

TOPLU PAZARLIKTA MENFAAT UYUŞMAZLIKLARININ ÇÖZÜMÜ

William J. MEAGHER

AID Arabuluculuk ve Tahkim Müşaviri

Bu makale, belirli bir sanayi münasebetleri sistemi ile bu sistemde menfaat uyumsuzluklarının çözümü için uygulanan usuller arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır.

Buradaki açıklamalarımızı toplu sözleşme müzakereleri sırasında doğan menfaat uyumsuzlukları ile sınırlanmış bulunuyoruz. Ancak, böyle yapmakla, kanunla sağlanmış hakların veya mevcut bir toplu sözleşmenin ihlâlinden doğan hak uyumsuzluklarının önemini küçümsemiş olmuyoruz. Dikkati çekmek istediğimiz nokta, daha çok, menfaat uyumsuzluklarının ayrı özelliklere sahip bulunmaları ve bu uyumsuzlukları halletmek için uygun usuller bulmanın güç bir mahiyet taşımasıdır.

Bu makalenin ana tezi şudur : İhtiyarî bir sistem, ancak işçilerin ve işverenlerin aralarında anlaşmaya varma sorumluluğunu taşımak hususunda istekli olmaları halinde işleyebilir. Uyumsuzlukların hallinde üçüncü bir tarafın yardım ve müdahalesi, uzun devrede, ancak tarafların söz konusu ettiğimiz sorumluluğa sahip olmalarını sağlamaya yöneldiği takdirde en tesirli sonuçlarını verebilmektedir. Aksi halde, uyumsuzluğa taraf olanların serbest kararları yerine, üçüncü bir tarafın (bağlayıcı olsun veya olmasın) kararlarını geçiren bir prosedür, işçiler ve işverenler arasında hür karar mekanizmasını geliştirmek yönünde değil, tersine, engellemek yönünde bir etki yapmaktadır. Bu görüşler, esas itibarıyla A. B. D. sisteminde edinilmiş tecrübelerin ifadesi iseler de, biz, bunlardan bir kısmının daha geniş bir uygulama alanına sahip olacağını umuyoruz.

Sanayi Münasebetleri Sistemi :

İşçiler ve işverenler arasındaki uyumsuzlukların hallinde uygulanan usuller, sanayi münasebetleri sisteminin önemli bir yönünü teşkil eder-

ler. Bu usûller bir yandan sistemin felsefe ve hedeflerini aksettirirler; öte yandan sistemin gelişmesini etkilerler ve uzun devredeki geçerliliği ile yaşama gücünü tâyin ederler. Bu yakın ilişkiden dolayı, çeşitli uyuşmazlık çözümlü usûllerinin etkenliğini münakaşa etmeden önce sanayi münasebetleri sistemi hakkında birkaç faraziye yapmamız yerinde olacaktır.

Bu makaledeki açıklamalar, işçi ve işveren temsilcileri arasında çerçevesi kanunla düzenlenmiş "toplu pazarlık sistemi"ne dayanan bir sanayi münasebetleri sisteminden hareket etmektedir. Böyle bir sistem işveren ve işçi temsilcilerinin müştereken karar vermeleri usûlünü geliştirmekte ve teşvik etmektedir. Yine bu sistem belirli bir işletmede işverenin ve işçilerin genel olarak karşılıklı çıkarları olduğunu kabul etmekle beraber, birbiriyle çatışan birçok çıkarların mevcudiyetini de teslim etmektedir. Her iki taraf da toplu pazarlık yoluyla kendi çıkarlarını gözetmek ve ekonomik gücün hukukî ifade şekillerine, yâni grev ve lokavta başvurmak hususunda serbesttir.

Böyle bir sistemde, anlaşmaya varma hususunda ana sorumluluk işverenin ve işçi temsilcilerinin omuzlarındadır. Uyuşmazlığın çözümünde ilk ve en fazla arzu edilen alternatif, söz konusu taraflar arasında toplu pazarlık sırasında bir anlaşmaya varılmasıdır. Dışardan bir yardım istendiği takdirde, bu yardımın hiç olmazsa başlangıçtaki gayesi, taraflar arasındaki anlaşmayı kolaylaştırmak olmalıdır.

Sözleşme Müzakerelerinde Ortaya Çıkan Menfaat Uyuşmazlıkları :

Taraflar arasındaki belirli münasebetler sonucunda ortaya çıkan toplu sözleşme, bir çeşit "kanun" mahiyetindedir. Bu belge, sözleşme müzakereleri sayesinde meydana getirilir. Müzakereler çeşitli grupların menfaatlerini denge haline getirmeye çalıştıklarına göre, bunlar kazaî bir vetireden çok, teşriî bir vetireyi andırırlar.

Taraflar hernekadar karşılıklı olarak birtakım ortak menfaatlere sahipeler de, müzakereler esas itibariyle ihtilâflı noktalar üzerinde toplanır; işçilerle işletme sevk ve idaresinin menfaatlerinin birbiriyle çatıştığı alanlar, yâni bir tarafın nisbî kazancının diğer taraf için nisbî bir kayıpla sonuçlandığı haller, başlıca uyuşmazlık noktalarını teşkil ederler.

Bu vetire içinde, veri ve vâkıalar özel bir öneme sahiptirler; ancak bu veri, vâkıa ve bilgilerin ihtilâfda ele alınan belirli bir durumla ilgili olup olmadıkları tartışma konusu olabilir. Bunların anlamı da çeşitli yo-

rımlara tâbi tutulabilir. Elimizdeki veri, vâkıa ve bilgiler herşeyden önce müzakerelerin hangi sınırlar içinde cereyan edeceğini anlamamızı sağlarlar. Bunlar tarafların sorumluluklarını müdrük şekilde karar verebilmeleri için gerekli olan sınırlardır.

Taraflar aralarındaki problemleri çözmeye çalışırlarken, daima kendileri için en uygun ve avantajlı durumları elde etme çabasını gösterirler. Bunun sonucu olarak, her iki taraf da özel bir problemin kendi arzulanacağı şekilde çözümlenmesini öngören bir noktadan hareket eder. Müşterek bir anlaşmaya varmak gayesiyle bu hareket noktalarının değiştirilmesi, toplu pazarlığın esasını teşkil eder.

Tarafları hareket noktalarını değiştirmeye yöneltten ilk baskı, bir grev veya lokavt imkânı ile bu imkânın her iki taraf ve her iki tarafın müesseseleri üzerinde ferdi ve kollektif olarak icra ettiği negatif etkidir. Bu ekonomik baskıyı uygulamak (ya da bu baskıya mukavemet etmek) hususunda gösterilen gerçek veya zahiri arzu, pazarlık vetiresinin önemli bir unsurunu teşkil etmektedir. Sonuç olarak, taraflar kuvvet ve tesanüde sahip oldukları intibâmı yaratmaya ve zaaf noktalarını gizlemeye çalışırlar.

Bu çerçeve içinde, grev ve lokavt (yahut grev veya lokavt tehdidi), karşı tarafa zarar vermek teşebbüsü olarak anlaşılmalıdır. Grev veya lokavt, karşı tarafın isteklerimizi kabul etmesini sağlamaya yönelmiş bir teşebbüsdür. Bu vetire içinde grev veya lokavtın (yahut grev veya lokavt tehdidinin) kendi hareket noktamızı da değiştirmesi, toplu pazarlığın özelliklerinden birisidir.

Toplu pazarlıkta doğan uyuşmazlıklar esas itibariyle iktisadi bir mahiyet taşırlar (yâni işletmenin sağladığı kârın dağılımı ile ilgilidirler); bunlar ayrıca işletmenin özellikle işçileri ve işyerini ilgilendiren faaliyetleri üzerinde kontrol kurmaya yönelmişlerdir. Ancak, toplu pazarlık gruplar ve fertler tarafından yürütüldüğüne göre, siyasi ve şahsi iktidar meseleleri ve müessesenin güvenliği ile ilgili hususlar da söz konusu olmaktadır. Bu gibi meseleleri savunmak çok defa mümkün olmadığı için, müzakerelerde açıkca ifade etmek yoluna gidilmemekte ve dolayısıyla bunları daha kabule şayan konuların arkasında gizlemek yolu tercih edilmektedir.

Bu faktörlerin net sonucu şöyle özetlenebilir : Sözleşme müzakereleri gerçek konular kadar zahiri konu ve meselelere de yer vermektedir; diğer bir deyişle, uyuşmazlığın çözümü ile ilgili durumlar kadar, pazarlıkta tarafların iktidar mücadelesini ilgilendiren durumlar da söz konu-

su olmaktadır. Herhangi bir uyuşmazlık çözümü metodu, etkili olabilmek için bu durumları dikkate almak zorundadır.

Menfaat Uyuşmazlıklarının Çözüm Metodları :

Karşılaşılan meselelerin ve toplu pazarlık vetiresinin ne kadar kompleks mahiyet taşıdıkları dikkate alınrsa, işçi ve işverenlerin bazen bir anlaşmaya varamamalarında şaşılacak bir tarafın bulunmadığı görülür. Bu çeşit hallerde, taraflara sağlanan yardımın çeşidi, kritik bir önemi haizdir ve etkisi sadece ihtilâflı meselelerle sınırlı değildir. Taraflar mevcut bir uyuşmazlığa uygulanacak çözüm metodunu genellikle önceden bildikleri için, bu metod bütün bir müzakere vetiresi üzerinde kesin bir etki yapmaktadır.

Uyuşmazlığın çözümü için taraflara sağlanabilecek üç muhtemel yardım şekli aşağıda izah edilmektedir.

Cebri Tahkim :

Bu usûlde, kanun grev ve lokavtı yasaklamakta ve tarafların aralarında çözemedikleri ihtilâfları nihai karara ulaşılabilmek maksadiyle üçüncü bir tarafa iletmeleri şartını koymaktadır. Üçüncü tarafın kararı nihai ve bağlayıcı olmaktadır.

Böyle bir uyuşmazlık çözümü usûlü, izah etmiş olduğumuz sisteme uygun düşmeyen çeşitli özelliklere sahip bulunmaktadır. Herşeyden önce, hiçbir açık yol gösterici verinin mevcut olmadığı, vâkiaların belirsiz ve şüpheli mahiyet taşıdığı kompleks bir durumda, ihtilâfla ilgisi olmayan üçüncü bir tarafa ait belirli bir kararı taraflara empoze etmektedir. Yine, izah etmiş olduğumuz sistemin aslı unsurunu teşkil eden grev ve lokavt haklarını yasaklamakta, taraflarda bir anlaşmaya varma arzusunu körletmektedir. Nihayet, hür toplu pazarlık sistemi yerine güdümlü bir sistemi geçirmektedir. Bu sebeplerden ötürü, hernekadar fevkalâde durumlarda uygulanabilmekte ise de, cebri tahkim toplu pazarlık sırasında doğan uyuşmazlıkların çözümü için ciddi bir alternatif olarak düşünülemez.

Bağlayıcı Olmayan Kararlar :

Uyuşmazlıkların halinde ikinci bir alternatif, aynı fonksiyonu ifa eden, fakat kararları bağlayıcı olmayan üçüncü bir tarafın tâyin edilmesidir.

Böyle bir usûlün de izah ettiğimiz sistem bakımından ciddi bazı mahzurları mevcuttur.

İlk mahzur şudur : Grevden önce bu yola gitmek hemen daima mecburî olduğu için, taraflar uyuşmazlık çözümü ile ilgili teşebbüslerin başlamasından önce aralarındaki müzakerelerin başarısızlıkla sonuçlandığını ve greve yahut lokavta başvurmak istediklerini beyan etmelidirler. Bu şartlar altında uyuşmazlığın çözümü usûlüne gerçekten uyuşmazlığı çözmeye yönelmiş bir vasıta göziyle değil, çok defa grev yahut lokavtın başlayabilmesi için tamamlanması gereken bir safha göziyle bakmak eğilimi doğmaktadır.

Bu sistemin temel mahzurlarından bir başkası, tarafların serbest kararı yerine dışardan bir şahsın vereceği kararı geçirmesidir. Bu karar bağlayıcı değilse de, söz konusu usûlde tarafların seçim ve tercih hakkı geniş ölçüde sınırlanmış olmaktadır. Taraflar bu kararı ya kabul edebilirler yahut da reddedebilirler. Böyle bir karar mekanizması aynı zamanda toplu pazarlık vetiresini de sınırlandırmaktadır. Aralarındaki uyuşmazlığı halledecek uzlaştırıcı yolları arayacak yerde, her iki taraf da üçüncü tarafa kendi görüş ve iddialarının doğruluğunu ispat etmeye çalışmaktadır.

Üçüncü taraf bu durumda (bağlayıcı olmasa da) bir karar vereceğine göre, taraflar gerçek durumlarını ve gerçek meselelerini açığa vurmamak temayülünde olacaklardır. Bunun sonucunda, tarafsız şahıs gerçek meselelerle değil, zahirî meselelerle, gerçekçi durumlarla değil, pazarlıktan ileri gelen iktidar durumlarıyla meşgul olmak zorunda kalacaktır. Neticede pazarlıkla ilgili bu iktidar çatışmalarının arasında bir orta yola varmaya çalışacağı için, bu usûl kendi durumunu, taleplerini, v.s. değiştirmeyen tarafı mükâfatlandırmak suretiyle uyuşmazlıkta inat gösteren tarafa bir prim vermiş olmaktadır.

Böyle bir tarafsız şahsın uyguladığı usûller geniş ölçüde belirli bir karara varma gayesiyle sınırlanmışlardır ve dolayısıyla toplu pazarlıkta ortaya çıkan çeşitli ve kompleks problemleri halledebilmek gücünden yoksundurlar. Bundan başka, böyle bir karar organının mevcudiyet süresi çok sınırlıdır. Şöyle ki, eğer "karar" kabul edilirse, bu tarafsız şahıs sahnedan çekilir ve grev tehlikesi de ortadan kalkmış olur. Karar reddedildiği takdirde, kararı veren şahıs da hemen kararla birlikte reddedilmiş olur. Sonuç olarak, ortaya çıkacak bir grevden hemen önce, ya da o grev sırasında, uyuşmazlığın çözümü için taraflara yardım sağlayabilecek bir kaynak mevcut değil demektir. Bu durumda meydana ge-

len ortam, dış şahısların müdahalesini davet edici niteliktedir. Bu dış şahısların işe, işçi-işveren uyuşmazlıklarını halledebilmek için gerekli tecrübeye sahip bulunmamaları, ayrıca gerçek arzu ve hedeflerinin hiçbir şekilde uyuşmazlığın halli gayesine yönelmemiş olması ihtimali vardır.

Bir karar organının karşılaştığı meseleler, üçlü yapıya sahip olduğu (yâni tarafsız şahıslar yanısıra işveren ve işçi temsilcilerinden meydana geldiği) takdirde, daha da karmaşık bir nitelik kazanır. Bu çeşit kurullarda, işveren ve işçi temsilcileri kendi görüş ve tutumlarını nasıl olsa değiştirmeyeceklerine göre, tarafsız şahsın belirli bir karara varması, ancak bir tarafın, ya da diğer tarafın görüş ve tutumuyla hemfikir olması şeklinde tezahür edecektir. Böyle bir kararın âkabeti, sadece diğer tarafın reddine uğramak değildir. Bu şekilde belirli bir tarafın tutumuna resmî bir müeyyide sıfatı verilmiş olmakta, dolayısıyla sonraki safhalarda uzlaştırıcı bir yola gitmek imkânı daha da güçleşmektedir. Ayrıca, bir tarafın görüşüyle hemfikir olan bir "tarafsız" şahıs, diğer "taraf"tan olumsuz oy alarak bir daha böyle bir iş için görevlendirilmeme durumuna girmektedir.

Normal bir uyuşmazlık çözümü usûlü olarak mahzurları olmasına rağmen, bu çeşit bağlayıcı olmayan kararlar belirli şartlar altında faydalı bir fonksiyon ifa edebilirler. Bu da, taraflar üzerinde kamu oyu baskısını hissettirme fonksiyonudur. Şüphesiz, bu açıdan bakılınca söz konusu usûlün kamu menfaatinin açık ve kesin olarak kamu baskısından faydalanmayı gerektirdiği uyuşmazlıklara hasredilmesi gerekmektedir.

Arabulma ve Uzlaştırma :

Üçüncü bir uyuşmazlık halli usûlü, çok çeşitli ihtiyarî (voluntary) teknik ve metodlar uygulayan, bununla birlikte veri ve vâkıaları resmî bir değerlendirmeye tâbi tutmayan ve kendisi bizzat bir karar vermeyen üçüncü bir tarafın duruma müdahalesidir. Arabulma (mediation) ve Uzlaştırma (conciliation) terimleri bu usûlü belirtmek için çok kere birarada ve eş anlamda kullanılırsa da, ikisi arasında bir ayırım yapılmalıdır ve tatbikatta bazen bu ayırım yapılmaktadır. Bununla beraber, fonksiyon, verilen isimden daha önemlidir. Aşağıdaki paragraflarda Arabulma olarak geçmekle beraber, burada izah edilen uyuşmazlık çözümü usûlleri hem Arabulmanın, hem de Uzlaştırmanın sözlük tanımlarını kapsamaktadır.

Arabulma usûlünde, karar vermenin tarafların kendilerine ait bir hak ve sorumluluk olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Bundan dolayı,

arabulucu vâkıa ve mantığa dayanmak suretiyle tarafları iknâ etmeye ve alternatif çözüm tarzları teklif etmeye çalışsa dahi, bağlayıcı olan ya da olmayan, herhangi bir karar vermemektedir.

Arabulma, ihtiyarî bir prosedürdür. Burada söz konusu ettiğimiz arabulucu, bir grevi ertelemek yetkisine sahip değildir. (Bununla beraber, daha fazla zaman ve gayret sarfedildiğinde anlaşma olacağına inanıyorsa, grevi erteleme hususunda teklifte bulunabilir.) Arabulucu taraflar üzerinde herhangi bir şart empoze edemez. (Bununla beraber, toplu pazarlık için çeşitli prosedürler tavsiye etme hususunda aktif bir rol oynayabilir.) İşçiler ve işverenler arabulma toplantılarına iştirak ederler, çünkü başlıca gayelerinden biri anlaşmaya varmaktır ve uyuşmazlığın çözümünü sağlayacak her yolu denemek sorumluluğunu taşırlar. Bu hususta başarısızlığa uğramak, bu sorumluluğa karşı açık hürmetsizlik göstermek demektir ki, her iki taraf da bundan kaçınır. Arabulucu, tarafsız bir üçüncü şahıs olarak, gerçekçi ve sorumluluk duygusuna dayanan bir tavır takınmalarını sağlamak üzere taraflar üzerinde kuvvetli bir moral etki yapmaktadır. Tecrübeli, bilgili ve kendi sahasında profesyonel hale gelmiş bir kimse olarak, arabulucu, anlaşmanın içinde gerçekleşebileceği sınırları tâyin edecek vâkıa ve verileri ortaya koyabilecek gücüne sahip bulunmaktadır.

Taraflar arabulucunun bizzat bir karar vermeyeceğini bildiklerinden gerçek meseleleri ve muhtemel uzlaşma sahalarını açığa vurmak hususunda daha az mütereddittirler. Arabulucu dar bir karar verme fonksiyonu ile sınırlanmamış bulunduğu için, anlaşma yolundaki engelleri bertaraf etme ve tarafları çeşitli telifçi hal tarzlarına ve alternatiflere yönlendirme hususunda en uygun gördüğü tekniği ve usûlü serbestçe seçebilme durumunda bulunmaktadır.

Arabulma teknikleri anlaşmayı önleyen belirli durumlarda ayrı ve farklı özellikler taşıdıkları için, teknikler hakkında genellemeler yapmak güçtür. Genellikle yaygın mahiyet taşıyan tekniklerin ikisi hakkında kısa bir açıklama yapmamız bu vetirenin mahiyetini belirtmemizi kısmen sağlayabilir.

Ayrı Toplantılar :

Üçüncü tarafın fonksiyonu vâkıaları değerlendirip bir karara varmak olduğu takdirde, toplantıların her iki tarafın huzurunda yapılması genellikle kabul edilmiş bir uygulamadır. Bu husus, hâkimler, hakemler ve verileri - vâkıaları bulup ortaya çıkaran kimseler (fact-finder) için

geçerlidir. Arabulucu, vâkıaları resmî bir değerlendirmeye tâbi tutmaz ve hüküm vermez, fakat, bir anlaşma zeminine varmalarını sağlamak üzere vâkıaları ve kendi durumlarını yeniden değerlendirmeleri ve gözden geçirmeleri için tarafları teşvik eder. Bu ortamda arabulucunun her iki tarafla ayrı ayrı toplantılar yapması birçok sebeplerden dolayı yerinde bir hareket olur. Herşeyden önce, sözleşme müzakereleri ekseriya belirli vaziyetler takınma ve bunları savunma, bu arada da diğer tarafın görüş ve iddialarına hücum etme şeklinde cereyan etmektedir. Bu, özellikle her iki tarafın da bir anlaşma zemini göremediği yahut da daha fazla tâviz vermekten bir fayda ummadığı çıkmaz durumlar için doğrudur. Taraflar böyle bir ortamda daha çok kendilerini savunma durumuna girerler; özellikle yüz yüze bir toplantıda bu tutumlarını değiştirmeyi düşünmeleri güçleşir. Mâhir bir arabulucu taraflardaki bu kendini savunma ihtiyacını ayrı toplantılarda bertaraf edecek ve müşterek toplantılarda hemen reddedilebilecek yeni anlaşma yollarının ciddî olarak dikkate alınmasını sağlayacaktır. Bunun gibi, haftalarca veya aylarca süren müzakereler sırasında belli bir görüşe kuvvetle bağlanmış bulunan bir işçi veya işveren temsilcisi için, karşı tarafla direkt müzakerelere kıyasla, arabulucu ile özel bir toplantıda bu görüşünü değiştirdiğini söyleyebilmek çok daha kolaydır. Taraflardan biri bazen ortak bir toplantıda çok aşırı ve arabulucunun bildiği vâkıa ve verilere aykırı bir tavır takınabilir. Müşterek bir toplantıda böyle bir vaziyet almış bulunan tarafın karşısına çıkmak söz konusu tarafı açıkça teşhir etmekle kalmayacak, ayrıca kendisini kamu oyu önünde savunmaya zorlamak suretiyle bu tarafın durumunu daha da sağlamlaştırmış olacaktır. Daha da kötüsü, arabulucu bu şekilde muhalif tarafın adamı olarak görülecek, bu da onun şöhretini ve etkenliğini azaltacaktır. Bu mahzurları ve izaha çalıştığımız aşırı davranışları en iyisi ayrı toplantılar yapmak suretiyle önlemeye çalışmalıdır.

Yine ayrı toplantılar yapmayı gerektiren bir başka sebep, toplu pazarlığın dayandığı gerçeklerden biri ile ilgili bulunmaktadır. Şöyle ki, toplu sözleşme müzakerelerinde her iki taraf da sağlayacakları faydayı azamîleştirmeye (maksimize etmeye) çalışır; yâni her iki taraf da kendi durumundan en az fedakârlık yaparken (en az tâvizi verirken) diğer taraftan en yüksek tâvizi koparmaya gayret eder. Bunun sonucunda her iki taraf da, nihaî durumda anlaşmayı umdukları seviyenin çok kere üstünde şeyler istemekte ve bu seviyenin altında şeyler teklif etmektedir. Bu esas veri alındığında, her iki tarafın da birbirlerine verecekleri bir tâvizi birbirlerine değil, daha çok arabulucunun kendisine belirtme eği-

liminde oldukları görülmektedir. Arabulucu da, bu tâvizden diğer taraftan mukabil bir tâviz koparma vasıtası olarak faydalanacaktır. Tâviz karşı tarafa direkt bir şekilde verildiği takdirde, bir zaaf işareti olarak yorumlanabilir veya karşı taraf bu tâvizi munzam tâvizler koparmak hususunda bir baskının başlangıcı olarak kullanma eğilimini gösterebilir.

Ayrı toplantılar yapmak taraflar arasındaki şahsî çatışmaların ve kırınglıkların yüz yüze müzakereleri verimsiz hale soktuğu zamanlarda da faydalı olmaktadır.

Alternatif Çözümler :

Direkt müzakerelerin kesilmesinin tek olmamakla beraber çok rastlanan bir sebebi, belli bir meselede veya bazı meselelerde iki tarafın ileri sürdükleri anlaşma şartları üzerinde hiçbir şekilde fikirbirliğine varamayışlarıdır. Her iki tarafın da kendi açılarından destekledikleri bir çözüm tarzı mevcut olmakla beraber, her iki taraf da yekdiğerinin çözüm tarzını kabule yanaşmamaktadır. Aksi davranış sadece arzu edilmeyen bir anlaşmaya yol açmakla kalmayacak, aynı zamanda kabul eden taraf için diğer tarafın isteklerine boyun eğme anlamını taşıyacaktır. Bu durumun halli için çok defa ortaya üçüncü (alternatif) bir çözüm tarzı atılır. Bu hal tarzı, her iki tarafın tutumundan farklı olmakla beraber her iki tarafın da ana hedeflerine yeter derecede yaklaştığı için, kabule şayan görülecektir. Böyle bir alternatif çözüm tarzını formüle etme ve taraflara sunma hususunda, arabuluculuk, diğer uyuşmazlık çözümü usullerine kıyasla daha büyük avantajlara sahiptir.

Herşeyden önce, taraflarla ayrı ayrı toplantılar yapmak suretiyle arabulucu, *gerçek* meselelere ve tarafların *gerçek* hedeflerine daha fazla nüfuz etmek ve vâkıf olmak imkânına sahip olur. Bundan dolayı, söz konusu hedefleri gerçekleştirecek çözüm tarzlarını ortaya atmak bakımından daha iyi durumdadır. Bu çeşit çözüm alternatifleri önce arabulucu ile taraflar arasında müşterek ve ayrı ayrı olarak yapılan tartışmalarda, muhtemel imkânlar olarak, geliştirilirler; yoksa, üçüncü bir tarafın "işte çözüm tarzı bu, ister kabul edin, ister etmeyin" şeklinde bir durum meydana getirmesi, burada söz konusu değildir. Arabulma yolu ile geliştirilen alternatifler ancak her iki taraf da bunları kabul ettiklerini belirttikten sonra resmîyet kazanmakta, böylece bir tarafın kabul ettiği bir alternatifi diğer tarafın reddetme riski ile karşı karşıya kalınması söz konusu olmamaktadır. Nihayet, arabulucu alternatif çözüm tarzlarını öyle bir zamanda ve o şekilde ileri sürebilir ki, bunların her iki

tarafça kabul edilme imkânı azamiye çıkabilir; tarafların mukavemetinin fazla ve anlaşmaya varma arzularının zayıf olduğu erken bir tarihte ve zamanda anlaşmayı sağlamaya çalışmak söz konusu olmaz.

Rolünün mahiyetinden dolayı, arabulucu (meselâ, bir grevin vukûundan hemen öncesi gibi) anlaşma için en uygun zamanlardan faydalanabilir. Kendisi bir karar vermiş olup da bu kararın taraflarca reddedilmiş bulunması ve dolayısıyla durumunun taraflar önünde sarsılması gibi can sıkıcı bir durum söz konusu olmadığından, bir grev süresince de anlaşmayı sağlamaya çalışabilir; esasen bu çeşit yardıma en fazla böyle grev sıralarında ihtiyaç duyulmaktadır.

Birçok sebeplerden dolayı, izah etmiş olduğumuz sistemde arabuluculuk menfaat uyumsuzluklarının çözümünde en etkili metodu teşkil etmektedir. Çok çeşitli usûl ve tekniklerden faydalanmak imkânına sahip oluşu, toplu pazarlık münasebetleri üzerinde yapıcı etkide bulunması ve tarafların bu usûlden devamlı olarak faydalanabilmeleri arabulucunun başlıca üstünlüklerini teşkil etmektedir. Arabuluculuk, işçi ve işverenlerin, kendi karşılıklı çıkarları, hür toplu pazarlık sisteminin devamı ve bütün olarak toplumun refahı için ortak kararlara varmak hususunda nihai sorumluluk yüklenmeleri esasına dayanmaktadır. Esasen, bu son nokta, herhangi bir ihtiyarî sistem için temel bir şart mahiyetini taşımaktadır.

Arabulucunun ücretinin ödenme şekli ve taraflar için arabulucu temini özel bir öneme sahiptir. Şüphesiz, belli bir şahsı angaje etmek ve bu şahsa ihtiyaç duyulana kadar kendisini hazır durumda bekletmek pratik bir hal çaresi değildir. Bunun gibi, üçüncü tarafa malî avantajlar sağlamak pahasına bir uyumsuzluğun devam etmesine gözyummak da doğru bir uygulama olmaz. Birçok Batı ülkelerinde arabulucuyu hükümet temin etmektedir. Arabulucuları siyasî baskılardan kurtarmak ve bağımsızlıklarını teminat altına almak gayesiyle özel tedbirler alınmaktadır. Taraflar ve hükümet, arabulucunun rolünü uyumsuzlukların sulh yoluyle halledilmesi suretiyle toplumun çıkarlarının temsili olarak değerlendirilmekte, devletin belirli bir sözleşmenin özel hükümlerini ilgilendiren politikasını temsilcisi olarak görmemektedirler.

Başlangıçta belirtildiği gibi, bu müşahadeler esas itibariyle A.B.D.'deki tecrübelere dayanmaktadır. Bununla beraber, hiç olmazsa hedefleri benzer olan sanayi münasebetleri sistemleri için genel bir geçerliliğe sahip olması gereken bazı noktalar mevcuttur.

1. İhtiyarî (voluntary) bir sistemin başarısı tarafların ortak bir anlaşmaya varmak sorumluluğunu kabul etme hususunda istekli olmalarına bağlı bulunmaktadır. Tarafların rasyonel ve barışçı çözüm tarzlarına varmalarını kolaylaştırmak için en kaliteli istişarî yardım, tavsiye ve bilgiler emre hazır bulundurulmalıdır; bununla beraber, söz konusu temel sorumluluklardan tarafları uzaklaştırma ya da bu sorumluluğu gizleme eğilimi gösteren herhangi bir usûl, ihtiyarî bir sistemin gelişme ve inkişafına olumlu bir tesir yapmayacaktır. Fevkalâde hallere mahsus (millî sağlık ve güvenliği tehdit eden) uyuşmazlıklarda veya bütün uyuşmazlıkların belirli bir safhasında daha yasaklayıcı usûllerin uygulanması söz konusu olabilir. Ancak bu hallerde dahi, sağlanacak ilk yardım taraflar arasında pazarlığı kolaylaştırmak gayesine yönelmelidir.

2. Bir uyuşmazlığın bütün safhalarında tecrübeli tarafsız uzmanların taraflara istendiğinde aktif yardımda bulunmaları sağlanmalıdır.

3. Söz konusu üçüncü "tarafsız" uzmanın kullanacağı teknikler toplu pazarlık müzakerelerinde ortaya çıkan çeşitli ve farklı meseleleri çözebilmek için yeteri kadar esnek ve elâstik olmalıdır.

4. Arabulucunun dış baskıların etkisine mâruz kalmamasını ve arabuluculuk hizmetinin devamlı olarak teminini gerçekleştirmek ihtiyacı, uyuşmazlığın çözümü ile ilgili gayretlerin koordinasyonu ihtiyacı ve nihayet yeni teknikler geliştirmek ve teknik yardım sağlamak ihtiyacı gibi hususlar, uyuşmazlıkların çözümünde gerekli imkânları sağlayabilmek gayesiyle özel bir teşekkülün kurulmasının arzu edilir bir alternatif olacağı görüşünü kuvvetlendirmektedir. Ekseri Batı ülkelerinde bu husus esas itibarıyla devletin sorumluluk alanına girmektedir ve dolayısıyla bir devlet fonksiyonudur.

Çeviren : **Toker DERELİ**