

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: 21.06.2017

Bir Arabulucuya İhtiyaç Var

Yazan: **Tufan Uz**

Günümüz sert piyasa koşullarında şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel gelişimleri, paydaşları ile kurdukları nitelikli ve sağlıklı ilişkiler ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle kurumların sürdürülebilirlikleri iç ve dış paydaşları ile yürüttükleri şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumlu yaklaşımları ile sağlanır.

Tüm kurumlar, gerek iç paydaşları (çalışanları) gerekse dış paydaşları (sektörü, kamu kurumları, STK'lar, tedarikçileri, lojistik ortakları, dağıtım kanalları, bayii ağı, iş ortakları, müşterileri vb.) ile ilişkilerini yönetirken artık farklı iletişim şekillerine ihtiyaç duyuyor. Günümüzde artan rekabet, globalleşme, değişken piyasa koşulları, kültürel farklılıklar, işgücünün bölünmesi vb. nedenler ile şirketler, kurumlar ve çalışanlar yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya kalıyor. Bu zorlu koşullar altında gerek işveren-çalışan, gerek çalışan-çalışan, gerekse şirketler arası uyumsuzlukların meydana gelmesi son derece doğal bir sonuçtur. *Doğal sonuç bu olmakla birlikte, şirketlerin başarısının ve gelirlerinin artık uyumsuzluk sayılarının azlığına göre de ölçümlenebildiği bu çağda, müzakere ve diplomasi en çok benimsenen değerler arasına giriyor.*

İş dünyasında çatışmalar meydana geldiğinde çözüm için ilk akla gelen yöntem geleneksel olarak "Mahkemelerin yolunu tutmaktır." Ancak, süreci bir kez yargıya taşıdıktan sonra, o anda dikkate alınmayan ve çok önemli bir husus gözden kaçır: Bunun, yıllar boyunca emek verilmiş ve karşılıklı kâr sağlanmış ticari ilişkilerde köprülerin yıkılması anlamına geldiği. Dava açıldıktan sonra, dönüşü olmayan bu yolda uzayan dava süreleri bir taraftan tarafların ekonomik kayıplarını artırırken diğer taraftan süreç, tarafların yönetiminden çıkar. Bu uzun ve meşakkatli sürecin sonunda bir taraf kesin olarak kaybetmeye mahkumdur; çünkü *dünyada ve Türkiye'de dava sistemi Kazan-Kaybet sistemi üzerine kuruludur.*

Peki, iş dünyasında yaşanan bu çatışmalarda barışçıl, her iki tarafın da süreç üzerinde etki sahibi olduğu, kaybeden tarafın olmadığı, mümkün olan en az zararlı ticari ilişkilerin sürdürüldüğü bir model imkânsız mı? Hayır. *Uzun yıllardır 160 ülkede uygulanan uzlaşma temelli, yargılama dışında ama yine hukuk sistemi içinde alternatif uyumsuzluk çözüm yöntemi olan "Mediation" yani "Arabuluculuk" modeli 2013 yılından beri Türkiye'de de uygulanıyor. Mediation kelimesinin kökeni Latince ve ortayı bulmak anlamına geliyor. Unutulmamalıdır ki; tarafların her biri kazançlı çıkmadığı sürece gerçek ve kalıcı bir anlaşma sağlanamaz.*

Türkiye'de 2013 yılı Haziran ayından beri gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanan "Arabuluculuk" un zaman içerisinde daha tanınır-bilinir hâle gelmesiyle iş dünyası çok önemli bir can simidine kavuşmuş oldu. Gerçekten İş Mahkemeleri'nde sayıları giderek artan ve dosyaları kabarıp, süreleri uzayan davaların hem yargı sistemine büyük bir yük getirmesi hem de iş dünyasının sırtında giderek büyüyen bir kambur oluşturması sebebiyle Arabuluculuk giderek önem kazanmaya başladı.

Bugünlerde ise, işçi ve işveren uyumsuzluklarında "Zorunlu Arabuluculuk" konusu kamuoyunun gündeminde ve bu hususa aşığında yer verilecek.

Gerek Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve gerekse Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik verileri durumun vahametini net bir şekilde ortaya koyuyor:

- **Adalet Bakanlığı** verileri incelendiğinde, 2016 yılı sonu itibarıyla ilk derece mahkemelerindeki 3 milyon 525 bin civarındaki hukuk uyuşmazlığının yaklaşık yüzde 15'i, Yargıtay'daki 785 bin civarındaki hukuk uyuşmazlığının ise yaklaşık yüzde 14'ünün İş Hukukundan kaynaklandığı görülür.
- **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın** verilerine bakıldığında, 2015 yılı sonu itibarıyla 1 milyon 700 bini aşkın iş yerinin, 15 milyona yakın işçinin bulunduğu ülkemizde işçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıklar hem çalışma hayatında hem de yargının gündeminde önemli bir yer tutar.
- **Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü** verilerine göre, iş davalarının yıllık ortalama görülme süresi 2016 yılında 434 gün olarak kaydedilmiştir. Yine aynı verilere göre iş davalarının ortalama temyiz süresi 363 gündür. Bu süreci bir bütün olarak düşündüğümüzde, İş Mahkemeleri'nde sonuca ulaşmanın oldukça güçleştiği anlaşılıyor.

Meselenin istatistik boyutu böyle olmakla birlikte, burada dikkat çekmek istediğimiz en önemli husus, süreç yargıya taşındıktan sonra tarafların yönetiminden ve kontrolünden çıkmasıdır. Gerek işçinin ve gerekse işveren tarafının konuya ilişkin arka plandaki birçok olayları, diğer çalışanlarının durumunu, işyeri dinamiklerini duruşmalarda dile getirememelerinin yanında, ispat şeklindeki zorluklar ve konunun mahkemede enine boyuna psikolojik boyutlarıyla da ortaya konamıyor olması, iş yargısının kararlarını özellikle işveren cephesinde çok tartışmaya açtığı gibi, bu kararlar toplumsal alanda da güvensizlik yaratır.

Diğer önemli bir husus ise, işçi-işveren uyuşmazlıklarında taraflar mahkeme yoluna gittikleri andan itibaren aralarındaki bütün köprüleri bir daha telafi edilemeyecek şekilde yıkmalarıdır. Uyuşmazlığa sebep olan durum çok ciddi bir meseleden kaynaklanabileceği gibi bazen bir yanlış anlaşmadan da kaynaklanabiliyor. Taraflar davayı kazanma saikiyle ağızlarına gelen her şeyi söylemek, ellerindeki bütün kozları gözler önüne dökmek eğilimindedirler. Bu durumda ise bir filin züccaciye dükkanına girmesi hikâyesinde olduğu gibi taraflar arasındaki ilişki bir daha onarılamayacak şekilde yara alır.

İşte bu aşamadan önce yani uzlaşmazlık henüz ortaya çıktığı tarihte taraflar, mahkemelere gitme haklarını çok kısa bir müddet erteleyerek bir "Arabulucu"nun kolaylaştırıcılığı ile müzakere yolunu denemeleri halinde haklarına hem daha çabuk, hem daha az masraflı olarak hem de birbirlerini kırmadan ve ilişkileri zedelemeyen bir sonuca varabiliyorlar. Bu müzakere sonucunda bir anlaşma olmadığı takdirde, taraflar herhangi bir engelle karşılaşmaksızın mahkemeye müracaat edebilirler.

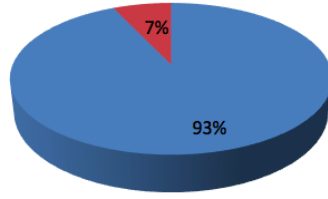
Böyle önemli bir işlevi olan "Arabulucu"nun kim olduğuna gelince, Arabuluculuk Kanunu'ndan hareketle: Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı, hukuk eğitimi almış, mesleğinde en az 5 yıllık kıdeme sahip olan ve arabuluculuk eğitimi almış ve arabuluculuk eğitimini tamamladıktan sonra Adalet Bakanlığı'na yapılan yazılı ve uygulamalı sınavda başarılı olarak "Arabulucu" olmaya hak kazanan kişilerdir. "Arabulucular" Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Daire Başkanlığı siciline kayıtlı olan tarafsız ve bağımsız kişilerdir.

Arabuluculuk kurumu Türkiye'de giderek yaygınlaşıyor. Türkiye genelinde muhtelif adliye binalarının içinde, 110 civarında Arabuluculuk Bürosu ile 60 civarında Arabuluculuk Derneği bulunuyor.

Arabuluculuk Daire Başkanlığı verilerine göre, kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren geçen 3,5 yıllık süre içinde 5.990 uyuşmazlık için Arabuluculuğa başvurulmuşken, 2017 senesinin ilk 6 ayında gerçekleşen 8.149 arabuluculuk görüşmesi ile bu sayı geometrik hızla artarak 14.139'a ulaşmıştır. Bu suretle 2017 Haziran ayına kadar yapılan arabuluculuk görüşmelerinin yüzde 93'ün de taraflar arasında uzlaşma sağlanmıştır. Uzlaşma ile biten Arabuluculuk görüşmelerinin parasal değeri de 773.019.925,18 TL'ye ulaşmıştır.

Sonucuna Göre Arabuluculuk Uygulamaları

■ Anlaşma Sağlanan ■ Anlaşma Sağlanamayan

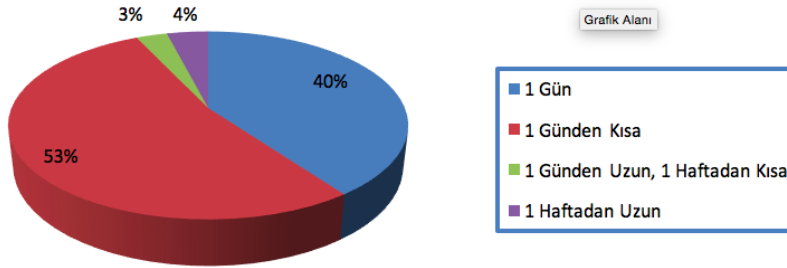


Rakamlarla Arabuluculuk Uygulamaları

Anlaşma Sağlanan	13.093	Arabuluculuk Uygulamalarının Parasal Değeri 773.019.925,18 TL
Anlaşma Sağlanamayan	1.046	
Toplam	14.129	

Bir başka çarpıcı sonuç ise “Arabuluculuk” süreleri ile ilgilidir. Yapılan uygulamaların yüzde 40’ı bir günde, yüzde 53’ü ise bir günden kısa sürede sonuca ulaşmıştır. Bir haftadan uzun süren arabuluculuk görüşmelerinin oranı sadece yüzde 4’tür.

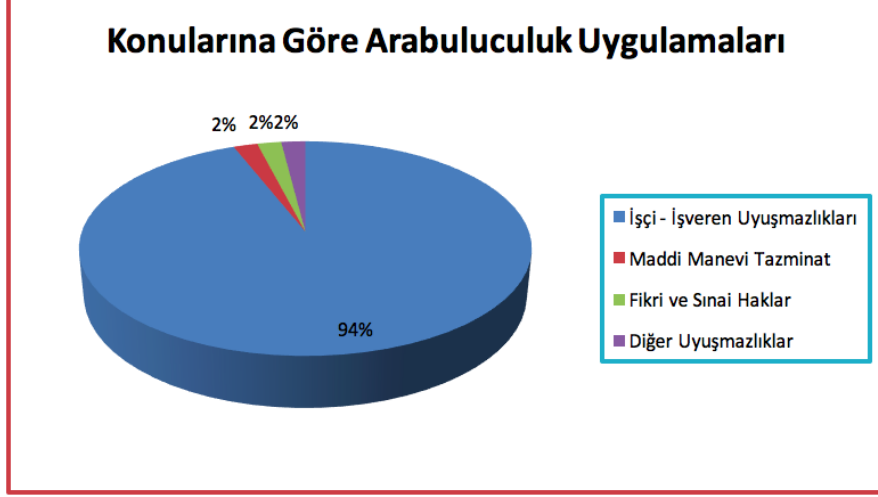
Arabuluculuk Süreleri



*Kaynak: Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Daire Başkanlığı istatistikleri

İstatistiki verilerden kolaylıkla anlaşılacağı gibi “Arabuluculuk” KAZAN – KAZAN prensibinin uygulandığı hızlı, ekonomik ve gizli bir süreçtir. Sistemin avantajları iş dünyası tarafından kısa sürede fark edilmiştir. 14.06.2017 tarihi itibarıyla Arabuluculuk Daire Başkanlığı istatistikleri illere göre incelendiğinde Arabuluculuk yöntemin en çok uygulandığı il yüzde 39 ile İstanbul olurken, İzmir yüzde 18 ile ikinci sırada, Ankara yüzde 18 ile üçüncü sırada ve Bursa yüzde 12 ile dördüncü sırada yer alır. Bu illerimizi, Kayseri, Mersin, Adana Kocaeli Şanlıurfa, Antalya gibi önemli iş merkezlerine sahip iller takip ediyor.

Yine Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Daire Başkanlığı resmi verilerine göre İşçi – İşveren Uyuşmazlıkları “Arabuluculuk” uygulamalarının gündeminde en öncelikli sırada yer tutuyor.



*Kaynak: Adalet Bakanlığı Arbuluculuk Daire Başkanlığı İstatistikleri

Tekrar ve önemle belirtmek gerekirse, çalışanlar kurumların en önemli paydaşlarıdır. Şirketlerin başarısı çalışanların performansı ile doğru orantılıdır. Bu gerçeğin farkında olan şirketler en büyük yatırımını nitelikli insan kaynağına yapıyor. Gerek çalışanların eğitim ve gelişimlerine katkı sağlamak, gerek yeteneklerini yönetmek, performansını artırmak gerekse çalışan bağlılığını sağlamak için önemli çalışmalara imza atılıyor. Bu çalışmaların yanı sıra şirketler "İşveren Markası" yani; potansiyel çalışanların gözünde en çok çalışılmak istenen şirket olmak adına birçok alanda projeler yürütüyor. Fakat tüm bu iyi niyetli ve emek yoğun çalışmalara rağmen, bazı şirket içi çatışmalar kaçınılmaz olabiliyor. İster işveren-işçi, ister çalışan-çalışan, ister ast-üst arasında meydana gelsin, uyuşmazlıklar şirket içinde kolaylıkla yayılabiliyor ve hem çalışma motivasyonunu hem de verimliliği düşürüyor.

Şirketler uzun yıllar yatırım yaptığı çalışanlarını, çalışanlar da uzun süre emek verdiği işlerini kaybetmek istemezler. Üstelik şirket içi yaşanan çatışmaları gizli tutmak da neredeyse imkânsızdır ve çatışma kültürü ile motivasyon kaybı tüm çalışanlara hızlıca sirayet eder. Yaşanan süreç sonraki uyuşmazlıklar için zemin hazırlarken aynı zamanda da emsal teşkil eder. Tam da bu noktada Fransız yazar Joseph Joubert'in cümlesi iş dünyası için yol göstericidir: "Düğüm çözülebilecek gibiyse, asla onu kesip atmayın."

"Arbuluculuk" yöntemi taraflar arasındaki köprüleri yıkmadan önce devreye giren mahkemeden önceki son çıkıştır! İşçi ve işveren arasındaki uyuşmazlıklarda başarısı istatistikler ile de teyit edilmiş olan "Arbuluculuk" sisteminin yaygınlaşmasının sağlanması ve yargının iş yükünün azaltılması amacıyla iş davalarında, tarafların mahkemeye gitmeden önce, "Arbuluculuk" sistemini kullanmalarının "zorunlu hale" getirilmesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar son aşamasındadır. Hâlen İş Mahkemeleri Kanunu'nda yapılacak değişiklikleri içeren kanun tasarısı TBMM Adalet Komisyonu Alt komisyonunda görüşülmeye başlanmıştır. Bu tasarı yasalastığında "Bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren arasında açılacak davalarda, Arbuluculuk sürecine başvurulmuş olmasının dava şartı olması" söz konusu olacaktır. Aslında, bu zorunluluğu sadece arbulucu nezdinde yapılacak ilk görüşmeye katılmak olarak yani geçici bir zorunluluk olarak anlamak gerekir. Zira "Arbuluculuk" faaliyeti sonunda 3 hafta içinde bir anlaşmaya varılamaması halinde (tasarı Arbulucuya bu süreyi 1 hafta daha uzatmaya yetkili kılmaktadır), taraflar buna ilişkin son tutanağın aslı veya "Arbulucu" tarafından onaylanmış bir örneğinin, dava dilekçesine eklenmesi ile dava yoluna gidebileceklerdir. Yani diğer bir deyişle, arbuluculuk müzakereleri sonucunda mutlaka bir anlaşmaya varılmış olması şart değildir. Buna karşılık İş Mahkemeleri Kanunu'nda yapılması planlanan bu değişiklik ile getirilecek zorunluluk sayesinde mahkemelerde birikmiş dosya sayısının zaman içinde azalması ve tarafların daha kısa zamanda ve daha az masrafla haklarına kavuşabilmeleri amaçlanmaktadır.

Bütün bunların yanında, Arabuluculuğun sadece işçi-işveren uyuşmazlıklarına uygulanan bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olmadığını, özel hukukun tüm alanlarında, üzerinde serbestçe tasarruf edebildiğimiz her türlü özel hukuk uyuşmazlığında başvurulabilecek bir yöntem olduğunu vurgulamak isteriz. Şirketler yalnızca iş paydaşları ile değil, dış paydaşları ile de hukuki uyuşmazlık yaşayabiliyor ve bu uyuşmazlıklarda da “Arabuluculuk” süreci kolaylıkla işletilebiliyor. Diyalog ve müzakere iş dünyasının da vazgeçilmez iletişim şekli olmalıdır. Hatta, şirket içi, ortaklar arasındaki uyuşmazlıklarda da arabuluculuk dava yoluyla elde edilemeyecek birçok faydayı çok daha pratik olarak sağlayabiliyor. Bu noktada “Arabuluculuk” yöntemi son derece esnek bir süreç ve ihtiyaç temelli bir sistem öngördüğünden, tarafların öncelikli menfaatlerine odaklanarak gerektiğinde ikame her türlü kararlar ve yöntemle ihtilafı her şekilde ortadan kaldırmayı hedefler. Ve yine, oluşabilecek en az hasar ile ticari ilişkilerin sürdürülmesine olanak sağlar. Mahkemelerdeki her uyuşmazlığa aynı çözüm yöntemi yerine; “Arabuluculuk” o uyuşmazlığa uygun çözüm yöntemi geliştirebilir. Hatta bazı ülkelerde tüketici uyuşmazlıkları için online - çevrimiçi “Arabuluculuk” sıklıkla uygulanmaya başlanmış olup, tüketiciler bir günde ve zahmetsiz çözüme ulaşabilir.. Şirketler müşterileri ile sorun yaşasalar dahi, kısa süre içerisinde konuyu çözüme kavuşturup güven tazelemekte ve müşteri sadakatine katkı sağlamaktadır.

Ayrıca içinde yabancılik unsuru taşısa bile (yani taraflardan biri yabancı olsa bile) kamu düzenini ilgilendirmeyen alanlarda “Arabuluculuk” yöntemi ile çözüme gidilebilir. Örneğin global şirketlerin ve bu şirketlerde çalışan yabancı uyruklu şahısların Türkiye’deki kurum ve kişilerle olan her türlü ihtilafları “Arabuluculuk” yöntemi ile çözülebilmektedir. Bu ülkemizde görev yapan ekspat’ lar içinde son derece kıymetli bir çözüm yöntemidir.

“Arabuluculuk” faaliyeti içindeki her türlü bilgi ve belge ve tutulan kayıtlar gizlidir. Bu gizlilik ilkesi mahkemedeki yargılama sisteminin aksine ortaya saçılan her türlü şirket sırlarının, ticari anlaşmaların, kişiye özel bilgilerin, özel görüşmelerin ve manevi değerlerin deşifre olmadan çözüme ulaşmasını sağlamaktadır. Eğer aksine davranış olursa cezai yaptırımlar söz konusudur.

“Arabulucular” a ulaşmak çok kolaydır. Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Daire Başkanlığı’ndaki mevcut listeden “Arabulucu” nuzu seçebileceği gibi, alanında uzmanlaşmış arabulucular “Arabuluculuk Dernekleri”nden ve “Özel Arabuluculuk Merkezleri”nden de seçilebilir.

Arabuluculuğa başvuranların dava hakkı yok olmaz. “Arabuluculuk” süreci dava açılmadan önce başlamışsa, kanuni süreler, tarafların ilk bir araya geldikleri ve bunun tutanakla belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar. Davanın açılmasından sonra “Arabulucu” ya başvuru halinde ise süreç, tarafların bu konudaki rızalarını tutanağa geçirdikleri tarihte başlamaktadır. Taraflar; bir anlaşmaya vardıkları takdirde, dilerlerse bu anlaşma tutanağını görevli mahkemeye götürerek “icra edilebilirlik şerhi” alabilmekte. Böylece “Arabulucu” tarafından tutulan bu tutanak, ilam hükmünde belge sayılmakta. Bu icra edilebilirlik şerhi, yargılama gerektirmeyen, içerik denetimi yapılmayan sadece “Arabuluculuğa” uygun kapsamda bir anlaşma yapılıp yapılmadığını denetleyen çok kısa ve pratik işleyen son işlem adımıdır.

Taraflar sürece avukatları ile katılabilirler. İş hukukundan kaynaklanan ihtilaflarda yaptığımız “Arabuluculuk Müzakereleri” ne tarafların sürece avukatları ile katılması son derece yaygındır. Sürecin mahkemelere nazaran çok daha kısa sürede anlaşma ile tamamlanmasını deneyimleyen meslektaşlarımız, her geçen gün artarak, gerek kurumsal gerekse bireysel müvekkillerini “Arabuluculuk” uygulamalarına yönlendirir. Avukatlık çözüm üretme sanatı olarak da tanımlanabilir. Mesleğin doğasına uygun konuya özel çözümler “Arabuluculuk” yöntemi ile üretilebilir.

Toplumsal barışa giden yolda her adım bireysel uzlaşmadan geçer. Toplumsal barış bilincinin gelişmesi için “Arabuluculuk” uygulamalarının iş dünyasında yaygınlaşması büyük önem taşıyor. Tüm iş dünyasını ilgilendiren ve iş dünyasındaki uyuşmazlıkların hukuki çözümü noktasında kilit önemde bulunarak aktif rol oynayan “Arabuluculuk” sistemi hakkında tüm yöneticilerin ve çalışanların bilgi sahibi olması hayati

önem taşır. Zira tüm dünyadaki uygulamalara baktığımızda bu alternatif çözüm yönteminin, istatistiklerle de teyit edildiği üzere, yargısal faaliyeti büyük oranda azalttığı, toplumsal uzlaşmayı sağladığı açık bir şekilde görülür.

Meseleyi bir örnekle netleştirmeye çalışalım: Herhangi bir şirketin bir tedarikçisi ile olan uyuşmazlığında, müzakere süreci taraflarca iyi yönetilmediği takdirde, tarafların soluğu mahkemede alması bir zorunluluk gibi gözüktür ve alışlagelmiş senaryo böyle cereyan eder. Oysa mahkemeye gidildiği andan itibaren şirket, esasen bu uyuşmazlık dışında genel olarak memnun olduğu tedarikçisini, tedarikçi de genel olarak uzun zamandan beri çalıştığı şirketi kaybetme aşamasındadır. Senelerce birbirine yatırım yapan iki şirket birbirini kaybetmek üzeredir. Olayın tazeliği sebebiyle belki birbirleri ile müzakere kapılarını da kapamışlardır. Her şirketin yöneticisi, biraz da gurur yaparak “ben onunla görüşmem veya onun ayağına gitmem” diyor. Muhtemelen diğer şirket yöneticisi de aynı görüş ve tutum içindedir. İşte bu aşamada bu konuda eğitim almış olan resmi bir arabulucu, kopmaya yüz tutmuş bu ilişkiyi tekrar canlandırarak, tarafları bir müzakereye masasında bir araya getirebilir ve onların birbirlerini daha iyi anlamalarına ve uyuşmazlıkları hakkında bir karara varmalarına yardımcı olabilir. Nitekim İngiltere ve ABD’de uyuşmazlıkların yüzde 90’a yakın bir kısmı bu yöntemle çözülüyor.

Dolayısıyla, gerek şirket içi ihtilaflarda ve gerekse şirketler arası tüm uyuşmazlıklarda, müzakere ile temel sorunu ve ihtiyacı belirlemek şirket gelirlerini ve başarılarını artırırken, şirketler de itibarını korur ve güven duygularını tazeler. Bu bakımdan iş dünyasında *Arabuluculuk*, uyuşmazlıkların çözümü için en uygun, pratik ve ekonomik yöntemdir.

Harvard Business Review Türkiye’nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).