski yasanın, yeni yasa zamanında da etkisini sürdürmesine; bu şekilde bir hukuk kuralının yürürlüğü sırasında o kurala uygun bir surette bütün sonuçlarıyla birlikte edinilen hakka kazanılmış hak denir (Mollamahmutoğlu, 2000, s.564).

Mevcut toplu iş sözleşmesi, yenisinin yürürlüğe girmesi ile birlikte bütün hükümleriyle ortadan kalkar. Böylece yeni toplu iş sözleşmesi düzen ilkesi çerçevesinde işlem görmüş olur. Diğer bir deyişle, eski sözleşmenin hükümleri işçi lehine kazanılmış hak oluşturmazlar. Aksi takdirde, her yeni toplu iş sözleşmesinin mutlaka işçiler lehine daha avantajlı hükümler ihtiva etmesi gerekir ki, bu görüş toplu iş sözleşmesi sistemi ile bağdaşmaz.

Her sözleşme bir pazarlık sonucu imzalanır ve günün ekonomik koşulları, işverenin kârlılık durumu ve ödeme gücü göz önüne alınarak bir anlaşmaya varılır. Bu anlaşma bazen işçiler için eski sözleşmeye göre elverişsiz şartlar da ihtiva edebilir (Reisoğlu, 1986, s.112). “Özerklik ilkesi yeni toplu iş sözleşmesiyle getirilen her türlü hakkın önceki toplu iş sözleşmesinden ayrık olabileceğini belirtmek için kullanılır. Başka bir anlatımla bazı haklar geriye bazı haklar ileriye yönelik düzenlenebilir. Önceki toplu iş sözleşmesinde verilen bir hak yeni toplu iş sözleşmesinde ortadan kaldırılabilir. Dolayısıyla kapsadığı maddeler itibarıyla da özerktir. O halde yasaya aykırılık bulunmamaktadır. Yakınma konuları sendika aracılığıyla yeni toplu iş sözleşmesinin müzakere safhasında ele alınır. Gerekliyse düzeltilir. Hukuki yol budur.” (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 02.12.2009, E: 2009/33837; K: 2009/32939.) (Topalhan, Bayat ve Güler, 2016, s.8).

Dolayısıyla taraflar masaya otururken kazanılmış haklar dahil tüm hakların, tüm maddelerin masada görüşülebileceğini teorik olarak kabul etmek zorundadırlar. Yıllardan beri uygulanmakta olan maddeler üzerinde taraflar tekrar müzakere etmeden eski şekliyle kabul edip yeni maddelere geçerler. Ancak, bazı maddeler işçi sendikası için bazı maddeler ise işveren için değişmesi gerekiyorsa bu takdirde karşı tarafın anlayışlı davranarak çözüme katkı sunması gerekir.

6.4. Toplu Müzakerelerde İşbirliği Yapılması

Toplu müzakere masasında işçi sendikası teklif hazırlarken aynı işkolundaki diğer toplu iş sözleşmelerindeki hakları da gerekçe göstererek yeni taleplerde veya artış talebinde bulunmaktadır. Ancak bu durum bir süre sonra ayrı işkolundaki toplu iş sözleşmeleri esas alınarak teklif hazırlanmasına kadar gidebilmektedir. Bundan dolayı her toplu iş sözleşmesini kendi işkolunun özellikleri dikkate alarak değerlendirmek gerekir. Her kurumun bütçe imkânları ve mali durumu göz önüne alınarak teklif hazırlamak gerekir. Ayrıca kendi toplu iş sözleşmesindeki lehe hükümleri dikkate almadan diğer toplu iş sözleşmelerindeki farklı hükümleri talep etmek de kendi içinde tutarlılık arz etmeyecektir.

Aynı işkolunda bazı işyerlerinde örgütlenme olmadığı zaman ciddi haksız rekabet ortamı ortaya çıkmaktadır. Örgütlenme imkânı bulunmadığı zaman örgütlü olunan işyeri veya işyerlerinde yapılacak olan toplu iş sözleşmelerinde

bu duruma mutlaka dikkat etmek gerekir. Bu açık verimlilik ve iş birliği yolu ile çözülebilir. Aksi takdirde maliyetlerdeki artış bir şekilde giderilemediği takdirde istihdamda daralma meydana gelebilir ki bu takdirde sadece istihdam daralması yaşanmayacak bununla beraber işçi sendikası da üye kaybedecektir. Hiç şüphesiz sendikalaşma demek sadece maliyet demek değildir. Ancak, sendikalaşma ile birlikte maliyetlerin yükselmesi de kaçınılmazdır.

Bundan dolayı öncelikle işyerine sahiplik duygusu ortak bir ilke olarak herkesçe benimsenmelidir. Bu ilkeyi sendikalar daha çok içselleştirmelidirler. Çünkü sendikanın varlık nedeni işyeridir. Bu anlayış belki işbirlikçi diye hafife alınabilir ama bundan sonra yapılacak en mantıklı yollardan biri de budur. İş birliği kelimesinin zaman içinde aldığı anlam siyaseten menfi bir özellik taşıyor olabilir. Ancak iş dünyasında iş birliği bugün kaçınılmaz olarak tercih edilmesi gereken en etkin yoldur. Esasen bu kavrama yıllar önce işçilerin yüklediği anlam da bu yöndedir. İstanbul Demir ve Madeni Eşya İşçileri Sendikası'nın matbu ilk tüzüğündeki (1947 Tan Matbaası) önsözde şöyle denmektedir: "Bir milletin refahı, yaptığı istihsalin derecesi ile ölçülür. Çok istihsal elde etmek için de iş hayatının tanzimi gerekir, iş hayatının düzen içinde gelişmesinde sendikamızın da rolü olacaktır... Gayemiz, işverenlerle mücadele etmek değil, bol istihsal ve işçinin refahı yolunda onlarla iş birliği yapmaktır" (Sülker, 2004, s.93). O zamanki ifadelerin bugün için de geçerli olduğu rahatlıkla söylenebilir. Hatta bugünün küresel dalgaları karşısında sendikaların ayakta kalabilmeleri için iş birliği ve uzlaşma kültürüne daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Selamoğlu'nun ifadesi ile: "Sanayileşmiş Batı ülkelerinde işçi sendikalarının sahip oldukları gücü koruyabilmeleri, ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmelere hızla uyum sağlayabilmeleri öncelikle endüstri ilişkileri sisteminin tarafları arasında iş birliğini zorunlu kılmaktadır" (Selamoğlu, 1995, s.116).

Yaşanan bütün bu küresel dönüşümler, rekabet gücü olan işyerlerinin yaratılmasından endüstri ilişkilerinde yeniden yapılanmaya, tavizci pazarlıklardan ortak çıkarlara, sendika-işveren iş birliği ve diyaloguna, sendikalar dışında insan kaynakları yönetimine bir dönüşüm eğilimi ortaya çıkarmıştır (Kocabaş, 2004, s.50). Bu dönem için sendikaların değiştiğini söylemek de oldukça güçtür. Cılız kıpırdanmaların olduğunu kabul etmekle beraber genel tablo için olumlu yorumlar yapmak fazlaca iyimser bir tutum olacaktır.

İş birliği kavramının günümüzdeki anlamı zaman zaman rahatsız edici bulunabileceği gerçeğinden hareket edilirse bunun yerine "sosyal diyalog" kavramı da kullanılabilir. Sosyal diyalog, genel olarak demokratik siyasi rejimi benimsemiş ülkelerde işçi işveren örgütlerinin toplumda yer alan organize olmuş çıkar grupları ile birlikte temel ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi ve uygulanması sürecidir (Işığışık, 1997, s.43). Nitekim son yıllarda yapılan birçok eğitim ve sendikal faaliyetlerin temelinde sosyal diyalog

anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Hem ILO hem AB yardımlarında ki temel hedeflerden biri de sosyal diyalogun geliştirilmesidir. Böylece birlikte var olma kültürü aşılacağı gibi tarafların müzakere masası dışında da birbirlerini tanımaları, birbirleriyle birlikte var olmanın kaçınılmaz olduğu düşüncesini de kabul etmeleri daha kolay olacaktır. İş birliği kavramına (sosyal diyaloga) gereken önem verilmeli ve iş birliği ile sendikanın işveren ile ortak hareket etmesine başka anlamlar yüklenmemelidir. Saltsjöbaden ruhu ile (toplu sözleşme ortaklığına dayalı İsveç modeli) hareket edilmesi gerekmektedir (Ünsal, 1997, s.219).

Bu yaklaşımla beraber hem sendikalar kazanacak hem de işveren kazanacaktır. Uluslararası ve ulusal deneyimler göstermiştir ki, sosyal taraflar arasında, üzerinde uzlaşılarak yapılan ekonomik programlar başarıya ulaşmıştır. Diğer taraftan, sosyal taraflar arası iş birliği yaklaşımının, işletme düzeyine indirgenmesi ile firmaların rekabetinde, iş ortamının kalitesinde ve işçilerin verimliliklerinde gelişmeler sağlanmaktadır (Baydur, 2000, s.540).

Mesleki tecrübe de iş birliği tarzı davranışlar açısından önem taşımakta olan bir değişkendir. Tecrübe sahibi kıdemli yöneticilerin iş birliği davranışını en yoğun sergilemekte olan grup olduğunu göstermektedir. Yöneticinin mesleki tecrübesindeki artış, onun gereksiz çatışmalar yerine önemli konularda iş birliğine giderek vaktini gereksiz sorunlara harcamamasını sağlarken tecrübe kıdemli yöneticilere bu uygunluğu vermektedir (Demirpolat, 2008, s.168).

6.5. Müzakerelerde İmkânsız Tekliflerin Sunulmaması

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır. Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak kararlar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur (Kart, 2013, s. 504).

Toplu müzakere masasına getirilen tekliflerin ifa edilebilir ve imkânlar dâhilinde olması gerekir. Bundan da öte masaya getirilen tekliflerin kanuna uygun ve yürürlükte bulunan yasalara da aykırı olmaması gerekir. Bilindiği üzere toplu iş sözleşmeleri özel hukuk sözleşmesi olduğundan dolayı genel olarak 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 26 ve 27. maddelerinde düzenlenen sözleşme yapma serbestisi ve sınırlarına tabidirler. Toplu iş sözleşmesinin tarafları; 6356 sayılı STİSK'nun 33. maddesinin 5. fıkrasında belirlenen koşullara ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 26 ve 27. maddelerine uymak şartıyla toplu iş sözleşmesinin kapsamını özgürce belirleme hakkına sahiptirler. Türk Borçlar Kanunu'nun 26. maddesine göre

“Taraflar, bir sözleşmenin içeriğini kanunda öngörülen sınırlar içinde özgürce belirleyebilirler.” Aynı Kanunun 27. maddesinde ise “Kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan sözleşmeler kesin olarak hükümsüzdür. Sözleşmenin içerdiği hükümlerden bir kısmının hükümsüz olması, diğerlerinin geçerliliğini etkilemez. Ancak, bu hükümler olmaksızın sözleşmenin yapılmayacağı açıkça anlaşılırsa, sözleşmenin tamamı kesin olarak hükümsüz olur” şeklinde düzenlemelere yer verilmiştir.

Türk Borçlar Kanunu’nun bu maddelerinden de anlaşıldığı üzere taraflar, toplu iş sözleşmesini bağtarken Kanun dairesinde kalmak koşulu ile serbestçe hareket edebileceklerdir. Ancak Kanunlarca yasaklanmış veya kanuna muhalefet teşkil edecek hükümler ile ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan hükümler toplu iş sözleşmesine konulamayacaktır. Aynı doğrultuda 6356 sayılı STİSK’nun “Toplu iş sözleşmesi ve çerçeve sözleşmenin içeriği” başlıklı 33. maddesinin 5. fıkrasında “Toplu iş sözleşmeleri ve çerçeve sözleşmeler, Anayasaya ve kanunların emredici hükümlerine aykırı düzenlemeler içeremez” hükmü bulunmaktadır. Bu iki ana kriterin ışığı altında taraflar toplu iş sözleşmesini özgürce toplu iş sözleşmesinin özerkliği ilkesi çerçevesinde bağtlayabilirler.

Toplu iş sözleşmesinin özerklik sınırları kanunlarda açıkça belirtilmemiş olsa da amaç ve konu bakımından hem 1982 Anayasasının 53. maddesinde, hem de 6356 sayılı Kanunun 1. maddesinde hüküm altına alınmıştır. Dolayısıyla müzakerelerde getirilen tekliflerde bu hususlara özellikle dikkat etmek gerekir. Zaman zaman teklif sahibi olan taraf teklifin imkânsızlığını bilmekle beraber tabanı küstürmemek için teklifi masaya getirmektedir. Teklif kabul görmediği zaman da karşı tarafın bunu kabul etmediğini dolayısıyla taraf olarak tüm sorumluluklarını yerine getirdiklerini ifade ederek tabanı küstürmemiş olmaktadır.

Bazı teklif taslaklarında ise sendika baş temsilcileri için haftada bir gün izinli olmaları yani hiç çalışmamaları önerilmektedir. Haftalık sendikal izinler her toplu iş sözleşmesi için değişmekle beraber saatlik olarak verilmektedir. Haftanın bir günü hiç çalışmamayı teklif etmek uygun bir teklif olmadığı görülmektedir. Kamuda ise böyle bir teklifin bir karşılığı da bulunmamaktadır. İşe giren tüm işçilerin aynı gün sendikaya üye oldukları gerçeği sendikal faaliyetin büyük bir kısmını kendiliğinden çözmektedir. Günlük ortaya çıkabilecek sorunlar ise haftalık izin süreleri içinde rahatlıkla çözülebilmektedir.

6.6. Müzakerelerde Dik Durulması

Toplu müzakere masası bazen ciddi tartışmalara da sahne olmaktadır. Temsilciler masada birer birey olarak bulunsalar dahi her temsilci aynı

zamanda sendikasını yahut kurumun tüzel kişiliğini de temsil eder. Bundan dolayı kullanılan dil, tartışmalarda sergilenen tutum ve dile getirilen her söz hem bireyi hem de temsil ettiği kurumu bağlar. Bu açıdan müzakere masasına oturan her birey omuzunda iki ayrı yükü oturur. Hem kendisini en iyi şekilde temsil edecek hem de kurumunu. Müzakerelerde karşı tarafça dile getirilen her şeyi sineye çekip hiçbir tepki vermemek ne kadar yanlışsa her söylenen söze bir karşılık vermek de bir o kadar yanlış bir tutumdur. Gerekli yerde gereken tavrı sergilemek diklenmeden dik durmak gerekir. Bu tarz bir müzakere taktiği masada karşı tarafın da takdirini toplayacaktır.

6.7. Geçmiş Dönem Müzakerelerinin Etkisi

Sihhatli ve devamlı bir toplu pazarlık sisteminin gelişmesi, birçok senelerin geçmesine bağlı bir süreçtir. Toplu pazarlık, karşılıklı sabır ve tahammüle dayanan tavırların mevcudiyetini gerektirir (Dereli, 1968, s.199). Çok uzun yılların birikimine dayanan toplu müzakerelerde bu durum çoğu zaman bir avantaj olarak masaya yansır. Taraflar birbirlerini tanıdıkları için müzakereler samimi bir hava içinde geçeceği gibi birbirlerinin verecekleri tepkileri de tahmin edebilirler. Ancak, bazen bu durum negatif bir algının da oluşmasına neden olabilir. Önceki yıllarda yaşanan menfi olaylar toplu müzakere masasına tekrardan taşınabilir. Bu noktada hem açılış konuşmalarında hem de ilk müzakerelerde yeni bir sayfa açıldığından bahisle tarafların birbirlerine yaklaşımları yerinde bir tutum olacaktır. Aksi takdirde sürekli stres altında karşı tarafa yaklaşmak toplu müzakere masasındaki havanın da bozulmasına neden olabilir.

6.8. Toplu Müzakere Heyetinin Aynı Dili Kullanması

Toplu müzakere esnasında müzakere heyetinin tümünün aynı dili kullanması ve aynı amaç etrafında kenetlenmesi gerekir. Bazı konular bir kısım temsilciler için hayati öneme sahipken bazı temsilciler için çok önemli değilse bu durumun masada dile getirilmemesi ve masada heyetin kendi arasında tartışmaması gerekir. Özellikle hazırlanan teklif taslaklarının tümünün aynı içerikte olması gerekir. Bir temsilcinin elindeki taslak ile diğer temsilcinin elindeki taslak birbirinden farklı olması halinde müzakere masasında ciddi zorluklar yaşanacaktır. Bu durum ikili ilişkilerin derinlik derecesine bağlı olarak ciddi sorunlar oluşturmasa da müzakere heyetinin odaklanmasına engel teşkil edecektir. Dolayısıyla masada ki tüm teklif taslaklarının aynı olması, aynı dilin kullanılması ve tüm heyetin aynı amaç etrafında birleşmesi alınacak sonucu direkt etkileyecektir.

6.9. Toplu İş Sözleşmesinin İyice Okunduktan Sonra İmzalanması

Bu aşamada her ne kadar toplu müzakere sona ermişse de müzakere heyetinde imza atacak yetkililerin özellikle değişen ve yeniden yazılan maddeleri iyice tetkik ederek imza atmalarında fayda vardır. Toplu iş sözleşmesini hazırlayan tarafın çoğu zaman gözden kaçırdığı noktalar olabilir. Yanlış yazılmış, eksik yazılmış hususlar da olabilir. Tüm bunlar kasıtlı yapılmamış olsa dahi her iki tarafın da toplu iş sözleşmesinin son halini dikkatlice okuduktan sonra imzalamaları gerekir. Toplu iş sözleşmesi imzalandıktan sonra süreç içinde imzalanmış olan tutanakların da bir geçerliliği kalmamaktadır. Nihai belge toplu iş sözleşmesi olduğu için bütün bir sürecin anlamlı ve eksiksiz bir şekilde sonlandırılması için her iki taraf temsilcilerinin dikkatli bir okumadan sonra toplu iş sözleşmesine imza atmaları gerekir.

7. SONUÇ YERİNE ÖNERİLER

1963 yılı esas alınırsa yarım asrı geçen bir toplu müzakere tarihine ve birikimine sahip olan Türk Endüstri ilişkilerinin paydaşları; işçi sendikaları ve işverenler/işveren sendikaları yeni dönem müzakereleri için ciddi bir tarihsel birikime sahip olmuşlardır. Bu süreç kısa sürelerle akamete uğramış ve bazı dönemlerde geriye gidişler ve kısıtlamalara sahne olmuşsa da ciddi bir zenginlik elde edilmiştir. Özellikle 2012 yılında kabul edilen 6356 sayılı Kanun bazı ILO normları karşısında eksik kalsa da ciddi yenilikler getirilmiştir.

1963 yılında başlayan toplu müzakere süreci yıllar içinde büyük bir birikimi de beraberinde getirmiştir. Bu birikim toplu müzakerenin tarafları tarafından sonraki kuşaklara aktarılmış ve zengin bir müzakere kültürünün oluşmasına katkı sunulmuştur.

Ancak her toplu müzakere masası kendi atmosferini ve kendi şartlarını oluştursa da geçmiş yılların tecrübe ve birikimleri esas alınarak çeşitli çıkarımlar yapılabilir. Bu çıkarımların her toplu müzakere masası için bire bir uygulanacağını söylemek doğru olmasa da yol gösterme açısından faydalı olacaktır.

Belirtmek gerekir ki toplu müzakere masasının havasını solumak, o ortamda bulunmak, o ortam içinde yoğrulmak başlı başına paha biçilemez bir tecrübedir. Sadece teori ile yetinmek, teorik bilgilerle bu işi sürdürmek oldukça güç bir yoldur. Ancak ülkemizde ya akademide tam anlamıyla teorik bilgilerle donatılmakta ve saha kısmı eksik kalmakta yahut alandan gelenlerin saha tecrübesi çok iyi iken teori kısmı eksik kalmaktadır. Bu açıdan iyi bir müzakerecinin her iki yönden de kendini geliştirmesi gerekir.

Yürürlükte bulunan toplu iş sözleşmesi sona ermeden geniş katımlı bir hazırlık çalışması yeni dönem toplu sözleşme taslağının hazırlanmasında ciddi

katkı sağlar. Taslak çalışmalarında derlenen öneri ve istekler müzakere heyetince elimine edilerek teklif haline getirilmelidir. Tüm önerileri teklife yansıtma doğru ve yerinde bir yol olmadığından asıl teklif ve önerilerin bir kısım gölge taleplerle birlikte hazırlanması yerinde bir uygulama olur.

Hazırlık çalışmalarında dikkat edilecek hususlardan biri de teknolojinin kullanımında ortaya çıkabilecek sorunların azami dikkat ile elimine edilmesidir. Özellikle kopyala-yapıştır gibi kolaylıklar zaman zaman sıkıntılara neden olabilmektedir. Bu noktada iki ayrı yöntemin kullanılması gerekir. Yeni teklifler son kez mutlaka okunmalı, eski metinler de gözden geçirilerek okunduktan sonra teklif edilmelidir.

Öte yandan hazırlık çalışmalarında özellikle maddede bir değişiklik yapılmadan teklif ediliyorsa değişen kanuni düzenlemelerin mutlaka dikkate alınması gerekir. Toplu müzakere masasında karşı taraf kanunun değiştiğini hatırlatırsa müzakeredeki konsantrasyon bozulabileceği gibi neden dikkat edilmediği serzenişleri de ortaya çıkabilir.

İyi bir müzakereci yeni dönem toplu müzakerelerine hazırlanırken elinin altında en son değişiklikleri de ihtiva eden kanunları buldurmak zorundadır. İş hukuku ve toplu iş hukuku dinamik bir alan olduğu için sürekli değişiklikler yapılmaktadır. Yeni değişiklikleri içermeyen kanunların toplu müzakerelerde bir faydası olmadığı gibi müzakereciyi zor durumda da bırakabilir.

Diğer yandan müzakere teklifi hazırlanırken her maddenin yanına kanuni gerekçesi, teklifin gerekçesi, gerekirse Yargı kararları da dikkate alınarak kısa kısa notlar yazılmalıdır. Müzakere havası içinde akıldaki birçok şey uçup giderken yazılı notların ciddi avantajlar sağladığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan yapılan her türlü işte olduğu gibi toplu müzakere işini yapan uzmanların da bu işi severek yapmaları gerekir. Eskilerin evlilik konusunda söyledikleri bir sözü buraya uyarlamak yerinde bir değerlendirme olacaktır. “Ya sevdiğinle evlen yahut evlendiğini sev” cümlesini iş hayatına “Ya sevdiğin işi yap ya da yaptığın işi sev” diye uyarlanabilir. Dolayısıyla insan işini severek yaptığında kişiliğinin bütün enerjisini eserine yansıtır ve başarıyı yakalar (Pala, 2016, s.248).

Sendikal camia erkek egemen bir çalışma alanı olduğundan kadınların bu camiada kendilerine yer bulmada zorlandıklarını söylemek yerinde bir tespit olacaktır. Ancak işin zorluğu kolaylığından ziyade bu durumun geleneksel ve fiili bir durum olduğu da bilinmektedir. Dolayısıyla kadınların çok güzel bir şekilde bu işi yapabileceklerini söylemek yerinde bir tespit olacaktır. Hatta temsilci listelerinde kadın sayısının fazla oluşu sıkıntılı ve gergin havalarda oluşmasına engel de teşkil edecektir.

Toplu müzakere masasındaki iletişimin etkin, açık ve belirgin olması ne kadar önemliyse bu dilin müzakere sonuna kadar muhafaza edilmesi de bir o kadar önemlidir. Karşı taraf konuşurken başka konularla meşgul olmak,

yanındaki ile konuşmak, telefon ile konuşmak gibi muhatapı rahatsız edici davranışlardan mutlaka kaçınmak gerekir. Eskilerin tabiri ile de mizan-ı adalet kıyas-ı nefstir hakikatinin yani yeni neslin ifadesi ile empati yapmak gerekir. Dolayısıyla muhatap dikkate alınmalı ki muhatap da sizi dikkate alsın. 1980 öncesinin müzakere anlayışı artık günümüzde pek yaşanmamaktadır. Yine de zaman zaman tansiyonun yükseldiği durumlarda müzakere heyeti içindeki iyi polislerin devreye girmesi gerekir. Tüm müzakere süreci aynı düzeyde devam etmeyeceğinden ilerleyen safhalarda tarafların daha dikkatli olması, gerektiğinde mola verilmesi gibi yöntemler de mutlaka kullanılmalıdır.

Toplu müzakere masasına getirilen tekliflerin gereksiz, lüzumsuz olduğu şeklinde değerlendirmeler yapılmamalıdır. Her teklif aynı ehemmiyeti hak etmese de her teklife gerekli ehemmiyet verilmelidir. Teklifler kabul veya red edilirken de kullanılan dile dikkat edilmelidir.

Müzakere masasında kullanılan söylem esasında sonraki toplantı ve müzakere dönemlerinin de belirleyicisi olmaktadır. Toplu müzakere süreci adeta bitmeyen bir bina inşaatı gibidir. Her dönem yeni kat çıkma ihtimali olmasa dahi, bahçesi güzelleştirilmekte, boyası badanası yapılmakta bazen de yeni kat çıkılabilmektedir. Belirtmek gerekir tadilatla bir nevi yenilenme olduğu için her değişiklik değerlidir. Dolayısıyla masada kullanılan dil bir sonraki dönem için de bir yol haritası niteliğinde olacağından geleceğe yatırım yapmak da rasyonel bir çözüm yoludur.

Tarafların toplu müzakere masasına getirdikleri her talep değerli de olsa (gölge talepler dâhil) birçok talepten süreç içinde vazgeçilmektedir. Hem işçi hem de işveren tarafı kendileri için vazgeçilmez olan maddelerde dahi zaman içinde esnekleşmek zorundadırlar. Karşı tarafa bir iyi niyet göstergesi sunarak müzakerelerin önünü açmak yeni bir evreye geçmek dahi mümkün olabilir. Bir tarafın atacağı adım diğer tarafı da jest yapmaya iteceği için bu tür küçük tavizler müzakerenin daha hızlı sonlanmasına katkı sunabilir.

Teklif hazırlanırken yüzde yüz haklı olduğuna inanılan bir konuda karşı tarafın da argümanları dinlendikten sonra teklif üzerinde yeniden bir değerlendirme yapmak gerekir. Çoğu zaman ufacak pürüzlerden büyük sorunların çıktığı, bu sorunlardan dolayı işçilerin ve işverenlerin ciddi zararlar gördükleri tespit edilmiştir. Bundan dolayı müzakerecilerin masadaki başarı ihtimalinin yüksek olması için müzakerelerde akıllı fikri taş yemede olan bir dama oyuncusu gibi değil de bir satranç ustası gibi davranılmalıdır (Demirpolat, 2008, s.56).

Toplu müzakere süreçleri zaman zaman uçak yolculuğuna benzetilmektedir. Her uçak mutlaka yere iner. Bazı uçaklar pistin üzerinde biraz fazla tur atıp yakıtın bitmesine yakın inerken bazıları çok hızlı bir şekilde inebilmektedir. Bazen de inişler tıpkı müzakerelerdeki gibi sarsıntılı ve sıkıntılı gerçekleşmektedir. Ancak müzakere masasına taraflar iyi niyetle

oturulmalıdır. Masa olduğu sürece tehdit ve başkaca yollar söylemlere yansıtılmamalıdır. Barışçıl çözüm yolları devam ettiği sürece taraflar anlaşmak için her türlü çabayı göstermek zorundadırlar.

Tartışmaların hararetlendiği durumlarda müzakere masasını terk etmek yerine gerekirse bir süre mola verilmeli, taraflar kendi aralarında bir araya gelerek durum değerlendirmesi yapmalıdır. Bu aralarda taraflar hem kendi pozisyonlarını hem de karşı tarafın pozisyonunu değerlendirerek gerekirse yeni bir strateji belirlemelidirler. Bu aralarda geçmiş müzakere dönemi gözden geçirilerek ne gibi hatalar veya gereksiz inatlaşmaların yapıldığı gözden geçirilmelidir. Teklifler üzerinde değişiklik yapılarak bazı tekliflerden vazgeçilip bazıları için ise değişiklik yapılarak müzakereye devam imkânı sağlanmalıdır.

Biten her toplu iş sözleşmesi iyidir. Biten bir toplu iş sözleşmesinin her iki tarafı da memnun etmemesi gerekir. Bir tarafın memnun olduğu diğer tarafın ise memnun olmadığı bir toplu iş sözleşmesi başarı ile sonuçlanmış değildir. Her iki taraf da baştaki konularından vazgeçtikleri ve birçok talepleri de kabul edilmediği için memnun olmayacaklardır. Ancak biten bir toplu iş sözleşmesi yeni dönem müzakere edilecek konular bıraktığı için de iyidir. Tüm taleplerin ilk sözleşmede karşılanması halinde bir sonraki dönem müzakereleri için konu kalmayacağı gibi her iki tarafın da tüm isteklerinin aynı anda gerçekleşmesi de mümkün değildir.

KAYNAKÇA

- Başbuğ, A. (2015). *Toplu pazarlık, toplu sözleşme ve müzakere kültürü: Klasikten küresele endüstri ilişkileri*. Ankara: Orion Yayınları.
- Baydur, R. (2000). *Sendikalar ve uzlaşma*. Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan. Ankara, Tühis Yayınları.
- Demirbilek, T. (1998). *Toplu pazarlık strateji ve taktikleri*. Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan. Ankara, Tühis Yayınları.
- Demirbilek, T. (1996). *Toplu pazarlığın davranışsal boyutu*. İstanbul, Basisen Eğitim Ve Kültür Yayınları.
- Demirpolat, M. (2008). Müzakere ve müzakere teknikleri: orta kademe yöneticilerinin müzakere stilleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dereli, T. (1986). Toplu pazarlık kriter ve taktikleri (batı'da ve memleketimizde başlıca uygulamalar ve öneriler). *Sosyal Siyaset Konferansları*, 35-36, 91- 103.
- Dereli, T. (1968). Toplu pazarlık stratejisi ve taktikleri. *Sosyal Siyaset Konferansları* 19. Kitap. 175-200.
- İşığışık, Ö. (1997). Küreselleşme sürecinde sosyal diyalog. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kart, M. E. (2013). Toplu pazarlık ve uyuşmazlık çözümüne psikolojik yaklaşım. *Sendikacılık Akademisi Ders Notları 2*. Ankara, Türk-İş Yayınları. 491-523.

- Kılıç, C. (2015). Üretimde emeğin gücü yeniden keşfedilecek. *Türk Metal Dergisi*, 186, 28-31.
- Kocabaş, F. (2004). Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 33-53.
- Mollamahmutoglu, H. (2000). *Toplu iş sözleşmesi düzeninde "kazanılmış hak", "kazanılmış avantaj" kavramları, Prof. Dr. Turhan Esener'e Armağan Sayısı*, Kamu İş Yayımları, Cilt 5.
- Özarallı, N. (2015). Müzakere sürecine bakış: Türk yöneticileriyle nitel bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 11(24), 135-154.
- Pala, İ. (2016). *Karun ve anarşist*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Reisoğlu, S. (1986). *2822 sayılı toplu iş sözleşmesi grev ve lokavt kanunu şerhi*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Selamoğlu, A. (1995). İşçi sendikacılığının gücündeki değişim. Ankara: Kamu- İş Yayımları.
- Sülker, K. (2004). *Türkiye sendikacılık tarihi*. İstanbul: Tüstav Türkiye Sosyal Tarih Araştırma Vakfı Yayını.
- Topalhan, T. Bayat, B. Ve Güler Ş. (2016). Toplu İş Sözleşmesi Düzeninde Kazanılmış Hak Kavramı. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 7(2), 1-12.
- Topalhan, T. (2015). Endüstri İlişkileri, Ankara, Matser Yayın.
- Ünsal, E. (1997). *Sendika yazıları: hedefini vurmayan ok: Türk sendikacılığı*. İstanbul: Boyut Kitapları.
- Yazman, C. (1969). *Toplu iş sözleşmeleri müzakere ve tatbikatında strateji ve taktikler*. Ankara.