İbn Haldun Çalışmaları Dergisi / *Journal of Ibn Haldun Studies*
10 (Arabuluculuğun Geleceği Sempozyumu Özel Sayısı) 2025, 97-109
Araştırma Makalesi / *Research Article* DOI: 10.36657/ihcd.2025.135

Kurum Ekosistemini Geliştirme Aracı Olarak İşyeri Arabuluculuğu*

Enhancing the Organizational Ecosystem through Workplace Mediation

Ömer Faruk Kafalı
İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye
faruk.kafali@ihu.edu.tr

Geliş Tarihi: 7 Şubat 2025 Kabul Tarihi: 18 Şubat 2025 Yayın Tarihi: 25 Mart 2025

Öz: İşyerlerinde, çalışanlar arasında anlaşmazlıklar kaçınılmazdır. Çatışmalar, üretkenliği kesintiye uğratabilen ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşturabilen durumlardır. İş ilişkisi çerçevesinde çıkan anlaşmazlıklarda, mahkeme yerine, öncesinde yapıcı ve barışçıl çözüm yöntemlerine başvurulması elzemdir. Arabuluculuk yöntemi bu noktada devreye girmektedir. Arabuluculuk, tarafsız bir arabulucunun, ihtilaflı tarafların birbirlerini daha iyi anlamaları ve gelecekte çalışma ilişkisini geliştirecek karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümler bulmaları için aralarındaki iletişimi kolaylaştırdığı yapılandırılmış bir süreçtir. İşyeri çatışmalarının temel nedenleri yanlış iletişim ve sorumlulukların net olmaması gibi şikâyetlerden kaynaklanır. İşyeri arabuluculuğunu uygulamak, sadece anlık çatışmaları çözmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyon ekosistemini geliştirir. Arabuluculuk açık iletişim, saygı ve iş birliği kültürünü teşvik ederek pozitif bir çalışma ortamı oluşturur, çalışanlar, ekipler ve yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir ve güven inşa eder. Arabuluculuk, çatışmaları erken bir şekilde ele alarak, sorunların büyük ve yasal anlaşmazlıklara dönüşmesini önler. Neticede işyeri arabuluculuğu, yapıcı uyuşmazlık çözümü kültürünü teşvik ederek, pozitif ilişkiler geliştirerek ve organizasyon performansını artırarak organizasyon ekosistemini geliştirir.

Anahtar Kelimeler: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Çatışma Çözümü, İletişim, Arabuluculuk, İşyeri Arabuluculuğu

Abstract: *In workplaces, conflicts between employees are inevitable. Conflicts can interrupt productivity and create an uncomfortable working environment. In disputes arising of employment relationships, it is essential to resort to constructive and peaceful settlement methods. Mediation is a structured process in which a neutral mediator facilitates communication between the conflicting parties to better understand each other and find solutions that will*

ORC-ID: Ö. F. Kafalı 0000-0002-2064-5389
* Bu makale, 24-25 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirilen Arabuluculuğun Geleceği II Sempozyumunda sunulan bildiriye dayanılarak hazırlanmıştır.

improve the relationship. The root causes of workplace conflicts often stem from grievances such as miscommunication and unclear responsibilities. Implementing workplace mediation not only resolves immediate conflicts but also improves the organizational ecosystem. Mediation creates a positive environment by fostering a culture of open communication and cooperation. Mediation strengthens relationships and builds trust between employees and management. By addressing conflicts early and constructively, mediation prevents issues from escalating. Ultimately, workplace mediation is a transformative tool that enhances the organizational ecosystem by fostering a culture of constructive dispute resolution and improving organizational performance.

Keywords: *Alternative Dispute Resolution, Conflict Resolution, Communication, Mediation, Workplace Mediation*

1. Giriş

İster bir ticari işletme, bir dernek veya bir kamu kurumu olsun, tüm organizasyonların ("İşyeri") bünyesinde çeşitli pozisyonlarda çalışanlar yer alır. Çalışanlar, işyerinin amacı ve hedefi doğrultusunda çaba sarf eden unsurlardır. İşyerlerinde çoğunlukla birden fazla çalışanın bulunması gerekmektedir. Her bir çalışanın kişilik yapısı ve çalışma tarzı gereği, çalışanlar arasında çatışmalar ve anlaşmazlıklar kaçınılmazdır (Balogh, 2020; Bollen vd., 2016; Özbek, 2022; Özmumcu, 2024, vd.). Çatışmalar ve anlaşmazlıkların varlığı tüm ilişkilerde doğal olmakla birlikte (Moore, 2016; Özmumcu, 2021), bunların mevcudiyeti işyerinde iş birliğini engelleyebilen, huzursuz bir çalışma ortamı yaratabilen ve üretkenliği kesintiye uğratabilen durumlardır (Kals vd., 2016).

İşyerinde çıkan anlaşmazlıklar organizasyon içinde doğrudan (bizzat ilgili kişiden) veya dolaylı (üst yetkili aracılığı ile) talepler (müzakere) ile çözümlenebilir veya resmi yargı merci olan mahkemelere intikal edebilir (Moore, 2016; Pekcanıtez vd., 2024). Bir anlaşmazlığın yasal yollarla çözümlenmesi söz konusu olduğunda, artık bir uyuşmazlıktan söz edilmektedir (Özbek, 2022 vd.; Özekes, 2017; Pekcanıtez vd., 2023; Tanrıver, 2023).

Anlaşmazlık veya uyuşmazlıkların çözüm yöntemlerinden biri de arabuluculuktur. Arabuluculuk, sosyal, hukuki veya diplomatik ilişkilerde başvurulabilen bir ihtilaf çözüm yöntemidir (Taşpolat Tuğsavul, 2012). Türkiye'deki mevzuat anlamında arabuluculuk, 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu[1] (HUAK) madde 2/b)'ye göre, tarafsız ve bağımsız üçüncü bir kişi olan bir arabulucunun, ihtilaflı tarafların birbirlerini daha iyi anlamaları ve gelecekte çalışma ilişkisini geliştirecek karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümler bulmaları için aralarındaki iletişimi kolaylaştırdığı yapılandırılmış bir

[1] Resmî Gazete Tarih: 22/6/2012 ve Sayı: 28331.

süreçtir (Arslan vd., 2022; Özekes, 2017; Şanlı, 2023; Atalı vd., 2024; Yeşilirmak, 2011; Tanrıver, 2022; Taşpolat Tuğsavul, 2012 vd.; Özbek, 2022 vd.).
Türkiye'de 2017'den itibaren tedrici olarak işçi-işveren uyuşmazlıkları da dâhil olmak üzere birçok uyuşmazlık dava şartı (zorunlu) arabuluculuk kapsamında alınmıştır (Atalı vd., 2024; Pekcanıtez vd., 2024; Yazıcı & Taşpolat Tuğsavul, 2023 vd.). Dava şartı arabuluculuk uygulamasında, kişilerin mahkeme önünde hakkını iddia etmeden evvel zorunlu olarak arabuluculuk sürecini işletmesi gerekmektedir. Gerek mahkemedeki dava süreci gerek dava şartı arabuluculuk uygulaması, iş ilişkisinin sona erdiği ve işçi ile işveren arasında tam manasıyla tatminkâr sonuçların ortaya çıkmadığı resmî yollar ve yöntemlerdir. Mevcut iş uyuşmazlıklarından kaynaklı dava şartı arabuluculuk uygulaması tatminkâr sonuçlar vermemekte, uyuşmazlıkların yarsından fazlasında (%57) anlaşma sağlanamamaktadır (Yeşilırmak & Kafalı, 2024).

Bu başvurulan yasal yollarda artık çalışanın organizasyona katkı vermesi veya veriminin artması hedeflenmemekte, ilişkinin tasfiyesi ve bu kapsamda karşılıklı alacak ve borçlar belirlenmektedir. Bu çalışmada önerilen alternatif yöntem ise, anlaşmazlıkların, yasal yollara başvuru nedeniyle uyuşmazlık halini almadan, işyeri içerisinde adi arabuluculuk yöntemiyle çözümlenmesidir.

İş ilişkisi çerçevesinde çıkan anlaşmazlıklar, uyuşmazlığa dönüşmeden ve böylelikle mahkemeye veya dava şartı kapsamındaki arabuluculuğa intikal etmeden, daha yapıcı ve barışçıl bir sürecin hâkim olduğu bir çözüm yöntemiyle çözülmesi elzemdir. İşyeri arabuluculuğu çözüm yöntemi tam bu noktada devreye girmektedir. Tarafsız bir üçüncü kişi olan arabulucu, işyerinde anlaşmazlık yaşayan taraflar arasında iletişim ve müzakereyi kolaylaştırarak karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmalarını sağlar ve geleneksel hasmane yaklaşımların aksine, tarafların altta yatan çıkarlarını ve ihtiyaçlarını anlamaya odaklanarak diyaloğu teşvik eder ve sürdürülebilir bir barış ortamı oluşturur.

İşyerlerinde, çatışmalar çeşitli kaynaklardan doğabilir; bu kaynaklar arasında kişiler arası farklılıklar, iletişim kopuklukları, rol belirsizlikleri, güç mücadeleleri ve organizasyonel değişiklikler yer alır. Bu çatışmalar, işyerinde çalışanlar arasında morali düşürebilmekte, stresi artırabilmekte ve aynı zamanda üretkenliği azaltabilmektedir. Bunlar sonucunda da işten ayrılma oranları artmakta ve kurum içinde verimlilik ve işleyiş açısından riskler oluşturabilmektedir (Kals vd., 2016).

Uzun vadede bir organizasyonun başarılı olması güç ve kontrolün hâkim olduğu ilişkilerden ziyade, güvene dayalı olumlu ilişkilerin varlığına bağlıdır. Geleneksel

anlamdaki güce bağlı, büyük balığın küçük balığı yediği iş modelinin başarısızlıkla karşılaşma ihtimali yüksektir.
İş yeri arabuluculuğu yönteminde hedef, bir kurumda aynı veya farklı birimlerde, ast-üst veya eşit konumda çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıkların, kurum içinden veya kurum dışından seçilen bir arabulucu vasıtasıyla barışçıl bir yolla çözümlenmesidir. Böylelikle anlaşmazlıkların menfi etkileri iş yerinde en aza indirgenecek veya tamamen ortadan kaldırılacak ve ayrıca resmi uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin beraberinde getirdiği ağır iktisadi, ruhsal ve toplumsal etkileri engellenmiş olacaktır.

2. İşyerinde Anlaşmazlıklar

2.1. İşyerinde Anlaşmazlıkların Kaçınılmazlığı ve Sergilenecek Yaklaşımlar

Adalet sadece mülkün değil, her türlü müşterek sosyal yaşamın da temelidir. Adaletin olmadığı veya kişisel adalet duygusunun zedelendiği bir ortamda çatışmalar kaçınılmazdır. İşyerlerinde de bu durum böyledir (Bollen & Euwema, 2013; Kals vd., 2016). Çalışanlar, ekipler, kurumsal birimler veya bölümler arasında gerilimler muhakkak ortaya çıkar. Bu çatışmalar hem eşitler arası hem de hiyerarşik ilişkilerde, en üst düzey yönetimden üretim alanına kadar ortaya çıkar (Kalter vd., 2018). Anlaşmazlıkların hem kurum hem de ilgili kişiler üzerinde genellikle menfi etkileri vardır (Bollen vd., 2016). Ancak bu her zaman böyle olmayabilir. Eğer bir kurumda işbirlikçi bir anlaşmazlık çözümü kültürü mevcutsa, kurum buradan gelişerek de çıkabilir.

Çatışma kültürleri işbirlikçi, baskın ve kaçınmacı olarak tasnif edilebilir (Gelfand vd., 2012). İşbirlikçi çatışma kültürlerinin hâkim olduğu kurumlarda daha sağlıklı, daha üretken ve daha yenilikçi yaklaşımlar sergilendiği tespit edilmiştir (Bollen vd., 2016; Gelfand vd., 2012). Bu tür kültürlerde çatışmalar kaçınılmaz ve potansiyel olarak yapıcı olarak kabul edilir ve bütünleştirici sorun çözme teşvik edilir.

2.2. İşyerinde Anlaşmazlıkların Kaynakları

İşyerlerinde, çatışmalar çok çeşitli kaynaklardan doğabilir. Bunlar temelde, kişiler arası farklılıklar, iletişim kopuklukları, rol belirsizlikleri, güç mücadeleleri ve organizasyonel değişiklikler yer alır.

Birçok anlaşmazlığın temelinde olduğu gibi, işyerindeki anlaşmazlıkların temelinde de iletişim eksikliği en yaygın görülen sebep olarak ortaya çıkmaktadır (Bennett, 2013). Bunun yanında farklı çalışma tarzları, kişilik çatışması, yönetim ve liderlik tarzı, yetki ve sorumlulukların net olmaması ve rol belirsizliği, iş yükünün dengesiz dağılımı veya

adaletsizlik hissi ve mobbing (psikolojik taciz) de işyerlerinde karşılaşılan anlaşmazlıkların altında yatmaktadır. Elbette yükselme amacında olan çalışanlar için kurum içi rekabet de anlaşmazlığı tetikleyen bir faktörüdür.

Bunun yanında, farklı çalışma tarzları da işyerindeki anlaşmazlıkların önemli bir kaynağıdır. Her birey, görevlerini yerine getirirken farklı yöntemler kullanabilir. Bazı çalışanlar daha analitik ve sistematik bir yaklaşımı benimserken, bazıları daha yaratıcı ve esnek yöntemlere başvurabilir. Bu farklı yaklaşımlar, özellikle bir proje üzerinde çalışan ekip üyeleri arasında çatışmalara yol açabilir. Ekip içindeki farklılıklar, iletişimsizlik veya yanlış anlama ile birleştiğinde, üretkenliği ve takım ruhunu zedeleyebilir. Ayrıca, bu tür farklılıklar, çalışanlar arasında kıskançlık, değer görmeme veya dışlanmışlık hissi yaratabilir, bu da duygusal gerilime ve verimlilik kaybına neden olur.

Kişilik çatışmaları da iş yerlerinde sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. Çalışanlar arasındaki kişisel uyumsuzluklar, bazen profesyonel ilişkilerin ötesine geçerek ciddi anlaşmazlıklara yol açabilir. Kişilik farklılıkları, özellikle iş yerinde sıkça etkileşimde bulunan kişiler arasında, sabır ve empati eksiklikleri nedeniyle daha belirgin hale gelir. Bu durum, kişiler arasında düşmanlıkların veya pasif-agresif davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. Özellikle, bir kişi diğerinin davranışlarını ya da çalışma şeklini kabullenemediğinde, bu çatışmalar daha da büyüyebilir ve çalışma ortamını gerginleştirebilir.

Yönetim ve liderlik tarzı, işyerinde yaşanan çatışmaların bir diğer yaygın kaynağıdır. Liderlerin yönetim tarzları, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel performansını doğrudan etkiler. Otoriter bir yönetim tarzı, çalışanların özgürlüğünü kısıtlar ve onların yaratıcı düşünmelerine engel olabilir. Diğer yandan, çok gevşek bir yönetim tarzı da belirsizlik ve yön eksikliği yaratarak çalışanlar arasında karışıklıklara neden olabilir. Etkin bir liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı, onları dinlemeli ve birleştirici bir yaklaşım sergilemelidir. Aksi takdirde, çalışanlar arasındaki güven kaybı artar ve bu da gerginliklere yol açar. Ayrıca, liderlik tarafından alınan kararlar ve bunların çalışanlarla paylaşılışı da çatışmaları körükleyebilir. Eğer yönetim, karar süreçlerinde şeffaf ve adil değilse, çalışanlar arasında huzursuzluk ve güvensizlik doğabilir.

Yetki ve sorumlulukların net olmaması ve rol belirsizliği, işyerindeki anlaşmazlıkların bir diğer önemli kaynağını oluşturur. Çalışanlar hangi görevlerden sorumlu olduklarını açık bir şekilde bilmediklerinde, bu durum iş süreçlerinde karışıklığa yol açar. Hangi kişinin neyi yapacağına dair net bir çerçeve olmadığında, çalışanlar birbirlerinin alanlarına müdahale edebilir, bu da doğal olarak çatışmalara yol açar. Ayrıca, belirsiz sorumluluklar

ve görev tanımları, çalışanların kendi rollerini yerine getirirken güven eksikliklerine ve motivasyon kaybına neden olabilir. Bu durum, zaman içinde ekip içi çatışmalara, görevlerin üstlenilmemesi veya ihmal edilmesi gibi sorunlara yol açabilir.

İş yükünün dengesiz dağılımı veya adaletsizlik hissi de işyerindeki anlaşmazlıkların yaygın sebeplerindendir. Çalışanlar, eşit olmayan iş yükü dağılımı ya da adaletsiz görev atamaları sonucunda kendilerini değersiz hissedebilirler. Özellikle, bir çalışan sürekli olarak daha fazla iş yüküyle karşılaşıyor ve başka bir çalışan aynı sorumlulukları taşımıyorsa, bu durum haksızlık ve memnuniyetsizlik duygusu yaratır. Bu tür bir adaletsizlik hissi, sadece bireysel motivasyonu zedelemekle kalmaz, aynı zamanda ekip içindeki iş birliğini de olumsuz etkiler. Dengesiz iş yükü dağılımı, tükenmişlik gibi daha ciddi ruhsal ve fizyolojik sağlık sorunlarına yol açabilir.

Mobbing, yani psikolojik taciz, işyerindeki en yıkıcı anlaşmazlık kaynaklarından birisidir. Mobbing, bir çalışanın kasıtlı olarak dışlanması, küçümsenmesi veya psikolojik baskıya uğraması durumudur. Bu tür bir taciz, hem bireysel olarak mağdur olan çalışanı hem de organizasyonu olumsuz yönde etkiler. Mobbinge uğrayan çalışanlar, psikolojik olarak tükenebilir, düşük özsaygı ve stres gibi duygusal sorunlar yaşayabilirler. Ayrıca, organizasyonel düzeyde, mobbing, çalışanlar arasında güven eksikliği yaratır ve ekip içindeki uyumu bozar. Bu da verimliliğin düşmesine ve daha yüksek iş gücü devrini (işten ayrılma oranlarını) beraberinde getirebilir.

Son olarak, işyerinde kurum içi rekabet, özellikle kariyer gelişimi için baskı altında olan çalışanlar arasında anlaşmazlıklara yol açabilir. Yükselme veya terfi hedefi taşıyan bireyler arasında birbirlerine üstünlük kurma çabaları, çatışmalara neden olabilir. Bu tür rekabetçi ortamlar, ekip çalışmasını zayıflatabilir, çünkü her çalışan yalnızca kendi çıkarlarını düşünür ve ortak hedefler için iş birliği yapma isteksizliği gösterebilir. Ayrıca, rekabet, yanlış anlaşılmalar ve kıskançlık gibi duygusal tepkilerle de birleşebilir, bu da verimli bir çalışma ortamını olumsuz yönde etkiler.

2.3. İşyerinde Anlaşmazlığın Etkileri

Yukarıda bahsedilen sebeplerden kaynaklanan çatışmaların kişiler ve organizasyon üzerinde birçok etkisi olmaktadır. Anlaşmazlıklar, işyerinde çalışanlar arasında morali düşürmekte, stresi artırmakta, aynı zamanda üretkenliği azaltmakta, işten ayrılma oranlarını artırmakta ve kurum içinde verimlilik ve işleyiş açısından riskler oluşturabilmektedir (von Feigenblatt, 2021).

Bu tür çatışmaların, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde de ciddi etkileri olabilir. İşyerinde süreklilik arz eden gerginlik hem ruhsal hem de fizyolojik sağlık sorunlarını tetikleyebilir. Uzun süreli stres, anksiyete, depresyon, tükenmişlik gibi psikolojik rahatsızlıkları artırabilir. Ayrıca, stresin uzun vadeli etkileri, kalp hastalıkları, mide problemleri, baş ağrıları ve uyku bozuklukları gibi fizyolojik sorunlara da yol açabilir. Kişilerin işyerinde yaşadıkları gergin ortamlar, sürekli yüksek gerilim altında olmalarına neden olarak onların iş dışındaki yaşamlarına da olumsuz şekilde yansıyabilir. Bu durum, çalışanların hem bireysel hayatlarında hem de iş yerindeki performanslarında belirgin bir düşüşe neden olabilir (Seagriff, 2010).

İletişim eksikliklerinin, yanlış anlamaların ve artan gerginliklerin kurum içindeki atmosferi olumsuz şekilde etkilemesi de kaçınılmazdır. İletişimin sağlıklı olmaması, kişilerin duygusal olarak daha savunmasız hale gelmesine, öfke ve kızgınlık gibi duyguların birikmesine yol açabilir. Bu da çalışanlar arasında güven eksikliği yaratır ve işbirliğini zorlaştırır. Yanlış anlamalar, bireylerin birbirlerine karşı olumsuz önyargılar geliştirmesine ve daha sonra bu önyargıların çatışmalara dönüşmesine neden olabilmektedir. Bu tür iletişim problemleri, organizasyon içindeki verimliliği büyük ölçüde etkiler. Çünkü iş süreçlerinin olağan ve verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için etkili bir iletişim gereklidir. Bu tür çatışmalar, sadece iş akışını sekteye uğratmakla kalmaz, aynı zamanda kurumun genel havasını ve çalışanların ruh halini de olumsuz etkiler.

İşyerinde sıklaşan anlaşmazlıklar, işten ayrılma oranlarını artırabilmektedir. Çalışanlar, sürekli olarak gergin bir ortamda çalışmak zorunda kaldıklarında, motivasyonlarını kaybederler ve organizasyona olan bağlılıkları azalır. Bu durum, çalışanların işlerini bırakma kararlarını hızlandırabilir. Yüksek işten ayrılma oranları hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde büyük maliyetler doğurur. Öncelikle, yetenekli çalışanların kaybı, organizasyonel bilgi ve deneyimin kaybolmasına neden olur. Ayrıca, yerine yeni çalışan alımı, eğitim süreçleri ve uyum süreçleri de hem zaman hem de kaynak açısından organizasyon için önemli bir yük oluşturur. Bu tür kayıplar, organizasyonun verimliliğini ve istikrarını ciddi şekilde tehdit eder.

Bu durum, organizasyonel düzeyde verimlilik kaybına yol açan bir domino etkisi yaratabilir. Çalışanlar arasındaki gerginlik, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda ekiplerin ve genel olarak organizasyonun verimliliğini de etkiler. Çatışmaların var olduğu bir ortamda, çalışanlar odaklanmakta güçlük çeker, iş birliği yapmak istemez ve sorun çözme yetenekleri zayıflar. Bu da projelerin zamanında tamamlanmaması, müşteri memnuniyetsizliği ve düşük performans gibi sonuçlara yol açabilir. Ayrıca, verimlilik kaybı

sadece mali kayıplara değil, kurumun müşteri memnuniyeti ve itibarına da zarar verebilir. Çatışmaların etkisiyle azalan işyeri morali ve üretkenliği, dışarıdan bakıldığında organizasyonun sağlıklı çalışmadığını gösterebilir.

İşyerinde anlaşmazlıkların uzun vadeli etkileri, yalnızca mevcut çalışanlar üzerinde değil, aynı zamanda kurumun kültürü ve işleyişi üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilir. Eğer çatışmalar düzenli olarak çözülmezse, kurumda bir çatışmacı bir ortam oluşabilir. Bu kültür, yeni çalışanların işe uyum sağlamalarını zorlaştırabilir, takım çalışmasının azalmasına neden olabilir ve organizasyondaki genel işleyişin aksamasına yol açabilir. Çalışanlar, çatışmaların sürekli bir sorun haline geldiğini gördüklerinde, kendi işlerini yapmaya yönelik motivasyonları düşer ve bu da kurum içinde pasiflik ve düşük iş tatmini ile sonuçlanabilir.

3. İşyeri Arabuluculuğu ve Faydaları

İşyeri arabuluculuğu ile kastedilen HUAK veya diğer mevzuatta düzenlenen uyuşmazlıkların arabuluculuk yöntemiyle halli değildir. İşyeri arabuluculuğunda, bir yöntem olarak arabuluculuktan faydalanılarak, işyerindeki anlaşmazlıklar (ve potansiyel uyuşmazlıklar) çözümlenmektedir. Bu anlamda, HUAK'a tabi olmayan, kanuni anlamda bağlayıcı olmayan bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak değerlendirilmelidir. Bu arabuluculuk yöntemine adi/basit/yalın arabuluculuk da denmektedir (Ekmekçi vd., 2019; Tanrıver, 2022) .

Bu tür arabuluculukta, sürecin işleyişine katkı sağlayacak arabulucunun, belirli nitelikleri taşıması aranmaz, taraflar aralarında uzlaşı sağlayabileceğini düşündükleri kişi ya da kişileri arabulucu olarak görevlendirebilirler; sürecin işleyişi ve yürütümünde, arabulucu olarak görevlendirilen kimselerin konuyla ilgili hukukî düzenlemelerde öngörülen ilke ve kurallara göre hareket etme zorunluluğu yoktur. Bu nedenle bu yönteme başvurulduğunda örneğin HUAK m. 18/f.5 gereği anlaşılan hususlarda dava açılamaması gibi bir sonuç meydana gelmeyecektir (Akkan, 2018 vd.; Ekmekçi vd., 2019; Tanrıver, 2022).

İşyerindeki çatışma ve anlaşmazlıkların çözümü için arabuluculuk son derece elverişli bir yöntemdir, çünkü kazan-kazan esasına dayalıdır (Özekes, 2017). Arabuluculukta devlet yargılamasına nazaran usûli konularda geniş esneklik, sayısız çözüm imkânları ve kimin haklı olduğundan çok tarafların (ve dolayısıyla geniş pencerede işyerinin) ortak menfaatlerine odaklanan bir sistemdir (Bergert, 2003; Tanrıver, 2023; Yazıcı ve Taşpolat Tuğsavul, 2023).

Arabuluculuk esasında tamamen tarafların kontrolündedir ve sonuçlara kendileri karar verir ve ortak kazanımı esas alır. Oysa yasal yollara başvurulduğunda, bu büyük oranda söz konusu değildir (Pekcanıtez vd., 2024). Yasal ve bilhassa yargısal uyuşmazlık çözümünün sadece iktisadi maliyeti değil, psikolojik ve sosyolojik maliyeti de yüksektir; sorun tam manasıyla çözümlenmeyebilir veya başka yeni sorunlar ortaya çıkabilir (Pekcanıtez vd., 2024; Seagriff, 2010).

Arabuluculukta anlaşmazlık içinde olan tarafların saygı ve dürüstlük çerçevesinde kalarak, ilişkilerde maddi ve manevi kayıplara uğranmasına fırsat vermeme gibi ahlaki bir misyonu olduğu da ifade edilmektedir (Yazıcı Tıktık, 2013).

İşyerinde kullanılacak arabuluculuk yöntemlerinden özellikle kolaylaştırıcı arabuluculuk düşünülmelidir (Özmumcu, 2021; Tanrıver, 2022) Kolaylaştırıcı bir arabulucu, tarafların her bir tarafın durumunu ve bunun sonuçlarını anlamalarına yardımcı olarak taraflara bir gerçeklik testi sağlamakla sorumludur. Arabulucu bunu, tarafların menfaatleri ve pozisyonları karşılamak üzere tasarlanmış teklifler üretmelerine ve bunları değerlendirmelerine yardımcı olarak yapar (Seagriff, 2010). Bunun yanında dönüştürücü arabuluculuğun da uygulanabileceği de ileri sürülmektedir (Bush, 2001).

Arabuluculukta amaç taraflar arasındaki anlaşmazlığı tümüyle giderip, bundan kaynaklı çalışma yeri üzerindeki menfi etkilerinin ortadan kaldırılması olsa da anlaşmazlık tamamıyla çözümlenemese bile bu yönteme başvurmuş olmakla bile tarafların bazı kazanımları olabilir (Moore, 2016). Her şeyden önce taraflar bu süreçte birbirlerinin menfaatlerini öğrenmiş olacaklardır. Taraflar aralarındaki çatışmayı körükleyen olumsuz duygularını kontrol edebilmeyi öğreneceklerdir. Anlaştıkları hususları ve anlaşamadıkları noktaları tespit etmiş olacaklardır. Böylelikle sorun teşhis edildiğinden, bir çözüm bulunması ihtimaline büyük bir adım atmış olacaklardır (Yazıcı Tıktık, 2013; Zhenjing vd., 2022).

Arabuluculuğun amaçlarından birisi de bir dönüşüm sağlanmasıdır. Yani hem uyuşmazlığın tarafları arasındaki ilişkinin arabuluculuk sürecinde yeni bir şekle bürünmesi, hem de sosyal dönüşümdür (Dolder, 2004) Sorunları konuşup anlaşarak çözme kültürünün yeterince oluşmadığı yahut gelişmediği toplumlarda iletişimin geliştirilmesi için uygun bir ortamın oluşturulması ve bireylerin birbirleriyle iletişim kurması için bir mekanizmanın geliştirilmesi son derece önemlidir. Arabuluculuk yöntemi, bu amaca en uygun ve en ideal yöntemlerden birisidir. Taraflar arabuluculuk sürecinde birbirleriyle iletişim kurmaya, karşılıklı hak ve menfaatlerini anlamaya çalışırlar (Yazıcı Tıktık, 2013).

İşyeri arabuluculuğunu uygulamak, sadece anlık çatışmaları çözmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyon ekosistemini çeşitli şekillerde geliştirir. Birincisi, arabuluculuk, açık iletişim, saygı ve işbirliği kültürünü teşvik eder, çeşitli bakış açılarının değer gördüğü ve çatışmaların büyüme ve öğrenme fırsatları olarak kabul edildiği pozitif bir çalışma ortamı yaratır. İkincisi, arabuluculuk, çalışanlar, ekipler ve yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir ve güven inşa eder, bu da çalışan bağlılığını, iş tatminini ve işte kalma oranlarını artırır. Üçüncüsü, çatışmaları erken ve yapıcı bir şekilde ele alarak, arabuluculuk sorunların daha büyük ve yasal anlaşmazlıklara dönüşmesini önler, böylece organizasyon için zaman, kaynak ve itibar kaybını azaltır. Sorun çözme yetkinliğini artırır (Bergert, 2003; Yazıcı ve Taşpolat Tuğsavul, 2023).

İşyeri arabuluculuğu, bu çatışmaların temel nedenlerini ele almak için proaktif ve yapıcı bir yaklaşım sunar. Tarafların duygularını endişelerini, çıkarlarını ve bakış açılarını ifade edebilecekleri güvenli ve gizli bir alan sağlayarak, arabuluculuk, onların çözümleri birlikte keşfetmelerini, güveni yeniden inşa etmelerini ve çalışma ilişkilerini onarmalarını sağlar (Seagriff, 2010). Ayrıca, arabuluculuk bireylerin etkili iletişim becerileri, duygusal zekâ ve çatışma yönetim stratejileri geliştirmelerini sağlar ki bunlar, uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için esastır.

Ekonomik düzeyde, çalışmalar arabuluculuktan sonraki 1 yıl içinde üretkenlikte artış (%3-20) ve çalışanların işe devamsızlık süresinde azalma (%30-70) olduğunu göstermektedir. Parasal olmayan düzeyde, işyeri çatışmalarına aracılık edildiğinde kaygı azalmakta ve iş tatmini artmaktadır (Kals vd., 2016).

İşyeri arabuluculuğunda ilişkiyi sürdürmek, çatışmaları verimli ve/veya uygun maliyetli bir şekilde çözmek, çatışmanın zararlı etkilerini önlemek veya sınırlamak, çalışanların refahına ve memnuniyetine katkıda bulunmak, ihtilaflı tarafların adalete erişimini artırmak ve/veya sorun çözücü bir kurum kültürü oluşturmaya yardımcı olmak gibi sonuçlar hedeflenmektedir (Bollen & Euwema, 2013). Hassas konular olan zorbalıkta (Seagriff, 2010) ve cinsel taciz (Stamato, 1992) de dahi uygulanabilir olduğu belirtilmektedir.

4. Sonuç

İşyerindeki anlaşmazlıklar sadece bireysel düzeyde değil, organizasyonel düzeyde de derin etkiler yaratmaktadır. Çatışmaların, iletişim eksikliklerinden kaynaklanan yanlış anlamalar, iş yükü dengesizliği, liderlik sorunları ve kişilik çatışmalarından doğması, sadece moral kaybı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda verimlilik ve organizasyonel başarıyı tehdit eder. Bu yüzden, işyerindeki çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi hem çalışanların refahı hem de organizasyonun sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir.

İşyerlerinde, çatışmalar çeşitli kaynaklardan doğabilir; bu kaynaklar arasında kişiler arası farklılıklar, iletişim kopuklukları, rol belirsizlikleri, güç mücadeleleri ve organizasyonel değişiklikler yer alır. Bu çatışmalar, işyerinde çalışanlar arasında morali düşürmekte, stresi artırmakta, aynı zamanda üretkenliği azaltmakta, işten ayrılma oranlarını artırmakta ve kurum içinde verimlilik ve işleyiş açısından riskler oluşturabilmektedir.

İşyeri çatışmalarının temel nedenleri genellikle yanlış iletişim, rol ve sorumlulukların net olmaması, güç dağılımındaki eşitsizlikler, kültürel farklılıklar ve çözümsüz kalan geçmiş şikâyetlerden kaynaklanır. Bu faktörler, yanlış anlamalar, kızgınlık ve artan gerginlikler için uygun bir zemin oluşturarak, nihayetinde kurumun genel havasını olumsuz etkiler. İşyeri arabuluculuğu, bu çatışmaların temel nedenlerini ele almak için proaktif ve yapıcı bir yaklaşım sunar. Tarafların endişelerini, çıkarlarını ve bakış açılarını ifade edebilecekleri güvenli ve gizli bir alan sağlayarak, arabuluculuk, onların çözümleri birlikte keşfetmelerini, güveni yeniden inşa etmelerini ve çalışma ilişkilerini onarmalarını sağlar. Ayrıca, arabuluculuk bireylerin etkili iletişim becerileri, duygusal zekâ ve çatışma yönetim stratejileri geliştirmelerini sağlar ki bunlar, uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için esastır.

İşyeri arabuluculuğunu uygulamak, sadece anlık çatışmaları çözmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyon ekosistemini çeşitli şekillerde geliştirir. Birincisi, arabuluculuk, açık iletişim, saygı ve iş birliği kültürünü teşvik eder, çeşitli bakış açılarının değer gördüğü ve çatışmaların büyüme ve öğrenme fırsatları olarak kabul edildiği pozitif bir çalışma ortamı yaratır. İkincisi, arabuluculuk, çalışanlar, ekipler ve yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir ve güven inşa eder, bu da çalışan bağlılığını, iş tatminini ve işte kalma oranlarını artırır. Üçüncüsü, çatışmaları erken ve yapıcı bir şekilde ele alarak, arabuluculuk sorunların daha büyük ve yasal anlaşmazlıklara dönüşmesini önler, böylece organizasyon için zaman, (mali) kaynak ve itibar kaybını azaltır (Özekes, 2017).

Sonuç olarak, işyeri arabuluculuğu, yapıcı uyuşmazlık çözümü kültürünü teşvik ederek, pozitif ilişkiler geliştirerek ve genel organizasyon performansını artırarak organizasyon ekosistemini geliştiren dönüştürücü bir araçtır. Arabuluculuğu çatışma yönetim stratejilerinin temel bir bileşeni olarak benimseyen organizasyonlar, bireylerin geliştiği, ekiplerin başarılı olduğu ve organizasyonun zorluklar karşısında başarılı olduğu uyumlu ve dayanıklı bir çalışma ortamı yaratabilirler.

Kaynaklar

Akkan, M. (2018). Arabuluculuk faaliyeti sonucunda anlaşılan hususlarda dava açma yasağı ve sonuçları. Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 20(2), 1-31.

Arslan, R., Yılmaz, E., Taşpınar Ayvaz, S. ve Hanağası, E. (2022). Medenî usul hukuku (8. bs.). Ankara: Yetkin Yayınları.

Atalı, M., Ermenek, İ. ve Erdoğan, E. (2024). Medenî usûl hukuku (7. bs.). Ankara: Yetkin Yayınları.

Balogh, A. P. (2020). Possibilities of workplace mediation in the European Union. Debreceni Jogi Műhely, 17(3-4), 1-13. https://doi.org/10.24169/DJM/2020/3-4/1

Bennett, T. (2013). Workplace mediation and the empowerment of disputants: Rhetoric or reality? Industrial Relations Journal, 44(2), 189-209. https://doi.org/10.1111/irj.12012

Bergert, V. (2003). Employment mediation in the twenty-first century: Challenges in a changing environment. University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law, 5(3), 487-544.

Bollen, K., & Euwema, M. (2013). Workplace mediation: An underdeveloped research area. Negotiation Journal, 29(3), 329-353. https://doi.org/10.1111/nejo.12028

Bollen, K., Euwema, M., & Munduate, L. (Ed.). (2016). Advancing workplace mediation through integration of theory and practice. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0

Bush, B. (2001). Handling workplace conflict: Why transformative mediation. Hofstra Labor & Employment Law Journal, 18(2), 367-374.

Dolder, C. (2004). The contribution of mediation to workplace justice. Industrial Law Journal, 33(4), 320-342. https://doi.org/10.1093/ilj/33.4.320

Ekmekçi, Ö., Özekes, M., Atalı, M. ve Seven, V. (2019). Hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk (2. bs.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & De Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. Journal of Applied Psychology, 97(6), 1131-1147. https://doi.org/10.1037/a0029993

Kals, E., Thiel, K., & Freund, S. (2016). Workplace mediation: Searching for underlying motives and interests. K. Bollen, M. Euwema, L. Munduate (Ed.), Advancing Workplace Mediation Through Integration of Theory and Practice içinde (ss. 39-53). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0

Kalter, M., Bollen, K., & Euwema, M. (2018). The long-term effectiveness of mediating workplace conflicts. Negotiation Journal, 34(3), 243-264.

Moore, C. W. (2016). Arabuluculuk süreci. (Çev. T. Kaçmaz ve M. Tercan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Özbek, M. S. (2022). Alternatif uyuşmazlık çözümü (5. bs.). Ankara: Yetkin Yayınları.

Özekes, M. (2017). Alternatif uyuşmazlık çözüm yolları. H. Pekcanıtez, M. Özekes, M. Akkan ve H. Taş Korkmaz (Ed.), Pekcanıtez Usul—Medenî Usûl Hukuku (15. bs.) içinde (2801-2846. ss.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Özmumcu, S. (2021). Arabuluculuk modelleri. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Özmumcu, S. (2024). Çatışma yönetimi, çatışma çözümü ve karar verme süreci ekseninde arabuluculuğa psikolojik yaklaşımlar. İstanbul Hukuk Mecmuası, 82(1), 163-205. https://doi.org/10.26650/mecmua.2024.82.1.006

Pekcanıtez, H., Atalay, O. ve Özekes, M. (2023). Medenî usûl hukuku ders kitabı (11. bs.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Pekcanıtez, H., Atalay, O. ve Özekes, M. (2024). Medenî usûl hukuku ders kitabı (12. bs.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Seagriff, B. L. (2010). Keep your lunch money: Alleviating workplace bullying with mediation. Ohıo State Journal on Dispute Resolution, 25(2), 575-602.

Stamato, L. (1992). Sexual harassment in the workplace: Is mediation an appropriate forum? Mediation Quarterly, 10(2), 167-172. https://doi.org/10.1002/crq.3900100206

Şanlı, C. (2023). Uluslararası ticari akitlerin hazırlanması ve uyuşmazlıkların çözüm yolları (8. bs.). İstanbul: Beta Basım.

Tanrıver, S. (2022). Medenî usûl hukuku: (2. bs., Cilt 2). Ankara: Yetkin Yayınları.

Tanrıver, S. (2023). Alternatif uyuşmazlık çözümleri. Ankara: Yetkin Yayınları.

Taşpolat Tuğsavul, M. (2012). Türk hukukunda arabuluculuk. Ankara: Yetkin Yayınları.

von Feigenblatt, O. F. (2021). Mediation for management: Dealing with conflict in the workplace. InnOvaciOnesde NegOciOs, 18(35), 113-119.

Yazıcı Tıktık, Ç. (2013). Arabuluculukta gizliliğin korunması. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Yazıcı, Ç. ve Taşpolat Tuğsavul, M. (2023). Cumhuriyetin 100. yılında alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri ve özellikle arabuluculuk. H. Pekcanitez, M. Özekes (Ed.), Cumhuriyetin 100. Yılında Medenî Usûl ve İcra İflâs Hukukumuzun Gelişim ve Değişim Süreci içinde (821-883. ss.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Yeşilırmak, A. ve Kafalı, Ö. F. (2024). Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri. T. Erdoğmuş, A. S. (Ed.), Öner Hukuk izleme raporu 2023 içinde. (72-83. ss.). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı ve TODAM. https://doi.org/10.26414/air19

Yeşilirmak, A. (2011). Türkiye'de ticari hayatın ve yatırım ortamının iyileştirilmesi için uyuşmazlıkların etkin çözümünde doğrudan görüşme, arabuluculuk, hakem-bilirkişilik ve tahkim: sorunlar ve çözüm önerileri. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. Frontiers in Public Health, 10, 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400