# TEMEL ARABULUCULUK EĞİTİMİ

## Katılımcı Kitabı

Bu Kitap Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi Kapsamında Hazırlanmıştır.

T.C. ADALET BAKANLIĞI

HUKUK İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ARABULUCULUK DAİRE BAŞKANLIĞI

Bu Katılımcı Kitabı, temel arabuluculuk eğitimi alacak katılımcılar için, "Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi" Projesi kapsamında, Avrupa Konseyi, CEPEJ (Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu) uzmanları Maria Oliveira ve Dr. Rimantas Simaitis'in rehberliğinde, ulusal yazarlar ekibi tarafından geliştirilmiştir. Proje Aralık 2014 - Eylül 2017 tarihleri arasında uygulanmaktadır.

**EĞİTİM MODÜLLERİ VE YAZARLARI**

| | |
|---|---|
| **Bolum 1 Giriş** | **Prof. Dr. Cennet Engin DEMİR** |
| **Modül 1 Çatışma Teorisi** | **Prof. Dr. Doğan KÖKDEMİR, Prof. Dr. Ünsal SIĞRI** |
| **Modül 2 Arabuluculuk Nedir?** | **Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK** |
| **Modül 3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri** | **Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem YAZICI TIKTIK** |
| **Modul 4 Arabulucu Kimdir?** | **Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK** |
| **Modül 5 Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi** | **Maria da Conceição OLIVEIRA, Dr Rimantas SIMAITIS** |
| **Modül 6 Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)** | **Prof. Dr. Recep TAYFUN** |
| **Modül 7 Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)** | **Şamil DEMİR** |
| **Modül 8 Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)** | **Dr. Elif Kısmet KEKEÇ** |
| **Modül 9 Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)** | **Prof. Dr. Ünsal SIĞRI** |
| **Modül 10 Ara buluculuğun Aşamaları: Sonuç /Anlaşma Aşaması (5)** | **Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK** |
| **Modül 11 Uygulama Eğitimi** | **Şamil DEMİR** |
| **Modül 12 Arabuluculuk Mevzuatı** | **Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK** |
| **Modul 13 Arabuluculukta Etik** | **Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem YAZICI TIKTIK** |

**KİTAP EDİTÖRLERİ: Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK, Dr. Elif Kısmet KEKEÇ , Alper BULUR**

**ÇALIŞMA GRUPLARI**

**T.C. Adalet Bakanlığı, HİGM, Arabuluculuk Dairе Başkanlığı**

Hakan ÖZTATAR
Umut İlhan DURMUŞOĞLU
İlknur DİNÇER YAVUZ
Altan KARSLI

**Avrupa Konseyi Proje Ekibi**

Özlem DEMİREL COOK (Çalışma Grubu Koordinatörü)
Zeynep GÜLLÜ ASLIPEK (İngilizce'ye Çeviri ve Uyarlama)
Güniz GÜRER (Düzenleme ve Baskıya Hazırlık)
Yelda BAKAR DELİCE (Proje Asistanı)

**Tasarım:** Kurtuluş KARAŞIN, Özlem ZEHİR

**Basım:** Arcs Matbaacılık

**Dizgi:** Monopol Yayınları Dizgi Birimi

*Bu Katılımcı Kitabında yer alan bilgiler uzmanlar ve yazarlar ekibi tarafından geliştirilmiştir. Bu kitapta yer alan görüş ve düşünceler yazarların sorumluluğundadır ve Avrupa Konseyi'nin resmî politikalarını yansıtmamaktadır. Eğitim Materyallerinden kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; materyaller sadece eğitim amaçlı kullanılabilir, izinsiz çoğaltılamaz ve basılamaz.*

www.coe.int/ankara
www.arabuluculuk.adalet.gov.tr
Council of Europe / Avrupa Konseyi - Üçüncü Basım - Kasım 2021

# TEMEL ARABULUCULUK EĞİTİMİ

## Katılımcı Kitabı

**Kasım, 2021**

# İÇİNDEKİLER


Giriş 7

1 Arka Plan 7
2 Modüllerin Kullanımı 8
3 Eğitim Modülleri 9

**Modül 1 Çatışma Teorisi 11**

1 Çatışma Nedir? 13
2 Çatışma ve Uyuşmazlık Farkı 15
3 Çatışmanın ve Uyuşmazlığın Analizi, Pozisyonlar ve İhtiyaçlar Arasındaki Farklılıklar 16
4 Çatışma Durumunda Bireyler Nasıl Davranırlar? 17
5 Çatışma Çözme Genel Stratejileri 18
6 Problem Çözme ve Uzlaşma 21
7 Çatışma Çözüm Yöntemleri 21

**Modül 2 Arabuluculuk Nedir? 25**

1 Arabuluculuğun Tarihçesi 27
2 Arabuluculuk Nedir? 28
3 Arabuluculuğa Elverişli Alanlar 31
4 Arabuluculuğa Başvurulması Tavsiye Edilen Hâller 33
5 Arabuluculuğun Olumlu Yönleri ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 33
6 Arabuluculuğun Türleri 36
7 Arabuluculuğun Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri İçindeki Yeri 38
8 Arabuluculuk Sözleşmesi / Arabulucu Sözleşmesi 40

**Modül 3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri 45**

1 Gönüllülük 47
2 Gizlilik 50
3 Arabulucunun Tarafsızlığı 54
4 Kontrolün Taraflarda Olması 55
5 Eşitlik 56

**Modül 4 Arabulucu Kimdir? 63**

1 Arabulucu Kimdir? 65
2 Arabulucunun Sicile Kayıt Zorunluluğu 65
3 Arabulucuda Bulunması Gereken Temel Özellikler 67
4 Arabuluculuğun Diğer Benzer Mesleklerden Farkı Nedir? 71
5 Arabulucunun Görev ve İşlevleri 72
6 Arabulucunun Sahip Olması Gereken Beceriler 75

**Modül 5 Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi 81**

1 Arabuluculuk Sürecine Genel Bakış 83
2 Arabuluculuk Aşamaları ve Amaçları (Hazırlık, Başlangıç, İnceleme / Araştırma, Müzakere, Sonuç) 84
3 Arabuluculuk Sürecinin Planlanması 87
4 Arabuluculuk Sürecinin Planlanmasında Arabuluculuk İlkelerinin Gözetilmesi 88

**Modül 6 Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) 91**

1 Ön Basamak: Arabulucunun Belirlenmesi 94
2 Birinci Basamak: Kontrol Listesi Hazırlamak 98
3 İkinci Basamak: Taraflarla İlk Temasın Kurulması 100
4 Üçüncü Basamak: Güvenli Bir Görüşme Ortamının Hazırlanması 101
5 Dördüncü Basamak: Arabuluculuk Sözleşmesinin Hazırlanması 102
6 Beşinci Basamak: Taraflarla Ön Görüşme 103

**Modül 7 Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) 113**

1 Arabulucunun Taraflarla Buluşması 115
2 Arabulucunun Açılış Konuşması 119
3 Taraflara Konuşmalarını ve Sürece Dâhil Olmalarını Sağlayacak Güveni Vermek 125
4 Soruların Yanıtlanması 125
5 Sürecin Başladığının Belgelenmesi 125
6 Arabulucu Sözleşmesinin İmzalanması 125
7 Tarafların Açılış Konuşması 126

**Modül 8 Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) 135**

1 Uyuşmazlığın Çözümünde Önemli Unsurların Belirlenmesi 137
2 İnceleme Aşamasında Arabulucuya Yardımcı Olabilecek Unsurlar 141

**Modül 9 Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) 151**

1 Müzakerenin İcrası 154
2 Temel Müzakere Türleri: Kazan-Kazan ve Kazan-Kaybet 157
3 Arabuluculukta Temel Müzakere Stratejileri (Rekabetçi – Kaçınmacı – Uyuşmacı – Uzlaşmacı – Problem Çözücü) 158
4 Harvard Müzakere Modeli 161
5 Müzakerelerde Temel Kavramlar ve Dinamikler 163
6 Arabuluculukta Kullanılabilecek Müzakere Taktikleri ve Arabulucunun Müdahale Yöntemleri 164
7 Müzakereyi Sonuçlandırma Aşaması 169

**Modül 10 Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) 175**

1 Arabuluculuk Sürecinin Sona Ermesi 177
2 Kapanış Konuşması 178
3 Son Tutanak 179
4 Anlaşma Belgesi 179
5 Anlaşma Belgesinin İcra Edilmesi 181

**Modül 11 Uygulama Eğitimi 187**

1 Uygulama Eğitiminin Planlanması 189
2 Uygulama Çalışmasının Yapılması 191

**Modül 12 Arabuluculuk Mevzuatı 197**

1 Mevzuata Genel Bakış 199
2 Kanun'un Amaç ve Kapsamı 200
3 Arabuluculuk Faaliyeti 200
4 Dava Şartı Olarak Arabuluculuk 204
5 Arabulucular Sicili 207
6 Arabuluculuk Eğitimi ve Eğitim Kuruluşları 209
7 Sınav Kurulunun Oluşumu ve Görevleri 211
8 Denetim 213
9 Kuruluş ve Teşkilat 214

**Modül 13 Arabuluculukta Etik 221**

1 Arabuluculukta Etik: Türkiye Arabulucular Etik Kuralları 223
2 Etik Kuralları 223

# GİRİŞ

## 1 ARKA PLAN

Arabuluculuk Türkiye'de yeni bir kavramdır. Bu bağlamda arabuluculuk, Türk Hukuk Sistemi'ne 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 22 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe girmesi ve birincil mevzuata ek olarak Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliğinin 26 Ocak 2013 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmasıyla uygulanmaya başlamıştır.

Bu çalışmalarda, *"Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa İlişkin Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı"* ve *"Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararı'nın Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14"* den kaynak olarak yararlanılmıştır. Avrupa Konseyi - CEPEJ uzmanları, CEPEJ İlkeleri'ne dayalı olarak, standartlaştırılmış ve yeterli eğitim programlarının tasarlanmasına yardımcı olmak amacıyla çalışmalara destek olmuşlardır.

Projenin eğitim bileşeni kapsamında yapılan çalışmaların bir ürünü olan bu Katılımcı Kitabı, temel arabuluculuk eğitimine katılan arabulucu adaylarının eğitim öncesinde işlenecek olan konunun üzerinde çalışmaları ve konuları daha detaylı olarak okuyarak eğitim oturumlarına hazır gelmeleri amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcı Kitabında temel arabuluculuk eğitimi konularını içeren 13 modül yer almaktadır.

Temel arabuluculuk eğitim programı tasarlama çalışmasının bir parçasını oluşturan bu kitabın hazırlanmasında arabuluculuk eğitimi ile ilgili bütün paydaşların görüşlerinin alındığı ihtiyaç analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Katılımcı Kitabındaki konular Eğitici Kitabına paralel olarak hazırlanmıştır. Katılımcı Kitabının içinde, bir de **Arabuluculuk Temel Kavramlar Sözlüğü** yer almaktadır. Sözlük, kitapta yer alan kavram ve terimlere ilişkin kısa, açıklayıcı bilgiler sunmaktadır.

# 2 MODÜLLERİN KULLANIMI



**Modülün Amacı**

Katılımcı kitabının her bir modülünde söz konusu modülün arabuluculuk ile ilgili hangi konuyu ele aldığı ve amacı hakkında kısa bilgi verilmektedir.



**Düşünelim**

Her bir modülü okumadan önce o modülde anlatılan konular ilgili olarak nelere dikkat etmeniz gerektiği konusunda fikir vermek ve merak uyandırmak üzere bazı sorular sorulmuştur. Bu sorular aynı zamanda sizlerin ilgili modülü okuyup bitirdikten sonra neler öğrendiğiniz üzerinde düşünmenize de yardımcı olacaktır.



Konular

Her bir modülde işlenecek konular burada belirtilmektedir.



**Süre**

Her modülün eğitim programında önerilen süresidir.



**Kaynaklar**

Kaynaklar bölümünde modül yazımında kullanılan kaynakların yanı sıra sizlerin ek çalışma yapmak üzere yararlanabileceğiniz kaynaklar da önerilmiştir.



**Ne Öğrendim?**

Her modül sonunda o modül üzerinde çalıştıktan sonra öğrendiklerinizi ve düşüncelerinizi not alabileceğiniz boş sayfalar yer almaktadır.



**Temel Mesajlar**

Her modülde sayfanın sağ tarafında yer alan ve farklı bir renk ile yazılmış olan kısa notlar, konu ile ilgili olarak mutlaka üzerinde düşünülmesi gereken hususların altını çizmek üzere hazırlanmıştır.




**Arabuluculuk Temel Kavramları Sözlüğü**

Arabuluculuk Sözlüğü'nde, temel arabuluculuk eğitimi Eğitici Kitabı ve Katılımcı Kitabı'nda yer alan kavramların detaylı açıklamaları yer almaktadır. Bu sözlüğün hazırlanmasında arabuluculuk ile ilgili kavramlar konusunda eğiticiler ve arabulucu adayları arasında ortak bir anlayış / görüş / dil birliği oluşturmak amaçlanmıştır.

# 3 EĞİTİM MODÜLLERİ

Temel Arabuluculuk Eğitim Programı yaklaşık 84 saat sürmekte olup, birbiriyle bağlantılı 13 eğitim modülünden oluşmaktadır. Bu modüller şunlardır:




**Unutulmamalıdır ki** arabuluculuk eğitimi bilgi edinmeden daha çok bazı temel becerilerin ve davranışların geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle arabuluculuk eğitimi alan adayların mutlaka eğitim oturumlarının tümüne aktif olarak katılmaları ve oturumlarda yapılan etkinliklerde yer almaları gerekmektedir. Sadece bu kitabı okuyarak etkili bir arabulucu olmak için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları geliştirmek ve sınavda başarılı olmak mümkün değildir.

Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri 3
Arabulucu Kimdir? 4
Arabuculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi 5
Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) 6
Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) 7
Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) 8
Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) 9
Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) 10
Uygulama Eğitimi 11
Arabuluculuk Mevzuatı 12
Arabuluculukta Etik 13
Modül 1
Çatışma Teorisi
Arabuluculuk Nedir? 2

# MODÜL 1

# Çatışma Teorisi

## Modülün Amacı

Hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuğun temel bileşenlerinden biri çatışma yönetimidir. Tarafların uyuşmazlık durumlarının sağlıklı çözümüne destek olabilmek için öncelikle çatışma durumunun teşhisi, çatışmanın anatomisi ve çatışmayı artıran ya da azaltan faktörler hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir. Çatışma, her ne kadar çoğunlukla olumsuz duygudurum içerse de yapısı gereği yeni ve etkin çözümlere yol açan bir durum değişikliğine işaret eder. Diğer bir ifadeyle çatışma durumlarında taraflar daha önce hiç düşünmedikleri ve her iki tarafın da yararına olan alternatif çözüm yollarını geliştirebilir ve uygulayabilir. Bu nedenle başarılı bir arabulucunun muhtemel çatışmayı iyi yönetmesi ve her iki taraf için de etkin olabilecek çözüm yollarının ortaya çıkmasına destek olması gerekmektedir. Diğer yanda, arabulucuların, çatışma durumlarının tepe noktasına ulaştığı ve hâlihazırdaki yöntemlerin çatışma yönetiminde işe yaramayacağı durumları da teşhis etmesi ve görüşmeleri sonlandırmaya karar verebilmesi de önemlidir. Bu nedenlerle başarılı bir arabulucunun çatışma kuramı hakkında kuvvetli bir kuramsal altyapıya sahip olması çok önemlidir.

## Düşünelim

1. Çatışma ile uyuşmazlık arasında ne fark vardır?
2. Çatışma durumunda her birey niçin farklı tepkiler verir?
3. Çatışma her zaman olumsuz mudur? Neden?
4. Çatışmayı artıran veya azaltan faktörler nelerdir?

## Konular

1. Çatışma Nedir?
2. Çatışma ve Uyuşmazlık Farkı
3. Çatışmanın ve Uyuşmazlığın Analizi, Pozisyonlar ve İhtiyaçlar Arasındaki Farklılıklar
4. Çatışma Durumunda Bireyler Nasıl Davranırlar?
5. Çatışma Çözme Genel Stratejileri
6. Problem Çözme ve Uzlaşma
7. Çatışma Çözüm Yöntemleri

8 saat

# 1 ÇATIŞMA NEDİR?

Çatışma, en az iki bireyin kendi amaçlarına ulaşma doğrultusundaki yaklaşımlarının veya eylemlerinin birbirlerini engellediği, ketlediği veya sınırladığı durumdur. Çatışma durumunda, her birey kendi yaşamı ile ilgili olarak belirlediği ihtiyaçlara, güdülere, dileklere veya amaçlara bağlı olarak karşısındaki kişi ile hiç uyuşmayabilir veya sınırlı bir uyuşmazlık yaşanabilir. Çatışma durumunu ortaya çıkaran çok farklı olaylar olmakla birlikte, genel olarak;

(a) sınırlı kaynakların paylaşımı,

(b) temel psikolojik ihtiyaçların karşılanamaması veya

(c) farklı değerlere sahip olmak,

kişiler arası çatışmaların en önemli tetikleyicileri olarak görülebilir.

Herhangi bir çatışmada bu üç durumdan sadece bir tanesi etkin olabileceği gibi aynı anda farklı nedenler de tek bir çatışma durumunun içinde yer alabilir. Bu nedenle, çatışmanın kapsamlı bir analize ihtiyacı olabilir. Ek olarak, çatışmanın tarafların algısına dayanan bir durum olduğu unutulmamalıdır. Birbiriyle tamamen aynı olan bir çatışma durumu, farklı kişiler tarafından çok farklı şekillerde algılanabilirler ve bu, algılanan çatışmanın ne kadar şiddetli deneyimleneceğini belirler. Çatışmaya ilişkin algılamadaki bu tür olası farklılıklar, kişilerin içerisinde yaşadığı grup / aile, topluluk veya toplumdaki baskın kültürel kabullerle biçimlenebilmektedir. Bu nedenle çatışmaların çözümünde kişisel algıların, tutumların ve inançların cinsiyet, sınıf, etnik köken, dinî inanç vb. ile biçimlenen farklı güç ilişkileri çerçevesinde ele alınması, taraflar arası iletişim eksikliğinin nedenlerini keşfetmek ve çözüm üretebilmek açısından önemlidir.

Çatışma durumunu ortaya çıkaran çok farklı olaylar olmakla birlikte, genel olarak

(a) sınırlı kaynakların paylaşımı, (b) temel psikolojik ihtiyaçların karşılanamaması ya da (c) farklı değerlere sahip olmak, kişiler arası çatışmaların en önemli tetikleyicileri olarak görülebilir.

Sınırlı kaynakların paylaşımı, çatışmanın ekonomik yönü olarak görülebilir. Burada kişilerin yaşadığı çatışmanın temel nedeni, elde etmeyi planladıkları getirinin karşıdaki kişinin tutumu, inancı veya davranışı nedeniyle beklenenden daha az olması veya bu getiriye hiç ulaşılamamasıdır. Diğer bir ifadeyle, çatışmanın sonunda elde edilecek kazanca odaklanılmaktadır. Bu durumda temel hedef, “hak ettiğini” düşündüğü bir sonuca ulaşmaktır. Eğer kişi, bu sonuca ulaşma konusunda engelle karşılaşırsa, çatışma kaçınılmazdır. Ticari bir uyuşmazlıkta tarafların alacağı / ödemek zorunda kalacağı paranın miktarının belirlenmesi sırasında çıkabilecek olan çatışmalar, sınırlı kaynakların paylaşımına örnek olarak verilebilir. Bununla beraber araştırmalar, güç ilişkileri açısından dezavantajlı konumdaki kişilerin çatışmayı yatıştırmaya yönelik bir tutuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu açıdan, örneğin, kadınların çatışma durumları karşısında erkeklerden farklı olarak çatışmayı en az zararla yatıştırmayı tercih ettikleri tartışılmaktadır.

Temel duygusal / psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması, yukarıdaki durumdan farklı olarak, dışarıdan gözlemlenebilmesi daha zor olan bir çatışma durumudur. Burada amaç, sadece çatışmanın sonunda gözle görülür maddi bir kazanç sağlamak değildir; aynı zamanda çatışmanın “kazanan” tarafı olarak kendi özsaygısını beslemek, iyi ve güçlü hissetmek, çatışmadan psikolojik olarak kazançlı çıkmaktır. Bu nedenle, çatışmanın sonucu ile ilgili olarak bireyin yaşayabileceği temel korku, “yenilmiş” hissetmek olacaktır. Bununla beraber Northrup ve Segall (1990), ev sahibi-kiracı, işçi-işveren, tüketici-üretici ve komşular arasında ortaya çıkan çatışmalarda kadın ve

erkekler açısından farklılaşan duyguları incelediği araştırmasında, kadınların genellikle -özellikle de karşılarındaki bir erkekse şiddete maruz kalmaktan korktukları için kendilerini incinebilir konumda hissettiklerini bulmuştur. Sağlıklı bir çatışma çözümünde tarafların yenilgi hissi yaşamamalarının sağlanması için farklılaşan duygusal / psikolojik ihtiyaçların toplumda var olan güç ilişkileri üzerinden analizi oldukça önemli olacaktır.

Farklı değerlere sahip olmak da yapısı itibariyle karmaşık bir çatışma tetikleyicisidir. Burada çatışmanın temel nedeni, bireylerin kendi kişisel değerlerinden farklı değerlere (kültürel kabuller, dünya görüşü, inançlar, öncelikler, ilkeler) sahip kişilere karşı olumsuz tutum ve davranışlarıdır. Doğal olarak her insan, kendi değerlerini diğerlerinin farklı değerlerinden daha önemli, daha doğru, daha rasyonel görmektedir ve bu nedenle de farklı olan değerlere uzak hissedebilir. Ancak buradaki sıkıntı ve çatışmanın asıl nedeni, kişilerin farklı değerleri olabileceğini kabul etmemek veya onları farklı değerlerinden ötürü aşağı görmek ve onlara düşmanca yaklaşmaktır. Düşmanca yaklaşımlar, toplumda var olan cinsiyetçi, ırkçı ve ayrımcı yapılarla pekiştirilebilir. Her ne kadar çatışma olumsuz bir kavram olarak ele alınsa da Deutsch (1994) tarafından yapılan tanımlama, arabuluculuk sistemi açısından daha işe yarar görünmektedir: *"...*

*Çatışma günlük yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir parçasıdır. Çatışma hem yapıcı hem de yıkıcı bir potansiyele sahiptir. Doğru biçimde ele alındığında gelişmek, olgunlaşmak, öğrenmek ve değişmek için bir fırsat olabilir. Yıkıcı bir biçimde ele alındığında ise bireylere zarar verebilir..."*

Çatışma durumları çoğunlukla gerçekçi çatışmalar ve sosyal kimlik çatışmaları olarak iki sınıfa ayrılırlar. Gerçekçi çatışmalar örnekleri yukarıda verilen, çoğunlukla kısıtlı kaynakların paylaşımının veya daha fazla kazanç elde etme motivasyonun ortaya çıkardığı çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda, çatışmanın nesnesi çok açık olduğu için bir orta yol bulmak veya tarafların isteklerini tatmin edecek yeni ve farklı stratejiler geliştirmek mümkün olabilir; çünkü taraflar kendi istedikleri "kazançlara" tatmin edici bir yakınlık sağladıklarında çatışma durumunun tamamlanmasını tercih edeceklerdir. Ancak sosyal kimlik tabanlı çatışmalar genel olarak nesnesi belirsiz çatışmalardır. Diğer bir deyişle, ortada kaynak paylaşımından veya elde edilen kazancın miktarından dolayı değil tarafların birbirileri ile ilgili olan algısından kaynaklanan bir çatışma söz konusudur. Tarafların sosyal ve kültürel farklılıklarının yaratacağı ön yargı bu çatışmaları besler. Karşı tarafın da bir "dış grup" olarak algılanması karşımıza en sık çıkan çatışma sorunudur. Söz konusu bu "dış grup" algısı cinsiyet gibi hemen görünebilen ve anlaşılabilen bir farklılıktan da kaynaklanabilir, etnik köken veya politik kimlik gibi anlaşılması daha zor olan farklılaşmalardan da beslenebilir. Sebebi ne olursa olsun burada asıl çatışma nedeninin bu farklılaşma ve önyargılar olduğu unutulmamalıdır. Bu anlamda bir uzlaşı sağlanmadan, tarafların birbirilerine mümkün olduğunca önyargısız bakmalarına yönelik çalışmalar yapılmadan çatışma nesnesine dönmek çok faydalı olamayacaktır.

# 2 ÇATIŞMA VE UYUŞMAZLIK FARKI

Uyuşmazlık kavramı; bir veya daha fazla kişinin istekleri, çıkarları, değerleri, inançları, sınırlı bir kaynağın paylaşımındaki görüşleri veya ihtiyaçları farklı olduğunda veya çeliştiğinde, ortaya anlaşmazlık çıkması veya gerginlik yaşanması durumudur. Uyuşmazlık, hayatın gerçeğidir. Uyuşmazlık, amaçları gerçekleştirirken oluşan rekabetten doğar. Amaca ulaşmada rekabet yaşanan her yerde "uyuşmazlık" yaşanması normaldir (Moore, 2003).

Çatışma ve uyuşmazlık kavramları sıklıkla birlikte kullanılmakla birlikte aralarında;

- Uyuşmazlık konusunun şiddeti,
- Yaşanma sıklığı,
- Uyuşmazlığın devam süresi ve
- Uyuşmazlık konusunun karmaşıklığı açısından bazı farklar mevcuttur.

Aslında uyuşmazlıklar; bir anlaşmazlığın daha erken, daha az karışık, daha yüzeysel, daha kısa zamanda ve nispeten daha kolay çözümlerle halledilebilecek özelliklerini taşımaktadır. Oysa çatışma, daha derinleşmiş, daha karmaşık, daha uzun vadede ve nispeten daha kapsamlı çözümlerle halledilebilecek bir anlaşmazlık türüdür. Bu sebeple, eğer uyuşmazlıklar erken safhada çözüme kavuşturulamazsa, çatışmaya dönüşebilme ihtimali artacak ve böyle olunca da daha fazla zaman ve maliyet isteyen çözüm süreçleri ile karşılaşılabilecektir.

Hukuk bilimi açısından bakıldığında ise çatışma ile uyuşmazlık arasındaki ayrım, daha farklı bir şekilde karşımıza çıkar. Buna göre, çatışmanın tarafı olan kişinin karşı taraftan bu doğrultuda bir talepte bulunmaması hâlinde çatışma, uyuşmazlık boyutunda kalacaktır. Uyuşmazlığın çatışmaya dönüşmesi, karşı tarafa yapılacak talep sonucunda olacaktır ve bunun neticesinde anlaşmazlık hukukun ilgi alanına girecektir. Zira uyuşmazlık, anlaşmazlığın aleniyet kazandığı bir aşamadır ve ancak bu aşamadan sonra müzakere, arabuluculuk veya üçüncü bir kişinin kararı ile giderilebilmesi mümkün olur. Bununla birlikte, davranış ve yönetim bilimlerinde uyuşmazlıklar, genellikle "çatışma" olarak da anılır ve belli düzeyde mevcudiyeti, kurumlar için gerekli görülür. Oysa hukuk ve uluslararası ilişkiler alanlarında tanımlanan uyuşmazlık, belirdiği anda ortadan kaldırılması-çözülmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Özetle, uyuşmazlığın çatışmanın ilk kademesi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, uyuşmazlık veya çatışmanın tek bir derecesinin olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, hem uyuşmazlık hem de çatışma basitten karmaşığa veya yüzeyselden şiddetliye doğru bir cetvel üzerinde ilerler. Bu nedenle uyuşmazlığın en şiddetli olduğu nokta ile çatışmanın en düşük olduğu nokta birbiri içine geçer. Psikoloji bilimi açısından çatışma, burada ortaya çıkma veya dile getirilme davranışı ile birbirinden ayrılır. Bir karı kocanın yaz tatili geçirmek istedikleri yerle ilgili farklı fikirleri uyuşmazlık olarak adlandırılabilir ancak bu fikirlerin karşılıklı olarak birbirilerine ilettikleri andan itibaren yaşayacakları durum çatışma olacaktır.

# 3 ÇATIŞMANIN VE UYUŞMAZLIĞIN ANALİZİ, POZİSYONLAR VE İHTİYAÇLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Pozisyon ve menfaat kavramları, uyuşmazlık çözümü konusunda çok önemli yere sahiptir. Genellikle her iki tarafın da kazanmasını esas alan ve çatışma çözüm sürecinin temelini oluşturan kazan-kazan yaklaşımının altında, esas itibarıyla ihtiyaçlar, menfaatler bulunmaktadır. Uyuşmazlıkta sadece bir tarafın kazanabileceğini öngören ve bu nedenle kendi payını artırmayı esas alan kazan-kaybet yaklaşımının altında ise genellikle pozisyonlar yatmaktadır. Doğal olarak çatışmanın kazan-kaybet yaklaşımında daha yoğun ve zarar verici olacağı beklenmelidir. Çatışma, kazan-kazan yaklaşımında da vardır ancak buradaki çatışmanın, ortak bir yol bulma ve problemi çözme üzerine yoğunlaşmış olumlu bir çatışma olduğu unutulmamalıdır.

Çatışma, kazan-kazan yaklaşımında da vardır ancak buradaki çatışmanın, ortak bir yol bulma ve problemi çözme üzerine yoğunlaşmış olumlu bir çatışma olduğu unutulmamalıdır.

Pozisyonlar; masada ne istendiği hakkındaki söylemler ve bir tarafın masadaki istekleridir. Tarafların sosyal statüsü, cinsiyeti, yaşı, ekonomik durumu, etnik kökeni, dinî inancı vb. özellikleri veya içerisinde yer aldıkları eşitsiz koşullar, kişinin çatışmaya nasıl yaklaşacağını ve masadaki isteklerini belirleyebilir (Birkhoff, 2015). Menfaat-ihtiyaç ise o tarafın gerçekte neye ihtiyaç duyduğu ile ilgilidir, yani öncelikli / gerçek ihtiyacını tatmin eden hususlardır. Pozisyonlar ve ihtiyaçlar her zaman birbiriyle uyumlu olmayabilir ve doğal olarak bu uyumsuzluk çatışmanın hem tırmanmasına neden olacaktır hem de sağlıklı bir sonuca ulaşmayı geciktirecektir.

Bir uyuşmazlık, ancak tarafların ihtiyaçları açısından ortak menfaati sağlandığında çözülebilir. Ortak menfaatin sağlanması için, her iki tarafın da menfaatlerinin tesis edilmesi gerekmektedir. Tarafların menfaatlerinin sağlanması ise pozisyonlarının veya ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile mümkündür. Ancak, ihtiyaçlar pozisyonlara kıyasla daha somuttur bu nedenle pozisyonlara odaklanmak, pek üretken değildir, çok zaman alır, daha az tatmin sağlar ve menfaati ihmal edebilir. Onun yerine ihtiyaçlar üzerine odaklanmak ve karşılıklılık sağlanarak uyuşmazlığı çözmek, çok daha önemlidir.

Pozisyonlara odaklanmak, pek üretken değildir, çok zaman alır, daha az tatmin sağlar ve menfaati ihmal edebilir. Onun yerine ihtiyaçlar üzerine odaklanmak ve karşılıklılık sağlanarak uyuşmazlığı çözmek, çok daha önemlidir.

Müzakeredeki taraflar bazen gerçek ihtiyacını bilemeyebilir. Arabulucunun yapması gereken hususlardan birisi, tarafların ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları öncelik sırasına koyarak masaya gelinmesini sağlamaktır. Bazen, pozisyon ile ihtiyaçlar birbirine karıştırılabilir. Pozisyon altındaki menfaati bulmak için müzakereciler ve arabulucu tarafından sorulacak soru, “Bu şey ne amaca hizmet ediyor?” sorusudur.

Pozisyonlara bağlı kalmak, menfaat sağlayabildiği bazen pozisyonunu savunmak, menfaatleri engelleyebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, pozisyonlar da önemlidir ve bazı durumlarda pozisyonlar ve menfaatler örtüşebilir. Pozisyonlar ve ihtiyaçlar söz konusu olduğunda, dört farklı durum ortaya çıkabilir:

- İki taraf da “pozisyonel” müzakerecidir. Bu durum çatışmanın yoğun olarak yaşanma potansiyelinin bulunduğu en zor durumdur, tarafların ihtiyaçlarına vurgu yapılmalıdır.
- İki taraf da “ihtiyaç” temelli müzakerecidir. Bu uyuşmazlık, rastlanabilecek en kolay durumdur ve karşılıklı olarak tarafların ihtiyaçları arasındaki değişimler sağlanmalıdır.

- Bir taraf “pozisyoncu” diğer taraf “menfaatçi” olduğu durumda, ihtiyaçlar üzerine odaklanılmalıdır.
- İki taraf da “karışık” durumdadır; yani her iki tarafın da hem ihtiyaçları ve hem de pozisyonları masaya getirilmektedir. Bu durumda, pozisyonlardan ziyade ihtiyaçlara vurgu yapılmalıdır.

Pozisyon ile İhtiyaçlar arasındaki ilişkiyi “buzdağı metaforu” ile ele alarak, pozisyonlar ile ihtiyaçlar arasındaki ilişkiyi daha kolay açıklayabiliriz. Bilindiği üzere, buzdağının küçük kısmı su yüzeyinin üstünde ve kolaylıkla görülebilirken, daha büyük kısmı ise su yüzeyinin altındadır ve kolaylıkla tespit edilip görülememektedir. İşte çatışmada tarafların masada ne istediklerine dair ortaya koydukları ilk hususlar olan “pozisyonları”, buzdağının su yüzeyinin üstündeki kolay belli olan kısmıdır. Oysa bu pozisyonların altında asıl yapıyı oluşturan ve çatışmalara da ana yönü veren “ihtiyaçlar” yatmaktadır. Çatışma tarafları buzdağının altındaki büyük ve temel yapıyı yani ihtiyaçları anlamaya çalışmalıdırlar.

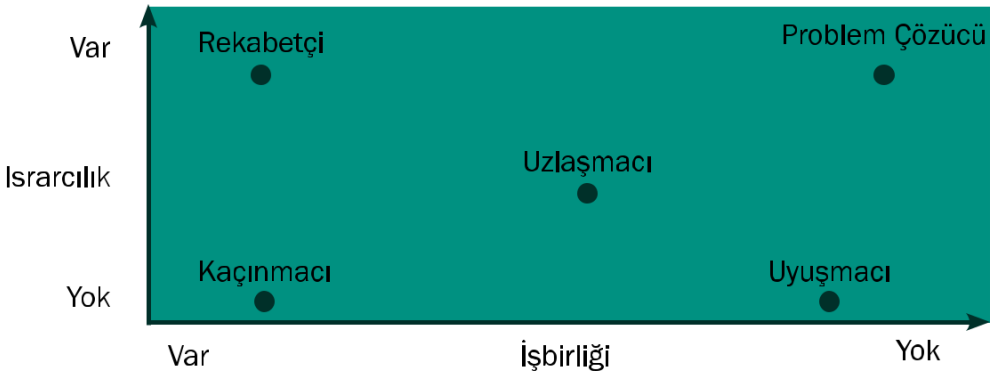



# 4 ÇATIŞMA DURUMUNDA BİREYLER NASIL DAVRANIRLAR?

Çatışma yönetimindeki davranış tarzları, Thomas ve Kilmann[1] tarafından temel olarak; ısrarcılık (assertiveness) ve işbirliği (cooperativeness) boyutları kapsamında ele alınmaktadır. Bu iki boyuttan “işbirliği”, bireyin, diğer bir birey veya grubun ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik çabalarının ve karşı tarafın istek-ihtiyaçlarına verdiği önemin düzeyini sergiler. “Israrcılık” ise bireyin, kendi isteklerini tatmin etme konusundaki çabalarının düzeyi ile ilişkilidir; yani kısa vadede kendi istek-ihtiyaçlarına yüksek düzeyde ilgi söz konusudur. Bu iki boyut kapsamında beş temel davranış modeli ortaya çıkmaktadır. Bunlar; rekabetçi, problem çözücü, kaçınmacı, uyuşmacı ve uzlaşmacı müzakere tarzlarıdır. Bu tarzların işbirliği ve ısrarcılık derecelerine göre konumları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir. Bu tarzlardan en iyi ve en doğrusu yoktur; durumdan-duruma, zamandan-zamana, kişilerden-kişilere göre değişmektedir.

[1] Copyright © 2009–2017 by Kilmann Diagnostics. All rights reserved. Original figure is available at: http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki

Şekil 1. Çatışmayı Ele Alma Davranışının Farklı Boyutları ve Beş Farklı Müzakere Tarzı




# 5 ÇATIŞMA ÇÖZME GENEL STRATEJİLERİ

Arabuluculuk kapsamında tarafların hem kendi hem de grubun çıkarını düşündükleri bir problem çözme stratejisi önemlidir.

Çatışma durumunda taraflar, (1) kendi çıkarlarını ön planda tutabilirler, (2) ortak çıkarları gözetebilirler veya (3) çatışma sonucunu önemsemezler. Farklı durumlara göre tarafların çatışmaları çözmek için kullandıkları yöntemler ve stratejiler de değişecektir. Arabuluculuk kapsamında tarafların hem kendi hem de grubun çıkarını düşündükleri bir problem çözme stratejisi önemlidir.

**Uyuşma-Teslim Olma:** Bu stratejide kişinin kendisi veya grubun ortak çıkarı için ilgisi ve endişesi çok düşüktür. Karşı tarafın isteklerini ve taleplerini kendi istek ve taleplerinden daha doğru veya anlamlı bulabilir. Teslim olma durumunda teknik olarak çatışma çözülmüş gibi görünür; ancak tarafların psikolojik durumu anlamında ciddi bir dengesizlik ve teslim olanın yenilgi hissi vardır.

**Kaçınma:** Bu stratejide kişi ne kendi isteklerini ne de karşı tarafın isteklerini önemser. Tartışmaya ve çatışmaya girmemek, temel motivasyondur. Mümkün olduğunca çatışma ertelenmeye çalışılır. Bu strateji, bir başlangıç stratejisi olarak kullanılıyorsa, taraflara nefes alma imkânı tanıyacaktır; ancak sadece kaçınma stratejisi ile çatışmanın sağlıklı bir çözüme ulaşması mümkün değildir.

**Rekabet-Çekişme:** Bu strateji, bireyin kendi çıkarlarını diğerinin isteklerinin önünde tuttuğu, grup kazancından ziyade, kendi kazancını ön plana aldığı bir stratejidir. Saldırgan bir stratejidir ve bireysel olarak diğerine karşı üstünlük sağlamak, galip gelmek, kazanmak temel motivasyondur. Genel olarak, çatışmaların şiddetini artıran bir stratejidir.

**Problem Çözme:** Diğerlerine kıyasla daha rasyonel olarak tanımlanabilecek bu stratejide temel motivasyon, grup kazancını (tarafların kazancını) bireysel kazançlardan daha önemli kabul etmektir. Bu stratejide taraflar, birlikte kazanmayı tercih ederler.

**Uzlaşma:** Hem kendi ve hem de karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarının orta bir noktada dengelenerek elde edilmesi yönünde sergilenen müzakere tarzıdır.

Çatışma durumlarında verilen tepkiler genellikle, bireylerin daha önce deneyimledikleri çatışmalarda öğrendikleri davranışlarla şekillenir. Bu açıdan bireylerin çatışma durumlarında nasıl bir tepki göstereceklerini belirleyen sayısız etmen vardır. Bunlar içinde en önemlileri şu şekildedir:

- Dinî inanç
- Kültür ve kültürlerarası farklılıklar
  - Bireyci kültür özellikleri
  - Toplulukçu kültür özellikleri
- Kişilik (Burada özellikle 5 faktör kişilik özelliklerinin tanımlanması ve örneklemelerde bu tanımların kullanılması önemlidir.)
  - Yeni deneyimlere açık olmak
  - Dışa dönüklük
  - Özen
  - Uzlaşmacılık
  - Nevrotiklik
- Roller (kişiliğe bağlı olarak arabulucunun ve tarafların uzlaşma süreci içerisinde kendi üzerlerine aldıkları farklı davranış rolleri, arabuluculuk sürecinin işleyişini etkileyebilir)
  - Saldırgan (girişken)
  - Ketleyici (temkinli)
  - Ben'ci (baskın konuşmacı)
  - Diğer
- Cinsiyet

Çatışma durumunda bireylerin nasıl davrandıklarına veya tepki verdiklerine ilişkin olarak farklı sınıflamalar yapılmıştır:

**Yarışmacı ve işbirlikçi yaklaşımlar:** Yarışmacı yaklaşımda bireyin amacı, ne pahasına olursa olsun çatışmadan "galip" çıkmaktır. Yarışmacı yaklaşıma sahip olan bireyler, karşı tarafla daha zayıf bir iletişimi tercih ederler, karşı tarafın davranışlarına karşı şüpheci ve düşmanca davranabilirler ve varsa karşı tarafla arasındaki güç farkını artırmaya yönelik arayışlarda olurlar. Bu yaklaşımın en belirleyici özelliklerinden birisi, tarafların birbirlerinin benzerliklerini önemsememeleri veya küçümsemeleri, farklılıklarını ise tam tersine önemsemeleri ve abartmalarıdır. Kişiler arasındaki psikolojik / duygusal mesafeyi artıracak olan bu yaklaşım, doğal olarak, çatışmanın sürmesine neden olacaktır. Yarışmacı yaklaşımı benimseyen taraflar baskı, tehdit, aldatma gibi saldırgan taktikleri kullanmaya daha açıktır. Bireysel çıkarlar ön plandadır. İşbirlikçi yaklaşıma sahip olan bireyler, daha açık bir iletişimi tercih ederken, aynı zamanda güvenli, arkadaşça bir tutuma da sahiptir. Bu yaklaşımın en önemli avantajı, tarafların benzerliklerini ön plana çıkaracak sağlıklı bir ortam sunmasıdır. Çatışma yaratan olayla ilgili benzer tutum ve ilkeler ön plana çıkarsa, daha sağlıklı bir çözüme ulaşma şansı da artacaktır. Böylece bireysel çıkarlar yerini genel / ortak çıkarlara bırakabilir.

**Yumuşak-sert-ilkeli tepkiler:** Yumuşak tepkiler, başlangıç tepkisi olarak olumludur. Bazı durumlarda tarafların sakinleşmesi, öfkesine hâkim olması veya durumu daha net değerlendirmek için zaman kazanması açısından bu tepkiler, oldukça faydalı olacaktır. Ancak çatışma sürecinin tamamında yumuşak tepkiler vermek, kişinin kendisini yetersiz, çaresiz, değersiz hissetmesine neden olabilir. Ayrıca sürekli yumuşak tepki

veren bireyin herhangi bir çatışma durumunda kendisini tatmin edebilecek bir sonuca ulaşması zor olacaktır. Çatışmanın kadın ve erkek arasında veya toplumsal statü açısından eşitsiz gruplar arasında olması durumunda, görece daha güçsüz olan tarafların şiddette maruz kalma korkusu ile daha çok yumuşak tepkiler verme yoluna başvurması mümkündür. Bu durumun hem olumlu hem de olumsuz boyutları, arabuluculuk sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli noktaları işaret eder. Yumuşak tepkiler şunlardır:

- Çatışmadan kaçınma
- Uyma
- Kabullenme
- Geri çekilme
- Görmezden gelme
- Ortamda bir çatışma olduğunu reddetme

Sert tepkiler veren kişiler, kendi görüşlerinin ve inançlarının mutlak doğru olduğunu düşünmektedirler. Genel olarak içerisinde yer aldıkları toplumsal sistemde kabul gören değerlere sahiptirler ve bu değerlerin baskınlığından güç elde ederler. Bu nedenle, karşıdan gelecek fikirler ne olursa olsun, kendi fikirlerinde ısrar ederler. Sert tepkiler, teknik olarak bir yıldırma stratejisidir ve eğer karşıdaki kişinin tepkisi daha yumuşak ise genel olarak kazançla sonuçlanabilir. Ancak sert tepkilerin en büyük dezavantajı, bu tepkiyi gösteren tek kişinin kendileri olmadığı gerçeğidir. Diğer bir ifadeyle, çatışma durumunda tarafların benzer ve sert tepkileri varsa çatışmanın büyümesi kaçınılmaz olacak ve sağlıklı bir sonuca ulaşılamayacaktır. Sert tepkiler şu şekilde sıralanabilir:

- Tehdit
- Baskı
- Ceza
- Saldırganlık
- Öfke

İlkeli tepkiler sağlıklı çatışma çözümünün en önemli ayağıdır. Burada taraflar, kendi isteklerini geri plana atmadan karşı tarafı dinleme isteği ve becerisi gösterirler. Temel amaç, ortak ve herkesi tatmin eden bir sonuca varmaktır. İlkeli tepkiler, tam bir problem çözümü mantığı içermektedir. Bu problem çözümü, zaman alacağı için, daha uzundur; ancak diğer tepkilere kıyasla, taraflar açısından çatışmanın "gelişmek, öğrenmek ve olgunlaşmak" hedefine en uygun olandır. İlkeli tepkiler, şu şekilde sıralanabilir:

- Aktif dinleme
- Empati
- Karşı tarafın duygularını anlamaya çalışma
- Karşı tarafın düşüncelerini anlamaya çalışma
- Kendi istek ve duygularını uygun bir dille ifade etme
- Kendi davranış ve duygularının sorumluluğunu üstlenme
- Problemin çözümünde işbirliği yapma
- Her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çözüm yolları üretme

# 6 PROBLEM ÇÖZME VE UZLAŞMA

Çatışma her zaman olumsuz bir duruma işaret etmez. Bazı durumlarda ortaya çıkan çatışmalar daha önce tarafların aklına gelmeyen veya repertuvarlarında olmayan davranışların, çözüm yollarının ve bunlara bağlı olarak da yeni ve uzun vadeli kazançların elde edilmesi için iyi bir başlangıç noktası olabilir. Ancak bunun olabilmesi için belki de en önemli etken, tarafların çatışmanın çözümü ile ilgili olarak iyimser bir tutuma ve duyguya sahip olmalarıdır. Çatışmanın her iki taraf için de kazançlı olabilmesi için tarafların problem çözme seyri (pattern) içerisinde hareket etmeleri ve ortak bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Problem çözümünün sonunda (1) çatışma yönetimi sayesinde artan çatışma şiddeti azaltılabilir ve gelecekte olabilecek çatışmaların önüne geçilir, (2) tarafları tatmin eden bir uzlaşma (settlement) durumu sağlanır ve (3) çatışma çözümü gerçekleşir. Problem çözme stratejisinin temel sorusu şu olmalıdır: “Her iki tarafın birden amacına ulaşması nasıl sağlanabilir?”

Çatışma her zaman olumsuz bir duruma işaret etmez. Bazı durumlarda ortaya çıkan çatışmalar daha önce tarafların aklına gelmeyen ya da repertuvarlarında olmayan davranışların, çözüm yollarının ve bunlara bağlı olarak da yeni ve uzun vadeli kazançların elde edilmesi için iyi bir başlangıç noktası olabilir.

Çatışma çözümünde uygulanan problem çözme adımları şu şekilde özetlenebilir:

a) Taraflar arasında ihtiyaçlar (needs) ve menfaatler (interests) açısından gerçekten bir fark olup olmadığı sorgulanmalıdır. Çatışma durumunun yarattığı olumsuz duygu durum (mood) nedeniyle taraflar birbirlerinden çok farklı şeyler istedikleri algısına sahip olabilirler.

b) Tarafların menfaatleri ve menfaatlere ulaşmak için yapılabilecekleri ile ilgili inançları analiz edilmeli ve her iki taraf için de tatmin edici, görece yüksek değerdeki istekler belirlenmelidir. Çatışmanın çözümü sadece iki tarafın uzlaşması ile olmaz, bu uzlaşının taraflar açısından tatminkâr algılanması da önemlidir.

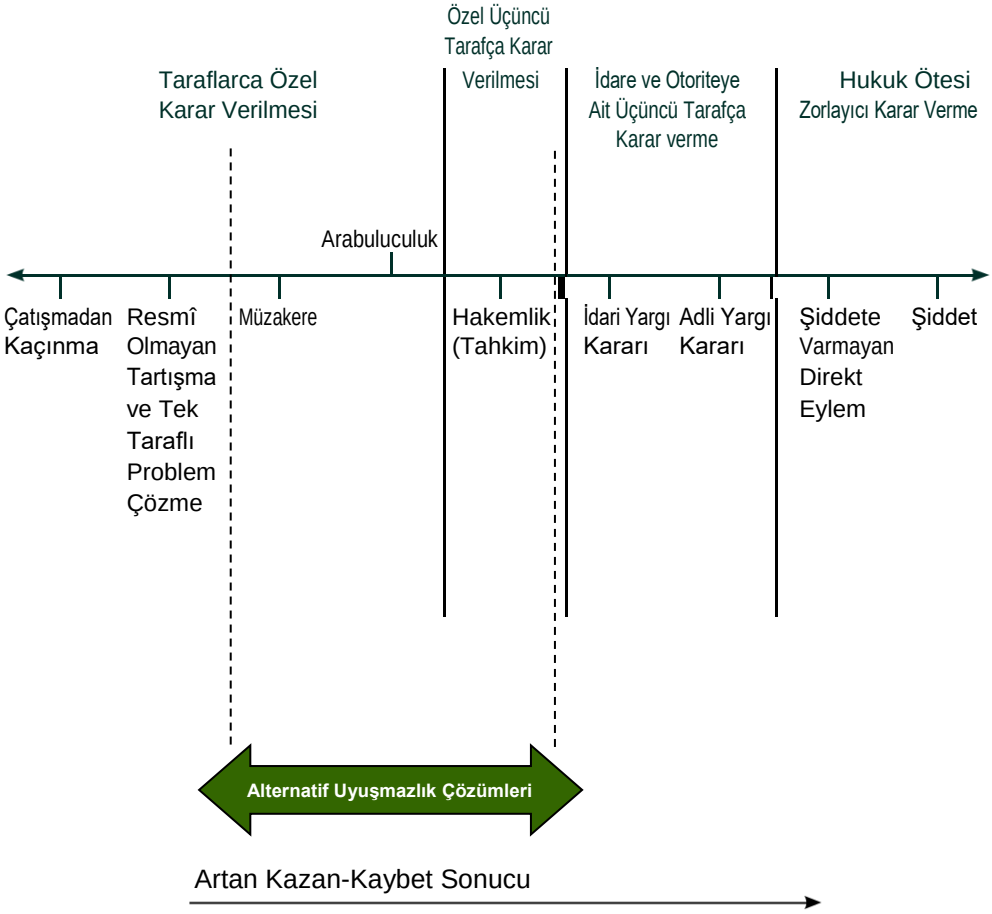
c) Her iki tarafın isteklerinin kesişebileceği olasılıkların dikkatlice gözden geçirilmesi gerekir. Tarafların temel isteklerinden bağımsız olarak üçüncü bir yol, her ikisinin de isteklerinin gerçekleşebileceği bir çözüm sunabilir.

d) Eğer üçüncü madde sağlanamazsa, isteklerin adım adım küçültülmesi ve her bir adımda yeniden tatmin edici bir yol araştırılması gerekir.

# 7 ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Çatışma hâli, insanların içinde bulunmak istemedikleri veya rahatsızlık veren bir durum olduğu için, ortadan kaldırılması konusunda çeşitli yollar denenecektir. Hangi yolun seçileceği, taraflar arasındaki ilişki, uyuşmazlık konusu, verimlilik, kültür ve sosyal normlar gibi etmenlerle şekillenecektir.

**Şekil 2.** Uyuşmazlık Çözümü Yöntemleri ve Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinin Yeri




Kaynak: *Moore, C. W. (2003) The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict., (Third edition). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.*

Uyuşmazlıkların çözümünde uygulanan yöntemlere Moore (2003) tarafından getirilen farklı bir bakış açısı, yukarıdaki şekilde sunulmaktadır. Buna göre, uyuşmazlığın şiddeti artıkça ve kazan–kaybet tarzı bir çözüme doğru gidildikçe, çözüm yaklaşımları da farklılaşmaktadır. Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, kişiler, uyuşmazlıklarının çözümünde öncelikle onlardan kaçınmaya çalışabilmekte, sonradan uyuşmazlığı kendi kendine ve karşı tarafın yardımı olmadan problem çözme yöntemleriyle ele alabilmektedir. Bu yöntemler, "gayrıresmî yöntemler" olarak adlandırılmaktadır.

Taraflar, konuyu aralarında müzakere etmeye başladığında ise alternatif uyuşmazlık çözümlerine başvurmuş olmaktadırlar. Bu bağlamda müzakere, iki tarafın da çıkarlarının korunduğu bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu zaman müzakereden çözüm alınamadığında başvurulan, bir tür müzakere olarak kabul edilen ve tarafsız bir üçüncü kişinin yardımı ile gerçekleştirilen arabuluculuk ise diğer bir alternatiftir. Bahsi geçen her iki çözüm yönteminde de iki tarafın kazanacağı sonuçlar elde edilmesi mümkündür.

Şemada, arabuluculuk ve müzakereden sonra, geleneksel yargı kararları ve en uç safhada da şiddete yönelen uyuşmazlık çözümü yöntemleri yer almaktadır. Uyuşmazlığın çözümlenmesi için hakeme (arbitration) başvurma ve idari çözümler de düşünülebilir. Uyuşmazlık, taraflar arasında çözümsüz bir hâl aldığında, yargısal (judicial) veya yasal (legislative) bir çözümün denenmesi de düşünülebilir. Şemanın en sonunda yer alan kısımda ise şiddetle çözüm üretilmeye çalışılmaktadır.

# Kaynaklar


- Akgün, S. ve Araz, A. (2010). Anlaşmazlıklarımızı Çözebiliriz: Çatışma Çözümü Eğitim Programı. İstanbul: Nobel.
- De Bono, E. (2015). Altı Şapkalı Düşünme Tekniği. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Deutsch, M. (1994). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. Journal of Social Issues, 50, 13-32.
- Dökmen Ü. (1994). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Pruitt, D. G. ve Kim, S. H. (2004). Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. Boston: Mcgraw-Hill.
- Mason S. J. A., Hess A., Gasser R. ve Federer J. P. (2015). Gender in Mediation: An Exercise Handbook for Trainers. Zürich: Center for Security Studies.
- Moore, C. W. (2003) The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict.,(Third edition). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Orme-Johnson, C., Cason-Snow, M. (2002). Basic Mediation Training Trainers' Manual. Massachusetts.
- Richbell, D. (2015). How to Master Commercial Mediation. London: Bloomsbury.
- Sida (2015). Gender Tool Box. Gender Analysis - Principles & Elements. Sida: Sweden.
- Stitt, A. J. (2004). Mediation: A Practical Guide. Londra: Cavendish.
- Şahin-Ceylan, Ş. (2009). Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. İstanbul.
- Yücesoy, S. (2006). Sokratik Konuşma Tarih-Kuram-Uygulama. İstanbul: Bilgi Üni. Yayınları.


## İnternet Kaynakları


- Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin (CM) Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa ilişkin Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı (madde 6). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/4.pdf
- Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisinin Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı 1639 (2003) (madde 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/ailearb.pdf
- Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine ilişkin 21 Mayıs 2008 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/8.pdf
- Northrup, T.A. ve Segall, M.H. (b.t.). "Subjective Vulnerability: Final Report to the Fund for Research on Dispute Resolution." Syracuse, NY: Syracuse University, Program on the Analysis and Resolution of Conflicts. Erişim tarihi: 27.07.2017, http://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR/studies/6357

# Ne Öğrendim?



Arabulucu Kimdir? 4
Arabuculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi 5
Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) 6
Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) 7
Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) 8
Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) 9
Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) 10
Uygulama Eğitimi 11
Arabuluculuk Mevzuatı 12
Arabuluculukta Etik 13
Çatışma Kuramı 1
Arabuluculuk Nedir? 2 Modül
Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri 3

# MODÜL 2
# Arabuluculuk Nedir?

## Modülün Amacı

Arabuluculuk sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için diğer uyuşmazlık çözüm yöntemleri ile karşılaştırılması yararlı olacaktır. Ne tür uyuşmazlıklar için arabuluculuğa başvurulabileceğinin ayırt edilmesi, arabuluculuk türleri, arabuluculuğun olumlu yönleri ile hangi durumlarda ve hangi tür uyuşmazlıklarda arabuluculuğa başvurulabileceği gibi hususlar, uygulamacı için en başta bilinmesi gereken temel noktalardır.

## Düşünelim

1. Arabuluculuk nasıl tanımlanır?
2. Arabuluculuk, diğer uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden nasıl ayrılır?
3. Ne tür uyuşmazlıklar için arabuluculuğa başvurulabilir?
4. Arabuluculuğun olumlu yönleri ve dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?

## Konular

1. Arabuluculuğun Tarihçesi
2. Arabuluculuk Nedir?
3. Arabuluculuğa Elverişli Alanlar
4. Arabuluculuğa Başvurulması Tavsiye Edilen Hâller
5. Arabuluculuğun Olumlu Yönleri ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar
6. Arabuluculuğun Türleri
7. Arabuluculuğun Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri İçindeki Yeri
8. Arabuluculuk Sözleşmesi / Arabulucu Sözleşmesi

4 saat

# 1 ARABULUCULUĞUN TARİHÇESİ

Arabuluculuk, çok eski çağlardan beri kullanılan bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Uzak Doğu ve Afrika'da arabuluculuğun tarihçesinin eski çağlara kadar gittiği bilinmektedir. Hatta pek çok kültürde arabuluculuk, alternatif değil, temel uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak kullanılmıştır. Osmanlı'da ulemanın bazı faaliyetleri, modern anlamda arabuluculuğu çağrıştırmakta ve Anadolu kültürü içinde bu yöntemin aslında hiç yabancı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla arabuluculuk, yeni bulunmuş bir barışçı çözüm yöntemi değildir. Yeni olan, arabuluculuğun ayrı bir kurum, usul ve meslek olarak düzenlenmesidir.

Modern anlamda arabuluculuk, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'lı yılların sonunda sıklıkla kullanılmaya başlamıştır. Özellikle ticari, etnik ve dinî grupların kendi aralarında uyuşmazlık çözümünde kullanılan bu yöntem, modern arabuluculuğa örnek teşkil etmiştir. Bu alanda 1976 yılında yapılan Roscoe Pound Konferansı, milat olarak kabul edilmektedir. Bu konferans sonrasında mahkemelerin, sadece yargılama yapan bir yer değil, aynı zamanda uyuşmazlıklar için en uygun çözüm yolunu yönetecek bir uyuşmazlık çözüm merkezi hâline getirilmesine karar verilmiştir.

1990'lı yıllarda başta İngiltere ve Fransa olmak üzere pek çok ülke, arabuluculuk kurumunu ve 2002 yılında UNCITRAL Milletlerarası Ticari Arabuluculuğa ilişkin Model Kanunu'nu kabul etmiştir. Bu gelişmelerden etkilenen Avrupa Birliği 2002 yılında Medeni Hukukta ve Ticaret Hukukunda Uyuşmazlık Çözümüne ilişkin Alternatif Usuller Üzerine Yeşil Kitabı hazırlamıştır. 2008 yılında ise adalete daha iyi erişimi kolaylaştırmak amacıyla Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 Tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC) kabul edilmiştir. 2003 yılında Avrupa Konseyi'nin 1639 sayılı Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı (madde 7.5 ve madde 8.2) taraflar arasında güç dengesinin gerekliliğini ve bunu sağlamanın arabulucunun temel sorumluluğu olduğunu açıkça belirtmektedir. Ayrıca aile hukukuna ilişkin uyuşmazlıkların yapı ve içerik bakımından farklı özellikler göstermesi nedeniyle Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi, Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı'nı bu alan için düzenlemiştir. Bu konuda temel kaynak niteliğinde bir diğer çalışma Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Konusunda Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı ve Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu'nun (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna ilişkin Tavsiye Kararı'nın daha iyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkelerdir (CEPEJ (2007) 14). Bu Rehber İlkeler, adaletin etkin ve hakkaniyetli olmasına ilişkin hukuk kurallarının daha iyi bir şekilde uygulanmasını sağlamaya çalışmaktadır.

Hâlihazırda pek çok alternatif uyuşmazlık çözümüne ilişkin hükümlere (örneğin; Av. K. madde 35/A, CMK madde 253 vd., TKHK madde 66 vd. gibi) sahip olan ülkemizde de yukarıda açıklanan gelişmelere kayıtsız kalınmamıştır. 2012 yılında 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ("Kanun") ve Kanun'un uygulanmasına ilişkin olarak 2013 yılında Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği ("Yönetmelik") kabul edilmiştir.



2003 yılında Avrupa Konseyi'nin 1639 sayılı Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı (madde 7.5 ve madde 8.2), taraflar arasında güç dengesinin gerekliliğini ve bunu sağlamanın arabulucunun temel sorumluluğu olduğunu açıkça belirtmektedir .

Hiç şüphesiz ki arabuluculuk konusunda yaşanan gelişmelerin temelinde, adalete erişimdeki sorunlar ve uyuşmazlıkların veya daha geniş ifade ile çatışmaların dostane yolla çözülmesi neticesinde elde edilmek istenilen toplumsal barış hedefi yer almaktadır. Ancak hedeflerin elde edilebilmesi açısından en büyük engellerden birisi yargı mensupları, avukatlar, hukukçular, adalet sisteminin kullanıcıları ve genel kamuoyundaki farkındalık eksikliğidir (CEPEJ 3/37). Bu kapsamda, yargılama aşamasında tarafların dostane çözüm yollarına teşviki ve bilgilendirilmeleri açısından hâkimlere; yargılama öncesinde veya sırasında bu konuda müvekkillerine bilgi verme ve tavsiyelerde bulunma bakımından avukatlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Hatta özellikle avukatlar için, bu alanda meslek kuralları ve mevzuat gereği yükümlülükler düşünülmektedir (bk. CEPEJ Rehber ilkeleri).

Arabuluculuk, hukukumuzda yargılama, tahkim ve diğer uyuşmazlık çözüm yöntemleri gibi adalete erişim araçlarından biri olarak kabul edilir. Adalete erişimin temelleri Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 6. maddesi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 2, 5, 9, 10, 36, 141/4. maddeleri ve HMK'nın 77. maddesinde yer almaktadır. Arabuluculuğun, kanunla düzenlenmesi kanun koyucu tarafından arabuluculuğa erişim araçlarından biri olarak kabul edildiğinin en açık göstergesidir.

Arabuluculuk, hukukumuzda yargılama, tahkim ve diğer uyuşmazlık çözüm yöntemleri gibi adalete erişim araçlarından biri olarak kabul edilir. Adalete erişimin temelleri Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 6. maddesi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 2, 5, 9, 10, 36, 141/4. maddeleri ve HMK'nın 77. maddesinde yer almaktadır. Arabuluculuğun, kanunla düzenlenmesi kanun koyucu tarafından arabuluculuğa erişim araçlarından biri olarak kabul edildiğinin en açık göstergesidir.

## 2 ARABULUCUK NEDİR?

En kısa tanımıyla arabuluculuk, tarafların, bir veya daha fazla arabulucunun yardımı ile bir anlaşmaya varmak için ihtilaflı meseleler üzerinde görüşme yaptıkları bir uyuşmazlık çözüm sürecini ifade eder[2]. Daha detaylı bir tanıma göre ise arabuluculuk, üçüncü kişinin tarafları bir araya getirerek müzakere edebilmelerini sağladığı ve aralarındaki iletişimi kolaylaştırdığı, çözüme ilişkin karar verme yetkisinin taraflarda kaldığı, sürece ilişkin tavsiye veya karar verme yetkisinin ise üçüncü kişide olduğu bir yapılandırılmış uyuşmazlık çözüm sürecidir. Arabuluculuk için en az iki tarafa ihtiyaç vardır; sürecin arabuluculuk olarak nitelendirilebilmesi için ise bir üçüncü kişinin müdahalesi gereklidir. Bu tarafsız üçüncü kişinin katılımı olmaksızın yapılan görüşmeler, bir diğer alternatif uyuşmazlık çözüm yolu olan müzakere olacaktır. Bu nedenle, arabuluculuk yöntemine kolaylaştırılmış veya yardımlı müzakere de denilebilir. Arabuluculuk genel anlamıyla, çatışmaların çözümü, yönetimi ve önlenmesi amacıyla kullanılan en etkili yöntem olarak ele alınmakla birlikte, arabuluculuğun temel amacı, mahkemelerin yoğunluğunu azaltmak değil, taraflar arasındaki iletişimsizliği arabuluculuk eğitimi almış profesyoneller yardımıyla gidermektir (madde 7).

Kanun, arabuluculuğu "sistematik yöntemler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirini anlamaları ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştirilen, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve ihtiyari olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemi" olarak tanımlanmaktadır.

Arabuluculuğun temel özelliklerinden birisi, uyuşmazlığın menfaat temelli çözülmesidir.

---

[2] Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Konusunda Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı. Ayrıca bk. Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 Tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC) madde 3/a.

Yani, uyuşmazlığın çözümünde taraf menfaatleri ön plana çıkmaktadır. Arabulucu gerekli görürse sürecin sonunda çözüm önerisinde de bulunmak suretiyle uyuşmazlığın çözümüne yardımcı olmaktadır. Üstelik taraflar, mevcut düzenleme ve usullere bağlı kalmaksızın sadece kendilerine özel bir çözüm yolu geliştirebilmekte ve herkes için oluşturulmuş kalıplar içinde kalmak zorunda olmamaktadırlar. Dolayısıyla arabulucu, tarafların ihtiyaçlarını her vakaya özgü güç ilişkilerini dikkate alarak ve bu çerçevede oluşan pratik ve stratejik ihtiyaçlarını değerlendirerek ele almalıdır.

Arabuluculukta iletişim ve tarafları doğru anlayabilmek, büyük önem arz eder. Arabulucu, iletişim becerilerini kullanıp, genellikle sorular sormak yoluyla ve sürecin sonunda çözüm önerisinde de bulunmak yoluyla tarafların kendilerini ifade etmelerine ve uyuşmazlığı çözmelerine yardımcı olur. Aslında, tarafsız üçüncü kişinin sürece katılımından beklenilen temel fayda da budur.

Arabuluculuğun diğer önemli bir özelliği, gönüllülüktür. Taraflar, arabuluculuğun dava şartı olduğu haller hariç sürece başlayıp başlamama, başladığı süreci devam ettirip ettirmeme ve sonuçlandırıp sonuçlandırmama konusunda serbest iradeye sahiptir. Arabuluculuğun dava şartı olduğu hallerde, dava açmadan önce arabuluculuğa başvurmak zorunludur. Ancak bu hallerde de arabuluculuğa devam etmek ve sürecin sonunda anlaşıp anlaşmamak tarafların ihtiyarındadır. Bunlar dışında, arabuluculuğun belki de en önemli özelliği, gizliliktir. Aksi kararlaştırılmadıkça, arabuluculuk faaliyeti esnasında elde edilen bilgilerin karşı tarafla veya üçüncü kişilerle paylaşılması ve arabuluculuk sürecinde hazırlanan belgeler ve süreçte yapılan açıklamaların anlaşmaya varılamaması hâlinde yargısal yollarda delil olarak kullanılması mümkün değildir.

Arabuluculuk iradi bir süreç olduğu için, aksine yasal düzenleme olmadıkça yani arabuluculuk dava şartı olmadıkça taraflar, arabuluculuğa başvuru konusunda zorlanamaz. Dolayısıyla, arabuluculuğun bir dava şartı olarak düzenlenmediği durumlarda, gönüllülük ilkesi gereği tarafların bu konuda anlaşmış olmaları ve bir sözleşme yapmaları gerekecektir. Bu sözleşme, bağımsız bir sözleşme şeklinde düzenlenebileceği gibi esas sözleşmeye arabuluculuk şartı konması suretiyle de yapılabilir.

Arabuluculuğa, uyuşmazlık dava aşamasına gelmeden önce veya davanın görülmesi sırasında başvurulabilir.

Arabuluculuğun dava şartı olduğu hallerde davacının dava açabilmesi için arabuluculuk yoluna başvurulması ve arabuluculuk faaliyetinin sonunda verilen ve anlaşmaya varılamadığını gösteren son tutanağın aslını veya arabulucu tarafından onaylanmış bir örneğini dava dilekçesine eklemesi gerekir (HUAK madde 18/A/2). Bugün için bazı iş uyuşmazlıkları ve ticari uyuşmazlıklar ile tüketici uyuşmazlıkları için arabuluculuğa başvuru dava şartıdır. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 3/1'inci maddesine göre bireysel ve toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 5/A maddesi uyarınca, Türk Ticaret Kanunu'nun 4 üncü maddesinde ve diğer kanunlarda belirtilen ticari davalardan, konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat talepleri hakkında dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı haline getirilmiştir. 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 73/A maddesi uyarınca, aynı maddede düzenlenen istisnalar hariç, tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklarda dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır. Başka konulara ilişkin uyuşmazlıkların da dava şartı haline getirilmesi üzerinde çalışılmaktadır.

Arabuluculuk faaliyeti, tek arabulucu tarafından veya eş arabulucular tarafından yürütülebilir. Eş arabuluculuk, iki veya daha fazla arabulucunun dâhil olması ile yapılan arabuluculuktur. Eş arabuluculuk genellikle üç şekilde yapılabilir:

a) **Ön koltuk / arka koltuk arabuluculuğu:** Tecrübeli arabulucu süreçte liderlik eder; daha az tecrübeli veya tecrübesiz arabulucu ise süreci izler ve kendisini rahat hissettiği durumda sürece katılır.

b) **İş bölümü yapılan eş arabuluculuk:** Bu tip arabuluculuk değişik şekillerde yapılabilir. Arabulucular konulara göre iş bölümü yapabilir veya her bir arabulucu tek bir taraf ile ilgilenebilir.

c) **Sıra ile yapılan arabuluculuk:** Bu tip eş arabuluculukta arabulucular süreci sıra ile yönetirler. Sıralama arabuluculuk aşamalarına göre yapılabilir. Yani her arabulucu bir aşamayı yönetebilir veya bir arabulucu süreci yönetirken diğeri gözlem yapıp not alır; gerekli gördüğü yerde veya uygun durumda sürece dâhil olabilir.

Arabuluculukta kullanılacak yöntem, arabulucuya, taraflara ve uyuşmazlık konusuna göre farklılık gösterebilmekle birlikte; genelde beş aşamalı bir yöntem tercih edilir. Öncelikle taraflar ve arabulucu sürece hazırlanır. Daha sonra süreç başlar.

Süreç boyunca arabulucu, taraflarla birlikte ve / veya teker teker görüşmeler yapar. Bu görüşmelerde tarafların karşılıklı duygularının ve hukuki durumlarının anlaşılması hedeflenir.

Arabulucu, her bir tarafla baş başa yaptığı görüşmelerde (caucus) uyuşmazlığı ve uyuşmazlığın temellerini anlar; yani, inceleme yapar, taraflar arasında anlaşma aralığının olup olmadığını tespit eder. Bu tespit sonrasında müzakere aşamasına geçilir. Son aşama ise uyuşmazlığın çözümü mümkün olmuşsa gündeme gelen anlaşma veya tarafların anlaşamaması ihtimalini de kapsayan sonuç aşamasıdır. Arabuluculuk sürecinde taraflar arasında anlaşma imkânının olup olmadığının tespitine ve mümkün olursa tarafların anlaşmaya ulaşmasına çalışılır.

Arabulucu, süreçte taraflara yardımcı olan kişidir. Ancak tarafların anlaşması zorunluluğu yoktur; sürecin başarılı olması tarafların anlaşması ile ölçülmez. Zira sürecin başarısı belirlenirken "taraflar süreçten ve arabulucunun katılımından memnun mu, zaman ve masraf konusunda azalma ve elde edilebilecek çözümlerde artış oldu mu, taraflar arası iletişim ve ilişki gelişti mi, çözüme ulaşıldı mı, varılan anlaşma ne kadar sürdü" gibi sorulara verilecek yanıtlar birer kriter olabilir ve tarafların anlaşmaya varması, bu kriterler içerisinde sadece bir tanesidir.

Dolayısıyla esas olan, sürecin doğru bir şekilde işletilmesidir. Zaten bu durumda süreç, genellikle anlaşma ile sonuçlanmaktadır. Deneyime ve profesyonelliğe dayanan bir arabuluculuk surecinde, tarafların en azından bir dereceye kadar tatmin olması beklenir. Ancak süreç olumsuz olarak da sonuçlanabilir. Bu durumda arabulucu, taraf ilişkisinin korunması veya daha fazla bozulmamasına yönelik olarak çaba göstermelidir.

Taraflar, arabuluculuk sürecini daha sonra tekrar deneyebilir veya taraflar diğer uyuşmazlık çözüm yöntemlerine başvurabilir. Bu konuda ayrıntılı bilgi ileride 10. Modül'de verilecektir

# 3 ARABULUCULUĞA ELVERİŞLİ ALANLAR

Tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebildikleri her özel hukuk uyuşmazlığı için arabuluculuğa gidilebilir (madde 1/2). Bunu, tarafların sulh olabildikleri özel hukuk uyuşmazlıkları arabuluculuğa elverişlidir, şeklinde de ifade edebiliriz. Arabuluculuğa elverişli uyuşmazlıklar, yabancılık unsuru da taşıyabilir. Kanun'a tabi bir arabuluculuk uygulaması için, yine Kanun'da yazan özelliklere sahip bir uyuşmazlığın konu edilmesi gerekir. Ancak bunun yanında tarafların amacının uyuşmazlığı çözmek olması, sürecin başarısı açısından önemlidir. Tarafların müzakere yeteneğine sahip olmaması veya aralarında iletişim kurabilmeleri için yardım gerekmesi hâlinde, yine arabuluculuk yöntemi değerlendirilmelidir. Bununla beraber arabuluculuk doğru zamanda uygulanırsa başarılı olan bir yaklaşımdır. Örneğin, yeni gerçekleşmiş bir çatışma durumunun hemen ardından gelen taraflar için arabuluculuk muhtemelen uygun olmayabilir. Bu nedenle zamanlama önemlidir.

Arabuluculuğa elverişli uyuşmazlıklar, özel hukukun neredeyse tamamında görülmektedir. Bunlar içinde en önemlileri şöyledir:

**Ticari Uyuşmazlıklar:** Çek ve bonodan, rekabet yasağından, fikrî mülkiyetten, komisyon sözleşmesinden, yayım sözleşmesinden, rehin karşılığı ödünçten kaynaklanan ve banka ve finans kurumları ile yaşanan uyuşmazlıklar ticaridir; arabuluculuğa elverişlidir. Bu uyuşmazlıklarda arabuluculuğa başvurulması, ekonomik olduğu gibi ticari ilişkilerin korunmasını ve gizliliği sağlar. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 5/A maddesi uyarınca Türk Ticaret Kanunu'nun 4. maddesinde sayılan ticari davalar ile diğer kanunlarda belirtilen ticari davalardan, konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat talepleri hakkında dava açılmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı haline gelmiştir.

**İşçi-İşveren Uyuşmazlıkları:** İş ve çalışma ilişkisinden veya iş akdinin feshinden kaynaklanan işe iade istemleri, ücret alacağı, fazla mesai ücreti alacağı, yıllık ücretli izin alacağı, hafta tatili ve genel tatil ücreti alacağı ile ihbar ve kıdem tazminatı alacakları, arabuluculuk uygulaması açısından elverişlidir. Bu sayede ve mümkün olan hâllerde, iş ilişkisi korunabilir veya kısa sürede az maliyetle bir çözüme ulaşılabilir. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3. maddesine göre bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır.

**Tüketici Uyuşmazlıkları:** Kredi kartı, tüketici kredileri, bankacılık sözleşmeleri, ayıplı mal ve ayıplı hizmet, peşin ve taksitle satım, sigorta, ulaşım, kargo sözleşmeleri, abonelik, özel eğitim ve özel kurs, devre tatil, devre mülk, paket tur ve özel hastane işlemlerinden doğan pek çok uyuşmazlık tüketici uyuşmazlıkları içine girer ve arabuluculuğa elverişlidir. Bu alanlarda varılacak dostane çözümler, arabuluculuğun diğer faydaları yanında, mal veya hizmet sağlayıcısının ticari itibarının korunmasına yardımcı olur. 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 73/A maddesi uyarınca, aynı maddede düzenlenen istisnalar hariç, tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklarda dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır.

**Kira Uyuşmazlıkları:** Kira bedelinin ödenmemesi, kira bedelini tespit ve tahliye, en sık karşılaşılan kira uyuşmazlıklarıdır. Bu uyuşmazlıklarda arabuluculuğa başvurulması, dava açılmasına, icra takibi yapılmasına, eşya haczine ve kiracının cebrî icra ile tahliyesine gerek bırakmadan uyuşmazlığın çözülmesine fırsat tanıyabilir.

**Ortaklığın Giderilmesi Uyuşmazlıkları:** El birliği ile sahip olunan mallardaki ortaklığın giderilmesi, tarafların çok sayıda olması veya iletişim eksikliği nedeniyle genellikle anlaşma sağlanamadığından, sıklıkla karşılaşılan ve dava yoluna başvurulan uyuşmazlıklardır. Bu davalarda, dava sonunda ortaklığa konu mallar icra yoluyla açık artırmada satılarak bedeli ortaklar arasında paylaştırılır. Dava ve satış masrafları, satış bedelinin önemli bir tutarının harcanmasına neden olur. Özellikle miras ortaklığında, aile bireylerinin aile yadigârı olarak gördüğü malların satılması, maddi kayıplar yanında manevi kayıplara da neden olabilir. Arabuluculuk yöntemi, bu uyuşmazlıkların tarafların isteklerine uygun bir şekilde çözümünde katkı sağlar.

**Aile Uyuşmazlıkları:** Nişanın bozulması sonucunda hediyelerin iadesi ve maddi tazminat istemleri, evliliğin devamı boyunca malların yönetimi, evliliğin devamı boyunca mallar üzerinde tasarruf, evliliğin sona ermesi hâlinde mal paylaşımı, evliliğin sona ermesi hâlinde tazminat ve nafaka, aile hukukuna ait arabuluculuğa elverişli alanlar arasında yer alır. Aile uyuşmazlıkları, birbirine bağlı ve süreklilik arz eden ilişkiler içinde bulunacak kişilerin taraf olduğu uyuşmazlıklardır. Bu tip uyuşmazlıklar, üzüntü verici ve sıkıntıları artırıcı şartlarda ortaya çıkar. Bu uyuşmazlıklar sonucunda ayrılık ve boşanma, çocukların velayeti konuları gibi ailenin bütün üyelerini etkiler (Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı madde 5). Boşanmanın kendisi ve velayet arabuluculuğa elverişli değildir. Elbette taraflar velayet konusunda hemfikir oldukları hususları hâkime iletebilirler. Bu durumda hâkim boşanma kararı ile birlikte çocuğun çıkarlarını da düşünüp velayet konusunda bir karar verecektir. Eğer çatışma çocuğu etkileyen bir boyuttaysa çocuğun yüksek yararına öncelik verilir[3].

Hukuk uyuşmazlıklarının her biri açısından arabuluculuk, değişik özellikler gösterebilse de arabuluculuğa ilişkin değerler ve hedefler ortaktır. Bununla birlikte, özellikle hukuki arabuluculuk, ticari arabuluculuk ve aile arabuluculuğu düşünüldüğünde, arabulucunun rolü ve yöntemin işlevi bakımından ciddi farkların bulunduğu gözlenir. Özellikle "aile arabuluculuğu" eğitim ve kuralları itibariyle ayrıca incelenmeye muhtaçtır[4]. Aile uyuşmazlıklarının doğası ve içeriği farklıdır. Ticari ve hukuki arabuluculuklarda uyuşmazlık konusu ve taraflar özellikle borçlar hukuku ve ticaret hukuku hükümlerine göre şekillenirken, aile arabuluculuğu aile hukuku alanında doğan uyuşmazlıklarda ve bu kapsamda yer alan kişiler arasında gerçekleşir.

Arabulucu, taraflardan birinin süreci veya sürecin sonunda varılan anlaşmanın sonuçlarını anlamadığı düşüncesinde ise öncelikle sürecin ve anlaşmanın sonuçlarının anlaşılması için tarafsızlığını zedelemeden açıklamalar yapabilir. Ayrıca gerekli görürse, o tarafa hukuki yardım almasını tavsiye edebilir.

---

3 Avrupa Konseyi'nin 1639 sayılı Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arasında Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı (madde 6).

4 Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı.

# 4 ARABULUCULUĞA BAŞVURULMASI TAVSİYE EDİLEN HÂLLER

Arabuluculuk, elverişli her uyuşmazlık için kullanılabilecek bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Ancak arabuluculuğa elverişli uyuşmazlıklar içinde bazılarında arabuluculuğa başvurmak ve olumlu sonuç almak diğerlerine göre daha kolay olabilir. Bu hâller şunlardır:

- Taraflar arasındaki görünen uyuşmazlığın ötesinde daha büyük çatışma, menfaat veya sorunlar varsa,
- Taraflar arasında korunmaya değer uzun süreli bir (ticari, ailevi nitelikte, komşuluk hukuku ile ilgili, kişisel veya uzun süreli sözleşme şeklinde bir) ilişki varsa,
- Uyuşmazlığın görünen tarafları dışında başkaca tarafları da varsa,
- Taraflar arasında birden çok uyuşmazlık varsa,
- Taraflar uyuşmazlığın hızlı bir şekilde çözülmesini istiyorlarsa,
- Taraflar yargılamanın uzun sürmesi sebebi ile daha hızlı çözüm elde etmek istiyor ise,
- Uyuşmazlığın yargısal yolla çözümü uyuşmazlığın değerine göre çok masraflı olacaksa,
- Uyuşmazlık konusunun yargısal yolla çözümü fazla karmaşık ise,
- Uyuşmazlığın yargı kararıyla çözümü hâlinde kararın icrası zor olacak veya mümkün olmayacak ise,
- Tarafların uyuşmazlığın dostane çözümünde karşılıklı çıkarları varsa,
- Taraflar, uyuşmazlık konusunda gizliliğin korunmasını istiyor ise veya
- Taraflar arasında uzun süreli kalıcı bir çözüm isteniyor ise.

# 5 ARABULUCULUĞUN OLUMLU YÖNLERİ VE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Uyuşmazlığın çözümü için dostane uyuşmazlık çözüm yollarının ve özellikle arabuluculuğun seçilmesi, pek çok açıdan faydalı olabilecek ve olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Bununla birlikte, az sayıda olmakla birlikte bazı hâllerde tarafların arabuluculuktan beklenen faydayı elde etmeleri mümkün olmayabilir.

## 5.1 Arabuluculuğun Olumlu Yönleri

### 5.1.1 Menfaat ve İhtiyaç Odaklı Karşılıklı Kabul Edilmiş Bir Çözüm

Arabuluculukta uyuşmazlık, tarafların ihtiyaç ve menfaatleri temel alınarak, sulh yoluyla; yani tarafların isteklerine uygun şekilde çözülmektedir. Yargısal yöntemlerde, herkes için geçerli genel ve soyut olan kanunların her olasılığı tahmin etmesi ve her somut olaya uygun çözümler sunması mümkün olamamaktadır. Arabuluculukta ise mevcut düzenleme ve usul ile bağlı olunmaması, taraflara kendilerine ve somut duruma özel çözüm üretme ve dolayısıyla tatmin olma imkânı sağlamaktadır.

Bunun gibi gizlilik ve tarafsızlık ilkelerinin de etkisiyle, tarafların menfaat ve ihtiyaçlarına odaklanılabilmesi, tarafların kendisini daha iyi anlatabilmesi ve özellikle duygularını ifade edebilmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle çözüm, tarafların ilişkisinin devamını sağlamakta ve yeni uyuşmazlıkların önüne geçmekte; genel olarak ise toplumsal barışın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Zira taraflar memnun olmadıkları bir çözüm üzerinde anlaşmak mecburiyetinde değildir. Buradaki temel amaç, geçmişe odaklanıp uyuşmazlık nedeniyle zarar görenin tatmininden ziyade, ileriye odaklanıp her iki tarafın da mutlu olabileceği yeni bir gelecek oluşturabilmektir.

Menfaat ve ihtiyaç odaklı yaklaşım, aşağıda açıklandığı gibi masraftan ve zamandan tasarruf sağlayacağı için taraflara uyuşmazlığın getireceği stresi de azaltmaktadır. Arabuluculuk sonunda yapılan anlaşmaların, gönüllü olarak yerine getirilme ve taraflar arasındaki dostane ve sürekli ilişkileri koruma olasılığı daha yüksektir [Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 Tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC)].

Özellikle aile uyuşmazlıkları gibi diğer bazı durumlarda, daha uzun sürelere ihtiyaç duyulabilmekle birlikte; her hâlde uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözülmesinde geçen süre, davaya göre son derece kısadır.

### 5.1.2 Zamandan Tasarruf

Ortada bir uyuşmazlık var ise doğru olan, bunun en kısa zamanda çözülmesidir. Sürecin uzaması, uyuşmazlığın büyümesine ve yayılmasına sebep olabilir. Bu açıdan arabuluculuk, oldukça avantajlı ve çok kısa sürede sonuçlanan bir yöntemdir. Zira bu dostane çözüm yolunda görüşmeler için gerekli olan süre, pek çok durumda genellikle bir gün veya daha kısadır. Özellikle aile uyuşmazlıkları gibi diğer bazı durumlarda, daha uzun sürelere ihtiyaç duyulabilmekle birlikte; her hâlde uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözülmesinde geçen süre, davaya göre son derece kısadır. Bu durum, uyuşmazlık çözümünde zamandan tasarruf sağlamaktadır. Ancak bunun için arabulucuların zamanı iyi yönetme becerisine sahip olmasının da rolü büyüktür.

### 5.1.3 Masraftan Tasarruf

Zamandan tasarruf edilen bir yöntem, masraftan tasarruf sonucunu kendiliğinden doğurmaktadır. Arabuluculuk, uyuşmazlığı en fazla haftalarla, günlerle ve hatta saatlerle basit bir şekilde çözmeyi hedeflediği için, ekonomik bir yöntemdir. Buna ilave olarak, arabuluculuk için yapılan masraflar ve maruz kalınan yıpranma, dava için yapılan masraf (yargılama giderleri) ve yıpranmaya göre son derece azdır. Bu durumda, arabuluculuğun taraf maliyeti, davaya göre daha az olabilmektedir.

### 5.1.4 Kontrolün Taraflarda Olması

Arabuluculukta çözüm, her durumda tarafların kontrolündedir. Dolayısıyla, tarafların ne beklemedikleri ne de kabul etmeyecekleri bir çözüm ile karşılaşmaları mümkündür. Zira iradilik ilkesi gereği taraf, sulhe ulaşma konusunda serbest iradeye sahiptir ve ancak kendisini tatmin edecek bir çözümü kabul edecektir. Bir başka ifade ile bir çözümü kabul edip etmeme veya çözüm konusunda anlaşılmışsa, bunun içerik ve şartları hakkında karar verme yetkisi, tamamen taraflara aittir. Yargılamada uyuşmazlık, hakem veya hâkim kararı ile sonuçlandığı için çözüm, genellikle bir tarafı ve bazı hâllerde her iki tarafı da tatmin etmemektedir.

Arabuluculukta ise kontrol tamamı ile taraflarda kalmaktadır. Bunun bir sonucu olarak tarafın, anlaşmayı ve şartlarını kendisi oluşturduğu için, bu anlaşmaya sadık kalma ihtimali artmaktadır.

### 5.1.5 Gizlilik

Gizlilik, arabuluculukta tarafların sürece ve sonuca duydukları güven bakımından önemli bir özelliktir. Bu nedenle, sürece başlama talebi dâhil olmak üzere, süreçte paylaşılan bilgiler ve hazırlanan belgeler ile öneri ve kabuller, daha sonra yargılamada kullanılamamaktadır. Yani, bu bilgi ve belgeler, gizli tutulmaktadır. Gizlilik, tarafların uyuşmazlık konusunda daha rahat hareket etmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, tarafların hâlihazırda elinde mevcut olan bilgi ve belgelerin arabuluculukta ortaya konulmaları, yargılamada ileri sürülmelerine engel değildir. Gizlilik ilkesi konusunda detaylı bilgi için bk. Modül 3.

### 5.1.6 Dava Yükünün Azaltılması

Uyuşmazlıkların arabuluculuk yoluyla çözülmesi, yargının iş yükünü de doğal olarak azaltacaktır. Yargının iş yükünün azalması, hâkimlerin mevcut dosyalara daha fazla yoğunlaşabilmelerini sağlayacaktır. Birçok ülkede uyuşmazlıkların tahkim, arabuluculuk ve alternatif yollarla çözülmesi, bu nedenle teşvik edilmektedir.

## 5.2 Arabuluculukta Dikkat Edilmesi Gereken Durumlar

Arabuluculuk sürecinde ortaya çıkabilecek ve dikkat edilmesi gereken bazı hususlar da vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Arabuluculuğa başvurmak için her iki tarafın da rızası aranmaktadır. Arabuluculuk sürecinde taraflardan biri veya her ikisi de işbirliği yapmaktan kaçınabilir. Bu durumda arabulucu, yöntemi uygulamaya devam için çaba gösterir; sürecin olumsuz bitmesi durumunda bunun taraflara yansımasının nasıl olacağı hususunun taraflarca anlaşılmasına yardımcı olur. Ancak taraf yaklaşımı değişmez ise süreci sonlandırmak gerekir. Arabuluculuğun dava şartı olduğu hallerde ise dava açmadan önce arabuluculuğa başvurmak zorunludur. Bu konuda taraf iradesine bakılmaz.
- Taraflardan biri veya tüm taraflar taviz vermekten veya sulh olmaktan kaçınabilir. Bu yolla süreci sabote edebilirler.
- Arabuluculuk sürecinin anlaşma ile bitmesi için tarafların bu konuda rızasına ihtiyaç vardır. Bir tarafın rızasının olmaması anlaşmanın yapılamaması anlamına gelir. Bu durumda dava şartı olan arabuluculukta taraflardan biri, süreçteki ilk toplantıya mazeretsiz olarak katılmaz ise, davada haklı çıksa bile yargılama giderlerinin tamamından sorumlu tutulur.
- Deneyimsiz bir arabulucunun arabuluculuk yapması veya sürece deneyimsiz avukatların katılması sürecin olumlu olarak bitmesini engelleyebilir. Böyle bir durum, tarafların arabuluculuk yoluna olan güveni de sarsabilir.
- Benzer şekilde, arabulucu hizmet sağlayıcılarının kalitesini kontrol standardı olmadığı için iyi hizmet sağlayıcılarının tespit edilip seçilmesinde zorluklar olabilir.
- Tarafların benzer uyuşmazlıklar için emsal teşkil eden bir karar istediği durumlarda arabuluculuk yoluna başvurmak uygun olmayabilir. Zira arabuluculukta varılan anlaşma aynı tip uyuşmazlıklar için emsal teşkil etmeyecektir.

# 6 ARABULUCULUĞUN TÜRLERİ

Arabuluculuğu değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür: Uygulanacak kanun hükümlerine göre, geleneksel ve nitelikli arabuluculuk; faaliyete göre ise kolaylaştırıcı, değerlendirici ve dönüştürücü arabuluculuk diye bir sınıflandırma yapılabilir.

## 6.1 Uygulanacak Kanun Hükümlerine Göre Arabuluculuk Türleri

Uygulanacak kanun hükümlerine göre arabuluculuk, adi ve nitelikli arabuluculuk olarak ikiye ayrılabilir. Adi arabuluculuk, Kanun'a tabi olmaksızın yapılan arabuluculuktur. Adi arabuluculukta, tarafların seçtiği herhangi bir kimse, arabulucu olabilir. Taraflar arasında yapılacak sulh anlaşmasına uyulmaması hâlinde icra, genel hükümlere göre yapılır. Adi arabuluculuk geleneksel olarak da yapılmaktadır. Geleneksel arabuluculuk, çoğunlukla toplum içinde saygı duyulan bir kimse tarafından yapılan arabuluculuktur.

Nitelikli arabuluculuk ise Kanun'a göre yapılan arabuluculuktur. Bu durumda arabuluculuk faaliyeti, Kanun'a göre tutulan sicile kayıtlı arabulucular tarafından yürütülür. Faaliyet yürütülürken Kanun'da yer alan emredici kurallara uyulmalıdır. Nitelikli arabuluculuk, arabuluculuğa gitmenin ihtiyari olduğu arabuluculuk ve dava şartı arabuluculuk olarak ikiye ayrılır. Dava şartı arabuluculukta (hali hazırda ilgili kanunlarda belirtilen bazı iş, ticari ve tüketici uyuşmazlılarında), dava açmadan önce arabuluculuğa başvurmak zorunludur. Faaliyet sonucu hazırlanan anlaşmaya uyulmazsa, mahkemeden alınacak icra edilebilirlik şerhi neticesinde, Kanun gereği ilam niteliğinde belge elde edilir ve icra, ilamlı icra hükümlerine göre yapılabilir (madde 18/1-3). Taraflar, vekilleri ve arabulucu tarafından imza edilen anlaşma belgesi de ilam niteliğinde belge sayılır ve ilamlı icra hükümlerine göre icra edilir (madde 18/4).

## 6.2 Arabuluculuk Faaliyetine Göre Arabuluculuk Türleri

Arabulucunun faaliyetine göre arabuluculuk, kolaylaştırıcı, değerlendirici ve dönüştürücü arabuluculuk olmak üzere üç şekilde karşımıza çıkar.

### 6.2.1 Kolaylaştırıcı Arabuluculuk (Faciliative Mediation)

Kolaylaştırıcı arabuluculuk, tarafların uyuşmazlığın çözümünde ortak menfaatlerinin bulunması üzerine yapılandırılmış bir arabuluculuk türüdür ve bizzat taraf katılımı önemlidir. Arabulucu genellikle, tarafların uyuşmazlığın temelindeki pozisyonlarını ve çözümündeki ihtiyaç ve menfaatlerini bulmaya odaklanır, onlara çözüm konusundaki seçenekleri değerlendirmelerinde yardımcı olur. Arabulucu, kendisi çözüm üretip bu çözümü onlara empoze etmez. Bu nedenle süreç, taraflar arasındaki iletişimi geliştirici ve aydınlatıcı bir yol izlemelidir. Kolaylaştırıcı arabuluculukta anlaşma, bilgiye ve tarafların birbirini anlamasına dayanır. Arabulucu, kural olarak hukuki değerlendirme yapmaz, taraflara tavsiyelerde bulunmaz, hukuki bilgiler sunmaz; tarafların tartışmalarına mümkün olduğunca az müdahale eder ve daha çok bunlara yön verir.

### 6.2.2 Değerlendirici Arabuluculuk (Evaluative Mediation)

Değerlendirici arabulucu, tarafların uyuşmazlıktaki zayıf yönlerini belirtip bu konuda hâkim veya hakemin nasıl bir karar vereceğini tahmin etmek yoluyla tarafların uyuşmazlıklarını çözmelerine yardımcı olur. Değerlendirici arabulucu, taraflara muhtemel bir davanın sonucu hakkında tavsiyelerde bulunabilir, dosyanın zayıf ve güçlü yanlarından bahse debilir ve dosyanın içeriğini değerlendirerek, teknik ve hukuki bilgi sağlayabilir. Yöntem, taraflar arasındaki ilişkinin önemli olmadığı ve tarafların uyuşmazlık için hızlı bir çözüm elde etmek istedikleri hâllerde tercih edilmektedir. Bu tür arabuluculukta tarafların menfaat ve ihtiyaçlarından çok, hakları üzerine yoğunlaşılır. Amerika Birleşik Devletlerinde hâkimin taraflarla yaptığı sulh konferansından esinlenmek yoluyla ortaya çıkan değerlendirici arabuluculuk, "formüle edici arabuluculuk" veya "çözüm bulucu arabuluculuk" isimleriyle de anılmaktadır.

### 6.2.3 Dönüştürücü Arabuluculuk (Transformative Mediation)

Dönüştürücü arabuluculuk, tarafların her birinin güçlendirilmesi; ihtiyaç, menfaat, değer ve görüşlerinin tanınması; bu şekilde onların geliştirilmesi fikrine dayanmaktadır ve ilişki odaklı arabuluculuk olarak da adlandırılmaktadır. Bu açıdan uyuşmazlık, çözülmesi gereken bir problemden ziyade, insanın gelişimi için önemli bir fırsattır. Yani, tarafların her biri zorluk ve problemlerle karşılaştığında mücadele yetisi güçlendirilmelidir. Ayrıca, tarafın kendinden farklı durumda olanlara saygı duyması sağlanmaktadır. Güçlendirme ve tanıma ile taraflar kendilerini daha iyi bireye dönüştürecek; böylelikle, hemen sulh sağlanamasa bile, ileride ortaya çıkabilecek sorunlarla daha iyi mücadele edebilecektir. Yanlış anlamaların belirlenmesi, başkalarına ait alternatif bakış açışlarının ve süreçten önce başkaları hakkında bilinmeyenlerin öğrenilmesi, bu kapsamda bir arabuluculukta başarı için yeterli sayılabilir. Dönüştürücü arabuluculuk, akran arabuluculuğunda sıklıkla kullanılmaktadır. Güçlendirme, doğası itibariyle dönüşümü sağlama konusunda ayrımcılık ve baskıyla baş etmeyi, bunu başarmak için var olan diğer sistemlerle ilişkilenmeyi ve ortaklık içerisinde çalışmayı içerdiğinden bambaşka bir alt yapıyı, süreci ve eğitimi gerektirmektedir.

Kanun, kolaylaştırıcı arabuluculuk esas alınmak yoluyla hazırlanmıştır; arabulucu sürecin sonunda çözüm önerisinde bulunabilir (madde 2/1).



Arabuluculuğun müzakereden temel farkı, üçüncü kişinin katılımıdır. Şöyle ki, arabuluculukta uyuşmazlığın çözümü için bir üçüncü kişiden yardım alınırken; müzakerede taraflar, uyuşmazlığı kendi başlarına çözmeye çalışmaktadır.

# 7 ARABULUCULUĞUN UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ İÇİNDEKİ YERİ

Uyuşmazlık çözüm yöntemlerini temelde ikiye ayırabiliriz: Dostane ve yargısal temelli uyuşmazlık çözüm yöntemleri. Dostane uyuşmazlık çözüm yöntemleri; müzakere, yani doğrudan görüşme ve arabuluculuktur. Yargısal çözüm yöntemleri ise tahkim ve mahkeme önünde yapılan yargılamadır. Bu temel uyuşmazlık çözüm yöntemleri dışında, hakem-bilirkişilik gibi başkaca yöntemler de bulunmaktadır. Bunlar, herhangi bir uyuşmazlık çözümünde tek başına veya diğer yöntemlerle birlikte kullanılabilir.

## 7.1 Müzakere / Doğrudan Görüşme (Negotiation)

Müzakere, yani doğrudan görüşme, uyuşmazlığın taraflarca sistematik yöntemler kullanılmak yoluyla çözülmesidir. Müzakere, iki veya daha fazla tarafın belirli bir sonuca varmaları gereken hâllerde, karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için, tartışma ve ikna yoluyla farklılıklarını gidermeye çalıştıkları bir iletişim sürecidir. Bütün anlaşmaya dayalı alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin temeli müzakereye dayanmaktadır. Arabuluculuğun müzakereden temel farkı, üçüncü kişinin katılımıdır. Şöyle ki, arabuluculukta uyuşmazlığın çözümü için bir üçüncü kişiden yardım alınırken; müzakerede taraflar, uyuşmazlığı kendi başlarına çözmeye çalışmaktadır.

Müzakere, adi ve nitelikli olmak üzere ikiye ayrılır. Adi müzakere, Borçlar Kanunu'na tabi olarak yapılır ve sulh ile sonuçlanabilir. Bu durumda, sulh anlaşmasının icrası istenirse, dava açmak gerekir. Nitelikli müzakere ise 1136 sayılı Avukatlık Kanunu'nun 35/A maddesine göre yapılır. Bu durumda, Avukatlık Kanunu Yönetmeliği'nde belirlenen şekil şartlarını taşıyan sulh anlaşması, yani uzlaşma tutanağı, ilam niteliğinde belge sayılır ve ilamların icrası hükümlerine göre icra edilebilir (Yönetmelik madde 17). Burada belirtmek gerekir ki yargılama sırasındaki sulh yargılama dışındaki sulhten farklıdır. Yargılama içindeki sulhü kabul ve feragatten ayırt etmek gerekir. Bu sebeple bu tür sulhte tarafların fedakârlığının karşılıklı olması gerekir.

## 7.2 Hakem-Bilirkişilik (Expert-Determination)

Hakem-bilirkişilikte, uyuşmazlık konusunun miktar, değer veya seviye, randıman veya yeterlilik gibi bir vasfın güvenilen uzman ve tarafsız bir kişi (hakem-bilirkişi) tarafından tespit edilmesi ve bu tespitin taraflar için bağlayıcı olması ve bu hususların yalnızca anılan tespitle ispat edileceği kabul edilmektedir. Yani hakem bilirkişilik, aksi kararlaştırılmadı ise münhasır delil sözleşmesi niteliği taşımakta; hakem-bilirkişi, bilgi ve deneyimine dayanıp bir tespitte bulunmaktadır. Hakem-bilirkişilik, bu özelliği sebebiyle menfaat temelli arabuluculuktan farklılık arz etmektedir.

## 7.3 Yargılama Yapılan Yöntemler

### 7.3.1 Tahkim (Arbitration)

Tahkimde uyuşmazlık, tarafsız ve bağımsız hakemler tarafından yargısal yolla, bir başka ifade ile tarafsız üçüncü kişinin tarafları bağlayıcı kararı ile çözülmektedir. Hakem tahkim sürecinde yargılama yapar.

Tahkim, millî ve milletlerarası tahkim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Millî tahkime 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun 11. Bölümü; milletlerarası tahkime ise 4686 sayılı Milletlerarası Tahkim Kanunu uygulanmaktadır. Tahkim yargılaması sonundan verilen nihai hakem kararı, uygulanacak kanuna göre icra edilmektedir.

Tahkim, esas olarak, hak temelli bir uyuşmazlık çözüm yolu olması sebebiyle, esas olarak menfaat temelli bir çözüm yolu olan arabuluculuktan ayrılmaktadır. Bunun yanında tahkim, tıpkı mahkeme yargısında olduğu gibi sonrasında bir anlaşmaya ihtiyaç olmaksızın tarafları bağlayıcı bir çözüm ile uyuşmazlığı sona erdiren bir yapıdadır.

### 7.3.2 Mahkeme Yargısı (Litigation)

Mahkeme yargısı, bilindiği gibi uyuşmazlığın hâkim tarafından yargısal yolla çözülmesidir. Bu uyuşmazlık çözüm yöntemi de esas olarak, tahkim gibi hak temelli olması sebebiyle menfaat temelli arabuluculuktan ayrılmaktadır. Bu nedenle, her iki tarafın da kazanmasını hedefleyen arabuluculuğa kıyasla, kimin haklı kimin haksız olduğu üzerine yapılan yargılama, genelde bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybettiği ve hatta bazen her iki tarafın da kaybettiği şekilde sonuçlanabilir. Yargılamada önceden belirlenmiş olan kanun ve usullere bağlı kalınarak bir üçüncü kişi olan hâkim tarafından bağlayıcı bir karar verilir. Bu açıdan, tarafların uygulanacak hüküm ve usul ile hâkimin vereceği karar üzerinde kural olarak bir etkileri yoktur.

**Şekil 1.** Arabuluculuk ve Yargılama Yapılan Yöntemler

| | ARABULUCULUK | TAHKİM | DAVA |
|---|---|---|---|
| Tanım | Üçüncü bir kişinin (arabulucu) yardımıyla yapılan müzakere | Tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişi (hakem) tarafından uyuşmazlığın yargısal yolla ve tarafları bağlayan bir karar ile çözülmesi | Uyuşmazlığın devlet organına (mahkeme) başvurulması ile yargısal yolla ve tarafları bağlayan bir karar ile çözülmesi |
| Üçüncü kişinin müdahalesi ve tarafların etkisi | Üçüncü bir kişi olarak arabulucu, süreci yürütür; tarafların sulh olmasına yardımcı olur Süreç ve sonucu tarafların kontrolündedir. | Üçüncü bir kişi olarak hakem, süreci yürütür. Süreç konusunda tarafların kontrolü kural olarak mevcuttur. Sürecin sonucunu hakem belirler. | Üçüncü bir kişi olarak hâkim, süreci yürütür. Süreç konusunda tarafların kontrolü yoktur. |
| Çözüm yolu | Çok çeşitlidir. Taraflar herkes için geliştirilmiş olanlar yerine, kendilerine özel ve yaratıcı çözümler elde edebilirler. | Katıdır. Nihai hakem kararı şeklinde karar verilebilir. Yaratıcı çözümler üretmek mümkün değildir. | Katıdır. Nihai mahkeme kararı şeklinde karar verilebilir. Yaratıcı çözümler üretmek mümkün değildir. |
| Tarafların ilişkilerine etkisi | İlişki korunabilir. Muhtemel sonuç: KAZAN / KAZAN | İlişki zedelenebilir. Muhtemel sonuç: KAZAN / KAYBET KAYBET / KAYBET | İlişki zedelenebilir. Muhtemel sonuç: KAZAN / KAYBET KAYBET / KAYBET |

# 8 ARABULUCULUK SÖZLEŞMESİ / ARABULUCU SÖZLEŞMESİ

Arabuluculukta taraflar arasında uyuşmazlık konusunda arabuluculuğa başvuru yapılmasına ilişkin bir sözleşmenin bulunması gerekir. Bu sözleşme, uyuşmazlık ortaya çıkmadan önce yapılabileceği gibi uyuşmazlık ortaya çıktıktan sonra da yapılabilir. Arabuluculuğa başvuru konusunda kanuni bir zorunluluğun olması durumunda böyle bir sözleşmenin yapılması gerekli olmayacaktır.

Arabuluculuk sözleşmesi, arabulucu sözleşmesinden farklıdır. Arabulucu sözleşmesi hakem sözleşmesine, arabuluculuk sözleşmesi de tahkim sözleşmesine benzer. Arabulucu sözleşmesi, arabulucu ve uyuşmazlığın tarafları arasında yapılır ve tarafların hak ve yükümlülüklerini düzenler.

# Kaynaklar


- Birleşmiş Milletler Ticaret Hukuku Komisyonu Milletlerarası Ticari Arabuluculuğa İlişkin Model Kanun (2002). MİHDER, I, 85-89.
- Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyinin Kadın, Sulh ve Güvenlik Hakkındaki 1325 Sayılı Kararı.
- Bush, R. B., Folger, J. P. (2005). The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition. (New and Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Carroll, E., Carl M. (2006). International Mediation - The Art of Business Diplomacy. Kluwer: Totter.
- Ildır, G. (2003). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü-Medeni Yargıya Alternatif Yöntemler. Ankara: Seçkin.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Köse, T., Beriker, N. (2012). Islamic Mediation in Turkey: The Role of Ulema. Negotiation and Conflict Management Research, 5, (2), 2012, 136-161.
- Mackie, K., Mies, D., Marsh, W., Allen, T. (2007). The ADR Practice Guide. West Sussex: Tottel Publishing.
- Medeni Hukukta ve Ticaret Hukukunda Uyuşmazlık Çözümüne ilişkin Alternatif Usuller Üzerine Yeşil Kitap.
- McCorkle, S., Reese, M. J. (2005). Mediation Theory and Practic. Boston: Pearson.
- Milletlerarası Ticari Arabuluculuğa İlişkin Model Kanun (United Nations: UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation Guide to Enactment and Use, New York 2004. Kanun metninin Türkçe tercümesi için bk. Yeşilırmak, A. (2007).
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Nadrac ve Attorney-General (1999). A Fair Say: Managing Differences in Mediation and Conciliation, A guide for all involved. Australia.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara: Yetkin.
- Özbek, M. (2002). Dünya Çapındaki Adalete Ulaşma Hareketiyle Ortaya Çıkan Gelişmeler ve Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. AÜHFD 2002/2, s. 121-162
- Özekes, M. (2017). Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları: Pekcanıtez Usul Medeni Usul Hukuku, 15. Bası, 2801 vd.
- Özmumcu, S. (2013). Arabulucunun Rolü Kolaylaştırıcı ve Değerlendirici Arabuluculuk. İÜHFD, 1369-1389.
- Pekcanıtez, H., Atalay, O., Özekes, M. (2013). Medeni Usul Hukuku. Ankara: Yetkin.
- Sığrı, Ü., Varoğlu, A. K. (2013). İş, Yönetim, Diplomasi ve Hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Sida. (2015). Gender Tool Box. Sida: Sweden
- Stitt, A. J., (2004). Mediation: A Practical Guide. London: Cavendish.
- Tanrıver, S. (2006). Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Özellikle Arabuluculuk. Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 64, (19), 151-177.
- Tanrıver, S. (2010), Türk Hukuku Bağlamında Çekişmesiz Yargı ve Noterlik – Arabuluculuk ve Uzlaştırma Kavramları, Aralarındaki Temel Farklılıklar ve Arabuluculuk Kurumuna Duyulan Tepkiler ya da Oluşturulan Dirençlerin Sosyolojik Açıdan İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi, Prof. Dr. Fırat Öztan'a Armağan, C.lt II, Ankara, 2025 vd.
- Thompson, N. (2016). Güç ve Güçlendirme (Ö. Cankurtaran Çev. ve Ed.). Ankara: Nika Yayınevi.
- Yeşilırmak, A. (2011). Türkiye'de Ticari Hayatın Korunması ve Yatırım Ortamının İyileştirilmesi için Uyuşmazlıkların Etkin Çözümünde Müzakere, Arabuluculuk ve Tahkim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul: XII Levha.

İnternet Kaynakları

- Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna ilişkin Tavsiye Kararının Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14. Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/6.pdf
- Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin (CM) Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı. Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/5.pdf
- Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisinin Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı 1639 (2003). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/ailearb.pdf
- Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine ilişkin 21 Mayıs

  2008 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/8.pdf

# Ne Öğrendim?



Modül

5 Arabuculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi

6 Arabuculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)

7 Arabuculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)

8 Arabuculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)

9 Arabuculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)

10 Arabuculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5)

11 Uygulama Eğitimi

12 Arabuculuk Mevzuatı

13 Arabuculukta Etik

1 Çatışma Kuramı

2 Arabuculuk Nedir?

3 Arabuculuk Sürecinin Temel İlkeleri

4 Abulucu Kimdir?

# MODÜL 3

## Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri

## Modülün Amacı

Arabuluculuk taraflar arasında üçüncü bir kişinin katılımı olmaksızın gerçekleşen müzakerelerden daha sistemli ve bir takım usul kuralları barındıran bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Bu nedenle arabuluculuk her ne kadar bilinen en esnek uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden biri ise de bu yönteme de hâkim olan temel ilkelerin arabulucu tarafından biliniyor ve her aşamada gözetiliyor olması çok önemlidir.

## Düşünelim

1. Arabulucu neden mutlaka tarafsız olmalıdır?
2. Tarafların arabuluculuk yoluyla vardıkları anlaşma, taraflardan birinin başka kişilerle uyuşmazlıklarında emsal olarak gösterilebilir mi?
3. Taraflar arasında eşitsizlik varsa, örneğin biri çok eğitimli diğeri eğitimsiz veya biri çok zengin diğeri kısıtlı ekonomik imkânlara sahip ise arabulucu taraflar arasında adaleti sağlamakla görevli midir?
4. Arabuluculuk sürecini üçüncü kişiler gelip izleyebilir mi?

## Konular

1. Gönüllülük
2. Gizlilik
3. Arabulucunun Tarafsızlığı
4. Kontrolün Taraflarda Olması
5. Eşitlik

4 saat

# ARABULUCULUK SÜRECİNİN TEMEL İLKELERİ

Arabuluculuk sürecinin nasıl yürütüleceğine ilişkin ilkeler, gerek pozitif düzenlemelerle gerekse arabuluculuk yönteminin niteliği gereği ortaya konulmuştur. Bunlardan en temel olanları; gönüllülük, gizlilik, arabulucunun tarafsızlığı ve bağımsızlığı, sürecin kontrolünün taraflarda olması ve tarafların eşitliğidir. Tüm bu ilkeler, arabuluculuk sürecinin tümünde de dikkate alınmalıdır. Bu başlık altında inceleyeceğimiz sürece ilişkin temel ilkelerden birçoğu arabuluculuk uygulamasına yön veren Avrupa Birliği Arabuluculuk Etik Kuralları içerisinde de yer aldığından Modül 14 - Arabuluculukta Etik başlığı altında yeniden ele alınacaktır. Ayrıca bu başlık altında arabuluculuk sürecinin temel ilkelerine değinilmiş olup, süreçte gözetilmesi gereken ilkelerin tamamı bunlarla sınırlı değildir. Burada açıklanacak olan temel ilkelere ilaveten, müzakere yönteminde de ortak olan ve Modül 5 - Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi'nde belirtilen esneklik ve arabulucunun süreçte etkili bir role sahip olması da arabuluculuk sürecinde gözetilmesi gereken ilkelerdendir.

## 1 GÖNÜLLÜLÜK

Arabuluculuk yöntemi, mahkeme yargısına ikame bir yöntem olmayıp, adalete erişimde mahkemelere yardımcı bir usuldür. Arabuluculuk yargı yolunu kapatan bir yöntem olmadığından, taraflar anlaşamadığında yargı organları nezdinde çözüme kavuşturulması yoluna her zaman başvurabilirler. O bakımdan bu yöntemin yasal düzenlemelerle de en çok teminat altına alınan ve doktrinde en çok ifade bulan özelliği gönüllü olmasıdır.

Arabuluculuk yöntemi, mahkeme yargısına alternatif bir yöntem olmayıp, adalete erişimde mahkemelere yardımcı bir usuldür .

Arabuluculukta gönüllülük üç aşamada irdelenebilir. Bunlar

(1) Sürece başvuru,

(2) Sürecin devam ettirilmesi,

(3) Süreç sonunda bir anlaşmaya varılmasıdır.

Arabuluculuk yöntemine başvuru konusunda gönüllülük ilkesi, gerek mahkemelerin iş yükünün azaltılması, gerekse yöntemin uygulamada benimsenmesini sağlamak amacıyla bazı ülke uygulamalarında göz ardı edilmiştir. Örneğin; mahkemeler nezdinde dava açılmadan önce arabuluculuğa başvurma şartının getirilmesi durumunda ya sivil toplum kuruluşlarının üyeleri ya da çalışanlarının arabuluculuğa başvuru konusunda yönlendirici etkisinin olduğu hâllerde tamamen ya da kısmen gönüllülük ilkesi bertaraf edilebilir.

Arabuluculuk sürecinin başlatılması genel olarak gönüllüdür ve üç ihtimalde mümkün olur: Bunlardan birincisi, tarafların talebiyle arabuluculuğun başlatılmasıdır ki; burada arabuluculuğun tam anlamıyla gönüllü olmasından bahsedilebilir. İkincisi, hâkimin arabuluculuk yöntemini teşvik etmesidir. Hâkim, arabuluculuk ve arabuluculuğun mevcut uyuşmazlığa uygulanabilirliği konusunda taraflara bilgilendirme konuşması yapar veya herhangi bir detaylandırma olmaksızın tarafları arabuluculuğa yönlendirir. Üçüncüsü ise arabulucuya başvurunun bir dava şartı hâline getirilmesi, diğer bir

deyişle, öncelikle arabulucuya başvurmadan dava açılamamasıdır[5]. Bu son ihtimalde arabuluculuğa zorunlu başvurudan bahsedilir. Nitekim 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 3. maddesi hükmüne göre ile kanuna, bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı olarak düzenlenmiştir[6]. Ayrıca, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 5/A maddesi uyarınca Türk Ticaret Kanunu'nun 4. maddesinde sayılan ticari davalar ile diğer kanunlarda belirtilen ticari davalardan, konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat talepleri hakkında dava açılmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı haline gelmiştir. Benzer şekilde, 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 73/A maddesi uyarınca, aynı maddede düzenlenen istisnalar hariç, tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklarda dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır. Dava şartı eksikliğinin giderilmemesi halinde mahkemece davanın usulden reddine karar verilecektir. Böyle bir düzenlemenin gerek Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 6. maddesi, gerekse Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 36. maddesinde teminat altına alınan hak arama özgürlüğü yönünden değerlendirilmesi gerekir. Genel olarak hak arama özgürlüğü, her ilgilinin yargı mercileri önünde davacı, davalı olabilme ve adil yargılanma hakkını güvence altına almaktadır. Hak arama özgürlüğü, yargıya ulaşılabilirlik ve haklarını mahkeme önünde ileri sürmek isteyen herkese aşılması güç bir engelle karşılaşmaksızın, bu yola başvurma imkânının sağlanması anlamına gelir. Dava yoluna başvurmadan önce veya sonra, önceden kanunla belirlenmiş uyuşmazlıklar veya herhangi bir sınırlama olmadan tüm uyuşmazlıklar bakımından arabulucuya başvurunun dava şartı olarak öngörüldüğü düzenlemeler, hak arama özgürlüğünü zedeler mi? Arabuluculuğun bir dava şartı şeklinde düzenlenmesi hâlinde, taraflar arabuluculuğa başvurduktan sonra süreci devam ettirmek veya sona erdirmek bakımından serbest olacaklarsa, diğer bir deyişle taraflar yine mahkemeler nezdinde haklarını arayabilecek ve taraflar diledikleri bir aşamada arabuluculuk faaliyetine son verebileceklerse, burada yargı organlarına ulaşmak için aşılması güç bir engel olduğundan söz edilemeyecektir[7]. O hâlde arabuluculuğa başvurunun zorunlu olarak düzenlenmesi hâlinde, bunun hak arama özgürlüğüne zarar vermemesi için devlet mahkemelerinden karar elde etme yolunun da açık olması gerekir. Bu nedenle arabuluculuk

---

5 Arabuluculuğa başvurunun dava şartı olarak düzenlenmesine örnek olarak Hukuk Davalarında Mahkeme Dışı Mecburi Uzlaşmaya ve Mahkemeler Teşkilatına Dair Hükümlerin Değiştirilmesine İlişkin Bavyera Eyaleti Kanunu gösterilebilir. Kanunu'nun 1. maddesine göre, örneğin değeri 750 Avro'yu aşmayan uyuşmazlıklar gibi bazı hukuk uyuşmazlıklarında dava açılması, madde 3'te belirtilen bir uzlaşma veya arabuluculuk makamı önünde uyuşmazlığın dostane çözüm yoluyla giderilmemiş olmasına bağlıdır. Almanya'dan başka zorunlu arabuluculuğun uygulandığı ülkelere örnek olarak Japonya da gösterilebilir. Japonya'da da farklı tiplerde mahkeme katılımlı arabuluculuk mevcut olup, arabuluculuk bazı uyuşmazlıklar için ihtiyari bazıları içinse zorunlu olarak düzenlenmiştir. Japonya'da arabulucuya başvurunun zorunlu olduğu uyuşmazlıklar aile hukukundan doğan uyuşmazlıklar olup bunun dışındaki diğer uyuşmazlıklar için arabulucuya başvuru ihtiyaridir. İtalya'da da bazı uyuşmazlıklarda (Örneğin; kiralayan-kiracı arasındaki uyuşmazlıklar, aile işletmelerindeki uyuşmazlıklar, komşuluk ilişkilerinden kaynaklanan uyuşmazlıklar vb.) dava açmadan önce arabuluculuğa başvuru bir dava şartı olarak düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler yalnızca arabuluculuğa katılıma ilişkin hükümler getirmekte, arabuluculuğun seyri ve sonucu tamamen tarafların iradesine tabi kalmaya devam etmektedir .

6 Nitekim zorunlu arabuluculuğun kabul edildiği Almanya'nın Kuzey Ren Vestfalya Eyaleti'nde Alman Federal Anayasa Mahkemesi 14.02.2007 tarihli kararı ile uyuşmazlığın uzlaşma ile çözümlenmesini hukuk barışına katkı sağlamak veya devlet mahkemelerini rahatlatmak için teşvik edebileceğine ancak tamamlayıcı olarak devlet mahkemelerinden karar elde edilmesi yolunun açık kalması gerektiğine hükmetmiş, ayrıca öngörülen zorunlu arabuluculuğun hak arama özgürlüğüne aykırılık teşkil etmediğine, mahkeme dışı arabuluculuğun başarılı olması durumunda bu yolun devlet mahkemelerindeki iş yükünü azaltacağı ve uyuşmazlığın ucuz ve kolay çözüme kavuşmasını sağlayacağı gerekçeleri ile zorunlu arabuluculuğun şikâyet eden tarafından yararsız görülüyor olmasının arabuluculuktan vazgeçmeyi haklı göstermeyeceğine karar vermiştir. Mahkeme ayrıca "ihtilaflı bir meselenin uzlaşma yoluyla halli, esas itibarıyle bir hukuk devletinde de mahkeme kararına göre öncelik vermeye değer" bulmuştur. (BVerfG, 14.02.2007. Bu kararın Türkçe çevirisi için bk. Erişir, E. "Arabuluculuk Müessesesinin Anayasa'ya Uygunluğuna ve Devlet Yargısına Nazaran Öncelik Verilmeye Değer Olduğuna İlişkin 14.2.2007 Tarihli Alman Federal Anayasa Mahkemesi Kararı", DEÜHFD, C. 11, Özel Sayı 2009 "Prof. Dr. Bilge Umar'a Armağan", C.I, İzmir 2010, s. 225 vd.)

7 7.6.2012 tarihli ve 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun ilgili maddelerinin iptali için Anayasa Mahkemesi'nde dava açılmış; ancak, dava tüm talepler yönünden Anayasa Mahkemesi tarafından oybirliğiyle reddedilmiştir. Karar 25.1.2014 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Söz konusu kararda Anayasa Mahkemesi, dava şartı arabuluculuğun gündemde olmadığı dönemde dahi alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvuru zorunluluğunun hak arama özgürlüğüne aykırı kabul edilemezliğini değerlendirmiştir. "…Anayasa'nın 141. maddesine göre davaların en az giderle ve mümkün olan süratle sonuçlandırılması yargının görevidir. Bu görevin ağır iş yükü altında yerine getirilmesi zorlaştıkça, yargının iş yükünün azaltılması, adalete erişimin kolaylaştırılması ve usul ekonomisi gibi çeşitli nedenlerle yargıya ilişkin anayasal kuralların etkililiğinin sağlanması bakımından gerekli görülmesi durumunda uyuşmazlıkların çözümü için alternatif yöntemlerin yaşama geçirilmesi, yasama organının takdir yetkisi içindedir. Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvuru zorunluluğu, bu yollar sırf kişilerin hak aramalarını imkânsız hâle getirmek amacıyla oluşturulmuş etkisiz ve sonuçsuz yöntemler olmadığı sürece hak arama özgürlüğüne aykırı kabul edilemez…" (İptal Ret: Anayasa Mahkemesi'nin 10.7.2013 tarihli ve E. 2012/94, K. 2013/89 sayılı Kararı ile).

yönteminin taraflarca istenildiği zaman sona erdirilmesi, hak arama özgürlüğünün de bir gereği olarak, bütün ülkelerde gönüllülük ilkesine tabidir[8]. Diğer taraftan arabuluculuğa başvurunuda zorunluluğa ilişkin bir düzenlemede tarafların adli yardımdan yararlabilmesi de hak arama özgürlüğünün bir gereğidir. Nitekim 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 21. maddesi ile Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 13. maddesine ek 3. fıkra düzenlemesi ile arabuluculuk ücretini karşılamak için adli yardıma ihtiyaç duyan tarafın, arabuluculuk bürosunun bulunduğu yerdeki sulh hukuk mahkemesinin kararıyla adli yardımdan yararlanabileceği düzenlenmiştir.

Gönüllük ilkesi, arabuluculuk sürecinin taraflardan birinin isteği üzerine sonlandırılması hâlinde, her iki taraf da bu nedenle bir külfete katlanmak zorunda kalmazsa anlam ifade eder. Zira iradi olmada en önemli unsur, tarafların yöntemi diledikleri zaman terk edebilmeleridir. Diğer bir anlatımla, arabuluculuğa başvurulmuş ve anlaşma sağlanamamış olması, aynı uyuşmazlık için mahkemeye başvurma hakkını ve imkânını kaldırmaz. Fakat gönüllülük ilkesi aynı zamanda arabuluculuğa başvurulmuş olması sebebiyle herhangi bir olumsuz etkiye veya sonuca maruz kalmamayı da gerektirir. Bunun için de gerekli tedbirler alınmalıdır. Tarafların arabuluculuk neticesinde anlaşamama ihtimali her zaman mevcuttur ve bu durumda tarafların yargıya başvurmak istemesi hâlinde zaman aşımı ve hak düşürücü süreler bakımından gerekli koruma sağlanmalıdır. Arabuluculuk görüşmeleri nedeniyle dava sürelerinin dolmuş veya dolmak üzere olması, hak arama özgürlüğünü zorlaştırabilir veya buna engel olabilir. Kanun'da bu korumayı sağlamak üzere, arabuluculuk sürecinin başlamasından sona ermesine kadar geçen sürenin zaman aşımı ve hak düşürücü sürelerin hesaplanmasında dikkate alınmayacağı düzenlenmiştir (HUAK madde 16/2).

---

[8] 12.10.2017 tarihli ve 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 3 üncü maddesiyle getirilen iş hukuku uyuşmazlıklarında dava şartı arabuluculuk düzenlemesinin iptali için de Anayasa Mahkemesi'nde dava açılmış, ancak bu dava da arabuluculuğun dava şartı olarak düzenlenmesi bakımından oybirliğiyle reddedilmiştir. Karar 11.12.2018 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.
"…Arabuluculuğa başvuru zorunluluğunun, kişilerin hak aramalarını imkânsız hâle getiren veya aşırı derecede zorlaştıran etkisiz ve sonuçsuz bir sürece neden olmadıkça hak arama hürriyetinin özüne dokunduğu söylenemez. Dava şartı olmanın bir sonucu olarak arabuluculuğa başvuru bir zorunluluk arz etmekte ise de bu zorunluluk yalnızca arabuluculuğa başvuru ile sınırlı olup arabuluculuk sürecinin işleyişi ve sonucu üzerinde taraf iradelerinin egemen olduğu açıktır. Taraflar istedikleri zaman süreci sonlandırabilecekleri gibi, süreç sonunda anlaşmaya varıp varmamak konusunda da tercih hakkına sahiptirler. Anlaşmaya varılamaması hâlinde ise uyuşmazlığın çözümü için yargı yoluna başvurulması mümkündür. Bu bakımdan Kanun'un arabuluculuk süreci ve sonucu yönünden taraf iradelerini esas aldığı görülmektedir…." (İptal Ret: Anayasa Mahkemesi'nin 11.7.2018 tarihli ve E. 2017/178, K. 2018/82 sayılı Kararı ile). Cumhuriyeti Anayasası'nın 141. maddesine göre davaların en az giderle ve mümkün olan süratle sonuçlandırılması yargının görevidir. Bu görevin ağır iş yükü altında yerine getirilmesi zorlaştıkça, yargının iş yükünün azaltılması, adalete erişimin kolaylaştırılması ve usul ekonomisi gibi çeşitli nedenlerle yargıya ilişkin anayasal kuralların etkililiğinin sağlanması bakımından gerekli görülmesi durumunda uyuşmazlıkların çözümü için alternatif yöntemlerin yaşama geçirilmesi, yasama organının takdir yetkisi içindedir. Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvuru zorunluluğu, bu yollar sırf kişilerin hak aramalarını imkânsız hâle getirmek amacıyla oluşturulmuş etkisiz ve sonuçsuz yöntemler olmadığı sürece hak arama özgürlüğüne aykırı kabul edilemez.
Alternatif uyuşmazlık çözümü kavramında geçen "alternatif" terimi, mahkemelere alternatif bir yol olarak kullanılamaz … Bir başka ifadeyle, alternatif uyuşmazlık çözümleri, Devlete ait yargı yetkisinin mutlak egemenliğine zarar vermeden işlerlik kazanan ve uygulama alanı bulan ek yöntemler bütünü olarak nitelendirilebilir.
Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının başarılı olabilmesinin ön koşulu da bu yolların yargı yoluyla yarışmaması ve yargının yerine ikame edilmemeye çalışılmasıdır. Bu yolların asıl hedefi, basit ve kamu düzenini ilgilendirmeyen uyuşmazlıkların adli bir soruna dönüşmeden çözümünü sağlamaktır… Bir başka ifadeyle, taraflar arasında arabuluculuk yöntemine başvurulmuş olması, Devletin yargılama yetkisini bertaraf edemez. Arabuluculukta iradilik ilkesi gereğince yargıya ve diğer çözüm yollarına başvuru yolu her zaman açık bulunmaktadır. Dolayısıyla kuralın, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 9. ve 36. maddelerine aykırı bir yönü yoktur. Açıklanan nedenlerle, dava konusu kural Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 2., 9. ve 36. maddelerine aykırı değildir. İptal isteminin reddi gerekir. (10.07.2013 tarih ve 2012/94 E. ve 2013/89 K. için bk. 25.01.2016 tarihli Resmî Gazete).

# 2 GİZLİLİK

Arabuluculuk sürecinin sonunda tarafların anlasması süreç içerisinde birbirleriyle açıkça ve rahatça iletisim kurmalarına baglıdır. İstenen iletişimin kurulması, arabuluculuk sürecine güven duyulmasını gerektirir. Bu nedenle, arabuluculuk ile ilgili yasal düzenlemelerde arabuluculuk sürecinin gizliliği güvence altına alınmaktadır. Bu yasal güvence ile birlikte tarafların dürüst bir biçimde menfaatlerini ifade etmeleri, arabulucunun tarafların gerçek durumları ve menfaatleri hakkında bilgi sahibi olması ve bütün çözüm olasılıklarının degerlendirilmesi mümkün olur.

Güvenin tesis edilmesi için aksi taraflarca kararlastırılmadıkça, sürecin gizli yürütülmesi, tarafların bu süreçte ortaya koydukları beyan, bilgi ve belgelerin gizli kalması ve bunların arabuluculuk süreci sonrasında açılabilecek davalarda kendileri aleyhine kullanılmayacagının güvence altına alınmıs olması gerekir. Bu sebeple arabuluculukta gizlilik, tarafların arabulucuya ve birbirlerine güvenlerini saglamak üzere getirilmistir. Nitekim bu güvenceler, Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu kararlarında (Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararın Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Rehber İlkeler CEPEJ 2007 (14) te belirtilmiş ve üye devletlerin arabuluculukta gizliliğin sağlanmasını yasal teminat altına alması bir gereklilik olarak ifade edilmiştir. Ülkemizdeki Arabuluculuk Mevzuatına göre gizliliğe aykırı hareket edenler için hukuki ve gereğinde cezai sorumluluklar öngörülmüştür.

Taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça “gizlilik” arabuluculuğun temel ilkelerden biri olmakla birlikte, gizliliğin kapsamı ve hangi hâllerde gizliliğin bertaraf edilebileceği konuları da bu başlık altında incelenecektir.

## 2.1 Gizliliğin Kapsamı

Gizliliğin kapsamının saptanması, taraflara bilinçli ve sorumlu bir şekilde karar verme yanında, karşı tarafın bilgisine sunacakları olguları tespit edebilme imkânı verecektir. Bu nedenle ve öncelikle, arabuluculukta tarafların gizlilikten beklentilerin tespit edilmesi gerekir. Tarafların bu konudaki beklentilerini üç baslıkta toplamak mümkündür:

Taraflar, kişisel ve ticari itibarların korunması, ilişkilerin devamı gibi sebeplerle uyuşmazlıgın kendisinin ve arabuluculuk sürecinin gizli kalmasını isterler. Kişisel ve ticari itibarların korunmasını, ilişkilerin devamını isteyebilirler.

Taraflar, arabuluculuk yoluna başvurduklarında, başvurmadan önceki durumlarına oranla daha elverişsiz bir hâle düşmemek isterler. Bu nedenle taraflar, arabuluculuk nedeniyle öğrenilen bilgilerin, düzenlenen belgelerin, anlaşma tekliflerinin gizlilik kapsamında kalmasını ve bunların yargı önüne taşınmamasını isteyebilirler.

Taraflar, arabulucunun müzakerelerde edindiği bilgilerin üçüncü kişilerle paylaşılmamasını güvence altına almak isterler. Ayrıca taraflar, arabulucunun özel oturumlar esnasında edindigi bilgilerin kendi rızaları dışında karsı tarafla paylaşılmasını engellemek isterler.

Tarafların arabuluculukta gizlilikten ne bekledikleri göz önünde bulundurularak; gizlilik, iç ilişkide gizlilik ve dış ilişkide gizlilik olarak iki başlık altında da incelenebilir. Dış ilişkide gizlilik, arabuluculuk sürecinin kural olarak aleni olmamasını ve arabuluculuk sürecinde paylaşılan bilgi ve belgelerin üçüncü kişiler huzurunda ifşa edilmemesi ifade eder. Arabuluculuk yöntemine katılanlar "bu odada konuşulan her şey bu odada kalacak" şeklinde, arabuluculuk sürecini korunaklı bir oda şeklinde simgelerler. Dış ilişkide gizliliğin muhatabı, arabuluculuk sürecine katılan taraflar veya arabulucu değil, bu sürecin tamamen dışında bulunan üçüncü kişilerdir. Üçüncü kişiler; arkadaşlar, tanıdıklar, çalışma arkadaşları, basın veya bu bilgiyi öğrenmede menfaati olan veya olmayan herhangi birileri olabilir. Müzakerelerde edinilen bilgilerin bu üçüncü kişilere açıklanması sır saklama yükümlülüğüne aykırılık teşkil edecek ve maddi hukuk hükümleri uygulanacaktır. Diğer taraftan gizlilik kapsamında olan, korunmaya değer bilgilerin mahkeme huzuruna getirilmesi hâlinde ise sorun, yine sır saklama yükümlülüğüne aykırılık teşkil edecek ve medeni yargılama hukukuna ilişkin kurallarla çözümlenecektir. Arabuluculuk esnasında paylaşılan bilgilere mahkeme huzurunda çeşitli durumlarda ihtiyaç duyulabilir. Örneğin, taraflar ile arabulucu arasında arabulucunun ücret alacağına ilişkin bir uyuşmazlık çıkması hâlinde arabulucu, arabuluculuk sürecine ilişkin bazı bilgileri mahkemeye sunmak isteyebilir. Tarafların da arabuluculuğa konu olan uyuşmazlığı mahkemeye taşıması veya taraflardan birinin üçüncü kişiyle olan bir uyuşmazlığında arabuluculuk müzakereleri esnasında paylaşılan bazı bilgileri mahkeme huzuruna getirmek istemesi de olasıdır. Uyuşmazlık, genellikle medeni yargıya ilişkin olacaksa da ceza yargısına ilişkin de olabilir. Bu gibi durumlarda arabuluculukta gizliliğin korunmasına ilişkin hükümler medeni yargılama hukukunun alanıdır.

İç ilişkide gizlilik ise aksi kararlaştırılmadıkça ve tarafın açık muvafakatı olmadıkça, arabulucunun özel oturumlar esnasında taraflardan birinden edindiği bilgiyi diğer tarafa aktaramayacak olması, arabulucunun ve tarafların üçüncü kişilere karşı sır saklama yükümlüğünün olması olarak ifade edilebilir.

### 2.1.1 Arabuluculuk Sürecinin Aleni Olmaması

Genel anlamda aleniyet, yargılamanın ve duruşmaların herkese açık olması anlamına gelir. Bilinen en dar anlamıyla gizlilik, aleni olmamayı ifade eder. Mahkeme yargısı ile karsılastırıldığında, arabuluculuk yönteminin en önemli ve olumlu özelliklerinden birisi, sürecin aleni olmamasıdır. Bu sayede taraflar, uyuşmazlıkların alenileşmesinden doğabilecek sorunlardan sakınmış olacaklar, ticari ve kişisel sırların ifsa edilmesini önleyebileceklerdir.

### 2.1.2 Arabulucunun, Tarafların ve Üçüncü Kişilerin Sır Saklama Yükümlülüğü

İletişimin açık olmaması hâlinde anlaşma olasılığı azalacaktır. Bu nedenle, sürecin başarısı, tarafların birbirleriyle ve arabulucu ile rahat iletisim kurabilmelerine ve dolayısıyla kendilerini güvende hissetmelerine baglıdır.

Arabuluculukta temel hedef, tarafların anlaşması ise de anlaşmaya varılamama ihtimali her zaman mevcuttur. Bu durumda, uyuşmazlık konusunun alenileşmesinden ve müzakerelerde edinilen bilgilerin sonradan kendi aleyhine kullanılmasından çekinen taraflar, tedirgin ve güvensiz bir tavırla müzakerelere katılacaktır. İletişimin açık olmaması hâlinde anlaşma olasılığı azalacaktır. Bu nedenle, sürecin başarısı, tarafların birbirleriyle ve arabulucu ile rahat iletisim kurabilmelerine ve dolayısıyla kendilerini güvende hissetmelerine baglıdır. Taraflar kendilerini güvende hissetmedikçe gerçek menfaatlerini ortaya koymayacak, çözüm için gerekli olabilecek bilgileri, ortak veya özel oturumlarda ifade etmeyecektir. Bu olumsuzlukları önlemek ve söz konusu güveni sağlamak için, herkesçe bilinmeyen ve kolayca ulasılması mümkün olmayan olguların ortaya konması hâlinde, arabulucu, taraflar ve arabuluculuk dolayısıyla bu bilgiye sahip olan üçüncü kişiler de dahil herkesin sır saklama yükümlülügü altına gireceği kabul edilmektedir. Genellikle arabulucu ve arabuluculuk sözleşmelerinde tarafların kendi arasında veya arabulucu ile taraflar arasında sır saklama yükümlülüğüne ilişkin hükümler bulunmakla birlikte, bu sözleşmelerin tarafı olmayan ve fakat sürece dahil olan üçüncü kişiler ile de ayrıca bir gizlilik sözlesmesi yapılması yerinde olacaktır.

### 2.1.3 Beyan, Bilgi ve Belgelere Delil Olarak Dayanılamaması

Gizliliğin bir diğer yönü, arabuluculuk müzakereleri esnasında edinilen bilgilerin yargılamada kullanılamamasıdır. Böylece istenilen güven ortamı yaratılabilir ve tarafların arabuluculuk yoluna basvurmaları nedeniyle daha elverissiz bir duruma düsmeleri engellenmiş olur. Bu bağlamda, müzakereler esnasında karsı tarafça edinilen ve baska sekilde ulasılması ve ispatlanması mümkün olmayan bilgilerin, anlasma tekliflerinin ve arabuluculuk faaliyeti dolayısıyla düzenlenen belgelerin gizlilik kapsamına alınmasının ve yargılama organları önüne tasınmasının önlenmesi gerekir. O hâlde arabuluculuk müzakereleri esnasında yapılan tekliflere, ikrarlara veya anlaşma önerilerine yargılama aşamasında delil olarak dayanılamaz.

Bu konuda, arabulucunun tanıklığına başvurulamayacağına ve bazı bilgi ve belgelere mahkemede delil olarak dayanılamayacagına iliskin pozitif düzenlemelere rastlamak mümkündür (HUAK madde 5). Ancak arabuluculuk faaliyeti söz konusu olmasaydı dahi taraflar bir delili ellerinde bulunduruyor veya elde edebiliyor ve aynı zamanda mahkeme veya tahkim yargılamasında geçerli delil olarak kullanabiliyorsa; sırf daha önce arabuluculuk faaliyetinde ortaya konması, o delili mahkemece kabul edilmeyecek delil hâline getirmez. Zira arabuluculuk bir yargılama değildir, ispata ve dolayısıyla delillere dayalı bir faaliyet söz konusu olmaz. Bununla birlikte, bu gibi delillerin arabuluculukta bir şekilde gündeme gelmesi, üzerinde tartışılması veya ortaya konması söz konusu olabilir. Örneğin; taraflar arasında önceden düzenlenmiş ve uyuşmazlığın konusu olan sözleşme, sırf arabuluculukta müzakerelere konu olduğu için, yargılamada kabul edilemeyecek delil hâline gelmez.

## 2.1 Arabuluculukta Gizliliğin Bertaraf Edilebileceği Hâller

### 2.2.1 Taraflarının Rızası

Arabuluculuk sürecinde taraf kontrolü egemen taraflara ait olduğu için gizlilik kapsamında kalması gereken durumlar, mutlak nitelikte değildir ve aksi taraflarca kararlaştırılabilir.

Buna göre taraflar, arabuluculuk sürecinin aleni yapılmasını isteyebilecekleri gibi arabulucunun ve arabuluculuk sürecine katılan diğer kisilerin sır saklama yükümlülüğünü ortadan kaldırabilirler. Zira sır saklama yükümlülüğü, söz konusu bilginin, sahibi tarafından sır olarak nitelendirilmesine ve sırrın korunmasına dair menfaatin varlığına bağlıdır.

### 2.2.2 Arabuluculuk Süreci Sonunda Varılan Anlaşmanın Uygulanması ve İcrası

Arabuluculuk süreci sonunda bir anlaşmaya varıldıgı takdirde, bu anlaşmanın hukuki bir zemine kavusturulması için içerigi bir metin hâline getirilir. Anlaşmanın kapsamı ve şekli taraflarca serbestçe kararlaştırılacaktır. Ancak metnin hiçbir tereddüde mahal bırakmayacak derecede açık, basit ve kolay anlasılır olması önemlidir. Arabulucu, taraflara bu konuda hukuki yardım almaları için tavsiyede bulunabilir ve anlasmanın içeriğinde kararlastırılan tüm hususların açık ve anlaşılır olduğunu kontrol edebilir.

Kanuna uygun bir biçimde yapılmış anlaşma metninin hukuken geçerli olması, icrasının mümkün olduğu anlamına gelmez. Uyuşmazlıgın ileriye dönük olarak barısçıl yöntemle sonlandırılması için anlasmanın icra edilebilir nitelikte olması gereklidir. Burada kastedilen, metnin ulasılabilir ve anlasılabilir olmasıdır. Zira taraflarca yazılı hâle getirilen anlaşmanın icrası sırasında bazı tereddütlerin doğması her zaman mümkündür. Bunları gidermek için bilgi veya belgeye ihtiyaç duyuluyorsa, gizlilik ilkesinden vazgeçilebilir. Zira gizliliğin istisnasız her durumda sözleşmenin icra edilebilirliğine tercih edilmesi, arabuluculuk yöntemini gereksiz hâle getirebilecektir. Ancak bu vazgeçme, amaçla sınırlı olmalıdır. Bu nedenle arabulucunun sır saklama yükümlüğünü düzenleyen hükümlerde de genellikle sır saklama yükümlüğünün istisnası olarak anlaşmanın icrası gösterilmiştir. Örneğin, Avrupa Birliği Direktifi'nin 7. maddesi arabuluculuğun sonucu olarak yapılan arabuluculuk uzlaşma sözleşmesinin yerine getirilmesi veya icra edilmesi için bu anlaşmanın içeriğinin açıklanması gerektiğinde arabulucunun sır saklama yükümlülüğü olmadığını düzenlemiştir. Ayrıca Birleşmiş Milletler Model Kanunu'nun 10. Maddesinin fıkrasında belirtilen hususların arabuluculuk süreci sonunda varılan anlaşmanın uygulanması ve icrası için gerekli olduğu ölçüde açıklanabileceği hükme bağlanmıştır. Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nda beyan ve belgelerin kullanılması yasağına ise iki temel istisna getirilmiştir. Bunlar, söz konusu bilgilerin kullanılmasının bir kanun hükmü tarafından emredilmesi veya bunların arabuluculuk süreci sonunda varılan anlaşmanın uygulanması ve icrası için gerekli olmasıdır. Ancak bu istisnanın da ancak arabuluculuk sonunda varılan anlaşmanın icrasının zorunlu kıldığı ölçüde geçerli olacağı ve gereksiz şekilde genişletilemeyeceği belirtilmiştir.

# 3 ARABULUCUNUN TARAFSIZLIĞI

Arabuluculuk ile ilgili yapılan tanımların hemen hepsinde arabulucunun “tarafsız ve bağımsız üçüncü kişi” oldugu vurgulanmıstır. Arabulucunun tarafsızlıgı ve bagımsızlıgı arabuluculuk sürecine ve yöntemine hâkim en temel ilkelerden birisidir. Tarafsız olarak görülmeyen bir arabulucu, gücü ve etkisi olmayan bir arabulucudur. Üstelik bu durum, tarafların kendi adalet anlayışlarına uygun çözüm üretmelerine de engel olacaktır. Bununla birlikte, arabulucu netice itibariyle bir insandır, kişisel düşünce ve tercihlere sahiptir. Tarafsız olmak demek, arabulucunun kişisel düşünceleri olmayacak demek değildir. Burada tarafsızlıktan kastedilen, arabulucunun görevini yerine getirirken söz, davranış ve görünümünde kendi duygu, değer ve önceliklerine yer vermemesidir.

Tarafsızlık kapsamında baktığımızda arabulucunun, öncelikle uyuşmazlığın dışında kalan bir “üçüncü kişi” olması gerekir.

Arabulucunun tarafsızlığı, iki açıdan incelenmelidir:

Bunlardan ilki, uyuşmazlığın taraflarına karşı her zaman tarafsız davranmasıdır. Arabulucu, taraflara karşı ön yargısız olmalı, birinin lehine diğerinin aleyhine olacak, birini güçlendirip diğerini zayıflatacak davranışlardan kaçınmalıdır. Tarafların tümüne eşit davranmalıdır. Herkes içinde yaşadığı toplumda baskın değer ve kabulleri içselleştirme eğiliminde olduğundan, farklı bir kişiyle karşılaştığında hangi değer ve kabullerinin tarafsızlığını engelleyebileceğine ilişkin bilgi sahibi olmalıdır. Bu bilgi, arabulucunun eğitim süresince kendisine ve kabul ettiği değerlere ilişkin de tarafsız bir değerlendirme yapabiliyor olmasını gerektirir. Kişiler kimi farklılıklar karşısında ön yargılara sahiptir; ancak kimi zaman bunun ön yargı olduğunu düşünmeyebilir. Bu açıdan arabulucunun kendi kültürel öğrenmelerini ve değer yargılarını da analiz edebileceği ve bunun davranış ve kararlarına nasıl etki edebildiğini deneyimlemesi tarafsızlık açısından gerekir.

İkincisi ise uyuşmazlık konusu bakımından arabulucunun tarafsız olması, yani arabuluculuk neticesinde varılacak anlasmada sahsi menfaatinin bulunmamasıdır. Arabulucunun, taraflarla kişisel ilişkisi veya iş ilişkisi olmamalı veya uyuşmazlık konusuyla ilgili ve uyuşmazlığın sonucuna yönelik doğrudan veya doğrudan olmasa bile belirgin bir mali veya diğer ekonomik veya başkaca menfaatinin bulunmaması gerekir. Yine arabulucu veya çalıştığı veya varsa temsil ettiği firmasının taraflardan biri için arabuluculuk dışında herhangi bir yetkiyle görev yapıyor olmaması gerekir. Arabulucu, tarafsızlıgından süphe edilmesini gerektirecek önemli hâl ve sartların varlıgı hâlinde ve kendisinin buna vakıf olması ile birlikte, tarafları bilgilendirmelidir. Tarafsızlık konusunda tereddüt olması durumunda taraflar da arabulucunun görevine son verebilirler. Bununla birlikte, arabulucu tarafından yapılan bilgilendirmeye rağmen, taraflar arabulucunun devam etmesini talep ederse, arabulucu bu görevi üstlenebilir yahut üstlenmis oldugu görevi sürdürebilir. Ancak taraflar onay verseler bile, söz konusu hâl ve şartların varlığı nedeniyle objektif olarak tarafsızlığının etkileyeceğini düşünen arabulucu, buna rağmen görevini devam ettirmemelidir.

Her ne kadar arabuluculuk yönteminin temel prensiplerinden birisi arabulucunun tarafsız olması ise de, taraflara eşit mesafede duran tarafsız bir üçüncü kişinin varlığı, uyuşmazlığın her zaman anlaşma ile çözümlenmesinde yeterli değildir. Hatta arabulucunun tarafsızlığı ilkesinin beraberinde barındırdığı bazı riskler olduğu da söylenebilir. Bu riskler üç başlık altında ifade edilmiştir: Birincisi, güçlü olan tarafın, zayıf olan taraf karşısındaki üstünlüğü ile bir anlaşmaya varılması, ikincisi, varılan anlaşmanın uyuşmazlığın tarafları dışındaki üçüncü kişilere de etki edecek olması ve üçüncüsü de toplumsal değerlerin göz önünde bulundurulmamış olmasıdır. Arabulucunun tarafsızlığı ilkesi, taraflar arasında açık güç dengesizliği olması hâlinde daha karmaşık bir hâl alacaktır. Taraflar arasındaki güç dengesizlikleri, bu durumun arabulucu tarafından yönetimi ve sonucun adil olmasında arabulucunun rolü, aşağıda detaylı olarak açıklanacağından, burada daha fazla ayrıntıya yer verilmeyecektir.

**Değer Atfetme:** Sevdiğim bir kişinin bana belirli bir durumda vermiş olduğu bir liralık tarak, yalnız benim için değerlidir çünkü ben o tarağa kendi dışındaki bir nedenden dolayı değer atfediyorum. Kişilerin belirli bir olay veya insanla olan özel ilişkileri farklı olduğu için her birimiz belirli bir olaya veya insana başka değerler atfederiz. Genellikle kişisel duygu ve deneyimler üzerinden hissedilen yakınlık ve uzaklık üzerinden bu kapsamda değerlendirme yapılır.

**Değer Biçme:** Olay veya insanların ilkeler, kurallar, normlar bakımdan nitelendirilmesidir. "Değer biçme, şiddet kötüdür, yalan söylemek ayıptır, dayanışma iyidir" gibi genel değer yargılarına veya genel değer yargılarına dayanarak çıkartılan özel değer yargılarına dayanılarak yapılan değerlendirme biçimidir. Genellikle toplumun değer yargıları üzerinden değerlendirme yapılır. Yüklemeleri "iyi-kötü, güzel-çirkin, faydalı-zararlı, doğru- yanlış, günah-sevap" ve bu gibi sıfatlar olan değer yargıları kurulur ve her şeye buna göre değer biçilir veya biçilmesi beklenir.

**Değerlendirilen şeyin değerine uygun olarak yapılan değerlendirme / doğru değerlendirme:** Değer atfetme ve değer biçmeden farklı olarak değerlendirilen şey, kendi dışındaki bir nedenden dolayı değerli veya değersiz görülmez. Aksine değerlendirilenin kendinde taşıdığı değeri görmek anlamında yapılan değerlendirmedir. Her birey biriciktir ve farklılıklarının ötesinde sadece insan olarak değerlidir. Bu açıdan doğru değerlendirme, değerlendirilen durumun o durumdan etkilenen kişi için anlamını ve değerini görerek bunu gösteren değerlendirmeleriken, yanlış değerlendirme değerlendirilenin kendisine özgü değerini ve anlamını ortaya koyamayan değerlendirmelerdir. Dolayısıyla doğru değerlendirme, kişisel ve toplumsal olarak kurulan değer yargıları ve anlamlardan bağımsız olarak yapılan bir değerlendirmeyi şart koşar.

# 4 KONTROLÜN TARAFLARDA OLMASI

Arabuluculuk, tarafların sonuçla ilgili sorumlulugu ve kontrolü ele aldığı, etkili çözümler bulunabilen bir yöntemdir. Dolayısıyla yargısal yöntemlerden farklı olarak, arabuluculukta taraflar, karar verme yetkisini elinde buldurmakta, anlaşma şartlarını belirlemekte ve süreci etkileme imkânına her zaman sahip olmaktadır. Çeşitli ülkelerde arabuluculukla ilgili yapılan birçok ankette taraflarca dile getirilen ve arabuluculugun olumlu yanlarından biri olarak ifade edilen bu özellik, uyusmazlığın taraflarına kendi uyuşmazlıklarıyla ilgili sorumluluk alabilme fırsatını vermektedir. Tarafların anlaşmayı ve şartlarını kendilerinin belirlemiş olması, o anlaşmaya uyma ihtimallerini de artıracaktır.

Bu nedenle, arabuluculuk yöntemine hâkim temel bir diger ilke, kontrolün taraflarda olması ilkesidir.

Taraflar, uyuşmazlık hakkında karar verme yetkisini arabulucuya devretmediklerinden, kendi menfaat ve yetkileri doğrultusunda ortaya çıkan durumdan ve bu durumun sonuçlarından kendileri sorumludurlar. Arabulucu, uyuşmazlığın çözümünde son sözü söyleyen ve uyuşmazlığı mutlak olarak çözüme kavusturan bir role sahip degildir. Arabulucu, yargılama yapamaz; kim haklı, kim haksız bunun kararını veremez sadece tarafların ortak menfaatleri dogrultusunda uyuşmazlığın ortadan kalkması için çaba sarf eder. Ancak arabulucunun taraflara uyusmazlıgın çözümüne iliskin menfaatlerini hatırlatması veya uyusmazlıgın çözümüne iliskin menfaatlerini ortaya koyacak sorular sorması mümkündür. Arabulucunun süreçteki tutumu "Davanı bana ispatla!" degil, "Size yardımcı olmama izin verin." şeklinde özetlenebilir. Arabulucunun çözüm önerisinde bunulup bulunamayacağı sorusuna ise kanun koyucu son değişiklik ile, tarafların çözüm üretemediklerinin ortaya çıkması halinde arabulucuya çözüm önerisinde bulunma yetkisi verilmesi yönünde tavır almıştır[9]. Arabulucuya verilen bu çözüm önerisi getirebilmesi yetkisinin, kontrolün taraflarda olması ilkesini zedelememesi için arabulucunun taraflara özgürlük alanı bırakarak, tarafların bağımsız ve özgür bir biçimde vakıaları ve şahsi hesaplarını gözden geçirmesini ve çözüm önerisi ile ilgili kendilerini baskı altında hissetmeden karar vermelerini sağlamaktır. Diğer bir deyişle taraflar arabulucunun çözüm önerisini kabule mecbur olmayıp, uyuşmazlığı anlaşma ile sonuçlandırıp sonuçlandırmama hususunda serbesttirler. Arabulucu bu hususta taraflara gereken bilgilendirmeyi yapmalıdır. Bu halde kontrolün taraflara ait olduğuna ilişkin temel ilke de korunmuş olacaktır.

## 5 EŞİTLİK

Taraflar, gerek arabulucuya başvururken gerekse süreç boyunca esit haklara sahiptirler. Kendisini diger tarafla tam olarak esit hissetmeyen veya böyle muamele görmeyen bir tarafın anlaşmasından degil, mecburen bir sonuca katlanmasından söz edilebilir. Uyuşmazlık çözüm sürecinde eşit haklara sahip olma, silahların esitligi ilkesi olarak da ifade edilen, tarafların esit hak ve imkânlara sahip olmasını gerektiren ve bir uyusmazlık hangi yolla çözülürse çözülsün gözetilmesi gereken bir ilkedir. Bu ilke, yargı organları önünde uyuşmazlıklar çözülürken, adil yargılanma ve hukuki dinlenilme hakkının bir geregidir. Benzer bir durum, arabuluculuk yoluyla uyuşmazlığın çözümünde de söz konusudur. Taraflardan birinin dışlanması veya ona daha az söz hakkı verilmesi hâlinde, gerçek bir uzlaşmadan veya anlaşmadan söz edilemez. Devlet yargısı önünde esit olan tarafların, iradî olarak başlatıp yürüttükleri arabuluculuk sürecinde eşit olmamaları düşünülemez.

[9] 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 17 ve 22. maddeleri ile Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 2. maddesinde yapılan değişiklik ve 15. maddesine ek 7 fıkrası ile arabulucu, tarafların çözüm üretemediklerinin ortaya çıkması halinde çözüm önerisi de getirebilen üçüncü kişi olarak tanımlanmıştır.

## 5.1 Taraflar Arasındaki Güç Dengesizlikleri, Yönetimi ve Adil Olma, Hakkaniyet

Bazı durumlarda arabuluculukta taraflar arasında ya çok az güç dengesi vardır veya hiç denge yoktur. Büyük bir şirket ile bir şahıs arasındaki arabuluculuk buna örnek verilebilir.

Güç dengesizliği çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Bunlardan bazıları arabuluculuk sürecine dikkatli hazırlık, müzakere becerisi, mali kaynak ve hukukçu veya uzmanlara erişim sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğerleri ise müzakerelerde zorlama veya iyi niyet eksikliği gibi işbirlikçi olmayan davranışlardan kaynaklanmaktadır.

Taraflar, uyusmazlık hakkında karar verme yetkisini arabulucuya devretmediklerinden, kendi menfaat ve yetkileri dogrultusunda ortaya çıkan durumdan ve bu durumun sonuçlarından kendileri sorumludurlar.

Arabuluculukta güç dengesizliğinin yarattığı sonuçların arabuluculuk faaliyetinin sonuçları üzerinde olumsuz etkisi vardır. Müzakerelerde öz saygısı düşük, hakları konusunda bilgi sahibi olmayan, kaynakları az olan bireylerin, daha bilgili ve yetkin bireylere göre başarı oranı daha düşüktür. Benzer şekilde arabuluculuk düşmanca bir ortamda gerçekleşirse, varılan anlaşmanın adil veya eşit olması mümkün değildir.

Bazı kaynaklar, arabuluculukta güç dengesinin tarafların kendi kendine karar verme ve arabulucunun tarafsızlığı ile ilgili olduğunu söyler.

Taraflar arasında güç dengesizliğinin söz konusu olduğu hâllerde arabuluculuk neticesinde varılan anlaşmanın adil ve hakkaniyete uygun olması arabulucunun sorumluluğunda mıdır? Arabuluculuk neticesinde varılmak istenen sonuç tarafların azami menfaatlerinin karşılanmış olması ise; bir sonuca ulaşılmış olması hâlinde sonucun zaten adil ve hakkaniyet uygun olduğunun kabul edilmesi gerekir mi? Bu sorulara verilebilecek cevaplar, arabuluculuk ile ilgili literatürde de farklılaşabilmekledir. Aslında arabuluculuğun amacı tarafların uyuşmazlıklarına son vermek için kendi kendilerine ortak fayda sağlayacak bir anlaşmaya varmalarına yardımcı olmaktır. Arabulucular, güç dengesizliğinin hangi aşamada tarafların karar verme süreçlerine etki edeceğini tespit etmeli ve bu durumun üstesinden gelmek için gerekli tedbirleri almalıdır.

Arabuluculuk başlamadan önce, açılış / başlangıç aşamasında, arabulucu katılımcıların uyması gereken eşit konuşma süresi, müzakerede iyi niyet gibi temel kuralları koymalı ve uygulamalıdır.

Bunun için farklı teknikler mevcuttur. Deneyimli ve yetkin bir arabulucu bu teknikleri nasıl etkili bir şekilde kullanacağını bilmelidir.

Arabulucu her şeyden önce tarafsız bir yaklaşım sergilemelidir; böylelikle taraflar özellikle de güçlü olan taraf, eşit muamele yapılmadığı, daha zayıf olan tarafın korunduğu veya kayırıldığı yönünde bir suçlamada bulunamaz.

Arabuluculuk başlamadan önce, açılış / başlangıç aşamasında, arabulucu katılımcıların uyması gereken eşit konuşma süresi, müzakerede iyi niyet gibi temel kuralları koymalı ve uygulamalıdır.

Taraflar arasında güç dengesinin sağlanması, dış kaynakların kullanımı konusunda da geçerli olmalıdır. Arabulucu zayıf olan tarafın, daha öz güvenli hissetmesi ve doğru kararlar verebilmesi adına oturumlar arasında uzmanlardan bilgi almasını teşvik etmelidir.

Bazı kaynaklar, özel görüşmelerde rol oyunları ile varsayımsal olarak yapılan görüşmelerin taraf egemenliği olasılığını artırabildiğini ifade etmektedir. Arabulucu özel oturumlarda daha zayıf olan tarafa, güven ve kontrol aşılamak için bazı sorular sorabilir, örneğin “Karşı taraf şunu derse nasıl bir cevap vereceksin?”

Sorun aslında hangi tarafın ne kadar güçlü olduğu değil, tarafların taraf egemenliğinin sağlanması için gerekli güce sahip olmalarıdır.

## 5.2 Arabulucunun Toplumsal Çeşitliliğe Yaklaşımı ve Güç İlişkisi

Eşitlik, hem yargılama yapılarak varılan çözüm yöntemlerinde hem de yargılama yapılmadan varılan çözüm yöntemlerinde ortak ve öncelikle göz önünde tutulması gereken bir ilkedir. Arabulucu güç dengesizliklerini, üç düzeyde bir toplumsal çeşitlilik konusu olarak anlamalıdır (Nadrac ve Attorney-General, 1999; Frederico, Cooper ve Picton, 1998; Thompson, 2016):

**Kişisel veya Psikolojik Farklılıklara Dayalı Güç İlişkileri:** Bireyin kendi hedeflerine erişebilme yeteneğiyle ilgilidir. Verili kişisel özellikleri, öğrenilebilir becerileri, kısmen öğrenilebilir olan ve kısmen de doğuştan getirilen rolleri içerir. Tutumlar da bu çerçevede ele alınabilir. Tutumlar, neyin öğrenildiği, diğer insanlara nasıl cevap verildiği ve diğerlerinin nasıl karşılık verdiğinin bir bileşimidir. Arabuluculuk sürecinde kişinin yaşı, eğitim durumu, engellilik durumu, statüsü, yaşadığı yer vb. farklılıkları ile belirlenen beceriler, roller ve tutumlar, güçsüzlük olarak engel yaratabilir. Bununla beraber, her bireyin biricik özelliklere sahip olduğu gerçeğinden yola çıkarak, her vaka kendi özelinde analiz edilmeli, tarafların güçlü ve güçsüz yönleri bir arada değerlendirilmelidir.

Arabuluculuk sürecinde kişinin yaşı, eğitim durumu, engellilik durumu, statüsü, yaşadığı yer vb. farklılıkları ile belirlenen beceriler, roller ve tutumlar, güçsüzlük olarak engel yaratabilir. Bununla beraber, her bireyin biricik özelliklere sahip olduğu gerçeğinden yola çıkarak, her vaka kendi özelinde analiz edilmeli, tarafların güçlü ve güçsüz yönleri bir arada değerlendirilmelidir.

**Söylemsel ve Kültürel Farklılıklara Dayalı Güç İlişkileri:** Kültür insanlar için gündelik yaşamlarındaki güç dengesizliklerini pekiştirebilir. Özelde dil genelde ise kültürler, kişileri belirli bir doğrultuya yönlendirmesi açısından güç dengesizliklerine neden olabilirler. Arabuluculuk sürecinin başarısı, tarafların ihtiyaç ve menfaatlerini açıklayabilme ve ifade edebilmesine bağlıdır. Ancak bazı kişiler kültürleri, sınıfsal konumları, yetiştirilme tarzları ve toplumun azınlık grubu içerisinde yer alma durumları vb. gibi farklılıkları nedeniyle kendilerini rahatça ifade edemeyebilirler. Bu gibi bir durumda arabuluculuk süreci, güçlendirmeye odaklanmalı ve kişilere yüz yüze görüşme ile duygu, düşünce, ihtiyaç ve menfaatlerini rahatça ifade edebilme ortamı sağlamalıdır. Ayrıca arabuluculuk süreci, farklı kültürden kişilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme süreci olarak tanımlanabilir. Bu açıdan farklı kültürlerde çatışmaların çözümünde ve anlaşmaya ulaşmada farklı süreçlerin ortaya çıkabileceği akılda tutulmalıdır. Örneğin, farklı kültürel kabuller çerçevesinde kimi kişiler için anlaşılabilir konular önce konuşulup, daha sonra anlaşmazlık konuları gündeme getirilir, bir başka kültür açısından önce anlaşmazlıklar konuşulup sonra anlaşılabilir konular ele alınacak olabilir.

**Yapısal Alan:** Kişiler, kaynaklara erişim açısından farklı toplumsal konumlarda yer alabilirler. Örneğin, kimi insanlar daha nitelikli bir sağlık hizmetini satın alma gücüne sahipken kimi insanlar sadece ücretsiz olarak bu hizmetlerden yararlanabilir konumdadırlar. Bu güç dengesizliği kişilerin arabuluculuk sürecinde ihtiyaç ve menfaatlerini farklı referanslarla belirleyeceğini veya menfaatleri üzerinde ısrar etmek için ne kadar dirençli olabileceklerini belirleyebilir. Kültürel ve söylemsel alanda yaşanan güç dengesizliklerinin çoğu, farklılıklara karşı

Kültürel ve söylemsel alanda yaşanan güç dengesizliklerinin çoğu, farklılıklara karşı gelişen olumsuz ön yargıların kalıplaşması durumunda yapısal engeller hâline gelmektedir

gelişen olumsuz ön yargıların kalıplaşması durumunda yapısal engeller hâline gelmektedir. Örneğin, yaşça büyük olan bir erkeğin, genç bir kadın karşısında kararlar veya düşünceleri açısından daha fazla dikkate alınması söz konusu olabilir. Farklılıklar üzerinden gelişen kimi olumsuz ön yargılar, ırkçı, ayrımcı ve cinsiyetçi yapılarla beslenebilirler. Tarafların sahip olduğu olumsuz ön yargılar ve yarattığı adaletsizlik, dönüştürücü arabuluculuk açısından müdahale edilmesi gereken konulardır. Kolaylaştırıcı arabuluculuk açısından ise bir müdahale söz konusu değildir. Ancak görüşme sürecinde ortaya çıkan ön yargılar veya adaletsizliğe uğramışlık duygusu güç dengesizliğinin varlığını tespit etmek açısından önemli bir işarettir.

Arabulucu, benzer özelliklere de sahip olsa her vakayı toplumsal çeşitliliği çerçevesinde değerlendirmeli, farklı kültürel özelliklere ilişkin genelleme yapmaktan kaçınmalı ve en önemlisi de kendi kişisel ve kültürel değerlerinin farkında olmalıdır.

Son olarak şiddet riskinin bulunduğu kimi durumlarda, arabuluculuk sürecinin yürütülemeyeceği akılda tutulmalıdır.

# Kaynaklar


- Corey, G., Schneider Corey, M. ve Callanan, P. (2007). Issues and Ethics in the Helping Professions. UK: Cengage Learning.
- Demir, Ş. (2011). Avukatın Uzlaşma Sağlama Yetkisi.
- Demir, Ş. (2016). Avukatlar İçin Müzakere Yetenekleri, 2. Bası
- Erişir, E. (2010). Arabuluculuk Müessesesinin Anayasa'ya Uygunluğuna ve Devlet Yargısına Nazaran Öncelik Verilmeye Değer Olduğuna İlişkin 14.2.2007 tarihli Alman Federal Anayasa Mahkemesi Kararı. DEÜHFD, C. 11, Özel Sayı, 2009 , s.225 vd., Prof. Dr. Bilge Umar'a Armağan, C.I. İzmir.
- Frederico, M., Cooper, B. and Picton, C. (1998). Mediation and Cultural Values: A Model of Culturally Sensitive Mediation, Department of Immigration and Multicultural Affairs, Belconnen, ACT.
- Goldberg, S. B., Sander, F.E.A., Rogers, N.H. Cole, S. R. (2003). Dispute Resolution, Negotiation, Mediation and Other Processes. New York.
- Ildır, G. (2003). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü: (Medeni Yargıya Alternatif Yöntemler). Ankara: Seçkin.
- Ildır, G. (2005). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü ve Hak Arama Özgürlüğü, 75. Yaş Günü İçin Prof. Dr. Baki Kuru Armağanı. Ankara.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Kuçuradi, İ. (2003). İnsan ve Değerleri. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Mason S. J. A., Hess A., Gasser R. ve Federer J. P. (2015). Gender in Mediation: An Exercise Handbook for Trainers, Center for Security Studies. Zürich.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Nadrac ve Attorney-General (1999). A Fair Say: Managing Differences in Mediation and Conciliation, A guide for all involved. Australia.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara.
- Özbek M. S. (2006). Sosyal Devletin Gereği: Adalete Erişim, Legal Medeni Usul ve İcra İflas Hukuku Dergisi (2), s. 907-927.
- Özekes, M. (2006). Uyuşmazlık Çözüm Yolları İçinde Arabuluculuk ve Bir Düzenleme Önerisi, Hukuki Perspektifler Dergisi, (7), s. 40-45.
- Özmumcu, S. (2013). Uzakdoğuda Arabuluculuk Anlayışı ile Türk Hukuk Sisteminde Arabuluculuk. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Öztek, S. (2008). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısına İlişkin Görüş ve Eleştiriler. Arabuluculuk Yasa Tasarısı-Eleştiri ve Öneriler Sempozyum Notları, İs-tanbul Barosu Yayınları, s. 15 vd.

- Pekcanıtez, H. (2005). Alternatif Uyusmazlık Çzumleri, Hukuki Perspektifler Dergisi, S.5, s.12-16.
- Pekcanıtez, H. (2007). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısının Tanıtımı, Prof.Dr. Hakan Pekcanıtez Makaleler, s. 233 vd., İstanbul.
- Şahin-Ceylan, Ş. (2009). Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. İstanbul.
- Tanrıver, S. (2006). "Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları: Arabuluculuk Kurumuna Hukuki ve Sosyolojik Bir Bakış", Prof. Dr. Fikret Eren'e Armağan, Ankara, s. 821-842.
- Tanrıver, S. (2007). Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Özellikle Arabuluculuk, Makalelerim (2006, s. 1-25). Ankara.
- Tanrıver, S. (2010). Arabuluculuk ve Uzlaştırma Kavramları, Aralarında Temel Farklılıklar ve Arabuluculuk Kurumuna Duyulan Tepkiler ya da Oluşturulan Dirençlerin Sosyolojik Açıdan İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi, Prof. Dr. Fırat Öztan'a Armağan, Ankara 2010, s. 2025-2036.
- Taşpolat T. M. (2012). Türk Hukukunda Arabuluculuk. Ankara.
- Thompson, N. (2016). Güç ve Güçlendirme. Ö. Cankurtaran (Çev. ve Ed.). Ankara: Nika Yayınevi.
- UNDP (2013). Temel Arabuluculuk Kitabı.
- Yazıcı, T. Ç. (2013). Arabuluculukta Gizliliğin Korunması. İstanbul: On İki Levha.
- Yeşilırmak, A. (2011). Türkiye'de Ticari Hayatın ve Yatırım Ortamının İyileştirilmesi için Uyuşmazlıkların Etkin Çözümünde Müzakere, Arabuluculuk ve Tahkim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul.
- Yıldırım, M. K. (2007). İhtilafların Mahkeme Dışı Usullerle Çözülmesi Hakkında, Prof. Dr. Yavuz Alangoya için Armağan, s. 337-360. İstanbul.
- Yıldırım, M. K. (2008). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısına İlişkin Görüş ve Eleştiriler, Arabuluculuk Yasa Tasarısı-Eleştiri ve Öneriler Sempozyum Notları, İstanbul Barosu Yayınları, s. 35-81.

İnternet Kaynakları

- Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna ilişkin Tavsiye Kararının Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14. Erişim tarihi: 21.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/6

# Ne Öğrendim?



Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) 6
Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) 7
Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) 8
Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) 9
Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) 10
Uygulama Eğitimi 11
Arabuluculuk Mevzuatı 12
Arabuluculukta Etik 13
Çatışma Kuramı 1
Arabuluculuk Nedir? 2
Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri 3
Arabulucu Kimdir? 4
Arabulucuğunn Aşamalarının Gözden Geçirilmesi 5


Modül 4

# MODÜL 4
# Arabulucu Kimdir?

## Modülün Amacı

Arabuluculuk sürecinin temel taşı arabulucudur. Arabulucunun, süreci yürütebilmesi için belirli temel özellikleri taşıması ve bazı becerilere sahip olması gerekir. Aktif dinleme, soru sorma ve yeniden çerçeveleme en önemli becerilerdendir.

## Düşünelim

1. Etkili bir arabulucunun özellikleri nelerdir?
2. Arabuluculuk diğer mesleklerden nasıl ayrılır?
3. Taraflar arasında eşitsizlik varsa, örneğin biri çok eğitimli diğeri eğitimsiz ya da biri çok zengin diğeri kısıtlı ekonomik imkânlara sahip ise arabulucu taraflar arasında adaleti sağlamakla görevli midir?
4. Hangi uyuşmazlıklar için arabuluculuğa başvurulabilir?
5. Sözsüz iletişim ne demektir? Arabulucu sözsüz iletişimi nasıl kullanabilir?

## Konular

1. Arabulucu Kimdir?
2. Arabulucunun Sicile Kayıt Zorunluluğu
3. Arabulucuda Bulunması Gereken Temel Özellikler
4. Arabuluculuğun Diğer Benzer Mesleklerden Farkı Nedir?
5. Arabulucunun Görev ve İşlevleri
6. Arabulucunun Sahip Olması Gereken Beceriler

8 saat

# 1 ARABULUCU KİMDİR?

Arabulucu, taraflar arasındaki çatışmanın çözümüne yardımcı olmak amacıyla arabuluculuk sürecini idare eden ve arabuluculuk yöntemlerini bilip uygulayabilen tarafsız gerçek kişidir. Arabulucu, arabuluculuk sürecini yürütmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Bu bilgi ve beceriler aşağıda belirtilmiştir.

Arabuluculuk, Kanun'a göre yapılabileceği gibi Kanun'a tabi olmaksızın da yapılabilir. Türkiye'de Kanun'a göre yapılan arabuluculukta arabulucu, Adalet Bakanlığı tarafından tutulan sicile kaydedilmiş gerçek kişi olmalıdır.

Arabulucu, faaliyeti tek başına yürütebileceği gibi birden fazla arabulucu ile birlikte de yürütebilir. Bu durumda eş arabuluculuk söz konusudur. Eş arabuluculuk yöntemleri de farklılıklar içerir. Bu konuya ileride Modül 12'de değinilecektir. Ayrıca arabulucu, belirli alanlardaki uyuşmazlıklar hakkında ileri arabuluculuk eğitimleri alarak alanında uzmanlaşabilir (Örneğin; aile arabuluculuğu, ticari arabuluculuk ve iş arabuluculuğu eğitimleri gibi).

# 2 ARABULUCUNUN SİCİLE KAYIT ZORUNLULUĞU

Arabulucular için bir sicil öngörülmesinin nedeni arabuluculuk unvanı ve bu unvandan kaynaklanan yetkilerin kullanımını belli bir düzene bağlamak ve arabulucuların denetlenebilmesini mümkün kılmaktır. Söz konusu sicil, yani özel hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk yapma yetkisini kazanmış kişilerin sicili, Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan Arabuluculuk Daire Başkanlığı tarafından tutulmaktadır (Kanun, madde 19). Bu kişilere ilişkin bilgiler, günümüz teknolojisine uygun olarak elektronik ortamda yer almakta ve böylelikle de yönetmelikte belirlenen esaslar çerçevesindeki bilgiler, internet ortamından genel erişime açık bulundurulmaktadır.

Bir kişinin arabulucu olarak görev yapabilmesi, arabulucular siciline kayıt olmak üzere yazılı olarak başvuru yapması ve bu başvurunun kabulü hâlinde mümkündür. Arabulucular siciline kayıt belli şartlara bağlanmıştır (Kanun, madde 20; Yönetmelik, madde 24).

Bunlar;

- Türk vatandaşı olmak,
- Mesleğinde en az 5 yıl deneyimli hukuk fakültesi mezunu olmak,
- Tam ehliyetli olmak,
- 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıldan fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık, gerçeğe aykırı bilirkişilik yapma, yalan tanıklık ve yalan yere yemin suçlarından mahkûm olmamak,

- Terör örgütleriyle iltisaklı veya irtibatlı olmamak,
- Arabuluculuk eğitimi almış ve Bakanlık tarafından açılacak yazılı sınavda başarılı olmaktır.

Kanun, Türk vatandaşı olmak şartı aradığı için, yabancılar arabuluculuk yapamayacaktır.

Hukukumuzda Kanun kapsamında arabuluculuk faaliyeti, şu an için sadece hukukçuların arabulucu olarak yer alacağı bir faaliyet olarak kabul edilmiştir. Arabulucular siciline kayıtlı olmak kaydıyla, avukatlar arabuluculuk yapabilirler. Herhangi bir tereddüde yer vermemek amacı ile Kanun'un 35. maddesinin ilk fıkrası ile 1136 sayılı Avukatlık Kanunu'nun "Avukatlıkla Birleşebilen İşler" başlıklı 12. maddesinin birinci fıkrasına "arabuluculuk" ibaresi eklenmiştir. Fakat doğal olarak, hem tarafsızlık ilkesini zedelememek hem de başka sıkıntılara mahal vermemek için bir uyuşmazlıkta arabulucu olarak görev yapmış bir avukat, daha sonra aynı uyuşmazlık için yapılacak yargılamada, taraflardan birinin avukatı olarak görev yapamayacaktır (Kanun madde 9/4).

Yukarıda belirtildiği gibi Kanun anlamında arabulucu olabilmek için mesleğinde en az beş yıllık kıdeme sahip bir hukukçu olmak gerekecektir. Bunun yanında, aranan diğer koşullar da bulunmaktadır. Bu koşullar, arabulucunun tam ehliyetli olması ve arabuluculuk temelde bir güven müessesi olduğu için belirli suçlardan mahkum olmamak ve terör örgütü ile iltisaklı veya irtibatlı olunmaması şeklinde ifade edilmektedir. Kanun'un 20. maddesinde öngörülen bir diğer bir koşul da, kişinin arabuluculuk eğitimini tamamlayarak Adalet Bakanlığının yapacağı yazılı sınavda başarılı olmasıdır. Kaliteli bir arabuluculuk için, arabulucunun eğitimi hayati önem taşımaktadır. Her ne kadar arabuluculuk gönüllü olsa ve arabulucular bir karar vermeyecek olsalar da alınabilecek neticelerde bu eğitimin katkısı olacaktır. Ülkemiz açısından arabuluculuğun başarılı olabilmesi, iyi kalitede eğitim almış arabulucuların hizmet vermesine ve kazanacakları tecrübeleri uygulamaya koyabilmelerine bağlıdır.

Eğitim almış ve sicile kaydolmuş kişilerin bu görevi yapabilmesi, arabulucunun üstlendiği rolün önemi nedeniyle ve yöntemin güvenilir olmasını sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Bu sebeple Kanun'da eğitim konusu ayrıca düzenlenmiştir. Kanun'un 22. maddesi şu şekildedir "Arabuluculuk eğitimi, hukuk fakültesinin tamamlanmasından sonra alınan, arabuluculuk faaliyetinin yürütülmesiyle ilgili temel bilgileri, iletişim teknikleri, müzakere ve uyuşmazlık çözüm yöntemleri ve davranış psikolojisi ile yönetmelikte gösterilecek olan diğer teorik ve pratik bilgileri içeren eğitimi ifade eder." Detaylarının düzenlendiği Yönetmelik'te, eğitimin asgari 68 saat teori ve 16 saat uygulama şeklinde olması öngörülmektedir. Teori eğitiminin yanında video izleme ve senaryo üzerinden grup çalışmaları yapılması da pratik eğitim olarak düşünülmektedir (Yönetmelik madde 26). Eğitimini başarı ile tamamlayan kişilere bu konuda bir belge verilecektir (Kanun, madde 25).

Eğitim almış ve sicile kaydolmuş kişilerin bu görevi yapabilmesi, arabulucunun üstlendiği rolün önemi nedeniyle ve yöntemin güvenilir olmasını sağlamak amacıyla düzenlenmiştir (bk. Kanun'un Genel Gerekçesi). Taraflar arızi olarak ve istekleri üzerine sicile kayıtlı olmayan bir arabulucudan da faydalanabilirler. Ancak bu durum, o kişiye bu kanun anlamında arabulucu sıfatı kazandırmaz ve yapılan faaliyet kanunda belirtilen sonuçları doğurmaz. Bu imkânlardan yararlanabilmek için listeye kayıtlı ve doğal olarak, belge almış bir arabulucu ile faaliyet yapmak gerekecektir. Neticede, yukarıda ifade edilen tüm koşulları yerine getiren kişiler, Daire Başkanlığına yazılı başvuruda bulunacaklar ve gerekli şartları karşıladıkları anlaşılırsa, sicile kayıtları

gerçekleştirilecek ve bu kayıt tarihinden itibaren de faaliyetlerine başlayabileceklerdir (HUAK, madde 20/3). Arabulucular dan, genel bütçeye gelir kaydedilecek bir sicile giriş aidatı ve her yıl için yıllık aidat ücreti alınacaktır (HUAK, madde 12). Sicile kaydedilmiş birinin, aslında arabuluculuk için gerekli koşulları taşımadığı sonradan anlaşılırsa veya gerekli koşullardan birisi sonradan kaybedilirse, sicile yapılmış olan kayıt Daire Başkanlığı tarafından silinecektir (HUAK, madde 21/1).

Arabulucular sicilinden silinmeyi gerektiren bir diğer durum da, Kanun'da öngörülen yükümlülüklerin, arabulucu tarafından yerine getirilmediğinin tespiti halinde söz konusu olabilir. Burada yükümlülükten kastedilen, Kanun'un özellikle gizlilik (HUAK, madde 4), görevi özenle ve tarafsız biçimde yerine getirme (HUAK, madde 9), reklam yasağı (HUAK, madde 10) ve tarafların aydınlatılması (HUAK, madde 11) ile ilgili olan yükümlülüklerdir. Bunun yanında, arabulucunun aidat ödeme yükümlülüğüne (HUAK, madde 12) uymaması halinde yine aynı uygulama ile karşılaşacağını söylemek mümkündür. Bu durumda, Daire Başkanlığı, arabulucuya yazılı bir uyarı yapar ve özellikle bu tür davranışlar birden çok arabuluculuğa ilişkin olarak tespit edilmiş ise arabulucunun savunmasını aldıktan sonra gerekirse adının sicilden silinmesini Arabuluculuk Kurulundan talep eder (HUAK, madde 21/2).

Sicilden silinme durumu ortaya çıkaran üçüncü bir hâl de arabulucunun talebidir. Arabulucu, sicilden kaydının silinmesini her zaman talep edebilecektir (Kanun, HUAK madde 21/3).

# 3 ARABULUCUDA BULUNMASI GEREKEN TEMEL ÖZELLİKLER

Arabulucuda bulunması gereken pek çok temel özellik vardır. Burada genel olarak tanımlanmış olan bu özellikler, arabuluculuk sürecinin etkinliği için gereklidir ve belli başlıları aşağıda belirtilmiştir. Bu özellikler, kişinin toplum içerisinde nasıl var olduğuyla / kabul edildiğiyle gelişmektedir. Örneğin; iyi bir dinleyici olma ve duyguları yakalama daha çok kadınlarla özdeşleştirilirken, iyi bir yönetici olma özelliği ise erkek olmakla ilişkilendirilmektedir. Başarılı bir arabuluculuk süreci, tüm bu özelliklerde bir denge oluşturulmasını gerektirir. Bu nedenle, başarılı bir arabulucunun aşağıda sıralanan özelliklerin hangilerinin kendisinde mevcut olduğuna ve hangilerini geliştirmesi gerektiğine ilişkin öz-farkındalığa sahip olması beklenir.

## 3.1 Tarafsız Olmak

Arabulucu tarafsız, önyargısız olmalı ve silahların eşitliği ilkesine uygun davranmalıdır. Tarafsızlık hem arabuluculuğun taraflarına hem de uyuşmazlık konusuna ilişkin olmalıdır. Bir başka ifade ile arabulucu, taraflara eşit mesafede olmalı ve uyuşmazlık konusu üzerinde herhangi bir çıkara sahip olmamalıdır. Tarafsızlık, objektif davranışı kapsar. Arabulucu taraflardan ve uyuşmazlık konusundan etkilenmeden ve taraflarda bu şekilde bir intiba uyandırmadan süreci yürütüp uyuşmazlığın çözümüne yardımcı olmaya odaklanmalıdır.

Bunu gerçekleştirebilmesi için arabulucunun, çatışma veya uyuşmazlık konusunu tarafların olumsuz kişisel özelliklerinden ayırabilmesi gerekir. Bu ise arabulucunun hem kendi değerlendirme biçimlerinin hem de tarafların birbirlerini hangi değerlendirme biçimleri üzerinden değerlendirdiklerinin farkında olmasını gerekli kılar.

## 3.2 İyi Bir Dinleyici Olmak

Arabulucu her şeyden önce iyi bir dinleyici olmalıdır; çünkü dinlemek arabulucunun tarafların ihtiyaçlarını ve kararlarını daha iyi anlamasına yardımcı olur. Ayrıca dinlemek, arabulucunun tarafların tümüne eşit mesafede olduğu mesajını verir ve taraflardan birini diğerine tercih etmeyip, yansız kalmayı sağlamış olur. Çok konuşan değil, çok dinleyen, süreci iyi ve doğru bir şekilde yönetebilir. Arabuluculukta tarafların anlaşabilmesinin temeli, sanıldığının aksine, sadece konuşarak değil; aynı zamanda aktif dinleme ile mümkün olacaktır.

## 3.3 Esnek Olmak

Arabulucu, hem esnek düşünebilmeli hem de süreci yürütürken esnek olabilmelidir. Arabulucunun esnek olması demek, değişime ve çeşitliliğe açık olması demektir.

Arabulucu, bir tarafın uyuşmazlık konusuna veya bir alt soruna ilişkin durum değişikliğinin etkilerini algılayıp bu değişikliği derhâl gündeminde uygun yere almalıdır. Arabulucu, çözülmesinde güçlük çıkan ve gündeminde ön sıralarda yer alan bir alt sorunu daha arka sıraya alabilmeli, bu şekilde görüşmelerin düğümlenmesinin önüne geçecek esnekliği göstermelidir. Aynı zamanda arabulucu, bu anlamda yaratıcı olabilmelidir. Zira iletişim sürecinin yönetimi arabulucudadır ve çözüme giden yol esnekliği gerektirmektedir. Arabuluculuk iletişim sürecinin yöneticisi olan arabulucu, sürecin olumlu şekilde ilerleyebilmesi için tarafları makul ve esnek olmaya teşvik edebilir.

## 3.4 Kolay Anlaşılır Olmak

Arabulucu, süreci yürütürken tarafların kolayca anlayacağı açıklıkta kendisini ifade etmeli; tarafların her birinin kendisini anladığından emin olmalıdır. Aksi hâlde, sürecin ilerlemesinde güçlükler çıkacak; taraflar yorulacak veya sıkılacaktır.

Bu durum, tarafların kendini güvende hissetmelerine engel oluşturduğundan uyuşmazlık yaşanan konularda kendilerini açmakta zorlanacaklardır. Anlama ve odaklanma konusunda yaşanan güçlükler tarafların dinleme becerilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Sürecin tüm tarafları açısından birbirlerini doğru anladıklarına ilişkin en etkili yöntem olarak soru ve özetleme dikkat çekmektedir. Anlaşma, tarafların kendi aralarında ve taraflarla arabulucu arasında ortak anlam üretilmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Anlam, mesajın çıktığı yerde değil, mesajın ulaştığı yerde oluşmaktadır. Davranışların altında yatan nedenler fark edilirse, birey kendini ve diğerlerini anlayabilir; bakış açısını değiştirebilir, sorunlarına gerçekçi çözümler üretebilir, kendini ve diğerlerini etkili bir biçimde yönetebilir. Davranış mekanizmalarını anlamaktan uzak öneriler, davranışı yönlendiremez.

Anlam, mesajın çıktığı yerde değil, mesajın ulaştığı yerde oluşmaktadır. Davranışların altında yatan nedenler fark edilirse, birey kendini ve diğerlerini anlayabilir.

## 3.5 Süreci Yönetme Becerisine Sahip Olmak

Arabuluculuk görüşmelerinin temel ilkelerden biri, arabulucunun bu süreci doğru bir şekilde yönetebilmesidir. Arabulucunun süreci iyi ve doğru bir şekilde yönetebilmesi, öncelikle kendisini bireysel olarak iyi tanıması, arabuluculuk süreci ve oturumları başlamadan önce iyi bir hazırlık yapması ile başlar. Daha çok uygulama yapıldıkça deneyim kazanılır ve süreci yönetmekte daha başarılı olunur. Bu bakış açısı, öncelikle arabulucunun görüşmelerin her aşamasında tarafları aktif bir biçimde dinlemesi ile de yakından ilgilidir. Kişilerarası ilişkilerin gündelik pratikleri, iletişim süreçlerinde çoğunlukla konuşmanın tercih edildiğini, tarafların dinlemeye çok fazla eğilimi olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, aktif dinleme yapmak, süreci doğru yönetmenin ilk adımıdır. Sürecin diğer en önemli adımı da etkin soru sorma teknikleri ile devam etmektir. Arabulucu, inisiyatif alarak soru sorma yöntemiyle süreci yönlendirmelidir. Bu, hem sürecin ilerlemesi hem tarafların makul ve esnek olması hem de sürece katılmalarının teşvik edilmesi açısından önemlidir.

## 3.6 Bir Anlaşmazlığın Dinamiklerini ve Karmaşıklığını Hızlı Bir Şekilde Anlama Becerisine Sahip Olmak

Arabulucu, uyuşmazlık konusunu ve onun altında yatan çatışma sebeplerini kısa sürede anlayabilecek ve bunlara doğru müdahale edebilecek bilgi, anlayış ve tecrübeye sahip olmalıdır. Arabulucu, çözüm sürecinde danışman veya bilirkişi gibi bir role sahip değildir; bilgi ve tecrübesine dayanarak bir karar vermeyecektir. Bununla beraber, uyuşmazlık konusunun çözümünde etkin bir şekilde yardımcı olabilmesi için sürece ilişkin her zaman önceden hazırlık yapmalı, arabuluculuk konusunda bilgi edinmelidir. Arabulucu, deneyim kazandıkça ne kadar karmaşık olursa olsun uyuşmazlığın dinamiklerini kavrayarak somut olayın gerekliliklerine uygun hızlı adımlar atabilir. Deneyim, zamanla ve pek çok uygulama yaparak kazanılan bir özelliktir. Bu nedenle sabırlı olunmalı, çalışılmalı ve gerektiğinde deneyimli bir arabulucu ile eş arabuluculuk yapılması düşünülmelidir.

## 3.7 Empatik Anlayışa Sahip Olmak

Arabulucu, her bir tarafa empati göstermeli; yani tarafın deneyimi, davranışları ve duygularını, önyargılı olmadan, değerlendirmeden veya bunlara itiraz etmeden, anladığını ortaya koymalıdır. Dolayısıyla, taraflara anlayışla yaklaşılmalıdır. Sürecin ve bir anlaşmaya ulaşılırsa sonucun, tarafların ihtiyaç ve çıkarlarını göz ardı etmeyeceği konusunda onlara güven verilmelidir. Anlayış, tarafların düşünce ve korku gibi her türlü duygusunu kapsayıcı olmalıdır.

Dolayısıyla empatik anlayış, arabulucunun görüşme sırasında tarafların içinde bulunduğu duyguları doğru olarak anlayabilmesi ve paylaşabilmesidir. Empatik anlayışa sahip olabilmek, görüşme süresince arabulucunun kendisini tarafların yerine koyarak ve onların içerisinde bulunduğu toplumsal koşulları değerlendirerek ne gibi duygular içinde olduğunu hissetmeyi / anlamayı gerektirir. Anlamı keşfetmek, her zaman zordur. Doyumsuz, mutsuz, narsist ve önyargılı kişilerin etkin ve yararlı empati yapmaları güçtür. O nedenle arabulucunun kişileri etkileyen cinsiyetçi, ırkçı, ayrımcı yapıları dikkate alması gerekir. Empatik anlayış gelişiminin üç temel aşaması: 1) Başkasının ayakkabısını giymeyi (köprü kurmak) 2) Eşitsizlikleri ve farklılıkları dikkate alarak kişinin dünyasını, kavramlarını anlamayı ve 3) Kişinin anlam dünyasını keşfederek dışarıdan bir bakışla karşılık vermeyi içerir. Bu çerçevede verilecek empatik tepki düzeyinde, genellemelerden kaçınılmalıdır (Örneğin; arabulucu, kendisine anlatılan konuyla ilgili olarak başkalarının ne düşüneceği, hissedeceği ya da ne tepki vereceğine değil, kişinin kendi değerlendirmelerini ortaya çıkarmaya odaklanmalıdır). Arabulucu, kendi sorunlarıyla bağlantı kurarak konuyu ele almamalı, sorununu ileten kişinin rolüne girerek, olaylara o kişinin bakış açısıyla bakabilmelidir.

Arabulucunun yanında, tarafların birbirlerini anlamaları da önemlidir. Bu anlayışın sağlanması ve dolayısıyla fikirlerin değişmesi için arabulucunun kullanabileceği en önemli yöntemlerden biri, tarafı diğer tarafın açısından düşünme ve değerlendirmeye yönlendirmektir. Bu şekilde, her bir taraf diğer tarafın pozisyonunu, teklifini ve durumunu daha iyi değerlendirebilecek; taraflar arasında empati ve sıcaklık oluşturulabilecektir. Bu sonucu elde etmek için kullanılabilecek tekniklerden birisi rol değişimidir. Rol değişiminde, taraflardan birisi uyuşmazlık hakkında bilgi verdikten sonra diğer taraftan bu bilginin özetlenmesi istenebilir. Böylece, karşılıklı anlayış artırılabileceği gibi yanlış anlama varsa da bunun düzeltilmesi sağlanmış olur.

**Tablo 1.** Empatik Anlayışa Sahip Olan Kişilerin Temel Özellikleri

| Özellik | Tanım |
|---|---|
| Aktif Dinleme | Karşıdaki kişinin ne söylediğine dikkat etmek, soru sorarak onu yüreklendirmek ve karşıdaki kişiye kendisinin dinlenildiği hissini yaratmak. |
| Ortak Kimlik / Aidiyet Algısı | Bütün farklılıklarına rağmen karşıdaki kişiyle ortak yönlerin açığa çıkarmak, farklılıklardan ziyade benzerlikleri vurgulamak. |
| Özgeci (Altrustic) Davranış | İnsanlarla bağlantı içinde olduğunu düşünmek ve ortak iyilik için hareket etmek. |
| Eşitsizlikle Mücadele | Özellikle dezavantajlı grupların kendisinin ifade etmesi konusunda destekleyici olmak. Farkları - eğer kişinin kontrolündeyse - aza indirmeye çalışmak. |
| Duygulara Önem Verme | İletişimde karşılıklı olarak duygulara önem vermek, seslendirmek ve üzerinde durmak. |
| Anlayışlı Olmak (Yargılayıcı Olmaktan Kaçınmak) | Özellikle çatışma durumlarında karşıdaki kişiyi peşinen suçlamaktan kaçınmak, önyargısız davranmak ve onu dinlemek. |

## 3.8 Dürüst ve Güvenilir Olmak

Arabulucu, tarafların kendisine ve alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olan arabuluculuk yöntemine güveni tesis etmelidir. Bu, sürecin başlangıcında ilk yapılması gereken hususlardan biridir. Bu sebeple arabulucu, sürecin başından sonuna kadar dürüst olmalı, tarafların güvenini zedeleyecek hareketlerden kaçınmalı ve geçerli bir mazereti olmadığı sürece verdiği sözleri mutlaka yerine getirmelidir. Hatta arabulucu, içerisinde yer aldığı toplumsal önyargılara ve eşitsizliklere karşı da dürüst olmalıdır.

Arabuluculuk sürecine katılan tarafların genellikle birbirlerine güvenmedikleri düşünülecek olursa, arabulucuya da güvenilmeyen bir ortamda sonuç elde edilmesi güçtür.

## 3.9 Eleştirilere Açık Olmak

Arabulucu, eleştirilere açık olmalı; kendisi ve yöntemle ilgili eleştirilere yapıcı yaklaşmalıdır. Taraflarca yapılan eleştirilerin her zaman yerinde olması gerekmez; ama bazen bu eleştiriler, arabulucunun bazı noktalarda kendisini geliştirmesine yardımcı da olabilir.

## 3.10 Uygun (Ayrımcı Olmayan) Bir Mizah Anlayışına Sahip Olmak

Arabuluculuk sürecine ciddiyet hâkimdir; ancak arabulucunun mizah anlayışına sahip olması ve özellikle görüşmelerin yapıldığı bağlama uygun mizahın kullanılması sürece olumlu katkılar sağlayabilir. Görüşmelerin içeriğine uygun bir mizah kullanımı gerilimi azaltmakla birlikte, işbirliğini teşvik edici bir özellik de taşımaktadır. Arabulucunun mizah konusunda dikkat etmesi gerekenler açısından öncelikli olan “yerindelik” ilkesidir. Uygun olmayan bir mizah kullanımı tarafları ortamdan ve konudan uzaklaştırabilir. Mizah kullanımında ayrımcı bir dil kullanımından özellikle kaçınmak gerekir.

## 3.11 Sabırlı Olmak

Arabuluculuk zorlu bir süreçtir, zaten kolay olsa idi taraflar bir arabulucuya ihtiyaç duymazlardı. Bu nedenle, arabulucu süreci, büyük bir sabırla yürütmelidir. Hem birlikte hem de birebir görüşmelerde taraflara karşı sabırlı davranmak, onları acele ettirmemek gerekir. Taraflar dinlenilmek, anlaşılmak ve anlatmak isterler; bunların yapılması sabır ve zaman gerektirir. Sabır, arabulucuda bulunması zorunlu bir erdemdir.

# 4 ARABULUCULUĞUN DİĞER BENZERİ MESLEKLERDEN FARKI NEDİR?

Kanun'da belirtilen hüküm ve sonuçları doğuran bir arabuluculuk faaliyeti gerçekleştirebilmek için arabulucunun, yine Kanun'da yazılı diğer şartları taşıyan bir hukukçu olması gerekmektedir. Ancak arabuluculuk mesleği, avukatlık, hakemlik, hâkimlik ve uzlaştırmacılık mesleklerinden ayrıdır. Bu meslekleri icra edenlerin tamamı yine hukukçu olmakla birlikte; anılan meslekler, arabuluculuktan farklılıklar taşır.

## 4.1 Arabulucu ve Avukat Arasındaki Farklar

Avukat, hukuki ilişkilerin düzenlenmesi ve hukuki uyuşmazlıkların çözümünde bilgi ve tecrübesini adaletin hizmetine ve kişilerin yararlanmasına sunan kimsedir. "Avukat" uyuşmazlık taraflarından birini temsil eder; onun hak ve menfaatlerinin korunmasına yardımcı olur; dolayısıyla taraflıdır. "Arabulucu" ise uyuşmazlığın çözümüne yardımcı olur, tarafı temsil etmez; bilakis tarafsızdır. Avukat hukuki bilgisi ile taraflara hizmet sunarken arabulucu, tarafa hukuki açından görüş vermez, yol göstermez. Ancak bu konuda bir ihtiyaç olması hâlinde, ihtiyaç duyan taraflara bir avukata başvurarak yasal tavsiye (legal advice) almalarını önerebilir.

Avukatlık mesleğini icra etmek için, 1136 sayılı Avukatlık Kanunu'ndaki şartları taşıyan hukuk fakültesi mezunlarının avukatlık stajını tamamladıktan sonra bir baroya kayıt olmaları gerekmektedir. Arabulucu olabilmek için ise HUAK'daki şartları taşımak ve Arabuluculuk Daire Başkanlığının tuttuğu sicile kaydolmak gerekir. Her bir taraf avukatını seçerken serbestçe hareket edebilirken, arabulucunun seçimi veya hangi usulle atanacağı konusunda tarafların tümünün ortaklaşa karar vermeleri gerekir.

## 4.2 Arabulucu ve Hakem Arasındaki Farklar

Hakem, özel hukuk uyuşmazlıklarının yargısal yolla çözümünde yer alır ve tahkim süreci, üçüncü bir kişinin yani hakemin uyuşmazlık hakkında nihai kararı ile sona erer. Hakem, tahkim sürecinde tarafsız olmalı ve yargılamayı idare etmelidir. Arabuluculuk yönteminde de hakem gibi bir tarafsız üçüncü kişiye ihtiyaç vardır; ancak arabulucunun rolü yargılama yapmak ve hüküm vermek değil, tarafların üzerinde anlaşabilecekleri ortak bir çözüm bulmalarına yardım etmektir. Zira arabuluculuk süreci bir yargılama değildir; arabulucu sürecin sonunda tahkimde olduğu gibi nihai ve tarafları bağlayıcı bir karar vermez, sadece süreci yürütür. Bununla birlikte, gerek tahkimde gerek arabuluculukta tarafsız üçüncü kişiyi kural olarak taraflar seçerler. Tahkim yönteminde seçim mümkün olmaz ise atama, bir atama kurumu tarafından yapılır. Gerek hakem kararı gerek arabuluculuk neticesinde elde edilen anlaşma metni, öngörülen diğer şartları taşıması hâlinde (HMK madde 407 vd.; HUAK madde 18/2) icra kabiliyetine sahiptir.

## 4.3 Arabulucu ve Hâkim Arasındaki Farklar

Hâkim, devlet adına yargılama yapıp uyuşmazlık hakkında yargılama yoluyla nihai kararı veren kişidir. 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu'ndaki şartları taşıyan hukuk fakültesi mezunları, hâkimlik stajının tamamlanması sonrasında atanarak bu mesleği yapabilirler. Hâkim atamaları, devlet tarafından yapılır. Dolayısıyla arabulucu kural olarak taraflarca seçilirken hâkim, devlet tarafından atanmıştır ve yetki, görev ve iş dağılımı kuralları çerçevesinde önüne gelen dosyaların çözümü ile ilgilenir.

Hâkim, meslek ilkeleri gereği tıpkı arabulucu gibi tarafsız bir şekilde uyuşmazlığın çözülmesi için görev yapar. Fakat arabulucudan farklı olarak bu görev, mevcut hukuk kuralları ve delillerden yararlanarak uyuşmazlığı nihai şekilde sona erdirilmeyi kapsar. Hâkimin verdiği karar, taraflar için bağlayıcıdır ve tarafların yargılamanın sonucu üzerinde bir kontrolü yoktur. Arabuluculukta bağlayıcı bir karar elde edilebilmesi ise tamamen tarafların bu konuda anlaşmış olmalarına bağlıdır. Görevi taraflara yardım etmekten ibaret olan arabulucu, yargılama yapmadığı için uyuşmazlık hakkında karar verme gibi bir yetkiye sahip değildir. Sürecin sonucunda nasıl bir karar elde edilebileceği veya bir karar elde edilip edilemeyeceği taraflara kalmıştır.

## 4.4 Arabulucu ve Uzlaştırmacı Arasındaki Farklar

Türkiye'de uzlaştırmacı, 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'na göre kanunda belirtilen suçlar için, mağdur veya suçtan zarar gören tarafın uzlaşma teklifini kabul etmesi üzerine ve fail ile bu kimselerin uzlaştırılması için atanan, savcı, avukat veya hukuk eğitimi görmüş herhangi bir kişidir. Arabuluculukta taraflarca seçilen tarafsız üçüncü kişiden farklı olarak uzlaştırmacı, savcı tarafında görevlendirilir. Uzlaştırma süreci, arabuluculuk süreci gibi gizlidir ve uzlaşma kararı, yine taraf iradesindedir. Uzlaştırmacı da taraflar arasındaki çatışmanın çözülmesine yardımcı olan kimsedir. Fakat uzlaştırma, bir suçun işlenmesi sonucunda ortaya çıkmış ceza hukukuna ilişkin uyuşmazlıkların hukuki neticelerinin çözümünde kullanılan bir yöntem iken arabuluculuk, özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümünde kullanılan alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden biridir.

Uzaklaştırma, bir suçun işlenmesi sonucunda ortaya çıkmış ceza hukukuna ilişkin uyuşmazlıkların hukuki neticelerinin çözümünde kullanılan bir yöntem iken arabuluculuk, özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümünde kullanılan alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden biridir.

# 5 ARABULUCUNUN GÖREV VE İŞLEVLERİ

Arabulucu, tarafların birbirlerini dinlemelerini, anlamalarını ve çözüm üretmelerini sağlayan süreci yöneten kişidir. Bu sebeple, arabulucunun sürece ilişkin bazı görev ve işlevleri vardır. Bu temel görev ve işlevler aşağıda belirtilmiştir:

## 5.1 Sürecin Yöneticisi

Arabulucu, sürece ilişkin yöntemin planlayıcısı ve idare edenidir. Taraflarla birlikte ve ayrı ayrı yapılacak görüşmeler, görüşme süreleri ve ortamı, katılımcıların kimler olacağı, gizliliğin ve tarafların birbirine saygısının sağlanması gibi konular arabulucunun görevleri arasındadır. İlaveten, tartışmalara bir yön verilmesi ve iletişimi devem ettirecek olumlu bir ortamın oluşturulmasından arabulucu sorumludur. Arabulucu, süreci yönetirken tarafların eşitliğine, birbirleriyle etkileşime girmelerine ve tarafsız görünümünü korumaya dikkat etmelidir.

Bunun yanında arabulucu, arabuluculuk yöntemini karşı tarafa zarar vermek veya en azıdan karşı tarafı oyalamak için kullanmak isteyen taraflara izin vermemelidir.

Arabulucu, sürecin yönetimini elinde tutmalı ve o şekilde görülmelidir. Bunun için, arabulucunun taraflarca güvenilir olarak kabul edilmesi gerekir ki taraflar, kendisi ile hassas bilgiler paylaşılabilsin. Bunun yanında arabulucu etkin, amaca uygun, tarafsız ve taraflara eşit muamele yapar şekilde görülmelidir. İyimser, enerjik, sabırlı ve kararlı olmak süreç yönetiminde arabulucunun çok işine yarayacaktır. Süreç yanında arabulucu, zamanı da iyi idare edebilmelidir.

## 5.2 İletişim Sağlayıcı

Uyuşmazlığın taraflar arasındaki iletişim bozukluğunda kaynaklandığı durumlarda arabulucu, iletişim eksikliğinin giderilmesi görevini üstlenir. Pek çok uyuşmazlığın altında yatan temel sebep, yanlış ifadeler veya yanlış anlaşılmalardır. Bu durumda arabulucu, iletişim teknikleri kullanarak ve soru sorarak tarafların birbirini anlamasına, doğru şekilde iletişimin sağlanmasına yardımcı olmalıdır.

Taraflar ve arabulucu arasında güvene ve saygıya dayalı dengeli bir ilişki kurulması önemlidir. Bunun için, arabulucu:

- Tartışmalara herkesi dâhil etmeli,
- Dikkatli bir dinleyici olmalı ve ne duyduğunu göstermeli,
- Cevap vermek veya özetleme yapmak yoluyla tarafların anlaşıldığını ortaya koymalı,
- Tarafsız olmalı,
- Yaklaşılabilir, açık olmalı,
- Önyargılı olmamalı,
- Mesafeli olmamalı,
- Açık, dürüst ve samimi olmalı,
- Söz ve vücut dilinde sözleri ile beden dili uyumlu hareket etmeli,
- Tarafsız ve eşit olmalı,
- Taraflarla göz temasında olmalı.
- Süreç boyunca gizliliğe uyulmasını sağlamalıdır.

Bunun yanında arabulucu, tarafları sadece dinlememeli, onları duymalı ve anlamalıdır. Taraf, duyulduğunda ve anlaşıldığında dikkatin kendisine yöneldiğini hissedecek ve kendisine değer verildiğini düşünecektir.

## 5.3 Bilgilendirici

Taraflar, arabuluculuk süreci, sürecin işleyişi ve süreçten neler beklenmesi gerektiği gibi konularda eksik veya yanlış bilgiye sahip olabilirler. Bu nedenle arabulucu, arabuluculuk hakkında genel bilgiler yanında, sürece, sürecin aşamalarına ve gündeme ilişkin bilgi vermeli; yani “tarafları aydınlatmalıdır.” Bunun yanında, taraflardan beklentilerin neler olduğu, tarafların birbirlerine karşı tutumlarının nasıl olması gerektiği gibi konularda arabulucu, tarafları bilgilendirmelidir.

## 5.4 Çözüm Artırıcı

Müzakere aşamasında taraflar için çözüm seçeneklerini ortaya çıkarmak ve bu seçenekleri çeşitlendirmek, arabulucunun görevleri arasındadır. Arabulucu, mevcut seçeneklere tarafların dikkatini çekerken; yeni çözümler sağlayacak ek bilgilerin elde edilmesini sağlayabilir. Tarafların takıldıkları veya tıkandıkları noktalarda çözüm için yeni düşünceler oluşturulabilir. Örneğin; çözümün sağlanmasında engelleyici unsur tarafların birbirlerine güvenmemesi ise arabulucu, bu güvenin oluşmasını da sağlamalıdır. Ancak unutmamak gerekir ki arabulucunun bir çözümü taraflara empoze etmesi ve bu çözümün kabul edilmesi yönünde onlara baskı kurması mümkün değildir.

Arabulucunun bir çözümü taraflara empoze etmesi ve bu çözümün kabul edilmesi yönünde onlara baskı kurması mümkün değildir.

Arabulucu, taraflardan elde ettiği bilgileri uygun şekilde kullanıp onların çözüme ulaşmasına yardımcı olmalıdır. Bunun için, eldeki bilgilerden hangilerinin ne şekilde kullanılacağına karar vermelidir. Ancak bu aşamada gizlilik ilkesine uyulmalı ve tarafın diğer tarafa aktarmasını istemediği bilgileri gizli tutmak gerektiği unutulmamalıdır. Arabulucu, mevcut seçenekleri iyi bir şekilde düşünmeli ve uygulamalıdır.

## 5.5 Gerçekçi Düşüncenin Temsilcisi

Arabulucu, özellikle gerçekçi olmayan veya karşı tarafça kabul edilmesi mümkün olmayan yaklaşımlar, teklifler söz konusu olduğunda, bu yaklaşım veya teklifte bulunan tarafın gerçeklik testini yapmasını sağlamalıdır. Tarafların menfaat ve kaynaklarına hâkim olan bir arabulucu, neyin mümkün olmadığı konusunda bir kanaate sahip olabilecektir. Bu açıdan, gerektiğinde, bu yaklaşım veya teklifin kabul edilebilirliğinin sorgulanmasını sorduğu sorularla sağlamalıdır.

## 5.6 Kusurları Üstlenici

Arabulucu, tarafların istekli görünmek istemedikleri, ama aslında kabul ettikleri kararların sorumluluğunu üstlenebilir. Örneğin; bir tarafın diğer tarafa doğrudan yaptığı takdirde kabul etmeyeceği bir teklifi, arabulucu, teklifi yapan tarafın onayını alarak ve söylemesine izin verdiği sınırlarda kalarak sanki kendi teklifiymiş gibi yapabilir. Bu şekilde, daha kolay bir iletişim kurularak, kararlar daha kolay hayata geçebilir ve arabulucu, tarafların karşılıklı desteğini kazanmış olur. Benzer şekilde, süreçte yaşanabilecek iletişim bozuklarında, mümkün ise kusurları arabulucunun üstlenmesi, diğer bir ifade ile günah keçisi olması iletişim sorununun çözümüne yardımcı olabilir.

## 5.7 Duyguları İyi Yöneten

Arabuluculukta taraf duygularını ifade etmeye başladığında buna engel olunmaması, hatta tarafın bu yönde teşvik edilmesi, en önemli kurallardan biridir. Zira duyguların ifade edilmesine izin verilmez ise bu durum, arabuluculuk sürecinin tıkanmasına sebebiyet verir; iyi bir müzakere ortamının oluşmasını engeller. Duygular rahatlamadan tarafların objektif olması zordur. Bu sebeple, arabulucunun özellikle her bir taraf ile teke tek (yüz yüze–mekik arabuluculuğu) yapılan görüşmelerde tarafın duygularını serbest bırakmasını sağlaması, onu anladığını ve duygularının önemli olduğunu ifade etmesi, arabulucu ile taraflar arasında bir ilişkinin kurulmasına olanak verir. Bu görüşmelere özel oturum (caucus) da denir. Bu durumda arabulucu, tarafların birbirlerine karşı öfke patlaması yaşamalarının önüne geçmeli, onları sakinleştirmeli, gerekiyorsa konuyu değiştirmeli veya ara vererek kontrolü elinde tutmalıdır. Arabulucu, taraflar sakinleştiğinde tekrar ortak oturumlara dönebilir.

## 5.8 Tarafları Geçmişten Geleceğe Yönlendirebilen

Taraflar, genellikle geçmişte yaşanan olayların etkisinde altında kalır ve bu durum, uyuşmazlığın çözülememesine sebep olur. Oysaki arabuluculuk, tarafların her ikisi için de uygun bir geleceğin oluşturulmasına odaklanır; geçmiş, sadece bu geleceğin oluşturulması bakımından yardımcı olabildiği oranda önemlidir. Geçmiş ve geçmişte olanlara, yargılamada kimin haklı kimin haksız olduğunu belirlemek için ihtiyaç duyulur. Arabuluculukta ise mümkünse her iki tarafın kazanacağı, menfaat odaklı çözümlere ulaşılmaya çalışılır. Bu sebeple arabulucu, tarafların geçmişten ziyade geleceğe yoğunlaşmalarını sağlamalıdır.

# 6 ARABULUCUNUN SAHİP OLMASI GEREKEN BECERİLER

Arabulucu, süreci yöneten, uyuşmazlığın çözümünde taraflarla iletişim kuran ve uyuşmazlığın çözümünü sağlayan kişi olarak birçok beceriye sahip olmalıdır. Bu beceriler aşağıda açıklanmıştır:

## 6.1 Aktif Dinleme

Aktif dinleme, birçok temel yeteneği kapsamına alan genel bir beceridir. Bu beceri kapsamında arabulucu, uygun (açık ve kapalı uçlu) sorularla hikâyelemeyi başlatır, uygun sorularla meselenin derine inme ve açığa kavuşturma yapar; özetleme, odaklanma, sözsüz iletişim ve davranış modelleme, empati, duyguların yönetilmesi, yansıtma ve amaçlı sessizlik gibi yöntemlerin tamamını aynı anda uygular. Bu çoklu faaliyetler “etkin dinleme” olarak ifade edilir.

Aktif dinleme, etkili bir iletişim tekniğidir. Tekniğin temelinde dinleyicinin kaynaktan gelen sözlü mesajı anlaması ve aynı anlam ve duyguyu içerecek şekilde tekrar kaynağa iletmesi yer alır. Böyle yapılmasında amaç, mesajın içeriğinin doğru anlaşıldığından emin olmak veya açık olmayan noktalar varsa bunları netleştirmektir. Bunu yapabilmek için her şeyden önce iyi bir dinleyici olmak gerekir. İyi bir dinleyici olmak, karşı tarafın konuşmasını kesmeden ve lafını ağzına tıkmadan konuşmacıyı dinlemeye hazır olmak anlamına gelir; dahası karşı tarafı duyma, anlama ve anladığını hissettirmeyi gerektirir. Dinleyici, konuşmacı ile aynı fikirde olmak zorunda kalmaksızın onu anladığını ortaya koymaktadır. Zira anlam, mesajın çıktığı yerde değil, ulaştığı yerde oluşur. Bu teknik, konuşmacıya dinlenildiğini ve konuşmaya devam etmesini beklediğinizi gösteren hareket ve mimikleri kullanmak ve geri bildirimde bulunmak yoluyla gerçekleştirilir. Bu hareket ve mimikler, “evet”, “hmmm ”, “başka neler oldu?” veya “sonra?” gibi ibarelerin kullanılması yoluyla yapılır.

Aktif dinleme, arabulucuya iki şekilde fayda sağlar. Eğer konuşmacı aktif dinleme sırasında doğru anlaşılmışsa; verilecek onay neticesinde bu öğrenilebilir ve konuşmacı da anlaşıldığını hisseder. Konuşmacıdan onay alınamaması hâlinde ise işin doğrusunu öğrenme imkânı doğmuş olur. Ayrıca bu şekilde, arabulucunun bilgi toplaması ve tarafları konuşmaya teşvik etmesi mümkün olabilir.

Aktif dinleme, birçok temel yeteneği kapsamına alan genel bir beceridir. Bu beceri kapsamında arabulucu, uygun (açık ve kapalı uçlu) sorularla hikâyelemeyi başlatır, uygun sorularla meselenin derine inme ve açığa kavuşturma yapar; özetleme, odaklanma, sözsüz iletişim ve davranış modelleme, empati, duyguların yönetilmesi, yansıtma ve amaçlı sessizlik gibi yöntemlerin tamamını aynı anda uygular. Bu çoklu faaliyetler “etkin dinleme” olarak ifade edilir.

## 6.2 Sözsüz İletişim

Arabulucu, sözsüz iletişimin kişiler arası iletişim sürecinde belirleyici ve düzenleyici gücünün farkındadır. Arabuluculuğun yapıldığı yer, tarafların oturma düzeni, jestler, mimikler sözsüz iletişimin bir parçasıdır ve yöntemin arzu edilen şekilde sonuçlanması için oldukça önemlidir. Bunların doğru değerlendirilmesi, özellikle tarafın beden dili gibi ipuçlarının iyi okunması, arabulucunun uygun müdahalelerde bulunmasını sağlar. Sözsüz iletişim, tarafın ve ilettiği mesajın doğru algılanması yanında, arabulucunun taraflarla etkili iletişim kurması için de önemlidir. Bu konuda göz teması, önemli bir unsurdur. Bunun yanında, arabulucunun uyuşmazlığa ve taraflara uygun şekilde giyinmesi, taraflarca ciddiye alınmasını veya onlarla gereken iletişim yolunun açılmasını kolaylaştırabilecektir. Örneğin; iki şirket arası uyuşmazlığa kot pantolon ile gitmek taraflar üzerinde olumsuz bir etki bırakabilecekken, yakın ve samimi ilişkiler içindeki kişiler arasında bir uyuşmazlığa takım elbise ile katılmak, iletişimin sağlıklı oluşmasını engelleyebilir.

## 6.3 Özetleme

Arabulucu, her bir tarafı dinlemeli ve duyduklarını tarafsız ve ayrımcı olmayan bir dille özetlemelidir. Taraf, anlaşıldığını hissetmeden bir sonraki aşamaya veya tartışmaya geçilmemelidir. Sağlıklı iletişimin kurulması için özetleme önemlidir. Özellikle uzun açıklamalardan sonra özetleme yapmak, içerik ve duygunun birkaç kelimede yoğunlaşmasını sağlayacak, tarafların takibini kolaylaştıracak ve kontrolün arabulucuda kalmasına yardımcı olacaktır. Üstelik bu şekilde varsa çelişkili bilgilerden kurtulmak ve mesajı netleştirmek mümkündür. Dikkat edilmesi gereken tek nokta, çok sık özetleme yaparak gereksiz tekrarlara yol açmamak ve tarafta dikkatli dinlemiyormuş izlenimi uyandırmamaktır.

Özellikle uzun açıklamalardan sonra özetleme yapmak, içerik ve duygunun birkaç kelimede yoğunlaşmasını sağlayacak, tarafların takibini kolaylaştıracak ve kontrolün arabulucuda kalmasına yardımcı olacaktır. Dikkat edilmesi gereken tek nokta, çok sık özetleme yaparak gereksiz tekrarlara yol açmamak ve tarafta dikkatli dinlemiyormuş izlenimi uyandırmamaktadır.

Bunun yanında, tarafların bir aradan bulundukları görüşmelerde arabulucu, bazen onlardan birbirlerinin açıklamalarını özetlemelerini isteyebilir. Bu şekilde taraflar arasında iletişimin ve karşılıklı anlayışın oluşmasına yardımcı olunabilir.

Özetlemenin belli başlı faydaları şöyledir:

- Tarafın anlaşıldığını teyit edilebilir,
- Dinleyici, tarafı duyup anladığını gösterir,
- Önemli konulara yoğunlaşma sağlanır,
- Taraflara söylediklerini değiştirme imkânı verir,
- Düzensiz şekilde ortaya konulmuş ifadelerin düzeltilmesi imkânı verir,
- Arabulucu ve tarafların zaman kazanmasını sağlar.

## 6.4 Yeniden Çerçeleme

Yeniden çerçeveleme, kelimelerin düzeltilmesi, yeniden düzenlenmesi ve değiştirilmesi yoluyla onlara daha olumlu anlam kazandırılmasıdır. Burada temel amaç, yapıcı olmayan çerçeveden uzaklaşmak, farklı ve pozitif bir ifadeye ulaşmak, problemin çözümüne hiçbir katkısı olmayan, karşı tarafı üzecek, rahatsız edecek veya utandıracak kısımlardan kurtulmaktır. Özellikle uyuşmazlık sebebinin ortadan kalkması mümkün değilse, tarafların uyuşmazlığa ve birbirlerine bakış açılarını değiştirmek, ciddi farklar yaratabilir. An

cak yeniden çerçeveleme yapılırken açıklama sahibinin doğru anlaşılması ve ifadesinin içeriğinin hiç değiştirilmeden ve karşı tarafı rahatsız etmeyecek yapıcı bir dille sunulması gerekir. Çerçevelenen ifade, hakaret, öfke gibi unsurlardan arındırılarak sadece soruna odaklanmalıdır. Arabulucu, ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları dikkate almalıdır. Yeniden çerçeveleme sayesinde süreç boyunca tarafların itibarının korunması için çalışan arabulucu, taraf ifadelerinin yumuşatılması, önceden duruşunu değiştirmeyi kabul etmeyen tarafın daha sonra düşük teklifi kabul etmesine rağmen itibarını da korumasını kolaylaştırabilir.

Yeniden çerçevelemenin temel amaçları şöyle özetlenebilir:

- Öfkenin tırmanmasını engellemek ve duyguları sakinleştirmek,
- Tarafları pozisyondan menfaatlere doğru hareketlendirmek,
- Uyuşmazlığı çözülebilir sorunlar olarak tarif etmek,
- Düşüncenin geçmişten geleceğe taşınmasını sağlamak,
- Mümkünse ortak hedefler geliştirmek veya ödün takası yaptırmak.

Çevrevelenen ifade, hakaret, öfke gibi unsurlardan arındırılarak sadece soruna odaklanmalıdır. Arabulucu, ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları dikkate almalıdır.

## 6.5 Soru Sorma

Arabulucunun sahip olması gereken temel beceriler arasında en önemlilerinden biri de, uygun sorular sorabilme becerisidir. Bu beceri, tarafın neyi bildiği, karşı tarafı nasıl anladığı, çözüm önerilerinin gücü gibi konularda arabulucuya çok yardımcı olabileceği gibi soru sormak suretiyle düşüncelerin harekete geçirilmesi ve taraflarda şüphe uyandırılarak çözüm seçeneklerinin daha iyi değerlendirilmesi sağlanabilir.

Soru tipleri üç ayrı kategoride incelenebilir: Kapalı uçlu, yarı kapalı uçlu ve açık uçlu sorular.

Kapalı uçlu sorular, iki seçenekli sorulardır. Bu tip sorularda cevap, sadece “evet-hayır”, “katılıyorum-katılmıyorum” ve benzeri şekilde iki seçeneklidir.

Yarı kapalı uçlu sorular, kapalı uçlu soru tipine “başka” veya “diğer” gibi açık uçlu seçeneğin eklenmesi yoluyla sorulan sorulardır. Yarı açık uçlu sorular, sorunun cevabı dışında başka herhangi bir yanıt gelebilir düşüncesi ile sorulan sorulardır.

Açık uçlu sorular, bir konuya ilişkin ayrıntılı bilgi almak için sorulan “ne, niçin, neden, nasıl, nerede, hangi, ne zaman” gibi sorulardır. Bunlara “özgür yanıtlı” sorular da denir. Bu tip sorular, herhangi bir cevap alternatifi içermeyen kısa sorulardır.

Arabulucu, genelde, açık uçlu ve yarı kapalı uçlu sorular sormak yoluyla bilgiye ulaşmaya çalışır. Bu tip sorular çoğunlukla inceleme / araştırma aşamasında sorulur.

Soru sormadaki yöntem ve şekil çok önemlidir. Basit ve kısa sorular sorulması, en uygun yaklaşımdır. Olumsuz ve ön yargılı ifadeler, olumlu ve uzlaştırıcı şekilde yeniden çerçeveleme yapılmak yoluyla sorulabilir. İyi bir arabulucu, doğru zamanda doğru soruları sorarak sürece tarafların isteklerine uygun bir yön verme becerisine sahip olmalıdır.

# Kaynaklar


- Aaron, M. C. (2007). Sonuç Alıcı Müzakere. İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Adair, J. (2004). Etkili İletişim. (Ömer Çolaoğlu, Çev.). İstanbul: Babıali.
- Carroll, E., Mackie, C. (2007). International Mediation - The Art of Business Diplomacy. Kluwer: Tottel.
- Cohen, H. (2008). Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz. (Şahin Cüceloğlu, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Demir, Ş. (2016). Avukatlar İçin Müzakere Yetenekleri. Ankara: Adalet.
- Dökmen Ü. (1994). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Kabaş, S. (2009). Soru Sorma Sanatı. İstanbul: Doğan Kitap.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Mackie, K., Miles, D., Marsh, W., Allen, T. (2007). The ADR Practice Guide. West Sussex: Tottel
- Mason S. J. A., Hess A., Gasser R. ve Federer J. P. (2015). Gender in Mediation: An Exercise Handbook for Trainers. Zürich: Center for Security Studies.
- McCorkle, S, Reese, M. J. (2005). Mediation Theory and Practice. Boston: Pearson.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Orme-Johnson, C., Cason-Snow, M. (2002). Basic Mediation Training Trainers' Manual. Massachusetts.
- Richbell, D. (2015). How to Master Commercial Mediation. London: Bloomsbury.
- Stitt. A. J. (2004). Mediation: A Practical Guide. Londra: Cavendish.
- Yücesoy, S. (2006). Sokratik Konuşma Tarih-Kuram-Uygulama. İstanbul: Bilgi Üni. Yayınları.


### İnternet Kaynakları


- Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisinin Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı 1639 (2003). (madde 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/ailearb.pdf
- Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin (CM) Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa ilişkin Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı (madde 6). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/4.pdf
- Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine ilişkin 21 Mayıs 2008 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/8.pdf

# Ne Öğrendim?



Modül

| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) | Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) | Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) | Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) | Uygulama Eğitimi | Arabuluculuk Mevzuatı | Arabuluculukta Etik | Çatışma Kuramı | Arabuluculuk Nedir? | Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri | Arabulucu Kimdir? | Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi | Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) |

# MODÜL 5

## Arabulucuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi

## Modülün Amacı

Yapılandırılmış ve esnek bir süreç olan arabuluculuk, her uyuşmazlıkta farklı bir yönde gelişir; ancak yöntemin aşamaları veya süreçleri açıktır. Bu bağlamda arabulucu, sürecin yönetilmesinden, farklı aşamalarda tarafların yönlendirilmesinden, farklılıklarının üstesinden gelinmesinden ve aralarındaki iletişimin olumlu bir şekilde yeniden kurulmasından sorumludur. Bu nedenle arabuluculuğun aşamalarının neler olduğu ve her bir aşamada neler yapılması gerektiğinin öğrenilmesi sürecin etkili bir şekilde planlanması için önemlidir.

## Düşünelim

1. Arabuluculuk süreci ve aşamaları ile yargılama ve tahkim arasında ne fark vardır?
2. Arabuluculukta gizlilik ilkesi neden önemlidir?
3. Taraflar görüşme konusunda rahat hissetmiyor ve avukatlar birlikte görüşme yapılması konusunda ısrarcı ise arabulucu ne yapmalıdır?
4. Arabuluculuk faaliyetlerinin tasarlanması ve uygulanmasında arabuluculuğun temel ilkelerine uyulması neden önemlidir?

## Konular

1. Arabuluculuk Sürecine Genel Bakış
2. Arabuluculuk Aşamaları ve Amaçları (Hazırlık, Başlangıç, İnceleme / Araştırma, Müzakere, Sonuç)
3. Arabuluculuk Sürecinin Planlanması
4. Arabuluculuk Sürecinin Planlanmasında Arabuluculuk İlkelerinin Gözetilmesi

2 saat

# 1 ARABULUCULUK SÜRECİNE GENEL BAKIŞ

Arabuluculuk yargılama ve tahkime göre daha esnek ve resmî olmayan bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Arabuluculuk tarafların başından sonuna kadar süreci kontrol etmelerine izin veren bir yöntemdir. Buna göre:

İlk olarak, taraflar kendi iradeleriyle arabuluculuğa başvurmaya karar verdiklerinde; arabulucu seçimi, arabuluculuğun düzenleneceği yer ve zaman üzerinde anlaşma sağlayıp, birden fazla oturuma gerek duyulacağını öngörüyorlarsa, oturum programını planlayabilirler.

İkinci olarak, arabuluculuk süreci boyunca taraflar görüşmek istedikleri konulara karar verebilir ve buna göre bir program yapabilirler. Süre sınırlaması ve usul belgelerinin ibrazı gibi tarafları bağlayıcı katı kuralların uygulandığı mahkeme sürecinin aksine arabuluculuk işlemleri esnektir; duruma ve hatta tarafların karakterine göre bile düzenleme yapılmasına olanak sağlar.

Üçüncü olarak, arabuluculuğun iradi bir yöntem olduğu göz önüne alındığında, taraflar süreci istedikleri aşamada sonlandırmakta serbesttirler.

Son olarak, tarafların özgür iradesinin bir ürünü olan arabuluculuk anlaşması, tarafların uyuşmazlığın giderilmesi konusundaki hak ve yükümlülüklerini ortaya koyar.

Diğer taraftan, Modül 2'de görüldüğü gibi kavram ve içerik bakımından arabuluculuk, yapılandırılmış bir süreçtir. Arabuluculuk, her uyuşmazlıkta farklı bir yönde gelişir; ancak yöntemin aşamaları veya süreçleri açıktır. Bu bağlamda arabulucu, sürecin yönetilmesinden, farklı aşamalarda tarafların yönlendirilmesinden, farklılıklarının üstesinden gelinmesinden ve aralarındaki iletişimin olumlu bir şekilde yeniden kurulmasından sorumludur.

Arabuluculuğun çeşitli türleri mevcuttur. Her bir arabulucu, arabuluculuk teknikleri ve iletişim yöntemlerinde farklı yaklaşımlarla kendi tarzını geliştirebilir. Arabulucunun kişiliği ve tutumu da süreç üzerinde etkili olabilir.

Bu konudaki literatür çok farklılık göstermese de, klasik arabuluculuk sürecinin beş farklı aşamadan oluştuğu kabul edilir:




Yargılama veya tahkim süreçlerinin aksine, bu aşamalar “kesin” değildir. Bu, şu anlama gelmektedir: Gerektiğinde arabulucu, bir önceki aşamaya dönebilir, ortak oturumdan özel oturuma geçebilir; tarafların daha hızlı bir şekilde anlaşmaya varabilmeleri söz konusuysa, daha önceden planlanmış aşamaların süresini kısaltabilir. Örneğin, müzakere ve/veya inceleme aşamasında arabulucu, eğer bir hususun gereğince incelenmediğini veya araştırılmadığını tespit ederse, inisiyatif alarak tarafları ilgili konuyu tekrar görüşmek üzere inceleme veya müzakere safhasına dönmeye davet edebilir. Önemli olan taraflara, söz konusu sorunları ve uyuşmazlığın diğer muhtemel çözümlerini düşünmelerine yetecek zaman verilmesidir (Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi, Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabulucuğa İlişkin Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı, madde 4). Arabuluculuğun bu

özelliği bir örnekle şu şekilde canlandırılabilir. Bir aile arabuluculuğunda, çift son safhada anlaşmayı imzalarken, taraflardan biri şu soruyu sorar: "Pamuk (ailenin kedisi) ne olacak?" "Pamuk'u kim alacak?" Arabulucu, bu sorunun arkasında başka bir sorunun yattığını fark eder. Pamuk, sadece bir bahanedir ve taraflar anlaşmaya hazır değildir. Bu durumda arabulucu, inceleme / araştırma aşamasına geri döner.

Bu bağlamda, arabuluculuğun süresinin tahmin edilebilir olmadığını, pek çok faktöre bağlı olduğunu, süre konusunda çok kesin sınırlamalar koyulmaması veya tarafların son aşamaya yani anlaşma aşamasına zorlanmaması gerektiğinin vurgulanması önemlidir. Arabulucu, tüm bu hususlara dikkat etmelidir; zira sürdürülebilir ve denenmiş, ilgili tüm tarafları tatmin edecek bir anlaşmanın sağlanması, yani arabuluculuğun başarılı bir şekilde sonuçlanması için, bu hususlar önemlidir.

# 2 ARABULUCULUK AŞAMALARI VE AMAÇLARI

Bahsedildiği gibi arabuluculuk sürecinde beş farklı aşama vardır. Aşağıda tipik bir arabuluculuk faaliyetine dair aşamalar açıklanmıştır.

## 2.1 Hazırlık

Hazırlık aşaması, arabuluculuk sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilmektedir; ancak arabuluculuk faaliyetinin fiilen başlamasından önceki süreyi de kapsayabilir. Diğer taraftan bu aşama, hem arabulucu hem de tarafların önem vermesi gereken bir aşamadır. Bu aşamada başlıca amaç, arabuluculuk faaliyeti için gereken hazırlıkları yapmaktır.

Bilgilendirme oturumu, tarafların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, engellilik durumu vb. özellikleri dikkate alınarak gerçekleştirilmeli ve tarafların sunulan bilgileri kavrayabildiğinden emin olunmalıdır.

Arabulucu, bu aşamada taraflarla ayrı ayrı veya birlikte bilgilendirme oturumu düzenleyebilir. Bilgilendirme oturumu, tarafların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, engellilik durumu vb. özellikleri dikkate alınarak gerçekleştirilmeli ve tarafların sunulan bilgileri kavrayabildiğinden emin olunmalıdır. Bazı çalışmalarda, arabuluculuk sözleşmesi uygulanmadan önce taraflara görüş veren arabulucunun ilgili uyuşmazlıkta arabuluculuk yapmaması gerektiği, çünkü bu durumun arabulucunun bağımsızlığı ve tarafsızlığına zarar verebileceği belirtilmektedir. Arabulucu ve taraflar arasında belirli kurallara göre arabuluculuk sürecinin nasıl yürütüleceğine ilişkin yükümlülükleri gösteren arabuluculuk sözleşmesi (agreement to mediate) mutlaka yapılmalıdır. Sözleşme, arabulucunun yetkisi dâhilindeki tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır.

Henüz arabuluculuk sözleşmesi düzenlenmemiş ve imzalanmamışsa, hazırlık aşaması, bir değerlendirme süreci olarak kullanılabilir. Örneğin: "Uyuşmazlık arabuluculuğa elverişli midir?" "Uyuşmazlıkta, arabuluculuğa elverişli olmayan zorlama, istismar veya şiddet olduğuna dair delil var mıdır?" "Arabulucu taraflara buna göre öneride bulunmalı mıdır?" gibi.

Benzer şekilde, arabulucu, geçmişte şiddete başvurulup başvurulmadığına veya gelecekte başvurulup başvurulamayacağına ve bunun, tarafların müzakere sürecindeki pozisyonlarını etkileyebileceğini göz önünde bulundurarak sürecin sürdürülüp sürdürülemeyeceğine karar vermelidir (Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi, Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı, madde 3.9). Uygun hâllerde, taraflara bir avukata veya ilgili diğer bir uzmana danışma imkânı hakkında bilgi verilmelidir (Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi, Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı, madde 3.10).

Arabulucunun değerlendirmesi gereken diğer bir husus ise eş arabulucu veya yeni (deneyimsiz) arabulucunun görevlendirilmesi konusunda taraflarla mutabakat sağlanmasıdır.

Hazırlık aşaması, arabuluculuğun ilk oturumu için de hazırlık yapılmasına imkân tanır. Arabulucunun hazırlığı, bir uyuşmazlıktan diğerine göre değişebilir. Bazı durumlarda, özellikle de ticari arabuluculukta, taraflar arabulucuya sözleşme, mektup, e-posta veya bilirkişi görüşü gibi belgeler sunabilir. Bazı arabulucular bu belgeler üzerinde çalışmayı tercih ederken, bazıları da arabuluculuk oturumunda yapılan incelemenin daha verimli olduğunu düşünerek farklı hareket ederler. Herhangi bir belge incelemeyen, uyuşmazlık konusunda hiç bir bilgi sahibi olmayan arabulucu, oturum sırasında daha araştırmacı davranabilir. Sonuç olarak, tarafların gerekli bilgileri paylaşması ve altında yatan menfaatlerin ortaya çıkarılması teşvik edilebilir.

Diğer taraftan, arabulucu uyuşmazlık hakkında çok az bilgi sahibi olsa veya hiç bilgi sahibi olmasa da, hazırlık yapılması gereken hususlar vardır. Arabuluculuk dikkat, hızlı muhakeme, farklılaşan ihtiyaçları analiz etme, uygun teknik ve araçları kullanma gibi özellikler gerektirdiğinden çok emek isteyen bir faaliyettir.

Arabuluculuk faaliyetinin gerçekleşeceği en uygun yer ve zamanın belirlenmesi gerekir. Bu yapılırken tarafların farklı cinsiyet, yaş veya yetkinlik düzeylerinde olabilecekleri dikkate alınmalıdır. Örneğin, yaşlı veya engelli bir kişiyle gerçekleştirilecek bir arabuluculuk faaliyeti için düşünülen yer bu kişilerin ulaşabileceği bir yer olmalıdır ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Benzer şekilde, okul çağında çocuğu olan bir kadınla gerçekleştirilecek arabuluculuk faaliyetinde, görüşme saatinin çocuğun okula gidiş ve çıkış saatlerine yakın olmamasına özen gösterilmesi veya kadının çocukla birlikte gelmek zorunda kalabileceği dikkate alınarak; çocukların ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak düzenlenme yapılması gerekir. Bunun yanında, mekânın taraflara yeterli gizliliği sağlayacak özellikte olması; kâğıt, kalem, yazıcı gibi gerekli ekipmanların ve içeceklerin temin edilmesi müzakerelerin daha verimli bir ortamda yapılmasına yardımcı olacaktır. Faaliyetin gerçekleşeceği yer yetersiz ise; taraflar kendilerini rahat hissetmeyebilir ve bu da arabuluculuk görüşmelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle arabulucunun tarafların farklı özelliklerini dikkate alarak hazırlık yapması, sonraki süreçte güven ilişkisinin gelişmesi ve müzakereleri kolaylaştırma açısından önemlidir.

Arabuluculuk faaliyetinin gerçekleşeceği en uygun yer ve zamanın belirlenmesi gerekir. Bu yapılırken tarafların farklı cinsiyet, yaş veya yetkinlik düzeylerinde olabilecekleri dikkate alınmalıdır. Örneğin, yaşlı veya engelli bir kişiyle gerçekleştirilecek bir arabuluculuk faaliyeti için düşünülen yer bu kişilerin ulaşabileceği bir yer olmalıdır ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Arabuluculuk faaliyetinde tarafların, bunun yanında varsa avukat veya danışmanların da hazırlıklı olması önemlidir. Zira olası sonuçların değerlendirilmesi için iyi bir hazırlık gerekir.

## 2.2 Başlangıç

Arabulucu etkili bir giriş konuşması ile arabuluculuk oturumunu başlatır, karşılıklı güven ile sürecin anlaşılması sağlanır. Bu aşamada ayrıca, temel kurallar ortaya konulur ve doğrulanır.

İlk olarak, arabulucu tarafları selamlar ve oturacakları yerleri gösterir. Daha sonra kendisini tanıtır, gerekirse tarafları birbiriyle tanıştırır ve anlaşma yapma konusunda yetkili olup olmadıklarını kontrol eder. Sonrasında arabulucu, taraflara hangi isimle hitap edilmek istedikleri, oturum için ne kadar süre ayırdıkları gibi sorular sorar. Taraflara arabuluculuk ilkeleri, özellikleri ve faydaları açıklanır; kendilerine eşit olarak davranılacağı ve kendilerini ifade etmeleri için süre verileceği teminatı verilir. Taraflar karşılıklı saygı ve olumlu bir tutum göstermeleri konusunda teşvik edilir. Gizlilik kuralının ve arabuluculuğun hak aramaya engel olmadığı ayrıntılı bir şekilde açıklanır. Taraflara süreçle ilgili soruları olup olmadığı sorulur. Arabulucu, gerektiğinde hem ortak hem de özel oturumlar düzenleyerek çalışacaklarını açıklar. Daha önce imzalanmamışsa, hazırlık veya başlağıç aşamasında bir arabuluculuk sözleşmesinin imzalanması gerekir. Dolayısıyla bu sözleşme, hazırlık aşamasında yapılmadıysa, başlangıç aşamasında yapılmalıdır.

Bu aşamada temel kurallar belirlenir; arabulucu, varsa eş arabulucu, taraflar ve avukatları dâhil bütün katılımcılar, arabuluculuk sözleşmesini tarih atarak imzalar. Formalitelerin hızlı bir şekilde tamamlanması için standart sözleşme formlarının kullanılması tavsiye edilmektedir.

## 2.3 İnceleme / Araştırma

Arabuluculuğun bu aşamasında amaç, mevcut uyuşmazlıkla ilgili olayları, duyguları ve diğer önemli hususları ortaya çıkarmak, anlaşmaya yönelik başlıkları tespit etmek ve bir sonraki aşamanın gündemini hazırlamaktır.

İnceleme / araştırma aşamasında arabulucu, taraflara sırasıyla söz verir. Arabuluculukta yargı sürecindeki gibi davacı-davalı yoktur. Sürecin başında kimin başlamak istediği taraflara sorulur.

Bu özelliği ile arabuluculuk, normal şartlar ve kurallar gereği davacının (müşteki) söz almasıyla başlayan mahkeme veya tahkim duruşmalarından farklıdır

Taraflar sırasıyla söz alır ve kendi anlatımlarıyla uyuşmazlık hakkında bilgi verir. Bu arada arabulucu ve diğer katılımcılar tarafların sözünü kesmez, herhangi bir müdahalede bulunmaz veya soru sormaz, yorum yapmaz.

Daha sonra arabulucu, bazı hususların açıklığa kavuşması ve bilgi boşluklarının tamamlanması için sorular sorar; elde ettiği bilgileri ve gözlemlediği duyguları yansıtır ve taraflarla bir güven ilişkisi kurar. Böylelikle taraflar birbirleriyle görüşlerini paylaşabilir ve birbirlerinin kaygı ve korkularını anlayabilirler. Bu noktada, pozisyonların altında yatan menfaatler ve ihtiyaçlar da tespit edilebilir. Tarafların birbirlerine olan yaklaşımları, çekişmeli bir yaklaşımdan işbirlikçi bir yaklaşıma doğru yönlendirilir. Ortak bir anlayışa varılması ve bir sonraki aşamaya geçmek için hazır olunması hâlinde, arabulucu bir anlaşma sağlanması amacıyla ele alınması gereken konuları içeren bir liste oluşturmaları yönünde tarafları teşvik eder. Kâğıt, kâğıtlı tahta veya diğer gösterim araçları bu amaçla kullanılabilir.

## 2.4 Müzakere

Müzakere aşamasında taraflar, arabulucunun yardımı ile uyuşmazlık konularını müzakere eder ve anlaşmaya varmaya çalışır.

Gündem hazır olduğunda arabulucu, taraflardan olası seçenekler hakkında konuşmalarını ister. Bazı arabulucular, tarafları, beyin fırtınası tekniğini kullanarak anlık fikir yürütmeleri ve bir veya birden fazla çözüm bulmaya çalışmaları, son olarak da bunlardan başarı olasılığı en yüksek olanları belirlemeleri yönünde teşvik eder. Bu noktada tarafların fikirlerini beyan etmesi, onlar için hiç bir şekilde bağlayıcı olmaz; bu çalışma menfaatlere uygun ve uygulanabilir çözüm seçenekleri bulmak için yapılır.

Arabulucu, taraflardan çözüm seçeneklerini sıralamalarını, her bir seçeneğin nasıl uygulanabilir olduğunu ortaya koymalarını ve alternatifler üzerinden sorunu çözmeye çalışmalarını teşvik eder.

Son olarak, katılımcılar kararlarını gözden geçirir, ayrıntıları tartışır ve ilgili seçeneklerin işe yarayıp yaramayacağı ve menfaatlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendirmek için bir gerçeğe uygunluk testi yaparlar.

## 2.5 Sonuç / Anlaşma

Bu aşamada amaç, arabuluculuk faaliyeti ve sonuçlarını etkili bir şekilde değerlendirmektir.

Arabulucu, taraflardan çözüm seçeneklerini sıralamalarını, her bir seçeneğin nasıl uygulanabilir olduğunu ortaya koymalarını ve alternatif üzerinden sorunu çözmeye çalışmalarını teşvik eder.

Taraflar arasında bir anlaşma sağlandığında arabulucu, anlaşmanın herkesçe anlaşılıp anlaşılmadığını teyit eder. Kural olarak anlaşma belgesi, taraflar veya onların avukatları tarafından hazırlanır. Ancak anlaşma taraflara ait olsa da, arabulucu bunun yazıya dökülmesi konusunda yardımcı olabilir. Bununla birlikte, anlaşma belgesinin yazılmasında arabulucunun rol alması hususu tartışmalıdır. Uygulamada arabulucu, genelde belgenin yazıya dökülmesinde rol alır ve gerektiğinde anlaşmanın geliştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, teşvik edilen taraflara anlaşmaya uyulması konusunda ise icra edilebilirlik şerhini hatırlatır.

Aile arabuluculuğu açısından anlaşma belgesinin adil olması ve hukuka uygun bir şekilde hazırlanması gerektiği belirtilmelidir [(Bakınız: Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisinin (AKPM) Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik üzerine hazırladığı 2003 tarih ve 1639 sayılı Tavsiye Kararı (madde 8.5)]. Yine aile arabuluculuğu açısından belge düzenlendikten sonra ve imzalanmadan önce, taraflara kendi üzerinde anlaştıkları konular üzerinde düşünmeleri için zaman tanınmalıdır [(Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisinin (AKPM) Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik üzerine 1639 sayılı Tavsiye Kararı, madde 6)].

Eğer taraflar bir anlaşmaya varamazlar ise; arabulucu tarafları bir anlaşmaya ulaşmaları yönünde adım atmaları için teşvik eder.

# 3 ARABULUCULUK SÜRECİNİN PLANLANMASI

Arabuluculuk süreci, taraflar ile arabulucu arasında yapılan ortak ve özel toplantılar / görüşmeler ve iletişimin bir karışımından oluşur. Olası en iyi sonucu elde etmek için arabulucu, her bir arabuluculuk sürecinde faaliyetleri dikkatli bir şekilde planlamalı ve tarafların onayını almalıdır.

Kolaylaştırıcı arabuluculuğun aşamalarına ilişkin klasik model, belirli bir arabuluculuk faaliyeti için özel bir yapı oluşturmak isteyen arabuluculara yardımcı olacaktır. Arabulucu klasik modeli temel alarak, tarafların ve uyuşmazlığın özelliklerine, tarafların ihtiyaçlarına ve menfaatlerine göre arabuluculuk faaliyetinin duvarlarını ve çatısını oluşturur.

Bunun yanında, tarafların içinde bulundukları durum, kendi tarzı ve nitelikleri, süre sınırlamaları, hukuki çerçeve, mevcut kaynaklar, tarafların uygunluk durumu, tercihleri, arabulucunun müdahale türü, taraf avukatları ve üçüncü kişilerin sürece katılımı ve diğer ilgili unsurlar dikkate alınmalıdır.

Tüm bu değişkenler, arabuluculuk sürecinin nihai görüntüsünü etkilemektedir. Bütün sorunlar için tek bir çözüm yoktur. Bu nedenle her bir arabuluculuk faaliyeti birbirinden farklıdır.

Bunu örneklerle açıklayacak olursak: Tarafların birbirleri ile karşılaştıklarında rahatsız olduklarını veya kendilerini güvende hissetmediklerini düşünelim. Bu durumda, arabulucunun sürece özel görüşmelerle başlaması daha akıllıca olacaktır. Eğer yasal düzenlemeler gereği arabuluculuk için nihai bir tarih öngörülüyor ise arabulucu bu tarihe göre arabuluculuk oturumlarının süresini ve sayısını planlamalıdır. Taraflar rahat hissetmiyor veya avukatlar birlikte görüşme yapma konusunda ısrarcı ise arabulucu tarafları ve avukatlarını ayırmaya çalışmamalıdır.

# 4 ARABULUCULUK SÜRECİNİN PLANLANMASINDA ARABULUCULUK İLKELERİNİN GÖZETİLMESİ

Arabuluculuk faaliyetlerinin tasarlanması ve uygulanmasında arabuluculuğun temel ilkelerine uyulması gerekir. Arabuluculuk ilkeleri, süreç boyunca nasıl hareket edileceğine dair tüm soruların cevaplanmasında temel kılavuz olarak kullanılmalıdır. Aşağıda sürecin planlanmasında temel ilkelerin çeşitli uygulamaları açıklanmıştır.

Uyuşmazlık çözüm sürecinin yürütücüsü olarak arabulucu, sürecin esas sahibinin taraflar olduğunu ve arabuluculuğun her aşamasında onların onaylarının alınması gerektiğini akılda tutmalıdır. Bu şekilde gönüllülük ve tarafsızlık ilkesine uygun hareket edilmiş olunur. Gönüllülük ilkesi, tarafların kendi kararlarını verebilmesinin dikkate alınmasını gerektirir ve tarafsızlığın korunmasını da sağlar.

Etkililik ilkesi, sürecin sonuç odaklı bir yaklaşımla yürütülmesini gerektirir. Bu amaçla; arabulucunun her uyuşmazlığı kendi özel durumu içerisinde ve farklılıkları çerçevesinde ele alarak akıllı bir planlama yapması, arabuluculuğun amaçlarına ve hedeflerine odaklanması, tarafların rahat etmesini sağlaması, gerektiğinde süre ve maliyet tasarrufu için tedbir alması ve gizliliği sağlaması gerekir. Gizlilik ilkesi, tarafların ihtiyaç ve menfaatlerini açıkça ortaya koyabilmelerini sağlaması ve güven ilişkisinin gelişimi açısından etkililik ilkesiyle birlikte düşünülebilir.

Esneklik ise arabulucunun tarafların rızası ile olası bütün iletişim yollarının açmasını sağlar. Diğer taraftan, bu ilke sayesinde arabulucu ilk planın beklendiği kadar yararlı olmadığını fark edebilir ve planı yeniden değerlendirebilir. Esneklik aynı zamanda, arabulucunun tarafları farklılıklarıyla birlikte kabul etme konusunda esnek bir anlayış geliştirebilmesi; yani, kalıp yargılardan kaçınabilmesi olarak da ele alınmaktadır.

Hakkaniyet ilkesi, gönüllülük ilkesi ile eş değer ölçüde dikkate alınmalıdır. Arabulucu adil bir şekilde hareket etmeli ve tarafların çeşitli nedenlerle dezavantajlı konuma düşmesine neden olmamalıdır.

# Kaynaklar


- Acland, A.F. (1995). Resolving Disputes without Going to Court: A Consumer Guide toAlternative Dispute Resolution. London: Century Ltd.
- Boulle, L., Nesic, M. (2001). Mediation: Principles, Process, Practice. London: Butterworths.
- Folberg, J., Taylor, A. (1984). Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Stitt, A. J. (2004). Mediation: A Practical Guide. London: Cavendish.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.


İnternet Kaynakları


- Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin (CM) Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa ilişkin Rec (2002) 10 Sayılı Tavsiye Kararı (madde 4). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/4.pdf
- Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin (CM) Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı (madde 3.9, madde 3.10). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/5.pdf
- Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisinin Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı 1639 (2003). (madde 8.5, madde 6) Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/ailearb.pdf

# Ne Öğrendim?



Modül

| | |
|---|---|
| 8 | Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) |
| 9 | Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) |
| 10 | Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) |
| 11 | Uygulama Eğitimi |
| 12 | Arabuluculuk Mevzuatı |
| 13 | Arabuluculuk Etiği |
| 1 | Çatışma Kuramı |
| 2 | Arabuluculuk Nedir? |
| 3 | Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri |
| 4 | Arabulucu Kimdir? |
| 5 | Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi |
| 6 | Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) |
| 7 | Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) |

# MODÜL 6
# Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)

## Modülün Amacı

Arabuluculuk bütünlük içinde ele alındığında bir süreç yönetimi olarak kabul edilmesi gerekir. Süreç yönetiminin yapılandırılması açısından Hazırlık Aşaması özel bir anlam taşımaktadır. Bu aşamada sürece katılan tüm taraflar arasında güven duygusunun oluşmasına ilişkin hazırlanacak zemin sayesinde tüm arabuluculuk sürecinin devamı ve yönü hakkında belirleyici adımlar atılacaktır. Atılacak bu adımlar, tarafların yaşadığı belirsizliğin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak, böylece daha kısa süre içinde ve sağlıklı kalıcı çözümler üretilmesini mümkün kılacaktır. Hazırlık Aşaması tarafların yaşadıkları anlaşmazlığa ilişkin ortak anlam üretebilmek için ihtiyaç duydukları uzlaşmanın oluşumunu başlatmakta ve kolaylaştırmaktadır. Hazırlık Aşaması, başından sonuna tüm sürecin etkin bir biçimde yönetilmesini gerektirmekle birlikte, süreç yönetimi, belirsizlik yönetimi, ilişki yönetimi ve izlenim yönetimi şeklinde bir dizi bütünleşik faaliyeti de bünyesinde barındırmaktadır.

## Düşünelim

1. Hazırlık aşamasında ilk izlenim hakkında bilgi sahibi olmak sürecin devamı açısından nasıl bir öneme sahiptir?
2. Arabuluculuk sürecinin dikkatli şekilde planlanması sonraki aşamalarda ne tür kolaylık ve katkılar sağlar?
3. Tarafları arabuluculuk hakkında telefonda bilgilendirirken nelere dikkat etmek gerekir?
4. Arabulucunun sözsüz iletişim unsurlarını dikkate almadığında yaşanacak olası sonuçlar nelerdir?
5. Hazırlık aşamasında aktif dinlemenin sağlayacağı faydalar neler olabilir?

## Konular

1. Ön Basamak: Arabulucunun Belirlenmesi
2. Birinci Basamak: Kontrol Listesi Hazırlamak
3. İkinci Basamak: Taraflarla İlk Temasın Kurulması
4. Üçüncü Basamak: Güvenli Bir Görüşme Ortamının Hazırlanması
5. Dördüncü Basamak: Arabuluculuk Sözleşmesinin Hazırlanması
6. Beşinci Basamak: Taraflarla Arabuluculuk Öncesi İlk Görüşme

## Ekler

Ek. 1 Arabulucudan Tarafa Yapılan Arabuluculuk Sürecine Davet Mektubu Ek. 2 Bilgilendirme Tutanağı

6 saat

# HAZIRLIK AŞAMASI

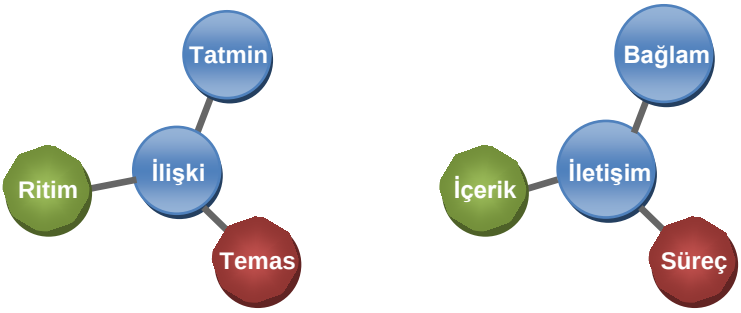
Hazırlık aşaması, arabuluculuk sürecinin ilk aşamasıdır ve arabuluculuk görüşmelerinin fiilen başlatıldığı 'başlangıç' aşamasından önceki süreci kapsar. Fakat arabuluculuk görüşmeleri aslında ilk olarak hazırlık aşamasında başlar. Arabulucu bu aşamada, taraflar ve varsa onların yasal temsilcileri ile temas kurmaya çalışacak, taraflarla arabuluculuk sürecine başlamadan önce bir toplantı (hazırlık aşaması toplantısı) yapacak ve ilk toplantının (başlangıç aşaması toplantısı) yeri ve zamanını belirleyerek arabuluculuğun gerçekleşmesine yönelik gerekli planlamalara başlayacaktır.

Arabulucunun temas kurma girişimi, taraflarla arasında geliştireceği ilişkinin niteliğini, yönünü ve devamlılığını belirleyici özellik taşımaktadır. Tarafların arabuluculuk sürecini kabul etmeleri durumunda yapılacak aydınlatıcı, isteksiz olmaları hâlinde yapılacak açıklayıcı bilgilendirme sayesinde, sürece katılım kararı, bu aşamada alınacaktır. Bu aşamada; uyuşmazlığın arabuluculuğa uygun olup olmadığı değerlendirilecek, arabulucunun seçimi ve ücreti, sürece kimlerin katılacağı ve uzlaşma yetkisinin verilmesi gibi konular hakkında karar verilecektir.

Arabuluculuğun esas amacı, taraflara kendi çözümlerini bulabilmeleri için destek olmaktır. Bu nedenle arabulucu, tarafların sorun çözme yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artıran kolaylaştırıcı (facilitator) olarak faaliyet gösterir.

Arabuluculuk sürecinin önemi ve işlevselliği kişilerarası iletişimin temel özellikleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler ile çok daha anlamlı olacaktır. Arabulucu tarafından aralarında ciddi bir anlaşmazlığın var olduğu kişilerin katıldığı bir sürecin yönetilmesi söz konusudur. Bu temel sürecin başlamasından önce yapılacak hazırlıklar ile süreç boyunca iletişime verilen önem ve değer taraflar arasındaki ilişkinin yönünü ve devamını belirlemede etkili olacaktır.

Her iki kavram arasındaki kesişme noktası **"anlam ve anlaşma"** üzerinden gerçekleşmektedir. Tarafların çatışma yaşadıkları bir konuda anlaşabilmeleri ortak bir anlamın üretilmesine bağlıdır. İletişimin temel ilkelerinden birisi olan, "anlam mesajın çıktığı değil, ulaştığı yerde oluşur" ifadesinin bir sonucu olarak, taraflar arasında mesaj alışverişinin gerçekleşmesi anlaşmak için yeterli olmayacaktır. Anlam oluşumunda dış dünyada yaşadıklarımıza yüklenen ortak düz anlamların yanı sıra, zihinlerimizde oluşan imgelerin karşılığı olarak yan anlamlar etkili olmaktadır.




Etkili bir iletişim kendi bünyesinde farklı değerleri barındırmaktadır. Bunlar, içerik (ne söylendiği), süreç (nasıl söylendiği) ve bağlam (hangi ortamda söylendiği) kavramlarından oluşmaktadır. Bu değerler ile birlikte iletişim sürecinin bileşenlerinin de dikkate alınması gerekecektir. Bu bileşenler, kaynak ve alıcının özellikleri, mesajın kodlanması ve çözümü, kanal özellikleri, gürültünün varlığı, geri bildirimin kalitesi. Tüm unsurların dikkate alındığı bir bağlamın etkin, verimli ve sağlıklı sonuçlar üretebilmesi taraflar arasında yaşanan ilişkinin niteliğine bağlıdır. Bu niteliği belirleyen temel unsurlar (ritim, temas ve tatmin) taraflar arasındaki ilişkinin devamını ve yaşanan anlaşmazlıklar konusunda uzlaşmanın seyrini belirleyecektir.

Arabulucu, öncelikle taraflarca seçildikten / atandıktan sonra, arabuluculuk sürecinin etkili bir şekilde başlaması ve yürütülmesi için, bu süreci iyi planlayarak kendini hazırlar. Arabulucu, hazırlık aşamasında şu adımları izleyerek ilerler:

- Arabuluculuk süreci öncesinde taraflarla irtibat kurar ve sürece ilişkin sorularını cevaplar.
- Arabuluculuk görüşmelerinin yapılacağı yeri ve zamanı düzenler; ortak veya ayrı (özel) görüşmelere göre mekânın fiziksel ve diğer tüm hazırlıklarını önceden yapar.
- Bir kontrol listesi hazırlar ve sürece ilişkin ön planlama yapar. Arabuluculuğun dava şartı olarak düzenlendiği ve görevlendirmenin bu şekilde yapıldığı hallerde planlamada sürecin tamamı için Kanunda belirlenen süreyi dikkate alır ve bu süreyi iyi kullanmayı amaçlar.
- Uyuşmazlığın türü, arabuluculuğa elverişliliği, dava şartı arabuluculukta ilk toplantıya katılmamanın sonuçları ve uyuşmazlığın arka planı konusunda tarafların farkındalığının oluşmasını sağlar.

Eğer daha önce taraflar arasında henüz bir sözleşme yapılmamışsa, hazırlık aşamasında tarafların arabuluculuğa gitmeyi kabul ettiği yönünde irade beyanlarını gösteren **Arabuluculuk Sözleşmesi** düzenlenebilir. Ancak bu sözleşmenin sözlü olarak kurulması da mümkündür.

Arabuluculuğun basamaklarının ve beraberindeki etkinliklerin belirlenmesi, aslında hiç de kolay değildir. Arabulucular ve taraflar, bir etkinlikten diğerine sanki aralıksız ve bazı durumlarda plansız bir biçimde geçiyorlarmış gibi görünebilirler. Ancak genellikle arabulucunun ve tarafların etkileşimlerinde bir mantık vardır. Müzakerelerin ve müzakere edilen arabuluculukların, özellikle de olumlu sonuçlananların dikkatli gözlemi yoluyla belirli hedef görevlerin başarılması için az çok ortak ve tahmin edilebilir etkinlikler içeren farklı basamaklar bulunmaktadır (Moore, 2016). Bu aşamaların kendi içinde bir önem sıralamasını yapmak ne kadar güç görünüyor olsa da sürecin başlamasına ve ilerlemesine yön veren hazırlık aşamasının rolü çok açık ortadadır.

## 1 ÖN BASAMAK: ARABULUCUNUN BELİRLENMESİ

Yargısal yollara başvurmadan önce taraflar, bir arabulucu üzerinde anlaşarak arabuluculuk sürecine gidebilirler. Bu yöntem, ülkemizde de sık karşılaşılan bir durumdur. Bunun için taraflar ayrıca bir sözleşme yapabilecekleri gibi uyuşmazlığa konu esas sözleşmeye bir şart da koyabilirler. Ayrıca taraflardan biri adliyeye dava açmaya geldiği sırada, arabuluculuk konusunda kendisine bilgi verilmiş ve taraf yönteme başvurmak istemişse, adliyede bulunan “arabuluculuk bürosu”na başvurarak da bu süreç başlatılabilir. Bu durumda taraflardan birinin girişimi ile karşı tarafa arabuluculuğa başvurma teklifinde bulunulabileceği gibi kimi zaman taraflar aynı anda da bu kararı alabilirler. Diğer yanda, eğer uyuşmazlık hakkında yargısal yollara başvurulmuş

ise mahkeme, arabuluculuğun esasları, süreci ve hukuki sonuçları hakkında tarafları aydınlatıp, arabuluculuk yoluyla uyuşmazlığın çözülmesinin sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan faydalarının olabileceğini hatırlatarak onları arabuluculuğa teşvik edebilir (HUAK, madde 13/1). Taraflar, adliyedeki arabuluculuk bürosundan bir arabulucu atanması konusunda yardım alarak arabulucuya gidebilirler. Önemli olan, her durumda tarafların bu konuda hemfikir olmalarıdır. Eğer taraflardan biri arabuluculuğa gitmeyi istiyor ve diğer tarafla temasa geçemiyorsa arabulucu, genellikle onun adına karşı tarafla temas kurmayı kabul eder. Karşı tarafın da arabulucuyu ve arabuluculuğu kabul etmesi durumunda süreç başlayabilir.

Arabuluculuk sürecini başlatmanın 4 farklı yolu vardır:

- Taraflardan biri, diğerine arabuluculuk teklif edebilir.
- Tarafların birinin ardından, arabulucu diğer tarafa arabuluculuk teklifini iletebilir.
- Arabuluculuğun dava şartı olarak düzenlendiği hallerde taraflardan birisinin arabuluculuk bürosuna başvurmasıyla süreç başlatılabilir.
- Taraflar hâkim tarafından arabuluculuk sürecine teşvik edilebilir.

Taraflar, elektronik ortamda yayınlanan arabulucu listesinden veya hatta yüz yüze görüşmek yoluyla arabulucu seçimini yapmak isteyebilirler. Bu seçim yapılırken genellikle bazı hususlara dikkat edilir. Bazen arabulucunun uyuşmazlık konusu hakkında uzmanlığı olması önem kazanırken, bazen uyuşmazlığın ayrıntılarından geri durabilen, zorlu tarafları idare edebilen, güç dengesizliklerinin üstesinden gelebilen, tarafsız ve bağımsız bir yaklaşıma sahip, güven veren ve deneyim sahibi bir arabulucu tercih edebilir. Bazen, taraflardan biri, sürece katılma konusunda belirsiz veya isteksiz davranabilir. Bu tür durumlarda, beceri sahibi ve deneyimli bir arabulucu, oluşturacağı güven ortamı sayesinde tarafları sürece katılmaları konusunda teşvik edebilir ve ikna edici sonuçlar yaratabilir.

Arabuluculuğa başvurmak isteyen herkes, sicile kayıtlı güncel arabulucu listesine, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığının web sitesinden ulaşılabilir:

*www.adb.adalet.gov.tr/arabulucu*

## 1.1 Arabulucunun Görevlendirme Yoluyla Belirlenmesi

Arabuluculuğa başvuranları bilgilendirmek, arabulucuları görevlendirmek ve kanunla verilen diğer görevleri yerine getirmek üzere Bakanlık tarafından uygun görülen adliyelerde arabuluculuk büroları kurulmuştur. Arabuluculuk büroları, Hakimler ve Savcılar Kurulu tarafından belirlenen sulh hukuk hakiminin gözetim ve denetimi altında görev yapmaktadır. Arabuluculuk bürosu kurulmayan yerlerde bu büroların görev, adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonunca görevlendirilen sulh hukuk mahkemesi yazı işleri müdürlüğü tarafından ilgili hakimin gözetim ve denetimi altında yerine getirilir.

Arabuluculuk bürolarına dava şartı olarak düzenlenen veya düzenlenmeyen uyuşmazlıklar için başvurulabilir. Başvurunun dava şartı olarak düzenlenmeyen bir konuda yapılması halinde büro tarafından adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonu başkanlıklarına bildirilen listeden bir arabulucu görevlendirilir ve süreci genel hükümlere göre yürütmesi sağlanır.

Arabuluculuğun dava şartı olarak düzenlendiği uyuşmazlıklarda arabuluculuk yapmak isteyenler, Arabuluculuk Daire Başkanlığı tarafından, görev yapmak istedikleri adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonlarına göre listelenerek komisyon başkanlıklarına bildirilir. Komisyon başkanlıkları da listeleri arabuluculuk bürolarına, büro yoksa bu sıfatla görev yapacak sulh hukuk mahkemesi yazı işleri müdürlüklerine bildirir. Esasın da bu işlemler, arabulucuların UYAP Arabulucu Portalından çalışmak istedikleri komisyon bölgelerini aktif hale getirmeleriyle çevrimiçi ve anlık olarak yerine getirilir. Arabuluculuk büroları gelen başvurular için listeden puanlama sistemiyle arabulucu atar. Taraflar listede adı bulunan bir arabulucu üzerinde anlaşırsa büro üzerinde anlaşılan arabulucuyu görevlendirir. Dava şartı olan arabuluculuk ile ilgili uyuşmazlıklarda listede olmayan bir arabulucu görevlendirilemez. Görevlendirilen arabulucu e-posta ve SMS ile bilgilendirilir. Arabulucu 24 saat içinde görevi UYAP Arabulucu Portalı üzerinden kabul etmezse reddetmiş sayılır. Bu durumda görev başka bir arabulucuya verilir. Arabulucu görev almak istemediği zaman kendisini portalda pasif hale getirmelidir.

Arabulucunun arabuluculuğu reddetme nedenlerine bazı örnekler şöyle olabilir:

- Arabulucu, herhangi bir sebeple (kişiliği, kişisel deneyimleri nedeniyle) tarafsızlığını sürdüremeyeceğini düşünebilir.
- Uyuşmazlığın kendi uzmanlık alanına uygun olmadığını düşünebilir.

UYAP Arabulucu Portalında aktif olan bir arabulucunun kendisine yapılan olası bir atama / görevlendirme işlemi için hazırlıklı olması gerekir. Arabuluculuk bürosundan gelecek görevin kabul edilmesi durumunda, sürecin hızlandırılması, olumlu sonuçlandırılması yönünde telkinlerden uzak durularak, arabuluculuk sürecinin tüm aşamalarının uygulanması önemlidir. Başvuran tarafın temsil durumu (ehliyeti) tespit edildikten sonra, diğer tarafa ulaşılması gerekir. Bu aşamada, tarafsızlığun korunmasına dikkat edilmelidir.

Arabulucu adliye arabuluculuk bürosu tarafından görevlendirildikten sonra, büro arabulucuya taraflara ait iletişim bilgileri verir. Arabulucu bu iletişim bilgilerini esas alır, ihtiyaç duyduğunda kendiliğinden araştırma da yapabilir. Elindeki bilgiler itibarıyla her türlü iletişim vasıtasını kullanarak görevlendirme konusunda tarafları bilgilendirir ve tarafları ve varsa avukatlarını ilk toplantıya davet eder (HUAKY, madde 24/3). Arabulucu görevlendirmeyi yapan adliye arabuluculuk bürosunun yetkili olup olmadığını kendiliğinden dikkate alamaz (HUAKY, madde 25/4).

Görevlendirilen arabulucu ilk oturum davetini yaparken toplantı tarihi ve yerinin belirlenmesi konusunda taraflarla iletişim kurar. Taraflarla yaptığı görüşme sonucunda bir mutabakat sağlanamazsa toplantı tarihini ve yerini kendisi belirler. Bilgilendirme ve davete ilişkin işlemlerini belgeye bağlar. (HUAKY, madde 25/2; madde 25/3). Taraflara telefon edilmesi, e-posta ve SMS yollanması; buna ek olarak kayıtlı gönderi ile yazılı davet ve ekinde arabuluculuk broşürü (bk. Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı) gönderilmesi sıklıkla başvurulan yollardır. Arabulucu ilk toplantıdan önce uyuşmazlığın esasını öğrenmek ve tarafları süreç hakkında bilgilendirmek için ön görüşmeler yapabilir (HUAKY, madde 25/2).

Arabulucuğun dava şartı olarak düzenlenmediği uyuşmazlıklarda arabulucu, tarafların sürece davet edilmesi konusunda zorluklarla karşılaşabilir. Taraflar kendilerine telefonla yapılan davet konusunda çekimser kalabilirler. İlk temasın telefonla yapılması durumunda bu riskleri en aza indirgemek için arabulucuya bazı tavsiyeler (veya ipuçları) verilebilir:

- Uyuşmazlığın diğer tarafından söz etmeden önce kendinizi tanıtın.
- Uyuşmazlığı özetleyin, ancak etkilenmeyen ve tarafsız olduğunuz izlenimini vermek için muhatabınıza kendisini ifade etme ve ayrıntıları anlatma imkânı tanıyın.
- Her iki tarafın da kendilerini ifade etme konusunda aynı fırsata sahip olduklarını açıklayın ve onlara eşit bir biçimde çözüme ulaşmaları için yardımcı olun.
- Arabuluculuk ilkeleri ve aşamaları hakkında bilgilendirin.
- Arabuluculuğun avantajlarını anlatın.

Ayrıca arabulucunun, tarafların direnç göstermeleri durumunda olumlu tavrını sürdürmesi gerekmektedir. Tarafların sürece ilişkin kaygılarının varlığını kabul etmek gerekir. Taraflarca sürecin kabul veya reddedilmesi durumunda güvenilirlik ve saygının korunması gerekir.

## 1.2 Arabulucunun Taraflarca Belirlenmesi

Taraflar, önceden ayrıca bir sözleşme yaparak veya esas sözleşmeye bir "arabuluculuk" maddesi (şartı) ekleyerek arabuluculuk yöntemini kararlaştırabilir. Arabuluculuğun dava şartı olarak düzenlendiği uyuşmazlıklarda taraflar, komisyon listesinde bulunan arabuluculardan birisini bir tutanakla arabulucu olarak belirleyebilirler. Her durumda arabulucu, seçilmesiyle birlikte gerekli hazırlıkları önceden yapmalı, her iki tarafı da detaylı olarak dinlemeli ve tarafların talebini birlikte değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, taraflardan biri de diğer tarafı doğrudan arabuluculuğa davet edebilir, bu sürecin denenmesini isteyebilir. Bu konuda karşılıklı ve doğrudan iletişim kurulamıyorsa, söz konusu davet yazılı olarak yapılabilir. Buna ilişkin örnek EK-1'de yer almaktadır.

## 1.3 Arabuluculuk Teklifini Avukatların Yapması

Arabulucuya başvurma teklif, taraf avukatından da gelebilir. Zira uyuşmazlığın müvekkil açısından kolay, hızlı ve ucuz şekilde çözülmesi için en uygun yolun belirlenmesi avukatın özen yükümlülüğüne dâhil kabul edilmektedir. Uygun hâllerde müvekkil, bu konuda teşvik edilebilir (Bk. Av. K. madde 2). Müvekkilin ve karşı tarafın kabulüyle sürecin başlatılması hâlinde avukat, yargılamada olduğu gibi tarafın yanında veya taraf olmadan görüşmelere katılabilecektir (HUAK madde 8). Avukatın aynı zamanda sicile kayıtlı bir arabulucu olması hâlinde, arabulucu sıfatıyla uyuşmazlıkta görev alması da mümkündür. Ancak tarafsızlık ilkesinin hassasiyeti nedeniyle tercih edilen, aynı zamanda arabulucu olan taraf avukatının, uyuşmazlığı bir başka arabulucuya yönlendirmesidir. Zira arabuluculuk sürecinde pek çok sır ifşa edilebilir, avukat kimliğinin baskın çıkması hâlinde arabulucu kimliği zedelenebilir, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerine ters düşülerek süreç tehlikeye girebilir, güç dengesi bozulabilir. Bu nedenle, arabulucunun daha en başında bu konuda taraflara çok ayrıntılı bilgilendirme yapması, güven telkin etmesi ve hepsinden önemlisi arabuluculuk görevini tamamen tarafsızca yerine getirebileceğine inanması gerekmektedir. Eğer her iki taraf da, taraflardan birinin (aynı zamanda arabulucu olan) avukatının veya arabulucular siciline kayıtlı başka bir avukatın bu uyuşmazlıkta arabulucu olarak yer almasını istiyor ise; söz konusu avukat, aynı uyuşmazlıkla ilgili daha sonra açılacak bir davada avukat sıfatıyla görev alamayacaktır (HUAK madde 9/4).

# 2 BİRİNCİ BASAMAK: KONTROL LİSTESİ HAZIRLAMAK

Arabulucu ve tarafların hazırlanmaya harcadığı zaman, sürecin daha düzgün işlemesini sağlar ve süreci hızlandırır.

Arabuluculuk zor bir süreçtir. Plan ve hazırlık yapılması çok önemlidir. Arabulucu ve tarafların hazırlanmaya harcadığı zaman, sürecin daha düzgün işlemesini sağlar ve süreci hızlandırır. Yeterli bir hazırlık süreci, bir yandan, arabulucunun rahatlamasını ve sürece uyum, enerji ve bağlılık getirmesini sağlarken; diğer yandan, tarafların da oluşan bu iklimi hissetmesine yardımcı olacaktır. Ancak aşırı hazırlanma, arabulucunun sürece odaklanmasını ve yaşananlara dikkatini tam olarak vermesini, değişen durumlara uyum sağlamasını zorlaştırabilir.

İlk toplantı öncesinde arabulucu, aşağıdaki unsurları göz önünde bulunduracak şekilde hazırlanabilir. Arabulucu, seçildikten sonra, taraflar ile ilk görüşmesini yaparak onları bilgilendirir. Bu süreç, sadece arabulucunun değil, aynı zamanda tarafların da hazırlanmasını gerektirir.



## Telefon Görüşmesi

Arabuluculuk sürecinin açıklanması

Gizlilik ilkesinin açıklanması

Arabulucunun rolünün açıklanması

Arabuluculuk sürecinin taraflarca kabul edildiğine dair arabuluculuk sözleşmesi konusunda bilgilendirme yapılması

Tarafların arabuluculuk konusunda teşvik edilmesi



## Kimler Katılıyor?

Taraf avukatı görüşmelere katılacak mı?

Gerekli durumlarda (örneğin, tüzel kişilerde) tarafı kim temsil edecek ve bu kişiye yetkilendirme yapılmış mı?

Katılımcılar makul bir sayıda ve küçük bir ekip mi?

Tarafların ve tüm katılımcıların bilgileri, rol ve görevleri neler?



## Tarafların Arasında Yaşanan Uyuşmazlığın Anlaşılması

Uyuşmazlık hangi aşamada?

Daha önce dava veya tahkim gibi yollara başvuruldu mu?

Şimdiye kadar bu uyuşmazlığın çözümüne ilişkin yapılan çabalar ne zamandan beri devam ediyor ve bunların maliyeti ne oldu?

Uyuşmazlığın çözümü önündeki olası engeller neydi?



## İlk Toplantının Planlanması

Toplantı yeri

Toplantının zamanı

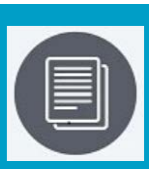
Toplantının ne kadar süreceği

Toplantı düzeninin hazırlanması (ortak veya özel toplantılar)

Tarafların ihtiyaçları (diyabet, engellilik, sağlık durumu, diğer özel ihtiyaçları vb.)

Arabuluculuk sözleşmesinin hazırlanması

Sekretarya / asistan desteği



## Gerekli Belgeler

Arabuluculuk sözleşme taslağının hazırlanması

Uyuşmazlığa ilişkin arabulucunun aldığı, tarafların gönderdiği notlar

Diğer belgeler

# 3 İKİNCİ BASAMAK: TARAFLARLA İLK TEMASIN KURULMASI

Arabuluculuk hazırlık aşaması, ilk olarak arabulucunun uyuşmazlık yaşayan taraflarla irtibat kurmasını, anlaşmazlık hakkında yeterli bilgi toplamasını ve anlaşmazlığı çözümlemek için nasıl bir yol izleneceğinin planlanmasını içerir. Planlama süreci, kendi içinde belirli özellikler taşımaktadır. Bu aşamada hedefler ve görevler, çoğu zaman taraflar konuşmak için bir araya gelmeden önce ortaya çıkabilir.

Taraflarla ilk temas şu unsurları içerir:

- Kendini tanıtmak.
- Tarafları tanıştırmak (Daha önce tanışmamışlarsa).
- Taraflara arabuluculuk sürecine katılımları için teşekkür etmek.
- Arabulucunun rolü ve olası arabuluculuk süreci hakkında tarafları bilgilendirmek.
- Tarafların arabulucudan ve süreçten beklentilerini netleştirmek.
- Tarafların sürece ilişkin kaygılarını dinlemek ve tatmin edici cevaplar vermek.
- Tarafların farklılıklarını inceleyerek arabuluculuğa ilişkin dirençlerini gidermek.
- Arabulucunun inandırıcılığını geliştirmek, deneyimlerden bahsetmek.
- Anlaşmazlık hakkında bilgi toplayıp taraflarla ayrı ayrı mı yoksa birlikte mi görüşmenin uygun olacağına karar vermek.
- Anlaşmazlığa ilişkin arabuluculuk sürecini başlatmak için zamanın uygunluğunu denetlemek.
- Yanıltıcı bilgi, yanlış anlama veya iletişim bozukluğundan kaynaklanan gereksiz anlaşmazlıkları önleyebilecek doğru bilgi temelinden hareket etmek.
- Etkili bir anlaşmazlık çözümü stratejisine ve eğer uygunsa, bütün tarafların belirli koşullarını, ihtiyaç, menfaat ve beklentilerini karşılayacak bir arabuluculuk planı geliştirme aşamasına geçmek.
- Veri toplamada uygun yönteme karar vermek.
- Veri toplama görüşmelerine ilişkin sorular hazırlamak ve yeterli bilgiyi toplamak.
- taraflardan ayrı ayrı uyuşmazlığın nedenlerini içeren “uyuşmazlık özeti” göndermelerini istemek.
- Tarafların çok sayıda olması durumunda ilk görüşme ve sonrasına ilişkin sıralamayı belirlemek.

Arabuluculuğa geçme konusunda aşağıdakileri dikkate alarak bir “tamam mı / devam mı” kararı vermek.

- İletilen uyuşmazlık konusunun arabuluculuğa uygun olup olmadığı
- İletilen konuda arabulucunun kendisinin de arabuluculuk yapmaya uygun olup olmadığı
- Tarafların uyuşmazlıkta temsile yetkili olup olmadığı

Burada sıralan temel noktalar, henüz hazırlık aşamasında bulunan arabulucu ve tarafların sürecin devamına ilişkin isabetli karalar almalarında ve anlaşmazlığın ortadan kaldırılmasında önemli rol oynayacaktır. Bu sayede, kısa sürede çözüme ulaşmak mümkün olabileceği gibi tarafların çıkarlarını koruyan, kalıcı sonuçlar elde edilebilecektir.

# 4 ÜÇÜNCÜ BASAMAK: GÜVENLİ BİR GÖRÜŞME ORTAMININ HAZIRLANMASI

Hazırlık aşamasında başlıca amaç, arabuluculuk sürecinin ileri aşamalarına yönelik gerekli hazırlıkları yapmaktır. Toplantı yönetimine ilişkin zamanlama, mekân ve diğer lojistik düzenlemelerle birlikte arabulucu, taraflarla yapacağı görüşmenin açılışında paylaşacağı belgeleri bu süreçte hazırlar.

Arabulucu, süreç kapsamında taraflar arasında yaşanan uyuşmazlığın çözüme kavuşturulabileceği seçeneklerin ve ihtimallerin araştırılmasına, müzakere edilmesine ve görüşülmesine yardımcı olacak koşulların hazırlanmasını sağlar. Uyuşmazlığın muhtemel çözüm seçeneklerinin müzakere edileceği bu elverişli ortam ile fiziksel koşullar ve arabuluculuk usulünü düzenleyen temel kurallar, arabulucu tarafından oluşturulur. Uyuşmazlık yaşayan taraflar özgürce, korkmadan, baskı ve zorlama altında kalmadan uyuşmazlıklarını müzakere edebilmelidirler. Bütün bu koşulları sağlayan arabuluculuk, gizlilik ve güvenliği de düzenler (Özbek, 2013). Taraflar arasındaki arabuluculuk görüşmelerinde olumlu bir ortam yaratmak ve bu ortamı sürdürmek, müzakerelerin devamlılığını sağlayarak içinden çıkılamayan sorunların üstesinden gelecek cesaret ve teşviki sağlayacaktır.

Taraflar arasındaki arabuluculuk görüşmelerinde olumlu bir ortam yaratmak ve bu ortamı sürdürmek, müzakerelerin devamlılığını sağlayarak içinden çıkılamayan sorunların üstesinden gelecek cesaret ve teşviki sağlayacaktır .

Arabuluculuğun hazırlık aşamasında, arabulucunun taraflarla çoğunlukla telefon aracılığıyla yapacağı görüşmeler sayesinde, usulü tartışmak, uyuşmazlığın geçmişi hakkında temel bir fikre sahip olmak, tarafların uyuşmazlık konusu mesele hakkında düşüncelerini öğrenmek ve izlenecek süreci belirlemek üzere adımlar atılacaktır. Karmaşık olaylarda bu hazırlık, kapsamlı bir biçimde inceleyici ve tanımlayıcı görüşmeler ile birlikte yapılır. Taraflarla ve avukatlarla yapılan bu tanımlayıcı görüşmelerle arabuluculuk toplantısının fiilen başlatılmasından önce arabulucu, temel meseleyi tam olarak anlayabilmek için değişik bakış açıları hakkında tespitlerde bulunur. Bu kapsamlı hazırlık, arabuluculuk toplantısını kolay ve verimli bir hâle getirdiği gibi müzakerelerin asıl mesele üzerinde yoğunlaşmasını da sağlar.

Taraflar, uyuşmazlığa esas olan konuya ilişkin hazırladıkları kısa bir uyuşmazlık özetini, hazırlık aşamasında birlikte kararlaştırılan bir tarihe kadar arabulucuya ve birbirlerine gönderebilir. Bu belgenin hazırlanması, genellikle, tarafların gerçek uyuşmazlık konularına odaklanması için değerli bir alıştırma olabilmektedir. Bazen taraflar, bazen de arabulucunun kendisi, ortak bir paylaşım yerine sadece arabulucunun görebileceği bir paylaşımı tercih edebilir. Bu özetlere destekleyici belgeler de eşlik edebilir. Arabulucular, uyuşmazlığı anlamak için yeterince ayrıntılı olarak hazırlanma ile ayrıntılara gömülmek arasındaki doğru dengeyi bulmalıdır. Burada okuma ve hazırlanma süresi, arabulucu ve uyuşmazlığın taraflarının kişisel tercihine bağlıdır.

Arabuluculuk görüşmeleri kişilerarası iletişimin temel özelliği gereği, çoğunlukla tarafların en yakınlarının girebildiği mahrem ve özel alanda gerçekleşmektedir. Kişilerarası ilişkinin seyri, tarafların böylesi yakın alanlarda kaldıkları süre ve sıklığa bağlı olarak etkilenecektir.

Aynı mekânı uzun süre paylaşmak, taraflar arasındaki ilişkinin genişliğini ve derinliğini belirleyici bir özelliğe sahiptir. Taraflardan birine konum olarak daha yakın oturan arabulucu, görece uzak kaldığı taraf üzerinde farklı bir etki yaratabileceğine dikkat etmelidir.

# 5 DÖRDÜNCÜ BASAMAK: ARABULUCULUK SÖZLEŞMESİNİN HAZIRLANMASI

Taraflardan biri yönteme başvurmaya karar verdikten sonra yapılacak olan, diğer tarafın bu karara katılımının sağlanması, yani ikna edilip uyuşmazlığın çözümü konusunda arabuluculuğa gidileceğine ilişkin onunla sözleşme yapılmasıdır. Tarafları arabuluculuk yolunu denemeleri için ikna etmek, bazen bütün sürecin en zor kısmıdır. Taraflar arasında yapılan arabuluculuk sözleşmesinde, doğmuş veya doğabilecek bir uyuşmazlığın tarafsız ve bağımsız üçüncü kişi (arabulucu) yardımı ile çözümü konusunda karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanları yer almaktadır. Bu sözleşme, asıl sözleşmeden bağımsız, gerek sözleşmenin kurulması gerek geçerliliği bakımından borçlar hukukuna tabi, etkilerini hem maddi hukuk hem usul hukukunda gösteren bir sözleşmedir. Şekil geçerlilik şartına sahip olmayan bu sözleşme, yazılı olabileceği gibi sözlü de olabilir.

Arabulucu ve taraflar arasında belirli kurallara göre arabuluculuk sürecinin nasıl yürütüleceğine ilişkin yükümlülükleri gösteren arabuluculuk sözleşmesinin, yazılı olarak yapılması önerilmektedir. Sözleşme, arabulucunun yetkisi dâhilindeki tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Sözleşmede, hangi uyuşmazlıkların bu sözleşme kapsamında yer aldığının belirtilmesi gereklidir. Arabuluculuk yönteminin kullanılabilmesi için sözleşmenin "yabancılık unsuru taşıyanlar da dâhil olmak üzere, ancak tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlıkları"nı konu etmesi gerekir (HUAK, madde 1). Bu koşulun karşılanıp karşılanmadığının tespiti için, uyuşmazlık konusunun belirli olması önem taşımaktadır. Bazı görüşmelerde taraflar, sürece ilişkin bilgilendirildikten sonra arabuluculuk sözleşmesini hazırlık aşamasının sonraki süreci olarak tanımlanan 'başlangıç' aşamasında da imzalayabilmektedirler. Hazırlanan sözleşmenin imzalanması 'başlangıç' aşamasına bırakılmış olsa da, içerik ve koşulların belirlenmesi ve sözleşmenin imzalanacak hâle getirilmesi hazırlık aşamasında gerçekleşmektedir. Hazırlık aşaması, temel olarak, tarafların sürece başlama kararını vereceği aşama olması nedeniyle, sürecin tamamı açısından özel bir anlam ve öneme sahiptir. Tarafların arabuluculuk geçmişine sahip olmaları durumunda da benzer yaklaşım sergilenmelidir.

Arabulucunun tarafları aydınlatma yükümlülüğü (HUAK madde 11), diğer aşamalarda olduğu gibi bu aşamada da geçerlidir. Taraflar, arabuluculuk yoluyla çözümlenen hukuki uyuşmazlıklar ve arabuluculuk faaliyeti sonucunda tarafların anlaşmaya varması durumunda düzenlenen ve mahkemece şerh verilmesi ile birlikte ilam niteliğinde belge hâlini kazanan, anlaşma belgesinin nitelik ve hukuki sonuçları hakkında özellikle bilgilendirilmelidir (HUAKY, madde 13/2). Tarafların avukatla temsil edilip edilmeyeceği belirlenmelidir. Benzer şekilde, başlamış bir yargısal süreç veya bağlı kalınacak resmî bir zaman çizelgesi olup olmadığının bilinmesi önemli olacaktır. Arabuluculuğun zaman çizelgesi, arabuluculuk için kaç gün tahsis edileceği, mekân, arabuluculuk ücretleri, ödeme şartlarının onaylanması ve genellikle arabulucunun bir davranış kuralı gözetme taahhüdü gibi hususlar hakkında da tartışmalar olacaktır.

Arabuluculuk sözleşmesi; gizlilik, anlaşma yetkisi, uyuşmazlık hakkında daha sonra açılabilecek hukuk davasında veya tahkimde tanıklık yapılamayacağı (HUAK madde 5) konuları da dâhil olmak üzere, arabuluculuğun gerçekleşeceği koşulları belirler. Bu ilk aşamada, genellikle bir arabuluculuk anlaşma taslağı gönderilir ve böylece taraflar bu taslağı değerlendirerek, standart formda ihtiyaç duyulan her türlü değişikliği müzakere edebilir. İdeal olarak, arabuluculuk anlaşması veya başka bir gizlilik anlaşması şekli, başlangıçta imzalanmalıdır. Arabuluculuk anlaşması imzalanmamış olsa bile, arabulucu, taraflar veya danışmanları ile ilk temastan itibaren kesin bir gizlilik temelinde çalışacaktır ve bu temas her zaman, "haklara halel getirmez" ve "ifşaya karşı korunmuş" kabul edilecektir.

# 6 BEŞİNCİ BASAMAK: TARAFLARLA ÖN GÖRÜŞME

Arabulucu taraflarca seçildikten yahut adliye arabuluculuk bürosu tarafından görevlendirildikten sonra öncelikle başvurandan başlamak üzere asiller ile hazırlık kapsamında **ön görüşme** yapar. İlk toplantıdan önce yapılan bu ön görüşmeler, tarafları ilk toplantıya ve sürecin devamındaki aşamalara hazırlar. Arabulucu ön görüşmede başvurucudan ve diğer taraftan uyuşmazlığın esasını öğrenir. Elindeki bilgiler itibarıyla her türlü iletişim vasıtasını kullanarak tarafları arabuluculuğun esasları, süreci ve sonuçları hakkında aydınlatır, arabuluculuk yoluyla uyuşmazlığın çözümünün ekonomik, sosyal ve psikolojik faydaları hakkında bilgilendirir (HUAKY, madde 25/2).

Arabulucu, birlikte veya ayrı ayrı yapacağı ön görüşmede, arabuluculuk usulünü açıklar; arabuluculuk faaliyetinin başında, tarafları arabuluculuğun esasları, süreci ve hukuki sonuçları hakkında, şahsen ve doğrudan aydınlatır. Ancak bu yükümlülük yerine getirilirken tarafsızlık hakkında şüpheye yol açacak tutum ve davranışlardan kaçınılır (HUAKY, madde 11/2; madde 13/1). Taraflar, bu görüşmeler sonrasında arabuluculuğun kurallarını, katılımcıların rollerini ve süreci ana hatlarıyla belirten arabuluculuk sözleşmesini kabul eder ve / veya imzalar. Taraflar, arabuluculuk alternatif uyuşmazlık çözüm yoluna başvurmak istiyorlarsa, bu konuda anlaşmış olmaları gerekir. Normal şartlar altında arabuluculukta ilk adım, yönteme başvuracak kişinin buna karar vermesidir. Arabuluculuğun uyuşmazlık doğmadan önce yapılmış bağımsız bir sözleşmede veya esas borç ilişkisini doğuran sözleşme içerisinde kararlaştırılmış olması hâlinde, tarafların ayrıca bu yönteme karar vermesi gerekmez. Fakat bunlar dışında, tarafların arabuluculuğu denemeye karar vermiş olmaları lazımdır.

Genel olarak bütün alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinde olduğu gibi arabuluculuğun başarısı, hakkındaki tereddütler, usule olan yabancılık ve arabuluculuğun teklif edilmesinin bir zayıflık belirtisi olarak görüleceğinden korkulması, arabuluculuğun önündeki en önemli engellerdendir. Hazırlık aşamasında arabulucunun yaklaşımları, özellikle sade ve açık bir anlatım ile aktif dinleme konusunda gösterdiği performans, bu engellerin aşılmasında yardımcı olacaktır.

Hazırlık aşamasının ilk toplantısında arabuluculuk sözleşmesi imzalanmadan önce yapılacak bu ilk toplantı, bir değerlendirme süreci olarak da kullanılabilir.

Örneğin;

- Söz konusu uyuşmazlık arabuluculuğa elverişli midir?
- Uyuşmazlıkta arabuluculuğa elverişliliği ortadan kaldıran zorlama, istismar veya şiddet olduğuna dair delil var mıdır?
- Uyuşmazlığın niteliğine göre taraflara arabuluculuk önerisinde bulunulmalı mıdır?
- Uyuşmazlık arabulucunun kendi uzmanlık alanına uygun mudur?
- Bir eş arabulucu görevlendirilmesi gerekmekte midir?

Arabuluculuğun esası, baskıcı olmaması ve gönüllülüğe dayanmasıdır. Arabuluculuk, hem tarafların sürece katılmaları hem sürece devam etmeleri hem de sonucun kabulü bakımından gönüllü bir usuldür. Bu nedenle, arabuluculuğun başlatılmasından önce sağlanması gereken en önemli unsur, tarafların tamamının rızasıdır. Taraflar bir arabuluculuk toplantısında buluştuklarında, iradelerini uzlaşma veya uzlaşmama yönünde kullanabilirler. Bu konuda verecekleri karar, daima onların kontrolündedir.

## 6.1 Kişilerarası İletişimde İlk Temas ve Önemi

Arabuluculuk sürecinde tarafların bir araya geldikleri ilk temas aşaması, karşılıklı anlamların üretildiği bir özellik taşımaktadır. Bu aşamada izlenim yönetimi anlam kazanmaktadır. Tarafların birbirleri hakkında ürettikleri anlamların bağlayıcılığı açısından "Halo Effect – Hale Etkisi" kanaatlerin oluşumunda etkili olmaktadır. Yine bu aşamada "Varsayılan Kişilik Yaklaşımının" taraflar üzerinde etkili olması sürecin seyrini etkilemektedir. Tüm ayrıntılar dikkate alındığında uzlaştırmanın sağlıklı sürdürülmesi süreç yönetimi yaklaşımının önemini ortaya koymaktadır. Tarafların yaşadıkları anlaşmazlığın olası sonuçlarının yarattığı belirsizliğin süreç içinde tarafların tutumları üzerinde etkili olduğu varsayıldığında, ayrıntılı olarak ele alınması gereken bir başka boyut ise, belirsizlik yönetimidir.

Anlam, mesajın çıktığı yerde değil, ulaştığı yerde oluşur. Anlattıklarınız, karşınızdakinin anladıkları ile sınırlıdır.

Tarafların ilk defa bir araya gelmeleri sözlü ve sözsüz iletişimin önemini ortaya koyması açısından ayrıca bir öneme sahiptir. Özellikle taraflar arasında gelişen ilişkinin devamı dinlemenin rolünü öne çıkaran aktif dinleme ile mümkün olacaktır. Aktif dinleme hem tarafların dikkate alındığı hem de anlaşmaya eğilimli olunduğunun açık bir göstergesidir. Soru sorma aşamalarında, anlatılanların özetlemeye çalışıldığı durumlarda, çerçevelemenin sağladığı avantajlardan faydalanılmaya çalışıldığında devrede olacaktır.

## 6.2 Arabuluculuk Sürecinde Sözlü ve Sözsüz İletişim

Arabuluculuk görüşmelerinin yüz yüze gerçekleşiyor olması, kişilerarası iletişimin tüm yönleriyle ve dikkatli bir biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Özellikle arabuluculuk süreçlerinde taraflar arasında yaşanan mesaj alış-verişi sözlü olarak kontrollü ve sınırlı bir biçimde ve özellikle sözsüz olarak da kontrolsüz ve sınırsız bir şekilde gerçekleşir.

### 6.2.1 Sözlü İletişim ve Arabuluculuk Süreci

Söylem, kişilerarası iletişimde içerik olarak tanımlanan ve taraflar arasında sürecin yönünü ve devamını etkileyen bir öneme sahiptir. Özellikle Türk toplumunda sözlü kültürün hâkim olması, konuşmaya çok daha önem yüklenmesine neden olmaktadır. Arabuluculuk görüşmelerinde ortam hâkimiyetinin daha fazla konuşularak sağlanacağına dair bakış açısı, tarafların kendisini açmasına engel olabilir. Ortama dâhil olma ve nüfuz etme, kişinin görüşmelerin başından itibaren kendisini ifade etmesine fırsat verilmesi ve kendisini açmaya cesaretlendirmesi ile mümkündür. İnsan, her ortamda ilk görüşmeden itibaren kendisini açmaya istekli olmayabilir. Arabulucunun ortama hâkim olacak güveni oluşturması ve samimi bir üslup kullanması, arabuluculuk sürecinin akışını ve yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Sözlü iletişim, düşüncelerin dille, yani, sesli olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Ancak burada, kelimeler arasında bıraktığımız boşluklar, vurgular olarak örnekleyebileceğimiz dil ötesi hususlar da etkili olmaktadır. Kısacası sözlü iletişim, konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir; iki kişinin karşılıklı konuşmasında olduğu gibi doğrudan, veya telefon görüşmelerinde olduğu gibi uzaktan ve dolaylı yapıda olabilir. Sözlü iletişimin niteliğini etkileyen ve yönlendiren bazı faktörler bulunmaktadır. Etkili bir sözlü iletişim için;

- İletilecek fikir veya bilginin tanımlanması,
- Beklenen sonucun tanımlanması,
- Düşüncelerin dinleyicinin anlayabileceği bir dile dökülmesi,
- Dinleyicinin tepkisinin gözlemlenmesi,
- Karşıdakilerin dikkatle dinlenmesi ve
- Sözsüz iletişim faktörlerinin göz ardı edilmemesi gibi hususlar önemli olabilmektedir.

Sözlü iletişim planlanmış olabileceği gibi, planlanmamış da olabilir. Ayrıca, hoş ve ilgili bir ses tonu kullanmak, ne hızlı ne yavaş konuşmak, basit ancak yeterli bir dille doğal bir konuşma stilini tercih etmek ve akıcı bir konuşmayla iletişim kurmak, etkili bir iletişim tarzıdır. Etkili olmayan iletişimde ise, monoton veya çok heyecanlı bir ses tonu, sesin çok yumuşak veya sert olması, konuşma hızının çok hızlı, çok yavaş veya kesik kesik olması, argo dilin aşırı kullanımı, aşırı biçimsel bir konuşma veya teknik kelimelerin kullanılması, "aynen" gibi ifadeler, kontrolsüz duraklamalar dikkat çekmektedir.

Konuşmanın hızı ile dinleme ve anlama arasında, konuşulan / dinlenen konuya, dinleyicinin bilgi düzeyine, ortama göre değişen ilişkiler vardır. Arabulucunun bu değişkenlere dikkat etmesi, sürecin yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Eğitim seviyesi durumu, muhakeme ve odaklanma yeteneğine bağlı olarak konuşma hızı, tarafların anlatılanları anlamasına, odaklanmasına ve geri bildirimlerde bulunmasına doğrudan etkide bulunacaktır. Örneğin, eğitim seviyesi düşük birine hızlı konuşulması, mesajların yüzeysel değerlendirilmesine neden olabilecekken, eğitim seviyesi yüksek birine yavaş konuşulması, kişiyi sıkabilecektir.

### 6.2.2 Sözsüz İletişim ve Arabuluculuk Süreci

İnsan iletişiminin çok önemli bir bölümünü sözsüz iletişim oluşturur. Sözsüz iletişim, çoğunlukla, farkında olunmaksızın gerçekleşir. Yüzümüzün aldığı ifade, bedenimizin duruşu, konuşma tarzımız, el-kol hareketlerimiz, sesimizin tonu, insanlarla aramızdaki mesafe, giyim tarzımız, kıyafet ve aksesuarlar, bakım ve makyaj gibi ögeler, söylemek istediğimiz birçok ayrıntıyı kendiliğinden ifade eder. Kimi durumlarda ne söylediğimiz değil; söylemek istediğimizi nasıl söylediğimiz, karşı tarafta daha fazla etki bırakır. Bunda en büyük etken, sözel olarak söylediklerimiz değil, sözsüz olarak ifade ettiklerimizdir. İnsanların büyük bir bölümü sözsüz işaret ve hareketlerin bilincinde değildir. Bu yönüyle, insanların sözsüz mesajlarının ve farklı ortamlarda nasıl iletişim kurduklarının farkına varmaları iletişimin etkililiği açısından çok önemlidir. Arabuluculuk görüşmelerinin kişilerarası iletişim sürecinin temel özelliklerini taşıdığını belirtmiştik. Bu bağlamda, sürecin yüz yüze iletişim olarak tanımlanması, sözsüz iletişimin önemini artırmaktadır. Görüşme ortamlarında ilk intiba denilen, ilk dakikalardan itibaren sözsüz iletişim etkisini göstermektedir. Üstelik bu ilk intiba süreci, "hale etkisi" anlamına gelen, tanışılan insanlara dair oluşturulan olumlu/olumsuz özellikler nedeniyle arabuluculuğun tamamını etkilemektedir ve tekrarlanması mümkün olmayan bir süreçtir. İnsanlar, nasıl göründüklerini bilemezler, bu esnada kendilerinin de karşı tarafa mesaj ilettiklerini dikkate almazlar; buna rağmen, karşısındakinin mimiklerinden anlam üretmeye çalışırlar. Arabuluculuk süreci, anlık sözsüz mesajların karşı tarafa iletilmesi nedeniyle sözcüklerin çok ötesinde yan anlamlar üretilmesine neden olabilmektedir.

İletişim esnasında karşı taraftan gelen tüm geri bildirimlerin bir bütünlük içinde değerlendirilmesi, etkili iletişimin temel şartı olma özelliğinin yanında, tarafların birbirlerini daha iyi anlamasına, isabetli yaklaşımların sunulmasına, sağlıklı ve kalıcı ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunma yönüyle de vazgeçilmez bir özellik taşımaktadır. Bu süreç, sözlü iletişim bilgisi ve yeteneği kadar, sözsüz faktörlerin de kavranmasını gerektirir.

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim sürecini zenginleştirme ve berraklaştırma işlevine sahiptir. İçten ve dışardan kaynaklanan etkenler nedeniyle sözlü iletişim, istenilen anlamı verme konusunda yetersiz kalabilir. Sözlü iletişim kelimelerden oluşur, sözsüz iletişimin gerçek anlamını bu kelimelerin ifade ediliş biçimi belirler. Sözsüz iletişim sadece kişinin jest ve mimiklerinden ibaret değildir. Ses tonu, dokunma ile birlikte bir bütünlük içinde Etkisel Dilsiz Bilgilenme olarak kabul edilen bu özelliklerin yanı sıra Yapısal Dilsiz Bilgilenme olarak kabul edilen ve tarafların kişisel takıları ile ortamdaki fiziksel detayları da içeren bir alan bulunmaktadır.

Sözsüz iletişimin özellikleri, gönderilen mesajın taşıdığı anlamı güçlendirmekle birlikte, genellikle farkında olmaksızın geri planda kalan ayrıntıları da ortaya çıkarmaktadır. İnsan, hareket, duruş ve tavırları ile iletişim kurduğunun farkında olmasa da, bu tür işaretler iletişimde sürekli kullanılır. Bazen sözlerle ifade edil(e)meyen duygu ve düşüncelere ait izler, sözsüz iletişim aracılığıyla ortama yansımaktadır. İletişimin en temel türlerinden birisi olan sözlü iletişimde, *"ne söylendiği"*, sözsüz iletişimde ise *"nasıl söylendiği"* önem taşımaktadır. Araştırmalar da, insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir.




İnsanlarla etkili iletişim kurabilmek için gerekli temel becerilerden birisi, karşımızdakine ilgi ve özen gösterdiğimizi iletebilmektir. Bu iletim süreci, sözel ifadelerin yanı sıra, sözsüz mesajlarla da gerçekleşebilmektedir. İnsanların sözsüz davranışları, en az sözlü ifadeler kadar, belki de çok daha fazlasını karşısındakine iletir. İnsanların yaptıklarının söylediklerinden çok daha etkili olduğu düşüncesi, bir gerçeği yansıtmaktadır.

Arabuluculuk görüşmelerinde sözsüz iletişim açısından en değerli alan, baş bölgesidir. Bütün duyu organlarımızın (yüze dokunma ile birlikte) baş bölgesinde bulunması, karşı tarafa anlam üretme ve iletmede çok etkilidir. Yüzümüzde kılcal damarların ve sinir uçlarının yoğun olması, mimiklerin oluşumuna neden olmaktadır. Bu mimikler, arabulucuya anlam üretme konusunda yardımcı olmakla birlikte, arabulucunun önünde gerçekleşiyor olması nedeniyle süreç içinde yaşanan değişime hâkim olmasına da yardımcı olacaktır. Oluşan anlamları takip edebilmek, taraflarla yüz ve göz teması varlığının sürdürülmesi ile ilgilidir. Arabulucu, hem karşısındakinin yüz ifadesine dikkat etmeli hem de karşı tarafa mesaj aktarırken yüz ve göz teması kurmaya özen göstermelidir. Göz teması yoksunluğu, samimiyet ve güvenden yoksunluk anlamı yaratabilir. Arabulucu, karşısındakinin mimiklerini değerlendirirken aceleci davranmadan, kalıp yargıların etkisinde kalmadan, tüm sözsüz unsurları dikkate alarak ve kişiye özgünlük ilkesi bağlamında hareket etmelidir. Normal koşullarda insan kendisine ve yüzüne dokunma ihtiyacı hissetmez. Arabulucu, tarafların kendisine dokunma sıklığına, dokunulan yere ve dokuma süresine dikkat etmelidir. Yüze dokunma ve özellikle kılcal damarların yoğun olduğu buruna dokunmaya ve bu esnada gerçekleşen söyleme özellikle dikkat etmelidir. Aşırı duygulanma anlamına gelen bu değişim, sürecin seyrini etkileyecek bir dönüm noktası olabilir.

Kişilerarası ilişkilerde yaşamsal bir öneme sahip olan dokunma, arabuluculuk görüşmelerinde de benzer özellikler taşımaktadır. İlk karşılaşma esnasında taraflarla tokalaşma ile başlayan dokunma, dokunmanın sıklığı, yeri ve süresi ile farklı anlamların oluşumuna neden olmaktadır. Dokunma da, cinsiyet, kültür, statü ve hiyerarşi gibi değişkenlere bağlı olarak gelişebilir. Arabuluculuk görüşmelerinde taraflarla eşit ve uyumlu bir görünüm sergilemek, ayrıcalık yaratıldığı hissine imkân vermeyecektir. Görüşme esnasında gergin bir durumun yaşanması anında söylemin içeriğine ve sertliğine de özen göstererek, dokunmaya dikkat etmek gerekecektir. Böylesi gergin durumlarda dokunma, beklenmedik tepkilerin verilmesine neden olabilir. Sürece hâkim olmada zorlanıldığında ideal olan, ara verilmesidir. Dokunma, kişinin kendi özgür iradesi dışında, onayı olmadan veya onay anlamına gelen girişimi olmadan yapıldığında rahatsız edici bir özellik kazanabilir.

# Kaynaklar


- Avrupa Konseyi (2017). Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı, Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi. Ankara: Altan Özyurt Matbaacılık.
- Dökmen, Ü. (2005). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2010). İletişim Becerileri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2011). Kişilerarası İletişim. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hartley, P. (2010). Kişilerarası İletişim. Ankara: İmge Yayınevi.
- Ildır, G. (2003). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü–Medeni Yargıya Alternatif Yöntemler. Ankara.
- İsen, G. ve Batmaz, V. (2002). Ben ve Toplum. İstanbul: Om Yayınevi.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar veTaktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Moore, C.W. (2016). Arabuluculuk Süreci (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özbek, M. S. (2013). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Richbell, D. (2015). How to Master Commercial Mediation. Bloomsbury.
- Tayfun, R. (2014). Etkili İletişim ve Beden Dili. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ware, S. J. (2001). Alternative Dispute Resolution. St. Paul.

# Ekler

## Ek. 1 Arabulucudan Tarafa Yapılan Arabuluculuk Sürecine Davet Mektubu

**ÖRNEK**

**Sayın ..... ,**

Sözleşmesi/Konusu/Davası ile ilgili ..... konudaki uyuşmazlığı dostane olarak arabuluculuk yoluyla çözmek için bu davet yazısını yazıyoruz. ..... **hukuki uyuşmazlığının** 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu kapsamında tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebileceği iş ve işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlığı olduğu anlaşılmaktadır.

Size yapılan teklifin elinize ulaştığı tarihten itibaren **30 gün içinde cevap vermeniz,** cevabınızın olumlu olması hâlinde arabuluculuk görüşmelerine **başlanması için görüşme tarih ve yerinin belirlenmesi gerekmektedir.** Arabuluculuk görüşmelerine başlamadan önce arabuluculuk sürecinin daha verimli geçmesi için;

***Arabuluculukla ilgili şu hususları bilgi ve görüşlerinize sunmak isterim:***

**a)** Arabuluculuk taraflar arasındaki hukuki uyuşmazlığın tarafsız, bağımsız, arabuluculuk eğitimi almış ve arabulucular siciline kayıtlı bir arabulucu desteği ile çözülmesi yöntemidir.

**b)** Arabulucu ile uyuşmazlığın çözümü tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Taraflar serbest iradeleri ile uyuşmazlığın dostane olarak çözümlenmesini sağlar.

**c)** Arabuluculuk görüşmelerine katılmak başvurucunun iddia ve taleplerini kabul anlamına gelmez.

**d)** Arabuluculuk görüşmeleri, taraflardan birinin isteği ile her aşamada sonlandırılabilir.

**e)** Arabuluculuk görüşmelerinde gizlilik ilkesine uyulması esastır.

**f)** Arabuluculuk ücreti 6325 sayılı Hukuki Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanununa göre taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça ortaklaşa ödenir. Ancak ücretin hangi tarafça ödeneceği ve ne kadar olacağı müzakerelere başlanmadan önce taraflarca özel olarak da belirlenebilir. Arabulucunun ücretine ilişkin bilgilere Arabuluculuk Daire Başkanlığı'nın internet sitesinde yayınlanan Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesinden ulaşabilirsiniz. (6325 Sayılı Yasa 7. madde, Yönetmelik 12. madde) (http://www. adb.adalet.gov.tr/ Sayfalar/Teskilat/mevzuat/tarife-index.html)

**g)** Arabuluculuk görüşmeleri sonunda anlaşmaya varılması hâlinde, arabuluculuk ücreti dışında, mahkeme harcı ve yargılama giderleri ödenmez.

**h)** Arabuluculuk toplantılarına bizzat veya avukatınız aracılığıyla katılabileceksiniz.

**i)** Arabulucuya başvuracağınızı dava açıldıktan sonra mahkemeye bildirmeniz hâlinde görülmekte olan dava, üç ayı geçmemek üzere ertelenebilecektir. Birlikte talep etmeniz hâlinde ise bu süre üç aya kadar daha uzatılabilecektir.

j) Arabuluculuğa başvurma konusunda anlaşmaya vardığınızda, sürecin başlamasından sona ermesine kadar geçirilen süre zaman aşımı ve hak düşürücü sürelerin hesaplanmasında dikkate alınmayacaktır. (6325 Sayılı Kanun 16. madde, Yönetmelik 20. madde)

k) Uyuşmazlık konusunda anlaşmaya varmanız, isteğe bağlı olarak arabuluculuk faaliyetinden vazgeçmeniz, görüşmelerden çekilmeniz, uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olmadığının anlaşılması veya arabuluculuk faaliyetini sona erdirmeniz durumunda arabuluculuk sona erecektir. (6325 Sayılı Kanun 17. madde, Yönetmelik 21. madde)

l) Arabuluculuk faaliyeti sonucunda anlaşmaya varmanız hâlinde, varılan anlaşmayı tespit edip arabulucu ile birlikte imzalayarak, mahkemeden bu anlaşma belgesinin icra edilebilirliğine ilişkin şerh verilmesini talep edebilirsiniz. Bu şerhin verildiği anlaşma belgesi ilam niteliğinde bir belge sayılacaktır (6325 Sayılı Yasa 18. madde, Yönetmelik 22. madde) Bu davetin size ulaştığı tarihten itibaren veya daveti alma tarihinden itibaren arabuluculuk görüşmelerine katılma davetimizi kabul edip, etmeyeceğinizi 15 gün içinde tarafımıza iletmenizi rica ederiz.

Uyuşmazlığı anlaşmaya çevirmenizi temenni ederiz.

*Arabulucu Adı, Soyadı, Sicil No.*

*İletişim bilgileri*

## Arabuluculuk Sürecine İlişkin Bilgilendirme Tutanağı

..... /..... /..... tarihinde aşağıda ad ve unvanları yazılı taraflar adresime birlikte/ayrı ayrı gelerek 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu gereğince arabuluculuk yoluna başvurmak istediklerini bildirip aralarındaki uyuşmazlıkta arabuluculuk yapmamı istediler. Bunun üzerine taraflar aşağıdaki konularda sözlü olarak bilgilendirildiler.

Taraflar, arabulucuya başvurmak, süreci devam ettirmek, sonuçlandırmak veya bu süreçten vazgeçmek konusunda tamamen serbesttirler.

Taraflar zorla bu sürecin içine dâhil edilemeyecekleri gibi her aşamada uyuşmazlığı arabuluculuk yoluyla sonuçlandırmaktan da vazgeçebilirler.

Taraflar, gerek arabulucuya başvururken gerekse süreç boyunca eşit haklara sahiptirler. Taraflardan biri arabuluculuk sürecinin dışında bırakılamayacağı gibi söz hakkı da diğerine göre kısıtlanamaz.

- Taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça arabulucu, taraflar ve arabuluculuğa katılan üçüncü kişiler, taraflarca yapılan arabuluculuk daveti veya bir tarafın arabuluculuk faaliyetine katılma isteği; uyuşmazlığın arabuluculuk yolu ile sona erdirilmesi için taraflarca ileri sürülen görüş ve teklifler; arabuluculuk faaliyeti esnasında taraflarca ileri sürülen öneriler veya herhangi bir vakıa veya iddianın kabulü; sadece arabuluculuk faaliyeti dolayısıyla hazırlanan belgeleri delil olarak ileri süremez ve bunlar hakkında tanıklık yapamaz. Bu yükümlülüğe aykırı hareket ederek bir kişinin hukuken korunan menfaatinin zarar görmesine neden olan kişi altı aya kadar hapis cezası ile cezalandırılır.
- Arabulucu, yapmış olduğu faaliyet karşılığı Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesinden az olmamak kaydıyla ücret ve masrafları isteme hakkına sahiptir. Arabulucu, ücret ve masraflar için avans da talep edebilir. Aksi kararlaştırılmadıkça arabulucunun ücreti, faaliyetin sona erdiği tarihte yürürlükte bulunan tarifeye göre belirlenir ve ücret ile masraf, taraflarca eşit olarak karşılanır.
- Arabulucu, tarafların her biri ile ayrı ayrı veya birlikte görüşebilir ve iletişim kurabilir. Taraflar bu görüşmelere vekilleri aracılığı ile de katılabilirler.
- Arabuluculuk süreci, dava açılmadan önce arabulucuya başvuru hâlinde, tarafların ilk toplantıya davet edilmeleri ve taraflarla arabulucu arasında sürecin devam ettirilmesi konusunda anlaşmaya varılıp bu durumun bir tutanakla belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar. Dava açılmasından sonra arabulucuya başvuru hâlinde ise bu süreç, mahkemenin tarafları arabuluculuğa davetinin taraflarca kabul edilmesi veya tarafların arabulucuya başvurma konusunda anlaşmaya vardıklarını mahkemeye yazılı olarak beyan ettikleri veya duruşmada bu beyanlarının tutanağa geçirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar.
- Arabuluculuk sürecinin başlamasından sona ermesine kadar geçen süre, zamanaşımı ve hak düşürücü sürelerin hesaplanmasında dikkate alınmaz.

- Arabulucu, bu sıfatla görev yaptığı uyuşmazlık ile ilgili olarak açılan davada, daha sonra, hâkimlik, hakemlik ve bilirkişilik yapamayacağı gibi avukat olarak da görev üstlenemez.
- Arabuluculuk yoluyla çözümlenen hukuki uyuşmazlıklar konusunda arabuluculuk faaliyeti sonucunda anlaşmaya varılması hâlinde anlaşma belgesi düzenlenir. Bu anlaşmanın gereklerinin taraflardan herhangi biri tarafından yerine getirilmemesi durumunda diğer taraf arabuluculuk anlaşma belgesini yetkili mahkemeye ibraz ederek icra edilebilirlik şerhi verilmesini talep edebilir, bu belge yetkili mahkeme tarafından şerh verilmesi ile birlikte ilâm niteliğinde belge vasfını kazanarak mahkeme kararı gibi icra edilir.

Taraflar arabuluculuk süreç ve esasları ile anlaşmanın hukuki niteliği ile ilgili, iş bu imzaya konu belge içindeki açıklamaları anladıklarını ve arabulucunun tarafsızlığından şüphe edilmesini gerektirecek hiçbir hâl ve şartın olmadığından bahisle arabuluculuk sürecine başlamak istediklerini ifade ettiler. **İşbu tutanak üç nüsha olarak düzenlenmiştir.**

..... /..... /.....

(Ad,soyad, T.C. Kimlik No. ve imza)

Taraf

(Ad, soyad, T.C. Kimlik No. ve imza)

Taraf

(Ad, soyad ve imza)

Arabulucu

Arabuluculuk Sicil No: .....

*Bu Tutanak üç (3) nüsha olarak düzenlenir; taraflarda ve arabulucunun kendisinde kalır.*

# Ne Öğrendim?



Modül

| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) | Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) | Uygulama Eğitimi | Arabuluculuk Mevzuatı | Arabuluculukta Etik | Çatışma Teorisi | Arabuluculuk Nedir? | Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri | Arabulucu Kimdir? | Arabuluğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi | Arabuluğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) | Arabuluğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) | Arabuluğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) |

# MODÜL 7
# Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)

## Modülün Amacı

Başlangıç aşaması taraflar ile arabulucunun arabuluculuğa başlamak üzere, fiilen bir araya ilk geldiği aşamadır. Bu aşama arabulucunun en aktif olduğu, en çok konuştuğu, taraflara en çok bilgi verdiği, sürecin tamamında uygulanacak temel kuralların konduğu aşama olma özelliği taşır. Aynı zamanda başlangıç aşamasında arabulucunun, süreç yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerini sergileyerek, taraflar nezdinde kabul gördüğü bir güven ortamı oluşur. Arabulucu, başlangıç aşamasındaki gözlemlerine dayalı olarak sürecin ne şekilde devam etmesinin çözümü kolaylaştıracağını belirler. Arabulucunun başlangıç aşamasını iyi yönetmesi, taraflar ve arabulucu arasında dengeli bir iletişim kurulmasını sağlar. İyi bir başlangıç yapmak, süreç boyunca arabuluculuğun atmosferini etkileyeceğinden önemlidir.

## Düşünelim

1. **Arabuluculukta, tarafları bir araya getirirken nelere dikkat etmek gerekir? Yetki kontrolü ne zaman yapılmalıdır? Arabulucu sözleşmesi ne zaman imzalanmalıdır?**
2. **Mükemmel bir açılış konuşması yapmaya odaklanan arabulucunun, öfkeden yüzü kızaran, stresten terleyen, dizleri titreyen tarafları gözden kaçırması nelere neden olabilir?**
3. **Taraflardan birisinin arabuluculuğun temel ilkelerinden sadece birisini (örneğin, gizlilik) bilmemesi nelere yol açabilir?**
4. **Arabulucunun süreçte gerginlik yaşayan taraflarla birlikte veya ayrı ayrı görüşmeye karar vermesine neden olacak göstergeler neler olabilir?**

## Konular

1. **Arabulucunun Taraflarla Buluşması**
2. **Arabulucunun Açılış Konuşması**
3. **Taraflara Konuşmalarını ve Sürece Dâhil Olmalarını Sağlayacak Güveni Vermek**
4. **Soruların Yanıtlanması**
5. **Sürecin Başladığının Belgelenmesi**
6. **Arabulucu Sözleşmesinin İmzalanması**
7. **Tarafların Açılış Konuşması**

## Ekler

Ek 1. Açılış Konuşması Örneği

**8 saat**

# BAŞLANGIÇ AŞAMASI

Arabuluculuk sürecinde hazırlık aşamasından sonra gelen ikinci aşama başlangıç aşamasıdır. Bu aşamada daha önceki hazırlık aşamasında, temas kurulan taraflar ve varsa onların yasal temsilcileri ile (kimi kez taraflarla arabuluculuk sürecine başlamadan önce yapılan bir hazırlık toplantısında hazırlık aşamasında yapılabilir) karşılıklı görüşmelerin yapıldığı ve arabuluculuğa fiilen başlandığı aşamadır.

## 1 ARABULUCUNUN TARAFLARLA BULUŞMASI

Başlangıç aşamasında taraflar kaygılı ve gergin olabilirler. Bu duruma diğer tarafın arabuluculuğu isteme niyetinden duyulan şüphe, süreçte istemediği sonuçlara yönlendirilme veya faydalanılma korkusu yol açar. Arabuluculuk sürecine ilk defa katılan kişiler bir arabuluculuk oturumunda ne olduğundan ve arabulucudan ne beklenebileceğinden genellikle emin değildir. Bu bakımdan başlangıç aşamasının amacı, sürece katılma ve güvenme konusunda tarafların rahat hissetmesini sağlamaktır. Arabuluculuğun başlangıçtaki atmosferi, tüm aşamaların seyrini etkileyecektir.

Genel olarak bir arabuluculuk süreci başlamadan önce arabulucu, o gün için yapılan hazırlıkları kontrol eder. Süreç başladığında arabulucu, öncelikle tarafları selamlar, onlara oturacakları yeri gösterir, kendisini tanıtır, gerekiyorsa tarafların kendisini tanıtmasını sağlar ve katılanların uyuşmazlığı çözmeye yetkili olup olmadıklarını kontrol eder.

### 1.1 Tarafların Karşılanması

Arabulucu, hazırlık aşamasında toplantı yeri ve düzenine ilişkin ayarlamaları yapmış olmalıdır. Toplantı yeri arabuluculuğun gizliliğine, tarafsızlığına uygun belirlenmeli, özel görüşme yapmaya uygun olmalı, görüşmeler elverişiz ve halka açık mekanlarda yapılmamalıdır. Eğer arabulucu hazırlıkları aynı gün yapmak zorunda kalmışsa ortama erken gelmeli, tarafları karşılamadan önce arabuluculuk için gerekli ortamı oluşturmalı ve mevcut hazırlıkları gözden geçirmelidir

Tarafların karşılaşması çeşitli şekillerde organize edilebilir:

- Arabulucu, taraflar arasındaki uyuşmazlığın türüne göre onları birlikte, aynı ortamda kabul edebilir.
- Ortak toplantıdan önce ayrı toplantılar yapabilir.
- Hiç ortak toplantı yapmayabilir.
- Sürecin başında ve sonunda ortak toplantılar yapıp bu iki toplantı arasında kalan sürecin tamamını ayrı ayrı yürütebilir.

Arabulucu tarafların daha önce karşılaşmadığı durumlarda oturumları planlarken daha dikkatli olmalıdır. Taraflar yüz yüze müzakere etmeme konusunda kararlıysa, taraflarda birbirlerine karşı aşırı öfke ve kırgınlık gözleniyorsa taraflar duygularını yönetemeyecekse ve şiddet eğilimleri varsa arabulucu, hiç ortak oturuma almayarak süreci tamamen ayrı oturumlarla yürütmeyi tercih edebilir. Arabulucu tarafların katılmak üzere oldukları sürece ilişkin merak ettikleri hususları cevaplamalı ve süreç boyunca rahat çalışmalarını ve iyi hissetmeleri sağlayacak ihtiyaçları olup olmadığını kontrol etmelidir.

Arabulucu, sürece hazırlığın bir parçası olarak, katılımcıları toplantı salonuna nasıl davet edeceğini düşünmelidir. Arabulucunun tarafları karşılarken sergileyeceği yaklaşım sürecin başarısı bakımından önemlidir. Arabulucu, sakin, kendinden emin, sıcakkanlı ve samimi bir yaklaşım sergilediği ölçüde tarafların arabuluculuk görüşmesine dair endişeleri hızla hafifleyecektir. Taraflar arabuluculuk ortamına belirli aralıklarla gelebilir. Bu durumda tarafları arabulucu bizzat veya yardımcılarıyla karşılayabilir. Gelen taraf toplantının başlaması yakında toplantı odasına alınabilir, değilse bekleme yeri gösterilebilir. Bu sırada ikram teklif edilebilir. Aynı karşılama diğer tarafa da yapılarak taraflara eşit davranılır. Arabulucu, tarafların tamamı gelmeden görüşmelere başlamamalıdır. Aksi halde sonradan gelen taraf nezdinde arabulucunun tarafsızlığı bakımından olumsuz algı / intiba gelişebilir.

Arabulucu, görüşmelere ayrı oturumlarla başlamayı tercih etmişse, bu ilk ayrı toplantılarda taraflara arabulucu sözleşmesini imzalatabilir, tarafların yetkilerini teyit edebilir, gün boyunca sürece ayırabilecekleri süreyi netleştirerek bir planlama yapabilir.

Arabulucu, bir ortak toplantı yapılacağını öngörüyorsa tarafları bu toplantı için hazırlamalıdır. Tarafların biri veya tamamı birden fazla kişiden oluşuyor ise kimin ilgili taraf adına açılış konuşması yapacağı belirlenmeli veya teyit edilmedir. İlk ayrı toplantılarda sürecin işleyişi hakkında bilgilendirilen taraflar ilerleyen toplantıların nasıl yapılacağına karar verebilirler.

Ortak toplantı yerine geçildiğinde arabulucu, tarafları sıcak bir şekilde, 'Hoş geldiniz' ile selamlayabilir. "Yolculuk nasıl geçti?", "dışarıda hava nasıl?" gibi sorularla ortamı yumuşatacak havadan sudan konuşmalar yapılabilir. "Bugünkü toplantımızın iyi ve verimli geçeceğine inanıyorum" şeklinde iyimser / olumlu cümleler kurulabilir. Taraflar, bir araya gelerek çözüm arayışında bulundukları ve bu konuda sorumluluk aldıkları için tebrik edilebilir. Böylece, taraflar arasındaki doğrudan görüşmeye olumlu bir zemin hazırlanabilir. Bu sırada duruma göre su, çay, kahve ikramı teklif edilebilir.

## 1.2 Oturma Düzeni ve İmkânlar

Arabuluculuk sürecinde, eşitlik ilkesine de uygun olarak, arabulucunun taraflarla eşit mesafede oturmasını sağlayacak yuvarlak veya oval masanın toplantılar için en uygun masa şekli olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu tip masalarda köşelerin bulunmaması nedeniyle, tarafların birbirleriyle zıtlaşma / cepheleşme eğiliminin azalacağı kabul edilmektedir. Buna karşılık, tarafların karşılıklı konuşmasına yardımcı olduğu sürece dikdörtgen bir masa etrafında da arabuluculuk yapılabileceği, süreç iyi yürütüldükten sonra kişilerin nereye oturduklarının pek önemli olmadığı da savunulmaktadır. Masa, ister yuvarlak veya oval, isterse kare veya dikdörtgen olsun, tarafların kendilerini rahatsız hissedecekleri kadar küçük veya çok uzak kalmalarına neden olacak kadar büyük olmamalıdır. Arabulucu taraflara eşit mesafede bir yer seçmeli, dikdörtgen ve oval masada ise masanın başında (kısa kenarında) oturmalıdır.

Arabulucu, sürece hazırlığın bir parçası olarak, ilk ortak oturumda tarafların nerede oturacağını düşünmelidir. Burada birçok seçenek vardır. Taraflar yan yana oturtulabileceği gibi yüz yüze de oturtulabilirler, arabulucunun yanına oturtulabilecekleri gibi birbirlerinin karşısına da oturtulabilirler. Arabulucu, taraflar arasındaki iletişimi teşvik etmek için en iyi yerleşim düzenini düşünmelidir. Masada karar vericilerin arabulucuya yakın oturması, arabulucunun süreç yönetimindeki

etkinliğini artıracak, ilgili taraflarla doğrudan ve kesintisiz bir iletişim kurmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, arabulucunun yanına önce tarafların sonra da varsa avukatlarının oturtulmasının faydalı olacağı kabul edilmektedir.

Her tarafta birden çok kişi veya ikiden fazla taraf bulunabilir. Bu durumda da tarafların nereye oturacağına arabulucu yardım edebilir. Arabulucu, daha önceden hazırladığı isimlikleri masaya yerleştirerek tarafların kendileri için ayrılmış yeri bulmalarına yardımcı olabilir. Ama bu zorunlu değildir. Bazen herkesin istediği yere oturmasına da izin verilebilir. Öte yandan tarafların en az beş, altı kişiden oluşan kalabalık gruplar olması hâlinde karar vericiler dışındaki tarafların ne şekilde oturacağına avukatların yardım etmesi de tercih edilebilir. Avukatlara bu konuda danışmak ve yardımlarını istemek, onlarla arabulucu arasında işbirliğine dayalı bir atmosferin oluşmasına yardımcı olabilir. Tarafların masaya istek ve statülerine uygun şekilde yerleşimi önemlidir. Bu konuda yaşanacak aksaklıklar arabulucunun rolünün etkisini ve otoritesini azaltabilir. Taraflar yerlerini benimseyecek ve özel oturumdan döndüklerinde aynı yere oturmak isteyeceklerdir. Tarafların bir araya gelmesi ve bir masa etrafında oturması çok önemli bir fırsattır ve çoğunlukla böyle bu ortam kendi içinde anlaşma ile neticelenebilecek yeni bir dinamik yaratır.

Arabuluculuk toplantılarını herhangi bir toplantıdan ayıran en önemli özellikler, bu toplantıların gizli olması ve yüksek konsantrasyon (yoğunlaşma) gerektirmesidir. Bu nedenle, toplantı ortamında gizliliği zedeleyecek ve dikkati dağıtacak giriş çıkışların azaltılması gerekir. Toplantılar ses izolasyonu iyi odalarda yapılmalı, eğer mümkünse odalar ses geçirmez olmalıdır. Bunu sağlamak arabulucunun işidir. Özellikle su, çay, kahve, atıştırmalık gibi ihtiyaçlar görüşme ortamından devamlı bulundurularak bu ihtiyaçların servis edilmesinin süreci bölmesi, dikkat ve zaman kaybı engellenebilir. Yemek vakitleri arabulucu tarafından tarafların da görüşü alınarak belirlenebilir. Ancak bu servis özel görüşme odalarına yapılarak yemek için ayırılan zamandan tasarruf edilebilir. Tarafların yemeği birlikte yemeleri ise bu sırada çalışmalarına veya konu dışında sohbet ederek yakınlaşmalarına yardımcı olabilir.

## 1.3 Arabulucunun Kendisini Tanıtması

Arabulucu, tarafların hiç tanımadığı bir kişi olabileceği gibi, taraflardan birisinin tanıdığı bir kişi de olabilir. Bu durum arabulucunun bir merci tarafından önerilmiş olmasında veya adliye arabuluculuk bürosundan atanması halinde de aynıdır. Genellikle taraflar, ilk toplantıdan önce hazırlık aşamasında arabulucu ile iletişime geçmiş olacaklardır. Bu iletişim sırasında arabulucu, gerekli gördüğü ölçüde kendisini taraflara tanıtmış olabilir. Ancak taraflar ile arabulucunun bir araya geleceği başlangıç aşamasında tanıtım, tarafların ihtiyaçları da dikkate alınarak yeniden yapılmalıdır.

Arabulucu, bu tanıtım sırasında adını soyadını ifade etmeli, arabuluculuk faaliyetine başlamadan önce unvanını taraflara bildirmelidir (HUAKY madde 6/2; HUAKY madde 9/2). Arabulucu, kendisini tanıtırken gerek görüyorsa sicil numarasını, yaşını, mesleki tecrübesini, genellikle ne gibi uyuşmazlıklarda arabuluculuk yaptığını ifade edebilir. Arabulucu adliye arabuluculuk bürosu tarafından görevlendirilmişse bu durumu ayrıca belirtmelidir. Arabulucunun kendisini tanıtırken kullanacağı bilgiler tarafların arabulucuya ve sürece güven duymasını sağlamaya, emin ellerde olduğunu hissettirmeye yönelik olmalıdır; fakat taraflara üstünlük kurmaya yönelik olmamalıdır.

## 1.4 Tarafların Kendini Tanıtmasının Sağlanması

Arabulucu, tarafların bir araya geldiği toplantıda kendisini tanıttıktan sonra kısaca tarafların da kendisini tanıtmasını ister ve onlara nasıl hitap edilmesini istediklerini sorar. Bu daha önce birbirini tanıyan taraflar bakımından bir ritüel gibi görülebilir; ama, arabulucunun tarafların kimliğini teyit etmesi ve hitap şeklinin bir tarafın diğer tarafa üstünlük kurmasına sebep olmaması bakımından önemlidir. Öte yandan, bu toplantı, birbiriyle hiç yüz yüze gelmemiş tarafların ilk kez tanışmaları açısından da önem arz eder. Tanışma, ad- soyadların söylenmesi ve varsa temsil edilen kişinin ifade edilmesiyle başlar. *"Ben Ahmet Çalışkan, AGT Tekstil AŞ Genel Müdürüyüm, ben Emin Aral, AGT Tekstil AŞ'nin avukatıyım"* örneğinde olduğu gibi. Durumuma göre tarafların kendilerinden bahsetmeleri de buzları eritmeye katkı sağlaması bakımından teşvik edilebilir.

## 1.5 Tarafların Arabuluculuktaki Yetki ve Ehliyetlerinin Netleştirilmesi

Arabulucu, hazırlık aşamasından başlayarak, süreçte taraf rolü üstlenenlerin sürece katılma ve anlaşmaya varma yetkisine ve ehliyetine sahip olup olmadığını kendiliğinden kontrol etmelidir. Açılış konuşmasına başlamadan önce veya açılış konuşması sırasında da bu yetki, gerek sözlü olarak gerekse belgelerle teyit edilmelidir. Çünkü arabuluculuk, sürece katılma ve anlaşmaya varma yetkisine ve ehliyetine sahip olmayan kişilerce yürütülemez.

Gerekli yetki ve ehliyete sahip olmak kaydıyla taraflar görüşmelere bizzat katılabilecekleri gibi avukatları aracılığı ile de katılabilirler (HUAKY madde 17/8). Ancak arabulucu mümkün olduğunda tarafların bizzat katılımını teşvik etmelidir. Avukatla temsil için avukatın vekâletnamesinde arabuluculuğa katılma konusunda özel yetki bulunması gerekir (HMK madde 74). Vekâletinde özel yetki bulunmayan avukat, diğer tarafın da rızası ile ilgili tarafın danışmanı olarak sürece katılabilir. Katılımcıların gerekli yetkiye ve ehliyete sahip olmadığının tespiti hâlinde sürece eksiklik giderilinceye kadar ara verilebilir. Eksiklik giderilemiyor ve katılanlar yetkili veya ehliyetli değilse süreç sona erdirilir.

İdarenin taraf olduğu her türlü uyuşmazlıkta idareyi, üst yönetici tarafından belirlenen iki üye ile hukuk birimi amiri veya onun belirleyeceği bir avukat ya da hukuk müşavirinden oluşan komisyon temsil eder. Komisyon, arabuluculuk müzakereleri sonunda gerekçeli bir rapor düzenler ve beş yıl boyunca saklar (HUAK madde 15/8; HUAKY madde 18). Komisyonun yetki belgesi yoksa veya komisyon görüşmeye eksik üye ile katılmışsa görüşme yapılamaz, eksiklik giderilinceye kadar ara verilebilir.

Arabuluculuğa başvurunun dava şartı olarak düzenlendiği uyuşmazlıklarda tarafların temsiline dair özel hükümler saklıdır. Örneğin işçi-işveren uyuşmazlığında dava şartı olarak arabuluculuk yoluna başvurulduğunda işverenin adi veya resmi yazılı belgeyle yetkilendirdiği çalışanı görüşmelerde işvereni temsil edebilir ve son tutanağı imzalayabilir (İş Mah. K. madde 3/18; HUAKY m. 25/1). Ancak katılan kişi, işverenin çalışanı değilse temsilci olamayacağından görüşme yapılamaz, eksiklik giderilinceye kadar ara verilebilir.

Avukatların ve yasal temsilcilerin yetkilerini aşan konularda onay almaları gerekebilir. Bu nedenle arabulucu, temsilcilerle yürütülecek müzakerelerde katılımcıların ilgililerden onay alıp almadıklarını sorabilir. Eğer telefonla onay alınması gerekiyorsa arabulucu bunu öngörerek taraflardan onay verecek yetkililerin süreç boyunca erişilebilir olmalarını isteyebilir.

# 2 ARABULUCUNUN AÇILIŞ KONUŞMASI

Arabulucu, açılış konuşmasında, arabuluculuğun temel ilkeleri, faydaları, sürecin temel kuralları ve işleyişi, günün nasıl planlandığı, ortamdaki imkânlar hakkında tarafları bilgilendirir ve onlardan gelebilecek soruları yanıtlar.

## 2.1 Açılış Konuşmasının Kapsamı, İşlevi ve Süresi

Arabulucunun ilk görüşmede yapacağı açılış konuşmasının başlıca amacı, arabuluculuk süreci hakkında taraflarla bilgi alışverişinde bulunmaktır. Açılış konuşmasının sürece sağlayacağı faydalardan bazıları şöyledir:

- Arabulucu, açılış konuşmasıyla görüşmeye uygun bir zemin hazırlar; arabuluculuğun havasını belirlemeye çalışır.
- Açılış konuşması, taraflar arasında kopmuş olabilecek iletişimin yeniden kurulması veya daha önce mevcut olmayan iletişimin başlatılması açısından önemli bir adım atılır. Çünkü, aralarındaki iletişimin sağlanması için taraflar, bir üçüncü kişinin yardımına ihtiyaç duymaktadır.
- Arabulucunun yapacağı açılış konuşmasıyla arabulucunun rolü ve yetkileri taraflar nezdinde netleştirilir.
- Açılış konuşmasıyla arabuluculuğun temel kuralları koyulur ve teyit edilir. Bu hususlardan daha önce ayrı toplantılarda bahsedilmiş olsa da bunların bütün tarafların huzurunda tekrar edilmesi, bilgi düzeyinin denkleşmesini sağlar, ayrı oturumda konuşulanların farklı yorumlanmasını engeller.
- Açılış konuşması sayesinde taraflar, arabuluculuk yoluyla elde edemeyecekleri beklentilerinin farkına varır.

Arabulucunun açılış konuşmasına önceden hazırlaması ve bir kontrol listesi üzerinden hareket etmesi, konuşmanın taraflar üzerindeki etkisini artıracak, taraflara arabulucunun yetkin olduğu hissini verecektir. Bununla birlikte, açılış konuşmasında bir metne bağlı kalınmaması, göz temasına önem verilmesi ve konuşmanın çok uzun olmaması gerekir. Uygulamada makul açılış konuşma süresinin 5 ila 10 dakika sürdüğü gözlenmektedir. Fakat, uyuşmazlığın türüne, somut olayın gerekliliklerine ve daha önce taraflarla ayrı oturum yapılıp yapılmamasına göre bu süre değişebilir. Tarafların konuşma sırasında sorduğu sorular, konuşmanın uzamasına neden olabilir.

Arabulucu, açılış konuşması yaparken sadece bir konuşmayı baştan sona mükemmel bir şekilde yapıp tamamlamayı hedeflemez. Tarafların yapılan konuşmayı anlayıp anlamadıklarını, takip edip etmediklerini gözleyen arabulucu, gerektiğinde duraklayarak yapılan açıklamaların anlaşılıp anlaşılmadığını sorabilir. Konuşma tamamladığında, genel olarak tarafların sorusu olup olmadığı sorulur.

## 2.2 Sürecin İşleyişinin ve Tarafların Süreçteki Rolünün Açıklanması

Öncelikle arabulucu, açılış konuşmasında taraflara, kendilerini ifade etmeleri ve uyuşmazlık konusunu tartışmaları için yeterince süre vereceğini ifade etmeli ve böylece onları acelecilikten kurtarmalıdır.

Sonrasında ise arabulucu, şu konular üzerinde durur:

- Taraflara, ortak (birlikte) ve özel (ayrı) toplantılar yapılabileceğini, bunların ihtiyaca göre belirlenebileceğini açıklar.
- Tarafların özel durumlarını da dikkate alarak günün planı anlatır, icabında bu planda gerekli değişiklikler yapar.
- Günün verimli bir şekilde değerlendirilmesi için çaba sarf edeceğini ifade edebilir.
- Ortak ve özel oturumlar için ortalama bir süre belirleyebilir. Ancak bu sürenin değişebileceğini, uzayıp kısalabileceğini, bunun doğal olduğunu taraflara anlatır.
- Taraflar ile varsa avukat ve danışmanlarının gerektiğinde kendi aralarında görüşebileceğini, bu görüşmeler hakkında kendisinin de bilgilendirilmesi şartıyla sürecin her türlü görüşmeye imkân verebilecek bir esneklikte olduğu üzerinde durur.
- Tarafları, molalar ve zamanı ile diğer lojistik imkânlardan nasıl yararlanabilecekleri hakkında bilgilendirir.
- Taraflara, uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözülmesi hâlinde başka yollarla elde edemeyecekleri çözümlere kavuşma fırsatı elde edebileceklerini ifade ederek çözüm konusunda kontrolün kendilerinde olduğu vurgusunu yapar.
- Süreç sonunda çözüme ulaşmak için sadece arabulucunun değil, tarafların da gayret göstermesi gerektiğini hatırlatır.
- Sürecin sonunda tarafların isteklerine uygun bir çözüm bulunabileceğini; ama, tarafların her istediklerini alamayabileceklerini ifade edebilir.

Arabulucunun işleyişe dair bir planı olması beklenmekle birlikte, bunun her an yeni durumlara uydurulabilecek esneklikte olması gerekir. Örneğin arabulucu taraflarla birlikte görüşmeyi planlamışken ayrı görüşmeler yapması gerekebilir, uzun görüşme planlamışken sürecin başında mola vermesi ya da o gün için toplantıyı bitirmesi gerekebilir.

Başlangıç aşamasında tarafların kendilerini emin ellerde hissetmeleri önemlidir. Bu nedenle arabulucu, açılış konuşmasında taraflardan birisiyle çıkar çatışması veya menfaat birliği bulunması gibi tarafsızlığından şüphe edilmesini gerektirecek hâllerde tarafları bilgilendirmekle yükümlüdür. Bu açıklamaya rağmen taraflar, arabulucudan süreci yönetmesini birlikte talep ederlerse, arabulucu bu görevi üstlenebilir yahut üstlenmiş olduğu görevi sürdürebilir. Bu gibi hallerin ortaya çıkması hâlinde sürecin olumlu ve emniyetli bir havada devam etmesi için konu göz ardı edilmemelidir. Aksine hemen tartışmaya açılarak tarafların arabulucuya olan güveni ve sürece olan inancı sağlandıktan sonra arabuluculuğa devam edilmelidir.

Arabulucu, taraflara süreçte üstlenecekleri rolü iyi bir şekilde anlatmalıdır.

Arabulucu;

- Tarafların uyuşmazlığın çözümü için iyi niyetle birlikte çalışması gerektiğini,
- Tarafların birbirlerine değil, soruna ve çözüme odaklanması gerekliliğini,
- Tarafların birlikte çalışma iradeleri devam ettiği sürece arabuluculuğun süreceğini,
- Sürecin ilerlemesinin ve başarısının, tarafların müzakereye aktif katılımına ve aralarındaki bilgi değişimine bağlı olduğunu,
- Görevini ne kadar özenle yerine getirse de rolünü benimsemeyen taraflarla ilerlemenin ve sonuca varmanın mümkün olmayabileceğini,
- Üzerine düşenleri yaptığı sürece, sürecin başarısının tarafların sorumluluğunda olduğunu,
- Tarafların sürece devam etme iradelerinin sürüp sürmediğini devamlı gözleyeceğini ifade edebilir veya davranışlarıyla gösterebilir.

## 2.3 Arabulucunun Rolünün Açıklanması

Arabulucu taraflara süreçte üstleneceği rolü iyi bir şekilde anlatmalıdır.

Bu kapsamda arabulucu,

- Süreci olabilecek en etkin şekilde taraflar arasındaki eşitliği gözeterek yöneteceğini,
- Taraflar arasındaki iletişimde tıkanan kanalları açmaya çalışacağını,
- Tarafların kendi hikâyelerini anlatmalarına olanak vereceğini (aktif dinleme ile),
- Süreçte elde edilen hassas bilgilerin kendi aleyhlerine kullanılmasına izin vermeyeceğini,
- Tarafsız kalarak ve yargılamadan, elinden geldiğince yardımcı olacağını,
- Taraflara duygularını yönetmekte yardımcı olacağını, duyguların yıkıcı etkilerinden tarafları korumaya çalışacağını,
- Bilgiyi izin verildiği ölçüde kullanacağını (hangi bilgilerin saklanması, hangilerinin verilmesi veya hangilerine farklı bir açıdan bakılması gerektiğine karar vermek),
- Tarafların kendi çözümlerini bulmasına yardım edeceğini,
- Süreci yöneteceğini ve sürecin ilerlemesine olanak vereceğini; ama, talimat ya da tavsiye vermeyeceğini, tarafların çözüm üretemedikleri ortaya çıkmadıkça çözüm önermeyeceğini (HUAK madde 1/1, b),
- Taraflara pozisyonlarını, fikirlerini ve seçenekleri değerlendirme ve test etmede yardımcı olacağını,
- Uyuşmazlıkla ilgili olarak açılabilecek bir davada, avukat veya tanık gibi sıfatlarla ileride sürecin bir parçası olmayacağını,

ifade edebilir ve davranışlarıyla gösterebilir.

## 2.4 Konuşma Sırasında Belirebilecek Duyguların Kontrolü ve Alınabilecek Önlemler

Bir arabulucu için en büyük zorluklardan birisi, tarafların duygusal olmasıdır. Arabuluculuk sürecinde taraflar veya arabuluculuğa katılanlar duygusallaşabilir. Arabuluculuk sürecinde taraflardan biri veya arabuluculuğa katılanlar duygusallaşabilir. Bu durumda dikkat edilecek husus, duyguları görmezden gelmek veya engellemeye çalışmak yerine bunların ortaya konmasına izin vermek ve hatta bunu teşvik etmektir. Duyguların ifade edilememesi, sürecin tamamını etkileyecek olumsuz bir havaya ve gerilime neden olabilir. Duyguların görmezden gelinmesi, aynı duygusal durumun tekrar tekrar ortaya çıkmasına neden olacağı gibi duygularını ifade edemeyen ilgili taraf kendisini dikkate alınmamış ve değersiz hissedebilir. Bunun yanında, arabulucu, tarafların duygularını özgürce ifade etmesine izin vererek süreç boyunca taraflar nezdinde edinmeye çalıştığı yakınlık (rapport) ve güveni kazanmış olur. Kendisine değer verildiğini ve kabul gördüğünü hisseden taraf, daha işbirlikçi ve olumlu bir tavır sergileyecektir.

Taraflar duygularını özel oturumda ifade edebilecekleri gibi ortak oturumda da ifade edebilirler. Hatta diğer tarafın duygularının yoğunluğunun görülebilmesi ve altta yatan nedenlerin anlaşılabilmesi için ortak oturumların bu iş için daha iyi olacağı kabul edilmektedir

Duyguların ifade edilmesi, tarafların kontrollerini kaybetmesine neden olacağı düşüncesiyle ürkütücü gelebilir. Ancak iş, yıkıcı ve sözlü saldırıya varacak seviyeye ulaşmadığı sürece buna izin verilmesi gerekir. Böylece taraflar birbirlerinin içinde oldukları durumu belki de daha önce hiç farkına varmadıkları şekilde anlayabilirler.

Duyguların yıkıcı ve sözlü saldırıya varacak seviyede ifade edilmesi hâlinde ise arabulucunun duruma müdahale etmesi gerekir. Müdahale yöntemlerinden ilki, arabulucunun tarafın dikkatini daha önce üzerinde durduğu belirli bir konuya çekmesidir. Böylece ilgili tarafın başka bir konuya odaklanması sağlanarak yıkıcı ve saldırgan tutuma müdahale edilmiş olur. Arabulucu, ikinci bir müdahale yöntemi olarak ara verilmesini önerebilir. Yapılan müdahaleler, konuşan tarafın konu hakkındaki güçlü duygularını dikkate alarak ve küçük düşmesine neden olmayacak şekilde yapılmalıdır.

## 2.5 Sürece İlişkin Temel Kuralların Açıklanması

Arabulucu, arabuluculuk süreci ile ilgili temel kuralları taraflara açıklamak ve bunlara uyulmasını gözetmekle yükümlü bir kişidir. Arabulucu, açılış konuşmasında arabuluculuğun temel kurallarını açıklar ve taraflardan bu kurallara uymasını ister; bu konuda onların sözlü onaylarını alır. Bu kuralların bazıları arabuluculuğun temel ilkeleriyle bazıları da arabuluculuk sırasında gerçekleşecek iletişimin doğasıyla ilgilidir.

### 2.5.1 Gizlilik

Arabulucu, açılış konuşmasında kendisinin, tarafların ve sürece katılan üçüncü kişilerin arabuluculuk sürecinde öğrendiği veya edindiği bilgi ve belgeler ile diğer kayıtların taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça gizli olduğu, muhtemel bir tahkim veya yargılamada hak kayıplarına neden olmayacağı konusunda tarafları bilgilendirir. Bunun yanından arabulucu, gizliliğin iki seviyesi hakkında da tarafları bilgilendirilmelidir. Gizlilik, ortak toplantıda görüşülenlerin üçüncü kişilere açıklanmaması anlamına geldiği gibi özel oturumda elde edilen bilgilerin ilgili taraf izin vermedikçe diğer tarafa aktarılmaması anlamına da gelir. Gizliliğin kapsamı hakkında bilgilendirilen taraflar daha rahat ve samimi bir şekilde konuşmaları için cesaretlendirilmiş olur.

### 2.5.2 Gönüllülük

Açılış konuşmasında arabulucu, arabuluculuk sürecini sürdürmek ve sonlandırmak konusunun ihtiyari olduğu hakkında taraflara bilgi verir. Taraflar, gönüllülük ilkesinin bir sonucu olarak, görüşmeleri diledikleri zaman terk edebilir, süreci sonlandırabilirler. Sürece katılmamanın ya da süreci sonlandırmanın bir yaptırımı yoktur. Bu nedenle, arabuluculuk sürecine katılmak dava yoluyla hak aramaya engel değildir. Gönüllülük hakkında bilgilendirilen taraflar bir çözüme varma baskısından kurtularak, özgürce hareket edebilirler. Bununla birlikte, dava şartı arabuluculuk hükümlerinin uygulandığı davalarda davacı, arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılamadığına ilişkin son tutanağın aslını veya arabulucu tarafından onaylanmış bir örneğini dava dilekçesine eklemek zorundadır. Dava şartı arabuluculuk sürecinde, taraflardan birinin geçerli bir mazeret göstermeksizin ilk toplantıya katılmaması sebebiyle arabuluculuk faaliyetinin sona ermesi durumunda toplantıya katılmayan taraf, son tutanakta belirtilir ve bu taraf davada kısmen veya tamamen haklı çıksa bile yargılama giderinin tamamından sorumlu tutulur. Ayrıca bu taraf lehine vekalet ücretine hükmedilmez. Her iki tarafın da ilk toplantıya katılmaması sebebiyle sona eren arabuluculuk faaliyeti üzerine açılacak davalarda tarafların yaptıkları yargılama giderleri kendi üzerlerinde bırakılır.

### 2.5.3 Tarafsızlık

Arabulucu, açılış konuşmasında tarafları, tarafsızlığı hakkında bilgilendirir. Arabulucunun rolü, süreci etkin bir şekilde yönetmek ve taraflara anlaşmaya varma konusunda en iyi fırsatı vermektir. Bu ise tarafsız kalınarak yapılabilir. Arabulucunun tarafsız kalacağını kavrayan taraflar arabulucuyu yanlarına çekmeye çalışmak yerine ondan sürece dair yardım almaya odaklanabilirler.

### 2.5.4 Çözüm Empoze Etmeme

Arabulucu, açılış konuşmasında, uyuşmazlıkla ilgili bir çözüm empoze etmeyeceği, tarafların çözüm üretemedikleri ortaya çıkmadıkça çözüm önermeyeceği (HUAK madde 1/1, b) hakkında tarafları bilgilendirir. Anlaşmaya varıp varmamak taraflara bağlıdır. Arabulucunun süreçte taraflar için en uygun çözümü bulmak gibi bir görevi yoktur. Bu kural/bilgi ile birlikte taraflar, çözüm için arabulucuyu değil, diğer tarafı ikna etmeleri gerektiğini idrak eder ve arabulucunun rolü netleşir.

### 2.5.5 Bağlayıcı Olmama

Arabulucu, açılış konuşmasında, varılan anlaşmanın yazılı hâle getirilip imzalanıncaya kadar bağlayıcı olmadığı hakkında tarafları bilgilendirir. Taraflar, önlerine yazılı bir anlaşma gelene kadar herhangi bir taahhüde girmeden, özgürce fikir ve seçenekleri değerlendirebilirler. Ancak yazılı bir metin oluşup imzalandığında her iki tarafı da bağlayan bir anlaşma elde edilmiş olur.



Arabulucu, tarafları sadece söz kesmeden, sessiz ve saygılı bir şekilde dinlemeye değil, aktif dinlemeye teşvik etmelidir. Ayrıca taraflar, diğer taraf konuşurken akıllarına gelen ve cevap vermek istedikleri hususları unutmamaları için not almaya teşvik edilmelidir.

### 2.5.6 Söz Kesmeme ve Saygı

Arabulucu açılış konuşmasında;

- Bir taraf konuşurken diğer tarafın dikkatle dinlemesi,
- Diğer tarafın sözünün kesilmemesi,
- Her tarafın sırası geldiğinde ve kendisine ayrılan süre boyunca konuşması,
- Sürece katılan herkese ağırbaşlı ve saygılı davranılması,
- Diğer tarafı suçlayan, aşağılayan ve alaycı ifadelerden kaçınılması gerektiği konusunda tarafları bilgilendirir; bu konuda süreç boyunca dikkat edilecek kuralları ortaya koyar. Böylece taraflar, fikirlerini kesintiye uğramadan, rahatça ifade edebilecekleri bir atmosfere kavuşabilir.

Taraflar, henüz açılış konuşmalarını yaptıkları aşamada birbirlerinin sözünü kesip, tepki göstermek, itiraz etmek, müzakere aşamasında konuşulabilecek istek ve soruları gündeme getirmek isteyebilirler. Arabulucu, sürecin akışının bozulmaması için taraflara söz kesmeme ve saygı kuralını hatırlattıktan sonra, açılış konuşmasına ek olarak konuşulması gereken konular için yeterince zamanları olduğun hatırlatmalı, onlardan şimdilik birbirlerini dikkatlice dinlemelerini istemelidir.

Arabulucu, tarafları sadece söz kesmeden, sessiz ve saygılı bir şekilde dinlemeye değil, aktif dinlemeye teşvik etmelidir. Ayrıca taraflar, diğer taraf konuşurken akıllarına gelen ve cevap vermek istedikleri hususları unutmamaları için not almaya teşvik edilmelidir.

Söz kesmeme ve saygı kuralının açılış konuşmasında konulması önemlidir. Çünkü insanlar, sürecin başında konulan bu tür kurallara uyma eğilimindedir. Ancak açılış konuşmasında konmamış bir kuralın müdahale gerektiren bir durum ortaya çıkınca konulması, tarafları sinirlendirebilir ve arabulucunun tarafsızlığını tehlikeye atabilir.

## 3 TARAFLARA KONUŞMALARINI VE SÜRECE DÂHİL OLMALARINI SAĞLAYACAK GÜVENİ VERMEK

Açılış konuşması sırasında arabulucu, tarafların kendisine ve sürece güvenlerini temin etmeye, onlara emin ellerde olduklarını göstermeye çalışır. Arabulucu taraflara güven veremezse taraflar, uyuşmazlığın nedenlerini açıklamakta ve duygularını göstermekte çekingen davranabilir varsa avukatlarına tabi olmayı ve sürecin avukatları tarafından yürütülmesini tercih edebilirler. Arabulucunun açılış konuşmasını iyi bir şekilde yapması, tarafların sürece ve arabulucuya olan güvenini artırır; tarafların rahatlamasına, ortak çözümü destekleyecek işbirlikçi bir havanın oluşmasına yardım eder.

## 4 SORULARIN YANITLANMASI

Arabulucu, konuşmasının sonunda taraflara devam edecekleri süreçle ilgili herhangi bir sorularının olup olmadığını sorar. Sorular bir sonraki aşamaya geçmeden önce tarafları tatmin edecek düzeyde cevaplanmalıdır. Tarafların sorularına tatmin edici cevaplar alamaması, sürece olan inancı azaltabilir, ilerleyen aşamalarda direnç ve zorluklara neden olabilir.

## 5 SÜRECİN BAŞLADIĞININ BELGELENMESİ

Arabuluculuk süreci, dava açılmadan önce arabulucuya başvuru hâlinde, tarafların ilk toplantıya davet edilmeleri ve taraflarla arabulucu arasında sürecin devam ettirilmesi konusunda anlaşmaya varılıp bu durumun bir tutanakla belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar (HUAK madde 16/1; HUAKY madde 20/1). Bu nedenle arabulucu, tarafların sürece başlama ve devam ettirme konusundaki iradelerini teyit ederek bir tutanak hazırlamalıdır (Tutanak hazırlanması ve sonuçlarıyla ilgili ayrıntılı açıklama için bk. Modül 12).

## 6 ARABULUCU SÖZLEŞMESİNİN İMZALANMASI

Arabulucu sözleşmesi, arabulucu veya varsa eş arabulucular ile uyuşmazlık içindeki tarafların ve avukatları dâhil tüm katılımcıların hak ve yükümlülüklerini düzenleyen bir sözleşmedir. Bu sözleşme, genellikle hazırlık aşamasında gündeme gelir ve imzalanır. Eğer bu aşamada imzalanmadıysa başlangıç aşamasında hazırlanarak taraflar, vekilleri ve sürece katılanlarca imzalanabilir. Zaman kazanmak için bu konuda maktu sözleşmelerden yararlanılabilir.

Arabulucu sözleşmesi, kolay anlaşılır bir dille hazırlanmalıdır. Genel olarak, arabuluculukta uygulanacak kurallara, arabuluculuğun temel ilkelerine, özellikle sürecin gizliliğine, arabulucunun tarafsızlığına ve arabuluculuk yoluna başvurmanın ileride hak aramaya engel olmayacağına dair hükümler içerir.

Arabulucu sözleşmesi, Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesi (AAÜT)'nin üzerinde bir ücret uygulanacağı veya ücretin Kanun ve AAÜT'de düzenlendiği gibi taraflarca eşit ödenmeyeceği durumlarda ücret, masraf ve avansın nasıl ve kim tarafından ödeneceğini belirler. Taraflar bu tür bir sözleşme hazırlamaz ve imzalamazlarsa arabuluculuk süreci Kanuna, Yönetmeliğe, Etik Kurallara ve AAÜT'ye göre yürütülür.

# 7 TARAFLARIN AÇILIŞ KONUŞMASI

Arabulucunun açılış konuşmasından sonra taraflar, genellikle pozisyonlarını ifade etmek üzere kendi açılış konuşmalarını yaparlar. Tarafların açılış konuşması, esas etkisini inceleme aşamasında (bk. Modül 8) göstermekle birlikte, sistematik olarak başlangıç aşamasında ele alınmaktadır.

Sürecin yapılandırılması üzerinde söz hakkı olan arabulucu, taraflar konuşmaya başlamadan önce, daha önce yapılmışsa ortak oturumda veya kendi yaptığı açılış konuşmasında, bu konuşmanın uzunluğunu, içeriğini ve odağını belirlemede bir miktar etkili olabilir. Arabulucunun bu konuşmadan beklenen faydanın elde edilebilmesi için taraflara söz verirken ve oluşabilecek gerginlikleri yönetirken dikkatli olması gerekir. İlk ortak toplantının iyi yönetilmesi tarafların arabulucunun günü verimli bir şekilde yöneteceğine inanmalarını sağlar.

## 7.1 Tarafların Açılış Konuşmasının Sürece Katkıları

Taraflarca yapılan açılış konuşmaları, sürecin geri kalan kısmının nasıl ilerleyeceği konusunda önemli bir göstergedir. Eğer daha önce taraflar arasında uyuşmazlık özeti alışverişi olmamışsa tarafların açılış konuşması, bu özetin sözlü olarak ilk elden ifade edildiği aşama olacaktır. Tarafların yapacağı açış konuşması, tarafların kendilerine verilen süre içinde ilişkilerini, olayları, uyuşmazlığı, ihtiyaç ve menfaatleri, pozisyonları ve seçenekleri kendi bakış açısından kesintiye uğramadan ifade etmelerine fırsatı verir. Diğer taraf da -belki de ilk kez- karşı tarafın anlatımıyla uyuşmazlığı ilk elden duyma ve öğrenme fırsatı elde eder. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin pozisyonlarını ifade ederken nasıl hareket ettiklerini gözleme, sözsüz iletişim kurma fırsatı bulur. Yine taraflar çözüm bulmak için nasıl bir işbirliği fırsatı yakalanabileceğini, hangi konuların gerginliği artırma potansiyeli olduğunu gözler. Açılış konuşmasının ne kadar süreceğini arabulucu ve taraflar beraber belirleyebilir, taraflar belirleyemiyorsa süreyi arabulucu verir.

## 7.2 Konuşmaya Kimin Başlayacağının Belirlenmesi

Açılış konuşmaları, taraflara sırayla söz hakkı verilmesi şeklinde yapılabilir. Bu usulün izlenmesi hâlinde sorun, sözü ilk kimin alacağıdır. Burada öncelikle taraflara hangi tarafın konuşmaya başlamak istediği sorulmalı, eğer taraflardan biri kendisinin başlamak istediğini ya da diğer tarafın başlamasını istediğini belirtirse, diğer tarafında onayı alınarak sürece devam edilmelidir.

Tarafların her ikisinin de ilk sözü almak istediği ya da istemediği hallerde arabulucu insiyatif kullanabilir. Esnek bir yöntem olan arabuluculukta bu konuda da katı kural konulması mümkün değildir. Örneğin, uyuşmazlığı ilk gündeme getiren taraf ile başlamak veya duygusal yoğunluk nedeniyle diğer tarafın konuşmasını bekleyemeyecek durumda olana öncelik tanımak mümkündür. Arabulucu, tarafların durumuna ve süreçte izlenen plana göre bir belirleme yapmalıdır.

İlk sözü kimin alacağı, bir tarafta birden çok katılımcı olması hâlinde kimin sunum yapacağı daha önce taraflarla kararlaştırılabilir veya sürecin yöneticisi olarak arabulucu, söze başlayacak kişiyi belirleyebilir.

Arabuluculuğun ilkeleri tüm süreç boyunca geçerli olduğu için, konuşmaya kimin başladığının önemi olmaksızın, taraflara mümkün olduğunca eşit sayıda ve sürede söz hakkı tanınması önemlidir.

## 7.3 Açılış Konuşmasının Yönetimi

Arabulucu, taraflardan kendi açılış konuşmalarını yapmalarını ister ve onları konuşmaya teşvik eder. Arabulucu, taraflardan yaptıkları konuşmanın kendi yaşadıklarına yönelik yapılmasını istemelidir. Ayrıca bir tarafta birden çok katılımcı varsa arabulucu diğer katılımcıları da konuşmaya katkı yapmaya davet etmelidir.

Arabulucu, bir taraf açılış konuşmasını yaparken dikkatini konuşmacıya yönlendirmeli, göz temasını korumalı, mümkün olduğunca az not almalıdır. Arabulucu, bunları yaparken tarafların konuşma süresine dikkat etmeli, tarafların anlatımlarını –sunumlarını bozmadan- onları konuşmaya teşvik edecek sorular sormalı, konuşmanın başlangıcı ve bitişini yönetmelidir. Bir tarafı konuşmaya teşvik ederek konuşmayı başlatan arabulucu, katkısı için ona teşekkür ederek konuşmayı sonlandıran, böylece konuşmalar arasında geçişi sağlayan kişi olmalıdır.

Düşmanca tavırlar ve gergin atmosfer, tarafların sürece yönelik umudunu kırabilir, çözümü geciktirebilir, hatta imkânsız hâle getirebilir. Böyle bir durumda arabulucu, tarafların duygularına hâkim olmasına ve görüşmelerin devamına yardımcı olabilir.

Tarafların ayrı ayrı açılış konuşması yapması yerine arabulucunun bu aşamayı soru sormak suretiyle yönetmesi de mümkündür. Bunun avantajı, kontrolün arabulucuda kalmasıdır. Özellikle duygusal yoğunluğun yaşandığı uyuşmazlıklarda yapılan konuşmaların konuyla ilgisi olmayan yerlere gitme ihtimali yüksektir. Arabulucu, böyle bir durumda yönlendirici olmamalı, açık uçlu soruları tercih etmelidir. Arabulucu soru sorarken, “…. yapmadınız / ödemediniz / vermediniz değil mi?” gibi yargılayıcı sorular yerine “…. konu hakkında bize biraz bilgi verebilir misiniz?” şeklinde soruları tercih etmelidir.

Arabulucu taraflar konuşma yapılırken aktif dinleme, konuşmacının doğru anlaşıldığını teyit etmek için özetleme, konuşmanın muhatabı tarafından doğru anlaşılması ve iletişimin olumlu devamını kolaylaştırmak için de yeniden çerçeveleme becerilerini kullanabilir.

Bunun dışında arabulucu;

- Söz kesen veya sözlü saldırıda bulunan tarafa müdahale etmeli,
- Taraflardan yönteme ilişkin önceden belirlenmiş kurallara bağlı kalmalarını istemeli,
- Kişi yerine sorun odaklı bir yaklaşımı teşvik etmeli,
- Tarafları anladığını hissettirmelidir.

## 7.4 Gergin Açılış Konuşmaları

Tarafların açılış konuşması sakin geçebileceği gibi düşmanca tavırlarla, gergin bir havada da yapılabilir. Düşmanca tavırlar ve gergin atmosfer, tarafların sürece yönelik umudunu kırabilir, çözümü geciktirebilir, hatta imkânsız hâle getirebilir. Böyle bir durumda arabulucu, tarafların duygularına hâkim olmasına ve görüşmelerin devamına yardımcı olmalıdır.

Arabuluculuk sürecinde ortamın gerilmesi doğaldır. Böyle bir atmosferde arabulucu görüşmeye ara vermek yerine mümkün olduğunca görüşmeyi sürdürmelidir. Arabulucunun pozisyonlarını ifade ederken oluşan gergin hava nedeniyle, tarafları özel oturumla devam etmek üzere ayırması, karşılıklı anlayış ve diyaloğun geliştirilmesi fırsatının kaçırılması anlamına gelebilir. Bu nedenle arabulucu mümkün olduğunca tarafları aynı ortamda tutmaya özen göstermelidir.

Arabulucu, tarafların açılış konuşmasını birlikte tamamlamasını sağlayabilirse başlangıçtaki gerginlik, bir diyalog fırsatına dönüşebilir. Tarafların güçlü duygularını ifade etme fırsatı bulması, düşmanca tutumun yerini gerçek anlamda bir iletişime bırakmasını sağlayabilir. Ancak diyaloğun yıkıcı olması, sözlü saldırı hâlini alması ve arabulucunun uyarı ve müdahalelerinin sonuç vermemesi hâlinde görüşmeye ara verilebilir. Verilen arada sorun yaratan tarafla bundan sonra nasıl ilerleneceğine, süreçte temel kurallara uyulup uyulamayacağına dair ayrı bir oturum yapılabilir. Oturumda kurallara uyulacağı izlenimi edinilirse ortak görüşmeye devam edilmeli, aksi durumda oturumlara ayrı ayrı devam edilmelidir.

## 7.5 Tarafların Açılış Konuşmasının Tamamlanması

Açılış konuşmaları tamamlandığında teorik olarak başlangıç aşaması sona erer. Ancak az önce de ifade edildiği üzere, pratik olarak açılış konuşmasının etkisi, inceleme aşamasında da sürer. Açılış konuşmaları tamamlandıktan sonra arabulucu, yapıcı ilerlediği sürece tarafları konuşmaya devam etmeleri için teşvik edebilir. Ancak taraflar, özellikle güçlü duygular ve diğer nedenle ilerlemekte sorun yaşıyorlarsa, arabulucunun temel uyuşmazlık konularının görüşülmesi için esnek bir gündem belirlenmesi faydalıdır.

Gündem, arabulucu ve tarafların çözüme ulaşmak için görüşülmesi gereken konuları birlikte sıralamasıyla oluşturulur.

Tarafların açılış konuşmalarından sonra ilk ortak toplantının tamamlanması ve ayrı oturuma geçilmesi gerekebilir. Bu durumda arabulucu, ilk olarak hangi tarafla özel oturum yapacağına ve özel görüşmelerin süresine karar vermelidir. Özel oturumlar başladığında gizliliğin hatırlatılması görüşmenin daha verimli geçmesine yardımcı olur.

# Kaynaklar


- Demir, Ş. (2014). Avukatın Uzlaşma Sağlama Yetkisi. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara: Yetkin.
- Richbell, D. (2015): How to Master Commercial Mediation. London: Bloomsbury.
- UNDP (2013). Basic Mediation Manual.
- Yazıcı, T. Ç. (2013). Arabuluculukta Gizliliğin Korunması, İstanbul: On İki Levha.

**İnternet Kaynakları**

- Demir, Ş. Arabuluculuk Açılış Konuşması. Erişim tarihi: 06.01.2016, https://www.academia.edu/30785211/CADR__Arabuluculuk_Açılış_Konuşması

Ek

## Ek 1. Açılış Konuşması Örneği

Merhaba ben Arabulucu…… . Bana ilettiğiniz konunun çözüme kavuşması için beni arabulucu olarak seçtiniz.

Kısaca kendimi tanıtmam gerekirse ben Adalet Bakanlığı Arabuluculuk siciline kayıtlı bir arabulucuyum… yıldan bu yana, arabuluculuk işini yürütmekteyim. Genellikle sizin uyuşmazlığınıza benzer konularda arabuluculuk yapıyorum. Tarafsızlığıma ve size süreçte yardım edeceğime olan güveniniz nedeniyle teşekkür ederim.

Sizlere ilk adınızla hitap edebilir miyim?

……

…… Teşekkürler.

Bana daha önce ilettiğinize göre, bugüne kadar hiç karşılıklı olarak bir araya gelme fırsatınız olmamış. Bu nedenle sizlerden ve avukatlarınızdan kısaca kendilerini tanıtmalarını rica edeceğim.

Sizden başlayalım.

…… Teşekkür ederim.

Şimdi sizi tanıyalım.

…… Teşekkür ederim.

Bu arabuluculuğa gelirken varsa temsil ettiğiniz kişilerden yetki aldınız ve bu uyuşmazlığı “çözmeye yetkilisiniz” değil mi?

…… (sözlü)

…… (sözlü)

Tamam, teşekkür ederim.

Aranızda daha önce arabuluculuk sürecine katılmamış olanlar için rolümü ve süreci kısaca anlatmak istiyorum. Kişiler zaman zaman birbirleriyle uyuşmazlığa düşebilir ve çözümü için arabulucuya ihtiyaç duyabilirler. Uyuşmazlıkların çözümü için müracaat edilebilecek tahkim, dava gibi bazı yollar vardır. Ama, ben bugün arabulucunuz olarak görev yapacağım. Burada bulunmamızın amacı, ihtiyaç ve menfaatlerinizi karşılayan bir çözüme ulaşmaktır.

Katıldığım çoğu arabuluculuk sürecinde yaşadığım gibi müzakereler sonunda her iki tarafın da işlerini kolaylaştıran bir çözüm bulacağımıza inanıyorum. Sizin de bildiğiniz gibi arabuluculuk mahkeme dışı bir süreçtir. Taraflar genellikle bu çözüm yolunu, daha hızlı, ekonomik ve uygulanabilir çözümlere ulaşabildikleri ve çözüm sürecinin mahkemede olduğu gibi aleni olmaması nedeniyle seçerler. Burada varılacak çözümler, sizin hayal gücünüzle ve bir ölçüde de hukuk kurallarıyla sınırlıdır. Sizin de bildiğiniz gibi eğer mahkemeye gitmiş olsaydınız, bu konu geçmişteki olaylara ve hukuk kurallarına göre çözülecekti. Şimdi sizin bu masada geleceğinizi yeni baştan planlama olanağınız var…

Ben hakem, hâkim veya karar verici değilim, kararı verecek olanlar sizsiniz. Sizleri yönlendiremem, uyuşmazlığın nasıl çözülmesi gerektiğine ilişkin tavsiyede bulunamam, çözüm empoze edemem. Benim işim sizin iletişiminizi kolaylaştırarak, çözüm bulmanız için en uygun ortamı sağlamaktır. Benim bu içinde bulunduğunuz uyuşmazlıkla ilgili olarak sizin anlatacaklarınızın dışında herhangi bir bilgim yok. Tamamen tarafsız ve bağımsızım, sizlerden birisiyle daha önce görüşmedim veya konuşmadım, şahsi ve maddi bir ilişkim olmadı (görüştü veya konuştuysa şekli sebebi, varsa şahsi ve maddi ilişkileri).

Arabuluculuk iradi bir süreçtir. Masada kalmak veya aksi sizin seçiminiz olacaktır. Süreç boyunca eşit haklara sahipsiniz. Ayrıca sizlere hukuki mütalaa veremem (avukat varsa: bunu avukatlarınız mükemmel bir şekilde yapacaktır).

Süreç boyunca yapılacak ortak ve özel oturumlar gizlidir. Fakat bu mutlak değildir; bazı istisnaları vardır. Özel oturumlarda ancak izin verdiğiniz hususları diğer tarafa iletebilirim. Ayrıca burada konuşulanlar, gizli bilgiler ve sunulan belgeler mahkemede delil olarak kullanılamayacağı için herhangi bir hak kaybına neden olmaz.

Sizlerden başlangıç olarak öncelikle uyuşmazlık konusunu (ve pozisyonları) anlatmanızı isteyeceğim. Açıklamalarınızı tamamladıktan sonra, sizlere olayları doğru anlayıp anlamadığımı teyit etmek için bazı sorular yönelteceğim. Konuları görüşürken sizinle birlikte ve ayrı ayrı görüşeceğim. Özel oturumlarda amaç sizinle karşılıklı olarak konuşmak, ihtilaflı hususları netleştirmek ve fırsatları keşfetmenizi sağlamaktır. Burada önemli olan mümkün olduğunca dürüst, samimi ve açık konuşmanızdır.

Özel oturumlarda, bir tarafla daha uzun süre kalmam gerekebilir, bir tarafa daha çok soru sormam gerekebilir. Bunun bir tarafı daha haklı bulmakla, sizlerden birinin tarafını tutmamla ilgisi olmayacaktır. Özel toplantılar sırasında bana özel konularda açıklamada bulunabileceksiniz. Sizlerden biri izin vermediği sürece öğrendiklerimi diğer tarafa açıklamayacağımdan emin olmanızı istiyorum. Anlaşmaya varmak için uygun zemin oluştuğunda tekrar bir araya geleceğiz ve üzerinde mutabık kalınan hususları yazılı hâle getireceğiz.

Sizlerden birlikte yapılan oturumlar sırasında, bir taraf konuşurken diğer tarafın sözünü kesmemesini, sesinizi çok fazla yükseltmemenizi, karşılıklı saygı ilkesi çerçevesinde görüşmeleri gerçekleştirmenizi istiyorum. Bu sırada söyleyeceklerinizi unutmamak için önünüzde bulunan kâğıtlara not alabilirsiniz. Öte yandan hatırlatmak isterim ki gün boyunca herkesin konuşmak için yeterince fırsatı olacak. Müzakereler sırasında sizlere mümkün olduğunca eşit süre vereceğim ve sizinle eşit sürelerde görüşmeye çalışacağım. Bu konuda tereddüt yaşarsanız soru sormaktan çekinmeyiniz. Görüşmeleri (birer) saatlik periyotlarda yapacağız. Bu arada (15) şer dakikalık aralar verebiliriz. Bu sürelerin daha uzun veya kısa olması da mümkün… Öğlen 12.30 da ara vereceğiz ve saat 14.00 te tekrar başlayacağız. Ama öğle arasına kadar çözüme varmaya da herhangi bir itirazım olmaz. (böylece çözüm için bu zamanın geçirilmesi gerektiği yönündeki algı yıkılır)

Evet, kısaca amacımız bu uyuşmazlığı iyi bir şekilde çözüme ulaştırmak. Burada varabileceğimiz anlaşma, imzalanmasıyla birlikte her iki tarafı da bağlayacaktır. Dileyen taraf, anlaşma belgesine yetkili ve görevli mahkemeden icra edilebilirlik şerhi alabilir.

İleride bir hukuki süreç olursa ben bu sürecin bir parçası olmayacağım, tanıklık yapmayacağım.

Önce kimin konuşacağının ve ayrı yapılacak toplantıların süresinin bir önemi yoktur. Bana soracağınız bir husus var mı? Sizin ..... yok, sizin ..... yok (sözlü teyit al).

Kısa aralar verdiğimizde yandaki su, çay, kahve ve atıştırmalıklardan yararlanabilirsiniz.

Lavabo koridorun sonunda soldadır.

İlginiz için teşekkür ederim.

Taraflara arabulucu sözleşmesinin imzalatılması (Bu en başta da olabilir. Ama, bu açıklamalardan sonra süreç hakkında bilgi sahibi oldukları için daha rahat imzalarlar).

O hâlde sizinle başlayalım. Buyrun:

..... Bir taraf kendi uyuşmazlık konusunu ve pozisyonunu anlatır. ..... Bitti mi?

Tamam. Teşekkür ederim. Şimdi siz başlayın.

..... Diğer taraf kendi uyuşmazlık konusunu ve pozisyonunu anlatır..... Bitti mi?

Tamam. Teşekkür ederim.

# Ne Öğrendim?

Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5) 10
Uygulama Eğitimi 11
Arabuluculuk Mevzuatı 12
Arabuluculukta Etik 13
Çatışma Teorisi 1
Arabuluculuk Nedir? 2
Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri 3
Arabulucu Kimdir? 4
Arabuculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi 5
Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1) 6
Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2) 7
Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3) 8
Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4) 9

# MODÜL 8
# Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)

## Modülün Amacı

Arabuluculuk yöntemiyle uyuşmazlık çözümünde arabulucu ve taraflar için çözüm yolunu açacak en önemli unsurlardan birisi "bilgidir". Bilgi, tarafların bakış açılarını değiştirebileceği için onların gerçek menfaat ve ihtiyaçlarını ve dolayısıyla kendileri için doğru olan çözümü görebilmelerini sağlar. Arabulucunun uyuşmazlığın çözümüne yardımcı olabilmesi, taraflar ve uyuşmazlık hakkında yeterli bilgiye sahip olması ile mümkündür. İnceleme aşaması, işte bu bilginin elde edilmesi, taraflara yeni bir bakış açısı sunulması ve müzakerelerin şekillendirilmesi açısından arabuluculuğun seyrini etkileyen bir aşamadır.

## Düşünelim

1. Müzakerede taraflar ve uyuşmazlık hakkında bilgi sahibi olmak neden önemlidir? Arabuluculuk yaparken hangi bilgiler size en çok yardımcı olur?
2. Uyuşmazlıkta, tarafların ne istediği mi neden istediği mi daha önemlidir?
3. Arabuluculukta, arabulucunun bilgiye ulaşması kolay mıdır? Eğer bilgiye ulaşmak zor ise bunun nedeni ne olabilir ve bu zorluklar nasıl aşılabilir?

## Konular

1. Uyuşmazlığın Çözümünde Önemli Unsurların Belirlenmesi Arabulucunun Bilgi Toplaması
   Pozisyonlar, Menfaatler ve İhtiyaçların Farkının Ortaya Çıkarılması Bakış Açısı Farkları
   Anlaşma Aralığının Saptanması
2. İnceleme Aşamasında Arabulucuya Yardımcı Olabilecek Unsurlar
   Tarafların Açılış Konuşması Soru Sormak
   Zor Durumlarla Mücadele Etmek Gündem Oluşturulması
   Özel Oturumlar
   Yeniden Çerçeveleme

8 saat

# İNCELEME AŞAMASI

Tarafların arabuluculuğa gelme sebeplerinden biri, çoğu kez mevcut pozisyonlarında saplı kalmalarıdır. Bundan kurtulabilmenin yolu, uyuşmazlığa farklı bir bakış açısı ile bakabilmektir. İnceleme aşamasındaki temel hedef, uyuşmazlığın altında yatan sebepleri ve menfaatleri ortaya çıkarmaktır.
Arabulucu, inceleme aşamasında taraflar hakkındaki doğruları ne kadar öğrenebilirse, çözüme ulaşılması için o derece yardımcı olabilir. Bu aşamada elde edilen menfaatler ve ihtiyaçlarla ilgili bilgiler, anlaşmaya şekil verecektir. Bu şeklin nasıl olacağı bir sonraki aşama olan müzakere aşamasında belirlenecektir.

## 1 UYUŞMAZLIĞIN ÇÖZÜMÜNDE ÖNEMLİ UNSURLARIN BELİRLENMESİ

### 1.1 Arabulucunun Bilgi Toplaması

#### 1.1.1 Bilginin Önemi

Bilgi, arabuluculuk için oldukça değerlidir. Bilginin düzeyi ve kalitesi ne kadar fazla olursa, arabuluculuktan beklenen başarı da o kadar fazla olur. Aslında bu, sadece arabuluculuk süreçleri için değil, tüm müzakereler için geçerlidir. Arabuluculuk bir yargılama değildir, tarafların bir hususu ispat veya arabulucuyu ikna etmeleri söz konusu olmaz. Fakat elde edilen bu bilgiler ile arabulucu tarafların uyuşmazlık için kendi çözümlerini bulmaları konusunda onlara yardımcı olabilir.

#### 1.1.2 Bilgi Toplama Yöntemleri

Bilgi toplamak için değişik yöntemler kullanılabilir. Bunlar içinde temel olarak, ikincil kaynakların gözden geçirilmesi ve karşılıklı görüşme yer alır. Bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabilecekleri gibi daha doğru ve yeterli bilgi için bir arada da kullanılabilirler.

**İkincil kaynakların gözden geçirilmesi:** İkincil kaynaklar, doğrudan gözlem veya görüşme olmaksızın bilgi edinilen yöntemlerdir. Finansal kayıtlar, toplantı tutanakları, haritalar, kurumsal veya resmî raporlar, gazete / magazin makaleleri, teyp / video sunumları veya uyuşmazlığa dâhil kimseler veya konular hakkında araştırmalar bu kapsamda yer alır. Söz konusu kaynaklar, arabuluculuk görüşmelerinden önce veya görüşmeler sırasında arabulucunun eline geçebilir.

**Karşılıklı görüşme (face to face meetings):** Yaygın kullanılan bilgi edinme yöntemlerinden olan **tek tek görüşme,** ortak oturumlar öncesinde veya sırasında yapılabilir; ama genelde, ortak oturumlar öncesinde, ön bilgi toplamak için yapılması tercih edilmektedir. Bu görüşmeler de aslında özel oturum niteliğindedir. Fakat özel oturumlar farklı amaçlar (bk. aşa. 2.3) için yapılabilirken burada amaç, bilgiye ulaşmak ve tarafların, konular ve menfaatler hakkında birbirlerini nasıl bilgilendirecekleri hakkında bir plan yapmaktır. Bu toplantılar, özel oturumlardaki genel kural gereği gizlidir.

### 1.2 İç Bilgiler: Menfaatleri Saptamak

İyi bir arabuluculuk için menfaatlerin (doğru) saptanmasının önemi büyüktür. Kural şudur: Eğer bir kişi, istediği şeye, karşı tarafın işbirliği olmadan veya menfaati zarar görmeden erişebilseydi, müzakere etmezdi. O hâlde taraflar, birbirlerine bir şekilde bağlıdırlar ve insanların isteyerek işbirliği yapmaları, kendi menfaatlerini tamamen feda etmediklerine ikna olmaları ile doğru orantılıdır.

Tarafların menfaatleri genelde açıkça anlaşılamaz ve ortaya çıkarılmaları güç olabilir. Bazen taraf, kendisi bile bile menfaatinin farkında olmayabilir, bazen menfaatlerini karşı taraf bilmezse daha fazla kazanç elde edeceğini düşünür veya bazen menfaat ile bir iddia bağdaştırılır ve onlardan ayrı düşünülemez hâle gelir.

**Menfaatleri ortaya çıkarmak için çeşitli yollar denenebilir:**

**Dolaylı yöntemler (indirect procedures):** Arabulucu, aktif dinleme, tekrar ifade etme, özetleme, genelleme, kısımlara ayırma veya yeni bir çerçeveye sokma gibi yolların birleşiminden oluşan tekniklerle, dolaylı olarak menfaatlere ulaşabilir.

**Deneme (testing) yöntemi:** Bu yöntemde, arabulucu, karşı tarafı dikkatlice dinledikten sonra bulunan menfaatleri, konuşmacıya/konuşan tarafa geri bildirir ve deneme yanılma yöntemi ile menfaat ve ihtiyaçları ortaya çıkarır.

**Varsayımsal (hypothetical) yöntem:** Bu yöntemde arabulucu, bir seri farazi çözüm seçenekleri sunar. Burada seçeneklerden birinin kabul edilmesi beklenmez, sadece diğerlerine göre daha mı az, daha mı çok tatmin edici olduğu hakkında bir değerlendirme yapılması istenir. Verilen cevaplar, çeşitli çözüm örnekleri içeren öneriler, arabulucunun tarafların menfaatlerini anlamaları konusunda onlara yardımcı olur.

**Doğrudan yöntemler (direct procedures):** Arabulucu, menfaatler hakkında doğrudan sorular sorarak, menfaat temelli tartışmalar yaptırarak veya beyin fırtınası ile menfaatlere doğrudan ulaşmaya çalışabilir. Bu noktada arabulucular, görünen uyuşmazlıklarla gizli anlaşmazlıkları birbirinden ayırabilirlerse etkili sonuçlar elde edebilirler. Zira bazen, belli söylenen ve görünen uyuşmazlığın yanında, saklı ve inkâr edilen gizli anlaşmazlık olabilir. Görünen uyuşmazlık, gizli anlaşmazlığa ilişkin ipuçları içerebilir. Örneğin, bir şirkette iki bölüm sorumlusu arasında (daha kolay olan) "kafeterya kullanım kuralları" konusunda görünen uyuşmazlığın altında, aslında "kim daha güçlü" gizli anlaşmazlığı yatabilir. Sadece görünen uyuşmazlıklara odaklanan bir arabuluculuk, bu anlaşmazlıkları sona erdiremeyecektir. Bu ayrım, menfaatlerin doğru tespiti açısından önemlidir.

Menfaatlere yoğunlaşmak pek çok açıdan fayda sağlayacaktır. Böylece, anlaşmanın önündeki gizli engellerin üstesinden gelinebilir, "pasta" büyütülerek, tarafların kazanımları artırılabilir, tarafların anlaşma sonucunda bir takım kazançları olabileceği ve süreci kontrol imkânları olduğu gösterilirse, anlaşma olasılıkları yükseltilebilir.

Tarafların arabuluculuğa ne için geldikleri kadar önemli bir soru da arabuluculuğa neden geldikleridir. Oturumların henüz daha başlarında, tarafların katılma sebeplerinin ve çözüm konusundaki isteklerinin berraklaştırılması gerekir.

## 1.3 Dış Bilgiler

Menfaatlerin ortaya çıkarılması, arabulucunun tam bir bakış oluşturması için yeterli olmayabilir. Uyuşmazlıkla ilgisi olan diğer konuların da belirlenmesi gerekebilir. Menfaatleri uyuşmazlığa ait iç bilgiler olarak adlandırırsak, diğer faktörler, uyuşmazlığa ilişkin dış bilgilerdir. Gerçek bir çözüme ulaşabilmek için her iki bilginin de toplanıp değerlendirilmesi gerekir. **Bu dış bilgileri altı başlık altında toplayabiliriz:**

**Birincisi, uyuşmazlığın geçmişidir.** Bir anlaşmazlık veya uyuşmazlık olduğuna dair ilk belirtiler nelerdi? İşe geç gelmeye ne zaman başladı? Tutanaklarda ne yazıyor?

**İkincisi, masraflar ve kayıplardır.** Kazaya uğrayan işçi, ne kadar süre çalışamadı? Yangından sonra evin tamiri ne kadar tuttu? Bunlar müzakerelerde esas alınacak noktalardır.

**Üçüncüsü, çözüm için daha önceden yapılan denemeler hakkında bilgi sahibi olmaktır.** Daha önce problemin çözümü denendi mi? Nasıl? Neden olmadı? Arabuluculuk denenmeye çalışıldı mı?

**Dördüncüsü, tarafların kişisel özellikleridir.** Taraflardan biri alkolik mi? Tedavi görüyor mu? Taraflar arasında güç dengesizlikleri var mı? (Taraflar arası güç dengesizlikleri ile ilgili olarak bk. Modül 3).

**Beşincisi, organizasyona ait kaynakların gözden geçirilmesidir.** Uyuşmazlık bir organizasyon dâhilinde olmuş ise bu organizasyonun resmî kuralları ve yöntemleri nelerdir? Örneğin, uyuşmazlık bir hastane bünyesinde ortaya çıkmış ise mevcut şikâyet prosedürleri, ilgili yönetmelikler, çalışanlara ilişkin kurallar ve düzenlemeler gibi uyuşmazlık için kaynak oluşturabilecek esaslara dikkat edilmelidir. Olası çözümler, bu standartlar karşısında değerlendirilmeli, eğer sonradan bozulmaları istenmiyorsa, bunlara aykırı olmamalıdır.

**Altıncısı, varsa ilgili objektif standartlar gözden geçirilmelidir.** Arsanın rayiç bedeli nedir? O işe yeni başlayanlar için ortalama ücret ne kadardır? gibi.

## 1.4 Pozisyonlar, Menfaatler ve İhtiyaçların Farkının Ortaya Çıkarılması

Uyuşmazlığa ilişkin bilgi toplamak yanında bir o kadar önemli bir konu da pozisyonlar, menfaatler ve ihtiyaçlar arasındaki farkın ortaya çıkarılmasıdır.

**Pozisyon:** Tarafların açıkça ifade ettikleri düşünce veya istekleridir. Pozisyonlar çok belirli olabilir ve karşı tarafın pozisyonu ile sıklıkla tam bir zıtlık teşkil edecek şekilde sergilenebilir.

**Menfaat:** Genelde her pozisyonun arkasında bir menfaat vardır. Menfaat, uyuşmazlıkta bizim neyi elde etmek istediğimizdir. Neden o pozisyonu aldığımızın cevabı menfaattir. Taraflar genellikle menfaatlerinin farkında değildir.

**İhtiyaç:** Her menfaatin altında bir ihtiyaç yatar. Genelde uyuşmazlıkların altında temel insan ihtiyaçları vardır ve bunlar çoğu zaman müzakere edilemez. Temel insan ihtiyaçları; yemek, barınak gibi maddi, saygı, aidiyet, güvenlik gibi sosyal veya kimlik, din gibi kültürel olabilir. Temel ihtiyaçlar, tüm insanlar için geçerlidir ve ihtiyaçlar karşılanmadıkça kalıcı bir anlaşma elde edilemez.

Bu konuda soğan örneği verilebilir (bk. Richter and UN HABITAT, Conflict Resolution and Mediation, s. 80). Pozisyonlar, soğanın dışında yer alan ve görülen sert kabuktur. Bu kabuğun altında yer alan ve dış kabuğun desteklediği kısım menfaatlerdir. İhtiyaçlar ise tıpkı soğanın en içinde yer alan kısma benzer. Bu kısma ulaşmak zordur; fakat soğanın asıl özü bu kısımdır. Soğanın iç kısımlarını ortaya çıkarmak arabulucunun işidir.

Özenli bir biçimde pozisyonlar, menfaatler ve ihtiyaçlar birbirinden ayrılmaya çalışıldıktan sonra tarafların dikkati aradaki bu farkın çoğu zaman açık olan bedeline çekilmelidir. Bedelin fark edilmesi ile kişi, gerçekten bu bedelin ödenmeye değip değmeyeceğini sorgulamaya başlar. Genelde en büyük hareket, bu kavrayışla başlar.

## 1.5 Bakış Açısı Farklılıkları

Bakış açısı dediğimiz şey, basitçe, kişilerin bir şeyi nasıl gördükleri ile ilgilidir. Herkesin bakış açısının farklı olması konu, kişi, durum ve benzerinin farklı veya uyuşmazlık durumu olarak görülmesine neden olur. Fakat burada asıl sorun şudur: **Herkes, kendi bakış açısının mümkün olan tek ve doğru bakış açısı olduğunu düşünür.**
**Bunu bir örnekle açıklayalım:**

*Yerdeki şekle bakan bir kısım insan, bu nun kesinlikle '6' rakamı olduğunu söyleyecektir. Diğer bir kısım insan ise bunun kesinlikle '9' rakamı olduğunu söyleyecektir ve diğer olasılıklar yok sayılacaktır. Çoğu zaman bu farklılıkların temelinde kişisel deneyimler, yaşanmışlıklar, genellikle sorgulanmayan kalıp yargılar rol alabilecektir. Fakat kesin olan şudur ki; her iki bakış açısı da kendi özelinde doğrudur. Zor olan ise tarafları farklı bakış açılarının da olabileceğine, kendi bakış açılarının yaşananlardan, ihtiyaçlardan, korkulardan, isteklerden, duygulardan veya diğer tarafta mevcut olmayan bir bilgiden kaynaklanabileceğine ikna etmektir.*




Tarafın bakış açısını değiştirmek demek, onun karşı tarafın uyuşmazlığa nasıl baktığını, bu konudaki duygu, menfaat ve ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamaları demektir. Böylece diğer tarafın önceden mantıksız ve saçma görünen davranışları anlam kazanabilir.

Tarafın bakış açısını değiştirmek demek, onun karşı tarafın uyuşmazlığa nasıl baktığını, bu konudaki duygu, menfaat ve ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamaları demektir. Böylece diğer tarafın önceden mantıksız ve saçma görünen davranışları anlam kazanabilir.

Bu anlayışla birlikte, taraflarda öfkenin ortadan kalkması ve olumsuz davranışlardan vazgeçilmesi gözlemlenebilir.

## 1.6 Anlaşma Aralığının Saptanması

İnceleme aşamasında arabulucuya yardımcı olacak unsurlardan birisi de varsa anlaşma aralığını belirlemektir. Örneğin; haksız fiil sonucu, birinin malına zarar verilmesi hâlinde, zarar veren 60.000 TL üzerinde bir rakam vermemeyi, zarar gören de 40.000 TL altında bir rakamı kabul etmemeyi planlıyorsa, 40.000 TL zarar gören, 60.000 TL ise zarar veren için direnç noktasıdır (bottom line-resistance point). Yani bu rakamlar, tarafların kabul edebilecekleri en kötü anlaşma şartlarıdır ve taraflar, bu rakamların altına inmeyecek veya yerine göre üzerine çıkmayacaklardır. İki tarafın direnç noktaları arasındaki bölge ise bu kişilerin anlaşma aralığıdır (settlement zone). Bu aralık dışında anlaşmak mümkün olmaz. Anlaşma aralığı dahilinde yapılan anlaşmalar, yargılamaya devam edilmesi hâlinde elde edilebilecek olandan daha iyi bir sonucu sunmuş demektir. Her iki taraf da görüşmelerin sona ermesi hâlinde önlerine çıkacak alternatif yerine, bu alanda anlaşmayı tercih edeceklerdir. Taraflara, anlaşmanın çıkmaza girmesi nedeniyle, mevcut imkânlardan birisini kaybetmeyi riske atıp atmayacakları sorulabilir. Eğer riske atamıyorlarsa, bu demektir ki; direnç noktasına eşit veya daha iyi bir teklifle karşılaşılmıştır. Bir anlaşma aralığı olduğu anlaşıldığında, özel bir oturumda veya duruma göre taraflar bir arada iken, sadece bir anlaşma aralığı olduğu söylenebilir veya ima edilebilir.

Böylece artık taraflar, mahkemeye göre daha iyi bir seçenekleri olduğunun farkına varırlar ve arabuluculuğa daha istekle devam edebilirler.

Anlaşma aralığının bulunması, her zaman tarafların anlaşacakları anlamına gelmez. Ancak arabulucu teklifi yapan veya teklifte bulunulan tarafı anlaşma aralığının ortalarına gelme konusunda teşvik ederek, orta yolu bulmaya ve anlaşma ihtimalini güçlendirmeye çalışmalıdır.

Taraflar için ortak bir anlaşma aralığı olmaması hâlinde, iki taraf arasındaki mesafeye, negatif anlaşma aralığı (negative settlement zone) denir. Negatif anlaşma aralığı olan hâllerde, müzakerelere ve teklif sunmaya devam edilerek, karşı tarafın anlaşma aralığında bir değişiklik olması beklenebilir. Sabit meblağ üzerine yapılan müzakerelerde, müzakere konuları çoğaltılarak, başka konulardaki menfaatlerin değiş tokuşu ile ilk konudaki kayıplar kapatılabilir. Bunun gibi bütünleyici seçenekler aranabilir. Yalnız, bunlar denenmez veya sonuç alınamazsa; artık arabuluculukta ısrar etmenin bir anlamı yoktur.

# 2 İNCELEME AŞAMASINDA ARABULUCUYA YARDIMCI OLABİLECEK UNSURLAR

## 2.1 Tarafların Açılış Konuşması

Tarafların açılış konuşması, bir önceki modülde başlangıç aşamasının bir parçası olarak açıklanmıştır. Bu konuşmada amaç, tarafların uyuşmazlığın temeline ve genel esaslara yoğunlaşmalarını, kendi gördükleri şekli ile konuları özetlemelerini ve bilgi alışverişi yapmalarını sağlamaktır. Dolayısıyla, esasen başlangıç aşamasında yapılan tarafların açılış konuşması, inceleme aşaması için gerekli olan mevcut bilginin elde edilmesi ve üretilmesi açısından büyük rol sahibidir. Bu nedenle ve bu kapsamda kalmak üzere tarafların açılış konuşmasına inceleme aşamasında da yer verilmiştir.

Tarafların açılış konuşmasından inceleme aşamasında çok işe yarayacak iki önemli fayda elde edilmeye çalışılır.

- Birinci fayda, tarafların uyuşmazlığı kendi bakış açılarından belki de ilk defa anlatma fırsatı bulmaları; bu fırsat sayesinde belki de rahatlayıp, iletişime daha açık hâle gelmeleridir.
- İkinci fayda, uyuşmazlığın geçmişi, taraflar arası ilişki, ihtiyaç, menfaat ve pozisyonlar gibi bazı önemli konularda bilgi veya ipuçlarına ulaşılabilmesidir.

Açılış konuşmalarından beklenen faydanın elde edilmesi kolay bir iş değildir. Yoğun duygular ve kendini doğru ve net ifade edememe gibi konuşmacıdan veya sözlü / sözsüz iletişim araçları ile konuşmacıyı reddetme, söz kesme, ilgisiz davranma gibi karşı taraftan kaynaklanan durumlarla karşılaşılabilir. Arabulucunun taraflara yöntemle ilgili kuralları hatırlatması ve gerekirse özel oturumlarda konu üzerinde çalışması gerekebilir. Arabulucunun rolünü hakkıyla yerine getirmesi hâlinde açılış konuşması, inceleme aşaması için önemli bir kaynak işlevi görür.



Arabulucunun rolünü hakkıyla yerine getirmesi hâlinde açılış konuşması, inceleme aşaması için önemli bir kaynak işlevi görür.

## 2.2 Soru Sormak

Diğer aşamalarda olduğu gibi inceleme aşamasında da arabulucunun en büyük yardımcısı soru sormaktır. Böylelikle tarafın ne bildiği, isteklerinin ne kadar gerçeğe dayandığı, diğer tarafın durumunu nasıl anladığı ortaya çıkarılabilir. Soru sormak,

bilgi edinmek için her zaman kullanılan bir yöntemdir. Fakat burada, onu daha da önemli kılan, belli bir noktaya ulaşmayı sağlamasıdır.

Özellikle bilgi toplamak amaçlanıyorsa, arabulucunun tercih etmesi gereken soru tipi açık uçlu sorulardır. Kapalı uçlu sorular ise sadece "evet" veya "hayır" gibi sınırlı cevapları içerdiği ve bazı durumlarda arabulucunun konu hakkında zaten bir yargısı olduğu izlenimi oluşturabileceği için tercih edilmemelidir. Örneğin; 'Komşunuzun kapısının önüne çöp dökmeyi kestiniz mi?' şeklindeki kapalı uçlu soru, hem sınırlı bilgi içeren bir cevap alacak hem de arabulucunun çöpün dökülmesi konusunda zaten bir yargıya sahip olduğunu gösterecektir.

| Kapalı Uçlu Sorular | Açık Uçlu Sorular |
|---|---|
| Cevabı evet / hayır şeklinde veya çok kısadır. | Cevabı konuşmacının paylaşım yapmasına izin verecek özelliktedir. |
| Belirli bilgi sağlar. | Cevap vermek için düşünmek ve değerlendirmek gerekir. |
| Bilgiyi netleştirmek ve onaylatmak için kullanılır. | Menfaatlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. |
| Hızlıdır ve az zaman gerektirir. | İlgi gösterir. |
| Yol gösterici olabilir. | Bilginin netleştirilmesini ve varsayımların test edilmesini sağlar. |
| Yanıltıcı varsayım ve sonuçlara yönlendirebilir. | |
| Bilgi paylaşımını engelleyebilir. | |
| "Sorun paranızı henüz alamamış olmanız mı?" | "Bize sorunu anlatır mısınız?" |
| "Sizce bu konuda en önemli husus para mı?" | "Bu konuda sizce en önemli hususlar nedir?" |
| "Bu öneri size uyar mı?" | "Bu öneri sizin durumunuzda nasıl bir etki yaratır?" |

Açık uçlu soruların, kapalı uçlu sorulara kıyasla çok daha fazla bilgi içermesi ve arabuluculuk açısından hem tarafların hem de arabulucunun netleşmesini sağlaması oldukça önemli bir kazanımdır. Ancak bu faydasına rağmen; açık uçlu soruların bir takım potansiyel olumsuzlukları olduğu unutulmamalıdır. Bunlar; açık uçlu soruların tarafları konudan gereksiz yere uzaklaştırması ve farklı çatışma alanlarına girmesi ve orta derecedeki olumsuz duyguların açık uçlu sorulara cevap verilmesi sırasında (veya nedeniyle) şiddetli olumsuzluk hâline dönüşebilmesidir.

Gündemin oluşturulması sırasında bazen de mantık önem kazanır. Eğer bir konu çözümlenmeden diğeri çözümlenemeyecek ise mantıken önce çözülmesi gerekenden başlanmalıdır.

## 2.3 Zor Durumlarla Mücadele Etmek

Arabulucu, taraflar arasındaki güç dengesizliğini ve farklılıkları ortadan kaldırmak ve uyuşmazlığı çözmek için onlara yardımcı olurken, anlaşmaya varılması için üstesinden gelinmesi gereken pek çok sorunla karşılaşır ve bu sorunlara müdahale eder. Söz konusu müdahaleler, tarafların olumlu davranışlarının teşviki ve olumsuz davranışlarının önlenmesine yöneliktir ve iki kapsamda incelenebilir. Bunlardan birisi, genel olarak yapılmış müdahalelerdir (uncontingent moves). Anlaşmazlığın içine girilmesi, taraflar arasında iyi ilişkiler kurulmasının sağlanması, konuların yeni bir çerçeveye sokulması, bilgi toplanması ve anlaşmazlığın analiz edilmesi, bir arabuluculuk planının oluşturulması, bir gündem hazırlanması, tarafların temel menfaatlerinin belirlenmesi gibi. Bir de özel veya

problemli durumlarda yapmış oldukları hareketler vardır (contingent moves). Şiddetli öfke, blöf, kötü niyetli müzakere, güvensizlik gibi durumlar bu kapsamda değerlendirilebilir.

Tarafların duyguları, sorunu çözmek için sınırlı motivasyonlarının olması, kavgacı tutumları ve genel olarak direnmeleri, en azimli ve bilgili arabulucunun bile işini zorlaştırıp onu umutsuzluğa sokabilir. Karşılaşılabilecek belli başlı zor durumlar şöyle örneklenebilir:

- Tarafların, aslında anlaşma niyetleri olmamasına rağmen, bilinçli olarak karşı tarafın zaman ve para kaybetmesini ve yargılamaya başvurma konusunda cesaretinin kırılmasını sağlamaya çalışmaları.
- Taraflar, yöntemi tehdit edici bir takım davranışlar içine girebilirler. Örneğin; yalan söyleyebilir, içkili olarak gelebilir, kaba veya tehditkâr olabilir, çok konuşabilir veya sağlıklı bir görüşmenin sınırlarını aşan hareketler sergileyebilirler. Arabulucunun bu durumları gereken şekilde bertaraf etmesi gerekir. Örneğin; arabulucu, taraflardan birinin yalan söylediği kanaatine ulaşmış ise mevcut duruma uygun olacak şekilde bu açıklamayı yok saymak veya tutarsızlıklarla ilgili sorular yöneltmek gibi yöntemler deneyebilir.
- Taraflar, arabulucuyu yöntemi düzgün yönetemediği, taraflı olduğu gibi pek çok şeyle, yanlış veya doğru olarak suçlayabilir. Arabulucu tarafların sözleri veya davranışları ile yaralansa veya öfkelense bile, bunu belli edecek davranışlardan kaçınmalı, varsa hatanın düzeltilmesi ve ilişkilerin geliştirilmesi için çaba harcamalıdır. Yapılan eleştiri karşısında en doğru hareket, böyle düşünülmesinin sebebi hakkında soru sormaktır. Böylelikle arabulucu, hem eleştirinin yaratmış olduğu sıkıntıyı dağıtabilir hem de eleştiri yapanı açıklama yapmaya zorlamış olur. Bu konuşma, aynı zamanda yeni bilgiler öğrenilmesi için bir fırsattır. Aktif dinleme ile söylenenler açıklığa kavuşturulup belirginleştirildikten sonra, gerekli durumda özür dilenmeli, eğer hareketin amacı ile karşı tarafın bunu yorumlayışı arasında bir fark varsa bu fark ortaya çıkarılmalıdır.
- Görüşmelerde şiddete başvurulma olasılığı: Şiddet geçmişi veya bu konuda bir tehlike sezilirse, tehlike taraf ile değerlendirilmelidir. Gerekli ise arabuluculuğa devam edilebilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Örneğin; ortak oturumlar yerine ayrı oturumların yapılması gibi. Ancak şiddet, hiçbir zaman arabuluculuğun konularından biri hâline getirilmemelidir. Örneğin; bir daha tokat atılmaması hâlinde, başka bir şeyin verileceğinin taahhüt edilmesi gibi. Eğer şiddet geçmişi, taraflardan birinin korkmadan pazarlık edebilmesini engelliyorsa, bu durum dosyanın / uyuşmazlığın arabuluculuk için uygun olmadığını gösterir.

Tarafların , arabulucunun özel oturumlar sırasında bile tamamen tarafsız kalacağını anlaması çok önemlidir.

Anlaşmaya varma mücadelesi sırasında, olumsuz duyguların bastırılması kadar olumlu duyguların ön plana çıkarılması da önemlidir. Bu, farklı şekillerde yapılabilir. Bunlardan birisi, tarafların geçmişte birbirlerine olumlu duygular besledikleri zamanlardan bahsetmelerinin istenmesidir. Bunun dışında, uyuşmazlık sonucu doğan etkileşim, duygular ve konular olumlu olsa idi nasıl bir geçmişin olabileceği tartışılabilir. Bir de olumlu bir geleceğin canlandırılması denenebilir. Gelecekte olması arzu edilen ilişkilerin ve duyguların neler olabileceğinin belirlenmesi, olumsuz duyguları kaybedip, olumlu bakış açılarını oluşturabilir.

Bütün bunlardan bağımsız olarak arabulucu, kendi sınırlarını belirlemeli ve bunu taraflara en baştan iletmelidir. Sınır ihlali, bütün iletişim ilişkilerinde ciddi bir sorundur ve bu sorunun ortadan kalkmasının en basit ve etkin çözümü ihlale izin vermemektir. Sınırın nerede çizileceği ise arabulucunun kontrolünde olmalıdır.

## 2.4 Gündem Oluşturulması

### 2.4.1 Amaç ve Kapsam

Açılış konuşmalarının ardından arabulucu, tarafların birbirlerini dinlemeleri ve mümkünse birbirleri arasında bilgi alışverişi yapmalarından sonra, genelde taraflardan hangi konuların tartışılacağına dair bir gündem yapmalarını ister. Gündem;

- Tarafların arabulucu tarafın dinlenildiği ve anlaşıldığını hissettirir,
- Taraflarca ortaya konulan sorunları hatırlattır ve bunlara değinileceğini temin eder,
- İleride tartışılacak ve uyuşmazlığın temelini oluşturan konuları sıralar,
- Uyuşmazlığı baş edilebilecek kısımlara ayırır,
- Taraflara arabuluculuğun yapıcı bir şekilde ve belirli takvimde gerçekleşeceğini gösterir.

Gündem oluştururken öncelikle tartışılacak konuların ve sorunların belirlenmesi gerekir. Bunun yanında görüşülecek alt başlıklar üzerinde de bir belirleme yapılmalıdır. İçerik belirlendikten sonra bunların hangi sıra ile inceleneceği üzerinde anlaşma sağlanmalıdır.

Gündemin hazırlanması, her zaman çabuk ve kolay olmayabilir. Bunda konuların sayısı ve karmaşıklığı, tarafların uyuşmazlığın esasına ilişkin farklı bakışları, konular hakkında tarafların yaptıkları sunumların açıklığı, tarafların farklı bir konuyu kabullenme kapasitesi ve karşı tarafı bir konunun gündeme dâhil olması konusunda ikna gücünün derecesi rol oynar. Ayrıca, taraflardan biri veya tamamının, işbirliğine karşı psikolojik veya diğer bir nedenle direnmesi, gündemin belirlenmesi esnasında etkili olur.

### 2.4.2 Gündem Oluştururken İzlenebilecek Yol

Gündem oluşturulurken arabulucuların tercihi, çözülmesi daha kolay görünen konuların daha önce görüşülmesidir. Zira bu sayede uyuşmazlık noktalarının ne kadar kısa zamanda çözüme kavuştuğunu gören taraflar, daha da cesaretleneceklerdir. Üstelik bu kadar emek vererek bir noktaya geldikten sonra, ileride karşılaşılabilecek bir çıkmazda anlaşmadan vazgeçilmesi daha zor olacaktır.

Gündemin oluşturulması sırasında bazen de mantık önem kazanır. Eğer bir konu çözümlenmeden diğeri çözümlenemeyecek ise mantıken önce çözülmesi gerekenden başlanmalıdır.

Bunun dışında, eğer bir konunun anlaşmaya bağlanması için zaman kısıtlaması varsa, o takdirde bu konuya öncelik vermek gerekecektir. Bir de her iki taraf için ortak olan endişelerin giderilmesini sağlayacak konular öncelikli olmalıdır.

Arabulucu gündemin hazırlanmasına yardım ederken, taraflarca ileri sürülmemiş hususları ortaya atmamaya dikkat etmelidir. Ancak o hususun görüşülmemesi ileride tekrar uyuşmazlık çıkmasına neden olacaksa o zaman bu durumu belirtebilir.

## 2.5 Özel Oturumlar

Arabulucunun uyuşmazlığın taraflarıyla ayrı ayrı yaptığı görüşmelere özel oturum adı verilir. Arabulucu veya taraflardan biri özel oturum düzenlenmesini talep edebilir. Taraflar, herhangi bir aşamada özel oturum isteyebilir. Arabulucu da uygun bulursa özel oturum yapmak isteyebilir. Özel oturumlarda herhangi bir zaman sınırı yoktur; bir arabuluculuk sürecinde kaç tane özel oturum yapılabileceği konusunda da sınır yoktur.

Arabulucular, arabuluculuk sürecinin başında özel oturumun ne olduğunu ve arabuluculuk süreci sırasında özel oturumlar yapılabileceğini açıklamalıdır.

**Özel oturumlarda izlenebilecek genel aşamalar şunlardır:**

- Özel oturumun başında, gizlilik anlaşmasının üzerinden geçin.
- Tartışmanın içeriğini özetleyin.
- Sürecin dengeli olması için ve görüşülen tarafla yapılanlar hakkında güvensizlik veya şüphe oluşmaması için, diğer tarafla da özel oturum yapın.
- Özel oturumun sonunda gizlilik ilkesini tekrar hatırlatın ve diğer tarafa neleri söyleyebileceğiniz hakkında talimat isteyin.

Gizlilik, özel oturum yöntemine başvurmadan önce değerlendirilmesi gereken temel konulardandır. Arabulucunun ve tarafların, özel oturumların gizliliği konusunda açık bir anlaşmaya varması önemlidir. Bu, arabuluculuk anlaşması hazırlanırken veya arabuluculuk süreci sırasında yapılabilir. Arabulucu, özel oturum sırasında söylenenlerin, taraflar ortak görüşme için tekrar bir araya geldiğinde gizli tutulmasını sağlar. Bazı arabulucuların kullandığı yönteme göre, sadece tarafların özel olarak gizli olduğunu belirttiği bilgiler gizli tutulur.

Tarafların, arabulucunun özel oturumlar sırasında bile tamamen tarafsız kalacağını anlaması çok önemlidir.

Arabulucu, tarafların kendisine duyduğu güveni devam ettirebilmelidir. Arabulucu, özel oturuma girmeyen tarafın şüphelenebileceğini unutmamalıdır. Güven ortamının devam ettirilebilmesi için, taraflarla eşit sayıda özel oturum yapılmalıdır. Arabulucu, özel oturumların süresini de aşağı yukarı aynı tutarsa iyi olur. Tarafların sürece aktif katılımını sağlamak için, özel oturumların süresinin genellikle sınırlı tutulması, 10 ile 30 dakika arasında olması tavsiye edilir.

Özel oturumda olmayan tarafa dinlenecek veya çalışacak rahat bir yer sağlamak önemlidir. Bazen arabulucu diğer tarafla görüşürken, bekleyen tarafa bir görev vermek işe yarayabilir. Örneğin; bir veya birden çok çözüm önerisi bulmaları veya kolayca anlaşılabilecek konuların listesini çıkarmaları istenebilir.

**Özel oturumların faydaları:**

- Sürece verimli bir ara vermek.
- Yanlış anlaşılmaları açıklığa kavuşturmak.
- Başka türlü ortaya çıkmayacak bilgiler edinmek.

- Uyuşmazlık hakkında hassas detayları açıklamak.
- Tarafların menfaatlerini yeniden belirlemek ve pozisyonlarına açıklık getirmek.
- Tarafların güçlü ve zayıf yönlerini ve görüşlerini daha derinlemesine anlamak.
- Çözüm alternatiflerini değerlendirmek.
- Durum değerlendirmesi yapmak.

**Özel oturumların önemli avantajları vardır:**

- Tarafların ayrılması sayesinde, özel oturumdaki taraf ile arabulucu arasında daha açık iletişim kurulabilir.
- Arabulucu, söz konusu tarafın bakış açısını daha iyi anlar ve süreci ilerletebilir.
- Özel oturumda olan taraf, diğer tarafın bulunmadığı bir ortamda daha az kızgın ve daha az savunmada olur, daha esnek ve yaratıcı davranır.
- Özel oturumda olan taraf, menfaatleri ve varsayımları konusunda bilgi verir, çözüme yönelik yeni fikirler ileri sürme konusunda kendini daha rahat hisseder.

## 2.6 Yeniden Çerçeveleme

Arabuluculukta asıl olan, tarafın soruna veya uyuşmazlığa olan algısı ve bakış açısıdır. Zira uyuşmazlığa sebep olan nedeni ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir; ama en azından tarafların uyuşmazlığa ve birbirlerine olan bakış açısı değiştirilirse sonuç çok farklı olabilir.

Yeniden çerçeveleme değişik şekillerde yapılabilir. Bunlardan biri, aşırı duygusallık ve olumsuzluk içeren ifadelerin yapıcı bir dile dönüştürülmesidir. Örneğin; “Bu kadar dedikoducu ve saf olmasaydın o paraları kaptırmazdın. Aptallığın yüzünden ben de insan içine çıkamaz oldum” şeklindeki ifade “insanlara güvenmeye açık olmanız sebebiyle para kaybetmeniz ve borcunuzu ödeyememeniz karşı tarafı sıkıntıya sokmuş” gibi. Taraflardan birinin diğerini, örneğin icra takibi yapmakla tehdit etmesi hâlinde, asıl amacın icra işlemleri ile uğraşmak değil, borç verilen paranın tahsili ve belli bir geri ödeme planı üzerinde anlaşmak olduğu vurgulanabilir. Benzer şekilde, gece müzik dinlenilmesinden kaynaklanan bir uyuşmazlıkta talep, günün diğer saatlerinde müzik dinlenebileceği şeklinde sunulabilir. Yeni bir çerçeve oluşturmanın tek amacı, karşı tarafın sözlerinin yumuşatılması değil, aynı zamanda arabuluculuğa yeni bir hareket sağlanmasıdır. Böylelikle arabuluculuğun odağı, sorumluluk ve suçluluktan problem çözmeye, geçmişten geleceğe, olan durumdan menfaatlere, ültimatomdan isteklere yönelir.

Yeniden çerçevelemede bir diğer şekil, talep veya menfaatlerin yeniden çerçevelenmesidir. Burada iki yol izlenebilir. Bazen tarafların menfaatleri veya uyuşmazlık konuları genişletilebilir. Örneğin; işçi-işveren uyuşmazlığında uyuşmazlık konusu işçiye ödenen ücret iken, bu ücret yanında bazı sosyal hakların da görüşmelere dâhil edilmesi hâlinde bu konularda bir esneklik olup olmadığı anlaşılabilir. Bir diğer yol ise tam tersine uyuşmazlık konularının daraltılması şeklinde olabilir. Taleplerin özellikle yer, zaman gibi belli kısıtlarda karşılanması, müzakereleri olumlu etkileyebilir. Bunun yanında, taraf açısından müzakerenin başarılı geçip geçmediği konusunda değerlendirme yapılırken başarının tek bir ölçüte bağlanmamasına dikkat etmek gerekir.

Değerlere ilişkin uyuşmazlıkların yeniden çerçevelenmesi, diğer uyuşmazlıklara göre daha zordur. Bu durumda arabulucunun izleyebileceği birkaç yol vardır. Bunlardan ilki, tansiyonu ve düşmanlığı düşürecek değer içeren konuların temellerine dokunmayan bazı konularda düzenlemeler yapılmasıdır. Örneğin; ırkçılık veya cinsiyetçilik nedeniyle yapılan ayrımcı eylemde, ayrımcı davranışın kaldırılması ile ilgili çalışmalar yapılması gibi. Bunun yanında, tarafların değerlerini tartışmaya açmadan, onların birbirlerine olan davranışlarını, tavırlarını, ilişki kurdukları çerçeveyi ve sosyalleşme kurallarını değiştirmek gerekebilir. Farklı düşünceleri anlama kapasite ve toleransının artırılması da düşünülebilir. Bu amaçla, tarafların birbirlerine kendi değerleri hakkında bilgi vermeleri teşvik edilebilir; birbirleri için değerlerin taşıdığı önemi anlamaları sağlanabilirse, duygusal empati kurmaları, farklılıklarını kabul ederek ve fakat bir kenara iterek, uyuşmazlığa odaklanmaları mümkün olabilir. Bazen de, kimin değerinin nerede baskın olacağı konusunda anlaşma sağlanabilir. İnsana ait değerler, belli bir hiyerarşi içindedir ve taraflar, birbirlerinin değerlerini anlayıp kavradıktan sonra, hangi değerlere öncelik vereceklerini seçebilirler. Son olarak, her iki taraf için geçerli bir üst amaç bulunmaya çalışılabilir. Kimi durumlarda ise değer uyuşmazlıklarına hiç değinmemek daha uygun olur çünkü bu konuda arabulmak zor bir iştir. Bu nedenle arabulucular, bazen bu konuları bir kenara bırakıp, sadece uyuşmazlığın menfaatlere yönelik kısımlarıyla ilgilenirler.

İnsana ait değerler, belli bir hiyerarşi içindedir ve taraflar, birbirlerinin değerlerini anlayıp kavradıktan sonra, hangi değerlere öncelik vereceklerini seçebilirler.

Arabuluculuk sanatının özelliklerinden biri, uyuşmazlığı, mevcut hâline göre daha idare edilebilir bir hâle getirmektir. Birbiriyle müzakere etmeye çalışan iki kişi, birbirini problem olarak görecektir. Fakat arabulucunun yapması gereken, bu düşünceyi ortadan kaldırıp, dikkatleri kişilerin üzerinden almak, onların dışında üçüncü bir şeye, yani bizzat probleme yöneltmektir. Altının çizilmesi gereken, problem üzerinde sert, birbirleri üzerinde nazik olmaları (fortiter in re suaviter in modo) gereğidir.

Bu noktada arabulucu şuna dikkat etmelidir. Yeniden çerçevelendirmede amaç; anlam, ihtiyaç, menfaat ve endişelerdeki yapıcı olmayan ifadeyi farklı ve pozitif şekle dönüştürmektir. Temel amaç, işin özünü netleştirmektir, özü değiştirmek değil. Arabulucunun kendi aklından geçenleri, yeniden ifade sırasında yansıtmamaya çok dikkat etmesi gerekir. Ne bir tarafı üstün tutucu ne de diğerini suçlayıcı ifadeler kullanmamaya özen gösterilmelidir.

Yeniden çerçevelen-dirmede amaç; anlam, ihtiyaç, menfaat ve endişelerdeki yapıcı olmayan ifadeyi farklı ve pozitif şekle dönüştür-mektir. Temel amaç, işin özünü netleştirmektir, özü değiştirmek değil.

# Kaynaklar


- Goldberg, S. B., Sander F. E.A, Rogers, N. H., Cole, S. R. (2003). Dispute Resolution, Negotiation, Mediation and Other Processes. New York: Aspen.
- Ildır, G. (2003). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü-Medenî Yargıya Alternatif Yöntemler. Ankara: Seçkin.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler . Ankara: Adalet Yayınevi.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara: Yetkin.
- Şahin-Ceylan, Ş. (2009). Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. İstanbul: On İki Levha.
- UNDP (2013).Temel Arabuluculuk Kitabı.
- Ware, S. J. (2001). Alternative Dispute Resolution. St. Paul: West Group.
- Yazıcı, T. Ç. (2013). Arabuluculukta Gizliliğin Korunması. İstanbul: On İki Levha.


### İnternet Kaynakları


- Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna ilişkin Tavsiye Kararının Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14. Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/6.pdf
- Burges, H. (1997). Transformative Mediation. Erişim tarihi: 14.07.2017, http://www.colorado.edu/conflict/transform/tmall.htm.
- Getting to the Core of Communications, U.S. Department of Interior Office of Collaborative Action and Dispute Resolution 2010. Erişim tarihi: 27.07.2017,

  https://www2.usgs.gov/humancapital/cm/documents/GettingtoCoreofCommunicationWorkbook3.pdf

# Ne Öğrendim?



Modül

11 Uygulama Eğitimi

12 Arabuluculuk Mevzuatı

13 Arabuluculukta Etik

1 Çatışma Teorisi

2 Arabuluculuk Nedir?

3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri

4 Arabulucu Kimdir?

5 Arabuluğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi

6 Arabuluğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)

7 Arabuluğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)

8 Arabuluğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)

9 Arabuluğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)

10 Arabuluğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5)

# MODÜL 9
# Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)

## Modülün Amacı

Arabuluculuğun müzakere aşamasında, tarafların uyuşmazlık konusunu karşılıklı müzakereler ile ortak ihtiyaçları doğrultusunda çözebilmelerine olanak sağlamak amacıyla uygun bir ortam sağlanması temel amaçtır. Bu aşamada arabulucu, uyuşmazlık konusunda seçenekler oluşturulmasını, seçeneklerin değerlendirilmesini ve olası çözüm seçenekleri arasından taraflar için ortak faydayı sağlayabilecek en uygun olanın seçilmesini sağlamaktadır.

## Düşünelim

1. Müzakere nedir? Arabuluculuk sürecinde müzakerenin rolü ve işlevi ne olmalıdır?
2. Müzakere aşamasının arabuluculuğun diğer aşamaları olan başlangıç inceleme / araştırma sonuç /anlaşma aşamaları ile ilişkisi nasıldır?
3. Temel müzakere stratejilerinden hangileri ne tür durumlarda kullanılır?
4. Harvard Müzakere Modelinin özellikleri nelerdir?

## Konular

1. Müzakere Tanımı, Müzakerenin İcrası
2. Temel Müzakere Türleri: Kazan-Kazan ve Kazan-Kaybet
3. Arabuluculukta Temel Müzakere Stratejileri
   (Rekabetçi – Kaçınmacı – Uyuşmacı – Uzlaşmacı – Problem Çözücü)
4. Harvard Müzakere Modeli
5. Müzakerelerde Temel Kavramlar ve Dinamikler
6. Arabuluculukta Kullanılabilecek Müzakere Taktikleri ve Arabulucunun Müdahale Yöntemleri
7. Müzakereyi Sonuçlandırma Aşaması

## Ekler

**Ek 1. Müzakereye Hazırlık Kontrol Formu (Arabuluculuktaki Tarafların Kullanımı İçin)**

**8 saat**

# MÜZAKERE NEDİR?

Müzakere, “arabuluculuk” gibi başlı başına bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Bu yöntemde taraflar, karşılıklı olarak uyuşmazlıklarını çözmek için görüşmeler yaparlar. Bununla birlikte, üçüncü bir uzman tarafın bu uyuşmazlık çözüm sürecine katkısının faydalı olabileceği değerlendirilerek, “arabuluculuk” da bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda “arabuluculuk”, yardımlı bir müzakere sürecidir. Bu bölümde ele alınan ve odaklanılan konu, arabuluculuğun aşamalarından birisi olarak, çözüm seçeneklerinin üretildiği, tartışıldığı, değerlendirildiği ve seçildiği “müzakere” aşamasıdır.

Bu kitapta müzakere, başlı başına ayrı bir uyuşmazlık çözüm süreci olarak değil arabuluculuğun bir safhası olarak ele alınmaktadır. Arabuluculuk sürecinde “müzakere”; karşılıklı görüşmelerin ve tartışmaların yaşandığı, uyuşmazlık kapsamında çözüm seçeneklerinin üretildiği ve karşılıklı görüşmelerle çözüm seçenekleri arasından değerlendirmenin yapıldığı ve çözüm konusunda ortaklaşa kararın verildiği bir safha olarak ele alınmaktadır. Arabuluculuğun aşamaları kapsamında, inceleme aşaması sonrasında, tarafların karşılıklı olarak teklif verme ve alma-değerlendirme-karşı teklif verme ve alma sürecine, yani, “Müzakere Aşaması”na gelinmiştir. Müzakere aşamasında taraflar, arabulucunun yardımı ile uyuşmazlık konularını görüşür ve anlaşmaya varmaya çalışır. Gündem daha önceden hazır olduğundan arabulucu, taraflardan olası seçenekler hakkında konuşmalarını ister. Arabulucu, taraflardan çözüm seçeneklerini sıralamalarını, her bir seçeneğin nasıl uygulanabilir olduğunu ortaya koymalarını ve alternatifler üzerinden sorunu çözmeye çalışmalarını teşvik eder. Müzakerelerde son olarak katılımcılar, kararlarını gözden geçirir, ayrıntıları tartışır ve ilgili seçeneklerin işe yarayıp yaramayacağı ve ortak ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağını değerlendirerek anlaşmaya varmaya çalışırlar.

Arabulucular, uzman ve tarafsız bir üçüncü kişi olarak yönetmek durumunda oldukları müzakere sürecini iyi anlamalıdır. Müzakere, arabuluculuk sürecinin içerisindeki bir uyuşmazlık çözüm aracı ve yöntemidir. Onun için, bu bölümde yer alan kapsam, temel olarak arabuluculuk sürecinin içerisindeki müzakere sürecidir. Arabuluculuk sürecinin bir parçası olarak müzakere;

- Arabuluculuğa konu olan bir uyuşmazlıkta,
- Taraflarca kabul edilebilir tatmin edici bir uzlaşma / anlaşmaya varmak için,
- Karşılıklı olarak tekliflerin alınıp-verildiği,
- İhtiyaçların değiş-tokuş edildiği,
- Karşılıklı kazanç için farklı yolların keşfedildiği bir görüşme sürecidir.

İnceleme aşaması sonrasında, tarafların karşılıklı olarak teklif verme ve alma-değerlendirme-taviz-karşı teklif verme ve alma süreci olan “Müzakere Aşamasına” gelinmiştir. Arabuluculuk sürecinde “müzakere”;

- Karşılıklı görüşmelerin ve tartışmaların yaşandığı,
- Uyuşmazlık kapsamında çözüm seçeneklerinin üretildiği,
- Karşılıklı görüşmelerle çözüm seçeneklerinin değerlendirmelerinin yapıldığı,
- Seçenekler arasından her iki tarafın menfaatini sağlayacak en uygununun seçildiği,
- Çözüm konusunda ortaklaşa kararın verildiği bir safha olarak ele alınmaktadır.

Arabuluculuk, üçüncü kişi yardımı ile yapılan bir tür kolaylaştırılmış müzakere sürecidir. Arabulucular, arabuluculuğun bir safhası olan müzakere sürecinde neler yaşanabileceğini iyi bilmelidirler. Öncelikle arabulucu, bu safhada yönettiği müzakere sürecini iyi tanımak

Arabulucular, uzman ve tarafsız bir üçüncü kişi olarak yönetmek durumunda oldukları müzakere sürecini iyi anlamalıdır.

ve müzakereci olan tarafları daha iyi anlayarak onlarla “empati kurabilmek” ve “aynı dili konuşabilmek” için de müzakere sürecini iyi bilmeli ve etkili müzakerelerin uygulanmasını teşvik edebilmelidirler.

Müzakere safhası dışında arabuluculuğun birçok diğer safhasında da müzakerenin izlerine rastlamak mümkündür. Örneğin “inceleme” safhasında, özel oturumların yapılmasında ve soruların sorulması ile birlikte gelişen süreçler de müzakerecilik becerilerinden olumlu etkilenebilecektir. Öyleyse, müzakerecilik bilgi ve becerilerinin, arabulucuların işine özellikle müzakere ve araştırma-keşfetme safhasında işe yarayacağı açıktır. Anlaşılacağı üzere, iyi bir arabulucu olma yolunda müzakere bilgisine neden gerek vardır? Çünkü;

- Arabulucunun, uyuşmazlık çözüm sürecinde “masadaki müzakerelerin nasıl işlediği” konusundaki farkındalığını artırması,
- Müzakeredeki tarafları daha iyi anlamasını sağlaması,
- Arabulucunun, müzakerede “ne zaman devreye girmesi” ve “ne yapabileceği” konusunu geliştirmesi,
- Masada etkili müzakerenin tesisini sağlaması ve müzakerecilere “nasıl daha yapıcı müzakerelerin yapılabileceği konusunda” bir metot sunması,
- Arabulucunun, müzakere masasında “kullanabileceği taktikleri” artırması ve arabuluculuk alet çantasını doldurması için müzakerecilik bilgisi ve becerisi gereklidir.

Arabuluculuk sürecinin her temel adımında müzakere yetkinliklerinden yararlanmak mümkündür. Öncelikle arabulucu, yönettiği müzakere sürecini iyi tanımak ve müzakereci olan taraflarla empati kurabilmek adına müzakereyi iyi bilmelidir. Yine arabulucu, bir müzakereci kadar olmasa da; arabuluculuk süreçlerini daha etkili yürütmek adına, taraflarla etkileşimlerinde müzakere tekniklerini kullanarak, arabuluculuk sürecinin daha etkili yürütülebilmesini sağlayabilir. Arabuluculuk sürecinin ilk başlangıcındaki tanışma, açış konuşmaları, açıklamaların yapılması, ilkelerin karşılıklı kabulü sürecinden-her iki tarafın görüşlerinin alınması sürecine; yine her iki tarafın da kazanabileceği durumların ortaya çıkarılması safhasından-seçenekleri değerlendirme ve anlaşma yapma sürecine kadar, müzakere sürecinden, tekniklerinden ve yetkinliklerinden yararlanmak gerekmektedir.

# 1 MÜZAKERENİN İCRASI

Bu aşamada, tarafların ihtiyaçlarını tatmin edecek çözüm seçenekleri geliştirilmekte, seçenekler tartışılarak değerlendirilmekte ve seçenekler arasından her iki tarafın ihtiyaçları tatmin edecek çözümler seçilmektedir.

Arabuluculuk sürecinde müzakere, uyuşmazlığın çözümü için önemli bir safhadır. Bu aşamada, tarafların ihtiyaçlarını tatmin edecek çözüm seçenekleri geliştirilmekte, seçenekler tartışılarak değerlendirilmekte ve seçenekler arasından her iki tarafın ihtiyaçları tatmin edecek çözümler seçilmektedir. Bu safhada; uyuşmazlığın analizi ve yeniden tanımlanması sonucunda ortaya çıkan uyuşmazlık çözümü için olumlu ve uygun çözüm seçeneklerinin üretilmesi, taraflarca uygulanabilir çözüm seçeneklerinin belirlenmesi ve her iki taraf için uygun bir çözümün seçilmesi ve anlaşmaya varılması faaliyetleri yaşanmaktadır.

Arabulucu açısından müzakere sürecinde önemli olan husus, daha önce belirlenmiş olan gündemi uygulamaya sokmaktır. Arabuluculuk sürecinde karşılıklı olarak müzakerede ilk teklifin-karşı teklifin verilmesi aşamasına geçilir. Müzakere taktiklerinin karşılıklı olarak kullanılması, ortak menfaate ulaşmak için tavizlerin alınıp-verilmesi gibi hususlar müzakerelerin yürütülmesinde önemlidir. Bu aşamada taraflar, ikna ve etkileme süreçlerine ağırlık vererek, kendilerinin sonuçları elde etme alanını genişletmeye

çalışırlar. Arabulucu, müzakerelerin başladığı bu safhada, süreci kontrol altında tutmak için, tarafların sert taktikler kullanmasını kontrol altında tutar ve taraflar arasında iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulmasını sağlar. Ayrıca taraflar, tekliflerinin hukukun emredici kurallarına aykırı olması durumunda, uyarılmalıdır.

Bu aşamada arabulucu tarafından yapılması gereken önemli işlerden birisi de, müzakerelerde psikolojiyi olumsuz etkileyen hususlarla mücadele etmektir. Arabulucu, uygun zamanlarda taraflara olumlu ve teşvik edici motivasyon konuşmaları da yapmalıdır. Yoğun yaşanan duygularla baş etmek için, temel kurallar konmalı, ara sıra mizah katılmalı, aktif dinleme yapılmalı, açık uçlu soru sorulmalı, duygusal taşmalar kontrol edilmeli ve gerginlikler yatıştırılmalıdır. Müzakerede psikolojiyi olumsuz etkileyen yanlış anlamalar ve kalıp yargılar ile mücadele etmek için, arabuluculuk sürecinde etkili iletişim ve güven tesis edilmesi önemlidir. Arabulucunun müzakerede yaşadığı bir diğer sorun olan meşruiyet sorunları ile baş etmek için de arabulucunun tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin varlığını, ihtiyaçlarını ve argümanlarını tanıma ve dikkate alma konusunda farkındalıklarını artırması gerekmektedir. Arabulucu, tarafları karşılıklı olarak birbirleriyle empati kurmaya ve karşılıklı saygıya dayalı bir dil kullanmaya teşvik etmeli ve taraflarca olası manipülasyonları önlemelidir.

Bu aşamada arabulucu tarafından yapılması gereken önemli işlerden birisi de, müzakerelerde psikolojiyi olumsuz etkileyen hususlarla mücadele etmektir.

Bu süreçte arabulucunun taraflar arasında güç dengesizliği olup olmadığını değerlendirmesi gerekir. Güç; istediğini elde etme veya birşeyi yaptırma kapasitesidir. Arabulucu, müzakere safhasında taraflar arasında "güç dengesizliği" olup olmadığını değerlendirir çünkü taraflar arasındaki güç dengesizliği, bir tarafın girişken diğer tarafın daha az girişken olmasına neden olarak müzakere sürecini olumsuz etkileyebilir. Müzakere eşitler arasında değildir ama arabulucu, süreçte uyguladığı usul-esaslarda eşitliği sağlamalıdır. Taraflar arasındaki güç dengesizliği, bir tarafın girişken diğer tarafın daha az girişken olmasına neden olarak müzakere sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu açıdan arabulucu, gücün dağılımının her bir vakada farklılaşabileceğini dikkate alarak değerlendirme yapabilmek için farklı güç türlerini bilmeli, aşağıdaki hususları bu süreçte değerlendirmeli ve uzun vadeli müşterek ihtiyaçlara vurgu yaparak güç dengesizliğini mümkün olduğunca giderebilmelidir (Baylis ve Carroll, 2005):

- Kaynak gücü (finansal güç, bilgi, beceri veya eğitimle gelen güç, sürece aşina olmanın getirdiği güç),
- Stratejik güç (anlaşmaya varılmama durumunda kaybedileceklerin bir taraf için daha az olması),
- Duygusal veya psikolojik güç (zekâ, sosyal statü, karşısındakini etkileme / ikna etme gücü),
- Kültürel güç (kişinin toplumda güçlü konumda yer alan etnik köken gibi özellikleri nedeniyle elde ettiği güç),
- Fiziksel güç (fiziksel ya da duygusal şiddet uygulama ya da tehdit oluşturma gücü),

Arabuluculuk sürecindeki müzakerelerde, uyuşmazlık çözümü için seçenekleri artırmak önemli bir konudur.

Arabuluculuk sürecindeki müzakerelerde, uyuşmazlık çözümü için seçenekleri artırmak önemli bir konudur. Ne kadar çok alternatif üretilirse, aralarından seçilen çözüm de o derecede kaliteli olabilecektir. Uyuşmazlık çözümü için farklı seçenekler üretmeyi sağlamak amacıyla bu aşamada tarafların yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesi önemlidir. Yaratıcı düşünmeyi sağlamanın yollarından birisi Edward De Bono tarafından önerilen "Altı Şapkalı Düşünme Tekniği" dir. Bono'ya göre kişi farklı şapkaları takmak suretiyle, probleme farklı perspektiflerden bakılabilir ve böylelikle problemin çözümü için masadaki seçenekler artırılabilir. Seçeneklerin artırılması da, daha etkili ve kalıcı bir çözüme ulaşmak için bir avantaj sağlamaktadır. Bu yaklaşım ile müzakerelerde farklı perspektifler kullanılarak, nasıl farklı bakış açılarının oluşturulabileceği konusu arasında ilişki kurulacaktır. Bir örnek vermek gerekirse, bu teknikteki "yeşil renkli şapka", "yenilikçi bakışı" temsil etmektedir. Örneğin bunun bir arabuluculuğa uygulamasına bir örnek verilecek olursa; işçi-işveren arasında, işçinin artan yaşı ve azalan performansı nedeniyle işten çıkarılması nedeniyle haklarını alma yönünde arabuluculuk sürecinde; tazminat miktarının ve koşullarının konuşulmasının yanı sıra, işçinin çocuğunun şirkette işe alınması ihtimalinin değerlendirilmesi, yenilikçi bakış açısıyla ortaya konabilecek bir çözüm seçeneği olarak değerlendirilebilir. Yeşil şapkayı takarak yani yenilikçi bakış açısıyla çözüm arama yaklaşımı, bizi kalıpların dışına çıkarabilmeyi başarabilmede taraflara yardım edebilecektir.

Ayrıntılı olarak belirtilen uyuşmazlık çözümünde seçenek geliştirme yöntemine (Altı Şapkalı Düşünme Tekniği) ilave olarak aşağıdaki yöntemler de kullanılabilir:

- Sorunu küçük parçalara bölme ve parçaları teker teker ele alan çözümlerin üretilmesi,
- Birleştirici yaklaşım ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Açık uçlu ve odaklanmış tartışmalarla çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Beyin fırtınası ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Sorunlar arasında bağlantı kurulması ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Geçmişteki örnek anlaşmaları inceleme ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Teklif-karşı teklif mekanizması işletme ve kademeli yakınlaşma ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Dış uzmanlardan tavsiye alma ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Varsayıma dayalı senaryolar geliştirmek ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
- Sıçrama sağlayacak son dakika önerileri ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi.

Belirtilen yöntemler vasıtasıyla üretilebilcek olan uyuşmazlık çözüm seçeneklerinin "değerlendirilmesi ve taraflarca en uygun olanın seçilmesi" için aşağıdaki yöntemler uygulanabilir:

- İhtiyaç ve menfaatlerle ilgili ortak anlayışın geliştirilmesi,
- Pozitif anlaşma aralığının olup-olmadığının belirlenmesi ve uygulanması,
- Nesnel kriterlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- Tarafların bireysel ve ortak menfaatlerini hem belli spesifik konularda ve hem de müzakerenin bütününde değerlendirilmesi,
- Tarafların menfaatlerini sağlamak için değiş-tokuş yapılabilecek şekilde konuların birleştirilmesi,
- Tarafların tatmin düzeylerinin karşılaştırılması,
- Varsayıma dayalı olası bir anlaşma üzerinden ilerlenmesi,

- Temel (asli), psikolojik (ilişkisel) ve yöntemsel sonuçlar açısından seçeneklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi,
- Seçeneklerin süreç içerisinde iyileştirilmesi.

Arabulucu, taraflar arasındaki müzakerelere danışmanlık yapan ve uyuşmazlık çözümü için müzakereleri yöneten kişidir. Bu nedenle, tarafların müzakerecilik bilgileri ve müzakere yapma kültürleri ne kadar çok gelişmiş olursa, masada daha etkili müzakerelerin yapılarak uyuşmazlık çözümüne daha kısa zamanda ve kolaylıkla ulaşılması mümkün olabilecektir. Bu kapsamda; müzakereci taraflar olarak bir müzakereye hazırlanırken dikkate alınması önerilen faaliyetler "kontrol listesi" şeklinde EK-1'de sunulmaktadır.

## 2 TEMEL MÜZAKERE TÜRLERİ: KAZAN-KAZAN VE KAZAN-KAYBET

Müzakerelerin doğasında kullanılabilecek olan temel müzakere türleri "kazan-kazan" ve "kazan-kaybet" olmakla birlikte, bu müzakere türlerinden arabuluculuk içerisinde taraflarca kullanılabilecek olan temel müzakere türü, "kazan-kazan" olmaktadır. Bu iki tür müzakere; hedefleri, motivasyon kaynakları, bilgi paylaşım düzeyi, ilgi-çıkar alanları, ilişkilere bakışı, ele aldıkları konu sayısı, çözüm türleri açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Arabuluculuk sürecinde müzakerelerle uyuşmazlıkların çözümünde kazan-kazan yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki "kazan-kaybet"; tarafların veya kişilerin kötü niyetli olmasından değil, müzakere süreçlerinde yapacakları bazı hatalardan da kaynaklanabilir. Kazan-kazan için ise sadece iyi niyete sahip olmak yeterli değildir, bu iyi niyetin etkili müzakerecilik becerileri kullanılarak desteklenmesi gerekmektedir.

Kazan-kazan sonuçların elde edileceği bir müzakere süreci öğrenilebilir niteliktedir. İşte bu nedenle arabulucular, müzakere sürecinde kazan-kazan müzakerelere giden yolda uyuşmazlık taraflarının farkındalıklarını ve becerilerini artırmalıdır. Kazan-kaybet ve kazan-kazan müzakerelerin karşılaştırması aşağıdadır (Sığrı ve Varoğlu, 2013 ve Sığrı ve Ercil, 2014):

| | Kazan-Kaybet Müzakereleri (Paylaştırıcı-Pozisyon Temelli Müzakereler) | Kazan-Kazan Müzakereleri (Bütünleştirici-İhtiyaç Temelli Müzakereler) |
|---|---|---|
| Hedefi | Pastadan en çok pay almak ve zafer elde etmek | Pastayı büyütmek ve anlaşma elde etmek |
| Motivasyon Kaynağı | Birinin kazancı, diğerinin kaybı | Ortak çıktıların artırılması |
| Bilgi Paylaşımı | Düşük seviyede bilgi paylaşımı | Yüksek seviyede bilgi paylaşımı |
| İlişki Türü | Bir defalık veya kısa dönemli ilişkilerin tesisi | Uzun dönemli ilişki tesisi |
| Konu Sayısı | Az sayıda | Çok sayıda |
| Çözüm Türü | Standart ve Klasik Çözümler | Yaratıcı ve Yeni Çözümler |
| Temeli | Talepler (Pozisyonlar) | İhtiyaçlar |

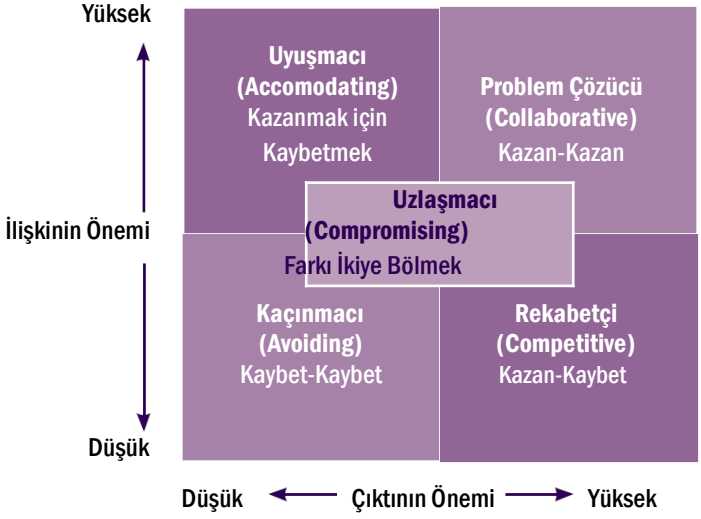
Bu iki müzakerecilik türünden "kazan-kazan", arabuluculuk sürecinin de temelini oluşturmaktadır. Arabulucuların kazan-kazan tarzı bir müzakere yönünde uyuşmazlık içerisindeki tarafları sürece yönlendirmeleri, arabuluculuk sürecinde olumlu sonuçlar elde etmede çok yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda arabulucunun görevlerinden birisi, tarafların bilgi paylaşım düzeylerini, özel-ayrı oturumlarda paylaşılan bilgilerin izinli ve sınırlı olarak yine özel-ayrı oturumlarda diğer tarafa aktarılması ile artırarak, her iki tarafında kazanacağı müzakerelerin kapısını aralamaktır. Yine arabulucu, tarafların örtük ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasına onlarla yapacağı özel-ayrı oturumlarda destek olabilir. Örneğin, taraflardan birinin davetiyle ve belirli uyuşmazlık konularıyla arabulucuya başvurulduğunu ve arabuluculuk sürecinin başladığını düşünelim. Arabuluculuk sürecinde öyle durumlar gelişebilir ki, başlangıçta taraflarca ifade edilmeyen uyuşmazlık konuları sonradan ortaya çıkarılan örtük ihtiyaçlar kapsamında tatmin edilebilir. Bunlara ilaveten, önemli arabuluculuk faaliyetlerinden biri de, tarafların taleplerine saplanıp kalması ve olası anlaşmaların tıkanması durumunda, onların taleplerden kurtulup ihtiyaçlarına odaklanmalarını sağlamaktır. Talepler, diğerinin ihtiyaçlarına engel teşkil edebilir. Taleplere dayalı müzakere, sadece teklif-karşı teklifi işletir, olayları doğru-yanlış diye nitelendirir. Müzakere ve arabuluculuk süreçleri, ortak problem çözme süreci olduğundan, ihtiyaca dayalı müzakerelerle ortak ihtiyaçlar bulunmaya çalışılır.

Arabulucuların kazan-kazan tarzı bir müzakere yönünde uyuşmazlık içerisindeki tarafları sürece yönlendirmeleri, arabuluculuk sürecinde olumlu sonuçlar elde etmede çok yardımcı olabilecektir.

# 3 ARABULUCULUKTA TEMEL MÜZAKERE STRATEJİLERİ

Arabuluculukta müzakereler ile uyuşmazlık çözümünde, taraflarca kullanılabilecek beş temel uyuşmazlık çözüm tarzından söz etmek mümkündür.

**Şekil 1.** **İkili İlgi Modeli kapsamında Uyuşmazlık Çözüm Tarzları** (Rubin, J.; Pruitt, D.; Kim S.H. (1994). Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. (2nd Edition), McGraw-Hill Companies).




Yukarıdaki şekilde görülen uyuşmazlık çözüm tarzlarından "tek bir en doğru" yoktur. Herkesin-her bir tarafın bir baskın veya tercih ettiği müzakere tarzı vardır. İçinde bulunulduğu duruma uygun olarak, her bir farklı tarzın avantajları ve dezavantajları olabilir. Bu kapsamda; duruma, zamana, kişilere göre takınılan müzakere tarzının uygunluğu değişebilmektedir. Bazı tarzlar elde edilen sonuçları artırırken karşı tarafla ilişkiye zarar vermekte; bazı tarzlar ise karşı tarafla ilişkiye önem verip geliştirirken

kazanımların düşük seviyede kalmasına neden olmaktadır. Uyuşmazlığın türüne duruma-kişiye-zamana göre bir tarz daha uygun olabilir. Arabulucu, tarafların ihtiyaçlarını ortak olarak tatmin etmelerini sağlayacak bir kazan-kazan yaklaşımıyla konuların ele alınmasını sağlar.

Uyuşmazlığın türüne-duruma-kişiye-zamana göre bir tarz daha uygun olabilir. Arabulucu, tarafların ihtiyaçlarını ortak olarak tatmin etmelerini sağlayacak bir kazan-kazan yaklaşımıyla konuların ele alınmasını sağlar.

Blake ve Mouton ve Pruit ve Rubin'in çalışmalarından esinlenen Thomas ve Kilmann (1977) da çatışmalarının yönetimindeki davranış tarzlarını temel olarak; ısrarcılık (assertiveness) ve işbirliği (cooperativeness) boyutları kapsamında ele almaktadır. Bu iki boyuttan "işbirliği", bireyin, diğer bir birey veya grubun ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik çabalarının düzeyini sergiler. "Israrcılık" ise bireyin kendi isteklerini tatmin etme konusundaki çabalarının düzeyi ile ilişkilidir. Bu iki boyut kapsamında aşağıda açıklanan beş temel davranış modeli ortaya çıkmaktadır. Farklı uyuşmazlık çözüm tarzlarının ne gibi durumlarda daha sıklıkla kullanılabileceği konusu aşağıda açıklanmaktadır. Önemli olan, uyuşmazlık konularının türünü, içinde bulunulan zamanı ve şartları dikkate alarak, taraflarca en uygun tarzın en uygun yerde kullanılmasını teşvik etmektir.

Arabuluculuk sürecinde kazan-kazan, temel olarak "problem çözücü" yaklaşımda ve belli düzeyde de "uzlaşmacı" yaklaşımda sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, arabuluculukta uyuşmazlık çözümü için diğer yaklaşımlar da önemlidir. En iyi olarak nitelendirilebilecek bir tarz yoktur, her birinin avantajı-dezavantajı vardır. Uyuşmazlığın türüne, duruma, kişiye göre bir tarz daha fazla veya daha az uygun olabilir. Bu arabulucunun, tarafların ihtiyaçlarını hangi tarzla elde edebileceğini düşünmesini sağlar ve tarafları, farklı durum ve önceliklerde farklı müzakere tarzlarını kullanabilmeleri yönünde teşvik edebilir. Farklı durumlarda farklı müzakere tarzları kullanılabilir, müzakere tarzlarının avantajları artırılabilir, dezavantajları azaltılabilir. Böylelikle, taraflar bir müzakerenin başından sonuna kadar aynı müzakere tarzı ile sürdürülmemesi gerektiği yönünde bilince sahip olabilir ve böylelikle uyuşmazlık çözümünde kolaylaştırıcı bir etki yaratılabilir.

Örneğin; tek bir portakalın iki kişi tarafından paylaşılması durumunda; bağışıklık sistemini güçlendirmek için portakalın suyuna ihtiyaç duyan bir taraf, portakalın suyuna sahip olmak için rekabetçi davranabilirken, kabuğuna ihtiyaç duymayacağından bu konuda uyuşmacı davranabilir. Diğer taraftan, kek yapmak için portakalın kabuğuna ihtiyaç duyan bir taraf da kabuğu elde etmek için rekabetçi davranırken, ihtiyaç duymadığı portakal suyu için uyuşmacı tarz sergileyebilir. Görüldüğü üzere, farklı ihtiyaçlarda ve önceliklerde farklı tarzlar kullanılabilmektedir. Ancak bir tarafın portakal suyunu, diğer tarafın ise kabuğunu alarak uyuşmazlık çözülebilir. Bu çözümde her iki taraf da ihtiyaçlarını % 100 gerçekleştirir ve "pastayı büyüterek" tamamıyla tatmin olarak masadan ayrılabilirler.

Yine başka bir örnekte, on adet tarladan oluşan bir mirasın iki kardeş arasında paylaşılması müzakeresini inceleyelim. Varsayalım ki kardeşlerden biri tarım ile uğraşan ve köyde yaşayan kişi, diğer kardeş ise uzun yıllardır şehirde yaşayan bir memur olduğunu varsayalım. Bu tarlaların paylaşımında her iki tarafın ihtiyaçları ve bunların öncelikleri farklı olabilir. Örneğin; köydeki kardeş tarıma elverişli tarlaları tercih edebilirken, şehirde yaşayan kardeş için kolaylıkla satılıp nakde dönüştürülebilecek tarlaların tercih edilebilmesi olasılık dâhilindedir. Dolayısıyla her iki taraf birbirinden istediklerini alarak değiş-tokuş yapabilirler. Yani her iki tarafın da bazı konularda rekabetçi davranırken, bazı konularda uyuşmacı davranması (örneğin; tarıma elverişli tarlaları alırken, ranta yönelik tarlaları vermesi) söz konusu olabilir.

Blake ve Mouton ve Pruit ve Rubin'in çalışmalarından esinlenen Thomas ve Kilmann (1977) da çatışmalarının yönetimindeki davranış tarzları Thomas ve Kilmann tarafından temel olarak; ısrarcılık (kendi sonuçlarına ilgi gösterme) ve işbirliği (diğer tarafın sonuçlarına ilgi gösterme) boyutları kapsamında ele alınmaktadır. Bu iki boyuttan "işbirliği", uyuşmazlık çözümünde diğer bir tarafın ihtiyaçlarını da dikkate almaya ve tatmin etmeye yönelik çabalarının düzeyini sergiler. "Israrcılık" ise bireyin, kendi isteklerini en üsten üst düzeyde tatmin etme konusundaki çabalarının düzeyi ile ilişkilidir. Bu iki boyut kapsamında aşağıda açıklanan beş temel davranış modeli ortaya çıkmaktadır. Farklı Uyuşmazlık Çözüm Tarzlarının ne gibi durumlarda daha sıklıkla kullanılabileceği konusu aşağıda açıklanmaktadır. Arabulucu açısından önemli olan, uyuşmazlık konularının türünü, içinde bulunulan zamanı ve şartları dikkate alarak, taraflarca en uygun tarzın en uygun yerde kullanılmasını teşvik etmektir.

**Rekabetçi Yaklaşım**

- Taraflardan biri, kendi çözüm yolunu karşı tarafa kabul ettirme çabasındadır.
- İsteğinde mutlak haklı olunduğu düşünülür.
- Karşı tarafın ne istediği önemli değildir.
- Sonuç, karşı taraf ile ilişkiden önemlidir.
- Mutlaka alınması gerekene odaklanır.
- Gerilimi tırmandırır, el yükseltir, karşı tarafı istismar edebilir.

**Kaçınmacı Yaklaşım**

- Çatışma görmezden gelinir, ertelenir.
- Çatışmanın ortaya çıkması istenmiyordur.
- Çatışmayla uğraşacak zaman-çaba yoktur.
- Gerilimi azaltmak için kullanılır.
- Bir şey yapmaz, etkileşimi azaltır.

**Uyuşmacı Yaklaşım**

- İlişkinin sürmesine öncelik verir.
- Kendi önceliklerini şimdilik göz ardı edebilir.
- İsteklerin tam ifade edilmemesi çatışmayı geçici olarak yatıştırır.
- Güven ve kredi kazanmak amaçlanır.
- Sonradan kazanmak amaçlanır.
- İnisiyatifi karşı tarafa verir.

**Uzlaşmacı Yaklaşım**

- Orta yollu çözümle ortada buluşulur.
- Aradaki farkı ikiye böler.
- Kazanan ve kaybeden yoktur.
- Taraflar tam bir tatmin sağlayamaz, durumu idare edebilir.
- Zaman baskısı olduğunda kullanılır.
- Bazen geçici çözümler için kullanılır.

**İşbirlikçi-Problem Çözücü Yaklaşım**

- Ortak problem çözme sürecidir.
- Hem konuya hem ilişkiye önem verir.
- Sorunun çözümüne yöneliktir.
- Her iki tarafça kabul edilen bir çözüm söz konusudur.
- Seçenekleri artırır ve en iyi çözümü bulmaya odaklanır.
- Karmaşık problemlerde iyidir, yaratıcı ve kalıcı çözümler sunar.
- Çok zaman / çaba gerektirebilir.
- İki taraf da istekli olmalıdır.
- Sürekli ve açık iletişim gerektirir.

# 4 HARVARD MÜZAKERE MODELİ

Harvard Üniversitesi Hukuk ve İşletme Fakültelerinin uyuşmazlık çözümü stratejileri çalışmaları kapsamında ortaya çıkan Harvard Müzakere Modeli; kişileri problemlerden ayrı tutma, talepler yerine ihtiyaçlara odaklanma, karşılıklı kazanç seçenekleri yaratma ve müzakerelerde nesnel kriterleri esas alma şeklinde sıralanabilecek dört temel niteliğe sahiptir. Bu dört temel özellik, arabuluculuk süreci ile uyuşmazlık çözümünde arabulucu tarafından da kullanılabilecek niteliktedir.

## 4.1 Müzakerede Kişileri Problemlerden Ayrı Tutmak

"Kazan-kazan müzakereleri" (ihtiyaçlara-ilkelere dayalı müzakere); tarafların hem istediğini elde edebileceği hem de ilişkileri koruyabileceği bir müzakere biçimidir. Müzakerelerde, konular üzerinde tartışma ve değerlendirme yapılmalı, kişiler müzakerenin odak noktasına alınmamalı, temel ilke "kişilere karşı yumuşak-konulara karşı sert davranmak" olmalıdır (Fisher ve Ury, 2012).

## 4.2 Müzakerede Taleplere Değil, İhtiyaçlara Odaklanmak

Talepler, müzakere masasında ne istendiği hakkındaki söylemleri ve bir tarafın masadaki isteklerini yansıtmaktadır. İhtiyaçlar ise gerçekte neye ihtiyaç duyulduğu, ihtiyacın neyle tatmin edildiği ve önceliklerin neler olduğudur.Talepler ile uğraşmak, ihtiyaçlar ile uğraşmaktan çok daha zor olduğundan ve ancak sınırlı seçenekler sunabildiğinden arabulucunun, müzakere masasındaki tarafları taleplerden-ihtiyaçlara doğru çekmesi, "kazan-kazan" için faydalı olacaktır. Müzakerelerde çoğu zaman taraflar, gerçek ihtiyaçlarını bilmeyebilir veya talebi ile ihtiyacını birbirine karıştırabilir. Bazen de taraflar, taleplerini-ihtiyaçları zannedebilir.

Talep altındaki ihtiyacı ve çıkarı bulmak için "Bu şey ne amaca hizmet ediyor?" sorusunu sormak gereklidir. Arabulucu açısından, daha önce ifade edildiği üzere, ihtiyaçlara odaklanmak, talepler ile uğraşmaktan daha avantajlıdır, bunun için

Talepler ile uğraşmak, ihtiyaçlar ile uğraşmaktan çok daha zor olduğundan ve ancak sınırlı seçenekler sunabildiğinden arabulucunun, müzakere masasındaki tarafları taleplerden-ihtiyaçlara doğru çekmesi, "kazan-kazan" için faydalı olacaktır.

ihtiyaçlara ve örtük taleplere odaklanılmalıdır. Ancak tarafları taleplerinden-ihtiyaçlarına doğru çekmek çok da kolay değildir; bunun için şu örnek vurgulama yapılabilir: *"Değerli uyuşmazlık tarafları, zarar-zarar ile karşılanmaz, haklı çıkmaktan-egodan daha önemlisi ihtiyaçlardır. Bu süreçte ihtiyaç ve ihtiyaçlarımıza odaklanmamız, siz değerli tarafların tek tek ve karşılıklı olarak ihtiyacını sağlamada faydalı ve etkili olacaktır."*

Arabulucu olarak, tarafları talepten-ihtiyaca çekmek için;

- **Uyuşmazlığı analiz edin ve yeniden tanımlayın.**
  Örneğin: Arabulucu olarak, tarafların somut (para, kazanç vb.) ve psikolojik ihtiyaçları (kendini sevdirme, karşıdakini korkutma vb.) birbirinden ayırt etmesine yardımcı olun.
- **Masadaki çıkarları açık hâle getirin – somutlaştırın – vurgulayın.**
  Örneğin: Arabulucu olarak taraflara, "haklı çıkmaktan daha çok, uyuşmazlığın çözümü önemlidir" vurgusunu yapın.
- **Taleplerin mevcudiyetinin farkında olun, onları kabul veya reddetmeyin. Konulara ihtiyaçlara-çıkarlara odaklanın ve taraflara talebin arkasındaki asıl ihtiyacı göstermeye çalışın.**
  Örneğin: Arabulucu olarak taraflara, "zarar zararla karşılanmaz" vurgusu yapın. Tarafların talebe-karşı taleple gelmesini önleyin ve kısa zamanda teklif alınıp-verilmesi safhasına geçin. Örneğin; iki kurumsal şirket arasında bir senelik bir anlaşmanın yapılabilmesi sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar karşısında, bu kez üç senelik bir sözleşmenin yapılma ihtimali de eski sorunları ortadan kaldırabilecek bir rol oynayabilecektir.
- **Problemi kişilerden ayırt edin.**
  Örneğin: Arabulucu olarak taraflara "Egodan daha önemlisi çıkardır" hatırlatmasında bulunun.

## 4.3 Müzakerede Karşılıklı Kazanç Seçenekleri Yaratmak

Arabuluculukta müzakere sürecinde sadece talebe odaklanmak, bazı durumlarda ihtiyacı elde etmeye engel olabilir. Bu kapsamda, talebe dayalı müzakerelerden ihtiyaç ve ilkelere dayanan müzakerelere geçme konusunda arabulucu hazırlıklı olmalıdır. Örneğin; bir satıcının habersiz olarak bir markanın bayisi olduğunu beyan ederek yüksek oranda satışlar yapması durumunda, markanın hukuksuz olarak kullanımına yönelik usulsüzlüğün tartışılması yerine, her iki tarafa da ihtiyaç sağlayacak bir alternatifin oluşturularak, sahte bayinin gerçek bayi hâline dönüştürülerek satışların artırılması, karşılıklı kazancı sağlayacak bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Seçenekleri artırmak maksadıyla; beyin fırtınası veya altı şapkalı düşünme teknikleri gibi teknikler de kullanılabilir.

## 4.4 Müzakerede Nesnel Kriterler Uygulamak

Bu müzakere türünde pastayı büyütmek, her iki tarafın ihtiyaçlarına önem vermek, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı yapmak, uzun vadeli ilişkiler kurmak, sürdürmek ve problemlere yaratıcı çözümler getirebilmek esastır. Bu müzakere biçimi, kişileri problemden ayırır, müzakereleri "objektif (nesnel) kriterlerle" yürütür. Örneğin; yıllık gelir paylaşımının hesabında anlaşamayan iki ortağın uyuşmazlığında egolardan daha çok "kârlılık ve hisse oranlarının esas alınması", bir mali müşavirin danışmanlığında, satış gelirinin paylaşması konusunda yardım alınması gibi hususlar objektif kriterler sunmada sürece yardımcı

olabilecektir. Nesnel kriterlerin getirilmesini müteakip; "karşılıklı kazanç" için yeni alternatifler tasarlar, "taleplere" değil, "ihtiyaçlara" odaklanır ve "ortak ihtiyaçlar" için seçenekler yaratabilir. Kazan-kazan müzakere, "bütünleştirici, birleştirici, ihtiyaca dayalı, sıfır toplamlı olmayan müzakere" adlarıyla da anılmaktadır (Sığrı ve Ercil, 2016).

**Özetle kazan-kazan müzakereleri;**

- **Uyuşmazlıkları önleyebilir ve çözebilir,**
- **İlave değer yaratabilir,**
- **Psikolojiyi iyi yönetir, içeriği tam ve doğru olarak görüşür, zamanlamayı iyi yapabilir,**
- **Örtük ihtiyaç / çıkarları gün yüzüne çıkarabilir.**

# 5 MÜZAKERELERDE TEMEL KAVRAMLAR VE DİNAMİKLER

Arabuluculuk ile uyuşmazlık çözümünde müzakere süreci statik değil, dinamik bir süreçtir. Bu dinamikliği sağlayan; direnç noktası, hedef noktası, ilk teklif, karşı teklif, tavizler, BATNA (alternatif B planı anlaşma), anlaşma aralığı gibi kavramların müzakere süreci içerisindeki varlığıdır. Bu kavramların açıklanması, arabulucu açısından müzakere dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olabilecektir (Lewicki, Barry ve Saunders, 2010; Sığrı, 2008).

Arabuluculuk ile uyuşmazlık çözümünde müzakere süreci statik değil, dinamik bir süreçtir. Bu dinamikliği sağlayan; direnç noktası, hedef noktası, ilk teklif, karşı teklif, tavizler, BATNA (alternatif B planı anlaşma), anlaşma aralığı gibi kavramların müzakere süreci içerisindeki varlığıdır.

Müzakerede; ilk teklifi verme, karşı teklif oluşturma, taviz verme, alternatif teklif oluşturma, direnç ve hedef noktaları belirleme gibi konular önemlidir. Arabuluculukta devam eden müzakerelerde tüm bu konular kapsamında arabulucunun geliştireceği ve artıracağı farkındalık, taraflara çözüm konusunda yardım ederken onların elini de güçlendirecektir. Arabulucunun bu alanda yapması gerekenlerin başında ilk teklifi verme konusunda tedirgin davranan tarafı bu konuda teşvik etmek veya en son çare olarak ilk teklifin kendisi üzerinden iletilmesini sağlamak gelmektedir. Bu husus, ilk teklifi vermekten çekinen tarafa bir kolaylık sağlayacak ve arabuluculukta olası tıkanmaların önünü açacaktır.

Arabulucu, taviz verme konusunda direnç gösteren taraflara da, kendi üzerinden taviz verilmesini sağlayarak bir kolaylaştırıcı rol oynayabilir. Böylece, tarafların tavizi bir zayıflık olarak algılamasının ve olası tıkanıkların önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Yine arabulucunun, müzakerede taviz vermenin bir zayıflık olmadığı konusunda taraflara telkinde bulunması önemlidir. Bu telkinde bulunurken taraflar arasındaki güç dengesine de dikkat edilmelidir. Arabulucu, tarafların hedef noktaları ile masaya gelmelerini teşvik etmelidir. Aksi takdirde boşa zaman kaybedilebilir. Yine arabulucu, tarafların masadan kalkabilecekleri yeri iyi belirler ise etkili müzakerelerin tesisi konusunda avantaj elde edilebilir. Arabulucuya, uyuşmazlıkların çözümünde etkili müzakerelerin sürdürülebilmesi için yardımcı olabilecek "müzakerelerin temel dinamikleri" aşağıdaki ayrıntılarda ve şekilde incelenebilir:

**Direnç Noktası:** Duruma göre altında veya üzerinde bir teklif ile müzakerenin artık devam ettirilemeyeceği ve kabul edilebilecek en son noktadır. Arabulucunun tarafların direnç noktalarını anlamaya çalışması, sürecin olası tıkanıklarında önceden tedbir almaya yardımcı olabilecektir.

**Hedef Noktası:** Müzakerenin sonuçlandırılmak istendiği ve elde edilip masadan kalkılmak istenen nihai noktadır. Arabulucular tarafların hedef noktalarını belirleyerek masaya gelmelerine özen göstermelidirler, aksi hâlde "nereye ulaşmak istediğini bilemeyen" tarafların uzlaşmaya ulaşması zor olacaktır.

**Müzakeredeki Anlaşmanın Alternatif B Planı – BATNA:** Genellikle BATNA (BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT) olarak da anılan bu kavram, karşı taraf sizle müzakereye girmezse veya mevcut müzakere başarısız olur ve anlaşma sağlanamazsa uygulanacak "alternatif B planı anlaşma" hareket tarzıdır (Fisher, Ury, Patton, 1991).

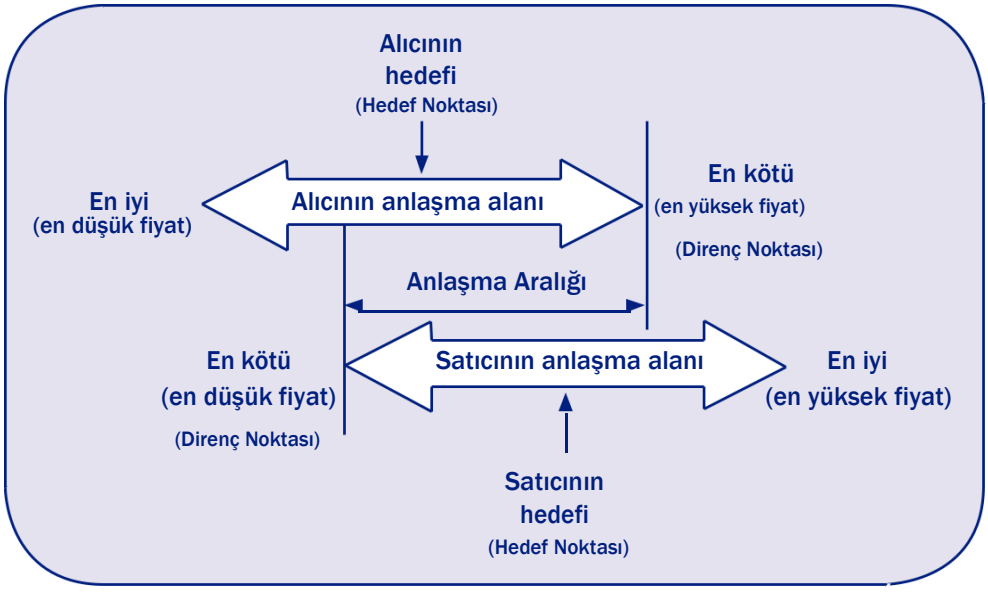
Arabulucunun, uyuşmazlık taraflarının BATNA'larının olup-olmadığını bilmesi önemli bir bilgidir ve tarafların masada kalabilme sürelerinin ve dirençlerinin belirlenmesinde ve buna göre yönetiminde yardımcı olabilmektedir (Lewicki, Barry, Saunders, 2010).

**İlk Teklif:** Taraflardan birinin istediği ve belirttiği ilk istektir. İlk teklifin verilmesi, arabuluculuk sürecindeki müzakere safhasının dönüm noktasıdır. Arabulucu, ilk teklifi verme konusunda kaygı duyan tarafları, teklifin verilmesi konusunda teşvik edebilir ve sürecin tıkanmasına karşı tedbir alabilir.

**Karşı Teklif:** Taraflardan birinin verdiği ilk teklife karşılık verilen ilk karşılıktır.

**Anlaşma Aralığı:** [Pazarlık Alanı/Anlaşma Alanı/Potansiyel Anlaşma Alanı: ZONE OF POTENTIAL AGREEMENT (ZOPA)]: Tarafların direnç noktaları arasında kalan aralıktır. Müzakereler bu aralıkta gerçekleşir. Bu aralığın sağlanamaması durumunda müzakereler tıkanabilir. Böyle bir durumda arabulucuya düşen, tarafların kendi durumlarını tekrar değerlendirerek masaya gelmelerini sağlamak ve pozitif bir anlaşma aralığını yakalayarak müzakerelerin gerçekleştirilmesidir.

**Şekil 2. Müzakere Dinamiklerinin Grafik Üzerinde Gösterimi** (Örnek: Bir alıcı-satıcı arasındaki müzakere)




# 6 ARABULUCULUKTA KULLANILABİLECEK MÜZAKERE TAKTİKLERİ VE ARABULUCUNUN MÜDAHALE YÖNTEMLERİ

Arabuluculukta müzakere sürecinde uyuşmazlığın çözümünde müzakere masasının parçası olarak ve arabulucu tarafından kullanılabilecek bazı taktikler mevcuttur. Bu taktikler, bir tarafın lehine-aleyhine değil, Kazan-kazan'a ulaşmak için kullanılır ve süreci daha etkili işletmeyi amaçlar. Normalde taraflar arasında sağlıklı işleyen bir müzakere sürecinde; taraflar konuların derinine iniyor, beraberce alternatif çözüm yolları üretiyor ve süreci etkili olarak işletiyorlar ise arabulucu yürüyen sürece karışmaz. Ancak arabulucu sürecin amacı dışına çıktığı durumlarda ne zaman devreye gireceğini ve ne yapacağını iyi bilmelidir.

Arabulucunun müdahale etmesi gereken durumlardaki bazı müdahale yöntemleri aşağıda verilmektedir.

## 6.1 Gerçeklik Testi Uygulamak

Arabuluculukta, taraflara anlaşma olması veya olmaması durumunda neler kaybedileceğinin açık uçlu sorularla vurgulanarak anlatılması gerekir, bu müdahale yöntemine "gerçeklik testi" denmektedir. Arabuluculuk sürecine ve müzakere masasındaki bir anlaşmaya tarafların bağlılığını artırmak için, anlaşamamanın alternatif maliyetlerinin ortaya konması "gerçeklik testi" olarak anılır. Gerçeklik testi ayrıca tarafların -kısıtlarını da dikkate alarak- anlaşmaya tam olarak uyup-uyamayacaklarının da testinin yapılmasını sağlayabilir. Aksi takdirde dayanıklı olmayan ve uygulanamaz nitelikte anlaşmalar tarafları hiçbir yere götürmeyecektir. Örneğin; bir tarafın kendine fiziki zarar vermesi gibi bir anlaşma, emredici kural olarak şahsiyet haklarına aykırı olduğundan, olası böyle bir durumun önlenmesi arabulucunun sorumluluğundadır.

Arabuluculuk sürecine ve müzakere masasındaki bir anlaşmaya tarafların bağlılığını artırmak için, anlaşamamanın alternatif maliyetlerinin ortaya konması "gerçeklik testi" olarak anılır.

Gerçeklik testi uygulanan taraf / tarafların ayakları yere basar ve gerçeklikle yüzleşerek "pire için yorgan yakmak" hatasına düşmekten kurtulabilirler.

Arabulucunun gerçeklik testi yapmada kullanabileceği bazı soru örnekleri:

- Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, sonucun kontrolünün siz taraflardan çıkması durumunda ne hissedersiniz?
- Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, karşı tarafla ilişkinin zedelenmesi konusunda ne düşünürsünüz?
- Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, ihtiyacını tatmin etmen çok zaman alırsa ne hissedersiniz?
- Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, ihtiyacını elde ettiğinde kavuştuğunda, elde ettiklerin önemini kaybederse ne hissedersiniz?
- Mahkeme sürecinde herkesin davayı duyabilmesinden ötürü itibar kaybedersen ne hissedersiniz?
- Aylık gelirinizin 2.000 TL olduğunu varsaydığınızda, ve diğer zaruri harcamalarınızı da dikkate aldığınızda karşı tarafa aylık 1.000 TL ödeme yapmaya uygun olur musunuz?

## 6.2 Müzakerede Gerilimleri Yatıştırmak ve Ortamı Soğutmak

Zor konuları görüşmeyi sona bırakmak ve müzakereye zor konulardan başlamamak, başlangıçta gerilimi önleyebilecek bir arabulucu müdahale yöntemidir. Arabulucu gündemi hazırlarken zor konuyu sona alabilir. Böylelikle öncelikle iletişim ve güven tesis eden kolay konular ele alınabilir. Daha kolay konulardan başlanarak, bazı konularda çabuk anlaşmak iyidir, bu husus tarafların iletişim engellerini temizleyerek, sürecin devamını sağlayabilir ve anlaşmanın önünü açabilir. Buna rağmen gerilimin tırmandığı durumlarda, zor ve gerilimli bir konuyu devre dışı bırakarak sonra görüşülebilmesine imkân vermek, ortamı soğutmada arabulucunun kullanabileceği önemli araçlardandır. Gerilimleri yatıştırmanın bir yolu da, arabulucunun taraflara zaman zaman ölçülü övgü ve takdir edici ve teşvik edici konuşmalar yapmasıdır. Arabulucu, müzakere sürecinde tarafların iletişim engellerini aşağıdaki örnek uygulamalar ile temizlemeli ve iletişim kaynaklı gerilimleri önleyebilmelidir.

Daha kolay konulardan başlanarak, bazı konularda çabuk anlaşmak iyidir, bu husus tarafların iletişim engellerini temizleyerek, sürecin devamını sağlayabilir ve anlaşmanın önünü açabilir.

- **Toksik (zehirli) söylemi nötralize etme:** Örneğin; taraflardan birinin karşıdakine "Sen yalancının tekisin, bana gerçekleri anlatmıyorsun" gibi sürece zarar verecek bir söylem kullanması üzerine arabulucu bunu "Diğer taraf kendilerine tüm ve tam doğruyu henüz tam olarak söylememiş olduğunuzu ifade etti" diyerek söylemin tonunu yumuşatabilir ve müzakerelerin devamını sağlayabilir.
- **Söylemi gelecek zaman dilimine çekmek:** Taraflardan birisinin hep geçmişteki olayları dile getirip "Sen bunu demiştin, sen bunu yapmıştın" gibi söylemlerle ortamı gerdiği bir durumda arabulucu "Geçmişte her iki tarafın problemleri olabilir, ama güzel bir işbirliği sizleri bekliyor!" diyerek odak noktasını geçmiş zaman diliminden gelecek zaman dilimine çekmek suretiyle ortamı yumuşatabilir.
- **Söylemi özelden-genele çekmek:** Taraflardan birisinin hep spesifik bazı olayları dile getirip "Şurada ve şu konuda şöyle şöyle olmuştu" gibi söylemlerle ortamı gerdiği bir durumda, arabulucu "Üzerinde anlaşılamayan bazı konular olmakla birlikte, genel olarak bir anlaşma yapmanın yollarını aramalıyız" diyerek odak noktasını, gerilim yaratan spesifik olaylardan daha genel bir perspektife çekmek suretiyle ortamı yumuşatabilir.

## 6.3 Müzakerede Güç Dengesizliklerinden Kaynaklanabilecek Olumsuzlukları Gidermek

Masaya gelen tarafların mutlaka aynı ve denk güç seviyelerinde bulunmaları zorunlu değildir. Ancak güç dengesizliklerinden kaynaklanabilecek olası olumsuzlukları önlemek arabulucunun görevidir. Arabulucunun bu konuda yapabileceklerinin başında, tarafları uzun vadeli kazançlara odaklayarak, kısa vadede güç dengesizliklerini istismar ederek karşı tarafla ilişkiye verilebilecek bazı zararların olumsuz etkilerinin taraflara vurgulamaktır. Arabulucu açısından, tarafların birbirleriyle uzun vadeli ilişkiler kurmayı düşünüp-düşünmedikleri veya eğer bir etkileşimleri mevcut ise bu etkileşimi uzun vadede devam ettirmek isteyip-istemedikleri önemlidir. "Uzun vadeli düşünen" tarafların "kazan-kazan" anlayışına daha yakın hareket etmesi ve ayrıca masada daha yapıcı yaklaşımlar göstermesi de doğal olacaktır.

## 6.4 Kilitlenmeleri Çözmek ve Müzakerede Tarafları Sonuca Birlikte Götürmek

Arabulucunun, uyuşmazlığın çözümünde müzakere sürecinde olası kilitlenmelerde arabulucunun yapması gereken hususlardan birisi, uyuşmazlık konusunun birden fazla hususunun masaya getirilmesiyle birlikte, her iki tarafın da hedeflediği en az bir konuyu elde etmesine imkân verecek şekilde masadaki konuların çeşitliliğinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda arabulucu; masaya getirilen konuların nicelik ve niteliğini artırmaya gayret edebilir, tarafları buna teşvik edebilir, bu konular arasında köprü kurulabilmesini sağlayabilir ve değiş-tokuş yapılabilecek olası alanları taraflara vurgular.

Arabulucu tarafından tıkanıkları çözmenin bir diğer yolu uyuşmazlığa esas olan benzer konuların paket olarak birlikte ele alınmasını sağlamaktır. Bunun faydası, müzakeredeki hareket alanını büyütmesidir. Bundan farklı olarak, kilitlenmeleri aşmanın bir diğer yolu da, "paket tekniğinden" farklı olarak, konuları bir paket yerine tek tek ele almaktır. Bunun sebebi, tarafların uyuşmazlık konusunda "büyük evet" demekten korkmasıdır. Arabulucu, müzakere sürecinde buna benzer bir endişeye karşılık olarak tarafların "büyük bir evet" yerine "küçük evet"ler verebilmesini-alabilmesini sağlamak maksadıyla sonuca parça anlaşmalarla gitmeyi tercih ederek olası tıkanıklıkları önlemeye çalışabilir.

## 6.5 Müzakerede Manipülasyonu Önlemek İçin Gerektiğinde Açık Uçlu Sorular Sormak ve Ortama Gerçek Bilgi Aktarmak

Arabulucunun müzakere sürecindeki temel gayreti, tarafları etkili bir şekilde dinlemek ve anlamaya çalışmak yönündedir. Arabulucu, kendisinin ve tarafların uyuşmazlık konularındaki bilgi düzeylerini artırarak çözüm için yeni seçenekler üretmenin kapısını aralamak için "açık uçlu sorular" sorabilir. Açık uçlu soruların sorulmasıyla birlikte aşağıdaki hususlar amaçlanmaktadır:

- Tarafların ihtiyaçlarını belirlemesine ve önceliklendirmesine yardımcı olmak
- Tarafların talep-çıkarlarını ayırt etmelerine yardımcı olmak
- Tarafları taleplerinden - ihtiyaçlarına doğru çekmek
- Taraflar arasında değiş-tokuş yapılabilecek ihtiyaçlara dikkat çekmek
- "Örtük ihtiyaçları" ortaya çıkarmak ve "ilave değer" yaratmak
- Taraflar arasında ortak bir dil oluşturmak
- Tarafların zihninde lamba yakmak

## 6.6 Müzakerede Ortak Dil Yaratmak

Arabuluculuk sürecinde sadece aynı dili konuşmak yeterli değildir, aynı zamanda arabuluculuk masasında karşılıklı mesajların anlam kaybına uğramadan alınıp-verildiği ortak bir dil oluşturulmalı ve kullanılmalıdır. Arabulucu, tarafların arasındaki mesajların değişiminde adeta bir tercüman işlevi görmektedir ancak bu tercümanlık işini içinde bulunulan durumu bilerek, kişileri tanıyarak ve konuyu iyi kavrayarak yaparsa daha etkili olabilir.

## 6.7 Müzakerede Tarafları Taleplerinden (Pozisyonlarından Konumlarından) - İhtiyaçlarına Doğru Çekmek

"Talepler", tarafların masada istemiş oldukları hususları; "ihtiyaçlar" ise gerçekte neye ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır. Arabulucu olarak; tarafları talepten ihtiyaca çekmek önemlidir. Bir hususun talep mi, yoksa ihtiyaç mı olduğunu anlamak için, "Elde edilecek bu sonuç ne amaca hizmet ediyor?" sorusu sorulmalıdır. Bu soruya gelen cevap, arabulucuyu ve uyuşmazlık taraflarını, taleplere saplanma tehlikesinden kurtarabilecektir. Bunun yanı sıra, tarafları talepten-ihtiyaca çekmek için yapılabilecek olan diğer hususlar aşağıdadır:

- Taleplerin arkasındaki ihtiyacı taraflara göstermeye çalışın ve tarafların ihtiyaçlara odaklanmasına yardımcı olun. Örnek: "Zarar-zararla karşılanmaz, haklı çıkmaktan kendi dediğinizin gerçekleşmesinden ziyade, ortak amaçların gerçekleşerek her iki tarafın da uzlaşmayla masadan kalkması ve ihtiyaçlarını tatmin etmesi daha önemli olabilir".
- Tarafların talebe-karşı talep ile gelmesini önleyin.
- Tarafların somut ve psikolojik ihtiyaçları birbirinden ayırt etmesine yardımcı olun.
- Uyuşmazlığı gerekirse yeniden tanımlayın ve tarafların problemi kişilerden ayırt etmesine yardımcı olun.
- Tarafların ihtiyaçlarını açık hâle getirmesine yardımcı olun.

## 6.8 Müzakerede Tarafların Örtük İhtiyaçlarını Ortaya Çıkarmak ve İlave Değer Yaratmak

Arabuluculuk sürecine gelen taraflar, müzakere masasına oturduklarında belli bir uyuşmazlığı çözmek için orada bulunurlar. Ancak uyuşmazlığın derinliklerine inilen "inceleme" safhasında elde edilen yeni bilgiler ışığında masaya geldikleri ihtiyaçlarından daha farklı ihtiyaçlarını keşfedebilir ve onları da tatmin ederek ihtiyaç elde etme imkânı bulabilirler. Bu şekilde elde edilen yeni artı değere "ilave değer yaratma" süreci denmektedir. Örneğin; iki taraf arasında bir senelik süreç için çözülemeyen bir uyuşmazlık konusu, belki de zaman süreci, örneğin üç sene olarak değerlendirildiğinde, çözüme ulaşma imkânı bulabilir. Veya ikinci bir örnekte, bir şirketin iki ortağının yıllık faaliyet karının paylaşımı konusundaki anlaşmazlığının, yıllık karın paylaşılma oranı sarmalından çıkarılarak, işin tasfiyesine ve sermayenin paylaşımına dönüştürülebilmesi, tarafların hem gelecekte olası sorunlardan kurutulmanın rahatlığını sağlayabileceği ve hem de acil para ve sermaye ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân verebilecek bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

## 6.9 Özetleme ve Çerçeveleme Yapmak

Belli aralıklarla arabulucunun özetleme yapması, konuyu netleştirmeyi sağlayabilmektedir.

Arabuluculuk sürecindeki müzakerelerde uyuşmazlık konularının derinine inildikçe, konular zenginleşmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Belli aralıklarla arabulucunun özetleme yapması, konuyu netleştirmeyi sağlayabilmektedir. Arabulucunun uyuşmazlık konusunun sınırlarını çizerek çerçeveleme yapması, konunun dağılması ihtimalini azaltmaktadır. Yine zaman zaman yapılabilecek özetlemeler, tarafların birbirlerine manipülasyon yapmalarına engel olabilmektedir.

## 6.10 Tarafların İletişimlerini Düzenlemek

Arabulucu, kendisinin taraflarla iletişiminden sorumlu olmakla birlikte tarafların birbirleriyle iletişimlerinin sağlıklı olarak sürdürülmesinden de sorumludur. İletişimin sağlıklı sürdürülmesinden aşağıdaki hususlar amaçlanmaktadır:

- Arabulucu, tarafların birbirleriyle empati kurmasını (birbirleriyle rol değişimini) sağlamalıdır.
- Arabulucu, iletişim engellerini temizleyerek, iletişim kanallarını açık tutmak (kafadakileri-konuşma balonlarını karşıya tahliye etmek)
- Arabulucu olarak tarafları aktif dinlemeli ve not almalıdır.
- Arabulucu, zaman zaman kendi üzerinden bilgi paylaşımına, teklif iletimine veya taviz verilmesine hazır olmalıdır.
- Arabulucu gerektiğinde taraflarla "özel-ayrı görüşmeler" yapmalı ve tarafların birbirleriyle paylaşmalarında çekince gösterebileceği bazı kritik konularda, özel-ayrı görüşmelerle onlardan bilgi almaya hazır olmalıdır.
- Arabulucu taraflarla iletişiminde farklı rollere girmeye hazırlıklı olmalıdır. Örneğin; ev sahibi, sunumcu, yönetici, kolaylaştırıcı, eğitmen gibi rolleri gerektiğinde kullanabilmelidir.

# 7 MÜZAKEREYİ SONUÇLANDIRMA AŞAMASI

Arabuluculuğun safhası olan müzakerelerin icrası esnasında yürütülen tüm faaliyetler, tarafların bir uzlaşma sağlaması üzerinedir. Tabii ki uzlaşamamak da müzakerede bir sonuçtur. İyi bir uzlaşma, kalıcı ve dayanıklı bir anlaşma olmalıdır. Müzakerenin sonuçlandırma sürecinde, diyalog-müzakere-mutabakat aşamalarının mutlaka tecrübe edildiği görülmektedir. Arabuluculukta ve arabuluculuk içindeki müzakere safhasında uzlaşma sağlanınca müzakereden sonra arabuluculuğun son safhası olan “anlaşma yapma” safhasına geçilecektir. Yani müzakere sürecinde zihinde oluşan uzlaşıya ve dillerde telaffuz edilen uzlaşmanın arabulucu tarafından kaleme alınması gerekmektedir (Sığrı, 2016). Sonuçta, müzakerede zihinlerde ve dillerde ulaşılan uzlaşma, arabuluculuğun son safhası olan “anlaşma yapma ve sonlandırma” safhasında tutanak altına alınacaktır.

İyi bir uzlaşma, kalıcı ve dayanıklı bir anlaşma olmalıdır.

Arabuluculuk sürecinde son tutanağı kaleme alacak olan kişiler; arabulucu, taraflar ve yasal olarak yetkili kılınan diğer kişilerdir. Arabulucunun tutanağa katkı verebilmesi için, müzakere sürecinde çok iyi not tutmuş olması gerekmektedir. Çünkü arabuluculuk süreci gizli bir süreç olduğundan, kayıt yapma veya dışarıdan birinin yardımını alma gibi bir durum söz konusu değildir. Aynı zamanda arabulucu, müzakere sürecinde tarafların da not tutmalarını sağlamalıdır. Ancak, not tutarken karşı tarafla iletişimin koparılmaması da önemlidir. Bir müzakere sürecinde belli konulara odaklanılırken, diğer konuların da mutlaka dikkate alınmasının ve özellikle müzakerenin anlaşma yapma sürecinde çok dikkatli olunmasının önemini ortaya koymaktadır. Anlaşma yapma konusundaki teknik ve ayrıntılı bilgiler ”Modül 10 - Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç / Anlaşma Aşaması”nda” ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

# Kaynaklar


- Edward de Bono (1985). Six Thinking Hats . An Essential Approach to Business Management. Little, Brown & Company.
- Fisher, R., W. Ury ve B. Patton (1991) Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In Sydney: Century Business
- Fisher, R. ve Ury, W. (2012). Evet Dedirtme Sanatı. İstanbul Bilgi Üniv. Yayını.(*Ele alınan Harvard Müzakere Modeli hakkında detaylı bilgi elde etmek için önerilmektedir. (kitapçılardan Türkçeye çevrilmiş kitabı temin etmek mümkündür)
- Jeong Ho-Won. (2010). Conflict Management and Resolution: An Introduction. NY: Routledge.
- Kilmann, R. Kenneth, W. T. (1977). "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument". Educational and Psychological Measurement. 37: 309.
- Lewicki, R. J.; Barry, B. ve Saunders, D. M. (2010). Negotiation. NY: McGraw-Hill – Irwin.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri). (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rubin, J.; Pruitt, D.; Kim S.H. (1994). Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. McGraw-Hill Companies.
- Sığrı, Ü., Varoğlu, A. K. (2013). İş, Yönetim, Diplomasi ve Hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığrı, Ü., Varoğlu, A. K. (2013). Müzakere ve Arabuluculuk. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığrı, Ü., Yavuz E. (2014). "Müzakere" Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk (Ali Halıcı, Musa Toprak Ed.) Türkiye Barolar Birliği Yayını.
- Sığrı, Ü., Yavuz E. (2016). "Müzakere" Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk (Ali Halıcı, Musa Toprak Ed.). Türkiye Barolar Birliği Yayını.
- Sığrı, Ü. (2016). Müzakere. Adalet Bakanlığı, Arabuluculuk Daire Başkanlığı Arabuluculuk Eğitimi Kitapları Serisi No: 4.


### İnternet Kaynakları


- Baylis, C., Carroll, R. (2005). Power issues in mediation," ADR Bulletin: Vol. 7: No. 8, Article 1. Erişim tarihi: 14.07.2017, http://epublications.bond.edu.au/adr/vol7/iss8/1

**Ek 1. Müzakereye Hazırlık Kontrol Formu**
**(Arabuluculuktaki Tarafların Kullanımı İçin)**

## MÜZAKEREYE HAZIRLIK FORMU

| MÜZAKERE TAKIMINI OLUŞTURDUNUZ MU? | EVET |
|---|---|
| • Eğer ekipçe müzakere edilecekse, bir müzakere takım lideri-sözcüsü belirlediniz mi? Müzakere bireylerin hangi rolleri oynayacaklarını ve yapacakları faaliyetleri açıklayan kısa brifing verdiniz mi? | |
| • Ekibin içinde işbölümü yaptınız mı? Herkesin hem hazırlık aşamasında hem müzakerelerde aktif olması gerektiğini vurguladınız mı? | |
| • Sizin tarafın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? | |
| • Müzakerenin başlangıcında olumlu bir tutum geliştirmek için neler planlıyorsunuz? | |
| • Müzakeredeki etik kuralların yerleştirilmesi için neler planlıyorsunuz? | |
| • Konulara karşı sert – kişilere karşı yumuşak olma konusunu masaya yansıtmak için hangi hazırlığı yapıyorsunuz? | |
| • Bir zaman planlaması yaptınız mı? | |

| İYİ BİR SONUCUN NE OLABİLECEĞİNİ DÜŞÜNDÜNÜZ MÜ? | EVET |
|---|---|
| • Müzakere süreciyle ne elde etmeyi umuyorsunuz? | |
| • Müzakere hedefini belirlediniz mi? | |
| • En iyi sonucunuz ne olabilir? | |
| • Hangi sonuçlar sizin için tatmin edici olmayabilir, belirlediniz mi? | |
| • Niçin bazı sonuçlar tatmin edici değil? | |

| MÜZAKERE TARZINI VE TAKTİKLERİNİ SAPTADINIZ MI? | EVET |
|---|---|
| • Hangi konularda hangi Müzakere Tarzını (rekabetçi-uyuşmacı-problem çözücü-kaçınmacı-uzlaşmacı) uygulayacaksınız? | |
| • Müzakere zamanını tarafların özel ihtiyaçlarını dikkate alarak planladınız mı? | |
| • Karşı tarafa sunmak üzere, müzakere takımı ile birlikte müzakere gündemini hazırladınız mı? | |
| • Hedeflerine ulaşmada hangi müzakere taktiklerini kullanacaksınız? (iyi polis-kötü polis, tırtıklama, zor konuyu sona bırakma, kırmızı çizgi, sonuca birlikte gitme, rehine alma, duygusal patlama, gel gel taktiği, evet ama taktiği, paket yapmak, salamı dilimleme vb.) | |
| • Her bir konuda ilk teklifin ne olacağını belirlediniz mi? (Gerektiğinde teklifi düzeltme için esnekliğin var mı?) | |
| • Farklı konularda ve hangi direnç noktaları belirlediniz? | |
| • Anlaşmaya ulaşmada konuları kendinize göre önceliklendirdiniz mi? | |

| POZİSYON (İSTEK) VE ÇIKARLARINI (İHTİYAÇLARINI) DEĞERLENDİRDİNİZ Mİ? | EVET |
|---|---|
| Neye sahip olmak zorundasınız? Pozisyonunuz ne? | Ne elde etmek istiyorsunuz? İhtiyacınız ne? |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |

| MÜZAKERE UZLAŞMASI İÇİN EN İYİ ALTERNATİFİ TANIMLADINIZ MI VE GELİŞTİRDİNİZ Mİ? (Müzakere Edilen Anlaşmanın En İyi Alternatifi- Alternatif B Planı- BATNA) | EVET |
|---|---|
| Bu müzakere anlaşması için en iyi alternatifiniz (alternatif B planınız) nedir? | |
| Alternatif B planını geliştirebileceğiniz yollar nelerdir? | |

| ANLAŞMA BOZUCU ŞARTLARI – KIRMIZI ÇİZGİLERİ BELİRLEDİNİZ Mİ? | EVET |
|---|---|
| Bu şartlar nedir? Bu durumlar ile karşılaşılırsa nasıl hareket edilecek? | |

| MENFAATLER VE UYUŞMAZLIKLAR ARASINDAKİ ÖNCELİKLERİ-TAKASLARI DEĞERLENDİRDİNİZ Mİ? | EVET |
|---|---|
| En fazla ilgilendiğiniz sorunlar? | En fazla ilgilendiğiniz anlaşma şartları? |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |

| KARŞI TARAFIN ALTERNATİF B PLANINI, POZİSYONUNU VE ÇIKARINI DEĞERLENDİRDİNİZ Mİ? | EVET |
|---|---|
| • Karşı taraftaki kişiler kimdir, kişisel ve profesyonel özellikleri nelerdir? | |
| • Karşı tarafın pozisyonu ve ihtiyaçlarının ayrımını yaptınız mı? | |
| • Karşı tarafın direnç noktası ve hedef noktası ne olabilir? | |
| • Diğer tarafın güçlü ve zayıf tarafları neler? | |
| • Anlaşmanın diğer taraf açısından değeri nedir? | |

| AL-VER'LERİ (TAVİZLERİ) ÖNGÖRDÜNÜZ MÜ? | EVET |
|---|---|
| Siz, hangi konularda, ne miktarda ve hangi gidişatta tavizler vermeyi planlıyorsunuz? | |

| ESNEKLİĞİ SAĞLAMAK İÇİN HAZIRLIK YAPTINIZ MI? | EVET |
|---|---|
| Müzakerede hedefine yönelik anlaşmaya ulaşılamaması durumunda, müzakerede teklif edilecek alternatif yaklaşımlarını belirlediniz mi? | |

# Ne Öğrendim?



Modül

12 Arabuluculuk Mevzuatı

13 Arabuluculukta Etik

1 Çatışma Teorisi

2 Arabuluculuk Nedir?

3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri

4 Arabulucu Kimdir?

5 Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi

6 Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)

7 Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)

8 Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)

9 Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)

10 Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5)

11 Uygulama Eğitimi

# MODÜL 10
# Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç / Anlaşma Aşaması (5)

## Modülün Amacı

Arabuluculuk süreci, tarafların anlaşması veya anlaşamaması ile sona erer. Sürecin ne zaman sonlandırılması gerektiği; sürecin sonlandırılması hâlinde yapılması gerekenler, son tutanak ve anlaşma gerçekleşmiş ise anlaşma belgesinin hazırlanması gerekir. İyi bir arabulucu olmak için arabuluculuk sürecinin tüm aşamalarına ilişkin gerekli bilgiye sahip olmak ve becerileri kazanmak çok önemlidir.

## Düşünelim

1. Arabuluculuk sürecinin sona erdiği nasıl anlaşılabilir?
2. Sürecin tarafların anlaşması veya anlaşamaması ile sona erdiği durumlarda arabulucunun taraflara yaklaşımı nasıl olmalıdır?
3. Sürecin sonunda hangi belgeler düzenlenir?

## Konular

1. Arabuluculuk Sürecinin Sona Ermesi
2. Kapanış Konuşması
3. Son Tutanak
4. Anlaşma Belgesi
5. Anlaşma Belgesinin İcra Edilmesi

## Ekler

Ek 1. Örnek Arabuluculuk Anlaşma Belgesi

Ek 2. İcra Edilebilirlik Şerhi Örneği

4 saat

# SONUÇ / ANLAŞMA AŞAMASI

Arabuluculuk sürecinin beşinci ve son aşamasının amacı, arabuluculuk faaliyeti ve sonuçlarını etkili bir şekilde değerlendirmektir.

Arabuluculuk süreci boyunca arabulucu, hazırlık aşamasından başlayarak tarafların ortak bir noktada buluşmaları için onlara yardımcı olacaktır. Verimli bir arabuluculuk için gerekli hazırlıkları yapan arabulucu, taraflarla görüşmeler yaparak arabulma faaliyetine başlayacak, uyuşmazlığın altında yatan temel sebep ve menfaatlere inerek inceleme yapılmasına çalışacak ve taraflar arasındaki müzakereleri kolaylaştıracaktır. Karşılıklı olarak tekliflerin alınıp-verildiği, menfaatlerin-ihtiyaçların değiş-tokuş edildiği, karşılıklı kazanç için anlaşmaya varmak amacıyla farklı yolların keşfedildiği ve müzakere aşaması sonrasında süreç, ya bir anlaşma ile ya da anlaşamama ile sona erecektir. Müzakerelerin nasıl sonuçlandığı konusu son tutanakta belgelenecek, eğer taraflar ortak bir noktada buluşabilmişlerse ve isterlerse bir anlaşma belgesi düzenlenecektir.

Karşılıklı olarak tekliflerin alınıp-verildiği, menfaatlerin-ihtiyaçların değiş-tokuş edildiği, karşılıklı kazanç için anlaşmaya varmak amacıyla farklı yolların keşfedildiği ve müzakere aşaması sonrasında süreç, ya bir anlaşma ile ya da anlaşamama ile sona erecektir.

Bu aşamaya gelmeden önce sürecin sona yaklaştığını tarafın nasıl anlayabileceği sorusu ile karşılaşılmaktadır. Taraflar arasında müzakere aşamasındaki görüşmelerde sona gelindiğini uygulamada anlamak bir hayli zordur. Bu durumda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Arabuluculuğun belirli bir süre içinde yapılması kararlaştırılmış ve süre sonuna geliyorsa yapılan tekliflerin artık son teklifler olduğu değerlendirilebilir. Arabulucu da bir tarafa, diğer tarafın kırılma noktasına ulaştığını ifade edebilir veya taraf kendisi, teklifinin son teklif olduğunu belirtebilir. Elbette, bu durumda arabulucu teklifin son teklif olduğunu diğer taraf iletmelidir. Teklifin gerçekten son teklif olup olmadığını ilgili taraf değerlendirecektir.

## 1 ARABULUCULUK SÜRECİNİN SONA ERMESİ

Arabuluculuk süreci değişik şekillerde sona erebilir. Bu hâller şunlardır (HUAK, madde 17/1; HUAKY 20/1):

**a)** Tarafların uyuşmazlık konusu üzerinde anlaşması,

**b)** Taraflara danışıldıktan sonra arabuluculuk için daha fazla çaba sarf edilmesinin gereksiz olduğunun arabulucu tarafından tespit edilmesi,

**c)** Taraflardan birinin, karşı tarafa veya arabulucuya faaliyetten çekildiğini bildirmesi;

**d)** Tarafların anlaşarak arabuluculuk faaliyetini sona erdirmesi,

**e)** Uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olmadığının tespit edilmesi.

**f)** Süreç sırasında taraflardan birinin ölümü.

Süreç sona erdiğinde arabulucu, son tutanağı düzenler; tarafların ve arabulucunun imzasını taşıyan bu tutanak Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğüne gönderilir (HUAK, madde 17/2-4; HUAKY madde 2=/2-3). Son tutanak herhâlde tutulmalıdır; yani süreç anlaşma ile veya anlaşma olmaksızın sona erse de son tutanak düzenlenmeli ve Genel Müdürlüğe gönderilmelidir.

Arabulucu, tarafların anlaşamaması durumunda aralarındaki gerginliği yumuşatmak için, onların da kabul etmesi durumunda, oturumlara bir süre ara verebilir. Arabulucu,

daha sonra taraflarla tekrar bir araya gelip süreci devam ettirmeye çalışır veya sonuç olumsuz ise süreci karşılıklı saygı içinde ve taraflar arasındaki ilişki tamamen bozulmadan sona erdirmek için çaba gösterir. Bu durumda arabuluculuk süreci sona erse bile en azından tarafların ileride süreci tekrar başlatması imkân dâhilinde olacaktır. Süreç sonunda uyuşmazlık konularından bir kısmı çözülmüş ise çözülen hususlar konusunda kısmi taraf anlaşmasının mümkün olup olmadığının değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Tarafların anlaşamaması hâlinde bir alternatif daha vardır; görüşmelere devam etmek. Arabulucunun görevi, taraflar açık ve kesin olarak görüşmenin durmasını istemedikçe veya taraflardan birinin fikrini değiştirmenin hiçbir yolu kalmadığı kanaatine varmadıkça çabalamaya devam etmektir. Ancak belirtilen bu koşullar gerçekleşirse, arabuluculuğun sona erdirilmesinden başka bir seçenek de bulunmamaktadır.

Bunun dışında, arabuluculuk, aile içi şiddet iddiaları içeren uyuşmazlıklar hariç olmak üzere tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri özel hukuka tabi iş ve işlemler için başvurulabilen bir yol olduğu için, arabuluculuğa elverişli olmayan bir konuda arabuluculuğa başvurulması hâlinde sürecin sona erdirilmesi gerekecektir.

Arabuluculuk sürecinin olumlu bitmesi, yani anlaşma ile bitmesi durumunda arabulucu, tarafların anlaştıkları konuları bir belgeye yazabilir. Bu belgeye “anlaşma belgesi” denir. Sürecin olumlu şekilde sona ermesi hâlinde mutlaka bir anlaşma belgesi düzenlenmesi gerekmeyebilir. Taraflar edimlerin karşılıklı olarak ifa edileceğine inanıyorsa veya edimler derhâl ifa edilmişse veya herhangi bir edimin ifasına gerek olmaksızın, örneğin, sadece özür dilenmesi ile süreç sonlandırılabiliyorsa, bu veya benzeri durumlarda anlaşma belgesi düzenlenmesi gereği hissedilmeyebilir.

Anlaşma belgesini kural olarak taraflar düzenler. Anlaşma belgesinin hazırlanmasında arabulucu taraflara veya onların vekillerine yardımcı olabilir. Taraflar bu belgenin arabulucu tarafından düzenlenmesini isteyebilir. Arabulucu bu görevi kabul ederse belgeyi düzenleyip taraflara sunabilir. Arabulucu herhâlde belgede yer alan ve tarafların üzerinde anlaştıkları hususların tarafların anlaşmasını yansıttığı konusunu taraflara teyit ettirmelidir. Arabuluculuk süreci sona erdikten sonra arabulucu taraflarla bir kutlama yapabilir. Bu durum taraf anlaşmasını ve tarafların bu anlaşmayı yapmakla doğru bir harekette bulundukları hususlarını destekler.

## 2 KAPANIŞ KONUŞMASI

Arabulucu, süreç ister anlaşma ister anlaşamama ile sonuçlansın bir kapanış konuşması yapmalıdır. Bu konuşmada arabulucu öncelikle olumlu şeylerden bahsetmelidir. Arabulucu, tarafların başardığı hususlar konusunda tarafları takdir etmeli, taraf vekilleri ve diğer katılımcılara teşekkür etmelidir. Arabulucu, tarafları anlaşmaya uymaya teşvik edebilir. Arabulucu, sürecin gizliliği hususuna tarafların dikkatini çekebilir. Arabulucu, anlaşmanın uygulanması konusunda gerekirse taraflara yardımcı olabileceğini ve gerekirse tarafların tekrar arabuluculuğa başvurabileceğini belirtebilir.

# 3 SON TUTANAK

Son tutanak, arabuluculuk faaliyetinin sonunda ve tarafların anlaştıkları, anlaşamadıkları veya faaliyet başka sebeple sona erdi ise bu sebep yazılmak yoluyla düzenlenir (HUAK- madde 17/2 HUAKY, madde 20/2). Tutanak, arabuluculuk sürecinin sona erdiğini belgelemek için düzenlenir; arabulucu ve taraflar veya vekillerince imzalanır. Tutanak, taraflar veya vekillerince imzalanmazsa, sebebi belirtilmek suretiyle sadece arabulucu tarafından imzalanır.

Son tutanağa faaliyetin sonuçlanması dışında hangi hususların yazılacağına taraflar karar verir (HUAK, madde 17/3, HUAKY, 20/2). Tutanak, temel bilgileri içerebileceği gibi ayrıntılı bilgiler de içerebilir. Tutanakta yer alacak temel bilgiler, tarafların kimler olduğu ve uyuşmazlık konusunun ne olduğuna ilişkindir. Tutanak düzenlenirken gizlilik ilkesinin ihlal edilmemesine dikkat edilir. Arabulucu, tutanak ve sonuçları konusunda taraflara gerekli açıklamaları yapar; sürecin sona erdiği hususu ile zaman aşımı ve hak düşürücü sürelerin işlemeye devam ettiği hususlarını taraflara iletmesi yerinde olur. Gerekli açıklamaları yapma yükümlülüğü, tarafların aydınlatılması yükümlülüğünün bir uzantısıdır.

Arabulucu, faaliyetin sona ermesi hâlinde, faaliyete ilişkin kendisine yapılan bildirimi, tevdi edilen belgeleri ve tutanağı beş yıl süreyle saklamak zorundadır (HUAK, madde 17/4; HUAKY, madde 20/4). Saklama yükümlülüğü, faaliyetin sona erdiğinin belgelendirilmesi ve ileride ortaya çıkabilecek tereddütlerin önüne geçilmesi amaçlarını güder.

Son tutanak, taraf sayısından iki fazla olarak düzenlenir. Birer örneği taraflara verilir; bir örnek arabulucuda kalır; son örnek de tutanağın düzenleme tarihinden itibaren bir ay içinde Genel Müdürlüğe gönderilir (HUAK madde 17/4; HUAKY madde 20/4).

Son tutanak, taraf sayısından iki fazla olarak düzenlenir. Birer örneği taraflara verilir; bir örnek arabulucuda kalır; son örnek de tutanağın düzenleme tarihinden itibaren bir ay içinde Genel Müdürlüğe gönderilir.

# 4 ANLAŞMA BELGESİ

Taraflarla yapılan özel veya ortak oturumlar sonrasında, arabuluculuk süreci başarı ile tamamlanır; yani ortak bir noktada fikir birliği sağlanırsa, taraflar bir anlaşmaya varmışlar demektir.

Taraflar sözlü anlaşmaya vardıkları oturumda, bunu yazıya dökerek imzalayabilirler veya arabuluculuk sonunda anlaşmanın ana hatlarını içeren bir taslağı hazırlayarak, bunu daha sonra imzalanmış asıl anlaşma metnine dönüştürecek olan avukatlara verebilirler.

Anlaşmanın kapsamı taraflarca belirlenir ve anlaşma metni, taraflar ve arabulucu tarafından imzalanır (HUAK, madde 18/1; HUAKY madde 21/1) (Ek-1 Anlaşma Belgesi Örneği). Bu konuda sıkı kurallar konulmamıştır. Ancak arabulucu, taraf anlaşmasının esaslarını yazıya dökebilir. Bu husus daha sonra anlaşılan hususlarda anlaşmazlık çıkmasının önüne geçer.

Anlaşmanın yazılı hâle getirilmesinden önce gerçeklik testi yapılmasında fayda vardır. Zayıf noktalar veya ileride problem yaratabilecek konular var ise imkân varken bunları düzeltmek doğru olur. Bu test sırasında tarafların temel menfaatleri karşılanıp karşılanmadığına bakılır. Eğer taraf, oluşturulan çözüm ile temel menfaatleri arasında bir eksiklik görüyorsa, planın aslında menfaatlerini nasıl karşılayacağı açıklanmalı veya iyileştirmelere gidilmelidir. Anlaşmanın uygulanabilir kurallarla olan uygunluğuna da

"Kabul edilebilir" ve "makul bir şekilde" gibi ifadeler, kesinlik ve belirlilik taşımadıkları için tercih edilmemelidir. Zira ileride taraflardan biri bunu kendi lehine yorumlayıp anlaşmanın varlığını tehdit edebilir.

bakmakta fayda vardır. Anlaşmadan etkilenecek veya anlaşmanın uygulanmasını etkileyebilecek dış taraflar var mı, var ise bunlar anlaşmayı bozabilirler mi incelemek gerekir. Anlaşma metni, tarafların açıkça anlayabileceği ve onların iradelerini doğru anlatır şekilde kaleme alınmalıdır. Örneğin, "Taraflar karşılıklı fedakârlıklarda bulunacaktır" ifadesini içeren bir anlaşmayı inceleyen hâkim, büyük ihtimalle bu ifadeyi bağlayıcı bir anlaşma oluşturmak için yeterli görmeyecektir. Bunun yerine daha objektif ifadeler kullanılmalıdır. Buna ek olarak , "kabul edilebilir" ve "makul bir şekilde" gibi ifadeler, kesinlik ve belirlilik taşımadıkları için tercih edilmemelidir. Zira ileride taraflardan biri bunu kendi lehine yorumlayıp anlaşmanın varlığını tehdit edebilir. Metinde tarafların gerçek iradelerinin hayat bulmasının önemi büyüktür. Kaldı ki, arabuluculuğun sürdürülebilir barışı sağlama özelliği, taraf iradeleri doğru olarak ortaya konursa mümkün olabilir.

Varılan anlaşma, hiçbir yanlış anlamaya sebep olmayacak kadar basit ve kolay anlaşılır olmadıkça arabulucu, metin hazırlanırken yardım almaları konusunda taraflara tavsiyede bulunmalıdır. Böylece kelimeler üzerinde tereddütler oluşması ve başka anlama gelen kelimeler nedeniyle ileride anlaşmanın tehlikeye girmesi engellenmeye çalışılmalıdır.

Anlaşma metni düzenlenirken, herkesin yükümlülüklerinin rahatça bulunabilmesine dikkat edilmelidir. Her iki tarafa da belli şekilde davranma yükümlülüğü getiren hükümler, diğer hükümlerin önünde yer almalıdır. Eğer şemalar ve grafikler kullanılacaksa, bunlar metinde özetlenmeli ve ek olarak metne ilave edilmelidir.

Varılan anlaşmanın birden farklı şekilde ifası mümkün ise bunun ne şekilde yapılacağı, taraflara en uygun olan seçilerek belirtilmelidir.

Tarafların isimleri açık ve doğru olarak metinde yer almalı, yanlış anlaşılmalara yer vermemek için zamirlerin kullanımı en aza indirilmelidir. En masum olduğu düşünülen kısaltmalar bile ileride sorun olabileceği için bunları kullanırken dikkatli olmak, mümkünse hiç kullanmamak gerekir.

Oluşturulan metnin resmî görünmesinin önemi büyüktür. Rastgele karalamalar, çok sayıda düzeltme ve eklemeler içeren bir metin, anlaşmadan beklenen güven ve ciddiyeti zedeleyecektir.

Türk Hukuku açısından konu biraz daha hassastır. Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 18'inci maddesinin 2. fıkrasında icra edilebilirliğe ilişkin şerhi içeren anlaşma metninin, ilâm niteliğinde belge olacağı belirtilmiştir. Ayrıca Kanun'un 18'inci maddesinin 4'üncü fıkrasında taraflar ve avukatları ile arabulucunun birlikte imzaladıkları anlaşma belgesinin icra edilebilirlik şerhi aranmaksızın ilam niteliğinde belge sayılacağı belirtilmiştir. Bu nedenlerle, metnin kaleme alınmasında daha da dikkatli olmak gerekecektir. Öncelikle bu belgenin cebrî icraya elverişli bir içeriğe sahip olması sağlanmalıdır, yani hukuki bir ilişkinin tespitinden ziyade, taraflar arası mevcut uyuşmazlığı çözmeyi sağlayabilecek bir eda emri içermelidir. Belge icraya konulacağı zaman tereddüt içermemesi önem taşır. Zira HMK'nın 297. maddesinin 2. fıkrasında yer alan, hükmün "Taleplerden her biri hakkında verilen hükümle, taraflara yüklenen borç ve tanınan hakların sıra numarası altında; açık, şüphe ve tereddüt uyandırmayacak şekilde gösterilmesi gereklidir" ifadesi göz önünde bulundurulmalıdır. Metinde uzlaşma sonucu olarak ifade edilebilecek bir kısım mutlaka yer almalı ve varılan anlaşmaya bağlı kalınmazsa icraya konulacak kısım, bir mahkeme hükmü gibi açık açık yazılmalıdır.

Anlaşma, uyuşmazlığı detaylı olarak sona erdiren bir metinden ziyade, gelecekte atılacak adımlar için bir yol haritası olacak şekilde hazırlanmalıdır. Bir anlaşmaya varılmış olması, gelecekte hiçbir problem olmayacağı anlamına gelmemektedir.

Bunun dışında, akılda bulundurulması gereken bir nokta da bir anlaşmanın gelecekte ortaya çıkabilecek bütün beklenmedik durumları kapsayacak şekilde kaleme alınmasının mümkün olmadığıdır. Anlaşma hazırlanırken, ileride beklenmedik olayların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, anlaşma, uyuşmazlığı detaylı olarak sona erdiren bir metinden ziyade, gelecekte atılacak adımlar için bir yol haritası olacak şekilde hazırlanmalıdır. Bir anlaşmaya varılmış olması, gelecekte hiçbir problem olmayacağı anlamına gelmemektedir.

Taraflar anlaşmanın başarılı bir şekilde uygulandığını ölçmek için bazı kriterler üzerinde anlaşabilirler. Değişiklik gerektiği zaman bunda kimin söz yetkisine sahip olduğunun belirlenmesi ve anlaşma veya taraflarla ilgili değişiklikler yapılması gerekirse, bununla ilgili şartların düzenlenmesi de faydalı olabilecektir. Doğabilecek beklenmeyen veya istenmeyen problemlerle veya uygulama esnasında sözleşmenin ihlaliyle ilgili mücadele yolları da belirlenebilir.

Anlaşma belgesinde şu hususlar yer alabilir:

a) Tarafların adı / soyadı, T.C. kimlik numarası / ticaret unvanı ve sicil numarası ve varsa vekillerinin adı, soyadı ve baro sicil numarası,

b) Anlaşma tarihi,

c) Anlaşma şartları,

d) Arabulucunun adı, soyadı ve imzaları

Anlaşma belgesinin taraflar ve arabulucu tarafından imzalanması bir zorunluluktur (HUAK, madde 18/1; HUAKY, madde 21/1). Anlaşma belgesinin kaç nüsha ve kaç sayfa olarak hazırlandığının da belirtilmesi yararlı olacaktır. Anlaşma belgesinin taraf sayısından bir fazla olarak düzenlenip taraflara verilmesi mümkündür. Son nüshayı arabulucu saklayabilir.

Anlaşma belgesi hazırlandıktan sonra arabulucu, kendisine ve sürece ilişkin olarak taraflardan geri bildirim alma yoluna gidebilir. Böylelikle arabulucu, kendisi ile ve süreç yönetimine ilişkin tarafların görüşlerini öğrenmiş olur. Geri bildirim arabulucunun kendisini ve süreç yönetiminin geliştirilmesinde arabulucuya yardımcı olur.

Anlaşma belgesi hazırlandıktan sonra arabulucu, kendisine ve sürece ilişkin olarak taraflardan geri bildirim alma yoluna gidebilir. Böylelikle arabulucu, kendisi ile ve süreç yönetimine ilişkin tarafların görüşlerini öğrenmiş olur. Geri bildirim arabulucunun kendisini ve süreç yönetiminin geliştirilmesinde arabulucuya yardımcı olur.

# 5 ANLAŞMA BELGESİNİN İCRA EDİLMESİ

Arabuluculukta anlaşmaya varma konusunda bir zorlama yoktur. Taraflar, ancak ortak bir karar elde ettikleri takdirde bir anlaşmaya varırlar. Kural olarak, başvurulması gönüllü olan prosedür, tarafların anlaşması hâlinde bağlayıcı bir anlaşma ile sona erer. Taraflar istedikleri, kendilerine ait bir karar olduğu için, bu anlaşmaya uyma olasılıkları oldukça yüksek olmaktadır.

Bu noktada arabuluculuk, yargısal yollardan farklı özellikler içermektedir. Yargılamada, sonuçları devlet gücüyle yerine getirilebilen, kural olarak kesin ve hukuken bağlayıcı sonuçlar üretilir. Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarında ve bu arada arabuluculukta da tarafları bağlayıcı sonuçlara ulaşılabilir ve bazı hâllerde bunların mahkeme kararları gibi devlet gücüyle icra kabiliyetleri bulunmaktadır. Ancak bunun için uyuşmazlığın taraflarının arabuluculuk prosedürü sonrasında verilecek karara uyma konusunda anlaşmış olmaları gerekir. Uyuşmazlığı sona erdirecek bir çözüm üzerinde anlaşılamamış olması hâlinde, bağlayıcı bir sonuçtan da söz edilemeyecektir. Zira tarafların anlaşmak mecburiyetleri yoktur. Arabuluculuk, sadece bu yolda gösterilen bir çabadır. Tahkimde ise tarafların hakem kararına uyacakları konusunda önceden anlaşmaları yeterli olup, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinde olduğu gibi verilecek çözüm kararının bağlayıcı olması konusunda tekrar bir anlaşma yapılmasına gerek yoktur. Hakemin verdiği karar, yine hâkimin verdiği karara benzer şekilde icra kabiliyetine sahip olacaktır. Dolayısıyla tahkime gidilebilmesinin ve sonucunda verilen kararın bağlayıcı olabilmesinin ön şartı, bu

konuda tarafların anlaşmış olmalarıdır. Kısaca özetleyecek olursak, tahkim ve arabuluculuk süreci, başlatılması açısından gönüllü iken, mahkemeye başvurulabil mesi için böyle bir rızaya gerek bulunmamaktadır. Bağlayıcılık açısından ise mahkeme ve tahkim kararları taraflar için bağlayıcıdır. Arabuluculuk sonrası verilen kararın bağlayıcı olması, yani zorla icra kabiliyetinin bulunması Kanun'a dayanmaktadır (HUAK, madde 18/2; HUAKY, madde 22). Zira HUAK'a göre arabuluculuk süreci sonunda yapılan anlaşma belgesi ilam niteliğinde belge haline getirilebilmektedir (HUAK madde 18/2). İlam niteliğinde belgeler ise İcra ve İflas Kanunu'nun 38. maddesine göre ilamlar gibi icra edilir. Yani ilamlı icra hükümlerine göre icra edilir. Anlaşma belgesi, ilam değildir. İlam niteliğinde belgedir.

Tıpkı diğerleri gibi arabuluculuk sonucunda yapılan sözleşme de, bir sözleşmede bulunması gereken temellerden birinin eksik olması hâlinde uygulanabilirliğini yitirir. Borçlar hukuku bakımından gerekli görülen asgari koşullar, arabuluculuk sonucu imzalanan sözleşmede sağlanmış olmalıdır. Diğer sözleşmelere karşı ileri sürülebilen hata, hile, tehdit gibi iddialar bu sözleşme için de geçerlidir, yani sözleşmeler hukuku uygulanır. Taraflardan birisi yapılan anlaşmanın kanuna aykırı olduğunu düşünürse, anlaşmanın geçersiz olduğu iddiası ile mahkemeye başvurabilir.

Arabuluculuk sürecine başvurulmuş ve sürecin sonunda bir anlaşma belgesi hazırlanmış olsa bile, bu belgenin mahkemede icra edilmesi her zaman gerekmeyebilir. Ancak belgenin icra edilmesi gerekir ise mahkemeye icra edilebilirlik şerhi almak için başvurulabilir (HUAK, madde 18/2; HUAKY, madde 22/2). Dava açılmadan önce arabuluculuğa başvurulmuşsa, anlaşmanın icra edilebilirliğine ilişkin şerh verilmesi, arabulucunun görev yaptığı yer sulh hukuk mahkemesinden talep edilebilir. Davanın görülmesi sırasında arabuluculuğa başvurulması durumunda ise anlaşmanın icra edilebilirliğine ilişkin şerh verilmesi, davanın görüldüğü mahkemeden talep edilebilir. (EK-2 İcra Edilebilirlik Şerhi Örneği). Bu şerhi içeren anlaşma, ilam niteliğinde belge sayılır.

İcra edilebilirlik şerhinin verilmesi, çekişmesiz yargı işidir ve buna ilişkin inceleme dosya üzerinden yapılır (HUAK, madde 18/3; HUAKY, madde 22/3). Ancak arabuluculuğa elverişli olan aile hukukuna ilişkin uyuşmazlıklarda inceleme duruşmalı olarak yapılır. Bu incelemenin kapsamı, anlaşmanın içeriğinin arabuluculuğa ve cebrî icraya elverişli olup olmadığı hususları ile sınırlıdır. Bu inceleme ile amaçlanan husus, arabuluculuğa elverişli olmayan konularda düzenlenecek anlaşma belgelerine icra edilebilirlik şerhinin verilmesinin önüne geçmektir.

Anlaşma belgesine icra edilebilirlik şerhi verilmesi için mahkemeye yapılacak olan başvuru ile bunun üzerine verilecek kararlara karşı ilgili tarafından istinaf yoluna gidilmesi hâlinde, maktu harç alınır (HUAK, madde 22/3; HUAKY, madde 22/3). Taraflar anlaşma belgesini icra edilebilirlik şerhi verdirmeden başka bir resmî işlemde kullanmak isterlerse, damga vergisi de maktu olarak alınır.

Taraflar ve avukatları ile arabulucunun birlikte imzaladıkları anlaşma belgesi, icra edilebilirlik şerhi aranmaksızın ilam niteliğinde belge sayılır (HUAK, madde 18/4).

Arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılması hâlinde, üzerinde anlaşılan hususlar hakkında taraflarca dava açılamaz (HUAK, madde 18/5).

# Kaynaklar


- Avrupa Konseyi. (2017). Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı, Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi. Ankara: Altan Özyurt Matbaacılık.
- Boulle, L., Nesic, M. (2010). Mediator Skills and Techniques: Triangle of Influence: Londra Bloomsbury.
- Carroll, E., Carl, M. (2006). International Mediation- The Art of Business Diplomacy. Kluwer: Tottel.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Mackie, K., Mies, D., Marsh, W., Allen, T. (2007). The ADR Practice Guide (3rd Edition). West Sussex: Tottel Publishing.
- McCorkle, S., Reese, M. J. (2005). Mediation Theory and Practic. Boston: Pearson.
- Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk Süreci. (4. basımdan çeviri) (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara: Yetkin.
- Özekes, M. (2017) Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları: Pekcanıtez Usul Medeni Usul Hukuku, 15. Bası, 2801 vd.
- Richbell, D. (2015). How to Master Commercial Mediation. Londra: Bloomsbury.
- Stitt, A. J. (2004). Mediation: A Practical Guide. Londra: Cavendish.

# Ekler

## Ek 1. Örnek Arabuluculuk Anlaşma Belgesi

6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca duzenlenen Arabuluculuk Anlaşma Belgesi

**Örnek Arabuluculuk Anlaşma Belgesi**

**Taraf** : [Ad, soyad, T.C. Kimlik no. / ticaret sicil no.]

**Vekili** : [Ad soyad ve baro sicil no.]

**Taraf** : [Ad, soyad, T.C. Kimlik no. / ticaret sicil no.]

**Vekili** : [Ad soyad ve baro sicil no.]

**Uyuşmazlık Konusu:** İşçi ile işveren arasındaki işçilik alacaklarından doğan uyuşmazlık [uyuşmazlık konusu ayrıntılı olarak belirtilecektir]

**Anlaşma Tarihi:**

Anlaşma Şartları: Tarafların Arabulucu……'in yardımıyla 6325 sayılı Hukuk Uyuşmaz lıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca anlaşmaya varmaları uzerine işbu anlaşma belgesi hazırlanmıştır.

Taraflar arabulucu huzurunda aralarındaki uyuşmazlığın çözumu konusunda özgur iradeleriyle aşağıdaki şartlarda anlaşmışlardır (Bu kısma açıklamalar yazılır):

1. ……

2. ……

Taraflar işbu belgenin konusu uyuşmazlığa ilişkin olarak yukarıda belirtilen hak ve yukumlulukler dışında başkaca hak ve yukumlulukleri olmadığını beyan ve karşılıklı olarak birbirlerini ibra eder.

Taraflar, arabulucunun ucret ve masraflarının [eşit şekilde] / [şu şekilde paylaştırılması] konusunda anlaşmışlardır.

İşbu belge iki sayfa ve uç nusha olarak duzenlenmiştir.

…… ……

Taraf 1 Taraf 2

(Ad, soyad, imza) (Ad, soyad, imza)

……

(Ad, soyad ve imza)

Arabulucu

Arabuluculuk Sicil No: ……

# Ekler

## Ek 2. İcra Edilebilirlik Şerhi Örneği

T.C. ..... Mahkemesi Esas No: .....

Hâkim :

Kâtip :

İcra Edilebilirlik Şerhi Talep Eden

Vekili :

Talep :

Talep Tarihi :

Mahkememize tevzi burosunca tevzi yolu ile gelip esasa kayıt edilen İcra Edilebilirlik Şerhine ilişkin;

İcra edilebilirlik şerhi talep yazısı ve ekleri incelendi;

1-Talebe konu arabuluculuk anlaşma belgesi taraflarının yetkili kişilerce temsil edildiği, avukatın yetkili vekil olduğu, görüşmeleri yuruten ve arabuluculuk anlaşma belgesini tanzim eden arabulucunun Arabuluculuk Daire Başkanlığı nezdinde tutulan arabulucular siciline kayıtlı resmî arabulucu olduğu, mahkememizin işbu olay ile ilgili olarak görevli ve yetkili olduğu, maktu harcın yatırılmış olduğu, şerh verilmesi istenen ve çözume ulaşan uyuşmazlık konusunun arabuluculuğa başvurulabilecek ve bu yolla çözumlenebilecek uyuşmazlık olduğu varılan çözumun icra edilebilir olduğu anlaşıldı.

(Protokolun belli hukumleri için icra edilebilirlik talebi durumunda bu hukumlerin icra edilebilir olduğu yazılacaktır).

Dosya kapsamı tumuyle incelenerek talebin kabulune, ..... / ..... / ..... tarihli Arabu luculuk Anlaşmasının 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 18. maddesinin 3. fıkrasında belirtildiği uzere anlaşmanın içeriğinin arabuluculuğa ve Cebrî İcraya elverişli olduğu anlaşıldığından, anlaşma belgesine İcra Edilebilirlik Şerhinin **VERİLMESİNE**,

Dair, aşağıdaki hukmun kurulması usul ve yasaya uygun bulunmuştur.

**HÜKÜM;**

1-Talebin Kabulune,.....tarihli Arabuluculuk Anlaşmasının 6325 sayılı Hukuk Uyuş-mazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 18. maddesinin 3. fıkrasında belirtildiği uzere; arabuluculuğa ve Cebrî İcraya elverişli olduğu anlaşıldığından, arabuluculuk anlaşma belgesine İcra Edilebilirlik Şerhinin **VERİLMESİNE**,

2-Harç alındığından yeniden alınmasına **YER OLMADIĞINA**,

3-Yargılama gideri olmadığından bu konuda karar verilmesine **YER OLMADIĞINA**,

Dair dosya uzerinden verilen karar tarafların yokluğunda veya duruşma salonunda tarafların yuzune karşı verilen karara karşı, taraflara tebliğinden itibaren 2 hafta içerisinde (İş Mahkemesinde Tefhim veya Tebliğden itibaren 8 gun, İcra Mahkemelerinde Tefhim veya Tebliğden itibaren 10 gun) 5235 sayılı Adli Yargı İlk Derece Mahkemelerinin Kuruluş ve Görev ve Yetkileri Hakkında Kanun çerçevesinde bağlı bulunulan Bölge Adliye Mahkemesi nezdinde istinaf yolu açık olmak uzere verilen karar açıkça okunup usulen anlatıldı.

Kâtip Hâkim

# Ne Öğrendim?



13 Arabuluculukta Etik
1 Çatışma Teorisi
2 Arabuluculuk Nedir?
3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri
4 Arabulucu Kimdir?
5 Arabuculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi
6 Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)
7 Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)
8 Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)
9 Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)
10 Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5)
11 Modül Uygulama Eğitimi
12 Arabuluculuk Mevzuatı

# MODÜL 11
# Uygulama Eğitimi

## Modülün Amacı

**Arabuluculuk, uygulama yaptıkça ustalaşılan bir meslektir. Arabuluculuk eğitimine katılanlar mesleğin yerine getirilmesi için gereken bilgileri eğiticinin anlatımı ve kendilerinin yapacağı araştırma ve okuma ile edinebilirler. Diğer yandan, arabuluculuk sürecinin tüm aşamalarına ilişkin öğrenilen bilgilerin ve yapılan etkinliklerin hayata geçirilmesi ancak yoğun ve ciddi bir uygulama eğitimi ile mümkün olabilir. Uygulama eğitimi sırasında yapılan etkinlikler öğrenilen spesifik bilgilerin pekişmesinde önemlidir. Uygulama eğitimi, eğitim programı kapsamında kazanılan bilgi ve becerilerin somut bir olay üzerinde katılımcıların bizzat kendileri tarafından uygulanması, gözlem yapması, geri bildirim vermesi ve alması gibi süreçleri içerdiğinden, eğitimin katılımcıları mesleğe hazırlayan en önemli aşamasıdır.**

## Düşünelim

1. Bu kitabı birkaç kez okuyan katılımcı arabuluculuk yapmaya hazır mıdır? Neden?
2. Uygulama çalışmasında amaç nedir?
3. Taraflar veya arabulucu, sürecin daha iyi yönetilmesi için eş arabulucu gerektiğini nasıl anlar? Eş arabulucular arasında işbölümü nasıl sağlanır?
4. Arabuluculuk sürecinde, bazı aşamalar arabulucu tarafından çabuk geçilirse ne olur?

## Konular

1. Uygulama Eğitiminin Planlanması
2. Uygulama Çalışmasının Yapılması

16 saat

# UYGULAMA EĞİTİMİNİN KAPSAMI

Uygulama eğitimi, temel arabuluculuk eğitimininin tüm aşamaları tamamlandıktan sonra yapılır. Eğitimin bu aşamasında katılımcılar bir arabuluculuk sürecini farklı roller üstlenerek başından sonuna kadar canlandırırlar. Eğitimin bu bölümünde her bir katılımcı, hem bu süreçte her bir katılımcı hem diğer katılımcılar tarafından hem de uygulama eğitmenleri tarafından değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu nedenle eğitmenler, çalışmanın yapılmasında kullanılacak ortamı ve materyalleri hazırlamalı, katılımcılar da kendilerine verilen süre içinde rollerine hazırlanmalıdırlar.

# 1 UYGULAMA EĞİTİMİNİN PLANLANMASI

## 1.1 Kimler Katılır?

Arabuluculuk uygulama eğitimi, arabuluculuk eğitiminin katılımcıları için düzenlenen bir çalışmadır. Bu çalışma için kayıtlı katılımcılar dışındaki kişilerden de destek alınabilir. Destek alınabilecek dış katılımcılar, arabuluculuk eğitimini tamamlamış, arabuluculuk sınavını geçmiş ve arabuluculuk siciline kayıtlı arabulucular olabileceği gibi konuya ilgi duyan avukatlar da olabilir. Dış katılımcılar, taraf ve avukat rolü oynayacak kişi sayısını artırarak uygulama eğitimi süresince katılımcıların arabuluculuk rolünde daha çok kalmalarına yardımcı olabilirler. Bazı yurt dışı örneklerde uygulama çalışmalarında ve akreditasyon sınavlarında amatör ve profesyonel tiyatrocularдан faydalanıldığı görülmektedir.

## 1.2 Oturumlar ve Süresi

Arabuluculuk canlandırmaları, bir uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözümünün baştan sona canlandırılması şeklinde birbirini izleyen oturumlarla yapılır. Her oturum hazırlık, grup içi değerlendirme ve eğitmen geri bildirimi dâhil 120 dakikaya kadar sürebilir. Çalışma başlamadan önce katılımcılara 10-15 dakika hazırlık süresi verilir, canlandırma kısmı 70-80 dakika kadar sürebilir. Çalışma tamamlandığında grup içi değerlendirme yapılması, soruların yanıtlanması ve eğitmenin geri bildirimde bulunması için 20-30 dakika ayrılır. Sıradaki oturuma başlamadan önce mola verilir.

## 1.3 Grupların Oluşturulması

Canlandırmaya başlamadan önce katılımcıların gruplara ayrılması ve her canlandırma sonunda bu grupların belirli bir düzen içinde tekrar oluşturulması gerekir. Amaç, katılımcıların uygulama eğitimi boyunca farklı rollerde uygulama deneyimi kazanmasıdır.

Bu kapsamda her katılımcı uygulama eğitiminde en az birer kez;

- arabulucu
- eş arabulucu
- taraf
- gözlemci

rolleri alarak uygulama eğitimini tamamlar. Uygulama eğitimi boyunca, hazırlık aşamasından başlayıp son tutanak hazırlanmasına kadar olan süreci kapsayacak şekilde, en az dört canlandırma / oturum yapılır. Her canlandırma sonunda arabulucu rolü oynayan kişi, yan gruba geçerek o grupta daha önce oynamadığı bir rolü üstlenir. Bu şekilde gruplardaki katılımcılar değiştirilmiş olur.

## 1.4 Arabuluculuk Oturumlarına Hazırlık

Eğitmenler, gruplara ayrılan katılımcılara senaryoları dağıtır ve kuralları açıklar. Şu hususlara dikkat edilir:

- Arabulucuya sadece uyuşmazlık ile ilgili genel bilgi verilir.
- Taraf rolü oynayacaklara, genel bilgiler, gizli bilgi ve müzakere pozisyonları ile varsa rol canlandırma önerilerini içeren senaryolar verilir.
- Arabulucu, tarafların rollerini, taraflar da birbirlerinin rollerini okumaz. Taraf ve arabulucu rolünü üstlenenler, okuma sırasında verilen olay hakkında konuşmaz / tartışmaz; mümkünse rolleri birbirlerinden uzakta okurlar. Varsa aynı tarafta bulunanlar, örneğin, taraf A1 ile taraf A2 kendi aralarında rollerini değiştirerek okuyabilirler; ama verilen bilgileri karşı tarafla paylaşmazlar.
- Taraflara verilen gizli bilgiler, rolün gerçekçi bir şekilde oynanmasına imkân verecek şekilde tasarlandıklarından, arabulucu rolü oynayacakların dinleme ve soru sorma becerilerini göstermelerine / geliştirmelerini sağlar.
- Taraflara verilen gizli bilgiler, senaryoda ilk bakışta açıkça görülemeyen seçeneklerin üretilmesini sağlar. Taraf rolü oynayacak katılımcılar, gizli bilgileri erken ifşa ederlerse, arabuluculuk sürecinde normal şartlarda yaşanması beklenen çatışma ortamı tam olarak canlandırılamaz ve arabulucunun da yeteneklerini sergileme / geliştirme olanağı azalır.
- Taraflar rol için yapacakları hazırlıkta, uyuşmazlığın hukuki yönünden ziyade, sürece ve arabulucunun becerilerini sergileyebileceği fırsatlara odaklanmalıdır.

## 1.5 Oturum Düzeni ve Lojistik

Canlandırma başlamadan önce arabulucu(lar), tarafların nerede ve nasıl oturması gerektiğini ve odanın düzenini arabuluculuğun hazırlık aşamasına dair modülde öğrenilenleri dikkate alarak tartışır; oturumda kullanılacak yazı tahtasını, kalem ve not kâğıtlarını, su, bardak gibi lojistik gereklilikleri kontrol eder. Hazırlık tamamlanınca taraf rolündekiler görüşme yerine davet edilir.

Gerektiğinde ikinci bir çalışma odası, canlandırmalar ve hazırlık çalışmaları için kullanılmak üzere ayrılabilir.

# 2 UYGULAMA ÇALIŞMASININ YAPILMASI

## 2.1 Arabulucunun Rolü

Arabulucu ve taraflar hazır olduklarında uygulama çalışması başlayabilir. Arabulucu, tarafları selamlar ve açılış konuşması yaparak sürece başlar. Rol canlandırması eğitim boyunca takip edilen hazırlık, başlangıç, araştırma / inceleme, müzakere ve sonuç / anlaşma şeklindeki arabuluculuğun aşamaları izlenerek yürütülür. Eğitim boyunca edinilen sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ile müdahale yöntemleri mümkün olduğunca uygulanmaya çalışılır.

## 2.2 Tarafların Rolü

Canlandırmada taraf rolü oynayacak kişiler, kendilerine verilen uyuşmazlıkla ilgili genel ve özel bilgileri içeren senaryodaki rolü oynayacaktır. Rol, senaryodaki karaktere bağlı kalınarak ve dengeli bir şekilde oynanmalıdır. Taraflar mümkün olduğunca tarif edilen karakterin kültür, anlayış ve eğitim seviyesine bürünmeye çalışmalıdır. Senaryodaki olgular iyice gözden geçirilmeli, böylece nadir durumlar ve ayrıntılar dışında metni tekrar okumak gerekmemelidir. Buna karşılık rolün çok fazla prova edilmesi, gizli bilgilerin açığa çıkarılmasında, seçenek üretmede, senaryo gereği ortaya çıkacak beklenmeyen durumlarda zorluğa neden olabilir. Bu bakımdan rol, aynı zamanda senaryonun sağladığı esneklik içinde oynanmalıdır.

Taraf rolünü oynayacak katılımcı, karakterin motivasyonunu düşünmeli, rolü gereği önemli hususları tespit etmeli, kendisini üzen veya arabuluculuğa katılmasına neden olan hususları belirlemelidir. Taraflar rol gereğince kafa karışıklığı, öfke, keder, acı, kayıtsız kalma veya konuşma isteksizliği gibi kendilerinden istenen duyguları mümkün olduğunca gerçekçi sergilemelidirler. Mantıklı olmak, mantıklı düşünmek ve konuşmak zorunluluğu yoktur. İstek ve ihtiyaçlar, karışık bir şekilde ifade edilebilir. Taraflar, gerçekte de olduğu gibi akıllarından son geçen fikirle konuşmaya başlayabilir, önemli konulara değinmeyebilirler. Böylece arabulucuya zorluklar çıkarılarak duyguları yönetme, tarafları olumlu yönde teşvik etme, becerileri sergileme ve müdahale etme fırsatı verilmelidir. Arabulucuya çıkarılan zorluk, zamanının tamamını yeteneklerini sergilemek yerine tarafları kontrol altında tutmaya harcamasına neden olmamalıdır.

Tarafların iletişim, seçenek üretme, problem çözme ve müzakere becerilerini, ego / kendine güvenlerini göstermeleri gerekir. Böylece arabulucu, kolaylaştırma ve tarafları çözüm için yüreklendirme işlevini geliştirme / yerine getirme fırsatı bulabilir.

Tarafların iletişim, seçenek üretme, problem çözme ve müzakere becerilerini, ego / kendine güvenlerini göstermeleri gerekir. Böylece arabulucu, kolaylaştırma ve tarafları çözüm için yüreklendirme işlevini geliştirme / yerine getirme fırsatı bulabilir. Taraflar, rollerini sergilerken hiç direnç göstermemek veya inatlaşmak arasında bir dengede kalmalı, verimli tartışmalara girmeyi sağlayan çizgiden çıkmamalıdır. Yine taraflar rolleri gereğince sergiledikleri karakteri “sürecin her aşamasında” gerçeğe yakın ve dengeli bir şekilde canlandırmalı, arabulucunun etkisi ile yaşadıkları değişiklikleri açıkça sergilemeye çalışmalıdırlar.

Taraflar ile arabulucu arasında canlandırma dışında bir etkileşim (örneğin, gülüşme, şakalaşma) veya konuşma (örneğin, role, bir sonraki adıma dair açıklama) olmamalı, gizli pozisyonlar paylaşılmamalıdır (örneğin, tarafın gizli metni arabulucuya verilmemelidir). Taraflar, molalar boyunca da mümkün olduğunca karaktere bağlı kalmalıdır. Böylece moladan sonra role gerçekçi bir şekilde devam edilebilir.

## 2.3 Eş Arabulucunun Rolü

Eş arabuluculuk, arabuluculuk sürecinin birden fazla arabulucu yardımıyla yürütülmesidir. Genellikle karmaşık / çok taraflı uyuşmazlıklarda tercih edilen eş arabuluculuk, aşağıda açıklanan nedenler yanında tecrübeli arabulucuların tecrübesiz arabulucuları yetiştirmesi için de başvurulan bir yoldur. Bu nedenle, arabulucuların eş arabuluculuk yeteneklerinin gelişmesi için yapılacak canlandırmada karmaşık / çok taraflı bir senaryo tercih edilebilir.

Eş arabulucu rolü oynayacak katılımcılar, canlandırma başlamadan önce, senaryo gereğince eş arabuluculuğa ihtiyaç duyulmasının nedenlerini dikkate alarak, sürecin yönetimine ilişkin planlama ve görev dağılımı yapmalıdır. Örneğin, açılış konuşmasına bir arabulucu başlayıp uygun bir yerinden itibaren konuşmaya diğeri devam edebilir. Bir arabulucu soru sorarken diğeri not alabilir ve gözlemleyebilir veya bir arabulucu ayrıntılara yoğunlaşırken, diğeri büyük resme odaklanabilir. Birden fazla arabulucunun varlığı, süreci hızlandırarak verimliliği artırır. Örneğin, bu sayede özel oturumlar aynı anda yapılabilir. Her arabulucu bazı becerilerin kullanımına daha yatkın olabilir ve süreçte bu yetenekleri kullanabilir. Örneğin, bir arabulucu duygu kontrolü, yansıtma, özetleme ve çerçeveleme konusunda iyi iken diğeri, açık uçlu soru sorma, gerçeklik analizi ve netleştirme konusunda başarılı olabilir. Çok tarafın olduğu uyuşmazlıklarda eş arabulucular, her bir katılımcıya daha fazla ilgi gösterebilir. Bu da tarafların duyulma ve görülme ihtiyaçlarını karşılar; onlarla arabulucular arasında güven ve yakınlık sağlanır. Ancak eş arabulucular gerekli hazırlıkları yapmadan arabuluculuğa başlarsa sürecin yönetimi kolaylaşmak yerine zorlaşır, eş arabulucular tarafların dikkatini dağıtır, bu da çözüm ihtimalini azaltabilir.

Çok tarafın olduğu uyuşmazlıklarda eş arabulucular, her bir katılımcıya daha fazla ilgi gösterebilir. Bu da tarafların duyulma ve görülme ihtiyaçlarını karşılar; onlarla arabulucular arasında güven ve yakınlık sağlanır.

Uygulama eğitiminde eş arabuluculuk benzeri bir canlandırma, katılımcıların arabuluculuğun aşamalarını takip etme becerilerini geliştirmek için de yapılmaktadır. Bu kapsamda, arabulucu rolündeki iki katılımcıdan önce ilki arabuluculuğa başlar. İlk arabulucu hazırlık, başlangıç ve inceleme aşamasını yönetmekten sorumlu olur. Tarafların artık müzakere aşamasına geçtiği düşünüldüğünde görev, o ana kadar süreci ve ilk arabulucuyu gözlemekle birlikte, sürece katılmamış olan ikinci arabulucuya devredilir. Taraflar aynı arabulucu ile devam ediyormuş gibi süreç, kaldığı yerden devam eder. İkinci arabulucu, müzakere ve sonuç aşamasını yönetir. Bu çalışmanın amacı, özellikle inceleme aşamasının çok hızlı geçilmesi şeklinde uygulama eğittiminde gerçek hayatta sıkça yapılan bir hatayı önlemektir. Katılımcılar birbiri ardından arabuluculuk yaparak gelinen aşamayı devamlı gözlemiş, inceleme ve müzakere aşamasına gerektiği kadar zaman ayırma konusunda farkındalık geliştirmiş olur.

Gerçek bir arabuluculuk sürecinde eş arabuluculardan her biri, bir tarafla özel görüşme yapabilir ve özel görüşme sonunda gelinen durumu değerlendirmek için bir araya gelmeleri gerekebilir.

## 2.4 Özel Oturumlar

Gerçek bir arabuluculuk sürecinde “gerektiğinde” özel oturum yapılacak olsa da uygulama eğitiminin amacı gereğince tüm katılımcıların canlandırmalar sırasında mutlaka özel oturumlar yapması sağlanır. Özel oturum yapılan taraf masada kalır, diğer taraf masadan kalkar, mümkünse canlandırmanın yapıldığı ortamdan çıkar. Varsa eş arabulucu, oturumların organizasyonunda, (örneğin, tarafların tekrar ortak oturum yapılan yere davet edilmesinde) oturumu yöneten arabulucuya yardımcı olur. Gerçek bir arabuluculuk sürecinde eş arabuluculardan her biri, bir tarafla özel görüşme yapabilir ve özel görüşme

sonunda gelinen durumu değerlendirmek için bir araya gelmeleri gerekebilir. Ancak eğitim amaçlı arabuluculuk canlandırmalarında yapılacak özel oturumlarda eş arabulucular birlikte bulunmalıdır. Özel oturumda taraflarla eşit sürede görüşülmeye çalışılır.

## 2.5 Eğitmenin Rolü ve Gözetimi

Uygulama eğitiminde canlandırmalar, eğitmen gözetimi altında yapılmalıdır. Bu eğitimi veren eğitmen sayısı en az iki olmalıdır. Eğitmen(ler), arabuluculuk canlandırmalarını ve özel oturumları devamlı izler, kurallara uyulmasını gözetir; katılımcılardan gelebilecek soruları yanıtlar, gerektiğinde katılımcılara koçluk ve yardım eder; bununla beraber arabulucu ve taraf rolü oynayanların yoğunlaşmasını bozacak müdahalelerde bulunmaz. Değerlendirme ve geri bildirimler, canlandırma sonunda yapılır.

## 2.6 Sonlandırma

Canlandırmalar belirli bir süre boyunca yapılır. Tarafların bu süre içinde anlaşmaya varıp varamamalarının bir önemi yoktur. Aynı senaryoda farklı sonuçlar elde edilebilir. Taraflar anlaşma sağlamış ve zamanları kalmışsa anlaşma metnini de yazıp imzalayabilirler. Verilen süre sonunda eğitmen(ler) canlandırmayı durdurur.

# Kaynaklar


- Avrupa Konseyi (2017). Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı, Türki-ye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi. Ankara: Altan Özyurt Matbaacılık.
- Orme-Johnson, C., Cason-Snow, M. (2002). Basic Mediation Training Trainers' Manual, Massachusetts.


## İnternet Kaynakları


- Demir, Ş. (2016). Arabuluculuk Uygulama Eğitimi Senaryoları. Erişim tarihi: 24.07.2017, https://www.academia.edu/30934909/CADR_-_Arabuluculuk_Eğitim_Senaryoları
- Gottfried, A. M. What Is Co-Mediation and When Should It Be Used? Erişim tarihi: 24.07.2017, https://alonag.wordpress.com/2009/02/02/what-is-co-mediation-and-when-should-it-be-used
- Mock Mediation Manual, The Law Society of New South Wales (2016). Erişim tarihi: 24.07.2017, http://www.lawsociety.com.au/cs/groups/public/documents/internetcontent/687173.pdf
- Training Evaluation Tool #5: Mediation Role Play Checklist.Erişim tarihi: 24.07.2017, http://www.campus-adr.org/CR_Services_Center/content/trainingeval_5/

# Ne Öğrendim?



1 Çatışma Teorisi
2 Arabuluculuk Nedir?
3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri
4 Arabulucu Kimdir?
5 Arabuculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi
6 Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)
7 Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)
8 Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)
9 Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)
10 Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5)
11 Uygulama Eğitimi
12 Arabuluculuk Mevzuatı
13 Arabuluculukta Etik


Modül 12

# MODÜL 12
# Arabuluculuk Mevzuatı

## Modülün Amacı

Arabuluculuk mevzuatı yani esas olarak Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ve bu Kanun'un Yönetmeliği, konuyu düzenleyen temel metinlerdir. Arabulucu, mevzuatı bilmekle yükümlüdür.

## Düşünelim

1. Arabuluculuğa ilişkin sicili hangi kurum tutar?
2. Arabuluculuğa ilişkin temel iki kurum hangileridir?

## Konular

1. Mevzuata Genel Bakış
2. Kanun'un Amaç ve Kapsamı
3. Arabuluculuk Faaliyeti
4. Arabuluculuk Sicili
5. Arabuluculuk Eğitimi ve Eğitim Kuruluşları
6. Sınav, Sınav Kurulunun Oluşumu ve Görevleri
7. Denetim
8. Kuruluş ve Teşkilat

4 saat

# 1 MEVZUATA GENEL BAKIŞ

Türk arabuluculuk mevzuatına baktığımızda karşımıza arabuluculuğa başvurunun ihtiyari olduğu iki temel metin çıkmaktadır: Bunlardan ilki 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu (22.06.2012 tarih ve 28331 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır), diğeri ise Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği'dir (20.06.2018 tarih ve 30439 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır). Bu iki temel metin dışında, tıpkı avukatlarda olduğu gibi arabulucular için asgari ücreti düzenleyen ve her sene için yeniden belirlenen Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesi1 bulunmaktadır. Bunun yanında dördüncü bir metin olarak Türkiye Arabulucular Etik Kuralları yer almaktadır. Ayrıca, arabulucuğa başvurunun dava şartı olduğu bazı iş, ticari ve tüketici uyuşmazlıklarına ilişkin de üç ayrı düzenleme bulunmaktadır. 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 3. maddesine göre kanuna, bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulması dava şartıdır. Yine 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 5/A maddesi uyarınca, Türk Ticaret Kanunu'nun 4. maddesinde ve diğer kanunlarda belirtilen ticari davalardan, konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat talepleri hakkında dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır. Benzer şekilde, 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 73/A maddesi uyarınca, aynı maddede düzenlenen istisnalar hariç, tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklarda dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır.

Kanun ve Yönetmeliğin hazırlanmasında, UNCITRAL Model Kanun ve Avrupa Birliği Direktifi, Özel Hukukta Uyuşmazlık Çözümüne İlişkin Alternatif Usuller Hakkında Yeşil Kitap ile Avusturya Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa İlişkin Federal Kanunu, Almanya'nın 1999 yılında yürürlüğe giren Baden Württemberg Uzlaşma Kanunu ile Bavyera'nın 2000 yılında Kabul edilen Özel Hukukta Zorunlu Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Kanunu, Macaristan Arabuluculuk Kanunu ile son yıllarda kabul edilmeleri nedeniyle Bulgaristan ve Slovakya Arabuluculuk Kanunları dikkate alınmıştır. Bunlardan başka dikkate alınan belgeler: Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 Tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC), Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararlarının Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14, Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyinin Kadın, Sulh ve Güvenlik hakkındaki 1325 sayılı kararı, İstanbul Sözleşmesi ve Avrupa Konseyi'nin 1639 sayılı Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik Konusundaki Tavsiye Kararıdır. Bu kaynaklara ilave olarak, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, İtalya, İspanya ve Kanada gibi ülkelerin uzmanlarıyla çeşitli zamanlarda toplantılar yapılmış, Almanya, Hollanda ve Avusturya gibi ülkelerin uzmanları ve uygulamacılarıyla biraraya gelinerek,mukayeseli hukuktaki gelişmeleri izlenmiştir.

Özel hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuğa ilişkin birçok konu, Kanun ve Yönetmelik'te düzenlenmiştir. Bu konular şu başlıklarda yer almaktadır ve bundan sonraki bölümde sadece Kanun kapsamında bu konular incelenecek ancak dava şartı arabuluculuğa ilişkin düzenlemeler uzmanlık eğitimi kapsamında inceleneceği için ayrıntılı olarak incelenmeyecektir:

- Kanun'un amaç ve kapsamı;
- Tanımlar;
- Arabuluculuğa ilişkin temel ilkeler;
- Arabulucuların hak ve yükümlülükleri;
- Arabuluculuk faaliyeti;
- Arabulucular sicili;
- Arabuluculuk eğitimi ve eğitim kuruluşları;
- Kuruluş ve teşkilat;
- Ceza hükümleri;
- Son ve geçici hükümler.

Belirtilen konulardan bazıları tamamen veya kısmen diğer modüllerde yeralmaktadır. Bunlar; tanımlar, arabuluculuğa ilişkin temel ilkeler, arabulucuların hak ve yükümlülükleri ve ceza hükümleridir. Anılan konulara bu modülde tekrar değinilmeyecektir.

# 2 KANUN'UN AMAÇ VE KAPSAMI

Kanun'un amacı,hukuk uyuşmazlıklarının arabuluculuk yoluyla çözümlenmesinde uygulanacak usul ve esasları düzenlemektir. Kanun, hem millî hem de yabancılık unsuru taşıyan, yani milletlerarası nitelikteki uyuşmazlıklarda uygulanır. Kanun'un uygulanması için uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olması gerekir. Tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri özel hukuk uyuşmazlıkları, arabuluculuğa elverişli kabul edilmiştir. Ancak aile içi şiddet iddiası içeren uyuşmazlıklar, arabuluculuğa elverişli değildir (HUAK madde 1/2).

# 3 ARABULUCULUK FAALİYETİ

## 3.1 Arabulucuya Başvuru

Arabulucuya başvuru konusunda zaman ve usul tarafların iradesine bırakılmıştır (HUAK madde 13/1, HUAKY madde 17/1). Taraflar, dava açılmadan önce veya davanın görülmesi sırasında arabulucuya başvurma konusunda anlaşabilirler. Bu anlaşma, taraflar arasında yapılmış ayrıca bir sözleşme ile veya uyuşmazlığın esasına ilişkin sözleşmeye konulacak bir hükümle sağlanmış olabilir. Arabuluculuğa başvuru için taraflarca daha önce bir anlaşma yapılmamış olsa da, bir taraf diğerine uyuşmazlıklarını arabuluculuk yoluyla çözmeyi teklif edebilir (HUAK madde 13/2, HUAKY madde 17/2). Aksi kararlaştı rılmadıkça, bu teklife otuz gün içinde olumlu cevap verilmez ise teklif reddedilmiş sayılır.

Dava açıldıktan sonar arabulucuya başvuru,mahkeme tarafından da teşvik edilebilir (HUAK madde 13, HUAKY madde 17/1). Mahkeme bu teşviki ,arabuluculuğa elverişli uyuşmazlıklarda tarafları, arabuluculuğun esasları, süreci ve hukuki sonuçları hakkında aydınlatıp, arabuluculuk yoluyla uyuşmazlığın çözümünün sosyal, ekonomik ve psikolojik faydalarını hatırlatarak yapar. HUAK madde 13'teki düzenlemeye benzer bir hüküm Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun 137. maddesinde yer almaktadır. Bu hükme göre, "Mahkeme, .... tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebileceği davalarda onları sulhe veya arabuluculuğa teşvik eder ve bu hususları tutanağa geçirir." HMK, hâkime bu noktada bir ödev yüklenmiş, mahkemenin tarafları arabulucuya başvuru konusunda teşvik etmesini istemiştir. Yine devam eden hükümlerde (HMK madde 140/1,2) "Uyuşmazlık konularının tespitinden sonar hâkim, tarafları sulhe veya arabuluculuğa teşvik eder; bu konuda sonuç alınacağı kanaatine varırsa, bir defaya mahsus olmak üzere yeni bir duruşma günü tayin eder. Ön inceleme duruşmasının sonunda, tarafların sulh veya arabuluculuk faaliyetinden bir sonuç alıp almadıkları, sonuç alamadıkları takdirde anlaşamadıkları hususların nelerden ibaret olduğu tutanakla tespit edilir. Bu tutanağın altı, duruşmada hazır bulunan taraflarca imzalanır." Tahkikat bu tutanak esas alınmak suretiyle yürütülür" ifadesi yer almaktadır.

Arabuluculuk ücretini karşılamak için adli yardıma ihtiyaç duyan taraf, arabuluculuk bürosunun bulunduğu yerdeki sulh mahkemesinin kararıyla adli yardımdan yararlanabilir (HUAK madde 13/3; HUAKY madde 15/3).

Arabuluculuğa elverişli olabilecek uyuşmazlık için kriterler,mahkemeler için hazırlanan rehberde yeralmaktadır.

## 3.2 Arabulucunun Seçilmesi

Başkaca bir usul kararlaştırılmadıkça arabulucu veya arabulucular taraflarca seçilir (HUAK madde 14; HUAKY madde 168). Taraflar, arabulucunun nasıl seçileceğini, sözleşmeye konulacak bir arabuluculuk şartı veya yapılacak müstakil/bağımsız bir arabuluculuk sözleşmesi ile önceden kararlaştırabilirler. Taraflar, hazırlayacakları şart veya sözleşme ile arabulucunun seçimi için bir kurum veya kişiyi yetkilendirebilirler. Her durumda, seçilecek arabulucu, tarafsız ve bağımsız olmalı ve Modül 2- Arabuluculuk Nedir'de belirtilen diğer şartları taşımalıdır. Unutulmamalıdır ki, Kanunun 20. maddesinde yer alan şartları taşımayan bir kişi ile gerçekleştirilen faaliyet, HUAK'daki hüküm ve sonuçları doğurmayacaktır.

## 3.3 Arabuluculuk Faaliyetinin Yürütülmesi

Taraflar, arabuluculuk faaliyetinin nasıl yürütüleceğini, emredici hukuk kurallarına aykırı olmamak kaydıyla, serbestçe kararlaştırabilir (HUAK madde 15/2, HUAKY madde 17/2). Taraflarca aksi kararlaştırılmayan durumlarda faaliyetin nasıl yürütüleceği, Kanun ve Yönetmelikte düzenlenmiştir (HUAK madde 15, HUAKY madde 17).

Arabulucu, seçildikten sonra ve en kısa sürede tarafları ilk toplantıya davet eder. Arabulucu, faaliyeti yürütürken, uyuşmazlığın niteliğini, tarafların isteklerini ve uyuşmazlığın hızlı bir şekilde çözümlenmesi için gereken usul ve esasları göz önüne alır (HUAK madde 15/3, HUAKY madde 17/3).

Arabuluculuk faaliyetine tarafların bizzat katılması, tarafların istek ve ihtiyaçlarına en uygun çözüme ulaşılması için ideal bir yaklaşım olur. Zira bir kişinin gerçek istek,ihtiyaç ve menfaatlerini en iyi kendisi bilir. Ancak faaliyete taraflar, kanuni temsilcileri veya vekilleri vasıtasıyla da katılabilir (HUAK madde 15/6 ,HUAKY madde 17/8). Bu durumda vekillerin özel yetki sahibi olması gereklidir. (HMK madde 74). Tarafların açık rızasıyla uyuşmazlığın çözümüne katkı sağlayabilecek uzman kişiler de müzakerelerde hazır bulundurulabilir (HUAKY madde 17/8).

Arabulucular, yargı organları ve elektronik altyapısını tamamlamış kamu kurum ve kuruluşları ile bilgi ve belge alışverişini elektronik ortamda yapabilirler (HUAKY madde 17/10).

Arabulucunun yapamayacağı bazı faaliyet ve işler de vardır. Arabulucu, keşif, bilirkişiye başvurma ve tanık dinleme gibi niteliği gereği yargısal bir yetkinin kullanımı olarak sadece hakim tarafından yapılabilecek işlemleri yapamaz (HUAK madde 15/4, HUAKY madde 19). Aslında arabuluculuk bir yargılama faaliyeti olmadığından arabulucunun anılan yetkileri kullanmasına gerek de yoktur. Arabulucu, arabuluculuk sürecini yürütürken tarafların temel çıkar ve gereksinimlerini ortaya koymaları ve bu doğrultuda menfaat temelli anlaşma sağlamaları için çaba gösterir. Arabulucu bu aşamada çözüm önerisinde bulunamaz. Ancak tarafların çözüm üretemediklerinin ortaya çıkması hâlinde arabulucu menfaat temelli bir çözüm önerisinde bulunabilir (HUAK madde 15/7; HUAKY madde 17/6). Bununla beraber tarafları bir çözüm önerisi ya da öneriler dizisini kabule zorlayamaz. Ancak, taraflardan birinin uyuşmazlığın çözümü bağlamında sunmuş olduğu bir önerinin arabulucu tarafından, diğer tarafa iletilmesi ve onun bu konudaki beyanının alınması bu kapsamda değerlendirilemez.

İdarenin taraf olduğu davalara ilişkin de özel hükümler yer almaktadır. Arabuluculuk müzakerelerinde idareyi, üst yönetici tarafından belirlenen iki üye ile hukuk birimi amiri veya onun belirleyeceği bir avukat ya da hukuk müşavirinden oluşan komisyon temsil eder (HUAK madde 15/8; HUAKY madde 18/1). Hukuk biriminin veya kurum avukatının olmadığı hallerde komisyon üyelerinin tamamı üst yönetici tarafından belirlenir. Yedek komisyon üyeleri de aynı usulle seçilir.

İdare, arabuluculuk davetlerinin yapılacağı adres, kayıtlı elektronik posta adresi ve telefon numarasını, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir ay içerisinde internet sitesinde yayınlar (HUAKY madde 18/2). Arabulucular görüşmeler kapsamında yapacakları davetlerde öncelikle bu bilgileri esas alır. Komisyonda 2 yıl süreyle görev yapmak üzere asıl ve yedek üyeler belirlenir. İdare merkezde veya taşra teşkilatlarında komisyonlar kurabilir (HUAKY madde 18/3).

Süresi dolan üye yeniden seçilebilir (HUAKY madde 18/4). Asıl üyenin katılamadığı toplantıya yedek üye katılır. Komisyon kararlarını oy birliği ile alır.

Belirlenen komisyon üyeleri arabuluculuk sürecinde karar alma konusunda tam yetkilidir (HUAKY madde 18/5). Komisyon, arabuluculuk müzakereleri sonunda gerekçeli bir rapor düzenler ve beş yıl boyunca saklar (HUAKY madde 18/6). Komisyonun sekretarya hizmetlerini yürüten birim tarafından gerekçeli raporların saklanmasına ilişkin gerekli tedbirler alınır.

Komisyon üyeleri, bu madde kapsamındaki görevleri uyarınca aldıkları kararlar ve yaptıkları işlemler nedeniyle görevinin gereklerine aykırı davrandıklarının mahkeme kararıyla tespit edilmesi dışında, mali ve idari yönden sorumlu tutulamazlar (HUAKY madde 18/7).

Komisyon üyelerinin arabuluculuk faaliyeti kapsamında yaptıkları işler ve aldıkları kararlar sebebiyle açılacak tazminat davaları, ancak Devlet aleyhine açılabilir (HUAK madde 15/9; HUAKY madde 18/8). Devlet ödediği tazminattan dolayı görevinin gereklerine aykırı hareket etmek suretiyle görevini kötüye kullanan üyelere ödeme tarihinden itibaren bir yıl içinde rücu eder.

Devlet aleyhine tazminat davası açılması hâlinde mahkeme ilgili komisyon üyelerine davayı re'sen ihbar eder (HUAKY madde 18/9).

Komisyonun ve sekretaryasının çalışma usul ve esasları idareler tarafından belirlenir (HUAKY madde 18/10).

Komisyon üyeleri bu madde kapsamındaki görevleri uyarınca ilgili özel ve kamu kurum ve kuruluşları ile sekretarya aracılığıyla yazışma yetkisine sahiptir. Kurum ve kuruluşlar tarafından komisyona ivedi olarak cevap verilir (HUAKY madde 18/11).

İdarelerin taraf olduğu özel hukuk uyuşmazlıklarında, arabuluculuk sürecinde idarenin temsili, anlaşma belgesinin düzenlenmesi ve diğer hususlarda 7036 sayılı Kanun ile bu Yönetmelik hükümleri uygulanır (HUAKY madde 18/12).

Arabuluculuğa dava açılmadan önce veya dava açıldıktan sonra başvurulabileceğini belirtmiştik. Dava açıldıktan sonra tarafların birlikte arabulucuya başvuracaklarını beyan etmeleri hâlinde yargılama, mahkemece üç ayı geçmemek üzere ertelenir (HUAK madde 15/5, HUAKY madde 19/6). Bu süre, tarafların birlikte başvurusu üzerine bir defaya mahsus olmak üzere üç aya kadar uzatılabilir. Taraf, beyanı yazılı yapılabileceği gibi duruşma sırasında sözlü olarakda yapılabilir. Bu son durumda beyan, duruşma tutanağına geçirilir ve tarafların beyana ilişkin imzaları alınır.

## 3.4 Arabuluculuk Sürecinin Başlaması ve Sürelere Etkisi

Arabuluculuk sürecinin hak düşürücü süre ve zaman aşımı sürelerine etkisi, dava açılmadan once veya açıldıktan sonra sürece başvuruya gore ikili bir ayrıma gidilerek düzenlenmiştir (HUAK madde16; HUAKY madde 20).

Arabuluculuk sürecinin başlamasından (son tutanakla tespit edilen) sona ermesine kadar geçen süre, zaman aşımı ve hak düşürücü sürelerin hesaplanmasında dikkate alınmaz

**a)** Arabuluculuk süreci, dava açılmadan önce arabulucuya başvuru hâlinde, tarafların ilk toplantıya davet edilmeleri ve taraflarla arabulucu arasında sürecin devam ettirilmesi konusunda anlaşmaya varılıp bu durumun bir tutanakla belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar.

**b)** Dava açılmasından sonra arabulucuya başvuru hâlinde ise süreç, mahkemenin ta rafları arabuluculuğa davetinin taraflarca kabul edilmesi veya tarafların arabulucuya başvurma konusunda anlaşmaya vardıklarını duruşma dışında mahkemeye yazılı olarak beyan ettikleri veya duruşmada bu beyanlarının tutanağa geçirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar.

Arabuluculuk sürecinin başlamasından (son tutanakla tespit edilen) sona ermesine kadar geçen süre, zaman aşımı ve hak düşürücü sürelerin hesaplanmasında dikkate alınmaz.

## 3.5 Arabuluculuğun Sona Ermesi

Arabuluculuk sürecinin hangi hâllerde sona ereceği özel olarak düzenlenmiştir (HUAK madde 17/1, HUAKY madde 21/1,6). Bu hâller:

**a)** Tarafların uyuşmazlık konusu üzerinde anlaşmaya varması. Sürecin anlaşma ile bitmesi en doğal sonuçtur.

**b)** Taraflara danışıldıktan sonra arabuluculuk için daha fazla çaba sarf edilmesinin gereksiz olduğunun arabulucu tarafından tespit edilmesi. Arabulucu, sürecin devamında bir yarar görmez ise önce taraflara düşünmeleri için süre verebilir. Bu süre sonunda uyuş mazlığın arabuluculuk yoluyla çözümü mümkün görülmez ise sürece son verilir.

**c)** Taraflardan birinin karşı tarafa veya arabulucuya, arabuluculuk faaliyetinden çekildiğini bildirmesi. Arabuluculuğun iradiliği ilkesi gereği taraf, her zaman süreçten çekilebilir; bu durumda sürece son verilir.

**ç)** Tarafların anlaşarak arabuluculuk faaliyetini sona erdirmesi. İradilik ilkesi gereği taraf tek başına süreçten çekilebileceği gibi sürecin sonlandırılması konusunda taraflar birlikte de karar verebilir.

**d)** Uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olmadığın tespit edilmesi

Arabuluculuk faaliyeti sonunda tarafların anlaştıkları, anlaşamadıkları veya arabuluculuk faaliyetinin nasıl sonuçlandığı son tutanak ile belgelendirilir (HUAKY madde 20/2). Arabulucu tarafından düzenlenecek bu tutanak; arabulucu, taraflar, kanuni temsilcileri veya avukatlarınca imzalanır. Tutanak; taraflar, kanuni temsilcileri veya avukatlarınca imzalanmazsa, sebebi belirtilmek sureti ile sadece arabulucu tarafından imzalanır.

Arabuluculuk faaliyeti sonunda tarafların anlaştıkları, anlaşamadıkları veya arabuluculuk faaliyetinin nasıl sonuçlandığı bir tutanak ile belgelendirilir (HUAK madde 17/2, HUAKY madde 20/3). Bu belgeye son tutanak denir. Arabuluculuk faaliyeti sonunda düzenlenen son tutanağa, faaliyetin sonuçlanması dışında hangi hususların yazılacağına taraflar karar verir. Arabulucu, bu tutanak ve sonuçları konusunda taraflara gerekli açıklamaları yapar (HUAKY madde 20/3). Arabuluculuk faaliyetinin sona ermesi hâlinde, arabulucu, bu faaliyete ilişkin kendisine yapılan bildirimi, tevdi edilen ve elinde bulunan belgeleri, ikinci fıkraya göre düzenlenen tutanağı beş yıl süre ile saklamak zorundadır (HUAKY madde 20/4). Arabulucu, arabuluculuk faaliyeti sonunda düzenlediği son tutanağın birer örneğini taraflara verir. Tutanağın bir örneğini de arabuluculuk faaliyetinin sona ermesinden itibaren bir ay içinde Arabulucu Bilgi Sistemi üzerinden Genel Müdürlüğe gönderir.

Arabulucu, arabuluculuk sürecinde hukuki ve fiili sebeplerle görevini yapamayacak hâle gelirse, tarafların üzerinde anlaştığı yeni bir arabulucu ile süreç kaldığı yerden devam ettirilebilir (HUAKY madde 20/5). Önceki yapılan işlemler geçerliliğini korur.

# 4 DAVA ŞARTI OLARAK ARABULUCULUK

Yukarıda açıklandığı gibi halihazırda bazı kanunlarda belirli tip uyuşmazlıkların (şu an için bazı iş, ticari ve tüketici uyuşmazlıklarının) çözümünde arabuluculuğa başvurmak dava şartı olarak kabul edilmiştir. İlgili kanunlarda arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı olarak kabul edilmiş ise arabuluculuk sürecine Kanun'da yer alan hükümler uygulanır.

Davacı, arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılamadığına ilişkin son tutanağın aslını veya arabulucu tarafından onaylanmış bir örneğini dava dilekçesine eklemek zorundadır (HUAK madde 18/A/2). Bu zorunluluğa uyulmaması hâlinde mahkemece davacıya, son tutanağın bir haftalık kesin süre içinde mahkemeye sunulması gerektiği, aksi takdirde davanın usulden reddedileceği ihtarını içeren davetiye gönderilir. İhtarın gereği yerine getirilmez ise dava dilekçesi karşı tarafa tebliğe çıkarılmaksızın davanın usulden reddine karar verilir. Arabulucuya başvurulmadan dava açıldığının anlaşılması hâlinde herhangi bir işlem yapılmaksızın davanın, dava şartı yokluğu sebebiyle usulden reddine karar verilir.

Daire Başkanlığı, sicile kayıtlı arabuluculardan bu madde uyarınca arabuluculuk yapmak isteyenleri, varsa uzmanlık alanlarını da belirterek, görev yapmak istedikleri adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonlarına göre listeler ve listeleri ilgili komisyon başkanlıklarına bildirir (HUAK madde 18/A/3). Komisyon başkanlıkları, bu listeleri kendi yargı çevrelerindeki arabuluculuk bürolarına, arabuluculuk bürosu kurulmayan yerlerde ise görevlendirecekleri sulh hukuk mahkemesi yazı işleri müdürlüğüne gönderir.

Başvuru, uyuşmazlığın konusuna göre yetkili mahkemenin bulunduğu yer arabuluculuk bürosuna, arabuluculuk bürosu kurulmayan yerlerde ise görevlendirilen yazı işleri müdürlüğüne yapılır (HUAK madde 18/A/4). Arabulucu, komisyon başkanlıklarına bildirilen listeden büro tarafından belirlenir (HUAK madde 18/A/5). Ancak tarafların listede yer alan herhangi bir arabulucu üzerinde anlaşmaları hâlinde bu arabulucu görevlendirilir. Başvuran taraf, kendisine ve elinde bulunması hâlinde karşı tarafa ait her türlü iletişim bilgisini arabuluculuk bürosuna verir (HUAK madde 18/A/6). Büro, tarafların resmî kayıtlarda yer alan iletişim bilgilerini araştırmaya da yetkilidir. İlgili kurum ve kuruluşlar, büro tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.

Taraflara ait iletişim bilgileri, görevlendirilen arabulucuya büro tarafından verilir (HUAK madde 18/A/7). Arabulucu bu iletişim bilgilerini esas alır, ihtiyaç duyduğunda kendiliğinden araştırma da yapabilir. Elindeki bilgiler itibarıyla her türlü iletişim vasıtasını kullanarak görevlendirme konusunda tarafları bilgilendirir ve ilk toplantıya davet eder. Bilgilendirme ve davete ilişkin işlemlerini belgeye bağlar.

Arabulucu, görevlendirmeyi yapan büronun yetkili olup olmadığını kendiliğinden dikkate alamaz (HUAK madde 18/A/8). Karşı taraf en geç ilk toplantıda, yetkiye ilişkin belgeleri sunmak suretiyle arabuluculuk bürosunun yetkisine itiraz edebilir. Bu durumda arabulucu, dosyayı derhâl ilgili sulh hukuk mahkemesine gönderilmek üzere büroya teslim eder. Mahkeme, harç alınmaksızın dosya üzerinden yapacağı inceleme sonunda en geç bir hafta içinde yetkili büroyu kesin olarak karara bağlar ve dosyayı büroya iade eder. Mahkeme kararı büro tarafından 11/2/1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümleri uyarınca taraflara tebliğ edilir. Yetki itirazının reddi durumunda aynı arabulucu yeniden görevlendirilir ve dokuzuncu fıkrada belirtilen süreler yeni görevlendirme tarihinden başlar. Yetki itirazının kabulü durumunda ise kararın tebliğinden itibaren bir hafta içinde yetkili büroya başvurulabilir. Bu takdirde yetkisiz büroya başvurma tarihi yetkili büroya başvurma tarihi olarak kabul edilir. Yetkili büro, beşinci fıkra uyarınca arabulucu görevlendirir.

Arabulucu, yapılan başvuruyu görevlendirildiği tarihten itibaren üç hafta içinde sonuçlandırır. Bu süre zorunlu hâllerde arabulucu tarafından en fazla bir hafta uzatılabilir (HUAK madde 18/A/9).

Arabulucu; taraflara ulaşılamaması veya taraflar katılmadığı için görüşme yapılamaması ya da tarafların anlaşması yahut tarafların anlaşamaması hâllerinde arabuluculuk faaliyetini sona erdirir ve son tutanağı düzenleyerek durumu derhâl arabuluculuk bürosuna bildirir (HUAK madde 18/A/10).

Taraflardan birinin geçerli bir mazeret göstermeksizin ilk toplantıya katılmaması sebebiyle arabuluculuk faaliyetinin sona ermesi durumunda toplantıya katılmayan taraf, son tutanakta belirtilir ve bu taraf davada kısmen veya tamamen haklı çıksa bile yargılama giderinin tamamından sorumlu tutulur. Ayrıca bu taraf lehine vekâlet ücretine hükmedilmez. Her iki tarafın da ilk toplantıya katılmaması sebebiyle sona eren arabuluculuk faaliyeti üzerine açılacak davalarda tarafların yaptıkları yargılama giderleri kendi üzerlerinde bırakılır (HUAK madde 18/A/11). Bu fıkra tüketici aleyhine uygulanmaz (6502 sayılı Kanun madde 73/A/2).

Tarafların arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaları hâlinde, arabuluculuk ücreti, Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesinin eki Arabuluculuk Ücret Tarifesinin İkinci Kısmına göre aksi kararlaştırılmadıkça taraflarca eşit şekilde karşılanır (HUAK madde 18/A/12). Bu durumda ücret, Tarifenin Birinci Kısmında belirlenen iki saatlik ücret tutarından az olamaz.

Arabuluculuk faaliyeti sonunda taraflara ulaşılamaması, taraflar katılmadığı için görüşme yapılamaması veya iki saatten az süren görüşmeler sonunda tarafların anlaşamamaları hâllerinde, iki saatlik ücret tutarı Tarifenin Birinci Kısmına göre Adalet Bakanlığı bütçesinden ödenir. İki saatten fazla süren görüşmeler sonunda tarafların anlaşamamaları hâlinde ise iki saati aşan kısma ilişkin ücret aksi kararlaştırılmadıkça taraflarca eşit şekilde uyuşmazlığın konusu dikkate alınarak Tarifenin Birinci Kısmına göre karşılanır. Adalet Bakanlığı bütçesinden ödenen ve taraflarca karşılanan arabuluculuk ücreti, yargılama giderlerinden sayılır (HUAK madde 18/A/13).

Arabuluculuk faaliyeti sonunda taraflara ulaşılamaması, taraflar katılmadığı için görüşme yapılamaması veya tarafların anlaşmaları ya da anlaşamamaları halinde tüketicinin ödemesi gereken arabuluculuk ücreti, Adalet Bakanlığı bütçesinden karşılanır. Ancak belirtilen hallerde arabuluculuk ücreti, Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesinin eki Arabuluculuk Ücret Tarifesinin Birinci Kısmına göre iki saatlik ücret tutarını geçemez (6502 sayılı Kanun madde 73/A/3).

Arabuluculuk faaliyeti sonunda açılan davanın tüketici lehine sonuçlanması hâlinde arabuluculuk ücreti, 6183 sayılı Kanun hükümlerine göre davalıdan tahsil olunarak bütçeye gelir kaydedilir (6502 sayılı Kanun madde 73/A/4).

Bu madde uyarınca arabuluculuk bürosu tarafından yapılması gereken zaruri giderler; arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılması hâlinde anlaşma uyarınca taraflarca ödenmek, anlaşmaya varılamaması hâlinde ise ileride haksız çıkacak taraftan tahsil olunmak üzere Adalet Bakanlığı bütçesinden karşılanır (HUAK madde 18/A/14).

Arabuluculuk bürosuna başvurulmasından son tutanağın düzenlendiği tarihe kadar geçen sürede zamanaşımı durur ve hak düşürücü süre işlemez (HUAK madde 18/A/15).

Dava açılmadan önce ihtiyati tedbir kararı verilmesi hâlinde 6100 sayılı Kanunun 397 nci maddesinin birinci fıkrasında, ihtiyati haciz kararı verilmesi hâlinde ise 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun 264 üncü maddesinin birinci fıkrasında düzenlenen dava açma süresi, arabuluculuk bürosuna başvurulmasından son tutanağın düzenlendiği tarihe kadar işlemez (HUAK madde 18/A/16).

Arabuluculuk görüşmeleri, taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça, arabulucuyu görevlendiren büronun bağlı bulunduğu adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonunun yetki alanı içinde yürütülür (HUAK madde 18/A/17).

Özel kanunlarda tahkim veya başka bir alternatif uyuşmazlık çözüm yoluna başvurma zorunluluğunun olduğu veya tahkim sözleşmesinin bulunduğu hâllerde, dava şartı olarak arabuluculuğa ilişkin hükümler uygulanmaz (HUAK madde 18/A/18).

İlgili kanunlarda dava şartı olarak arabuluculuğa ilişkin kabul edilen özel hükümler saklıdır (HUAK madde 18/A/19).

Kanun'un bu bölümünde hüküm bulunmayan hâllerde niteliğine uygun düştüğü ölçüde bu Kanunun diğer hükümleri uygulanır (HUAK madde 18/A/20).

# 5 ARABULUCULAR SİCİLİ

## 5.1 Arabulucular SicilininTutulması

Arabuluculuk Daire Başkanlığı, özel hukuk uyuşmazlıkların da arabuluculuk yapma yetkisini kazanmış kişilerin sicillerini, sicil numarası vermek yoluyla tutar (HUAK madde 19/1 HUAKY madde 29/1). Sicilde kişinin ad ve soyadı, doğum tarihi,mesleği, iş adresi ve akademik unvanı gibi şahsi bilgileri yer alır (HUAK madde 19/1, HUAKY madde 23/2). Ayrıca, kişi ister ve bildirirse arabuluculukla ilgili özel çalışma ve uzmanlık alanları da sicilinde yer alabilir. Bu bilgiler internet sitesinde duyurulur.

Arabulucu, sicilde yer alan kendisine ait bilgilerde meydana gelen her türlü değişikliği, bir ay içinde varsa belgesi ile birlikte Genel Müdürlüğe bildirmek zorundadır (HUAKY madde 23/3). Bu değişiklikler sicile işlenir ve internet sitesinde duyurulur.

Arabuluculuk Daire Başkanlığı, arabulucular hakkında elektronik ortamda şahsi sicil dosyası tutar (HUAKY madde 29/4). Bu dosyaya arabulucunun kimliği, öğrenim ve meslek durumu, yabancı dil bilgisi, mesleki eserleri ve yazıları, aile durumu, disiplin ve ceza soruşturması ve sonuçları, başka görevlerde geçen hizmet gibi hususlara ilişkin belgeler konulur.

## 5.2 Arabulucular Siciline Kayıt Şartları

Arabulucu, sicile kayıt tarihinden itibaren faaliyetine başlayabilir

(HUAK madde 20/3, HUAKY madde 30/7). Sicile kayıt, ilgilinin yazılı olarak başvurması ve şartları taşıdığının anlaşılması üzerine yapılır (HUAK madde 20/1, HUAKY madde 24/1).

Arabulucular siciline kaydedilebilmek için şu şartlar gereklidir (HUAK madde 20/2, HUAKY madde 24/3):

**a)** Türk vatandaşı olmak,

**b)** Mesleğinde en az beş yıllık kıdeme sahip hukuk fakültesi mezunu olmak,

**c)** Tam ehliyetli olmak,

**ç)** 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıldan fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık, gerçeğe aykırı bilirkişilik yapma, yalan tanıklık ve yalan yere yemin suçlarından mahkûm olmamak,

**d)** Terör örgütüyle iltisaklı veya irtibatlı olmamak,

**e)** Arabuluculuk eğitimini tamamlamak ve Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak.

Daire Başkanlığı, sicile kayıtlı arabulucuları, görev yapmak istedikleri adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonlarına göre listeler ve listeleri ilgili komisyon başkanlıklarına gönderir. Bir arabulucu, en fazla üç komisyon listesine kaydolabilir (HUAK madde 20/4; HUAKY madde 30/9).

İlgili, başvuru sırasında Kanun'un 29 uncu maddenin ikinci fıkrasında belirtilen şahsi bilgilerini içeren belgeler ile bu maddenin ikinci fıkrasındaki şartları taşıdığına dair belgeleri elektronik ortamda iletir (HUAKY madde 30/3).

Başvuru tarihi itibarı ile fiilen avukatlık mesleğini veya bir kamu görevini ifa etmeyen başvuru sahiplerinin, arabuluculuk mesleğini yapmalarına ruhen ve bedenen engel bir hâllerinin bulunmadığını sağlık kuruluşlarından alacakları raporlarla belgelendirmeleri gerekir (HUAKY madde 30/4).

Sicile kayıt için başvuruda bulunan kişi, Kanun'un 30 uncu maddesinin ikinci fıkrasının (b) bendindeki şartı taşıdığını ve dördüncü fıkrada bahsedilen sağlık durumunu düzenlenme tarihi itibarı ile altı aydan daha eski tarihli olmayan belgelerle ispatlamak zorundadır (HUAKY madde 30/5).

Yukarıda sayılan sicile kayıt şartlarını taşıdığı anlaşılan ve belgelerinde eksiklik bulunmayan başvuru sahiplerinin sicile kayıtlarının yapılacağı hususu ile şartları taşımadığı anlaşılan veya verilen bir aylık süreye rağmen eksik belgelerini sunmayan başvuru sahiplerinin sicile kayıtlarının yapılamayacağı hususunda, Daire Başkanlığınca başvuru tarihinden veya eksik belgenin ikmalinden itibaren iki ay içinde karar verilir (HUAKY madde 24/8). Bu kararlar ilgilisine de tebliğ edilir. Bu kişiler belge eksikliklerini ikmal ettiklerinde yeniden sicile kayıt için başvuruda bulunabilirler.

Arabulucu, yukarıda sayılan şartlarla ilgili olarak kendisine ait bilgilerde meydana gelen her türlü değişikliği bir ay içinde varsa belgesi ile birlikte Genel Müdürlüğe bildirmek zorundadır (HUAKY madde 30/68). Bu değişiklikler ile ilgili olarak sicilde ve elektronik ortamda gerekli düzeltmeler yapılır.

## 5.3 Arabulucular Sicilinden Silinme

Arabuluculuk için aranan koşulları taşımadığı hâlde sicile kaydedilen veya daha sonra bu koşulları kaybeden arabulucunun kaydı, Daire Başkanlığınca sicilden silinir (HUAK madde 21/1, HUAKY madde 31/1). Arabulucunun ölümü hâlinde de aynı işlem yapılır. Silinme işleminden önce, arabulucunun yazılı savunması alınır (HUAK madde 21/2, HUAKY madde 31/2). Arabulucu, yazılı savunmada bulunması için kendisine yapılan yazılı bildirimin tebliğinden itibaren on günlük sure içinde savunmasını vermek zorundadır. Tebliğden imtina eden veya bu sure içinde savunmada bulunmayan arabulucu, savunma hakkından vaz geçmiş sayılır.

Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Kanun'un öngördüğü yükümlülükleri önemli ölçüde veya sürekli yerine getirmediğini tespit ettiği arabulucuyu yazılı olarak uyarır; uyarıya uyulmaması hâlinde, arabulucunun savunmasınıda aldıktan sonra, gerekirse adının sicilden silinmesini Arabuluculuk Kurulundan talep eder (HUAK madde 21/3, HUAKY madde 31/2). Kurul tarafından sicilden silinmeye yönelik bir karar verilirse Arabuluculuk Daire Başkanlığınca bu karar ilgilisine tebliğ edilir.

Arabulucuda sicilden kaydının silinmesini her zaman isteyebilir (HUAK madde 21/3, HUAKY madde 31/34). Bu durumda olanlar sınav şartları dışındaki şartları haiz ise yeniden sicile kayıt yaptırabilirler.

# 6 ARABULUCULUK EĞİTİMİ VE EĞİTİM KURULUŞLARI

## 6.1 Arabuluculuk Eğitimi

Arabuluculuk eğitimi; temel eğitim ve yenileme eğitimi olmak üzere ikiye ayrılır. Arabuluculuk eğitimine katılan kimse, beş yıllık mesleki kıdeme sahip hukuk fakültesi mezunu olmalıdır (HUAK madde 20/1, HUAKY madde 32/1). Bu eğitimde, ara buluculuk faaliyetinin yürütülmesi ile arabuluculuğun yerine getirilmesi için gerekli becerilerin katılımcıya kazandırılması amaçlanır.

Arabulucu olacak kişilere altmış sekiz saati teorik ve onaltı saati uygulamalı olmak üzere asgari toplam seksen dört saat arabuluculuk eğitimi verilir (HUAKY madde 32/2). Teorik ve uygulamalı eğitimin verilmesinde, eğitim modulü esas alınır (HUAKY madde 32/3). Eğitime katılanların, belgeye dayalı ve eğitim kuruluşlarınca kabul edilen haklı bir mazeretleri olmadıkça arabuluculuk eğitimi süresince verilen ders ve çalışmalara katılımları zorunludur (HUAKY madde 32/4). Eğitim kuruluşlarınca, adayların derslere devam durumunu gösteren çizelge düzenlenir ve derslerin 1/12'sine devam etmeyenlerin eğitim programıyla ilişiği kesilir. Daire Başkanlığı, arabulucuların uzmanlık alanlarını ve uzmanlığa ilişkin usul ve esasları belirlemeye yetkilidir (HUAKY madde 32/5). Arabuluculara, arabuluculuk eğitim izni verilen kuruluşlarca teorik ve uygulamalı, toplam sekiz saatten az olmamak üzere üç yılda bir defa yenileme eğitimi verilir (HUAKY madde 32/6). Arabulucular yenileme eğitimine sicile kaydedildiği tarihten itibaren üçüncü yılın içinde katılmak zorundadır. Yenileme eğitiminde; arabuluculuğa ilişkin mevzuat ve içtihat değişiklikleri ile arabuluculuk becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim verilir (HUAKY madde 32/7).

Eğitim kuruluşlarınca, eğitimlerini başarı ile tamamlayan kişilere en geç bir ay içinde Arabuluculuk eğitimini tamamladıklarına dair katılım belgesi verilir (HUAKY madde 33).

## 6.2 Eğitim Kuruluşlarına İzin Verilmesi

Arabuluculuk eğitimi verecek kuruluşlar mevzuatta belirtilmiştir. Buna göre, arabuluculuk eğitimi,üniversitelerin hukuk fakülteleri, Türkiye Barolar Birliği ve Türkiye Adalet Akademisi tarafından verilir (HUAK madde 23/1, HUAKY madde 28/1). Bu kuruluşlar Bakanlıktan izin alarak eğitim verebilirler. İzin verilen eğitim kuruluşlarının listesi elektronik ortamda yayımlanır.

Eğitim kuruluşları izin için yazılı olarak başvuru yapar (HUAK madde 23/2, HUAKY madde 34). Başvuruda; eğitimin içeriği ve sürelerini kapsar şekilde eğitim programı, eğiticilerin sayısı, unvanları ve uzmanlıkları ile yeterlikleri ve eğitim programının finansman kaynakları ile eğitim verilecek mekânlar hakkında gerekçeli ve yeterli bilgiler verilir.

Eğitim kuruluşları tarafından yapılan başvuruda sunulan belgelere dayalı olarak, eğitimin amacına ulaşacağı, eğitimin yapılacağı mekânların uygunluğu ve eğitim kuruluşlarında eğitim faaliyetinin devamlılığının sağlanacağı tespit edilirse, ilgili eğitim kuruluşuna en çok üç yıl için geçerli olmak üzere izin verilir. İzin verilen eğitim kuruluşu,eğitim kuruluşları siciline kaydedilir (HUAK madde 23/3, HUAKY madde 34/3). Anılan nitelikleri taşımadığı anlaşılan eğitim kuruluşunun başvurusu, başvuru talebinin Bakanlığa ulaştığı tarihten itibaren iki ay içinde incelenerek reddedilir ve karar ilgilisine tebliğ edilir (HUAKY madde 28/4). Bakanlıkça iki ay içinde karar verilemediği takdirde talep reddedilmiş sayılır.

İzin süresi uzatılmayan veya izni iptal edilen eğitim kuruluşu, eğitim kuruluşları sicilinden ve elektronik listeden silinir (HUAKY madde 34/5). Bu eğitim kuruluşuna ait belgeler dosyasında saklanır.

## 6.3 İzin Süresinin Uzatılması

Eğitim kuruluşları, verilen iznin uzatılması için talepte bulunabilir (HUAK madde 24/1, HUAKY madde 35/1). Sicile kayıtlı olan bir eğitim kuruluşu kayıt süresinin bitiminden en erken bir yıl ve en geç üç ay önce, eğitim kuruluşları sicilindeki kaydının geçerlilik süresinin uzatılmasını yazılı olarak talep edebilir. Eğitim kuruluşunun mevzuata gore sunduğu raporlardan, arabuluculuk eğitiminin başarılı şekilde devam ettiğinin anlaşıldığı ve verilen iznin iptalini gerektiren herhangi bir sebebin bulunmadığı hâllerde, verilmiş bulunan iznin geçerlilik süresi her defasında üç yıl uzatılabilir. Eğitim kuruluşları, süresi içinde yaptığı başvuru hakkında karar verilinceye kadar listede kayıtlı kalır. İzin süresinin uzatılmasına ilişkin talepler, talebin Arabuluculuk Daire Başkanlığı'na ulaştığı tarihten itibaren iki ay içinde incelenerek karara bağlanır ve karar ilgilisine tebliğ edilir (HUAKY madde 35/2).

## 6.4 Daire Başkanlığına Bilgi Verme Yükümlülüğü

Eğitim kuruluşları, faaliyetleri konusunda her yıl ocak ayında Arabuluculuk Daire Başkanlığına bir rapor sunar (HUAK madde 26/1, HUAKY madde 36/1). Bu raporda, faaliyetin içeriği ve başarısı konuları yer alır. Rapor sunmayan eğitim kuruluşuna yazılı ihtarda bulunularak bir aylık sure verilir (HUAKY madde 30/2). İhtarda, raporun verilen süreye rağmen sunulmaması hâlinde eğitim verme izninin iptal edileceği hususu belirtilir.

## 6.5 Eğitim Kuruluşlarına Verilen İznin İptali

Eğitim kuruluşlarına verilen izinler bazı hâllerde Bakanlığın talebi üzerine Arabuluculuk Kurulu tarafından iptal edilir. İptal sebepleri şunlardır (HUAK madde 27/1, HUAKY madde 31/1):

a) İzin verilebilmesi için aranan şartlardan birinin ortadan kalkmış olduğunun veya mevcut olmadığının tespiti.

b) Eğitimin yeterli şekilde verilemediğinin tespiti.

c) Arabuluculuk eğitimi başarı belgesi düzenlenmesinde sahtecilik veya önemli hatalar yapılması.

d) Eğitim kuruluşu tarafından rapor verme yükümlülüğünün yapılan ihtara rağmen yerine getirilmemesi.

e) Eğitim faaliyetinin devamlılığının sağlanmadığının tespiti.

Arabuluculuk Kurulu, eğitim kuruluşunun yazılı talebi üzerine her zaman eğitim izninin iptaline karar verebilir (HUAKY madde 31/2). Eğitim izninin iptaline ilişkin talepler, Arabuluculuk Kurulunun yapacağı ilk toplantıda değerlendirilerek karara bağlanır (HUAKY madde 55/1).

# 7 SINAV KURULUNUN OLUŞUMU VE GÖREVLERİ

Kanun'un 20/2'inci maddesinin (d) bendine göre, arabuluculuk eğitimini tamamlayan ve arabulucu olma şartlarını taşıyan kimseler sicile kayıt olmak için Arabuluculuk Daire Başkanlığı tarafından yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır (HUAKY madde 32/1). Başarılı olanların sınav sonuçları, sicile kayıt işlemleri tamamlanıncaya kadar geçerliliğini korur (HUAKY madde 32/2).

## 7.1 Sınavlar

### 7.1.1 Yazılı Sınav

Sınavın yapılacağı yer, tarih ve saat Daire Başkanlığınca belirlenir. Sınavın yeri, tarihi ve saati Genel Müdürlüğün resmî internet sayfasında yayımlanmak suretiyle duyurulur (HUAKY madde 39/2).

Sınav, Kanun'un 32 nci maddesi uyarınca arabuluculuk eğitimi sırasında verilen konuları kapsar (HUAKY madde 40).

Daire Başkanlığı sınavla ilgili soruların hazırlattırılması, sınavın ilanı, süresi, sınav tutanaklarının düzenlenmesi ile sınavlara ilişkin diğer işlemlerin yürütülmesini sağlar (HUAKY madde 41).

### 7.1.2 Sınava Başvuru

Sınava girmek isteyenlerin Kanun'un 30 uncu maddenin ikinci fıkrasının (a), (b), (c), (ç) ve (d) bentlerinde belirtilen şartları taşıması ve arabuluculuk eğitimini tamamlaması gerekir (HUAKY madde 42/1). Sınava başvurular, Arabulucu Bilgi Sistemi üzerinden elektronik imza ya da e-Devlet şifresi kullanmak suretiyle, T.C. kimlik numarasını gösteren belge, adli sicil beyanı veya belgesi, arabuluculuk eğitimini tamamladığını gösteren katılım belgesi, hukuk fakültesi mezunu ve mesleğinde en az beş yıllık kıdeme sahip olduğunu gösterir belgenin son başvuru günü bitimine kadar sisteme yüklenmesi suretiyle yapılır (HUAKY madde 42/2). Başvuruya ilişkin diğer usul ve esaslar sınav ilanında belirtilir (HUAKY madde 42/3).

### 7.1.3 Başvurunun İncelenmesi

Başvuru, ilgilinin sınava girebilme şartlarını taşıyıp taşımadığının tespiti açısından incelenir (HUAKY madde 43/1). Başvuru sırasında istenen belgeleri sisteme eksik veya hatalı yüklemiş olanların ya da sınava girebilme şartlarını taşımadığı tespit edilenlerin başvuruları reddedilip, bu durum kendilerine bildirilir (HUAKY madde 43/2). Sınava girebilme şartlarını taşıyanlara ilişkin gerekli bilgiler, sınavı yapacak kuruma iletilir (HUAKY madde 43/3).

### 7.1.4 Sınavların Yapılışı

Sınav, klasik veya test usulü şeklinde yapılır (HUAKY madde 44/1). Bu sınav, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü veya yükseköğretim kurumları arasından Bakanlıkça belirlenecek bir kuruluşa yaptırılabilir (HUAKY madde 44/2).

Sınavda yüz tam puan üzerinden en az yetmiş puan alan adaylar başarılı sayılır. Ancak Bakanlıkça, ihtiyaç durumuna göre başarılı sayılacak aday sayısı belirlenebilir. Bu durumda, arabulucu ihtiyaç sayısı sınav ilanında duyurulur (HUAKY madde 45/1). İhtiyaç sayısının Bakanlıkça belirlenmesi halinde, sınavda yüz tam puan üzerinden en az yetmiş puan alması koşuluyla en yüksek puan alan adaydan başlamak üzere sınav ilanında belirtilen arabulucu ihtiyaç sayısı kadar aday, sınavda başarılı sayılır. Başarılı sayılan en düşük puanlı adayla aynı puanı alan adaylar da başarılı sayılır (HUAKY madde 45/2).

### 7.1.5 Sınav Sonuçlarının Açıklanması ve İtiraz

Daire Başkanlığı, sınav sonuçlarını, sınav sonuçlarının kendisine intikal ettiği tarihten itibaren bir ay içinde ilan eder (HUAKY madde 46/1). Sınava yapılan itirazlar, sınavı yapan kurum tarafından karara bağlanır (HUAKY madde 46/4).

### 7.1.6 Sınavın Geçersiz Sayılması

**Sınava girenlerden;**

**a) İzin almadan sınav salonu veya yerini terk edenler,**

**b) Sınavlarda kopya çekenler veya kopya çekmeye teşebbüs edenler,**

**c) Sınavlarda kopya verenler veya kopya vermeye teşebbüs edenler,**

**d) Kendi yerine başkasının sınavlara girmesini sağlayanlar,**

**e) Sınavların düzenine aykırı davranışta bulunanlar,**

Hakkında tutanak düzenlenir ve bunların sınavları geçersiz sayılır (HUAKY madde 43/1).

Sınavı kazananlardan başvuru formunda gerçeğe aykırı beyanda bulunduğu tespit edilenlerin sınavları da geçersiz sayılır. Bu durumda olanlar hiç bir hak talebinde bulunamazlar. Ayrıca gerçeğe aykırı beyanda bulunduğu tespit edilenler hakkında idari ve yasal işlemler yapılır (HUAKY madde 47/1).

### 7.1.7 Sınavlarda Başarısız Kabul Edilme

**Sınava başvuranlardan;**

**a) 45 inci maddedeki sınav başarı koşulunu sağlamayanlar,**

**b) Sınavları geçersiz sayılanlar,**

**c) Sınavlara katılmayanlar,**

**başarısız kabul edilirler (HUAKY madde 48).**

### 7.1.8 Yeni Sınav Hakkı

Yukarıda belirtildiği gibi Yönetmeliğin 47'ınci maddenin birinci fıkrasının (a) bendi gereğince sınavları geçersiz sayılanlar ile 484 inci maddenin birinci fıkrasının (a) ve (c) bentleri gereğince sınavlarda başarısız Kabul edilenler, sınavlara tekrardan girebilme hakkına sahiptirler (HUAKY madde 49).

# 8 DENETİM

Denetim, arabuluculuk hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin tüm işlem ve uygulamalar ile arabuluculuk eğitim kuruluşları arabuluculuk büroları ve arabulucular üzerinde yapılır. Eğitimin temel amacı, yapılan işlem, uygulama ve eğitimlerin Kanun ve Yönetmelik hükümlerine uygunluğunu denetlemektir. Dolayısıyla Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Kanun ve Yönetmelik hükümlerinin yerine getirilip getirilmediğini,yasak uygulama ve davranışların bulunup bulunmadığını ve amaç dışında faaliyet gösterilip gösterilmediğini tespit etmek amacı ile denetim yapar.

## 8.1 Denetim Yetkisi

Başkanlık tarafından, arabulucular, arabuluculuk büroları ve arabuluculuk eğitim izni verilen kuruluşlar Arabuluculuk Daire Başkanlığının denetimi altındadır. (HUAKY madde 50/1). Eğitim izni verilen kuruluşların denetimi iki yılda bir yapılır (HUAKY madde 47/2). İhbar veya şikâyet üzerine arabulucular ve arabuluculuk büroları ile eğitim izni verilen kuruluşlar her zaman denetlenebilir (HUAKY madde 47/3).

## 8.2 Denetim Kapsamı

Eğitim kuruluşları, arabulucular ve arabuluculuk büroları, Kanun, Yönetmelik ve ilgili mevzuat uyarınca çıkarılan diğer düzenleyici işlemlere uygun hareket edip etmediği yönünden denetlenir (HUAKY madde 51/1). Denetim sonucunda tespit edilen eksiklikler duruma göre Daire Başkanlığınca ilgili kişi ve kuruluşlara yazılı bir şekilde bildirilerek bu eksikliklerin giderilmesi için eksikliğin niteliğine göre uygun bir süre verilir (HUAKY madde 51/2). Verilen süre sonunda eksiklikler giderilmediği takdirde veya denetim sonucu, konusu suç teşkil eden uygulamalar tespit edildiğinde arabulucu veya eğitim kuruluşları hakkında Kanun, Yönetmelik ve bu mevzuat uyarınca çıkarılan diğer düzenleyici işlemler uyarınca işlem yapılır ve gerekirse adli mercilere bildirimde bulunulur.

# 9 KURULUŞ VE TEŞKİLAT

## 9.1 Genel Olarak

Arabuluculuk teşkilatı, Adalet Bakanlığı, Hukuk İşleri Genel Müdürlüğüne bağlı Arabuluculuk Daire Başkanlığı ve Arabuluculuk Kurulundan oluşur.

## 9.2 Arabuluculuk Daire Başkanlığı ve Görevleri

Arabuluculuk Daire Başkanlığı,bir daire başkanı, yeteri kadar tetkik hâkimi ve diğer personelden oluşur (HUAK madde 29/1, HUAKY madde 51/1). Daire Başkanlığı nezdinde, Kanun ve bu Yönetmelikle verilen arabuluculuk faaliyetleri ile ilgili görevleri yerine getirmek üzere; Arabuluculuk Hizmetleri Bürosu, Sicil Bürosu ve Eğitim Bürosu gibi bürolar başta olmak üzere hizmetin gereklerine uygun olarak yeterli sayıda bürolar oluşturulur (HUAKY madde 51/2).

Daire Başkanlığının görevleri genel olarak şunlardır (HUAK madde 30/1, HUAKY madde 52/1):

a) Arabuluculuk hizmetlerinin düzenli ve verimli olarak yürütülmesini sağlamak,

b) Arabuluculukla ilgili yayın yapmak, bu konudaki bilimsel çalışmaları teşvik etmek ve desteklemek,

c) Kurulun çalışması ile ilgili her türlü karar ve işlemi yürütmek ve görevleri ile ilgili bakanlık, diğer kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan vakıf ve dernekler ile uygun görülen gönüllü gerçek ve tüzel kişilerle işbirliği yapmak,

d) Arabuluculuk kurumunun tanıtımını yapmak, bu konuda kamu oyunu bilgilendirmek ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum ve seminer gibi bilimsel organizasyonları düzenlemek veya desteklemek,

e) Ülke genelinde arabuluculuk uygulamalarını izlemek, ilgili istatistikleri tutmak ve yayımlamak.

f) Arabuluculuk eğitimi verecek kuruluşlar tarafından bu amaçla yapılan başvuru ile eğitim kuruluşları sicilindeki kaydın geçerlilik süresinin uzatılması talebinin karara bağlanmasını Bakanlığın onayına sunmak, arabuluculuk eğitimi verecek eğitim kuruluşlarını listelemek ve elektronik ortamda yayımlamak,

g) Arabulucu sicilini tutmak, sicile kayıt taleplerini karara bağlamak, yukarıda 3.3. başlık altında incelenen Yönetmeliğin 25. Maddesinin bir ve dördüncü fıkraları kapsamında arabulucunun sicilden silinmesine karar vermek ve bu sicilde yer alan kişilere ilişkin bilgileri elektronik ortamda duyurmak,

h) Arabulucular tarafından arabuluculuk faaliyeti sonunda düzenlenen son tutanakların kayıtlarını tutmak ve birer örneklerini saklamak,

ı) Görev alanına giren kanun ve düzenleyici işlemler hakkında inceleme ve araştırma yaparak Genel Müdürlüğe öneride bulunmak,

**i)** Yıllık faaliyet raporunu ve izleyen yıl faaliyet planını hazırlayarak Kurulun bilgisine sunmak,

**j)** Yıllık Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesini hazırlamak.

## 9.3 Arabuluculuk Kurulu ve Görevleri

Arabuluculuk Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşur (HUAK madde 31/1, HUAKY madde 54/1):

**a)** Hukuk İşleri Genel Müdürü,

**b)** Arabuluculuk Daire Başkanı,

**c)** Hâkimler ve Savcılar Kurulu tarafından hukuk mahkemelerinde görev yapmakta olan birinci sınıfa ayrılmış hâkimler arasından seçilecek iki hâkim,

**ç)** Türkiye Barolar Birliğinden üç temsilci,

**d)** Türkiye Noterler Birliğinden bir temsilci,

**e)** Yüksek öğretim Kurulu tarafından seçilen özel hukuk alanından bir öğretim üyesi,

**f)** Adalet Bakanı tarafından seçilecek üç arabulucu,

**g)** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden bir temsilci,

**h)** Kendisine mensup işçi sayısı en çok olan üç işçi sendikaları konfederasyonunca seçilecek birer temsilci,

**i)** En çok işveren mensubu olan işveren sendikaları konfederasyonunca seçilecek temsilci,

**j)** Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonundan bir temsilci,

**k)** Türkiye Adalet Akademisi Eğitim Merkezi Müdürü,

Arabuluculuk Kurul Başkanı, Genel Müdürdür. Genel Müdürün bulunmadığı toplantılarda Başkanlık görevi Arabuluculuk Daire Başkanı tarafından yerine getirilir (HUAK madde 31/3, HUAKY madde 54/3). Arabuluculuk Kurulu Başkanı ihtiyaca göre Kurul toplantılarına uzman kişileri çağırabilir (HUAK madde 31/2, HUAKY madde 53/2).

Kurul, Mart ve Eylül aylarında olmak üzere yılda en az iki kez toplanır. Ayrıca, Başkanın veya en az beş üyenin talebiyle Kurul her zaman toplantıya çağrılabilir (HUAK madde 31/4, HUAKY madde 53/4).

Kurulun toplantı yeter sayısı on kişidir (HUAK madde 31/5, HUAKY madde 54/5). Kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar alır (HUAK madde 31/6, HUAKY madde 54/6). Karara muhalif kalan üyelerin görüşlerini yazılı olarak sunma hakları vardır. Karara muhalif üyeler, muhalefet gerekçelerini en geç on gün içinde Kurul başkanlığına ibraz ederler.

Mazeretsiz olarak artarda iki toplantıya katılmayan Kurul üyesinin üyeliği düşer (HUAK madde 31/8, HUAKY madde 54/7). Üyeliği düşen kişinin yerine, kalan süreyi tamamlamak üzere kurum veya kuruluşunca yeni bir üye görevlendirilir. Üyenin istifası veya ölümü hâlinde de aynı hüküm geçerlidir.

Arabuluculuk Kurulunun Bakanlık dışından görevlendirilen üyelerinin görev süresi üç yıldır (HUAK madde 31/9, HUAKY madde 54/8). Görev süresi dolan üyeler yeniden görevlendirilebilir. Eski kurulun görevi yeni kurul oluşuncaya kadar devam eder.

Arabuluculuk Kurulunun gündemi Daire Başkanlığınca belirlenip, Kurul toplantısından beş gün once Kurul üyelerinin iletişim adreslerine elektronik posta yoluyla gönderilir. Gündem dışı konularda Kurulda görüşülebilir (HUAK madde 31/10, HUAKY madde 54/9).

Arabuluculuk Kurulunun sekretaryası Daire Başkanlığınca yürütülür (HUAK madde 31/11, HUAKY madde 54/10).

Kurul üyelerine çalışmaları karşılığında ayrıca bir ücret ödenmez. Ancak Kurulun toplanacağı yer dışında başka bir yerden katılan Kurul üyelerinin gündelik, yol gideri,konaklama ve diğer zorunlu giderleri 10.2.1954 tarihli ve 6245 sayılı Harcırah Kanunu hükümlerine gore Bakanlıkça karşılanır (HUAK madde 31/12, HUAKY madde 54/11).

Arabuluculuk Kurulunun görevleri şunlardır (HUAK madde 32/1, HUAKY madde 55/1):

**a)** Arabuluculuk hizmetlerine ilişkin temel ilkeler ile arabuluculuk meslek kurallarını belirlemek,

**b)** Arabuluculuk eğitimine ve eğitim kuruluşlarının nitelikler ile çalışma usul ve esaslarına yönelik ilke ve standartlar ile arabuluculuk eğitimi sonunda yapılacak olan sınava ilişkin temel ilke ve standartları tespit etmek,

**c)** Arabulucuların denetimine ilişkin kuralları belirlemek,

**ç)** Kanuna göre çıkarılması gereken ve Genel Müdürlük tarafından hazırlanan yönetmelik taslaklarına, gerekirse değişiklik yaparak son şeklini vermek,

**d)** Eğitim kuruluşlarının eğitim izinlerini iptal etmek,

**e)** Yukarıda 3.3. başlık altında incelenen Yönetmeliğin 31'inci maddenin üçüncü fıkrası kapsamında arabulucunun sicilden silinmesine karar vermek,

**f)** Arabulucuların ödeyecekleri sicile kayıt aidatını ve yıllık aidatları tespit etmek,

**g)** Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesini gerekiyorsa değişiklik yapmak suretiyle onaylamak,

**h)** Daire Başkanlığı tarafından yürütülecek faaliyetlerin etkinliğini artırmak üzere tavsiyelerde bulunmak,

**i)** Daire Başkanlığının yıllık faaliyet raporu ve planı hakkında görüş bildirmek,

**j)** Daire Başkanlığının faaliyet planında yer alan konularla ilgili kurum ve kuruluşların uygulamaya sağlayabileceği katkıları belirlemek,

**k)** Arabuluculuk hizmetlerinin yürütülmesiyle ilgili olarak gerek Daire Başkanlığınca bildirilen gerekse resen öğrenilen genel ve önemli sorunları görüşüp, çözüm önerilerinde bulunmak.

# Kaynaklar


- Avrupa Konseyi (2017). Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı, Türkiye'de Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi. Ankara: Altan Özyurt Matbaacılık.
- Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyinin Kadın, Sulh ve Güvenlik hakkındaki 1325 Sayılı Kararı.
- Demir, Ş. (2014). Gerekçeli - Atıflı - Notlu Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Mevzuatı. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Kekeç, E. K. (2016). Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Koçyiğit, İlker/Bulur, Alper: Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, Ankara 2019.
- Kuru, B. (2010, Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı Hakkında Görüş ve Öneriler, MİHDER, sayı 2, 237.
- Medeni Hukukta ve Ticaret Hukukunda Uyuşmazlık Çözümüne ilişkin Alternatif Usuller Üzerine Yeşil Kitap.
- Milletlerarası Ticari Arabuluculuğa İlişkin Model Kanun (United Nations: UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation Guide to Enactment and Use, New York 2004. Kanun metninin Türkçe tercümesi için bk. Yeşilırmak, A. (2007). Birleşmiş Milletler Ticaret Hukuku Komisyonu Milletlerarası Ticari Arabuluculuğa İlişkin Model Kanun (2002). MİHDER, I, 85-89.
- Özekes, M. (2017). Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları: Pekcanıtez Usul Medeni Usul Hukuku, 15. Bası, 2801 vd.
- Özbek, M. S. (2016). Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. Ankara: Yetkin.
- Öztek, S. (2008). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı'na İlişkin Görüş ve Eleştiriler: Arabuluculuk Yasa Tasarısı 8.12.2007 Tarihli Toplantı, İstanbul Barosu Yayını, 15 vd.
- Özmumcu, S. (2012). Uzak Doğu'da Arabuluculuk Anlayışı ile Türk Hukuk Sizteminde Arabuluculuk Kurumuna Genel Bir Bakış. İstanbul.
- Tanrıver, S. (2006). Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Özellikle Arabuluculuk. TBBD, Mayıs-Haziran, 151-177.
- Taşpolat T. M. (2012). Türk Hukukunda Arabuluculuk. Ankara.
- Yıldırım, M. K. (2008). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısının Değerlendirilmesi, Arabuluculuk Yasa Tasarısı 8.12.2007 Tarihli Toplantı, İstanbul Barosu Yayını, 35 vd.

İnternet Kaynakları


- Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna ilişkin Tavsiye Kararının Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14. Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/6.pdf
- Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisinin Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konusundaki Tavsiye Kararı 1639 (2003). Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/ailearb.pdf
- Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin (CM) Aile Arabuluculuğu Hakkındaki R (98) 1 Sayılı Tavsiye Kararı. Erişim tarihi: 27.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/5.pdf
- Hukuki ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi (2008/52/EC). Erişim tarihi: 27.07.2017,www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/8.pdf

## Ne Öğrendim?



Modül

2 Arabuluculuk Nedir?

3 Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri

4 Arabulucu Kimdir?

5 Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi

6 Arabuluculuğun Aşamaları: Hazırlık Aşaması (1)

7 Arabuluculuğun Aşamaları: Başlangıç Aşaması (2)

8 Arabuluculuğun Aşamaları: İnceleme Aşaması (3)

9 Arabuluculuğun Aşamaları: Müzakere Aşaması (4)

10 Arabuluculuğun Aşamaları: Sonuç/Anlaşma Aşaması (5)

11 Uygulama Eğitimi

12 Arabuluculuk Mevzuatı

13 Arabuluculukta Etik

1 Çatışma Teorisi

# MODÜL 13
# Arabuluculukta Etik

## Modülün Amacı

Etik genel olarak ahlaken doğru insanların sergilemesi ve bağlı kalması gereken standartların ve belirli görevlerin varlığını akla getirir. Meslek etiği ise kişilerin bir mesleğin icrasında uyması gereken davranış kuralları bütününü oluşturur. Geleneksel arabuluculuktan modern arabuluculuğa geçiş ile birlikte arabuluculuk mesleğinin icrasına yön veren organizasyonlar da arabuluculuk etik kuralları veya davranış kuralları yayınlamışlardır.

## Düşünelim

1. Etik kuralların uygulanması kim / kimler tarafından denetlenmektedir? İhlalinin sonuçları neler olabilir?
2. Arabulucunun tarafsızlığı filtresi ne demektir?
3. Arabulucu unvanını kimler kullanabilir? Arabuluculuk unvanı hangi unvanlarla birlikte kullanılabilir?
4. Arabulucu, etik ikilemler karşısında neler yapabilir?

## Konular

1. Arabulucukta Etik: Türkiye Arabulucular Etik Kuralları
2. Etik Kurallar

4 saat

# ARABULUCULUKTA ETİK: TÜRKİYE ARABULUCULAR ETİK KURALLARI

Etik sözlük anlamıyla genel olarak "Felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramlarını analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlâki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı" olarak tanımlanmaktadır.

Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış veya iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir. Etik kavramı; ahlaken doğru insanların sergilemesi ve bağlı kalması gereken standartların ve belirli görevlerin varlığını akla getirir. Meslek etiği ise etik disiplininin bir alt dalıdır. Meslek yaşamının da kendine göre kuralları ve bir etik anlayışı vardır. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri dünyanın her yerinde ayrı meslekte çalışanların bu davranış kurallarına uygun davranmaları gerektiğidir. Hukuk mesleğinin bir uygulama biçimi olan arabuluculuk da hekimlik gibi her zaman etikle yakın ilişki içindedir.

Geleneksel arabuluculuktan modern arabuluculuğa geçiş ile birlikte arabuluculuk kurumu bir takım hukuki düzenlemelere konu olmuş ve bunun yanı sıra arabuluculuk mesleğini icra eden organizasyonlar da arabuluculuk etik kuralları veya davranış kuralları yayınlamışlardır. Arabuluculukta etik kuralların tam bir yeknesaklık içinde olmaması arabulucunun rolü ile ilgili farklı yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır. Arabulucunun arabuluculuk sürecindeki rolü, taraflar arasında kopan veya zayıflayan iletişimin yeniden tesis edilmesi ve bu sayede tarafların serbest iradeleriyle çözüme ulaşmalarını sağlamak olarak tanımlandığında; etik kuralların temeli tarafların serbest iradesi üzerine atılacaktır. Ancak arabulucunun rolü, her ne pahasına olursa olsun anlaşma değil, tarafların adil bir anlaşmaya ulaşması olarak tanımlandığında, arabuluculuk etik kurallarını belirlemek daha karmaşık bir hâl alacaktır.

# ETİK KURALLAR

## EŞİTLİĞİ GÖZETME YÜKÜMLÜLÜĞÜ (MADDE 1)

1. Arabulucu, süreç boyunca taraflara eşit davranma ve onların gereksinimleri doğrultusunda adil olma ilkelerini gözetmekle yükümlüdür.

## KENDİ KARARINI VERME HAKKI (MADDE 2)

1. Kendi kararını verme hakkı, tarafların sürece başlamadan, süreç içerisinde ve sonuç aşamasında özgür ve aydınlanmış iradeleriyle, gönüllü ve baskı altında kalmadan karar vermelerini kapsar.
2. Arabulucu, arabulucunun seçimi, sürecin yürütülmesi, sürece katılım, süreçten çekilme ve süreci sonlandırma dâhil olmak üzere, arabuluculuğun her aşamasında tarafların kendi kararlarını verme hakkını gözetmekle yükümlüdür.
3. Arabulucu, hazırlık aşaması veya ilk arabuluculuk toplantısında kendisinin arabuluculuk sürecindeki rolü hakkında taraflara bilgi vermek zorundadır. Arabulucu karar verme yetkisinin kendisinde değil, taraflarda olduğu hususunu vurgulamalıdır.

4. Arabulucu, hukuki uyuşmazlıkla ilgili olarak taraflara hukuki veya mesleki tavsiyelerde bulunamaz. Ancak gerekli ve uygun olduğunda aydınlanmış iradeyle seçim yapmalarına yardımcı olmak üzere uzmanlara danışmalarının önemini taraflara hatırlatmalı ve bu konuda tarafları bilgilendirmelidir.

5. Arabulucu, daha yüksek bir anlaşma bedeli veya arabuluculuk ücreti sağlamak amacıyla, taraflardan herhangi birinin kendi kararını verme hakkına etki etmemelidir.

## TARAFSIZLIK (MADDE 3)

1. Tarafsızlık, arabulucunun taraf tutmamasını ve taraflar hakkında önyargılı olmamasını kapsar.

2. Arabulucu, taraflardan birinin kişiliğine, geçmişine, inanç ve değerlerine ve arabuluculuk sürecindeki tutum ve davranışlarına veya başka bir sebebe dayanarak taraf tutmamalı ve önyargılı davranmamalıdır.

3. Arabulucu, arabuluculuk sürecini yürütürken tarafsız olmak ve tarafsızlığını şüpheli hâle getirecek davranışlardan kaçınmak zorundadır. Arabulucu, kendisinin davranış ve görünüşteki tarafsızlığından şüphe duyulmasına yol açacak şekilde, taraflara değerli bir hediye, yardım, borç veya değerli başka bir mal vermemeli ve onlardan da kabul etmemelidir.

4. Arabulucu, arabuluculuğu tarafsız bir şekilde yönetemeyecek ise arabulucu olma teklifini reddetmeli ve hangi aşamada olursa olsun arabuluculuktan çekilmelidir.

5. Arabulucunun tarafsızlığından şüphe edilmesini gerektirecek önemli hâl ve şartların varlığının söz konusu olması veya sonradan ortaya çıkması hâlinde, bu hususta tarafları bilgilendirmesine rağmen, taraflar, arabulucudan görevi üstlenmesini birlikte talep ederlerse, arabulucu bu görevi üstlenebilir veya üstlenmiş olduğu görevi sürdürebilir.

6. Arabulucu, taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça, arabuluculuk sürecini arabuluculuğa uygun tarafsız bir yerde yürütmelidir.

## MENFAAT İLİŞKİSİ VEYA ÇATIŞMASI (MADDE 4)

1. Arabulucu ile taraflar arasında herhangi bir menfaat ilişkisi veya çatışması bulunmamalıdır. Arabulucu, taraflar ile arasında menfaat ilişkisi veya çatışması bulunduğu görünümü vermekten kaçınmalıdır.

2. Arabulucu ile taraflar arasındaki menfaat ilişkisi veya çatışması, tarafların arabuluculuğa başvurmasından sonra ortaya çıkabileceği gibi; arabulucu ile taraflar arasındaki mevcut veya geçmişteki, kişisel ya da mesleki herhangi bir ilişkiden dolayı önceden de var olabilir.

3. Arabulucu, arabuluculuk sürecini yürütmesi bakımından, iyi niyetli üçüncü bir kişinin, taraflar ile arasında doğmuş veya doğabilecek bir menfaat ilişkisi veya çatışması bulunduğunu düşünmesine yol açacak bir olay olup olmadığını belirlemek üzere makul bir araştırma ve inceleme yapmalıdır. Arabulucunun, taraflar ile arasında doğmuş veya doğabilecek bir menfaat ilişkisi veya çatışmasını ortaya çıkarmak için yapacağı araştırma, somut olayın koşullarına göre değişebilir.

4. Arabulucu, kendisi tarafından makul koşullarda bilinebilecek ve tarafsızlığı hakkında şüphe uyandırabilecek, doğmuş veya doğabilecek menfaat ilişkisi veya çatışmaları hakkında, mümkün olan en kısa sürede tarafları bilgilendirmelidir.

5. Arabulucu ile taraflar arasındaki doğmuş veya doğabilecek menfaat ilişkisi veya çatışması, arabulucunun tarafsızlığına ve arabuluculuk sürecine açıkça zarar verecek nitelikteyse; arabulucu, tarafların aksi yöndeki talepleri ve anlaşmasına bakılmaksızın, arabuluculuk teklifini reddetmeli ve hangi aşamada olursa olsun arabuluculuktan çekilmelidir.

6. Arabulucu, bu sıfatla görev yaptığı uyuşmazlık ile ilgili olarak açılan davada, daha sonra, avukat olarak görev üstlenemez. Ancak, taraflar açık ve yazılı onayları ile birlikte talep ederlerse, açılan tahkim yargılamasında hakemlik yapabilir.

## SÜRECİN NİTELİĞİ VE GÖREVİN ÖZENLE YERİNE GETİRİLMESİ (MADDE 5)

(1) Arabulucu, görevini şahsen, özenle, makul sürede, güven içinde, tarafların etkin katılımıyla, hakkaniyete uygun, taraflara yeterli söz hakkı vererek ve katılımcılar arasında karşılıklı saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde yerine getirmelidir.

(2) Arabulucu, arabuluculuk görevini, arabuluculuk süreci ile ilgili tüm ön hazırlıkları tamamladıktan sonra ve arabuluculuk sürecini yürütmek için gerekli zamana sahip olduğunda kabul etmelidir.

(3) Arabulucu, arabuluculuk süreci boyunca mesleğin gerekliliklerine uygun biçimde davranmak zorundadır. Arabulucu, kendisine ya da arabuluculuk sistemine duyulacak güven ve itibarına zarar verebilecek bir davranış içerisinde bulunamaz. Arabulucu, toplumsal cinsiyet rollerinin taraflara ve özellikle arabuluculuk sürecine etkisi yanında; taraflar ve taraflarla kendisi arasındaki sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklara karşı da duyarlı olmalıdır.

(4) Arabulucu, arabuluculuk süreci boyunca taraflar arasında dürüstlüğü, saygıyı, samimiyeti ve nezaketi teşvik etmeli ve kendisi de arabuluculuk sürecinde taraflara herhangi bir belge, olay veya durum hakkında bilerek ve isteyerek yanlış bilgi vermemelidir.

(5) Arabulucunun görev ve işlevi, diğer mesleklerden önemli ölçüde farklıdır. Arabulucunun işleviyle diğer bir mesleğin işlevi birbirine karıştırılmamalıdır. Arabulucu, mesleklerinin işlevlerini birbirinden ayırmalıdır. Arabulucu, ancak arabuluculuk ile bağdaşması şartıyla taraflara eğitim ve tecrübesine dayanarak bilgi verebilir

(6) Arabulucu, arabuluculuk sürecinde arabuluculuktan başka bir uyuşmazlık çözüm yöntemini yürütemez. Arabuluculuk mevzuatından kaynaklanan avantajları kullanmak amacıyla herhangi bir çözüm yolunu arabuluculuk olarak adlandıramaz. Ancak, arabulucu, gerekli ve uygun gördüğünde, taraflara uyuşmazlıklarını tahkim, tarafsız değerlendirme, danışmanlık veya diğer uyuşmazlık çözüm yöntemleriyle çözmeyi düşünmelerini önerebilir.

(7) Arabuluculuk bir suç işlemek amacıyla kullanılırsa, arabulucu uygun adımları derhâl atmalı ve hangi aşamada olursa olsun arabuluculuktan çekilmelidir.

(8) Taraflardan biri arabuluculuk sürecini, uyuşmazlık konularını ve uzlaşma seçeneklerini kavramakta güçlük çekerse veya arabuluculuğa etkin bir biçimde katılmakta zorlanırsa; arabulucu, böyle bir durumdaki tarafın katılma, anlama ve kendi kararını verme hakkına uygun olacak şekilde, hukuki yardım almasını önermek de dahil olmak üzere gerekli değişiklik önerilerini getirmeli, hatta gerekiyorsa arabuluculuğu bitirmelidir.

(9) Arabulucu, kendisi de dâhil olmak üzere bir katılımcının davranışının, arabuluculuk sürecinin yürütülmesine zarar verebileceğini düşünürse, gerektiğinde arabuluculuğu ertelemek, arabuluculuktan çekilmek veya arabuluculuğu bitirmek de dâhil olmak üzere gerekli tedbirleri derhâl almalıdır.

## GİZLİLİK (MADDE 6)

1. Arabulucu, taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça, arabuluculuk faaliyeti çerçevesinde sunulan veya diğer bir şekilde elde ettiği bilgi ve belgeler ile kayıtları gizli tutmak zorundadır.
2. Arabulucu, tarafların arabuluculuk sürecinde nasıl hareket ettiği hakkında, sürece katılmayan üçüncü kişilere bilgi vermemelidir.
3. Arabuluculuk sürecinde taraflardan biriyle özel oturumda bir araya gelen arabulucu, bu özel oturumda edindiği hiçbir bilgiyi, bilgiyi veren tarafın rızası olmadan, doğrudan veya dolaylı olarak diğer tarafa aktarmamalıdır.
4. Arabulucu, bir arabuluculuk sürecine eğitim veya araştırma amacıyla katılım sağlarsa, tarafların kimlik bilgileri de dahil olmak üzere gizliliğe ilişkin haklı beklentilerine uygun davranmalıdır.

## MESLEKİ YETERLİLİK (MADDE 7)

1. Arabulucu, somut uyuşmazlıkta gerekli olan mesleki yeterliliği haiz değil ve tarafların makul beklentilerini karşılayamayacak durumdaysa, arabuluculuk teklifini reddetmeli ve hangi aşamada olursa olsun arabuluculuktan çekilmelidir.
2. Arabulucu, mesleki yeterliliğinden ve gelişiminden sorumludur. Bu anlamda kendi mesleki bilgi ve becerilerinin sınırlarının farkında olmalıdır. Arabulucu, gerek mesleki yeterliliğinin artırılması gerekse mesleki gelişimin sağlanması için, yenileme eğitimi başta olmak üzere, arabuluculukla ilgili her türlü bilimsel ve mesleki çalışmalara katılmalıdır.
3. Eğitim sayesinde kazanılan bilgi ve beceriler, arabuluculuk tecrübesi, toplumsal cinsiyete, sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklara ilişkin farkındalıklar, bir arabulucunun mesleki yeterliliği ve gelişimi için gerekli olan önemli unsurlardır.
4. Taraflar, arabulucunun eğitimi, tecrübesi ve arabuluculuk sürecini yürütmedeki mesleki yeterliliği ile ilgili bilgilere rahatça erişebilmelidir.

## UNVAN KULLANIMI, REKLAM VE TANITIM (MADDE 8)

1. Arabulucu, arabuluculuk faaliyeti sırasında bu unvanını belirtmek zorundadır.
2. Arabulucu, tabela ve basılı kâğıtlarının kullanımında arabuluculuk mevzuatına uygun hareket etmelidir.

3. Arabulucu, reklam ve tanıtım yaparken dürüstlük kuralına uygun bir tutum ve davranış sergilemelidir. Arabulucunun, kendi nitelikleri, tecrübesi, hizmetleri ve ücreti konusunda vereceği bilgiler doğru olmalıdır. (Danıştay Onuncu Dairesinin 16/07/2018 tarihli ve Esas No: 2018/62 sayılı kararı ile yürütmenin durdurulması kararı verilmiştir.)

4. Arabulucu, tabela ve basılı kâğıtlarında veya elektronik ortamdaki reklam ve tanıtıma yönelik iletişimlerinde, arabuluculuk sürecinin sonucu ve başarısı hakkında kısmen de olsa söz vermemelidir. (Danıştay Onuncu Dairesinin 16/07/2018 tarihli ve Esas No: 2018/62 sayılı kararı ile yürütmenin durdurulması kararı verilmiştir.)

5. Arabulucu, hiçbir şekilde etik kurallarla çelişecek nitelikte reklam yapamaz. (Danıştay Onuncu Dairesinin 16/07/2018 tarihli ve Esas No: 2018/62 sayılı kararı ile yürütmenin durdurulması kararı verilmiştir.)

## ÜCRET VE DİĞER MASRAFLAR (MADDE 9)

1. Arabulucu yapmış olduğu faaliyet karşılığı ücret ve masrafları isteme hakkına sahiptir. Keza, ücret ve masraflar için avans da talep edebilir.

2. Arabulucu, arabuluculuk ücreti ve arabuluculuk süreciyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek diğer masraflar hakkında, arabulucu olarak atanmasını müteakip mümkün olan en kısa sürede tarafları bilgilendirmelidir.

3. Arabulucu, arabuluculuk süreci başlamadan önce, arabuluculuk ücreti ve masraflarıyla ilgili olarak tarafların bir anlaşma yapmalarını sağlamalıdır.

4. Arabulucu, ücretini belirlerken; kendi niteliklerini, uyuşmazlığın niteliğini ve karmaşıklığını, arabuluculuk sürecinde gereken süreyi ve tüm diğer etkenleri dikkate almak, asgari ücret tarifesinin altında olmamak ve hak arama hürriyetini engellememek koşuluyla, hakkaniyete ve dürüstlüğe uygun bir şekilde hareket etmelidir.

5. Arabulucu, tarafların kendi aralarında eşit olmayan miktarda ücret ödemesini kabul ettiği hâllerde; tarafsızlığından ödün vermemeli, fazla ücret vereni diğerine göre üstün tutacak tutum ve davranışlarda bulunmamalıdır.

## ARABULUCULUK UYGULAMASININ GELİŞTİRİLMESİ (MADDE 10)

1. Arabulucu, arabuluculuğun geliştirilmesi ve arabuluculuğun barışçıl bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak kabul edilmesi ve konuya dair toplumsal farkındalığın oluşturulması, arttırılması ve kurumun tanıtılmasından sorumludur.

2. Arabulucu, arabuluculuk faaliyetinde bulunurken, arabuluculuk uygulamasını geliştirecek şekilde hareket etmeye dikkat ve özen göstermelidir. Arabuluculuğun farklı uyuşmazlık türlerinde uygulanabilmesine yönelik çalışmalar yapmalıdır.

3. Arabulucu, arabuluculuk alanındaki değişik görüşlere saygı göstermeli ve hem mesleğini geliştirmek hem de uyuşmazlığa düşen taraflara daha iyi hizmet sunmak amacıyla, diğer arabulucularla karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunmalı ve onlarla birlikte bilimsel ve mesleki çalışmalar yapmalıdır.

4. Arabulucular kendi aralarında bu kurallara uygun şekilde hareket edilmesi hususunda birbirlerini teşvik etmelidirler.

# Kaynaklar


- Yazıcı, T. Ç. (2013). Arabuluculukta Gizliliğin Korunması. İstanbul: On İki Levha.
- Avrupa Adaletin Etkinliği Komisyonu (CEPEJ) Aile ve Hukuk Arabuluculuğuna ilişkin Tavsiye Kararının Daha İyi Uygulanmasına Yönelik Kabul Ettiği Rehber İlkeler CEPEJ (2007) 14. Erişim tarihi: 19.07.2017, www.arabuluculuk.adalet.gov.tr/Sayfalar/proje_belgeleri/6.pdf
- Işıktaç, Y. Arabuluculuk Etiği Ders Notları. Erişim tarihi: 19.07.2017, http://isiktac.com/
- http://www.adb.adalet.gov.tr/Sayfalar/Teskilat/mevzuat/etik_kurallar.html

## Ne Öğrendim?



HUKUK İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

# ARABULUCULUK DAİRE BAŞKANLIĞI