

## TÜRKİYE’DE HUKUK UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK UYGULAMALARININ GELİŞTİRİLMESİ KAPSAMINDA ARABULUCULUK İLETİŞİMİ

Özlem ALİKILIÇ\*

### ÖZ

Hukuk uyuşmazlıklarında önemli bir sorun çözücü olan arabuluculuk, uyuşmazlık ve çatışmaların barışçıl önlemi, yönetimi ve çözümü konusunda önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır. Arabuluculuğun devletler yoluyla geliştirilip ulusal platformların tüm aktörleri tarafından da uygulanmasının teşviki amacıyla, çeşitli insiyatifler geliştirilmiş ve bu kaynakların sadece devletler ve arabuluculuk çabalarını destekleyen diğer aktörler için değil, aynı zamanda çatışma yaşayan taraflar, sivil toplum ve diğer paydaşlar tarafından da kullanılmasına teşvik edilmesi önerilmiştir. Kamuoyu nezdinde halen istenilen farkındalık seviyesini elde edemese de özellikle hukuk alanında ve hukuk mesleği pratikleri arasında hızla gelişmekte olan arabuluculuk eğitiminde; iletişim disiplininin ne kadar önemli olduğu aşikârdır. Bu çalışma, giderek artan profesyonel arabulucuların ihtiyacına yönelik olarak, arabuluculuk iletişimini tanıtmaya yönelik hazırlanmış olup bu vesile ile arabuluculuğun daha iyi anlaşılması, çatışmaların önlenirken arabuluculuk yönetimi ve iletişim çözümleri hususuna ve etkili iletişimin arabuluculuk sürecindeki önemine vurgu yapan bir çalışmadır.

**Anahtar Kelimeler:** Arabuluculuk, İletişim, Etkili İletişim, Arabuluculuk İletişimi.

\* Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, ozlem.alikilic@yasar.edu.tr

## **MEDIATION COMMUNICATION WITHIN THE SCOPE OF DEVELOPMENTS OF MEDIATION PRACTICE IN DISPUTE RESOLUTIONS IN TURKEY**

### **ABSTRACT**

*Mediation is one of the most effective tools of preventing, managing and resolving conflicts and controversy with a peaceful manner. With the aims of promoting mediation and being applied by the major actors of the nations, there are several initiatives were developed. Additionally, to be an effective part of a peaceful negotiation, it is suggested to be supported not only by the governments and the other actors but also for the third parts, non profits and stakeholders. Although mediation still does not gain the highest awareness level, there are many education programs about mediation keep rising between law discipline and law practices. It is obvious that communication discipline and effective communication skills are very important in the mediation process. This study aims to help parties to strengthen their understanding of the relation between effective mediation and communication, and it is designed to assist mediators in maximizing the chances to be successful in the mediation process. With an exponential rise of a need for professional mediators, this study aims to emphasize the importance of effective communication during mediation. It's obvious that mediation practices need high level of effective communication skills as well as an outstanding law skills. This publication is designed to support professional and credible mediation efforts to all those engaged in mediation or interested in this area and therefore it focuses on the peaceful resolution of disputes and conflicts.*

**Keywords:** *Mediation, Communication, Effective Communication, Mediation Communication.*

## GİRİŞ

Birleşmiş Milletler, arabuluculuğu, uyuşmazlık ve çatışmaların barışçıl çözümünü konusunda önemli bir araç olarak tanımlamaktadır (United Nations, 2012). Devletlerin ötesinde, arabuluculuğun devletlerarası ve devlet içi çatışmaları çözmek için etkili bir araç olduğu da günümüzde kanıtlanmıştır. Birleşmiş Milletler’de oybirliğiyle kabul edilmiş bulunan 65 / 283 sayılı “Uyuşmazlıkların Barışçıl Çözümü, Çatışmanın Önlenmesi Ve Çözümünde Arabuluculuğun Rolünün Güçlendirilmesi” başlıklı Genel Kurul kararı, arabuluculuğun giderek artan bir biçimde kullanılmasını takdirle karşılarken, kilit aktörleri arabuluculuk kapasitelerini geliştirmeye çağırmıştır (United Nations, 2012). Arabuluculuğu devletler yoluyla geliştirilip ulusal platformların tüm aktörleri tarafından da uygulanmasının teşviki amacıyla, çeşitli rehber kaynaklar hazırlanmış ve bu kaynakların sadece devletler ve arabuluculuk çabalarını destekleyen diğer aktörler için değil aynı zamanda çatışma yaşayan taraflar, sivil toplum ve diğer paydaşlar tarafından da kullanılmasına teşvik edilmesi önerilmiştir.

Bu çalışma, arabuluculuk uygulamalarına özellikle iletişim disiplininden bakılmasını sağlayacak bir yazın olmaya çalışmakla birlikte, arabuluculukta ve çatışmaların önlenmesinde, arabuluculuk yönetimi ve iletişim çözümleri hususunda bir araç olarak arabuluculuk potansiyeline vurgu yapan bir çalışmadır.

Bu çalışma, Türkiye’de arabuluculuk sertifika programları eğitimlerindeki deneyimlerden, uygulamalı vaka çalışmalarından, avukatların ihtiyaçlarından ve mesleki deneyimlerinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Arabuluculuk sürecinde iletişimin ne denli önemli olduğu, dünyada ve Türkiye’de düzenlenen arabuluculuk eğitim ve sınavlarında iletişim disiplinine ayrılan yoğunluktan bellidir. Arabuluculuğa sadece hukuk perspektifinden değil, kişilerarası iletişim perspektifinden de bakılması gerekmektedir. Çünkü arabuluculuk, dostane yollarla uyuşmazlık çözüm yöntemleri içinde en yaygın olarak bilinen ve uygulanan uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Arabulucu da, sistematik teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getirerek onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini ve aralarında iletişim sürecinin kurulmasını sağlamaya çalışan tarafsız üçüncü kişidir (Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2013). Sırf bu tanımlardan yola çıktığında bile arabuluculuk için etkili iletişim becerilerinin, sözlü ve sözsüz

iletişimin, çatışma iletişiminin, mekik diplomasisinin ne denli önemli olduğunu ve arabuluculuk sürecinde iletişim yöntemleri gibi sürece doğrudan katkı sağlayacak unsurları barındırdığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle, arabuluculuk, arabuluculuk süreci ve etkili arabuluculuk çabaları tanımlamaktadır. Bu esaslar, gerekli rızanın alınması, tarafsızlık, etkili iletişim kurabilme, arabuluculuk çabasında iletişimin tutarlılığı, eşgüdümü ve tamamlayıcılığı ile anlaşmaların yapılması şeklinde sıralanabilir.

## 1. ARABULUCULUK VE ARABULUCULUK SÜRECİ

### 1.1. Arabuluculuk Kavramı

Arabuluculuk çoğu kez kolaylaştırma, iyi niyetli amaçlar ve diyalog çabalarıyla birlikte anılmaktadır. Bununla birlikte arabuluculuğun, bazı özelliklerinden dolayı çatışmaların barışçıl çözümüne ilişkin diğer disiplinlerle (hukuk, iletişim ve psikoloji) bağlantılı olabilecek kendine has mantığı, yaklaşımı ve uygulamaları bulunmaktadır. Arabuluculuk, üçüncü bir tarafın, iki ya da daha çok tarafa, kendi rızalarıyla, bir çatışmayı önlemek, yönetmek ya da çözmek için karşılıklı kabul edilebilir mutabakatlar geliştirmelerine destek vererek yardımcı olduğu bir süreçtir (United Nations, 2012). Burada arabuluculuğun temel dayandığı nokta, çatışma taraflarının doğru ortamda ilişkilerini geliştirebilmeleri ve işbirliğine gidebilmeleridir.

Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2013) arabuluculuğu; Resmi Gazete’de yayımladığı, 26 Ocak 2013 tarihli ve Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği’nde; *“Sistemik 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 kişinin katılımıyla ve ihtiyarî olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemi”* şeklinde tanımlamaktadır.

Yine aynı yönetmelik arabulucuyu da arabuluculuk faaliyetini yürüten ve bakanlıkça düzenlenen arabulucular siciline kaydedilmiş bulunan gerçek kişi olarak tanımlamıştır (Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2013).

Arabuluculuk bir mahkeme değildir ve arabulucunun görevi de hakimlik değildir. Dolayısıyla bir bilir kişiye başvurma, tanıkları dinleme, keşif yapma gibi yargısal bir yetki kullanımını gerektiren işlemler sadece hâkim tarafından yapılabilir. Arabuluculuk süreci bu işlemlerin yönetilebileceği bir süreç de değildir. Bir arabulucu, süreci yürütürken taraflara hukuki tavsiyelerde bulunamaz; önerilerini geliştiremeyeceği gibi bunları taraflara zorla kabul ettiremez, tarafların üzerinde anlaşmaya varmaları için de onları zorlayamaz. Ancak, taraflardan birisinin, uyuşmazlığın çözümü bağlamında, sunmuş olduğu bir önerinin, arabulucu tarafından, diğer tarafa iletilmesi ve onun bu konudaki beyanının alınması doğaldır.

Bu tanımlardan da görülebileceği gibi aslında arabuluculuk, çift yönlü bir iletişim sürecinin pratik bulmuş halidir. Hatta öyle ki aslında halkla ilişkiler bilim dalının perspektifinden bakıldığında, halkla ilişkiler amaçlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Bir kurumun halkla ilişkiler fonksiyonu da tanımlarında, bir kurumla ilgili paydaşları (tarafları) arasında sistematik teknikler uygulayarak, onları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını sağlamak için aralarında çift yönlü iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren bir süreç yönetimi olarak ifade edilmektedir. Bu ortak tanımdan ve mevcut uygulamalardan da görülecektir ki, arabuluculuk sürecinin içinde oldukça yüksek bir oranda iletişim becerisi gerektirdiğinden dolayı arabuluculuk; hukuk disiplini ile iletişim ve halkla ilişkiler disiplinlerinin birleşme noktasıdır.

### ***1.2. Arabuluculuğu İletişim Disiplini Çerçevesinden Anlamak***

Bir arabulucu, mesajın asıl kaynağı veya başka bir kaynak ile alıcı arasında etkileşim sağlama becerisiyle bir iletişim aktivitesi gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli iletişim ve sosyo-psikolojik yöntemleri kullanarak bir ikna yönetimi gerçekleştirmektedir. Bunları yaparken aynı zamanda da uzun süredir var olan bir çatışmayı yönetmektedir. Bunun da ötesinde taraflarda bir tutum ve davranış değişikliği sağlama çabalarını da gütmektedir. Bir bakıma arabulucu aslında algı yönetimi işlevini de gerçekleştirmektedir. Topluma ve meslek örgütüne yaptığı katkılar açısından da, arabuluculuk mesleği, hizmet ettiği topluma önemli katkılarda bulunmaktadır. Toplumda arabuluculuk mesleğine ve arabuluculara yönelik güven oluşturmaları ve bu güvenin devamının sağlanmasıyla da aslında itibar yönetimi işlevini de sürdürdüğü söylenmelidir. İşlevsel bakış açısı aynı

şekilde arabuluculuk kavramı için de geçerli olacaktır. Arabuluculuk toplumda faydalı bir görev yapmaktadır. İşlevselliği, bireysel ve toplumsal olduğu kadar devlet erkini de kapsamaktadır.

Arabuluculuk, yukarıda da değinildiği gibi halkla ilişkiler mesleği ile büyük benzerlikler taşımaktadır. Çünkü her ikisi de arabulucu görevini üstlenen, her iki tarafın da kazanmasını sağlayan (kazan-kazan stratejisi) birer çatışma önleyicidirler. Halkla ilişkiler mesleğinin de amacı, karşılıklı çıkara yönelik ortak zemin ve yolları araştırarak çıkar çatışmalarını ortadan kaldıracak iki yönlü iletişim kurmak ve gerçek, ayrıntılı bilgiye dayalı anlayış oluşturmaktır (Black ve Gillman, 1976: 3). Keza bir kurumun birlikte yaşadığı toplum ve paydaşlarıyla ilişkisini yönetebilme yönünde sarf ettiği çabaların tümünü içine alan halkla ilişkiler (Sabuncuoğlu, 1991: 7), paydaşlarını etkileme amaçlı bir disiplin olduğu için, halkla ilişkiler uygulamacılarının aynı arabulucular gibi psikoloji ve iletişim alanında donanımlı olması kaçınılmazdır.

Bir başka kesiştikleri nokta da her iki mesleğin temelinde sosyal becerilerin yatması ve her iki mesleğin de sosyal becerilerin yoğun olarak kullanıldığı ve diğer insanları anlamada duyarlılık gerektirmesi, hedef kitleye (arabuluculuk sürecinde de taraflara) yönelik sosyal iç görüşü doğrultusunda empati becerilerinin geliştirilmesini olası kılmıştır (Ertürk, 2010: 33).

Arabuluculuk da aynı halkla ilişkiler mesleği gibi hedef kitlelerle (tarafarla) iknayı temel alan ilişkilerin kurulması (Peltekoğlu, 2005: 147) ve olumlu yönde geliştirilmesi amacına dayanan çözüm uygulamalarının etkin olmasına ve iletişimin sağlam temeller üzerine oturtulmasına bağlıdır.

Psikolojiye dayanan kuramlar bağlamından bakıldığında da iletişim ve halkla ilişkiler Freud'un psikanalizi ve Pavlov'un şartlanmış refleks yaklaşımıyla başlayan, 1900'lerin davranışçılığıyla devam eden ve büyük çoğunlukla denge anlayışına dayanan denge kuramlarıyla davranışçılığı birleştirerek insan bilincini ve davranışlarını yönlendirmeyi amaçlayan duruma ulaşmıştır (Keloğlu İşler, 2007: 48). Bu noktada da arabuluculuk ve iletişim disiplini birbirleriyle taban tabana örtüşmektedir. İnsan bilincini ve insan davranışlarını doğruya; karşılıklı menfaati sağlayıp korumaya doğru yönlendirmeyi amaçlamaları ve taraflar arasında karşılıklı dengelyi sağlamaları açısından da ortak özellikler taşıdıkları söylenebilir.

İletişimle ilgili teorik çalışmalara ve uygulamalara bakıldığında, bu çalışmaların büyük çoğunluğunun psikoloji ve sosyal psikoloji kuramlarından etkilenecek, özellikle “etki” ve “hedef kitlenin davranışına olan etkileri” üzerine odaklandığı görülmektedir. Burada da her iki alan arasında benzer kesişim noktaları tespit edilmiştir. Arabuluculuk da aslında “etki” üzerine odaklanmıştır (odaklanmalıdır). İlgili sürecin sonunda amaçlanan etkilerin ortaya çıkması hedeflenmiştir. Arabuluculuk sürecinde tarafların ortasını bulmaya çalışan arabulucu, her iki tarafın da kazançlı çıkacağı olumlu etkileri hedeflemektedir.

### **1.3. Arabuluculuğun İlkeleri**

Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu’nda belirtilmiş olan, arabuluculuğa dair temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2013):

- *İradi Olma ve Eşitlik (Madde 3):* (1) Taraflar, arabulucuya başvurmak, süreci devam ettirmek, sonuçlandırmak veya bu süreçten vazgeçmek konusunda serbesttirler. (2) Taraflar, gerek arabulucuya başvururken gerekse tüm süreç boyunca eşit haklara sahiptirler.

- *Gizlilik (Madde 4):* (1) Taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça arabulucu, arabuluculuk faaliyeti çerçevesinde kendisine sunulan veya diğer bir şekilde elde ettiği bilgi ve belgeler ile diğer kayıtları gizli tutmakla yükümlüdür. (2) Aksi kararlaştırılmadıkça taraflar da bu konudaki gizliliğe uymak zorundadırlar.

- *Beyan veya Belgelerin Kullanılmaması (Madde 5):* (1) Taraflar, arabulucu veya arabuluculuğa katılanlar da dahil üçüncü bir kişi, uyuşmazlıkla ilgili olarak hukuk davası açıldığında yahut tahkim yoluna başvurulduğunda, aşağıdaki beyan veya belgeleri delil olarak ileri süremez ve bunlar hakkında tanıklık yapamaz: a) Taraflarca yapılan arabuluculuk daveti veya bir tarafın arabuluculuk faaliyetine katılma isteği. b) Uyuşmazlığın arabuluculuk yolu ile sona erdirilmesi için taraflarca ileri sürülen görüşler ve teklifler. c) Arabuluculuk faaliyeti esnasında, taraflarca ileri sürülen öneriler veya herhangi bir vakıya veya iddianın kabulü. d) Sadece arabuluculuk faaliyeti dolayısıyla hazırlanan belgeler.

Arabuluculukla ilgili kanunda arabulucuların hak ve yükümlülükleri açıkça tarif edilmiştir. En göze batan hak ve yükümlülük “Tarafsızlık”tır. Ünvanın kullanılmasına dair hak ve yükümlülüğü; ücret ve masrafların istenmesi gibi

arabulucunun hak edişine dair hak ve yükümlülüğü; taraflarla görüşme ve iletişim kurulmasına dair hak ve yükümlülüğü; görevin özenle ve tarafsız biçimde yerine getirilmesine dair hak ve yükümlülüğü olmak üzere dört temel hak ve yükümlülük belirlenmiştir (Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2013):

*1) Tarafsızlık Hak ve Yükümlülüğü (Madde 8):* Arabulucu, arabuluculuk faaliyetini yürütürken tarafsız davranmak zorunda olup tarafsızlığı hakkında şüpheye yol açacak tutum ve davranışta bulunamaz. Görevin özenle ve tarafsız biçimde yerine getirilmesi (Madde 12 / 1-2-3-4): (1) Arabulucu görevini özenle, tarafsız bir biçimde ve bizzat kendisi yerine getirmek zorunda olup, bu görevini kısmen dahi olsa bir başkasına devredemez. (2) Arabulucu olarak görevlendirilen kimse, tarafsızlığından şüphe edilmesini gerektirecek önemli hâl ve şartların varlığı veya bu hâl ve şartların sonradan ortaya çıkması hâlinde tarafları bilgilendirmekle yükümlüdür. Bu açıklamaya rağmen taraflar, arabulucudan görevi üstlenmesini birlikte talep ederlerse, arabulucu bu görevi üstlenebilir yahut üstlenmiş olduğu görevi sürdürebilir. (3) Arabulucu, taraflar arasında eşitliği gözetmekle yükümlüdür. (4) Arabulucu, bu sıfatla görev yaptığı uyuşmazlık ile ilgili olarak açılan davada, daha sonra, hâkimlik, hakemlik ve bilirkişilik yapamayacağı gibi avukat olarak da görev üstlenemez.

*2) Ünvanın Kullanılması Hak ve Yükümlülüğü (Madde 9 / 1-2):* (1) Sadece sicile kayıtlı olan arabulucular, arabulucu ünvanını ve bu ünvanın sağladığı yetkileri kullanma hakkına sahiptirler. (2) Arabulucu, arabuluculuk faaliyetine başlamadan önce bu ünvanını taraflara bildirmek zorundadır.

*3) Ücret ve Masrafların İstenmesi (Madde 10 / 1-2-3):* (1) Arabulucu yapmış olduğu faaliyet karşılığı ücret ve masrafları isteme hakkına sahiptir. Arabulucu, ücret ve masraflar için avans da talep edebilir. (2) Aksi kararlaştırılmadıkça arabulucunun ücreti, faaliyetin sona erdiği tarihte yürürlükte bulunan Tarifeye göre belirlenir ve ücret ile masraf, taraflarca eşit olarak karşılanır. (3) Arabulucu, arabuluculuk sürecine ilişkin olarak belirli kişiler için aracılık yapma veya belirli kişileri tavsiye etmenin karşılığı olarak herhangi bir ücret talep edemez. Bu yasağa aykırı olarak tesis edilen işlemler batıldır.

*4) Taraflarla Görüşme ve İletişim Kurulması (Madde 11 / 1-2):* (1) Arabulucu, tarafların her biri ile ayrı ayrı veya birlikte görüşebilir ve iletişim kurabilir. Taraflar bu görüşmelere vekilleri aracılığı ile de katılabilirler. (2) Arabulucu, taraflarla



görüşülerek iletişim kurulduğuna, arabuluculuk faaliyetine başlandığına, bu faaliyete ilişkin işlem ve eylemlerin doğru bir biçimde uygulandığına ve nihayetinde arabuluculuk faaliyetinin sona erdirildiğine yönelik fiili durum ve aşamaları belgelendirir; belge arabulucu, taraflar veya vekillerince imzalanır. Taraflar veya vekillerince imzalanmaz ise sebebi belirtilmek sureti ile sadece arabulucu tarafından imzalanır.

#### ***1.4. Arabuluculuk Sürecinin İşleyişi***

Bir arabuluculuk süreci dava açılmadan önce taraflardan birinin bir arabulucu seçip seçtiği o arabulucuya başvurusu ile başlamaktadır. Arabulucular, arabulucu bilgi sistemi üzerinden de faaliyetlerini yürütebilirler. Keza taraflar da arabulucuları bu sistem üzerinden seçebilmektedirler (<http://www.adb.adalet.gov.tr/arabulucu/>) Taraflar davanın görülmesi sırasında da arabulucuya başvurabilmektedirler. Arabuluculuk süreci, dava açılmadan önce arabulucuya başvurulursa, tarafların ilk toplantıya davet edilmeleri ve taraflarla arabulucu arasında sürecin devam ettirilmesi konusunda anlaşmaya varılıp bu durumun bir tutanakla belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlamaktadır (Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2013). Bazen de bu süreci başlatan mahkeme de olabilmektedir. Mahkeme, tarafları arabulucuya başvurmak konusunda, arabuluculuğun esasları, süreci ve hukuki sonuçları hakkında aydınlatıp arabuluculuk yoluyla uyuşmazlığın çözülmesinin sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan faydalarının olabileceğini hatırlatarak onları teşvik edebilmektedir. Dava açılmasından sonra arabulucuya başvuru durumunda da süreç; mahkemenin tarafları arabuluculuğa davetinin taraflarca kabul edilmesi veya tarafların arabulucuya başvurma konusunda anlaşmaya vardıklarını duruşma dışında mahkemeye yazılı olarak beyan ettikleri ya da duruşmada bu beyanlarının tutanağa geçirildiği tarihten itibaren işlemeye başlamaktadır (Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2013).

Arabulucu, seçildikten sonra tarafları en kısa sürede ilk toplantıya davet eder. Daveti kabul eden taraflar, arabuluculuk usulünü serbestçe kararlaştırabilirler. Taraflardan biri, diğerinin arabulucuya başvuru teklifine otuz gün içinde olumlu cevap vermez ise bu teklif reddedilmiş sayılmaktadır. Taraflar arabuluculuk müzakerelerine bizzat ya da yetkili tayin ettikleri avukat vekilleri ile katılabilirler.

Böylelikle arabuluculuk süreci fiilen başlar; arabulucu uyuşmazlığın türünü, niteliğini, tarafların isteklerini ve uyuşmazlığın hızlı bir şekilde çözülmesi için

gereken usul ve esasları göz önüne alarak arabuluculuk faaliyetini yürütmeye başlar.

Arbuluculuk sürecinin sona ermesi de genellikle tarafların uyuşmazlık konusu üzerinde anlaşmaya varmasıyla olmaktadır. Anlaşma yapılması ve anlaşmanın yazıya dökülmesi; tarafların anlaşma metnini okuyup imzalamalarıyla süreç olumlu bir şekilde tamamlanmaktadır. Ancak başka durumlarda da arabuluculuk süreci sona erebilmektedir. Örneğin; taraflara danışıldıktan sonra arabuluculuk için daha fazla çaba sarf edilmesinin gereksiz olduğunun arabulucu tarafından tespit edilmesi gibi bir durum, sürecin sona erdirilmesi için geçerli bir sebeptir. Keza taraflardan birinin karşı tarafa ya da arabulucuya, arabuluculuk faaliyetinden çekildiğini bildirdiği zaman da arabuluculuk süreci kendiliğinden sona erecektir. Bazı durumlarda da taraflar birbirleriyle anlaşarak arabuluculuk faaliyetini doğal olarak sona erdirebilirler. Arbuluculuk sürecinin sona ermesine yol açan bir başka durum da uyuşmazlığın arabuluculuğa elverişli olmadığı ortaya çıktığı durumdur. Bazı sorunlar kanun gereğince uzlaşma kapsamına girmeyen bir suç teşkil edebilmektedir. Arabulucu bu suçu tespit ettiği takdirde arabuluculuk sürecini kendisi sonlandıracak ve taraflara bu durumu hemen bildirecektir.

Arbuluculuk sürecinin hedeflenen sonuca göre ilerlemediği durumlar da görülebilmektedir. Burada esas olan durum, arabulucuların faaliyetlerini durdurma veya geri çekme seçeneklerini daima muhafaza edebiliyor olmalarıdır. Örneğin arabulucu görüşmeler süresince, tarafların görüşmeleri kötü niyetle sürdürdükleri sonucuna varabilir, tarafların talepleri sonucunda ortaya çıkan durumun yasal yükümlülüklerle aykırı olduğu sonucuna varabilir ya da tarafların süreci aksatmaları ve arabulucunun hareket alanını sınırlamaları hali baş gösterebilir. Ancak bu yine de tarafların sorunlarının çözümü kapsamında; aksayan mevcut süreçte tarafları masada tutmanın değerine karşı, süreci sonlandırmanın taraflara getirebileceği risklerin de hesaba katılmasını gerektirmektedir.

Arbuluculuk süreci tamamlanırken, tarafların anlaşmış oldukları, anlaşamadıkları veya arabuluculuk faaliyetinin nasıl sonuçlandığı bir tutanak ile mutlaka belgelendirmelidir. Bu belge arabulucu tarafından düzenlenir. Arabulucu tarafından düzenlenecek bu belge hem arabulucu tarafından hem de taraflar ya da vekilleri varsa onlar tarafından imzalanmalıdır. Bu belgenin beş yıl saklama

zorunluluğu bulunmaktadır.

Stepp (2003) arabuluculuk sürecini anlatırken, sağlıklı bir arabuluculuk sürecini işletmek için en az 6 aşama belirlemiştir. Bu aşamalar sırasıyla; 1) *Giriş bölümü ve başlangıç için bilinmesi gereken kuralların hatırlatılması* 2) *Taraflara mevcut durumu ve sorunları anlatmaları için sırayla söz verilmesi* 3) *Gerekli duyulan enformasyonun sağlanması için zaman tanınması* 4) *Sorunların tespit edilmesi* 5) *Çözüm için seçeneklerin üretilmesi, pazarlık aşaması* 6) *Anlaşmaya varılmasıdır.*

#### *1) Giriş Bölümü ve Başlangıç İçin Bilinmesi Gereken Kuralların Hatırlatılması*

Bu sürecin sağlıklı yürüebilmesi için her iki tarafın arabulucunun davetine katılmaya istekli olması gerekmektedir. Bu ilk aşamada öncelikle tarafların önceden tarihi, saati belirlenmiş olan mekana gelmeleri beklenir. Taraflar geldikten sonra resmi süreci başlatacak bir ön konuşmayı arabulucu gerçekleştirir. Katılımcıların kendilerini rahat, stressiz hissetmeleri için toplantı salonu (buluşma yerinin) önceden konforunun sağlanmış olması önemlidir. Dolayısıyla fiziksel ortamın da arabuluculuk sürecine olumlu katkı sağlayacağı öngörülmelidir. Rahatsız ortamlar, gün ışığı almayan salonlar, içecek imkanının, ısıtma / soğutma imkanının olmadığı ortamlar, yapılan araştırmalarda tarafların kendilerini tehdit altında hissettiklerini göstermektedir (Stepp, 2003). Eğer tarafların arasında reşit olmayan bir yakınıni (çocuk, zihinsel engelli, vb.) görüşmeye getirmiş olan biri varsa, uygun olan yaklaşım, arabulucunun taraftan çocuğu dışarıya çıkartılmasını talep etmesidir. Daha sonra arabulucu bir açılış konuşması yaparak süreci başlatır.

Açılış konuşması, arabulucunun rollerini belirleyici, sınırları koyucu, sürecin nasıl ve ne şekilde işleyeceğinin, tarafların bu süreç içindeki rollerini ve nasıl bir tavır sergilemeleri gerektiğinin altını çizici bir metinden oluşmalıdır. Açılış konuşmasında arabulucunun tarafsızlığını sık sık vurgulaması tavsiye edilmektedir.

Ardından arabulucunun anlaşma halinde hazırlanacak olan sözleşme hakkında, anlaşamadığı takdirde taraflardan alacağı ücret hakkında tarafları açık ve net bir şekilde bilgilendirmesi gerekir. Arabuluculuk süreci kapsamında, toplantının tahmini kaç saat planlandığı, ilerlemesi durumunda başka gün ya da haftalara sarkabileceği de hatırlatılmalı ve karşı taraf konu hakkında bilinçlendirilmelidir. Bazı arabuluculuk toplantılarının ilk görüşmede sonlandırılmayıp başka haftalar

ve aylarda tekrar görüşmelerin yapıldığı aşıkardır.

Açılış konuşmasını yaparken arabulucu, arabuluculuk yetki ve sınırlılıklarının da altını çizerek, taraflara arabulucunun görev, çalışma şekli, yetki ve sınırlılıklarını anlatır. Bu bilgilerin taraflara en başından aktarılması, arabuluculuk sürecinin daha sağlıklı işlemesi ve tarafların güveninin kazanılması için oldukça önemlidir. Bazı görüşmelerde tarafların temsilcileri (avukatları) de bulunmaktadır. Aynı bilgiler varsa temsilciler önünde de taraflara aktarılmalı, temsilcilerin bu süreçte dikkat etmeleri gereken hususların altı çizilmelidir. Tarafların birbirlerinin sözlerini kesmeden birbirlerini dinlemeleri şarttır. Arabulucu her iki tarafa da birbirlerinin sözlerini kesmeden, onlara eşit miktarda konuşacakları bir süre tanımalı ve taraflara bu süreyi net bir şekilde söylemelidir. Bunun dışında taraflar söz aldığı sırada, karşı tarafın temsilcisi ya da tarafın kendisinin söz kesmeye çalıştığı durumlarda hızlı ve katı bir şekilde müdahale etmelidir. Böylece her iki taraf da hikayesini kendi açısından sözü kesilmeden anlatma ve rahatlama fırsatı yakalayacaktır.

## *2) Taraflara Mevcut Durumu ve Sorunları Anlatmaları İçin Sırayla Söz Verilmesi*

Açılış konuşmasından sonra arabulucu taraflara mevcut durumu ve sorunları (olayı) kendi açılarından anlatmaları için söz verir. Bu noktada önceden değinildiği gibi, tarafların sözlerinin kesinlikle kesilmemesi sağlanmalıdır. Çoğu yerde söze ilk hangi tarafın başlaması gerektiği tartışma konusudur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde konuşmada ilk sırayı alan taraf, arabuluculuk sürecini başlatmak için ilk adımı atan taraf olmaktadır (Stepp, 2008). Türkiye'de uygulamalardan yola çıkarak, bu süreçte konuşma sırası, aynen mahkemelerde hakimin taraflara verdiği sırayla aynı gitmektedir. Uygulayıcıların tavsiyeleriyle ilk sıra, davacıya verilmektedir. Burada önemli olan arabulucunun tarafsızlığını koruması için söz alma sırasını taraflara rasyonel bir şekilde dağıtmasıdır. Bu bağlamda Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan yöntem ya da Türk mahkemelerinde söz sırasının önce davacıya verildiği yol da izlenebilir. Tarafların konuşmalarında mutlaka doğruyu söylemeleri beklenmez. Ancak her birinden olayı / sorunu kendi çerçevelerinden anlatmaları için eşit ve adil bir süre tanımalı ve arabulucunun anlatılanlardan ötürü herhangi bir kişisel yargıdan kaçınması önerilir. Tarafların kendi sorunlarını anlatırken duygusal sınırlarını zorlayabilecekleri de unutulmamalıdır. Ayrıca arabulucu bu süreç esnasında,

yükselen ses notaları, beden dilindeki aşırı postür’ler, fiziksel hareketlenmeler ve fiziksel şiddet gösterilerinin oluşabileceğini de göz ardı etmemeli ve bu durumlar olursa diye, toplantı öncesinden bazı hazırlıklar düşünmelidir.

Önceden de değinildiği gibi bazı arabuluculuk süreçlerine tarafların temsilcileri de taraflarla birlikte katılmaktadır. Temsilciler, bu süreçte bir ön konuşma yapmayı talep edebilirler. Bu izni veren arabulucu daha sonra taraflara da eşit süre vererek, onların da konuşmalarına olanak sağlayabilir. Böylelikle taraflar hem kendileri hem de temsilcileri olarak sırayla konuşma şansı elde edeceklerdir.

Bu süreçte altı çizilmesi gerekli en önemli konulardan biri de arabulucunun temel rolünün, gerçekleri araştıran ve ortaya çıkartan kişi olacağı değil, problemin / sorunun çözülmesi için bir yardımcı, bir orta yol bulucu olduğudur.

### *3) Gerekli Duyulan Bilginin Sağlanması İçin Zaman Tanınması*

Arabulucunun ihtiyacı olan bilgiyi elde etmesi için zamana ihtiyacı vardır. Bu süreç esnasında ihtiyacı olan zamanı ortaya çıkartabilmek için taraflara açık uçlu sorular sormayı tercih etmelidir. Böylece taraflardaki duyguları daha iyi tartacak zamanı elde edecek ve zaman aralığında da çeşitli ikna yöntemleri geliştirecektir. Bir başka zaman kazandırma yöntemi de taraflara bir diğerinin önerisini yeniden çerçeveyerek cümle tekrarı yapmasıdır. Böylece hem kendisinin doğru anladığını pekiştirmiş hem karşı tarafın doğru anladığını pekiştirmiş hem de zaman kazanmış olacaktır. Bu yöntem, sorunların doğru anlaşılıp anlaşılmadığının bilinmesi kadar arabulucunun taraflar arasında güven kazanabilmesi için de aynı zamanda etkili bir iletişim taktiğidir.

### *4) Sorunların Tespit Edilmesi*

Bu süreçte artık tarafların sorunları iyice belirgin hale gelmiştir. Varsa yanlış anlaşılın durumlar, arabulucu tarafından farklı bir çerçeveleme ile taraflara doğru bir şekilde aktarılmıştır. Burada arabulucu sorunları net bir şekilde tespit edebilmek için empatiyi çalıştırmayı ihmal etmemelidir. Bunun yanı sıra arabulucu taraflar arasında ortak paydalar bulmaya yoksa da var etmeye odaklanmalıdır. Sorunların çözümünde öncelikle nasıl bir yaklaşımın işe yarayacağını öngörerek, taraflarla etkili iletişim kurmalı ve ikna etmelidir.

### *5) Çözüm İçin Seçeneklerin Üretilmesi, Pazarlık Aşaması*

Çözüm için farklı seçenekler geliştirilebilir. Ancak burada önemli olan tarafların bu seçeneklerden biri üstünde anlaşmalarının sağlanmasıdır. Anlaşmaya varılması için gerekli olan çözümlerin üretilebilmesinde farklı metotların geliştirildiği görülmektedir. Örneğin, grup toplantıları (tarafların kendilerine yakın buldukları kişilerle, temsilcilerle bir araya gelerek taleplerini ve sınırlarını belirledikleri grup toplantıları), tartışma gruplarının oluşturulması, makul olasılık senaryolarının geliştirilmesi, arabulucunun kendi geliştirdiği senaryoyu taraflara aktarması ve daha sonra ilgilenen tarafların bu senaryo üzerinde çalışarak geliştirmesi gibi metotlar geliştirilmiştir. Taraflardan biri ya da hepsi bir anlaşmaya varma konusunda tutarlı davranışlar sergilemeye başladıklarında, anlaşmaya doğru büyük bir adım atılmış demektir.

### *6) Anlaşmaya Varılması*

Arabulucu artık potansiyel çözüm önerilerini tarafların birbirlerine sunması için bir anlaşma metni oluşturmayı önerebilir. Belki bu süreç içinde beyin fırtınası gerçekleştirilecek bir toplantı daha yapılması gerekebilir. Ancak bu yeni toplantı sonrası nihai anlaşmaya varılabilecek, anlaşmazlık ve çatışma sonlanarak taraflar çözüme varabileceklerdir. Arabulucunun her iki tarafla da özel seanslar / toplantılar yapabileceği unutulmamalıdır. Bunun amacı arabulucunun tarafları daha iyi tanıyıp onları iknaya yönleltmektir. Bu seansların gizliliği esastır. Arabulucu ayrı yapılan bu seanslarda konuşulanları, asla diğer taraf başta olmak üzere diğer ilgililere anlatmamalıdır

## **2. ARABULUCULUK İLETİŞİMİ**

### **2.1. İletişim Kavramı**

Ülkemizde verilen arabuluculuk eğitimlerinde, arabulucu olmak isteyen adaylara “iletişim nedir” sorusu ilk sorulduğunda, genellikle adayların aklına “karşılıklı konuşmak”, “iki kişinin sohbet etmesi”, “birisine bir konuyu anlatmak” gibi açıklamalar gelmektedir. Eğitimin ilerleyen aşamalarında arabulucu adaylarının iletişimi tanımlamalarının değişmeye başladığı görülmektedir. Bu defa verdikleri tanımların daha zenginleştiği fark edilir. “iki kişinin bakışması”, “iki kişinin karşılıklı olarak konuşması”, “birbirlerine sadece sözle değil, beden dillerini de kullanarak hitap etmeleri”, “birden çok kişi arasında konuşmalardır”, “kitleye

yapılan iletişimidir”, “kitle iletişim araçlarıyla kitlelere gönderilen mesajlardır” şeklinde tanımlar çeşitlenmektedir. Eğitim sonunda gelindiğinde ise adayların artık, jest ve mimiklerin, oturma şekillerinin, giyim kuşamlarının, mekanı kullanmalarının, tepkisiz kalmanın ve hatta susmanın, vb. iletişim olarak kabul edildiği gözlemlenmektedir. Aslında bu üç aşamalı örnek de adayların iletişimden ne anladıkları, eğitim sürecinin aşamalarını da çok iyi ifade etmektedir. Şunu belirtmekte fayda vardır ki, her üç aşama süresinde tanımlanan iletişim de doğrudur.

İletişim insanlık tarihiyle başlayan ve yine insanla devam eden bir bilimdir. İnsanın doğada ilk var olduğu dönemden itibaren; dağınık küçük topluluklardan, mağara topluluklarına, tarım toplumuyla düzenli toplum yaşamına geçişte, imparatorluklardan çok tanrılı dinlere, tek tanrılı dinlerden modern ve global toplumlara ve muhtemelen gelecekte de yine insanla ve toplumla devam eden bir bilim olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar tarihinin ilk gününden bu yana gelişi güzel çıkardıkları sesler ve beden hareketleri ile çizgilerden şekiller ve resimler yaparak anlamı mesajlar oluşturmuş, yüz ve göz hareketlerini herkes tarafından anlaşılabilir mimiklere dönüştürmüş, yazı ile sistemli yapılar oluşturmuş, icatlarla mesajlarını yazılı, elektronik ve hatta dijital ortamlar aracılığı ile kitlelere, coğrafik sınırlar olmaksızın ulaştırabilir hale gelmişlerdir.

Kısacası insanların yaşamları boyunca hayatta kalabilmeleri, ortaya çıkan türlü gereksinimlerini karşılayabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için iletişime ihtiyaçları vardır. Kaldı ki iletişim insan ve toplumsal hayatın sistemli bir yapıya dönüşmesinde, tarihi belleklerin oluşturulmasında önemli bir aracı da olmuştur.

İletişim yani “communication”, paylaşım, ortak, biraradalık anlamlarını içinde barındıran “common” sözcüğünden türemiştir (Güngör, 2011: 37). İletişim (communication) kelimesinin, İngilizce “community” kelimesinden türediği ifade edilmektedir. “Community” kelimesi, “ortak, topluluk, ortak yön, cemaat” gibi birliktelik ifade eden anlamlar taşımaktadır. Rosengren (2000) iletişim kelimesinin özünün toplulukla, toplumsal paylaşım ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Zamanla iletişim sözcüğünün anlamı genişleyerek ortak anlam yaratmak, ortak duygu ve duyarlılık geliştirmek, ortak görüş paylaşmak, ortak etkileşimde

bulunmak gibi edimleri içerdiği görülmektedir. İletişimcilere göre iletişim, amaçlı bir edimdir (Güngör, 2011: 37). Kısacası iletişim olması için öncelikle iletişime geçecek olan ögenin bir amacı olmalıdır. İletişimde bir amacın olmasının yanı sıra akıl da olmalıdır. Bir diğer üçüncü özellik de iletişimin sistemli bir yapı olmasıdır. Sistem oluşturma ve bu sistemi yönetebilme özelliği de insana özgü bir özelliktir.

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te iletişim; “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim” şeklinde tanımlanmıştır. (Türk Dil Kurumu, 2016b). Dökmen (2003: 19) iletişimi genel olarak “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak açıklamaktadır. Cüceloğlu (2003) da iletişim çok kanallı bir süreç olarak tanımlamakta ve insanların birbirlerinin farkına varmasıyla başlayan ve temeli çok eskilere dayanan bir süreç olduğunu ve bu süreçte her bir duyu organının bir iletişim kanalı işlevi gördüğünü belirtmiştir. Zıllıoğlu (1993: 7) ise iletişimi “anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak, hem de değişik zaman ve mekân boyutlarında gerçekleştirilmesi” şeklinde tanımlamayı tercih etmiştir.

Yukarıda aktarılan iletişim tanımlarından yola çıkılarak iletişimin; bilgi, fikir, duyu ve düşünceleri kapsayan anlamların semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Himstreet ve Baty, 1969: 3). Halis (2000) iletişimi bilgi paylaşma faaliyeti olarak özetlemiş; Kanter, Barry ve Todd (1992) da iletişimin kişilerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıktığını vurgulamıştır.

### **2.1.1. İletişimin Özellikleri**

İletişimin doğasını oluşturan unsurlar aslında iletişimi oluşturan özellikleridir. Munter (1987) iletişimin en önemli özelliğinin bir süreç olmasının, Goldhaber (1983) iletişimin kişisel özelliklere sahip olduğunu, Miller (1979) da iletişimin ikna edici özellikleri olduğunu belirtmektedir.

Huseman ve arkadaşları çalışmalarında iletişimin genel olarak özelliklerini derlemişlerdir. Onlara göre iletişimin temel özellikleri (akt. Halis, 2000: 219):

- İletişim bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşebilir.



- Kullanılan sembollere alıcı ve kaynak farklı anlamlar verebilir.
- İletişim sözcüklerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleşir.
- Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir.
- İletişim geribildirime gereksinim duyan çift yönlü bir eylemdir.
- İletişimde, nicelik değil kalite ve yeterlilik problemleri çözer.
- İletişim, meydana geldiği ortamdan etkilenir.

Bu özelliklere ek olarak;

- İletişimde anlaşamama ihtimalinin her zaman olduğunu da eklemekte yarar vardır. Bunların dışında iletişimin temel özellikleri arasında;
- İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür.
- İletişim konuşmanın temel aracıdır.
- İletişim dinamik bir olgudur.
- İletişim sözcüklere, beden diliyle hatta dil ötesiyle gerçekleşebilir.
- İletişim zamanla kişide gelişebilir.
- İletişim belirli kalıplar (kültürel kalıplar, vb.) içerisinde gerçekleşir.

### **2.1.2. İletişimin Fonksiyonları**

İletişim sadece kişiler arasında bilgilendirme, duygu ve düşüncelerin aktarılmasını sağlama, sorun çözme, çatışmaları önleme, motive etme gibi bireysel amaçlara hizmet edecek fonksiyonların yanı sıra, makro anlamda benzer fonksiyonları toplum için de gerçekleştirmektedir. İletişim ister bireysel amaçlar için ister kurumsal amaçlar için kurulacak olsun; iletişim kurmanın temelde dört fonksiyonu olduğu öne sürülmektedir. Şahin ve Aral (2012) iletişimin “bilgi”, “motivasyon”, “kontrol” ve “güdüleme” ve “tartışma” olmak üzere beş fonksiyonu olduğunu; Tutar ve Yılmaz (2012: 28) da yine bu fonksiyonların “bilgi”, “motivasyon”, “kontrol” ve “heyecanlandırma” olduğunu belirtmişler; Durgun (1997) ise iletişimin en temel fonksiyonunun ötekini tanıma ve kendi varoluşunu gerçekleştirme olduğunu belirtmiştir. Yazara göre iletişim etkisinden yoksun olan bir insan, sadece biyolojik bir varlık olarak kalmaktadır (s. 192). Gökova (2003) ise iletişimin aynı zamanda, toplumsal fonksiyona da sahip olduğunu ifade ederek; bu fonksiyonla insanlar ve kurumların arasında bilgi dağılımını ve değişimini sağladığını, toplumsal bir hak olarak haber alma, bilgilenme fonksiyonunu sağladığını ve bunu da ağırlıklı olarak kitle iletişim araçları sayesinde gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.

Arabuluculuk bağlamında değerlendirildiğinde iletişim fonksiyonları arasında, tartışma fonksiyonu oldukça önem taşımaktadır. Arabuluculuk sürecinin başlatılmasının sebebi, zaten bir konu / olay / olgu kapsamında oluşan tartışma, çatışma durumudur. Öyle ki arabuluculuk bu sorunları (çatışmaları) çözebilmek amacıyla iletişimden yardım almaktadır. Arabulucu etkili ve sağlıklı bir iletişim kurarak, tarafların ortak bilgi ve ilgi alanlarını bulup iletişim çözümleriyle tarafları iknaya çalışmaktadır.

### **2.1.3. İletişim Süreci**

Dinamik bir süreç olarak iletişim, kişiler ya da toplumlar arasında haber, olgu, fikir ya da ileti değişimi sürecidir. Tek yönlü bilgi iletimi olan haberleşmeden farklı olarak, iletişim “çift yönlü” bir süreç olup “karşılıklı” bilgi alışverişini ifade etmektedir. Bu bağlamda, yazma, okuma, dinleme, konuşma ve hareketler iletişimi meydana getirmekte ve iletişimin kapsamını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 50). Ergun ve Polatoğlu (1992) da iletişimi, bireylerin birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Burada süreç, mesajın kaynağının belirli bir etki yaratabilmek amacıyla mesajın alıcısına iletmek üzere mesaj üretmesi anlamına gelmektedir. Mesajın kaynağı durumundaki gönderici, çevresinden algıladığı bir bilgiyi, durumu, bir diğer deyişle iletiyi kodlayıp belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki alıcıya yani hedef kişi ya da kitleye göndermektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 335).

Bir iletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için bir gönderici yani kaynak, bir ya da birden çok alıcı, gönderilen bir ileti yani mesaj ve bir de bu mesajın gönderilmesini sağlayan kanal olmak üzere dört temel öge bulunmaktadır. Mesajı hazırlayacak olan göndericinin yani kaynağın zihninde belirli bir fikir / düşünce / bilgi vardır. Tabi ki öncelikle kaynağın iletişime geçmek için bir isteğinin (niyetinin) olması gerekmektedir. Kaynak bu fikrini bir başkasına iletmek istediğinde, fikrini çeşitli sembollerle temsil edeceği mesajlar hazırlayıp gönderir.

Mesajın karşı tarafa iletilmesi, çeşitli kanallarla (yollarla) gerçekleşmektedir. Bu kanallar sesle (ses telleri, radyo), görüntüyle (fotoğraf, televizyon, vb.), yazıyla (gazete, mektup, broşür, vb.), hareketlerle (beden dili, işaretler, mesafe kullanımı) ve renklerle iletilebilir. Hatta bazı durumlarda iletinin kanalı susma bile olabilir (Özer, 2014) ve susma bile aslında iletişimi sağlayabilir.

İletişim süreci bu şekilde işlemeye başladığında, kaynaktan (mesajın göndericisinden) alıcıya ulaşınca, mesajın alıcısı kendisine farklı sembol ve anlamlarla kodlanmış bu mesajı kendi deneyimi ve bilgisine uygun olarak sembol durumundan çıkartarak (kodu çözümlenme) anlamlandırır ve yorumlar. Alıcıya geribildirim gönderir. Alıcının gelen mesajın kodunu açabilmesi, anlayabilmesi ve yorumlayabilmesi için bilişsel düzeyinin yeterli olması gerekmektedir. Eğer alıcı ile kaynağın oluşturduğu mesaj seviyesi arasında büyük farklar bulunursa, bu noktada da iletişim gerçekleşmeyecektir. Alıcı ve kaynak arasında bilişsel seviye farkı varsa (zeka, kültür, eğitim vb.) da iletişim bağlamında çeşitli sorunlar olacaktır. Bunun engellenmesi; kaynağın alıcının durumunu tespit ederek mesajı onun anlayabileceği düzeyde oluşturup kodlayarak, ona hitap eden kanalla göndermesi ile mümkündür.

Geri bildirim kavramı, iletişimin temel özelliklerinden biri olan çift yönlülüğü işaret etmektedir. Alıcıya ulaşan mesaja karşılık olarak alıcı da kaynağa tepkisini (yorumunu) belirtmek üzere bir cevap (bir başka içerik) gönderir. Bu mesaja geri bildirim adı verilmektedir. Erdoğan (2002) geri bildirimini, hem kaynağın, karşı tarafa mesajın istediği şekilde ulaşıp ulaşmadığının kontrol etmesine hem de kendini karşı tarafa göre ayarlaması açısından oldukça önemli bulmaktadır.

İletişim sürecindeki öğelerden sonuncusu da gürültü unsurudur. Gürültü, iletişim sürecinde kaynağın ve alıcının istekleri dışında oluşan, iletişim sürecini aksatan, sekteye uğratan her tür durum olarak tanımlanabilir. Örneğin bir toplantı esnasında dışarıdan gelen keskin korna sesleri, telefonda konuşurken hattın başka seslerle karışması ya da kesilmesi, okuma metnindeki yazım hataları, siz bir şey anlatırken karşınızdaki dinleyicilerin birbirleriyle konuşmaya başlaması, hatta kötü bir çeviri bile iletişimi engelleyen herhangi bir gürültü unsuru olabilir.

Etkili iletişimde süreci tamamlayıcı bir önemli unsur daha olduğu söylenebilir ki buna “ortak tecrübe / yaşam alanı” adı verilmektedir. Kaynak ve alıcının ortak özelliklere sahip olmasına, her iki tarafın da benzer tecrübeleri geçirmiş olmasına ortak tecrübe alanı denmektedir (Devito, 1978). Benzer özelliklere sahip olmak iletişimi kolaylaştırıcıdır. Olmasa bile “empati kurabilmek” bu açığı kolaylıkla kapatabilecektir. Kaynak ve alıcının birbirlerinden çok farklı eğitim seviyelerinde olması, mesajın diğeri tarafından anlaşılmasını fevkalade etkileyecektir. Eğer ki mesajın dili fazlasıyla üst bir dil ve sembollerden oluştuysa,

alıcı bundan rahatsızlık duyacak ve bu rahatsızlığını iletişimi sadece sonlandırarak değil, kaynağın amacının tam tersi olacak şekilde geri bildirimini de verebilecektir. Bu yüzden ortak tecrübe ve yaşam alanı çok önemlidir. Bu ortak alan yaratıldığı taktirde (Örneğin; seçmen ve siyasetçi; arabulucu ve taraflar; satıcı ve alıcı; baba ve çocuk; öğretmen ve öğrenci, vb.) anlamlandırmalar da kolaylaşır, her iki tarafın da birbirini anlayıp birbirlerinden etkilenmesi sağlanır.

## **2.2. İletişim Türleri**

İletişim sadece içinde bulunduğu sosyal bilimler açısından geniş bir alan olmakla kalmayıp aynı zamanda birçok sınıflandırmaya tabi tutularak da farklı türlere göre de kategorize edilebilmektedir (Barker, 1979, Tubbs ve Moss, 1991, Zillioğlu, 1993, Dökmen, 2003, Devito, 2004, Tutar ve Yılmaz, 2012). Bu çalışmada iletişim türleri aktarıırken, arabuluculuğun iyileştirilmesine katkısı olacak türlerin üzerine odaklanılacaktır.

### **2.2.1. Sözlü İletişim**

İletişim sürecinde ister kişinin kendi içiyle olsun ister kişiyle diğer kişi arasında, ister kişinin grupta ya da kurumla olsun; en temel nokta iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi gerektiğidir. Yani kaynağın yolladığı mesajın alıcı tarafından doğru ve net anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bunun oluşabilmesi için de iletişim türleri açısından en detaylı incelemeye maruz kalan iletişim türü sözlü iletişimdir. Özellikle arabuluculuk sürecinin tüm evrelerinde sözlü iletişimin önemi ve sağlıklı çalışması oldukça önemlidir. Sözlü iletişim kaynak ile alıcı arasındaki konuşmanın her türüdür (Uztuğ, 2003). Elbette en önemli kanal dildir, sestir, dil ötesidir. Dökmen (2003) sözlü iletişimin tamamen dil unsuruna bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Sözlü iletişim gündelik yaşamda konuşma dili olarak da adlandırılmaktadır. Sözlü iletişim aynı zamanda kişilerarası iletişimin de en önemli unsurudur. Karmaşık olduğu kadar, karşıdaki alıcıyı ikna etmek, inandırmak, etkilemek; alıcının davranışlarını yönlendirmek için kullanılmaktadır. İletişim teknolojilerinin hızla geliştiği günümüzde artık sözün aynı yer ve zamana bağlı kalmadan akması yani iletilmesi de mümkün kılınmıştır. Sözlü iletişim; ses unsuru, sesin şiddeti, vurgusu, hızı gibi özellikleri kapsamaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2011: 108). Hatta dil ötesi (ses tonundaki vurgu, farklılıklar, konuşmanın hızı, heyecanı, seçilen kelimeler,

özenle seçilen ses tonları, kelimelere yapılan vurgular), kaynağın sadece mesajını iletmesinde değil, alıcının mesajı alması ve etkilenmesinde de önemlidir.

Sözlü iletişimin birçok avantajı bulunmaktadır. Öncelikle ağırlıklı olarak yüz yüze yapıldığı için daha az resmiyet taşıyan bir türdür; samimi ve sıcaktır. Geri bildirim almak daha kolaydır, hatta anında alınabilir; İletinin anlaşılıp anlaşılmadığı, hatta anlaşılma derecesini kontrol etme imkanı vardır, iletinin yeniden düzenlenip gönderilmesi daha kolay ve hızlıdır; daha sempattir, çözümcüdür. Ancak sözlü iletişim kalıcı ve kayıtlı değildir. Sözlü iletişim daha kolay unutulur, sözler kolaylıkla manipüle edilip değiştirilebilir. Çünkü sözlü iletişim yanlış anlaşılmalara daha müsaittir. Sözlü iletişimde iletilen mesajlar, yazıya dökülen mesajlara oranla yanlış anlaşılma ihtimali yüksek olduğu aşikardır. Planlı süreçler daha çok formel (resmi) yapıya uygun olduğundan dolayı (örneğin, iş anlaşmaları, sözleşmeler, vaatler, sözler, stratejik politikalar) sözlü iletişime çok uygun faaliyetler değildir.

Sözlü iletişimde bir diğer önemli nokta da kaynağın özellikleri, uzmanlığı ve güvenilirliğidir. Çoğu durumda sözlü iletişimde kullanılan iletiler ve sözcüklerden daha ziyade kaynağın güvenilirliği ve karşı tarafta bıraktığı intiba da ikna ve etki bağlamında son derece önemlidir. Bir diğer deyişle, alıcının mesajdan etkilenme düzeyini sadece iletilen mesaj belirlemez. Burada kaynağın güvenilirliği, uzmanlığı da son derece etkilidir.

Sözlü iletişimde dikkat edilecek unsurlar arasında, ses rengi (Örneğin, konuşma esnasında sesin renginin ayarlanması), ses vurgusu, (Örneğin sözün sert bir şekilde vurgulanması, yumuşak bir şekilde vurgulanmasından farklıdır), sesin hızı (Örneğin, birçok iletişim sürecinde, sözler işitilse bile hızdan dolayı anlaşılması imkansızdır), sözcüklerin seçimi (Örneğin; doğru sözcüklerin seçilmesi, karşı tarafın mesajları daha iyi anlayabileceği, kavrayabileceği, analiz edebileceği şekilde uygun sözcükler seçilmesi), soyut dil kullanılması (Örneğin, üstünde konuşulurken seçilen kavram ve sözcüklerin fazla soyut olması, verilmek istenen mesajın anlaşılmasını zorlaştırır), sözcüklerin nasıl söylendiği / üslup (Örneğin, sözü karşı tarafa kızarak, sert bir biçimde, emredici bir üslupla, hakir gören bir üslupla aktaran bir kişinin karşı tarafta sağlıklı ve çift yönlü bir iletişim kurması elbette beklenemez), genelleme yapmak (Örneğin; “Öğrenciler zaten hep böyledir; müvekkiller sürekli kendilerini haklı bulurlar, hastalar doktorların neler çektiğinden habersizdirler, erkek değil mi, hepsi aynı” gibi cümleler), kutuplaştırma

(Örneğin; zengin / fakir; patron / işçi; iyi / kötü; kazanan / kaybeden; çalışkan / tembel; dindar / laik v.b. gibi kutup kelimeleri kullanmamakta fayda vardır), sözsüz iletişimden yardım alınması (Örneğin, bir takım jest ve mimiklerden yardım alınması) gibi unsurlar bulunmaktadır.

Arabuluculuk bağlamında iletişim, yüzler, sözler, bedenler ile iletilenler ile mevcut ortamda mekân ve zamanın kullanımı, ortam gibi diğer etkenler arasındaki ilişkilere de bağlıdır. Arabuluculuk süreci esnasında tarafların karşılaşmaları, arabulucunun her iki tarafla iletişimi başlatıp sürdürmesi aynı ortamda bulunmaları ile aktifleşmektedir. Arabuluculuk iletişimde tarafların karşılaşmaları, aynı mekânı paylaşmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla arabulucunun bu iletişim sürecinde iletişimi başlatan, sürdürülmesini sağlayan kişi olması önemlidir. Ayrıca bu noktada kendisinden sözlü iletişimi başarıyla yönetip sürdürmesi beklenmektedir. Arabuluculuk iletişimde öncelikle herkes (taraflar da dahil) karşılıklı olarak söylenen sözler, beden, ses tonu, vurgu, yüz ile iletişime girer. Ancak burada yine de arabulucunun kişiliğinin ve uzmanlığının taraflarca kabul derecesi oldukça önemlidir. Taraflar arabulucunun mesajlarını ve aktardıklarını dinlerken, sadece mesajlara değil, arabulucunun (mesajı gönderenin) kişiliğini ve güvenilirliğini de göz önünde bulundururlar. Elbette ki arabulucular bunların yanı sıra sözsüz enstrümanları kullanarak da iletişime de girerek tarafların uzlaşmalarında önemli ölçüde etkin olurlar.

### **2.2.2. Sözsüz İletişim**

Bedenin dili, araya konan mesafe, bakışlar, mimikler, jestler, giyim kuşam, vücudun mekan içinde duruşu ve yerleşimi, fiziksel araç ve gereçlerin kişinin beraberinde kullanımı, sözsüz iletişimi yansıtmaktadırlar. Sözsüz iletişim ses üzerinden, yazı üzerinden değil, dilsel olmayanın üzerine kurulan bir iletişim türüdür. Bedenin hareketleri, bakışlar, yüzün kızarması, çekingen ya da güven hissi veren tavırlar, giyim kuşam, renkler, mesafenin kullanılması, mahram yerleri kapatan ya da gösteren bir şekilde oturuş / duruş gibi eylemlerden yararlanarak sözsüz iletişimde bulunmaktadır. Ortalama olarak iletişimde kelimeler % 10, ses tonu % 30, beden dili % 60 rol oynamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Duncan (1969) Nonverbal Communication adlı çalışmasında sözsüz iletişim üzerine bir sınıflandırma yapmıştır. Yazara göre sözsüz iletişim, vücut hareketleri,

dil ötesi, mesafenin kullanımı, koku, dokunma ve giyim-kuşam olmak üzere sınıflandırılabilir:

- Vücut hareketleri: Mimik ve jestler; vücudun duruşu, el, yüz, göz işaretleri, göz hareketleri,
- Dil ötesi: Sesin niteliği, sesle yapılan vurgusal hareketler,
- Mesafenin kullanımı: Kişinin diğerlerine olan fiziksel yakınlığı, yeri, uzaklığı kullanması, mahrem alan, sosyal alan, kamusal alanın kullanılması,
- Koku: Kişinin kullandığı kokular ve bu kokular yoluyla verdiği mesajlar,
- Dokunma: Bedensel temas, kişiye dokunmanın mesaj iletiminde kullanılması,
- Giyim-kuşam: Elbiseler, kullanılan aksesuar ve makyaj, saç, sadece kişiliği açığa çıkaran bir araç değil, karşı tarafı etkileyen ve ikna edilmesini sağlayan önemli bir araçlardır.

Beden dili sözsüz jest ve mimiklerdir ve sözlü iletişimi pekiştirmek amaçlı kullanılır. Sadece bedensel dokunma değil, bakışlar, yüzün kızarması, göz ilişkisi de beden dili hareketlerine girmektedir. Vücut ve kol hareketleri, göz temasının sürekli kılınması ya da tam tersi kaçınılması, konuşmalarda yapılan duraksamalar, seçilen giyim ve aksesuarlar, beden dilinin en önemli unsurlarıdır.

Sözsüz iletişimin boyutları sadece beden dili ile sınırlı değildir. Kişiler beden dilinin yanı sıra, “proksimite ve mekan kullanımı”, “dil yoluyla betimleme ve ses davranışı”, “fiziksel görünüş” ile de iletişim kurarlar. Mekan kullanımı, kişinin içinde bulunduğu ortam ve mekanı bilerek tasarlanması ve istediği şekilde mesafeyi oluşturarak karşı tarafa alt mesajlar iletmesidir. Statü ve otoriteyi temsil etmek için yönetici ofis mobilyalarının diğer çalışanlardan farklı boyutta olması, mahkeme salonlarında hakim ve savcının buldukları mekanın diğerlerinden farklı bir seviyede oluşu, yönetici koltuğu ile ziyaretçi koltuklarının farklı boyutları aslında sözsüz iletişim biçimidir.

Keza mesafelerin de sözsüz iletişimde önemi büyüktür. Çünkü mesafe, kontrol edilebilir bir iletişim öğesidir. Proksemik İngilizce’de “yakınlık” anlamına gelen “proximity” kelimesinden türetilmiş olup kişilerin kapalı alanda davranışlarını, kendileri için ne kadar alana ihtiyaç duydukları ve iletişim içinde oldukları kişilerle aralarına ne kadar mesafe koyduklarını inceler (Özbent,

2007: 275). Proksemi'nin temelini atan Hall (1966) çalışmasında dört alandan söz etmektedir (akt. Fast, 1986: 29-36). Bunlar sırasıyla "Mahrem alan" (0-25 cm); sadece aile bireyleri, eş, sevgili, çok samimi ve az sayıda özel arkadaşlar için öngörülmüştür. Dokunmaya kadar varabilen yakınlıktır; "Kişisel alan" (25-100 cm); sadece arkadaşlar ve tanıdıklar için öngörülmüştür, kişisel sohbetler yapılır; "Sosyal alan" (1-2,5 m); eve gelen bir tamirci ile evin bireyi arasındaki mesafe, satıcı ile olan mesafe, avukat ve müvekkili arasında görüşme esnasındaki mesafedir. Sosyal buluşmalar, resmi ve iş görüşmeleri için ve yüzeysel sohbetler için uygundur ve son olarak "Genel alan" (en az 2,5 m); topluma açık alanlarda birbirlerini hiç tanımayan kişiler arasında oluşan alandır. Konferans salonlarında, amfilerde topluluk karşısında konuşmacının ya da yöneticinin tuttuğu mesafedir.

Diğer boyut ise dil ötesidir; bir diğer deyişle dil yoluyla betimlemedir. Dil yoluyla betimlemede, mesajın asıl anlamlarının yanında, kişilerin niyet ederek ya da etmeden gerçekleştirdikleri sesler ve sessizlik ile ilgilidir (Gürüz ve Eğinli, 2011). Çoğu zaman kişi sinirlendiğinde, sevindiğinde, öfkelenildiğinde anlamsız gibi görülen sesler çıkarır. Dil yoluyla üretilen bu anlamsız sesler arasında en bilinenleri "ooo", "aaaa", "ahhh", "üfff", "off", "yaaa", "mmm", "ııh ihhh" gibi çoklu duyguların iletilmesini sağlayan etkili iletişim araçları haline gelmişlerdir. Derinlemesine incelendiğinde aslında bunların hiçbirinin anlamlı birer sözcük olmadığı görülür. Ancak dil yoluyla betimleme, kişinin karşısındakini dinlerken, anladığını ya da o anki duygularını ifade edebilmek için kullandığı araçlar olarak iletişime destek olmaktadır.

Sözsüz iletişimde fiziksel görünüş bir başka önemli boyuttur. Kişilerin fiziksel görünüşü, ister istemez iletişimin doğasını ve devamını etkilemektedir. Fiziksel görünüş birçok sözsüz mesajı iletmekte ve kişiler hakkında mesajlar aktarmaktadır. Fiziksel görünüş sadece kişinin fiziksel özellikleri olan boy, göz rengi, saç rengi, ten rengi, kilo gibi biyolojik özelliklerle sınırlı değildir. Kişinin saç modeli, saçının rengi, giyim tarzı, giyiminde tercih ettiği renkler, kullandığı aksesuarlar, desenler, yaptığı makyaj gibi detaylar sözsüz iletişimde büyük önem taşımaktadır.

Özetlenecek olursa, arabuluculuk sürecinde tarafların uzlaşmasında, bir noktada razı gelmelerinin sağlanmasında elbette beden dilinin önemi oldukça büyüktür. Arabuluculuk iletişimi çerçevesinden bakılacak olduğunda,



bir arabulucunun tarafların uzlaşmasında ve iknasında beden dilini kullanması kendisine büyük yarar sağlayacaktır. Beden dilini kullanırken karşı tarafın beden dilini okuması da ayrıca çok önemlidir. Beden dilini bilmek, arabulucuya iki önemli üstünlük kazandırmaktadır. Bunlardan birincisi, arabulucu beden dilini kullanarak karşısındakilerden bazı durumları gizleyebilir, onların eline kendisi aleyhinde koz vermez. İkincisi de kişi beden dilini bilerek karşısındakinin söylediklerinden çok söylemediklerini anlar. Onun beden dilini çözerek gerçek hislerini ve o anki durumunu kavrayarak strateji geliştirebilir.

### **2.2.3. Yazılı İletişim**

Yazı somut işaretler aracılığı ile bilgi toplama yöntemidir (Harari, 2015). Yazılı iletişim, insanın iletişim sınırlarını genişletmek ve daha güvenilir iletişim kurmak amacıyla yönetilen resmi bir iletişim türüdür (Tutar ve Yılmaz, 2012: 91). Yazma ise duygu ve düşüncelerin yazılı sembol ve işaretler ile tespit edilmesi demektir. Bir diğer deyişle yazma, görsel dille ifade etme yoludur (Bayat ve Çelenk, 2015: 15).

Dünyadaki teknolojik gelişmeler sonucunda iletişim araçlarının çeşitliliği artarken, aynı artış yazılı iletişim araçlarında da görülmektedir. Gelişen teknolojik altyapının yazılı iletişimi zayıflatacağı kanısının aksine, özellikle yazılı iletişimin sözlü iletişime oranla ağırlık kazandığı görülmektedir. Örneğin hızlı mesajlaşma servisleri (Örneğin, Sms, Messenger, Whatsup; Outlook, Hotmail vb. elektronik posta servisleri vb.) yazılı iletişimi sözlü iletişim karşısında destekleyen teknolojilerdir.

Yazılı iletişimin sözlü ve sözsüz iletişime göre önemli üstünlükleri vardır. En önemli üstünlüğü kayıt altına alınabiliyor olmasıdır. Dolayısıyla diğer türlerden çok daha güvenli, inandırıcıdır. Bir diğer önemli özelliği de kalıcılığıdır. Kayıt altına alınabilmesinin getirdiği bu önemli özellik, yazılı iletişimde tarafların, iletişimi zamanın ötesine taşıyarak dilenildiği zaman yazılanların gözden geçirilip hatırlanmasını sağlayacaktır. Bir diğer önemli kılan özelliği de mesajın doğru anlaşılmadığı ya da hatırlanmadığı durumlarda alıcıya mesajı tekrar tekrar okuması ve üzerinde tekrar çalışılmasına olanak vermesidir.

Ancak tüm bu olumlu özelliklerin yanı sıra bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin, resmiyet gerektirmesi bakımından daha çok kişilerarası

iletişim yerine örgütsel iletişim amaçlı kullanılır. Daha çok şirketler, kurum ve kuruluşlar resmi iletişimde yazılı iletişimden faydalanmaktadır. Yazılı iletişim sözlü ya da sözsüz iletişim kadar hızlı kurulamaz. Sürecin özelliğinden ve kullanılan yazı araçlarından ötürü, yavaş, dikkatli ve ölçülü olmak zorundadır. Neler yazılacağını planlamak, yazıya dökmek, yazarken tekrar okumak, yazılanları kontrol etmek, daha sonra cevabı beklemek ve cevabı okumak, gerektiğinde bir anlamak için bir kez daha okumak gibi alt aşamalar gerektirir. Dolayısıyla diğerlerine kıyasla daha gecikmeli çalışmaktadır. Duygu ve düşüncelerin yazıya dökülmesi de sıkıntılı bir süreçtir. Herkes duygu ve düşüncelerini yazıya kolay dökemeyebilir, bu noktada zorlanabilir. Hatta yazmak sadece bilmekle değil, yetenekle de alakalı bir olgudur. Kişilerin yazılı iletişim kurmaları herkes için kolay olmayabilir.

Yazılı iletişimin daha çok resmi bir iletişim türü olduğu ve ağırlıklı olarak iş yerlerinde görüldüğüne yukarıda da değinilmişti. En çok görülen yazılı iletişim şekilleri;

- Elektronik postalar
- Raporlar
- Mektuplar
- Özetler
- Makaleler
- Basın bültenleri
- Elle tutulan toplantı notları
- Basılı notlar
- Broşür, afiş, poster, ilan, vb.
- Intranet
- Sunular (slaytlar)
- Periyodik bültenler
- İletişim panoları gibi örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen yazılı iletişim şekilleridirler.

Ancak yazılı iletişimde en çok vurgulanması gereken konu mesajların kısa, öz ve anlaşılır olmasıdır. Çünkü genellikle son derece heterojen kitlelerle yazılı iletişim kurulması gerekebilir. Örneğin bir fabrikada taşeronlardan mavi yakalılara, beyaz yakalılardan üst düzeydeki yönetim kurulu üyelerine kadar geniş bir hedef kitle bulunmaktadır. Genele yazılmış bir elektronik posta metni her

hedef kitleye ulaşmamış olabilir ya da ulaşan mesaj, her kesim tarafından doğru anlaşılabilir.

### 3. ARABULUCULUKTA İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖNEMİ

Arabuluculuk becerilerinin temelinde deneyim, hukuk bilgisi, psikoloji bilgisi olduğu kadar beşeri ilişkiler konusunda başarı ve etkili iletişim becerileri gerekmektedir. Bu becerileri geliştirmek için bir takım eğitimler alınabilir ancak bu eğitimler sırasında yapılan pratikler elbette ki gerçek bir arabuluculuk toplantısını birebir temsil etmeyecektir. Gerçekte bir arabulucu bu süreci yönetirken türlü türlü zorluklarla karşılaşmakta, türlü insan karakterleri ile mücadele etmektedir.

Arabuluculuk becerilerinde iki önemli prensip bulunmaktadır: Aktif dinleme ve etkili konuşma. Her ikisi de aslında etkili iletişimin iki temel unsurlarıdır. Aşağıda arabuluculuk sürecini başarıyla sonuçlandırmak için (arabulucuyu mesleki anlamda geliştirmek için) gerekli olan becerileri sıralanmıştır:

#### *Tarafsız iletişim kurmak*

Tarafsızlık arabuluculuğun en önemli yapı taşlarından biridir. Bir arabulucu her şeyden önce “taraf” olmaktan kaçınmalı; tarafsız olmalıdır. Eğer daha ilk baştan bir arabulucu ya da arabuluculuk süreci taraflı olarak algılanır ise, bu durum uyuşmazlığın çözülmesini olumsuz etkileyecektir. Bir arabulucu bütün taraflara ve temsilcilerine eşit bir açıdan, eşit bir şekilde davranarak, dengeli bir süreç yönetmelidir. Birleşmiş Milletler konuyla ilgili, “bir arabulucunun sonuca ilişkin herhangi bir maddi çıkarı asla olmamalıdır” şeklinde kesin bir dille ifade etmiştir (United Nations, 2012: 10). Tarafsız olmanın temelinde bir arabulucunun uyuşmazlığın çözümü ile ilgili olan bütün aktörlerle görüşebilmesi özgürlüğü yatmaktadır. Bir arabulucu, genel anlamda arabuluculukla ilgili belirli evrensel ve ulusal ilke ve değerleri uygulamakla görevlidir ve arabulucunun bu ilke ve değerleri taraflara açık bir şekilde bildirerek, en baştan altını çizmesi gerekmektedir.

#### *Aktif dinlemeyle vakayı anlayabilmek*

Arabuluculuk eğitimlerinin pratik aşamalarında farklı senaryolar üzerinden arabulucu adaylarına uygulamalar yaptırılır. Bu uygulamalarda aday daha çok açılış konuşmasını ve final konuşmasını yaparak, aradaki süreci taraflar kendi argümanları üzerinden tartışarak yürütürler. Ancak arabuluculuk süreci,

arabulucunun taraflarla çift yönlü simetrik iletişim kurması ve sürdürmesi yoluyla başarılı olacaktır. Etkili iletişimde diyalog ancak aktif dinlemeyle sağlanabilir. Dolayısıyla temel beceri aslında aktif dinleyici olabilmektir. Birçok kişi aslında aktif bir dinleyici olamamaları yüzünden diyalog kurmada başarısızdırlar. Örneğin yapılan bir araştırma, araştırmaya katılan insanların çoğunun iyi bir dinleyici olmadığını doğrulamakta ve karşılındakinin kendilerine ilettiği mesajların % 75 – % 90'ını aslında dinlemedikleri ortaya çıkmıştır (Repicky, 2011). Bu araştırmadan yola çıkılarak ortalama bir dinleyicinin aslında aktif bir dinleyici olmadığı söylenebilir.

Aktif dinleyici demek söz kesmeden, göz temasını kaçırmadan, sözlerin anlamlarını kavramaya, anlamaya çalışarak, empati kurarak, beden dilinin yönünü kişiden uzaklaştırmadan dinleyebilen kişi demektir. Genellikle dinleme esnasında çoğu insan, konuşmacıyı dinlemek yerine, konuşmacıya hitaben vereceği cevabı düşünmektedir. Aktif dinleme, dinleyicinin her hangi bir kesintiye uğramadan dinleme sürecine sadakatine bağlıdır.

Aktif bir dinleme sürecinde aktif dinleyiciden kasıt arabulucunun kendisi, konuşmacıdan kasıt ise tarafların her biridir. Zaten büyük bir ihtimalle, bugüne kadar çatışma yaşayan taraflar birbirlerini aktif olarak dinlememişlerdir.

Öncelikle dinleyici (arabulucu) konuşmacıyı dinler ve konuşmacının cümlelerini özetler. Konuşmacı kendisine özetin doğru, net ve anlaşılır olup olmadığını belirtir.

Aktif dinleme bu yüzden dinleyicinin kendisine söyleneni doğru anlamasını sağlamaktadır. Konuşmacıya da kendisinin dinlendiğini fark ettirerek bağ kurmasını sağlar, böylelikle güven oluşur.

#### *İletişim bariyerlerini engellemek*

İletişimde bariyer inşa etmek (bilerek ya da bilmeyerek) arabuluculuk sürecinde çok tehlikeli ve istenmeyen bir durumdur. Çünkü iletişim bariyerleri diyalogun oluşmasını engeller ya da oluşma aşamasında bağları kopartır ve en önemlisi de çatışmayı artırır (Repicky, 2011).

Arabuluculuk süreci esnasında takınılan düşmanca tavır, muhalif söylemler ya da muhalif sözler geliştirmek, göz göze gelmekten kaçınmak gibi davranışlar,

iletişim bariyerlerine örnek olarak verilebilir. Bu tür hareketler diğer kişiyi doğrudan savunma pozisyonuna geçirmekte ve kişinin olumsuz tepki vermesine teşvik etmektedir. Örneğin, “..... bunlar sizin sözleriniz” gibi bir cümle başı bile aslında bir yargılama ifadesidir ve iletişim bariyerini ortaya çıkartmaktadır. Diğer taraf üzerinde baskı kurarak ısrar etmek de aynı akıbeti doğuracaktır. İletişim bariyerlerine bir diğer örnek de arabulucunun yanlı olduğu fikrinin oluşmasıdır. Arabulucunun oluşan meyili fark etmeden (istemeden) taraflardan birine doğru oluşabilir; böylelikle diğer taraf arabulucu nasılsa karşı tarafı tutuyor, ben ne söylersem nafile” şeklinde bir fikre kapılarak kendisiyle arabulucunun arasına iletişim bariyeri koyabilir. Bir arabulucunun sürekli olarak kendi içiyle çatışması da iletişim bariyerlerini oluşturacaktır.

#### *Ben ve Sen Dili*

Örneğin iletinin içine mesaj kodlanırken, kurulacak olan cümlelerde “Sen” yerine “Ben” kelimesinin kullanılması karşı tarafın tutumunu değiştirecektir. Burada “Sen” ile başlayan cümleler daha suçlayıcıyken, “Ben” ile başlayan cümleler daha çok “önemsiyorum, ilgiliyim” mesajları vermektedir.

Unutulmamalıdır ki ne kadar az iletişim bariyeri oluşmasına izin verilirse o kadar çok diyalog elde edilir. Bu durum tarafların etkili iletişim kurabilme ihtimalini olduğu kadar birbirlerini daha iyi anlamayı ve süreçten her ikisinin de kazanarak çıkacağı ihtimalini arttıracaktır.

#### *Sözsüz iletişim kanallarına güvenmek*

Arabuluculukta sözsüz iletişim kanalları ve özellikle de beden dili oldukça büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar, iletişimin yaklaşık % 55’inin beden dili üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. % 38’i ise ses ve ses kalitesi ile desteklenirken, sadece % 7 gibi düşük bir oran kurulan cümleler ve o cümleler için seçilen kelimelerdir (Repicky, 2011).

Bir arabulucu süreci yönetirken beden diline büyük önem vermeli ve bu konuda kendisini geliştirmelidir. Eğer beden dilini iyi kullanamıyor ya da kontrol edemiyorsa, dinleyici söylenen sözlerden çok arabulucunun bedeninden çıkan mesajlara daha çok dikkat ederek, oradan mesajları almayı tercih eder, böylelikle duyduklarından çok gördüklerine inanıp arabulucuya güvenmeyi bırakır.

### *Arabuluculuk sürecinde duygularla başa çıkabilmek*

Eğer layığı ile başa çıkılmazsa, arabuluculuk sürecini geriletecek olan bir diğer önemli engel de duygulardır. Duyguların iyi yönetilememesi süreci ilerletmek bir yana, geriye doğru saracaktır. Hayal kırıklığını, korkuyu ya da incinmeyi en çok maskeleyen duygulardan biri “öfke”dir. Bir kişi öfkelenildiğinde, kaçmak ya da savaşmak gibi hayatta kalma içgüdüleri ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda etkili iletişim olanaksızdır çünkü duygusal durumda olan bir kişi o anda rasyonel düşünemez ve bu yüzden de karşısındakini dinleyemez. Arabulucunun burada, duygularla başa çıkabilme becerisi olmalıdır. Bu tür duyguların alevlenmesini önleyecek bir takım tedbirleri alması gerekir. Örneğin, aktif dinleyici olarak, empati göstererek ya da karşı tarafa şefkat göstererek öfkenin yatışmasını sağlayabilir.

Bazen de bir arabulucu tam tersine, duyguları yükseltmeyi stratejik olarak daha uygun bulabilir. Böyle bir ortamda, tarafları aktif dinlerken, tarafların duygularını ortaya çıkartıcı ve birbirlerine empati duymalarını sağlayıcı bazı yöntemler geliştirebilir. Bunu yapabilmek için, ileriki bölümlerde detaylı olarak anlatılacak olan “yeniden çerçeveleme” yapabilir, normalleştirme yapabilir; böylelikle taraflarla etkili iletişim kurabilir.

### *Gerçeklere odaklanabilmek*

“İyi” ve “kötü” gerçekler vardır. Arabulucunun taraflardan dinlemiş olduğu her iyi ve kötü gerçeğin üzerine odaklanarak, her ikisinin eğer gerçekse, gerçekliğini kabullenmesi ve tüm süreçte sadece gerçeklere odaklanması, önemli bir beceridir.

Rivayetler, mitler, şehir efsaneleri ve itibarsızlaştıran dedikodulardan kesinlikle kaçınılması gerekmektedir. Arabulucunun süreç içinde bu noktalardan kesinlikle uzak olduğunun da altını sürekli olarak çizmesi gerekmektedir. Böylelikle kendi güvenilirliği de yükselecektir.

Arabuluculuk sürecinde iyi ya da kötü de olsa gerçek bilgilerin varlığı önemlidir. Gerçekleri destekleyici her tür belgeyi (yazışmalar, faturalar, raporlar, vb.) dileyen tarafların yanlarında getirmeleri teşvik edilebilir. Örneğin bir işyerinde yaralanma davasında, arabulucu ilgili taraftan kendisine yapılan tedavilere ilişkin hastane raporunu yanında getirmesini isteyebilir ve arabuluculuk esnasında

tarafaların anlaşmaya varmasını sağlamak için, hastanede yapılan tedaviyi bir kez daha ortamda özetlemeyi uygun bulabilir. Farklı cümlelerle durumu işveren tarafa (ya da tam tersi açıdan bir durum söz konusu olabilir) empati kurmasını sağlayarak aktarabilir. Örneğin raporlara bakıldığında, “davacının çok ciddi bir yaralanmasının söz konusu olmadığı görülmektedir” ve bu açıdan olayı yeniden özetlediğinde, “tarafaların anlaşamamaları ve mahkemeye gitmeleri durumunda, davacının uzun dönemde düşündüğü gibi bir kazanımı olamayabileceği, dolayısıyla burada anlaşmaya varılmasının her iki taraf için de çok hayırlı olacağını” altı çizilebilir.

#### *Tarafaları işbirliğine ikna etmek*

Etkili bir arbuluculuk sürecinin işlerliğinin sürdürülmesinde belki de en önemli unsur, tarafaların işbirliğine ikna edilmesidir. İşbirliği için öncelikle çatışmalı taraflar, anlaşmayı müzakere etme çabasına açık olmalıdırlar ki bu da işbirliğine yatkın olmaları anlamına gelmelidir. Her iki tarafın süreç öncesi ve esnasında karşılıklı olarak birbirleriyle ve arbulucuyla işbirliğine grime konusunda istekli olmaları önemli bir göstergedir. Aksi takdirde yani tarafaların işbirliği olmazsa, arbuluculuk sürecinin gerçekleşmesi imkansızdır.

Arbuluculuk esasları arasında bir arbulucunun tarafaların istekli olmasını ve işbirliğine girmelerini sağlamaları için eşgüdüm mekanizmalarını devreye sokması gerekmektedir. Arbulucu taraflarla stratejik bir işbirliğine gitmeli, tarafaların birbirlerini anlamalarını sağlamalı, tarafaların sürecin ana hat ve konu başlıklarından farklı birden çok süreçle muhatap olmalarını engellemedir. Unutulmamalıdır ki arbuluculuk bir ihtisas alanıdır. Arbulucular bir bakıma, çatışmalı taraflar için tampon oluşturur, süreçte güven aşılabilir ve barışçıl bir çözümün erişilebilir olduğu inancını uyandırır (United Nations, 2012). Bu özellikler de işbirliğini artırıcı en önemli unsurlardır. İyi bir arbulucu iyi bir dinleyici olacak ve hem kendisi taraflarla hem de tarafaların birbirleriyle diyalog kurması yoluyla fikir alışverişini teşvik edecek, problem çözerek işbirliği ruhu oluşturacaktır. Tarafların işbirliğine girip güvenle müzakere edebilmeleri için yeterli bilgi ve fikre sahip olmalarını sağlayarak, sabırlı, yaklaşımlarla, dengeyi koruyarak müzakere eden taraflara, anlaşmaları konusunda en başarılı şekilde yardımcı olur.

## SONUÇ

Daha önceden de değinildiği gibi arabuluculuk, üçüncü bir tarafın, iki ya da daha çok tarafa, kendi rızalarıyla, bir çatışmayı önlemek, yönetmek ya da çözmek için, karşılıklı kabul edilebilir mutabakatlar geliştirmelerine yardım ederek yardımcı olduğu bir süreçtir (United Nations, 2012: 4). Zaten arabuluculuğun temel çıkışı noktası, çatışma haline olan kişilerin (tarafaların) doğru bir ortamda (arbuluculuk esnasında) ilişkilerini (anlaşmazlıklarını) geliştirebilmeleri (çözebilmeleri) ve işbirliğine gidebilmeleridir.

Açıkça bellidir ki arabuluculuk süreci gerginliklerden ve çatışmalardan beslenen bir ortamı işaret etmektedir. Bu süreçte genellikle taraflar masaya ilk oturduklarında aslında barış halinde değil bilakis savaş halindedirler. Hatta her iki taraf için de hedef tek taraflı o savaşı kazanabilmektir; hatta bunun için her şeyi yapmaya hazır bir psikolojiyle o oturuma katılmışlardır. Tarafların işbirliğine ikna edilerek çatışmalarını sonlandırmaları için arabuluculuk büyük önem taşımaktadır. Sırf buradan yola çıkılarak arabuluculuk süreci öncesi ve sonrası da dahil olmak üzere karmaşık bir iletişim sürecinden oluştuğu söylenebilir. O yüzden arabuluculuk uygulamalarının geliştirilmesinde iletişim disiplininin yararlanmak ve etkili iletişim becerilerini geliştirmek büyük katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk yapan bir uzman aslında mesajın asıl kaynağı ya da başka bir kaynak ile alıcı arasında etkileşim sağlama becerisiyle bir iletişim aktivitesi gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli iletişim ve sosyo-psikolojik yöntemleri kullanarak bir rıza mühendisliği, algı ve ikna yönetimi gerçekleştirmektedir. Bunları yaparken aynı zamanda da uzun süredir var olan bir çatışmayı yönetmektedir. Bunun da ötesinde taraflarda bir tutum ve davranış değişikliği sağlama çabalarını da gütmektedir. Sırf bu noktalar sebebiyle arabuluculuk, hukuk bilgisine paralel olarak etkili bir iletişim bilgisi de gerektirmektedir. Ayrıca etkin arabuluculuk yapabilmek için, bir arabulucunun öncelikle iyi bir dinleyici olması, çatışma esnasında sağduyusunu koruyabilmesi, tarafsız olmayı becerebilmesi, çözüme gidilemeyecekmiş gibi durumlarda açtığı birbirinden farklı pencere ve yaklaşımlardan tarafları ikna kabiliyeti gerekmektedir.

Daha önceden de belirtildiği gibi arabuluculuk temelde üç önemli disiplinin (hukuk, iletişim ve psikoloji) birleşerek (iş birliği yaparak) kamu yararına



oluşturdukları ve mikro bağlamdan makroya çok önemli bir toplumsal fayda yaratan bir meslek dalıdır. Bu mesleğin sağlıklı ve etkili bir şekilde kamuoyuna aktarılıp bilgilendirmesi açısından da iletişim bilgisi ve becerisi hayati önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2013). Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği. <http://www.adb.adalet.gov.tr/Sayfalar/Teskilat/mevzuat/kanun.html> (Erişim T: Nisan 2016).
- Barker, L. L. (1979). *Groups in Process: Introduction to Small Group Communication*.
- Bayat, S. ve Çelenk, S. (2015). İlköğretim birinci sınıf öğrencilerinin okuma yazma becerileri başarı düzeylerinin belirlenmesi. *İlköğretim Online*. 14(1). 13-28.
- Black, S. ve Gillman, F.C. (1976). *Practical Public Relations*. London: Pitman Publishing.
- Cüceloğlu, D. (2003). *Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*. 13. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Devito, J. A. (1978). *Communicology: An Introduction to the Study of Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
- Devito, J. A. (2004). *The Interpersonal Communication Book*. Tenth Edition, USA: Ally and Bacon Inc.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 23. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duncan, S. Jr. (1969). Nonverbal Communication. *Psychological Bulletin*. 118-137.
- Durgun, Ş. (1997). Medya iletişiminin neresinde. *Türkiye Günlüğü*. C.4, S.6, Yaz.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertürk, Y. D. (2010). Halkla ilişkiler alanında empatik yaklaşımlar. *Halkla İlişkiler Alanının İletişim Öznesi: Empati*. (Ed. Ertürk, Y.D.), ss. (3-37), İstanbul: Der Yayınları.
- Fast, J. (1986). *Körpersprache*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Goldhaber, G. M. (1983). *Organizational Communication*, 3rd ed. Iowa, USA: C. Brown Co. Pub.

- Gökova, Z. (2003). Yalıtılmışlık ve iletişim çelişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, N. (2011). İletişim: Kuramlar ve Yaklaşımlar. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gürüz, D. ve Eğinli, Ayşen T. (2011). Kişilerarası İletişim: Bilgiler, Etkiler, Engeller. 2. Basım. Ankara: Nobel.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(1). 217-230.
- Hall, E. T. (1966). The Hidden Dimension. New York: Double Day.
- Harari, Y. N. (2015). Hayvanlardan Tanrılara Sapiens. 10. Baskı. İstanbul: Kolekif Kitap.
- Himstreet, W. C. ve Baty, W. M. (1969). Business Communication: Principles and Methods. 3. B, California: Wadsworth Pub.Co.
- Kanter, R. M., Barry, A. S. ve Todd, D. J. (1992). The Challenge of Organizational Change. NY: The Free Press.
- Keloğlu İşler, E. (2007). Halkla İlişkiler, Mitler ve Gerçekler. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kırkıncı Yıl Kitaplığı No: 4. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Miller, G. A. (1979). Communication, Language and Meaning, NY,USA: Basic Books Inc.
- Munter, M. (1987). Business Communication: Strategy and Skill. Prentice Hall.
- Özbent, S. (2007). Sınıfta Beden Dili. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 27(2). 259-289.
- Özer, M. A. (2014). Siyasal iletişimin etkinliğinde algılama yönetiminin rolü. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. 3(7).
- Peltekoğlu, F. B. (2005). Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Yayınları.

- Repicky, T. (2011). How to talk and listen effectively in mediation. Mediate.com. <http://www.mediate.com/articles/RepickyT1.cfm> (Erişim T: Mart 2016).
- Rosengren, K. E. (2000). Communication an Introduction. UK: Sage Publication.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). İşletmelerde Halkla İlişkiler, 9. Baskı. Bursa: Alfa-Aktüel.
- Stepp, J. (2003). How does the mediation step flow? Mediate.com. <http://www.mediate.com/articles/steppj.cfm> (Erişim T: Mayıs 2016).
- Şahin, S. ve Aral, N. (2012). Aile içi iletişim. Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi. 1(3), 56-66.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. M. (2012). İletişim: Genel ve Örgütsel Boyutuyla. 9. Baskı. Ankara: Seçkin.
- Türk Dil Kurumu (2016). İletişim nedir? Güncel Türkçe Sözlük. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.581c553eda1488.33405981](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.581c553eda1488.33405981) (Erişim T: Kasım, 2016).
- Tubbs, S.L. ve Moss, S. (1991). Human Communication. Sixth Edition, USA: McGraw-Hill Inc.
- United Nations (2012). United Nations Guidance for Effective Mediation. United Nations: New York. 1-23.
- Uztuğ, F. (2003). Halkla İlişkiler ve İletişim. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1482, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Zillioğlu, M. (1993). İletişim Nedir? Cem Yayınevi: İstanbul.



