



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK

ARABULUCULARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNİN, ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME  
YÖNTEMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TÜRKİYE'DE HİZMET VEREN ARABULUCULAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK

ARABULUCULARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNİN, ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME  
YÖNTEMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TÜRKİYE'DE HİZMET VEREN ARABULUCULAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ahmet AYHAN

İletişim Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2019

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından İletişim Ana Bilim Dalı Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof Dr. Mustafa ŞEKER

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ahmet AYHAN

Üye : Prof. Dr. Serhat ULAĞLI

Üye : Doç. Dr. Nedim MERİÇ

Üye : Doç. Dr. Şeyda AKYOL

Tez Başlığı: Arabulucuların Kültürel Özelliklerinin, Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hizmet Veren Arabulucular Üzerine Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/12/2019

Mezuniyet Tarihi : 23/01/2020

(İmza)  
Prof. Dr.  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Arabulucuların Kùltürel Özelliklerinin Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hizmet Veren Arabulucular Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

26/12/ 2019

**Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK**





**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK
<b>Öğrenci Numarası</b>	20118620205
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	İletişim Ana Bilim Dalı
<b>Program</b>	Doktora
<b>Programın Türü</b>	( ) Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	Prof. Dr. Ahmet AYHAN
<b>Tez Başlığı</b>	Arabulucuların Kültürel Özelliklerinin, Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Hizmet Veren Arabulucular Üzerine Bir Araştırma
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 178 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 16.01.2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı,

alıntılar hariç % 8

alıntılar dahil % 11'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise,

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise,

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

16.01.2020

Prof. Dr. Ahmet AYHAN

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	ii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	iii
ÖZET.....	iv
SUMMARY .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kültür Kavramı .....	6
1.1.1. Kültürün Bileşenleri .....	10
1.1.2. Kültürün Etki Alanları.....	12
1.1.3. Ulusal Kültür Kavramı .....	13
1.1.4. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı .....	15
1.1.4.1. Güç Mesafesi Boyutu .....	16
1.1.4.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu.....	18
1.1.4.3. Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu.....	20
1.1.4.4. Erillik ve Dişillik Boyutu .....	21
1.1.4.5. Uzun-Kısa Döneme Yönelme Boyutu.....	22
1.1.4.6. Hayatın Tadını Çıkarma – Kısıtlama / İtidal Boyutu .....	23
1.1.4.7. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Araştırmasında Türkiye.....	24
1.1.5. GLOBE Kültürel Boyutlar Araştırması ve Türkiye Bulguları .....	27
1.1.6. Dünya Değerler Araştırması ve Türkiye Bulguları .....	28
1.2. İletişim Kavramı.....	31
1.2.1. İletişim Türleri.....	37
1.2.2. Kişilerarası İletişimde Algının Rolü .....	44
1.2.3. Kişilerarası İletişimde Karşılaşılan İletişim Engelleri .....	45
1.2.4. Kişilerarası İletişim ve Kültür .....	49
1.3. Çatışma Kavramı.....	51
1.3.1. Kişiler Arası Çatışmada Gösterilen Tepkiler ve Sonuçları .....	55
1.3.2. Çatışma Çözümleme ve İletişim .....	57
1.3.3. Çatışma Çözümleme ve Hukuk.....	69

## İKİNCİ BÖLÜM

### KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNDE GÜNCEL YAKLAŞIM ARABULUCULUK

2.1.	Arabuluculuk Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	73
2.2.	Arabuluculuğun Hukuki Niteliği, Temel İlke ve Özellikleri .....	78
2.3.	Arabuluculuğun Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri ile Kıyaslanması .....	83
2.3.1.	Uzlaşma ve Arabuluculuk .....	83
2.3.2.	Müzakere ve Arabuluculuk .....	84
2.3.3.	Tahkim ve Arabuluculuk.....	85
2.3.4.	Vakıaların Saptanması ve Arabuluculuk.....	85
2.3.5.	Tarafsız Ön Değerlendirme ve Arabuluculuk .....	85
2.3.6.	Kısa Jüri Yargılaması .....	86
2.3.7.	Kısa Duruşma .....	86
2.3.8.	Arabuluculuk Tahkim .....	86
2.4.	Türkiye’de Arabuluculuğun Gelişimi ve Değerlendirilmesi.....	87
2.5.	Arabuluculuk Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler.....	90
2.6.	Arabulucunun Toplumsal Çeşitliliğe Yaklaşımı ve Güç İlişkisi.....	94
2.7.	Arabuluculuk ve İletişim.....	96
2.8.	Arabuluculuk ve Kültür.....	98

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARABULUCULARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırma Tasarımı ve Yöntemi.....	101
3.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi (Çalışma Grubu) .....	102
3.3.	Araştırmanın Analiz Birimi.....	103
3.4.	Veri Geliştirme .....	103
3.5.	Veri Analizi .....	105
3.6.	Araştırmanın İnanırcılık, Aktarılabirlik, Tutarlılık, Teyit Edilebilirlik Ölçütleri .....	106
3.7.	Araştırmanın Zorlayıcı Etkenleri .....	108
3.8.	Araştırmanın Kısıt ve Sınırlılıkları.....	109
3.9.	Araştırma Bulguları.....	110
3.9.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular .....	111
3.9.2.	Arabulucuların Kültürel Özellikleri .....	113
3.9.2.1.	Güç Mesafesi.....	113

3.9.2.2. Erillik/ Dişillik.....	116
3.9.2.3. Bireycilik/ Toplulukçuluk .....	120
3.9.2.4. Belirsizlikten Sakınma .....	124
3.9.2.5. Uzun/Kısa Döneme Yönelme Boyutu.....	125
3.9.2.6. İtidal Boyutu.....	126
3.9.2.7. İnsan Odaklılık .....	130
3.9.3. Uyuşmazlık Çözüm Sürecini Zorlayan Faktörler.....	135
3.9.3.1. Taraflar Arasındaki Güç Dengesizliği.....	135
3.9.3.2. Taraflara Ulaşma Engelleri .....	137
3.9.3.3. Rol Çatışması .....	138
3.9.3.4. Bilgi Eksikliği .....	139
3.9.3.5. Üstünlük Belirten Tutum.....	141
3.9.3.6. Kesin Tutum.....	141
3.9.3.7. Önyargılar.....	142
3.9.3.8. Güven Eksikliği.....	143
3.9.4. Çatışma Çözüm Yöntemleri .....	143
3.9.4.1. Güç Dengesi Sağlamak .....	143
3.9.4.2. Gerçeklik Testi Uygulamak .....	145
3.9.4.3. Güven Sağlamak .....	146
3.9.4.4. Empatik Yaklaşım .....	147
3.9.4.5. Yüzleştirme .....	148
3.9.4.6. Uyuşmazlık Kaynağının Tespiti.....	149
3.9.4.7. Zaman ve Ekonomi Faktörünü Kullanma .....	151
3.9.4.8. Etkin Dinleme .....	152
<b>SONUÇ.....</b>	<b>154</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>160</b>
<b>EK 1 - GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU .....</b>	<b>160</b>
<b>EK 2 - YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU .....</b>	<b>169</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>170</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kültürün Özellikleri .....	9
Şekil 1.2. Hofstede Kültür Modelinde Türkiye'nin Puanları .....	25
Şekil 1.3. İletişim Süreci .....	34
Şekil 1.4 Shannon ve Weaver İletişim Modeli .....	36
Şekil 1.5 Sözlü İletişim Modeli .....	37
Şekil 1.6 Kişilerarası İletişimde Sözlü/Sözsüz İletişimde Kullanılan Araçlar.....	43
Şekil 1.7 Kişilerarası İletişim Sonuçları .....	46
Şekil 1.8 Kişilerarası İletişim Sonuçları .....	46
Şekil 1.9 Çatışma Türleri .....	52
Şekil 1.10 Çatışma Sebepleri ve Gösterilen Tepkilerin Yarattığı Sonuçları Gösterir Tablo...	56
Şekil 1.11 Johari Penceresi .....	59
Şekil 1.12 Kişiler Arası Mesafe .....	66
Şekil 1.13 Anlaşmazlık Yönetimi ve Çözüm Usulleri .....	72

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1 Kùltür Sınıflandırmaları .....	10
Tablo 1.2 Güç Mesafesi Kapsamında Kültürel Farklılıklar .....	18
Tablo 1.3 Belirsizlikten Sakınma Boyutu ve Özellikleri.....	20
Tablo 1.4 Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutunun Özellikleri.....	21
Tablo 1.5 GLOBE Araştırmasına Ait Toplumsal Kültür Boyutları ve Açıklamaları.....	27
Tablo 1.6 GLOBE Araştırması Toplumsal Kültür Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu.....	28
Tablo 1.7 Kişilerarası İletişimin Şartları .....	43
Tablo 1.8 Savunucu/Açık İletişim de tutum farklılıklarını gösterir tablo .....	48
Tablo 1.9 Yapıcı Ve Yıkıcı Çatışmaların Sonuçlarını Gösterir Tablo .....	55
Tablo 3.1 Araştırma Yöntemine Genel Bir Bakış .....	102
Tablo 3.2 Veri Toplama Yöntemine Genel Bir Bakış.....	104
Tablo 3.3 Arabulucuların Kültürel Özelliklerinin, Kişilerarası İletişim Süreçlerinde Yaşanan Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri Üzerindeki Etkisini Açığa Çıkaran Ana ve Alt Temalar .....	110

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ADR</b>	: Alternative Dispute Resolution
<b>HMK</b>	: Hukuk Muhakemeleri Kanunu
<b>HUAK</b>	: Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>m.</b>	: Madde
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>WVS</b>	: World Values Survey

## ÖZET

Özellikle günümüzde, küreselleşmenin, farklı kültürleri bir arada yaşamaya yönlendirmesi, bambaşka kültürel alt yapıdan gelen kişilerin karşılaşmasına ve zaman zaman çatışmaya girmesine neden olmaktadır. Toplumda yaşayan kişiler arası uyumsuzlukların yanı sıra, ülkelerin ve bu ülkelerde ticari faaliyet gösteren şirketlerin birbirleriyle ilişkileri esnasında yaşanan siyasi, politik, ekonomik uyumsuzluklar söz konusudur. Bu uyumsuzlukların çözümü noktasında arabuluculuk, yargısal çözüm yollarına kıyasla daha esnek bir yapıda olması sebebiyle sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir. Bunun nedeni, her ülkenin tıpkı kültür gibi kendine özgü yargı sistemi ve kuralları olmasındandır. Oysa arabuluculuk sistemi, dünyanın her yerinde kabul edilebilecek etik ve ilkeler dışında, katı kurallara sahip değildir. Zaman kavramının çok önemli olduğu günümüzde, uluslararası iş ve ilişkiler esnasında yargısal farklılıklardan kaynaklı engellerle vakit kaybetmek tercih edilmemektedir. Sayılan bu nedenlerle arabuluculuk, uluslararası iş ve ilişkilerdeki uyumsuzluklarda sıkça uygulanan bir yöntem haline almıştır.

Arabuluculuk, her ne kadar temelleri hukuki bir sistematik üzerine oturtulmuş olsa dahi öznesi insan olan bir kavramdır. Bu araştırma ile hedeflenen, arabuluculuk yöntemini nesnel bir perspektiften çok öznel bir bakış açısıyla irdelemek ve araştırmayı kavramın öznesi olan insana yönlendirmektir. Bu çıkış noktasından hareketle, bu çalışmada arabuluculuk öncelikle bir iletişim süreci olarak incelenmiş, kişiler arası iletişim sürecinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünü hedefleyen arabulucuların çatışma çözme becerileri üzerinde arabulucunun kültürel yapısının etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Gerek kişilerarası gerekse uluslar arası iş ve ilişkiler arasında çıkan çatışma ve uyumsuzlukların çözümü adına başvuru arabuluculuk süreçleri, kültürel farklılıkların ve bu farklılıkların etkilerinin irdelenebilmesi noktasında verimli bir araştırma sahası olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Çatışma, İletişim, Arabuluculuk, Nitel araştırma

## SUMMARY

### IMPACT OF MEDIATORS' CULTURAL CHARACTERISTICS ON CONFLICT RESOLUTION METHODS: A STUDY ON MEDIATORS PRACTISING IN TURKEY

Especially nowadays, globalization is effecting and directing different masses to live together causes people from different cultural backgrounds to encounter and from time to time enter into cultural conflict. In addition to interpersonal conflicts at society, there are diplomatic, political and economic conflicts that occur during the relations between countries and companies operating in these kinds of countries. Mediation in the resolution of these disputes is often preferred because it is more flexible than judicial remedies. The reason of that is each country has its own judicial system and rules, such as culture. However the mediation system does not have strict rules, with the exception of ethics and principles which are accepted all over the world. Nowadays, where the concept of time is very important, it is not preferred to lose time with obstacles arising from judicial differences during international business and relations. Mediation has become a frequently used method for these reasons in disputes regarding the international business and relations.

Mediation is a concept whose subject is human even though its foundations are based on a legal systematic. The aim of this research is to examine the mediation method from a subjective point of view rather than an objective perspective and to direct the research to the subject who is the subject of the concept. From this point of view, in this study, mediation is primarily examined as a communication process and the effect of mediator's cultural structure on the conflict resolution skills of mediators aiming at resolving conflicts that arise during the interpersonal communication process is emphasized.

I consider that the mediation processes applied for the resolution of conflicts and legal disputes between both interpersonal and international business and relations are an efficient research area in order to examine cultural differences and their effects.

**Keywords:** Culture, Conflict, Communication, Mediation, Qualitative Research

## TEŞEKKÜR

Çocukluğumdan beri babamdan duyduğum bir sözdür “Yapamam deme, yapan senden üstün değildir!” Belki de her şeyin özeti, babamın kulağıma pelesenk olan bu sözleri ile başladı. Anneme göre ise “İnsan en çok emeğini sever!” Anne ve babamdan kalan bu iki cümlenin ilerde en değerli miraslarım olacağına inanıyorum. Çok emek verdiğimi düşündüğüm bu çalışmada da yorulduğum, bunaldığım, vazgeçmeye yaklaştığım her anımda bu sözler cankurtaranım oldular. Yaşam mimarlarıma ne kadar teşekkür etmek istesem, hani şairin de dediği gibi kelimeler kifayetsiz kalıyor. Yine de dilim döndüğünce kendilerine, bana kazandırdıkları manevi değerler için sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Üretebildiğim her şeyde onların izi oldu ve olmaya devam edecek.

İnsanın anne ve babasından sonra en değerli rehberlerinin ise öğretmenleri olduğunu düşünüyorum. Öğrenmeye iştahlı biri olarak şansım, ben hazır olduğumda benden önce o yollarda alın teri dökmüş ve tüm içtenliğiyle tecrübelerini aktaran birbirinden kıymetli öğretmenlerim çıktılar karşıma. Tez çalışmam sürecinde de, beni hep güler yüz ve anlayışla motive eden tez danışmanım Prof. Dr. Ahmet Ayhan hocama, yoğun iş tempolarına rağmen beni kırmayan ve desteklerini hiç esirgemeyen diğer tez danışmanlarım Prof. Dr. Mustafa Şeker ile Doç. Dr. Nedim Meriç hocama teşekkürü bir borç bilirim. Bu yola birlikte başladığımız Prof. Dr. Gözde Yirmibeşoğlu hocam ve kendi halinde bir hukukçu iken, iletişim dünyası ile tanışmama vesile olan sevgili arkadaşım Doç. Dr. Ayşad Güdekli ve değerli eşi Duygu Güdekli'ye sonsuz şükranlarımı sunarım. Çalışma esnasında yönümü kaybettiğim bir anda, ışık olup yolumu aydınlatan sevgili arkadaşım Dr. Fulya Almaz' a ne kadar teşekkür etsem az kalır.

Beni arabuluculuk mesleği ile tanıştıran değerli ağabeyim Av. Mehmet Kaya'ya, araştırma sürecinde bana her türlü desteği sağlayan dernek başkanımız Hayrullah Demir ve nezdinde yoğun iş tempolarına rağmen bana zaman ayıran Antalya Arabulucular Derneği üyelerine çalışmaya katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Sayfalara sığdıramayacağım hocalarımla ve arkadaşlarımla yanı sıra, sabahlara kadar çalışmak durumunda kaldığım gecelerde, güler yüzü ve bitmez enerjisi ile beni motive eden hayat arkadaşım Soner Çelik'e bu süreçte desteği ve bana gösterdiği sonsuz sabrı için minnettarım.

**Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK**

**ANTALYA, 2019**

## ÖNSÖZ

Bir avukat olarak başladığım meslek hayatıma daha sonraları arabuluculuğu ve son olarak akademisyenliği dâhil edebilmiş biri olarak, insana hizmet ettiğim tüm bu tecrübelerde beni en çok cezbeden konulardan biri kültür konusu olmuştur. Çocukluğumda baba mesleği gereği farklı coğrafyalarda yaşamak durumunda kalmamız da bu kavrama ilgimi tetikleyen unsurlardan bir diğeri sanıyorum. Yaşanılan coğrafyanın vesile olduğu renk cümbüşü olarak ifade ettiğim kültür konusunu, tez çalışmamın zeminine oturtma nedenim bu kişisel merakıma dayanmaktadır.

Ülkemizde yeni yeni uygulanmaya başlayan ancak gündemimize hızlı bir giriş yapan Arabuluculuk sürecinin, hukuki alt yapısının yanı sıra kişiler arası iletişim ve çatışma çözme süreci olarak da irdelenmesi gerektiği kanaatindeyim. Barış ve sulh odaklı bu sürecin, diğer ülkelerdeki uygulama modellerinin bizim kültürel yapımızda ne gibi yansımaları olacağı sorusu tez çalışmamın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, kültür konusu ile ilgili Hofstede, Trompenaars, Schwartz gibi araştırmacıların çalışmaları ile Dünya Değerler Araştırması, Globe Kültürel Boyutlar Araştırması gibi araştırmaların bulguları tez araştırmasının kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

Tez çalışmasında incelenmeye çalışılan husus, Türkiye’de arabuluculuk faaliyeti yürüten arabulucuların kültürel alt yapılarının, arabuluculuk çatışma çözüm yöntemlerinde nasıl bir etkisi olduğunun tespiti ve değerlendirmesine yöneliktir. Bu maksatla araştırmada öncelikle kültürel boyutlar kuramı esas alınarak arabulucuların kültürel özellikleri tespit edilmiş daha sonra çatışma çözüm yöntemleri toplanan veriler ışığında değerlendirilmiştir.

Araştırma verileri araştırmanın örnek grubunu oluşturan arabulucularla yapılan görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, olgu ve olayları anlamaya ve yorumlamaya çalışırken fenomenoloji (öz yaşantı) araştırma deseni benimsenmiştir.

Tez çalışmasının Birinci bölümünde, kültür, iletişim ve çatışmaya ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle her bir kavrama ilişkin tanımlamalar ele alınmış, daha sonra ilgi tezin temel ve tamamlayıcı sorunsallarını yanıtlamaya yönelik olarak ayrıntılar üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümü olan Kişilerarası Uyuşmazlık ve Çatışmaların Çözümünde Güncel Yaklaşım-Arabuluculuk başlığının altında arabuluculuk kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, hukuki niteliği, temel ilke ve özellikleri, diğer alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri ile farkları ve arabuluculuk süreci ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın görgül kısmını oluşturan üçüncü bölümde arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümü yöntemleri üzerinde etkilerini tespit etmeye yönelik olarak yürütülmüş saha çalışmasından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlgili bölümde incelikli olarak yürütülen nitel araştırma tasarımı detaylandırılmış ve elde edilen bulgular birbirini bütünleyen alanlarda bilgi üretimine imkân verecek ölçüde sunulmuştur.

Sosyal Bilimlerin öznesi insandır. Arabuluculuk da, her ne kadar temelleri hukuki bir sistematik üzerine oturtulmuş olsa dahi öznesi insan olan bir kavramdır. Bu araştırma ile hedeflenen, arabuluculuk yöntemini nesnel bir perspektiften çok öznel bir bakış açısıyla irdelemek ve araştırmayı kavramın öznesi olan insana yönlendirmektir. Bu çıkış noktasından hareketle, bu çalışmada arabuluculuk öncelikle bir iletişim süreci olarak incelenmiş, kişiler arası iletişim sürecinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünü hedefleyen arabulucuların çatışma çözme yöntemleri üzerinde arabulucunun kültürel yapısının etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır.

**Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK**  
**Antalya 2019**



## GİRİŞ

Bu araştırmada arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümleme yöntemleri üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalını, “arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümleme yöntemleri üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde ifade etmek mümkündür. İlgili sorunsalı detaylandırdığımızda yanıtlanması hedeflenen alt sorunsallar aşağıda belirtildiği gibidir:

- 1) Örnekleme oluşturan arabulucuların kültürel özellikleri nelerdir?
- 2) Örnekleme oluşturan arabulucuların çatışma çözüm yöntemleri nelerdir?
- 3) Çatışma çözümleme yöntemini belirlerken arabulucu hangi kültürel özelliğin etkisi altındadır?

İlgili çalışma 2 analiz düzeyi üzerine kurgulanmıştır. Söz konusu analiz düzeyleri, arabulucuların kültürel özelliklerinin analizi ve arabulucuların kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümleme yöntemlerinin analizi olarak ifade edilebilecektir. Söz konusu araştırma ampirik bir tartışma zemini üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın temel sorunsalı ve alt sorunsalları yaşanan dünyadan elde edilen veriler ışığında yanıtlanması mümkün olan sorulardır. Bu yöndeki çabalar söz konusu araştırmanın ampirik bir tartışma zemini üzerine inşa edilmesini ve gerçeği bir resmin ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışmada, kültürel yapının çatışma çözüme yöntemlerini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesini yapabilmek adına nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Denison (1996)’a göre kültürel iklim yoktur ve kültür örgütün yansımasıdır. Bu nedenle kültür ölçümlenebilen bir kavram değildir. Kültür köklü, toplumların geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı ifade eder. Kültüre ilişkin bir inceleme yapabilmek için esnek ve araştırmacıya irdeleme imkânı tanıyan bir araştırma yaklaşımına ihtiyaç vardır. Bu sebeple kişinin kendisinin dahi farkında olmadığı ancak düşünce tarzını ve dolayısıyla problem çözüme yöntemini doğrudan etkileyen kültürel zeminine ilişkin deneyimlerin ve anlamların açığa çıkarılabilmesi nitel araştırma tasarımına yönelmeyi gerektirmektedir.

Nitel araştırma, yorumlayıcı paradigmaya dayanan, sosyal olguları bağlı buldukları çevreyi göz önünde bulundurarak gerçeği ve bütünsel bir şekilde araştırmayı ve anlamayı hedefleyen bir yöntemdir (Yıldırım ve şimşek, 2011: 39). Araştırma sürecinde açık görüşlü ve esnek olabilmek adına, katı sınırları olan dar kapsamlı değişkenler üzerinden sonuç elde

etmeye çalışmak yerine, süreç içerisinde şekillenen, anlamaya ve keşfetmeye hizmet eden yöntemler benimsemek yerinde olacaktır. Bu sebeple, doğası gereği subjektif verilere ulaşmayı sağlayan nitel araştırma yöntemi ile sorunu kendi bağlamı içerisinde derinlemesine inceleyebilmek hedeflenmiştir.

Arabuluculuk kavramının ülkemizde yeni bir kavram olması nedeniyle nitel veri analiz yöntemlerini kullanmanın kuvvetli tarafları dikkate alınarak araştırma deseni oluşturulmuştur. Bu çerçevede, arabuluculuk hizmeti veren kişilerin öznel kültürel süzgeçlerinin analizi noktasında, bu kimselere kendi deneyimlerini paylaşma imkânı vererek, sosyal olgulara ilişkin derin anlayışlar sunmak hedeflenmektedir. Çatışma çözme yöntemlerinin tespitinde çatışmayı çözmeyi hedefleyen kişilerin öznel deneyimlerinin ön planda tutulması, araştırılan konuya içeriden bakılmasını sağlamaktadır (Kümbetoğlu, 2012: 29). Dolayısıyla ilgili tez çalışması kapsamında olgu ve olayları anlamaya ve yorumlamaya çalışırken fenomenoloji (öz yaşantı) araştırma deseni benimsenmiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında veri kaynaklarına erişim için uygunluk, gönüllülük, gerçekleştirilebilirlik ve (Creswell J. W, 2007a) parametreleri göz önünde bulundurularak araştırmacının yaşadığı şehirde yer alan ve faaliyet alanı Antalya il merkezi olan Antalya Arabulucular Derneği üyeleri tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini faaliyet alanı Antalya il merkezi olan Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular oluşturmaktadır. İlgili araştırmanın örnekleme kolay ulaşılabilir olmakla birlikte çalışma sorularını yanıtlama noktasında temsiliyet gücü açısından gönüllülük esasına dayalı olarak tespit edilmiş, Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucuların ilgili çalışmanın örneklemini oluşturması tatminkâr sayılmıştır. Burada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Maxwell J. A., 1996) dayalı bir tercih yapılarak çalışmanın amacı doğrultusunda derinlemesine bilgi toplanılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada örneklem ölçütü araştırmacı tarafından belirlenmiş olup Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular ölçüt olarak alınmıştır.

Fenomenolojinin çıkış noktası kişisel deneyimlerdir ve bir kavram ya da olguya ilişkin farklı kişilerin deneyimlerinin ortak anlamları olup olmadığını anlamaya imkân vermektedir (Creswell J. W, 2007: 57). Fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları (analiz birimi) araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplar (Yıldırım ve Şimşek, 2011:74) olduğu için ilgili araştırmada görüşleri alınan arabulucular çalışmanın veri kaynaklarını (analiz birimini) oluşturmuştur. Dolayısıyla araştırmanın konusu olgunun kendisidir ve ilgili çalışmalarda kişilerin araştırılan olguyu nasıl deneyimledikleri görünür kılınmaya çalışılmaktadır.

Söz konusu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak, arabulucularla yapılan derinlemesine görüşme benimsenmiştir. Fenomenoloji çalışması esnasında katılımcılara araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıkları ve bu deneyimleri etkileyen durum ve bağlamların neler olduğu yönünde sorular yöneltilmekte ve katılımcının konuyu yorumlaması sağlanmaktadır. İlgili araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve söz konuş form aracılığı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözme yöntemleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilecek yanıtlar alınabilmesi yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında veri kaynaklarına erişim için uygunluk, gönüllülük, gerçekleştirilebilirlik ve (Creswell J. W, 2007) parametreleri göz önünde bulundurularak araştırmacının yaşadığı şehirde yer alan ve faaliyet alanı Antalya il merkezi olan Antalya Arabulucular Derneği üyeleri tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini faaliyet alanı Antalya il merkezi olan Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular oluşturmaktadır. İlgili araştırmanın örnekleme kolay ulaşılabilir olmakla birlikte, çalışma sorularını yanıtlama noktasında temsiliyet gücü açısından gönüllülük esasına dayalı olarak tespit edilmiş, Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucuların ilgili çalışmanın örneklemini oluşturması tatminkâr sayılmıştır. Burada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Maxwell J. A., 1996) dayalı bir tercih yapılarak çalışmanın amacı doğrultusunda derinlemesine bilgi toplanılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada örneklem ölçütü araştırmacı tarafından belirlenmiş olup Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular ölçüt olarak alınmıştır.

Antalya Arabulucular Derneği'nden edinilen bilgiye göre dernek üyesi 44 kişinin olduğu, 44 üyeden 6'sının Alanya ve Manavgat'ta hizmet verdiği, 9 üyenin pasif olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan 29 üye ile görüşme yapılabileceği tespit edilmiştir. Söz konusu 29 üyenin tamamına ulaşılmış ancak 9 üye, araştırmaya katılım teklifini reddetmiştir. Dolayısıyla toplamda 24 üye kapsam dışı bırakılmıştır. Tüm bu açıklamalar ışığında söz konusu çalışmanın örneklemini Antalya Arabulucular Derneği'ne üye olup görüşlerini paylaşmaya gönüllü 20 üye arabulucu oluşturmaktadır. Ulaşılan sayı, edinilen verilerin kapsamlı bir doygunluğa ulaşılması bakımından yeterli düzeydedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:115).

Fenomenoloji araştırmaları, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu maksatla yapılan veri analizinde, içeriklerin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Betimsel bir anlatım ile sunulacak olan sonuçlara ulaşılırken, doğrudan alıntılara yer verilir. Görüşmelerin incelenmesi ile ortaya çıkan örüntü ve temalar ışığında elde edilen bulgular, araştırmacı

tarafından açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 78). Sonuçta da araştırmacı, katılımcıların ortak deneyimlerini göz önünde tutarak, araştırılan olguya dair bu deneyimlerin özünü yansıtan bir betimleme yapabilmektedir (Moustakas C., 1994). Bu nedenle, söz konusu çalışmada betimsel ve içerik analizi yapılarak, sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulmuş ve doğrudan anlatımlara yer verilerek, elde edilen bulguların araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın uygunluğunun kontrolünde, inandırıcılık (iç geçerlilik), aktarılabirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (iç güvenilirlik) ve teyit edilebilirlik (dış güvenilebilirlik) ölçütleri kullanılmıştır (Creswell J. W, 2007, A. Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Arabuluculuk kavramı, Amerika ve İngiltere’de 1980 Avrupa’da ise 1990 yıllarından beri uygulanan bir uyuşmazlık çözme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Ülkemizde ise 2012 yılında, hukuk uyuşmazlıklarının çözümü noktasında gündeme girmeye başlamıştır. İş Kanununda yapılan düzenlemeler ile 01.01.2018 tarihinde uygulanmaya başlayan zorunlu arabuluculuk başvuru süreci, arabuluculuğun ülkemizdeki fiili uygulama alanını genişletmiştir.

Arabuluculuk kavramı, Türkiye için yeni bir kavram olması nedeniyle alan yazınında yabancı kaynaklardan faydalanılmaktadır. Hali hazırda yapılan çalışmalar ise arabuluculuk sürecini hukuksal bir perspektiften değerlendirmekte ve bu yönüyle ele almaktadır. Oysaki uyuşmazlık çözümünde uygulamaya dâhil edilen bu yöntem, teknik olarak hukuksal bir zemine oturtulmuş olsa dahi temelde bir iletişim sürecidir. Kişiler arası iletişimde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılan bu yöntem, iletişim ve çatışma çözme becerileri ekseninde de irdelenmelidir.

Söz konusu çalışmanın arabuluculuğu bir iletişim ve çatışma çözme becerileri üzerinden ele alma çabası alana önemli ve anlamlı bir katkı sağladığı kanaatini güçlendirmektedir. Ayrıca ilgili çalışma ile uygulamada önemli bir yere sahip olan arabuluculuk yaklaşımının henüz değerlendirilmemiş potansiyellerinin açığa çıkarılmasına katkı sunuyor olması göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Dolayısıyla dünyada uygulamaya başlanıp sistemleşmesinden çok sonra ülkemize ithal edilen arabuluculuk kavramının, ülkemiz kültürel dinamiklerinden nasıl etkilendiği sorusuna arabulucular üzerinden yanıt arayan bu çalışmanın, yapılacak başkaca araştırmalara rehberlik edilebilecek önemli açılımlar sağlayabilmektedir.

Çalışma dâhilinde yanıtları aranan temel ve tamamlayıcı sorunsallar nitel araştırmanın, özelde fenomenoloji araştırma deseninin kullanımını zorunlu kılmış ve tercih edilen yöntemin

ve desenin kullanılması ile ilgili çalışmanın yöntem bilim alanına da önemli katkılar sağladığı değerlendirilmektedir.

Söz konusu çalışmanın belirtilen amaçlarını ampirik bir tartışma ile irdelemek zorunlu görülmekle beraber çalışmanın bütününde tartışmayı yönlendirecek ve argümanları temellendirecek bir kavramsal ve kuramsal tartışma eksenini de olacaktır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Kültür Kavramı

İnsanlar, içinde yaşadıkları toplumu, birbirleriyle iletişim kurarak oluşturmaktadırlar. Her toplumun kendine has özellikleri mevcuttur. Bu toplumsal özellikler, o toplumun kendine özgü yaşam tarzları, ilişki kuralları, imalat yetenek ve teknikleri, yiyecek ve içecekleri, değerleri davranış kalıpları ve dili, olarak örneklendirilebilir. Kültür kavramı sayılan tüm bu toplumsal özelliklerin çatısıdır. Kültür, kişiler arası gündelik iletişimlerin tekrar edilmesi ve biriktirilmesiyle zaman içinde oluşmuştur. Bir toplumun, hayata bakış açısının ve olayları yorumlayışının genel bir perspektifte özetidir.

Latince cultura kelimesinde türemiş bir kelime olan kültür kavramını, tarihsel ve toplumsal gelişme süreçleri içerisinde ortaya çıkan tüm maddi ve manevi değerleri ile konu değerleri yaratma ve sonraki nesillere aktarma süreçlerinde kullanılan doğal, toplumsal çevreye adaptasyonun sağlanması için gerekli olan ve toplumdaki egemenliğin seviyesini gösteren araçlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. (TDK, 1998: 947). Diğer bir tanımlamaya göre ise kültür, bir toplumda, toplum içerisinde yaşayan bireyler tarafından öğrenilen ve toplumdaki bireyler arasında paylaşılan ve sürdürülebilir kalıplara yönelik olan tutumların tamamıdır (Çavuşgil ve diğerleri, 2012: 124). Alan yazın kapsamında kültüre ilişkin birçok tanımlama olduğu görülmektedir. Bu denli farklı tanımlama olmasının nedeni, kavramın farklı disiplinler tarafından ele alınan, kapsam olarak yaşayan bir kavram olmasından dolayı, yapısal anlamda farklılaşmaları içerisinde barındırmasıdır.

Kültür kavramına ilişkin olarak alan yazınında en dikkat çeken tanımlamalardan bir tanesi ünlü antropolog Edward Burnett Tylor tarafından yapılan tanımlamadır. Tylor kültür kavramını, bir toplum içerisinde yaşayan ve bu toplumun bir üyesi olarak kabul edilen bireyler tarafından öğrenilen, bilgi, gelenek, görenek, tutum, davranış gibi alışkanlıkların tamamıdır şeklinde (Şimşek ve diğerleri, 2001: 27-28) yorumlamıştır.

Kültür kavramı, toplumlar tarafından sahip olunan maddi ve manevi bütün unsurları kapsamaktadır ve bir anlamda toplumun tüm üyeleri tarafından ortak kabul görmüş davranışları, ölçütleri, eğilimleri, tutumları, tavırları içerir. Diğer bir deyişle kültür, toplum tarafından oluşum odağından beri sürdürülen, farklı faktörler kapsamında değişebilen ve evrime uğrayabilen ve fakat özünde aynı kalan sosyal normların, tutumların ve davranışların tamamıdır (Kılınç, 2006).

Kültür kavramı toplumları ve toplumların içerisinde yaşayan bireyleri ilgilendiren bir kavram olduğu için oldukça geniş bir çerçeveye sahiptir. Gerek alan yazın kapsamında gerekse gündelik hayatta farklı kapsamları niteleyecek şekilde kullanılan kültür kavramına ilişkin farklı bakış açılarıyla geliştirilmiş tanımlamalar bulunmaktadır. Farklı disiplinler tarafından yapılan bu tanımlamalar incelendiğinde, kültürün irdelendiği alana göre dört temel başlıktan bahsedilebilir. Bu başlıkları, (i) bilim alanında kültür, (ii) beşeri alanda kültür, (iii) estetik alanda kültür ve (iv) maddi / biyolojik alanda kültür şeklinde sıralamak mümkündür (Güvenç, 2013:125).

Kültür kavramını bilimsel açıdan ele alan araştırmacılar için kültür ile uygarlık kavramları eş değer teşkil eder. Beşeri boyut kapsamındaki kültür tanımlamalarında ise, kültürün eğitimsel süreçler ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda yapılan tanımlamaya göre kültür, en temel anlamda eğitimsel süreçlerin bir çıktısıdır. Kültür, estetik temelli bakış açısı ile ele alan araştırmacıların ise güzel sanatlar ile kültürü ortak bir kümede irdelendiği dikkat çeker. Maddi ya da biyolojik bakış açısı ile yapılan tanımlamalarda kültür, üretmek, çoğaltmak, yetiştirmek süreçleri ile ilişkilendirilmektedir.

Kültür kavramı özellikle sosyal bilimler alan yazınında sıklıkla değinilen bir kavramdır. Bu kapsamda kültürün sosyal bilimlerde genellikle antropolojik bakış açısı ile ele alındığı görülmektedir. Sosyal bilimler alan yazınında kültür, ortak inançları, deneyimleri, kabulleri ve değer yargılarını içeren bir kavramdır ve tüm bu kavramların ortak geçmişine ilişkin sistematik olarak değerlendirilmektedir (Kartarı, 2014:31). Sosyal bilimler alan yazınında kültür kavramı teknik bir terimdir. Ancak her ne kadar teknik bir terim olsa dahi, genel kabul görmüş bir kültür tanımına sosyal bilimler alan yazını kapsamında da ulaşmak mümkün değildir. Bu durumun sebebi Koçel (2014:162) tarafından, kültürün sahip olduğu çok boyutlu yapı ve içerdiği bileşenlerin farklılığı yardımıyla açıklanmaktadır.

Kültür kavramı geçmiş ve gelecek ile ilgilidir. Bir toplum veya topluluğun, örgüt ya da sınıfın tarihsel süreç boyunca yaşanmışlıkları ve bu deneyimler sonucunda geleceğe yönelik olarak oluşturulan davranışsal yansımaları kültür kavramı kümesini oluşturur. Bu yönüyle kültür ait olduğu gruba, topluluğa, topluma ya da sınıfa yönelik grubun tüm üyeleri tarafından anlaşılan ve kabul gören ortak bir dil olarak nitelendirilebilir (De Mooij, 2005:36).

Kültür ile ilgili olarak farklı bakış açıları ile yapılan değerlendirmeler incelendiğinde tanımlamaların üç temel öncül faktörü içerdiği görülmektedir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 2005:142).

- Kültür sürdürülebilirlik duygusunu ifade eder ve nesiller arasında aktarılır.

- Kültür topluma, topluluğa ilişkin dönüm noktalarını, belli olayları ve ortak hafızayı temsil eder.

- Kültür ile toplum bireyleri için ortak bir gelecek duygusu inşa edilir.

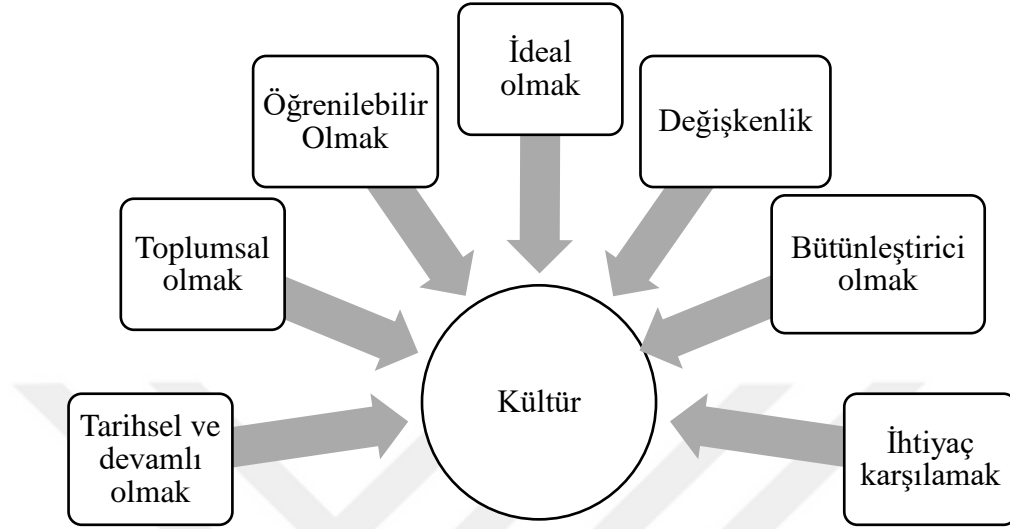
Kültür, her topluluk, toplum, örgüt, sınıf ya da grup açısından ayırt edici bir özelliktir. Diğer bir ifade ile kültür, toplumlar açısından parmak izi niteliğindedir. Her topluma ait kültür o topluma ait olduğu ve  yeleri açısından  zg nleŐtięi için diğer toplum özelliklerinden ayırır. Toplumların birbirinden ayırt edilmesini sağlayan kültür, aynı toplum içerisinde ise dayanışmanın ve ortak gelecek kurma çabasının en önemi dayanağı olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer toplumlardan farklılaŐmanın temel faktörlerinden biri olan kültür, o topluma  ye bireylerin ortak değer yargılarını, gelenek ve göreneklerini içerdiği için birleŐtiricilik unsurunu içerisinde barındırmaktadır.

Kültür kavramı ait olduğu toplumlarda kendine özgü bir yapıdadır. Kültürün, kendine özgü benimsenmiş değerleri, normları, tutumları, idealleri bulunmaktadır ve tüm bunlar toplumda yaşayan bireylere, kurum ve kuruluŐlar vasıtası ile somutlaŐtırılarak aktarılmaktadır (Kartarı, 2014:30). Bu aktarım, kültürün devamlılığı açısından son derece önemlidir.  nk  kültür kavramından bahsedebilmek için nesiller boyu sürdürülebilirlik sağlanmalıdır. Toplumsal anlamda ve de örgütler özelinde kültürün devamlılığı esastır. Örneğin, bir örgüte yeni giren ve çalışma hayatı başlayan örgüt üyesinin, örgütün normlarını, davranışlarını, tutumlarını ve süreçlerini anlaması, kabul etmesi, uyum sağlaması ve tüm bunları sürdürülebilir kılması beklenemez. Sürdürülebilirlik ancak, örgüt içerisinde süregelen kültürün, örgüt içerisindeki eski üyeler tarafından yeni üyelere aktarılması ile mümkün olmaktadır. Örgüt örneğinden yola çıkararak kültüre ilişkin önemli bir detayın daha altını çizmek gerekir. Kültürün sürdürülebilir olması için nesiller arasında aktarılması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile aktarılmadığı takdirde kültürün devamlılığından söz etmek mümkün olamayacaktır.

Kültür kavramına ilişkin bir diğer önemli özellik, daha önce de tanımlamalar kapsamında deęinilmiŐ olduğu üzere, kültürün bütünleyici olmasıdır. Kültür, geliŐtięi ve sürdürülebilir kılındığı toplumlarda, toplum bireyleri arasında bütünleŐmeyi sağlamasının yanı sıra, ortak bir kurallar, değerler, normlar sisteminin de kurulmasına yardımcı olur ve bu noktada da toplumsal uyumluluğa olumlu katma değer sağlar. Kültür bütünleyici olmasının yanında ayırıcı olma özelliğini de içerisinde barındırmaktadır. Bilindiği gibi her bir toplum kendine ait bir kültür yaratmakta ve yaratılan bu kültür içerisinde oluşan farklılaşmalar, farklılaşan bireylerin toplumdaki ayrıŐmasına neden olmaktadır.



Kültüre ilişkin söz konusu özellikler bir anlamda kültürün sürdürülebilir kılınması ve toplumsal anlamda yaygınlaşması açısından önem arz etmektedir. Kültüre ilişkin özellikleri Barutçugil (2011) tarafından yapılan sınıflandırma kapsamında özetlemek faydalı olacaktır.



**Şekil 1.1 Kültürün Özellikleri**

**Kaynak:** (Barutçugil, 2011:21)'den faydalanılarak şekil halinde sunulmuştur.

Şekil 1.1 kapsamında görüldüğü gibi, kültürün birçok temel özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden ilki, kültürün toplumsal olmasıdır. Toplumsal olması ve toplumun tüm üyeleri tarafından benimsenmesi ve devamlılığının sağlanmasına ilişkin çaba sarf edilmesi noktasında, kültür, nesiller arasında aktarımı gerçekleştirilen bir kavramdır. Bu aktarım bir anlamda kültürün toplum bireyleri tarafından öğrenilebilen bir kavram olduğu göstermektedir. Kültür toplumdaki bireyler arasında değişkenlik gösterdiği gibi, tarihsel süreçte birçok farklı faktörün ve gerekliliklerin etkisi ile güncellenerek yenilenebilmektedir. Ayrıca kültür, nesiller arasında aktarımı sağlandığı için süreklilik arz eden bir yapıya sahiptir ve bu sürekliliğin temelinde, kültürün toplum içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilme ve tatmin edebilme becerisi yatmaktadır. Kültürün toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmesi kültürün yeniliklere, ihtiyaçlara yönelik olarak şekillenip değişebilmesi ile ilgilidir. Ancak kültürün idealleştirilmiş bir kurallar bütünü olması da bu noktada önemli bir özelliktir. Tüm bu özelliklerin yanı sıra kültür, toplum bireyleri arasında bütünleştirici bir bağ kurma özelliğine sahiptir. Özetle kültür, birçok farklı özelliği içerisinde barındıran bir kavramdır. Sayılan kültür özelliklerindeki farklılaşmalar ve kültürün sahip olduğu nitelikler kapsamında çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Tablo 1.1'de kültüre ilişkin sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmalar kapsamındaki kültür tanımları sunulmuştur.

**Tablo 1.1 Kültür Sınıflandırmaları**

SINIFLANDIRMA	AÇIKLAMA
<b>Genel Kültür</b>	Bir ulusun ve / veya toplumun tüm coğrafi bölgelerinde ve tüm sosyal grupları içersinde kabul gören, ağırlıklı olarak sürdürülen genel inanç ve düşüncelerdir (Dalgün, 2011:8).
<b>Alt Kültür</b>	Genel kültür içerisinde var olan fakat daha küçük sosyal gruplar tarafından kabul edilen, üst kültür olan genel kültürün izlerini taşıyan, farklı coğrafi bölgelere göre farklılaşabilen inanç, tutum ve davranışlardır (Koçel, 2014:162).
<b>Maddi &amp; Manevi Kültür</b>	Toplumsal gelişme ve yenilenme süreçlerinde ortaya çıkan tüm nesnel çıktılar maddi kültür ve tüm manevi çıktılar (örneğin Değerler, tutumlar, davranışlar) manevi kültür olarak tanımlanmaktadır (Dalgün, 2011:8).
<b>Popüler Kültür</b>	Genel kültür ile kıyaslandığında devamlılığı daha düşük olan fakat var olan, zaman dilimi için toplumun büyük bir kısmı tarafından gündelik yaşamda uygulanan, kullanılan kavramların tamamıdır (Erdoğan, Alemdar, 2005).
<b>Yüksek &amp; Yaygın Kültür</b>	Toplumun elit olarak tanımlanan kesimleri tarafından uygulanan görece, daha dar kapsamlı kültür yüksek kültür olarak tanımlanırken, toplumun genelini oluşturan halk kitlesi tarafından benimsenen kültür yaygın kültür olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004:68).

Kültür kavramına ilişkin tanımlamalar ve kültüre yönelik yaklaşımlar kapsamında, kültürün bir topluluk, toplum, grup, örgüt ya da sınıf tarafından tarihsel süreçte devamlılığı sağlanan, davranışlar, tutumlar, değerler bütünü olduğu söylenebilir. Kültür, toplumun geleceğine yön verebilecek, bütünleyici, sürdürülebilir, gereklilik arz eden ve gerektiğinde değişebilme yeteneğine sahip kurallar sistemi olarak da özetlenebilir.

### 1.1.1. Kültürün Bileşenleri

Dünya üzerinde varlığını sürdüren toplumların her biri, münhasır kültürel özelliklere sahiptir. Birbirlerine benzer özellikler taşıyor olsalar dahi her toplumun kültürü kendine özgüdür. Ancak, kültür kavramının genel kabul görmüş bileşenlerinin ya da diğer bir ifade ile unsurlarının olduğunun altını çizmek gerekir. Söz konusu bileşenler ya da unsurlar her bir kültür özelinde farklılaşmakta ve genel anlamda kültür kavramının temellerini oluşturmaktadırlar. Bu unsurların ve bileşenlerin yokluğunda kültür kavramından bahsedilemez.

Kültürün en temel bileşeni “dil” kavramıdır. Dil, bir kültürün gelişmesindeki mihenk taşlarındandır ve en temel anlamıyla bireyler arasındaki iletişimi sağlayan semboller, işaretler, kelimeler, cümleler gibi, aktarımı sağlayan elemanlardır. Farlı bir ifade ile dil, bir anlamı yazılı ya da sözlü olarak iletebilmek adına düzenlenmiş tüm sembolleri ifade eder. Dil, bir kültürün sürdürülebilir kılınması ve istikrarlı bir şekilde nesiller arasındaki aktarımının sağlanması noktasında önemli bir faktördür (Daniels ve diğerleri, 2004:49). Bunun sebebi daha önce de belirtilmiş olduğu gibi, kültürün yayılmasının ve sürdürülebilirliğinin ancak

nesiller arasındaki aktarımlar ile gerçekleşebilmesidir ve bu aktarımların yazılı ya da sözlü bir şekilde anlaşılır anlamlar içerecek şekilde yapılması gerekir. Dolayısıyla, aynı dilin konuşulması ve dilin içerdiği sembollerin toplumun tüm bireyleri tarafından anlaşılır olması, kültürün aktarımı ve dolayısıyla da devamlılığı üzerinde oldukça etkilidir.

Kültüre ilişkin bir diğer önemli bileşen “sözsüz iletişim”dir. Sözsüz iletişimde kişiler arası iletişim süreci sözcükler olmadan gerçekleştirilmekte, bu süreçte duygu, ifade, dokunma gibi, ses ve sözcükler haricindeki iletim araçlarından faydalanılmaktadır. Kültürün yayılması ve sürdürülebilir kılınmasına yönelik yürütülen araştırmalarda, sözsüz iletişimin kültürün yayılmasında dil unsurundan daha yüksek bir orana sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Griffin ve Pustay, 2003:91).

“Din” bileşeni, kültürün başlıca unsurlarındandır. Din, en temel anlamda, varoluşun, doğaüstü güçler vasıtası ile ilişkilendirilerek açıklanması ve bu kapsamda topluma yönelik davranış ve tutumlar bütünü oluşturulması ile ilgilidir. Din, toplumdaki bireylere bilgi aktaran bireylerin olduğu ve bu bireyler tarafından aktarılan bilgilerin, kutsal ve ahlaki kabul edilmesi sonucunda bireylerin uyguladıkları ibadetlerin, inanış ve inançların tamamını kapsayan geniş bir kavramdır. Bütün sosyal ve kültürel değerleri etkileyen din, insanlık tarihinde her zaman yer almıştır (Dalgün, 2011:22). Toplumdan yaşayan bireylerin değerlerini biçimlendiren dinin en önemli işlevi, ona bağlı olan topluma iç huzur sağlamasıdır. Din, bir toplumun etik ve ahlak değerlerini oluşturur. Dilde olduğu gibi dünya üzerinde farklı kültürler tarafından benimsenmiş birçok din bulunmaktadır.

Kültüre yönelik olarak önemli kabul edilen bir diğer unsur, “sosyal yapı” unsurudur. Sosyal yapı, toplumların hayata yönelik bakış açıları ile ilgili olan bir kavramdır. Bu bakış açısı, toplumu yaratan en küçük topluluklar olarak kabul edilen ailelerin hayata dair bakış açılarının kültürün oluşması ve toplumsal düzenin gerçekleşmesi üzerindeki etkisi olarak da tanımlanmaktadır.

Kültürün en önemli unsurlarından bir tanesi “değerler ve tutumlardır”. Bilindiği gibi, kültür, bireylerin davranışlarını direkt olarak etkileyen bir kavramdır. Bireyler, içerisine doğdukları ya da sonradan tercih ederek dâhil oldukları kültürün davranışsal ve tutumsal özelliklerini kabul ederek, sosyal, toplumsal ve psikolojik hayatlarını devam ettirirler. Kültürden etkilenerek sağlanan bu devamlılıkta bir noktadan sonra, diğer nesillere bireyler tarafından tutum ve davranış öğeleri vasıtası ile aktarılmakta ve kültürün devamlılığı bireyler tarafından sağlanmaktadır. Dolayısıyla kültür bireylerin, bireyler de kültürlerin davranış ve tutumları üzerinde etki sahibidir.

Gelenek, görenek, adet, örf olarak tanımlanan yapılar, diğer bir ifade ile yazılı olmayan ancak toplum bireyleri tarafından kabul görmüş sözlü kanunlar, kültürlerin gelişmesi ve sürdürülmesine yönelik süreçte oldukça etkili unsurlardır. Bu unsurlar, özellikle kültürlerin sonraki nesillere aktarılması noktasında önem arz eder. Gelenek, görenek, örf ve adetler, toplumda yaşayan bireylerin haklarının ve yükümlülüklerinin belirlenmesi noktasında etkin role sahiptir.

Kültüre ilişkin unsurlar kapsamında, kültürün o kültüre ait olan bireylerin (Koçel, 2014:162),

- Yaşama ve geleceğe ilişkin amaçlarını ve planlarını,
- Dünyaya ve sosyal hayata bakış açılarını,
- Dillerini, konuşma tarzlarını,
- İyi ve kötüye / doğru ve yanlışla ilişkin anlayışlarını
- Tutumlarını, davranışlarını,
- Bireyler arası ilişkilerini, giyimlerini, kuşamlarını,
- Yasalara uyumlu davranışlarını
- Gelenek, görenek, örf ve adetlerini,

Şekillendirdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, kültür sahip olduğu tüm bileşenleri ile bir toplumun üyesi olan bireylerin bilgi, sanat, gelenek, görenek, beceri, tutum, davranış, alışkanlık ve hayata bakış açısı gibi genetik olarak kodlanamayan ve bireyler tarafından öğrenilen olgular üzerinde direkt olarak etki sahibidir.

### **1.1.2. Kültürün Etki Alanları**

Kültürün etki ya da diğer bir deyişle etkileşim alanları kültürün birey ile etkileşimi ve kültürün uygarlık ile etkileşimi olarak iki başlık altında incelenebilir.

Kültürün birey ile etkileşiminin temelleri, insanların var oluştan itibaren çevresi ile ilişki içerisinde olmasına dayanmaktadır. Dünden bugüne insanlar, doğa, diğer canlılar ve birbirleri ile iletişim, etkileşim halinde olmuşlardır. Bu etkileşim süreçleri bireylerin hayatını devam ettirme güdüsü kaynaklıdır. İnsan için yemek, barınmak, güvende hissetmek gereksinimlerinin yanında ait olmak da öncelikli ve hayati ihtiyaçlardandır. Aidiyet ihtiyacı, kültürün insan ile etkileşimi ile ilişkilidir. İnsanların çevresel etkileşim ile hayati ihtiyaçlarını karşılaması zaman içerisinde, kültürlerin değerler sistemlerinin kurulması ve sürdürülmesi üzerinde etki etmiştir. Diğer bir ifade ile kültür ve insanın etkileşimi, insanların var oluşundan bugüne sahip oldukları davranışsal boyut ve bu boyutun topluluk halinde yerleşik yaşama

geçilmesinden itibaren dini, coğrafi, psikolojik, ekonomik etkiler vasıtası ile genel anlayışa ve tutuma dönüşmesi ile ilgilidir.

Kültürün bir diğer etki alanı olarak kabul edilen kültür uygarlık etkileşimi, uygarlık tarihi sürecinde bireysel, toplumsal, psikolojik, sanatsal ve bilimsel olarak gelişmeler ile paralel olarak kültürün tinsel ögesinin gelişmesi ile ilişkilendirilen bir etkileşimdir. Bu etkileşim özellikle, uygarlık tarihi kapsamında insanlığın dönüm noktaları olarak kabul edilen tarihsel dönemler boyunca çok etkin olmuştur. Özellikle Rönesans dönemi olarak adlandırılan, bilimsel, sanatsal ve toplumsal olarak ciddi bir uyanışın sembolü olan dönem ile birlikte, toplumların kültürlerinde önemli yapısal değişimler olmuştur. Uygarlık tarihindeki bu dönem, sadece gerçekleştiği coğrafya üzerindeki kültürleri değil, diğer coğrafyaları da temelden etkilemiştir.

Sonuç olarak, kültür, bireylerin var olduğu ve bir topluluk olarak yaşamayı tercih ettiği tüm coğrafyalarda kendini gösteren, bireyler ve bu bireylerin oluşturduğu uygarlığın tüm öğeleri ile etkileşen, bu etkileşimler ile devamlılığını sağlayan, gelişen ve değişen bir sistemattir.

Türkiye’de uygulanmaya başlanan arabuluculuk sürecinde, gerçek ve tüzel kişiler arasında uyuşmazlıklarda, sağlıklı bir iletişim süreci yaratılarak, çatışmaların hızlı ve masrafsız çözümünü sağlamak hedeflenmektedir. Dünya’da birçok Avrupa ülkesi ve Amerika’da oturmuş bir kavram olan arabuluculuğun Türkiye’de uygulanmaya başlamasıyla akla gelen temel sorunsal Türkiye’nin kültürel dinamiğinin çatışma çözme sürecinde ne gibi olumlu/olumsuz etkilerinin olduğu hususundadır. Kişiler arası iletişimde çatışma çözme dinamiklerini kavramak için iletişim kuramlarının egemen yaklaşım teorilerinin ve kalıplarının yanına ‘kültür’ kavramını ekleyerek süreci analiz etmek, perspektifi genişletmeyi sağlayacaktır. Bu konu irdelenirken, ulus kültür kavramı üzerinde derinlemesine çalışmaları olan Geert Hofstede’nin Kültürel boyutlar kuramı kavramından faydalanılacaktır.

### **1.1.3. Ulusal Kültür Kavramı**

Kültür kavramı ile ilgili olarak çizilen kavramsal çerçeve kapsamında kültüre yönelik olarak varılacak en temel yargılardan bir tanesi, kültürün ulusallık boyutudur. Her bir ulusun kendine göre bir kültürü vardır (Güvenç, 2013). Kültür, insanın birbirinden farklı gereksinimlerini karşılama aracı olarak öncelikle toplumda ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanma şekilleri her kültürde kendine özgü yöntemlerle sağlanır. Bu nedenle kültürün tanımlaması yapılırken belirleyici olan unsurlardan biri de, bu ihtiyaçların farklı toplumlarda farklı özellikler taşımasıdır (Karakaya, 2016:70). Kültürel boyutları incelemeye ve

açıklamaya yönelik olarak yürütülen ve alan yazında önemli yer edinen araştırmaların amaçlarının anlaşılması ve çıktılarının değerlendirilmesi noktasında, öncelikle ulusal kültür nedir sorusunun yanıtının verilmesi gerekmektedir.

Kültür kavramına yönelik olarak alan yazında genel kabul görmüş bir tanımlama olmamasına rağmen, kültüre yönelik araştırmaların tamamındaki genel kanı, kültürün sosyal bir birim tarafından paylaşılan algılar, kabuller, tutumlar, davranışlar olduğu yönündedir (O'Reilly ve diğerleri, 1991: 491). Bu genel kabulden yola çıkarak, bireyin doğumundan itibaren, içerisinde var oldukları topluma ait kültürün gerektirdiği tutumlara, davranışlara, gelenek ve göreneklere maruz kaldıklarını ve büyüme sürecinde de kültürün öğeleri ile harmanlanan öğrenme süreçlerinden geçtiklerini söylemek mümkündür. Kültür bir anlamda bireylerin düşünce ve duygularını, değer yargılarını, olaylara ilişkin olarak geliştirecekleri tutum ve davranışları ve hatta olayları algılama biçimlerini etkileyen oldukça güçlü bir sistemdir (Solomon ve Schell, 2009: 46). Bu genel kabullerden yola çıkarak, ulusal kültürü, bireylerin doğumlarından itibaren başlayan öğrenme süreçlerinde etkili olan ve dâhil oldukları gruplardaki diğer bireyler ile bütünleşmelerini ve diğer toplumlardaki bireylerden ayrışmalarını sağlayan inançlar, beklentiler, algılar, değerler, gelenek ve görenekler olarak ifade etmek mümkündür (Newman ve Nollen, 1996: 754). Diğer bir ifade ile ulusal kültür, bir ulustaki üyelerin düşüncelerinin aynı paralelde programlanmasını sağlayan kolektif sistemdir. Ulusal kültür, bir ülkenin karakterini ortaya koyan temel değer ve uygulamaların tamamıdır (Robbins, 1990).

Ulusal kültür kavramı özellikle küreselleşmenin etkileri ile birlikte günümüz dünyası açısından ayrıca önem taşıyan bir kavram haline almıştır. Bunun temel nedeni, küreselleşme ile birlikte özellikle çok uluslu örgütlerin farklı coğrafyalarda faaliyetlerini sürdürmesi ve bu süreçte de faaliyetlerine yönelik yönetsel süreçlerin etkinliğini kültür öğeleri ile harmanlamalarıdır.

Günümüzde yönetsel süreçler açısından en kritik konulardan bir tanesi ulusal farklılıklar ve hatta bölgesel farklılıklar nedeni ile karşılaşılan farklı kültürlerdir. Bu çerçevede özetlemek gerekirse, ulusal kültür günümüz dünyasında üç temel açıdan oldukça önemlidir (Hofstede, 1983: 75):

- Ulusal kültür siyasal nedenlerden dolayı önem kazanmaktadır. Bilindiği gibi uluslar siyasal birimler olarak kabul edilmektedir ve bu kapsamda her ulusun kendi kurumları, ulusal sistemleri, eğitim, istihdam, ekonomi ile ilgili sistemleri ve hükümetleri bulunmaktadır.
- Ulusal kültür sosyolojik nedenlerden dolayı önemlidir. Özellikle vatan ve uyruk ile ilgili aidiyetler bireyler açısından sembolik bir değere sahiptir ve tüm bireyler benlik

olgularının gelişmesi noktasında yanıtladıkları ben kimim sorusunu ulusal kültür değerleri ile harmanlayarak yanıtlarlar.

- Ulusal kültür psikolojik nedenler ile önemlidir. Bir topluma ait olan bireyler açısından ait olunan ulusun kültürü psikolojik unsurların şekillenmesi noktasında önemlidir. Özellikle aile ve eğitim süreçlerinde etkisinde kalınan ulusal kültür öğeleri, bireyin psikolojik gelişimi üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahiptir.

Özetlemek gerekirse, ulusal kültür geniş kitleler tarafından paylaşılmaktadır ve bu paylaşım, değerler, tutumlar, gelenekler, örf ve adetler ile ilgilidir. Ulusal kültür, o kültürün içerisine doğan tüm bireylerin sosyolojik ve psikolojik gelişimleri üzerinde etkilidir. Ulusal kültür sınırları içerisindeki örgütlerin örgüt kültürleri üzerinde de önemli bir role sahiptir (Bendixen, 1997:137).

#### **1.1.4. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı**

Gerek bireylerin gerekse örgütlerin kültürlerinin gelişmesi ve şekillenmesi sürecinde önemli bir etken olan ulusal kültüre ve kültürel boyutlara yönelik olarak farklı araştırmacılar tarafından yürütülmüş birçok araştırma olduğu bilinmektedir. Bu araştırmalar içerisinde, alan yazına katkı düzeyinde yüksek önemliliği olan araştırmalar Trompenaars'ın kültürel boyutlar araştırması (Trompenaars ve Hampden, 1997), Schwartz'ın kültürel boyutlar araştırması (Schwartz, 1999) ve Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı yer almaktadır. Bunun yanı sıra ilk olarak 1981 yılında 25 ülkenin katılımıyla gerçekleştirilen, farklı ülkelerin de araştırma örneğine katılması ile farklı tarihlerde tekrarlanan ve hali hazırda dünya nüfusunun %90'ını kapsayacak şekilde genişletilerek yürütülmüş Dünya Değerler Araştırması - World Values Survey [WVS] (<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>) kapsamında Türkiye için önemli bulgular ortaya konmuştur.

Hofstede tarafından ortaya konulan kültürel boyutlar kuramı, ilk 1993 yılında başlamış olan Globe kültürel boyutlar araştırması ile genişletilmiştir. Hofstede tarafından ortaya konulan sınıflandırma geliştirilmiş ve temel kültürel boyutlar, (i) belirsizlikten kaçınma, (ii) kurumsal toplulukçuluk, (iii) grup bazlı toplulukçuluk, (iv) performans odaklı yönelim, (v) insan odaklı yönelim, (vi) zaman odaklı yönelim, (vii) gelecek bazlı yönelim ve (viii) özgüven tanımlanmıştır. (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004)

İlgili tez çalışması kapsamında genel kabul görmüş ve vurgu yapılan haliyle Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramına, Dünya Değerler Araştırması ve Globe Kültürel Boyutlar araştırmasının Türkiye ile ilgili bulgularına değinilecektir.

Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı, üç kıtada var olan toplam 50 farklı ülkede varlıklarını devam ettiren bireyler üzerinde uygulanan bir anket çalışması üzerine geliştirilmiş bir kuramdır. Özellikle farklı kıtalarda ve coğrafi bölgelerde, dolayısıyla da oldukça farklı kültürlerde yaşayan bireyler üzerine uygulanmış geniş kapsamlı bir araştırma olması nedeni ile Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı, alan yazın kapsamında oldukça değerli bulunan bir kuramdır.

Hofstede'ye göre kültür, en temel anlamda, bir gruba, topluluğa dâhil olan insanların ya da belirli sınıflandırmalar sonucunda diğer insanlardan farklılaşan bireylerin zihinlerinin kolektif olarak programlanması ve bu programlama sonucunda ortak ifade, inanç, tutum ve yeteneklerin gelişmesidir (Hofstede, 2001: 9). Bu tanımlamadan yola çıkarak, araştırmalarını gerçekleştiren Hofstede'nin, toplam yedi yıl süren veri toplama, analiz ve bulgu sürecinden sonra kültürel boyutlarının kapsamı (i) güç mesafesi boyutu, (ii) belirsizlikten sakınma boyutu, (iii) bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, (iv) erillik-dişillik boyutu, (v) uzun-kısa dönem yönelme boyutu, (vi) hayatın tadını çıkarma – kısıtlama/itidal boyutu olarak sıralanmaktadır.

#### **1.1.4.1. Güç Mesafesi Boyutu**

Güç mesafesi boyutu Hofstede tarafından ele alınan ilk boyuttur. Güç mesafesi boyutunun temelinde, toplum içerisindeki bireylerden diğerlerine göre görece daha az güçlü olan bireylerin diğer güçlü bireylere güç ile gelen eşitsizliği kabul etmesi ve normalleştirilmesi yatmaktadır. Bir anlamda toplum içerisindeki güçsüzlerin gücü kabul etmesi ile ilgili olan güç mesafesi boyutu toplumdaki güçlü ve güçsüz tüm bireylerin değerlerini kapsayan boyuttur.

Hofstede güç mesafesi kavramını, bir kültürde görece daha düşük güce sahip bireyler ile görece daha yüksek güce sahip bireyler arasında var olan ve kabul edilen mesafe (Hofstede, 1991: 24) olarak tanımlamıştır.

Hofstede'ye göre bazı kültürlerde güçlü ve güçsüz bireyler arasındaki güç mesafesi azdır / küçüktür. Bu tip güç mesafesine sahip olan ülkelerdeki kültürün temel özelliği, üst kesim olarak adlandırılan kesimde yer alan bireylerin eşitsizliği minimize etmeye yönelik çabaları ve algılarıdır. Ancak, güçlü ve güçsüz arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde durum tam tersi olarak değerlendirilmektedir. Bu tip kültürlerde güç toplumsal bir gerçeklik olarak hem güçlü bireyler hem de güçsüz bireyler tarafından kabul edilmiş ve normalleştirilmiştir. Görece daha az güçlü olan bireyler için kaynaklardaki adaletsiz dağılım (gelir dağılımındaki adaletsizlik, eğitim hakkının adil dağılmaması, sağlık hakkından eşit olanaklar ile yararlanamamak gibi) toplumsal bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir.



Güç mesafesinin ortaya koyduğu en temel çıktı eşitsizlik olarak kabul edilmektedir. Özellikle güç mesafesinin büyük olduğu kültürlerde, toplumsal anlamda eşitsizlik ortamının yaygın olduğu görülmektedir. Bu tip toplumlarda, sosyal anlamda statü sahibi olmanın, saygınlığın, imtiyaz sahibi olmanın temeli güce dayanmaktadır. Bunun yanı sıra toplumsal kaynakların dağılımında da yüksek oranlı bir eşitsizlik olduğu görülmektedir. Güç mesafesi büyük olan kültürlerde güçlülerin gelir dağılımındaki payı güçsüzlerden oldukça fazladır. Keza aynı şekilde eğitim, sağlık, sosyal haklar gibi haklardan güçsüzler düşük oranlı yararlanabilmektedir. Bu tip kaynak dağılımlarında da büyük pay güçlü olan kesimin lehindedir.

Bir kültürde güç mesafesinin büyük ya da küçük olup olmadığının belirlenmesi noktasında kaynaklardaki dağılımın adaletsizliğinin yanı sıra, ülke içerisindeki özel / özelliikli mevzuatın var olup olmamasının da değerlendirilmesi bir yöntemdir. Güç mesafesi büyük olan ülkelerde, özelliikli ve özel kanunların oldukça fazla sayıda olduğu bilinmektedir. Toplumda azınlık olarak kabul edilebilecek bir kesime yönelik çıkartılmış ve bu kesime imtiyaz tanıyan kanunların fazla olduğu güç mesafesi büyük olan ülkelerde temel olarak sorun bu eşitsizliğin ve adil olmayan durumun toplumdaki güçsüzler tarafından da kabul ediliyor olmasıdır. Toplum tarafından güç mesafesinin büyük olmasının içselleştirilmesi ve kabul edilerek sonraki nesillere aktarılması, kültürel anlamda bu algının değiştirilmesini ve eşitsizliğin ortadan kaldırılmasını engellemektedir.

Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabullenmişlerdir. Bu durum toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesinin fazla olduğu anlamına gelir. Böyle bir toplumda üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2010: 78). Güç mesafesinin kavramsallaştırılması toplumlardaki eşitsizliklerin değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Bir topluluk, gücün sebep olduğu mesafeyi azaltmaya çalışıyorsa, düşük güç mesafesinin olduğu kültürü, topluluk gücün sebep olduğu mesafeyi artırmaya çalışıyorsa yüksek güç mesafesinin olduğu kültürü yansıtmaktadır (Varoğlu, Basım ve Ercil, 2000).

Hofstede tarafından tanımlanan güç mesafesi boyutu kapsamında yüksek güç mesafesine ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerin temel farklılıkları aşağıda yer alan Tablo 1.2 kapsamında özetlenmektedir.

**Tablo: 1.2 Güç Mesafesi Kapsamında Kültürel Farklılıklar**

Güç Mesafesi Düşük Olan Kültürler	Güç Mesafesi Yüksek Olan Kültürler
Bireyler arasındaki eşitsizliklerin boyutu minimumdur.	Bireyler arasında yüksek düzeyde eşitsizlik vardır ve bu durum toplum açısından normal kabul edilmektedir.
Görece güçsüz ve güçlü bireyler arasında dayanışma vardır.	Görece güçsüz bireyler güçlü bireylere bağımlı olarak hayatlarını sürdürürler. Dayanışmanın varlığından söz etmek mümkün değildir.
Merkezileşme tercih edilen bir süreç değildir.	Merkezileşme tercih edilen bir süreçtir.
Üst ve alt kademeler arasında ücret farkı düşüktür ve dolayısıyla gelir adaletli dağılmaktadır.	Üst ve alt kademeler arasındaki ücret farkı yüksektir ve dolayısıyla gelir dağılımında adalet yoktur.
İmtiyazlar ve statüye ilişkin semboller kültürel olarak hoş karşılanmaz.	Özel yasalar ile tanınan imtiyazlar vardır ve statüye ilişkin semboller gücün sembolü olarak kabul edildiği için önem arz etmektedir.

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 37.

Sonuç olarak, Hofstede'nin güç mesafesi boyutu, toplum içerisindeki bireyler arasındaki eşitliğin, adaletin, güç sahibi olan bireyler ile güç sahibi olmayan bireyler arasındaki kabul edilen / içselleştirilen mesafeye dayalı olduğunu açıklayan boyuttur demek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda güç mesafesinin en yüksek olduğu ülke 104 puanla Malezya'dır. Türkiye 66 puanla 18'inci sırada yer almaktadır.

Güç mesafesinin en düşük olduğu ülkenin ise, 11 puanla Avusturya olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Türkiye' de güç mesafesinin yüksek seviyede olduğu söylenilebilir (Hofstede, 2001,87).

#### 1.1.4.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu

Hofstede tarafından tanımlanan belirsizlikten sakınma boyutu toplum içerisindeki bireylerin belirsizliğe ilişkin olarak uyum sağlamaları ile ilişkilendirilen boyuttur. Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınma, toplumlarda yüksek seviyede ya da düşük seviyede gerçekleşen bir durumdur.

Bir toplumda, bilginin ve bilginin iletilmesinin düşük olduğu, açık ve net bir şekilde gerçekleşmediği bir anlamda bilgiye ilişkin bir karmaşanın olduğu durumlarda, bireyler kendilerini rahat ve huzurlu hissetmezler. Diğer bir ifade ile çevresel değişimlere, politik ve siyasi kararlara, toplumsal ve sosyal konulara ilişkin olarak toplumda, ailede ya da örgütlerde açık ve net bir bilgilendirme ağı yok ise, bu toplumun bireylerinin huzursuz olmaları ve

kendilerini tehdit altında hissetmeleri beklenen bir sonuçtur. Ancak bu noktada önemli olan, her toplumda belirsizlik durumlarının gerçekleşebilmesinin olası olmasıdır. Burada önemli olan husus, toplumdaki bireylerin belirsizliğe ilişkin tolerans düzeylerinin ne derece olduğu ve belirsizlikten kaçınmaya ilişkin tutum ve davranışlarının nasıl şekillendiğidir. Bazı toplumlardaki bireyler belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda, daha etkin ve etkili davranabilme yeteneğine sahip iken bazı toplumlarda bu tip tutum ve davranışların sergilenemediği görülmektedir.

Belirsizlik düzeyinin düşük olduğu toplumlarda, bireylerin belirsizlikten kaçınmaya yönelik tutumlarının yüksek olduğu durumlarda bireyler, kendilerini güven altında hissetmek için bir takım biçimsel kurallar geliştirme eğilimine girerler ve bu eğilim sürecinde de doğru ve etkin sonuçlar doğuracak davranışlar geliştirirler (Sargut, 2010: 80).

Belirsizlikten kaçınmaya yönelik eğilimin yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin oluşan risklere ve risk teşkil eden durumlara ilişkin rahatsızlık hissettiği görülmekte iken, belirsizlikten kaçınmaya yönelik eğilim düzeyi düşük olan toplumlardaki bireylerin risk alma heveslerinin yüksek olduğu görülmektedir (Rogovsky ve Schuler, 1997). Bu noktada altını çizmek gereken husus, belirsizlik olarak tanımlanan durum ve olguların makul sınırlar içerisinde olmasıdır. Diğer bir ifade ile aşırı düzeydeki belirsizlikler hiçbir toplumda ve kültürde hoş karşılanmamaktadır ve bireyleri kuşkuya, huzursuzluğa, endişeye sürüklemektedir.

Belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek olan toplumdaki bireylerin genellikle istikrar arayışında olduğu bilinmektedir. İstikrarsızlık, açık veya net olmayan bilgi, yazılı olmayan biçimsel olmayan kurallar bu tip toplumlarda hoş karşılanmamaktadır. Ayrıca bu tip toplumlara ait bireylerin, farklılaşmalardan, dalgalanmalardan, yüksek düzeyli inovasyon süreçlerinden haz etmedikleri bilinmektedir. Bunun tam tersi olarak, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlarda yetişmiş bireylerin, risk alma eğilimlerinin yüksek olduğu, yenilikçilik ve girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğu ve göreceli olarak daha özgürlükçü yapıya sahip oldukları görülmektedir.

Bir toplumun üyelerinin belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise, yaşamlarını garantiye almak için biçimsel ve yazılı kuralları artırma, farklı düşüncelere karşı çıkma ve kesin doğruları arama yönelimleri fazladır (Varoğlu vd., 2000).

Belirsizlik toleransı yüksek olanlar bilgiye önem verir, ipuçlarını yorumlamaya çalışırlar ve bilgi iletme becerileri yüksektir. Ayrıca bu kimseler, diğer insanlara karşı da duyarlıdırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan insanların duygusallık seviyeleri, stres seviyeleri yüksek iken süper egoları zayıftır.

Hofstede, belirsizlikten sakınma boyutu kapsamında belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek olan toplumlara ve düşük olan toplumlara ilişkin bazı özellikler belirlemiştir. Bu özellikler Tablo 1.3 kapsamında özetlenmektedir.

**Tablo 1.3 Belirsizlikten Sakınma Boyutu ve Özellikleri**

<b>Düşük Seviyede Belirsizlikten Sakınma Eğilimi Olan Toplular</b>	<b>Yüksek Seviyede Belirsizlikten Sakınma Eğilimi Olan Toplular</b>
Sosyal ve toplumsal hayatta belirsizlik normal algılanan bir durumdur.	Sosyal ve toplumsal hayatta belirsizlik ve belirsizliği ortaya çıkaran olgular kabul edilmez.
Düşük stres düzeyi olan toplumlardır ve olayları akışına bırakmak genel toplumsal eğilimdir.	Belirsizlik durumunda stres düzeyi yükselir ve toplumdaki bireylerin endişe, kaygı ve tedirginlik düzeyleri artar.
Toplum bireyleri duygularını belli etmeme tutumundadırlar ve agresiflik yaygın bir eğilim değildir.	Duygusal açılımlar gerekli olan her zaman ortaya çıkartılır ve agresiflik özellikle belirsiz ortamlarda yaygın bir eğilimdir.
İnovasyon, değişim toplumsal anlamda ilgi çekici konulardır.	Değişiklik ve yenilik toplumun tercih etmediği olgulardır.
Gerekli olan kurallar haricinde ekstra kurallara gerek olmadığına yönelik algı hâkimdir.	Kurallar hiç çalışmayacak olsa dahi her ihtimali göz önünde bulundurarak koyulmalıdır ve tüm kurallara ihtiyaç vardır.
Çatışma süreçleri ve rekabet yapıcı olarak değerlendirilir.	Çatışma ve rekabet toplumsal anlamda kaçınılması gereken olgular olarak kabul edilir.
Stres düzeyi düşük toplumlardır.	Stres düzeyi yüksek olan toplumlardır.
Risk alma isteği ve eğilimi yüksek olan toplumlardır.	Güvenlik ve güvende olma isteği yüksek olan toplumlardır.

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 125-134.

IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma boyutunun en yüksek seviyede olduğu ülke, 112 puanla Yunanistan'dır. Türkiye 85 puanla 16'ncı sırayı almıştır. Bu kapsamda ülkemizin belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi en düşük olan ülke ise 8 puanla Singapur'dur (Hofstede, 2001:151).

#### **1.1.4.3. Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu**

Hofstede'nin bir diğer kültürel boyutu bireycilik – toplulukçuluk boyutudur. Bu boyut, kültürler arası oluşan farklılıkların en temellerinden bir tanesini tanımlayan boyut olarak kabul edilmektedir ve toplumu oluşturan bireyler arasındaki davranışsal bütünlüğün ve ilişkilerin açıklanması ile ilgilidir. Toplum içerisinde birlikte yaşayan bireylerin, ortak

yaşamları sonucunda ortaya çıkan davranışların, değerlerin, algıların, tutumların yansıması bu boyut kapsamında ele alınmaktadır.

Hofstede'ye göre, bireycilik ve toplulukçuluk bir kültürün iki zıt kutbudur ve ulusal kültürler bu iki zıt kutup ekseninde tanımlanmaktadır (Hofstede, 1991: 209).

**Tablo 1.4 Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutunun Özellikleri**

Bireycilik	Toplulukçuluk
Toplum içerisindeki bireyler için kendileri ilk ilgi alanıdır.	Toplum içerisindeki bireyler büyük aileler içerisinde ya da gruplar içerisinde mutlaka yer alırlar.
Kimlik olgusu bireyin kendisine dayalıdır.	Kimlik olgusu ait olunan, üyesi olunan sosyal ağlara dayalıdır.
İletişim düşüktür.	İletişim yüksektir.
Çocukluk döneminden itibaren ben algısı şekillenir.	Çocukluk döneminden itibaren biz algısı şekillenir.
Bireyin özeline müdahale etmek ya da öz saygısını zedeleyici davranışta bulunmak hoş karşılanmaz.	Bireyler için, çatışmadan kaçınmak ve topluma uyumlu davranış sergilemek, önemli bir gerekliliktir.
Bireyin toplum içerisindeki görevi, ilişkilerinden önemlidir.	Bireyin sahip olduğu ilişkiler, toplumdaki görevinden önemlidir.

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 244-245.

Hofstede tarafından tanımlanan bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarında yer alan toplumların özellikleri (Tablo 1.4) kapsamında, bireycilik boyutu yüksek olan toplumlarda bireylerin temel yaklaşımının kendi hayatlarını sürdürmek olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum toplulukçuluk düzeyleri yüksek olan toplumlarda üyesi olunan ailenin ya da grubun hayatını sürdürmesi şeklinde gelişmektedir. Bireyci toplumların otonomi ihtiyaç düzeyleri yüksek iken, toplulukçu toplumların otonomi ihtiyaçları düşüktür. Bireyci toplumlar için aile bütünlüğü, güvenliği toplulukçu toplumlar ile kıyaslandığında göreceli olarak daha düşüktür ve bireysel başarı her zaman grup başarısından önceliklidir.

Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, ABD, 91 puanla bireysellik düzeyi en yüksek ülke olarak karşımıza çıkmakta, Türkiye ise 37 puanla 28'inci sırayı almaktadır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede bireysellik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmada, bireysellik seviyesinin en düşük olduğu ülke, 6 puanla Guatemala olmuştur (Hofstede, 2001:215).

#### 1.1.4.4. Erillik ve Dişillik Boyutu

Hofstede tarafından tanımlanan bir diğer boyut, erillik ve dişilik boyutudur. Bu boyutun temelinde, bireyler arası ilişkilerin önemi yer almaktadır. Dişil özelliklere sahip bir kültürde bireyler arası eşitlik, bireylerin sosyal ve toplumsal hayata katılımı, bireyler arası dayanışma ön plandadır ve bireyler arası ilişkilere nezaket, merhamet hâkimdir (Öncül ve

diğerleri, 2016: 60). Bunun tam tersi olarak, erillik özellikleri yüksek toplumlarda, kültürel değerler baskıcı tavrı, materyalist ilişkileri, katılımcı olmayan süreçleri desteklemektedir.

Erillik boyutu yüksek olan toplumlarda cinsiyet rollerinin açık çizgiler ile belirginleştiği görülmektedir. Erillik özellikleri yüksek toplumdaki erkek bireylerin maddi anlamda başarı odaklı olduğu, sert ve iddialı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu tip toplumlarda kadın bireyler ise erkeklerden görece daha alçakgönüllü bir tutum sergilemektedir ve geleceğe yönelik endişe olgusu kadın bireylerde daha yüksektir. Dişillik özellikleri gelişmiş toplumlarda erkek bireylerin de en az kadın bireyler kadar alçakgönüllü oldukları söylenebilir. (Hofstede, 2001: 297) Toplumsal süreçlerde de rollerin kadın ve erkek arasında paylaşılarak geleceğe yönelik süreçlerin iki cinsiyet arasında bölüşülmesine yönelik tutumlar geliştirildiği görülmektedir.

Erillik boyutu yüksek olan toplumlarda, maddi gücün önemli olduğu, bireyin ne yaptığına ilişkin yüksek vurgu olduğu, toplum içerisindeki cinsiyete dayalı rollerin oldukça belirgin olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca erkek ve kadın bireylerin değerlerinin birbirlerinden önemli derecede farklı olduğu (erkek bireyin daha önemli olduğu) gözlemlenmektedir. Yine erillik boyutunun yüksek olması bireysel kararlara yönelik toplumsal bakış açısının olumlu olduğuna, dini değerlere inanın yüksek olduğuna, cinsiyet eşitsizliğinin / ayrımcılığın yüksek düzeyde olduğuna (Çelikkol, 2015: 45) işaret etmektedir. Bu özelliklerin tam tersinin dişillik özellikleri yüksek olan toplumlar için söylenebilir. Dişillik özellikleri yüksek olan toplumlarda, bireyler arası ilişkilerin önemi yüksektir ve bireyin kim olduğunun sahip olduğu cinsiyet ile ilişkilendirilmediği görülmektedir. Ayrıca, cinsiyet ayrımcılığının az olarak görüldüğü dişillik boyutu yüksek kültürlerde, cinsiyetlere tanımlanmış roller daha esnektir ve cinsiyet eşitliği önem arz eden ve arzu edilen bir olgudur (Çelikkol, 2015).

Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, erillik değerinin en yüksek olduğu ülke 95 puanla Japonya'dır. Türkiye ise 45 puanla 32'nci sırayı almıştır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede eril bir toplum olduğu söylenebilir. Erillik değeri en düşük olan ülke ise 5 puanla İsveç'tir (Hofstede, 2001, 286).

#### **1.1.4.5. Uzun-Kısa Döneme Yönelme Boyutu**

Hofstede tarafından tanımlanan bir diğer boyut uzun ya da kısa döneme yönelme boyutudur. Bu boyut en temel anlamda, sabır olgusunu, tasarrufu, örfi adet ve geleneklere saygıyı içermektedir (Hofstede, 2001: 351). Diğer bir ifade ile uzun – kısa döneme yönelme

boyutunun temeline, herhangi bir durum ya da olay karşısında uzun dönemli kayıplardan ziyade kısa vadedeki edinimlere önem verme derecesi yatmaktadır (Taras, 2007:6-7).

Uzun vadeli yönelime sahip kültürlerde, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların ivedi bir şekilde gerçekleşmesine yönelik bir beklenti yoktur. Bireysel ya da toplumsal ihtiyaçlar ertelenebilir ve bu ertelenme kültürel anlamda yadırganmaz. Ancak kısa vadeli yönelime sahip olan kültürlerde durum tam tersidir ve bu tip kültürlerde bireysel ve toplumsal ihtiyaçların ivedi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Uzun vadeli yönelime sahip kültürlerde gelenekler, adetler ve örfler değişebilir ve bu durum toplum tarafından kabul edilebilir bir değişimdir ve fakat kısa vadeli yönelime sahip kültürler için geleneksel yapıyı korumak son derece önem arz eden bir konudur.

Uzun vadeli yönelime sahip kültürlerdeki ilişki ağlarının statü kavramı kapsamında şekillendiği görülmektedir. Kısa vadeli yönelime sahip kültürlerdeki ilişkiler ise statü kavramından etkilenmeden şekillenmektedir.

Uzun vadeli yönelime sahip kültürlerde boş zaman kavramı önem arz etmemektedir ve tutumlu olmak toplumsal anlamda iyi birey olarak değerlendirilmek noktasında önemli bir kavramdır. Bunun tam tersi olarak kısa vadeli yönelime sahip kültürler için boş zaman kavramı önemlidir ve tutumluluk iyi birey olarak tanımlanmak için yeterli değildir aksine bu tip kültürlerde tüketim vurgulanan bir olgudur.

Kısa vadeli yönelime sahip olan kültürlerdeki bireylerin evrensel yönergelere ve evrensel iyiye olan inançlarının yüksek düzeyde olduğu bilinmekte iken uzun vadeli yönelime sahip olan kültürdeki bireyler açısından iyi ve kötü durum – şartlara göre değişebilmektedir.

Sonraki yıllarda 23 ülke üzerinde yapılan çalışma sonucu ortaya çıkan sonuçlara göre uzun zamana odaklanma değeri en yüksek olan ülke 118 puanla Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Pakistan ise sıfır puanla en alt sırayı almıştır (Hofstede, 2001,356). Türkiye'nin ise kısa döneme yönelme puanı 46'dır.

#### **1.1.4.6. Hayatın Tadını Çıkarma – Kısıtlama / İtidal Boyutu**

Hofstede'nin tanımlamış olduğu son kültürel boyut hayatın tadını çıkarma–kısıtlama/itidal boyutudur. Hofstede'e göre bu boyutun temelinde mutluluk, yaşamı kontrol etmek ve dinlenmenin önemi olmak üzere üç faktör yatmaktadır (Hofstede, 2010: 280).

Hayatın tadını çıkarma–kısıtlama/itidal boyutunun birinci faktörü olarak ele alınan mutluluk, yaşama ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında toplumda yer alan bireylerin genel olarak yaşamlarından çok mutlu olmaları, mutlu olmamaları ya da hiç mutlu olmamaları ile ölçülen bir faktördür. Yaşamı kontrol etmek faktörü ise, bireylerin sahip oldukları hayatları

üzerinde kontrol gücüne sahip olup olmadıklarına yönelik hissettikleri algı düzeyi ile açıklanmaktadır.

Dinlenmenin ya da eğlenmenin önemi olarak adlandırılan üçüncü faktör ise boş zamanları değerlendirme, aile bireyleri ile vakit geçirme, diğer bireylere yardım etme gibi faktörler kapsamında değerlendirilmektedir.

Hofstede tarafından tanımlanan bu boyutun bir ucu, yaşanan hayattan memnun olmak, zevk almak ve mutluluk iken, diğer ucu ise, eğlenme, mutluluk, zevk içeren istek ve ihtiyaçların kültürel değerler ve normlar tarafından engellenmesine yönelik bireyin inançlarıdır.

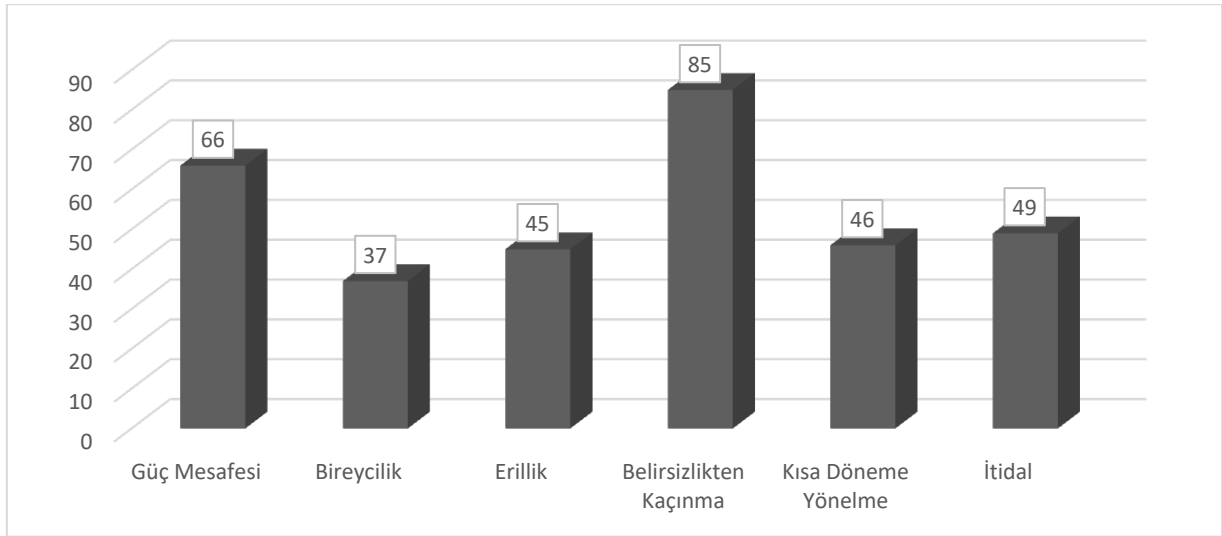
Eğer bir toplum kültürünün kısıtlama- itidal boyutu yüksek ise, bu toplumda bireylerin mutluluk düzeylerinin düşük olduğu, eğlenmeye ve boş zamanları zevk alınacak aktiviteler ile geçirmeye önem verilmediği söylenebilir. Aynı zamanda bu kültürlerde toplumsal anlamda sıkı ve kontrolcü bir yapının hâkim olduğu, tutumlu olmanın, tasarruflu olmanın, ahlaki değerlerin önemli olduğu, iyimserlik ve aile yaşamından tatmin düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Yine bu boyutu düşük kültürlerde, kişiler arası eşitsizliğin kabul gördüğü görülmektedir (Hofstede, 2010: 291-292).

Bu durumun tam tersi olarak hayatın tadını çıkartma boyutları yüksek olan kültürlerde, mutlu birey sayısının çok olduğu, eğlenmenin ve boş zamanları etkin ve güzel değerlendirmenin önemli olduğu gözlemlenmektedir. İtidal boyutu yüksek olan kültürlerde toplumun ahlaki anlamda daha düşük disipline sahip olduğu, arkadaşların ve iletişimin önemli olduğu, bireylerin pozitif yaklaşımlar sergilediği, bireylerin dışa dönük kişilik yapılarının olduğu, iyimserlik düzeyinin yüksek olduğu, aile yaşantısından yüksek tatmin duyulduğu görülmektedir (Hofstede, 2010: 291-292).

#### **1.1.4.7. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Araştırmasında Türkiye**

Hofstede tarafından tanımlanan altı kültürel boyut kapsamında Türk kültürünün sahip olduğu özellikler ve kültürel boyutlara ilişkin Türk kültürünün puanları aşağıda yer alan Şekil 1.2'de sunulmaktadır.





**Şekil.1.2 Hofstede Kültür Modelinde Türkiye'nin Puanları**

**Kaynak:** www.geert-hofstede.com adresindeki verilerden uyarlanmıştır.

Şekil 1.2'de Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında Türkiye'deki güç mesafesi puanının 66, bireycilik puanının 37, erillik puanının 45, belirsizlikten kaçınma puanının 85, kısa döneme yönelme puanının 46 ve itidal – kısıtlama puanının 49 olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin güç mesafesi boyutuna ilişkin puanı oldukça yüksek (66) çıkmıştır. Bu kapsamda Türkiye'deki güç mesafesinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Güç mesafesinin yüksek olması beraberinde, toplum bireyleri arasındaki eşitsizliği ve bu eşitsizliğin toplum tarafından içselleştirilmesini getirmektedir. Türkiye'nin süregelen sosyal ve toplumsal yapısı ve ekonomik anlamda gelir dağılımı incelendiğinde bu durumun doğru bir tespit olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye'deki sosyal sınıflar arasındaki uçurum ve gelir dağılımındaki adaletsizlik her geçen gün artmaktadır ve bu durum Türk toplumundaki bireyler tarafından normal karşılanmaktadır. Bir anlamda Türk kültürü, güçlü ve güçsüz arasında var olan mesafenin yüksek olmasını normalleştirmiş ve içselleştirmiştir.

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna ilişkin puan incelendiğinde Türkiye'nin 37 puana sahip olduğu görülmektedir. Bireycilik düzeyinin oldukça düşük olduğunu belirten bu puanlama ile Türk kültürünün toplulukçuluk boyutu yüksek bir kültür olduğu sonucuna varmak mümkündür. Toplulukçuluk boyutu yüksek olan kültürlerle ilişkin özellikler çerçevesinde değerlendirildiğinde, Türk kültüründe biz algısının çocukluk döneminden itibaren şekillendirildiğini söylemek ve bu süreçte ailenin son derece önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir ki Dünya Değerler Araştırması sonuçlarında da Türk kültürü için aile % 95,4 gibi bir oranla çok önemli bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Türk toplumunda bireylerin mutlaka bir aile içerisinde ya da sosyal bir grubun ferdi olarak hayatlarını devam ettirdikleri bilinmektedir. Ayrıca yine toplulukçuluk özelliği olarak Türk toplumunda iletişim süreçlerinin ve kişiler arası ilişkilerin, toplumsal süreçlerde ve iş hayatına ilişkin süreçlerde ön

plana çıktığı görülmektedir. Bireyler için kendilerine yüklenmiş görevden öncelikli olarak sosyal grupları ile olan ilişkileri önem arz etmektedir ve toplumsal süreçlerdeki birçok durum, sorun ya da belirsizlik var olan ilişkiler ağının kullanılması ile çözümlenmektedir.

Türk toplumunun erillik özelliklerinin dişillik özelliklerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (erillik boyut puanı: 45). Bilindiği gibi Türkiye’de tam anlamı ile kadın-erkek eşitliğinden söz etmek mümkün değildir. Özellikle kırsal kesimlerde ve eğitim düzeyi düşük olan bölgelerde, kadının toplumsal anlamda önemli bir rolü olmadığı, erkek gücüne ve egemenliğine dayanan toplumsal ve sosyal süreçlerin süregeldiği bilinmektedir. Türk toplumu için maddi güce sahip olmak önemlidir ve bu durum da eril toplum olmanın önemli özelliklerinden bir tanesidir. Keza, cinsiyete dayalı olan roller (kadının ev işleri yapması, çocukların kadının sorumluluğunda olması, erkeğin para kazanması, erkeğin evin geçimini sağlaması gibi) oldukça belirgin çizgilere sahiptir.

Hofstede tarafından tanımlanan bir diğer kültürel boyut belirsizlikten kaçınma boyutudur. Bu boyuta ilişkin puanın Türk toplumu için son derece yüksek olduğu (85) görülmektedir. Bu kapsamda Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Türk toplumu açısından kurallar önemlidir ve güven duygusunun tatmin edilmesi toplum bireyleri açısından önem arz etmektedir.

Türk toplumunun kısa döneme yönelme puanı (46) ile itidal-kısıtlama boyutu puanı (49) birbirlerine oldukça yakın gerçekleşmiştir. Bu puanlar kapsamında Türk toplumunun ne tam anlamda itidal boyutu yüksek bir toplum olduğunu ne de kısa döneme yönelmeye yönelik bir kültüre sahip olduğunu söylemek mümkündür. Her iki kültürel boyut içinde Türk kültürünün ortalama bir düzeyde yer aldığı görülmektedir.

Özetle Türkiye, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, toplulukçu ve dışı özelliklerin ağır bastığı bir ülkedir. Türkiye aynı zamanda, kısa dönem odaklılığa daha yakındır. Hayatın tadını çıkarma/Kısıtlama olarak ifade edilen son kültürel boyut bakımından da Türkiye'nin durumu yine orta seviyeye yakın olduğu için değerlendirme yapmak güçtür. Schwartz (1994) öğretmen ve öğrencileri dâhil ettiği çalışmasında Türkiye’de muhafazakârlık, uyumluluk ve hiyerarşi anlamında kültürel eğilimlerin güçlü olduğunu, buna karşılık duygusal özerklik, entelektüel özerklik ve hükmetme boyutlarında ise kültürel eğilimin zayıf olduğunu bulmuştur. Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) Türkiye'nin diğer ülkelerden ayrılan kültürel yönlerini örgütlerdeki sıkı hiyerarşik yapı ve iş görenlerin liderlerine itaat etmeye verdikleri önem olarak ifade etmişlerdir.

### 1.1.5. GLOBE Kültürel Boyutlar Araştırması ve Türkiye Bulguları

GLOBE kültürel boyutlar araştırması temelde, kültürler arasındaki liderlik davranışlarına yönelik bir araştırmadır. Bu projenin temelinde, ülkelerin sanayileşmeleri, ekonomik gelişmeleri, siyasi yönetim tarzları, hâkim olan dini yapıları, iklim şartları gibi durumsal parametrelerin kültür ve liderlik tarzlarının ne şekilde etkilendiğinin araştırılması yatmaktadır. Globe araştırmaları kapsamında, liderlik kavramının kültürler arası farklılaşan bir kavram olduğu, bazı kültürlerde liderlerin statü simgeleri ile temsil edildiği ancak bazı kültürlerde bu tip bir simgesel temsile ihtiyaç duyulmadığı sonucuna varılmıştır (Ercan ve Sığırı, 2016:105).

**Tablo1.5 GLOBE Araştırmasına Ait Toplumsal Kültür Boyutları ve Açıklamaları**

Kültürel Boyut	Açıklama
<b>Güç Mesafesi</b>	Bu boyut toplumda ya da örgütte gücün eşitsiz dağılımının toplumdaki ya da örgütteki bireyler tarafından ne oranda kabul edildiğini ifade eder.
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	Bu boyut toplumdaki muğlak ve belirsiz durumlara karşı toplumun ne oranda tolerans gösterdiği ile alakalıdır.
<b>Gelecek Odaklılık</b>	Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve kişisel ya da toplu davranışları erteleme gibi geleceğe yönelik davranışlara ne oranda uyum gösterdiklerini ifade eder.
<b>Cinsiyetler Arası Eşitlik</b>	Toplumun ya da örgütün ne oranda cinsiyetler arasındaki farklılıkları minimize ettiğini ve ne oranda cinsiyet eşitliğini desteklediğini ifade eder.
<b>Girişkenlik</b>	Toplumlardaki ya da örgütlerdeki bireylerin sosyal ilişkilerde ne oranda atılgan, yüzleşmeci ve saldırgan (agresif) olduğunu ifade eder.
<b>Toplulukçuluk (Grup İçi)</b>	Bireylerin örgüt, aile, yakın arkadaş çevresi gibi küçük gruplara ne derece sadakat ve gurur ile bağlı olduklarını ifade eder.
<b>Toplulukçuluk (Kurumsal)</b>	Topluluk olarak hareket edilmesini ve kaynakların kolektif olarak dağıtılmasını toplumun ne oranda desteklediğini ve ödüllendirdiğini ifade eder.
<b>Performans Odaklılık</b>	Örgütün üst kademelerinde bulunan üyelerinin, grup üyelerini performans geliştirme ve mükemmelle ulaşma konusunda ne oranda cesaretlendirdiğini ve ödüllendirdiğini ifade eder.
<b>İnsan Odaklılık</b>	Toplumdaki bireylerin adaletli olmak, diğerkâmlık, arkadaşca davranmak, kibar olmak gibi davranışları ne oranda desteklediğini ifade eder.

**Kaynak:** House ve Javidan (2004)

GLOBE projesi için kültürel boyutlar 9 adet olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırma kültürün hem mevcut durumunu (as is - kültürel uygulamalar), hem de olması arzu edilen durumunu (should be - kültürel değerler) tespit etmeyi amaçlamıştır. Kültürel boyutlardan 6 tanesinin kaynağını Hofstede'nin (1980) tespit ettiği kültürel boyutlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma aynen alınmıştır. Toplulukçuluk boyutu, grup içi toplulukçuluk ve kurumsal toplulukçuluk olmak üzere iki ayrı boyut olarak değerlendirilmiştir. Erillik/dışılık ise cinsiyetler arası eşitlik ve girişkenlik olarak ele

alınmıştır. Gelecek odaklılık ve insan odaklılık boyutları Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) sırasıyla zaman yönelimi ve insan doğası boyutlarından türetilmiştir. Performans odaklılık boyutu ise McClelland'ın (1961, 1985) başarı ihtiyacı çalışmasından türetilmiştir (Batır ve Gürbüz, 2016).

**Tablo1.6 GLOBE Araştırması Toplumsal Kültür Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu**

Kültür Boyutu	Mevcut Duruma (As is) Göre Toplum			Olmaması Gereken Duruma (Should be) Göre Toplum			Fark
	Ortalama	Band	Sıra	Ortalama	Band	Sıra	Mevcut Durum - Olması Gereken Durum
<b>Performans Odaklılık</b>	3.83	B	45	5.39	D	58	1.56
<b>Gelecek Odaklılık</b>	3.74	C	36	5.83	A	16	2.09
<b>Girişkenlik</b>	4.53	A	12	2.66	C	61	-1.87
<b>Toplulukçuluk (Kurumsal)</b>	4.03	B	41	5.26	A	10	1.23
<b>Toplulukçuluk (Grup-içi)</b>	5.88	A	5	5.77	B	22	-0.11
<b>Cinsiyet Eşitliği</b>	2.89	B	56	4.50	B	37	1.61
<b>İnsan Odaklılık</b>	3.94	C	37	5.52	B	25	1.58
<b>Güç Mesafesi</b>	5.57	A	10	2.41	D	51	-3.16
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	3.63	C	49	4.67	B	32	1.04

**Kaynak:** (Kabasakal ve Bodur, 2007)

Mevcut duruma göre Türkiye grup içi toplulukçuluk, güç mesafesi ve girişkenlik boyutlarında hem mutlak hem de göreceli (Band A) olarak yüksek değerler elde etmiştir. Bunun tersi olarak belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık ve gelecek odaklılık boyutlarında ise düşük mutlak ve göreceli değerler elde etmiştir. Cinsiyet eşitliği boyutu ise düşük mutlak değere sahip olmasına rağmen, B bandına denk gelen ortalama göreceli değeri ile araştırmaya katılan ülkelerin genelinde cinsiyet eşitsizliğinin yaygın olduğunu ifade etmektedir. Performans odaklılık boyutu için de düşük mutlak değeri ve ortalama göreceli değeri bakımından durum benzer şekildedir. Kurumsal toplulukçuluk boyutu bakımından ise Türkiye ortalama mutlak ve göreceli değerlere sahiptir (Kabasakal ve Bodur, 2007).

### 1.1.6. Dünya Değerler Araştırması ve Türkiye Bulguları

Dünya Değerler Araştırması – World Values Survey [WVS] alan yazında Inglehart araştırmaları olarak da bilinen geniş yelpazeli bir araştırmadır. 1981 yılında 25 ülkenin katılımı ile başlayan araştırma, farklı ülkelerin de araştırma örneğine katılması ile farklı

tarihlerde tekrarlanan ve hali hazırda dünya üzerinde yürütülmüş en kapsamlı sosyal proje olarak kabul edilmektedir.

Dünya Değerler Araştırmasının temel amacı, birbirinden farklı tarihsel geçmişlere, inançlara, toplumsal, kültürel ve ekonomik yapıya, siyasal duruma sahip toplumların din ve inançlara ilişkin duruşlarını, milliyetçilik kavramına bakış açılarını, kadın-erkek ilişkilerini, özgürlük, eşitlik fikirlerine yaklaşımlarını, aile ve çocuk ilişkilerindeki tutumlarını kısaca yaşamı algılayış biçimlerini ölçmektir. Çeşitli tarihlerde yinelenen araştırmalar vasıtası ile farklı kültürlerin gelişim süreçleri ve kültürel değişimlerde etki sahibi olan faktörlerin belirlenmesi mümkün olmaktadır.

Dünya Değerler Araştırması kapsamında yürütülen araştırmalar kapsamında son bulgular 2010-2014 yılları arasını kapsayan beş yıllık zaman diliminde toplanan veri setleri kapsamında yapılmıştır ve bu raporda Türkiye için ortaya konulan bulgular aşağıdaki gibidir (<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>),

- Aile kavramı Türk toplumu için son derece önemli bir kavramdır. Araştırmaya katılan Türk katılımcıların % 95,4'ü ailenin kendileri için yüksek öneme sahip olduğunu belirtmiştir.
- Arkadaş kavramı Türk toplumunda önemli bir kavram olmakla birlikte aile kadar önem arz eden bir kavram değildir. Türk toplumunun yaklaşık % 58'i arkadaşlarına önem göstermektedir.
- Türk toplumu için boş zaman, bir lüks olarak kabul edilmektedir. Toplumsal algı boş zaman kavramının önemli bir kavram olmadığı yönündedir. Boş zaman kavramının önemli bir kavram olmaması durumu Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı kapsamında değerlendirildiğinde, bu değişken kapsamında Türk kültürünün kısa vadeli yönelime sahip olduğu görülmektedir.
- Türk toplumu açısından siyaset önemli bir kavram değildir. Türk toplumu içerisinde siyaseti / politikayı son derece önemli bulan kesimin oranı sadece % 16,1'dir ve bu kapsamda Türk toplumunun apolitik bir yapıya sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
- Türk toplumunda iş konusu önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Toplumun % 49,6'sı iş kavramının son derece önemi bir kavram olarak algıladıklarına yönelik ifadelere katılım göstermiştir.
- Türk toplumunda son derece önemli bir diğer kavram din kavramıdır. Toplumun % 69,1 oranındaki bir kesimi dinin toplumsal hayatta son derece önemli bir olgu olduğuna yönelik fikir beyan etmiştir ve bu sonuçlar Türk toplumunun muhafazakâr bir kültüre sahip olduğunun göstergesidir.

- Kültürel boyutlardan güven boyutu incelendiğinde, Türk toplumunun güven duygusunun oldukça düşük olduğu görülmüştür. Toplumun sadece % 11,6 gibi düşük bir kısmı toplum içerisindeki bireylere güvenebileceğine yönelik fikir beyan etmiştir. % 82,9 gibi yüksek bir kesim ise, diğer bireyler ile iletişim ve etkileşim süreçlerinde son derece dikkatli olunması ve güvenilmemesi gerektiği hususunda fikir beyan etmiştir.
- Türk toplumunun örgütlenmesine ilişkin olarak çalışan kesimin sendika üyeliği / grup üyeliği yaklaşımlarını ele almak gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre toplumun % 97,4 oranındaki büyük bir kesimi sendika / grup üyeliğine sahip değildir. Bu sonuç kültürel anlamda örgütlenme noktasında yetersiz bir kültüre sahip olduğunun önemli bir göstergesidir.
- Türk toplumunda ataerkil özelliklerin baskın olduğu görülmektedir. Toplumun % 47,1'lik önemli bir kesimi için kadının eşinden fazla para kazanması önemli bir sorundur. Toplumun % 59,4'ü erkeklerin istihdam süreçlerinde kadınlardan önce tercih edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca çalışan annelere yönelik olarak, çalışan annenin çocuklarının mutsuz olduğuna toplumun % 18'i yüksek oranda ve % 47,9'u normal oranda katılım göstermektedir. Tüm bu oranlar, Türkiye'nin toplumsal kültür olarak eril bir kültüre sahip olduğunun önemli göstergeleridir.

Dünya Değerler Araştırması kapsamında, Türkiye'ye ilişkin elde edilen veriler ışığında, Türk toplumunun kültürel olarak halen geleneklerine bağlı ve aşırı muhafazakâr bir yapıya sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür. Özellikle aile kavramının halen en önemli kavram olması, din öğesinin kültürde önemli bir yapı taşı olması, kültürel anlamda geleneksel bir toplum olunmasının en önemli kanıtlarıdır. Ayrıca, Türk kültüründe halen toplumsal alanda kadına ilişkin algı özellikle gelişmiş dünya ülkeleri ile kıyaslandığında farklılaşmaktadır. Kültür olarak eril bir kültür olan Türk kültüründe halen kadın erkekten kategori olarak aşağıda algılanmaktadır ve kadınların temel görevinin evde oturmak, ev işi yapmak ve çocuk büyütme olduğuna yönelik toplumsal algı düzeyi yüksektir.

## 1.2. İletişim Kavramı

İnsan tarihi aynı zamanda bir iletişim tarihidir (Erdoğan ve Alemdar, 2010:27). İnsanların bir arada yaşayabilmelerinin temel gereklerinden biri iletişim kurma ihtiyacıdır. İnsan, kendisini diğer insanlarla iletişim kurarak var etmektedir. İletişim, insanın dış dünya ile ilişkisini sağlamaktadır. Dolayısıyla insan, toplumun en temel yapı birimi olan ailede eşlerin birbiriyle, ebeveynlerin çocukla iletişiminden, işçi-işveren, ast-üst ilişkilerinde, kadın-erkek yaşamın her alanında, her an iletişim halindedir. İlişki iletişim değildir, fakat ilişkinin varlığı iletişime bağlıdır. Yani iletişim ilişkinin kendisi değildir, fakat ilişkinin var oluşunu belirleyen zorunlu öğelerden biridir (Erdoğan ve Alemdar, 2010:28).

İletişim en temel anlamda, bir duygunun, bir bilginin, becerilerin, tecrübelerin birtakım simgelerin kullanılması yolu ile iletilmesi sürecine verilen isimdir (Mutlu, 2004:168). İngilizce “communication” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan kelime, “insanlar arasında anlamları ortak kılma süreci” olarak anlamlandırılmaktadır. Daha geniş bir tanımlama yapmak gerekirse iletişim, canlılar arasında var olan belirli ortaklaşa olgular ile ilgilidir ve sadece insanlar arası değil tüm canlıların içerisinde olduğu bir süreçtir (Gökçe, 2003:7). İletişim, bilginin üretilmesi, aktarılması ve anlamlandırılmasına ilişkin geniş kapsamlı bir ilerlemedir. (Çağlar ve Kılıç, 2011:3). Toplum içerisinde yaşayan tüm bireylerin, hayatlarını sürdürmeleri ve istek, ihtiyaçlarını anlatabilmeleri, fikir, duygu ve düşüncelerini anlamlandırabilmeleri noktasında iletişim önemli bir olgudur. Dolayısıyla bir anlamda, iletişim insanların hayatlarını verimli bir şekilde sürdürebilmesi için önemli bir ihtiyaçtır ve yaşam boyu süren bir süreç olarak kabul edilmektedir (Üstünel, 2011:12).

Özetlemek gerekirse iletişim, iki ya da ikiden fazla birey arasında, fikirlerin, düşüncelerin, duyguların, mesajların, bilgi ve fikirlerin belirli bir sonuca ulaşmak ya da karşı tarafın davranış ve düşüncelerini etkilemek amacıyla, semboller vasıtası ve belirli araçlar ile aktarımının gerçekleştirilmesi, iletilmesi, anlamlandırılması sürecinin tamamına verilen isimdir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004:3).

İletişim ile ilgili olarak farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalara bakıldığında, iletişimin bir süreç olduğuna ilişkin fikir birliğine varıldığı görülmektedir. İletişim, toplumdaki tüm kesimler için son derece önemli bir sosyal süreç olarak kabul edilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2011:3).

İletişim süreci göndericinin, duygu, düşünce ve görüşlerinin kodlanarak hedefe gönderilmesiyle başlar. Bu süreçte, bir mesajı veya iletiyi, çeşitli iletişim kanalları yardımıyla gönderen “kaynak” gönderilen mesaj veya iletiyi alan “alıcı” (hedef) olarak adlandırılır

(Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 27). İletişim sürecinde yer alan unsurlar kaynak, mesaj (ileti), kanal, alıcı, geri bildirim (dönüt) olarak sıralanmaktadır. Süreçte iletilen mesajın alıcı tarafından anlamlandırılması olayına algı denilmektedir.

- **Kaynak:** İletişim sürecinin kaynak ya da diğer bir ismi ile gönderici unsuru, mesajı ya da iletiyi iletişim sürecinin karşı tarafına göndererek iletişim sürecini başlatan kişi olarak tanımlanmaktadır. İletişim sürecinin temel ve ilk unsuru kaynaktır çünkü hiçbir iletişim süreci kaynak olmadan başlamaz. Kaynak, iletmek istediği bilgiyi, fikri, düşünceyi, duyguyu, tutumu, tecrübeyi bir ileti halinde öncelikle kendi zihninde şekillendirir. Bu şekillendirmeyi yaptıktan sonra söz, hareket, vücut dili gibi çeşitli semboller kullanarak kodlar ve alıcıya gönderir.

Kaynak ya da gönderici, etkin bir iletişimin kurulmasında ve sağlanmasında önemli bir unsurdur. Kaynağın sahip olduğu ya da olmadığı bazı özellikler iletişim sürecinin etkinliği üzerinde direkt olarak etkilidir. Kaynağın, sesi, bedeni, yüzü, ifadesi, sözcükleri gibi seçtiği sembolleri etkin bir biçimde kullanması durumunda etkin bir iletişim başlatılmış olur ve fakat bu noktada önemli olan iletilen bu sembollerin de alıcı tarafından alınması, anlamlandırılması ve doğru algılanmasıdır. (Bahar, 2012:10) Diğer bir ifade ile etkin iletişimin başlangıcı göndericinin iletisini doğru ve etkin olarak iletmesidir ancak sürecin beklenen sonuçlar ile sonuçlanması noktasında alıcının göndericinin mesajını doğru anlaması gerekmektedir ki burada alıcının kaynağa ilişkin algıları, duyguları, önyargıları ve alıcının gönderilen iletiye ilişkin bilgi düzeyi son derece önemlidir.

- **İleti:** İleti ya da mesaj, iletişimin kaynağı tarafından zihinde oluşturulan duyguların, düşüncelerin, fikirlerin belirli semboller kullanılması vasıtası ile alıcı tarafından anlaşılabilir şekilde anlamlandırılması ve karşı tarafa iletilmesine ilişkin göstergeler olarak tanımlanmaktadır. İleti, gönderilmesi noktasında dilin kullanılması iletinin sözlü kısmını oluşturmaktadır. Eş zamanlı olarak bu sözlü kısım ile birlikte kullanılan vücut dili, mimikler, hareketler ise iletinin sözsüz kısmını oluşturmaktadır. (Kılıçarslan, 2011:39)

İletişim sürecinden bahsedilebilmesi için, kaynaktan alıcıya gönderilen iletinin anlaşılabilir olması (alıcı tarafından anlaşılabilmesi) gerekmektedir. Çünkü iletişim temel olarak bir etkileşim sürecidir ve iletişim sürecinde iletilen mesajın içerdiği fikirlerin, düşüncelerin, tutumların, isteklerin ya da ihtiyaçların alıcı tarafından anlaşılmadığı noktada bir iletişim sürecinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu noktada, yaşanmışlıkları, alışkanlıkları, kültürleri, algıları, tutum ve davranışları farklı olan kişilerin bu farklılıklarının iletinin iletilmesi ve anlamlandırılması sürecinde etki sahibi olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir (Sabucuoğlu ve Gümüş, 2012:12).



İletişim sürecinde iletinin amaçlanan hedefe ulaşabilmesi noktasında kaynak ve alıcının aynı dile mensup olması iletinin doğru, hızlı ve anlaşılabilir bir şekilde anlamlandırılması üzerinde son derece etkili bir faktördür (Işık ve Biber, 2008:19). İletişim sürecinde kullanılan dilin aynı olmasının yanı sıra, kaynak tarafından gönderilen mesajın / iletinin açık ve anlaşılır bir şekilde kodlanması da önemli bir şarttır. Doğru ve açık kodlanmayan bir iletinin doğru anlaşılması tamamen alıcının iletiye yönelik algısına kalacaktır (Tutar ve diğerleri, 2003:15) ki bu iletişim sürecinin etkinliği üzerinde olumsuz etkiye sahip olan bir durumdur.

Özetlemek gerekirse, bir iletişim sürecinin sağlıklı ve olumlu sonuçlanması için, kaynak tarafından gönderilen iletinin doğru, anlaşılabilir ve net bir şekilde kodlanması ve kodlamada alıcı tarafından anlaşılacak sembollerin kullanılarak doğru hareketler ile anlamlandırılması gerekmektedir (Bahar, 2012:10).

- **Kanal:** İletişim sürecinin kanal unsuru, en temel anlamda, iletinin / mesajın kaynaktan alıcıya gönderilmesine yardımcı olan yollardır (Tutar ve diğerleri, 2003:19). Kanal, kaynak tarafından kodlanan iletinin alıcı tarafından alınmasını sağlayan araçların tamamıdır. Bu araçlar, iletişimin türüne göre farklılaşmaktadır. Kişilerarası iletişimde kişilerin bedenleri, mimikleri, sesleri iletişim kanalı görevi görürken, kitle iletişimlerinde radyo, televizyon, sosyal medya araçları iletişim kanalları olarak adlandırılmaktadır. Önemli olan nokta, hangi iletişim türü olursa olsun, iletişim sürecinde mutlaka bir kanalın kullanılmasına ilişkin gerekliliktir (Işık ve Biber, 2008:20).

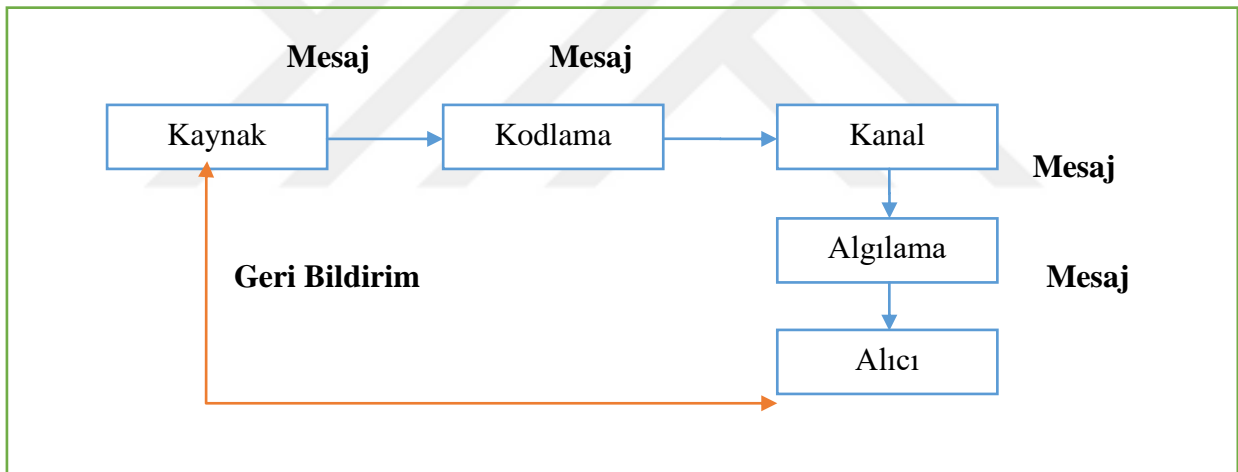
- **Alıcı:** Alıcı ya da bir diğer ismi ile hedef, iletişim sürecinde kaynağın iletisini gönderme amacını taşıdığı, iletiyi alan kişi, grup, topluluk ya da kitledir. Alıcı, kaynak tarafından gönderilen iletiyi anlamlandıran unsurdur ve bu nedenle de etkin bir iletişimden bahsedilmesi noktasında alıcının gönderilen mesajı doğru anlamlandırması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile kaynak tarafından sembollere bağlanarak iletilen duygu, düşünce, tutum, fikir ya da isteklerin alıcı tarafından doğru şekilde algılanması ve göndericinin beklentisine yönelik doğru tepkileri vermesi halinde (Kılıçarslan, 2011:39) etkin bir iletişim sürecinden bahsedilmektedir.

İletişim sürecinin verimli sonuçlanması ve sürdürülmesi noktasında, kaynak ve alıcının karşılıklı etkileşimi ve alıcının iletileri doğru anlamlandırabilme becerisi önemli faktörler olarak kabul edilmektedir. Yani diğer bir ifade ile kaynak tarafından mesaj doğru sembollerle kodlansa, doğru iletişim kanalları vasıtası ile etkin bir şekilde alıcıya iletirse dahi, alıcı bu mesajı doğru anlamlandıramaz ise etkin iletişimden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu noktada, iletilen mesaja ilişkin alıcının sahip olduğu bilgi düzeyi, dinleme

kapasitesi, dūşünsel yetenekleri, kaynađa yōnelik ōnyargısı, tutumları, davranıřları ve tecrūbeleri son derece ōnemli rol oynamaktadır (Iřık ve Biber, 2008:24).

- **Dōnūt:** Dōnūt ya da diğer bir ifade ile geri bildirim, alıcı tarafından iletinin kaynağına gōnderilen ileti olarak adlandırılabilir. Geri bildirim bir anlamda, alıcının kaynağa verdiği yanıtıdır. Kaynaktan gelen iletinin alıcı tarafından anlamlandırılması ve yorumlanmasına mūteakip, alıcı tarafından kaynağa iletilen geri bildirim bir anlamda alıcının gōndericiye cevabıdır (Tutar, 2009:80). Geri bildirim vasıtası ile alıcı ve kaynak arasındaki etkileşim gerçekleşir ve bu sayede iletişim sūreci tam anlamı ile inřa edilir. Geri bildirim unsuru, kaynağın iletisinin alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığına ilişkin bilgi veren unsurdur (Tınaz, 2013:56).

İletiřim sūreci bir kaynaktan bařlayan ve çeřitli unsurlar ile kaynak tarafından gōnderilen mesajın alıcıya ulařtıđı, mesajla iliřkin anlamlandırma/ algılama içeren ve taraflar arasında geri bildirim ōgesinin iřlediđi karıřık bir sūretir. İletiřim Sūreci ařađıda yer alan Őekil 1.3 kapsamında ōzetlemek mūmkündür.



**Őekil 1.3 İletiřim Sūreci**

**Kaynak:** Bahar, 2012: 8

İletiřimin gerçekleřebilmesi için sadece mesaj alıřveriřinin olması yetmez, alınan ve verilen mesajların birbiriyle iliřkili olması da gerekir. İletiřimde bulunan kiřilerden biri yorgun, hasta ise veya ōnemli bir sorunu varsa kendisine gōnderilen mesajı bu kiři dođru olarak almayabilir ve iliřkisiz bir tepkide bulunabilir. Bu iliřkisiz tepki verme durumu sūrekli olarak gōsteriyorsa bu kiřiyle iletiřim kurup sūrdürmek oldukça zordur.

İletiřim sūreci, "kodlama", "kod açma ve yorumlama", "geri bildirim", "gūrūltū" ōgelerinden oluřmaktadır.

Kod, üzerinde sosyal uzlaşmanın olduğu bir işaret sistemidir. En yaygın kullanılan kod sistemi dildir. Benzer biçimde, trafik işaretleri, jest ve mimikler, beden hareketleri iletişimde

birer koddur. Aynı mesaj farklı kültürlerde farklı kodlarla gönderilebilir. Örneğin, Türkiye’de bir kimsenin kafasını yukarı aşağı sallaması ‘evet’ anlamına geliyorken Almanya’da ‘‘hayır’’ anlamına gelmektedir. Kısaca kodlama, mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesidir. Örneğin, arabuluculuk sürecinde ‘‘araziden yol geçme’’ konusunda görüşen taraflardan birinin ‘‘ben yıllardır bu yolu kullanıyorum, şimdi niçin kullanmayacağım.’’ demesi üzerine taraflardan diğer kişi kaşlarını çatarak, ‘‘Ben gitsem iyi olacak!’’ diyerek tepki verebilir. Bu durumda kişi olumsuz düşünce ve duygularını ‘‘kaşlarını çatma’’ ve ‘‘ben gitsem iyi olacak’’ işaretlerine dönüştürmüş yani kodlamıştır.

Kod açma ise gelen mesajın içeriğinin alıcı tarafından çözümlenmesi ve mesajın anlamının anlaşılması olarak tanımlanabilir. Yorumlama, içeriğin çözümlenmesi ve anlaşılmasından sonra alıcı tarafından mesajın yeniden değerlendirilerek bir sonuca varılmasıdır. Örneğin, işyerine geç gelen bir çalışana (Türkan Hanım) yönetici ‘‘. Günaydın Türkan Hanım. Trafik çok mu sıkıştı?’’ demiştir. Bunun üzerine Türkan Hanım ‘‘ Müdür Bey, siz hep sadece beni görüyorsunuz. Başkaları da geç kalıyor. Kızımın servisi gecikti, O’nu servisine bindirmek zorundaydım’’ demiştir. Bu konuşmada Türkan Hanım, yöneticinin mesajını almış, kodu açmış, mesajı yorumlayarak yöneticiye tepki vermiştir (Kaya, 2012:9). Geribildirim (feedback), kaynak birimin gönderdiği mesaja cevap olarak, hedef birimin gönderdiği cevap mesaja denir. Geribildirim, iletişim sürecinde kaynak birimden hedef birime gönderilen mesajın hedef birim tarafından doğru olarak algılanıp algılanmadığını test etmeye yarayan bir süreçtir.

İletişim, örgütlerin doğru ve verimli işler yapabilmesi, bireyler arası ortaya çıkan sorunların çözülmesi, toplum içerisinde kültürün nesiller arası aktarımının sağlanabilmesi, aile içindeki bireylerin birbirleri ile anlaşabilmesi gibi birçok noktada kilit önem taşıyan bir süreçtir. İletişim bir anlamda, toplum içerisindeki bireylerin varlıklarını sürdürdükleri toplumdan yabancılaşmamaları, kendilerini huzurlu hissetmeleri noktasında önemli bir olgudur.

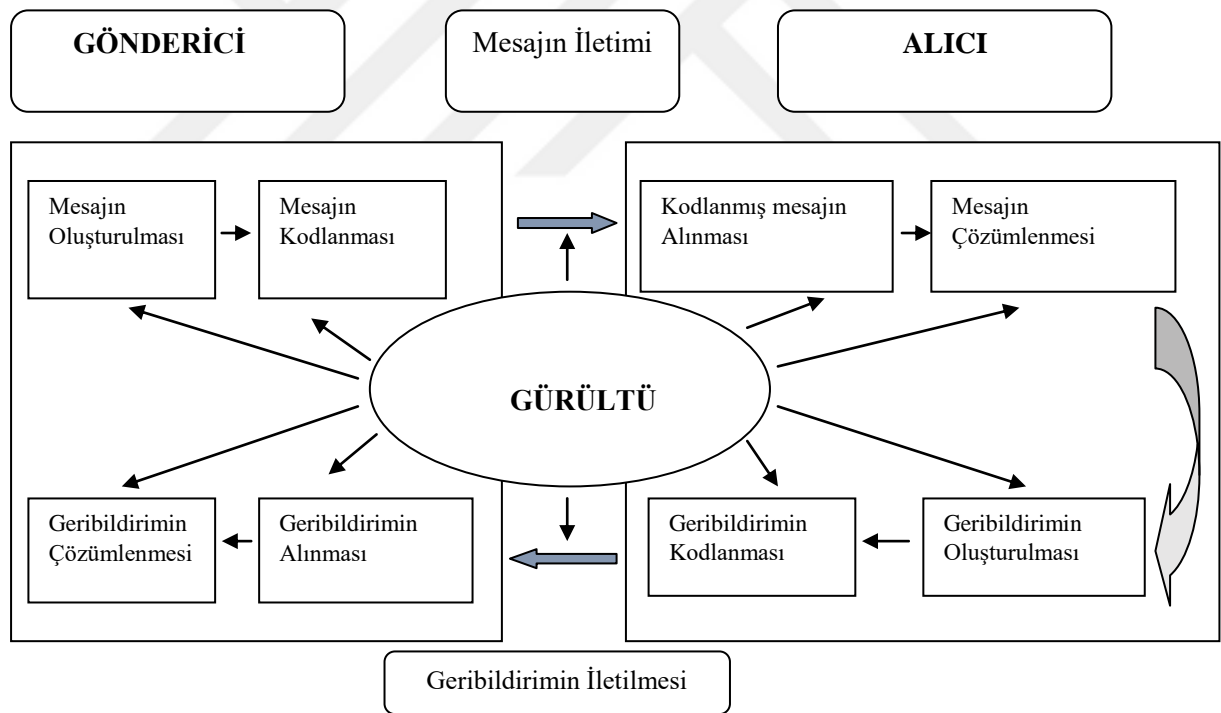
İletişim süreci esnasında, bulunulan ortamın da iletişime etkisi büyüktür. Ortamı etkileyen en önemli özellik ise gürültüdür. Gürültü, mesajın gönderilmesine müdahale eden herhangi bir dış etkeni ifade etmektedir. Gürültü iletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilir. Gürültü çoğaldıkça iletişim zorlaşır.

Davul, zurnalı gürültülü bir düğünde konuşmaya çalışan kişiler birbirlerini duymayabilir, ya da yanlış anlayabilirler. Burada etken olan fiziksel gürültüdür. İşitme cihazı kullanan bir kişi, cihazındaki arıza nedeniyle kendisine gönderilen mesajı doğru anlayamamış olabilir. Bu tür işitme bozukluğuna nöro-fizyolojik gürültü denilir. Bir diğer gürültü türü ise

psikolojik gürültüdür. Hedef birimde bulunan kişi, önyargıları, değerleri, inançları, kaygıları, psikolojik rahatsızlığı v.b nedeniyle gönderilen mesajı çok farklı olarak anlayıp yorumlayarak tepki verebilir (Cüceloğlu, 1987: 254-255, Kaya, 2012:10-11).

İletişim sürecinde gürültü kaynağı, bilgi kaynağının hedefe ulaştırmaya çalıştığı mesajı bozabilir. Gürültü ile birlikte verilen ve gönderilen alınan sinyaller arasında farklılaşma olacaktır.

Shanon ve Weaver'ın Enformasyon kuramına göre, iletişim sürecinde önemli olan iki temel kavram enformasyonda eksiklik (entropy) ve fazlalıktır (redundancy). Fazlalık yeni bir enformasyon ileilmeyen kısımken bunun tersi bir durum ise enformasyonda eksiklik olarak kendisini gösterecektir. Gürültünün iletişim sürecini etkilediği bu süreçte eksiklik ve fazlalık arasında bir denge kurulması şarttır (Yaylagül, 2010:55). Örneğin gürültü ne kadar fazla ise iletişimde bulunanlar, anlamak için sözlerini o kadar çok yinelemek zorunda kalacaklardır. Şekil 1.4.'te Shannon ve Weaver iletişim modeli gösterilmektedir (McShane ve Glinow, 2000).



Şekil 1.4 Shannon ve Weaver İletişim Modeli

**Kaynak:** McShane ve Glinow, 2000

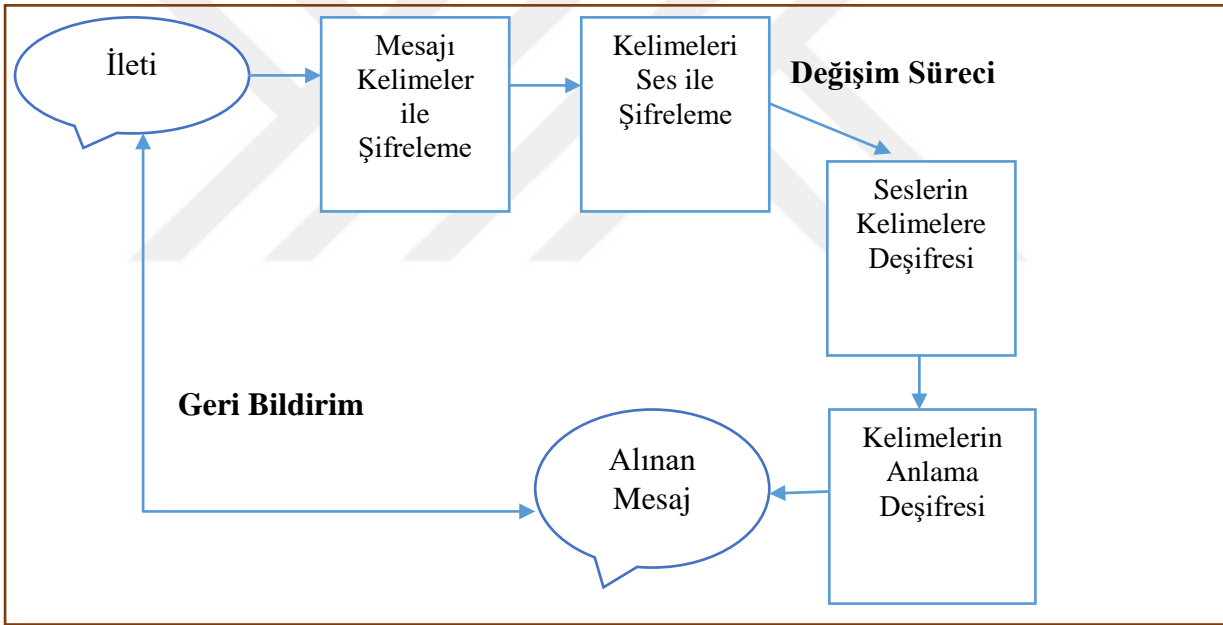
İletişimde olan kişilerin kültürel farklılıkları da bu model kapsamında toplumsal-kültürel gürültü kaynakları başlığında değerlendirilir. Ancak bu görüş, oldukça yetersiz olacaktır. Keza kültür kavramı, kişiler arası iletişim konusu içerisinde değerlendirildiğinde, iletişimin çevresinde değil, merkezinde yer alan temel kavramlardandır.

### 1.2.1. İletişim Türleri

İletişim sürecinde yer alan unsurların (kanal, kaynak, alıcı) farklılaşması ile iletişim sürecinin de farklılaştığı bilinmektedir. Bu farklılaşma ile iletişim türleri oluşmuştur. Kullanılan kod sistemlerine göre, iletişim, yazılı, sözlü, sözsüz iletişim olarak sınıflanabilir.

Sözlü iletişim, en temel iletişim kurma yöntemi olarak kabul edilmektedir. Birincil iletişim kurma yöntemi olarak değerlendirilen sözlü iletişimin temel iletişim kaynağı sestir. Sözlü iletişimde mesajlar dil, dile özgü sesler ve sözcüklerle kodlanmış, konuşmayı ve dinlemeyi gerektiren bir iletişimdir.

Sözlü iletişim süreci, kaynağın yani göndericinin duygularını, düşüncelerini, isteklerini ya da fikirlerini kısacası iletmek istediği iletisini alıcıya dil sembollerini kullanarak göndermesi ve geri bildirim almasına yönelik süreçtir (Kılıçarslan, 2011:35). Sözlü iletişim konuşma olarak da adlandırılmaktadır ve bireylerin sosyalleşme süreçlerinde en önemli koşullardan biri olarak kabul edilmektedir.



Şekil 1.5 Sözlü İletişim Modeli

**Kaynak:** Uluyağcı, 2013: 9

Sözlü iletişim esnasında kelimeler arasında bıraktığımız boşluklar, vurgular olarak örnekleyebileceğimiz dil ötesi hususlar da etkili olmaktadır. Kısacası sözlü iletişim konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir. İki kişinin karşılıklı konuşması olduğu gibi doğrudan ya da telefon görüşmelerindeki uzaktan ve dolaylı yapıda da olabilir.

Sözlü iletişimde mesajlar dil, dile özgü sesler ve sözcüklerle kodlanmıştır. Sözlü iletişim, konuşmak ve dinlemek gerektiren bir iletişimdir.

Sözlü iletişim süreçlerinde iletişimin taraflarının ses tonları, seçtikleri kelimeler, konuşma hızları, konuşma tonları ve şiddetleri gibi hususlar iletişimin etkinliği ve verimliliği noktasında önemli unsurlardır.

Sözlü iletişim süreçlerinde, iletilen ve geri bildirilen iletilerin içerikleri kadar bu iletilerin iletim kanalları ve bu süreçte bireylerin karşı tarafa aktardıkları duygu durumları da iletinin iletim biçimi kadar önemlidir (Işık ve Biber, 2008:29). Diğer bir ifade ile sözlü iletişim süreçlerinde, beden dili, hareketler, mimikler, iletilen mesajın doğru anlamlandırılmasına yönelik etki sahibidir.

Etkin bir sözlü iletişim sürecinden bahsedebilmek için, kaynak tarafından gönderilen ve sözlü iletiler ile desteklenen iletinin alıcı tarafından doğru anlamla anlaşılması önemlidir. Bu noktada, alıcının doğru anlamlandırma yapıp yapmadığını, konuşma sürecinde hemen anlamak mümkündür. Sözlü iletişim sürecinde iletilen mesajın ne derece anlaşılıp anlaşılmadığına yönelik soruların sorulması ve alınan cevaplar kapsamında mesajın doğru anlamlandırılıp anlamlandırılmadığını anlamak mümkündür. Doğru anlamlandırılmayan kısımların tespiti durumunda da sözlü iletişim sürecinde bu yanlışlıkları gidermek diğer iletişim süreçleri ile kıyaslandığında daha kolay ve hızlıdır. Diğer bir ifade ile sözlü iletişim süreçlerinde geri bildirim, anında gerçekleşir.

Sözlü iletişim, insanların birbirine ve çevrelerine sözel yollarla nasıl, neden, nerede ve hangi şekilde bağlandığı sorularının cevabını ararken sadece dile odaklanmak yerine, iletişim bilimleri alanı ve dilbilimi arasında bir köprü niteliği görür. Sözlü iletişim, dile ve insan iletişimine etki edebilecek, kültür ve toplumsal yapı gibi alanların, birey ve bireyin oluşturduğu sözlü kültür ile ilişkisini ortaya koyar ve bu ilişkiyi yorumlarken, aynı zamanda sözel yolla iyi iletişim kurabilmenin gerekliliklerini ve özelliklerini vurgular. (Uluyağcı ve diğerleri, 2013:3)

Söylem, kişilerarası iletişimde içerik olarak tanımlanan ve taraflar arasında sürecin yönünü ve devamını etkileyen bir öneme sahiptir. Özellikle Türk toplumunda sözlü kültürün hâkim olması nedeniyle sözlü iletişim, araştırma konusu olan çatışma çözme yollarından arabuluculuk süreçlerinde oldukça büyük önem arz eder. 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,
- Sözsüz iletişim faktörlerinin göz ardı edilmemesi gibi hususlar önemli olabilmektedir.

Sözsüz iletişim, en temel anlamda, kişiler arasında konuşma ve dil araçlarından farklı araçlar ile kurulan iletişim sürecidir (Mutlu, 2004: 268). Sözsüz iletişim süreçlerinde tarafların birbirlerine gönderdikleri iletilerin temeli dile dayanmamaktadır. Diğer bir ifade ile sözsüz iletişim süreçlerinde iletiler dil vasıtası ile kodlanmazlar. Sözsüz iletişimde ileti kodlamaları için farklı araçlar, vücut dili, jest, mimik vb. kullanılmaktadır.

İletişimin temel sistemi insan vücududur (Adair, 2003: 20). Sözsüz iletişim açısından anlam taşıyan beden dili, duygu ve düşüncelerin kişinin karşısındakine iletirken kullandığı hareketler, jestler (el ve kol hareketleri), mimikler (yüz ifadeleri) ve vücut duruşundan oluşan değerler bütünüdür. Tarihsel süreç içerisinde çok sonraları dili kullanmaya başlayan insanoğlu için mimik ve jestler, sahip olduğu en ilkel ve en doğal iletişim aracıdır.

Tüm diğer diller gibi beden dili de sözcükler, cümleler ve noktalama işaretlerinden oluşur. Her bir hareket tek bir sözcük gibidir ve birden fazla anlamı olabilir. Bir sözcüğün tam anlamı ancak onu diğer sözcüklerle birlikte bir cümlede kullanıldığında anlaşılabilir. Hareketler de cümleler halindedirler ve bu şekilde kaçınılmaz olarak bir kişinin davranış veya duyguları hakkında ipuçlarını yansıtır (Pease, 2003:17).

Yüz bedenin ruhudur denilmektedir. İçimizdeki her hareket, duygu, heyecan, istek beden dilimiz aracılığı ile dışa vurulur (Molcho, 2000: 8). Örneğin, yüzün kızarması, ellerin titremesi terleme, kekeleme, sinirli hareketler, kısık veya gereğinden fazla tiz ya da boğuk ses tonu, yapmacık bir sırıtma Darwin'e göre iletişim sırasında kişinin utangaç ruh halini yansıtan beden hareketleri olarak değerlendirilmektedir (Neumann, 1998: 239).

Sözsüz iletişim üzerinde etki sahibi olan birçok faktörden söz etmek mümkündür. Bunlardan en önemlisi çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler denildiğinde, bireyin çevresinde yer alan tüm nesnelere, canlılar, binalar, doğal yapı kısacası dış çevrede bulunan her şey kapsama dâhil olmaktadır. Sözsüz iletişime ilişkin araştırmaların birçoğunda odak noktası iletişim sürecindeki bireylerin sahip oldukları dış görünüş ve davranışlar ile ilgili olsa dahi, insanların etkileşimlerinde buldukları ortamın son derece önemli olduğu bilinmektedir. Çünkü insanlar, var oldukları çevrenin iletişimsel hedeflerini gerçekleştirme amacını taşırlar ve çevre bireylerin kelime seçiminden tutum ve davranışlarına kadar birçok unsur üzerinde etki sahibidir (Knapp, Hall ve Horgan, 2009:7).

Sözsüz iletişim süreçleri sadece tarafların beden dili, jest ve mimikleri ile sınırlı olan süreçler değildir. Sözsüz iletişim süreçlerinde önemli noktalardan bir tanesi göstergelerdir. Göstergeler, kaynağın ya da alıcının birbirlerine toplumsal konum, hayat görüşü, kişilik özellikleri gibi konularda bilgi taşıyan öğeler olarak tanımlanmaktadır. Göstergeler, tarafların birbirlerine ekonomik durumları, duygu dünyası ve psikolojik durumları, sosyal çevre ve

sosyal yaşantıları hakkında bilgi aktaran öğelerdir ve bu nedenle de sözsüz iletişim süreçlerinde önemli yere sahiptir.

Sözsüz iletişimde de kültürel farklılıklardan bahsetmek mümkündür. Örneğin vücut dili ve mimiklerin kullanımında evrensel bir takım ortak değerler olduğu gibi, farklı kültürlerde değişik anlamlarda kullanılan hareketler de vardır. Bir kültürde kişi “evet” anlamında başını iki yana doğru sallarken, bir başka kültürde aynı hareket “hayır” anlamına gelebilmektedir.

Bununla birlikte, farklı toplum yapıları ve kültürler içinde farklı anlamlar yüklenen sözsüz iletişim kodları bazı ortak özelliklere sahiptir (Yüksel, 1996: 142):

- Duygu ve coşkuları etkin biçimde dile getirme,
- Kişiler arasındaki ilişkileri tanımlama ve belirleme,
- Sözlü iletişimin içeriği hakkında bilgi verme,
- Güvenilir mesajlar sağlama, konularında sözsüz iletişimin ortak işlevleri vardır.

İletişimde belirleyici ve etkileyici bir boyut da dokunmadır. Dokunma aşırıya yöneldiğinde ve süresi uzadığında taraflar üzerinde rahatsızlık yaratır. İletişimde insanlar ilişkinin doğasına ve duygusal paylaşımına göre birbirine dokunurlar. Dokunma sözsüz bir şekilde duyguları ileten bir iletişim biçimidir. Dokunma kişilerarası sevmeye, yakınlık, güç, statü ve kültürel faktörlerle yakından ilişkilidir (Erdoğan, 2011:291).

Dokunmaya ilişkin değişik anlamlar içeren bir diğer beden dili mesajı, tokalaşmadır. Tokalaşmada, taraflar arasında kontrollü bir dokunma yaşanmaktadır. Tokalaşmanın şekli ve süresi kişilerarası iletişimde yıllar öncesinden gelen özellikler taşımaktadır.

Tokalaşma (el sıkışma) uzun bir geçmişe dayanan, mağara adamı döneminden kalma bir alışkanlıktır. O dönemde insanlar karşılaştıklarında silahları olmadığını veya silah gizlemediklerini göstermek için avuçları açık olarak kollarını havada tutarlardı. Alışkanlık zaman içerisinde değişikliğe uğramış ve tokalaşma şeklinde bugünkü halini almıştır (Pease, 2003:43). Kadın ve erkekler arasında tokalaşmada farklılıklar mevcuttur. Genellikle erkekler arasında sert bir biçimde tokalaşmadan bahsedebilirizken, kadınlar ile erkekler arasında daha yumuşak bir tokalaşma yaşanır. Bazı tokalaşmalar elin içinde ölü bir balık hissi verirken, bazılarının tokalaşmasında karşısındakinin kolunu, omzunu tuttuğu samimi yaklaşımı görmek mümkündür. Kültürümüzde tokalaşma kadar yaygın yeri olan benzer bir başka iletişim biçimi de el öpülmesidir. Batıda uygulanan bayanların nezaket gereği elinin öpülmesinden farklı olarak, saygı gereği büyüklerin elinin öpülmesi ve alına götürülmesi geleneksel bir uygulamadır.



Özetle sözsüz iletişim, işaret, resim, hareket, şekil, yüz ifadesi, jest ve mimikler, el kol hareketleri, kaşların kaldırılması, derin ve sığ nefes alış veriş vb. oldukça çeşitli yollarla mesajların karşı tarafa iletilmesini ifade etmektedir.

Yazılı iletişim, kaynak tarafından iletmek istenen mesajın, alıcıya yazılı olarak iletilmesi sürecine verilen isimdir. Yazılı iletişim süreçlerinde kullanılan dil sözel değil yazılı dildir ve bu nedenle de sözlü iletişimde kullanılan kanallardan farklı kanallar kullanılmaktadır. Yazılı iletişim süreçlerinde iletiler, mektup, rapor, özet, tutanak, bildiri, not, elektronik posta, kısa mesaj gibi farklı kanallar vasıtası ile iletilmektedir.

Yazılı iletişim sürecinde kaynak iletmek istediği mesajı yazıya döktükten sonra alıcıya iletmeden önce tekrar okuyabilme ve kontrol ederek düzeltme / düzenleme şansına sahiptir ki bu durum yazılı iletişimin en önemli avantajlarından biri olarak kabul edilmektedir. İletinin aktarılmadan önce kontrol edilebilmesi, iletişim süreçlerinin daha etkin olması ve iletinin en az hata ile kodlanmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca yazılı iletişim ile istenilen ileti en öz ve anlaşılır şekilde alıcıya iletilebilmektedir. Sözlü iletişim sürecinde iletinin aktarılması noktasında seçilen yanlış bir kelime nedeni ile alıcının mesajı anlamlandıramaması ya da yanlış anlamlandırması sonucunda ortaya çıkacak iletişim bozuklukları, yazılı iletişimde minimize edilmektedir. Bunun yanı sıra, yazılı iletişim tarafların birbirleri ile paylaştıkları görüş, duygu, öneri ve fikirlerin kayıt altına alınmasına olanak sağlamaktadır.

Yazılı iletişim süreçlerinin en temel eksikliği ise, yazılı iletişim süreçlerinde vücut dilinin hiçbir şekilde kullanılmıyor olmasıdır. Vücut dilinin kullanılmaması, tarafların duygu ve hisleri tam anlamı ile birbirlerine aktaramamaları anlamına gelmektedir. Ayrıca, yazılı iletişim sürecinde ortaya çıkan yanlış anlaşılmalarda ya da anlamlandırmaların sözlü iletişim süreçlerinde olduğu gibi anında çözülmesi mümkün değildir çünkü yazılı iletişim süreçlerinde genel olarak kaynak ve alıcının etkileşimi eş zamanlı olmamaktadır. Çatışma çözme hususu açısından yazılı iletişim, kültürel etkinin tespiti için sınırlı bir gözlem kaynağı olabilmektedir.

Yatay ve Dikey İletişim, aynı rütbedeki asker veya polislerin, bir okuldaki öğretmenlerin, fabrikadaki işçilerin kendi içlerindeki iletişim yatay iletişimidir. Dikey iletişim ise daha çok bürokrasideki, güvenlik birimlerindeki ast-üst ilişkisinde yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya bir mesaj alış verişini ifade etmektedir. Çatışma çözme süreçleri açısından değerlendirildiğinde, örneğin en çok karşılaşılan işveren-işçi arasında hukuki uyuşmazlık sürecine çözüm aranırken, mümkün olduğunca işçi ve işveren arasında dikey ilişkiden çok yatay bir ilişki zemini yaratılmaya çalışılmalıdır.

Yüz Yüze İletişim, bireylerin aynı mekânda yüz yüze geldikleri ve mesajlarını yüz yüze ilettikleri iletişimidir.

Uzaktan iletişim ise farklı mekânlarda bulunan kişilerin çeşitli araç gereçler kullanarak mesajlarını birbirlerine ilettikleri iletişimidir. Bu araç gereçlerin günümüzde daha çok teknolojik araç gereçler olduğu bilinmektedir. Çatışma çözme süreçlerinden arabuluculuk süreci, farklı mekânlarda olup bir araya gelemeyen kişiler açısından telefon veya görüntülü arama ile de yapılabilmesine rağmen, sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmek adına ortak bir mekânda, karşılıklı etkileşim halinde sürdürülmesi öncelikli tercih edilmelidir.

Kişilerarası iletişim, en temel anlamda kaynak ve hedefin insan olduğu iletişim sürecidir. Kişilerarası iletişim en az iki insan arasında gerçekleşmektedir ve temeli karşılıklı güven duygusuna dayanmaktadır. Kişilerarası iletişim, insanların ilişkiler ağı oluşturması noktasında önemli bir süreçtir ve kişilerin sahip oldukları bilgilerini paylaşması, duygu ve düşüncelerini aktarması amacını taşımaktadır (Kaya, 2011: 62). Kişilerarası iletişim iki kişi arasında istemli ya da istemsiz olarak gelişen, işlevsel paylaşımların değiş tokuşu sürecine (Gürüz ve Eğinli, 2016:50) verilen isimdir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üretir, bu bilgi ve sembolleri birbirlerine aktarır yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2013:41).

Kişiler arası iletişim genellikle yüz yüze yapılan ve tarafların (kaynak ve alıcı) eş zamanlı olarak iletişim sürecine dâhil olması / etkileşmesi ile gerçekleştirilen ve en sıklıkla kullanılan iletişim türü olarak değerlendirilmelidir.

Kişilerarası iletişim toplumsal bir varlık olarak tanımlanan insanın hayatında oldukça önemli bir olgudur. İnsan, doğası gereği kendini anlatmayı ve hayata dair sahip olduğu fikir, istek, ihtiyaç ve duyguları anlamlandırmayı ve paylaşmayı bir ihtiyaç olarak hisseder. Bu nedenle de toplum içerisindeki diğer bireyler ile karşılıklı olarak etkileşime geçmek ister. Kişilerarası ilişki bu noktada bireylerin yalnızlaşmaması ve toplum içerisindeki hayatlarını sürdürebilmesi ve bir anlamda toplumla bütünleşebilmesi için son derece önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Özodaşık, 2013: 30).

Kişilerarası iletişim sürecinin birtakım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu temel özellikleri aşağıda yer alan maddeler kapsamında sıralamak mümkündür (Orta, 2009:42,43) ,

- Tek yönlü değil çift yönlü bir süreçtir.
- İki bireyin bir araya gelmesi ve birbirlerinin farkına varması anında kişilerarası iletişim süreci başlamış olur.
- Kişilerarası sözel iletişim, açık ve örtülü iletileri içeren bir süreçtir.

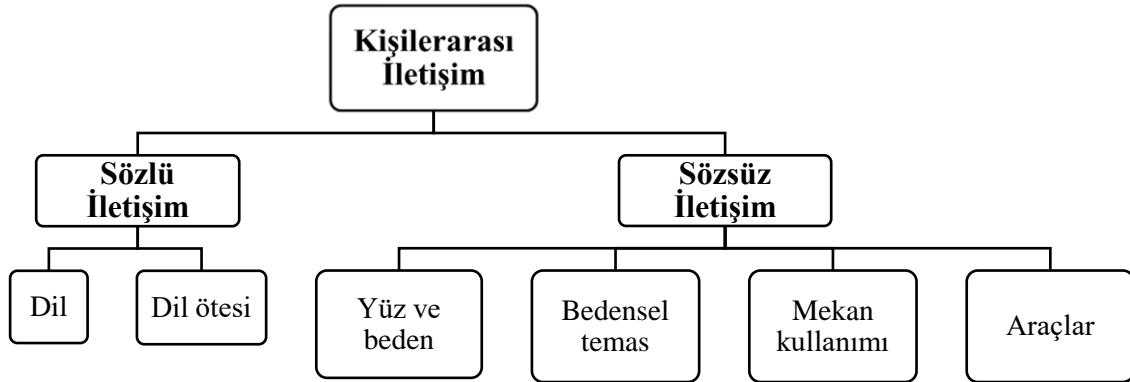
Hartley (2010:40-51), bir iletişim sürecinin kişilerarası iletişim olarak adlandırılabilmesi için bu sürecin bazı şartları barındırması gerektiğini savunmaktadır. Bir sürecin kişilerarası iletişim süreci olarak adlandırılabilmesi noktasında gerekli olan şartlar aşağıda yer alan Tablo 1.7 kapsamında özetlenmektedir.

**Tablo1.7 Kişilerarası İletişimin Şartları**

<b>Çift Taraflı Olmak</b>	Kişilerarası iletişim daima iki yönlü olan bir süreçtir. Bir bireyin diğerine tek yönlü olarak bilgi aktarması kişilerarası iletişim süreci dâhilinde değerlendirilmemektedir.
<b>Roller</b>	Kişilerarası iletişim sürecindeki tarafların sahip oldukları roller iletişim sürecindeki ilişkinin boyutu üzerinde etkilidir.
<b>Anlam</b>	Kişilerarası iletişimde mesajlar ile bağlantılı olarak anlamlar yaratılmaktadır.
<b>Niyet</b>	Kişilerarası iletişim niyete dayalı bir ilişkidir.
<b>Süreç</b>	Kişilerarası iletişim süreklilik arz eden bir süreç olarak kabul edilmektedir.
<b>Zaman</b>	Kişilerarası iletişim zaman bağlıdır. Zaman ile bağlantı iletişimin süresi arttıkça artmaktadır.
<b>Sonuç</b>	Kişilerarası iletişim doğrusal bir süreç değildir. Bu nedenle süreçte geri bildirim son derece önemlidir. Geri bildirim olmadığı noktada süreç anlamını yitirmektedir.

**Kaynak:** Hartley, 2010: 40-51

Kişiler arası iletişim sürecinde sözlü ve sözsüz iletişim esnasında farklı araçlar kullanılmaktadır. Şekil 1.6’da sözlü, sözsüz iletişim esnasında kullanılan araçlar gösterilmektedir.



**Şekil 1.6 Kişilerarası İletişimde Sözlü/Sözsüz İletişimde Kullanılan Araçlar**

**Kaynak:** Toy, 2007: 11, Dökmen, 2013

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği üzere dilin kullanımını ifade eden sözlü iletişim, dille iletişim ve dil-ötesi iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sözsüz iletişim başlığında da vurgulandığı üzere kişinin “ne” söylendiği dille iletişim olarak sınıflandırılabilirken, “nasıl” söylendiği dil-ötesi iletişimle ilintilidir. Kişilerarası iletişim sağlanırken kullanılan ses tonu, sesin hızı ve şiddeti, konuşulurken yapılan vurgulamalar, duraklamalar ve benzeri

özellikler dil-ötesi olarak adlandırılabilir. Sözsüz iletişimde ise yüz ifadesi, mimik, göz teması, jestler, vücut duruşu kavramlarının tamamı kişilerarası iletişim sürecinde kullanılan sözsüz iletişim araçlarıdır.

Kişilerarası iletişim esnasındaki tokalaşma, dokunma gibi bedensel temaslar, kişilerarası mesafe ve iletişime girilen mekân, seçilen kıyafet ve takılar iletişimde etken unsurlardandır. Örneğin bir kimsenin elini öpüp alınaya koymamız, o kimsenin bizden büyük/üstün olduğu anlamını taşır. Ya da kişiler arası iletişim sürecinde, kişilerden birinin diğerlerine göre yüksekte oturması, o kişinin statüsel anlamda, karşıdakilerden üstün olduğunu temsil edebilir. (Dökmen, 2013:47,49)

Kişilerarası iletişim üzerinde etki sahibi olan birçok faktörden söz etmek mümkündür. Kişilerarası iletişim üzerinde etki sahibi olan faktörler, sürece dâhil olan bireylerin kişisel özellikleri, duygu düzeyleri, üyesi oldukları toplumdaki kültür, dış çevre ve dış çevreye ilişkin faktörler şeklinde sıralanmaktadır.

### 1.2.2. Kişilerarası İletişimde Algının Rolü

Kişilerarası iletişim süreçlerinde önemli olan faktörlerden biri algı faktörüdür. Bir bireyin diğeri ile iletişime geçmesi noktasında, sözlü ya da sözsüz mesajların değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda karşıdaki kişiye bir duygunun aktarılması ya da bir davranışta bulunulması noktasında algı, temel etkileyici faktördür. Algı, en temel anlamda, dış çevrenin, bireylerin, kokuların, seslerin, hareketlerin ya da renklerin gözlemine dayalıdır ve tüm bu gözlemler sonucunda elde edilen duyuların yorumlanması ve bireyin kendi tecrübelerine dayanarak bu duyularını yorumlaması algı ile ilgilidir. Algı, kişilerin dış çevreleri ile arasındaki eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Algının gelişmesindeki eylemler, bireylerin direkt ya da endirekt tecrübelerinden, deneyimlerinden, yaşamlarından ve etkisi altında kaldıkları olaylardan etkilenmektedir. Algı bu kapsamda iletişim süreçlerinde kişilerin birbirlerine ilişkin izlenim edinmeleri ve bu izlenimleri kapsamında mesajları yorumlamalarında önemli bir faktördür.

Kişilerarası iletişim süreçleri çerçevesinde ele alındığında algılama, sürecin önemli bir parçasıdır ve genel olarak üç temel boyuta dayalıdır (Barış ve Odabaşı, 2006:130-134):

**i. Boyut – Seçici Algılama:** İnsanlar, sayısının belirlenmesi mümkün olmayacak büyüklükte ve sıklıkta uyarıcı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu uyarılardan sadece belirgin olanları bireyler tarafından algılanmaktadır ve bu algılama boyutu seçici algılama olarak tanımlanmaktadır.

**ii. Boyut– Algısal Örgütleme:** Bireylerin uyarıcılarının sahip oldukları kompozisyonları algı üzerinde etki sahibidir. Birey bir uyarana yönelik dikkatini verdiğinde, tutarlı bir yorumlama yapabilmesi için, konu uyararı örgütlemelidir.

**iii. Boyut – Algısal Yorumlama:** Bireyin belirli uyarıcıya yüklediği anlam algısal yorumlama boyutudur. Bir anlamda uyarının anlamlandırıldığı algı boyutu üçüncü boyut olan algısal yorumlama boyutudur.

Duyumların anlamlandırılması ve algılanması kişiden kişiye farklılık gösterir. Örneğin, oturmakta olan üç kişinin arkasındaki iki cisim birbirine çarparsa, üç kişinin kulağına aynı duyuşsal veri ulaşmasına rağmen, kişiler bu veriyi farklı yorumlayacaktır (Dökmen, 2013:118). Kişilerden biri, bir kalemin tahtaya vurduğunu düşünürken bir diğeri iki madeni paranın çarpışmasının sesi gibi algılayabilir. Üçüncü kişi ise anahtarların masaya vurulduğunu söyleyebilir. Örnekte olduğu gibi, aynı duyuşsal uyarıcının farklı algılanması kişilerarası iletişimde çatışmaya neden olabilecektir. İnsanların neyi nasıl algılayacağını büyük ölçüde içerisinde yaşadıkları kültür ve geçmiş deneyimler belirlemektedir (Dökmen, 2013,118).

İnsanlar, gelenek, görenek, inanç, tutum ve alışkanlıklarına ters düşen mesajları reddetmeye yatkındır. Bazı zaman da kişi, mesajı kabul eder fakat yine kendi inanç, gelenek, görenek ve alışkanlıklarına uygun biçimde değişiklikler yapar. Başka bir deyişle, algılamalarını o zamana kadar edindikleri inanç, değer ve kültürlerinden oluşan zemin üzerine oturtacaklardır (Cüceloğlu, 2014:33). Bu konuda kişilerde farkındalık yaratılmazsa, bu kişilerin algılama filtreleri, bireysel özgürlükleri ve karar verme mekanizmaları da olumsuz etkilenecektir.

Arabuluculuk süreci esnasında, çatışma çözme sürecini yöneten bir arabulucunun, çatışma taraflarının algı süzgeçlerini belli yöntemlerle açması veya dengelemesi, sürecin anlaşma ile sonuçlanmasında önemli bir yere sahiptir. Bu etkiyi yaratabilmek için de kişiler arası iletişimde ortaya çıkabilecek iletişim engellerinin tespiti ve bu engelleri kaldırma yöntemleri ortaya konmalıdır.

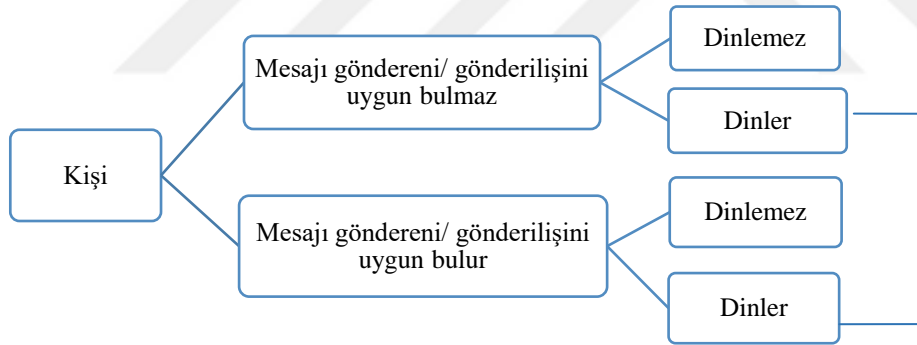
### **1.2.3. Kişilerarası İletişimde Karşılaşılan İletişim Engelleri**

Kişilerarası iletişim süreçlerinin her zaman istenen şekilde sonuçlanmaması ya da sürecin bazı durumlarda sekteye uğraması süreçte sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Kişilerarası iletişim süreçlerinde karşılaşılan bu durumlar, kişilerarası iletişim engelleri olarak adlandırılmaktadır. Engeller, kişilerarası iletişim süreçlerinde tarafların birbirlerini doğru ve

eksiksiz anlamaları ve iletişim kurmalarına yani diğer bir ifade ile anlaşmalarına yönelik engel teşkil eden tüm faktörleri kapsamaktadır.

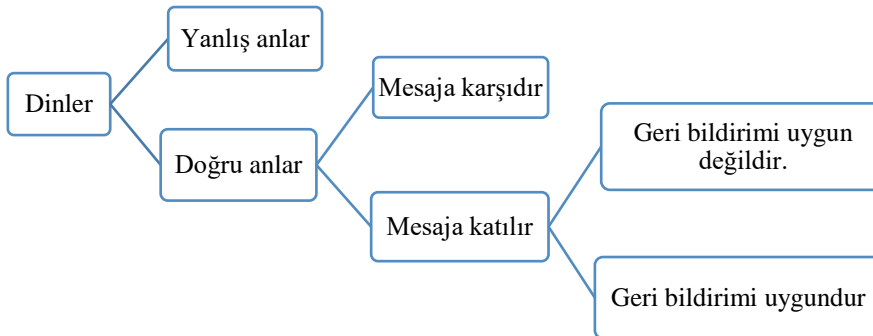
Kişilerarası iletişim süreçlerinde farklı engeller ortaya çıkabilmektedir. Kişilerarası iletişime yönelik engeller kapsamında ele alınan ilk engel, kişilerin iletişim süreçlerini doğru kanallar üzerinden gerçekleştirmemeleridir. Ayrıca, iletişimin taraflarının birbirlerine yönelik algıları da kimi zaman iletişim engeli olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer iletişimin tarafları ya da taraflarından en az biri, diğer taraf ile ilgili olumsuz bir algıya sahip ise, karşı taraftan iletilen her mesajı şahsi ve olumsuz olarak anlamlandırma yönelimine girmekte ve bu da iletilen mesajın doğru anlaşılmasına neden olabilmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2016: 283).

Kişiler arası iletişim esnasında, kaynak tarafından gönderileni anlamlandırarak olan kişi, gönderilen mesaja farklı tepkiler gösterebilmektedir. Örneğin kişi, kendisine gönderilen mesajı, mesajın gönderiliş şeklini yahut göndereni kendisine uygun bulmayabilir. Tüm bu sayılan etkenleri uygun bulmasına rağmen mesajı dinlemeyebilir. Hatta mesajı uygun bulup dinlemiş ancak mesajı yanlış anlamış olabilir. Yine mesajı anlamış olmasına rağmen, anladığı mesaja karşı olabilir. Bu durum, Şekil 1.7 ve 1.8 de gösterilmektedir.



**Şekil 1.7 Kişilerarası İletişim Sonuçları**

**Kaynak:** Dökmen, 2013



**Şekil 1.8 Kişilerarası İletişim Sonuçları**

**Kaynak:** Dökmen, 2013

Kişilerarası iletişime yönelik diğer engelleri aşağıdaki maddeler halinde sıralamak mümkündür (Gürüz ve Eğinli, 2016: 284-305, Özodaşık, 2013: 49-54):

- Bireysel yetersizlikler
- Önyargılar
- Öngörü
- Sıfatlandırma
- Bencillik
- Kişiselleştirme
- Dilin belirsizliği
- Algı eksikliği
- Savunucu iletişim

Kişilerarası iletişime yönelik en önemli engellerden biri bireysel yetersizliklerdir. Bireysel yetersizliklerden kasıt, kaynağın ya da alıcının iletiye yönelik yetersizliğidir. Kaynak, iletiyi alıcının anlayacağı açıklıkta ve netlikte kodlama becerisine sahip olmadığında, alıcı iletiyi anlamlandırma noktasında ne kadar iyi niyetli olursa olsun, iletişim süreci başarısız olur. Keza aynı şekilde, kaynak tarafından gönderilen ileti açık, net ve doğru kodlanmış ve doğru kanal ile alıcıya iletilmiş olsa dahi, eğer alıcı iletiye yönelik yeterli bilgi sahibi değilse ve / veya kaynağa yönelik olumsuz tutumlara sahip ise iletiyi doğru anlamlandırmaktan kaçınacak ve bu kapsamda iletişim süreci yine başarısız olacaktır. Bu noktada önyargının da iletişim süreçlerinde önemli bir engel olduğunun tekrar altını çizmek gerekmektedir. Taraflardan herhangi birinin diğerine yönelik bir önyargısı var ise, yani önceden öğrenilmiş tutum ve davranışları kapsamında kalıplaşmış bir algıya sahip ise bu durum da etkin iletişimin gerçekleşmesi noktasında bir engel teşkil edecektir.

Kişilerarası iletişim süreçlerinde kullanılan dilin eksikliği, yetersizliği, aynı olmaması ya da doğru sözcüklerin seçilmemesi durumunda da etkin olmayan bir iletişim sürecinin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca, tarafların iletişim süreçlerinde sürekli savunmacı bir tavır takınmaları da iletişim süreçlerinin önünde engel olarak nitelendirilmektedir. Savunucu tutumun ortaya çıkış sebebi, kişinin benlik kavramını koruma ihtiyacıdır. Savunucu tutum içinde olan kişi, enerjisini kendini savunmak için kullanır. Problemi çözmeye odaklanmak yerine, kendisini haklı çıkarmayı ve karşısındakini yenmeyi hedefler. Kişilerarası iletişim sürecinde, taraflardan birisi savunucu tutum geliştirmesi halinde diğer kimse de aynı şekilde karşılık vermeye yönlenecektir. Savunucu tutuma kişilerin beden dili de eşlik edecektir.

İletişim sürecinde taraflar savunucu bir tutum içerisine girerse iletişim süreci bozulur, kopar veya istenmeyen olumsuz sonuçlarla karşılaşılır. İletişim, bir dil işlemi değil, bir insan işlemidir (Cüceloğlu, 1987:95). İletişim içindeki iki insan arasında geçmişten gelen çatışmalı, örseleyici, olumsuz bir ilişki varsa, kullanılan dil ne kadar olumlu olursa olsun mevcut iletişim sürecinde beklenen ilerlemenin sağlanması zorlaşacaktır.

Savunucu tutum sergileyen kişiler, istenen nitelikte bir iletişim kurup sürdürmekte ve birbirlerini anlamakta güçlük çekerler. Savunuculuğun az olduğu, tarafların birbirlerini dinlediği, anlamaya çalıştığı, problemi çözmeye odaklandığı bir iletişim şekli olan açık iletişimde ise kişiler daha nitelikli bir iletişim süreci kurup sürdürebilmekte ve problemlere çözüm bulabilmektedirler.

İletişimde savunucu ve açık iletişimin temelinde yatan tutumlar aşağıda verilmiştir:

**Tablo 1.8 Savunucu/Açık İletişim de tutum farklılıklarını gösterir tablo**

SAVUNUCU İLETİŞİM	AÇIK İLETİŞİM
<b>Suçlayıcı, yargılayıcı tutum</b> Yargılayıcı düşünce ve söylem biçimleri, İyi, kötü, doğru, yanlış, ayıp biçiminde davranışların yargılanması	<b>Tanımcı tutum</b> Karşıdakini, kuşku ve korkuya yöneltmeden iletişimde bulunma, objektif olma, karşılıklı güven, açık ve belirgin mesajlar verme
<b>Denetlemeye yönelik tutum</b> Denetleme, belirli bir yöne çekme, fikrini değiştirme amacı gütmeye, karşı tarafı aciz ve güçsüz görme	<b>Soruna yönelik tutum</b> Kendini sorumlu hissetme, objektif olma, karşıdakini olduğu gibi kabul etme, açık belirgin mesaj verme, güvenilir olma
<b>Belli bir stratejiyi izleyen, planlı tutum</b> Art niyetli, planlı, stratejik söylemlere yönelme	<b>Plansız, kendiliğinden oluşan tutum</b> Gizli hesaplar taşımama, açık amaçlara yönelme, samimi tavırlar sergileme, art niyetsiz olma
<b>Aldırmaz, umursamaz tutum</b> Söylenen söze aldırış etmeme, karşıdakinin kişiliğini, varlığını umursamama, ciddiye almama	<b>Anlayış, yakınlık gösteren tutum</b> Karşıdakine ilgi ve anlayış gösterme, karşıdakini önemseme, karşıdakinin duygu ve düşüncelerini kendisinininkiler kadar önemseme
<b>Üstünlük belirten tutum</b> Üstün olduğunu iddia etme, statüsel olarak daha üstün olduğunu, daha yetenekli, becerikli olduğunu hissettirme	<b>Eşitlik belirten tutum</b> Karşıdakini kendisiyle eşit görme, üstünlük taslamama, güvenilir ve saygıdeğer olma, farklılıkları aşarak eşit iletişim tutumu gösterme
<b>Kesin tutum</b> Kesin ifade ve söylemlere yönelme, kendi doğrularını dayatma, alternatif fikirlere, farklılıklara ve gelişime kapalılık	<b>Denemeci tutum</b> Kendi bilgi, inanç ve tutumlarına eleştirici gözle bakma, karşıdakinin düşünce ve tutumlarına önem verme, sürekli öğrenmeye açık olma

**Kaynak:** (Cüceloğlu, 1987: 96-104, Yağcı vd, 2016: 148)

Kişilerarası iletişim süreçlerinde engellere yönelik genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra bu noktada kişilerarası etkili iletişim nedir ve nasıl olmalıdır sorusunun yanıtlanması faydalı olacaktır. Etkili iletişim en temel anlamda, birbirlerinin, iç ve dış faktörlerin farkındalığına sahip olan tarafların kurduğu iletişim olarak tanımlanmaktadır. Etkili iletişim



kurmak bireysel bir yetenek olarak değerlendirilmektedir ve etkili iletişim kurma becerisine sahip bireylerin hem sosyal hem de iş hayatlarında daha başarılı oldukları bilinmektedir. Etkili iletişim kurma becerisine sahip olan bireyler, karşı tarafı anlamaya ve gönderilen iletiyi doğru anlamlandırmaya yönelik çaba sarf eden bireylerdir ve bu bireylerin iletiye yönelik geri bildirimleri de açık, net ve anlaşılır olmaktadır.

Kişiler arası iletişimde çatışma çözme noktasında arabuluculuk sürecinden faydalanılırken, kişileri çözüme taşımaya hedefleyen bir arabulucunun, etkili bir iletişim süreci yaratabilmesi için öncelikle iletişimdeki engelleri tespit edebilmesi, objektif ve anlayan bir tavır sergilemesi önem arz eder. Sağlıklı bir iletişim zemini yaratılarak orta bir noktada kişileri buluşturmayı hedeflemek arabuluculuk sürecinin esaslarındandır.

#### **1.2.4. Kişilerarası İletişim ve Kültür**

Kişiler, içinde yaşadıkları toplumun dil, düşünce, davranış, gelenek, görenek gibi dinamiklerini özümseyerek yetişirler (Özden ve diğerleri, 2016). Bu durum, farklı kültürlerde yetişen bireylerin olaylara başka bakış açıları ile bakmalarına neden olur ve kişilerin algı ve yorumları değişkenlik gösterir.

Kişilerarası iletişim kültürüne göre önemli farklılıklar içerebilmektedir. Bu farklılıklar sebebiyle iletişim sürecinde mesajı gönderenin karşı tarafa iletmek istediği mesaj, her zaman niyet edildiği şekilde alıcıya ulaşmayabilir (Kaya, 2012: 67). Kültürel farklılıklar, iletişim taraflarının birbirini anlamalarını zorlaştırmaktadır.

Bireyci ve toplulukçu toplumlarda önemli tavır farklılıkları mevcuttur. Bireyci kültürde yetişmiş kişiler için, kişisel hak ve menfaatler ön plandayken, bir başkasına iyi gözükme adına doğru olduğunu düşündükleri fikirleri esnetme eğiliminde değillerdir. Toplulukçu toplum bireyleri ise kendilerinden çok içinde büyüdükleri toplum için yaşarlar. Toplulukçu kültürlerde kişiler arası ilişkiler, bireyci kültürüne göre daha yakındır. Toplulukçu kültürlerde grup ve işbirliği, kişiler arası ilişkilerin gelişiminde önemli bir etkidir. Toplulukçu kültürde yetişmiş bireylerden gruptaki diğer üyelere yardım etmesi beklenir. Bireyci toplumlarda yetişen bireylerden beklenen ise bir numara olmaktır. Bu kültür mensubu bireyler daha rekabetçi olurlar ve kişisel motivasyonları genellikle diğerlerinden daha iyi yapmak şeklinde şekillenir. Örneğin Amerika'da aynı işi yapan iki arkadaşın, çıkarlarının çatıştığı bir noktada arkadaşlar arasında karşılıklı fedakârlık beklentisinden söz edilmez. Ancak aynı örneği Türkiye'ye taşıdığımızda, bu kadar profesyonel bir tavırla karşılaşmayacaktır.

Toplulukçu toplumlarda gündelik hayat ve kişilerarası ilişkilerde kültür bileşenleri olan gelenek, görenek ve adetler daha çok hissedilir. Kişiler arası ilişkiler esnasında, toplumda kabul gören usullerin beklentileri mevcuttur. Taraflardan biri bu usullere aykırılık sezdiğinde, bu durumu kişiselleştirerek kendine hakaret sayabilecektir. Bu nedenle, özellikle toplulukçu kültürün ön planda olduğu ülkemiz gibi toplumlarda, kişilerarası ilişki dinamikleri yorumlanırken, iletişim taraflarının kültürel alt yapılarını göz ardı etmemek gerekmektedir.

Toplumlar arası kültürel farklılıkların yanı sıra belli bir kültür içinde yer alan alt kültürlerde de iletişim süreçleri farklılaşabilir (Kaya, 2012:67). Ülkemizden örnek verecek olursak, Ege kültürü, Karadeniz kültürü, Doğu kültürü gibi bölgeden bölgeye hatta ilden ile değişen keskin kültürel farklılıklardan bahsetmek mümkündür. Bu farklılıklar, çocuk-bebeveyn, kadın-erkek ve hatta işçi- işveren ilişkisinde dahi fark edilebilen türdendir.

Kültür, kişilerin davranışlarında direkt etki sahibidir. Davranışların tümü, kültürel bir bağlam içinde oluşur. Eylemler, fikirler, geçmiş ve gelecek algıları vb. durumlar kültür kavramı ile birlikte şekillenir (Kaya, 2012:160). Kültürel farklılıklar en çok sözsüz iletişim unsurlarında fark edilir. Kişiler arası iletişimin başlangıcı olan el sıkışma usulünden, selamlaşmaya, onay işaretlerine kadar gündelik hayatta sıklıkla kullanılan simgelerden bu farklılıklar gözlemlenebilir. Örneğin Batı kültüründe kadın ve erkekler samimi oldukları kendi ve karşı cinsleri ile kucaklaşır ve yanak değdirerek öpüşürken, Asya kültüründe selamlaşma esnasında beden temasından imtina edilir. Ya da Latin Amerika gibi ülkelerde selamlaşma sırasında öpüşmenin yanında kişiler birbirinin sırtını sıvazlarlar.

Kültürel farklılıklar, kadın- erkek arasındaki karşılıklı iletişime de etki etmektedir. Kadınlar sözsüz iletişim unsurlarını yakalamada erkeklere nazaran daha yetkindirler. Ancak örneğin bazı toplumlarda kişilerarası ilişkilerde kadınların erkekler ile uzun süre göz teması kurmaları hoş karşılanmayabilir. Oysa göz teması, birçok kültürde kişiler arası iletişimin etkin gelişmesi için önemlidir. Karşıdakine güven telkin eder. Bu farklılık kadın- erkek eşitliği meselesindeki toplumsal düzey ile de alakalıdır. Eğitim düzeyinin artması ve çağdaş değerlerin topluma yerleşmesi ile bu tutumlar değişmektedir.

Kültürel farklılıkların çok olduğu bir toplumda yetişen bireyler, kulaklarından çok gözleriyle dinlerler. Bunun sebebi, söylenen sözle birlikte bedensel sinyallerle de çok şey anlatılmasıdır. Türk toplumu gibi kültürel zenginliği olan bir ülkede, kişiler arası iletişim esnasında bu iletişimin sağlıklı ilerlemesine destek verecek olan arabulucu, uzlaştırıcı gibi kimselerin iletişimin bu yönünde farkındalık sahibi olmaları bir gerekliliktir.

### 1.3. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların sosyalleşmesi ile birlikte aralarında çatışmalar doğması kaçınılmaz hale gelmiştir. Çatışma kavramının temeli, insan doğası ve onun tabiatından kaynaklanan farklılıklara dayanır. Günümüzün ekonomik, sosyal, siyasal durumu, artan nüfus nedeniyle sıklaşan çıkar çatışmaları insanlar üzerindeki stresi arttırmakta ve çatışma noktasına daha hızlı gelmesine neden olmaktadır.

Özellikle günümüzde artan şehirleşme, gelişen haberleşme ve ulaştırma, yükselen insan yaşam ortalaması, büyüyen ve yoğunlaşan, kimi zaman hızlanan, kimi zaman krize giren ekonomik ilişkiler ve artan tüketim eğilimleri, insan ilişkilerinin karmaşıklaşması ve çeşitlenmesine sebep olmuş, böylece uyuşmazlıklar da çoğalmış ve daha karmaşık bir hale bürünmüştür.

Çatışma kavramı ile ilgili literatürde çok fazla tanım olmasına rağmen en etkili tanımın M. Deutsch tarafından yapıldığı söylenebilir. Bu tanıma göre çatışma, bir ya da daha fazla kişinin istekleri, çıkarları, değerleri, inançları ya da gereksinimleri farklı olduğunda ya da çeliştiğinde, ortaya anlaşmazlık çıkması ya da gerginlik yaşanması durumu olarak özetlenmektedir. (Deutsch, 1973). Birbiri ile uyuşmayan davranışlar sonucu olan çatışmalar, iki ya da daha fazla kişi, iki ya da daha fazla grup arasında ortaya çıkabilir.

Genellikle kişiler arası çatışmalar, kişilerin belli bir seçenek üzerinde anlaşamamaları ve ya uzlaşamamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ancak her anlaşmazlık, kişiler arası çatışmaya yol açmayabilir. Yaşanan bir anlaşmazlığın taraflar arasında çatışmaya yol açması, taraflardan en az birinin bir anlaşmazlık olduğunu fark etmesi, bu anlaşmazlıktan rahatsızlık duyması ve bu durumu değiştirmeye yönelik girişimlerinin diğer kişi ya da kişiler tarafından engellendiğini düşünmesi ile mümkündür. Tarafların anlaşmazlığın farkında olmadığı ya da bu anlaşmazlıktan rahatsızlık duymadıkları durumlarda çatışma yaşanmaz (Robbins, 1994).

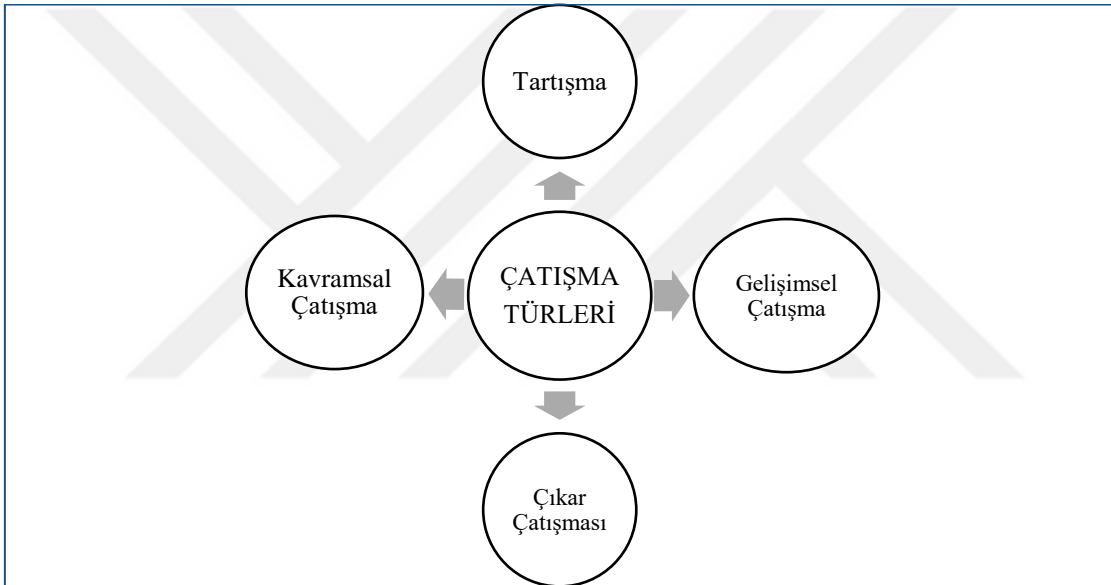
Johnson ve Johnson (1991), çatışma kavramının dört türü olduğunu belirtmişleridir.

**i. Tartışma:** Kişilerin düşünce ve bilgi birikimlerinin birbiriyle uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkan çatışma türüdür. Tartışmada, iki kişinin anlaşmaya varmak için gösterdiği çabaya çatışma denir. Bu tür çatışmalarda çözüm için, doğru sonucun ne olduğu ile ilgili olarak ortak karara varılması gerekmektedir.

**ii. Kavramsal Çatışma:** Kişinin bildiğini düşündüğü bir bilginin, öğrendiği yeni bilgiyle farklı olması durumunda ortaya çıkar. Çatışmanın çözümü için kişilerin birbirlerinin bakış açılarını anlaması ve ortak bir kanıya varmayı amaçlamaları gerekmektedir.

**iii. Gelişimsel Çatışma:** Gelişim ve büyüme ile birlikte, beklenti, istek ve bakış açısının değişmesi sonucu ortaya çıkar. Genç evliliklerde, eşlerin yaş aldıkça hayattan beklentilerinin değişimi ile eşleriyle anlaşamamaları sonucu ortaya çıkan çatışma, bu türe örnek verilebilir.

**iv. Çıkar Çatışması:** Bir kimsenin isteklerini yapmasına ve gereksinimlerini karşılamasına engel olunması halinde ortaya çıkan çatışma türüdür. Araştırmanın konusu olan hukusal arabuluculuk sürecindeki çatışmaların temelidir. Çıkar, kişinin amacına ulaştığında elde ettiği olumlu sonuç olarak nitelendirilebilir. Zaman, zaman kişi veya grupların çıkarları birbiri ile çakışır. Çatışma çözümü için, çatışma yaşayan tarafların, karşılıklı istek ve beklentilerini belirtmeleri, birbirleriyle iletişim kurmaları ve işbirliği yapmaları önemlidir. Çatışma Türleri Şekil 1.9 ile özetlenmiştir:



**Şekil 1.9 Çatışma Türleri**

**Kaynak:** (Johnson ve Johnson, 1991)

Çatışma kavramı, her ne kadar olumsuz bir anlam taşıyor gibi gözükse de, çözüm yolları bulmak konusunda çatışan tarafların olumlu yaklaşımlarıyla, gelişime, değişime ve yaratıcılığa katkı sağlar. (Şahin, Basım ve Çetin, 2009: 154) Çatışmanın, sosyal/kişisel değişim ve gelişimin temelini oluşturmak, kişilerarası etkileşimlerin ve bu etkileşimlerde yapılan tercihlerin doğal bir sonucu olarak, pozitif bir değişimi ortaya çıkarmak gibi işlevleri vardır (Lulofs ve Cahn, 2000, 384, Şahin ve diğerleri, 2009: 154). Çatışmayı, kaçınılması gereken bir problem gibi görmek yerine, yeni bakış açıları kazanmak adına değişim ve gelişim için gerekli doğum sancıları olarak değerlendirmek ilerlemeye katkı sağlayacaktır. Çatışma kavramına böyle bir anlayışla bakmak, kişilerarası ilişkilerin gelişmesine, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına, yeni düşünce ve algıların oluşmasına, iyi karar verme ve karşılıklı

anlayışın sağlanmasına, iş performansının artmasına ve kişilerin daha pozitif ve yapıcı olmalarına katkıda bulunacaktır (Rahim, 2003: 206).

Gündelik yaşamda okulda, evde, işyerinde ya da herhangi bir başka ortamda çatışma yaşanabilmektedir. Yaşanan bu çatışmalar, engelleyici ve öfkelenendirici nitelikte olduklarında görmezden gelinebilmekte, bastırılmakta ve ya çatışmadan kaçma yolları aranmaktadır. Bunun sebebi de genellikle, çatışmalarla etkili bir biçimde başa çıkma becerilerine sahip olunmaması ve yapıcı çatışma çözme stratejilerinin bilinmemesidir (Lulofs ve Cahn, 2000: 384-385 ). Bu bağlamda, çatışma sürecinin çözümlenmesi hedeflendiğinde özellikle çatışmanın kaynağının doğru tespit edilmesi, uyuşmazlık nedenini çözümlenmede temel etkindir.

Özetlemek gerekirse, çatışma ile ilgili dört temel kaniya ulaşılabılır:

- Çatışma gündelik yaşamın temel bir parçasıdır.
- Çatışma olumlu ya da olumsuz bir kavram değildir. Çözüm odaklı olmayan bir çatışma olumsuzluğa neden olur.
- Çatışmalara verilen tepkiler, yıkıcı ya da yapıcı sonuçlar doğurabilir.
- Çatışmaları çözme noktasında takınılan doğru tutum, gelişime ve sosyal değişime katkı sağlar.

Gündelik yaşantının her alanında çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre, yapıcı çatışma çözme yaklaşımları sergilemek adına, uyuşmazlık kaynağının tespit edilerek, doğru tutum ve tepkilerle çatışmayı yönlendirmek ve çatışma çözme noktasında önemlidir.

Çatışma/uyuşmazlığının kaynakları, şu şekilde sayılabilir: (Taştan, 2004: 30)

**i. Karşılanmayan Psikolojik İhtiyaçlar:** İnsan davranışlarını güdüleyen beş temel prensip: ait olma, güç, özgürlük ve eğlencedir. Ait olma ihtiyacı aynı zamanda sevme, sevilme ve paylaşma duygularını barındırır. Bu duygular, başkalarıyla paylaşılabilirse, kişi kendisini ait hissedecektir. Güç ihtiyacı, bir işi yerine getirme ve başarıma ve bu başarı sonucu başkaları tarafından takdir edilme ve saygı görme ile karşılanabilir. Özgürlük ise kişinin kendi adına seçimler yapabilmesi ile alakalıdır. Eğlence gereksinimi de gülme, eğlenme olarak özetlenebilir. Kişilerin sayılan psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması noktasında kişi yahut gruplar arasında farklılıklar varsa ve bu farklılıklar kişi veya grupların bu ihtiyaçlarını gidermesine engelse çatışma ve uyuşmazlık ortaya çıkacaktır.

**ii. Kaynakların Sınırlılığı:** Kaynakların sınırlı olması genellikle para, mal ve zaman kaybı ile ilgilidir. Sınırlı kaynakların paylaşımı ile ilgili yarışmacı bir tutum sergilenmesi, çatışma ve uyuşmazlığı çözümsüzlüğe götürür. Bu nedenle yaşanan çatışma ve uyuşmazlığın

çözümüne ulaşabilmesi adına, kişi/grupların temel gereksinimleri belirlenmeli ve tarafların her ikisini de memnun edecek şekilde, işbirliği ile gereksinimler karşılanmalıdır.

**iii. Farklı Kültürel Yapı ve Değerler:** Kişi veya grupların farklı kültürel temellerden kaynaklı, farklı inanç, ilke ve öncelikleri vardır ve bu çatışmaların çözümü özellikle Türkiye gibi kültürel yapı ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı toplumlarda hayli güçtür. Yaşam boyu kazanılmış olan değerler, bireyin tutumlarını etkiler ve davranışları için bir ölçüt oluşturur (Öner ve Taştan, 2016). Kültürel yapı ve değerlerdeki farklılık nedeniyle çatışma çıkması hallerinde, tarafların kendi değerlerinden vazgeçmeleri ve birbirlerinin değerlerini benimsemeleri mümkün olamayacağından, çatışmayı çözmeye amaçlayan kişi, öncelikle farklı kültürel yapıların tespitini yapmalıdır. Bunun yanı sıra, çatışma çözme yöntemleri kullanılarak, her iki tarafın da duruma farklı açılardan bakabileceklerini fark etmelerini sağlamak hedeflenmelidir. Çatışmanın tarafları değer ve inanç farklılıkları nedeniyle birbirlerini reddetmemeyi öğrenirlerse, çatışmada daha olumlu bir tutum sergileyebilirler.

**iv. Roller:** Kişiler arası iletişim çatışmalarını tetikleyen etkenlerden birisi de kişilerin toplumda üstlendikleri farklı rollerdir. Özellikle sosyal psikoloji alanında rol kavramının yüzlerce tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde en çok benimsenen tanım ise M.E. Shaw ve P.R. Costanzo'nun tanımıdır. Bu tanıma göre, grup içinde belli bir pozisyonda bulunan kişiden beklenen işe -yani davranışa- rol adı verilmektedir (Dökmen, 2013:140 naklen). Rol kavramı toplum kavramı ile iç içedir. Toplumun olmadığı yerde rollerden bahsetmek mümkün değildir. İnsanların girebileceği rolleri mesleki roller ve sosyal roller olarak ikiye ayırabiliriz. Örneğin öğretmenlik, doktorluk, avukatlık, hâkimlik mesleki rollerken, annelik, babalık, turist yahut komşuluk sosyal rollerdendir. Kişiler, üstlendikleri bu rollerin niteliğinden ve ya bu rolleri üstleniş biçimlerinden dolayı kendilerini bir takım çatışmaların içerisinde bulabilirler.

İnsanların, toplum içerisinde birden fazla mesleki ve sosyal rolleri vardır. Kişi eğer sahip olduğu rolleri yerinde ve zamanında kullanabiliyor, yani gerektiğinde her bir role girip çıkabiliyorsa o kişinin rol uyumu içerisinde olduğu söylenebilir. Bunun tersi durumda ise kişinin rol uyumsuzluğu söz konusu olacaktır.

Rol uyumsuzluğu, iki şekilde kendisini gösterebilir. Kişi sahip olduğu rollerden en az ikisini, bu rollerin kalitesini düşürecek şekilde birlikte kullanırsa rol bulaşması söz konusu olacaktır (Dökmen, 2013:142). Bir hemşirenin, annelik rolü ile hemşirelik rolünü karıştırması ve hastalar ile gereğinden fazla duygusal bağ kurarak mesleğinin gerektirdiği profesyonellikten kayması, bu duruma örnek gösterilebilir. Eğer bir kişi, fazlaca benimsediği bir rolünü, kendisine ait pek çok role bulaştırıyor, bu rolü hemen her ortamda sergiliyorsa burada rol katılığından bahsetmek mümkündür. Uzun süre aynı mesleği yapan kimselerde

sıkça görülen bir durumdur. Örneğin kişi askeriyeden emekli bir subaysa, sosyal hayatın her alanında kişilerle iletişimde emir cümleleri ile iletişim kurmaya ve her durumda disiplin beklentisi içerisine girmeye meyledebilir. Ya da emekli bir hâkim, avukatlık yapmaya başladığında dahi, kendisini savunma kısmında değil karar verme ve hüküm kurma noktasında hissederek, müvekkillerine sert çıkışlar sergileyebilir.

Rol uyumsuzluğu yaşayan kişiler, gerek kendi içlerinde gerekse diğer kişilerle iletişimlerinde çatışma yaşayabilirler. Bu tarz uyuşmazlıkların çözümünde temel hedef, rol uyumsuzluğu yaşayan kişide farkındalık yaratmaya çalışmak olmalıdır. Bunun yanı sıra rollerden kaynaklı çatışmalar sadece rol uyumsuzluğundan kaynaklanmaz. Rol uyumu olan kimseler de, karşılıklı rollerinin sınırlarının tespitini yapamadıkları hallerde çatışmaya girebilirler. Örneğin bir işi birlikte yapmak zorunda olan iki işçi, yapılacak olan işin bazı bölümlerinin kendi işleri olmadığını diğerinin yapması gerektiğini öne sürerek uyuşmazlığa düşebilirler. Bu tarz uyuşmazlıklarda ise öncelikle, kişilerin rollerinin sınırları doğru tespit edilmeli, sonrasında bu sınırların karşılıklı izahı yapılmalıdır.

### 1.3.1. Kişiler Arası Çatışmada Gösterilen Tepkiler ve Sonuçları

Çatışmalar, kişiler arası ilişkilerin olumlu yönde gelişimine ya da ilişkilerin bozulmasına sebep olabilir. Burada önemli olan husus, çatışmada sergilenen tutum ve tepkilerdir. İlişkinin yönünü çatışmanın nasıl çözümlendiği belirler (Taştan, 2004).

Çatışmalara gösterilen tepki ve tutumların yapıcı olması uyuşmazlık çözümünde temel etkidir. Yapıcı çatışma çözme yaklaşımı da ancak çatışmanın tabiatını anlayabilme yetisinin geliştirilmeye başlanması ve çatışma çözme ilkelerinin öğrenilmesiyle sağlanabilir (Öner ve Taştan, 2016). Yapıcı ve yıkıcı çatışmaların sonuçları Tablo 1.9 da gösterilmiştir.

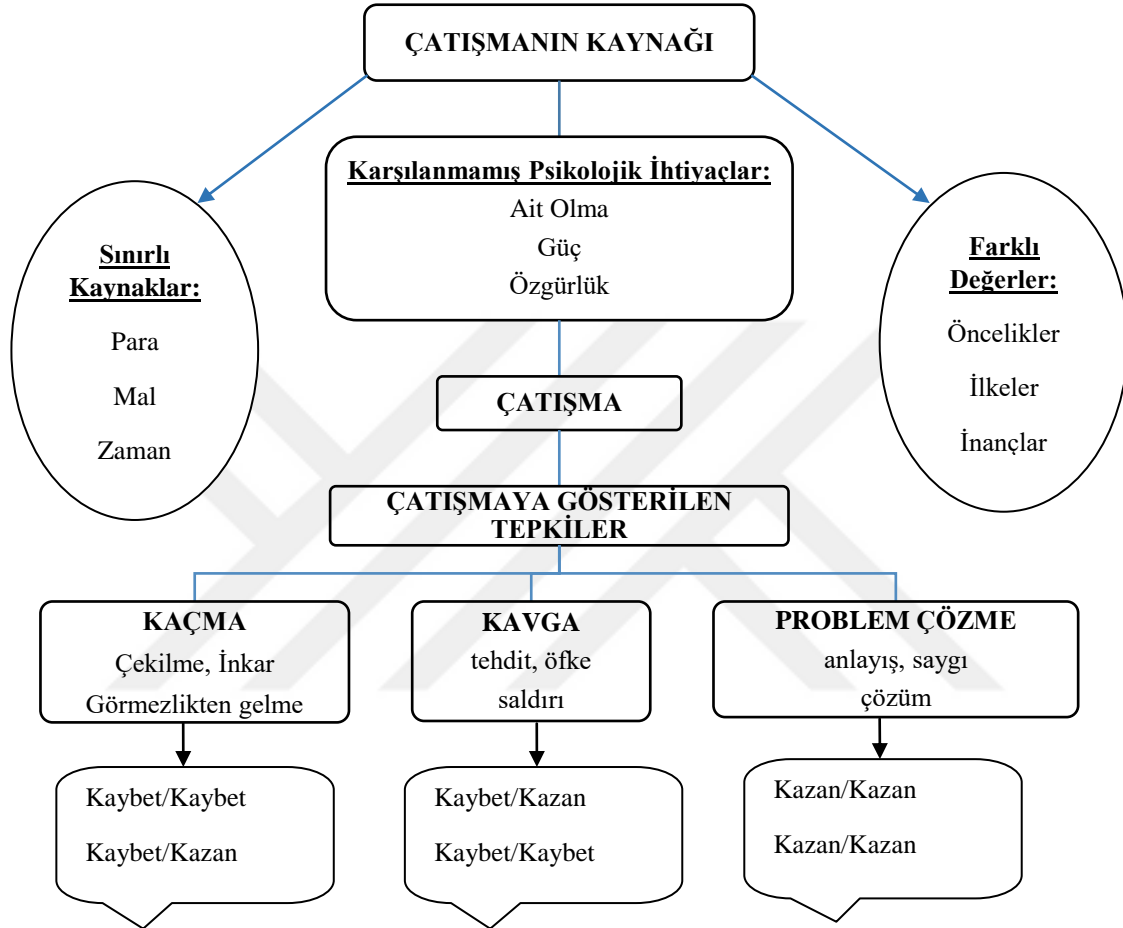
**Tablo1.9 Yapıcı Ve Yıkıcı Çatışmaların Sonuçlarını Gösterir Tablo**

Yıkıcı Çatışmalar	Yapıcı Çatışmalar
Karşıdaki kişinin aleyhine olacak biçimde taraflardan biri kazanır.	Her iki taraf da kendi amacına ulaşabilir.
Taraflar öfkelidir, nefret doludur, birbirlerini incitirler ve güvensizdirler.	Taraflar birbirlerini kabul eder, saygı duyar ve güvenirlir.
Gelecekte yaşanacak çatışmaların yapıcı olarak çözümlenebilme olasılığı azalır.	Gelecekte yaşanacak çatışmaların yapıcı olarak çözümlenebilme olasılığı artar.

**Kaynak :** (Öner ve Taştan, 2016: 21)

Kişilerarasında yaşanan çatışmaların çok farklı sebepleri olabilir. Uyuşmazlıkların çözümünü için, çatışmaların temelindeki uyuşmazlık kaynağının tespitinden sonra, belli çatışma çözme davranış ve tutumlarını sergilemek gerekecektir.

Burton (1990)' a göre çatışmaların yıkıcı bir şekilde çözümlenmesi sürecinin nedeni, tarafların kendi istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için diğer tarafı ikna etmeye çalışmasıdır. Bu süreçte yaşanabilecek fiziksel ya da sözel saldırılar arada öfke ve gerginliğe neden olabilir. Yıkıcı bir çatışmanın sonunda, daha saldırgan olan taraf istediklerine elde etse dahi, sorun çözülmüş olmayacaktır.



Şekil 1.10 Çatışma sebepleri ve gösterilen tepkilerin yarattığı sonuçları gösterir tablo.

**Kaynak:** (Öner ve Taştan, 2016)

Gordon (2017), üç çeşit çatışma çözme davranışından bahseder. Bu davranışlar: kaçma, kavga ve problem çözme olarak sayılmaktadır. Kavga durumunda, taraflardan birinin karşıdakine boyun eğerek uyma davranışı göstermesi halinde çatışma kazan/kaybet haliyle sonuçlanır. Çatışmanın çözümlenememiş olması ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılıklı sağlanmaması nedeniyle uzun vadede her iki taraf da kaybeder (kaybet/kaybet). Yıkıcı bir çatışma sürecinde verilecek bir diğer tepki de kaçma tepkisidir. Taraflardan birinin, ilişkinin devam edebilmesi adına çatışmadan kaçınması halinde, her iki tarafın da temel psikolojik ihtiyaçları karşılanamamış olması sebebiyle çatışma kaybet/kaybet biçiminde sonuçlanır. Problem Çözme yaklaşımında ise tarafların birbiri ile iletişim kurması, birbirini suçlamadan ve birbirine zarar vermekten kaçınarak ortak soruna odaklanmaları yaklaşımıdır (Taştan,



2004: 36). İşbirliği ve sağduyu gerektiren bir yaklaşım olan problem çözme yaklaşımı sonucunda çatışma kazan/kazan şeklinde sonuçlanabilecektir. Bu yaklaşımın temeli, iyi bir iletişim süreci sağlanması ve sürdürülmesi yoluyla mümkündür. Bu yolla taraflar, birbirlerinin çözüm seçeneklerini müzakere ederek uzlaşmaya varabilirler. Böylelikle, her iki tarafın da çıkarları zedelenmemiş ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmış olur.

Şekil 1.10 da (Öner ve Taştan, 2016 :29) sayılan çatışma çözme davranışlarının olası sonuçları yer almaktadır.

### 1.3.2. Çatışma Çözümleme ve İletişim

Çatışma kavramının insanlık tarihi kadar eski bir geçmişi vardır. İnsanların ve toplumların varoluşu ile birlikte devamlılığını sürdüren çatışmalar, bazı durumlarda insan yaşamını sarsıcı şiddette olabilmektedir. Çatışma anında kızgınlık, öfke, korku, heyecan, belirsizlik gibi birçok karmaşık duygunun yaşanması olasıdır. Bu duygular, kişinin davranışlarını kontrol edebilmesini zorlaştırabilir. Duygusal devinimlerin güçlü olduğu çatışmalar sırasında kişilerarası iletişim süreci olumsuz etkilenebilir ve iletişim kavgaya, şiddete varan bir noktaya taşınabilir.

Kişilerarası çatışmaların karşılıklı bir etkileşim süreci olduğu, kişilerin içinde bulunduğu kültür, ortam veya kişisel yapılar gibi birçok bağlamdan etkilendiği de dikkate alındığında, iletişim sürecinin, çatışmaların nedenleri ve çözümleri noktasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. (Şahin ve diğerleri, 2009: 154)

Çatışma/uyuşmazlık çözme sürecinde hedeflenen, tarafların birbirlerini suçlamadan ve küçük görmeden, yapıcı çatışmalar yürütülmesidir. Bu da ancak sağlıklı bir iletişim süreciyle mümkün olacaktır. Kişilerin, sorunlarını müzakere ederek konuşabildikleri ve ortak çözüm yolları aradıkları iletişim süreçlerinde çatışmalar, her iki tarafın da kazanabildiği şekillerde sonuçlanabilir.

Çatışma esnasında da taraflar arasında iletişim devam etmektedir. Şiddetli çatışmalar esnasında kesintiye uğrayan ve yıkıcı yaklaşımlarla sürdürülen iletişim yapıcı ve olumluya çevrildiğinde, yeni yaratıcı çözüm yollarının bulunabilmesini olanaklı kılar. Çatışmalar esnasında çözüm yolları araştırılırken, ilişkiler sağlanabilir. Yapıcı ve işbirliğine dayalı bir iletişim sürecinde ise adaletsizliklerin, eşitsizliklerin farkına varılabilirse çatışma, tarafların gelişimi için itici bir güce dönüşebilir. (Öner ve Taştan, 2016)

Çatışma/uyuşmazlık çözümü ile ilgili, her toplumun geçmişten getirdiği kendine özgü geleneksel çözüm yolları mevcuttur. Özellikle ülkemiz gibi feodal kültürden gelen toplumlarda uyuşmazlık, çoğunlukla çatışma yaşayan kimselerin kendi isteklerine, kararlarına

ve gereksinimlerine göre değil, kendilerinden daha güçlü konumdaki bir kişinin sunduğu çözüm önerisine göre bir çözüme kavuşturulur. Bu geleneksel yöntemde, çatışmaya taraf kişiler adına, bir başka kişi, ortaya bir çözüm koymaktadır ve tarafların da bu çözüme uyması beklenmektedir. Çatışmaya taraf kimseler, kendilerine uygun görülen çözümü otoritesinin yanında kabul etmiş gözükmelerine rağmen, kendi istekleri, gereksinimleri, çıkarları karşılanmadığı için temelde yaşadıkları öfkeyi bastırırlar. Bu bir kaybet-kazan yaklaşımıdır.

Geleneksel çözüm yöntemleri, çatışmaların çıkış noktası olan temel psikolojik gereksinimleri görmezden geldikleri için, kin, öfke, kızgınlık gibi duygularının bastırılmasına neden olabilmektedirler. Uyuşmazlık çözümlerinde temel hedef, çağdaş, barışçıl ve demokratik çözümlere ulaşabilmektir. Geleneksel yöntemler ise bu hedef için yetersiz kalmaktadır. Günümüzde, birey hak ve özgürlüklerine duyarlı, barışçıl bir ortam sağlayabilmek için, çatışma çözme ve iletişim becerilerini içeren yöntemlerin kullanılması bir gerekliliktir. Bu sebeple, çatışmanın tüm taraflarını tatmin edecek, yapıcı, bireyin gelişimine katkıda bulunan çatışma çözme yöntemlerinin kullanılmasına geçiş sağlanmaya çalışılmakta, çatışmaların baskıcı yöntemler yerine, sağlıklı yönetilerek, iç denetim kazandırıcı ve kişiliği geliştirici yöntemlerle çözümünün sağlanması hedeflenmektedir.

Çatışma çözmede etkin bir iletişim süreci sürdürebilmek için belli başlı gereksinimler şöyle sıralanabilir (Öner ve Taştan, 2016: 30):

- Etkili bir iletişim alanı oluşturulmalıdır:
- Tarafların çatışma kaynağı ile ilgili algıları netleştirilmelidir.
- Tarafların kişisel ve ortak ihtiyaçları tespit edilmelidir.
- Kişiler arasında, çözümü hedeflemeye yönelik olumlu bir tutum sergilenmelidir.
- Geçmişte yaşanan olumsuzluklara odaklanmaktan vazgeçilerek, şimdiye ve gelecekte olabileceklere odaklanma sağlanmalıdır.
- Çatışmaya çözmeye yönelik seçenekler, yaratıcı bir şekilde ortaya konmalıdır.
- Ortaya atılan çözüm önerilerinden, taraflardan biri ya da tamamı için kabul edilemeyecekler elenmeli, çözüm seçenekleri yalınlaştırılmalıdır.
- Her iki tarafın da olumlu baktığı çözüm seçeneğinin çerçevesi netleştirilmeli ve anlaşma yapılmalıdır.

Çatışma/uyuşmazlık, bilgi birikimleri ve deneyimlerden faydalanılarak çözüme kavuşturulduğunda, bireylerin hayata bakış açılarını değişimine katkı sağlar (Snyder, 2008: 90). Yukarıda sayılan iletişim süreci başlıklarının sağlıklı yürütülebilmesi, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması ve iletişim becerilerinin kazanılması ile mümkündür. Çatışmalar, genellikle kişiler arasındaki iletişim sorunlarından kaynaklanır.

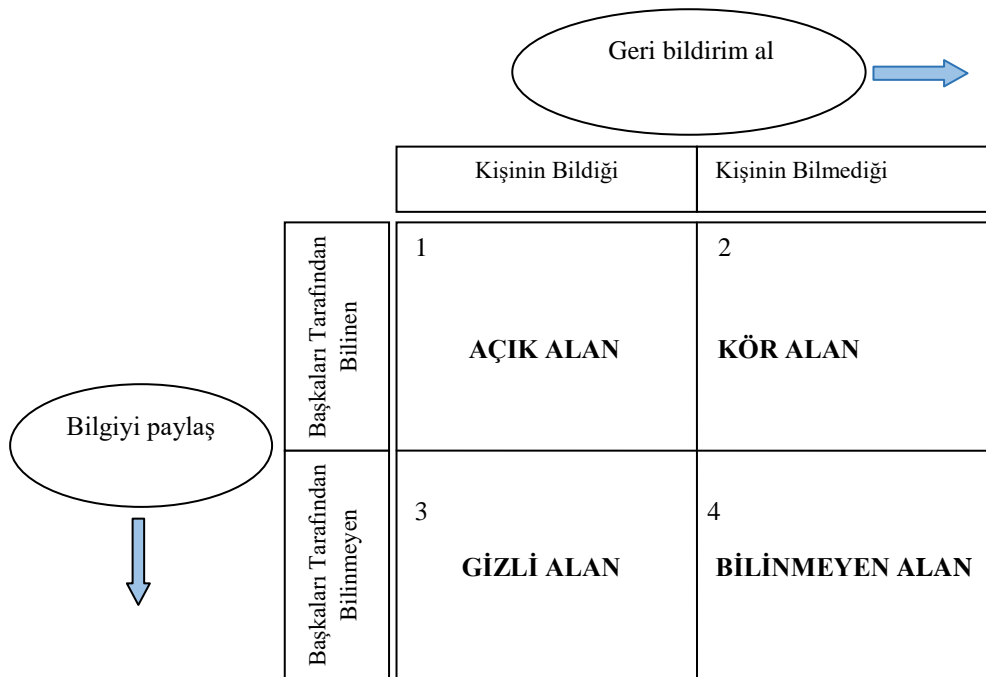
Çatışma/uyuşmazlık çözme noktasında verimli bir iletişim sürecinin seyri için, çatışmanın kaynağı doğru tespit edildikten sonra, doğru bir strateji izlenmeli ve sonuç odaklı olunmalıdır.

Çatışma çözme sürecinde, problem çözme becerilerinin etkin bir şekilde kullanılması, çatışma taraflarının istek ve amaçlarının tespiti, taraflar arasındaki ilişkinin anlaşılması, çatışmaya dâhil olacak kişilerin ve temel özellikleri (meslek, yaş, kültür vb.), çatışmanın olası sonuçları ve kontrolden çıkma olasılığı gibi durumların değerlendirilmesi, gerekmektedir (Bayır ve Gültekin, 2017: 86, Karip, 2013).

Çatışma/uyuşmazlık çözüm sürecinde, uyuşmazlık taraflarının veya arabulucu, hakem gibi uyuşmazlığı çözüme kavuşturmaya çalışan kişilerin, belli iletişim becerilerine sahip olması, problemin çözümünde en etkili faktördür. Belli başlı iletişim becerilerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

**Kendini Tanıma ve Başkalarını Anlama Becerisi:** Çatışma çözme sürecinde, çatışmaya dâhil olan bireyleri anlayabilmek, öncelikle kişinin kendisini tanıması ve anlaması ile mümkündür. Kişinin kendi hakkında bildikleri, bilmedikleri başkaları tarafından kendisi ile ilgili bilinenler ve bilinmeyenler noktasında, benlik yapısını oluşturan dört alan söz konusudur (Yağcı, Basım ve Tayfun, 2016: 140).

Psikolog Joseph Luft ve Harrington Ingham tarafından 1955 yılında ortaya atılan Johari Penceresi, insanın kendisini ve başkasını tanıması ile ilgili bir model sunmaktadır. (Geçikli, 2010) Şekil 1.11' de model gösterilmektedir.



**Şekil 1.11. Johari Penceresi**

**Kaynak:** Yağcı, Basım ve Tayfun, 2016: 140

Bireyin hem kendi hem diğer kimseler tarafından bilinen özelliklerini kapsayan, kişinin, başkalarının da farkında olduğu tutum, nitelik ve davranışlarının tamamının soyut olarak yer aldığı alan ‘açık alan’ olarak nitelendirilir. Açık alanı geniş olan kimseler, özgüven sahibi, duygusal yeterlilikleri, empati yetenekleri ve zekâları gelişkin bireylerdir. Bu kişilerin iletişim becerileri kuvvetli olduğundan, çatışma da ister taraf olsun ister çatışmayı çözmeyi hedefleyen kişi, problem çözmeye yatkındır. Kültürel ve düşünsel farklılıkları normal kabul etmeleri, paylaşımcı ve işbirlikçi olmaları, açık fikirlilikleri, bu kimselerin ortak tutum ve özellikleridir. Girdikleri çatışma/uyuşmazlıklarda problem çözme davranışına meylederler.

Kişinin kendinin bilmediği fakat başkaları tarafından bilinen alanına ise ‘kör alan’ denilmektedir. Kaygı, kıskançlık, korku gibi duyguların içine sıklıkla düşen kimseler, kör alanı geniş olan kimselerdir. Bu kişilerin ortak özellikleri: benmerkezci, savunmacı, eleştirilere kapalı, şüpheli bireyler olmalarıdır. Bu kişiler, iyi bir dinleyici olmadığından, iletişim becerileri gelişkin değildir ve çatışma çözmede etkin olamazlar. Çatışma halinde, kavga davranışına yönelebilirler. Bu tarz kimselerin de dâhil olduğu çatışmalarda, açık alanı geniş olan kişilerin, bu kimseleri karşıdakini dinlemeye ve anlamaya yöneltmesi ve çatışma ortamı gerildiğinde yatıştırıcı hamlelerle dengeyi sağlaması gerekecektir.

Kişinin kendisinin bildiği, ancak başkaları tarafından bilinmesini istemediği alan ise ‘gizli alan’ olarak adlandırılır. Bu alanın geniş olması ise kişinin, risk almaktan çekinen, hakkını arayamayan, özgüveni eksik, kendine odaklı ve paylaşımına kapalı olduğu anlamına gelir. Çatışma çözme sürecinde yer alan böyle kimselerle iletişim kurabilmek için, bu özellikteki kişiye güvende olduğunun hissettirilmesi gerekecektir.

Kişinin ne kendisi ne başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerini içeren alana ‘bilinmeyen alan’ adı verilir. Bilinmeyen alanı geniş olan kimseler: ne yapacağı kestirilemeyen, mesafeli, kuralcı kişileridir. Bu kişiler çatışmaya girmek istemezler ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınırlar. Çatışma esnasında da genellikle kaçma davranışını sergileyeceklerdir. Çatışmayı çözmeyi hedefleyen kişi, bu kimseleri iyi gözlemlemeli, beden dili çözümlemeleri ve hitap yeteneği yardımıyla kişide farkındalık yaratmaya yönelik tavırlar sergilemelidir.

Çatışma esnasında, uyuşmazlığı çözme niyetinde olan kişinin, tarafların sayılan kişilik özelliklerinden hangilerine yakın olduklarını tespit edebilmesi için, empati yetisi gelişkin olması önemlidir. Empati, kişinin kendisini karşıdaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır (Dökmen, 2013).

Çatışma taraflarının, empati becerisi varsa, çözüme daha kolay ulaşılabilecektir. Empatinin üç temel bileşeninden bahsedilebilir:

- Kendimizi karşıdaki kişinin yerine koymak ve olaya o kişinin bakış açısıyla bakabilmek
- Karşıdaki kişinin duygularını doğru anlamak ve hissetmek
- Karşıdakini anlayabildiğimizi, karşımızdakine sözlerimizle, ses tonumuzla ve beden dilimizle doğru ifade edebilmek

Bahsedilen bu üç temel in dengeli olması gerekir. Aksi halde, olayları içselleştirebileceğimizden, tarafsız bakış açısından çıkabilmek oldukça olasıdır. Empati ve sempati karıştırılmaması gereken iki kavramdır. Sempati, başkasının içinde bulunduğu ya da başından geçen bir olay nedeniyle, o kişi için üzölme ve iyi hissettirmek adına o kişinin hoşuna gidebilecek davranışlar sergilemeye çalışmaktır (Yağcı ve diğerleri 2016:142). Yine empati ile karıştırılan başka bir durum da duygu bulaşmasıdır. Bilinçdışı bir süreç olan duygu bulaşmasında kişi, başkasının duygusal durumundan etkilenip onu taklit etmeye başlar ve kendi de aynı duygunun içinde kaybolabilir. Empatinin bu kavramların farkı, bilinçli yaklaşımdır. Türk kültürü, sempati ve duygu bulaşmasına mahal verebilecek alt yapıya sahiptir. Bu nedenle, özellikle uyuşmazlık çözümü odaklı iletişim süreçlerinde, çatışmayı çözmek isteyen kişiler, sempatik olmaya çalışmadan ve taraflardan birinin duygu durumuna kendisini kaptırmadan empati yeteneğini kullanmalıdır. Empati için karşımızdakini doğru tanımlamak ve durumu gerçekte olduğu şekliyle anlayabilmek önemlidir. Bunu başarabilmek için de etkin dinleme becerisini kullanabilmek gerekecektir.

**Etkin Dinleme Becerisi:** Çatışma çözme süreçlerinde etkili bir iletişim sürecinden bahsetmek için karşımızdaki kişileri doğru anlamak gerekliliğinden bahsetmiştik. Doğru anlama için gerekli başlıca etkenlerden biri etkin dinlemedir. Türkiye’de kişiler, dinlemeden anlatma çabası içine girdiğinden, yaşanan çatışma ve uyuşmazlıklar, tarafların birbirini dinleyip anlamaya çalıştığı iletişim süreçlerinden çok, çatışma taraflarının aynı anda konuştuğu ve birbirini dinlemediği kavgalara dönüşebilmektedir. Türk insanının sabırsız yapısı da iletişim sürecini bu anlamda zorlaştırmaktadır.

Karşımızdakini anlamak, istek, bilgi ve gayret gerektiren bir süreçtir. (Eroğlu ve diğerleri 2015: 9). Etkili bir iletişim için, kişi karşısındakini anlama niyetinde olmalı, eğer ortada bir çatışma durumu varsa, problemi çözmek için gerekli yöntemleri bilmeli ve bunun için gereken gayreti göstermelidir. Etkili bir iletişimin gerekli yöntemlerden biri de etkin dinlemedir.

Etkin dinleme, karşıdakinin söylediklerini anlamaya çalışmak ile mümkündür. Çatışma çözmeye etkili rol oynayabilen kişiler, öncelikle iyi dinleyicilerdir. Dinlemek karşımızdakine hak vermek değil önem vermek anlamına gelir. Etkin dinlemede amaç, karşıdaki onaylamak, mağlup etmek yahut ikna etmek değil karşımızdaki ile bağlantı kurmaya

gayret etmektir. Etkin bir dinlemeden bahsedebilmek için bazı tipik dinleme alışkanlıklarından kurtulmak gerekecektir. Bu alışkanlıklar (Yağcı ve diğerleri, 2016: 144):

- Görünüşte Dinleme: Dakikada ortalama 150 kelime konuşabilirken, 500 kelime dinleyebiliriz (Eroğlu ve diğerleri, 2015: 10). Uzun süreli dinlemeler esnasında zaman zaman kendimizi başka şeyler düşünürken bulabilmekteyiz. Bu dinleme alışkanlığı, gözlerin konuşmacıda olduğu ancak düşüncenin odaklanmadığı hallerde söz konudur.

- Seçerek Dinleme: İyi bir dinleyici olmak anlatılanı kaçırmadan dinlemeyi gerektirir. Kişinin, yalnızca kendisini ilgilendiren kısımları dinlemesi, seçerek dinleme alışkanlığıdır. Kişi bu dinleme biçiminde kendisini ilgilendirmediğini düşündüğü anlarda görünüşte dinlemektedir.

- Saplantılı Dinleme: Bu dinleme alışkanlığına sahip kişiler, kendilerinin takıntılı olduğu duygu durumuna göre dinlerler. Örneğin, her konuşulandan hüznü, sıkıntılı bir anlam çıkarmaya çalışan ya da her söylenenden bir espri çıkarmaya çalışanlar, saplantılı dinleme alışkanlığına sahiptir.

- Savunucu Dinleme: Bazı kimseler, dinleme esnasında kendilerine söylenen her şeyi bir eleştiri yahut saldırı olarak algılamaya meyillidirler. Bu tür dinleme alışkanlığı olan kimseler, kendilerine söylenen her sözün arasında bir ima arar ve bu nedenle kendilerini savunmaları gerektiğini düşünürler. Savunucu dinleme alışkanlığı da, iletişim kurmada önemli sorunlara neden olur.

- Tuzak Kurucu Dinleme: Bu tür dinleme alışkanlığında kişi, dinlediği kimsenin söylediklerinden faydalanarak, konuşmacının yanışını eksiğini çıkarma çabasındadır. Burada amaç, karşıdakini anlamak değil, karşı tarafı zor durumda bırakacak detaylar yakalamaktır. Problem çözücü, etkili bir dinleme alışkanlığı değildir.

- Yüzeysel Dinleme: Bu dinleme alışkanlığında, dinleyici konuşmacının söyleminde altta yatan anlama bakmaz. Söylemler, ortam ve şartlar göz önünde bulundurulmaksızın, sözcüklerin düz anlamları alınarak dinlenir. Bu tarz dinleme alışkanlığı olan kimseler, söylenenin yüzeyinde kalır, alttaki anlama inemezler.

Etkin bir dinlemeden bahsedebilmek için, dinleme alışkanlığını aktif dinleme alışkanlığına yöneltmek gereklidir. Aktif dinlemede amaç, çatışmanın kaynağını ve çatışma taraflarının temel sorunlarını fark etmeye ve çözümlenmeye yönelik bir anlayışla dinleme eylemini gerçekleştirmektir. Aktif dinleme, her söyleneni anlamak demek değildir. Konuşmacının anlaşılmadığı durumlarda, doğru zamanda söyleyen kişiye yöneltilen sorularla ne demek istediğinin, bir başka şekilde anlatılmasını sağlamak

hedeflenmelidir. Aktif dinlemede temel özellik, bilinçli bir şekilde ve sürekli geri bildirim kullanılmasıdır.

Aktif dinleme esnasında, şüpheli yaklaşımlardan uzak durulmalıdır. Karşıdaki kişi konuşurken, onun ne demek istediğini anlayıp cümlesini bitirmeye çalışmamalı, söylenenleri kendi başımıza gelen bir olayla ya da başkalarından duyduklarımızla karşılaştırmamalıyız (Eroğlu ve diğerleri, 2015: 11).

Aktif dinleme yetisi, söyleyen kişinin kendisinin anlaşıldığını hissetmesi sebebiyle, dinleyene güven duymasına etki eder. Anlaşıldığını ve önemsendiğini hisseden kişi, problem çözmeye ılımlı hale gelir. Aktif dinlemenin bir diğer olumlu etkisi ise, söylemlerdeki örtülü anlamları ortaya çıkmasını sağlayabilmektir. Bu vesileyle, iletilen mesajlardaki kültürel, duygusal etkenler çıkarılarak mesajın özüne inilebilecektir. Aktif dinleme, kişileri tanımaya katkı sağlar.

Çatışma/uyuşmazlık çözme iletişim sürecinde, etkin bir dinlemeden bahsedebilmek için, iletişim ortamının da dinlemeye uygun olması önemlidir. Gürültünün rahatsız edici etkisinin az olduğu, yeterince aydınlık, iletişim sürecine dışarıdan müdahale edilmeyecek mekânlar, iletişimin kalitesini arttıracaktır.

**Beden Dili ve Kültürel Farklılıkları Çözümleme Becerisi:** Kişilerarası çatışma/uyuşmazlık çözümü esnasında, yüz yüze iletişim hallerinde sözsüz iletişim, ilk dakikalardan itibaren etkisini göstermektedir.

Kişiler arası iletişim süreçlerinde, kişilerin birbiriyle karşılaştığı anda, ilk intiba denilen, sözsüz iletişim etkisini göstermektedir. Hale etkisi olarak adlandırılan ve tanışılan insanlara dair oluşturulan olumlu/olumsuz kanılar anlamına gelen bu intibalar, bilinçaltında yapılan beden dili çözümlenmeleri ile kodlanır. İlk intiba (hale etkisi), tekrarlanması mümkün olmayan bir süreçtir. Bireyler, kendilerini, hal ve hareketlerinin karşı tarafa nasıl yansıdığını göremezler fakat karşıdakinin mimiklerinden anlam üretmeye çalışırlar. Bu süreç özellikle çatışma çözme süreçlerinde, anlık sözsüz mesajların karşı tarafa iletilmesi sebebiyle sözcüklerin ötesinde yan anlamlar üretilmesine neden olabilmektedir.

Beden dili, sözsüz iletişim süreçlerinin temelini oluşturur. İnsanlar tarihsel süreç içerisinde, çok sonraları dili kullanmaya başlamıştır. Bu nedenle, mimik ve jestler, insanın sahip olduğu en ilkel ve en doğal iletişim aracıdır (Zıllıoğlu, 2014:179). Duygu ve düşüncelerin kişiler arası iletişim esnasında aktarılması sürecinde, kullanılan hareketler, jestler (el ve kol hareketleri), mimikler (yüz ifadeleri) ve vücut duruşu, beden dilini oluşturur. Araştırmalar iletişimde beden dilinin, ses tonu (% 38 ) ve sözcüklere (% 7) göre % 55 oranla

önde olduğunu göstermektedir (Erişkon, 2004:70 naklen: İzgören 2000: 6, Pease-Pease 2003: 13).

Çatışma sürecinde, etkili bir iletişim sürecinden bahsedebilmek için, çatışmayı çözmeyi hedefleyen kişinin, tarafların sadece sözlerini değil, ses tonunu ve beden dilini de göz önüne alarak duygularıyla ilgili ipuçları yakalamaya çalışması ve satır aralarını okuyabilmesi gereklidir (Eroğlu ve diğerleri, 2015: 13).

Yapılan araştırmalarda ilk insanların beden dilini kullarımlarında benzer işaret ve davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Beden diline ait birincil işaretleme sistemini oluşturan bu mesajlar insanlığın evrensel dili olarak adlandırılır (Erişkon, 2004:71). Yani bir Türk'ün korktuğunda verdiği tepki ile bir İngiliz ya da Almanın verdiği tepki farklı değildir. Ancak zamanla birlikte insanların değişen yaşam tarzları, alışkanlıkları, inançları, yaşadıkları coğrafya ve iklimlere bağlı olarak beden dillerinde de kültürel farklılıklar baş göstermiştir (Kaşıkçı, 2002: 95). Bu noktadan hareketle, çatışma çözme esnasındaki iletişim süreçlerinde, tarafların beden dilini okuyabilmek için bu kişilerin geldikleri kültürel çevreleri bilmek de önem arz eder denilebilir.

Her toplumun, hatta aynı toplumsal yapı içerisindeki farklı coğrafyalarda yaşayan bireylerin, kendi kültürel yapısı içinde kullandığı jest ve mimikler birbirinden farklılıklar gösterir. Kaldı ki insanoğlunun doğuştan getirdiği ortak jest ve mimikler dahi, yaşadıkları toplumların kültürü içinde biçimlenir ve değişir. Sosyal hayatımızda, çevremizde ya da farklı bir ülkeye gittiğimizde o ülkede yaşayan bireylerle iletişimimizde, öncelikle beden dilinden faydalanır ve karşımızdakinin anlattıklarını beden dili çözümlemeleriyle anlamaya çalışırız. Kültürel yakınlığımız ne kadar fazlaysa, karşılıklı beden dillerini yorumlamak o kadar kolaylaşır.

Beden dilinin kültürlerarası farklılıklarını belirlemeye yönelik çalışmalar oldukça fazladır. Türk, Japon ve Amerikalı üniversite öğrencilerinin denek olarak kullanıldığı bir çalışmada 60 farklı yüz ifadesi oluşturulmuş ve farklı kültürlerden gelen bu öğrencilerden bu yüz ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde, her kültürün gelenek ve göreneklerinden kaynaklanan farklılıklara rağmen, yüz ifadelerinin belirlenmesinde benzerliklerin ağır bastığı saptanmıştır (Erişkon, 2004 naklen: Baltaş, Baltaş 2002: 22). Kültürlerarası beden dili kullanımında kızgınlık, nefret, hüznün, sevinç, korku, endişe, ilgi, şaşırma gibi benzer duygu durumları için ortak ifadeler kullanılmaktadır. Ancak genel ifadelerin dışında bir kültüre özgü ve o kültürü belirleyici beden dili özelliklerinin, bir başka toplum ya da kişilerce doğru anlaşılabilmesi için öğrenilmeleri gerekmektedir (Erişkon, 2004:72).



Kültürler arası farklı beden dili kullanımlarına örnek verecek olursak: Türkler başlarını yukarı doğru kaldırarak ‘hayır’ ya da ‘istemiyorum’ u kastederken, bu hareket birçok kültürde onaylama olarak kabul edilir. Birçok ülkede başın sağa ve sola çevrilmesi, bir şeyin onaylanmadığına işaret eder. Bir diğer örnek, uyarı işaretleriyle ilgili verilebilir. Türkler birisini uyarırken veya tehdit ederken sağ/sol ellerinin işaret parmağını göğüs hizasında öne arkaya doğru sallarken, Almanlar karşısındakini uyararak için ellerini avuç içleri kendilerine dönük olarak yine işaret parmaklarıyla sağa sola doğru sallarlar. Türkler için konuşmada göz teması oldukça önemlidir. Japonlar ise sürekli göz temasını tehdit edici bulur ve bu durumdan rahatsız olurlar. Yine Türkiye, İtalya gibi ülkelerde konuşurken fazlasıyla el kol hareketinden faydalanılır ve fazlasıyla jest, mimik kullanılırken, bu durum Almanlar gibi daha çok sözler üzerinde yoğunlaşan kültürler için abartılı bulunabilir ve ilk karşılaşmada konuşan hakkında ürkütücü hatta güvenilmez algısı yaratabilir. Çünkü onlara göre el ve ayakla değil ağızla konuşmak gerekir.

Özetle, çatışma/uyuşmazlık çözme süreçlerinde beden dili kullanımıyla ilgili, kültür kaynaklı farklılıkları dikkate almak önemlidir. Etkili sözsüz dinleme davranışı sergilemek, karşıdaki kimsenin beden dilini doğru okumak ve yerinde hareketler, jest ve mimikler kullanarak karşıdaki kimselere güven vermekle mümkün olacaktır. Bu şekilde başkalarını ikna etme noktasında yol kat edilebilir ve inandırıcı bir tavır sergilenebilir.

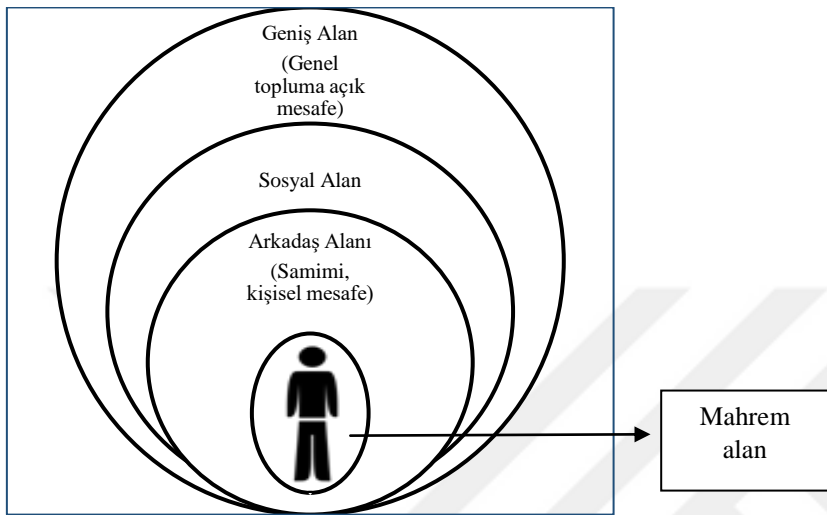
**Çatışma Çözmede Kişiler Arası Mesafenin Önemi ve Bedensel Temas:** İletişim kurulan kişilerle bırakılan mesafe, etkili iletişimin önemli unsurlarından birisidir. Kişilerin gündelik yaşamında, çevresindeki diğer kimselerle arasındaki mesafelerin sınırı, ilişkilerin niteliğini belirlemekte ve bu ilişkileri etkilemektedir.

Amerikalı antropolog Edward Twitchell Hall, 1966 yılında yayınladığı Gizli Boyut “The Hidden Dimension” adlı eserinde proksemik teori (Proxemic Theory) adı altında bir teori geliştirmiştir. Bu teoriye göre, insanlar beş hissin en az dördü ile (görme, duyma, koklama ve dokunma algısı) alanı algılamaktadırlar. Kişilerin hangi mesafelerde ne tür tepkiler göstereceği kültürden kültüre göre değişiklik gösterse de, belirlenecek sınırların kişilerarası iletişimde etkili olduğu gerçeği kabul edilmektedir (Yağcı ve diğerleri, 2016: 26).

Center for Spatially Social Science (Sosyal Bilimler İnsanlar Arası Mesafe Merkezi) adlı araştırma Merkezinde, kişilerarası mesafe ile ilgili yapılan araştırmalarda, her birimizin vücudu etrafında tanımlanmış bir boşluktan oluşan alanı içeren kendi bölgesi olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmalar, mahrem (özel) bölge olarak adlandırılan bölgenin ortalama 15-45 cm, kişisel bölge denilen arkadaş alanı: 46 – 122 cm, sosyal bölge olarak sayılan mesafenin:

122 – 360 cm, ortak bölge şeklinde de adlandırılan genel alanın ise: 360 cm.nin üzerindeki bölge olduğunu belirtmektedir (Erdoğan, 2011: 291, Yağcı ve diğerleri, 2016).

İnsanlar, yeni tanıştıkları kişilere mesafeli davranırlar. İlişkinin düzeyi ve niteliği, mesafe konusunda karşılıklı anlamlar taşır. Kişiler arası iletişim esnasında tarafların birbirine uzaklığı ve yakınlığı, üçüncü şahıslara iletişim halindeki kişilerin ilişkisi ile ilgili ipuçları verecektir.



Şekil 1.12 Kişiler Arası Mesafe

**Kaynak:** Kulga, 2014:104, Öner ve Taştan, 2016: 139

Kişisel alan, kişinin kendisini rahat hissedebilmesi için diğerleri ile arasında koruduğu mesafe olarak tanımlanabilir. Hall, kişisel alanı kişinin her zaman ve her yere kendisi ile birlikte taşıdığı bir baloncuk olarak tanımlamış ve bu baloncunun, duruma ve kişinin kiminle etkileşimde olduğuna göre boyut değiştirdiğini belirtmiştir. Şekil 1.12’ de kişisel mesafeler gösterilmiştir.

- **Mahrem Alan (Özel Alan) :** Kişinin, kendisi ve ailesi, yakın akrabalık bağı bulunan kimseler ve dostların yer aldığı alandır. Bu alana istemsiz girildiğinde kişi, fiziksel ya da manevi bir tehdit altında bulunduğu düşünerek gerek psikolojik gerekse fizyolojik tepkiler verebilir.

- **Arkadaş Alanı:** Samimi mesafe olarak da adlandırılan bu alanda, gündelik yaşamda ailemiz harici ilişkiler, örneğin iş arkadaşları mevcuttur. Bu alan, birebir ilişkilerin gerçekleştiği alandır. Bu alanın ihlal edildiğinin kişi tarafından hissedilmesi halinde, duruma ve süreye göre kişide beklenmedik tepkiler görülebilir.

- **Sosyal Alan:** Ailevi ve kişisel olmayan günlük ilişkilerimizin yaşandığı alandır. İş arkadaşlarımızla ilişkilerimizden farklı olarak bu alanda, aynı ortama gelen yabancı ile ilişkimiz sosyal bir nitelik kazanır. Üst düzeyde bir yetkili veya tanınmış bir kişiyle tanışıldığında kendiliğinden oluşur. Bu alanda genellikle el sıkışma sonrası bir adım geriye

çekilir. El sıkışma alanı içerisinde kalma süresinin uzaması, kişinin tedirginlik hissetmesine neden olabileceği gibi, kişiler arasında gerginlik yaşanmasına neden olabilir.

- **Geniş Alan:** Genel, topluma açık mesafe olarak da nitelendirilen bu alan bölgesel bağımsızlık sınırlarının başladığı mesafedir. Örneğin, bir toplantı ortamında, halka hitap eden bir konuşmacının sınırları, geniş alan olarak nitelenebilir.

Aralarında çatışma/uyuşmazlık yaşanan iki kişinin, aralarındaki duruş mesafesi, çatışmanın şiddeti ve taraflar arasındaki ilişki ile ilgili üçüncü kişiye önemli ipuçları verir. Dostluk ve arkadaşlık hissinsin yoğun olmadığı durumlarda, bir kimsenin diğerine aşırı samimi yaklaşımı, diğer taraf üzerinde tedirginlik yaratabilir. Örneğin, satış hizmeti veren bir mağaza görevlisinin, çok yakınında olması ve uzun süre müşterinin yanında kalması, müşteri üzerinde olumsuz etkiye neden olur (Özden ve diğerleri, 2016). Bir başka değerlendirme de, çekingen içine kapanık kimselerin, sosyal, dışa dönük kişilere kıyasla, çevresindekilerle arasındaki mesafeyi daha uzak tuttıkları şeklinde yapılır.

Kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak da kişilerin alışık olduğu mahremiyet çizgileri farklılıklar arz eder. Bireysel kültürün etkin olduğu toplumlarda, kişisel alanlar daha net çizgilerle belirlenmişken, içinde yaşadığı toplum ile bağlı hisseden kültürlerde bu alan, daha dar olabilmektedir. Örneğin Avrupa, Amerika gibi bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda, kişisel alan çok daha genişken, Türkiye’de kişiler iletişim halindeyken birbirlerine daha yakın mesafede durmayı tercih edebilirler.

Çatışma/uyuşmalıkların çözümü iletişim süreçlerinde, tarafların ve varsa hakem yahut arabulucuların birbirileri ile olan mesafesi önemlidir. Örneğin, arayış bulmaya çalışan kişi yahut hakem, kendisini taraflara eşit mesafede ve ortada konumlandırılmalıdır. Tarafların da birbiri ile mesafesi yerinde ayarlanmalı, çok uzak konumlandırılmaları gerektiği gibi özellikle şiddetli çatışmalarda, tarafların mahrem alan sınırlarının aşılmasına dikkat edilmelidir.

İletişim süreçlerinde önem arz eden bir diğer mesele de iletişim esnasındaki taraflar arasındaki bedensel temas yani dokunmadır. Dokunma, ilişkinin yakınlığına göre, duygusal paylaşımları ifade etmenin sözsüz iletişim metotlarından birisidir. Dokunma, kişiler arası sevmeye, yakınlık, statü, güç ve kültürel etkenlerle doğrudan ilgilidir (Erdoğan, 2011: 291). Dokunma, belli bağlamlarda dostluğu ve sevgiyi ifade edebileceği gibi, ilişki durumuna göre uygunsuz dokunmalar, kişiler tarafından saldırı veya tecavüz olarak anlaşılabilir. Bazen temas edilen kişi, karşılıklı yakınlık derecesinden emin değilse bu dokunmayı “sahte ilgi ve yakınlık” olarak algılayabilir. Yani, bir kişinin dostça dokunması, diğeri tarafından öyle anlaşılabilir.

Toplu taşıma esnasında, alışverişte ve buna benzer kalabalık ortak kullanım alanlarında yaşanan dokunma aşırısına kaçtığına ve süresi uzadığında taraflar üzerinde rahatsızlık yaratır.

Kişilerarası sözsüz iletişim süreçlerindeki bedensel temas, dokunma halleri de kültürden kültüre farklı anlamlandırılabilir. Türk toplumu, konuşurken dokunarak iletişim kurmaya meyillidir. Fakat örneğin Avrupalı bir birey için, bazı dokunma halleri gereksiz ve laubali bulunabilir. Bu farklılık, ülkeden ülkeye olduğu kadar, aynı ülkede farklı coğrafyada yaşayan kişiler içinde geçerlidir. Bir çatışma esnasında, çatışma/uyuşmazlık çözümlenmeye çalışılırken, taraflar arasındaki kültürel farklılıkların tespit edilmesi, bedensel temaslarla ilgili bu farklılıktan kaynaklanacak yanlış anlaşılmaları engellemeye fayda sağlar.

Kişilerarası iletişim genellikle tokalaşma ile başlar. Tokalaşma, dokunmaya ilişkin önemli bir sosyal boyuttur ve değişik anlamlar içeren beden dili mesajı olarak tanımlanabilir (Özden ve diğerleri, 2016). Tokalaşma, taraflar arasında kontrollü bir dokunma olarak adlandırılabilir. Tokalaşmanın şekli ve süresi insanlar arası iletişimde yıllar öncesinden gelen özellikler taşımaktadır.

Tokalaşmanın tarihi oldukça eskidir. İnsanoğlunun mağaralarda yaşadığı dönemlerde, kişiler karşılaştıklarında, yanlarında silahları olmadığını veya silah gizlemediklerini göstermek amacıyla, avuçları açık olarak kollarını havada tutarlardı. Bu alışkanlık, zaman içerisinde değişerek tokalaşma şeklinde bugünkü halini almıştır (Pease, 2003:43).

Tokalaşmanın süresi ve şiddeti, farklı cinsiyette kişilerde değişim gösterir. Örneğin iki erkek birbiriyle daha sert bir şekilde tokalaşırken, kadınla erkek arasında daha yumuşak bir tokalaşma olacaktır. Kişilerin birbirleri ile tokalaşması beden dili anlamında önemli ipuçları taşımaktadır. Bazı kimseler, karşısındakinin elini kavrayarak samimi bir şekilde tokalaşırken, kimileri de tokalaşırken mesafeli bir tavır sergiler.

Türk kültüründe, tokalaşma kadar önemli bir yere sahip olan benzer bir başka iletişim biçimi de el öpülmesidir. Batıda uygulanan bayanların nezaket gereği elinin öpülmesinden farklı olarak, saygı gereği büyüklerin elinin öpülmesi ve alına götürülmesi geleneksel bir uygulamadır (Özden ve diğerleri, 2016).

Çatışma çözme odaklı kişiler arası iletişim süreçlerinde, dikkat edilmesi gereken başka bir nokta da, uyuşmazlığın çözümü adına yapılacak görüşmelerin nerede yapıldığıdır. Mekân ev, özel ve kamu mekânları olarak iki şekilde gruplandırılabilir. Mekân, insanın bir alanda/bölgede yaşayan kişinin, mülkiyet yapısına ve güç ilişkilerine göre örgütlenen yerdir (Erdoğan, 2011: 290). Mekânların mimari yapısı ve iç tasarımı, yeri kimin, ne amaçla ve nasıl kullandığı veya kullanacağı noktasında önemli veriler taşır.

Çatışma/uyuşmazlık çözüme iletişim süreçlerinde, özellikle arabuluculuk yapılacak mekânlarda, görüşmenin yapılacağı odanın genişliği, renk ve ışıklandırma, odaya yerleştirilecek donanımlar ve bu donanımların nasıl yerleştirileceği, sözsüz iletişimde önemlidir. Görüşülecek yer bir ofis ise ofisteki her şeyin yerleştirilme biçimi güç ve statü göstergesidir ve belli davranış kalıpları beklentisini işaret eder. Bu anlamda, çatışma taraflarının ve çatışmayı çözmeyi hedefleyen kişinin aynı yükseklikte oturması, çatışma taraflarının iki yana hizalanması, uzlaşma sağlamaya çalışan kişinin de taraflara eşit mesafede ve ortada oturması, oturulan yerde dikkat dağınıklığına sebep olacak gereksiz aksesuarların bulunmaması gibi ayrıntılar, problem çözüme sürecine destek olacak öğelerdir. Arabuluculuk sürecinden farklı olarak, hakemlik sürecinde, hâkim kişinin, taraflardan daha yüksek bir yerde hizalanması, bu kişinin çatışmaya kuş bakışı bakarak, eşit mesafeyi kestirmeye çalışacağı ve nihai kararı o kişinin vereceğinin ipuçlarını taşır.

Çatışma çözüme sürecinde, tarafların ve uyuşmazlığı çözmeye çalışan kişinin giyimi kuşamı ve kullandığı aksesuarlar da sözsüz iletişim araçları olarak sayılabilir. Giyim, kuşam, takılan yüzük ve rozet gibi aksesuarların yanı sıra, tarafların ve çatışmayı çözmeyi amaçlayan kişinin, saç-sakal biçimi, saç, sakalı veya bıyığı ile oynaması, sigara veya çay/kahve içmesi, ayakları veya elleriyle seri hareketler yapması gibi hareketleri de bu bağlamda değerlendirilir. Sayılanların her birinin sözsüz iletişimde kültürden kültüre değişkenlik gösterebilecek gizli ve yan anlamları vardır.

Özetle, kişiler arası iletişim süreçlerinde kullanılan sözsüz iletişim araçları, yalnızca jest ve mimiklerinden ibaret değildir. Tarafların taktıkları takı ve aksesuarlar, ortamdaki fiziksel detaylar, giyim, kuşam vb. sayılan diğer ayrıntılar, yapısal dilsiz bilgilenme olarak kabul edilen sözsüz iletişim araçlarıdır. Çatışma çözüme amacıyla gerçekleştirilen görüşmelerde, görüşmelerin yapılacağı mekânın özellikleri, elbisedeki bir rozet yahut kullanılan bir aksesuar ya da eldeki bir kalemin sallanması davranışlarının tamamı karşı taraf için bir anlam üretmektedir. Bu sebeple, bu tarz görüşmeler yapılırken, taraflar açısından özel ve yan anlamlar yaratacak ayrıntıların varlığına dikkat etmek, mümkün olduğunca gösterişten uzak, sade ve kullanışlı bir ortam yaratmak faydalı olacaktır.

### **1.3.3. Çatışma Çözümleme ve Hukuk**

Çatışma çözüme meselesi ile ilgilenen başlıca disiplin hukuktur. Hukuk sisteminde çatışma çözüme süreci, hâkimin çatışma yaşayan tarafların haklarını analiz etmesi, kişilerin haklarını belirlemesi, anlaşmazlık yaşayanların her birinin haklarını gözeterek çözüme gitmesi şeklinde işler.

Anlaşmazlık ve uyuşmazlık kavramları çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan kavramlar olsa dahi temelde farklı anlamları içinde barındırırlar. “Uyuşmazlık” kişiler arasındaki bir çatışmanın ortaya çıkarılarak anlatılması ve açıklanmasıdır (Özbek, 2016: 111). Bu bağlamda bir “anlaşmazlık”, kişiler arasındaki çatışmanın karşı tarafa bildirilmediği veya karşı taraftan çatışmaya sebep olacak bir tepki gelmemesi durumlarında, uyuşmazlığa dönüşmeyecektir. Anlaşmazlık kavramı, gelecekteki ilişkilerinde ortaya çıkacak çatışmaların bilincinde olan ve birbirleriyle çatışan bir pozisyonda bulunan kişilerin içinde buldukları rekabet hali olarak açıklanabilir. (Özbek, 2016:112)

Anlaşmazlık (çatışma) farklı aşamalardan oluşmaktadır. İlk aşama, anlaşmazlığın bir bütün olarak şekillenmesi aşamasıdır. İkinci aşamada anlaşmazlığın açıklanması söz konusu olacaktır. Bu aşamada, çatışma taraflarının birbirilerine talepte bulunması ile anlaşmazlık şekil değiştirerek uyuşmazlığa dönüşecektir. Bu noktada çatışma yönetiminin bir parçası olan “uyuşmazlık çözümü” kavramı ortaya çıkar (Özbek, 2016:114). Yani çatışma yönetimi, anlaşmazlıkların uyuşmazlık haline dönüşmesini engelleyecek tedbirleri içinde barındıran bir üst kavram niteliği taşır.

Uyuşmazlıkların çözümünde, tarafların istek, niyet ve tavırlarının esas alındığı iradi süreçler “gönüllü çözüm yolları” olarak nitelendirilebilir. Hukukun üstün olduğu toplumlarda, asli çözüm yolu “mahkemeler kanalıyla görülen hukuk davaları” (litigation) dır. Alternatif çözüm yolları olarak tanımlanan müzakere, arabuluculuk gibi yöntemler ise uyuşmazlıkların gönüllü çözüm yolları olarak sayılabilir. Günümüzde tavsiye edici tahkim (advisory arbitration), kısa yargılama (mini trial), vakıa saptaması (fact finding), arabulucu hakem (med-arb), üç kişilik tahkim heyeti (tripartite board of arbitration), yargısal arabuluculuk (judicial mediation) gibi yeni karma usuller de gönüllü çözüm yolları arasına katılmıştır.

Anlaşmazlığa düşen kişiler, uyuşmazlığın çözümü için, uyuşmazlığın muhtevasına göre çeşitli çözüm yollarına başvurabilirler. Bu seçim yapılırken, uyuşmazlığa düşen kimselerin bağlı oldukları devletlerin bu çözüm yolunu tanıyıp tanımadığı, yolların resmiliği, başvurunun gizliliği, sürece dâhil olan kişilerin sıfatı, süreçte yer alacak olan üçüncü kişiler var ise bu kişilerin yetkileri, süreç sonunda verilen kararların niteliği, bu kararların taraflar üzerindeki zorlayıcılığı, gibi hususlar dikkate alınmaktadır.

Uyuşmazlık çözüm yollarını, yargısal ve gönüllü (yargısal olmayan) uyuşmazlık çözüm yöntemleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. İki ayırım arasındaki temel fark, ilkinde yargısal bir faaliyet gerçekleştirildiği halde ikincisinde uyuşmazlığın, iletişim teknikleri kullanılarak çözüme kavuşturulmaya çalışılmasıdır. Uyuşmazlığın gönüllü (yargısal

olmayan) çözüm yolları, dostane uyuşmazlık çözüm yolları veya alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri olarak da nitelendirilebilir. Dostane çözüm yöntemlerinin başlıcaları, müzakere yani doğrudan görüşme ve arabuluculuk veya uzlaştırmadır. Uyuşmazlıkların yargısal çözüm yöntemleri ise tahkim ve (mahkemelerde görülen) yargılamadır.

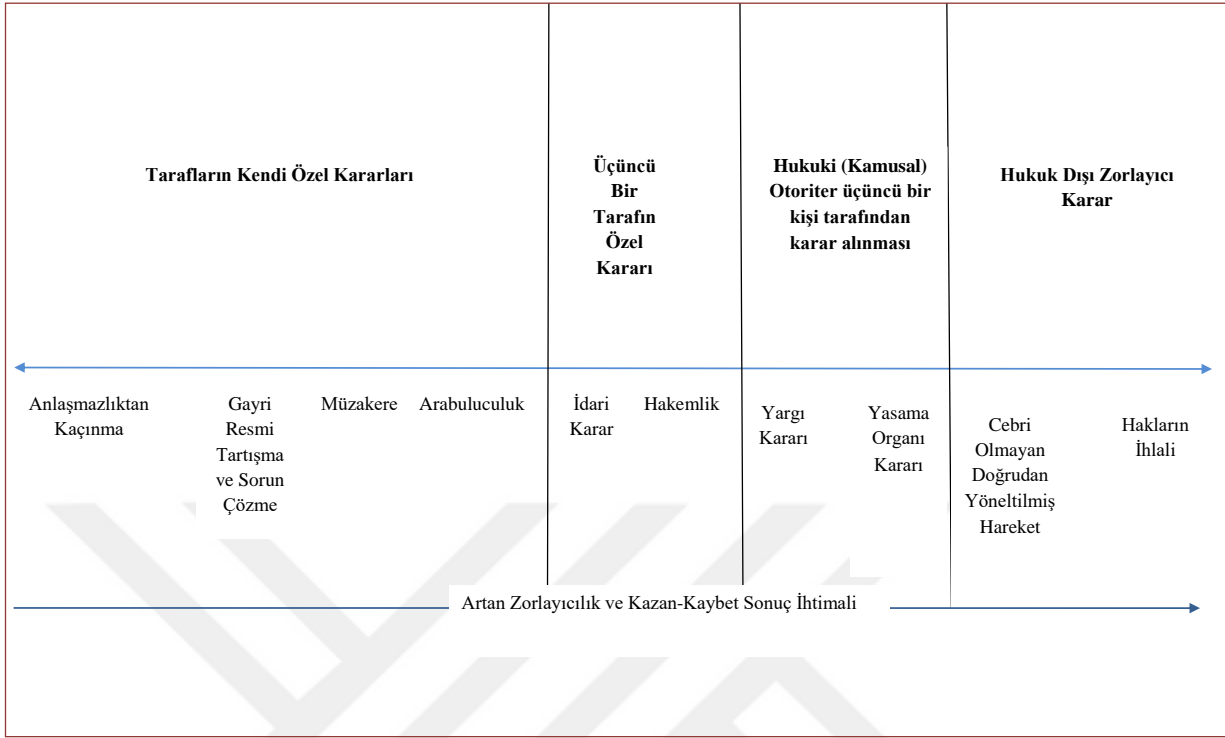
Hukuk sisteminde çatışma çözme süreci, hâkimin kişilerin çatışma yaşayan tarafların haklarını analiz etmesi, haklarını belirlemesi, anlaşmazlık yaşayanların her birinin haklarını gözeterek çözüme gitmesi şeklinde olmaktadır. Müzakere yoluyla çatışma çözme yaklaşımı ise, ilk olarak, Anglo-Sakson hukuk sistemini benimseyen ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde müzakere yoluyla çatışma çözme kavramı 1960'lı yıllarda kendini göstermiştir (Barsky, 2000).

Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak hukukta yer alan müzakere ya da arabuluculuk olarak adlandırılan süreçler, yargısal sistemin yerine kullanılmaktadır. Bu süreçlerin kullanılmasındaki temel hedef, bazı sorunların adli süreç gerekmeden çözüme kavuşmasının sağlanmasıdır. Geleneksel hukuk sisteminde, yaşanan çatışmalar mahkemelerce görülür ve insan hakları çerçevesinde bireylerin haklılıkları, yargıçların kararlarına göre belirlenir.

Alternatif uyuşmazlık çözüm yolları, mahkemelerde görülen adli yargılamalara alternatif olarak gelişmiştir. Bu yöntemlerin, devletin yargılama alanındaki hâkimiyetini zedelediği yönünde eleştiriler olsa da baskın görüşe göre, alternatif uyuşmazlık yolları devlet yargılamasıyla rekabet halinde değildir. Yargılama sisteminin yanında yürüyen, bir yargılama faaliyetine bu yönü ile alternatif olarak getirilen uyuşmazlık çözüm yöntemleridir. Alternatif çözüm yöntemleri, mahkemelere başvurmak yerine, genellikle tarafsız üçüncü kişiler tarafından yürütülen bir grup seçimlik uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak da ifade edilebilir (Özbek, 2016:168).

Mahkemeler kanalıyla yapılan yargılamalar sonunda bir "hüküm" verilecektir. Ancak verilen bu hüküm, her zaman uyuşmazlıklara son vermeyeceği gibi yeni uyuşmazlıkların da ortaya çıkmasının önüne geçemez. Alternatif uyuşmazlık çözüm yolları kullanılarak uyuşmazlığın kesin çözümü hedeflenmektedir (İlçir, 2003: 83) Bir hak veya menfaatin varlığı, kapsamı ve kullanılması halinde ortaya çıkan anlaşmazlığı ifade eden uyuşmazlık kavramında, tarafların hak ve menfaatin çatışması ve çatışmaların giderilemediği veya ihlallerin önüne geçilemediği durumlarda uyuşmazlık çözümsüz kalacaktır. Bahse konu uyuşmazlığın, her iki taraf için de tatmin edici bir sonuç yaratmak suretiyle ve ileride yeniden bir uyuşmazlığın ortaya çıkmasına mahal vermeyecek biçimde ortadan kaldırılması

noktasında Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerine başvurulmaktadır. Aşağıda şekil 1.13’de anlaşmazlık çözüm yöntemleri gösterilmektedir.



**Şekil 1.13 Anlaşmazlık Yönetimi ve Çözüm Usulleri**

**Kaynak:** Moore, 2016:6, Özbek, 2016:131.

Şimdilerde hukuk fakültelerinde, çatışma çözme ve arabuluculuk konuları ders programlarına dâhil edilmektedir. Böylece öğrencilerin hukuk eğitiminin yanı sıra çatışma çözme becerileri kazanmaları hedeflenmektedir. Bu da ancak çatışma çözme ve arabuluculuk yaklaşımlarının hukuk sistemi içerisinde bir alternatif çözüm yolu olarak yer alıp etkili bir biçimde kullanılmasıyla mümkündür.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜNDE GÜNCEL YAKLAŞIM

#### ARABULUCULUK

#### 2.1. Arabuluculuk Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzde, modern toplumların farklı kesimlerinde toplumsal barışı yaygınlaştırma, adalete eşit erişim yönündeki çabalar, uyuşmazlıkların dostane yollara çözümüne ilişkin yöntemlerin geliştirilmesine ve bu alanda hukuki reformlar yapılmasına neden olmuştur (Özbay, 2006: 460).

Bu bağlamda dünyada pek çok ülke, mahkemelerin üstesinden gelmeye çalıştığı yoğun iş yükünün, mahkemelerde aşırı zaman ve para harcanmasının, hızla artan nüfus yoğunluğu ve teknoloji ile sanayide yaşanan gelişmelerin yarattığı çok sayıda uyuşmazlığın, mahkeme dışı yöntemlerle çözümünün katkısını anlamış ve bu yöntemleri sistemlerine dâhil etmiştir (Tıktık, 2013:15). Toplum içinde yaşayan bireyler, alternatif çözüm yollarını kullanarak resmi makamların müdahalesi olmaksızın uyuşmazlıklarını, kendilerinin de çözüme müdahil olacağı şekilde çözmeye başlamıştır.

Anglo Amerikan Hukuk Sistemini Uygulayan ülkelerde, alternatif çözüm yöntemleri “Alternative Dispute Resolution” yani kısaca “ADR” olarak ifade edilmektedir (Tuğsavul, 2012:22). ADR’ler uyuşmazlığın dava aşamasına dönüşmeden çözümlenmesini sağlar.

Özel Hukuk alanında ADR’lerde genel olarak tarafsız üçüncü bir kimse, aralarında uyuşmazlık bulunan tarafları, ortak bir çözüme ulaşmaları için bir araya getirerek tarafların etkin bir iletişim kurmalarını sağlar. Bu yöntemin amacı tarafların kendi iradeleriyle, her iki tarafı tatmin edecek (kazan - kazan) nihai bir çözüme ulaşmalarıdır. Devlet mahkemelerinde süregelen yargılamalara kıyasla, tarafların iradesi sürece birebir etki ettiğinden, seçimlik bir yöntemdir.

Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin ortak özellikleri: gönüllü katılım, gizlilik, tarafların uyuşmazlık çözümünden tatmin olmaları ve kazan-kazan sonucunun hedeflenmesi, uyuşmazlık taraflarının süreci yönetmekteki iradelerinin ön planda tutulması, tarafların tatmin olmaması halinde ise devlet yargılaması yolunun kapatılmamış olması olarak sıralanabilir.

Arabuluculuk, alternatif uyuşmazlık çözüm yolları içerisinde yer alan ve bu yöntemler içerisinde en çok başvurulan temel çözüm yoludur (Tuğsavul, 2012:21). Arabuluculuk, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin esas modeli olması sebebiyle, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin tüm özelliklerini barındırır ve bu modeller arasında, kişiler arası iletişimi en fazla kuvvetlendiren yoldur. Arabuluculuk esnasında, etkin

iletişim becerilerinden de faydalanılarak taraflar arasında bilgi akışının yönlendirilmesi sağlanır. Bu yöntem kullanılırken, iletişimsizlikten kaynaklanan sorunların giderilmesi hedeflenmektedir.

Arabuluculuk faaliyeti ile yargısal çözüm yolları kıyaslandığından arabuluculuğun şu faydalarından bahsedilebilir:

- Yargısal çözümlere göre arabuluculuk çoğunlukla daha çabuk sonuçlanır.
- Yargısal çözümlere göre arabuluculuk çok daha az maliyetli ve masraflıdır.
- Yargısal çözümde karar verme yetkisi üçüncü bir kişinin elinde iken arabuluculukta taraf iradeleri ön plandadır. Anlaşma belgesinin içeriği veya anlaşamama hali tarafların iradesindedir.
- Yargısal çözümde kimin ne derece haklı olduğu esas alınırken arabuluculukta çözüme ulaşmada taraf menfaatleri ön plandadır.
- Mahkemelerde alenilik esas iken arabuluculukta gizlilik esastır.
- Mahkemelerde çözüm usulü esnek değildir. Arabuluculukta ise yöntem, taraflara ve uyuşmazlığa uygun olarak belirlenir.
- Yargısal çözüm yollarında verilen kararlar bir taraf veya iki taraf da kaybeder, tarafların ilişkileri bozulur, arabuluculukta ise kazan-kazan kuralı geçerlidir (Kekeç ve Tıktık, 2016).

Arabuluculuk yöntemi sonucunda taraflar sürecin işleyişinden, maddi harcamaların azalması ve aradaki çatışmanın her iki tarafı da memnun edecek şekilde sonuçlandırılması sebebiyle duygusal ve psikolojik olarak tatmin olacaktır.

Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden birisi olan arabuluculuk, uluslararası literatürde “mediation” olarak ifade edilmektedir. “mediation” kavramı İngilizce “t”mediate: arabulmak” tan gelmektedir. Latince kökeni “mediare” ortada olmak anlamını taşır (Kekeç ve Tıktık, 2016).

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse arabuluculuk (mediation), uyuşmazlık yaşayan tüm tarafların kabul ettiği tarafsız bir üçüncü kişinin, uyuşmazlığın çözümünde taraflara yardımcı olmak amacıyla, uyuşmazlık tarafları arasındaki müzakereleri kolaylaştırdığı, esnek ve bağlayıcı olmayan bir uyuşmazlık çözüm yoludur (Özbek, 2016:423). Arabuluculukta taraflar kendi kararlarını kendileri vermektedirler. Arabulucu olarak tayin edilen kimse, taraflar adına karar veremez. Arabulucunun temel yetkisi, taraflar arasında etkili bir iletişim süreci yaşanmasına vesile olmak, her iki tarafında gönüllü olarak kabul edebileceği anlayış ve anlaşmalara varmalarını sağlayacak etkili sorun çözme ve müzakere yöntemlerini kullanmalarına yardımcı olmak, tarafların ilişkilerini iyileştirmek ile sınırlıdır

(Moore, 2016:20). Arabulucunun yetkilerinin sınırları, uygulanan arabuluculuk modellerine göre farklılık gösterir.

Uzlaşma yöntemi birçok yönüyle arabuluculuğa benzetilmektedir. Uzlaşma yönteminin tarihi arabuluculuğa göre daha eskidir. Uzlaşmada da arabuluculuk yönteminde olduğu gibi tarafsız bir üçüncü kişinin uyuşmazlık taraflarına, katkısı ile yürütülür. Ancak uzlaşmada uzlaştırmacı kimliğindeki kimse, uzlaşmazlık konusu ile ilgili somut öneriler sunar ve tarafların kendisi tarafından sunulan çözüm önerilerini tartışarak önerilerden biriyle uyuşmazlığın sonlanmasını hedefler (Tuğsavul, 2012:29). Uzlaştırmacının rolü arabulucuya göre daha etkindir. Taraflar, uzlaştırmacının sunduğu çözüm önerileri ile de bağlı değildir. Uzlaştırma sürecinde taraflar kendi haklılıklarını kanıtlar ve delilleri uzlaştırmacıya sunarlar. Uzlaştırma sürecinde savunma ve iddialar daha ön plandadır. Arabuluculuk sürecinde ise haklılık arayışından çok menfaatleri dengeleme çabası söz konusudur. Türk Hukuk sisteminde uzlaştırma yönteminden, Ceza Kanunu kapsamına giren suçlarda faydalanılmaktadır. Konu, ayrıntılı olarak Türkiye’de arabuluculuk başlığı altında irdelenmiştir.

Bir üçüncü kişinin katılımıyla uyuşmazlıkların çözümü yöntemi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarih boyunca toplum içinde yaşayan bireyler arasında çatışmalar yaşanmış ve uyuşmazlığın çözümü için üçüncü kişinin katılımına ihtiyaç duyulmuştur. Bu şekilde değerlendirildiğinde arabuluculuk yöntemi geleneksel bir yöntemdir denilebilir. Günümüzde, bu yöntemin sınırları özel kanun ve yasalarla çizilmeye çalışılarak arabuluculuk profesyonel bir meslek haline getirilmiştir.

Asur’da, Babiller’de, Afrika ve Amerika kıtasında arabuluculuk yöntemine dair özelliklerin kullanılarak uyuşmazlıkların çözümlendiğine dair kanıtlar bulunmuştur (Kekeç ve Tıktık, 2016). Eski Yunan ve Roma sisteminde de uyuşmazlıkların anlaşmalar yoluyla çözümüne rastlanmaktadır (Tuğsavul, 2012). Toplumlarda arabuluculuğa benzer hizmetler din adamları tarafından da icra edilmiştir. Özellikle ortaçağda Avrupa’da papaların arabulucu gibi kişileri yönlendirdiği bilinmektedir. 1899 ile 1907 yılları arasında şekillenen Lahey Konvansiyonu ile arabuluculuk kavramının kanunlaştırılması adına ilk adımlar atılmıştır.

Arabuluculuğun resmiyet kazanarak meslek haline gelmesi Amerika’da gerçekleşmiştir. Amerikan yargı sistemindeki çok yüksek avukatlık ücreti ve yargılama giderleri, istikrarsız ve önceden kestirilemez jüri kararları gibi etkenlerden ötürü 1960’lı yıllarda arabuluculuk müessesesi gündeme gelmiştir. ABD’de bu yıllarda yaşanan Vietnam Savaşı’na karşı protesto eylemleri ve toplumda yaşayan bireylerin hoşgörüsüzleşmesinden ötürü çok sayıda çatışma ve anlaşmazlık baş göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde 1964 tarihli Yurttaşlık Yasasının kabulü ile arabuluculuk kavramı toplum hayatına girmiştir.

Aynı yıllarda federal hükümet tarafından belirli bir bölgede ortaya çıkan kişilerarası uyuşmazlıkların alternatif yöntemlerle çözüme kavuşturulması amacıyla Yerel Adalet Merkezleri (Neighborhood Justice Centers) kurulmuş, 1964'te temelleri atılan bu merkezler, 1980'li yıllarda kurumsallaşarak adalet sisteminin bir parçası haline gelmiştir (Kekeç ve Tıktık, 2016). Yine Ford Kurumunda da, uyuşmazlık çözüm yöntemleri üzerine çalışılması adına Ulusal Uyuşmazlık Enstitüsü ve Arabuluculuk ve Anlaşmazlık Çözüm Enstitüsünü kurulmuştur (Yakut, 2010).

İlk çağlarda ortaya çıkan arabuluculuk ile günümüzdeki uygulama kıyaslandığında, ilk zamanlarda uygulanan geleneksel arabuluculukta arabuluculuğu gerçekleştirenlerin, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı sosyal bir topluluk içerisindeki önemli din adamları veya yöneticiler olduğu, günümüzde uygulanan modern arabuluculukta ise uyuşmazlık çözüm sürecinin sahibinin uyuşmazlık taraflarının kendileri olduğu söylenebilir. Arabulucu sadece çatışma taraflarının yoluna ışık tutmakla mükelleftir (Güler, 2014:7).

Modern arabuluculuk olarak nitelendirdiğimiz günümüzdeki arabuluculuk anlayışı, 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulamaya konulmuş, 1980'lerde İngiltere ve Avustralya'da 1990'lı yıllarda ise Avrupa ülkelerinde yayılmaya başlamıştır. Arabuluculuk, alternatif çözüm yöntemlerinin “uyuyan devi” olarak nitelendirilmektedir. ABD'de uygulama esasları belirlenen arabuluculuk sisteminin başka ülkelerin hukuk sistemlerine entegrasyonu, ülkede yer alan hukuk sistemlerinin genel özellikleriyle alakalıdır. Arabuluculuğun Anglo - Amerikan hukuk sistemlerindeki hızlı ilerleyişinin yanında, Kıta Avrupa'sında, hukuk sistemlerindeki farklılıklar sebebiyle uyuşmazlıkların arabuluculuk yöntemi kullanılarak çözülmesi noktasında önceleri isteksiz bir tavır mevcutken, günümüzde Avrupa ülkeleri de hızla arabuluculuk sistemini kendi hukuk sistemlerine dâhil etmektedirler. Doğu Avrupa ülkelerine arabuluculuk, komünist rejimlerin yıkılmasıyla yani 1990'lı yılların başlarından itibaren sosyal yaşama girmiş, Çek Cumhuriyeti, Polonya, Macaristan, Slovakya, Bulgaristan, Rusya ve Ukrayna'da, Amerika Birleşik Devletleri'nin finansal ve eğitimsel desteğiyle Uyuşmazlık Çözüm Merkezleri kurulmuştur. Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde de arabuluculuk müessesesi hızlı bir ivme ile toplum hayatına dâhil edilmiştir.

Yargısal işleyişteki yavaşlık ve aksaklıkların giderilmesi ve daha barışçıl yöntemlerle uyuşmazlığın sona erdirilmesi noktasında, Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde 30 yılı aşkındır uygulama bulan arabuluculuk yönteminin yansımaları Avrupa Birliği'ne de etki etmiştir (Güler, 2014:8). Avrupa Birliği Bakanlar Kurulu ve Komisyonu, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerini ve özellikle de arabuluculuğu destekler yasama faaliyetleri gerçekleştirmiştir. 1998 yılında Viyana Eylem Planı ve 1999 yılında Tampere Avrupa Zirvesi

ile Avrupa Konseyi üye devletlere, adalet sisteminin iyileştirilmesi adına mahkeme dışı uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik çağrıda bulunmuş ve Avrupa Komisyonu'nu üye ülkeleri bir yeşil kitap hazırlamaya davet etmiştir. Avrupa Komisyonu tarafından 19 Nisan 2002'de Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerine ilişkin olarak hazırlanan yeşil kitapta, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin kalitesini sağlama ve esnekliğini koruma amacıyla, bu yöntemlerin ülkelerin yargı sistemleri ile uyumunun ne şekilde sağlanabileceği irdelenmiştir (Kekeç ve Tıktık, 2016). Avrupa Komisyonu tarafından 1998 yılında Aile Arabuluculuğu, 1999 yılında Ceza Arabuluculuğu, 2001 yılında İdare Hukuku, 2002 yılında Özel Hukuk Uyuşmazlıkları ile ilgili Tavsiye Kararları yayınlamıştır. Yine arabuluculuk yönteminin kullanılmasının yaygınlaşmasını sağlamak ve arabuluculuğa başvuruyu yasal bir temele dayandırmak adına Hukuk ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin Direktif Önerisi hazırlanmıştır. Hazırlanan direktif önerisinde, üye ülkelerin adli yargı sistemlerinde arabuluculuk sürecinin gizliliği, arabulucuların daha sonra tanık olarak dinlenememeleri, arabuluculuk yoluyla varılmış olan çözümün icrası, arabuluculuk sürecinde zamanaşımı sürelerinin askıya alınması gibi belirleyici bazı kıstaslar tesis edilmiş ve bu vesileyle arabuluculuk yönteminin kullanımındaki engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

Avrupa Birliği 2008/52/EC sayılı “Hukukî ve Ticarî Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin 21 Mayıs 2008 Tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Direktifi” 21 Mayıs 2008 tarihinde kabul edilmiş ve üye ülkelerden, direktif maddelerinde altı çizilen hususların, üç yıl içerisinde devlet içi hukuk sistemlerine uyarlamaları istenilmiştir. Bahse konu Direktif ile yabancı unsurlu arabuluculuk anlaşmalarının Avrupa Birliği nezdinde tanınması, arabuluculuğun gizlilik ilkesinin garanti altına alınması sağlanmıştır.

Avusturya arabuluculuk müessesine en çok direnen ülkelerdendir. Buna rağmen 1985 yılında uygulamalara başlanmış ve 1994 yılında etkin bir adım atılarak boşanmaya ilişkin uyuşmazlıklar için pilot uygulamalara başvurulmuştur. 1998 yılında, Avukatlık Kanunu'nda avukatların arabulucu olarak da faaliyet gösterebilmeleri için düzenlemeler yapılmış ve arabuluculuk bir meslek dalı olarak kabul edilmiştir. 2003-2004 yıllarında yürürlüğe giren Avusturya Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa İlişkin Federal Kanun (Zivil Mediat G.) ile arabuluculuk Avusturya'da da hukuki zeminde yerini sağlamlaştırmıştır (Kekeç ve Tıktık, 2016).

Günümüzde gerek ABD gerekse diğer ülkelerde mahkeme dışı alternatif çözüm yöntemlerine ve özellikle arabuluculuğa büyük ilgi söz konusudur. Bu duruma etken temel sebepler şöyle özetlenebilir:

- Mahkemelerin iş yükünün çok fazla olması
- Açılan davaların beş altı yıl gibi uzun sürelerde sonuçlanıyor olması
- Dava yargılama masraflarının yüksek maliyetleri
- Dava sonucunda hâkim tarafından soyut normlara göre verilen hükümlerin, uyuşmazlık taraflarının menfaatleriyle örtüşmemesi

Yukarıda değinilen nedenlerden ötürü, alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvuru günden güne artmakta ve bu yollar kullanılarak çözümlenen uyuşmazlıkların sayısı hızla yükselmektedir.

## 2.2. Arabuluculuğun Hukuki Niteliği, Temel İlke ve Özellikleri

Uyuşmazlığın çözümü için kullanılan alternatif çözüm yöntemlerinde, uyuşmazlığı çözmek için çatışmaya müdahil olan üçüncü kişinin müdahalesinin kapsamı ve yetkileri çok çeşitli şekillerde olabilmektedir. Üçüncü kişinin müdahalesinin sınırları şu şekilde belirlenmektedir (Özbek, 2016:591):

- 1) Çatışma/uyuşmazlık tarafları müzakere masasında hazır edilir.
- 2) Müzakere sürecinde taraflara iletişim yöntem ve becerileri kullanılarak yardımcı olunur.
- 3) Çatışma/uyuşmazlığın kaynağı tespit edilerek, konu hakkında tarafsız ve objektif bir değerlendirme yapılır.
- 4) Somut çözüm önerilerinde bulunulur.
- 5) Bağlayıcı bir karar verilir. (Tahkim)

Alternatif çözüm yollarından en çok başvurulan sistem olan arabuluculuk, çatışma/uyuşmazlık içerisindeki tarafların karşılıklı anlaşmaya varabilecekleri bir zemin yaratmak adına, yetkilendirilmiş üçüncü bir kişinin yardımına başvurulması yöntemidir. Arabuluculuk hizmeti veren kimseler, taraflar arasındaki bilgi değişimini kolaylaştırmayı ve böylece müzakere süreci geliştirilen yaratıcı çözümler ile anlaşma ortamı yaratmayı amaçlamaktadırlar.

Arabuluculuk sürecinde, dava, tahkim gibi diğer uyuşmazlık çözüm yollarında olduğu gibi üçüncü kişinin doğru veya yanlış uyuşmazlık konusunda verdiği bağlayıcı karara uymak zorunluluğu söz konusu değildir. Alınan kararlarda çatışmaya dâhil olan üçüncü kişinin zorlayıcı bir yaptırımında bahsedilemez. Uyuşmazlık tarafları, karşılıklı kararlaştırdıkları ve imza altına aldıkları anlaşmalar ile bağlıdır.

Arabuluculuk sözleşmesi, taraflar arasında doğmuş ve doğabilecek bir uyuşmazlığın, tarafsız üçüncü kişiler yardımıyla çözümü sonucunda, karşılıklı beyan edilen taraf iradelerinin ve anlaşma şartlarının arabulucu tarafından kaleme dökülmesi ile ortaya çıkar (Tuğsavul,

2012:103). İmzalanan bu anlaşma ile taraflar kabul edilen şartlar somutlaştırılır. Arabuluculuk anlaşması mahkeme hükmü niteliğinde bir evraktır. Burada ayırıcı unsur, mahkeme sürecinin ve süreç sonunda verilen kararların aleni olmasına rağmen arabuluculuk sürecinin ve sonuçta yapılan anlaşmaların gizlilik ilkesine tabi olması ve tarafların rızası olmadan açıklanamamasıdır. Anlaşmanın taraf iradeleri ile sınırlı olması, taraf ehliyeti, temsil yetkileri, anlaşmanın butlanı, iptali, uygulanması gibi hususlar borçlar hukuku kurallarına tabidir. Bu açıdan arabuluculuk anlaşması bir maddi hukuk-borçlar hukuku sözleşmesi gibi değerlendirilebilir. Fakat arabuluculuk sözleşmesinin hangi hukuk alanında değerlendirileceği, tarafların ortaya koyduğu irade beyanlarının yaratmak istediği asıl hukuki sonucun ortaya çıkacağı hukuk alanı dikkate alınarak nitelendirilmelidir.

Taraflar arasındaki çatışma/uyuşmazlıkların arabuluculuk yöntemi ile çözümlenebilmesi için, tarafların uyuşmazlığı arabuluculuk yöntemi ile çözmek istemeleri hususunda serbest iradelerinin olması ve uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olması gerekmektedir (Tuğsavul, 2012:105). Taraf iradesi meselesi ile ilgili istisna, devlet yargılaması öncesi Türkiye’de uygulanan İş Kanunu’na dayalı işçi işveren uyuşmazlıklarındaki yeni değişikliklerle öngörüldüğü gibi, yargılama sürecinin “ön adımı” gibi değerlendirilen zorunluluklardır. Burada maksat, uyuşmazlık mahkemeye taşınmadan önce uyuşmazlık taraflarını, arabuluculuk müessesine yönlendirerek yargının üzerindeki yükü azaltmak ve arabuluculuğa başvuruyu tanınır ve uygulanır hale getirmektir denebilir. Ancak buradaki zorunluluk başvuru zorunluluğudur. Anlaşma noktasında uyuşmazlık tarafları anlaşmadan imtina etmek noktasında yine serbesttirler.

Arabuluculuk süreci sonunda yapılan anlaşma sonrasında, tarafların aynı konu ile ilgili adli yargıya başvurup başvuramayacağı hususunda, ülkelerin uygulamaları değişiklik göstermektedir. Bazı ülkelerde örneğin Fransa’da taraflar arasında yapılan arabuluculuk sözleşmesinin bağlayıcılığı söz konusu iken Macaristan’da arabuluculuk anlaşması olsa dahi aynı uyuşmazlığa dair devlet mahkemelerinde dava yoluna gidilebilmektedir. Türkiye’de arabuluculuk anlaşması butlan oluşturacak şartlar taşımadığı ve taraflarca kamu hukukunu ihlal edecek anlaşma şartları belirlenmediği hallerde mahkeme kararı hükmündedir ve tarafları bağlayıcı bir niteliktedir.

Arabuluculuk anlaşmasının geçerli olabilmesi için uyuşmazlık konusunun “arabuluculuğa elverişli olması gerekir” Buradaki sınırlamaları izah edebilmek için arabuluculuk sürecinin yürütüldüğü ülkenin kamu düzenini sağlamak için düzenlendiği hukuk kurallarını esas almak gerekir. Örneğin, boşanma davaları Anglo-Amerikan Hukuk sitemine

tabi ülkelerde arabuluculuk ile çözümlenebilmekteyken ülkemizde evlilik birliği kamu düzenine ilişkin olduğundan arabuluculuk yolu kapalıdır.

Arbuluculuk yönteminin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Özbek, 2016:596):

- Arabuluculukta (mediation) gönüllülük (voluntary) esastır. Çatışma çözme tarafları sürece kendi rızalarıyla katılırlar. Anlaşma sağlanması noktasında da yine tarafların iradesi ön plandadır.
- Arabuluculuk görevini üstlenen kişiler, çatışma/uyuşmazlık taraflarının isteği ve rızası ile seçilir (party selected mediator). Taraflardan biri, arabuluculuk faaliyetini yürütecek olan kimsenin tarafsızlığından şüphe ettiği bir durumda, arabuluculuk sürecine istediği zaman son verebilir.
- Arabuluculuk gayri resmi bir usüldür (Informal process). Taraflarca gönüllü olarak yürütülen süreçte anlaşma sağlanırsa karşılıklı imzalanan anlaşma bağlayıcıdır.
- Arabuluculuk hakkaniyet değil menfaat temelli bir süreçtir (Interest based process). Arabuluculukta kazan/kazan şeklinde bir sonuç nihai hedeftir (win/win outcome).
- Arabuluculuk süreci ve sonucunda varılan anlaşmalar gizlidir. Tarafların rızası olmadan kamuya açıklanmak zorunluluğu yoktur (private process).
- Arabuluculuk az masraflı (less cost) ve çözüme ulaşmakta yargısal çözümlere göre daha hızlı (less time) bir süreçtir.
- Arabuluculuktan, yargısal yolla ulaşılabilecek çözümlerden daha iyi sonuçlar beklenir. (Better settlement)
- Arabuluculuk yoluyla çatışma/uyuşmazlık yaşamış tarafların, süreç sonrasında ilişkilerinin korunması hedeflenmektedir (preserve future relations).
- Arabuluculuğun bir diğer hedefi de çatışma/uyuşmazlık taraflarının itibarları/onurları zedelenmeden çözüm yoluna gidilmesini sağlamaktır.

Arbuluculuk uygulama esaslarının ülkeden ülkeye değişiklik göstermesinin yanında, arabuluculuğun bazı temel ilkeleri ve özellikleri ortaktır. Avrupa Birliği Konseyi tarafından, 2004 tarihinde hazırlanan Arabuluculara İlişkin Avrupa Etik Kurallarını içeren direktif taslağı, bireysel olarak arabulucuların uymayı gönüllü olarak taahhüt edebilecekleri bazı ilkelere ışık tutmaktadır (Güler, 2014:23). Bu ilke ve özellikler şöyledir:

**i. Bir Arabulucunun Mevcut Olması:** Arabuluculuk yönteminde mutlaka arabuluculuk faaliyeti yürüten ve müzakereleri yöneten bir arabulucu olmaz zorundadır. Arabuluculuk bu nedenle “üçüncü bir kişinin yardımıyla sürdürülen müzakere” olarak tanımlanır (Özbek, 2016:601).



Yürütülen arabuluculuk sürecinde, kullanılan arabuluculuk modeline göre arabulucu, yönlendirme noktasında farklı seçeneklerden faydalanır. Örneğin katılımcı arabuluculuk modelinde arabulucu, tarafların çözüme ulaşamaması halinde çözüm önerisi sunamaz. Değerlendirici arabuluculuk modeli benimsenmiş ise arabulucu, müzakere sonucunda uyuşmazlığın kaynağını tespit edip, tarafların asıl niyetlerini anladıktan sonra, iletişim becerilerinden faydalanarak uyuşmazlığı değerlendirir ve taraflara çözüm önerisi sunabilir. Güçlendirici arabuluculuk modeli benimsenmişse, konum olarak taraflardan birinin diğer tarafın baskısı altında kaldığı tespit edilmişse, zayıf durumdaki kişinin motivasyonunu yükseltecek bir yaklaşım sergilenebilir. Her hal ve şartta arabulucunun varlığı esastır.

**ii. Arabulucunun Tarafsızlığı ve Bağımsızlığı İlkesi (Eşitlik İlkesi):** Arabulucunun, arabuluculuk sürecini sağlıklı ve hedeflenen amaca yönelik gerçekleştirebilmesi, süreç boyunca devamlı ve değişmez olarak tarafsız, objektif tavrını korumasına bağlıdır. Bu sebeple arabulucunun tarafsızlığı ve bağımsızlığı kavramı, arabuluculuk sistemine hâkim olan ilkelerden sayılmaktadır. Arabulucu süreci yürütürken taraflara daima eşit mesafede olmalı, tarafsızlığından şüphe duyulacak veya tarafsızlığına gölge düşürecek menfaat ilişkileri kurmaktan kaçınmalıdır.

Arabuluculuk sürecinde arabulucunun tarafsızlığı iki hususta söz konusudur. Bunlardan ilki arabulucunun arabuluculuk sürecine katılan taraflarla arasındaki eşit ilişkiyi ikinci ise uyuşmazlık konusu bakımından arabulucunun tarafsız olması ve kişisel menfaat gözetmemesi gerekliliğini ifade eder (Pirie, 2000:197). Tarafların çözüm önerilerine objektif ve önyargısız yaklaşması, “impartiality”, arabulucunun uyuşmazlık konusu ile ilgili menfaat gözetmemesi “neutrality” olarak literatüre yansımaktadır.

**iii. Arabuluculuk Yönteminin İradî Olması (Gönüllülük İlkesi):** Daha öncede değinildiği üzere arabuluculuğa başvuru, süreci yürütme ve sona erdirme tamamen tarafların iradesine tabidir. Bu özellik iradilik veya gönüllülük ilkesi olarak adlandırılmaktadır. Taraflardan biri istemezse sürece başlamak veya süreci devam ettirmek mümkün değildir. İradilik ilkesi, arabuluculuk sürecinin taraflardan birinin isteği üzerine sonlandırılması durumunda, her iki tarafın da bu nedenle bir yaptırıma katlanmak zorunda kalmaması anlamını taşır. Taraflar iradilik ilkesi gereğince, arabuluculuk sürecini diledikleri zaman terk edebilir ve bu nedenle herhangi bir olumsuz etkiye ya da sonuca maruz kalmazlar.

Arabuluculuk süreci yargı mercilerine başvuru imkânını sonlandıran bir yöntem değildir. Zira arabuluculuğa başvurmak veya süreci devam ettirmek istemeyen taraf uyuşmazlığını çözmek için her zaman mahkemelere başvurabilir.

**iv. Gizlilik ilkesi:** Arabuluculuk sürecinin anlaşmayla sonuçlanması, tarafların süreç içerisinde birbirleriyle açıkça ve rahatça iletişim kurmalarıyla ilintilidir. Tarafların kişisel beklenti ve menfaatlerini açıkça ortaya koyabilmeleri, uyuşmazlığı anlaşmaya götürür. Arabuluculuk süreci, uyuşmazlık taraflarının iletişimi üzerine kurulu bir sistemdir. Bu sebeple iletişim sürecinde tarafların arabuluculuk yöntemine güven duyması gerekmektedir. Bu güvenin tesis edilmesi için, aksi kararlaştırılmadıkça sürecin gizli yürütülmesi şarttır. tarafların bu süreçte ortaya koydukları ve sır olarak saklanması gereken beyan, bilgi ve belgelerin gizliliğinin ve taraflarca ortaya konulan bu beyan, bilgi ve belgelerin arabuluculuk süreci sonrasında açılacak davalarda kendileri aleyhine kullanılmayacağına güvence altına alınmış olması gerekir (HUAK m. 4, Yönetmelik m. 6).

Arabuluculukta gizlilik ilkesi, tarafların birbirlerine ve süreci yöneten arabulucuya güvenlerini sağlamak adına düzenlenmiş en temel ilkelerdendir. Gizlilik ilkesi, arabuluculuk sürecinin aleni olmamasını, arabulucunun, arabuluculuk sürecine katılan üçüncü kişi ve tarafların birbirlerine karşı sır saklama yükümlülüğünü, arabuluculuk sonrasında açılacak davalarda müzakerelerde ortaya konulan beyan, bilgi ve belgelere dayanılmayacağına ve arabulucuya tanık olarak başvurulmayacağına ilişkin kanıt güvenliğini ifade eder (Kekeç ve Tıktık, 2016).

Gizliliğin kapsamını üç başlıkta toplamak mümkündür (HUAK, m. 3):

- 1) Uyuşmazlık tarafları, uyuşmazlık konusunun ve uzlaşma sürecinin gizli kalmasını ve bu sayede kişisel ve ticari itibarlarının sarsılmamasını ve ilişkilerin devamını teminat altına almak isterler.
- 2) Taraflar, arabuluculuk yoluna başvurduklarında, başvurmadan önceki durumlarına oranla daha elverişsiz bir hale düşmeme beklentisine girerler. Bu nedenle taraflar, müzakereler esnasında karşı tarafça edinilen ve başka şekilde ulaştırılması ve ispatlanması mümkün olmayan bilgileri, anlaşma tekliflerini ve arabuluculuk faaliyeti dolayısıyla düzenlenen belgeleri gizlilik kapsamında düzenleme ve yargılama organları önüne taşınmasını önleme eğilimi içerisinde olduklarıdır.
- 3) Taraflar, gizliliğe dair düzenlemeler ile arabulucunun müzakerelerde edindiği bilgileri üçüncü kişilere ifşa etmemesini güvence altına almak isterler. Ayrıca, özel oturumlar yapılması halinde taraflar, arabulucunun özel oturumlar esnasında edindiği bilgilerin, kendi rızaları olmadıkça karşı tarafla paylaşılmasını engellemek isterler. Arabuluculuğun işlerliği ve arabulucunun tarafsızlığına olan güvenin pekişmesi noktasında gizlilik, güvenin kurulmasında önemli bir yere sahiptir.

Gizlilik ilkesinin bazı istisnaları bulunmaktadır. Ülkemizde uygulanan HUAK 5. madde 1. fıkrada gizlilik ilkesinin istisnaları sayılarak, söz konusu bilgilerin bir kanun hükmü tarafından emredildiği veya arabuluculuk süreci sonunda varılan anlaşmanın uygulanması ve icrası için gerekli olduğu ölçüde açıklanabileceğini öngörülmüştür. Yine HUAK m. 4/II uyarınca, tarafların rızalarının varlığı halinde de arabulucu özel oturumlarda elde ettiği bilgileri diğer taraflarla paylaşabilecektir. Ancak taraflarca aksinin kararlaştırılabilmesi için açık şekilde bildirimde bulunulmuş olması öngörülmüştür (Güler, 2014:33).

Arabuluculuk, özellikleri, benimsenen ilke ve esasları ile yargısal süreçlere destek veren bir uygulamadır. Alternatif çözüm yöntemlerinin ortak özelliklerini taşımasının yanında, diğer alternatif çözüm yöntemlerinden ayrıldığı yönleri de mevcuttur.

### **2.3. Arabuluculuğun Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri ile Kıyaslanması**

Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri olarak uzlaşma, müzakere, tarafsız ön değerlendirme, vakaların tespiti, kısa duruşma, kısa jüri yargılaması, arabuluculuk sayılabilir. Bunun yanı sıra ülkelerin kendi sosyal şartları dikkate alınarak karma yöntemler de kullanılabilir (Tanrıver, 2006:160). Mahkeme temelli çözüm yöntemlerinin yanı sıra uygulanan uyuşmazlık çözüm yollarından en çok kullanılanlar, uzlaşma ve arabuluculuktur. Arabuluculuğun kullanılan diğer yöntemler ile arasındaki farklılıklara kısaca değinilecektir.

#### **2.3.1. Uzlaşma ve Arabuluculuk**

Uzlaşma, taraflardan tamamen bağımsız ve objektif bir konumda olan üçüncü kişinin, aralarında uyuşmazlık bulunan kişilere, somut olayın şartlarına ve özelliklerine göre belirlenecek farklı çözüm önerileri sunup onların bu çözüm önerilerini müzakere etmesini ve sunulan somut çözüm önerilerinden birisi üzerinde anlaşmaya varmalarını amaçlayan alternatif bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir (Demir, 2014:22). Uyuşmazlık müzakeresine katılan üçüncü kişi uzlaştırmacı olarak nitelendirilir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere uzlaştırmacı, uzlaşma sürecinde tarafların ortaya sunduğu iddia ve savunmaları dinleyerek analiz eder ve çözüm önerileri sunar. Bunu yaparken taraflar arasındaki hakkaniyeti sağlamak hedeflenmektedir. Arabuluculuk ise, uyuşmazlık içine düşmüş olan tarafların menfaatlerini göz önünde tutmaktadır. Arabuluculukta haklı-haksızın tespiti ve denkleştirilmesi çabasıdan çok, her iki tarafın da memnun kalacağı ortak bir çözümü bulmak temel hedeftir. Arabulucu tarafların çözüm önerilerine müdahale etmez. Görüşmeler sonunda hiçbir şekilde bir çözüme ulaşılmadıysa, değerlendirici arabuluculuk modeli uygulanmaktaysa kendisi bir çözüm önerisinde bulunabilir. Ancak bu çözüm önerisinin taraflar nezdinde bağlayıcılığından bahsedilemez.

Arabuluculukta etkili iletişimi sağlamak esastır. Uzlaşmada ise uzlaştırmacının muhakeme becerisi ön plandadır. Arabuluculuk süreci sorun odaklı, uzlaşma süreci dava odaklıdır. Arabuluculuk sürecinde menfaat dengeleri sağlanmaya çalışılırken, gelecekteki kişisel ilişkilerin devamlılığı önem arz eder. Uzlaşmada ise hak ve haklılık kavramları tespit edilmeye çalışıldığından geçmiş değerlendirmesi daha ön plandadır. Arabuluculuk sürecinin işleyişinde taraflar arasındaki ilişkilerin devamlılığı sağlanmaya çalışılırken uzlaşma sürecinde teamüller ve ilkeler çözümde değerlendirmeye alınmaktadır.

Arabuluculuğun en temel gayesi kazan/kazan sonucunu yakalamaktır. Her iki tarafı memnun eden yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için çaba sarf edilir. Uzlaşmada ise en iyi hukuki sonucun elde edilmesi hedeflendiğinden, ortaya konulabilecek çözümler daha sınırlıdır (Tanrıver, 2006:167).

Çalışmada, uzlaşma yerine arabuluculuk sürecinin değerlendirilmesinin temel nedeni de arabuluculuk sürecinde kişiler arası iletişim sürecinin ve kullanılan etkili iletişim becerilerinin, uzlaşma sürecine göre daha ön planda olması ve kişiler arası iletişimin yapılandırılmasının daha net incelenebildiği bir süreç olmasındandır.

### **2.3.2. Müzakere ve Arabuluculuk**

Müzakere, birbirinden bir takım çıkarlar elde etmek isteyen tarafların (kişiler, kurumlar, devletler) üçüncü bir kimseden herhangi bir yardım veya destek almadan, diğer tarafı ikna etmek, etkilemek amacıyla bir araya gelmesi, görüşüp, karşılıklı olarak fikir alış-verişinde bulunmak ve birbirlerini tartmak suretiyle bir anlaşmaya varmaya çalışması yöntemidir. Tarafların iletişim becerilerini sergiledikleri bir iletişim ve karar verme sürecidir (İldır, 2003, Tanrıver, 2006). Müzakere yöntemi kendi içinde birçok alt başlığa ayrılır. Sorun çözücü müzakere yaklaşımı, birleştirici müzakere, menfaat temelli müzakere, işbirlikçi müzakere, kazan-kazan müzakeresi olarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Konusu bakımından ise uyuşmazlık müzakeresi, sözleşme müzakeresi, uzlaşma müzakeresi olarak üçe ayrılmaktadır (Özbek, 2016:159). Müzakere yöntemleri gerek arabuluculuk süreçlerinde gerekse diğer alternatif çözüm yöntemlerinde kullanılmaktadır.

Müzakere, farklı hukuki sonuçlar doğurabilmesine rağmen uygulama kolaylığı geleneksel kökenleri dikkate alındığında, en basit ve en az şekli olan usuldür (Güler, 2014:16). Müzakerenin iki tarafı vardır. Bu taraflar gerçek ve tüzel kişiler olabileceği gibi ülkeler de olabilmektedir. Taraflar anlaşma zemini yaratmak adına müzakere yoluna başvurabilecekleri gibi, aralarındaki uyuşmazlığı doğrudan birbirleriyle ya da temsilcileri aracılığıyla çözüme kavuşturmak için de bu yolu tercih edebilirler.

Müzakere ve arabuluculuk arasındaki en önemli temel fark, müzakere yönteminde iki tarafın bulunmasına rağmen arabuluculuk yönteminde tarafsız ve bağımsız üçüncü kişinin varlığıdır. Arabuluculuk ve müzakerenin farklı yöntemler olmasının yanında, arabuluculuk süreci içerisinde tarafların müzakere aşaması yer almaktadır.

### **2.3.3. Tahkim ve Arabuluculuk**

Tahkim (arbitration), tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri, sözleşme ya da sözleşme dışı ilişkilerden kaynaklanan uyuşmazlıkların çözümünü devlet yargısı yerine özel hakeme bıraktıkları, kural olarak ihtiyari bir uyuşmazlık çözüm yoludur (Demir, 2014:16). Arabuluculuk ile temel farkı tahkim sözleşmesi sonucu yargı mercilerine başvurmak imkânı yokken, arabuluculuk yönteminde tarafların çözüme kavuşmadıkları takdirde, yargıya başvurabilmeleridir. Bunun yanı sıra tahkim, arabuluculuktan resmi delil ve belgelerin varlığı, tarafsız üçüncü kişinin hüküm kurma ve karar verme yetkisiyle donatılmış bir makamı temsil etmesi yönleri ile ayrılmaktadır (Güler, 2014:17).

### **2.3.4. Vakıaların Saptanması ve Arabuluculuk**

Vakıaların saptanması, uyuşmazlığın temelini tespit edilerek somutlaştırılması adına uyuşmazlık taraflarının üzerinde anlaştıkları bağımsız, tarafsız, deneyimli uzman bir kimseden yardım alarak açıklığa kavuşturulmasının hedeflendiği alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemidir (İldır, 2003:78). Arabuluculuk yöntemi ile arasındaki temel farklılık, arabulucunun, somut olayları değerlendiren uzman bir bilirkişi rolünde olmaması ve somut olayı değerlendirmek yerine, taraflar arasındaki uyuşmazlık kaynağını tespit ederek, ortak menfaati hedefleyen yaratıcı bir çözümün ortaya konulması amacıyla taraflar arasındaki iletişimi yapılandırmasıdır.

### **2.3.5. Tarafsız Ön Değerlendirme ve Arabuluculuk**

Tarafsız ön değerlendirme, kişiler arasında uyuşmazlığın baş göstermesi üzerine tarafların, uyuşmazlığın çözüme kavuşturulması için nasıl bir yol izlenebileceği hususunda, uyuşmazlığın oluşumu, gelişimi ve bundan sonra kaydedeceği seyir ile ilgili olarak, objektif, bağımsız ve deneyimli üçüncü bir kişinin bilgilendirmesine başvurduğu alternatif çözüm yöntemidir (Tanrıver, 2006:161). Tarafsız ön değerlendirme arabuluculuk yöntemi ile kıyaslandığında, arabuluculukta uyuşmazlığın kaynağı tespit edilmeye çalışılırken derinlemesine bir inceleme yapılır. Ön değerlendirmede ise uyuşmazlık kaynağından çok olay incelenir. Yine tarafsız ön değerlendirme uyuşmazlığın başında başvuru olan bir yöntemken, arabuluculuğa uyuşmazlığın her aşamasında başvurulabilir.

### 2.3.6. Kısa Jüri Yargılaması

Kısa jüri yargılaması yönteminde gerçek bir yargılama yoktur. Ancak yargılama yapılmış gibi oluşturulmuş bir jürinin bağlayıcı olmayan kararını açıkladığı, yargılamaya benzer süreç gerçekleştirilmektedir. Kısa jüri yargılaması, Anglo-Amerikan hukuk sistemini benimsemiş ülkelerde uygulanabilmekteyken, Türkiye’de var olan mahkeme yapılanması sebebiyle uygulanması mümkün değildir (Özbek, 2016:432).

### 2.3.7. Kısa Duruşma

Alternatif uyuşmazlık çözüm yolları arasında yer alır. Kısa duruşmadır (mini-trial) taraf yöneticilerinden oluşan bir kurul ile tarafsız üçüncü kişinin yer aldığı, uyuşmazlığa neden olan problemi gizlilik içinde ortadan kaldırmayı hedefleyen bağlayıcı olmayan ve arabuluculuğu, uzlaştırmayı ve ihtiyari tahkimi bünyesinde barındıran karma bir yöntemdir. Kısa duruşma yöntemi, gizlilik özelliği nedeniyle ticari uyuşmazlıkların çözümünde ticari şirketler tarafından tercih edilmektedir. Genellikle kapsamlı ve karmaşık uyuşmazlıkların çözümünde başvurulmuş bir yoldur. Kısa duruşmada yer alan tarafsız üçüncü kişiler, hukukçular, hakemler veya konunun uzmanları olabilmektedir. Kısa duruşma yoluna uyuşmazlığın her aşamasında başvurulabilir. Kısa duruşmalarda taraf avukatları, dava özetlerini hakem, hâkim kişilere değil müvekkillerine sunarlar. Kısa duruşma sonunda tarafların ihtiyaçlarına göre, tarafsız üçüncü kişiler, tavsiye kararı verebilir veya arabuluculuk yapabilir ya da ortaya çıkacak çözümün daha önce yapılan bir anlaşmayla bağlayıcı olması yönünde karar verebilirler (Özbay, 2006:433).

### 2.3.8. Arabuluculuk Tahkim

Arabulucu-tahkim (med-arb) yolu, tarafların arabuluculuk yoluyla anlaşmaya varamamaları durumunda, nihai bir çözüme ulaşmak amacıyla karar verme yetkisini tarafsız bir hakeme devrettikleri yöntemdir (İldır, 2003:100). Bu yöntemin hedefi, uyuşmazlığın çözüme kavuşmasının garanti altına alınmasıdır. Arabuluculuk-tahkim yoluna uyuşmazlıktan hemen sonra ya da arabuluculuk süreci başarıyla sonuçlanmadığı durumda başvurulabilir. Bu uygulamanın avantajı, tarafların tahkim aşamasına geçmeleri durumunda, arabuluculuk faaliyeti esnasında ortaya çıkan taraf çıkarları ve amaçlarının değerlendirmeye alınabileceği için en başa dönmeye gerek olmamasıdır. Arabuluculuk faaliyetini yürüten kimse, tahkim aşamasında hakemlik yapabilmektedir. Yöntem genellikle sendikalı kamu işçileri ve işverenleri arasında gerçekleştirilen sözleşme müzakereleri sırasında çıkan uyuşmazlıkların çözümünde kullanılmaktadır.

Arabuluculuk yöntemi ile aralarındaki temel fark, arabuluculuk faaliyeti sonunda alınan kararlarının bağlayıcı olmamasıdır. Bir diğer önemli farklılık da bir uyuşmazlıkta arabuluculuk faaliyeti gösteren kimsenin, aynı uyuşmazlık konusunda tarafların avukatı olması yahut uyuşmazlık hakkında tanıklık yapması yasaklanmışken, med-arb'da tarafların paylaştıkları bilgilerin, sonrasında arabulucu hakemin bağlayıcı bir karar verebilme yetkisi olmasıdır.

#### **2.4. Türkiye’de Arabuluculuğun Gelişimi ve Değerlendirilmesi**

Ülkemizde, arabuluculuk ve diğer alternatif çözüm yöntemleri Osmanlı İmparatorluğu’ndan bu yana uygulanmaktadır. Bu yönüyle arabuluculuk, uyuşmazlığın çözümünde yeni bir yöntem değildir. Ancak arabuluculuğun alternatif uyuşmazlık yöntemi olarak kabul edilerek kanunla düzenlenmesi ile ayrı bir kurum ve usul olarak gelişmesi ve yöntemin ücret karşılığı yapılan bir meslek haline gelmesi sürecine yakın zamanda başlanmış, hali hazırda bu yönde çalışmalar devam etmektedir.

Kişiler arası çıkan çatışmalarda geleneksel arabuluculuk yöntemi, özellikle ülkemiz gibi feodal yapıdan gelen toplumlarda, çatışma yaşanan coğrafyada bilinen ve sözü dinlenen büyükler tarafından icra edilmekteydi. Yaşanan topraklarda söz sahibi olan derebeyleri, kişilerarası çatışmaları dinler ancak çözüm önerisini kendi belirlerdi. Çatışma aile içindeki bireyler arasında yaşandığında ise o ailenin büyüğüne danışılırdı. Ancak arabuluculuğun günümüzde anladığımız şekliyle yargı sistemine dâhil olması yakın zamanda gerçekleşmiştir.

Ülkemizde hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk yönteminin kullanım usulüne ilişkin kanunlaşma sürecinde, arabuluculuk konusunda yapılacak düzenlemenin ayrı bir kanunda mı, yoksa HMK içinde ayrı bir bölümde mi düzenleneceği hususunda tartışmalar yaşanmıştır. Bu konunun HMK’da düzenlenmesi düşünülmekteyken, sadece “ön inceleme” bölümünde, hâkimin tarafları bu yola teşvik edebilmesi imkânına yer verilmiş ve Avrupa Birliği’ne dâhil olan ülkelerdeki gibi, arabuluculuk hakkında ayrı bir kanun hazırlanmasının daha uygun olacağı kararı verilmiştir. Bu kararın temel sebebi ise bu haliyle arabuluculuğun (bir yargılama olmaması sebebiyle) amacına da daha çok hizmet edilebileceği kanaatine varılmış olmasıdır.

Hazırlanan Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı 07.06.2012 tarihinde 6325 sayılı Kanun olarak kabul edilmiştir. Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu’nun kabulünden hemen sonra 26.01.2013 tarihinde Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Ayrıca Türkiye Arabuluculuk Kurulu tarafından, “Arabuluculara İlişkin Avrupa Etik Kuralları” başta olmak

üzere, tüm modern ülkelerin etik ve uygulama kuralları dikkate alınarak, Mart 2013 tarihinde, “Arabuluculuk Sistemi ve Arabulucular için Model Etik ve Uygulama Kuralları”, Arabuluculuk Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Kabul edilen bu kurallar ile arabuluculuk müessesesi ülkemiz sosyal ve kültürel değerlerine uyumlu hale getirilmeye çalışılmıştır (Güler, 2014: 9).

Arabuluculuk uygulamasının Türkiye’de yaygınlaşması ise 25.10.2017 tarihinde Resmi Gazete ’de yayımlanan 7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu’na getirilen yeni düzenlemeler ile başlamıştır. Bu değişiklikler ile 01.01.2018 tarihi itibarıyla, İş Mahkemeleri’nin görev kapsamına giren davalarda arabuluculuk müessesine başvuru, dava açma ön şartı olarak kabul edilmiştir. İlgili kanunun 3. maddesi ile gelen yeni düzenleme ile bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi ve işveren alacağı, tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulması dava şartı olmuştur. İşçi yahut işveren, İş Mahkemesi’nde uyuşmazlık yaşadığı tarafa karşı dava açmadan önce, merkez adliyelerde yer alan arabuluculuk bürolarına başvuru yaparak, devletin atadığı arabulucu huzurunda, arabuluculuk müzakerelerine katılmak durumundadır. Bu zorunluluk, her iki taraf için geçerlidir. Şöyle ki 7036 Sayılı Kanun’un 3. maddenin (12) nolu bendi gereğince, taraflardan birinin geçerli bir mazeret göstermeksizin ilk toplantıya katılmaması ve bu sebeple arabuluculuk faaliyetinin sona ermesi durumunda toplantıya katılmayan taraf, açılacak olan davada kısmen veya tamamen haklı çıksa bile yargılama giderinin tamamından sorumlu tutulur. Ayrıca bu taraf lehine vekâlet ücretine hükmedilmez. Bu madde ile tarafların arabuluculuğa katılımını teşvik etmek hedeflenmiştir.

İş davalarının açılış usulüne arabuluculuk yönteminin dâhil edilmesinin nedenleri arasında: ülkemiz mahkemelerinde görülen davalarda hızla artan ve sürecin sağlıklı yürümesini engelleyen yoğunluk, bu yoğunluk sebebiyle davaların sonuçlandırma sürelerinin beş ila yedi yıla kadar uzaması ve arabuluculuk müessesinin ülkemizde tanınıp benimsenmesi hedefi sayılabilir.

02.06.2018 tarihinde, Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği yeniden düzenlenerek yayınlanmıştır. Arabuluculuğun HUAK’ta verilen tanımı uyarınca arabuluculuk,

“Uyuşmazlık içine düşmüş tarafları, konuşmak ve müzakerelerde bulunmak amacıyla bir araya getiren, birbirlerini anlamalarını ve bu suretle kendi çözümlerini kendilerinin üretmelerini sağlamak için aralarındaki iletişimi kolaylaştıran, tümüyle bağımsız tarafsız ve objektif bir konumda bulunan üçüncü kişinin katılımıyla yürütülen bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemidir.” Arabulucu ise aynı kanun kapsamında “Sistematik teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin



üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişi'' olarak tanımlanmaktadır (HUAK m. 2/2).

Her ne kadar zorunlu arabuluculuk kavramı, ülkemizde uygulamaya konulmasından bu yana tartışılrsa da, bu müessese ile arabuluculuğun uygulama alanı genişletilmiş ve ülke vatandaşları tarafından tanınması sağlanmıştır. Yine ülke genelinde açılan iş davalarında %30 oranında düşüş yaşanmıştır. Bu veri, uyuşmazlıkların arabuluculukla çözümü noktasında verimli bir geri dönüş yaşandığının göstergesidir. Açılan iş davalarındaki sayısal düşüş nedeniyle, başarılı olan bu uygulamanın belli bir rakamın altındaki hukuk ve ticari uyuşmazlıklarda da dava şartı olarak kabul edilmesi konusu ile ilgili çalışmalar yürütülmüş, bu çalışmalar sonucunda 19.12.2018 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 7155 sayılı Abonelik Sözleşmesinden Kaynaklanan Para Alacaklarına İlişkin Takibin Başlatılması Usulü Hakkında Kanun ile Türk Ticaret Kanunu’na 5/A maddesi eklenmiştir. Yeni düzenleme ile birlikte konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat taleplerine ilişkin ticari davalarda dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı haline getirilmiştir. Bu değişiklik ile işçi ve işveren uyuşmazlıkları bakımından “dava şartı” olarak uygulanan arabuluculuk müessesesi, 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren alacak ve tazminata ilişkin ticari uyuşmazlıklar bakımından da zorunlu hale gelmiştir.

Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu, Avusturya Federal Kanunu model alınarak hazırlanmıştır. Bu kanun ile tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri işlerden kaynaklanan hukuk uyuşmazlıklarında, taraflar isterlerse hâkim önüne gitmeden veya davanın görülmesi sırasında “arabulucu” önünde uzlaşmalarının yolu açılmış ve arabulucu önünde uzlaşmayan tarafların, daha sonra mahkemeye başvurma imkânları veya açılmış davaya devam edebilme hakları saklı tutulmuştur (Şıpka, 2007:164).

Esas itibarıyla uyuşmazlıkları çözüme kavuşturma işlevi mahkemelere aittir ve bu görev devletin sorumluluk sahası içinde yer alır. Bununla birlikte, alternatif uyuşmazlık yöntemlerinden arabuluculuğun hukuki niteliğine bakıldığında devletin yargısal faaliyeti ile yarışan bir nitelikte olmadığı bunun aksine uyuşmazlığın çözümüne katkı sağlayan bir yapısının olduğu görülecektir. Nitekim arabuluculuk, yargısal yolların yanında yer alan ve tarafların iradi talepleriyle işlerlik kazanan, her iki taraf için de tatmin edici çözüm yolları üretmek maksadı ile uyuşmazlığın çözümünü hedefleyen yöntemler bütünüdür ve hukuki niteliği itibarıyla devletin yargılama yetkisinin yerine yahut önüne geçen bir çözüm yöntemi değildir. Keza HUAK ile de arabuluculuk yönteminin uygulandığı alanlar, kamu düzeninden sayılmayan ve tarafların üzerinde serbestçe tasarrufta bulunabilecekleri özel hukuk uyuşmazlıkları şeklinde belirtilmiş ve uygulama sınırları bu şekilde benimsenmiştir.

## 2.5. Arabuluculuk Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler

Arabuluculuk yöntemi yargılama ve diğer birçok uyuşmazlık çözüm yöntemine kıyasla daha esnek ve statik olmayan bir yapıya sahiptir. Bu yönüyle arabuluculuk, uyuşmazlık taraflarının süreci kontrol etmelerine izin veren bir sistemdir. Taraflar arabuluculuğa başvurma, arabulucu seçimi, arabuluculuğun yapılacağı yer ve zaman, arabuluculuk müzakeresi esnasında görüşülecek konular, yapılacak oturumların sayısı gibi her konuda ortak bir karara varabilir. Yapılan müzakereler esnasında faydalanılacak bilgi ve belgeler ile ilgili olarak da mahkemelerde görülen yargılama süreçlerinin aksine katı şekli şartlar mevcut değildir.

Arabuluculuk iradi bir süreçtir. Taraflar her aşamada gerekçe göstermeksizin süreci sonlandırabilirler. Arabuluculuk süreci her uyuşmazlıkta farklı bir yönde ilerleme gösterebilir. Süreçte değişkenlik göstermeyen konulardan biri arabulucunun yükümlülükleridir. Bu bağlamda sürecin yönetilmesi, farklı aşamalarda tarafların yönlendirilmesi, taraflar arasındaki farklılıklarının üstesinden gelinmesi ve iletişimin olumlu bir şekilde yeniden kurulması arabulucunun görev ve sorumluluklarını ifade eder (Oliveira ve Simaitis, 2017:81).

Arabuluculuk sürecinde arabulucunun sergileyeceği tutuma göre farklı arabuluculuk modelleri mevcuttur. Bu modellerden en sık kullanılanlardan biri kolaylaştırıcı arabuluculuk modelidir. Bu model, uyuşmazlığın çözüme kavuşması ile her iki tarafın da ortak menfaatler sağlayacağı durumlarda kullanılmaktadır ve uyuşmazlığa bizzat tarafların kendilerinin katılımı önem arz eder. Bu modelde arabulucu tarafların uyuşmazlığın temelindeki pozisyonlarını ve çözümündeki ihtiyaç ve menfaatlerini tespit eder ve tarafların çözüm alternatiflerini değerlendirmelerine yardım eder. Fakat bu modelde arabulucunun kendisi çözüm üretip bu çözümü taraflara dayatamaz (Özmumcu, 2011:1372).

Kolaylaştırıcı arabuluculuktan farklı olarak değerlendirici arabuluculuk modelinde ise arabulucu uyuşmazlık kaynağını, tarafların uyuşmazlıktaki zayıf yönlerini tespit ederek bu konuda hâkim veya hakemin nasıl bir karar vereceğini tahmin etmek yoluyla tarafların uyuşmazlıklarını çözmelerine yardımcı olur. Değerlendirici arabuluculuk modelinin uygulanması esnasında taraflara muhtemel bir davanın sonucu hakkında tavsiyelerde bulunulabilir, dosyanın zayıf ve güçlü yanlarından bahsedilebilir ve dosyanın içeriği değerlendirilerek taraflara teknik ve hukuki bilgi verilebilir. Değerlendirici arabuluculuk modelinde tarafların ihtiyaçları ve menfaatlerinden çok, hakları üzerine yoğunlaşmaktadır. Arabulucu, tarafların kendi çözümlerini bulamadıkları noktada, son bir çözüm önerisi sunabilir ancak taraflar bu çözüm önerisi ile bağlı değildir (Goodman, 2017: 235).

Dönüştürücü arabuluculuk modeli, taraflar arasındaki ilişkinin odak noktası olduğu modeldir. Bu modelde arabulucunun esas işlevi, taraflar arasında güçlenme ve tanınmanın ortaya çıkabileceği ve gelişebileceği bir ortam yaratmaktır. Bu arabuluculuk modeli akran arabuluculuğunda sıklıkla kullanılır.

Taraflar arasında güç dengesizliklerinin olduğu arabuluculuk görüşmeleri esnasında, taraf dengelerini sağlayabilmek adına güçlendirici arabuluculuk modelinden faydalanılabilmektedir. Bu model genellikle bir tarafın diğerini tahakküm altına alabileceğinin öngörüldüğü durumlarda kullanılmaktadır.

HUAK 2/1-b ve 17/7.maddesi gereğince “ Tarafların çözüm üretmediklerinin ortaya çıkması hâlinde arabulucu bir çözüm önerisinde bulunabilir.” Kanun ilk haliyle kolaylaştırıcı modeli benimseyen bir politika çizerken 12.10.2017 tarihli ve 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 17. maddesi ile arabuluculara, uyuşmazlık sonunda taraflar kendi çözümlerini bulamazlarsa çözüm önerisi sunma yetkisi tanınarak değerlendirici arabuluculuk modeline geçiş yapılmıştır.

Arabuluculuk süreci her ne kadar şekli kaidelerle sınırlı olmasa da, teknik bir sistematığe bağlı olarak ilerler. Bu sistematığe göre klasik arabuluculuk sürecinde beş farklı aşamadan bahsedilir.

**i. Hazırlık Aşaması:** Arabuluculuk sürecinin ilk aşaması hazırlık aşamasıdır. Bu süreçte taraflarla veya vekil ya da yasal temsilcileriyle temas kurulmaya çalışılacaktır. Hazırlık sürecinde arabulucu, taraflar veya yasal temsilcileri ile ön görüşmeler yaparak uyuşmazlık hakkında fikir sahibi olmayı, ilk toplantının (başlangıç aşaması toplantısı) yeri ve zamanını belirlemeyi hedeflemekte ve arabuluculuğun gerçekleşmesine yönelik gerekli planlamaları yapmaktadır (Oliveira ve Simaitis, 2017: 91).

Hazırlık aşamasında her ne kadar arabuluculuk süreci fiilen başlamamış olsa da, kişiler arası iletişim süreci başlamıştır. Arabulucunun, çatışma/uyuşmazlık yaşayan kimseler ile temasa geçme girişimleri esnasında isteksiz ve kızgın tavırlarla karşılaşması olası bir sonuçtur. Arabulucunun temas kurma girişimi, taraflarla arasında geliştireceği ilişkinin niteliğini, yönünü ve devamlılığını belirleyici özellik taşımaktadır. Tarafların arabuluculuk sürecine katılmalarına ikna etme noktasında taraflara sürecin faydalarından bahsetmek, yapılacak açıklayıcı bilgilendirmeler ile kişilerin birbiriyle, uyuşmazlıkla ve süreçle ilgili önyargılarını kırmak faydalı olacaktır.

Bu aşamada, uyuşmazlığın arabuluculuğa uygun olup olmadığı da değerlendirilmelidir. Yine arabulucunun seçimi ve ücreti, sürece kimlerin katılacağı ve uzlaşma yetkisinin verilmesi gibi konular hakkında kararlar bu aşamada alınır. Arabuluculuk

faaliyetine hazırlık aşamasında, taraflar ve varsa taraf vekilleri yahut danışmanları da uyuşmazlık konusu için hazırlık yapacaklardır. Sunulacak bilgi ve belgelerin görüşme gününe kadar edinilip, olası sonuçların değerlendirilmesi için iyi bir hazırlık gerekir.

Arabuluculuk sürecinin hazırlık aşaması, sözlü iletişim yollarının yanı sıra, mektup ve e-mail yazışmaları ile yapılan bilgilendirmeler değerlendirildiğinde yazılı iletişim araçlarının da etkili kullanıldığı bir süreçtir.

**ii. Başlangıç Aşaması:** Başlangıç aşaması, arabuluculuğun yeri ve zamanın taraflara bildirilerek belirlenen günde taraf bütünlüğünün sağlanması ve görüşme aşamasına geçilmesi aşamasıdır. Başlangıç aşamasında arabulucu etkili bir giriş konuşması ile arabuluculuk sürecini başlatır. Arabulucunun hazırladığı açılış konuşması ile arabuluculuğun ilke ve esasları özetlenilerek karşılıklı güven ile sürecin anlaşılması sağlanır. Konuşmada temel kurallar ortaya konulur. Arabulucunun taraflardan, kendisinin arabulucu olarak süreci yönetmesi noktasında muvafakatlerinin olup olmadığının teyidini almasının akabinde görüşmeye katılan taraf veya vekillerinin anlaşma yapma konusunda yetkili olup olmadıklarının kontrolünü yapması elzemdir.

Bu süreçte arabuluculuk oturumu için ayrılacak süreler tespit edilecek, taraflara arabuluculuk ilke ve özellikleri, sürecin faydaları hakkında bilgilendirme yapılacak, taraflara eşit davranılacağı ve kendilerini ifade etmeleri için süre verileceği bildirilecek, tarafların karşılıklı saygı ve olumlu tutum içinde olmaları hususunda kişiler teşvik edilecektir. Yine bu süreçte, arabuluculuk yöntemindeki gizlilik kuralının muhtevası ve sınırları hakkında taraflara arabulucu tarafından bilgilendirme yapılması önemlidir. Taraflara yöneltilecek sorular ile arabuluculuk sürecinin yöntem ve esaslarının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü yapıldıktan sonra, daha önce imzalanmamışsa, hazırlık veya başlangıç aşamasında bir arabuluculuk sözleşmesinin imzalanacaktır.

**iii. Araştırma ve İnceleme Aşaması:** Bu aşamada, başlangıç aşamasında ortaya konan uyuşmazlıkların kaynağı tespit edilmeye çalışılacak, bu maksatla da tarafları uyuşmazlığa götüren olaylar ve bu olayların taraflarda yarattığı etkiler irdelenecektir. Sürecin bu aşamasında arabulucunun temel hedefi anlaşmaya yönelik başlıkları tespit etmek ve bir sonraki aşamanın gündemini hazırlamaktır.

Arabuluculuk sürecinde, görüşmelerde ilk hangi tarafın söz alacağı mahkeme sürecinde olduğu gibi davacı-davalı yahut müşteki- sanık gibi bir sıraya tabi değildir.

Sürecin başında kimin başlamak istediği taraflara sorularak ortak bir karar alınabilir (Tıktık, 2017:84). Belirlenen sıraya göre söz alan taraflar kendi anlatımlarıyla uyuşmazlık hakkında bilgi verirken, diğer tarafın konuşmacının sözünü kesmesi engellenmelidir.

Arabuluculuğun bu aşamasında, arabulucunun taraflara açık uçlu sorular sorarak bazı hususların açıklığa kavuşmasını ve bilgi boşluklarının tamamlanmasını sağlaması gerekmektedir. Arabulucu, gerekli gördüğü hallerde taraflar ile özel görüşmeler yaparak tarafların temel menfaat ve ihtiyaçlarını tespit etmeye çalışır. Bu görüşmelerde tespit edilen bilgiler yardımıyla tarafların birbirlerine olan yaklaşımları, çekişmeli bir yaklaşımdan işbirlikçi bir yaklaşıma doğru yönlendirilebilecektir.

Ortak bir anlayışa varılması ve bir sonraki aşamaya geçmek için hazır olunması durumunda, arabulucu bir anlaşma sağlanması amacıyla ele alınması gereken konuları listeler ve taraflar ile müzakere noktalarını tespit eder. Özetle bu süreçte uyumsuzlukla ilgili müzakere konularının çerçevesi çizilmektedir.

**iv. Müzakere Aşaması:** Müzakere aşaması, araştırma ve inceleme aşamasında belirlenen uyumsuzluk konularının arabulucunun yardım ve katkılarıyla müzakere edilerek anlaşma kistaslarının belirlenmeye çalışıldığı aşamadır.

Arabulucu bu aşamada taraflardan, bir önceki aşamada belirlenen gündem konuları ile ilgili olası seçenekler hakkında konuşmalarını ister. Varılmak istenen sonuç her iki tarafın da memnun olacağı bir çözüm planının kabulüdür. Bu plana ulaşabilmek adına, tarafların öne sürdüğü birden fazla çözüm teklifinden başarı olasılığı en yüksek olanlar belirlenerek, birkaç seçeneğe düşürülen teklifler üzerinde müzakere yürütülebilir. Arabulucu bu aşamada tarafları, çözüm seçeneklerini sıralamaları, her bir seçeneğin nasıl uygulanabilir olduğunu ortaya koymaları ve alternatifler üzerinden sorunu çözmeye çalışmaları noktasında teşvik eder (Tıktık, 2017:84).

Son olarak, katılımcılar kararlarını gözden geçirmeli, ayrıntıları tartışarak ilgili seçeneklerin işe yarayıp yaramayacağı ve menfaatlerini karşılayıp karşılamayacağı hususlarını değerlendirerek bir gerçeğe uygunluk testi yapmalıdırlar.

**v. Sonuç Aşaması:** Bu aşama arabuluculuk sürecinin olumlu veya olumsuz olarak sonlandırıldığı aşamadır. Bu aşamada amaç, arabuluculuk faaliyeti ve sonuçlarını etkili bir şekilde değerlendirmektir.

Arabuluculuk sürecinin anlaşma ile sonuçlanması durumunda arabulucu, tarafların birlikte karar verdikleri uyumsuzluk çözüm planının haritasını hukuki zeminden çıkmadan çizecektir. Taraflarca kabul edilen anlaşma şartlarının herkesçe anlaşılıp anlaşılmadığını teyidini yapmak arabulucunun sorumluluğundadır. Arabulucu ayrıca taraflara, karşılıklı imzalanan anlaşmanın hüküm ve sonuçlarının izahını yapmalı, anlaşmaya uyulmaması durumunda ise icra edilebilirlik şerhinin alınmasının ardından anlaşmanın ilam niteliği kazanacağını hatırlatmalıdır.

Anlaşmaya varılamadığı durumlarda, arabulucu son bir çözüm önerisinde bulunabilir. Bu öneri tavsiye niteliğinde olup taraflar bu çözüm önerisi ile bağlı değildir. Arabulucunun tüm çaba ve teşvikleri sonunda taraflar arasında anlaşma sağlanamazsa arabulucu, anlaşamama tutanağı düzenleyerek süreci sonlandırır.

## 2.6. Arabulucunun Toplumsal Çeşitliliğe Yaklaşımı ve Güç İlişkisi

Etkin bir arabulucunun, arabuluculuk süreci içerisinde, arabuluculuğa başvuran taraflara yaklaşımda dengeli bir tavır sergileyebilmesi için, süreci etkileyebilecek bir takım kişisel farklılıkları göz önünde bulundurması gerekir. Eşitlik ilkesi olarak da nitelendirebileceğimiz bu değerlendirme, mahkemeler kanalıyla yapılan yargılamalar esnasında dikkat edilen bir husus olduğu kadar, alternatif çözüm süreçlerinde de ortak ve öncelikle göz önünde tutulması gereken noktalardandır. (Tıktık, 2017:55). Bu anlamda arabuluculuk sürecindeki kişiler arası iletişim esnasında arabulucu, taraflar arasındaki güç dengesizliklerini tespit etmelidir. Toplumsal çeşitlilik olarak nitelendirilebilecek bu kıstaslar aşağıda belirtilmiştir:

**Kişisel veya Psikolojik Farklılıklara Dayalı Güç İlişkileri:** Arabuluculuk sürecine dâhil olan tarafların, yaşı, eğitim durumu, statüsü, mesleği, yaşadığı coğrafya gibi değişkenler nedeniyle, farklı tutumları söz konusu olacaktır. Bu değişkenlerin yanı sıra kişinin özellikleri, kişisel becerileri, karakteristik özellikleri ve toplumda üstlendiği roller de taraflar arasındaki güç dengesine etkindir. Bu nedenle arabulucu her vakayı kendi özelinde değerlendirmeli, kişisel, psikolojik farklılıklar nedeniyle taraflardan birinin diğeri üzerinde tahakküm kurmasının önüne geçmek adına tarafların güçlü ve güçsüz yönlerini bir arada değerlendirmek suretiyle güç dengesi sağlamaya yönelik tutumlar geliştirmelidir.

**Kültürel Farklılıklara Dayalı Güç İlişkileri:** Kişilerarası iletişim sürecine yön veren en önemli kıstaslardan biri kültürdür. Bu etki, uyuşmazlıkların çözümü noktasında da kendisini gösterir. Kültür gündelik yaşamlarındaki güç dengesizliklerini pekiştirebilme özelliğine de sahiptir. Örneğin, özellikle erkek egemen toplumlarda bazı işlerin 'erkek işi' olarak görülmesi eğilimi aynı iş için başvuran kadın ve erkek arasında güç dengesizliği yaratabilecektir. Sağlıklı bir arabuluculuk sürecinden bahsedebilmek için tarafların, ihtiyaç ve beklentilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortamda hissetmeleri gerekir. Kişiler, toplumsal cinsiyet ve roller, sınıfsal konumlar, yetiştirilme tarzları ve toplumun azınlık grubu içerisinde yer alma durumları vb. gibi kültürel farklılıklar sebebiyle iletişim engellerine takılabilirler. Böyle bir durumda güçlendirici arabuluculuk modelinden faydalanmak uygun olacaktır. Bu model kısaca arabuluculuk sürecinde arabulucunun, kendisini daha zayıf durumda hisseden

tarafı, motive etmeye ve güçlü hissettirmeye yönelik tutumlar sergilemesini ifade eder. Örneğin, bir boşanma sürecinde, mal paylaşımı meselesi ile ilgili bir arabuluculuk görüşmesi esnasında, kadının eşinden şiddet gördüğü biliniyorsa, kendini güvende hissetmeyen kadınla özel bir görüşme yapılarak bir avukat tutması tavsiyesi verilebilir. Ya da bir işçi işveren uyuşmazlığı ile ilgili görüşmede, karşılıklı iş ilişkisi sonlanmış olmasına rağmen işveren karşı tarafa hali hazırda işçisi gibi davranmaya ve emir verir gibi hitap etmeye devam ediyorsa, işçinin kendisini ifade etmesi için öncelikli söz hakkı tanınabilir. Ya da uyuşmazlık taraflarının kültürel farklılıkları dikkate alınarak, kimi kişiler için anlaşılabilir konular önce konuşulup, daha sonra anlaşmazlık konuları gündeme getirilirken, bir başka kültür açısından önce anlaşmazlıklar konuşulup sonra anlaşılabilir konuların ele alınması tercih edilebilir (Tıktık, 2017).

Kültürel alanda yaşanan güç dengesizlikleri, farklılıkların ön yargı ile değerlendirilmesine zemin hazırlar. İnsanlar tarafından geliştirilen bu önyargıların fark edilmesi sağlanmaz ise, önyargı yerini ayrımcı, ırkçı ya da cinsiyetçi tutumlara da bırakabilecektir. Bu noktada, kültürel etkilerin farkında olmak ve farklılıkların iletişim engellerine dönüşmemesini sağlamak esastır. Örneğin, Türk kültüründe yaşça büyük kimselerin sözü kesilmez. İlk söz büyüklere verilir. Hatta bu tutumu destekleyecek “su küçüğün söz büyüğün!” gibi atasözlerimiz vardır. Bu tutum olumsuz nitelendirilebilecek bir tutum değildir. Ancak bu tutumdan hareketle bir arabuluculuk görüşmesinde taraflardan birinin diğerine göre oldukça genç yaşta olması durumunda, yaşça büyük olanın küçük olan karşısında kararlar veya düşünceleri açısından daha fazla dikkate alınması söz konusu olmamalıdır.

**Yapısal Alan:** Yapısal alan genellikle ekonomik faktörleri ihtiva eder. Kişilerin toplumdaki konumlanmalarına ve ekonomik kazançlarına göre ihtiyaçları ve kaynaklara erişimleri farklıdır. Örneğin, işçi işveren uyuşmazlığı konulu bir arabuluculuk görüşmesinde işçinin bir cerrahsa farklı teknikerse farklı ihtiyaçları ve (maddi, manevi) beklentileri olacaktır. Bu durum kişilerin arabuluculuk sürecinde isteklerini farklı referanslarla belirlemesine neden olduğu gibi, tarafların direnç gösterecekleri noktalar hakkında da ipucu verecektir.

Arabuluculuk sürecinde taraflar arasındaki güç dengesizliklerinden kaynaklı iletişim engelleri arabulucu açısından müdahale edilmesi gereken bir konudur. Kişilerin özellikle çatışma anındaki tutum ve davranışları, ihtiyaçlarını dile getirme veya karşılama biçimleri, toplumsal cinsiyet ilişkileri çerçevesinde belirlenir. Bu noktada arabulucunun, kendisi de benzer kültürel alt yapıya sahip olsa dahi taraflar arasındaki iletişim sürecini farkındalıkla

takip etmeli ve her vakayı toplumsal çeşitlilik çerçevesinde değerlendirmelidir. Farklı kültürel özelliklere dair genelleme yapmaktan kaçınılmalı ve en önemlisi de kendi kişisel ve kültürel değerlerinin farkında olmalıdır.

## 2.7. Arabuluculuk ve İletişim

Arabuluculuk süreci özünde başka farklı disiplinlerde değerlendirilen birçok kavramın birleşiminden ibarettir (Folberg ve Taylor, 1984). Bu disiplinler psikoloji, sosyoloji, antropoloji, karar teorisi, sosyal çalışma, yönetim ve iletişim olarak sayılabilir.

İletişim teorisi arabuluculuğa anlatı olarak ifade edilebilecek bir boyut eklemektedir. Anlatım bakış açısı, uyuşmazlık yaşayan kişilerin arabuluculuk süreci esnasında ilettikleri mesajların önceden öngörülebilir olduğunu ve üç kısımlı bir yapı olarak nitelendirilebileceğini ortaya koyar. Bu kısımlardan kurgu: rastgele sıralanmış olayların düzenlenmiş kronolojisini, karakterler: çatışma/uyuşmazlık tarafları ve bu kimselerin olumlu/olumsuz kişilik özelliklerini, temalar: çatışma/ uyuşmazlık konuları ve kaynakları ile tarafların hak ediş ve yükümlülüklerini ifade eder.

Arabuluculukta iletişim süreci sürecinde tek bir kaynaktan söz edilemez. Uyuşmazlık taraflarının ikisi de hem kaynak hem de alıcı pozisyonundadır. Gönderilen mesajın etkinliği dört temel özelliklerle değerlendirilebilir (Smith, 1982).

1. Kaynaklar tarafından gönderilen ilk mesaj daha sonra paylaşılacak tüm bilgilerin değerlendirilebileceği süreci ortaya koyacaktır.
2. Daha sonra paylaşılacak olan bilgilerin her birinin doğruluk olasılığı giderek azalır.
3. İlk izlenimler önemlidir ve sonradan edinilen fikirlerden daha çok tarafları etkileyebilir.
4. Çatışma/uyuşmazlık taraflarının söze başlama sırası dahi çıkarımsal inançlar üzerinde etki sahibidir.

Uyuşmazlık sürecinde iletişimi başlatan ilk taraf, kendi haklılığını ortaya koyacak verilerle söze başlayacağından diğer tarafın “önünü kapatma” eğiliminde olacaktır. Bu nedenle, arabuluculuk sürecini yöneten arabulucu, özellikle açılış konuşmasında, bu durumu önceden öngörerek, tarafların her birinin savunmaya yahut bir diğerinin karşı tarafın iddialarını reddetme eğilimlerine yönelmesinin önüne geçmeye yönelik hatırlatmalar yapmaya gayret etmelidir. Burada temel hedef, tarafları karşılıklı söz düellosu fikrinden uzaklaştırarak uyuşmazlığın çıkış hikâyesini anlatmalarını sağlamak ve birbirlerine karşı geçmişten getirdikleri yargılara göre hareket etmelerini engellemektir. Arabuluculuk sürecini yürüten arabulucuların, iletişim kavramlarına ve özellikle etkin iletişim becerilerine hâkim olması, çatışma/uyuşmazlığı çözüme götürecek baş lokomotifidir denilebilir. Taraflardan anlatan



kişinin açılmasına ve anlatılandaki anlamın yeniden düzenlenmesine imkân tanıyan “erişim noktaları” bulmak, çatışma çözme görevini üstlenmiş bir arabulucunun başlıca görevlerindendir. Bu vesileyle anlatım, açılıp karşı tarafın dinleyip anlamlandırabileceği bir hale gelir.

Taraflar arasındaki çatışma/uyuşmazlık öyküsünün, taraflardan birinin yetkisinin alınması nedeniyle bilgi ve ayrıntı sağlayamadığı hallerde eksik kalması durumunda arabulucu, gerekli bilgiyi ortaya çıkarmak için taraflara “açık uçlu sorular” sorarak uyuşmazlık kaynağının her iki tarafça görülebilir hale gelmesini sağlamalıdır. Burada açık uçlu sorulardan kasıt, sorunun cevabının evet veya hayır olmadığı soru kalıplarıdır. Örneğin, taraflardan birine uyuşmazlık ile ilgili ‘Hakkınızın yendiğini düşünüyor musunuz?’ sorusu yerine, ‘Yaşanan bu olay size neler hissettirdi?’, Nasıl hissettiniz? Vb. soru kalıpları ile yaklaşmak karşı tarafın kendini ifade etmesine yardımcı olacaktır.

Arabulucu iletişim becerilerini kullanarak, tarafların kendilerini izahına destek verirken “tarafsızlık” yönelimini kaybedeceği hallerden sakınmalıdır. Buradaki ince nüans empati yetisinin sempatiye dönüşmesini engellemek ve hak ve haksızlık algısı ile olaylara yaklaşmamaktır. Arabuluculuktaki iletişim süreci sonunda hedeflenen adil bir sonuca değil her iki tarafın da memnun kalacağı bir çözüme ulaşmaktır. Bu yönüyle arabulucunun, farklı rollerinden, önyargılarından ve kişisel görüşlerinden uzaklaşarak, çatışma/uyuşmazlık taraflarının niyet ve beklentilerine odaklanması gerekecektir. Bu mesafeyi doğru belirlemek adına arabulucu, tarafların her biri ile özel görüşmeler yaparak, kişilerin özel beklenti ve niyetlerini tespit edebilir. Ancak bu noktada, arabuluculuk sürecinin gizliliği ilkesi gereği, özel görüşme yapılan kişiden izin alınmadan görüşmede paylaşılan bilgiler diğer tarafla paylaşılamaz. Özel görüşme bu anlamda, arabulucunun tarafları anlaması ve her iki taraftan dinlediği bilgileri muhakeme ederek, kurguladığı öngörüyle süreci yönetmesine fayda sağlayan bir yöntemdir.

İletişim becerilerinde uzmanlık, arabuluculuğun vazgeçilmez bir parçasıdır. Ancak bu süreç esnasında kişisel iletilerden çok kişiler arası iletişim sürecine odaklanılmalıdır. Örneğin, konuşma sırası, göz teması gibi değişkenlere odaklanılarak sürecin göz ardı edilmesi basit bir iletişim anlayışına neden olur (Rifkin, Millen ve Cobb, 1991). İletişim sadece iletilerin aktarılmasından ibaret bir süreç değildir. İletişim, gelişime açık ve dinamik bir süreçtir. Arabuluculuktaki iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken husus, uyuşmazlık taraflarının karşılıklı öykü anlatma etkileşimine kaymalarını sağlamaktır. Arabulucunun bu anlamda temel görevi, ortak ve tutarlı bir anlatımın oluşturulmasını sağlamak, öykü anlatma sürecine tarafsızlığını koruyarak liderlik etmektir.

## 2.8. Arabuluculuk ve Kültür

Arabuluculuk temelde bir kişilerarası iletişim sürecidir. Bu kişilerin iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri bir anlamda kendilerinin çevresel, toplumsal ve kültürel durumlarını da yansıtan bir ölçüttür. Toplumsal yapı içinde yaşayan bireyler, üyesi buldukları toplum içinde belirli rollere, konumlara ve saygınlığa sahiptir. Şüphesiz tüm bu aidiyetler, kişilerin iletişimlerine etki edeceğinden, bir iletişim süreci olan arabuluculukta da bu etkilere rastlanılacaktır.

Kişiler, içinde doğup büyüdüğü toplumun kültürü tarafından şartlandırılmakta, değer yargıları, dünya görüşü, davranış ve davranış biçimleri, olayları değerlendirme tarzları vs. o toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Büyükaslan, Özkara, ve Özdemir, 2016). Dolayısıyla, kişilerin kültürel özelliklerindeki farklılıklar davranışlarına yansımaktadır. Kültür ile ilgili birçok tanım yapılmakla beraber bu tanımlara çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilecektir. Genel bir ifade ile kültür, paylaşılan bir anlamlar sistemidir. İçinde yaşadığımız kültürel yapı, nelere dikkat edeceğimizi, nasıl davranacağımızı ve nelere değer vereceğimizi şekillendirir. Kültür temelde aynı topluluk içindeki kişilerin ihtiyaçlarını (fiziki, sosyal, psikolojik ve her türlü ihtiyaç) karşılama için geliştirilen teknikleri kapsar. Bu teknikler ile birlikte, o toplulukta yaşayan kişiler arası ilişkileri düzenleyen dil, kurallar, değerler gelenekler ve düşünceler toplamı da topluluğun kültürünü yansıtacak araçlardır.

Kültürler arasında, iş yapma tarzları, çatışmaya yaklaşım, çatışma çözme süreçlerinde tarafların takındığı tavır, pazarlık taktikleri gibi konularda farklılıklar kendini gösterir (Varoğlu ve Sığırı, 2008:148). Arabuluculuk süreci bir çatışma çözme sürecidir ve bu süreçte kültürler arası farklılaşmalardan dolayı taraflar arasında eksik ya da yanlış anlaşılmalarda elde edilen sonucu değiştirebilir. Bu nedenle arabuluculuk sürecinde yürütülecek olan müzakerenin içeriğinin ve tarzının belirlenmesinde kültürel farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Kültürel yönetime etkileri konusunda ayrıntılı ve temel çalışmalardan biri Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlar çalışmasıdır. Hofstede bu çalışma ile değer yönelimleri açısından farklılaşan kültürlerdeki yönetim teorilerinin birbirlerine olduğu gibi aktarılması sonucunda aynı olumlu sonuçların beklenmesinin doğru olmayacağını vurgular (Schneider ve Barsoux, 1998).

Hofstede'nin kültürel farklılıkları ortaya koymakta kullandığı boyutlardan ilki "bireycilik-toplumsallık boyutu" dur. Bu boyut, bireylerin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması, "ben" merkezli bir yaşam şekline yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı "biz" anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek

davranış ve tutumları kapsar (Varoğlu ve Sığı, 2008:157). Bireyci kültürlerde bireyin içsel denetimi önemliyken toplumsalcı kültürlerde grup çıkarları, bireysel çıkarlardan üstün tutulur.

Hofstede'in çalışmasında kullandığı bir diğer ölçüm olan "belirsizlikten kaçınma boyutu" da çatışma süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda çalışanlar sosyal çatışmayı günlük hayatta doğal bir şey olarak görmekte ve çatışmanın yapıcı bir yaklaşımla çözülebileceğini düşünmekteyken, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çatışma istenmeyen bir durumdur ve çalışanlar çatışmadan kaçınmaktadırlar (Birsal, İslamoğlu ve Börü, 2009). Arabuluculuk sürecinde bu durum kendisini şu şekilde gösterebilmektedir: Belirsizlikten kaçınma yönelimi yüksek olan kültürel altyapıda çatışma tarafları uzun vadede, mahkeme kanalı ile alabilecekleri bedel daha yüksek olmasına rağmen, geleceğe güvenlerinin az olması sebebiyle, çatışma anında alacakları daha düşük bir bedele razı gelebilmektedir.

Arabuluculuk süreçlerinin sertlik derecesi "eril- dişi kültür" ayrımına göre farklılaşabilir. Hofstede'nin ortaya koyduğu bir diğer boyut olan "erillik- dişillik boyutu" kapsamında bir toplumda materyalist değerler, kendine güven, yükselme arzusu, hâkim olma, atılganlık saldırganlık, rekabet, baskıcı tavır ön plana çıkıyor ve insana verilen değer daha arka planda kalıyorsa erkek egemen kültür söz konusudur (Varoğlu ve Sığı, 2008:158). Bunun yanı sıra dişil özelliği yüksek olan toplumlarda başkalarına karşı duyarlılık, anlayış, empati gibi özellikler daha yüksek oranda gözlemlenen tutumlardır. Dişil kültürlerde bireyler için başkaları ile iyi ilişkiler içinde olmak önemli olduğundan, çatışma çözerken açık, yapıcı bir yaklaşımı tercih ettikleri ve eril kültürlerde çalışanların ise daha rekabetçi bir yaklaşım sergilemeleri sebebiyle çatışma çözümlerinin daha zor olacağı söylenebilir.

Bazı kültürlerde "gücü az" olan insanlar, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenmişlerdir. Hofstede bu durumu araştırmasında "güç mesafesi boyutu" olarak ölçümlendirmeye almıştır. Yüksek güç aralığına sahip toplumlarda astlar ve üstler arasındaki güç dağılımı açısından eşitsizlik, üstlerin bazı ayrıcalıklara sahip olması doğal karşılanmakta ve astlar üstleri ile herhangi bir fikir ayrılığına girmekten kaçınmaktadırlar (Birsal ve diğerleri, 2009). Bu durumun arabuluculuk sürecinde birden fazla sonucu doğurabileceği öngörülebilir. Hofstede (1980), güç aralığının az olduğu toplumlarda bireylerin danışarak yönetim tarzını tercih ettiklerini, az ve çok güce sahip bireyler arasında uyum olduğunun altını çizmiştir. Buna karşın yüksek güç aralığına sahip kültürlerde kişilerin birbirlerine daha az güven duydukları, otoriter bir yönetim tarzı tercih ettikleri ve çatışmanın açık olarak değil kapalı yaşandığını belirtmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çatışmaların

çözümü esnasında, tarafların otorite beklentisi yüksek olabilecektir. Yine çatışma çözümünün, taraflardan güçlü olan tarafın lehine çözümler ile sağlanabileceği hususu değerlendirilebilir.

Kişiler arası iletişim esnasında yaşanan çatışma ve uyuşmazlığı çözüme kavuşturmak için, başvurulan alternatif yollarından biri olan arabuluculuk yönteminde, kültürel alt yapılar sadece taraflar açısından değil, uyuşmazlığı çözmeye destek veren arabulucular noktasında da etki sahibidir. Her insan kültürel bir yapının içine doğar ve bu yapı bireyin tüm düşünce ve algısında hissedilebilir şekiller inşa eder. Arabulucu olan kimseler de kültürel bir altyapıya sahiptir. Ancak bu mesleğin icrası noktasında, uyuşmazlık çözme becerisi kazanabilmek için arabulucu, geldiği kültürel yapının ötesine bakma ve değerlendirme yapabilme yeteneğini geliştirmelidir. Bu konu, özellikle farklı kültürlerden gelen iki kişinin arasındaki çatışma/uyuşmazlığın çözümünde, tarafların birbirlerine gönderdiği kodları doğru açarak, diğer tarafın anlayacağı şekilde iletmek noktasında önem arz eder.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARABULUCULARIN KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİNİN ÇATIŞMALARI**  
**ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN NİTEL BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**3.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntemi**

Bu araştırmada arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümüleme yöntemleri üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalını, “arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümüleme yöntemleri üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde ifade etmek mümkündür. İlgili sorunsalı detaylandırdığımızda yanıtlanması hedeflenen alt sorunsallar aşağıda belirtildiği gibidir:

- 1) Örnekleme oluşturan arabulucuların kültürel özellikleri nelerdir?
- 2) Örnekleme oluşturan arabulucuların çatışma çözümüleme yöntemleri nelerdir?
- 3) Çatışma çözümüleme yöntemini belirlerken arabulucu hangi kültürel özelliğin etkisi altındadır?

Çalışmanın temel sorunsalı ve alt sorunsalları yaşanan dünyadan elde edilen veriler ışığında yanıtlanması mümkün olan sorulardır. Bu yöndeki çabalar söz konusu araştırmanın ampirik bir tartışma zemini üzerine inşa edilmesini ve gerçekçi bir resmin ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışmada, kültürel yapının çatışma çözme yöntemlerini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesini yapabilmek adına nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Denison (1996)’a göre kültürel iklim yoktur ve kültür örgütün yansımasıdır. Bu nedenle kültür ölçümlenebilen bir kavram değildir. Kültür köklü, toplumların geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı ifade eder. Kültüre ilişkin bir inceleme yapabilmek için esnek ve araştırmacıya irdeleme imkânı tanıyan bir araştırma yaklaşımına ihtiyaç vardır. Bu sebeple kişinin kendisinin dahi farkında olmadığı ancak düşünce tarzını ve dolayısıyla problem çözme yöntemini doğrudan etkileyen kültürel zeminine ilişkin deneyimlerin ve anlamların açığa çıkarılabilmesi nitel araştırma tasarımına yönelmeyi gerektirmiştir.

Nitel araştırma, yorumlayıcı paradigmaya dayanan, sosyal olguları bağlı buldukları çevreyi göz önünde bulundurarak gerçekçi ve bütünsel bir şekilde araştırmayı ve anlamayı hedefleyen bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 39). Araştırma sürecinde açık görüşlü

ve esnek olabilmek adına, katı sınırları olan dar kapsamlı değişkenler üzerinden sonuç elde etmeye çalışmak yerine, süreç içerisinde şekillenen, anlamaya ve keşfetmeye hizmet eden yöntemler benimsemek yerinde olacaktır. Bu sebeple, doğası gereği subjektif verilere ulaşmayı sağlayan nitel araştırma yöntemi ile sorunu kendi bağlamı içerisinde derinlemesine inceleyebilmek hedeflenmiştir.

**Tablo 3.1 Araştırma Yöntemine Genel Bir Bakış**

<b>Araştırma Süreci</b>	
<b>Araştırma Deseni</b>	Fenomenoloji (öz yaşantı)
<b>Araştırmanın Analiz Birimi</b>	Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular
<b>Araştırmanın Evreni</b>	Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular
<b>Araştırmanın Örnekleme</b>	Antalya Arabulucular Derneği'ne üye olup görüşlerini paylaşmaya gönüllü <b>20 üye arabulucu</b>
<b>Veri Toplama Yöntemi</b>	Derinlemesine görüşme
<b>Veri Toplama Aracı</b>	Yarı yapılandırılmış görüşme formu
<b>Veri Analizi</b>	İçerik analizi ve betimsel analiz

Arabuluculuk kavramının ülkemizde yeni bir kavram olması nedeniyle nitel veri analiz yöntemlerini kullanmanın kuvvetli tarafları dikkate alınarak araştırma deseni oluşturulmuştur. Bu çerçevede, arabuluculuk hizmeti veren kişilerin öznel kültürel süzgeçlerinin analizi noktasında, bu kimselere kendi deneyimlerini paylaşma imkânı vererek, sosyal olgulara ilişkin derin anlayışlar sunmak hedeflenmektedir. Çatışma çözme yöntemlerinin tespitinde çatışmayı çözmeyi hedefleyen kişilerin öznel deneyimlerinin ön planda tutulması, araştırılan konuya içeriden bakılmasını sağlamaktadır (Kümbetoğlu, 2012: 29). Dolayısıyla ilgili tez çalışması kapsamında olgu ve olayları anlamaya ve yorumlamaya çalışırken fenomenoloji (öz yaşantı) araştırma deseni benimsenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme (Çalışma Grubu)**

Araştırmanın amacı kapsamında veri kaynaklarına erişim için uygunluk, gönüllülük, gerçekleştirilebilirlik ve (Creswell J. W, 2007a) parametreleri göz önünde bulundurularak araştırmacının yaşadığı şehirde yer alan ve faaliyet alanı Antalya il merkezi olan Antalya Arabulucular Derneği üyeleri tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini faaliyet alanı Antalya il merkezi olan Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular oluşturmaktadır. İlgili araştırmanın örnekleme kolay ulaşılabilir olmakla birlikte çalışma sorularını yanıtlama noktasında temsiliyet gücü açısından gönüllülük esasına dayalı olarak tespit edilmiş, Antalya

Arabulucular Derneği'ne üye arabulucuların ilgili çalışmanın örneklemini oluşturması tatminkâr sayılmıştır. Burada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Maxwell J. A., 1996) dayalı bir tercih yapılarak çalışmanın amacı doğrultusunda derinlemesine bilgi toplanılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada örnekleme ölçütü araştırmacı tarafından belirlenmiş olup Antalya Arabulucular Derneği'ne üye arabulucular ölçüt olarak alınmıştır.

Antalya Arabulucular Derneği'nden edinilen bilgiye göre dernek üyesi 44 kişinin olduğu, 44 üyeden 6'sının Alanya ve Manavgat'ta hizmet verdiği, 9 üyenin pasif olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan 29 üye ile görüşme yapılabileceği tespit edilmiştir. Söz konusu 29 üyenin tamamına ulaşılmış ancak 9 üye, araştırmaya katılım teklifini reddetmiştir. Dolayısıyla toplamda 24 üye kapsam dışı bırakılmıştır. Tüm bu açıklamalar ışığında söz konusu çalışmanın örneklemini Antalya Arabulucular Derneği'ne üye olup görüşlerini paylaşmaya gönüllü 20 üye arabulucu oluşturmaktadır. Ulaşılan sayı, edinilen verilerin kapsamlı bir doygunluğa ulaşılması bakımından yeterli düzeydedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:115).

### **3.3. Araştırmanın Analiz Birimi**

Fenomenolojinin çıkış noktası kişisel deneyimlerdir ve bir kavram ya da olguya ilişkin farklı kişilerin deneyimlerinin ortak anlamları olup olmadığını anlamaya imkân vermektedir (Creswell J. W, 2007: 57). Fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları (analiz birimi) araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplar (Yıldırım ve Şimşek, 2011:74) olduğu için ilgili araştırmada görüşleri alınan arabulucular çalışmanın veri kaynaklarını (analiz birimini) oluşturmuştur. Dolayısıyla araştırmanın konusu olgunun kendisidir ve ilgili çalışmalarda kişilerin araştırılan olguyu nasıl deneyimledikleri görünür kılınmaya çalışılmaktadır.

### **3.4. Veri Geliştirme**

Daha önceden belirlenmiş amaçlar ışığında, doğal ortamda görüşme, gözlem gibi yöntemler kullanılarak ulaşılan kişilerin olaylara ilişkin fikirlerini ve algılarını kapsayan her türlü bilgi nitel veriyi oluşturmaktadır (Leech ve Onwuegbuzie, 2007). Çalışmada, arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümüleme yöntemleri üzerinde etkisinin olup olmadığının irdelenmesine dair kapsamlı bir bakış açısına ulaşabilmek adına katılımcılar ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Söz konusu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak, arabulucularla yapılan derinlemesine görüşme benimsenmiştir. Fenomenoloji çalışması esnasında katılımcılara araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıkları ve bu deneyimleri etkileyen durum ve bağlamların

neler olduğu yönünde sorular yöneltilmekte ve katılımcının konuyu yorumlaması sağlanmaktadır.

Tablo 3.2’de özetlendiği gibi ilgili araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve bu form aracılığı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözme yöntemleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilecek yanıtlar alınabilmesi yoluna gidilmiştir.

**Tablo 3.2 Veri Toplama Yöntemine Genel Bir Bakış**

Veri Toplama Yöntemi	Odak	Cevap Aranılan Sorular
Derinlemesine görüşme	Antalya Arabulucular Derneği’ne üye arabulucular ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile görüşmelerin yapılması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katılımcıların kültürel özelliklerinin, arabuluculuk iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümleme yöntemleri üzerinde etkisi var mıdır?</li> <li>• Katılımcıların kültürel özellikleri nelerdir?</li> <li>• Katılımcıların çatışma çözüm yöntemleri nelerdir?</li> <li>• Katılımcılar çatışma çözüm yöntemini belirlerken hangi kültürel özelliğinin etkisi altındadır?</li> </ul>

Görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesinde, arabuluculuk faaliyeti ile aktif olarak uğraşan kişilere ulaşmak hedeflenmiştir. Burada amaç, kendisine yöneltilecek soruları ayrıntılı olarak yanıtlayabilecek tecrübeye ve farkındalığa sahip arabulucular ile araştırmayı yürütmektir. Bu kimselere ulaşmak maksadıyla, Antalya Arabulucular Derneği’ne başvurulmuştur. Dernek yöneticilerine yapılması planlanan araştırmanın amacı izah edilmiş ve kendilerinden katılımcıların tespiti noktasında yardım talep edilmiştir. Dernek yönetim kurulu ve üye çoğunluğunun onayı ile derneğe üye arabulucuların isim ve iletişim bilgileri temin edilmiştir. Araştırmada veri toplamak maksadıyla, katılımcılara ulaşılması noktasında Dernek’ten destek sağlanması hususunda Dernek Başkanı’ndan gerekli onay ve izin alınmıştır. Bu süreç içerisinde Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu’ndan saha çalışması yapmak adına gerekli izin alınmıştır.

Antalya Arabulucular Derneği’nin desteği ile elde edilen iletişim bilgileri yardımıyla Antalya/Merkez’de aktif olarak faaliyet gösteren 29 kişiye telefon ve mail yoluyla ulaşılmış ve çalışmanın amacı hakkında genel bilgiler paylaşılmıştır. Araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı hususu özellikle belirtilmiştir. Ayrıca katılımcılara, söz konusu araştırmada isim ve kişisel bilgilerin hiçbir şekilde yer almayacağı ile ilgili bilgi verilmiş, kendilerine



takma bir isim atanacağı bilgisi paylaşılmıştır. Yapılan sözlü ve yazılı bilgilendirme sonrasında araştırmaya katılmak isteyen kişilerden (20 kişi) randevu alınmıştır.

Veri toplama sürecinde, araştırma amacının ölçülebilirliğini test edebilmek ve bu yönde gerekli düzeltmeleri yapabilmek adına Antalya Arabulucular Derneği üyesi iki katılımcı seçilmiş ve bu katılımcılarla ön deneme görüşmesi yapılmıştır. Yapılan ön görüşmede hazırlanan soruların araştırmaya hizmet eder nitelikte olduğunun tespiti sağlanmıştır. Saha görüşme formunda yer alan demografik özelliklerin tespitine yönelik sorulardan katılımcının ortalama aylık gelirine yönelik sorunun, araştırma konusuna hizmet etmediği tespit edilmiş ve bu soru, sonraki görüşmelerde katılımcılara yöneltilmemiştir.

Görüşmeler, katılımcıların çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında öncelikle, görüşmelerin gönüllülük ve gizlilik esasına dayandığı, katılımcının izni dâhilinde ses kaydı alınacağı ancak bu ses kaydının yalnızca araştırmacı tarafından daha sonra görüşmeyi ayrıntılı kaleme almak adına dinleneceği ve kimseyle paylaşılmayacağı gibi hususlar, hazırlanmış olan Gönüllü Katılım Formu aracılığı ile yazılı ve sözlü olarak izah edilmiştir. Görüşme öncesi her katılımcıya sunulan Gönüllü Katılım Formu örnekleri, gerekli bilgilendirmenin yapıldığının tespitini sağlamak amacıyla imzalatılmıştır.

Görüşmeler ortalama 30-45 dakika aralığında sürmüştür. Görüşmeler esnasında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Bunun yanı sıra katılımcı ile görüşme esnasında, katılımcının izni ile ses kaydı alınmış daha sonra alınan ses kayıtları araştırmacı tarafından ham metin haline getirilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler esnasında, yöneltilen sorulara verilen yanıtlar alt alta yazılırken, katılımcılar K1, K2... olarak adlandırılmıştır. Hazırlanan bu metinler üzerinde inceleme yapılarak tema tablosu oluşturulmuştur.

### **3.5. Veri Analizi**

Fenomenoloji araştırmaları, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu maksatla yapılan veri analizinde, içeriklerin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Betimsel bir anlatım ile sunulacak olan sonuçlara ulaşılırken, doğrudan alıntılara yer verilir. Görüşmelerin incelenmesi ile ortaya çıkan örüntü ve temalar ışığında elde edilen bulgular, araştırmacı tarafından açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 78). Sonuçta da araştırmacı, katılımcıların ortak deneyimlerini göz önünde tutarak, araştırılan olguya dair bu deneyimlerin özünü yansıtan bir betimleme yapabilmektedir (Moustakas C., 1994). Bu nedenle, söz konusu çalışmada betimsel ve içerik analizi yapılarak, sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulmuş ve doğrudan anlatımlara yer verilerek, elde edilen

bulguların araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılarak açıklanması ve yorumlanması yoluna gidilmiştir.

### **3.6. Araştırmanın İnanırcılık, Aktarılabirlik, Tutarlılık, Teyit Edilebilirlik Ölçütleri**

Araştırmanın uygunluğunun kontrolünde, inandırıcılık (iç geçerlilik), aktarılabirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (iç güvenilirlik) ve teyit edilebilirlik (dış güvenilebilirlik) ölçütleri kullanılmıştır (Creswell J. W, 2007, A. Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmanın inandırıcılığında (iç geçerliliği), araştırmacının vardığı sonuç ve çözümlere nasıl ulaştığının kanıtlarıyla ortaya konulması ve (A. Yıldırım ve Şimşek, 2011, 255) araştırma esnasında katılımcılarla (veri kaynakları) uzun süreli, güvene dayalı ve yakın bir etkileşim halinde olunması esas görülmektedir. Buna ilaveten görüşmeler esnasında araştırmacının katılımcıları yönlendirmemesi ve verilerin sağlamanın yapılması adına katılımcılardan teyit alınması gerekmektedir (Creswell J. W, 2007, 207-208).

Bu maksatla öncelikle araştırmanın örneklem kümesinin oluşturulduğu Antalya Arabulucular Derneği'ne araştırmacının kendisinin de üye olması sebebiyle, dernek toplantılarına katılım sağlanabilmiş ve bu vesileyle tüm dernek üyelerine yapılması planlanan araştırmanın amacı ve süreci ile ilgili bilgilendirmeler yapılarak güven duygusu pekiştirilmeye çalışılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı, katılımcılarla aynı meslek grubundan olması ve kendisinin de arabuluculuk faaliyeti ile uğraşması sebebiyle alanda yoğun zaman harcama imkânı bulmuştur. Diğer taraftan, görüşmeler esnasında araştırmacı esnek davranmaya (A. Yıldırım ve Şimşek, 2011, 256), katılımcılarla yakın temas halinde olmaya ve güven sağlamaya özen göstermiştir. Bu maksatla, görüşme öncesi yapılan bilgilendirmenin yanı sıra, görüşme esnasında da katılımcılara dağıtılan gönüllü katılım formu aracılığıyla etik prensipler ve gizlilik esası vurgulanarak güven duygusunu pekiştirme yoluna gidilmiştir. Araştırmacı bu süreçte araştırma konuları ile ilgili kişisel fikir ve yargılarını görüşmeler esnasında sürece dâhil etmekten imtina etmiş, katılımcıların aktarımlarını, objektif bakış açısıyla dinlemiştir.

Görüşmeler esnasında katılımcıların izni alınarak ses kaydı alınmış, daha sonra tüm görüşmeler ham doküman haline getirilmiştir. Doküman haline getirilen verilerin analizi ve değerlendirilmesi aşamasında sorulara verilen yanıtlardan yola çıkılarak ana temalar ve alt temalar ve bu temaların kendi aralarındaki ilişki ve bağlantıları irdelenmiştir.

Araştırmanın aktarılabirliği (dış geçerlilik), araştırma sonucu elde edilen bulguların değerlendirmesi ile ortaya çıkan sonuçların genellenbilmesi ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda istatistiksel genellemelerden bahsedilmeyeceği için araştırma konusunun ilgili olduğu kurama

analitik genelleme yapılabilir (A. Yıldırım ve Şimşek, 2011, 255). Bu maksatla araştırmanın dayandığı kültürel boyutlar kuramı kapsamında daha önce yapılmış ve güvenilirliği test edilmiş araştırmaların sonuçları ile karşılaştırma yapılarak kuramsal değerlendirmeler yapılmış ve kavramsal önerilerde bulunulmuştur. Araştırma verileri, kuramsal örneklemeden faydalanılarak kuramsal doygunluğa ulaşana kadar toplanmaya devam edilmiş, ortaya çıkan sonuçlar analitik genelleme temelinde tartışılmıştır.

Bunun yanı sıra araştırmanın erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esaslarının kontrol edilebilmesi adına ulaşılan katılımcılardan iki kişi seçilerek bu katılımcılarla ön deneme görüşmesi yapılmıştır. Böylece araştırmanın, mevcut kuramsal çerçeveye uyumluluğu sorulan soruların araştırmaya ne denli hizmet ettiği test edilmiştir.

Araştırmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı bilgi verilmesi de aktarılabilirliğin sağlanmasında önem arz eder (A. Yıldırım ve Şimşek, 2011, 258-259). Bu maksatla araştırma süreci detaylandırılarak betimlenmiş, araştırma tasarımı, yöntemi, alanı, veri toplama araçları, veri geliştirme aşaması, ön deneme görüşmesi, veri analizinde izlenen adımlar, elde edilen bulgular ve ortaya çıkan sonuçlar üzerine yapılan değerlendirmeler ayrıntılı bir şekilde aktarılmıştır.

Araştırmanın tutarlılık (iç güvenilirlik) ve teyit edilebilirlik (dış güvenilebilirlik) ölçütleri, yapılan araştırmanın, aynı yöntemler kullanılarak başka bir araştırmacı tarafından tekrarlandığında benzer sonuçlara ulaşıp ulaşılmayacağı ile ilgilidir (A. Yıldırım ve Şimşek, 2011,259). Saha notlarının detaylı ve kapsamlı tutulması, verilerin aynen deşifre edilmesi, kodlamanın titizlikle yapılması, birden fazla kodlayıcıdan faydalanılması ve kodlayıcılar arasındaki tutarlılığın ölçülmesi iç güvenilirlik ölçütleri içerisinde sayılabilecek diğer hususlardır (Creswell, 2007, s.209-210).

Çalışmanın tutarlılığı ve teyit edilebilirliğinin sağlanması noktasında toplan verilerin doğasına sadık kalınmış ve nitel araştırma konusunda deneyimli bağımsız bir araştırmacıdan kodlama yapılması istenmiş ve yapılan kodlamalar karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın teyit edilebilirliğinin (dış güvenilirliği) değerlendirilmesi noktasında araştırmacının, araştırma süreci boyunca konumu ve yaklaşımı ile ilgili bilgi verilmesi esastır (Miles ve Huberman, 1994, s.278 1994). Bunun yanı sıra araştırmacının, ortaya çıkardığı sonuç ve değerlendirmeleri, dışarıdan bağımsız bir uzman yardımıyla ham verileri de karşılaştırarak teyit ettirmesi gerekmektedir (A. Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.272).

Bu kapsamda araştırmacı öncelikle gerek görüşmeler gerekse verilerin analizi sürecinde, tarafsız bir tutum ve görüşte kendini konumlandırmaya özen göstermiştir. Araştırma konusu ile ilgili kişisel deneyimlerini, mümkün mertebede araştırma sürecinden

uzak tutmaya gayret etmiştir. Önyargı ve varsayımlardan etkilenmemek ve toplanan verilere sadık kalmak adına, kişisel fikir ve deneyimlerini, betimsel verilerden ayrı not etmiştir.

Araştırmacı aynı zamanda dış güvenilirliği arttırmak maksadıyla, tüm veri toplama araçları, ham veriler, tematik kodlama çalışmaları, yazı ve çıkarımları uzman (tez danışmanı) incelemesine sunarak araştırma sürecinin tamamında teyit almıştır. Uzman kişi tarafından yapılan değerlendirmeler ve alınan geri bildirimler ışığında, gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

### 3.7. Araştırmanın Zorlayıcı Etkenleri

Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmada temel maksat, derinlemesine betimleme, yorumlama ve aktörlerin bakış açılarını anlamaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:49). Bu sebeple nitel araştırma sonuçlarının genellenmesi ve doğruluğunun tam olarak saptanması noktasında güçlüklerden bahsedilebilir. Nitel araştırmanın doğası gereği araştırmanın sonuç ve bulgularıyla ilgili genel, nesnel ve istatistiksel manada bir geçerlilik iddiası söz konusu değildir.

Araştırmaya katılan arabulucuların, araştırma sorularına verdikleri cevapların, doğru ve gerçek durumu yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırmaya katılım talebiyle gidilen arabulucuların bir kısmı, gerek telefon gerek mail yoluyla yapılan ilk görüşmede katılım sağlayacakları bilgisi paylaşmış olmalarına rağmen, iş yoğunlukları sebebiyle zaman ayırmadıklarından daha sonra alınan randevuları iptal etmişlerdir. Randevu talep edilen bazı katılımcılar ise, çalışmanın derinlemesine görüşme şeklinde yapılması yerine, soruların önceden kendilerine mail yoluyla gönderilmesini, cevapları doldurarak araştırmacıya geri göndermeyi talep etmişler ancak bu yöntemin bahse konu araştırmanın doğasına uygun olmadığı izah edildiğinde görüşme yapmaktan imtina etmişlerdir.

Görüşmeler esnasında katılımcıların izni ile ses kaydı alındığı esnada katılımcılardan bazıları kelimelerini seçerek kullanırken, ses kaydının bitmesiyle kişisel fikirlerini daha rahat ifade etmeye başladıkları gözlemlenmiştir. Bu zorluğun araştırma sürecine yansımaması adına, bu gibi durumların yaşandığı görüşmeler esnasında katılımcılara dağıtılan soru kâğıtlarının üzerine katılımcı söylemleri not edilmiş, bu söylemler katılımcıların cevaplarına eklenmiştir.

Araştırma tek bir araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Araştırmaya başka bir araştırmacının dâhil edilememesinin sebebi, araştırmacının katılımcılarla aynı meslekte olması sebebiyle hatır ve güven ilişkisinin bir başka araştırmacı ile sağlanmasının güç olmasıdır. Ancak arabuluculuk mesleğinin yanında avukatlık faaliyeti de yürüten

katılımcıların şehrin farklı noktalarında yer alan ofislerinde görüşme yapılma zorunluluğu, araştırmacı açısından zaman ve organizasyonda zorluklara neden olmuştur.

Araştırmanın amacı, arabuluculuk kavramının hukuki ve sistematik özelliklerini değerlendirmekten çok, kişiler arası iletişim süreci ve çatışma çözüm yönteminde kültürün rolünün ele alınmasıdır. Ancak gerek araştırmacının gerekse katılımcıların hukukçu olması katılımcılarda, sorulara verilen yanıtlar esnasında sürecin hukuki boyutu ve çıkarılan düzenlemedeki sistematik eksiklikler ve aksaklıklarla ilgili bilgileri fikir ve beklentileri hakkında paylaşımlarda bulunmaya itmiştir. Bu sebeple görüşmeler esnasında fazlaca hukuki bilgiye ve sistem kaynaklı süreçte yaşanan aksaklıklara yönelim olması durumunda, açık uçlu sorular sorularak katılımcıların esas soruya yönlendirilmesine gayret edilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Kısıt ve Sınırlılıkları**

Diğer akademik çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bir takım kısıt ve sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlamaları kişi sınırlaması ve konu sınırlaması olarak ele almak mümkün görülmektedir. Şöyle ki, kültür kavramı üzerinde yapılan bu araştırmanın, tüm Türkiye kapsamında yapılmasının, araştırmanın zenginliği noktasında faydalı olabileceği düşüncesine karşın, arabuluculuk faaliyeti yürüten kişiler ile yüz yüze görüşme sağlanabilmesi adına, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik faktörleri dikkate alınarak, araştırmayı yürüten kişinin yaşadığı şehir merkezinde faaliyet gösteren ve dernek üyesi arabulucular ile çalışma yürütülmüştür.

Öte yandan arabuluculuk kavramı ülkemizde 07.06.2012 yılında kanunlaşmış olmasına rağmen (6325 sayılı Arabuluculuk Kanunu), 25.10.2017 yılında İş Hukuku alanına getirilen zorunlu arabuluculuk sistemi ile uygulaması ve bilinirliği artmaya başlamıştır. Bu sebeple alan yazında Arabuluculuk kavramına dair sınırlı sayıda araştırma söz konusudur. Mevcut araştırmalar ise arabuluculuğun hukuki özellikleri ve sistematigi üzerine yapılandırılmıştır. Bu çalışmada ise arabuluculuğun hukuki ve sistematik yapısı hakkında sınırlı bilgiye yer verilmiş daha çok arabuluculuk sürecindeki kişiler arası iletişim, arabulucunun çatışma çözme becerisi ve kültürel alt yapısının çözüm yöntemini nasıl etkilediği incelenmiştir. Kültür konusu ile ilgili daha önce Türkiye'ye ait verilerin de yer aldığı Hofstede Kültürel Boyutlar Kuramı'ndan ve kuram araştırmasının verilerinden faydalanılarak, arabulucuların kültürel özelliklerinin çatışma çözüm yöntemine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Kültür konulu araştırmalarda, kültürel zeminleri birbirinden uzak katılımcılara ulaşabilmenin, araştırmayı daha kapsamlı bir boyuta taşıyacağı muhakkaktır. Araştırmacının kişisel imkânları ile ulaşabildiği katılımcılar ile yapılan bu araştırma, farklı

şehirlerde hatta ülkelerde faaliyet gösteren arabulucularla yürütülebilseydi daha kapsamlı bir veri setinin oluşmasına katkı sağlayabilirdi.

### 3.9. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu başlığında araştırma sürecinde elde edilen veriler ışığı altında söz konusu çalışmanın temel ve tamamlayıcı sorunsallarını yanıtlamak amacıyla oluşturulan ana tema ve alt temalar üzerinden bulguların raporlanması yoluna gidilmiştir. Ana tema ve alt temalara ilişkin değerlendirmeler yapılmadan önce katılımcıların demografik özelliklerinin sunuşu yapılmıştır. Daha sonra elde edilen bulgular ortaya çıkan ana tema ve alt temalar üzerinden betimsel ve içerik analizlerine tabi tutularak yorumlanmıştır.

Arabuluculuk sürecini yöneten arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözme becerileri üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada araştırma verilerinin arabulucuların kültürel özellikleri, çatışma çözüm yöntemleri ve uyuşmazlık çözüm sürecini zorlayan faktörler olmak üzere üç ana temanın varlığına işaret ettiği görülmüştür. Ayrıca her bir ana temayla ilişkili çok sayıda alt tema da tespit edilmiştir. Bu doğrultuda belirlenen ana temalar ve alt temalar Tablo 3.3'de sunulduğu gibidir.

**Tablo 3.3. Arabulucuların Kültürel Özelliklerinin, Kişilerarası İletişim Süreçlerinde Yaşanan Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri Üzerindeki Etkisini Açığa Çıkaran Ana ve Alt Temalar**

ANA TEMALAR	ALT TEMALAR
Arabulucuların kültürel özellikleri	Güç mesafesi Erillik/ Dişillik Bireycilik/ Toplulukçuluk Belirsizlikten sakınma Uzun/Kısa Döneme Yönelme İtidal boyutu İnsan odaklılık
Uyuşmazlık çözüm sürecini zorlayan faktörler	Taraflar arasındaki güç dengesizliği Taraflara ulaşma engelleri Rol çatışması Bilgi eksikliği Üstünlük Belirten Tutum Kesin Tutum Önyargılar Güven eksikliği
Çatışma çözüm yöntemleri	Güç dengesi sağlamak Gerçeklik testi uygulamak Güven sağlamak Empati Yüzleştirme Uyuşmazlık kaynağının tespiti Zaman ve ekonomi faktörlerini kullanma Etkin dinleme

### 3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Bulgular

Yapılan çalışma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, arabuluculuk kıdemi, doğum yeri, katılımcının on sekiz yaşına kadar yaşadığı yer ve katılımcının hane halkı sayısı kriterleri üzerinden ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda katılımcıların cinsiyetleri değerlendirildiğinde örneklemin çoğunluğunun erkekten (12 kişi) oluştuğu, erkek katılımcılara kıyasla kadınların (8 kişi) daha az olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan katılımcılar yaşları dikkate alındığında en düşük yaşın 32 (1 kişi) en yüksek yaşın 57 (1 kişi) olduğu ve 40 yaş ve üstü grupta (14 kişi) yığılma olduğu belirlenmiştir. Arabulucu olma şartları arasında adaylardan en az 5 yıllık avukatlık deneyimi aranması ve arabuluculuk uygulamasının ülkemizde henüz yeni (8 yıl) bir uygulama olması nedeniyle örneklemin yaş grubunun çoğunluğunun 40 yaş üstü kişilerden oluştuğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra arabuluculuk sürecini yönlendirebilmek ve çatışma halindeki kişilerin karşılıklı ortak bir yol bulmalarına yardımcı olabilmek için, arabulucunun empati yeteneğinin gelişmiş olması önem arz eder. Katılımcının hayat deneyiminin çok olmasının, arabuluculuk süreci açısından olumlu etkilere sahip olacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, evli (15 kişi) olanların bekâr (5 kişi) olanlara kıyasla çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşlarının 40 yaş ve üzeri kişilerde yığılma gösterdiği dikkate alındığında, katılımcıların yaşlarının çoğunlukla orta yaş ve üzeri olmasının evli bireylerin bekâr bireylere oranındaki fazlalığının temel etkeni olduğu düşünülmektedir.

Tez çalışması dâhilinde görüşme yapılan arabulucuların eğitim durumları bazında bir değerlendirme yapıldığında lisans mezunlarının (15 kişi), yüksek lisans mezunlarına (5 kişi) kıyasla daha fazla olduğu ve örneklem kapsamında doktora yapmış kişi olmadığı belirlenmiştir. Arabuluculuk mesleği icra edilebilmek için en az beş yıllık mesleki kıdem şartının yanında, dört yıllık hukuk fakültesi mezunu olmak şartı arandığından, katılımcıların tamamı lisans eğitimini tamamlamış kişilerdir.

Araştırmaya katılan arabulucuların mesleki kıdemlerine dair bilgiler toplanırken avukatlık ile birlikte toplam mesleki kıdem ve arabuluculuk mesleği kıdemi ayrı sorulmuştur. Bu bağlamda, katılımcıların toplam mesleki kıdemleri temel alındığında en düşük mesleki kıdeme sahip katılımcının 7 yıllık (1 kişi), en yüksek kıdeme sahip katılımcının 31 yıllık (1 kişi) mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmıştır. Mesleki kıdemi 10 yıldan az kişi sayısı oldukça azken (2 kişi), 10 yıl ve üzeri mesleki kıdemde yığılma olduğu söylenebilir (18 kişi).

Bunun yanı sıra katılımcıların yarısı yirmi yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir (10 kişi). Katılımcıların mesleki kıdemlerinin çoğunlukla on yıldan fazla olmasının sebebinin, arabuluculuk mesleği temel şartlarında en az beş yıllık mesleki kıdem zorunluluğu olduğu söylenebilir. Fakat aynı zamanda, arabuluculuk mesleğinin doğası gereği, arabuluculuk faaliyeti yürütecek kişilerin saha deneyimlerinin olması önem arz etmektedir. Arabulucunun, karşısına çıkan hukuki uyuşmazlığın sebep ve sonuçlarını doğru kavrayabilmesi, vaka hakkında teorik bilgiye ve uygulamada deneyimlere haiz olması ile mümkündür.

Katılımcıların arabuluculuk mesleği kıdemini ise en az 1 yıl (1 kişi), en çok 5 yıl (4 kişi) olduğu görülmektedir. Her ne kadar 6325 sayılı Arabuluculuk Kanunu 07.06.2012 tarihinde kabul edilmiş olsa da, arabuluculuğun meslek olarak icrası ve uygulama alanının sıklaşması İş Kanunu'na 25.10.2017 tarihinde getirilen zorunlu arabuluculuk kavramı ile hız kazanmıştır. Bu sebeple, katılımcıların arabuluculuk mesleki kıdemleri dikkate alındığında 1 ile 3 yıl arasında yığılma olduğu söylenebilir (12 kişi). Arabuluculuk Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden bu yana 8 yıl geçmiş olmasına rağmen, araştırma katılımcılarının arabuluculuk kıdemi en fazla 4-5 yıl ile sınırlıdır (8 kişi).

Katılımcıların kültürel özellikleri hakkında fikir verebilmesi adına katılımcıların doğum yerleri bilgileri de sorulmuştur. Aynı zamanda katılımcının 18 yaşına kadar yaşadığı yer bilgisine de sahada sorulan demografik soruların içerisinde yer verilmiştir. Katılımcıların doğum yerleri incelendiğinde, çoğunun çeşitli ilçelerde doğduğu görülmektedir (13 kişi). İlçe bazında yığılma olmasının yanında büyükşehirlerde doğan kişi sayısının daha az olduğu söylenebilir (6 kişi). Bunun yanı sıra katılımcılardan yalnız 1 kişinin köyde doğduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların 18 yaşına kadar yaşadığı yer temel alındığında ise yığılmanın bu sefer büyükşehirlerde olduğu gözlemlenmiştir (13 kişi). İlçede yetişen katılımcı sayılarının, illere göre azınlıkta olduğu (5 kişi), en az sayıda katılımcının ise reşit olana kadar köy ve kasabalarda yaşadığı tespit edilmiştir (2 kişi).

Araştırmada katılımcılara, yetiştikleri ailelerdeki hane halkı sayısı da sorulmuş, çıkan sonuçlarda en az hane halkı sayısının 3 kişi (1 katılımcı) en çok hane halkı sayısının 9 kişi (1katılımcı) olduğu tespit edilmiştir. Hane halkı sayısında iki ebebeyin ve bir kardeş olmak üzere 4 kişilik bir ailede büyüyenlerde çoğunluk olduğu söylenebilir (6 katılımcı). Ailedeki ebebeyinler haricinde, katılımcılar arasında 1 kardeşi olanların çoğunlukta olmasının yanında, 4 katılımcının 2 kardeş ile 4 katılımcının 3 kardeş ile 4 katılımcının ise 4 kardeş ile büyüdüğü görülmektedir. Katılımcılardan yalnızca bir tanesi 5 kardeş ile birlikte büyümüştür.



### 3.9.2. Arabulucuların Kültürel Özellikleri

Saha çalışması sonucunda elde edilen verilerin işaret ettiği kültürel özellikler ana teması kapsamında, hazırlanmış yarı yapılandırılmış sorulara verilen yanıtlarda, Güç mesafesi, Erillik/ Dişillik, Bireycilik/ Toplulukçuluk, Belirsizlikten Sakınma, uzun/kısa döneme yönelme, İtidal Boyutu, İnsan Odaklılık alt temalarının oluştuğu tespit edilmiştir.

#### 3.9.2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi bir toplumda gücün kullanımını ve dağılımını ifade etmektedir (Hofstede, 1991). Bir ülkede sosyal sınıflar arasındaki mesafe ne kadar fazla ise, güç mesafesi de o denli yüksektir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde güç dengesizliği, toplumsal bir gerçeklik olarak hem güçlü bireyler hem de güçsüz bireyler tarafından kabul edilmiş ve normalleştirilmiştir. Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda Türkiye'nin 66 puanla 18. sırada (1991) yer almaktadır ve güç mesafesinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Arabulucuların kültürel özelliklerinin tespiti maksadıyla, arabulucuların güç mesafesi boyutunun yorumlanması adına görüşmeler esnasında katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

- 1) Uyuşmazlık çözümünde uyuşmazlık tarafları sizin çözüm önerilerinize mi uyarlar yoksa kendi çözümlerini kendileri mi üretirler?
- 2) Uyuşmazlık tarafları arasındaki statü, eğitim, maddiyat gibi farklılıklar uyuşmazlık çözümünü nasıl etkilemektedir?

Katılımcıların sorulara verilen yanıtlarda yer alan ifadelerinden öne çıkan alıntılar aşağıda betimlendiği gibidir.

... Yani süreçte yönlendiriyorum işçileri. Benim yönlendirmemi bekliyorlar... .. İşçilerde özellikle böyle bir yönlendirme beklentisi olduğunu hissediyorum. Başvuran tarafta bana ne olur yardım edin. Bu olmasa da şu olsun. Benim çözmeme daha çok tercih ediyorlar. O güvenle geliyorlar zaten. **(k.6)**

... Bana gelenlerin yüzde altmışında maalesef eğitimsizlik var. Çözüm üretme konusunda bir profesyonellik görmedim... .. Taraflardan çözüm önerisi hiç almadım. Genelde atmosfere göre benim yapığım doğru zamanda önerilere dikkat kesilen vakalar gördüm. **(k.7)**

... Ekonomik koşullara göre çok değişiyor Antalya'da turizm sektöründe örneğin insan faktörü ancak daha üst düzey yöneticilerde geçerli oluyor. Yani onun dışında insan faktörü görmediğin için orada çözümü de kendileri üretmiyorlar... .. Türkiye'nin ekonomik dengesine göre çok değişiyor... .. Ama genel olarak ben çözüm önerilerini sunuyorum. **(k.8)**

... Maalesef herkesin eğitim seviyesi bir olmuyor. Bazen düşük seviyeden anlatmak zorunda kalıyoruz... .. Gelen kişi okumuş biriye zaten fikri var hakkı hukuku ile ilgili ama eğitimsiz ya da

eğitim seviyesi düşük biriye sende medet umuyor. Bu gibi durumlarda fikir vermek adına özel görüşmelerde anlaşma olasılıklarını ben sunuyorum taraflara değerlendirmeleri için. **(k.9)**

... Eğitim durumuyla orantılı aslında. Eğer çok eğitimsizse özellikle işçi başvurularından söz ediyorum işçi kendisi geldiği için hiç bir şeyden haberi olmuyor. Ne talep edebileceğiyle ilgili bir bilgisi olmadığı için ağzınızın içine bakıyor siz ne söylerseniz ona odaklanıyor... .. İşverenlerin baştaki düşüncelerini kırmak zor olsa da arabuluculuk sürecini anlamış gözüküyorlar. **(k.15)**

... İki tarafın ekonomik yönden dengede olması uyumsuzluk durumunu daha nitelikli hale getirir. Ama taraflardan biri darda diğeri refahtaysa refahta olan darda olanı anlaşmaya zorlayabilir. **(k.1)**

... İşçi bakımından en büyük avantajı işverenle veya işverenin avukatı yahu işverenin insan kaynakları müdürü buraya geldiği zaman işçi sistemin kendisini önemseydiğini hissediyor. Yani bırak patronu insan kaynaklarının odasına bile girememiş gözünün içine bakamamış işçi arabulucular sayesinde uzlaşmadaki ilk adımı atabiliyor... .. Çocuğumun düğünü var ev alacağım para lazım diyor. Kızımın çeyizini alacağım diyor. ... Şundan şundan vazgeçebilirim diyor. Bu çerçevede işverenle olaya iyi niyetli bakan yapıcı bir işverense, hiç kimseye beş kuruş vermeyeceğim demiyorsa durumu kötü ama biraz iyi niyet varsa, bunu görebiliyoruz ve vade yapıyoruz mesela neticede bir anlaşmaya vardırıyoruz. **(k.2)**

... Bir tarafta gerçekten hukuki ve kültürel olarak bilgi donanımlı bir işveren var bir tarafta da kendi haklarını bile bilmeyen sadece maddi açıdan sıkıntıya düşmüş bir yerlerde bir alacağı olduğunu düşünen bir işçi var. Dolayısıyla dengede gitmediğini düşünüyorum... .. İşçi gerçekten düşünüyor. Maddi olarak paraya ihtiyacı var bazı haklarından vazgeçmesi gerekiyor o aşamada arabulucu olarak ben elimin kolumun kilitlendiğini işçiye anlaş demek durumunda biraz vicdana düştüğümü bir adım geri attığımı ve kararı ona bıraktığımı düşünüyorum. **(k.3)**

... Bir işçi işçilik alacağından dolayı arabulucuya başvurduğunda, kendisinin karşısında eşit şartlarda bir insan kaynakları müdürü ya da bir personel müdürünün ya da bugüne kadar kapısından içeri giremediği muhasebe müdürünü ya da bir yönetim kurulu başkanı-başkan yardımcısını karşısında gördüğü zaman bu eşit şartlarda masaya oturmanın müzakere etmenin bence keyfini alıyor. Orada evet diyor ben işçiyim ama işverenle oturdum eşit şartlarda müzakere gördüm... .. Ben mesela işçi geldiğinde ... Bey hoş geldiniz diyorum. İşveren, vekili ya da personel müdürü geldiğinde ona da ... Bey hoş geldiniz diyorum. Dolayısıyla arabulucuların taraflara ne yapıyor burada eşit yaklaştığı için işçi işveren uyumsuzluğunda özellikle taraflar aynı masada eşit statüde olduklarını hissediyorlar... .. Çalışma hayatı içerisinde hiç eşit statüde olmadığı halde arabuluculuk müzakeresinde eşit statüde olduğunun farkına varıyorlar. **(k.4)**

... Neticede statü aralarındaki ekonomik dengeyle alakalı diye düşünüyorum. Yani biri için çok önemli bir problemken, diğeri için önemsiz bir problem olması tabii süreci farklı bir noktaya getiriyor. Sürecin nasıl ilerleyeceği açısından çok önemli bir nokta tarafların ekonomik durumu. **(k.5)**

... Tarafların buraya gelip uzlaşmayı kabul etmeleri bir anlaşma sağlamaları bu toplum koşullarında yaşayanların seviyesine baktığımız zaman hakikatten kabul edilebilir bir şey değil gibi geliyor ama işte devlet zorlaması onun için var... ..Yani parası olan bir insan varsa işveren açısından çözüp geçiyor. İşçi açısından zaten hep olumsuz oluyor... .. pazarlık bile yapmıyor işveren. Daha çok ekonomik gücünü kullanıyor... ..karı-koca arasındaki tazminatlarla ilgili onda da o ekonomik gücü hissediyorsun. Ekonomik yönden güçlü olan taraf dediğini yaptırıyor. **(k.6)**

... Bir taraf güçlü, bir taraf güçsüz... .. Ama kültürel durumlarda hep güçlü taraf işveren oluyor. Ama üniversite mezunu başvuran daha farklı oluyor talebini ifade edebiliyor... .. Bence arabulucunun parayla işi gücü olmaması, zengin adamların bu işi yapması lazım. **(k.7)**

... Arabuluculukta sınıflar arasındaki statü farkı azalabilir. Sosyal statü farkının bu kadar yoğun olması insanları toplumsal barıştan uzaklaştırıyor. **(k.8)**

... Bir atasözü vardır eldeki bir kuş daldaki on kuştan iyidir diye... .. işçi işten çıkartılmış tazminatını alamamış ama bir ay sonra da çocuğunun düğünü var düğün için de bir masraf yapması gerekiyor belki 30-40 bin lira içeride parası birikmiş tazminatı fazla mesaisi işveren 20 bin lira teklif ediyor kabul ediyor burada düğün öncesi ihtiyacı varken 20.000 liraya alması mı mantıklı yoksa düğünden sonra 40 bin lirayı alması fakat o süreci sıkıntılı ve stresimi geçirmesi mi? **(k.9)**

... İşverenler genelde kasılarak geliyorlar malum paranın gücünün etkisi var bu durumlarda biz olayı tolere ediyoruz. **(k.10)**

... Güçlü olan parayı verecek olan taraf elbette daha belirleyici durumda arabuluculukta. **(k.11)**

... Ekonomik olarak çok daha güçlü olan şirket sahipleri işçinin böyle bir talepte bulunmasına tahammül edemiyor küçük görüyor diye düşünüyorum. **(k.13)**

... Şimdi vatandaşın ev taksiti var o taksidi bu taksidi var. Paraya acil ihtiyacı var. Bu sebeple anlaşmaya mecbur hissediyor kendini. **(k.14)**

... Gelen insanların aslında ne kadar muhtaç durumda kaldıklarını haklarının ne kadar az korunduğunu ve bunun için yapacak bir şeyler olmadığını bunları hissetmekte rahatsız edici özellikle işçi işveren ilişkisi konusunda işçilerin uzun çalışma saatleri ile sömürüldüğünü, buna karşılık haklarını koruyacak bir düzenleme bulunmadığını olan düzenlemenin işçinin hakkını alabilmesi için bir ön koşul getirdiğini görünce rahatsız oluyorum... .. Maddi uyumsuzluklar işçinin hak ettiğinin daha azını almasına neden oluyor. Ben bu aşamada pazarlığı çok doğru bulmuyorum. Sonuçta işçi bir mal satmış kar elde etmiş değil çalışmış hak etmiş emeğinin karşılığını almak istiyor. Ama burada yine yargının ağır işleyişinin sopası devreye giriyor. Çünkü işçinin bu paraya ihtiyacı var. Aslında pazarlığa konu olacak bir durum değil ama sürecin tamamı bir pazarlık. **(k.15)**

... Bence işçi işverene karşı çok fazla yükselmiyor çok fazla kaba sözler sarf etmiyor. Ama işveren daha acımasız olabiliyor işçiye karşı. **(k.15)**

... Bana göre ekonomik güçle çok doğru orantılı arabuluculuk süreci... ...İşçinin ne kadar paraya ihtiyacı olursa anlaşmaya o kadar istekli oluyor. İşveren yönüyle de mesela işverenin, işçinin bu zayıf halini kullanmak istediği durumlar oluyor. **(k.16)**

... Yani işçi işçide her kişi kültürsüz değildir. Sonuçta öğretim görevlisi de geliyor doktoru da geliyor. Onlar da sonuçta haklarını gayet iyi biliyorlar ve savunuyorlar. Ama gelen okuma yazma bilmeyen bir işçinin durumu ile aynı değil. Bir de onların anlayabileceği dille anlatıyorum. Yani eğitimsiz bir insan geldiği zaman onu anlayabileceği bir dille yönlendirdiği zaman senin bu kadar hakkın var mı acaba yönlendirme sorularıyla öyle hakkı olmadığı zaman direkt o da biraz daha taleplerini aşağıya çekip yönlendirilebiliyor... ... Daha eğitilmiş geldiği zaman onları ikna etmek daha zor oluyor. **(k.17)**

... Ben o statü ile ilgili herhangi bir sorun yaşamadım. Neticede herkes burada ne olduğunu biliyor. Hiçbir zaman eşitleyemeyeceğimiz mali düzeni herkes biliyor kendisinin işçi ve işveren konumunda olduğunu. **(k.18)**

... Maalesef ki zayıf olan taraf yani işçi olan taraf geri adım attığında uzlaşmayı daha çabuk sağlıyoruz... ... Alacağının bir kısmından fedakârlık yapıyor ve böyle uzlaşmayı sağlıyoruz. Ama hakkaniyetin altındaysa ona dikkat ediyorum. Çünkü benim de içime sinmiyor. **(k.19)**

Sahadan toplanan ve yukarıda örnekleri sunulan veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan arabulucuların içinde yaşadıkları kültürde, güç mesafesi boyutunun yüksek olduğundan bahsedilebilmektedir. Katılımcıların yanıtlarından, özellikle işçi-işveren uyumsuzluklarında güç mesafesinin hissedilir bir boyutta olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.9.2.2. Erillik/ Dişillik

Hofstede tarafından tanımlanan erillik ve dişilik boyutunun temelinde, bireyler arası ilişkilerin önemi yer almaktadır. Dişil özelliklere sahip bir kültürde bireyler arası eşitlik, bireylerin sosyal ve toplumsal hayata katılımı, bireyler arası dayanışma ön plandadır ve bireyler arası ilişkilere nezaket, merhamet hâkimdir (Öncül ve diğerleri, 2016: 60). Bunun tersi olarak, erillik özellikleri yüksek toplumlarda, kültürel değerler baskıcı tavrı, materyalist ilişkileri, katılımcı olmayan süreçleri desteklemektedir. Erillik boyutu yüksek olan toplumlarda cinsiyet rollerinin açık çizgiler ile belirginleştiği görülmektedir.

Arabulucuların kültürel özellikleri ile ilgili erillik/dişillik boyutu kapsamında görüşmeler esnasında katılımcılara “Sizce cinsiyetiniz, çatışmaların çözümünde uyumsuzluk taraflarının

tavrını nasıl etkilemektedir?’’ sorusu yöneltilmiştir. Sorulan soruya erkek katılımcıların yanıtlarından öne çıkanlar aşağıda verilmiştir.

... Bir erkek olarak cinsiyetin çok etkili olduğunu düşünmüyorum ama yaptığım görüşmelerde kadın olan taraflarda eşleri de geldi. Tabi biri arıyor mektup geliyor gelin görüşelim diyor... .. Böyle bir durumda eşler geliyor kim bu ne bu diye. Zaten tek görüşmelerde kocanın dışarı çıkması gerekmiyor. İş anlatılıyor güven ortamı sağlanıyor... .. Talepleri zaten eşyle beraber karar veriyor. **(k.2)**

... Hayır. erkek ya da kadın olmanın avantaj ve dezavantajı olduğunu düşünmüyorum. **(k.4)**

... Cinsiyetle ilgili hiç bir sorun olduğunu düşünmüyorum... .. Kadın çalışanım erkek işveren tarafından ezildiğini gördük. Kadınlar daha çaresiz bu konuda. Mutlaka yanında birisiyle geliyorlar tek başına inisiyatif kullanacak birikimde olmuyorlar. Ya da yaşlı kadınlar tek başlarına geliyorlar. Yaşamlarından kaynakları birikimlerinden kaynaklı haklarını ifade edebilecek cesarete sahip olabiliyorlar. Ama genç bir kadın başvurucu mutlaka yanında başka birisiyle geliyor. **(k.7)**

... Erkek olmanın avukatlıkta yaşadığım avantajımı arabuluculukta da yaşıyorum. Feminist arkadaşlarım biraz kızsız da avukatlıkta da aynı şeyi söylerim... .. Bir kere diyalog açısından bir avantajı var. Bir bayan, bir erkekle samimi olamasa da bir erkek bir bayanla samimi olabiliyor görüşmelerde. Özellikle yani yaşıtı arkadaş gibi davranıyor. Küçükse kardeşin, büyükse ablacığım gibi yaklaşabiliyorsun ama bir kadın arabulucu bunu yapamıyor... .. Kadınlarla ilgili önyargı oluşuyor. Dosya ile fazla ilgilendiğini düşünürse bir yemek teklifi gelebiliyor bunu bizzat gördük yani arkadaşlarımızda... ..benim gözlemlediğim arabulucu arkadaş bir an önce dosyasını çözüme ulaştırıp taraflara teslim etmeli... .. Başvuranların kadın ya da erkek olmasının da farkı var kadınlar daha çirkef. **(k.9)**

... Arabuluculuk bakımından arabulucunun erkek ya da kadın olmasının bir fark olup olmadığına dair bariz bir gözlemim yok. Tarafların kadın olması durumunda kadınların biraz daha çekingen olduğunu söyleyebilirim. Yani ben paramı alabilir miyim mağdur olur muyum şiddete maruz kalır mıyım gibi endişeler taşıyorlar. **(k.10)**

... Bayan olmanın avantajları var... .. Bayanlar biraz daha tolere edebiliyor tatlı diliyle. Ama erkek olmanın avantajları da var. Otorite kurabiliyorsunuz. **(k.12)**

... Cinsiyetle ilgili bir farklılık olabileceğini çok fazla hissetmedim. Eğitimli bayanlar genelde kendisi geliyor ama çalıştığı bölüme göre açılış temizlik bölümünde çalışanlar genelde yanlarında biri ile geldiler yanlarında muhakkak birisi oldu. **(k.14)**

... Cinsiyet ile ilgili kadın ya da erkek olmanın bir etkisi olduğunu düşünmüyorum... .. Kadınlar daha zor ikna oluyorlar. Aldıkları cevaplar kadınları biraz daha zor tatmin ediyor. **(k.15)**

... Bir uyuşmazlıkta işçi vekili ile gelmişti. Arabuluculuk görüşmeleri esnasında işveren taraf, konuyu çok farklı bir noktaya çekmeye çalıştı. İşçinin, bayan vekili ile aralarında ilişki olduğunu sorgular

gibi ahlaksızca bir tavra girince duruma müdahale ettim. Belki bir bayan avukat olsaydım veya arabulucu olsaydım o tepkiye karşılık veremezdim. (k.20)

Sorulan soruya kadın katılımcıların yanıtlarından öne çıkanlar ise aşağıdaki gibidir.

... Gelenlerin hepsinin erkek olduğunu düşünelim. Tek kadın ben olduğum zaman onlara söz geçirme boyutunda değil de onların duruşları konuşmaları daha çok değişiyor. belki bir erkek arabulucu olsam hakaret boyutuna tartışma boyutuna geldiklerinde dur noktaları olmayacak... ..örneğin bir müzakerede taraflar konuşmaları hakaret boyutuna taşıdılar. Konuşmalarınızdan, hareketlerinizden rahatsız oluyorum .... Hanım olarak rahatsız oluyorum dediğim anda kendilerini topladılar. (k.3)

... Tarafların kim olduğuna göre değişiyor. Muhatap olduğun kesime göre, avukatlıkta da öyle normal hayatımızda da arabuluculukta da. Yine tarafların eğitime kültürüne göre değişen faktör bence... (k.5)

... Tarafların kadın ya da erkek olmasında süreci etkileyen durumlar oluyor. Kadınlar genelde birilerinden bir onay almayı bekliyor... .. avukatı ile ya da arkadaşı ile gelmeyi tercih ediyor. Kadınlar kendilerini güçsüz hissediyorlar. Böyle bir fark var. Belki bu bizim toplumumuzun kültüründen kaynaklı bir şey. Erkekler kendi başına bir iş çözebilir ama kadınlar çözemez. Babası ile gelen oldu. Eşiyle gelen oldu. Ama bir erkek taraf olduğunda tek başına geliyor. Kadınlar %50 yanında birisi ile birlikte geliyor. Böyle bir fark net olarak var... .. Karar almak daha zor geliyor kadınlara. (k.5)

... Yaşım olduğu için cinsiyetim ikinci planda kalıyor açıkçası. Yaşım biraz daha genç olsa belki yaşa bakmadan cinsiyetime bakarlar ama ablalıkla ağırlıyorum her geleni cinsiyetim ikinci planda kalıyor... .. Aile arabuluculuğu olursa fark olur. Orada da kadını kollama açısından kadın taraf ağır basabilir ve daha destekleyici davranılabilir. (k.6)

... Kadın ve erkek cinsiyetleri üzerinden cevap veremem davranış şekli olarak cevap verebilirim. Cinsiyet olarak kadın olan her zaman yumuşaklığa ve naifliği sahip olmuyor. Erkek olan da her zaman sert üsluplu olmuyor bu cinsiyetten ziyade enerjinin kendisi ile alakalı dişi ya da erkek hareket etmek ile alakalı. Dişi harekette tabi ki daha ılımlı daha yumuşak çözüme biraz daha odaklı uzlaşmaya biraz daha eğilimli oluyorsun. (k.8)

... Kadın ya da erkek olmanın sonucu çok değiştirdiğini düşünmüyorum ama bir kadın arabulucunun yanında çok fazla ses yükselip küfürlü konuşmalar yapılmadığı kanaatindeyim o açıdan kadın olmak biraz avantajlı olabilir. (k.11)

... Yaşım nedeniyle bende farklılık olmadığı için öyle görmedim. Kadın ve erkek olmanın arabuluculuğa bir etkisi yok tarafların birinden birinin kadın olması daha hırçın olduğunu gördüm. Kadınlar işlerini daha çok takip ediyorlar ama hırçın davranıyorlar... .. Erkeklerde o yok. Erkekler sonsuz güveniyorlar. Yazıyorum okuyorum tamam diyor imzalyor. Kadınlar muhakkak avukat

tutuyorlar avukat tuttuktan sonra kendileri gelmiyor sadece avukatları geliyor. Arıyorum yine de gelmiyor. Ama erkekler geliyorlar erkekler daha piyasanın içindeler biraz daha düz mantık bakıyorlar. **(k.13)**

... Çatışmacı taraflar geldiği zaman, arabulucu bayan olduğunda ister istemez hal hareket ve konuşmalarında bir kısıtlamaya gidiyorlar. Buda süreci yumuşatmaktadır. **(k.17)**

...İlk toplantıya çağırdığımda bazen hiç toplantıya gelmek istemeyen işveren dahi oluyor. Ama kadın olduğumuz için daha saygı göstermek istediğinden ya da kibarlıktan ikna kabiliyetin daha fazla oluyor gibi geliyor. Karşıdaki çok sinirlense de sınırı koruyor. İşçiye sinirini bazen sana yansıtıken kadın olduğu zaman mutlaka dikkat ediyor. Avantajı var bence. **(k.19)**

Katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunlukla cinsiyetlerinin sürece olumlu ya da olumsuz bir etkisi olmadığı belirtilmiştir. Ancak arabuluculuk görüşmelerine katılan tarafların kadın ya da erkek olması ile ilgili tekrarlayan tespitler yer almaktadır. Katılımcılar, özellikle işçi-işveren uyuşmazlıklarında kadınların, görüşmelere eşi, babası ya da avukatı ile katılmayı tercih ettiklerini, arabuluculuk sürecinde erkeklere nazaran daha çekingen ve kararsız bir tutum sergiledikleri gibi gözlemleri olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların söylemlerinde dikkati çeken bir başka tespit erkekliğin sertlik ve otorite, kadınlığın ise naiflik, yumuşaklık ve hoşgörü kavramlarıyla değerlendirilmesidir.

Kadın katılımcıların söylemlerinde tekrarlanan bir başka husus, cinsiyetlerinin arabuluculuk sürecinde fayda sağladığı yönündeki cevaplardır. Uyuşmazlık sürecinde taraflar arasındaki gerilimin hararetlenmesi durumlarında kadın bir arabulucunun süreci yönetmesinin, tarafların hal ve söylemlerine çeki düzen vermesi noktasında faydası olduğu belirtilmektedir.

Özellikle kadın katılımcıların bazıları, cinsiyetlerinin sürece bir etkisinin olmama sebebini ileri yaşta olmalarına yormaktadırlar. Bu katılımcılar yaşlarının büyük olması sebebiyle, tarafların kendilerini ablaları gibi gördüklerini ve saygı duyduklarını ifade etmişlerdir. Kanaatimce kadınların cinsiyetlerini, yaşları ile birlikte değerlendirmeleri dikkat çekici bir durumdur.

Hofstede'in (2001: 286) ilgi çalışma sonucuna göre erillik/dişillik boyutu açısından Türkiye 45 puanla 32'nci sırada yer almaktadır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede eril bir toplum olduğu söylenebilir. GLOBE araştırması sonuçları değerlendirildiğinde Türkiye'nin cinsiyet eşitliği boyutu düşük mutlak değere sahip olmasına rağmen, B bandına denk gelen ortalama göreceli değeri ile araştırmaya katılan ülkelerin genelinde cinsiyet eşitsizliğinin yaygın olduğunu ifade etmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007).

### 3.9.2.3. Bireycilik/ Toplulukçuluk

Hofstede'in kültürel boyutlar kuramının bir diğer boyutunu ifade eden bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, toplumu oluşturan bireyler arasındaki davranışsal bütünlüğün ve ilişkilerin açıklanması ile ilgilidir. Toplum içerisinde birlikte yaşayan bireylerin, ortak yaşamları sonucunda ortaya çıkan davranışların, değerlerin, algıların, tutumların yansıması bu boyut kapsamında ele alınmaktadır (Hofstede, 1991). Bireycilik toplulukçuluk boyutunun tespiti amacıyla katılımcılara görüşmeler esnasında şu sorular yöneltilmiştir:

- 1) Arabuluculuk yöntemi ücretsiz olsaydı yine de arabuluculuk yapar mıydınız? Neden?
- 2) Uyuşmazlık taraflarının herhangi biri ile hemşerilik, meslektaşlık, gibi ortak özelliklere sahip olmanız çatışma çözme yönteminizi nasıl etkilemektedir?

Bu kapsamda katılımcılara yöneltilen “Arabuluculuk yöntemi ücretsiz olsaydı yine de arabuluculuk yapar mıydınız?” sorusuna katılımcıların büyük bir çoğunluğu (18 katılımcı) yapardım yanıtını vermiştir. Katılımcıların öne çıkan söylemleri aşağıda belirtilmektedir.

... İnsanları, belli bir yaştan sonra para mutlu etmiyor. Manevi tatmin aslında güzel bir duygu. Eskiden yunanlı avukatlar para almazmış ve yasakmış çünkü çok üstün bir görevmiş. Maneviyata doymuş insanlar avukatlık yaparmış. **(k.1)**

... Her hangi maddi beklenti aklıma bile gelmedi çünkü orda bir yandan da emeğimi, kafamı, düşüncemi, beynimi, tecrübelerimi olumlu bir şey yaptığımı düşünerek geçiriyorum. Bu benim için önemli. Ücretin verilmesi ya da verilmemesi hiç önemli değil... ... manevi tatmininden dolayı arabuluculuğa ücretsiz devam ederim. İnsanı seven bir insan bu işi yapabilir. **(k.2)**

... Tamamen ücretsiz olsaydı yine yapılırdı. Normal hayatımızda da zaten iki komşumuz tartıştığını arasını bulmuyor muyuz?... ... Bu insan olarak örf ve adetlerimizle beraber bizim için insani bir davranış... ... Yetiştiriliş tarzımız ve çevre zaten iki kişinin uzlaşmaması durumunda ikisinin arasını yapmaya çalışırız. Okul hayatında bile ilkokul olsun, ortaokul olsun, lise olsun, arkadaşlarımız tartıştığında bir araya gelip barışın şeklinde müdahale ederdim... ... ücretsiz de olsa arabuluculuğu yapardım. **(k.3)**

... İnsanların da özellikle olumlu sonuçlandığında, anlaşmaya varıldığında, kısa sürede o sorun tamamen ortadan kaldırmaları o sohbet etmelerine devam etmeleri ya senin çocuk ne yapıyor? Üniversiteye hazırlanıyordu. İyi mi? Diye ben tutanak hazırlarken bu muhabbetleri yapması gerçekten çok keyifli bir aşama... ... Dolayısıyla arabuluculuk ücretsiz olsaydı yapardım. **(k.5)**

... Kesinlikle arabuluculuk yapardım. İnsanların kavga edip, sorunları bir başkasının verdiği hükümle çözmesi yerine, kendi iradelerinden geçen ya da kendine daha çok yakın çözümlerin toplumsal barışın sağlanmasında ve herkesin birbirine empati yapmasında daha büyük bir fayda var. **(k.8)**



... Ben yapardım çünkü mizacım gereği çocukluğumdan beri ben bunu yapıyorum... .. insanları pozitif bir şeye kavuşturmaktan keyif alıyorum bu yüzden yapardım. **(k.9)**

... Hayat önceliklerim ailem, vatanım, toplumun milletimizin birliği ve beraberliği sonra kendim burada kendimi üçüncü sıraya atmış oluyorum... .. Bu anlaşma uzlaşma kültürünü bizim toplumumuza hâkim kılmamız gerektiğini düşünüyorum... .. Ben maddi kaygılardan ziyade arabuluculuk kurumunun toplumsal faydasına odaklanıyorum. **(k.10)**

... Arabuluculuğu inanarak yapıyorum ben. Toplumsal fayda sağlayacağına inanıyorum... .. Hiçbir maddi kaygım olmasa kısmen de olsa yapabilirdim ücretsiz olarak. **(k.11)**

... İnsan emekli olmak istemez. Ve bir şekilde kendini ifade etmek ister... .. taraftar sana güveniyor. Güvenilir olmakta aslında güzel bir duygu ve sana bırakıyorlar, senin huzurunda bu işi çözümlmeye çalışıyorlar. Onun için güzel keyif alıyorum yapabilirim. **(k.12)**

... Allah'a şükür ekonomik kaygımız yok ama zamanında uzlaştırmacılık var olmadan ücretsiz yaptım.. Demek ki bu dinimizde kişiliğimize var diye düşünüyorum... .. Anadolu insanı olmamın ve o toplumda yetişmenin etkisinin büyük olduğunu düşünüyorum. Daha uzlaştırmacı, daha barışçıl bir yapıdayım... .. Birlik, beraberlik duygusu çok hoşuma gidiyor. Benim ailem de öyleydi. Çocukluğumuzda mahallemizde o kültüre yetiştiğim için belki de kavga ayırmak bana kolay geliyor. **(k.13)**

... İnsanları mutlu edebiliyorsun bazı durumlarda. Çünkü ihtiyacı olan insanlar oluyor işçi-işveren ihtiyacı var az bir para da almış olsa da mutlu ayrıldığı zaman manevi tatmin yaratıyor tabi. **(k.14)**

... Sosyal sorumluluk şeklinde yapardım. İnsanların bir an evvel anlaşması, istediğini elde etmesi, mahkemelerde birbirlerine karşı barışıyor olmaları beni manevi olarak tatmin ediyor. **(k.16)**

... Yapardım. Özellikle akrabalar arasında ya da ailevi ilişkilerden kaynaklı uyuşmazlıklarda ya da insanların ilişkilerini devam ettirdiği süreçlerde arabuluculuk mahkeme sürecinden daha iyi. Hem bir duvar örülüyor ve insanlar mutlu ayrıldıkları için küslük de olmuyor. Dolayısıyla bende de bir manevi tatmin oluyor. **(k.17)**

... Bu işe duygusal bakıyorum. Hakkını vermek olarak bakıyorum. Anlaşmazlık yaptığım zaman üzülüyorum. O parayı haksız kazanmış gibi hissediyorum. Anlaştırdığım zaman manevi tatmine ulaşıyorum. **(k.18)**

... Avukatlığa göre manevi yönü tatmin yönü biraz daha fazla özellikle insanlarla iletişimine onun bir anlaşma ile sonuçlanacak olması iki tarafın buradan memnun ayrılıyor olması güler yüzlü ayrılıyor olması bunlar manevi yönü besleyen şeyler. O yüzden yapardım evet. **(k.19)**

... Meslek hayatım boyunca da ben hep uzlaşmacı bir tavır sergiledim. Sulha çok önem veren bir avukatım... .. Çözüm bulabilmek bu anlamda hoş yapardım. **(k.20)**

Yalnız iki katılımcıdan ilgi soruya yapmazdım yanıtı alınmıştır. Bu katılımcıların yorumları şöyledir:

... Elbette ki bu işi biz para kazanmak için yapıyoruz. Çünkü bir mesai harcıyoruz... .. Medeni insanların çatışma çözme yöntemi konuşmaktır. Hayatımızın her yerinde zaten adil müzakereleri her yerde yapıyoruz. **(k.4)**

... Hayır. Yapmazdım. Buna ayıracak vaktim olmazdı... .. Fazlasıyla sorumlulukları var. Karşılığımı almadığım bir işin bu kadar sorumluluğunu almazdım. **(k.15)**

“Uyuşmazlık taraflarının herhangi biri ile hemşerilik, meslektaşlık, gibi ortak özelliklere sahip olmanız çatışma çözme yönteminizi nasıl etkilemektedir?” sorusuna katılımcıların önemli bir çoğunluğu olumlu etkilerinin olduğu yanıtını vermiştir (7 kişi). Katıcıların bir bölümü soruda belirtilen durumların süreci etkilemeyeceğini belirtirken, bir kısmı da olumsuz etkileri olabileceği fikrini ileri sürmüştür. Verilen katılımcı yanıtlardaki örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

Olumlu etkilerinin olabileceğini düşünen katılımcı yorumları şöyledir:

... Sosyo - kültürel farklılıklar olabilir. Dini değerler olabilir siyasi görüş ayrılıkları olabilir. Mesela sen benim sevdiğim bir partidensin ben sana biraz tolere geçebilirim. Tarafsızlığım zedelenebilir kendim onu bildiğimden süreçten çekiliyorum derim. **(k.1)**

... En azından tarafın biriyle aynı jargonu, aynı dili kullanabiliyorum. Meslektaşım aynı yerden aynı pencereden bakabiliyorum... .. Kültürüne, mesleğine, jargonuna yakın olmak aynı şehrin havasını almak bazen yeterli ve ortak zemin yaratmaktır. Taraflardan en az biriyle ortak bir şeyler paylaşıyorsan müzakereyi çok daha rahat yürütüyorum. **(k.4)**

... Taraflardan biri hemşerilik, tanışlık olduğu durumda güven ilişkisi daha çabuk kuruluyor. **(k.5)**

... Benimle yakınlığında mesela aynı memlekette olduğumuzda iletişim daha rahat sağlıyoruz... ..arabuluculuk görüşmesinde kendisine faydası olacak birisi olarak düşünüyor ve seninle yakınlık kurup görüşmelerden avantaj sağlamaya çalışıyor. İşini halledecek adam olarak görenler de var. **(k.7)**

... Taraflardan birini tanıyor olmak, meslektaş olmak, akraba olmak ya da bu sektörde biraz haşır neşir olması güven çerçevesinde kesinlikle olumlu yönde etkiliyor... .. Ben arabuluculuk hizmetinin toplumsal uzlaşmaya ve toplumsal barışa hizmet fayda edeceğini düşünüyorum. **(k.10)**

... Taraflardan birini tanıyor olmak bana avantaj oluyor. Tanıdığım biri geldiğinde ben biraz daha manevi baskı yapabiliyorum. **(k.11)**

... Hemşerimdi taraflar. Daha hızlı açıldılar ve anlaşma yönünde sonuçlanması da kolay oldu. İletişim daha kuvvetli oldu. Benimle olan iletişimini kolaylaştırdı. **(k.19)**

Katılımcılardan, soruda verilen durumların olumsuz etkileri olduğunu yahut sürece etkisinin olmadığını ifade edenlerin söylem örnekleri ise şu şekildedir.

... Tanıdık olduğu zaman daha dikkat ediyorsun... ... Bu gibi durumlarda daha mesafeli davranıp tarafsızlığı korumaya çalışıyorum. Mesela şuralı mısın diye konuşulduğunda, benim için memleketin bir önemi yok Türkiye'nin her yeri bizimdir, gibi sözlerle cevap veriyorum. Orda şu durumu ekarte ediyorsun tarafların diğerinden üstünlüğünü. **(k.6)**

... Meslektaşım olması ya da benimle aynı yerde büyümesi ona bakış açımı değiştirmez. **(k.8)**

... Konuşurken bir tarafın köylüm olduğunu öğrendim ama profesyonel olarak işimi yapmaya devam ettim yani benim için bir şey değişmez. **(k.9)**

... İşimi ve kararlarımı kesinlikle etkilemez... ... Olumlu ya da olumsuz bir etkisini fark etmedim. Hep arkadaşlarla oturup çayımızı kahvemizi içe içe yaptık. **(k.13)**

... Babam bile olsa fark etmez. Arabuluculukta aynı tavır da devam ederdim değişmezdim. **(k.18)**

Sorulara verilen yanıtlarda tespit edildiği üzere, katılımcıların büyük bir çoğunluğu arabuluculuk faaliyetini ücret almadan da yapacaklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada katılımcıların motivasyon kaynakları: hissettikleri manevi tatmin, sosyal sorumluluğa, toplumsal barışa, birlik beraberliğe ve uzlaşma kültürünü yaymaya katkı sağlama, yetiştirilme tarzları ve toplumda üstlendikleri roller olarak özetlenebilir. İfade ettikleri kavramlar göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların önemli bir çoğunluğunun toplulukçu kültür etkisi altında olduğunu söylemek mümkündür.

Arabuluculuk sürecinde taraflar ile hemşerilik, meslektaşlık, gibi ortak özelliklere sahip olmanın sürece olumlu etkilerinin olacağı fikri yoğunluktadır. Bunun sebebinin ise taraflarla güven ilişkisinin daha kolay sağlanması olduğu ifade edilmektedir. Ancak arabulucunun tarafsızlık ilkesinin zedelenmemesi adına, bu tarz yakınlıklara dikkat edilmesi gerektiği diğer katılımcıların söylemlerinden anlaşılmaktadır.

Toplulukçu yapıda kültürlerde, toplumu oluşturan üyeler arası bağlar kuvvetlidir. Toplumun çıkarları, bireyin çıkarlarından önceliklidir (Eğinli ve Çakır, 2011). Hofstede'e (1991) göre bireycilik boyutu yüksek kültürlerde ben bilinci ön plandayken, toplulukçu

yapıda kültürlerde biz bilinci öne çıkmaktadır. Hofstede'nin araştırmasında Türkiye'nin bireycilik/toplulukçuluk boyutuna ilişkin puanı 37'dir. Bu puanlama, Türk kültürünün bireycilik düzeyinin oldukça düşük, toplulukçuluk boyutunun ise yüksek olduğunu ifade etmektedir. Toplulukçuluk boyutu yüksek olan kültürlerle ilişkin özellikler çerçevesinde değerlendirildiğinde, Türk kültüründe biz algısının çocukluk döneminden itibaren şekillendirildiğini söylemek ve bu süreçte ailenin son derece önemli olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

#### 3.9.2.4. Belirsizlikten Sakınma

Belirsizlikten sakınma boyutu, bir kültürün üyelerinin bilinmeyen veya şüpheli durumlar ile karşılaştığında hissettiği tehdit duygusu olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1991). GLOBE araştırması kapsamında da değerlendirilen belirsizlikten sakınma boyutu, toplumdaki muğlak ve belirsiz durumlara karşı toplumun ne oranda tolerans gösterdiği ile alakalıdır (House et al., 2004). Bu boyutun yüksek olduğu kültürel yapıya sahip toplum bireyleri çoğunlukla istikrar arayışı içerisindedir.

Belirsizlikten sakınma boyutunun değerlendirilmesi adına görüşmelerde katılımcılara arabuluculuk yönteminin gerekli olup olmadığı ve nedeni sorulmuştur.

Sorulan sorulara verilen yanıtlardan öne çıkan örnek ifadeler aşağıda belirtilmektedir.

... Şöyle bir durum bu belirsizlik ülkemizde her zaman var. Adli ye aşamasında da işçi davasını açar ama işveren batar iflas eder. O zaman da alamaz en azından bu aşamada iken aldığında, belli bir kısmını kurtarabilmiş oluyor. **(k.3)**

... Süreçteki en büyük sıkıntı, ülkedeki ekonomik kaygılar ve ekonomik belirsizlik...**(k.5)**

... Mahkemeleri biraz daha kuvvetlendirelim, hâkimlerin sayısını arttıralım, duruşma günlerinin bu kadar uzamasına neden olmadan kısa sürede çözüm bulunsaydı hiç gerek yoktu. Ama olmadığından Türkiye'de adalet ve güven sağlanamadığından, biraz da Avrupa birliğinin baskısından getirilmiş bir şey arabuluculuk. **(k.6)**

... Hayat hızlı ilerliyor... ..Mahkeme süreci ise oldukça yavaş işliyor ülkemizde. İşçinin bu belirsiz süreçte davada kazansa bile, alacağını tahsil edebileceği tartışmalı şirketler bugün var yarın yok... **(k.8)**

... Anlaşmanın da anlaşma isteğinin de en büyük, en itici gücü uzun yargılama. Taraflar uzun yargılamadan dolayı anlaşmak istiyorlar. Anlaşmak istemenin temelde en büyük nedeni uzun yargılama, masraflı yargılama, insanların bekleyemeyecek durumda olması, maddi açıdan zorda olması. Bu tür gerekçelerle anlaşma isteği oluyor. **(k.16)**

... Zaman, para ve emek kaybı... ....bir uyuşmazlığı mahkemeye taşısan kaç sene süreceği belli değil... ... Tüm bunları değerlendirdiğinde, arabuluculuğun süreci gerekli bir süreç. **(k.18)**

Katılımcıların arabuluculuk sürecinin gerekliliği ile ilgili yorumlarında yinelenen bazı kavramlar: ekonomik kaygı, ekonomik belirsizlik, uzun mahkeme yargılamaları, mahkeme masrafları, alacağın tahsilinin belirsizliği gibi ifadelerdir. Yüksek seviyede belirsizlikten sakınma eğilimi gösteren kültürlerde yaşayan bireylerin istikrar arayışlarının yüksek olduğundan, açık olmayan, şüpheli ve riskli durumlardan imtina etmeye meyilli olduklarından bahsedilebilmektedir (Eğinli ve Çakır, 2011).

Hofstede'nin (1991) ilgi çalışmasında Türkiye'nin belirsizlikten sakınma puanı 85'tir. Bu kapsamda, ülkemizin belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Belirsizlikten sakınma boyutunun yüksek olması kısa döneme yükselme boyutu ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda belirsizlikten sakınma boyutu yüksek olan toplumlarda kısa döneme yönelme eğilimi gözlemlenmektedir (Eğinli ve Çakır, 2011).

### 3.9.2.5. Uzun/Kısa Döneme Yönelme Boyutu

Uzun/kısa döneme boyutu temel anlamda, sabır olgusunu, tasarrufu, örfi adet ve geleneklere saygıyı içermektedir (Hofstede, 2001, 351). Diğer bir ifade ile uzun/kısa döneme yönelme boyutunun temelini, herhangi bir durum ya da olay karşısında uzun dönemli kayıplardan ziyade kısa vadedeki edinimlere önem verme derecesi yatmaktadır.

Katılımcılara bu boyut kapsamında arabuluculuk sürecini nasıl tanımladıkları sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar içerisinde dikkat çeken ifadeler aşağıda verilmektedir.

... Benim için arabuluculuğu en cazip kısmı, kısa süre içerisinde bitmesi ve sonuçlanması. İyi ya da kötü olumlu ya da olumsuz. **(k.5)**

... Kısa sürede çözüme ulaşması noktasında verimli bir yöntem arabuluculuk. **(k.6)**

... Arabuluculukta netice almak daha kolay geliyor. Davada alacağın rakam farazi işte 2.000 lira. Bir davaya 2.000 lira alıp da birkaç yıl uğraşıyorsa 200 lira alayım ama o an cebime girsin. Bu mantıkla hareket edersen tabii arabuluculuk bana cazip geliyor çünkü neticeyi hemen alıyorsun. **(k.9)**

... Farkında değiliz ama bilinçaltında o dava ne olacak, nereye gidiyor. Acaba bize bir sorumluluğu var mı? Ve ya müvekkilin aklına birileri girer mi? Farklı durumlarla karşılaşabilir miyiz?...

... Süreç ne kadar çok uzarsa bizi o kadar yıpratıyor. Meşgul ediyor. **(k.12)**

... Bir uyuşmazlığı mahkemeye taşısan kaç sene süreceği belli değil, arabuluculukta en azından kısa sürede çözüm ihtimali yüksek bu nedenle tercih sebebi. **(k.18)**

Çalışma bulgularında, katılımcılara arabuluculuk sürecini nasıl tanımladıkları sorulduğunda sıkça kısa süreli çözüm ifadesinin tekrarlandığı dikkat çekmektedir. Türkiye'nin belirsizlikten sakınma boyutunun yüksek olması kısa vadeli çözümlere yatkınlığını da beraberinde getirmektedir. Yaşanılan toplumda geleceğe güvenin düşük olması, bireyleri kısa vadede çözüm alma eğilimine itmektedir.

Kültürel boyutlar ile ilgili araştırmalardan bir diğeri Hollandalı araştırmacı Fons Trompenaars tarafından yürütülmüştür. Trompenaars, kültürü, bir topluluğa dâhil olan insanların problem çözme yöntemleri ile ilişkilendirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Kültür tanımlamasında kullanmış olduğu problem çözme olgusuna yönelik olarak boyutlandırmayı gerçekleştirmektedir. Problem çözme olgusuna yönelik olarak şekillendirilen araştırma kapsamında temel problemler üç sınıfta kategorize edilmiştir. Bu sınıflandırma, (i) diğerleri ile ilişkiler, (ii) süre ve (iii) çevre şeklinde sıralanmaktadır (Chanchani ve Theivananthampillai, 2009, 9). Bu üç temel problemden yola çıkarak Trompenaars farklı ülkelere mensup (kırk üç ülke mensubu) toplam 8841 adet yöneticiye bir anket uygulaması gerçekleştirmiş, anket kapsamında elde ettiği sonuçlar doğrultusunda kültür ile ilişkili yedi temel boyut tanımlamıştır (evrensellik/özgücülük, bireycilik/çoğulculuk, tepkisizlik/duygusallık, kesinlik/dağınıklık, başarı/atıf etme, zamanı yönlendirme, çevre ilişkisi). Bu boyutlar içerisinde zamanı yönlendirme boyutu uzun/kısa döneme yönelme boyutu ile paralel bir yapıdadır. Trompenaars'a göre bazı toplumlarda zaman son derece önemli bir kavram iken, bazı toplumlarda zaman konusunda esneklik kabul edilebilen bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Chanchani ve Theivananthampillai, 2009).

Gerek Hofstede gerek Trompenaars' in çalışmalarından yola çıkarak yapılan araştırma kapsamında katılımcıların ifadelerine bakıldığında, Türkiye'nin kısa vadeli çözümlere yatkın olduğunu (Ay, 2005) ve zaman kavramının bu toplumda yaşayan bireyler açısından önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Katılımcılar ifadelerinde, arabuluculuk sürecini uyuşmazlıkların kısa vadede çözüme kavuşabilmesi açısından faydalı bir süreç olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

### 3.9.2.6. İtidal Boyutu

Hayatın tadını çıkarma olarak da adlandırılan Hofstede'nin tanımlamış olduğu son kültürel boyut kısıtlama/itidal boyutudur. Bu boyutun temelinde mutluluk, yaşamı kontrol etmek ve dinlenmeye verilen önem faktörleri yatmaktadır (Hofstede, 2010: 280). Mutluluk, toplumda yer alan bireylerin yaşamlarından mutlu olup olmadıkları ile ilgilidir. Yaşamı kontrol etmek faktörü ise, bireylerin sahip oldukları hayatları üzerinde kontrol gücüne sahip

olup olmadıklarına yönelik hissettikleri algı düzeyi ile açıklanmaktadır. Dinlenmenin ya da eğlenmenin önemi olarak adlandırılan üçüncü faktör ise boş zamanları değerlendirme, aile bireyleri ile vakit geçirme, diğer bireylere yardım etme gibi faktörler kapsamında değerlendirilmektedir.

İtidal boyutu kapsamında katılımcılara hayatlarındaki önceliklerinin neler olduğu, arabuluculuk mesleğinin yaşamlarını nasıl etkilediği ve arabuluculuk faaliyetinin kendilerine keyif verip vermediği ayrı ayrı sorulmuştur.

Katılımcıların çoğu hayatlarındaki önceliklerinin ailesi ve işi olduğunu dile getirmiştir. Ancak işlerinin, ailelerine zaman ayırmanın önüne geçtiği durumların sıkça yaşandığı yönünde söylemlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Örnek ifadeler aşağıda verilmektedir.

... Tabi ki ailem ilk önceliğimdir. Ama bende maalesef mesleki durumlar öne geçmiş durumdadır. Gece 10'dan önce eve gidemiyorum. Tabi ki bu ailemi önemsemediğim anlamına gelmiyor. Zaruret var burada işimle alakalı. **(k.1)**

... İşimde başarılı olmak, yapmış olduğum işin en iyisini yapmak ve yaptığım işin hakkını vermek benim için çok önemli. **(k.4)**

... Genel olarak söylemem gerekirse önceliğim işim. Eşime de bunu ilk evlendiğimiz günlerde söyledim. Ben işim gereği sürekli telefon da konuşabilirim. Karakolda da sabahlayabilirim. Bayanlarla da konuşabilirim evet benim önceliğim işim. **(k.9)**

... Önceliklerim ailem, vatanım, toplumun milletimizin birliği ve beraberliği sonra kendim burada kendimi üçüncü sıraya atmış oluyorum. **(k.10)**

... İşim ve ailem arasında bir denge kurmaya çalışıyorum ama önceliğim iş maalesef. Kendime ayırabildiğim çok zamanım yok zaten bizim işimizin böyle bir lüksü yok. **(k.11)**

...Benim hayatımdaki önceliklerim iş. İşten arta kalan zamanda aileme vakit ayırabiliyorum. **(k.12)**

... Çocuklarım ailem ve iş... .. İş hastasıyım. İş olmadığı zaman bunalıma giriyorum... ..Sosyal aktivite falan yok. İş için yaşayanlardanim. **(k.13)**

... Hayatımdaki öncelikler daha ziyade aile diyebilirim. Sonra iş. **(k.14)**

... Hayatımdaki öncelikler işim ve ailem. Çocuklarım benim küçük, küçük olduğu için kendime zamanı az ayırıyorum. **(k.16)**

... Şuan için çocuğum, mesleğim işim ve ailem. Eskiden çok fazla zaman ayırırdım ama çocuktan sonraki süreçte çok fazla kendime vakit ayıramıyorum. **(k.17)**

Katılımcıların bir kısmı kişisel mutluluğunu, ailesi ile geçirdiği zamanı, sosyal yaşamını ön planda tuttuğunu dile getirmiştir.

... Hayatımdaki öncelikler birden fazladır. En önemlisi kişisel anlamda eşim ve çocuklarımız ve sevdiğim insanlardır. Ama en önemlisi mutlu olman lazım. Neden? Mutlu olmazsan çevrene de mutluluk veremezsin... Bence her şeyin başında insanın kendini mutlu etmesi vardır. **(k.2)**

... Öncelikle topluma faydalı bir birey olmak, kitap okumak, güncel durumları takip etmek, haberleri okumak, yazarları okumak onun dışında tanıdığım insanlarla belli vakitlerde görüşmek, bu görüşmelerde bilgi alışverişinde bulunmak, yeni insanlar tanımak yine doğa gezileri olabilir hobiler benim hayatımda önemli. **(k.3)**

... Hayatımdaki önceliklerim ailem, çevrem, arkadaşlarım, dostlarım, sosyal hayatım. **(k.5)**

... Önceliklerim, barınmak, beslenmek, sağlıklı bir aileye sahip olmak, keyif aldığım güzel bir iş yapmak, dostlarımla ve arkadaşlarımla vakit geçirmek keşfetmek. **(k.8)**

... Benim hayatımdaki önceliğim ailemdir. Kendime zaman ayırıyorum. Özel zevklerin vardır. Örneğin en ağırlıklı zevkim müzik... sporla da ilgileniyorum. **(k.20)**

Katılımcılara, arabuluculuk mesleğinin yaşamlarını nasıl etkilediği ve bu mesleği icra etmekten keyif alıp almadıkları sorulmuştur. Alınan yanıtlarda dikkat çeken nokta, katılımcıların neredeyse tamamının mesleğin, yaşamlarında olumlu etkilerini ve bu faaliyetten keyif aldıkları dile getirmeleridir. Bir kısım katılımcı ise, bu mesleği icra etmenin yaşamlarına herhangi bir etkisinin olmadığını beyan etmiştir. Cevaplar ile ilgili öne çıkan birkaç örnek aşağıda belirtilmektedir.

... Çok barışçıl bakıyorsun her şeye. Bir sorun varsa bunu çözmek istiyorsun. Evet, sorun önemli ama sorunu çözüp hayatına devam etmek daha önemli. Sorunları halının altına atmamak lazım... bu meslek beni manevi yönden tatmin ediyor. **(k.1)**

... Keyif veriyor. Bu işi yapabilmek için önce insanı sevmek lazım. Parayı seven insan bu işi yaparsa mutlu olamaz. **(k.2)**

... Çok güzel etkiledi. Ben 25 yıllık avukatım. Avukatlık mesleğinin son 4 yıl öncesine kadar hukuk fakültesinden sonraki o ideallerime uygun olmadığını 20 sene sonra anladım... Uygulamadaki zorluklar, süreler, dilekçeler vs. ile avukatın bir dönem sonra usul kurallarına hapsedildiğini, dar kalıplar içerisine sokulduğunu, dolayısıyla özgür ve özgün düşünme yetisini kaybettiğini arabuluculukla tanışınca fark ettim. Arabuluculuk yapmaya başlayınca, hukuk eğitimi almış olan bir avukatın özgün ve özgür düşünebilme yetisinin tekrar ortaya çıkması ile tanıştım... İnsanları barıştırmaktan daha güzel ne olabilir ki. **(k.4)**



... Müvekkillere bakış açımızı değiştirdi bu meslek. Onlarla konuşurken de etkili oluyor. Mesela el-kol hareketlerine hiç dikkat etmezdim vücut dilini hiç okumazdım. Bunlara dikkat eder oldum. **(k.6)**

... İnsan kendini yaratıcı yerine koyabiliyor. Hüküm verilmesine tanık oluyorsun. Veya insanların o kararın içinde sende hem söz sahibi olabiliyorsun, hem de gözlemleyebiliyorsun. İki farklı dünyanın iradelerini ortaya koydukları bir ortamda sen şahitsin bu çok güzel bir duygu. **(k.7)**

... Daha çok insan görmek, daha çok uyuşmazlık görmek, daha fazla farkındalık getirdiği için daha iyi bir analizci olabilirsin yani ne istediğinin ve ne aldığının ilişkisini daha net kurabilirsin. **(k.8)**

... Arabuluculuk hizmeti vermeye başladıktan sonra daha sakin daha mülayim gerek evde gerek ofiste gerek müvekkillere karşı farklı bir yaklaşımım olmaya başladı farkında olmadan. Yani olumlu yönde etkilerini görüyorum... ... süreç uzlaşmayla sonuçlandığında, tarafların tokalaştığını ve helalleştiğini görmek inanın kazandığım paranın önüne geçiyor. **(k.10)**

... Arabuluculuğun bana en büyük katkısı sen dili ve ben dili benim mantığıma çok yattı. Ben bunu kanıksadım. Bunu ben özel hayatımda da uygulamaya çalışıyorum. Bunun çok olumlu etkilerini görüyorum. **(k.11)**

... İki taraftan bir tanesi, karşı taraf beni hasım olarak görmüyor veya başvuran taraf avukat olduğum için stresi bana yansıtmıyor. Kazanacağız mı kazanamayacak mıyız? Diye soran yok. Bizim dosya ne oldu diye soran yok. Karşı tarafta hasım olarak görmüyor ve siz de karar vermiyorsunuz ve size küsen yok. Avukatlıktan daha çok keyif alıyorum arabuluculuktan. **(k.12)**

... Bana keyif veriyor artık avukat gibi değilim ben o gerginlik üzerimden yavaş gidiyor. Avukat olduğumu söylemek falan beni geriyor. **(k.13)**

... İş hayatıma diğer meslekten ister istemez hayatımı olumlu yönde etkiledi. Aldığım eğitimlerle birlikte ben zaten hayata çok pozitif bakan bir insanım. Pozitif bakmama biraz daha etkisi oldu... ...arabuluculuğu gördüğünüz zaman o konfor ve rahatlık insanları mutlu ettiğiniz ve kısa sürede çözüme kavuşturduğunuz için bana daha mantıklı ve daya yakın. **(k.17)**

... Evde de çatışma oluyor ve bu çatışmalarda özellikle kullandığım sözlere dikkat etmeye başladım. Daha çok kendini haklı görme kısmında, sakinleşmeye ve diğer tarafı dinlemeye gayret ediyorum. **(k.19)**

Hofstede tarafından tanımlanan bu boyutun bir ucu, yaşanılan hayattan memnun olmak, zevk almak ve mutluluk iken, diğer ucu ise, eğlenme, mutluluk, zevk içeren istek ve ihtiyaçların kültürel değerler ve normlar tarafından engellenmesine yönelik bireyin inançlarıdır. Hofstede'ye (2010) göre, bir toplum kültürünün itidal boyutu yüksek ise, bu

toplumda bireylerin mutluluk düzeylerinin düşüktür. Bu tür toplumlarda bireyler, eğlenmeye ve boş zamanlarını zevk alınacak aktiviteler ile geçirmeye önem vermezler (Hofstede, 2010: 291-292).

Hofstede'nin kültürel boyutlar araştırması itidal/kısıtlama boyutu puanı 49' dur. Bu puan kapsamında Türk toplumunun itidal boyutu kapsamında ortalama bir düzeyde yer aldığı görülmektedir. Yapılan araştırmada ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde de benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların yüksek bir çoğunluğu için işin her şeyden ön planda tutulduğu, kendilerine zaman ayıran ve boş zamanında zevk aldığı hobi ve aktiviteler ile ilgilendiğini belirten katılımcı sayısının ise oldukça düşük olduğu (5 kişi) gözlenmektedir. Bu bulguların yanı sıra katılımcıların neredeyse tamamı arabuluculuk faaliyetinden keyif aldığını dile getirmektedir. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan katılımcılar için iş ve işten alınan keyfin, sosyal aktiviteler ve bireysel hobilere daha öncelikli olduğu söylenebilir.

### 3.9.2.7. İnsan Odaklılık

GLOBE kültürel boyutlar araştırması kapsamında irdelenen insan odaklılık boyutu, Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) sırasıyla zaman yönelimi ve insan doğası boyutlarından türetilmiştir. Bu boyut, toplumdaki bireylerin adaletli olmak, diğerkâmlık (başkalarının yararını da kendi yararı kadar gözetme), arkadaşça davranmak, kibar olmak gibi davranışları ne oranda desteklediğini ifade etmektedir (House ve diğerleri, 2004).

Katılımcılara insan odaklılık teması ile alakalı iki adet soru yöneltilmiştir. Bunlardan ilki, arabuluculuk sürecinde nasıl bir tavır sergilenmeli sorusudur. Bu soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun uyuşmazlık taraflarına arabulucunun naif bir yaklaşımda bulunması gerekliliğini ifade ettikleri görülmektedir. Örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

... En başta başvurulan yol devlet yargısıdır. Mahkemelerdir. Sert bir hâkim, katı hukuk kuralları asla esnemeyen. Ama arabuluculuk sürecinde empatik ve sempatik olunmalıdır... Mesela bir işçi geldi inşaatta çalışmada parmağını kaybetmiş. İş kazasından kaynaklı tazminat istiyor. Patron geldi diyor ki, böyle ufak şeylerle beni uğraştırıyorsunuz diye tırnağı kopmuş az bir şey. İşçi bir sürü operasyon ve süreç geçirmiş. Patronun yanında işçiye parmağını açmasını söyledim. İşveren görünce parmağın koptuğunu, ben bu kadar bilmiyordum özür dilerim dedi ve duygusal anlar yaşadı. Ağlamaklı oldu. Ne lazımsa yardımcı olmak istiyorum dedi. O arada parmağı olmadığı için çalışma durumunu artık kaybetmiş. İşverene başka bir birimde çalıştırma teklifinde buldum. İşçiyi tekrar bekçi olarak işe aldı. Üzerine tazminatını da aldirdik. (k.1)

... Kesinlikle arabuluculuğun ruhunda sertlik yoktur. Zorlama yoktur. İkna yoktur. Arabuluculuğun ruhunda bu üç kelimenin üçüne de yer verilmez... ... Arabuluculuk aynı zamanda, taraflar arasındaki hukuki ihtilafın ötesinde kişisel ihtilafın da düzeltilmesine, dolayısıyla her taraf açısından tüm topluma yaydığınız zaman toplumsal barışa da büyük destek olacaktır. **(k.4)**

... Ama sert patron edasıyla olamaz. Hâkim edasıyla olamaz... ... Esnek ve naif olabilmeli yaklaşımında. Ama bir hâkim gibi de olmamalı tabi. **(k.5)**

... Sert bir tavır takınırsa arabulucu olmaz. Arabuluculuk yapamaz. İnsanlar zaten o mahkemenin sertliğinden dışarıda yaşadığı sertlikten sonra arabulucuya çekine çekine geliyorlar ve geldikleri zaman bir rahatlama lazım. İçini açması, dökmesi lazım. Rahatlayacak kendisi olacak. Ondan sonra arabuluculuk görüşmelerine geçiliyor zaten. **(k.6)**

... Sert tavrı tavsiye etmiyorum. Naif olmak en doğrusu bence. **(k.7)**

... Sert bir tavır takınmaya gerek yok. Sonuçta burada kişileri birbirine yaklaştırmak ve bir şekilde uzlaştırmak mahkeme aşamasına gelmeden kendilerince kendine en yakın çözümü bulmalarını sağlamak için uğraşıyoruz... ... Herkese eşit mesafede, hümanist, naif, hoşgörülü ve empati yeteneği gelişmiş bir arabulucu olmak yeterli. **(k.8)**

... Naif davranılmalı süreçte kesinlikle, yumuşak davranılmalı. Arabuluculukta öyle sert bir tavır olmaz. **(k.12)**

... Tabi ki naif davranmalı. Süreci yönetenin biz olduğumuzun farkında olarak, bağırarak falan değil ama ayarlı bir şekilde, sesin soluğun tavrın davranışınla onu ayarlayacaksın. **(k.13)**

... Ben çok fazla otoriter davranmamaya çalışıyorum. Saygı sınırlarını aşmamak kaydıyla, kendi içlerinden biri gibi, onların rahatlıkla konuşmalarına izin veriyorum. Yani beni kendilerinden biri gibi görmelerini sağlıyorum. **(k.14)**

... Bence hayatın hiçbir bölümünde sert tavır etkili değildir... ...Otorite gerekli fakat sizin bir karar mercii olmadığınızı da net bir şekilde de hissetmesi lazım iki tarafında eğer anlaşmak istiyorlarsa. Ama otoriteden kastımız bir karar mercii gibi hissettirmekse, bunu da hissettirmek istemem çünkü biz karar mercii değiliz. **(k.15)**

... Güven vermeli her iki tarafa da naif bir yaklaşım içerisinde olunmalı. Otorite kurmamaya çalışmamalı. Kendilerinin de sürecin bir parçası olduğunu hissettirmeli. Taraflar, kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeli. Şimdi biz kendilerine bir otorite kurmaya çalışırsak hem bu sürecin arabuluculuğun ruhuna aykırı olur hem de insanların birbirlerine kendilerini ifade etmelerinin önünde engel olur. **(k.16)**

... Daha arkadaşça ve naif olmalı. İnsanların üzerinde daha olumlu etkileri var. Hiç kimse korktuğu, baskı altında olduğunu hissettiği yerden lehine bile sonuçlansa mutlu olarak ayrılmaz. **(k.17)**

... Ben naif bir yaklaşım sergilemesine daha doğru olduğunu düşünüyorum. **(k.18)**

... Arabuluculuk aşamasında naif davranılmalı... ... Taraflar hassas ve olay çok yeni iken geliyorlar size... ...Olay daha taze yeni kavga etmiş. Taraflar birbirine kızgın sinirli, öfkeli... ... Sana geldiğinde birbirlerine iletişimleri gerginlik daha sıcak o yüzden bir de orada bizim gergin olmamız bence süreci olumsuz etkiler. Daha naif davranılmalı. **(k.19)**

Arabuluculuk sürecinde sert bir tutum sergilenmesi gerektiği yönünde olan görüşlere dair katılımcı cevaplarından öne çıkan ifadeler aşağıda verilmiştir.

... Bence sert bir tavır sergilemezsen tepene çıkarlar... ... naif değil de biraz sert davranınca anlaşılabilir yani böyle tiplere sıkça rastlıyoruz. **(k.9)**

... Ciddi davranmak gerektiğini düşünüyorum. Tamam, sonuç itibarıyla burası bir mahkeme değil ama bir görüşme esnasında kulağında kulaklık telefonla konuşup görüşmeye devam edilmesi hoş bir durum olmuyor olayın bir ciddiyeti olmalı diye düşünüyorum. **(k.11)**

Araştırma kapsamında, katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise arabuluculuk sürecinde adil bir çözüm yakalamanın önemli olup olmadığı yönündedir. Bu soruya katılımcıların yorumlarının, arabuluculuk süreci açısından ihtiyaçların ve menfaatlerin, hakkaniyetten daha ön planda olduğu yönünde olduğu gözlemlenmiştir. Örnek söylemler aşağıda verilmektedir.

... Sonucun adil olup olmadığını bizim değerlendirme yetkimiz yoktur. Bizim için önemli olan sürecin adil olmasıdır... ...önemli olan hakkaniyetli ve adil bir şekilde süreci bitirmektir... ... Mahkemeler haklı haksız ayırıyorlar. Arabuluculukta haklıya haksıza bakmayız. Arabuluculukta taraflar nasıl anlaşılıyorsa o yönde süreci devam ettiririz. **(k.1)**

... Burada ben gelen tarafların bir adalet felsefesi veya hakkaniyet hak geçsin geçmesin den ziyade menfaat odaklı geldiğini görüyorum... ... Arabulucunun rolü bu menfaati hakkaniyete çekmektir. **(k.2)**

... İki tarafın menfaatlerine uygun çözüm önerileri üretmek, hakkına, hukukuna değil menfaatine odaklanmak lazım. Benim onu dile getirmem yasak. Kendi iç dünyamda saklamalıyım adaletli mi bu sorusunu ve kesinlikle bu durumu taraflara yansıtmamalıyım. **(k.3)**

... Hak kavramı herkese göre değişken bir kavram ve herkesin kendi kültürel değerine ihtiyaçlarına ve menfaatlerine göre değişkenlik gösterir. Geçen yıl hakkın olan bir şeyi bu yıl hakkın

olarak görmeyebilirsin. Dolayısıyla hak kavramı kişinin kendi menfaat ve ihtiyaçlarına göre değişkendir. Bence asıl olan tarafların o anki içerisinde bulunmuş oldukları ihtiyaçlardır. **(k.4)**

... Tarafların neye ihtiyaç olduğunu ortaya çıkartmak gerekiyor... ... arabulucunun tek gözetmesi gereken şey kişi hakkını biliyor mu? Hakkını bilerek menfaat değerlendirmesi yapıyor mu? Bunu gözetebilmeli. Çünkü menfaatini değerlendirilebilmesi için hakkını bilmesi gerekiyor. O menfaat değerlendirmesini doğru yapabiliyor mu onu gözlemleyebilmeliyim. **(k.5)**

... Tamamen menfaate bakıyorsun... ... Şu an 10 birim alacağı varsa 8 birime razı olacak. 8'i bugün alıyorsan ve onun menfaatine ise anlaşıtıp geçmek lazım. Öbür türlü süreç uzayacak. İki taraf da kazanacağına göre iki tarafında menfaatleri söz konusu. **(k.6)**

... Futbol maçına benziyor. Düdüğü çalıyor. İki taraf maça başlıyor. Maçın sonucu güçlünün ya da güçsüzün kazandığı kısmından çıkıyor. Sen düdüğü çalmış birisi olarak bununla çok fazla ilgilenmiyorsun. Bizim önümüze konan resim ne? Tarafların tokalaştığı bir fotoğraf. Biz o fotoğrafı istiyoruz. Arabulucunun adaleti sağlamasını doğru bulmuyorum. **(k.7)**

... Menfaat ön planda olmalı. Hakklılık değil... ... Şimdi alacağın para mı önemli 5 yıl sonra alacağım paramı? yani ben şu anda alınacak parayla 5 yıl sonra alınacak para taraflara nasıl bir menfaat sağlar. Belki 5 yıl sonra daha çok alacaksın ama şu andaki ihtiyacın ile alakalı yani menfaat önemli. **(k.9)**

... Şüphesiz ikisi de çok önemli ikisi de birbirine girmiş kavramlar. Ama sonuç itibari ile bu bir müzakere karşılıklı menfaatlerini düşünerek hareket ediyorlar. Bu durumda hem menfaat hem adalet birbirine girmiş kavramlardır. Çok bariz gördüğüm bir haksızlık olduğunu görürsem müdahale ediyorum.**(k.10)**

... Arabuluculuk faaliyetinde kesinlikle adalet değil menfaat daha önemli. **(k.11)**

... Menfaat! Menfaatleri dengelemeye çalışıyoruz. Hakkı haksıza girsek adam belki mevzuat kapsamında gitse mahkemeye bilirkişi raporlarına göre faizine göre daha fazla olabilir ama bilmem kaç yıl sürebilir... ... taraf burada kendisi kabul ediyorsa ve ben buna razıyım diyorsa, ben o noktada çok müdahale etmiyorum. **(k.12)**

... Yani içimden gelen adaletin sağlanması olur. Ama maalesef bu süreçte adalet tam olarak sağlanamıyor... ... kesinlikle hakkaniyetle ilgili bir süreç değil. Tamamen ihtiyaçların belirleyici olduğu bir süreç. **(k.14)**

... Bu süreçte her iki tarafında menfaati var. İşçi alacağını almak, işveren daha az ödemek veya zaman kazanmak istiyor. Bu süreçte hakkın önemini anlatıp, dini görüşlerini çözmeye çalışarak ödemesi gerektiğini anlatmaya çalışıyorum. **(k.15)**

... Bu gibi durumlarda ihtiyaçlar ve menfaat ön planda. Ben taraflara hiçbir şekilde müdahale etmem. Zaten edemeyiz. **(k.16)**

... Herkes menfaatlerini ön planda tutar. Onun üzerinde çok durmuyorum. Çünkü çok acil ihtiyacı var mesela 10. 000 TL onun işini görüyor, tatmin ediyor. Sonra alıp alamayacağı belli olmayan kazansa bile alamayacağı bir süreçle uğraşmak yerine o anda almak isterse ben onu neden alıyorsun diyemem. Önemli olan kişilerin mutlu olması o yüzden çok fazla irdelemiyorum. **(k.17)**

... Bence hakkaniyet daha ön planda ve insanların sonuçtan tatmin olması. İki tarafı da memnun edecek bir çözümün daha adaletli olduğunu düşünüyorum. Ama bu arada kişi hakkını tam olarak aldığını düşünüyorsa da bizim toplumumuzda helalleşme diye bir şey var. O noktaya getirebilseniz başarmış oluyoruz. **(k.18)**

... Bu süreçte hakkaniyet ön planda bence. Ama haklarını biliyor ve bundan bilerek belli ihtiyaçlarından kendi sebepleri nedeniyle feragat ediyorlarsa, o kişinin kendi inisiyatifidir. Benim burada dikkat ettiğim kısım gerçekten haklarını biliyor mu kısmı. **(k.19)**

... Arabuluculuk sürecinde menfaat ön plandadır. Benim kendi içimde bir haklılık haksızlık dengem muhakkak var. Eğer çok bariz bir farklılık olur ise süreci zora sokmadan veya baltalamadan bir uyarı yapma ihtiyacı hissedebilirim. Ama onun dışında bir hak kaybı az çok olacaktır sonuçta bu karşılıklı bir helalleşme, o zaman buna karışma menfaat ön planda diye düşünürüm. **(k.20)**

Saha araştırması sonucu ulaşılan bulgular insan odaklılık boyutu kapsamında değerlendirildiğinde, katılımcıların arabuluculuk sürecini mahkeme yargılamasına kıyasla daha esnek ve naif bir süreç olarak nitelendirdiği görülmektedir. Mahkemelerin ve süreci yöneten hâkimlerin sert tavırlarının aksine, arabuluculuk faaliyetini sürdürürken arabulucunun taraflara eşit mesafede, hümanist, naif, hoşgörülü ve empatik bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini düşünen katılımcıların oranı, otoriter ve sert bir tavrın daha yerinde olduğu düşününcesinde olan katılımcılara oranla oldukça yüksektir (18 katılımcı).

İnsan odaklılık boyutunda irdelenen bir diğer olgu adalet olgusudur (Houseve diğerleri, 2004). İnsanlar, yaşadıkları bir olayın sonuçlarının hakkaniyeti hususunda değerlendirme yaparken, sonuçları belirleyen yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da irdelemektedirler. Yapılan araştırmalar, insanlar için adil sonuçlardan çok, bu sonuca ulaşılrken kullanılan yöntemler ve usullerin önemli olduğuna işaret etmektedir (Barsky, 2000). Sürecin etik, bireyi gözetem ve saygınlığını koruyan bir tavırla yönetilmesi durumunda, usulle ilgili adaletten söz edilebilmektedir (Öner ve Taştan, 2016).

Katılımcıların tamamı, arabuluculuk sürecinde hedeflenenin, adaletli bir sonuca varmaktan çok, tarafların menfaat ve ihtiyaçlarının tatmin edici ölçüde karşılanması olduğu yönünde söylemlerde bulunmuştur.

### 3.9.3. Uyuşmazlık Çözüm Sürecini Zorlayan Faktörler

Araştırma kapsamında katılımcılara arabuluculuk çözüm sürecinde kendilerini en çok zorlayan faktörlerin neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda toplanan veriler birlikte değerlendirildiğinde, uyuşmazlık çözüm sürecini zorlayan faktörler ana temasının kendi içinde taraflar arasındaki güç dengesizliği, taraflara ulaşma engelleri, rol çatışması, bilgi eksikliği, üstünlük belirten tutum, kesin tutum, önyargılar ve güven eksikliği alt temalarına ayrıldığı görülmektedir. İlgili alt temalar aşağıda ayrıntılandırıldığı gibidir.

#### 3.9.3.1. Taraflar Arasındaki Güç Dengesizliği

Görüşme yapılan katılımcılar uyuşmazlık sürecini zorlayan faktörlerden birinin taraflar arasındaki güç dengesizliği olduğunu belirtmiştir.

Aşağıda söz konusu tespitleri betimleyen katılımcı örnek ifadeleri verilmiştir.

... İşçi gelmiş tek başına ilkokul mezunu bile değil. Okuma yazması yok... ... bir işverenin profesyonel anlamda onu savunan bir avukatı var ve burada güç dengesi problemi var... (k.1)

... Bir aile arabuluculuğunu düşünün. Karı-koca arasında mal rejiminden kaynaklı bir tasfiye sorunu var. İşte burada mesela kadın korkuyor kocasından ve biz şiddet riskini anladığımız an güç dengesini gözetiriz. Ama mahkeme gözetmez bunu. Neden? Taraflar eşit değil... (k.1)

... Beni en çok zorlayan da taraflar arasındaki güç dengesizliği... (k.4)

... İşverenler bu konuda daha bilinçli oluyor kurum avukatlarının da bilgi vermesinden kaynaklı. Olaylara göre tutum ve politika belirliyorlar... ... işçilerde bilinç avukatın onu yönlendirdiği kadar oluyor... ... avukatını almadan gelen işçiye işveren daha farklı davranabiliyor. Avukatı varken işçinin işveren alttan almıyor ama kendini daha güçlü hisseder ve karşı tarafın avukatı yoksa daha vicdanlı davranıyor... ...bir görüşmede, avukat gelmeden önce konuşuyorlardı konuşma gayet iyiydi. Muhabbet ediyorlardı. Sonra avukat geldi ve şu kadar istiyoruz dedi. Bu sefer işveren kendini güçsüz hissetti ve yaklaşımı değişti. (k7)

.... Beni en çok zorlayan faktör, insan faktörünü çok ön planda tutmayan işverenler... ...bunlar genellikle Ahmet gider Mehmet gelir mantığında olan aralarında bir dostluk ilişkisi kurulmamış biraz daha katı, insanlara biraz daha makineymiş gibi davranan işverenler... ...örneğin kurumsal firmalarla

arabuluculuk konusunda sıkıntı yaşıyorum. Kurumsal firmaların vekili de insanları önemsemiyor strateji ne öngörebiliyorsa o yapıyor ve bu set kesinlikle aşılmıyor. **(k.8)**

... Neymiş arabuluculukta ilk toplantıya katılmayan taraf davayı kazansa dahi yargılama giderlerinden sorumlu tutulmuş. Dev bir şirket var ortada. Davayı kazansan bile masraflardan sorumlusun diye korkutuyorsun ama bu adam için devde kulak tabiri caizse gidip de işçinin altında ezilmek istemiyor ben bu parayı işçiye imza atmam diyor. Gerekirse mahkemeye versin mahkemenin sonucunu neyse onu yapalım diyor. **(k.9)**

... Ekonomik olarak çok güçlü olan avukatsız gelen şirket sahipleri işçinin böyle bir talepte bulunmasına tahammül edemiyor küçük görüyor diye düşünüyorum. Çalışanlarına ben buna bayramda harçlık verdim şunu yaptım bunu yaptım beni şikâyet etmiş diyor... .. İşverende işçinin kendisini şikâyet etmesine genelde bu büyük işverenler de yaşıyor param var benim sorun yok diyorlar. **(k.13)**

... İşçi işverene karşı çok fazla yükselmiyor çok fazla kaba sözler sarf etmiyor. Ama işveren daha acımasız olabiliyor işçiye karşı... **(k.14)**

... İşçi ne kadar paraya ihtiyacı olursa anlaşmaya o kadar istekli oluyor. İşveren yönüyle de mesela işverenin, işçinin bu zayıf halini kullanmak istediği durumlar oluyor. **(k.16)**

... İşçinin zayıf olması uzlaşmayı etkiliyor... işveren değil ama işçi tarafı geri adım atıyor. **(k.19)**

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde katılımcıların, uyuşmazlık çözüm sürecinde zorlayıcı bir etken olarak değerlendirdikleri güç dengesizliği probleminin işçi- işveren uyuşmazlıklarında yaşandığı anlaşılmaktadır. Yapısal alan olarak ifade edilen ve genellikle ekonomik faktörleri ihtiva eden bu güç dengesizliği (Tıktık, 2017), kişilerin toplumdaki konumlanmalarına ve ekonomik kazançlarına göre ihtiyaçlarının ve kaynaklara erişimlerinin farklı olmasının sonucudur.

Katılımcılar söylemlerinde, özellikle boşanma sonucu mal paylaşımı konusunda bir araya gelen kadın ve erkek arasındaki uyuşmazlıklarda güç dengesizliği problemi olduğunu ifade etmektedirler. Kişilerin, toplumsal cinsiyet ve rolleri, sınıfsal konumları, yetiştirilme tarzları ve toplumun azınlık grubu içerisinde yer alma durumları vb. gibi kültürel farklılıklarının neden olduğu güç dengesizlikleri kültürel farklılıklara dayalı güç ilişkileri olarak nitelendirilmektedir (Tıktık, 2017).

Dünya değerler Araştırması (World Values Survey) sonuçlarına göre, kültür olarak eril bir kültür olan Türk kültüründe halen kadın erkektekilerden kategori olarak aşağıda algılanmaktadır (<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>). Kadın-erkek arasındaki güç dengesizliğinin temel nedeninin bu algıdan kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür.



### 3.9.3.2. Taraflara Ulaşma Engelleri

Görüşme yapılan katılımcılar, uyuşmazlık taraflarını bir araya getirememelerinin, ya da tarafların asıllarının değil vekillerinin arabuluculuk sürecine katılmalarının süreci zorlayan bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

... Taraflara davet yazısı, taşeron şirketleri araştırıp onlara tek tek gelmeyeceklerini bile bile yazılar yazmak.... benim zorlandığım konulardan... (k.7)

... Arabuluculuk sürecini zorlayan faktör işverenlerin veya yetkililerinin arabulucuları umursamaması görüşmelere gelmemesi... .. görüşmeyi gerçekleştirebilirsek belki hemen sonuçlandıracağız... (k.10)

... Bazen şirket yetkilileri, bazen de meslektaşlarımızın “şu gün olmasın şu gün olsun.” Diye talepleri. Tamam diyoruz. Görüşme günü görüşme saatinden yarım saat önce gidiyoruz taraftar gelmemiş... .. Diyor ki, “biz gelemiyoruz başka bir tarihe erteleyebilir miyiz?” “tamam.” Diyoruz ama o bir sıkıntı. Gelen taraf onun stresini bize yansıtıyor. Gelmeyecekti madem niye haber vermediniz size de bize de. Biz niye geldik. En büyük sıkıntılardan bir tanesi budur... (k.12)

...Sonuca ulaşmada en zorlandığımız şey vekilli başvurular... Ben daha çok avukatlı başvurularda sıkıntı yaşadım... ..avukatı aracılığıyla arabulucuya gelenler daha zor anlaşıyor... .. Özellikle başvuru vekilli olduğu zaman anlaşma sürecinde daha çok sıkıntı oluyor. Vatandaşa konuşmak daha kolay ve daha olumlu sonuçlar veriyor... (k.14)

... Mesela arabuluculuk davet tebligatıyla ilgili çok net sıkıntılar var. Tebliğ nasıl olacağıyla ilgili belirsizlikler var... ..ben mesela gün içinde çok fazla kontrol etmiyorum. Daha sonrada atlamış olabiliyorum... (k.15)

... Tabi öncesinde taraflar bazen bir araya gelmek istemiyor taraflar, onları da vurguluyoruz. Vekilleri ile oluyor. (k.20)

Katılımcıların taraflara ulaşma engeli olarak nitelendirdiği zorlayıcılığın, uyuşmazlık taraflarının kendilerinin sürece katılması yerine vekilleri aracılığıyla sürece katılma tercihleri olduğu anlaşılmaktadır. Uyuşmazlık çözüm sürecinde, iletişim sürecinin çift yönlü olması, taraflarının geri bildirim vasıtası ile etkileşimde bulunması önem arz etmektedir (Hartley, 2010). Yüz yüze iletişim, bireylerin aynı mekânda yüz yüze geldikleri ve mesajlarını yüz yüze ilettikleri iletişimdir. Arabuluculuk sürecinde sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmek adına ortak bir mekânda, karşılıklı etkileşim halinde bir araya gelmenin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

### 3.9.3.3. Rol Çatışması

Görüşme yapılan katılımcılar uyuşmazlık sürecini zorlayan faktörlerden bir diğerinin uyuşmazlık taraflarının kendilerini arabulucudan çok avukat olarak değerlendirmeleri olduğunu belirtmiştir.

Örnek ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

... Haklarını sorduğumda, siz avukat değil misiniz? Siz söyleyin diyor işçi... **(k.1)**

...Mahkeme hâkimi gibi gören bir önyargı var böyle bir şey yok arabulucu ne hâkim ne hakem...  
... yargıç gibi görüyorlar tüm delilleri getirenler de oluyor mesela. Burada mahkeme olmadığımızı anlatıyoruz. Bu bizim için büyük bir engel aslında... **(k.2)**

... Hukukçu birisi var karşınızdaki insan bana diyor avukat hanım sizde söyleyebilirsiniz aslında. İşte o noktada birazcık tıkanıyoruz... **(k.2)**

...Karşı tarafa telefonlar ya da bir şekilde ulaştığın zaman karşı taraf sana başvuranın avukatıymışın gibi davranıyor... .. İşte diyor ki siz böyle bir adamın nasıl avukatlığını yaparsınız bu adam dolandırıcı... .. Arabuluculuk deyince avukatı imiş gibi algılanıyor. Bu yüzden ben telefonlarıma ben karşı tarafın avukatı değilim diyerek başlarım. Adalet Bakanlığı'na bağlıyım baro sicil de kayıtlıyım siz beni bakanlığının bir memur gibi düşünebilirsiniz diyorum... .. Çok kez rol çatışması yaşanıyor... .. ya senin onu savunmanı bekliyor ya da karar mercimişsin gibi seni ikna etmeye çalışıyor. **(k.9)**

... Biz onları savunalım istiyorlar. Orada bizi sanki onların hakkını savunacak mekanizma olarak görüyorlar... .. Çok da rolümüzü anlamıyorlar açıkçası. Bizim onların haklarını korumamızı bekliyorlar... ..Yani vatandaş ya hakkını alacak bizi kendisinin hakkını savunacak merci olarak görüyor ya da avukatı ile geliyor ya da bunu anlatmak sıkıntı yaşıyoruz. whatsapp'tan belge gönderiyor haklılığını ispatlamaya çalışıyor. Hem bizi kendi haklarını savunacak birisi hem de yargılama merci gibi görüp evrak falan gönderiyorlar... **(k.14)**

... İnsanlar aynı zamanda avukat olduğumuz için beni avukatları zannederek avukat hanım bir şey soracağız diye devamlı rahatsız ediyorlar ve kendi konularıyla ilgili sürekli bilgi istiyorlar. Her seferinde bilgi veremeyeceğimi, hukuki yardım istiyorlarsa adli yardıma müracaat etmelerini söylememe rağmen avukatları gibi hiç durmadan aramaları beni rahatsız ediyor... .. Sonuçta gelen insanlarda bir hukuk bürosuna geldikleri için avukatın yanına gidiyorum algısı oluşuyor ve beyinlerinde bir avukat izlenimi olması bundan kaynaklanıyor... **(k.17)**

... İşçi başvurmuş şöyle şöyle talepleri var diye anlattığımız da işveren işçinin avukatı olduğumuzu düşünüyor. **(k.18)**

... Beni karşı tarafın avukatı olarak değerlendiriyorlar... .. Ağırlıklı olarak arabulucuların hukukçu, genelde de avukat olması nedeniyle bu algıyı kırabilmek zor... .. Şunu da yaşıyoruz mesela avukatın konuşsun mahkeme gibi. **(k.20)**

Özellikle ülkemizde İş Kanunu ile getirilen yeni değişiklik ile yaygınlaşan arabuluculuk sürecini, hukukçuların ve genellikle avukat, hâkim kökenli kimselerin sürdürmesi nedeniyle, hem arabuluculuk faaliyetini yöneten kimselerde hem de arabuluculuğa başvuranlarda rol karmaşaları yaşanmaktadır. Oysaki arabulucu, taraflara hukuki tavsiyelerde bulunmamalı, hüküm niteliğinde nihai kararlar vermeye çalışmamalıdır. Arabulucu, tespit ettiği çözüm önerisini taraflara zorla kabul ettiremez (Tuğsavul, 2012:28). Arabuluculuk hâkimlik-hakemlik müesseselerinden bu yönüyle ayrılmaktadır. Arabulucu hâkim ve hakem gibi karar veren değil, tarafların vereceği karara yardımcı olacak olan kimsedir.

#### 3.9.3.4. Bilgi Eksikliği

Arabuluculuk sürecinde katılımcıların uyuşmazlığı çözümlene noktasında zorlandığı bir diğer faktörün, tarafların bilgi eksiklikleri olduğu yönündeki katılımcı ifadeleri örnekleri aşağıda verilmektedir.

... Biz hukuki bilgi veremeyiz sana ama senin bir hukuksal yardım almanı isteriz çünkü sen süreci bilmiyorsun, diyorum. **(k.1)**

... Baktığım zaman işçiler genelde kendi hukuki alacakları nedir bilmiyorlar. **(k.2)**

...İşçinin kendi haklarından çok haberdar olmaması ile ilgili sıkıntılar yaşıyorum. **(k.3)**

...Mesela işçi geliyor. “ne istiyorsun güzel kardeşim?” Diyorum. “ya ben bütün yasal haklarımı istiyorum.”Diyor. Tamamda yasal hakların nedir? “100.000,00 tl istiyorum.” Diyor. İşçiye soruyorum. “sen bunu nasıl hesapladın bana bir söyler misin?” Öyle işte ben “100.000,00 tl istiyorum.” Diyor. O zaman diyorum ki “sen git kendine bir avukat tut ya da bir avukattan yardım al ya da git bir mali müşavirden hesaplat gel.” Diyorum. “yok ben bu şekilde hesapladım.” Diye inat ediyorsa “o zaman nasıl hesapladın bana bir izah eder misin?” Diyorum. Alıyor kalemi eline “ben 10 yıl çalıştım. 3.000,00 tl maaş aldım, 30.000,00 tl yapar. İhbar tazminatı 6.000,00 tl bayram tatili hafta tatili 4.000,00 tl.” “başka?” Diyorum. “başka bir şey yok abi.” Diyor. “e peki sen biraz önce 100.000,00 tl istemiştin. Acaba yanlış mı hesapladın?” Diyorum... **(k.4)**

...Avukat meslektaşlarımın vekil olan dosyalarda arabuluculuk sürecini bilmemelerinden kaynaklı, “biz anlaşmayacağız”. “anlaşmama yönünde talimat aldım”. “hemen anlaşma tutanağı hazırlayıp ben davamı açacağım”. Ya da “bir daha görüşme günü vermeyelim”. Şeklinde olumsuz tutum ve davranışları

var. Ben meslektaşlarıma mümkün olduğunca arabuluculuğu anlatmaya çalışıyorum... .. avukat meslektaşlarımdan bu olumsuz tutum ve davranışları başlangıçta çok zorlamıştı beni... (k.4)

... Ne istediğini bilmeyen işçiler... .. ne istiyorsun sen? diye soruyorum. Bütün haklarımın alınmasını istiyorum diyor. Peki haklar? Avukatlığın verdiği tecrübeyle anlatıyorsun... .. çünkü bilgisiz geliyorlar. Mecburen bilgi veriyoruz. (k.6)

.... Zorlayan faktör olarak neyi istediğini tam bilmemesinden eksiklikleri gidermek zorunda kalmamız... Bize geldiklerinde eksik bilgiyle geliyorlar... .. neden buraya geldiklerini bilmiyorlar. Çoğu arabulucuya gelmeyi şikâyet olarak görüyor. ...arabulucuyu kurtarıcı olarak görmüyorlar, tutanağı tutup imzalayan olarak görüyorlar. (k.7)

... Bunun nedeni arabuluculuğu tam olarak bilmiyor olmaları... .. Onlar diyor ki mesela siz adaminıza söyleyin beni bir daha kimseye aratmasın. Gitsin davasını açsın... (k.9)

... Türkiye'de arabuluculuk bilinmeden bir anda girdi dünyamıza yani geçmişi yok ve dünya standartlarında uygulanmaya başlandı... ..genç avukatların bir çoğu da bu konudan muzdarip çünkü hukuk davasında özellikle ticari davalarda uygulamanın ne yönde olacağını bilmedikleri ben de itiraf edebilirim ben de bilmiyorum tecrübeli arkadaşlar da bunu söylüyor arabulucu kimliğimiz var ama her şeyle de sürekli olarak haşır neşir değiliz... .. kafada soru işaretleri var bu geldi hayatımıza ama arabulucu olurken bu kadar detaylı öğrenmedik sistemsel olarak birtakım sıkıntılarımız oluyor... (k.9)

... Arabuluculukta beni en çok zorlayan faktör işverenlerin arabuluculuk kurumunun farkına varamayışı (k.10)

... Hukuki olarak çok da bilgisiz geliyorlar ve çözümü bize sürece bırakmak istiyorlar... (k.14)

... İşçi haklarını bilmiyor. Haklarını bilip de fedakârlık ayrı bir şey evet biliyorum ama çok acil paraya ihtiyacım var fedakârlık yaparım ayrı bir şey bilmeden bazı haklardan vazgeçmek apayrı bir şey. Bu süreçte eksiklik olduğunu düşünüyorum. (k.19)

... Eğitim farkı şimdi genel endişe özellikle işçi haklarını bilmeden geliyor. (k.20)

Katılımcıların söylemlerinde belirttikleri uyumsuzluk taraflarının bilgi eksikliği sorunu bir iletişim engeli olarak bireysel yetersizlikler başlığı altında değerlendirilebilir. Bireysel yetersizliklerden kasıt, kaynağın ya da alıcının iletiye yönelik yetersizliğidir (Gürüz ve Eğinli, 2016, 284). Kaynak, iletiyi alıcının anlayacağı açıklıkta ve netlikte kodlama becerisine sahip olmadığında, alıcı iletiyi anlamlandırma noktasında ne kadar iyi niyetli olursa olsun, iletişim süreci başarısız olur. Keza aynı şekilde, kaynak tarafından gönderilen ileti açık, net ve doğru kodlanmış ve doğru kanal ile alıcıya iletilmiş olsa dahi, eğer alıcı iletiye yönelik yeterli bilgi

sahibi değilse iletiyi doğru anlamlandırmaktan kaçınacak ve bu kapsamda iletişim süreci yine başarısız olacaktır (Özodaşık, 2013).

### 3.9.3.5. Üstünlük Belirten Tutum

Uyuşmazlık çözüm sürecini zorlayan faktörlerden birinin, taraflardan birinin kendini diğer kişiden üstün görmesi ve bu yönelimde bir tutum sergilemesi olduğunu ifade eden katılımcı söylemleri aşağıda belirtilmiştir.

...Aslında bir de kişisel sebepler var. Mesela geçen yaptığım görüşmede ben asla özür dilemem ben asla taviz vermem diyen 65 yaşında bir kişiyi iki saat ikna etmeye çalıştım... (k.2)

... Ama bazıları gelecek burada kendisi görüşecek diyor avukatın niye göndermiş diyor ben onunla mı muhatap olacağım diyor, olayı büyütmeye çalışıyor hazmedemiyor... (k.13)

Üstün olduğunu iddia etme, statüsel olarak daha baskın olduğunu, daha yetenekli, becerikli olduğunu hissettirme olarak ifade edilen (Cüceloğlu, 1987) üstünlük belirten tutum bir savunucu tutum görünümüdür. Savunucu tutumun ortaya çıkış sebebi, kişinin benlik kavramını koruma ihtiyacıdır. Savunucu tutum içinde olan kişi, enerjisini kendini savunmak için kullanır. Problemi çözmeye odaklanmak yerine, kendisini haklı çıkarmayı ve karşısındakini yenmeyi hedefler (Yağcı ve diğerleri, 2016, 148).

### 3.9.3.6. Kesin Tutum

Uyuşmazlıkların çözüme kavuşmasını engelleyen bir diğer sebebin, uyuşmazlık taraflarının anlaşmamak konusunda kesin tutum sergiledikleri yönündeki katılımcı ifadelerinde öne çıkan örnekler aşağıda verilmiştir.

... Tarafların ekonomik kaygılarıyla süreci hiçe sayması... .. sorunu yok sayması ... .. evet bu sorun var bu sorunu nasıl çözeriz aşamasına henüz hazır olmamaları süreci zorlaştırıyor ve imkânsız kılıyor. Nasıl olsa dava açsın uğraşsın zaten alamayacak gibi bir algı olduğu... (k.5)

... Mahkemeye gitsin mahkeme sonucunda eğer kazanırsa biz öyle ödeyeceğiz. Ama şimdi ödeme yapmayacağız. Özel olarak da sürtüşmesi oluyor. O tür durumlarda mesela ne yaparsak yapalım kutuplaşmışlar. Arada husumet gibi bir şey olmuş. Hak arama özgürlüğünden ziyade inat. Onları bağlamak biraz zor müzakere sürecinde... (k.12)

... Bazı avukatlar büyük firmalar falan tamam tutanağımızı tutun diyor ben uzlaşmak istemiyorum diyor gelmem tutabilirsiniz diyorlar. Direk kesiyorlar. (k.13)

... Yani zaten anlaşsam da ödeme yapmayacağım diye düşünüyor. Onu da ifade ediyor... (k.16)

... Bir dava 3 yıl sürerse ben 3 yıl görevde kalacak mıyım kalmayacağım belki de benden sonraki bilançoya yansiyacak diyor. Ama arabuluculuk olursa şu anki bilançoya yansiyacak. Yani onun görevindeki bilançoya yansiyacak. Onun yarattığı bir etki var. Şahsi sorumluluklarını kendi üzerinden atmak için yapıyorlar, kesin kararlı geliyorlar diye düşünüyorum. (k.19)

... Bazı kimselerin kesinlikle uzlaşmamak için geldiğini kişiyi görür görmez anlıyorsunuz. (k.20)

Kesin tutum, kesin ifade ve söylemlere yönelme, kendi doğrularını dayatma, alternatif fikirlere, farklılıklara, gelişime kapalılık olarak nitelendirilmektedir (Yağcı ve diğerleri, 2016) ve savunucu iletişim şeklidir. İletişim sürecinde taraflar savunucu bir tutum içerisine girerse iletişim süreci bozulur, kopar veya istenmeyen olumsuz sonuçlarla karşılaşılır bunun nedeni iletişimin bir dil işlemi değil, bir insan işlemi olmasıdır (Cüceloğlu, 1987:95).

### 3.9.3.7. Önyargılar

Arabuluculuk sürecinde uyuşmazlığın çözüme kavuşturulmasını zorlayan etkenlerden bir diğerinin, tarafların önyargıları olduğu yönündeki katılımcı ifadeleri aşağıda verilmiştir.

... Gelmeden daha tamam biz uzlaşmayacağız, tutun tutanağı imzalayalım diyen önyargılı taraflarla anlaşmak zor oluyor... ... siz tutanağınızı tutun gelip biz imzalayalım ya da avukatımızı gönderelim diyorlar... (k.6)

... İşverenlerin kendi işletmeleri ya da kendi adlarına bir fikirle gelmeleri ve önyargılı olmaları... ...zaten uzlaşamayacağız diye geliyorlar... (k.8)

... Beni en çok zorlayan faktör tarafların kesin bir kararla gelmiş olması oluyor. Bu genelde işveren tarafında oluyor işçi tarafında değil. İşveren tarafı özellikle avukatla takip edilen dosyalarda kesinlikle önyargılı geliyor. Biz anlaşmayacağız diyerek geliyor. Onu kırmak çok zor... (k.19)

... Önyargılı gelenler var. Baştan anlaşmama niyetiyle gelenler oluyor. (k.20)

İnsanlar, gelenek, görenek, inanç, tutum ve alışkanlıklarına ters düşen mesajları reddetmeye yatkındır. Başka bir deyişle, algılamalarını o zamana kadar edindikleri inanç, değer ve kültürlerinden oluşan zemin üzerine oturtacaklardır (Cüceloğlu, 2014: 33). Taraflardan herhangi birinin diğerine yönelik bir önyargısı var ise, yani önceden öğrenilmiş tutum ve davranışları kapsamında kalıplaşmış bir algıya sahipse bu durum etkin iletişimin gerçekleşmesi noktasında bir engel teşkil edecektir (Gürüz ve Eğinli, 2016).

### 3.9.3.8. Güven Eksikliği

Katılımcıları uyuşmazlık çözüm süreçlerinde zorlayan bir başka faktörün tarafların kendileriyle güven ilişkisini kuramamaları olduğu yönündeki örnek ifadeleri aşağıda belirtilmektedir.

... Konuşmadıkları şeyler oluyor her ne kadar tarafsızlık ve gizlilik ilkesinden bahsetsek de kendi bildikleri konuları bize açmıyorlar. Gizliliği olup olmayacağını tereddütleri olduğunu düşünüyorum. (k.14)

...Öncelikle telefonla ulaşıyorsunuz ama taraf günümüzde böyle gelen telefonlara güvenemiyor. Kimin aradığına güvenemiyor... .. Bilmemekten kaynaklanan bir çekimsellik, güvensizlik oluyor başta. (k.18)

... Bazen bazı şeyleri kendi içlerinde saklıyorlar. Onu paylaşmak istemiyorlar. (k.19)

Dünya Değerler Araştırması kapsamında, Türkiye'ye ilişkin elde edilen veriler ışığında kültürel boyutlardan güven boyutu incelendiğinde, Türk toplumunun güven duygusunun oldukça düşük olduğu görülmüştür. Toplumun sadece % 11,6 gibi düşük bir kısmı toplum içerisindeki bireylere güvenebileceğine yönelik fikir beyan etmiştir. % 82,9 gibi yüksek bir kesim ise, diğer bireyler ile iletişim ve etkileşim süreçlerinde son derece dikkatli olunması ve güvenilmemesi gerektiği hususunda fikir beyan etmiştir.

Katılımcıların bu konudaki söylemlerinden, tarafların arabulucuya, diğer uyuşmazlık tarafına ve arabuluculuk sürecine yönelik güven eksikliklerinin yaşandığı anlaşılmaktadır. Arabuluculuk sürecine güvensizliğin sebebinin, süreçle ilgili bilgi eksikliği kaynaklı olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3.9.4. Çatışma Çözüm Yöntemleri

Araştırma kapsamında katılımcılara arabuluculuk yaptıkları uyuşmazlıkların çözümünde nasıl bir yol izledikleri sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların yöneltilen bu soruya verdikleri yanıtlar ışığında toplanan veriler birlikte değerlendirildiğinde, arabulucuların çatışma çözüm yöntemleri ana temasının kendi içinde güç dengesi sağlamak, gerçeklik testi uygulamak, güven sağlamak, empati, yüzleştirme, uyuşmazlık kaynağının tespiti, zaman ve ekonomi faktörlerini kullanma alt temalarına ayrıldığı görülmektedir. İlgili alt temalar aşağıda ayrıntılandırıldığı gibidir.

#### 3.9.4.1. Güç Dengesi Sağlamak

Katılımcılara çatışma çözümleme sürecindeki zorlayıcı faktörlerin neler olduğu sorulduğunda ifade edilen noktalardan birinin taraflar arasındaki güç dengesizliği problemi

olduğu bir önceki başlıkta irdelenmiştir. Katılımcıların bu engeli aşmak hangi yöntemleri kullandığına yönelik söylem örnekleri aşağıda verildiği gibidir.

... Bu durumda ben mutlaka görüşmeyi sonlandırırım. Değerli kardeşim ikinci toplantıya bir avukatla gelin eğer avukatla gelmezseniz ben süreci kapatırım diyorum... ... Arabulucunun görevi ve yükümlülüğü, arabuluculuk sürecini eşit ve adil bir şekilde yönetmektir. Sonucun adilliğinden bahsetmiyorum. Biz bu işi menfaat temelli yürütürüz. **(k.1)**

... Örneğin karı koca ev almışlar ve boşanma sürecinde bunun pay oranını belirleyemiyorlar. Kadın kocasından korktuğu için süreci durdurmak zorunda kalırım. Çünkü burada şiddet riski vardır ve hemen tarafları bu defa ayrı alırsak görüşmelere. Daha rahat kendilerini ifade edebilsinler diye... ... Tarafların eşitsizlik riskini önceden belirlemek gerekiyor. **(k.1)**

... Gelenlerin memleketi cinsiyetleri eğitimleri yaşları bütün konuları da arabulucunun bilip bunlarla ilgili değerlendirme yapabiliyor olması lazım. **(k.7)**

... Bizim kültürümüz Avrupa'daki kültürden tamamen farklı. Dolayısıyla biz de bir şeyler önden telefonla hallediliyor. Ana hatları önden hallediliyor. Ancak yazıya dökme aşamasında taraflar bir araya geliyor... ... En basiti işveren işçi ilişkisinde işçi zor şartlarda çalıştığını dile getiriyor. Gördüğü haksızlıkları dile getiriyor. Patron yaptığı fedakârlıkları dile getirmeye çalışıyor. Bu durumda konudan tamamen uzaklaşıp tartışma yumruklaşma boyutlarına gelebiliyor... ... Olayın şiddetlenme ye doğru gittiğini görünce toplantıya ara veriyoruz özel görüşmeler talep ediyoruz bir tarafı sakinleştiriyoruz sigara kullanıyorlarsa bir sigara içilip rahatlamalarını sağlıyoruz. **(k.9)**

... Tarafların ekonomik durumlarının farklılıkları, yani birinin güçlü birinin güçsüz olması süreci etkilemez ben onun ikisini de eşit şekilde konuştururum aradaki dengeyi sağlarım. **(k.9)**

... Ben bize verilen arabuluculuk eğitimini toplumumuzun kültür yapısına uygun hale getiriyorum. Taraflarla konuşurken halk tabirleri kullanarak işçi ise işçi diliyle işverenle işveren diliyle konuşarak onların psikolojilerine uygun konuşmaya çalışıyorum. **(k.10)**

... Müzakereler başladıktan sonra kişilerin eğitim kültürel yaşadıkları toplum iş durumuna göre kendimce hayat tecrübemle birebir veya ikisi de buradayken konuşma yapabiliyorum... ... Tabii o insanla iletişimin farklı oluyor para kazanılır ama bak biz burada barıştırdık yine görüşeceksiniz ölümlü dünya yani daha manevi duygularla da girebiliyorum insanlara. **(k.13)**

... Hayat tecrübem, yaşım gereği veya yetiştiğim toplum gereği bizim orada büyükler araya girerdi sen bunu niye böyle yaptın hadi barışverişin derdi. Ben de benzer bir taktikle arayı bulmaya çalışıyorum. **(k.13)**

... Geldikleri zamansa onların kültür seviyesine göre arabuluculuk sürecini anlatıyorum. Onların anlayabileceği dilde örneğin geldi hiçbir şey bilmiyor diyorum ki karı koca kavga etti aile büyükleri araya



girdi ve sizi anlaştırmaya çalışıyor. Bir nevi bu görev, yapıyorum. Böyle örneklendiriyorum. Onların anlayabileceği seviyede arabuluculuk sürecini anlatıyorum ve yüzde yetmiş oranında anlaşma ile bugüne kadar sonuçlandı. (k.17)

... Ama özellikle iş davalarında işçinin belli bir emeği varsa işverene o yönde emek vurgusunu çok yapmaya çalışıyorum... .. emek vurgusu birazda vicdanla ilgili bir şey... hukuki kısmından çok önce işverene vicdan ile ikna etmeye çalışıyorum. (k.19)

Kişi veya grupların farklı kültürel temellerden kaynaklı, farklı inanç, ilke ve öncelikleri vardır ve bu çatışmaların çözümü özellikle Türkiye gibi kültürel yapı ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı toplumlarda hayli güçtür (Öner ve Taştan, 2016). Etkin bir arabulucunun, arabuluculuk süreci içerisinde, arabuluculuğa başvuran taraflara yaklaşımda dengeli bir tavır sergileyebilmesi için, süreci etkileyebilecek bir takım kişisel farklılıkları göz önünde bulundurması ve eşitlik ilkesi göz önünde tutması gerekmektedir. (Tıktık, 2017:55).

Katılımcıların bu sorunu çözüme yöntemlerini ifade ettikleri söylemler irdelendiğinde, yaşadıkları toplumun manevi değerlerinden faydalandıkları görülmektedir. Vicdan, helallik alma, gibi manevi kavramların ifadelerde sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmiştir. Yine farklı kültürel alt yapıdan gelen taraflar ile etkili bir iletişim süreci yürütmek adına katılımcılar tarafların jargonuna uygun konuşmalar yaptıklarını dile getirmektedir.

### 3.9.4.2. Gerçeklik Testi Uygulamak

Bir önceki başlıkta çatışmayı zorlayıcı etkenler olarak irdelenen faktörlerden birinin, tarafların bilgi eksiklikleri olduğu katılımcı ifadelerinden anlaşılmıştır. Katılımcıların tarafların süreç veya hakları ile ilgili bilgi eksikliklerini tespit etmeleri üzerine uyguladıkları çözüm yöntemlerinden biri olan gerçeklik testi uygulamak yöntemi ile ilgili görüşmelerden edinilen veri örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

.... Mesela mahkemede dava açtın kesin hüküm var. O sebeple diğer tarafın arabuluculuk sürecinden ve taleplerinin hukuksal zeminleri konusunda ne kadar alabileceğine dair bir çalışma yaptırıyoruz. Gerçeklik testi dediğimizde mahkemede dava açtığında neleri talep edecektin? Şu kadar para versin ile olmuyor...(k.1)

... İşte burada arabulucular olarak güç dengesizliğini gözetmemiz lazım. Avukatla temsilini çok önemsiyoruz... .. bununla ilgili bir çalışma yapmasını istiyoruz ve mutlaka bir avukata gitmesini söylüyoruz. (k.1)

... Ama ben işçiye gerçeklik testi yaparım. “sen ne isteyeceksin işverenden? Hangi alacak kalemlerini istiyorsun? (k.1)

... Bir avukatla görüş kendine ihbar kıdem hesaplaması çıkar mutlaka öyle gel, diye bu durumları belirtiyorum. **(k.2)**

... Aslında ne yapıyorum. Hesaplatıp karşı tarafça rakamın kabul edilebilir olup olmadığı, ödenir olup olmadığını noktasında ona bir gerçeklik testi uyguluyorum. **(k.4)**

... Onun ihtiyacı ne? Aslında gerçekten ne istiyor? Sorunun gerçek kaynağı ne? Aralarındaki duygusal bağ sorununu ortadan kaldıracak mı? Onu ortaya çıkarabiliyor musun? Gerçekten niye alınmışlar? Bir alınganlık mı var? O iletişimsizlik neden kaynaklanmış? Onu ortaya çıkartıyorsun ve çıkarları dengelemek için bir çaba sarf ediyorsun. Dengelenebilirse de anlaşma oluyor. **(k.5)**

... Gerçeklik testini çok fazla yapıyorum gerçekte ne kadar alacağınız var ne rakamı anlaşmışsınız ne kadarını alamadığınızı düşünüyorsunuz bu gerçeklik teslimi yaptığınızda herkesin birbirini ifade etmesine izin verdikten sonra bir süre sonra çözülüyor bu durumdan sonra rakamsal olarak birbirlerine yakınlaştırmaya çalışıyorum. **(k.8)**

... Tarafların gerçek isteklerini ortaya çıkarmaya çalışıyorum. **(k.10)**

... İşçi anlaşmak üzere geliyor bazen ama ne hak edebileceği konusunda bir fikri olmadığı için manasız taleplerle geliyor. Böyle durumlarda anlatıyoruz bu kadar yüksek rakamların söz konusu olmadığını. Daha fazla zorlamak yanlış anlaşılabilir diye bir avukatla görüşmesini tavsiye ediyorum. Bir avukat ile görüş tekrar değerlendirelim sonrasında diye yönlendiriyorum. **(k.15)**

Gerçeklik testi uygulama yöntemi etkili iletişim kurma amacıyla sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Özden ve diğerleri., 2016). İletişim taraflarının uyuşmazlığa düştükleri konu ile ilgili kalıplaşmış, eksik ya da yanlış fikirlerinin olması uyuşmazlığın çözümüne engel teşkil etmektedir. Katılımcılar, uyuşmazlık çözüm süreçlerinde taraflarda bilgi eksiklikleri tespit ettiklerinde, yukarıda örnek ifadelerden anlaşıldığı taraflara gerçeklik testi uygulamaktadırlar. Hukuki bilgilendirmeyi kendileri yapmasalar dahi tarafları bir avukata yahut muhasebeciye yönlendirmektedirler.

### 3.9.4.3. Güven Sağlamak

Araştırma kapsamında uyuşmazlık çözüm sürecini zorlayan faktörlerden bir diğerinin tarafların arabulucuya, sürece veya diğer tarafa duyduğu güven eksikliği olduğu bir önceki başlıkta değerlendirilmiştir. Katılımcıların bu etkeni ortadan kaldırmak için nasıl bir yol izlediklerini anlattıkları ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

... Arabuluculuk işlerinde önce insana dokunmak önemli... ....dokunmaktan kastım nasılsın? İyi misin? Gelin bir kahve içelim ile başlayan aslında bir anlamda güven sağlıyoruz taraflara. Taraflara güven

sağladıktan sonra zaten insanlar anlaşmak isteseler de hiç anlaşmak istemeseler de bir şekilde size kendini açıyorlar. Yani o sert kabuklu yumurta biraz yumuşuyor. (k.2)

... Gizlilik kuralı gereğince muhtemel açılacak bir davada bunun kendisi aleyhine delil olarak kullanılmayacağını kendisine anlatıyorum... Arabuluculuk sürecinde konuşulan konuların karşı teklif ve değerlendirmelerin ya da sunulan belgelerin daha sonra açılacak muhtemel davada delil olarak kullanılmayacağı bilgisini veriyorum. Bu da taraflara bir güven veriyor. (k.4)

... Bizim kültürümüzde yardımseverlik, sahip çıkmak, kol kanat germek var. O hissi yarattığımız zaman karşı tarafa verebildiğimiz zaman tamam! Sana her zaman kapım açık diyor ya da senin istediğini vereceğim. (k.12)

... Arabuluculuğun ne olduğunu anlatarak güvenlerini kazanmaya çalışıyorum... Bu tarz iletişimden ve samimiyeti hissettikten sonra olumlu tepki veriyorlar. (k.17)

... Bilmemekten kaynaklanan bir çekimsellik, güvensizlik oluyor başta bilgilendirdikten sonra ne olacağını anlattıktan sonra arabuluculuğu öğrendikten sonra güvenip daha sıcak bakıyorlar. Ama ilk başta ne yapacaklarını bilmedikleri için nereye imza atacağız ne yapacağız gibi tedirginlikleri oluyor... size ne kadar yakınsam ya da uzaksam karşı tarafa da aynı şekilde diyorum. O zaman önyargısı düşüyor, algısı değişiyor ve güveni artıyor. (k.18)

... O nedenle özellikle güven sağlamak adına, gizlilik konusunda, sürecin ihtiyari olduğu konusuna bir gerekli açıklama yapıyorum. (k.20)

Güvensizlik bir iletişim engelidir. İnsanlar, güven duymadıkları kişilerle iletişime girmekten kaçınmaktadırlar. İletişime girmek zorunda kaldıkları hallerde ise önyargılı ve savunmacı bir tutum sergilemektedirler (Özden ve diğerleri, 2016). Kişi güven eksikliği hissettiğinde karşısındaki kimse ne kadar iyi niyetli olursa olsun gelen mesajları şüpheli bir biçimde yorumlamaktadır.

Katılımcılar bu engeli aşmak noktasında uyuşmazlık taraflarına samimi bir tavır sergilediklerini, manevi değerler ile (yardımseverlik, sahip çıkmak, kol kanat germek gibi) yaklaştıklarını, sürece duydukları güvensizlikler noktasında da tarafları aydınlatmak için açıklamalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

#### 3.9.4.4. Empatik Yaklaşım

Katılımcıların çatışma çözüm sürecinde kullandıkları bir diğer yöntemin, uyuşmazlık taraflarına empatik bir yaklaşım sergilemek olduklarını belirtmişlerdir. Örnek söylemler aşağıda yer almaktadır.

... Tarafların yaşadıklarını anlamalı ki çözüm önerebilesin... bu süreçte tarafların yaşadığı olayları anlamalıyız. Nedenleri bilmeliyiz. İnsanları hissetmelisin. (k.1)

... İnsanları anlamaya başlayınca, insanlar sizinle dertleşmeye başladıkça ve sorunun nasıl çözüleceğini görünce, hissedince sisteminde artık böyle olduğunu anlayınca o artık yumuşuyor. Benzetmeye çekirdek dersek artık o çekirdeğe ulaşmış oluyoruz yani sonuç söz konusu oluyor. **(k.2)**

... Önce taraflarla ayrı ayrı görüşüyorum... ...Uyuşmazlığa nasıl bakıyorlar. Öfkeli mi? Birbirleri arasındaki ilişki nasıl? Konuşmalardan onu anlamaya çalışıyorum... ...Öncelikle taktiğim tarafları anlamaya ve tanımaya çalışmak... **(k.5)**

... Birazda sakın kişiliğimi ve yaşımı kullanıyorum açıkça söylemek gerekirse. Daha samimi yaklaşımda bulunarak sinirlenme ablacım sakın ol ablacım telkinlerinde bulunup diğer tarafa işte sen de kazanmışsın bu kadar ver şu çocuğun parasını şeklinde ifadelerle birbirlerini anlamalarına yardımcı oluyorum.. **(k.6)**

... Ben önce tarafları anlamaya ve buna yönelik tavırlar sergilemeye çalışıyorum. **(k.7)**

...Öncelikle insanları tanımaya çalışıyorum.... ....eğitimine, kültürüne, seviyesine bakıyorum bir de bana güven ve sıcaklık hissetmesi gerektiğini düşünüyorum. **(k.13)**

...Birebir konuşmalarımızda daha detaylı dinleyerek artık geçmişte yaşanan sorunun geçmişte kaldığını yeni bir sayfa açıp önümüze bakmamız gerektiğini böyle kendilerinin daha mutlu olacağını söylüyorum. **(k.18)**

... Dokunmaya çalışıyorum taraflara... ... tarafları anlamaya çalışıyorum. **(k.19)**

Empati bizi insan yapan şeydir ve başkalarının duygu ve düşüncelerini anlamaya duyulan istek insanı diğer canlılardan ayırmaktadır (Bloom, 2013, Fuchsman, 2015). Kişiler arası iletişimde ortaya çıkan uyuşmazlıkların çoğunun, uyuşmazlık tarafların birbirlerini dinlememeleri, anlamamaları veya anlasalar dahi bir tepki vermemelerinden, yani empati eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir (Özden ve diğerleri., 2016). Katılımcıların taraflarla empati kurmak adına kendisini karşısındaki kişinin yerine koymak, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak ve karşısındaki kişiyi anladığını samimi, içten bir tavırla ifade etmek gibi yöntemlerden faydalanmaktadırlar.

### 3.9.4.5. Yüzleştirme

Katılımcıların uyuşmazlık çözüm sürecini zorladığını belirttikleri etkenlerden bir diğeri, tarafların bir araya gelememesi, avukatı veya yetkilisi ile süreci yürütmesi ve bu nedenle taraf asıllarına ulaşamaması olarak belirtilmiş, bu konu bir önceki başlıkta irdelenmiştir.

Katılımcılar, bu problemi çözebilmek adına uyuşmazlık taraf asıllarını bir araya getirmekte ve yüzleştirmektedir. Konuya ilişkin katılımcı beyan örnekleri aşağıda yer almaktadır.

... İşveren, tamam da sen zaten 1 yıl çalıştın 1 yılda da bir tane bina yaptınız çalışma saatleri de bu ama senden ricam ben kimsenin hakkını yemem benim gözüme bakarak sabah kaçta başladın akşam kaçta çıktın söyle bakalım, dedi... ... Orada işveren gözlerime bakarak söyle diye konuşunca sonuç bu şekilde kapandı. **(k.1)**

... Taraflarla önceden iletişime geçmemin sebebi, toplantı gün ve saatini taraflarla beraber belirlemek ve tarafların bir araya gelerek yüzleşmesini sağlamak... **(k.4)**

... Bir denge sağlamak için daha sonra toplantı günü tarafları genelde karşılaştırıyorum.**(k.14)**

Kişiler arası iletişim sürecinde kişinin “ne ” söylendiğinin yanı sıra “nasıl” söylendiği önem arz etmektedir. İletişim esnasında kullanılan ses tonu, sesin hızı ve şiddeti, konuşulurken yapılan vurgulamalar, duraklamalar ve benzeri özellikler dil-ötesi olarak adlandırılmaktadır ve anlamı etkilemektedir (Dökmen, 2013, 47-49). Yüz- yüze iletişim süreci bu yönüyle, iletişim taraflarının dil ve dil ötesi tüm enstrümanların bir arada kullanılabildiği bir süreçtir denilebilir.

Çatışma çözme süreçlerinden arabuluculuk süreci, farklı mekânlarda olup bir araya gelemeyen kişiler açısından telefon veya görüntülü arama ile de yapılabilmesine rağmen, sağlıklı bir iletişim gerçekleştirebilmek adına ortak bir mekânda, karşılıklı etkileşim halinde sürdürülmesi tercihinin daha yerinde olacağını söylemek mümkündür.

Katılımcıların söylemleri, taraf vekillerinin çatışma çözüm sürecini zorlaştıran, anlaşmamaya meyilli tutum ve davranışlarının süreci olumsuz etkilediği yönündedir. Bu sebeple katılımcıların, arabuluculuk sürecinde taraf asıllarını iletişime dâhil etme çabası içinde oldukları anlaşılmaktadır.

### **3.9.4.6. Uyuşmazlık Kaynağının Tespiti**

Katılımcıların çatışma çözme süreçlerinde sıkça kullandıkları yöntemlerden bir diğerinin, uyuşmazlık tarafları arasındaki çatışmanın temel sebebini anlamak ya da bir başka ifade ile uyuşmazlık kaynağını tespit etmek olduğu anlaşılmaktadır. Kullanılan bu yöntem ile ilgili katılımcı ifadeleri aşağıda belirtilmektedir.

... Aslında taraflar arasındaki çoğu zaman parasal ilişkinin temelinde kişisel sorunlar olduğunu da gördüm. Sorduğum açık uçlu sorularla gerçek nedenin tespitini sağladım. **(k.1)**

... Özel gibi görünen bir anlaşmada hani buzdağının görünmeyen kısmı vardır ya yukarıya eritir. Tarafların bizzat asıl sebebi görmemesinden dolayı bir anlaşmazlık çıkıyor ve asıl sebebi görünce anlaşmazlık çözülüyor. **(k.3)**

... Tarafların hukuki ihtilafın temelinde yatan nedeni bulmaya çalışıyorum... .. Sadece yüzeysel anlamda bakmanın altında tarafların söylemedikleri konuşmadıkları ya da resmiyete intikal etmeyen ya da işte müracaatlarına yansımayan hatta tarafların kendilerinin bile dillendirmedikleri bir takım sorunlar oluyor o sorunları bulmaya çalışıyorum. O sorunları bulduktan sonra sorunun temelleri oradan çok daha kolay çözüme ulaşıyorum... .. görülen ihtilafın altında başka nedenler varsa o nedenlere ulaşmaya çalışıyorum. **(k.4)**

... Tarafların sana anlattıklarında neleri anlatmak neleri gizlemek istediğini soru sorarak anlamaya çalışıyorum. **(k.7)**

... Bazen paranın önüne geçen durumlar olabiliyor. Mesela işçi-işveren ilişkilerinde o bana küfür etti bana küfür edemez gibi konuşmalar olduğunda bunda da ben kendim olayı idrak edip ona göre bir yol izliyorum. **(k.8)**

... Başvurucunun ne istediğini anlamaya çalışıyorum... Taraflarla pozisyonlarında ne kadar değişiklik yapabilecekler bununla ilgili bir takım sorular soruyorum... .. Biz masaya oturup karşılıklı konuşamayan bir toplumuz. Çoğu zaman büyük sorunlar var gibi görünen durumlarda küçük ayrıntılarda çıkıyor sorunun kaynağı. **(k.14)**

... Aslında önce tarafları tanıyıp anladıktan sonra ilerliyor... .. Dolayısıyla ben önce tarafları tanıyorum. ... Kendi şahsi fikirlerimi çok karıştırmadan anlaşma niyetinde olanlara o zemini hazırlamak için uğraşıyorum. **(k.15)**

... Taraflarla bir görüşüyoruz önce... .. Başvurucunun talepleri ne? Diğer tarafın talebe bakışı nasıl?... .. Ne kadar bir miktara uzlaşabilirsiniz? Ya da hangi koşullarda anlaşabilirsiniz? Nasıl bir anlaşma yapabilirsiniz? Bunları anlamaya çalışıyorum. **(k.16)**

... Abi-kardeş olan işçi işveren, arada kan bağı olmasına rağmen anlaşamıyorlardı. Çok şaşırılmışım ama yaptığım özel görüşmelerde uyuşmazlığın altında, hukuki meselelerden çok duygusal çatışmaların yattığını anladım. **(k.20)**

Hayatın her anında yaşanabilecek çatışmalarda etkili bir çözüm yakalayabilmenin temeli, çatışmanın kaynağının doğru şekilde belirlenmesi ile mümkündür. Çatışmaların birden çok sebebi olabilmektedir. Güç elde etme, özgür olma, ait olma, eğlenme vb. psikolojik gereksinimlerin karşılanmaması ile ilgili çatışmalar olabileceği gibi para, mal gibi sınırlı

kaynakların paylaşılmasından doğan ekonomik temelli çatışmalar ya da ilke, inanç gibi farklı değerler ile ilgili çatışmalar olabilmektedir (Schrumpf, Crawford ve Bodine, 1997).

Katılımcılar çatışmanın kaynağını tespit edebilmek adına, taraflara açık uçlu sorular yönelttiklerini ifade etmektedirler. Açık uçlu soru sorma tekniğinden faydalanarak ve gerektiğinde tarafların her biri ile özel görüşmeler yaparak katılımcıların uyuşmazlık kaynağını tespit etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır.

#### **3.9.4.7. Zaman ve Ekonomi Faktörünü Kullanma**

Katılımcıların uyuşmazlık tarafları arasındaki çatışmaları çözme yöntemleri ile ilgili tekrarı fazlaca yapılan bir başka yöntem ise zaman ve ekonomi faktörünü kullanmak olarak ifade edilmektedir. Örnek söylemler aşağıdaki gibidir.

... Öncelikle taraftara yargılama mercii olmadığımı kararı kendilerinin vereceğini, kendilerini verdiği kararın daha hızlı ve daha rahat olacağını, ... sürecin devam edip gideceğini ve çok uzun süreceğini ve maliyetli olacağını belirtiyorum. Çünkü istinafi var Yargıtay'ı var icrası var... ..icra aşaması ile beraber yeni masrafların ve daha farklı sorunların gündeme gelebilme olasılığını hatırlatıyorum. Burada anlaşsınız kafanız rahatlar. Kafanızdaki soru işareti gider. Bu konu ile ilgili bir daha kendinizi yormazsınız diyorum. **(k.12)**

... Taraflara mahkeme sürecinin bir takım sıkıntılarını anlatıyoruz ne kadar zor olacak sorunlardan bahsediyoruz. Onlardan da yapabilecekleri kadar fedakârlık yapmalarını istiyoruz. Mahkeme sürecinin kesinlikle çok uzun ve masraflı olacağını bilgisini veriyoruz. **(k.14)**

... Sürecin uzun süreceğini anlatıyoruz bu sürece de yapacağı anlaşmaları mahkeme giderlerini avukatlık giderlerini çok çok daha fazla olacağını söylediğimiz zaman ihtiyaçları da fazla olduğu zaman ihtiyaçlar belirleyici oluyor. O anlamda paraya ihtiyacı varsa kabul ediyor. **(k.14)**

... Uzun yargılamadan dolayı anlaşmak istiyorlar. Anlaşmak istemenin temelde ki en büyük nedeni uzun yargılama, masraflı yargılama insanların bekleyemeyecek olması, maddi açıdan zor olması. Bu tür gerekçelerle anlaşma isteği oluyor. **(k.16)**

... Yıllarca mahkemelerde uğraşılmıyorsa bir çözüm bulunabilirse bunun arayışı içerisindeyim diyorum. **(k.18)**

... Mahkeme ortamını bile kendisine gerginlik olarak görüyor. Böyle durumlarda şu kanaldan ilerlemeye çalışıyorum davalar uzun sürecektir. Masraflı olacak. 3 yıl gidip geleceksiniz yargılanmak zorunda kalacaksınız gibi kişileri ikna etmeye çalışıyorum. **(k.19)**

Gerek Hofstede (Hofstede, 1991) gerekse GLOBE araştırmasında Türk toplumunun belirsizlikten sakınma boyutunun yüksek olduğu çalışma kapsamında irdelenmiştir. Kısa

döneme yönelimin yüksek olmasının (Hofstede, 2001) ise Türkiye'nin belirsiz ekonomik durumu sebebiyle, bireylerin yarına dair güven eksikliği duymaları kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Ülkemizde mahkeme süreçlerinin uzun ve yargılama masraflarının yüksek olması, uyuşmazlık tarafları açısından yorucu ve yıpratıcı durumlardır. Katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere, katılımcılar tarafları uzlaştırmaya ikna etmek ve uyuşmazlıkları çözüme kavuşturmak amacıyla, uzun ve masraflı yargılama sürecinin altını çizmektedirler. Uyuşmazlığın arabuluculuk yöntemiyle çözüme kavuşturulmaması durumunda, uyuşmazlığın adli merciler kanalıyla çözümlenmesi gerektiğini, bu aşamanın uzun süreciğini ve üzerine yargılama masraflarının ekleneceğini dile getirmektedirler. Bu noktada katılımcıların, toplumun belirsizlikten sakınma boyutu ve kısa döneme yöneliminin yüksek olma özelliğini kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür.

#### 3.9.4.8. Etkin Dinleme

Katılımcıların çatışma çözme süreçlerinde kullandıklarını ifade ettikleri bir başka yöntem ise etkin dinlemedir. Aşağıda bu yöntem ile ilgili katılımcı ifade örnekleri belirtilmektedir.

... Taraflarda buraya geldiği zaman dinlenmek istiyorlar. Mahkemedeki iki dakikalık duruşmalardan ziyade kendini dinleyecek birisini arıyorlar. İşçilerle yaptığımız ilk toplantılarda onu hissediyoruz... İlk toplantıyı yapıp vatandaş tatmin olduysa daha kolay bir süreç geçiyor. (k.6)

... Bu anlaşma konusundaki tutumları, başvurunun başvuruya kadar gelen hikâyesini dinliyorum. Bu hikâyelerden sonuçlar çıkartıyorum... Her olayda farklı dinleme yöntemleri geliştirmek zorunda kalıyoruz. (k.7)

... Çünkü asıl mesele paraya ulaşmak olsa da paradan önce gelen bir takım dengeler oluyor o yüzden herkesin kendisini ifade etmesine izin veriyorum. Hem ben dinliyorum hem karşı taraf dinliyor ondan sonraki aşamada her iki tarafı birbirine yakınlığa çalışıyorum. (k.8)

... Öncelikle başvurunun konuyu anlatmasını istiyorum. (k.20)

Karşımızdakini anlamak, istek, bilgi ve gayret gerektiren bir süreçtir. (Eroğlu ve diğerleri 2015: 9). Etkili bir iletişimin gerekli yöntemlerden biri de etkin dinlemedir. Etkin dinleme, karşıdakinin söylediklerini anlamaya çalışmak ile mümkündür. Çatışma çözümede etkili rol oynayabilen kişiler, öncelikle iyi dinleyicilerdir. Dinlemek karşımızdakine hak vermekten çok önem vermeyi ifade etmektedir. Etkin dinlemede amaç, karşıdaki kişiyi



onaylamak, mağlup etmek yahut ikna etmek değil, o kişi ile bağlantı kurmaya gayret etmektir.

Etkin bir dinlemeden bahsedebilmek için, dinleme alışkanlığını aktif dinleme alışkanlığına yöneltmek gereklidir (Eroğlu ve diğerleri, 2015). Aktif dinlemede amaç, çatışmanın kaynağını ve çatışma taraflarının temel sorunlarını fark etmeye ve çözümlenmeye yönelik bir anlayışla dinleme eylemini gerçekleştirmektir.

Türkiye’de kişiler, dinlemeden anlatma çabası içine girdiğinden, yaşanan çatışma ve uyuşmazlıklar, tarafların birbirini dinleyip anlamaya çalıştığı iletişim süreçlerinden çok, çatışma taraflarının aynı anda konuştuğu ve birbirini dinlemediği kavgalara dönüşebilmektedir. Araştırma katılımcıları, çatışma çözme sürecinde aktif dinleme yöntemi ile tarafların birbirini etkin bir şekilde dinlemesine yardımcı olmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Çatışma kavramının çıkışı, insanlık tarihi kadar eski bir döneme dayanmaktadır. Bir arada yaşayan bireylerin, hayatlarının önemli bir bölümünde farklı konu ve alanlarda kendilerini çatışmaların içerisinde bulmaları kaçınılmazdır. Bunun sonucu olarak çatışma kavramı farklı disiplinlere konu olmuştur. Eğitim, psikoloji, iş-yönetimi, sosyal hizmetler, uluslar arası politikalar, strateji geliştirme ve hukuk gibi alanlarda çatışma çözme konusu irdelenmektedir.

Hukuk sisteminde çatışma çözme süreci, hâkim tarafından durumun analiz edilerek uyuşmazlık yaşayan tarafların haklarının tespit edilmesi, yürürlükteki kanunlar çerçevesinde hakkaniyet ilkelerine uygun karar vermesi şeklinde kendisini göstermektedir. Günümüzde değişen hayat şartları, mahkeme sürecinin uyuşmazlık tarafları için masraflı ve uzun olması gibi nedenler, geleneksel hukuk sisteminin yanında alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin kullanılmasına neden olmaktadır. Müzakere, uyuşma ya da arabuluculuk gibi alternatif çatışma çözüm yöntemleri yargısal sürecin yerine geçmemektedir. Bu yöntemlerin kullanılmasındaki temel maksat, bir takım uyuşmazlıkların adli süreç gerekmeden çözümlenmesine katkı sağlamak, uyuşmazlık taraflarının iradelerinin çözüm sürecine şekil vermesinin yolunu açmak ve tarafları çözüm sürecine dâhil etmektir (Blake, Leahy ve Taylor, 1998).

Arbuluculuk yöntemi, Amerika başta olmak üzere Anglo- Sakson hukuk sistemini benimsemiş ülkelerde uzun yıllardır kullanılmaktadır. Ülkemizde ise oldukça yeni bir uygulama olmasının yanında, İş Hukuku ve sonrasında Ticaret Hukuku alanında getirilen değişikliklerle, mahkemeye başvurmadan önce uyuşmazlığın arabuluculuk sürecinden geçmesi şartının gündeme gelmesi ile beraber arabuluculuk önemli bir ivme kazanmıştır.

Ülkemizde alan yazında arabuluculuk kavramı ile ilgili çalışmalar hızla artış göstermektedir. Ancak birçok çalışma, arabuluculuk sürecini hukuksal bir perspektiften değerlendirmekte ve bu yönüyle ele almaktadır. Oysaki uyuşmazlık çözümünde uygulamaya dâhil edilen bu yöntem, teknik olarak hukuksal bir zemine oturtulmuş olsa dahi temelde bir iletişim sürecidir. Bu sebeple çalışmada, kişiler arası iletişimde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılan arabuluculuk yöntemini, iletişim ve çatışma çözme becerileri ekseninde değerlendirmek hedeflenmiştir.

Kişiler arası iletişim sürecinde içinde yaşanılan toplumun dil, düşünce, davranış ve gelenek gibi kültür yapıları iletişimin temel ve belirleyici unsurları olarak nitelendirilebilir. Sayılan değerler, kişilerin olayları algılamasını ve yorumlamasını önemli ölçüde etkilemektedir. Her toplumda farklı olan, aynı toplum içinde de zamanla değişen ve öğrenilen bir altyapı (Dökmen, 2013: s.53) olarak nitelendirebileceğimiz kültür kavramı, bir iletişim süreci olan arabuluculuk sürecinde de etkin bir yere sahiptir. Bu düşünceden hareketle çalışmada, dünyada uygulamaya başlanıp sistemleşmesinden çok sonra ülkemize ithal edilen arabuluculuk kavramının, ülkemiz kültürel dinamiklerinden nasıl etkilendiği sorusuna arabulucular üzerinden yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu konu irdelenirken, ulus kültür kavramı üzerinde derinlemesine çalışmaları olan Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramından faydalanılmıştır.

Söz konusu araştırma, ülkemizde arabuluculuk yönteminin uygulayıcıları ve temel aktörleri olan arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümüleme yöntemleri üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla çalışılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalı “arabulucuların kültürel özelliklerinin, kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümüleme yöntemleri üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiş ve söz konusu sorunsalın aşağıda belirtilen alt sorunsallar ile detaylandırılması amaçlanmıştır.

- 4) Örnekleme oluşturan arabulucuların kültürel özellikleri nelerdir?
- 5) Örnekleme oluşturan arabulucuların çatışma çözüm yöntemleri nelerdir?
- 6) Çatışma çözümüleme yöntemini belirlerken arabulucu hangi kültürel özelliğin etkisi altındadır?

Araştırmanın temel ve tamamlayıcı sorunsallarını irdelemek adına 2 analiz düzeyi belirlenmiştir. Söz konusu analiz düzeyleri, arabulucuların kültürel özelliklerinin analizi ve arabulucuların kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözümüleme yöntemlerinin analizi olarak ifade edilebilecektir. Araştırma kapsamında sorulan sorular, belirtilen analiz düzeylerinin ışığında saha çalışması sonucu elde edilen verilerden faydalanılarak yanıtlanmaya çalışılmıştır. Toplanan veriler ışığında temel ve tamamlayıcı sorunsalları yanıtlamak amacıyla ana tema ve alt temalar belirlenmiş, bu temalar üzerinden bulguların raporlanması yoluna gidilmiştir. Böylece, belirlenen arabulucuların kültürel özellikleri, çatışma çözüm yöntemleri ve uyuşmazlık çözüm sürecini zorlayan faktörler ana temaları ve

bu ana temalar kapsamında ortaya çıkan alt temalar kullanılarak, arabulucuların çatışma çözüm yöntemleri ile sahip oldukları kültürel boyut arasındaki etkileşim incelenebilmiştir.

Ana tema ve alt temalara ilişkin değerlendirmeler yapılmadan önce katılımcıların demografik özelliklerinin sunuşu yapılmıştır. Daha sonra elde edilen bulgular ortaya çıkan ana tema ve alt temalar üzerinden betimsel ve içerik analizlerine tabi tutularak yorumlanmıştır.

Çalışma sonucunda toplanan verilerin analizi, arabulucuların kültürel özelliklerinin tespitine, uyuşmazlık sürecini zorlayan faktörlerin belirlenmesine ve arabulucunun kültürel özelliklerinin çatışmaları çözme yöntemini ne şekilde etkilediğinin değerlendirilmesine hizmet etmiştir. Elde edilen veriler iletişim engelleri, kültür ve çözüm süreci arasındaki ilişkilerin irdelenmesi için derinlemesine analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular kültürel boyutlar kuramı ve bu kuram çerçevesinde yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak, anlamlı sayılabilen kalıpların saptanmasına katkı sağlamıştır.

Sahadan toplanan veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan arabulucuların içinde yaşadıkları kültürde, güç mesafesi boyutunun yüksek olduğundan bahsedilebilmektedir. Özellikle işçi-işveren uyuşmazlıklarında güç mesafesinin daha hissedilir bir boyutta olduğu anlaşılmaktadır. Güç mesafesinin ortaya koyduğu en temel çıktı eşitsizlik olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1991). Bu eşitsizlik ekonomik olabileceği gibi statü eşitsizliği olarak da kendisini gösterebilmektedir. Çalışma bulgularının Hofstede'nin ilgi çalışmasında elde edilen sonuçlar ile paralellik taşıdığı değerlendirilmiştir.

Erillik- dişillik boyutu kapsamında bulguların değerlendirmesinde, erkekliğin sertlik ve otorite, kadınlığın ise naiflik, yumuşaklık ve hoşgörü kavramlarıyla nitelendirilmesi dikkat çekmektedir. Arabuluculuk sürecinde kadın bir arabulucunun süreci yönetmesinin tarafların hal ve hareketlerinde daha dikkatli olması noktasında fayda sağladığı değerlendirilmiştir.

Toplanan veriler ışığında araştırma katılımcılarının toplulukçu kültür özellikleri sergiledikleri görülmektedir. Toplulukçu yapıda kültürlerde, toplumu oluşturan üyeler arası bağlar kuvvetlidir. Toplumun çıkarları, bireyin çıkarlarından önceliklidir (Eğimli ve Çakır, 2011). Hofstede araştırmasında Türk kültürünün bireycilik düzeyinin oldukça düşük, toplulukçuluk boyutunun ise yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları, Hofstede'nin ilgi çalışması bulgularını destekler niteliktedir.

Belirsizlikten sakınma ve uzun/kısa döneme yönelme boyutu birlikte değerlendirildiğinde bulgular, katılımcıların belirsizlikten sakınma boyutu yüksek bir kültürel yapıda olduklarını işaret etmektedir. Bu sonuca paralel olarak, katılımcıların kısa döneme odaklılık özelliği ön plana çıkmaktadır. Adli yargılama sürecinin uzun ve masraflı olması

dikkate alındığında, arabuluculuğun uyuşmazlıkların kısa vadede çözüme kavuşabilmesi açısından faydalı bir süreç olarak nitelendirildiği gözlemlenmiştir. Katılımcılar uyuşmazlığı çözüme kavuşturmak adına, uzun ve masraflı yargılama sürecine dikkat çekerek tarafları arabuluculuk sürecinde çözüm bulmaya ikna etmektedirler. Bu bağlamda Türkiye'nin belirsizlikten sakınma boyutunun yüksek oluşu ve kısa döneme yönelme eğiliminin, arabuluculuk sürecinde tarafları çatışmayı çözmeye ikna etme yöntemi olarak kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

Saha araştırması sonucu ulaşılan bulgular insan odaklılık boyutu kapsamında değerlendirildiğinde, arabuluculuk sürecinin mahkeme yargılamasına kıyasla daha esnek ve naif bir süreç olarak nitelendirildiği görülmektedir. İnsan odaklılık boyutunda irdelenen bir diğer olgu adalet olgusudur (House ve diğerleri, 2004). Arabuluculuk sürecinin adaletli yürütülmesi esastır. Ancak burada bahsedilen adalet kavramı, süreç esnasında taraflara eşit ve dengeli davranılmasını ifade etmektedir. Bulgular, arabuluculuk sürecinde hedeflenenin, adaletli bir sonuca varmaktan çok, tarafların menfaat ve ihtiyaçlarının tatmin edici ölçüde karşılanması olduğu yönündedir.

Katılımcıların büyük bir kısmı iş hayatlarını, sosyal yaşamlarından ön planda tutmaktadırlar. Bu bağlamda itidal boyutu kapsamında edinilen bulgular Hofstede'nin araştırmasını destekler niteliktedir.

Çalışma kapsamında çatışma çözümünü zorlayan faktörler ve arabulucuların bu çatışmaları çözümlene yöntemleri ile ilgili ortaya çıkan bulgular ise şu şekildedir:

- Taraflar arasındaki güç dengesizlikleri (ekonomik, statüsel, eğitim düzeyi, kültürel farklılıklar, cinsiyet eşitsizliği) çatışma çözüm sürecini olumsuz etkilemektedir. Katılımcıların İşçi-işveren, kadın-erkek çatışmalarında karşılaştıkları güç dengesizliği problemini, yaşadıkları toplumun manevi değerlerinden faydalanarak aşmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Vicdan, helallik alma, gibi manevi kavramların ifadelerde sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmiştir.
- Arabuluculuk sürecinde karşılaşılan bir diğer problem, uyuşmazlık taraflarının vekillerinin süreci takip etmeleri nedeniyle taraf asılları ile iletişime geçilmemesi ve sağlıklı bir iletişim süreci yürütülememesidir. Bu noktada arabulucular, vekilleri ile birlikte tarafları da sürece davet ederek uyuşmazlık taraflarını yüzleştirme yöntemini kullanmaktadırlar.
- Arabulucuların uyuşmazlık taraflarınca hâkim, avukat gibi değerlendirilmesi (rol çatışması) arabuluculuk sürecini zorlayan bir diğer faktördür. Taraflar kendileri ile iletişime geçen arabulucunun kimi zaman karşı tarafın avukatı olduğu düşüncesi ile savunmacı bir tutum içerisine girmekte, kimi zaman hâkim gibi değerlendirilerek davalarını ispat etmeye

çalışmakta ya da bir karar merci rolü atfetmektedirler. Arabuluculuk kavramının yeteri kadar tanınmaması, arabulucuların aynı zamanda avukatlık hizmeti veriyor olması, arabuluculuk toplantılarının avukatlık ofislerinde yapılması gibi etkenler bu rol çatışmalarının temel sebepleri olarak sayılabilmektedir.

- Tarafların hukuki hakları ile ilgili eksik veya yanlış bilgiye sahip olmaları da çatışma çözümünü zorlayan faktörler arasında sayılmaktadır. Arabulucular, uyuşmazlık çözüm süreçlerinde taraflarda bilgi eksiklikleri tespit ettikleri noktada, gerçeklik testi uygulamaktadırlar. Hukuki haklarını bilmeyen veya yanlış bilgiye sahip olan kimseleri, direk bilgilendirmeseler de, bir avukat yahut muhasebeciyle görüşmesi hususunda yönlendirmektedirler.
- Çatışma çözüm sürecini zorlayan bir diğer faktör, uyuşmazlık taraflarının sergiledikleri savunucu tutumlardır (üstünlük belirten tutum, kesin tutum). Arabulucuların, çatışma taraflarını aktif dinlemeye sevk ederek aralarında etkin bir iletişim süreci gerçekleşmesine yardımcı olmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.
- Tarafların birbirlerine veya sürece duydukları önyargılar çatışma çözüm sürecine engel teşkil etmektedir. Arabulucular, açık uçlu soru sorma tekniğinden faydalanarak ve gerektiğinde tarafların her biri ile özel görüşmeler yaparak uyuşmazlık kaynağını tespit etmekte, bu yöntemle taraflar arasındaki önyargıları kırmaya çalışmaktadırlar.
- Tarafların sürece ve birbirlerine duydukları güven eksikliği bir diğer zorlayıcı faktör olarak tespit edilmiştir. Arabulucular bu engeli aşmak noktasında empatik bir yaklaşım sergilemeye çalışmaktadırlar. Uyuşmazlık taraflarına samimi bir tavır sergilemekte, manevi değerler ile (yardımseverlik, sahip çıkmak, kol kanat germek gibi) hareket etmektedirler. Tarafların sürece duydukları güvensizlikler noktasında da tarafları aydınlatmak adına arabuluculuğun iradi bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar.

İlgili tez çalışmasının kavramsal ve yöntembilim açısından alan yazınında katkıları olduğundan söz etmek mümkündür. Söz konusu çalışmanın arabuluculuğu bir iletişim ve çatışma çözümleme yöntemi üzerinden ele alma çabası alana önemli ve anlamlı bir katkı sağladığı kanaatini güçlendirmektedir. Ayrıca ilgili çalışma ile uygulamada önemli bir yere sahip olan arabuluculuk yaklaşımının henüz değerlendirilmemiş potansiyellerinin açığa çıkarılmasına katkı sunuyor olması göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

Çalışma dâhilinde yanıtları aranan temel ve tamamlayıcı sorunsallar nitel araştırmanın, özelde fenomenoloji araştırma desenin kullanımını zorunlu kılmış ve tercih edilen yöntemin ve desenin kullanılması ile ilgili çalışmanın yöntem bilim alanına da önemli katkılar sağladığı değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili İletişim, Yönetim Silahlarının En Önemlisi*, çev:Ömer Çolakoğlu. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı- BKY.
- Ay, C. İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü (2005).
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ., & Büyükmeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Barış, G., & Odabaşı, Y. (2006). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Barsky, E. A. (2000). *Conflict Resolution for the Helping Professions* (Second Edi). Canada: Oxford University Press.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Yönetim*. İstanbul: Karıyer Yayıncılık.
- Batır, F., & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti ?, 28–31.
- Bayır, Ö. G., & Gültekin, M. (2017). İlkokul Dördüncü Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Çatışma Çözme Becerilerinin Gelişiminin İncelenmesi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 86–103. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/270333>
- Bendixen, P. (1997). Cultural Tourism- Economic Success at The Expense of Culture. *International Journal of Cultural Policy*.
- Birsel, M., İslamoğlu, G., & Börü, D. (2009). Kültürel Boyutlar içerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 245–262.
- Blake, S., Leahy, S., & Taylor, M. (1998). *Negotiation*. Great Britain: BlackstonePress Limited.
- Bloom, P. (2013). *The Baby in the Well: The case against empathy*. New York: The New Yorker.
- Büyükaslan, D. H., Özkara, B., & Özdemir, Ş. (2016). Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi, 3(Temmuz), 64–84.
- Çağlar, İ., & Kılıç, S. (2011). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G., & Üner, M. M. (2012). *Türkiye'de Küresel Doğan İşletmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelikkol, M. (2015). *Ulusal Kültürel Özelliklerin Rekabetçilik ve Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Düzlemde Bir Çalışma*. Gebze Teknik Üniversitesi. Retrieved from



file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/Kültür Çelikkol tez.pdf

- Chanchani, S., & Theivananthampillai, P. (2009a). *Typologies of Culture. University of Otago, Department of Accountancy and Business Law Working Papers Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1441609>
- Chanchani, S., & Theivananthampillai, P. (2009b). *Typologies of Culture. SSRN Electronic Journal*, (July 2009). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1441609>
- Creswell J. W. (2007a). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Creswell J. W. (2007b). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Cüceloğlu, D. (1987). *İnsan İnsana*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Dalgün, Ö. (2011). *Türkiye'nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Dair Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *International Business: Environments and Operations*. Prentice Hall.
- De Mooij, M. (2005). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks CA: SAGE Publishing.
- Demir, Ş. (2014). *Avukatın Uzlaşma Sağlama Yetkisi* (2. Basım). Ankara: Adalet Yayınları.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native 's Point of View on a Decade of Paradigm Wars Author ( s ): Daniel R . Denison Source : The Academy of Management Review , Vol . 21 , No . 3 ( Jul . , 1996 ) , pp . *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict. Costructive and Destructive Processes. New Haven and London: Yale University Press*.
- Dökmen, Ü. (2013). *İletişim Çatışmaları ve Empati, Sanatta ve Günlük Yaşamda*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Eğinli, A. T., & Çakır, S. Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 37–50.
- Ercan, Ü., & Sığırı, Ü. (2016). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi : Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, (June).
- Erdoğan, İlhan. (2005). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım.

- Erdoğan, İrfan. (2011). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Pozitif Matbacılık.
- Erdoğan, İrfan, & Alemdar, K. (2005). *Popüler Kültür ve İletişim*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erdoğan, İrfan, & Alemdar, K. (2010). *Öteki Kuram - Kitle İletişim Kuram ve Araştırmalarının Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirmesi*. Erk. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erişkon, C. B. (2004). Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 69–78.
- Eroğlu, E., Ataizi, M., Yüksel, N. A., & Yüksel, A. H. (2015). *Etkili İletişim Teknikleri* (3. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation (Arabuluculuk: Dava Açmadan Çatışma Çözümü İçin Kapsamlı Bir Kılavuz)*. San Francisco, USA: Jossey- Bass.
- Fuchsman, K. (2015). Empathy and Humanity. *The Journal of Psychohistory*, 42(3), 176–187.
- Geçikli, F. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gökçe, O. (2003). *İletişim: Nasıl Daha İyi Anlar ve Anlaşırım*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Goodman, A. (2017). *Arabuluculukta Etkili Taraf Vekilliği*. Holywell Hill St Albans UK: Mediation Publishing.
- Griffin, R., & Pustay, M. W. (2003). *International Business: A Managerial Perspective* (3. Baskı). Prentice Hall.
- Güler, B. K. (2014). *Boşanmanın Hukuki Sonuçlarında Arabuluculuk*. Akdeniz Üniversitesi.
- Gürüz, P. D., & Eğinli, A. T. (2016). *İLETİŞİM BECERİLERİ Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2013). *İnsan Kültürü*. İstanbul: Boyut Yayın Grubu.
- Hartley, P. (2010). *Kişilerarası İletişim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Londra: SAGE Publishing.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London/UK: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2010). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 6(2), 75–89.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 641–647, 49(4), 641–647.

<https://doi.org/10.5465/AME.2005.16965495>

- Ildır, G. (2003). *Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Işık, M., & Biber, L. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1991). *Teaching Children To Be Peacemakers*. Edina, Minnesota: Interaction Book Company.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). *Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon*. In J. S. Chhokar, F. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Culture and Leadership Around the World: The GLOBE book of in-depth studies of 25 Societies*. Mahwah: LEA Publishers.
- Karakaya, Ç. (2016). *Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentasyonu: Kamuların Durumsal Kuramının Toplumsal Kültür Bağlamında Türkiye’de Analizi*. Akdeniz Üniversitesi.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, Farklılık ve İletişim Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaşıkcı, E. (2002). *Doğrucu Beden Dili*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kaya, A. (2012). *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim*. <https://doi.org/10.14527/9786053640646>
- Kekeç, E. K., & Tıktık, Ç. Y. (2016). Hukuk. In Ali Yeşilirmak (Ed.), *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Arabuluculuk*. Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları.
- Kılıçarslan, E. (2011). *İletişim Kurma Becerileri*. İstanbul: Kriter Basım Yayım.
- Kılınç, B. (2006). *Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararlarının İnfazı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2009). *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Boston/USA: Monica Eckman. Retrieved from <https://www.amazon.com/Nonverbal-Communication-Human-Interaction-Knapp/dp/1133311598>
- Koçel, T. (2014a). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2014b). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kulga, C. E. (2014). *Günlük Yaşamda Benlik Sunumları Üzerine Bir İnceleme*. Gazi Üniversitesi.
- Kümbetoğlu, B. (2012). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Leech N. L., O. A. J. (2007). *An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call For Data*

- Analaysis Triangulation*. School Psychology Quarterley.
- Lulofs, R. S., & Cahn, D. D. (2000). *Conflict: From Theory to Action*. Boston/USA: Allyn and Bacon.
- Maxwell J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. London/UK: Sage Publications.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Miles M. B., H. A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Molcho, S. (2000). ' "Körpersprache"- Beden Dili Sessiz Diliniz, çev: E. Tülin Batır. İstanbul: Gün Yayıncılık.
- Moore, C. W. (2016). *Arabuluculuk Süreci (The Mediation Process)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Moustakas C. (1994). *Phenomenological Research Methods, Sage Publications*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Mutlu, E. (1995). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi.
- Mutlu, E. (2004). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Neumann, E. N. (1998). *Kamuoyu, Suskunluk Sarmalının Keşfi, çev: Murat Özkök*. Ankara: Dost Kitapevi.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D., & Mirabile, R. (1990). *No More Than a Mirage: Disposition Situation Interaction as Explanations of Work Behavior Title*. Berkeley.
- Oliveira, M., & Simaitis, R. (2017). Arabuluculuğun Aşamalarının Gözden Geçirilmesi. In *Temel Arabuluculuk Eğitimi* (pp. 81-86). Ankara: Council Of Europe.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016) "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1): 255-269.
- Öner, U., & Taştan, N. (2016). ÇATIŞMA ÇÖZME VE ARABULUCULUK. In *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*. Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları.
- Orta, A. Z. (2009). *Etkili İletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği*. İstanbul Kültür Üniversitesi. Retrieved from <http://acikerisim.iku.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11413/515/1/AhmetZekiOrtaYLTez.pdf>

- Özbay, İ. (2006). Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri. *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10.Cilt(3,4. Sayı).
- Özbek, M. S. (2016). *Alternatif Uyuşmazlıkların Çözümü* (4. Baskı). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Özden, N., Tayfun, R., Ünal, Ö. F., & Yıldırım, İ. (2016). Hukuk Uyuşmazlıkların Çözümünde Arabuluculuk- İletişim. In İbrahim Yıldırım (Ed.), *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*. Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ekin Kitapevi yayınları.
- Özmumcu, S. (2011). Arabulucunun Rolü Kolaylaştırıcı ve Değerlendirici Arabuluculuk. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 17(LXXI), 1369–1390.
- Özodaşık, M. (2013). *Kişilerarası İletişim Sürecinde Algı - İkna ve Empatik İlişkiler*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Pease, A. (2003). “*Body Language*” -*Beden Dili, Karşımızdakinin Davranışlarından Düşüncelerini Anlamanın Yolu*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pirie, A. J. (2000). *Alternative Dispute Resolution: Skills, Science and The Law*. Toronto: Irwin Law Inc.
- Rahim, M. A. (2003). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, (October 2003). <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rifkin, J., Millen, J., & Cobb, S. (1991). *Toward a New Discourse for Mediation: Critique of Neutrality (Arabuluculukta Yeni bir Söyleme Doğru: Yansızlık Kritiği)*. *Mediation Quarterly*. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/crq.3900090206>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk*. Eskişehir: ETAM Basım Yayım.
- Rogovsky, N., & Schuler, R. S. (1997). Managing Human Resources Across Cultures. *Business & The Contemporary World*, IX(1).
- Sabucuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Kriter Basım Yayım.
- Şahin, N. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2009). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2), 153–163.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Schneider, C. S., & Barsoux, J.-L. (1998). *Managing Across Cultures*. Prentice Hall.
- Schrumpf, F., Crawford, D. K., & Bodine, R. J. (1997). *Peer Mediation Conflict Resolution in School*. (Revised Ed). Research Press Company.

- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1080/026999499377655>
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şıpka, Ş. (2007). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı'nın Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Dergisi*, 6(12), 163–177.
- Smith, M. J. (1982). *Persuasion and Human Action (İkna ve İnsan Eylemi)*. Belmont: CA: Wadsworth Publishing Company.
- Snyder, L. G., & Snyder, M. J. (2008). Teaching Critical Thinking and Problem solving skills. *The Delta Pi Epsilon Journal*, L(2), 90–99. <https://doi.org/10.1023/A:1009682924511>
- Solomon, C. M., & Schell, M. S. (2009). *Managing Across Cultures- The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*. New York: McGraw Hill.
- Tanrıver, S. (2006). Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Özellikle Arabuluculuk. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 64, 151–178.
- Taras, V. (2007). Improving Cultural Indices and Rankings Based on a Metaanalysis of Hofstede's Taxonomy. In *Paper presented at the Academy of International Business Annual Meeting*. Pekin/Çin.
- Taştan, N. (2004). *Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuğu Eğitimi Programlarının İlköğretim Altıncı Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözme Ve Akran Arabuluculuğu Becerilerine Etkisi*. Ankara Üniversitesi.
- Tıktık, Y. Ç. (2013). *Arabuluculukta Gizliliğin Korunması*. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.
- Tıktık, Y. Ç. (2017). Arabuluculuk Sürecinin Temel İlkeleri. In *Temel Arabuluculuk Eğitimi* (pp. 45–56). Ankara: Council Of Europe.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Trompenaars, F., & Hampden, C. (1997). *Understanding Cultural Diversity in Business*.
- Tuğsavul, T. M. (2012). *Türk Hukukunda Arabuluculuk*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uluyağcı, C., Çalışkan, Ö., Okumuş, F., Aysun, Y., & Bayçu, S. (2013). *Sözlü Ve Sözsüz iletişim*.
- Üstünsel, G. (2011). *Etkili iletişim becerileri ve beden dili. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Varoğlu, K., Basım, H. N., & Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. In *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir.
- Varoğlu, K., & Sığrı, Ü. (2008). *İş Yönetim ve Diplomasi Dünyasında Müzakere*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Yağcı, Ö., Basım, N., & Tayfun, R. (2016). İletişim. In *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk* (pp. 125–158). Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları.
- Yakut, B. (2010). Arabuluculuğun Kanunla Düzenlenmesi Bakımından Amerika Birleşik Devletleri Örneği. *TÜRKİYE ADALET AKADEMİSİ DERGİSİ (TAAD)*, 1. Sayı, 35 vd.
- Yaylagül, L. (2010). *Kitle İletişim Kuramları*. Ankara: Dipnot yayınları.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, A. H. (1996). *İkna Ve Konuşma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. Retrieved from [https://books.google.com.tr/books?id=q5iDa0D-ftsC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=q5iDa0D-ftsC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Zıllıoğlu, M. (2014). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

## EK 1 - GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

- Bu araştırma, “kültürün, arabulucuların kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözme becerileri üzerinde etkisinin olup olmadığını” incelemeye yönelik bir doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.
- Çalışmanın, tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörler ile yapılacak olan görüşmeler, kararların alındığı toplantılar süresince yapılacak gözlemler ile doküman ve arşiv araştırmaları üzerinden yürütülmesi plânlanmaktadır.
- Araştırmaya katılım **gönüllülük esasına** dayanmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, istemedikleri konularda gerekçe belirtmeksizin konuşmayabilirler ve/veya istedikleri zaman sebep bildirmeksizin araştırmadan çekilebilirler. Bu durumda kendilerinden edinilen bilgiler kullanılmayacak ve imha edilecektir.
- Araştırma, **gizlilik esasını** uyarınca yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların kimlikleri saklı tutulacak ve verdikleri bilgiler genel olarak değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Tüm veriler, çalışma tamamlandıktan sonra imha edilecektir.
- Mülakatların ortalama 30-40 dk sürmesi öngörülmektedir. İhtiyaç duyulduğunda, ikinci bir mülakat yapılabilir ve katılımcılar, odak grup toplantısına davet edilebilirler.
- Mülakatlar, **katılımcıların izniyle** ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebilir.
- Katılımcılar, bireysel mülakat metinlerini okumayı ve metinlerde gerekli gördükleri düzeltmelerin yapılmasını talep edebilirler.
- İstenildiği takdirde, çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel bir özeti katılımcılara iletilebilir.

### **Araştırmacının İletişim Bilgileri:**

Doktora Öğrencisi Begüm Birsen ARSLAN ÇELİK

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Doktora Programı

Gsm: 0 505 311 28 28

E-Posta: begumbirsen@gmail.com



## EK 2 - YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

### GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “kültürün, arabulucuların kişilerarası iletişim süreçlerinde yaşanan çatışmaları çözme becerileri üzerinde etkisinin olup olmadığını” konulu bir doktora tezi veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Toplanan veriler nitel araştırma kapsamında kullanılacağından şahıs isimleri ve bilgileri doktora tezi değerlendirme ekibinde saklı kalacak, izin alınmadan hiçbir özel veri açıklanmayacaktır. Çalışmamı desteklediğiniz için şükranlarımı sunarım.

Begüm Birsen Arslan Çelik

(Doktora Öğrenci, Akdeniz Üniversitesi, SBE, İletişim Anabilim Dalı)

#### 1) Genel Bilgiler

a. Yaşınız:

b. Cinsiyetiniz:

c. Medeni Durumunuz:  Bekâr  Evli  Dul  Boşanmış

d. Eğitim durumunuz:  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

e. Mesleki kıdeminiz:

f. Arabuluculuk kıdeminiz:

g. Doğum Yeriniz:

h. Doğum Yeriniz:  Köy  Kasaba  İlçe  Büyük Şehir

i. 18 Yaşınıza kadar Yaşadığınız yer:  Köy  Kasaba  İlçe  Büyük Şehir

j. Hane halkı sayısı:

2) Arabuluculuk yaptığımız uyuşmazlıkların çözümünde nasıl bir yol izliyorsunuz?

3) Arabuluculuk çözüm sürecinde sizi en çok zorlayan faktörler nelerdir?

4) Uyuşmazlık çözümünde uyuşmazlık tarafları sizin çözüm önerilerinize mi uyarlar yoksa kendi çözümlerini kendileri mi üretirler?

5) Uyuşmazlık tarafları arasındaki statü, eğitim, maddiyat gibi farklılıklar uyuşmazlık çözümünü nasıl etkilemektedir?

6) Sizce cinsiyetiniz çatışmaların çözümünde uyuşmazlık taraflarının tavrını nasıl etkilemektedir?

7) Arabuluculuk yöntemi ücretsiz olsaydı yine de arabuluculuk yapar mıydınız? Neden?

8) Uyuşmazlık taraflarının herhangi biri ile hemşerilik, meslektaşlık, gibi ortak özelliklere sahip olmanız çatışma çözme yönteminizi nasıl etkilemektedir?

9) Arabuluculuk sürecini nasıl tanımlamaktanız?

10) Sizce arabuluculuk yöntemi gerekli midir, gereksiz midir? Neden?

11) Hayatınızdaki öncelikleriniz nelerdir?

12) Arabuluculuk mesleği yaşamınızı nasıl etkilemektedir?

13) Arabuluculuk faaliyeti size keyif veriyor mu? Neden?

14) Uyuşmazlık çözümünde arabulucu taraflara daha arkadaşça ve naif bir yaklaşım mı sergilemelidir yoksa daha sert bir tavır mı takınmalıdır?

15) Sizce arabuluculuk sürecinde adil bir çözüm yakalamak önemli midir?

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	BEGÜM BİRSEN ARSLAN ÇELİK
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Ankara – 09.09.1983
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Ankara Milli Piyango Anadolu Lisesi,2001
<b>Lisans Diploması</b>	Konya Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 2006
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Özel Hukuk Anabilim Dalı, Antalya 2009
<b>Tez/ Dönem Projesi Konusu</b>	Joint Venture, Müşterek İş Ortaklığı
<b>Doktora Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İletişim Anabilim Dalı, 2020
<b>Tez/Dönem Projesi Konusu</b>	Arabulucuların Kültürel Özelliklerinin, Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hizmet Veren Arabulucular Üzerine Bir Araştırma
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce (iyi), Almanca (başlangıç)
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	TUSAŞ-TÜRK HAVACILIKVE UZAY SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ(stj. Avukat, 2005-2006)
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON ANONİM ŞİRKETİ (Avukat, 2007- 2014) ARSLAN HUKUK BÜROSU (Şahsi Avukatlık Bürosu, 2014-2019) AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU (Öğretim Görevlisi, 2019- halen)
<b>E-Posta</b>	begumarslan@akdeniz.edu.tr