

TOPLU PAZARLIK STRATEJİSİ VE TAKTİKLERİ

Dr. Toker DERELİ

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi

Bu incelemede, toplu pazarlığa taraf teşkil eden işçi sendikaları ile işveren ve işveren sendikaları temsilcilerinin pazarlık sırasında takip ettikleri stratejiyi ve uyguladıkları taktikleri ana hatlarıyla belirtmeye çalışacağız. Aşağıdaki paragraflarda önce konunun mahiyeti ve sınırları açıklanmakta, daha sonra çeşitli yönleri ayrı başlıklar halinde incelenmektedir.

Konunun Mahiyeti ve Sınırları

Bilindiği gibi, toplu pazarlık memleketimizde 1963'den bu yana önemi her geçen gün biraz daha artan bir müessese olarak gelişmektedir. Tatbikat ilerledikçe, toplu pazarlığa taraf teşkil eden işçi sendikaları ve işverenlerin kendi şartlarımıza uygun birtakım davranış şekilleri yaratacakları, diğer bir deyişle, belirli bazı strateji ve taktikleri geliştirecekleri tabiidir.

Bu yazıda esas itibarıyla toplu pazarlık strateji ve taktikleri üzerinde durulmuş, grev taktiklerine girilmemiştir. Grev taktikleri konusunu ayrı bir incelemede ele almayı düşünüyoruz. Bunun gibi, uzlaştırma, arabulma ve tahkim müesseselerinde tarafların davranışları üzerinde de durulmamıştır. Burada belirtilen bazı taktik ve davranışlar uzlaştırma ve arabulma gibi konulara uygulanabilirse de, sözkonusu müesseselerin değişik bir mahiyet taşımaları, bunların da ayrı olarak incelenmesini gerektirmektedir.

Toplu pazarlık, üzerinde en çok Batı'nın demokratik ülkelerinde ve özellikle A.B.D.'de durulan bir müessese olduğundan, pazarlık strateji ve taktiklerinin de en fazla bu memleketlerde gelişmiş oldukları kabul edilebilir. Biz, bu yazımızda daha çok A.B.D.'deki tecrübelerden ve Amerikan literatüründen faydalanarak konunun belli başlı yönlerinin ızaha çalıştık.

Şüphesiz, ele alınan meselelerden bir kısmının Türkiye'nin şartlarına uymadığı iddia edilebilir. Öte yandan, tatbikatın zamanla gelişmesi ile Türk toplu pazarlık sistemine has bazı strateji ve taktiklerin doğup yerleşeceği ileri sürülebilir. Bununla beraber, Türkiye'de ihdas edilen şekliyle bu müessesenin Batı modelindeki benzer teknik ve hukukî çatısı, Batı ülkelerindeki ve özellikle A.B.D.'deki davranışların birçoğunun memleketimizde de müşahade edilmesine yol açmaktadır. Bu bakımdan, Batı tecrübelerini burada tekrarlamamanın belli ölçüde faydalı olduğuna inanıyoruz.

Kaldı ki, bu yazının birkaç yerinde Türkiye'deki tatbikata kısa da olsa bazı atıflar yapılmıştır. Ancak, Türkiye'deki tatbikatı belki birkaç yıl sonra ayrı bir inceleme konusu yapmayı düşünüyoruz. Böyle bir denemenin başarılı olabilmesi için, herhalde bir taraftan toplu pazarlık ve grev müesseselerinin memleketimizde çeşitli tecrübelerle zenginleşmiş olması, diğer taraftan bizlerin de birer gözlemci olarak toplu pazarlık ve grev tatbikatını fiilen izlemiş ve incelemiş olmamız gerekecektir.

Konu, bu makalede esas itibarıyla ekonomik ve sosyo-psikolojik olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. İlk bölümde toplu pazarlık strateji ve taktiklerine hâkim olan daha ziyade ekonomik-hukukî-teknik mahiyetteki sâikler incelenmiştir. Bu bölümün son paragrafında, ele alınan meselelerden birkaçının kısmen sosyal psikoloji açısından bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

İkinci bölümde, toplu pazarlıkta tarafların davranışları ve uyguladıkları başlıca taktikler daha yakından ele alınmıştır. Bu bölümün de son paragrafında toplu pazarlık stratejisinin bazı yönleri yine sosyal psikoloji açısından incelenmiş, izahları daha açık bir hale getirmek gayesiyle de Amerikan sanayiinden örnek olarak üç vak'a verilmiştir. Son birkaç sayfada, neticeler ve memleketimizi de ilgilendiren bazı genel müşahadeler yer almaktadır.

I — Toplu Pazarlık Strateji ve Taktiklerinde Ekonomik ve Sosyal Sâikler

A — Toplu Pazarlık Strüktürünün Hukukî Çatısı.

Toplu sözleşmeler, sendika ile tek bir işveren arasında akdedilebileceği gibi, yine sendika ile işverenlerden müteşekkil bir gurup arasında akdedilebilir. Her iki halde de işyeri kademesinde cereyan eden bir toplu pazarlık vetiresi söz konusudur. Nitekim 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi,

«Grev ve Lokavt Kanunu»muzun 7. ci maddesi “bir veya birden fazla işyerinde çalışan işçilerin çoğunluğunu temsil eden sendika, o işyeri veya işyerleri için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir” prensibini vaz etmek suretiyle, bir sendikanın işyerindeki işçilerin çoğunluğunu temsil etmesi şartıyla gerek tek bir işverene ait işyerinde, gerek birden fazla işverene ait çeşitli işyerleri için toplu sözleşme yapabileceğini belirtmektedir. Ancak, birden fazla işyeri için işyeri kademesinde toplu sözleşme yapabilmek için sendikanın her işyerinde ayrı ayrı işçilerin çoğunluğunu temsil etmesi gerekmektedir. Yine aynı maddenin ikinci fıkrasına göre, “bir işveren sendikası kendi üyesi olan işverenlere ait işyerlerinde çalışan bütün işçileri kapsıyan toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir” ve “bir işveren kendisine ait işyeri veya işyerlerinde çalışan bütün işçileri kapsıyan toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir”. Bu hükümlerin de ifade ettiği gibi, Türk mevzuatında, bir sendikanın, işyeri kademesinde, tek bir işverenle yahut da Anglo-Amerikan literatüründe “birden fazla işvereni kavrayan toplu pazarlık” (multiemployer bargaining) denilen usule başvurarak, birden fazla işverenle toplu pazarlık yapması mümkündür.

Diğer taraftan, yine aynı maddede iş kolu kademesinde toplu pazarlık yapma yetkisi tanzim olunmuştur. Buna göre, “bir iş kolunda çalışan işçilerin çoğunluğunu temsil eden işçi federasyonu veya iş kolu esasına göre kurulmuş işçi sendikası o iş kolundaki işyerlerini kapsıyan toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir”. Bu durumda iş kolunda sözleşme yapmaya yetkili sendikalar, kanundaki çoğunluk şartını yerine getiren federasyonlarla tatbikatta Türkiye tipi veya millî sendika diye isimlendirilen iş kolu esasına göre kurulmuş sendikalardır. Bu ikinci tip sendikaların federasyonlardan farkı, iş kolu çapında belli bir merkeze bağlanmış çeşitli şubelerden meydana gelmiş olmalarıdır. Federasyonlara bağlı mahallî sendikaların muhtariyet ve hükmî şahsiyetleri olduğu halde, millî iş kolu sendikalarına bağlı şubelerin merkez karşısında muhtariyet ve hükmî şahsiyetleri mevcut değildir. Yine, federasyonlar sadece iş kolu kademesinde toplu pazarlık yapabildiği halde, mevzuatımız millî iş kolu sendikalarına hem işkolu, hem de işyeri kademesinde toplu pazarlık yapma hakkını tanımış bulunmaktadır. Millî sendikalar işkolu sözleşmelerini merkez kanaliyle, işyeri kademesindeki toplu pazarlığı ise şubelere verdikleri yetki ile yürütürler. “Birden fazla işvereni kavrayan toplu pazarlık” söz konusu olduğu takdirde, merkeze mensup bir pazarlık komitesi, bu işverenlere ait işyerleri için yetkili işverenler sendikası ile yahut da münferit işverenlerle işyeri kademesindeki toplu sözleşmeyi akdetmektedir¹.

1) Türk sendikalarında teşkilât bünyesi ve bunun toplu pazarlık yö-
münden önem taşıyan özellikleri hakkında şu makaleye bakınız: Tokar De-

Bazı tâli farklar ve özellikler bir yana bırakılmak kaydıyla, mevzuatımıza dayanarak özetlediğimiz toplu pazarlık strüktürü, esas itibarıyla Batı'da da hâkim bulunan sistemin özelliklerini taşımaktadır. Şimdi, bu temel strüktüre dayanarak ekonomik açıdan toplu pazarlık stratejisi ve taktiklerini inceleyelim.

B — Pazarlık Stratejisinde Ekonomik Sâikler.

Birden fazla işvereni kavrayan toplu sözleşmeler yapmak zorunluluğu, mâmul piyasalarında işverenler arasındaki satış rekabetinden doğmaktadır. İşçileri aynı sendikaya üye bulunan firmalar arasında satış rekabeti mevcutsa, söz konusu sendika ile bu çeşitli firmalar arasında ayrı ayrı toplu pazarlık yapmak çok defa tercih edilmez². Sendika bazı işletmelerin emek masraflarını genel ücret seviyesinin pek fazla üstüne yükseltmez; aksi halde bu işletmeler artan maliyet masraflarını karşılayamaz ve rekabet piyasasından çekilmez zorunda kalırlar. Diğer taraftan, muayyen bir iş kolunda faaliyet gösteren işverenlerin bir kısmı yüksek ücretler ödüyorlarsa, bu işverenler ilgili sendikadan diğer işverenlerin ödedikleri ücretlerin kendi ödedikleri ücret seviyesine yükseltilmesini isteyeceklerdir. Bunun gibi, sendika üyeleri de değişik işletmelerdeki ücret seviyelerini mukayese edeceklerdir. Kendi ücretlerini diğer mahallî sendikalara mensup üyelerin aldıkları ücretlere nazaran düşük bulan işçiler bu durumu itirazla karşılayacak ve ücretlerinin o seviyeye yükseltilmesini isteyeceklerdir. Üyelerden gelen bu çeşit baskılar yanı sıra, sendika idarecileri de birbirine rakip işletmelerde ücretlerin ve çalışma şartlarının standart bir seviyeye getirilmesini tabii karşılarlar. Gerçekte, "... eşit ise eşit ücret ödenmesini sağlamak ve standart bir ücret, haddine ulaşmak, birçok sendikanın ilk kuruluş gayelerini teşkil etmektedir"³. Bütün bu sebeplerden dolayı, aynı rekabet sahası içinde faaliyet gösteren işverenlerin sağladığı istihdam şartları arasında, tam olmasa da, belli ölçüde bir eşitlik ve yeknesaklık teminine çalışırlar.

Bu izahların da gösterdiği gibi, işverenlerin mâmullerini satarken birbirleriyle rekabet ettikleri saha, toplu sözleşmenin kavrayacağı sahayı

reli, "Türk Sendikacılığında Merkezleşme Temayülü ve Muhtemel Neticele-ri", **Sosyal Siyaset Konferansları**, 17. ci kitap, İstanbul 1966, ss. 45-92.

2) Lloyd G. Reynolds, **Labor Economics and Labor Relations**, 4 th Edition. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1964, s. 162.

3) Clark Kerr, "Wage Relationship—the Comparative Impact of Market and Power Forces", John T. Dunlop. ed. **The Theory of Wage Determination**, (London: Macmillan and Co., Ltd. 1957) içinde, ss. 182-183.

da belirli ölçüde tayin etmektedir. Rekabet nisbeten dar bir çevrede, meselâ bir şehir dahilinde cereyan ediyorsa, toplu sözleşmeler de o çevre veya şehir çapında yapılır. A.B.D.'de inşaat, otel-lokanta hizmetleri, basın sanayii, perakende ticaret ve benzeri mahallî endüstrilerde toplu pazarlık genellikle bu kategoriye girmektedir⁴. İşveren bu endüstrilerde çok defa zayıftır ve sendikayla münferiden pazarlık yapabilecek güce sahip değildir. Bu sebeple işverenler aralarında bir işverenler sendikası kurarak güçlerini birleştirmek yoluna giderler. İşveren sendikası temsilcileriyle işçi sendikası temsilcileri arasında yapılan pazarlık sonucunda ortaya tek bir sözleşme çıkar ki, buna ana veya tip sözleşme (master agreement) denir. Memleketimizde de aynı şekilde bölge veya şehir çapında çok işvereni kavrayan ve belli bir işverenler sendikası ile akdedilmiş toplu sözleşmelere rastlanmaktadır. (Meselâ, tekstil işkolunda Teksif Sendikası ile Tekstil İşverenleri Sendikası arasında İstanbul bölgesindeki tekstil işyerlerinden birçoğunu kavrayan toplu sözleşme gibi).

Ana sözleşme akdedildikten sonra, bunun işyerlerinde fiilen tatbik ve tefsiri, sözleşmeye taraf olan sendikaya ve münferit işverenlere bırakılır. Maamafih, bazı hallerde işveren sendikaları da sözleşmenin tatbiki safhasını yakından takip eder ve sözleşmenin tatbik ve tefsirinden doğabilecek ihtilâfların hallinde söz sahibi olmak ister. İşveren sendikası, bu şekilde, işçi sendikasının bazı işyerlerinde kendi lehine tefsirler elde ederek tâvizler koparmasına ve diğer işletmeleri de buna uymaya zorlamasına engel olmaya çalışır.

Böyle bir ana sözleşmenin işverenler yönünden çeşitli faydaları mevcuttur. Bir kere sendikalaşan işverenler bu şekilde işçi sendikası karşısında daha güçlü bir duruma gelirler. Ayrıca, emek maliyetine giren muhtelif unsurlar bakımından eşit bir rekabet durumuna ulaşırlar. Bundan başka, sendikayla yapılan bir sözleşme, endüstride fiat tesbiti ve benzeri tekelci temayülleri kontrol edebilmek imkânını da sağlar. Sendika ve işverenler birbirleriyle mücadele edecek yerde, karşılıklı çıkarlarını düşünererek belli noktalarda birleşebilirler⁵.

4) Reynolds, *op. cit.*, s. 163.

5) Bu durum A.B.D.'de özellikle inşaat sanayiinde yaygın bulunmaktadır. İnşaat müteahhitleri sendikası, sadece işçi sendikasına üye olan kimseleri istihdam etmeyi kabul eder ve böylece işçi sendikasının durumunu kuvvetlendirmiş olur. İşçi sendikaları da, üyelerinin yalnız söz konusu işveren sendikasının üyesi bulunan işverenler için çalışmayı kabul etmelerini sağlarlar. Bu anlaşma, işverenlere bu endüstriye yeni girmek isteyen kimseleri işveren sendikası üyeliğine kabul etmemek ve dolayısıyla işçi temin edebilme-

Mahallî piyasaya dayanan endüstrilerde istihdam şartlarını o mahal içindeki firmalar arasında eşit ve standart bir seviyeye getirme hususunda sendikalar üzerine yönelen baskılar, değişik bölgeler için söz konusu olmaz. Erzurum'daki inşaat sanayiinin İstanbul inşaat sanayii ile rekabet etmesi ve dolayısıyla sendika ücret skalasının da aynı olması gerekmez. Bu çeşit endüstrilerde federasyon ve millî sendikaların mahallî meseleler üzerindeki kontrolü oldukça zayıftır⁶.

Ancak, rekabetin bölgevî veya millî çapta cereyan ettiği endüstrilerde (meselâ, imalât sanayiinde), durum tamamen farklıdır. Bu takdirde, millî sendika rakip işverenlerden benzer menfaatler koparmaya çalışır. Bu veyre, her zaman "birden fazla işvereni kavrayan" toplu pazarlığı gerektirmez. Millî sendikanın ücret ve diğer istihdam şartlarıyla ilgili taleplerini kapsayan bir programı vardır. Sendika, bu programı, tek taraflı olarak münferit işverenlerle ayrı ayrı yaptığı pazarlıklarla gerçekleştirmeye çalışır. Bu konuda genellikle başvurulan bir teknik, belirli bir yılda ilk hedef olarak güçlü işverenlerden birini seçmektir. Bu güçlü işverenle toplu pazarlık sona erip belirli menfaatler elde edildikten sonra, sendika, o endüstrideki diğer bütün işverenlerin kendisiyle toplu sözleşme akdetmeleri hususunda ısrar eder, bu sözleşmelerde aynı veya benzer tavizleri koparmaya çalışır ve bunu kabul ettirmek için de grev tehdidinde başvurur. Bu tekniğe Anglo-Amerikan literatüründe genellikle "örnek pazarlık" (pattern bargaining) denmektedir⁷; zira, bu şekilde sendika, endüstride en

lerine mani olmak imkânını verir. Sendikalar da çok defa fiatları düşürmeme prensibini ihlâl eden işverenler için çalışmamayı kabul etmişlerdir. Fiatların serbestçe tayini ve endüstriye yeni firmaların serbestçe girişi böylece önlenerek, belli başlı iki rekabet me'odunun işleminin önüne geçilmektedir. Buna benzer anlaşmalara başka bazı endüstrilerde de rastlanmaktadır.

Bununla beraber, mahallî piyasalarda fiatların tesbitine sadece sendikaların sebep olduğunu sanmak hatalı olur. Bu nevi anlaşmalar sendikaların doğuşundan çok önceleri de mevcut olmuştur. Ancak sendika, fiat indirmiş yapanları belirttiğimiz metodlarla cezalandırmak suretiyle bu çeşit anlaşmaları bir mânâda takviye etmiş olmaktadır. Sendika öte yandan fiat tesbiti yoluyla elde edilen kârların bir kısmını da toplu pazarlık ve kâra iştiyak gibi usullerle işçilere aktarmaktadır.

6) Bundan böyle, her ikisi de işkolu çapında teşkilatlanmak ve toplu pazarlık yapmak hedefini güttükleri için, federasyonlara ve merkezî iş kolu sendikalarına tek bir terimle, "millî sendika" adıyla atıfta bulunacağız.

7) Bakınız: Reynolds **op. cit.**, s. 165.

Meselâ, çelik endüstrisini ele alarak örnek pazarlık tekniğini izaha çalışalım. Müteakip yıl işverenlere yöneltilecek talepler, evvelâ Birleşik Çelik İşçileri Sendikası'nın İcra Heyeti tarafından tesbit edilmektedir. Bu talepler daha sonra, A.B.D.'nin hemen her tarafından gelen 250 kadar delegeden

kuvvetli işverenden elde ettiği menfaatlerle, diğer işverenlerin de uymaları gereken bir örnek tesis etmiş olmaktadır.

A.B.D.'de aynı endüstriye mensup nisbeten daha küçük birçok şirketle yapılan toplu pazarlık, sendikanın mütaka ve bölge idarecileri tarafından idare edilmektedir. Bu hallerde millî sendikanın merkezi, bütün işverenlere yöneltilmesini istediği taleplerin bir listesini mahallî sendika idarecilerine gönderir. Bu listede azamî şartlar yanısıra asgarî şartlar da zikredilir. Böylece, mahallî liderlere, işverenlere yöneltecekleri azamî talepler yanısıra, merkezin kabul edebileceği en düşük hadler de bildirilmektedir. Zira, sendika herhangi bir işletmede tatmin edici olmayan, kötü bir sözleşme yaptığı takdirde, bu haber bütün endüstriye yayılacak ve sendikanın pazarlık gücünü çok uzaktaki bir işletmede dahi zayıflatabilecek, onu kötü bir duruma sokabilecektir. Memleketimizde federasyonların kendilerine bağlı mahallî sendikalar üzerindeki otoritesi oldukça zayıf bulunduğundan, iş kolu çapında böyle "kabul edilebilecek bir asgarî"nin tesisi ve bunun mahallî teşkilâta empoze edilmesi, daha çok Türkiye tipi iş kolu sendikalarının bünyesine uymaktadır.

Bir sendika toplu pazarlık sırasında belli bir şirketi ödeme kapasitesinin üzerinde ücret ödemeye zorlayamaz; aksi halde işletme kapanabilir ve neticede sendika üyeleri işsiz kalabilir. Bu itibarla, uzun devreli çıkarlarını da düşünen bir sendikanın bir taraftan kabul edilebilecek asgarî hadleri tesbit ederken, aynı zamanda şirketlerin ödeme kapasitelerini de dikkate alması gerekmektedir. Dolayısıyla, daha küçük ve zayıf şirketlerle pazarlık yapılırken, nisbeten daha düşük ücret hadleri üzerinden anlaşmalar yapılması da tabii karşılanmalıdır.

Öte yandan belli başlı büyük sendikalar da, birbirlerinin yaptıkları toplu sözleşmeleri yakından izlerler; böylece herhangi bir sendika iyi bir sözleşme yaptığı takdirde, diğer sendikalar da bu sözleşmede kabul edilen

müteşekkil bir Politika Komitesine müzakere için sunulmaktadır. Söz konusu program Politika Komitesince tasdik edildikten sonra Birleşik Devletler Çelik Şirketi (United States Steel Corporation) ile yeni sözleşme için müzakerelere başlanmaktadır. Bu şirket çelik endüstrisinde ücretlerin seyrini tayin eden bir müessese olduğu için, kabul edilen herhangi bir ücret değişikliğinin müteakip safhalarda bütün bir çelik endüstrisi için varit olacağı tabii karşılanmaktadır. Ancak, diğer ana şirketlerle müteakip safhalarda yapılan sözleşmeler belli başlı noktalarda Birleşik Devletler Çelik Şirketi ile yapılan sözleşmeye benzerlerse de, aralarında teferruatla ilgili hususlarda bazı farklar görülür. Bununla beraber, bahis konusu farkların önem derecesinin bazen fazlaca olduğu da göze çarpmaktadır.

şartlara ulaşmayı hedef edinirler. Özellikle rekabet esasına müstenit sendikacılığın tabii bir sonucu olarak, değişik işyerlerinde ayrı millî sendikalara mensup şube ve mahalli sendikaların toplu pazarlık yetkisine sahip oluşu, işverenlerden daha iyi veya hiç olmazsa aynı tâvizleri koparmak hususunda bunlar arasındaki rekabetin daha da şiddetli olmasına yol açar. Bu mûdil münasebetler sonucunda, belli başlı birkaç büyük şirketle yapılan toplu sözleşmeler, endüstride bu sözleşmelerin direkt olarak kavradığı işçi sayısını aşan geniş tesirler yapabilmektedir.

Burada ilgi çekici bir mesele, işverenlerin sendika taleplerine daha kuvvetle mukavemet edebilmek gayesiyle aralarında birleşme lüzumunu niçin daha sık hissetmedikleridir. A.B.D.'de mahallî piyasalara dayanan endüstrilerde işverenlerin sendikalaşması çok görüldüğü halde, aynı hususa millî çaptaki endüstrilerde rastlanmayışının sebepleri neler olabilir? Meselâ, Birleşik Oto Sanayii İşçileri Sendikası kendisine hedef olarak evvelâ güçlü bir firma olan General Motors'u seçip ondan birtakım tâvizler kopardıktan sonra aynı veya benzer talepleri o endüstrideki diğer işverenlere yöneltecektir. Diğer işverenler bunu bildikleri halde acaba niçin birleşip daha güçlü olma yolunu tercih etmiyorlar? Bunun A.B.D. için bazı sebepleri mevcuttur. Önce, mâmul piyasalarındaki firmalar arası rekabet bu çeşit birleşmeleri önleyici bir rol oynamaktadır. Bunun gibi, işverenler birlikte hareket ettikleri takdirde, bu davranışın A.B.D.'de monopollere engel olmak için çıkarılmış hukukî mevzuatı harekete getireceğinden endişe etmektedirler. Nihayet, işverenlerin iş kolu kademesindeki toplu pazarlığa kısmen hissî sebeplerle mukavemet etmeleri de bu bakımdan engelleyici bir tesir yapmaktadır. Bu davranışlar, şüphesiz, zamanla değişebilir ve işverenler arasında daha fazla istişareye rastlanabilir. Ancak, imalât sanayiindeki büyük sendikalar böyle bir gelişmeyi teşvik hususunda pek istekli değildirler. Bu sendikalar iş kolu çapında toplu pazarlığın arzuya şayan olduğunu genellikle iddia ederlerse de, hemen her defasında belirli bazı işverenleri seçip önce onlarla pazarlık yapmayı pratik sebeplerden tercih etmektedirler.

Bölgevi yahut da millî kademede "birden fazla işvereni kavrayan toplu pazarlık" esas itibariyle demiryolları, kömür, tekstil ve konfeksiyon, ağaç işleri, konserveçilik, cam, liman hizmetleri, deniz nakliyatı ve kara nakliyatı gibi esas itibariyle sendikalaşmanın eski olduğu sahalarda mevcut bulunmaktadır. Bu endüstrilerin ekserisinde işverenler çok sayıda ve nisbeten küçüktür. Öyle ki, sendikanın endüstride bir "örnek" tesis edebileceği belli başlı bir firma bulunması güçleşmektedir. Diğer taraftan, küçük işverenler kendi kuvvetlerine pek güvenememekte ve birbirlerini des-

tekeleyip daha güçlü olabilmek gayesiyle birleşmektedir. İleri derecede rekabete dayanan endüstrilerde gerek işverenler, gerek sendika asgarî standartlar uygulayabilmelerini mümkün kılacak bir ana sözleşme bulurlar. Denilebilir ki, yalnız başlarına hareket edebilecek güce sahip işverenler işyeri kademesindeki toplu pazarlığı tercih edeceklerdir. Kendilerini zayıf gören işverenler ise, birleşeceklerdir. Bazı hallerde özel birtakım şartlar bölgevi yahut da milli kademede toplu pazarlığı teşvik etmektedir. Meselâ, A.B.D.'de demiryolu nakliyatının geniş çapta Federal devletin kontrolü altında bulunuşu, bu sahada toplu pazarlığın merkezîleşmesinde başlıca rolü oynamıştır.

C — Sanayi Psikolojisi Açısından Birkaç Mülâhaza.

Toplu pazarlık strateji ve taktiklerinde iş kolu (endüstri) çapında pazarlık meselesini sanayi psikolojisi açısından ele alıp incelemek de mümkündür. Ancak, bu konuda fazla teferruata girmeden önemli birkaç meseleye temas etmekle yetineceğiz.

Bir sendikanın güvenliğini sağlamak gayesiyle çeşitli metodlara başvuruşu, esas itibariyle "homeostatic" kontrol dediğimiz prensibe dayanmaktadır. Bu prensibe göre, organizma daima uygun bir denge halini muhafazaya çalışır ve bu denge halinin bozulma tehlikesi başgösterince dengeyi yeniden tesis için derhal harekete geçer⁸⁾. Bu açıdan ele alınınca, fert, yaptığı iş ve istihdam şartları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmak ister ve bu gayeyle sendikaya ihtiyaç duyar. Dolayısıyla sendikanın himaye edilmesi gerekir. Bunu takiben, işverenin de, hiç olmazsa emek maliyetleri yönünden, rekabete karşı korunması ve bu maksatla istihdam şartlarının bütün endüstride standart bir hale getirilmesi icabeder. İş kolu çapında pazarlık, münferit işçinin çıkarları açısından ve söz konusu dengein sağlanması için bu sebeple tercih edilmektedir. "Diğer firmalar ücretleri serbestçe düşürebiliyorlar yahut da işçileri çeşitli şekillerde istismar edebiliyorlarsa, benim kendi işim de tehlikede demektir; bu takdirde benim işverenim de rekabete karşı koyabilmek için aynı şekilde davranmak zorunda kalacaktır." Bu sebeple, sendika liderleri, bazan şahsî temayülleri zıt istikâmette de olsa, iş kolu çapında toplu pazarlık yapmayı tercih etmek zorunda kalmaktadırlar.

8) Zu konuda bakınız: Ross Stagner, *Psychology of Industrial Conflict*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1956, s. 294. Frank B. Miller, *Sanayide Beşeri Münasebetler*, İktisat Fakültesi Yayınlarından, No. 181, İstanbul, 1966, ss. 32-44.

Bununla beraber, münferit sendika üyesi ve hattâ mahallî sendika başkanı toplu pazarlığın iş kolu çapında merkezleşmesinden her zaman memnun değildir. Knowles, İngiliz sendikalarının yaptığı iş kolu çapındaki toplu pazarlığın “önceden kararlaştırılmayan veya tahmin edilmeyen neticeler”ine⁹ dikkati çekmiştir¹⁰. Ücretler ve diğer çalışma şartları belli bir devre ve bütün bir endüstri için tayin edildiği takdirde, belirli bir işletmedeki işçilerin diğer işletmelere nazaran nisbî statülerini değiştirebilmeleri hemen tamamen imkânsızlaşmaktadır. Başda verilen kararlarla ulaşılan neticeler arasındaki bu çelişme, sendikanın davranışına hâkim olan mantıklı esasları ortadan kaldırmaz. Güvenliğini garantilemek için mücadele eden bir fert, neticede öyle şartların doğuşuna sebep olur ki, güvenliğini sağlamakla beraber bir terfi yahut da munzam bir menfaat elde etmesi güçleşir. Tabii bunun tam tersi, yani munzam menfaatler elde edilmesine karşılık bir güvensizlik hali de söz konusu olabilir. Ekonomik şartlar sendika liderlerinin iş kolu çapındaki toplu pazarlığı koruyucu bir vasıta olarak benimsemelerini gerektirdiği takdirde, bazı fertlerin gayeleri bu çeşit toplu pazarlık dolayısıyla gerçekleşemese dahi, iş kolu pazarlığı tercih edilecektir. Fakat, bunun neticesinde ihtilâflı durumların ortaya çıkması beklenebilir. Kontrolün mahallî kademelerden üst sendika kademelerine intikal edişi, mahallî liderlerle millî kademedeki liderler arasındaki ihtilâfları arttıran faktörlerden sadece birisidir. Bir diğer faktör ise, işverenler tarafından finanse edilen emeklilik ve sigorta programlarının Batı memleketlerinde kaydettiği gelişme trendidir. Bu trend sonucunda, münferit işçi, refahının tamamen kendi işverenin refahına bağlı olduğunu görmekte ve dolayısıyla mahallî liderler üyelerin dilek ve beklentileri ile merkezleşmiş toplu pazarlığın icapları arasında çelişik bir duruma düşmektedirler. Öte yandan, bazı sendikalar o kadar büyümüşlerdir ki, vasat bir işçinin üst kademeleri işgal eden sendika idarecileriyle artık hemen hiçbir teması kalmamaktadır. Üyeler de üst sendika makamlarının kendi görüş ve dileklerine pek önem vermedikleri kanaatine varmaktadır. Bu takdirde, işveren işçileri sendikadan ayırmak ve bir sarı sendika içinde teşkilâtlandırmak teşebbüsüne girişebilir. Dolayısıyla, işletme sevk ve idare cihazı içinde beşerî münasebetler nasıl geliştirilebiliyorsa, aynı şekilde sendikaların kendi iç bünyelerinde de müessiriyet mülâhazası ile

9) “Önceden kararlaştırılmayan” ve “tahmin edilmeyen” neticeler kavramının fonksiyonel tahlil tarzı içinde teferruatlı bir izahı için şu etüde bakınız: Toker Dereli, “Fonksiyonel Analiz Modeli, Türk Sendikacılığında Teşkilât Bünyesinin Teorik Bir Açından Tahlili”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt 24, No. 3-4, Nisan-Eylül 1965, ss. 141-145.

10) Stagner, *op. cit.*, s. 355.

beşerî münasebetlerin geliştirilmesi gayesini telif edici bir hal tarzına ulaşmaya çalışmak gerekmektedir.

Diğer taraftan, ekseri işletme idarecileri belirli bazı sebeplerden dolayı iş kolu çapındaki toplu pazarlığa muhalefet ederler. Bu işveren ve işletme idarecilerine göre, iş kolu çapında millî bir işveren sendikası kanaatiyle değil de, bir mahallî sendikaya karşı tamamen kendi imkânlarıyla yapılacak münferit bir toplu pazarlıkta daha kazançlı çıkmaları imkânı mevcuttur. İş kolu sözleşmelerini destekleyenler ise, genellikle kuvvetli işveren sendikalarına mensup olan, fakat aynı zamanda işçileri sendikalaşmamış yahut da zayıf sendikalara sahip şirketlerin rekabetine mâruz bulunan işverenler veya işletme idarecileridir. Maamafih, A.B.D.'de çeşitli işveren gurupları, iş kolu çapındaki toplu pazarlık aleyhine geniş propogandalar yapmışlardır. Bu konuda işçi kanaatlerine de başvurulmuş ve *Factory* dergisi tarafından 1947 ve 1952 yıllarında alınan cevapların bir mukayesesi yapılmıştır¹¹. İşçilere "size göre, iş kolu kademesindeki toplu pazarlık yasaklanmalı mıdır?" suali sorulmuştur. 1947'de cevapların % 57'si hayır, 1952'de ise % 51'i hayır'dır. Bundan işçilerin bir dereceye kadar bu çeşit toplu pazarlık aleyhinde yapılmış gazete, radyo ve televizyon propogandalarının tesirinde kaldıkları sonucu çıkmaktadır. Ancak, burada ilgi çekici husus, iş kolu çapındaki toplu pazarlığın yasaklanması gerektiğini savunanların nisbetinin de gerçekte artmış olduğudur. Bu nisbet 1947'de % 27 olduğu halde, 1952'de % 21'e düşmüştür. Öte yandan, "bilmiyorum" cevabını verenlerin mikdarında % 16'dan % 28'e sıçrayan büyük bir yükselme olmuştur. Bunu, zıt baskılar altında kalan fertlerin psikolojik durumu ile izah edebiliriz. Buna göre, birbirine zıt baskılara mâruz kalan fertler durumu müphem karşılama ve kesin bir çözüm tarzi bulamama temayülündedirler. Bu takdirde, sendikaların iş kolu çapındaki toplu pazarlığın lehinde yaptıkları propoganda ile işverenlerin aleyhde propogandasının birbirine zıt tesiri işçide psikolojik bir çelişme yaratmakta, işçi de bu konuda nötr veya kararsız bir tavır takınmak suretiyle, söz konusu çelişmenin psikolojik baskısından kısmen olsun kurtulmaya çalışmaktadır.

II — Toplu Pazarlıkta Tarafların Davranışları ve Belli Başlı Taktikler

A — Talep ve Mukabil Taleplerin Tesbiti.

Toplu pazarlıkta sendika ve işveren ileri sürecekleri talepleri nasıl tesbit etmektedirler? Toplu pazarlığa katılan müzakerecilerin çeşitli nok-

11) *Ibid.*, s. 357.

talarda tâviz vermek ve karşı tarafın ileri süreceği talepleri kabul etmek hususunda haiz buldukları yetkinin derecesi nedir?

Evvelâ, kendi bölgesinde bir veya daha fazla işverenle pazarlığa giren bir mahallî sendikayı ele alalım. Genel olarak A.B.D.'de mevcut sözleşmenin sona erme tarihi yaklaşınca (hâlen ekseri sözleşmelerin süresi bizde olduğu gibi iki yahut da üç yıldır), işverene dermeyeran edilecek talepler çok defa sendikanın genel kurul toplantısında görüşülmektedir. Bundan sonra, genel kurulda ileri sürülecek talepleri daha teferruatlı bir şekilde sokmak ve yeni sözleşmenin taslağını hazırlamak üzere bir komite tayin edilmektedir.

Söz konusu taslağı hazırlayan komite, işverene karşı ileri sürülecek talepleri tesbit ederken çeşitli hususları dikkate almalıdır. Bunları şöylece özetleyebiliriz: 1) Genel iktisadî konjonktürün durumu, diğer bir deyişle, konjonktürün yükselme veya daralma devresinde bulunulması; 2) İşletmenin mali durumu; 3) İşyeri kademesinde toplu sözleşme yapılması söz konusu ise, millî sendika merkezinin tavsiye veya direktifleri; 4) O bölgedeki diğer şirketlerde ve aynı endüstrideki diğer şirketlerde ücretlerin seviyesi ve bünyesi; 5) Sendika üyelerinin dilek ve beklentileri (expectations); 6) Üyeler arasındaki değişik menfaat gurupları ve bunların yaptıklarının baskının derecesi; 7) Üyelerin taleplerini grev yoluyla desteklemek hususunda ne derece istekli oldukları; 8) O devrede, diğer sendikalar tarafından ileri sürülen talepler ve koparılan tâvizler; 9) Geçinme indekslerinde görülen değişimler; 10) Bütün bu konularda sendikaların istihdam ettiği uzmanların hazırladığı tavsiye ve teklifler, v.s.

Şüphesiz, dikkate alınması gerekli bu hususları daha da çoğaltmak mümkündür. Sendika liderleri üyeleri mâkul ölçüler içinde memnun edebilmek gayesiyle gereken talepleri ileri sürebilmeli ve tâviz koparabilmelidirler; ancak, taleplerini üyelerin arzulamadığı bir greve sebep olacak kadar da yüksek tutmamalıdır. Bilindiği gibi, grevler işçiler için genellikle arzuya şayan değildir. Sık başvurulanan grevler işçi müessiriyetinde ve moralinde çöküntüye sebep olabilir.

Taslağı hazırlayan komite bunu tekrar bir genel kurul toplantısına sunar. Teklifler bu kurulda uzun uzadıya münakaşa edilir, muhtemelen tâdil ve nihayet tasdik edilir. Bunu takiben işverenle toplu pazarlığa oturmak üzere bir pazarlık komitesi seçilir. Bu komiteye normal olarak o mahallî sendikanın başındaki idareciler dahildir; ancak bazen birkaç üye de katılabilir. Millî sendika merkezinin o bölgedeki temsilcisi de çok defa toplu pazarlığa katılır ve genellikle önemli bir rol oynar. Pazarlıktan önce

yahut da pazarlık sırasında çok defa bir grev oylamasına başvurulur. Bu oylama daima greve gidileceği anlamına gelmez. Gaye, işverenle müzakereler çıkmaza girdiği takdirde, sendika temsilcilerine greve başvurmak hususunda yetki vermektir¹².

Pazarlık komitesi işverenden yeteri kadar tâviz kopardığı kanaatine varınca, yeni sözleşmenin tasdiki için tekrar sendika üyelerinin oyuna başvurulur. Sözleşme ancak bu nihaî tasdikten sonra müteber olur. Yine birçok sendikalarda sözleşmenin aynı zamanda millî sendika merkezi tarafından tasdik edilmesi gerekmektedir. Esasen, millî merkeze mensup bir temsilci, yapılacak toplu sözleşmenin millî sendikanın politikasına uygunluğunu temin etmek gayesiyle toplu pazarlık toplantılarına katılmaktadır.

Bölgevi yahut da millî çapta pazarlık söz konusu olduğu takdirde, yahut da endüstride bir örnek tesis etmek gayesiyle güçlü bir işverenle toplu pazarlık yapılacaksa, millî sendikanın idarecileri inisiyatifini ellerine alırlar. Sendika liderleri tarafından hazırlanan teklif ve talepler millî icrâ komitesi tarafından gözden geçirilir ve mahallî teşkilâta mensup delegelerden müteşekkîl bir kurula sunulur. Toplu pazarlık tatbikatına bağlı olarak, bu kurul ülkede endüstrinin bütününe kavrayabilir veya belli bir işverenie münasebette bulunan bütün mahallî sendikaları içine alabilir. Kurulun söz konusu talepleri gözden geçirip tasdik etmesinden sonra, sendika temsilcileri işveren temsilcileriyle müzakerelere başlarlar. Bu vetire sonunda kabul edilen hususlar yeniden müzakere ve tasdik gayesiyle tekrar kurula sunulur.

Sendika üyelerinin millî kademedeki toplu pazarlık müzakerelerine katılmaları endirekt olmaktadır. Mahallî kademedeki toplu pazarlıkta mahallî idareciler müzakerelerin ağırlık merkezini teşkil ederler; merkezî temsilcileri toplantılara tenkit ve istişare maksadıyla katılırlar. Millî ka-

12) Memleketimizde 1963 tarihli ve 275 sayılı **Toplu Sözleşme, Grev ve Lokavt Kanunu** buna benzer bir grev oylamasını biraz değişik bir tarzda düzenlemiş bulunmaktadır. Buna göre "bir grevin belli bir işyerinde uygulanabilmesi için oylama yapılmasını o işyerinde çalışan işçilerin üçte biri,, yazılı olarak isterse, o işyerinde grev oylaması yapılır. Grev oylamasında işçilerin salt çoğunluğu grevin uygulanmamasına karar verirse, o işyerinde grev uygulanmaz." Görüldüğü gibi, Türk mevzuatı belli miktarda işçinin talebi üzerine grev hususunda işçilerin reyine başvurmayı şart kılmıştır. Ancak, böyle bir yazılı talep olmasa da sırf işçilerin psikolojik desteğine mazhar olabilmek gayesiyle sendika liderlerinin toplu pazarlık sırasında bir grev oylamasına başvurmaları da, şüphesiz mümkündür.

demedeki toplu pazarlıkta ise, merkeze mensup idareciler inisiyatifleri elerinde tutarlar; mahallî teşkilâta mensup temsilciler sadece tenkit ve istişare gayesiyle toplantılara katılırlar.

İşveren cephesinde ise, pazarlık müzakereleri çok kere üst sevk ve idare cihazına mensup idarecilerden müteşekkil küçük bir gurup tarafından yürütülür. Küçük yahut da orta büyüklükteki bir şirkette pazarlık komitesi başkanı genellikle şirketin müdürüdür. Büyük işletmelerde müdür yardımcısı veya başka bir idareci, başkanlık mevkiini işgal edebilir. İstihsal ve satış kısmının üst kademeli idarecileri, ayrıca, personel ve muhasebe müdür ile yardımcıları da müzakerelere katılırlar. Personel veya sınaî münasebetler müdürünün şirketteki statü ve nüfuzu yüksek ise, bu şahıs şirket sözcüsü fonksiyonunu ifa edebilir.

İşveren temsilcileri de toplu pazarlık başlamadan bir hayli önce ileri sürecekleri mukabil talep ve teklifleri tesbit etmeye başlarlar. Sendikanın belli başlı taleplerini önceden tahmin etmek ve bu talepler karşısında takip edilecek politikayı tayin etmek gayesiyle toplantılar yapılır. Genel olarak toplu pazarlıkta taleplerle ortaya çıkan ve inisiyatifleri elinde tutan sendikadır. Ancak, işletme sevk ve idaresi de belirli noktalarda inisiyatifleri eline geçirmek isteyebilir. Bu gün Batı'da ve özellikle A.B.D.'de işletme idarelerinin sendika taleplerine sadece cevap vermek yerine birçok hususlarda inisiyatifleri ele almaları ve sendika karşısına bazı taleplerle çıkmaları, 10 ilâ 20 yıl öncesine nazaran daha yaygın bir mahiyet almıştır¹³.

İşletme politikasında önemli bir değişiklik gerektiren herhangi bir husus, önce şirketin yönetim kurulu veya icra komitesi tarafından tasdik edilmelidir. Nakdî harcama gerektiren tekliflerin de bu şekilde önceden tasdiki icap eder. İşveren temsilcileri toplu pazarlığa katılırken kendilerine şirketin işçilik masraflarını belirli bir rakamın üstüne çıkaracak sendika taleplerini kabul etmemeleri hususunda tâlimat verilir. İşverenin toplu pazarlık komitesindeki temsilcileri sendikayla belirtilen limitler içinde anlaşmaya varamadıkları takdirde, durumu görüşmek için tekrar yönetim kuruluna başvururlar.

Birden fazla işvereni kavrayan toplu pazarlık yapıldığı takdirde, ilgili şirketlerin temsilcileri muhtemelen hazırlık mahiyetinde bir toplantı-

13) Bu hususun daha teferruatlı ve şematik bir izahı için şu eserlere bakınız: William F. Whyte, **Men At Work**, The Dorsey Press, Inc. and Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1961, ss. 353-361.

Stagner, **op. cit.**, ss. 407-411.

Frank B. Miller, **op. cit.**, ss. 102-106.

ya katılacaklardır. Şayet bir işveren sendikası mevcutsa, bu sendikaya mensup işveren temsilcilerinden bir grup, işçi sendikasına yöneltilecek tekliflerin hazırlanmasında önemli bir rol oynar. Burada önemli menfaat çatışmalarıyla karşılaşmak tabiidir ve bu çatışmaların halledilmesi gerekir. Meselâ, bazı şirketler kârlı ve dolayısıyla önemli ücret artışları sağlayabilecek bir durumda olabilirler. Kâr marjı dar olan diğer bazı şirketler ise, herhangi bir maliyet artışına mukavemet etmek mecburiyetinde kalabilirler. İşçi sendikasının karşısına yekvücüt bir şekilde çıkabilmek için, bu çeşit menfaat çatışmalarının telif edilmesi veya ortadan kaldırılması gerekir. Takip edilecek politika tâyin edildikten sonra, müzâkerelerin fiilen yürütülmesi işi, genellikle en tecrübeli ve nüfuzlu şirket temsilcilerinden müteşekkil bir gruba devredilir.

B — Takip Edilen Strateji ve Başlıca Taktikler.

Pazarlık müzâkereleri genel olarak ilgili bütün sendika ve işveren temsilcilerinden müteşekkil bir kurulda başlar. Sendika sözcüsü işçi taleplerini sıralar ve bunlara esas teşkil eden sebepleri izah eder. İşveren grubunun başkanı ise kendi mukabil tekliflerini sunar ve bunları haklı göstermeye çalışır.

Bu açış müzâkerelerinde çok defa tarafların görüş ve talepleri arasında büyük farkların mevcut olduğu görülür. Sendika meselâ işçi saati başına 50 kr. luk bir maliyet artışına sebep olabilecek ve sevk ve idare otoritesini geniş ölçüde sarsabilecek uzun bir talep listesi sunabilir. Buna mukabil işveren sözcüsü herhangi bir ücret artışının mümkün olamayacağını iddia ederek sert bir tutum gösterebilir. Aslında bunlar tarafların gerçek durumunu gizlemeye yarayan “gölge talepler” dir. Tarafların başlangıçtaki talep ve iddiaları bazan nâdiren gerçek durumu aksettirir. Meselâ, sendikanın daha önce güçlü bir şirketle sözleşme yapmış olması halinde (örnek pazarlık metodunda), durum böyledir; zira, bu takdirde sendika, esasen daha önce bir başka işverene kabul ettirmiş olduğu şartları pazarlık konusu yapmaktadır. Yine bunun gibi, himaye edilen bir rekâbet durumundaki kuvvetli bir şirket belli bir noktada durup, sendikanın greve gitmesi pahasına da olsa, kendi tekliflerinde şiddetle ısrar edebilir.

Bununla beraber, her iki taraf da genel olarak “mümkün olduğu kadar fazla talepte bulunmak” tekniğini uygular. Bu davranışın çeşitli sebepleri mevcuttur. Bir kere genel olarak her sendika üyesinin talep ortaya atma hakkı vardır. Dolayısıyla, talep listesi uzun olmakta ve bu talep

lerin bir kısmı aslında gerçekleşme imkânına sahip bulunmamaktadır. Sendika liderleri bu talep listesini kısaltma sorumluluğunu yüklenmek ve bazı taleplerin mâkul olmadığına üyeleri iknâ etmek yerine, bu hoş olmayan görevi işverene devretmeyi daha politik bulurlar. İlk talep listesine mümkün olduğu kadar çok madde dahil etmekle beraber, bunların bir çoğunun işveren tarafından reddedileceğini veya toplu pazarlık sırasında bunlardan vazgeçilebileceğini bilirler.

Uzun ve iddialı bir talep listesinin başka faydaları da mevcuttur. Bu sayede, söz konusu talepleri ortaya atan taraf, gerçek ve kabul edebileceği asgarî taleplerini gizleyip diğer tarafı devamlı olarak "tahmin etme" mevkiinde bırakabilir. Bu nokta toplu pazarlık stratejisinin önemli bir unsurunu teşkil etmekte, bu sayede pazarlık ve manevra için geniş imkânlar doğmakta ve bazı konularda kazanılan tâvizlere karşılık bazı taleplerden vazgeçilebilmektedir.

Diğer taraftan, toplu pazarlık müzâkereleri bazen aylarca devam edebilir ve bu esnada refah devresi sona erip iktisadî daralma devresi başlayabilir veya bunun aksi de olabilir. Başlangıçta gerçekleşmesi imkânsız da görünse, birçok taleplerin ortaya atılmış olması halinde, sonradan gelişen iktisadî şartlar bu talepleri işverenden koparılması mümkün tâvizler haline getirebilir. Aksi halde, sendika liderleri işverenden menfaat temini imkânlarının doğmasına rağmen bu yönde taleplerde bulunmadıkları için üyelerin tenkitlerine mâruz kalabileceklerdir. Nihayet bazen, yakın bir gelecekte gerçekleşme ümidi mevcut olmasa dahi, müteakip devrelerde gerçekleşme ihtimali olan taleplere işvereni şimdiden alıştırmak gayesiyle bir takım talepler ileri sürülebilir. Meselâ, A.B.D. de emeklilik haklarını, sağlık ve diğer refah fonları ve daha birçok sendika talepleri bu şekilde gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi, başlangıçta gerçekleşmesi imkânsız görünen birçok talebin ortaya atılması her zaman bir açgözlülük ve anlayışsızlık olarak telâkki edilmemelidir.

Toplu pazarlık müzâkerelerinin takip ettiği seyir, şüphesiz her durumda bazı farklılıklar gösterir. Bununla beraber, toplu pazarlık vetiresi içinde belirli bazı tipik safhaların tefrik edilmesi mümkündür. Tatbikatta bu safhalar birbiri içine geçmiş olabilir; fakat tabii gayesiyle bunları birbirinden ayrı düşünebiliriz.

Başlangıçta çok kere sondaj mahiyetinde bir safha yer almaktadır. Bu safhada her iki taraf da yekdiğerinin taleplerini öğrenmeğe çalışır. Karşı tarafın madde madde sorguya tâbi tutulması, belirli bir talep veya teklifin muhtevâsının bütün teferruatıyla öğrenilmesi, bu teklif veya ta-

lebin lüzumlu addedilmesini gerektiren sebepler ve takviye sadedinde toplanmış ve vâkialara dayanan deliller; mümkünse söz konusu teklif veya talebi ortaya atan tarafın buna ne derece bağlı olduğunu belirtebilecek bir işaret. Bütün bu ve benzeri hususlar sondaj safhasında öğrenilmeğe çalışılır.

İkinci safhada, bir bakıma toplu pazarlıkla ilgili manevralar göze çarpar. Bu safhada, fiilen pazarlığı yürüten grubun hacmi küçülebilir ve tâviz koparıp karar verecek otoriteye sahip birkaç şahıs inisiyatifi ele alabilir. Böyle bir grupta daha gayri resmî ve samimî bir hava doğabilir ve dolayısıyla münakaşalar daha sür'atle seyredebilir. Her iki taraf da bir yandan kendi manevra serbestisini muhafazaya çalışırken, öte yandan diğer tarafın durumunu sondaj etmeye çalışır.

Üçüncü safha ise, anlaşmaya varma safhasıdır. Taraflardan birinde belirli maddelerde tâvizler vermek hususunda bazı belirtiler sezilebilir. Yine, toplu pazarlık vetiresi boyunca, önce daha az ihtilâflı bir takım meseleler halledilip bunlar bir tarafa atılabilir. Maamafih, ihtilâflı meselelerin tümü tam olarak halledilinceye kadar, hiç bir meseleye bitmiş ve tamamen çözülmüş nazariyle bakılamaz. İhtilâflı ana konular hakkında her iki tarafın da nihaî durumda kabul edebilecekleri belirli "talep (veya şart) kombinezonları" mevcuttur. Bu kombinezonlar içinde yer alan nakdî unsurlar icabında gayri nakdî unsurlarla mübadele edilebilir. Bunların muhtevası, tarafların hangi taleplerinde gerçekten ciddî olduklarını ve ısrar edeceklerini göstermesi bakımından önemlidir. Bununla beraber, söz konusu kombinezonlar içinde yer alan talepler yine birbirinden bir hayli uzakta bulunabilir.

Memleketimizde işçi sendikalarının bazen toplu pazarlıktan önce taleplerinin tamamını karşı tarafa bildirmeyip gizli tuttukları ve tedricen pazarlık masasına getirdikleri görülmektedir. Bu davranışla işvereni devamlı olarak şüphe ve endişede bırakmak, talepleri birer birer ortaya çıkarmak suretiyle hemen her maddede kendisinden tâviz koparmak siyaseti güdülmektedir. Bu usûl bazı istisnâî hallerde başarı sağlayabilirse de, gerek karşı tarafın söz konusu meselelerde hazırlıksız bırakılması dolayısıyla fazla zaman alması, gerek sinirli bir hava yaratıp tecavüzkâr davranışlara yol açması bakımından mahzurludur. Meselâ, sendika toplu pazarlığı ücret zammı talepleriyle başlatmakta, bu zammı bütün gücünü kullanarak elde ettikten sonra, diğer taleplerinde de tâviz vermez bir politika gütmektedir. Neticede toplu pazarlık vetiresi çıkmaza girmekte ve uzlaştırma müessesesine başvurmak gerekmektedir.

Ancak, toplu pazarlık müzâkerelerinin büyük bir kısmının greve gitmeden çok kere uzlaştırma safhasında anlaşma ile sonuçlandığı görülmektedir. Bununla beraber, grev tehdidi pazarlık vetiresinin ana özelliğini ve anlaşmayı temin eden başlıca unsuru teşkil etmektedir. Herşeye rağmen bir grev meydana gelmiş bulunuyorsa, bu ya (1) tarafların kabul edebilecekleri asgarî şartların grev tehdidi altında dahi üst üste gelmemesinden doğmuştur, yahut da (2) taraflardan birinin diğer tarafın, veya her iki tarafın da birbirinin gerçek niyetini yanlış hesaplamış olması söz konusudur. Meselâ sendikanın aslında daha da fazla tâviz verebileceğinden emin bulunan bir işveren, taleplerinde devamlı şekilde ısrar ederek kendisi tâviz vermekten kaçınabilir. Oysa, bu işveren sendikanın gerçek niyetini bilseydi, talep ve tekliflerinde bu kadar ısrar etmeyebilir ve neticede “hiç kimsenin istemediği bir grev” doğmayabilirdi.

Grev silâhı, tarafların bir anlaşmaya varmaları için devamlı olarak baskı imkânı sağlayan bir unsurdur. Pazarlık müzâkereleri zaman zaman belki kesilmekle beraber, grev sırasında da devam edebilir. Grev uzadıkça ve maliyeti her iki taraf için arttıkça, anlaşmaya varmak gayesiyle taraflardan birinin yahut her ikisinin tâviz vermek temâyülü artacaktır. Bir grev hareketi, bu anlamda anlaşmanın alternatifi olarak değil, tarafların anlaşmasını mümkün kılan yollardan biri olarak mütalâa edilebilir.

Burada ilgi çekici bir soru şudur : Nihâî durumda akdedilen bir toplu sözleşmenin muhtevâsı acaba niçin belirli özellikler taşımaktadır? Kabul edilen şartlar, niçin bazen sendikanın, bazen de işverenin başlangıçtaki taleplerine daha yakın düşmektedir? Bu soruya tarafların haiz oldukları “pazarlık gücü” (bargaining power) açısından cevap vermek gayesiyle çeşitli çalışmalar yapılmıştır¹⁴. Ancak, “pazarlık gücü” (veya “iktidar”) kavramı ne demektir? İktidar, yine iktidar sayesinde gerçekleştirilebilecek bir vâkıdır ve bu yönüyle bir fâsit daire gibidir¹⁵. Bir sendika iyi bir sözleşme yaptığı takdirde, bu sendikanın yüksek bir pazarlık gücüne sahip olduğu ifade edilmektedir. Fakat, Jensen’in de belirttiği gibi, “iktidar çok yönlü bir vâkıdır ve birçok değişkenin fonksiyonudur.

14) “Pazarlık gücü” konusunda yapılmış çalışmaların özeti ve bu sahada ortaya atılan yeni görüşler hakkında özellikle şu makalelere bakınız : Bevars Dupre Mabry, “The Pure Theory of Bargaining”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 18, No. 4, July 1965, ss. 479-502.

Robert B. Mc Kersie ve Richard B. Walton, “Communications : The Theory of Bargaining. Comment”, ve Bevars Dupre Mabry “Reply”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 19, No. 3, April 1966, ss. 414-435.

15) Reynolds, *op. cit.*, s. 173.

Bir sendika veya işveren, bazı ihtimaller karşısında ve muayyen gayeleri gerçekleştirmek hususunda ileri bir iktidara sahip olabilir; fakat, diğer hususlarda hiçbir iktidara sahip bulunmayabilir. İktidar belirli bir zamandaki belirli bir durumla ilgilidir; söz konusu edilen özel meseleye ve karşı tarafın göstereceği tepkiye bağlı olarak değişir¹⁶.

Bu konuda başka bir suale daha büyük bir güvenle cevap verilebilir. Söz konusu sual şudur : herhangi bir toplu sözleşmenin muhtevası ne ölçüde objektif ekonomik şartların ve ne ölçüde tarafların pazarlıktaki müzâkere gücü, taktik kabiliyetleri, v.s. gibi faktörlerin tesiriyle taayyün etmektedir? Bu hususta objektif faktörlerin, şüphesiz, önemli bir tesiri mevcuttur. Objektif faktörler olarak şunlar zikredilebilir : söz konusu endüstride sendikalaşma nisbeti; endüstrinin ekonomik bünyesi; işletmelerin küçük yahut da büyük üniteler halinde oluşu; piyasanın rekâbete dayanan yahut da tekelci özellikler taşıması; işletmelerin coğrafi dağılımı; mamûl talebindeki elâstikiyet ve talepdeki uzun devreli artış veya azalış haddi; emek maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki nisbeti ve önemi; söz konusu yılın genel iktisadî hayatta bir genişleme yahut da daralma yılı olması.

Toplu pazarlıkta tecrübeli ve kabiliyetli bir sendika lideri veya işveren temsilcisi bu ve benzeri şartların kendi lehinde olanlarından âzâmî şekilde faydalanabilir. Ancak, sendika ve işveren temsilcilerinin çoğu bu anlamda kabiliyetlidirler; aksi halde mevkilerini muhafaza edemezler. Bazen takdire şayan bir sonuç belli bir ferde atfedilebilirse de uzun vâdede şahsiyetlerin önemi azalır. Bununla beraber, sendika liderlerinin pazarlığa oturdukları işverenle ve diğer işverenlerle daha önce edinmiş buldukları tecrübeler, gerek ortaya atacakları taleplerin mahiyetini, gerek toplu pazarlık sırasındaki davranışlarını tâyin eden önemli bir faktör olmaktadır¹⁷. Aşağıda belirtileceği gibi, toplu pazarlık tamamen rasyonel bir atmosfer içinde cereyan etmez. Objektif ekonomik faktörler uzun devrede nihaî bir rol oynarlarsa da, kısa devrede hissî ve sübjektif sâiklerin önemi küçümsenemez.

C — Toplu Pazarlığın Sosyo-Psikolojik Muhtevâsı.

Sendika liderlerinin toplu pazarlıkta ileriye sürdükleri talepler genel olarak ekonomik bir mahiyet taşır. Bununla beraber, ekonomik mahiyet

16) Vernon H. Jensen, "The Process of Collective Bargaining and the Question of Its Obsolescence", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 16, No. 4, July 1963, s. 553.

17) Stagner, **op. cit.**, s. 381.

taşıyan taleplerin çoğu, gerçekte bazı başka ihtiyaçları haklı göstermeye yarayan sembollerin ve psikolojik mülâhazaların in'ikâsı olabilir. Esasen toplu pazarlık pür anlamda ekonomik bir müzâkere olsaydı, daha rasyonel ve hissi olmayan bir şekle bürünürdü. Oysa, toplu pazarlıkta ekserî sendika-işveren çekişmelerinin hissi bir atmosfer içinde cereyan ettiği ve tarafların statü ve prestij hususlarına geniş ölçüde önem verdikleri görülmektedir.

İşletme temsilcileri sevk ve idarenin otoritesi içinde kalması gerektiğine (management prerogatives) inandıkları bir meselede sebat edip tâviz vermeye karar verebilirler. Bu takdirde, görüşlerinin haklı olduğu hususunda sendika temsilcilerinin rızasını alamazlarsa, ihtilâf şiddetlenme temâyülü gösterir. İhtilâfa taraf olan fert veya gruplardan birinin arzuladığı hedefe ulaşmasına sistematik olarak engel olunursa, bu fert veya grupta tecavüzkâr davranışlara rastlanabilir (Frustration-aggression theory). Müzâkerelerde tarafların biri kendi hedeflerine varma gayesini diğer tarafın sistematik ve *keyfi* olarak engellediği (arbitrary frustration) tarzında bir algıya (perception) sahip bulunuyorsa, ihtilâf şiddetlenir ve sosyal rollerin ifası yanısıra şahsî hisler de geniş ölçüde tesir yapmağa başlar. Taraflar arasında karşılıklı anlaşma mevcutsa, böyle bir algının doğması daha az muhtemeldir ve müzâkerelerin klâsik teorinin öngördüğü tamamen ekonomik ve rasyonel bir atmosfere bürünmesi ihtimali artmaktadır.

Bu konuda yapılan müşahede ve araştırmalar, toplu pazarlıkta tecavüzkâr davranış ve atitüdlerin çok defa tarafların bir anlaşmaya varmalarını engellediğini göstermiştir¹⁸. Garfield ve Whyte'm, şartları kötüleşen bir endüstrideki küçük bir işletmede yaptıkları bir araştırma bu bakımdan ilgi çekicidir¹⁹. Söz konusu işletmede sendika ile işveren arasındaki atitüdüler oldukça hasmâne bir mahiyet taşıyor ve sendikanın pazarlık komitesi ücret zammı taleplerinde şiddetle ısrar ediyordu. Oysa, sendikanın istihdam etitği iktisatçı uzman pazarlık komitesine o endüstrinin kötü durumda olduğunu ve işletmenin böyle bir zamma tahammül edemeyeceğini belirtmiş ve zam talebinde ısrar edilmemesi tavsiyesinde bulunmuştu. Sendikanın bu tavsiyeye rağmen zam talebinde ısrar edışı, ta-

18) Bu hususda bakınız : Wesley H. Osterberg, **Psychological Factors in Union-Management Bargaining**, Ph. D. Thesis, Western Reserve University, 1949, ss. 13-14, 80-82.

19) Sidney Garfield ve William F. Whyte, "The Collective Bargaining Process : A Human Relations Analysis" IV. **Hum. Org.**, 10 (1), ss. 28-32.

mamen tecavüzî bir davranış mahiyeti taşımaktaydı. Şirket tabii olarak bu talebe şiddetle mukavemet etmiş ve haftalar süren müzâkerelerden sonra sendikanın millî merkezinden dâvet edilen bir temsilci de bütün gayretlere rağmen işverenle anlaşma imkânına ulaşamamıştır. Söz konusu temsilci daha sonra sendika komitesini toplayıp greve gidilmesi tavsiyesinde bulunmuştur. Ancak, sendikacılar çok geçmeden böyle bir grevin kendi lehlerine sonuçlanamayacağını idrak etmişlerdir. Sendika liderleri bu gibi hallerde üyeleri iknâ edebilecek ve kendi durumlarını kurtaracak yollar bulmaldırlar. Söz konusu vak'ada millî sendika merkezine mensup temsilci, ücretlerde bir değişiklik yapılmamakla beraber, sözleşmenin yenilenmesini, ancak yeni sözleşmeye iktisadî şartlar düzeldiği takdirde ücretlerin arttırılacağına dair bir madde konmasını tavsiye etmiştir. Bu hüküm işletme temsilcileri tarafından kabule şayan görüldüğü gibi, sendika temsilcileri de söz konusu şartlar altında bu hükmü kabul etmekle, üyeler nazarında tam bir yenilgiye uğramış addedilmeyecekleri kanısına varmışlardır. Böylece akdedilen sözleşme, yalnız işletme veya sendika temsilcilerinin tâbir caizse "zevahirî kurtarmaları" bakımından önem taşımaktadır. Yukarda belirtildiği gibi, *hasmâne atitüdler sıf karşı tarafı güç duruma sokmak gayesine yönelen ve mâkul olmayan birtakım taleplerin ileri sürülmesine yol açabilir* ve anlaşmayı imkânsız kılabilir. Oysa, taraflar meseleyi mâkul bir açıdan görebildikleri takdirde gerçekleşmesi imkânsız taleplerde bulunmaktan kaçınılabirler. Örnek olarak aldığımız vak'ada, sendika idarecileri greve gitmenin faydasız bir hareket olacağı gerçeğini görebilmişlerdir. Grevin başarıya ulaşma ihtimalinin daha fazla olacağına inanarak yanlış bir hesap yapmış olsalardı, uzun ve yenilgiyle sonuçlanacak bir grevin doğması herhalde muhakkaktı.

Buna zıt mahiyette bir vak'ayı yine Whyte'dan iktibasla burada zikredebiliriz²⁰. Bu vak'ada işletmede yaratılmış iyi beşerî münasebetlerin işveren için sağladığı faydalar açıkça görülmektedir. Burada sendika, diğer sendikaların elde ettikleri önemli ücret artışlarına bakarak, işverenden zam istemiştir. Görünüşte şirket bu zammı verebilecek bir durumda bulunuyor ve zam talebi de esas itibariyle haklı bir mahiyet taşıyordu. Şirket müdürü bu talepten hoşlanmamış, sendika temsilcilerinin söz konusu talebi 90 gün için ertelemelerini ve bu hususta kendisine güvenmelerini istemiştir. Daha başka bir izahta bulunmadığı için sendikacılar bu ricayı pek sempatiyle karşılamamışlar, fakat çeşitli gayretler sonucunda kendisini durumu izah etmesi hususunda iknâ etmişlerdir. Buna göre, sevk ve idarenin mübayaa politikasında ciddi bazı hatâlar yaptığı ve halen

20) Whyte, *Men At Work*, ss. 348-350.

elindeki nakdî mevcutlar bakımından çok kötü bir durumda olduğu anlaşılmıştır. Ücret artışı yönünde yapılacak bir baskı ciddi problemler doğurabilir ve bu durum anlaşıldığı takdirde hisse sahipleri bütün bir sevk ve idare mekanizmasını değiştirmeye kalkabilirlerdi. Oysa şirket müdürü 90 gün içinde durumu yeter ölçüde düzeltebileceğine ve bu tarihten sonra verilecek bir ücret zammının hiçbir zarar doğurmayacağına inanıyordu. Buna dayanarak sendika idarecilerini 90 günlük ertelemeyi kabul etmeleri için iknâa çalışmış ve sendika üyeleri şirketle olan münasebetlerinde daima iyi intibâlara sahip bulduklarından, sendika idarecileri de bu ertelemeyi kabul etmişlerdir. Üç ay sonra şirketin malî vaziyeti gerçekten düzelmiş ve sendika için tamamen tatmin edici bir ücret artışının sağlanması mümkün olmuştur.

Bu misalde, sendika ile işveren arasında açık ihtilâfın âhenkli beşerî münasebetler sayesinde bertaraf edildiği görülmektedir. Sevk ve idare o zamana kadar iyi beşerî münasebetler esasına dayanan bir taktik uygulanmış ve tâbir câizse ihtiyaç ânında faydalanılabilecek bir "iyiniyet rezervi" meydana getirmişti. Bu vak'anın dayandığı prensibi şöylece özetleyebiliriz : Fertlerin bir şirket, sendika, bir başka fert veya gurup karşısındaki duyguları, geniş ölçüde şahsî münasebetlerinin bir sonucu olarak taayyün etmektedir. Burada sendika idarecileri şirket müdürü ile daha önceden çok sıkı karşılıklı tesir münasebetlerinde (interactions) bulunmuşlardı ve bu münasebetler her iki taraf için de tatmin edici bir mahiyet taşımıştı. Dolayısıyla, sendikacılar müdüre karşı büyük bir hürmet besliyor ve sözlerine münakaşasız inanıyorlardı. Ancak, söz konusu sendikacılar, üyelerin müdürle aynı karşılıklı tesirlerde bulunmadıklarını ve bu sebeple ona karşı aynı duyguları taşıyamayacaklarını anlayacak kadar da zeki idiler. Üyelerden sadece müdüre inanmalarını istemek, sendika içinde liderlerle üyelerin arasını açabilir ve üyeler liderlerinin kendilerini işverene sattıklarını iddia edebilirlerdi. Bu itibarla, sendikacılar bir taraftan müdürden şirketin gerçek malî durumunu öğrenirlerken, öbür taraftan bunu üyelere sevk ve idarenin itibarını sarsacak şekilde bütün çıplaklığıyla anlatmamışlar, ancak 90 günlük ertelemeyi haklı gösterecek sağlam bazı teknik sebepler ileri sürmüşlerdir.

Şüphesiz müzâkerelerin husûmete dayanan bir atmosfer içinde çıkmaza girmesi daha yaygın görülen bir haldir. Bu takdirde husûmet ve tecavüzkâr davranışların bir takım zararsız gösteri ve metodlarla giderilmesi ("catharsis" metodu) tavsiyeye şayandır. Bu sayede kerginlik ve asabî gerilimler hafifletilebilir ve sulhçu yollarla anlaşmaya varmak mümkün olabilir.

Bu konuda yine Garfield ve Whyte'nin zikrettiği bir vak'ayı inceleyebiliriz²¹. Burada, büyük bir şirkete ait küçük bir işletmede çalışan 50 ilâ 75 işçi söz konusudur. İşletme müdürleri buradaki mahallî sendikayla münasebetlerinde birçok güçlüklerle karşılaşmışlar ve doğan çeşitli ihtilâflar halledilemediği için de işçilerin idareye karşı hüsûmeti artmıştır. Bu şartlar altında işletmeye tâyin edilen yeni bir müdür bazı teknik değişimleri uygulamak isteyince, işçilerin mukavemeti ile karşılaşmıştır. Bu durumda, sendika grev yapma tehdidinde bulunacak kadar ileri gitmiştir. Şirket meseleyi sendikanın millî merkezi ile müzâkere etmiş, buradaki sendika temsilcisi ise, yeni işletme müdürü ile personel şefine, mevcut husûmetin makinelerde ve istihsal şekillerinde yapılacak teknik değişimler hususunda herhangi bir anlaşmaya varılmasını önleyecek kadar şiddetli olduğunu belirtmiştir. Gerek yeni müdür, gerek personel şefi mevcut husumet ve kırgınlıkların gerçek müsebbibi olmadıklarına göre, müteakip toplantının işletmeye karşı işçilerin duyduğu husûmeti gidermeye mâtuflar gayretlere hasredilmesini ve bu arada yeni idarecilerin kusursuz oldukları hususunda bir hava yaratılmasını tavsiye etmiştir. Müteakip pazarlık müzâkeresinde bu hususlara dikkat edilmiş ve neticede mahallî sendika idarecilerinin gerçekten bir parça yumuşadıkları ve söz konusu meseleleri müdürle müzâkereye yanaştıkları görülmüştür. Müdür ayrıca, o güne kadar bir çözüm tarzına bağlanamayıp müzminleşen onbir ihtilâfta kendi lehlerine karar verince, sendikacılar üzerinde çok olumlu bir intiba bırakmış, bunun gibi işletmede seleflerinin politikasıyla bağlı olmadığını belirtmek suretiyle bu olumlu intibâ daha da kuvvetlendirmiştir. Nihayet, sendika pazarlık komitesi için bir yemek ziyafeti tertiplemele kendilerini bir hayli şaşırtmıştır. Böylece sendika temsilcilerini her bakımdan kendisiyle eşit gördüğünü isbat eden idare cihazı, işletmede mevcut hasmâne duyguların yokolmasını sağlamış, diğer bir ifadeyle, müsait karşılıklı tesir münasebetlerine girişmek sayesinde yeni ve lehte duyguların gelişebilmesi mümkün olmuş, bunu takiben istenen teknik değişimleri sendikanın pazarlık komitesine kabul ettirmek imkân dahiline girmiştir. Bunu temin için başvuru usûlleri, şüphesiz küçük ve mâsûm hilelerdir. Ancak, bu çeşit hilelerin yeni toplu sözleşmelerin akdedilebilmesi için bizatihi sağlam bir temel teşkil edemeyecekleri muhakkaktır²². Bunlar ancak ortaya atılan tekliflerin makul bir tarzda mütalâa edi-

21) Stagner, *op. cit.*, ss. 390-391.

22) Özellikle teknik değişimler gibi hassas konularda üzerinde anlaşılacak hususları daha sağlam temellere oturtmak gerektiğinden, bu gibi taktiklere başvurmanın sağlayabileceği faydalar daha da azalabilir. Bilindiği gibi, toplu pazarlık çok kere acele ve telâşlı bir hava içinde cereyan

lebilmesi için gerekli atmosferi hazırlarlar. Böylece, bu mâkûl tekliflerin hasmâne atitüdler ve tecavüzl davranışlar içinde hebâ olması ihtimali azalabilir.

Sonuç ve Bazı Genel Müşahedeler

Daha önce de belirttiğimiz gibi, toplu pazarlıkta ileri sürülen ekonomik ve teknik mahiyetteki birçok talepler, gerçekte statü ve prestij mülâhazaları gibi daha temeldeki birtakım egoistlik ihtiyaçları tatmine yönelmiş olabilirler. Belirli sınırlar içinde bunu mâkûl karşılamak gerekir. Ancak, unutmamak gerekir ki, toplu pazarlığın nihaî gayesi ekonomik, sosyal ve teknik konularda istihdam şartlarını belirli bir düzene ulaştırmaktır. Bu konuda başarıya ulaşmanın yolu ise, devamlı olarak hücum ve müdafaa mevkiinde bulunmak değil, pazarlık faaliyetlerini esas itibarıyla eldeki ana meseleye teksif etmektir. Sendika ve işveren temsilcilerinin ifa etmek zorunda buldukları belirli sosyal roller mevcuttur. Toplu pazarlıkta diğer tarafa karşı husûmete dayanan gurup normlarının yahut da tamamen şahsî husûmetlerin mevcudiyeti, gerçekten hücum edilmesi ve mukabil hücumda bulunulması gereken noktanın gözden kaçmasına sebep olabilir. Şiddetli ve sübjektif davranış sâikleri bir şahsı belli bir meselenin sadece belirli bir yönü üzerinde âdetâ sâbitleşmeye sevkeder. Öyle ki, o şahıs artık meselenin başka yönlerini ve diğer önemli teferruatını göremez hale gelir. Sözleşme ile ilgili tekliflerde bir anlaşmaya varabilmek, meseleyi ve buna bağlı bütün vâkıaları anlamaya ve canlı bir şe-

eder. Toplu pazarlık hazırlıkları eski sözleşmenin sona erme tarihinden ancak birkaç hafta önce başlamakta ve taraflar taleplerini bu tarihten ancak birkaç gün önce belirtmektedir. Bu sebeple, gece gündüz çalışmak zorunda kalan müzâkareciler büyük bir zaman tazyiki altında faaliyet göstermektedir. Ücretle ilgili meselelerde bu davranış pek mahzurlu olmayabilir; çünkü tarafların talepleri kantitatif ölçülerle ifade ve telif edilebilir. Ancak, meselâ işletmenin kıdemle ilgili prensiplerinin değiştirilmesi yahut da işverenin istihsal tekniklerinde değişiklik yapmak arzusu ile sendikanın üyelerine istihdam güvenliği sağlamak gayesini telif etmek gibi daha karışık ve hassas konularda, aceleyle ve telâşla hareket etmek mahzurludur. Bu itibarla, özellikle A.B.D.'de bu gibi meseleleri özel komitelere havale etmek temayülü artmaktadır. Bu komitelerin görevi, söz konusu meselelerde iki toplu pazarlık devresi arasında devamlı olarak çalışmak ve pazarlık vakti gelip çatinca üzerinde anlaşılmış teklifleri müzâkareye hazır duruma getirmektir. Bunlar bazan işçi-işveren temsilcileri yanısıra tarafsız şahısları da ihtiva eden üçlü komitelerdir. Reynolds, bu usûle "devamlı müzâkere tekniği" adını vermektedir. Bakınız : Reynolds, *op. cit.*, ss. 174-176.

şilde hatırda tutmaya bağlıdır. Bu sebeple, tarafların geçmişte yapılmış hatâlar için birbirlerine hücum edecek yerde, meseleyi açık bir şekilde tarif ve tâyin etmeye yarayacak ve bu meselenin her iki taraf için doğabilecek neticelerinin anlaşılmasını sağlayabilecek prosedürleri geliştirmeleri, toplu pazarlığın başarıya ulaşmasında faydalı olacaktır.

Bu makalede ele aldığımız çeşitli taktiklerin ve tüm olarak toplu pazarlığın tam anlamıyla muvaffak olabilmesi için, şüphesiz, her şeyden çok demokratik bir kültürel ortamın mevcut olması gerekmektedir. Gerçekten, tarafların birbirleriyle açık ihtilâfa düşmelerine ve icabında kıyasıya tenkide girişmelerine rağmen aralarındaki dostluk bağlarının kopmaması, toplu pazarlık müessesesinin başarısı için lüzumlu unsurların başında gelir. Galensoon'un da belirttiği gibi:

Sihhatli ve devamlı bir toplu pazarlık sisteminin gelişmesi, birçok senelerin geçmesine bağlı bir vetiredir. Toplu pazarlık, karşılıklı sabır ve tahammüle dayanan tavırların mevcudiyetini gerektirir. Bu sistemde işverenler, kendilerinden karşı tarafı imha etmeye yönelmiş bir davranış beklenmediğini bilmeli, gerçek rollerinin belli bir oyunu oynamaktan ibaret olduğunu idrak etmiş olmalıdırlar. Toplu pazarlığın başarılı olabilmesi için tarafların pazarlık güçleri hiç olmazsa yaklaşık olarak eşit olmalı ve pazarlık vetiresinin sebep olduğu kırınlıkları unutmama arzusu bulunmalıdır. Az gelişmiş ülkelerin şartları içinde, bu unsurlara nâdiren rastlanır²³.

Gerçekten, memleketimizde de işçi-işveren münasebetleri yönünden önem taşıyan bir karakteristik, "ihtilâfların halli" karşısında takınılan atitüdler ve gösterilen davranışlardır. Türk kültürüne has atitüd ve davranışlar incelendiği takdirde, tarafların aralarındaki ihtilâfları hallederken belirli özellikler gösterdikleri müşahede edilebilir. Söz konusu davranışlar, ihtilâf ve anlaşmazlığın esas itibarıyla "kötü" ve arzu edilmeyen bir vâkıa olduğu inancına dayanmaktadır. İhtilâf bertaraf edilmediği takdirde taraflar arasında sert çatışmalara ve sosyal münasebetleri çökerten mütecâviz davranışlara sebep olabilir. Diğer otoriter toplumlarda muhtemelen daha açık ve kuvvetli bir tarzda rastlanabilecek bu kültürel norm çerçevesinde, ihtilâfa menfaat çatışmasından doğan bir anlaşmazlıktan ziyade, bir çeşit "yanlış anlama" göziyle bakılır. Bu tip bir davranışın hâkim bulunduğu kültürleri bazı sosyologlar ve bu arada Friedland "rıyaya yönelmiş" (consensus-oriented) kültürler olarak vasıflandırmaktadır. İhtilâfa taraf teşkil edenler, taleplerini veya görüşlerini yüz yüze ve şiddetli olarak savunmaya başladıkları takdirde gelecekteki münasebetlerinin ve

23) Walter Galenson (ed.), *Labor in Developing Economies*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1962, s. 6.

dostluk bağlarının kopacağına inanırlar. Bir şahsın kendi görüşlerini açıkça belirtmesi, diğer tarafı tenkit etmesi, tekliflerde bulunup mevcut duruma yeni şartlar getirmesi gibi hususlar, arzuya şayan olmayan sonuçlar doğurabilir. Şüphesiz, bu husus, müteceviz ve aşırı derecede tenkit-kâr bir davranışın hiç mevcut olmayacağı anlamına gelmez. Aksine, taraflar bir kere aralarındaki ihtilâfı yüz yüze ifade zorunda kalınca, davranışlar aşırı derecede saldırgan ve tahripkâr bir mahiyet alabilir. “Rızaya yönelmiş” bir sosyal ortamda, tarafların, çatışan görüş ve iddialarını demokratik kültürlerdeki gibi telifçi ve objektif olmaya çalışan bir muheteva içinde ortaya koyma temayülüne pek rastlanmaz; ancak, taraflar, aşırı ve sert çıkışların aralarındaki münasebetleri bozacağına da muhakkak nazariyle bakarlar. Bu sebeple, yüz yüze temaslarda çok defa üçüncü bir tarafın aracılığına ihtiyaç duyulur. Sanayi demokrasisinin hâkim bulunduğu toplumlarda, açık ihtilâf ve çatışmalar, sosyal bünye içinde daha teşkilâtli ve istikrarlı münasebetler yaratmak gayesiyle geniş ölçüde müessesleştirilmiş bulunmaktadır. “Rızaya yönelmiş” bir kültürel bünye içinde ise, açık ihtilâf âmme otoriteleri tarafından önlenmeye çalışılır. Taraflar arasındaki anlaşmazlık yüz yüze halledilme safhasına gelince, üçüncü bir tarafın arabulma görevini üzerine alması gerekir. Bu hususun, Türk sosyal bünyesindeki sınıf farkları ve kesin hudutlarla tâyin ve tarif edilmiş sosyal roller de nazara alındığı takdirde, taraflar arasında eşit esaslara dayanan karşılıklı tesir münasebetlerini ve demokratik bir pazarlığın işleyişini güçleştiren önemli bir faktör olduğu sonucuna varılabilir²⁴. Gerçekten, memleketimizde, belki kısmen belirtilen otoriter temayüllere bağlı olarak, toplu pazarlıkta ya sendika liderlerinin işveren karşısında tamamen tâbi ve silik bir duruma girmeleri söz konusu olmakta yahut da müzâkereler sık sık uyuşmazlıkla sonuçlanmakta ve gerek uzlaştırma müessesesi çerçevesinde, gerek ihtilâfın çeşitli safhalarında üçüncü bir tarafın aracılığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun gibi, toplu pazarlık müessesesi henüz yeni olduğundan, daha çok ekonomik konular üzerinde gelişigüzel bir çekişme şeklinde cereyan etmekte, ince ve karmaşık taktiklere pek başvurulmamaktadır. Ancak, zamanla müessesenin tatbikatı geliştikçe, taraflar arasındaki davranışların da daha demokratik bir şekle bürünmesi ve pazarlık strateji ve taktiklerinde Batı’dakine benzer davranışların yerleşmesi beklenebilir.

24) Bu hususda daha teferruatlı müşahedeler için, bakınız : Toker Dereli, “The Development of Turkish Trade Unionism : The Effects of Legislation and Culture”, Cornell Üniversitesine sunulmuş Master of Science tezi, June 1964, ss. 63-70.