

Yayın Geliş Tarihi: 29.04.2013
Yayına Kabul Tarihi: 10.04.2014
Online Yayın Tarihi: 29.04.2014

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 16, Sayı: 1, Yıl: 2014, Sayfa: 53-81
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

TÜRKİYE'DE TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARININ ÇÖZÜMÜNDE ARABULUCULUK VE UZLAŞTIRMA SİSTEMİNİN EVRİMİ VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRICI ÖNERİLER¹

İlknur KILKIŞ*
Selver YILDIZ BAĞDOĞAN**
Şenol BAŞTÜRK***

Öz

Taraflar açısından kararların bağlayıcılığının olmadığı arabuluculuk mekanizması, toplu iş uyuşmazlıklarındaki barışçı yollardan biridir. Tarihsel süreç içinde Türkiye'de, uzlaştırma mekanizmasına yer verilmiş olsa da, genel eğilimin arabuluculuktan yana olduğu görülmektedir. Nitekim, 6356 sayılı Kanun'da da tercih arabuluculuktan yana devam etmiş, uyuşmazlığın tespiti ve arabulucu seçimi geçmişe göre sadeleştirilmiştir. Yeni kanundaki en önemli değişiklik ise, grev kararının alınmış olduğu uyuşmazlıklarda da arabuluculuk mekanizmasının kullanılabilir olmasıdır.

Tarafların arabuluculuk mekanizmasına olan " taraflar arasındaki mücadelede grev öncesi, aşılması gereken bir aşama" yönündeki algısını değiştirmek için sistemin işlevselliğinin artırılması önemli ve gereklidir. Bu çalışmada, arabuluculuk sisteminin oluşumu ile arabulucuların nitelikleri, izleyeceği stratejiler, tarafların davranışsal tepkileri ve arabuluculuk teşkilatı ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Önerilerin hareket noktasını, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda 2000–2010 yılları arasında incelenen 4 işkolundaki, 697 adet arabulucu raporları oluşturmuştur.

Anahtar Kelimeler: Arabulucu, Uzlaştırma, Toplu İş Uyuşmazlığı, Barışçı Çözüm Yolları, Toplu Pazarlık.

¹ Bu çalışma Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliği yayımlanmadan önce hazırlanmıştır (07.12.2013 tarihli).

* Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, ilknurkilkis@gmail.com

**Yrd. Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, selvery@gmail.com

***Yrd. Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, senolbasturk@gmail.com

EVALUATION OF MEDIATION AND CONCILIATION SYSTEM IN COLLECTIVE LABOUR DISPUTES ON TURKEY AND SOME RECOMMENDATIONS FOR ENCHANCE OF MEDIATION SETTLEMENTS²

Abstract

Mediation is one of the main non-binding alternative resolution methods in industrial collective disputes. Alternative dispute resolution has long-run tradition in Turkish industrial relations; otherwise mediation has been more frequently used. For instance in new regulations for collective bargaining in article of 6356 still mediation process has given priority over the other alternative methods and provides simplification process for mediation application. Also some of regulations in article of 6356 given small – scale and non-significant amendment into mediation application process and being able to reach to mediation process after strike decision.

Empowerment of alternative resolution mechanism has been evaluated important factor related industrial relations system for decade by researchers and indicated that minimize perception of parties about process which is compulsory but ineffective before strike action. Also new policy design should focused build on functional beneficiaries between parties. This study try to highlight factors which may made more efficient mediation process and bring out quality of mediators, effective strategies and behavioral circumstances of parties. Therefore some of them may seen useful advices related to optimal institutional design about regulatory mediation office. This advices based on research which classified 697 mediator reports in 4 sector from 2000 to 2010 at Ministry of Labour and Social Security official archive.

Keywords: *Mediation, Conciliation, Collective Labour Dispute, Alternative Dispute Resolution, Collective Bargaining.*

GİRİŞ

Toplu pazarlık sisteminin temel felsefesi, tarafların özgür iradeleri ve karşılıklı anlaşma ile çalışma şartlarını oluşturmaları, anlaşamadıkları takdirde ise, grev ve lokavta başvurma özgürlüğüne sahip olmalarıdır. Ancak her grev veya lokavtın topluma bir maliyet yaratabileceği ve taraflara da zarar verebileceği düşüncesi toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı yollarla çözümünü ortaya çıkarmıştır. Uyuşmazlıkların çözümünde, grev hakkının özüne dokunmadan etkili ve adil barışçı yol ve yöntemlere başvurmak yararlı olduğu kadar, endüstri ilişkileri sisteminin başarısı için de gereklidir. Nitekim ülkemizde toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde tarafların grev ve lokavt hakları Anayasal güvence (1961, md. 44/1982, md. 54) altına alınmıştır. Ancak hemen her ülke mevzuatında olduğu gibi bu yollara başvurmadan önce tarafsız bir gözlemcinin yardımı, diğer bir deyişle barışçı yolların denenmesi, Türk Hukuk Sistemi içinde de düzenlenmiştir. Toplu iş uyuşmazlıklarında başvurulması zorunlu olan barışçı yollar; uzlaştırma,

² This study has been prepared before publishment of "Resorting to Mediator and Arbitration in Collective Bargaining Agreement Regulations" (dated 07/12/2013).

arabuluculuk ve tahkim olarak üçe ayrılmakla birlikte, sürecin sonucunda alınan kararların bağlayıcılığı bakımından uzlaştırma ve arabuluculuk ile tahkim olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu iki grup arasındaki temel fark, uzlaştırma ve arabuluculuk sistemlerinde önerilerin ve çözüm formüllerinin taraflar açısından bağlayıcı olmamasına karşılık, tahkim³ sisteminde alınan kararların taraflar için bağlayıcılık özelliğinin bulunması ve uyuşmazlığı kesin olarak çözümlemesidir.

Bu çalışmada, kararları bağlayıcı olmayan barışçı çözüm yollarından uzlaştırma ve arabuluculuk kavramlarının çerçevesi çizilerek birbirlerinden farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha sonra ülkemizdeki tarihsel gelişim süreci içinde uzlaştırma ve arabuluculuk sistemine ilişkin yasal düzenlemelerin temel esasları ele alınmış ve düzenledikleri dönem itibariyle sistemin başarısızlık nedenleri incelenmiştir. Hemen her ülke mevzuatında yer alan ve son yıllarda toplu pazarlık sürecinde önemi artan ve değer kazanan arabuluculuk mekanizmasının hukuk sistemimiz içinde işlevselliğini arttırıcı önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

GENEL OLARAK UZLAŞTIRMA VE ARABULUCULUK KAVRAMI

Kimi görüşlere göre uzlaştırma, tarafların farklı görüşlerini yakınlaştırmaya çalışan, çözüm yollarını tarafların kendilerinin bulmalarına yardımcı olan ve taraflara belirli bir çözüm formülü teklif etmekten uzak olan uyuşmazlığa son verme faaliyetidir (Işık, 1970: 4). Kimi görüşlere göre ise uzlaştırıcı/uzlaştırma kurulu, tarafların anlaşamamaları halinde çoğu zaman bir uzlaşma formülü/kararı hazırlayan ve bunu tarafların kabulüne sunan, çözümleyici bir karar verebilen üçüncü kişi/kuruldur (Çelik, 1973: 7; Çelik, 2004: 549; Çelik, 1998: 46; Kutal, 1987: 298; Kutal, 1998: 58, Oğuzman, 1970: 10-11). Bazı görüşler ise, teknik anlamıyla uzlaştırmanın, tarafların uyuşmazlıklarını bizzat çözümlenmelerine üçüncü tarafın yardımcı olması anlamına geldiğini ancak, mevzuattaki düzenleniş biçimiyle uzlaştırma kurulunun taraflara bir uzlaşma formülü önermesi gerekliliğinin uzlaştırmayı, uzlaştırma ve arabuluculuk karışımı bir mekanizmaya dönüştürdüğüne dikkat çekmektedir (Süral, 1982: 115-117). Bundan dolayı uzlaştırma ve arabuluculuğun aynı çözüm yolunu ifade ettiğini, uygulamada birinin diğerinin yerine kullanıldığını, sadece üçüncü tarafın yetkilerinde bir fark bulunduğunu kabul etmektedirler (Süral, 1993: 55). Sonuç olarak uzlaştırma, taraflar arasındaki uyuşmazlıkların azaltılması veya giderilmesi amacıyla üçüncü tarafın yol göstericiliği altında ve belli bir düzen içinde yaşanan tartışma sürecindeki barış girişimini ifade etmektedir.

Arabuluculuk da, taraflar arasındaki uyuşmazlığın üçüncü kişinin araya girmesiyle çözümlenmesini, taraflar arasındaki görüş ayrılıklarının giderilerek

³ Toplu iş uyuşmazlıklarının taraflarca seçilmiş veya kanunla belirlenmiş kişi ya da kişiler (hakemler) tarafından çözümlenmesine tahkim denir. Gönüllü olarak başvurulabileceği gibi zorunlu olarak uygulanan bir yöntem de olabilir.

onların birbirine yaklaştırılmasını amaçlayan barışçı bir çözüm yoludur (Bedük, 2009: 1364-1365; Çelik, 1973: 7). Ancak arabulucunun uyuşmazlıkla ilgili her türlü inceleme ve araştırma yetkisinin bulunması ve önerilerini yayın organları aracılığı ile yayınlama (kamuoyunu kullanma) olanağına sahip bulunması nedeniyle arabuluculuğun uzlaştırmaya nazaran daha güçlü bir çözüm yolu olduğuna vurgu yapılmaktadır (Kutal, 1970: 77). Bunun yanı sıra arabulucunun uyuşmazlığı çözümüleme yetkisine sahip olmamakla birlikte, uyuşmazlığın çözümü için taraflara çözüm önerileri getirebilme yetkisinin de bulunması nedeniyle, üçüncü kişinin daha aktif katılımını sağlayan (Süral, 1993: 55) ve uzlaştırma ile tahkim arasında yer alan ortalama bir çözüm yolu olduğu ifade edilmektedir (Subaşı, 1991: 542). Sonuç olarak arabulucu da, tarafların belli bir noktada anlaşmalarını sağlamak için çaba harcayan, taraflara önerilerde bulunan fakat hiçbir zaman önerisini kabule zorlamayan ve onlar adına da karar vermeyen bir kişidir.

Arabulucu ve uzlaştırma kurulu, tarafların aralarındaki uyuşmazlığı çözemedikleri durumlarda, kopan diyalogun yeniden kurulması, sağlıklı bir tartışma ortamının sürdürülmesi ve uyuşmazlığa çözüm bulmayı sağlayacak önerilerin getirilmesi için çalışan kişi veya kişilerdir. Arabuluculukta, arabulucu tek başına tarafları ortak bir noktaya yaklaştırmak için çalışmakta ve gerektiğinde öneriler sunarak faaliyette bulunmaktadır. Uzlaştırmada ise tarafların aracılı ve aracılıların seçtiği bir üçüncü tarafsız aracıdan oluşan kurul, tarafların anlaşmalarını sağlayıcı uzlaşma formülü hazırlayarak bunu taraflara sunmaktadır. Çalışma yöntemindeki bu farklılığa karşılık gerek arabulucu gerekse uzlaştırma kurulu taraflardan bağımsızdır ve taraflar her iki grubun önerilerini de benimseyip benimsememekte özgürdür (Süral, 1982: 115-116). Tavsiye ve kararların taraflar açısından bağlayıcı olmadığı uzlaştırma ve arabuluculuk pek çok çalışmada ayrı bir barışçı çözüm yolu olarak ele alınmış olsa da birbirinden çok farklı değildir ve aynı çözüm yolunu ifade etmektedir. Aralarındaki ayrımın daha çok etimolojik köken açısından bir değer taşıdığı, İngilizce sözlüklerin çoğunda aynı anlamda tanımlandığı, uygulamada bu iki kavramın birbirinden pek ayrı tutulmadığı ve birbirinin yerine kullanıldığına dikkat çekilmektedir (Işık, 1970: 4-5; Süral, 1993: 55; Thompson, 1998: 15). Uzlaştırma ve arabuluculuğun ülke hukuklarına göre uygulamasını yansıtan tek bir tanım vermek mümkün olmadığı gibi⁴, öğretimizde de bu konuda bir görüş birliği yoktur. Görüldüğü gibi uzlaştırıcı ve arabulucunun uyuşmazlığın çözümünde kullanacağı yöntemler ve sahip olduğu yetkiler farklı olmakla birlikte, işlevi her zaman için tarafları, grev ve lokavta başvurmadan önce uyuşmazlıkların çözülmesini sağlayıcı şekilde yönlendirmektir.

⁴ Nitekim aynı barışçı çözüm yöntemi için Birleşik Krallıkta “uzlaştırma”, Amerika Birleşik Devletleri’nde “arabuluculuk” teriminin kullanıldığı ifade edilmektedir (Süral, 1982: 65).

Kanuna dayanan bir kamu görevinin yerine getirilmesi anlamına gelen arabuluculuk ve/ uzlaştırma faaliyeti ile aynı zamanda devletin, çalışma barışını sağlama amacı da gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Çelik, 2004: 560).

Öğretide farklı şekillerde değerlendirilen uzlaştırma ve arabuluculuk sistemlerinin mevzuatımızdaki düzenlenme şekilleri ele alındığında işlevleri bakımından birbirinden çok farklı olmadığı her iki durumda da, taraflar arasındaki uyuşmazlığı giderici önerilerin sunulduğu bir süreç gözlenmektedir. Bu sürecin yasal çerçevesi ile ilgili olarak Türkiye’deki tarihsel gelişimi incelendiğinde aşağıdaki hususlar ön plana çıkmaktadır.

MEVZUATIN TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE UZLAŞTIRMA VE ARABULUCULUK

Çalışma hayatına ilişkin düzenlemeler çıkartıldıkları dönemin koşullarını yansıttıkları için barışçı çözüm yollarına ilişkin mevzuatın gelişimi de siyasi rejimin özgürlükçü niteliğine ve izlenen sosyal politikaya paralel bir tarihsel gelişim göstermiştir. Türkiye’de, 1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu’na kadar toplu iş uyuşmazlıklarının çözümüne Devletin hiç karışmadığı, tam bir serbesti sisteminin mevcut olduğu hâkim görüşüne karşılık, bazı yazarlara göre, uzlaştırma mekanizmasının ilk kez 1909 tarihli Tatil-i Eşgal Kanunu’nda düzenlenmiş olduğu ifade edilmektedir (Süral, 1982: 84-85). 1920-1936 yılları arasında hazırlanan İş Kanunu Tasarılarında da uzlaştırma mekanizmasına yer verilmişse de yasalaşması 1936 tarihli 3008 sayılı ilk İş Kanunu ile gerçekleşmiştir. Kanunda grev ve lokavtın yasaklandığı otoriter sistemin özelliklerini yansıtan zorunlu uzlaştırma sistemi kabul edilmiştir. 1961 Anayasası’nın çıkarılışı ve grev hakkının tanınmış olması ile birlikte 1963 yılında 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu yürürlüğe girmiştir. Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde arabuluculuk ilk kez düzenlenmiş, uzlaştırma ise geçmişe göre daha esnek bir şekilde, başvurulması zorunlu bir barışçı çözüm yolu olarak hükme bağlanmıştır. 12 Eylül 1980 harekâtı ile birlikte çalışma hayatında önemli değişiklikler olurken toplu iş uyuşmazlıklarının uzlaştırma ve arabuluculuk mekanizması ile çözümü de 1983 yılına kadar askıya alınmıştır. 1982 Anayasası ile birlikte 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu yürürlüğe girmiş, uyuşmazlıkların çözümünde uzlaştırma yerine geçmişe göre daha ayrıntılı hükümlerle düzenlenen arabuluculuk mekanizması benimsenmiştir. 2010 yılında Anayasa’da yapılan değişiklikler 2012 yılında 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun çıkarılmasını gerektirmiştir. Toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı yollarla çözümünde yine tercih arabuluculuk mekanizmasından yana olmuş ve süreç geçmişe göre sadeleştirilerek düzenlenmiştir.

Görüldüğü üzere Türkiye’de barışçı çözüm yollarından uzlaştırma ve/ arabuluculuk mekanizmasını düzenleyen mevzuatın yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi vardır. Her bir yeni mevzuat geçmişte yaşanan sıkıntıları gidermek amacıyla önceki normlar revize edilerek düzenlenmiştir. Ancak uzun yılların deneyimine

rağmen süreç kendisinden beklenen işlevselliği gösterememektedir (Bedük, 2009: 1351). Mevzuatın tarihsel gelişimi içinde uzlaştırma ve arabulucu mekanizmasının düzenleniş esasları ve sürecin başarısızlık nedenlerinde aşağıda belirtilen hususlar dikkati çekmektedir.

15.06.1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu Dönemi: 1961 Anayasası öncesinde ülkemizde sendikal örgütlenmedeki kısmi yasaklar, özgür toplu pazarlık sisteminin mevcut olmayışı ve grevin yasaklanmış olması çalışma hayatı ile ilgili uyuşmazlıkların çözümünde zorunlu uzlaştırma ile tahkim sistemine dayalı otoriter sistemlerin düzenleme örneklerini taşıyan yöntemlerin benimsenmesini gerektirmiştir (Çelik, 1973: 5-6; Süral, 1982: 93).

Toplu nitelikteki iş uyuşmazlıklarının çözümünde, sonuçları bakımından bağlayıcı olmayan barışçı yöntem olarak, uzlaştırma sistemi benimsenmiştir. Sistemde; iki dereceli uzlaştırma aşaması öngörülmüş ve öncelikle uyuşmazlığın çözümü için işçi temsilcilerinin işverenle konuşup anlaşarak uzlaşmanın sağlanması amaçlanmıştır. Söz konusu sistemde; işveren ve temsilcilerin uyuşmazlığın çözümü için bir araya gelerek uzlaştırma kurulunu oluşturması ve oybirliği ile karar alması benimsenmiştir. Eğer uzlaştırma kurulunda oybirliği ile karar alınamazsa ya da öngörülen sayıdaki işçi, karara itiraz ederse uyuşmazlığın ikinci ve kesin uzlaştırma aşamasında İş İdaresi'nden bir yetkilinin hazır bulunması ile çözülmesi kabul edilmiştir. Uygulamada bu kişinin iş müfettişi olduğu ifade edilmektedir (Toydemir, 1951: 61). Yetkili kişinin uyuşmazlığın çözümü için taraflara bir uzlaştırma formülü önerdiği, ancak önerinin taraflarca kabul edilme zorunluluğunun olmadığı ve uzlaştırma biçiminin oybirliği ile benimsenmediği takdirde durumun tutanakla, ilgili yerlere bildirileceği düzenlenmiştir. Taraflar bu aşamalarda uzlaşamazlar ise, uyuşmazlık daha resmi bir oluşum olan İl Hakem Kurulu'nda ve gerekirse son aşamada Yüksek Hakem Kurulu'nda görüşüleceği hükme bağlanmıştır (Sur, 2009: 345; Süral, 1982: 96-100; Toydemir, 1951: 61).

Bu dönemde, kanunda bazı değişiklikler yapılmışsa da barışçı çözüm yolları sistemine ilişkin önemli değişiklikler olmamıştır. Grev ve lokavtın yasak olması nedeniyle uyuşmazlıkların çözümünde tarafların bağlayıcı olan hakem kararlarına uymak zorunda bırakılmaları, uzlaştırma kurulunda görev yapacak temsilcilerin genellikle işveren yanlısı işçilerden seçilmesi ve sistemin ağır işlemesi dönemin sıkıntı yaratan hususlarını oluşturmuştur. Bu durum, tarafsız bir hakemin başkanlığında pariter⁵ biçimde kurulan özel hakem kurulları önerisini gündeme getirmiştir (Süral, 1982: 106).

15.07.1963 tarih ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu Dönemi: 1961 Anayasası ve özgür toplu pazarlık sistemine geçişle birlikte, toplu iş hukuku alanı ilk kez özel bir kanun ile düzenlenmiştir. 275 sayılı Kanun ile sınırlı bir biçimde de olsa grev hakkı tanınmış ve toplu mücadeleden önce barışçı bir aşamadan geçilmesi öngörülmüştür. Söz konusu kanunda, barışçı

⁵ Pariter kelimesi, Latin kökenli bir kelime olup "eşit olarak" anlamında kullanılmıştır.

çözüm yollarına ilişkin düzenlemelerde uzlaştırma ve tahkim mekanizmaları benimsenmiştir. Uzlaştırma mekanizmasının işleyişi konusunda aşağıdaki esaslar belirlenmiştir (275 sy Kanun/md.14, 15, 21, 48).

Uzlaştırma mekanizması, başvurulması zorunlu fakat kararına uyulması gönüllü bir yöntem olarak düzenlenmiştir. Üç kişiden oluşan bir kurul olarak öngörülen uzlaştırma kurulunun, taraflarca seçilen birer tarafsız aracı ile bunların seçtiği üçüncü tarafsız aracından oluşacağı, tarafsız araçların anlaşamaması durumunda kurul başkanının (üçüncü tarafsız aracı), mahkeme tarafından seçileceği hükme bağlanmıştır. Uzlaştırma Kurulu üyelerinin seçimi taraflara bırakılmış ve “tarafsız” olmaları dışında kanun herhangi bir nitelik öngörmemiştir (Çelik, 1973: 33; Sur, 2009: 352). Taraflardan birinin belirlenen gün, yer ve saatte toplantıya gelmemesi ya da toplantıya geldiği halde anlaşmaya varılamaması durumlarında uzlaştırma toplantısının düzenlenmesine yer verilmiştir.

Taraflardan birinin uzlaştırma toplantısına katılmaması, temsilci göndermemesi, tarafsız aracıyı seçmemesi, uzlaştırma toplantısı süresinin anlaşmaya varılmadan geçmesi ya da uzlaştırma kurulunun önerdiği kararın taraflarca kabul edilmemesi durumlarında grev ve lokavta başvurma hakkı tanınmıştır.

Grev ve lokavtın ertelenmesi durumunda erteleme dönemi boyunca tamamen resmi bir organ niteliği taşıyan “yüksek uzlaştırma kurulu” nun devreye girmesi öngörülmüştür. Kurulun aynen uzlaştırmada olduğu gibi tavsiyelerinden oluşan kararı, tarafların görüşüne sunması benimsenmiştir. Kanunda ayrıca uyuşmazlığın herhangi bir safhasında başbakan veya görevlendireceği herhangi bir bakanın taraflarla bir arada veya ayrı ayrı önerilerde bulunmak suretiyle yürütebileceği “hükümetin arabuluculuğu” öngörülmüştür. Uzlaştırmadan farklı talep üzerine değil, re’sen işleyeceği, grev veya lokavt devam ederken de gerçekleşebileceği ve taraflara herhangi bir teklifte bulunma amacının olmamasıdır.

Görüldüğü gibi Kanun, sonuçları bakımından bağlayıcı olmayan barışçı çözüm yolları içinde uzlaştırmayı asli olarak, arabuluculuğu ise, istisnai olarak düzenlemiştir. Pek çok ülkede, hak uyuşmazlıkları yargı yolu ile çözülürken 275 sayılı Kanunda, hem toplu çıkar uyuşmazlıkları hem de toplu hak uyuşmazlıkları uzlaştırma ve arabulucu prosedürüne tabii tutulmuştur. Sonuç olarak, kanunun kurmak istediği sistem, tarafların aralarında çözemediği her tür uyuşmazlığın tarafsız bir kurulda taraflardan bağımsız objektif olarak incelenmesi ve kurulun taraflara bir uzlaşma formülü teklif etmesidir.

Bu konuda sağlıklı istatistikler mevcut olmasa da, söz konusu dönemin ilk yarısında (1963-1969) grev hakkının kullanılabilmesi için, başvurulması zorunlu olan uzlaştırma sisteminin nispeten başarılı olarak uygulandığı ifade edilmektedir. Tarafların uzlaştırma kurullarına güveni yüksektir. İkinci yarıda ise, uygulamada yapılan yanlışlar ve yargı organlarının yetersiz kararları sistemi başarısız kılmış ve

taraflar, kurula olan güvenlerini büyük ölçüde kaybetmiştir (Kutal, 1994: 82). Nitekim 1970-1980 döneminde mevcut ekonomik sorunlara rağmen toplu pazarlık faaliyetlerinin hızlanarak devam etmesi, grev sayısı ve grevde kaybedilen işgününün bir önceki döneme göre hızlı bir artış göstermesi barışçı çözüm yollarının giderek etkisini kaybettiğini ortaya koymuştur (Kutal, 1994: 83). Bunun nedeni kanunda öngörülen sistem ile uygulamada gerçekleşen sistemin ters yönde gelişmesiyle ortaya çıkan sorunların zamanında çözümlenememesidir. Özellikle yargı kararlarının yetersizliği, uzlaştırıcıların belirli niteliklere sahip olmayışı ve yüksek ücret istemeleri gibi nedenler uzlaştırma kurullarının gereği gibi işletilememesinde rol oynamıştır (Kutal, 1988/1: 455).

20 yıla yakın uygulama dönemi olan uzlaştırma sisteminin, “tarafarca seçilen aracılardan tarafsız olması gerektiği” ifadesine dayanarak ilk yıllarda çok sayıdaki itiraz ile mahkemeleri zor durumda bıraktığı ifade edilmektedir. Bu dönemde uygulamada, tarafsız aracılardan genellikle tarafların yanlarında çalışan kişilerden (sendika genel sekreteri veya fabrika müdürü gibi) seçildiği ve onların direktifleri doğrultusunda hareket ettikleri görülmüştür. Böylece tarafsız aracılardan yerine, seçilenlerin taraf temsilcisi olmaları kanunun öngördüğü, “tarafarca çözümlenememiş uyuşmazlığın bir kez de tarafsız bir kurulda incelenmesi ve kurulun taraflara bir uzlaşma formülü teklif etmesi” amacına ters düşmüştür. Bunun yanı sıra; taraf aracılardan anlaşamaması durumunda, üçüncü tarafsız aracılardan mahkemece seçiminde, bu kişilerin sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin herhangi bir yasal düzenlemenin bulunmaması da sıkıntı yaratmıştır. Bu durum, üçüncü tarafsız aracılardan kimi zaman ehliyetsiz kişiler olmasına kimi zaman da taraflardan çok yüksek ücretler istemesine neden olurken, taraf aracılardan ücret ödenip ödenmeyeceği, aracılardan seçiminde tarafsız ve güvenilir bir devlet kuruluşunun bulunmaması, kurula taraflarla ilgili bilgi edinme hususunda re’sen araştırma yetkisinin tanınmaması, yetkili makamın uzlaştırma toplantısının düzenlenmesi ile ilgili olarak Kanunda gösterilen sürelerle titizlik göstermemesi nedeniyle tarafların bir araya gelmesinde yaşanan zorlukların süreci uzatması ve yasal düzenlemedeki bazı boşluklar da sistemi bozan diğer olumsuzluklar olarak belirtilmektedir (Çelik, 1973: 22-34; Işık, 1970: 3-4; Süral, 1982: 120-125).

Uzlaştırmanın hiçbir manevi otoritesi bulunmayan, beklenen yararların sağlanamadığı, grev ve lokavta giden yolu uzatan ve aşılması zorunlu olan bir prosedür haline getirilmiş olması nedeniyle başarısız görüldüğü ve yeniden düzenlenmesi gerektiği görüşü baskın olmuştur (Dereli ve Akgeyik, 1998: 70; Kutal, 1994: 82-84; Kutal, 1987: 298, 301; Oğuzman, 1970: 16; Subaşı, 2003; ayrıntılı bilgi için bkz. Süral, 1982: 120-125; Sur, 2009: 352-363). Buna karşılık, uzlaştırma sisteminden taraflar arasındaki uyuşmazlıkların tamamını ya da büyük çoğunluğunu çözümleyici bir işlevin beklenmesi halinde, hangi sistem getirilirse getirilsin böyle bir sonuca ulaşamayacağını savunan görüşler de mevcuttur. Bilakis uzlaştırma kurulunun çalışmasındaki serbestliğin (taraf temsilcilerinin kurul toplantılarına çağrılarak görüşlerinin alınabileceği, kurulun delil toplama, değerlendirme ve tanık dinlemedeki serbestliği ve kurulun uyuşmazlığın çözümüne

ilişkin bir karar verme zorunluluğunun bulunmaması) anlaşma için gerekli esnekliği sağlayabilmesi yönünden çok yararlı olduğu ifade edilmektedir. Nitekim o dönemde, bazı resmi bilgilere dayanarak uzlaştırmaların yarıya yakın bir oranda başarılı olduğu vurgulanarak, bundan dolayı yeni bir sistem arayışına girmeden mevcut sistemin aksaklıklarını çözümenin daha uygun bir çözüm yolu olacağı da iddia edilmiştir (Çelik, 1973: 37-38; Çelik, 1998: 47). Diğer taraftan uzlaştırmadan beklenen amacın ne olduğuna bağlı olarak değerlendirmenin değişebileceğini ifade eden görüşler de vardır. Eğer amaç tarafların görüşünün birleştirilmesine yönelik ise; başkanın dışındaki üyelerin tarafların temsilcisi olması, tarafların görüşünü yansıtması ve uzlaşmaya varma hususunda tamamen yetkili olmaları gerekmektedir. Fakat amaç sadece objektif bir karara ilişkin teklifin ortaya konması ise, bu takdirde bütün üyelerin tarafsız kişilerden olması önemlidir (Oğuzman, 1970: 9).

27.12.1980 tarih ve 2364 sayılı Süresi Sona Eren Toplu İş Sözleşmelerinin Sosyal Zorunluluk Hallerinde Yeniden Yürürlüğe Konulması Hakkında Kanun Dönemi: 1980–1983 dönemi Türkiye’de, özgür toplu pazarlık, grev ve lokavt haklarının askıya alındığı, sendikaların bir kısmının kapatıldığı ve bazı sendikal faaliyetlerin durdurulduğu olağanüstü bir dönem olmuştur. Bu dönemde, taraflar toplu iş sözleşmesi bağtlayamamış, 2364 sayılı Kanun ile *Yüksek Hakem Kurulu* (YHK), talep üzerine süresi biten toplu iş sözleşmelerinde gerekli gördüğü değişiklikleri yaparak yeniden yürürlüğe koymuştur. Söz konusu dönem, otoriter sistemin özelliklerini taşıyan, barışçı çözüm yollarından tahkimin öneminin arttığı tarafların geçmişi değerlendirdiği ve geleceğe hazırlandığı bir dönem olmuştur.

05.05.1983 tarih ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu Dönemi: 1982 Anayasası ile birlikte 1983 yılında, 2822 sayılı Kanun çıkarılmıştır. Geçmişte uygulanan sisteme yöneltile eleştiriler göz önüne alınarak barışçı çözüm yollarına ilişkin yeni düzenlemeler yapılmıştır. Getirilen yeni düzenleme ile barışçı çözüm yollarından biri olan uzlaştırma sistemi yerine, daha hızlı ve etkili olabilmesi için arabuluculuk sistemi öngörülmüştür. Sadece toplu çıkar uyuşmazlıklarında grev ve lokavtı başlatmadan önce veya grev ve lokavtın yasaklandığı hallerde zorunlu tahkime gidilmeden önce başvurulması zorunlu bir çözüm yolu olarak düzenlenmiştir. “Uyuşmazlık ve Arabuluculuk” başlığı altında düzenlenen sistem, geçmişe göre daha ayrıntılı hükümler içermiştir. Uyuşmazlığın tespit edildiği safhaya ve tarafların taleplerine bağlı olarak öğretide “isteğe bağlı” ve “zorunlu” arabuluculuk olarak adlandırılan “olağan arabuluculuk” ile grev ve lokavtı erteleme döneminde gerçekleşen “olağanüstü arabuluculuk” olmak üzere iki şekilde düzenlenmiştir. Geçmiş dönemin deneyimleri göz önünde bulundurularak; resmi arabuluculuk yapabileceklerin belirlenmesi, arabuluculara ödenecek ücretler, YHK’nun çalışması gibi hususları belirlemek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü’ne bağlı *Resmi Arabuluculuk Kurumu*’nun kurulması öngörülmüştür. Uzlaştırma faaliyetinin “uzlaştırma kurulu” tarafından değil tek bir kişi olan “resmi arabulucu” tarafından

yürütülmesi benimsenmiştir. Arabulucuya daha çok inisiyatif tanınarak tarafların teklifleri arasındaki farkı giderecek ve uyuşmazlığın çözümünü sağlayacak özgün önerilerde bulunması ilkesi benimsenmiştir. Arabulucuya görevi süresince taraflardan veya diğer ilgililerden uyuşmazlığın çözümüne ilişkin her tür belgeyi talep etme hakkı tanınmıştır. Toplu pazarlığın daha kısa sürede sonuçlandırılması için tarafların pazarlık yapabilecekleri süre 60 gün ile sınırlandırılmıştır. Yürürlükte kaldığı Kasım 2012 tarihine kadar sisteme işlerlik kazandırmak ve etkinliğini arttırmak için mevzuatta bazı değişiklikler yapılmışsa da uzlaştırmanın makûs talihinin arabuluculuk için de gerçekleştiğini söylemek yanlış olmaz. Hatta bazı çevrelerde arabuluculuğun ilk yıllardan itibaren kendisinden beklenen işlevi yerine getiremediği ve uyuşmazlıkların sonuçlandırılmasında başarılı sonuçlar alınmadığı vurgulanarak kaldırılması bile önerilmiştir (Bedük, 2009: 1351; Kutal, 1988/2: 82).

2822 sayılı Kanunda uyuşmazlığın tespiti ve arabulucunun tayini konusunda aşağıdaki esaslar belirlenmiştir (2822 sy Kanun/md.21, 22, 32, 34).

Toplu görüşmenin yapılamaması durumunda arabulucunun devreye girmesi: Taraflardan birinin toplu görüşmeye gelmemesi, geldiği halde görüşmeye başlamaması, görüşmeye başladıktan sonra devam etmemesi durumlarında toplantıya gelen taraf, durumu görevli makama bildirir. Başvuruyu alan görevli makam, arabulucu tayini için tarafları toplantıya çağırır, toplantıda arabulucu tayini hususunda aralarında anlaşma sağlanamazsa, resmi listeden bir arabulucu taraflardan en az birinin huzurunda ad çekmek suretiyle tespit edilir. Bu aşamada, arabulucunun devreye girmesi zorunlu olup tarafların isteğine bağlı değildir. Böyle bir durumda görevli makam, 30 veya 60 günlük sürelerin geçmesini beklemeden arabuluculuk işlemlerini başlatır.

Toplu görüşmenin anlaşma sağlanamadan tamamlanması durumunda arabulucunun devreye girmesi: Toplu görüşmenin başlamasından itibaren 60 günlük görüşme süresi içinde arabulucu tayinine gidilmemişse ve 60 gün sonra ermiş taraflar da anlaşmamışlarsa görevli makam, taraflardan birinin başvurusu üzerine veya re'sen mahkemeye başvurarak resmi listeden bir arabulucu tayinini talep eder. Bu durumda arabulucunun devreye girmesi zorunlu olup tarafların isteğine bağlı değildir.

Toplu görüşmenin başlamasından itibaren 30 gün geçmesine rağmen tarafların anlaşamaması durumunda arabulucunun devreye girmesi: Toplu görüşmenin başlamasından itibaren 30 gün geçmesine rağmen anlaşma sağlanamamışsa, taraflardan biri görevli makamdaki resmi listeden bir arabulucunun görüşmelere katılmasını isteyebilir. Taraflar, arabulucunun belirlenmesi konusunda anlaşamazlarsa, görevli makam resmi listeden bir arabulucuyu taraflardan en az birinin huzurunda ad çekmek suretiyle belirler. Bu aşamada, arabulucunun devreye girmesi, taraflardan birinin isteği ile gerçekleştiği için zorunlu arabuluculuk değil, isteğe bağlı arabuluculuktur. Bu aşamada, taraflar

arasında uzlaşma sağlanamazsa 60 günlük sürenin geçmesi beklenilmez ve ayrıca resmi arabulucu tayin edilmez.

Grev ve lokavtın ertelenmesi durumunda arabulucunun devreye girmesi: Erteleme kararnamesinin yürürlüğe girmesi üzerine, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı bizzat ve resmi listeden seçeceği bir arabulucu ile uyuşmazlığın çözümü için çalışır. Bu arabuluculuk çalışması erteleme süresince devam edebilir. Bu durum “olağanüstü arabuluculuk” olarak adlandırılır. Erteleme süresinin sonunda taraflar arasında anlaşma sağlanamamışsa Bakan, uyuşmazlığın çözümü için YHK’na başvurur.

Grev ve lokavt yasaklarında arabulucunun devreye girmesi: Grev ve lokavtın yasak olduğu işlerde ve işyerlerinde YHK’na başvurmadan önce arabuluculuk aşamasından geçmek zorunludur. Bu durumda, isteğe bağlı veya zorunlu arabuluculuk aşamasının tercihi tarafların inisiyatifindedir.

Uzlaştırma sisteminin yerine getirilen arabuluculuk sistemi özellikle; arabulucu olarak görev yapacak kişilerde belirli nitelikler aranması, toplu pazarlık süresinin 60 güne sınırlanması ve resmi bir arabuluculuk teşkilatının kurulmasına ilişkin hükümleri açısından olumludur. Bununla birlikte uygulamada arabuluculuğun da sıkıntı yaratan bazı noktaları olduğu ve bu konuda çeşitli faktörlerin iç içe bulunduğuna dikkat çekilmektedir. Nitekim özgür toplu pazarlık sistemi içinde esas olan, tarafların görüş birliği içinde ve sonuç veren barışçı çözüm yollarını etkin bir şekilde kullanmalarındır. Ancak ne uzlaştırma ne de arabuluculuk, uygulandıkları dönemde bu etkinliği sağlamışlardır. Bunlar arasında özellikle; arabulucunun taraflarca seçilmesi olanağının çok sınırlı olması, arabulucu listesinde her zaman bu işi gereğince yapabilecek kişilerin yer almaması ve tek arabulucunun taraflarla bir araya gelip çalışmaması veya temas olanağını bulamaması arabuluculuk sistemini etkisiz kılan en önemli nedenler olarak gösterilmektedir. 2822 sayılı kanunda taraflara sadece isteğe bağlı arabuluculuk aşamasında arabulucu seçme olanağı tanınmakta ve 30 günün sonunda resmi liste ile sınırlama getirilmektedir. Oysa taraflarca seçilen bir arabulucunun taraflar arasında anlaşma olasılığını arttıracığı, bu nedenle seçimlik arabulucu aşamasında resmi liste dışından da arabulucu seçilmesine olanak tanınmasının yerinde olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan bir takım incelemelere göre de, arabuluculuk aşamasında çözümlenebilen uyuşmazlıkların oranının toplam içinde %10’u bile aşmadığı ifade edilmektedir (Kutal, 2001: 8). Ayrıca, uzlaştırmada kurulun karar vermesi kural olduğu halde tek kişinin faaliyetini öngören arabuluculuk sisteminde, tavsiye esasının ağır basmadığı ve gerekli görülen durumlarla sınırlı kaldığına dikkat çekilmektedir. Yapılan bir araştırmada, toplam uyuşmazlıkların %76.8’inde arabulucuların bir tavsiyede bulunamadıkları öne sürülmektedir (Kutal, 1988/2: 80). Bunun başlıca nedenleri arasında da düzenlenen arabulucu listelerinde her zaman bu alanda uzman olan, bu faaliyete gerekli zamanı ayırabilecek ve uyuşmazlık mekânına gidebilecek kişilerin yer almaması, bazı uyuşmazlıklarda taraflarla temas kurulamaması, taraflarla yapılan toplantı sayısının çok düşük

oranda kalması ve arabulucuların devre dışı bırakılması dikkati çekmektedir (Çelik, 2004: 561-562; Çelik, 1998: 49-50; Kutal, 1994: 87; Subaşı, 2003 Sur, 2009: 361-362).

18.10.2012 tarih ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Dönemi: 2010 yılında Anayasa'da yapılan değişikliklerin sendikal hak ve özgürlükler alanına yansıyan kısmı, toplu iş ilişkilerini düzenleyen 2821 ve 2822 sayılı Kanunların da yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Bunun yanı sıra; Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) normları, Türkiye'nin AB'ye üyelik süreci, yargı içtihatları, doktrindeki görüşler ve daha önce hazırlanan kanun tasarıları da bu süreçte rol oynamıştır. Türkiye'de toplu iş ilişkilerinin ikiyürlü kanunla düzenlenmesine yönelik eğilim, 18 Ekim 2012 tarihinde 6356 sayılı Kanunun çıkarılışı ile birlikte değişmiştir. Böylece toplu iş ilişkileri (sendikacılık- toplu pazarlık, grev ve lokavt) tek bir kanun ile düzenlenmiştir. Toplu çalışma hukukunu ILO sözleşmeleri (87 ve 98 sayılı) ile uyumlu hale getirmeyi ve uygulamada karşılaşılan bazı sorunları çözmeyi amaçlayan Kanun, sendikal hak ve özgürlükler ile serbest toplu pazarlık süreçlerinde değişiklikler yapmıştır. Kanunun gerekçesinde; sendikaların kurulması ve faaliyetleri ile ilgili olarak sendikaların kendi iradelerine öncelik tanındığı, pek çok konunun sendika tüzüklerine bırakıldığı, serbest toplu pazarlık düzeni ve toplu iş sözleşmesi yapma hakkının yeniden düzenlendiği, grev ve lokavt yasakları alanının daraltıldığı belirtilmektedir. Buna karşılık öğretide; sendikaların iç işleyişini kolaylaştıran bazı düzenlemeler getirilmiş olmakla birlikte sendikalaşma, toplu pazarlık ve greve ilişkin temel yaklaşımların korunduğu, var olan yasak ve kısıtlamaların önemli bir bölümünün devam ettiği (Çelik, 2012), getirilen olumlu düzenlemelere rağmen boşluk ve sakıncalı hükümler de içermesi nedeniyle ulusal ve uluslararası forumlarda yöneltilecek eleştirilerin devam etme olasılığının bulunduğu ifade edilmektedir (Dereli, 2013: 60).

Kanun, barışçı çözüm yolları olarak 2822 sayılı Kanunda olduğu gibi tercihini arabuluculuk ve tahkim sisteminden yana kullanmıştır. Arabuluculuk sisteminin daha sade hale getirildiği, isteğe bağlı ve zorunlu arabuluculuk ayırımının kaldırdığı, kanuni bir grev kararı alınan uyuşmazlıkta da arabuluculuk sürecinin işlemesine imkân verildiği dikkat çekici değişikliklerdir. Sadece çıkar uyuşmazlıklarında başvurulmasının zorunluluğu, sonuçlarının bağlayıcı olmaması ve 60 günle sınırlanan toplu pazarlık süresine ilişkin hükümler geçmiştaki düzenlemede olduğu gibi aynen korunmuştur.

6356 sayılı kanunda uyuşmazlığın tespiti ve arabulucunun tayini konusunda aşağıdaki esaslar belirlenmiştir (6356 sy Kanun/md.49, 50, 51, 52, 60).

Toplu görüşme için kararlaştırılan ilk toplantıya taraflardan birinin gelmemesi, geldiği halde görüşmeye başlamaması, görüşmeye başladıktan sonra devam etmemesi veya tarafların toplu görüşme süresi içindeyken anlaşamadıklarını bir tutanakla tespit etmeleri ya da toplu görüşme süresinin anlaşma sağlanmadan

sona ermesi durumlarında, taraflardan birinin uyuşmazlığı bildirmesi üzerine arabuluculuk işlemleri başlayacaktır.

Uyuşmazlık tutanağını alan görevli makam, tarafların resmi listedeki bir isim üzerinde anlaşma sağlaması halinde o kişiyi arabulucu olarak görevlendirecektir. Aksi durumda ise, taraflardan en az birinin katılımı ile veya katılım olmazsa re’sen resmi listeden bir arabulucu görevlendirmesi yapılacaktır.

Grev kararı alınan bir uyuşmazlıkta, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı uyuşmazlığın çözümü için bizzat arabuluculuk yapabileceği gibi bir kişiyi de arabulucu olarak görevlendirebilecektir.

Söz konusu düzenlemeden görüldüğü üzere, uyuşmazlığın tespiti ve arabulucu tayinine ilişkin süreç geçmiş düzenlemeye göre sadeleştirilmiştir. Toplu görüşmenin değişik aşamalarında uyuşmazlığın tespitine bağlı olarak farklı sıfatlarla görevlendirilen arabulucu kargaşasına son verilmiştir. Arabulucu tayininde mahkemeye başvuru aşaması kaldırılarak sadece görevli makam tarafından görevlendirmenin yapılması zaman açısından da bir tasarruf sağlamıştır. Önemli bir yenilik, grev kararı alınmış bir uyuşmazlıkta da arabuluculuk faaliyetinin düzenlenmiş olmasıdır. Nitekim grev süresinin arabulucunun hizmetlerine en fazla ihtiyaç duyulan dönem olduğu ve Türkiye’de grev-lokavt süresi içinde uzlaşma faaliyetinin devam etmemesinin önemli bir eksiklik olduğu zaman zaman vurgulanmıştır (Dereli ve Akgeyik, 1998: 61-63). Bu çerçevede arabuluculuk sisteminin iyileştirilmesine yönelik yapılan değişikliklerin, sonuçlarını zaman gösterecektir. Ancak barışçı çözüm yollarının başarısını etkileyen en önemli faktörlerin taraflardaki uzlaşma isteğinin varlığı, sisteme duydukları inanç ve güven ve aynı zamanda sendikacılık ve toplu sözleşme düzeninin temel sorunlarının çözülmesi olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

ARABULUCULUK VE UZLAŞTIRMA SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRICI ÖNERİLER

Adı her ne olursa olsun, grev ve lokavta gidilmeden önce başvurulması gereken bir barışçı çözüm yolunun varlığı ve ona işlerlik kazandıracak düzenlemelerin yapılması şarttır. Her ne kadar uzlaştırma ve arabuluculuk sistemlerinin uygulandıkları dönemlerde sosyal tarafların ve devletin beklediği oranda başarılı olamadığı, beklenen yararın sağlanamadığına sıklıkla vurgu yapılmışsa da sistemden hangi yararın beklendiği noktasında objektif bir ölçünün olamayacağı ifade edilmektedir. Barışçı yolların bütün grevleri önleyemeyeceği, ancak grev sayısını önemli ölçüde azaltması halinde bile amacın gerçekleşmiş sayılacağı kabul edilmektedir. Hatta bu yolun sakıncası ortaya konmadıkça az sayıda grevi önlemesi halinde bile faydalı olmadığına iddia edilemeyeceğine dikkat çekilmektedir (Çelik, 1973: 64-65). Nitekim bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları da, barışçı bir çözüm yolunun ara mekanizma olarak kullanılması gerekliliğini göstermektedir. Beklenen düzeyde işlemeyen bir uzlaştırma ve

arabuluculuk sistemine rağmen, uyuşmazlıkların yaklaşık %25'inin barışçı çözüm yolları sayesinde grev ve lokavta gitmeden çözümlendiği gözlenmektedir (ÇSGB, 2002: 29). Bunun yanı sıra, arabuluculuk ve uzlaştırma çalışmalarının resmi istatistiklere yansımaya ama toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde "ölçülemeyen katkısı"/ "gizli fonksiyonları" da göz ardı edilmemelidir. Bir uzlaştırma kurulunun kararı, taraflarca kabul edilmese bile daha sonra imzalanan toplu iş sözleşmesinde modellik ederek önemli bir rol oynayabilmektedir. Ek olarak, arabuluculuk çalışmaları uyuşmazlıkla sonuçlansa bile uyuşmazlık kapsamında yer alan konuların bir bölümü bu çalışmalar sırasında çözümlendiği için izleyen aşamalarda tarafların anlaşmaları da daha kolay olabilmektedir (Çelik, 1973: 66-67; Dereli ve Akgeyik, 1998: 70; Uçum, 2000: 81-83; Thompson, 1998: 17).

Arabuluculuk ve uzlaştırma gibi kararları bağlayıcı olmayan barışçı çözüm yollarının taraflardan bağımsız, kendi doğasından kaynaklanan bazı ciddi engelleri de bulunmaktadır. Bunlardan biri, grevden önce bu yola başvurma zorunlu olduğu durumlarda, barışçı çözüm yöntemine gerçekten uyuşmazlığı çözmeye yönelik bir araç gözüyle değil de, çok defa grev veya lokavtın başlayabilmesi için tamamlanması gereken bir aşama olarak bakılması eğilimidir. Bir diğeri ise, tarafların serbest kararı yerine dışarıdan gelmiş bir kişinin karar verme veya öneri sunma zorunluluğunun bulunması halinde bu durumun tarafların seçim ve tercih hakkını sınırlamış olacağı düşüncesidir. Böyle bir ortamda tarafların uzlaştırıcı yolları araması gerekirken bir iktidar mücadelesine girecekleri ve üçüncü tarafa kendi görüş ve iddialarının doğruluğunu ispatlamaya çalışacakları ifade edilmektedir. Fakat üçüncü kişinin taraflara bir önerisi olsa da karar verme durumunun bulunmadığı, karar vermenin tamamen tarafların kendilerine ait bir hak ve sorumluluk olduğu gerçeğinden hareket edildiğinde ise tarafların toplantılara katılacaklarına dikkat çekilmektedir. Hatta bu durumda tarafların, arabulucunun bizzat karar vermeyeceğini bildikleri için gerçek durumlarını ve olası uzlaşma alanlarını rahatça gösterebilecekleri, uyuşmazlığın çözümünü sağlayacak her yolu denecekleri ifade edilmektedir (Meagher, 1970: 126-129).

Sistemin doğasından kaynaklanan sorunların yanı sıra, ülkenin ekonomik gelişimi, sendikacılık ve toplu sözleşme düzeninin genel sorunları, mevzuattaki hükümlerin yetersizliği ve tarafların tutum ve davranışlarından kaynaklanan pek çok neden, uygulamada barışçı çözüm yollarından beklenen yararın sağlanmasını engellemiştir. Kanun zoruyla barışçı bir sistem getiriliyorsa mümkün olduğunca taraf iradelerini ön plana çıkaran, esnekliğin hâkim olduğu, böylece tarafları yaklaştırmaya ve uzlaştırmaya yatkın bir oluşum sağlanmaya çalışılmalıdır. Sistemin önümüzdeki dönemlerde daha etkin çalışmasını sağlama amacıyla aşağıda belirli başlıklar altında toplanan kolay uygulanabilir önerilerin hayata geçirilmesi düşünülebilir.

Sistemin oluşumu: Uzlaştırma kurulu gibi oluşumu bakımından taraf iradelerinin ön plana alındığı bir barışçı çözüm yolunun, uyuşmazlığın giderilmesinde daha işlevsel olduğu düşüncesi yaygındır. Bu düşünceden hareketle

mevcut düzenleme içinde tamamen isteğe bağlı olmak koşuluyla hem arabuluculuk hem de tarafların ortak kararı ile “arabuluculuk kurulu” oluşturulmasına olanak tanınabilir. Ancak kurulda görev yapacak kişiler, tarafların temsilcileri olmalıdır ki tarafların durumlarını ve uyuşmazlık konularındaki görüşlerini arabulucuya yansıtabilsinler. Bu sayede toplantıların daha sık düzenlenmesi ve daha etkin geçmesi sağlanırken, taraflarla bir araya gelinemeyen durumlarda bile, taraf temsilcileri ile uyuşmazlık konularında sürekli bilgi ve görüş alışverişinde bulunma olanağı sağlanabilir (Hekimler, 2010: 372). Çünkü bu çabaların etkili olabilmesi için taraflarla olan temasın sürdürülmesi önemlidir. Burada barışçı yollar uzlaştırma ve arabuluculuk gibi iki ayrı sistem olarak düşünülmemiş, aynı zamanda, bir arada ve tarafların tercihine bağlı olarak herhangi birinin uygulanması önerilmektedir⁶. Diğer bir deyişle taraflar tek bir arabulucunun görev yapmasını isteyebilecekleri gibi temsilcilerinin de yer aldığı bir arabuluculuk kurulunun oluşumunu da talep edebilirler. Arabulucu ya da arabuluculuk kurulunun görüşmelerin sonunda, uyuşmazlığın çözümü için taraflara bir karar sunma veya öneri içeren bir rapor düzenleme zorunluluğu olmalıdır⁷. Taraflar arasında uzlaşma sağlanamamış bile olsa sunulan öneri/karar ilerleyen aşamalarda taraflar için bir model oluşturabilmesi açısından önemlidir.

Arabulucunun seçimi: Barışçı çözüm yollarının günümüze dek gelen uygulaması sonucunda olabildiğince esnek ve tarafların iradelerini dikkate alan yöntemlerin daha etkin ve tercih edilir olduğu söylenebilir. Özellikle tarafları uzlaştıracak kişinin seçiminde tarafların tercihine öncelik tanınması, sürece gönüllü katılımı sağlamada önemlidir. Çünkü bu kişinin tarafların güvenini kazanmış biri olarak, uyuşmazlıkta ilk olumlu adımın atılması sağlanmış olacaktır. Nitekim tarafların anlaşmasına yardımcı olması amaçlanan bir sistemde, taraflara arabulucuyu seçme olanağını tanımayan barışçı yolun temel düşüncesine de ters düşeceği ifade edilmektedir. Bu noktada tarafların ortak kararı ile resmi arabulucu listesinin yanı sıra liste dışından bir arabulucunun da seçilerek devreye sokulmasına olanak tanınabilir (Çelik, 1973: 70-71; Dereli ve Akgeyik, 1998: 58; Subaşı, 2003; Uçum, 2000: 112). Listelerin 3 yıllık uzun bir dönem için hazırlandığı ve bu listelerde her seferinde bu alanda uzman olan, sistemi yakından tanıyan kişilerin yer alamadığı göz önüne alınırsa, tarafların güvenini kazanmış olan kişilerin de arabulucu olarak kazandırılmasının yolu açılmış olacaktır

⁶ Benzer şekilde, kanunda arabuluculuk ve uzlaştırmadan birini öngörmek yerine her ikisine birden olanak vermenin (Dereli ve Akgeyik, 1998: 56; Kutal, 2001: 8; Uçum, 2000: 118-119) ve “uyuşmazlığın özelliğine göre, bunlardan sadece birini veya aynı zamanda ve kurulda her ikisini birden uygulamak esnekliğini açık bir şekilde (Çelik, 1973: 80) düzenlemenin daha isabetli olacağı ifade edilmektedir.

⁷ Yapılan çalışmada incelenen arabulucu raporlarının çoğunda arabulucuların her hangi bir tavsiyede bulunmadıkları gözlemlenmiştir. Uzlaştırmada kurulun bir çözüm formülü sunması bir zorunluluk iken arabuluculukta arabulucunun tavsiyede bulunması gerekli görülen durumlarla sınırlı tutulduğu için uygulamada arabulucuların önerilerine çok fazla rastlanılmamaktadır.

(Hekimler, 2010: 372). Eğer taraflar arabulucunun ismi konusunda aralarında anlaşamazlarsa, o takdirde resmi listeden atanma yolu izlenebilir. Dışarıdan görevlendirilecek arabulucunun resmi arabulucularda aranan özelliklere sahip olması veya talep etmiş ama listeye girememiş kişilerden biri olması gibi kimi sınırlayıcı koşullar getirilebilir⁸.

Arabulucunun özellikleri ve bilgilendirme: Toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı yollarla çözümünde beklenen yararın sağlanması arabulucunun özellikleriyle de ilgilidir. Arabulucunun yeteneği, özellikle endüstri ilişkileri, iş hukuku, sosyal politika, iktisat, sosyal psikoloji gibi alanlardaki bilgisine ve deneyimlerine bağlıdır. Bunun yanı sıra arabulucu, toplu pazarlıkta taraflar arasındaki çıkar çatışmalarının ve psikolojik savaşımın farkında olan, örgütsel davranış modelleri, strateji ve taktikleri de bilen biri olmalıdır. Çünkü toplu iş uyuşmazlıklarının temelde ekonomik nitelikte olması, pazarlığın sadece görünen yüzünü ifade eder. Bir de tarafların isteklerini birbirlerine kabul ettirmek için yürüttükleri iktidar/güç mücadelesi söz konusudur. Uyuşmazlığın çözümünde hangi strateji uygulanırsa uygulansın, arabuluculuk sisteminin etkili olabilmesi için bunu dikkate almak gereklidir (Meagher, 1970: 125-126). Bu bağlamda arabulucunun asgari bazı niteliklere sahip olmasının şart olduğu akla gelmektedir. Ancak ilgili mevzuatta arabulucunun nitelikleri konusunda herhangi bir düzenleme yoktur. Fakat doktrinde, arabulucunun mesleki bilgisi yanında tarafsız olması, insan ilişkilerinin güçlü olması, ikna ve empati yeteneği, yaratıcılığı, güler yüzlülüğü, ılımlı tutumu, girişken ve istekli olması, kişisel çıkar gözetmemesi, gizlilik ilkesine uyması, çatışma yönetimi tekniklerini bilmesi ve bu konuda deneyimli olması gerektiği belirtilmiştir. Bu özelliklerin hepsini bir kişide bulabilmek çok kolay değildir. Nitekim arabuluculuk özel bir kabiliyeti ve doğuştan bazı niteliklere sahip olmayı gerektiren bir görev olmakla birlikte, arabulucunun tarafsızlığı, bağımsızlığı ve konulara hâkimiyeti de güveni arttıran özelliklerdir (Bedük, 2009: 1419; Çelik, 1973: 33, 73; Kocaoğlu, 1999: 51-58, 246-250; Kocaoğlu, 2002: 13; Subaşı, 2003). Kısacası arabuluculuğun "...en iyi sonuçları daha başlangıçta tarafların saygısına sahip, tanınmış ve tavsiyelerinin kabul edilme olasılığı bulunan yüksek profilli kişilerle..." (Thompson, 1998: 20) verdiği vurgulanmaktadır.

Aslında "...resmi arabuluculuk çalışması esas olarak sosyal amaçlı bir faaliyettir. Taraflar nazarında ağırlığı olan, nitelikli ve mesleğinde uzman kişilerin sosyal etkisi kullanılarak uyuşmazlıkların çözümü amaçlanmaktadır" (Uçum, 2000: 74). Bu nedenle arabulucuların görevlendirilmesinde, kriterlerin yüksek tutulması, taraflara güven verebilecek ve tarafları uzlaştırmak için gerçekten uğraşacak uzman kişilerin seçilmesi önemlidir. Toplantıda yalnızca tarafların taleplerini ve verebilecekleri tavizi sorgulayan, çatışma yönetiminde yapıcı olamayan, insan

⁸ Geçmişte uzlaştırma kurulu başkanlığını yürütmüş üçüncü aracı seçiminde yaşanan hatalara düşülmemesi için bazı sınırlayıcı hükümlere ihtiyaç vardır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Çelik, 1973: 29-34.

ilişkilerinde zayıf, işletmenin ve ülkenin genel ekonomik özellikleri ile işkolundaki emsal sözleşmeleri göz önüne almadan değerlendirmeler yapan, arabuluculuk faaliyetini sadece “ tarafları bir araya getirmek” olarak gören bir anlayışa sahip arabulucunun uyuşmazlığın çözümünde etkin olması beklenemez. Bilakis, “Resmi arabuluculuk faaliyetinin başarısı için resmi arabulucunun şahsından kaynaklanan özellikleri devreye sokması, tarafları bir araya getirmek için çaba göstermesi, uyuşmazlık konularına hâkim olması, ortayı bulacak gerçekçi öneriler üzerinde düşünüp taraflara sunması gibi bir çalışma tarzı zorunludur” (Uçum, 2000: 75).

Arbuluculuk, özel bir eğitimle edinilen bir vasıf olmadığı gibi mesleki bir formasyona da denk gelmemektedir. Ülkemizde arabuluculuk, genellikle üniversite öğretim elemanları, avukatlar, emekli iş müfettişleri, insan kaynakları ve endüstri ilişkileri uzmanları tarafından yürütülmektedir⁹. Resmi Arabulucular Seçici Kurulu tarafından 10. dönemde (31.12.2011-30.12.2014) 110 arabulucu¹⁰ görevlendirilmiştir. Resmi Arabulucular Listesinde yer alan bilgilere göre, 110 arabulucudan listede yer alan 74 kişi (%67) öğretim elemanıdır. Geriye kalan 36 kişinin¹¹ (%33) kamu ve özel sektörde, hukuk, insan kaynakları ve endüstri ilişkileri gibi alanlarda çalışan kişiler oldukları düşünülmektedir. Değişik alanlarda mesleki bilgi ve formasyona sahip olanların yanı sıra ilk kez arabulucu olarak görevlendirilenlerin de bulunduğu bu gruba, oryantasyon kursları, seminer, sempozyum gibi bilgilendirme amaçlı uygulamalı ve teknik eğitimlerin verilmesi yararlı olacaktır. Özellikle bazı çalışma standartlarının belirlenmesi ve sistemin etkinliğinde rol oynayan kilit noktaların hatırlatılması önemlidir¹². Bu eğitimlerin özellikle ilk kez arabulucu olarak atanmaların sistemi tanımaları ve uyum sağlamaları açısından, deneyimli arabulucuların ise bilgilerini geliştirme ve deneyimlerini paylaşmaları açısından fayda sağlayacaktır (Kocaoğlu, 1999: 58-60). “Arabuluculuk hizmetini profesyonel olarak yapanlar, arabuluculuk konusunda uzmanlaşmanın devam eden bir süreç olduğunu, o nedenle arabulucuların öğrenimlerini sürdürmelerinin, yeterliliklerini ve eğitimlerini sürekli geliştirmelerinin şart olduğuna inanmaktadırlar” (Coşar, 2012). Aslında *Hakeme ve*

⁹ Hakeme ve Resmi Arabulucuya Başvurma Tüzüğü’ne göre (madde 26), resmi arabulucunun Türk vatandaşı olması, siyasi parti organlarında görev almaması, sendika ve konfederasyonlarda görev almaması gibi özellikler aranırken hukuk, sosyal politika, endüstri ilişkileri, iktisat ve işletme öğrenimi yapılan en az dört yıllık bir yükseköğretim kurumunu bitirmiş ve işçi-işveren ilişkileri alanında en az beş yıl çalışmış olmak veya diğer yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve kamu kurum ve kuruluşlarında en az 10 yıl iş hukukuyla ilgili görevlerde çalışmış olma şartı yer almaktadır.

¹⁰ 29 kişi iki bölgede göre yapmaktadır.

¹¹ 16 kişi avukat, 5 kişi doktoralı, 3 kişi emekli iş müfettişi ve 12 kişi diğer meslekler.

¹² Amerika’da bazı üniversitelerin bünyesinde “Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS)” adı altında arabulucular için bir kurs düzenlendiği hatta diploma verildiğine dikkat çekilmektedir (Dereli ve Akgeyik, 1998: 65). Dünyanın en büyük arabuluculuk teşkilatı olan FMCS’nin yeni arabulucuları 1-3 yıl süren eğitimlere tabii tuttuğu ve daha sonra bu eğitimlerin kesintisiz sürdürüldüğü ifade edilmektedir (Kocaoğlu, 1999: 250).

Resmi Arabulucuya Başvurma Tüzüğü'nün Ek md.1'de "Hesapta biriken gider payları ve oluşacak faizler hizmetin verimli yürütülmesi için yapılacak yıllık eğitim programlarının gerçekleşmesinde ve hizmetin gerektirdiği harcamalarda kullanılır. Gider payları ve faiz gelirlerinin yukarıdaki esaslar göz önünde bulundurularak kullanılacağı yerler ve işler, Çalışma Genel Müdürlüğü'nün önerisi üzerine Bakanlık onayıyla belirlenir." hükmü yer almaktadır. Bu hüküm gereğince, Resmi Arabuluculuk Teşkilatının organizasyonu ile görevlendirmelerin yapıldığı dönem başında bir kez olmak üzere, üç yıllık dönemde zaman zaman düzenlenen eğitim ve toplantılar, sistemin başarısı için önemli olan ortak hareket noktalarının belirlenmesi açısından yararlı olacaktır. Nitekim pek çok ülkede, devletin arabulucuların eğitime ayırdığı ödenekler incelendiğinde, bu konuya verilen önemin tahmin edilenin çok çok üstünde olduğu anlaşılmaktadır.

Arabulucu görevini yaparken belirlenmiş bir yöntem ve esasa uymak zorunda değildir. Kanunda da buna ilişkin herhangi bir düzenleme yoktur. Bu nedenle, her arabulucu her olaya göre çalışma yöntemini ve esasını serbestçe kendisi belirleyecektir. Fakat arabulucuların, görüşmeler esnasında tarafların kendilerini ifade etmelerine yardımcı olacak bir iletişim ortamı yaratabilmeleri için iletişim, çatışma yönetimi, toplu görüşme taktik ve stratejileri, beden dili gibi konularda bilgilendirilmeleri süreci daha verimli kılabilir (Kocaoğlu, 1999: 63-83; Subaşı, 2003). Arabulucunun, uyuşmazlığın çözümlenebilmesi ve sonunda bir sözleşme elde edilebilmesi için gerekli pazarlık stratejilerini bilmesi ve bunları fark edip sürecin ilerlemesi başarıyı etkileyecektir. Arabulucu, tarafların bölüştürücü mü (kazan-kaybet)¹³, birleştirici mi (kazan-kazan)¹⁴ yoksa başkaca bir pazarlık yolunu mu tercih etmesine göre, tarafları iyi analiz edebilmeli (düşmanca, işbirlikçi, güven veren, babacan, dostane gibi) ve taraflar arasında denge kurabilme bilgi ve yeteneğine sahip olmalıdır (Şayin, 2013: 63, 64, 65). Dolayısıyla arabulucunun dâhil olduğu toplu pazarlık görüşmeleri sırasında tarafları doğru gözlemleyip, doğru tutum ve davranışları sergileyebilmesi başka bir deyişle "aktif" bir rol alabilmesi önemlidir. Bunun yanı sıra bu tür toplantılarda; mevzuattaki değişiklikler hakkında arabulucuların bilgilendirilmesi, sistemin işleyişinde yaşanan sorunlara yönelik geri bildirimlerin ve önerilerin alınması, deneyimli arabulucuların yaşadıkları ilginç olaylar ve gösterdikleri davranış biçimlerinin paylaşılması şüphesiz sistemi daha etkin ve işlevsel kılacaktır.

Tarafların davranışları ve bilgilendirme: Uzlaştırma/arabuluculuk sisteminden beklenen yararın sağlanamamasının nedenleri arasında bazen sistemden tamamen bağımsız olarak taraf davranışlarının da olumsuz etkileri olabilmektedir. Bunun da göz ardı edilmemesi gerekir. Toplu iş sözleşmesi yapmak istemeyen, toplu pazarlık sistemi hakkında bilgisi olmayan işveren

¹³ Kazan-kaybet yaklaşımı bir anlaşmazlık durumunda bir tarafın kazandığı diğer tarafın kaybettiği çatışma çözüm yöntemidir.

¹⁴ Kazan-kazan yaklaşımı ise anlaşmazlık durumundan iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir stratejidir.

tarafının takındığı olumsuz tavırlar, arabuluculuk sürecine de yansımaktadır. Diğer taraftan kimi zaman da tarafların uzlaşmayı geciktirme eğilimleri bu süreci olumsuz etkilemektedir (Bedük, 2009: 1395-1397; Çelik, 1973: 77; Subaşı, 2003; Uçum, 2000: 99). Ayrıca sendikaların ideolojik yaklaşımları da yine davranış ve beklentileri etkilemekte ve sürecin uzamasına / aksamasına yol açabilmektedir (Şayin, 2013: 128). Oysa barışçı yolların başarısında, tarafların arabuluculuk hizmetinin kendileri için önemli bir hizmet olduğunun farkına varması ve tarafların iyi niyeti ve uzlaşma eğilimi büyük rol oynamaktadır. Arabulucu ne kadar nitelikli olursa olsun taraflardan birinde bile uyuşmazlığı çözme niyeti yoksa ve arabulucunun toplantılarına katılmıyorsa, uzlaşma sağlamak mümkün olmayacaktır. Bu nedenle özellikle sendikal kültürden uzak olan, sendika üyesi olmayan veya olmak istemeyen küçük ölçekli özel sektör işletmeleri ile kamu kesiminde özellikle belediyelerde toplu pazarlık öncesinde sistemle ilgili bilgilendirme toplantılarının yapılması önemlidir. Çünkü bu tür işyerlerinde bazen işverenin sistemi reddetmesi nedeniyle arabuluculuk faaliyeti gerçekleştirilememekte, bazen de bizzat arabulucunun işvereni sistem hakkında bilgilendirmesi sonucunda toplantı yapılması sağlanabilmektedir. Ancak arabulucunun sürece ilişkin yaptığı bilgilendirme, kimi zaman işveren nezdinde arabulucunun işçi sendikası yanlısı gibi değerlendirilmesine ve tarafsızlık özelliğine gölge düşmesine de neden olabilmektedir. Bu nedenle Resmi Arabuluculuk Teşkilatı’nın, “arabuluculuk sisteminin iyileştirilmesi için gerekli tedbir ve önlemleri alma” görevi gereğince, Bakanlık bünyesinde bulunan uzmanlarla bu konuda işverenlere verilecek bir eğitimin/bilgilendirmenin (toplular pazarlık sürecinin başlaması ile birlikte işverenin işyerinde belki birkaç saatlik bir bilgilendirme) organizasyonunu yapması, sistemin daha etkin çalışmasını sağlayabilecektir. Arabuluculuk çalışmaları içinde sendika üyesi olmayan işverenlerin oranının %90’ları bulunduğu ve söz konusu eğilimin, sistemin başarısız görünmesinde önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır (Kutal, 1988/1:459).

Arabulucuların görev alanları: *Hakeme ve Resmi Arabulucuya Başvurma Tüzüğü’ne* göre, arabulucular istekleri de göz önünde bulundurularak en çok 2 bölgede görevlendirilebileceklerdir. Ancak istekte bulunulmayan bölgeler için ise, başvurular arasından seçici kurul tarafından görevlendirme yapılacaktır. Bu düzenleme, arabulucu ile uyuşmazlığın farklı illerde olabileceği sonucunu doğururken, tarafların bir araya gelme durumunu, toplantı sıklığını, sayısını ve uyuşmazlığın çözümü için harcanan çabayı da etkilemektedir. Daha önce de vurgulandığı gibi ve bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları da göstermektedir ki (Uçum, 2000: 75-80); arabulucunun uyuşmazlığın bulunduğu ile gitmemesi taraflarla bir araya gelme olasılığını azaltmakta ve bu durum uyuşmazlıkların çözümü bakımından olumsuz etki yapmaktadır. Oysa arabulucu taraflarla ayrı ayrı ve ortak ne kadar çok toplantı yaparsa uyuşmazlıkların çözümünde de o oranda yükselen bir başarı sağlanmaktadır. 31.12.2011-30.12.2014 döneminde görev yapan resmi arabulucuların yaklaşık %30’u, aynı anda iki bölgede görev yapmaktadırlar. İkametgâhları ve görev alanları karşılaştırıldığında aynı il sınırları

içinde görev alanlar mevcut olmakla birlikte, ülkenin bir ucundan diğer ucuna hizmet verecek arabuluculuk görevleri de dikkati çekmektedir. Sistemin etkinliği için Seçici Kurul'un arabuluculuk görevlendirmesinde bu hususu dikkate alması önemlidir. Her ne kadar kişiler görev alanı tercihi yapsalar da ikametgaha uzak bölgelerde görevlendirmeden kaçınmak gerekir. Çünkü arabulucuların büyük bir bölümü tarafları kendi ikametgâhına davet etmekte ve yapılacak toplantı sayısını daha sürecin başında düşürmektedirler. Bundan dolayı, geçerli bir sebep olmadıkça toplantıların tarafların olduğu ilde yapılması ve toplantı sayısına getirilecek asgari sınır (en az 2 gibi) bu konuda gerçekten istekli, gönüllü ve sistemin önemine inanmış olanların bu işi yapmalarını da sağlayacaktır. Bunun yanı sıra mevzuat bilgisi ve kişisel niteliklerin de dikkate alınarak resmi arabulucu seçiminin daha ciddi yapılmasının, barışçıl yolların başarı oranını arttıracakları vurgulanmaktadır (Bedük, 2009: 1408).

Toplantıların şekli ve yeri: Genellikle kabul edilmiş uygulama, toplantıların taraflarla birlikte yapılması olmakla birlikte sistemin etkinliği için her iki tarafla özellikle ortak toplantılardan önce ayrı ayrı toplantılar yapılması önerilmektedir. Bunun nedeni, ortak toplantılarda tarafların kendilerini savunma durumuna girmeleri ve taviz vermez tutumları ile anlaşmayı zorlaştırmalarıdır. Arabulucunun taraflarla (taraf temsilcileriyle) ayrı ayrı toplantılar yapması taraflardaki bu kendini savunma ihtiyacını ortadan kaldıracaktır. Böylece ortak toplantılarda hemen reddedilen anlaşma yollarının yeniden düşünülmesi sağlanabileceği gibi ısrarla savunulan bir görüşün ortak toplantıya kıyasla arabulucu ile yapılan özel toplantıda değiştirildiğini söylemek, taraflar açısından daha kolay olacaktır. Bunun yanı sıra, toplu pazarlığın gerçeklerinden biri de tarafların en az fedakârlıkla en yüksek faydayı sağlamaya çalışmalarıdır. Bu nedenle her iki taraf da anlaşmayı düşündükleri seviyenin çok üstünde taleplerde bulunurken tekliflerini ise, bu seviyenin altında tutmaktadırlar. Böyle bir durumda tarafların birbirlerine verecekleri taviz bir zaaf işareti olarak yorumlanabileceği için daha çok arabulucunun kendisine belirtme eğiliminde oldukları görülmektedir (Çelik, 1973: 38; Meagher, 1970: 129-131). Burada da yine, arabulucunun tarafların izledikleri taktikler konusundaki gözlemi ve tutumu önem kazanır. Taraflarla ayrı ayrı toplantılar yapılması tarafların gerçek hedeflerinin daha iyi anlaşılması bakımından da önemlidir. Böylece arabulucu uyuşmazlığın giderilmesine yönelik doğru çözüm yollarını önerme imkânına sahip olabilecektir. Çünkü taraflarla ayrı ayrı yapılan görüşmelerde, çözüm yolları üzerinde tartışılmış, değişik öneriler geliştirilmiş ve ortak toplantıda taraflara bu öneriler sunulmuş olacağı için ortak beklentileri karşılayan nitelikte olacaktır (Meagher, 1970: 131). Yukarıda sayılan olumlu sonuçların elde edilmesi için taraflarla yapılacak ortak toplantının yetersiz kalacağı, arabuluculuk çalışmalarında başarı oranını yükseltebilmek için arabulucunun taraflarla hem ortak hem de ayrı toplantılar yapmasını sağlamanın büyük önem taşıdığı yapılan çalışmalarda da vurgulanmaktadır (Uçum, 2000: 53).

Toplantı yeri de kimi zaman barışçı çözüm yollarının etkinliğini arttıran bir faktördür. Çoğu kez toplantılar hem mekânın uygunluğu hem de sendika temsilcilerinin katılımını kolaylaştırması açısından işverenin işyerinde gerçekleşmektedir. Çünkü bazı toplantıların, iki taraf temsilcilerinin katılımı ile 7-10 ve hatta kimi zaman daha fazla kişinin katılımı ile gerçekleştiği de göz önüne alındığında, arabulucuların görev yerlerinde bu kadar kişinin katılacağı uygun mekânlar olmayabilir ve özellikle de arabulucuların sekretarya hizmetlerini sürdürmesi çok da kolay değildir. Bu gibi durumlarda görüşme toplantılarının, olanaklar ölçüsünde işçi veya işveren tarafına ait olmayan ve taraflar üzerinde psikolojik baskı yaratmayacak tarafsız bir yerde (bir otelin toplantı salonu gibi) yapılması daha yararlı olacaktır (Bedük, 2009: 1415; Demirbilek, 1996: 119). Bu gibi durumlarda ortaya çıkan maliyetin taraflara yükletilmeden resmi Arabuluculuk Teşkilatı tarafından finanse edilmesinin doğru olacağı düşünülmektedir. Toplantının yeri kadar, toplantı düzeni de görüşmelerin gidişatını etkileyebilir. Örneğin tarafları karşı karşıya getiren bir oturma düzeni yerine yan yana veya yuvarlak masa düzeni, kutuplaşmayı veya zıtlaşmaları azaltabilir (Demirbilek, 1996: 120). Arabulucunun bu hususa özen göstermesi ve dikkatli davranması görüşmelerin başlangıcında taraflar üzerinde “görünmeyen olumlu etkiler” yaratacak noktalardır. Bütün bu özellikler, arabulucunun süreç içindeki rolünü ve önemini güçlendirmektedir.

Arabuluculuk süresi ve ücreti: Kanunda arabulucunun görev süresi 15 gündür ve tarafların anlaşmasıyla en çok 6 işgünü uzatılabilir (6356/ m.50). Görev süresinin uzatılmasında arabulucunun herhangi bir yetkisi yoktur. Taraflar anlaşsa dahi görev süresinin daha fazla uzatılması da mümkün değildir. Bu sınırlı süreye karşılık, arabulucuya görevli makam tarafından yapılan bildirimde sadece tarafların unvanları vardır. Tarafların iletişim bilgileri, uyuşmazlık konuları, kaç görüşme yapıldığı gibi taraflara ve uyuşmazlığa ilişkin hiçbir bilgi bulunmamaktadır. Arabulucu tamamen kendi çabası ile taraflara ulaşmakta ve uyuşmazlığın geldiği nokta ile ilgili bilgi almaktadır. Bu işlemler belli bir zaman kaybına neden olmaktadır (Bedük, 2009: 1421-1422; Uçum, 2000: 106-107). Bunun yanı sıra, 15 günlük sürenin işgünü olmadığı bu döneme denk gelebilecek resmi/genel/hafta tatillerini de kapsadığı göz önüne alınırsa kanunda belirtilen süre çok kısadır. Sürenin başlangıç tarihinin, ilk toplantı tarihinden itibaren başlatılması ve işgünü olarak düzenlenmesi yerinde olacaktır (Bedük, 2009: 1379-1381). İlk toplantının gecikmemesi ve buna bağlı olarak sürecin zaafının ortadan kaldırılmasını önlemek amacıyla arabulucu ve taraflardan kaynaklanan zorunlu bir hal olmadıkça, ilk toplantının görevlendirme yazısının arabulucuya tebliğ edilmesinden itibaren 1 hafta içinde yapılması ve sürenin bu tarihte başlaması sağlanabilir. Bunun yanı sıra arabulucular, arabuluculuk görevini ek iş olarak sürdüren kişilerdir. Kimi zaman arabuluculuk süresi içine tesadüf eden asli işleri ile ilgili yurt içi ve yurt dışı görevlendirmeleri (toplantı/seminer) söz konusu olabilmektedir. İstisnai bir durum olmakla birlikte arabulucunun sağlık sorunu nedeniyle kısa süreli raporlu olduğu bir döneme de denk gelebilir. Bu gibi durumlarda, bu sürelerin arabuluculuk süresi

üzerine ilave edilmesi tarafların toplantı yapma olasılıklarını arttıracaktır. 15 günlük sürenin fiilen arabuluculuk faaliyeti ile sürdürülmesi mümkün olmamakla birlikte sürenin uzatımı konusunda arabulucuya yetki tanınması veya gelen görevlendirmede taraflara ve uyuşmazlığa ilişkin (son uyuşmazlık toplantı tutanağı dâhil) bilgilerin yer alması ya da süreyi kesintiye uğratan durumların göz önüne alınması arabuluculuk/uzlaştırma süresinin daha etkin kullanımını sağlayacaktır.¹⁵

Arabulucunun ücreti uyuşmazlığın niteliğine bağlı olarak ve uyuşmazlığın taraflarından tahsil edilerek Arabuluculuk şube Müdürlüğü tarafından yönetilen fondan ödenmektedir. Devletin fona hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Arabuluculuk gelir sağlamak amacıyla yapılan bir iş olmamakla birlikte kimi zaman ödenen ücret arabulucunun yaptığı masrafları bile karşılamamaktadır. Özellikle arabulucu ile uyuşmazlığın bulunduğu şehir farklı ise, toplantılar uyuşmazlığın bulunduğu şehirde ve birden fazla yapılmışsa tüm masrafların arabulucu tarafından karşılanması gerekmektedir. Arabulucuların az sayıda yaptıkları ortak toplantıları kendi ikametgâhlarında gerçekleştirmelerinin altında yatan nedenlerden biri de bu olabilir. Oysa kanunla başvurulması zorunlu tutulan barışçı yolların finansmanının devlet tarafından karşılanması ve arabulucunun yaptığı masrafların da ayrıca ödenmesi sistemin etkinliğini ve tarafların arabuluculuk faaliyetine ilgisini artırcı bir unsur olabilir (Bedük, 2009: 1394, 1413-1415).

Yapılan çalışmalar, pek çok ülkede fonun devlet tarafından finanse edildiğini ve bu durumun, tarafların arabuluculuk yöntemini kullanmasını kolaylaştırdığı ve teşvik ettiğini göstermektedir. Külfetin her zaman bir çekingenlik doğurması ve sistemin başarısızlığına ilişkin var olan önyargı ile birlikte göz önüne alındığında barışçı yolları kullanmayı özendirerek yöntemlerin önemi ve gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, arabuluculuk bir kamu hizmeti ise, kamu hizmetinin bedelini sosyal devletin kendisinin ödemesi gerekmektedir (Kocaoğlu, 1999: 236, 240). ILO'nun 92 sayılı Tavsiye Kararı'nda da, arabuluculuk ve uzlaştırma prosedürünün ücretsiz bir devlet fonksiyonu olarak düzenlendiği belirtilmektedir (Subaşı, 2003). Arabulucunun ücretinde bu yönde yapılacak değişiklikler arabulucunun taraflarla hem ortak hem de ayrı ayrı toplantılar yapmasını ve uyuşmazlığın bulunduğu ile gitmesini kolaylaştırırken, ücretin devlet tarafından karşılanıyor olması da tarafların gözünde arabulucunun saygınlığının artmasını sağlayabilir. Nitekim bu alanda yapılan çalışmaların sonuçları da arabulucunun uyuşmazlığın bulunduğu ile gitmemesinin uyuşmazlığın çözümünde çok büyük oranda olumsuz bir etki yaptığını ve çözüm oranlarını ortalamanın altına düşürdüğünü göstermektedir. Sistemin iyileştirilmesi için getirilecek düzenlemeye bağlı olarak ya arabuluculara ikametgâhları dışında görev verilmemesi ya da masraflarının karşılanması koşuluyla uyuşmazlığın bulunduğu şehre gitme zorunluluğunun getirilmesi yararlı olacaktır (Uçum, 2000: 110-111).

¹⁵ Taraflar arabulucu talebinde bulunurken, uyuşmazlık tutanaklarının bir nüshasını görevli makama teslim edebilirler ya da arabulucu tespitinden sonra taraflardan birinin belirlenen bir zaman diliminde arabulucuya gerekli evrakları göndermesi hükme bağlanabilir.

Uyuşmazlığın aşaması: Kanunda, uyuşmazlığın herhangi bir aşamasında arabulucu talebinde bulunulabileceği düzenlenmiş olmakla birlikte, erken zamanda devreye giren arabulucunun başarılı olma şansı düşük olacaktır. Çünkü sunulan önerinin/kararın içeriği kadar zamanlaması da önemlidir. Böyle bir durumda ya toplu pazarlık süreci başlayamamıştır ya da tarafların uzlaşma niyeti bulunmadığı için bir an evvel grev/lokavt yoluna başvurmayı düşünmektedirler. Dolayısıyla tarafların direnç gösterdiği ve anlaşmaya varma isteğinin zayıf olduğu erken bir zamanda önerinin kabul edilme şansı söz konusu olmayacaktır. Buna karşılık özellikle grevin hemen öncesi hatta yardıma en çok ihtiyaç duyulan grev süresi anlaşma için en uygun zamandır (Meagher, 1970: 132). İlk kez 6356 sayılı Kanun ile iş mücadelesine dönüşmüş (grev kararı alınmış) toplu iş uyuşmazlıklarında, barışçı çözüm yolu düzenlenmiştir. Özellikle tarafların kendi aralarında uzlaşabilmeleri ve arabulucu seçiminde de anlaşabilmelerinin zor olduğu bir dönemde getirilmiş olan bu düzenleme oldukça yerindedir (Dereli ve Akgeyik, 1998: 69). Çünkü bu dönemde taraflar daha tavizkar ve daha uzlaşmacı olacakları için sürecin başarılı sonuçlanma olasılığı da daha yüksek olacaktır. Bu tür uyuşmazlıkta Çalışma Bakanı’nın, tarafların da görüşünü alarak öncelikle o uyuşmazlık sürecinde bulunmuş olan arabulucuyu görevlendirmesinin (sürecin içinde olduğu için) daha yerinde ve doğru bir tercih olacağı düşünülmektedir. Ancak tarafların aynı arabulucu üzerinde anlaşamamaları durumunda resmi prosedür işletilebilir.

Resmi Arabuluculuk Teşkilatı: Resmi Arabuluculuk Teşkilatı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü altında Resmi Arabuluculuk ve İşçi Ceza Paraları Daire Başkanlığı’na bağlı Resmi Arabuluculuk Şube Müdürlüğü, Seçici Kurul ve Resmi Arabuluculardan oluşmaktadır. İlk kez 2822 sayılı Kanun ile kurulması öngörülmüştür. Görevleri arasında; arabuluculuk faaliyetlerinin mevzuata uygun olarak yürütülmesi, arabuluculuk raporlarının değerlendirilmesi, arabuluculuk sisteminin iyileştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması, arabuluculuk ile ilgili istatistikî verilerin tutulması, Seçici Kurul’un raportörlük hizmetleri ile arabuluculara ödenecek ücretlere ilişkin fon yönetimi yer almaktadır. Gerek tüzükte gerekse bakanlığın sitesinde yer alan bu görevlerin, uygulamada Arabuluculuk Şube Müdürlüğü tarafından yeterince yerine getirildiği söylenemez. Özellikle sistemin içinde yer alarak daha aktif rol oynaması gereken Arabuluculuk Şubesinin “sistemin iyileştirilmesi için alınması gereken önlemler” konusunda faaliyetleri yetersiz kalmıştır. Çünkü bu teşkilatın kurulmasının amacı, toplu pazarlıkta taraflara yardım sağlayarak sistemi etkinleştirmek ve uzmanlığına, tarafsızlığına güvenilen bir kurum yaratarak bunu tarafların hizmetine sunmaktır. Bu bağlamda, teşkilatın bel kemiğini oluşturan Arabuluculuk Şube Müdürlüğü’nün, arabuluculuk faaliyetlerinin düzenli ve etkin yürütülmesi için özellikle arabulucuların bilgilendirilmesi, sürecin geliştirilmesi ve yayın faaliyetlerinde aşağıdaki hususlarda çalışmalar yapması önerilmektedir.

Barışçı çözüm yolları konusunda dünyadaki son gelişmeleri ve eğilimleri takip etmeli, kurum ve kuruluşların doğrudan veya dolaylı olarak arabuluculuğu

ilgilendiren yayınlarını edinmeli, bu konuda yapılmış kongre, konferans, seminerleri takip ederek yayınlamalı, bu belgelerin bilgisayar ortamına aktarılmasını ve en önemlisi resmi arabuluculara ulaştırılmasını sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır (Kocaoğlu, 1999: 242; Oğuzman, 1970: 19-24; Subaşı, 2003).

2001 yılında yayınına başlanan ancak kısa bir süre sonra yayından kaldırılan arabuluculuğa ilişkin güncel verileri ve değerlendirmeleri içeren “Resmi Arabuluculuk Bülteni”¹⁶ nin tekrar çıkarılmasını sağlayarak bu konudaki haberleri ve gelişmeleri hem arabuluculara hem de zaman zaman kamuoyuna tarafsız bir değerlendirme ile duyurmalıdır (Kocaoğlu, 1999: 243-244). Bültende özellikle arabulucuların nerede, ne kadar görev aldığı, görevi nasıl sonuçlandırdığı, arabuluculuk faaliyetlerinin genel görünümü, arabuluculuk sistemi ile ilgili yazılar ve değişik işkollarından seçilen örneklerle toplu iş sözleşmeleri özet bilgilerin yer alması, bu alanda çalışanların genel olarak bilgi sahibi olacakları güncel bir yayın olacaktır.

Ayrıca ilgili alanda detaylandırılmış sayısal verilerin elektronik ortamda tutulması ve güncellenmesi sağlanırsa bunun hem arabulucular için hem de araştırmacılar için süreci değerlendirmede önemli bir kaynak olacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

Arabuluculuk Şube Müdürlüğü görevlendirme yazısında, uyuşmazlığın taraflarına ait iletişim bilgilerini iletmediği takdirde arabulucunun 15 günlük süreyi daha etkin kullanmasını sağlayabilir. Çünkü gelen görevlendirmede sadece tarafların unvanlarının bulunması, arabulucunun taraflarla iletişime geçebilmesi için ayrıca bir çaba ve zaman harcamasını gerektirmektedir.

Arabulucularla ve taraflarla periyodik toplantılar yaparak geçmiş dönemlerin yanlışları ve uygulamada mevzuatın aksayan, eksik kalan yönlerini değerlendirmeli daha sonra da mevzuatta değişiklik yapılmasına yönelik çalışmaları yürütmelidir (Kocaoğlu, 1999: 243). Arabulucularla yapılan toplantıların her arabuluculuk döneminin sonunda (diğer bir deyişle 3 yılın sonunda) görevini tamamlayanlar ve yeni seçilenlerle birlikte gerçekleştirilmesi özellikle deneyimlerin paylaşılması açısından çok faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra toplantıların toplu pazarlığın temel felsefesi, arabuluculuk teknikleri ve prensipleri, uyuşmazlığın çözüm yöntemlerindeki gelişmeler ve arabulucuların karşılaşılabilecekleri özel durumlar gibi bilgilendirici bir boyutta gerçekleşmesini de sağlamalıdır. Böylece arabulucuların devamlı geliştirilmesi ve desteklenmesi sağlanmış olacaktır.

¹⁶ Bu yayın ile arabuluculuk faaliyetinin etkin bir duruma getirilmesi, aksayan yönlerinin tartışılması, konu ile ilgili tüm kurum ve kişilere ilk elden bilgilerin aktarılması, resmi arabuluculara periyodik bilgi akışının sağlanması ve Bakanlık ile daha koordineli çalışmalarının sağlanabilmesinin amaçlandığı belirtilmektedir (Resmi Arabuluculuk Bülteni; 2001: 3-6).

“...Arabuluculuk süreci yönetiminin Bakanlık bünyesinde yer alması yerine, böyle bir yöntemin örgütünü vakıf, enstitü ve benzeri kuruluş içinde düzenleme(nin) ... arabuluculuk kurumuna daha büyük bir dinamizm ve esneklik kazandıracak(ğı) ...” da bir görüş olarak ifade edilmektedir (Ekin, 2002: 11).

SONUÇ

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümü barışçı yollarla ya da mücadele ile sonuçlanmaktadır. Toplu iş mücadelelerinin (grev-lokavt) gerek taraflar gerekse ülke ekonomisi üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak amacıyla hemen tüm ülke mevzuatlarında barışçı çözüm yolları geliştirilmiştir. Türk iş mevzuatında da, grev ve lokavtın yasak olduğu dönemlerden başlayarak toplu iş uyuşmazlıklarının çözümüne ilişkin ayrıntılı düzenlemeler yer almıştır. Başvurulması zorunlu ancak sonuçları bağlayıcı olmayan barışçı çözüm yollarından uzlaştırma ve arabuluculuk sistemleri arasında küçük farklar olsa da her ikisi de taraflar arasındaki uyuşmazlığı giderici önerilerin sunulduğu bir süreci ifade etmektedir.

Türk iş mevzuatında 1980 öncesinde uzlaştırma sistemi uygulanmıştır. 1980 sonrasında ise arabuluculuk sistemi uygulanmaktadır. Uzun yıllardır uygulanmasına rağmen taraflardan, mevzuattan, uygulanan sosyal politikalardan ve ülkenin ekonomik yapısından kaynaklanan değişik nedenlerle sistemin işlevselliğinde beklenen başarı sağlanamamıştır. Genellikle Türkiye’de taraflar arabuluculuk sistemine “grev öncesinde aşılması gereken bir aşama”, “yasal bir zorunluluğu yerine getirme” düşüncesi ile bakmışlar ve sisteme gereken önemi vermemişlerdir. Oysa barışçı çözüm yollarını etkin bir şekilde işletilebilmek için mevzuatın düzenleniş biçimi kadar taraflardaki uzlaşma isteğinin varlığı ve sisteme duydukları inanç ve güven de önemlidir.

Uzun bir geçmişe sahip olan arabuluculuk ve uzlaştırma sisteminin gerekliliğini ve devamlılığını savunmakla birlikte, işlevselliğini arttırmak için bazı çalışmaların yapılmasına şiddetle ihtiyaç vardır. Özellikle uyuşmazlıkların çözümünde alternatif çözüm yollarının işletilmesine ilişkin gönüllü taleplerin öneminin arttığı ve toplu pazarlık sürecinde arabuluculuk mekanizmasının değer kazandığı günümüzde, uzun yıllardır sahip olduğumuz sistemin korunması ve iyileştirilmesi için;

Arabuluculuk sisteminin, tarafsız bir arabulucu başkanlığında işi yakından ve iyi bilen, sürekli bilgi ve görüş alışverişinde bulunmayı sağlayıcı taraf temsilcilerinin yer aldığı bir kurul olarak oluşturulması gerekir.

Sürecin işlerliğini ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla arabulucunun seçimi noktasında tarafların görüşleri ve/veya ortak kararları dikkate alınarak resmi listeden veya liste dışından kişilerin görev almasına olanak sağlanmalıdır.

Arabuluculuk sürecinin, hukuki, sosyal ve psikolojik yönleri olması, içinde insan ilişkileri, iletişim, liderlik, ikna, etki, empati, çatışma, beden dili gibi sosyal

psikoloji kavramlarını barındırması nedeniyle, arabulucuların bu konularda da donanımlı olması ve bilgilendirici eğitimlerle desteklenmeleri gerekir. Sürecin şekilsel yanı itibari ile toplantıların taraflardan herhangi birinin baskı veya etki hissetmeyeceği bağımsız ve ayrı bir yerde yapılmasının sağlanmaya çalışılması gerekir.

Arabuluculuk sisteminin genel olarak, Resmi Arabuluculuk Teşkilatı tarafından yürütülmesi nedeniyle Teşkilatın da sürece katkı sağlayacak şekilde; ilgili tarafların bilgilendirilmesi, toplu pazarlık, toplu iş uyuşmazlıkları ile ilgili materyallere tarafların rahatça ulaşabilmeleri gibi konularda daha etkin rol alabilmesi sağlanmalıdır.

Sistemin finansmanında devletin katkısının bulunmaması maddi külfetin neredeyse tamamının taraflar ve hatta kısmen arabulucu tarafından karşılanmasına yol açmaktadır. Arabulucuların ikametgâhları dışındaki bölgelerde görevlendirilmeleri külfeti daha da arttırdığı için arabulucuların görev yerlerinin belirlenmesi sırasında ulaşım ve konaklama gibi pratik gerekçelerin de göz önünde bulundurulması dikkate alınabilecek önemli hususlardır.

KAYNAKÇA

16/06/1984 tarihli Hakeme ve Resmi Arabulucuya Başvurma Tüzüğü.

1961 T.C. Anayasası.

1982 T. C. Anayasası.

275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu.

2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu.

3008 sayılı İş Kanunu.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu.

Bedük, M. N. (2009). Toplu iş hukukunda resmi arabuluculuk uygulaması (karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 24 (6): 1347-1427.

Coşar, V. A. (2012). “Açılış Konuşması” Dünyada Arabuluculuk Uygulamaları Konferansı, 2011, Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları: 216, şen Matbaa.

Çelik, N. (1973). *İş hukukumuzda uzlaştırma ve arabuluculuk*. İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.

Çelik, N. (1998). Türkiye’de toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı yollarla çözümünde yeni arayışlar: Model bir arabulma–uzlaştırma sistemi. Cumhuriyetimizin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının

Düzenlenmesinde Devletin Rolü ve İşlevleri, III. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, TÜHİS Yayını: 45-54.

Çelik, N. (2004). *İş hukuku dersleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

ÇSGB, Çalışma Genel Müdürlüğü, Resmi Arabuluculuk Daire Başkanlığı, (2001). *Resmi arabuluculuk bülteni*, Eylül 2001 (1).

ÇSGB, Çalışma Genel Müdürlüğü, Resmi Arabuluculuk Daire Başkanlığı, (2002). *Resmi arabuluculuk bülteni*, Ocak 2002 (2).

Demirbilek, T. (1996). *Toplu pazarlığın davranışsal boyutu teorik esaslar hazırlık yürütüm aşamaları strateji ve taktikler*. İzmir: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

Dereli, T. (2013). 6356 sayılı yeni sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanunu: genel değerlendirme. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 36 (1): 41-64.

Dereli, T. ve Akgeyik, T. (1998). Tartışmalar. Cumhuriyetimizin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü Ve İşlevleri, III. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, TÜHİS Yayını: 55-70.

Ekin, N. (2002). Değişen dünyada uzlaştırma ve arabulma. *Resmi Arabuluculuk Bülteni*, (2): 7-11. Ankara: Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü Resmi Arabuluculuk Dairesi Başkanlığı Yayını.

Hekimler, A. (2010). Türkiye’de toplu sözleşme sistemi. A. Hekimler (Der.) *Karşılaştırmalı bir perspektif ile Avrupa Birliği üyesi ülkelerde ve Türkiye’de toplu sözleşme sistemleri mevzuat ve uygulamalar: İçinde 345-388*. İstanbul: Legal Yayıncılık.

Işık, R. (Der.) (1970). Giriş. *Toplu iş uyuşmazlıkları ve barışçı çözüm yolları, uzlaştırma arabuluculuk tahkim: İçinde 1-6*. Ankara: Türk-İş Yayını.

Kocaoğlu, M. (1999). *Türk İş Hukuku’nda arabuluculuk kurumu İngiltere, Fransa, Almanya, İsveç ve özellikle A.B.D. hukuk sistemleriyle karşılaştırmalı olarak*. Ankara: TÜHİS Yayınları.

Kocaoğlu, M. (2002). Arabuluculukta temel prensipler. *Resmi Arabuluculuk Bülteni*, (2): 12-13. Ankara: Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü Resmi Arabuluculuk Dairesi Başkanlığı Yayını.

Kutal, M. (1970). Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde barışçı yollar ve bu konuda batı ülkelerinden bazı örnekler. R. Işık (Der.) *Toplu iş uyuşmazlıkları ve barışçı çözüm yolları, uzlaştırma-arabuluculuk-tahkim: İçinde 73-84*. Ankara: Türk-İş Yayını.

Kutal, M. (1987). Türk toplu iş hukukunda barışçı çözüm yolları. *Prof. Dr. S. F. Ülgener'e Armağan*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Mecmuası, 43: 295-322.

Kutal, M. (1988/1). Türk hukukunda resmi arabuluculuk uygulaması ve sorunları (I). *İktisat ve Maliye Dergisi*, 34 (12): 455-461.

Kutal, M. (1988/2). Türk hukukunda resmi arabuluculuk uygulaması ve sorunları (III). *İktisat ve Maliye Dergisi*, 36 (2): 77-83.

Kutal, M. (1994). Türkiye'de Toplu Pazarlık Düzeninin 30 Yılı. Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye'de Toplu Pazarlığın 30 Yılı, III. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Ankara: Kamu- İş Yayını: 79-88.

Kutal, M. (1998). Tartışmalar. Cumhuriyetimizin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü ve İşlevleri, III. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, 14-16 Ekim 1998, İstanbul. TÜHİS Yayını: İçinde 55-70.

Kutal, M. (2001). Toplu iş ilişkilerinin temel kurumları açısından arayışlar. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 17 (2): 1-11.

Meagher, W. J. (1970). Toplu pazarlıkta menfaat uyumsuzluklarının çözümü. T. Dereli (Çev.) *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 21: 123-133.

Oğuzman, K. (1970). Türk iş hukuku açısından arabuluculuk ve tahkim müessesesi. R. Işık (Der.) *Toplu iş uyumsuzlukları ve barışçı çözüm yollar, uzlaştırma arabuluculuk tahkim*: İçinde 7-24. Ankara: Türk-İş Yayını.

Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı'na ilişkin 98 sayılı ILO Sözleşmesi.

Resmi Gazete, <http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/cgm.portal?page=gorevler&id=arabulucu>, (11.01.2013).

Resmi Gazete, http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/cgm/dosyalar/resmi_arabuluculuk/on (11.01.2013).

Sendika Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının Korunması'na ilişkin 87 sayılı ILO Sözleşmesi.

Subaşı, İ. (1991). Türk hukukunda iş uyumsuzlukları ve barışçı çözüm yolları. *İş Hukuku Dergisi*, 1: 529-555.

Subaşı, İ. (2003). Toplu iş hukukunda arabuluculuk. *Prof. Dr. Ünal Tekinalp'e Armağan*, 2: 743-833.

Subaşı, İ. (2007). *Arabuluculuk*. <http://www.vekil.net/forum/hukuki-makale-kose-yazisi-arastirma-ve-incelemeler/arabuluculuk-yrd-doc-dr-ibrahim-subasi/> (12.01.2013).

Sur, M. (2009). *İş hukuku toplu ilişkiler*. Güncellenmiş 3. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.

Süral, N. (1982). *İş hukukunda barışçı çözüm yolları*. Ankara: Türk-İş Yayınları No:142.

Süral, N. (1993). 2822 sayılı yasada barışçı çözüm yolları. *İş Hukuku Dergisi*, 3: 51-63.

Şayın, C. (2013). *Pazarlık stratejisi- toplu pazarlığa oyuncu bir yaklaşım*. İstanbul: Legal Yayıncılık.

Thompson, M. (1998). Kuzey Amerika’da Arabuluculuk-Uzlaştırma Sistemleri: Alternatif Modeller. T. Dereli (Çev.) Cumhuriyetimizin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü ve İşlevleri: III. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, 14-16 Ekim 1998, İstanbul. TÜHİS Yayını: İçinde 15-26.

Türkiye Barolar Birliği Dergisi, <http://tbbyayinlari.barobirlik.org.tr/TBBBooks/436-d.pdf> (02.02.2013)

Toydemir, S. (1951).Türkiye’de iş ihtilaflarının tarihçesi ve bugünkü durumu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 4: 45-66. <http://journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/download/.../1023012420> (04.03.2013).

Uçum, M. (2000). *Türkiye’de toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde resmi arabuluculuk (1996-1999)*. İstanbul: Selüloz-İş Sendikası Eğitim Yayınları-11.