BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

İŞLETMELERİN ARABULUCULUK SÜRECİNDE ETKİNLİĞİ: YÖNETİCİ VE ÖRGÜT MÜZAKERE YAKLAŞIMLARI

HAZIRLAYAN

AHSEN UZANDAÇ ÜNLÜ

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ÜNSAL SIĞRI

ANKARA - 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 13/01/2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Ahsen UZANDAÇ ÜNLÜ

Öğrencinin Numarası: 21820193

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ünsal SIĞRI

Tez Başlığı: İşletmelerin Arabuluculuk Sürecinde Etkinliği: Yönetici ve Örgüt Müzakere Yaklaşımları

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 190 sayfalık kısmına ilişkin, 30/12/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %5'tir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 13/01/2023

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Ünsal SIĞRI

Sevgili aileme…

TEŞEKKÜR

Tez sürecine başladığım günden bu yana değerli fikirlerini benimle paylaşan ve bu uzun yolculukta yapıcı yaklaşımlarıyla beni her zaman destekleyen tez danışmanım Prof. Dr. Ünsal SIĞRI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Değerli görüşlerini ve yorumlarını paylaşarak sürecin en başından sonuna kadar çalışmamın olgunlaşmasına büyük katkı sağlayan tez jürimdeki kıymetli hocalarım Prof. Dr. Rabia Arzu KALEMCİ'ye ve Prof. Dr. Yavuz ERCİL'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Başak SOLMAZ'a ve Doç. Dr. Hakan KARABACAK'a çok teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans ve doktora sürecimin ilk yıllarından itibaren kıymetli bilgi ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim ve öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum saygı değer Prof. Dr. Kadir VAROĞLU'na çok teşekkür ederim. Doktora eğitimi boyunca desteğini, bilgi ve tecrübelerini bizden esirgemeyen ve her zaman yol gösterici olan bütün kıymetli hocalarıma çok teşekkür ediyorum. Bu zorlu doktora tez sürecinde kendi tecrübelerini aktaran ve manevi desteğini eksik etmeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Ayrıca veri toplama sürecinde vakit ayırarak anketleri cevaplayan katılımcılara ve değerli bilgi ve tecrübelerini içtenlikle paylaşan tüm arabulucu avukatlara teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi doktora eğitimi süresinde de desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan kıymetli annem Lütfiye UZANDAÇ'a, kıymetli babam Mustafa UZANDAÇ'a, kardeşi olduğum için kendimi hep çok şanslı hissettiğim sevgili ablam Meliha UZANDAÇ'a, aldığım kararlarda her zaman yanımda olan ve bana hep destek veren değerli eşim Mahmut ÜNLÜ'ye ve varlığı ile hayatıma anlam katan canım kızım Miray ÜNLÜ'ye sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

Ahsen UZANDAÇ ÜNLÜ

İşletme Yöneticilerinin Arabuluculuk Sürecinde Etkinliği: Yönetici ve Örgüt Müzakere Yaklaşımları

Başkent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora Programı

2023

İnsan hayatında kaçınılmaz olan çatışma işlevsel yanları örgüt etkinliğini arttırma, işlevsel olmayan yanları ise minimize edilmesi hususunda yönetilmesi gereken önemli bir olgudur. Yaşanan çatışmaların çözümünde bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak kullanılan arabuluculuk, bilhassa son yıllarda hem literatürde hem de uygulamada sıklıkla üzerinde durulan bir kavramdır. Arabuluculuk sürecine giden örgütlerin süreci etkin bir şekilde yönetebilmesi adına arabuluculuk kurumunu ve arabuluculuk sürecini iyi tanıması, arabuluculuğa iyi bir şekilde hazırlanması, süreci doğru bir şekilde planlanması ve süreçte rasyonaliteyi sağlaması oldukça önemlidir. Bu kapsamda araştırmada çatışma yönetimi ile örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve arabuluculuğun işletmeler adına etkinliğini sağlamada bu yapılar arasında gerekli düzenlemelerin yapılması noktasında yöneticilere yol haritası sunulması amaçlanmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem kullanılmıştır. Bu doğrultuda 371 yöneticiden oluşan örneklem grubundan anket yöntemiyle veri toplanırken; 13 yönetici ve 5 arabulucu avukattan oluşan örneklem grubundan ise mülakat yöntemiyle veri sağlanmıştır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde yöneticilerin en fazla işbirlikçi müzakere tarzına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Mekanik ve organik örgüt yapılarının müzakere tarzlarını açıklamada kısmen anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca hiyerarşi kültürünün işbirlikçi ve uzlaşmacı tarzı açıklamada anlamlı olduğu; insan kaynakları uygulamalarından ise takım çalışması, bilgi yönetimi ve ödüllendirmenin müzakere tarzlarını açıklamada anlamlı katkısı olduğu görülmüştür. Mülakat yöntemiyle toplanan veriler ise içerik analizi yapılarak incelenmiştir. Bu

kapsamda yönetici ve arabulucu avukatların arabuluculuğun etkinliğinde uzlaşma kültürünün geliştirilmesi, örgüt içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi, sektör bazlı mekanizmaların geliştirilmesi, bilgi paylaşımının sistematik bir şekilde sağlanması ve sürece katılmadan önce gerekli ön değerlendirmelerin yapılması gibi hususları önemli gördüğü tespit edilmiştir. Araştırmada tespit edilen bu ve diğer tüm hususlarda yöneticilere teşkilatlanma, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarında gerekli düzenlemeler yapılması ve bunların uyumlaştırılması yönünde öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri, arabuluculuk, müzakere, etkinlik

ABSTRACT

Ahsen UZANDAÇ ÜNLÜ

The Effectiveness of Business Managers in the Mediation Process: Manager and Organization Negotiation Approaches

Başkent University

Institute of Social Sciences

Business Doctoral Program

2023

Conflict, which is inevitable in human life, is an important phenomenon that needs to be managed in terms of increasing the effectiveness of the organization and minimizing the non-functional aspects. Mediation, which is used as a dispute resolution method in the resolution of conflicts, is a concept that has been frequently emphasized both in the literature and in practice, especially in recent years. In order for the organizations going to the mediation process to manage the process effectively, it is very important to know the mediation institution and the mediation process well, to prepare well for the mediation, to plan the process correctly and to ensure rationality in the process. In this context, the aim of the research is to evaluate the relationship between conflict management and organizational structure, organizational culture and human resources practices and to present a road map to managers. Mixed method, in which quantitative and qualitative methods are used together, was used in the research. In this direction, while collecting data from the sample group consisting of 371 managers by survey method; data were obtained from the sample group consisting of 13 managers and 5 mediator lawyers by interview method. In the analysis of the data collected by the survey method, it was revealed that the managers had the most collaborative negotiation style. Mechanical and organic organizational structures were found to be partially significant in explaining negotiation styles. In addition, the culture of hierarchy is meaningful in explaining the collaborative and conciliatory style; as for human resources practices, teamwork, knowledge management and rewarding have a significant contribution to explain negotiation styles. The data collected by the interview method were analyzed by content analysis. In this

context, it has been determined that managers and mediator lawyers consider important issues such as developing a culture of reconciliation in the effectiveness of mediation, carrying out in-organization training, developing sector-based mechanisms, ensuring information sharing in a systematic way, and making necessary preliminary assessments before participating in the process. In the research, suggestions were developed for the managers to make necessary arrangements in organization, organizational culture and human resources practices and to harmonize them.

Keywords: Conflict management, alternative dispute resolution methods, mediation, negotiation, effectiveness

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i

ÖZET ii

ABSTRACT iv

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ x

ŞEKİLLER LİSTESİ xii

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ xiii

1. GİRİŞ 1

2. KURAMSAL ÇERÇEVE 7

2.1. Örgüt Yapısı 7

2.1.1. Örgüt yapısı tasarımı 11

2.1.2. Koşul bağımlılık kuramı açısından örgüt yapısı 15

2.1.2.1. Organik ve mekanik yapılar 16

2.2. Örgüt Kültürü 20

2.2.1. Cameron ve Quinn Modeli 24

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 26

2.3.1. Takım çalışması 28

2.3.2. Bilgi yönetimi 29

2.3.3. Performans değerlendirme 30

2.3.4. Ödüllendirme 30

2.3.5. Eğitim 31

2.4. Çatışma Yönetimi 32

2.4.1. Çatışma yönetimi teorileri 40

2.4.2. Örgütlerde çatışma 42

2.4.3. Örgütlerde grup çatışması 42

2.4.4. Çatışma yönetiminde yöneticilerin rolü 44

2.4.5. Çatışma yönetimi ve müzakere tarzları 44
2.4.6. Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri 47
2.4.6.1. Tahkim 49
2.4.6.2. Müzakere 50
2.4.6.3. Arabuluculuk 51
2.4.6.3.1. Arabuluculukta uyuşmazlık çeşitleri 56
2.4.6.3.1.1. İş uyuşmazlığı 56
2.4.6.3.1.1.1. Hak uyuşmazlığı 59
2.4.6.3.1.1.2. Çıkar uyuşmazlığı 59
2.4.6.3.1.2. Ticari uyuşmazlık 60
2.4.6.3.2. Arabulucu 60
2.4.6.3.3. Arabuluculuk modelleri 61
2.4.6.3.3.1. Kolaylaştırıcı arabuluculuk (Facilitative Mediation) 61
2.4.6.3.3.2. Değerlendirici arabuluculuk (Evaluative Mediation) 62
2.4.6.3.4. Arabuluculuğun etkinliği 63
2.4.6.3.5. Arabuluculuk sürecinin temel ilkeleri 66
2.4.6.3.6. Arabuluculuğun olumlu yönleri ve arabuluculuğa getirilen eleştiriler 67
2.5. Arabuluculuk, Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi 68
3. ARAŞTIRMA TASARIMI ve YÖNTEMİ 71
3.1. Araştırmanın Modeli 71
3.2. Araştırmanın Metodu 72
3.2.1. Nitel yöntem 75
3.2.1.1. Araştırma deseni 75
3.2.1.2. Veri toplama tekniği 76
3.2.1.2.1. Mülakat formları 77
3.2.1.2.2. Mülakat süreci 78
3.2.1.3. Örneklem 81
3.2.2. Nicel yöntem 82
3.2.2.1. Araştırmada kullanılan ölçekler 82
3.2.2.1.1. Müzakere tarzları ölçeği 84

3.2.2.1.2. Örgüt yapısı ölçeği 87
3.2.2.1.3. Örgüt kültürü ölçeği 91
3.2.2.1.4. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği 93
3.2.2.2. Veri analiz yöntemi 96
3.2.2.3. Araştırmanın evreni, örneklem büyüklüğünün hesaplanması ve prosedürler 97
4. BULGULAR 101
4.1. Nicel Yöntemle Toplanan Verilerin Analizi 101
4.1.1. Ölçüm uygulamaları 101
4.1.1.1. Örnekleme ait demografik bilgiler 101
4.1.1.2. Normallik testi 103
4.1.1.3. Korelasyon analizi 104
4.1.1.4. Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri üzerindeki etkisi. 105
4.1.1.5. Regresyon analizi 111
4.2. Nitel Yöntemle Toplanan Verilerin Analizi 118
4.2.1. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği 120
4.2.1.1. Araştırmanın geçerliliği 121
4.2.1.2. Araştırmanın güvenilirliği 122
4.2.2. İçerik analizi 125
4.2.2.1. İşletme yöneticileri ile yapılan mülakatlara yönelik analizler 127
4.2.2.2. Arabulucu avukatlarla yapılan mülakatlara yönelik analizler 156
5. SONUÇ ve ÖNERİLER 180
5.1. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler 194
KAYNAKLAR 195
EKLER
EK 1: MÜZAKERE TARZI ÖLÇEĞİ
EK 2: ÖRGÜT YAPISI ÖLÇEĞİ
EK 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ
EK 4: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

EK 5: MÜLAKAT PROTOKOLÜ – 1

EK 6: MÜLAKAT PROTOKOLÜ – 2

EK 7: MÜZAKERE TARZI ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

EK 8: ÖRGÜT YAPISI KULLANIM İZNİ

EK 9: ÖRGÜT YAPISI ÖLÇEĞİ TÜRKÇE UYARLAMA KULLANIM İZNİ

EK 10: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRKÇE UYARLAMA KULLANIM İZNİ

EK 11: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Sekiz Örgütsel Değişken 17
Tablo 2. İhtiyari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk İstatistikleri (14.11.2013-22.09.2021) 58
Tablo 3. 2014-2020 Yılları Arası İhtiyari Arabuluculuk Uygulaması Karara Bağlanan Dosya Sayısı 58
Tablo 4. İş Uyuşmazlıklarında Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri (01.01.2018-22.09.2021) 59
Tablo 5. Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri (01.01.2019-22.09.2021 60
Tablo 6. Ölçülecek Boyutlar, Araştırma Soruları ve Yöntem 74
Tablo 7. Yöneticilerle Gerçekleştirilen Görüşme Bilgileri 80
Tablo 8. Arabulucu Avukatlarla Gerçekleştirilen Görüşme Bilgileri 81
Tablo 9. Müzakere Tarzı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 86
Tablo 10. Örgüt Yapısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 90
Tablo 11. Anket formundaki maddeler ve uyarlandıkları kaynaklar 94
Tablo 12. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.. 95
Tablo 13. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri 98
Tablo 14. Örnekleme Ait Demografik Bilgiler 102
Tablo 15. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma 104
Tablo 16. Cinsiyete Yönelik T-Test Sonuçları 106
Tablo 17. Cinsiyete İlişkin Faktör Ortalamaları ve Standart Sapmalar 107
Tablo 18. Yaşa İlişkin ANOVA Sonuçları 107
Tablo 19. Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları 108
Tablo 20. Eğitim Durumuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri 108
Tablo 21. Toplam İş Deneyimine İlişkin ANOVA Sonuçları 109
Tablo 22. Toplam İş Deneyimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri 109
Tablo 23. İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin ANOVA Sonuçları 110
Tablo 24. İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri 110
Tablo 25. Sektörlere İlişkin ANOVA Sonuçları 111
Tablo 26. İşbirlikçi Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri112

Tablo 27. İşbirlikçi Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları112
Tablo 28. Kaçınmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 113
Tablo 29. Kaçınmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 114
Tablo 30. Uyuşmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 115
Tablo 31. Rekabetçi Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 115
Tablo 32. Rekabetçi Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 116
Tablo 33. Uzlaşmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 117
Tablo 34. Uzlaşmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 117
Tablo 35. Araştırmanın Kod ve Tema Tablosu 119
Tablo 36. Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Kod ve Temalar 120
Tablo 37. Örgüt Yapısına Yönelik Kod ve Temalar 127
Tablo 38. Örgüt Kültürüne Yönelik Kod ve Temalar 130
Tablo 39. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Kod ve Temalar 134
Tablo 40. Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Kod ve Temalar 137
Tablo 41. Arabulucularla Yapılan Mülakatlarda Arabuluculuğun Etkinliğine Yönelik Kod ve Temalar 156
Tablo 42. Teşkilatlanma ve Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Öneriler 190
Tablo 43. İnsan Kaynakları ve Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Öneriler 192
Tablo 44. Örgüt Kültürü ve Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Öneriler 193
Tablo 45. Arabuluculuk Süreçlerinin Etkinliğine Yönelik Genel Öneriler 193

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Koordinasyon Mekanizmaları 8
Şekil 2. Yassı ve Dik Örgütler 12
Şekil 3. Örgüt Kültürünün Düzeyleri 21
Şekil 4. Rekabet Eden Değerler Modeli 25
Şekil 5. İki Boyutlu Çatışmayı Yönetme Modeli 46
Şekil 6. Arabuluculuk Uygulamalarının Konularına Göre Dağılımı 57
Şekil 7. Araştırmanın Modeli 72
Şekil 8. Ölçek Faktör Yükleri 83
Şekil 9. Müzakere Tarzı Ölçeği Modeli 87
Şekil 10. Örgüt Yapısı Ölçeği Modeli 90
Şekil 11. İnsan Kaynakları Uygulamaları Modeli 96
Şekil 12. Nitel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü 98
Şekil 13. İşletmenin İçinde Bulunduğu Sektör 103
Şekil 14. Değerlendirici ve Değerlendirilen Kodların Puan Tablosu 123
Şekil 15. Örgüt Yapısı Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi 130
Şekil 16. Örgüt Kültürü Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi 133
Şekil 17. İnsan Kaynakları Uygulamaları Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi 137
Şekil 18. Arabuluculuk Etkinliği Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi 156
Şekil 19. Arabuluculuk Etkinliği Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi (Arabulucu Avukat Mülakatları) 179
Şekil 20. Yönetici ve Arabulucu Avukat Mülakat Kodları ile Üç Uzman Görüşü Kodları ... 186

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)

AUÇY Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri

AVE Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

CR Composite Reliability (Birleşik Güvenirlik)

TESK Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu

TOBB Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

1. GİRİŞ

İnsanların iş, aile, arkadaşlık gibi sosyal ilişkilerinde sıklıkla karşılaştığı çatışma durumu, örgütlerde de kaçınılmaz bir olgudur. Örgütü tanımlarken yapı, kültür gibi soyut kavramlar kullanılıyor olsa da örgütü oluşturan ana unsurun insan olduğunu düşündüğümüzde çatışmanın kaçınılmazlığı anlaşılabilmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin sağladığı imkânlarla işletmeler farklı geçmiş ve kültürlerden gelen çok sayıda birey ile çalışmakta, bu durum yeni çalışma koşulları ve yönetim tarzlarında değişimleri beraberinde getirmektedir. Yeni çalışma koşullarında yöneticiler dışsal adaptasyon ve içsel uyumu yakalayabilmek adına eskisinden daha fazla çaba göstermek durumundadır. Yöneticilerin yeni rollerinden birisi de çatışmayı görmezden gelmek yerine onu olumlu yönde yönetmeye çalışmak olmalıdır.

Genel anlamıyla iki veya daha fazla taraf arasında yaşanan, taraflarda negatiflik uyandıran ve zıtlık algısı oluşturan çatışma, etkileşim içerisinde olan her birey, grup, örgüt ve toplum arasında, insanın var olduğu günden bu yana gerçekleşmiş olup, insanlık var olduğu müddetçe de gerçekleşmeye devam edecektir (Wall, Callister, 1995). Çatışmanın insan hayatında yadsınamayacak geniş bir yere sahip olması ve yönetilmesi gereken bir olgu olması nedeniyle kavram sosyoloji, psikoloji, ekonomi, siyaset bilimi ve hukuk gibi diğer disiplinlerde olduğu gibi yönetim bilimi bağlamında da mutlak suretle değerlendirmeye dahil edilmeli ve bilimsel olarak incelenmelidir.

Thomas (1992: 265) çatışmayı bir tarafın, diğer taraf yüzünden amaçlarına ulaşması hususunda engellenmesiyle ortaya çıkan anlaşmazlık durumu olarak ifade etmekte ve örgütlerde karar verme gibi sosyal süreçler içerisinde tarafların içinde bulunduğu her bir durumun çatışmaya dönüşme potansiyeli olduğunu belirtmektedir. Örgütler de bireylerden oluşan sosyal bir yapı olduğu için çatışma her an için yaşanılması muhtemel bir durumdur. Pondy (1967: 299) çatışma sürecinin hangi taraflar arasında yaşanırsa yaşansın düşmanca davranışlar içermeden, programlı ve başarılı bir şekilde yönetilebileceğini vurgulamaktadır. Rahim (2000) de gerçekleşen çatışmaların yapıcı ve işlevsel yanlarının örgüt etkililiğini arttırma; işlevsel olmayan yanlarının ise minimize edilmesi yönünde

yönetilmesi gerektiğini vurgulayarak yaşanan uyuşmazlık çözümüne yönelik olarak müzakere, arabuluculuk, hakemlik-tahkim gibi yöntemlerin mevcut olduğunu belirtmektedir. Bunlar Alternatif Uyuşmazlık Çözümleri (AUÇ) olarak adlandırılır.

Örgütler muhtemel bir çatışma ve bu çatışmanın çözümü için başvurulacak arabuluculuk için gerekli hazırlıkları yapmak durumundadır. Araştırmada her arabuluculuk sürecinin temelinde bir müzakere sürecinin bulunması (Sığrı, 2018) gerçeğiyle birlikte, taraflar arasındaki çatışmanın asıl nedeni ve nasıl çözümlenmesi gerektiği örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamaları perspektifleriyle incelenmeye alınmıştır. İşletmeler kuruluşları esnasında bir yapı belirleyip, ömürlerini aynı şekilde devam ettiren salt bir idari yapı olmanın ötesine geçerek belirsizlik ve değişeme ayak uyduran yapılar haline gelmelidir. İşletme içinde ve dışında, şimdi yaşanan ve ileride de yaşanmaya devam edecek olan her türlü uyuşmazlığa karşı hazır olmalı ve uyuşmazlıkların giderilebilmesi için plan geliştirebilme becerine sahip olmalıdır.

Thomas (1992: 267) insanları farklı ve çoğu zaman önceden tahmin edilmesi zor davranış özellikleri gösteren, çatışma esnasında olayları bireysel olarak farklı yorumlamalarına neden olan farklı bilişsel özelliklere sahip bir "kara kutu" metaforuyla ifade etmektedir. Çatışma çözümünde bireylerin davranışlarını net bir şekilde formüle etmenin olayı aşırı basitleştirme durumu olarak nitelendirirken, diğer yandan da göze çarpan belirgin bazı durumlar karşısında kavramsallaştırma yapmanın mümkün olduğunu belirtir. Thomas (1992) araştırmasında arabuluculuk ve müzakere süreçlerindeki çatışma yönetiminin çözümlerine dair bir süreç modeli oluştururken örgütsel bir çerçeve oluşturmak amacıyla duyguları, sosyal normları ve davranışları kapsayan "örgüt kültürünü" ve bununla birlikte iş görenlere inisiyatif verme derecesini, kural ve prosedürlerdeki standartlaşma derecesini ifade eden "örgüt yapısını" işlerin yapılma süreçlerini farklılaştıran yapısal parametreler olarak belirtmekte ve bu durumu koşul bağımlılık teorisi ile açıklamaktadır. Koşul bağımlılık teorisi yöneticilere kısa vadeli amaçlar için birtakım cevapları sağlamaktadır. Örneğin örgütte rekabetçi niyetler ve katı prosedürler ağırlıktayken, güven kültürü hâkim değilse ve iş görenlerin problem çözme becerileri de yeterli değilse uyuşmazlık çözümünde taraflar rekabetçi bir tarz gösterecektir ve bu durumda yöneticilere işletmede uzlaşmanın teşvik edilmesi önerilmektedir. Burada kısa vadede içinde bulundukları duruma göre hareket eden yöneticiler reaktif özellik

gösterme eğilimindedir. Blake ve Mouton (1964) ile Likert ve Likert (1976)'da uzun vadede norm, prosedür, güven gibi örgüt yapı, kültür ve sahip olunan insan kaynağının yönetimi noktasında sistem değişikliklerini uygun bir şekilde konfigüre eden vizyoner ve pragmatik yöneticilerin, karşılaşılan bir uyuşmazlık durumunda farklı alternatifler kullanarak etkin bir süreç yönetimi yapabileceğinin önemini vurgulamaktadır (akt. Thomas 1992: 271). Bunun yanı sıra Thomas örgütteki bireylerin arzu ettikleri çıktılara ulaşmak için hareket etme eğilimlerine sahip olduğunu, bu yüzden de çatışma sonrasında tarafların karşılıklı refahını korumak için sistemik bir tercih yapılması gerekliliğini ise Vroom'un beklenti kuramına göre açıklamaktadır. Buna göre örgüt içerisinde tarafların karşılıklı fayda sağlayacağı bütünleştirici kararlar alınırken bilgi alışverişi etkin bir şekilde sağlanmalıdır. Bu nedenle bu araştırmada örgütteki insan kaynağı uygulamalarındaki bilgi yönetimi, takım çalışması, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları önemli görülmektedir.

Kilmann (1989: 6) yöneticilerin holistik yaklaşımla örgütü oluşturan her bir unsurun birbiriyle uyum içerisinde planlı bir şekilde konfigüre edilmesinin, örgütün başarıya ulaşmasında bilhassa "kültür, yönetici becerileri, örgüt içerisinde takımlar oluşturma, strateji ve ödüllendirme sistemlerinin yapıyla uyumu" noktasında önemini vurgulamaktadır. Buna göre örgütlerde esas karar vericiler olan yöneticiler insan kaynağının bilgi, beceri ve tarzının, örgütünkilerle uyum içinde olacak şekilde seçilmesi yönünde önemli bir göreve sahiptir. Kilmann örgütteki normlar, değerler, beklentiler ve inançlar bütünü olan örgüt kültürünün ve ödüllendirme sisteminin de insan kaynağını motive eden ve harekete geçiren bir şekilde tasarlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araştırmalardan yola çıkarak araştırmanın temel amacı çatışma yönetimi ile örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları arasındaki ilişkinin literatür taraması ile genel bir çerçeve çizilerek mevcut durumunu değerlendirmek, nicel ve nitel yöntemlerle toplanan verilerin incelenmesinin ardından arabuluculuğun işletmeler adına etkinliğini sağlamada bir yol haritası sunmaktadır. Geliştirilen yol haritasının müzakere ve arabuluculuk süreçlerinde işletme yöneticileri için genel bir rehber niteliği taşıması amaçlanmaktadır.

Çatışma yönetimi çalışmaları literatürde oldukça eski tarihlere uzansa da son yıllarda araştırmacılar tarafından üzerinde sıklıkla çalışılan bir alan olmuştur. Caputo ve diğerlerinin (2019) 700'den fazla makaleyi tarayarak yaptığı araştırmada, 2007 ile 2017

tarihleri arasındaki son on yılda konuyla ilgili yapılan araştırma sayısı sürekli artan grafikte bir artış göstermiş olup, konu 192 dergide 7.225 kere atıf alarak trend konular arasında yer almıştır. Aynı araştırmada çatışma yönetiminin işletme literatüründe sıklıkla çalışıldığı konular cinsiyet, duygu, müzakere gücü, kültür, iş yerindeki çatışma yönetimi stilleri, güven, arabuluculuk, sosyal çatışma, performans ve yönetim olarak tespit edilmiştir. Yabancı literatürde uyuşmazlık çözümü, arabuluculuk ve müzakere bazında bakıldığında kavramların genellikle "kültür" (Arunachalam, Wall, 1998; Kozan, Ergin, 1999; Paik, Tung, 1999; Tyler ve diğerleri, 2000; Brigg, 2003; Gelfand, Brett, 2004; Wilken ve diğerleri, 2012; Gomez, Taylor, 2018), "güç" (Rothman, 1979; Tjosvold, Okun, 1979; Baylis, Carroll, 2005; Coleman ve diğerleri, 2013; Kozan ve diğerleri, 2014; Tal ve diğerleri, 2015; Reuver, 2016), "kişilik" (Volkema, Fleck, 2012; Hosmanek ve diğerleri, 2014), "duygu" (Adler ve diğerleri, 1998; Mastenbroek, 1999; Ogilvie, Carsky, 2002; Shapiro, 2002; Kleef, Cote, 2018), "güven" (Fells, 1993; Katz, 2015; Yao ve diğerleri, 2017), "etik" (Volkema, 1999; Robinson ve diğerleri, 2000; Schroth, 2008; Bazerman, 2011), "cinsiyet" (Brewer ve diğerleri, 2002; Hong, Wijst, 2013) konuları ile birlikte çalışıldığı görülmektedir. Türkiye'de ise Kozan ve diğerleri (2007); Özdaşlı, Alparslan (2009); Sığrı (2018) ile müzakere ve arabuluculuğu hukuk boyutunda ele alan Erdoğan, Erzurumlu (2016); Keser (2018); Şıpka (2007); Mustafa Serdar Özbek (2013) gibi önemli araştırmalar bulunmaktadır.

Müzakere ve arabuluculuk bilhassa son yıllarda literatürde olduğu kadar uygulamada da sıklıkla karşılaşılan kavramlardır. Türkiye'de arabuluculuk bir uyuşmazlık çözümü olarak, tarafların mahkemeye gitmeden önce bir arabulucu eşliğinde olmak suretiyle kendi aralarında anlaşma yoluna gitmesi esasıyla ilk olarak 2012 yılında kanunlara girmiştir[1]. Kanunlaşmış olmasına rağmen Türkiye'de oldukça yeni bir kurum olan arabuluculuğun işletme yöneticileri tarafından ne kadar anlaşıldığı, süreçlerin ne kadar etkin yürütüldüğü ve yöneticilerin müzakere yaklaşımları araştırmacının merak konusu olduğu gibi, arabuluculuğun Türkiye'deki uygulamada ilerleyişinin görülmesi arabulucular, avukatlar, uyuşmazlık yaşayan taraflar, mahkemeler ve işletme yöneticileri açısından da önemli olacaktır. Ayrıca araştırmada arabuluculuğun Türkiye'deki mevcut durumu ortaya konacak ve müzakere ve arabuluculuk kavramları hakkında literatüre katkı yapılacaktır.

[1] 6325 sayılı kanun. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6325.pdf . (Erişim tarihi: 28 Aralık 2019).

Yöneticilere arabuluculuk süreçlerinde etkin olabilmeleri adına;

- arabuluculuğa hazırlık aşamasında,
- arabuluculuk sürecini planlama aşamasında,
- müzakere sürecinde rasyonalitenin sağlanmasında ve
- arabuluculuk sürecinde biçimselleşme derecesi, karar verme süreci, insan kaynağı yönetimi gibi organizasyonel bağlamda neler yapılması gerektiğine dair yol haritası geliştirilecektir.

Bu doğrultuda organizasyonel bağlamda yöneticilerin örgüt yapısı, organizasyon şeması ve örgütün teşkilatlanma sisteminin sürece uyumlandırma kapasitesi hususunda yönetsel süreçler incelenecektir. Henry Fayol'un 1949'da Fransızca'dan İngilizce'ye çevirisi yapılan araştırmasında belirttiği ve o tarihten bugüne kabul gören, yöneticinin koordinasyon, planlama, kumanda etme, kontrol etme ve organize etme fonksiyonları bulunmaktadır (Gordon, 2002). Bu araştırmada bilhassa yöneticinin koordinasyon ve planlama hususunda örgüt içindeki gruplar arasında iletişimi sağlıklı bir şekilde sağlama işlevi, arabuluculukta süreç etkinliğinin sağlanması açısından önemli görülmektedir. Arabuluculuğa hazırlanma aşaması mevcut anlaşmazlık, diğer taraf ve süreçle ilgili yeterli bilgi toplamasını içermektedir (Moore, 2003). Yöneticinin süreci etkin bir şekilde yönetebilmek adına, süreç resmi olarak başlamadan önce, bizzat kendi ve sürece dahil olacak diğer örgüt çalışanları ile koordinasyon halinde olması ve bilgi akışının kesintisiz bir şekilde sağlanması için neler yapıldığı ve neler yapılması gerektiği araştırılacaktır. Planlama aşamasında ise yine hazırlık aşamasında toplanan bilgiler ışığında yöneticinin müzakerelerde uygulayacağı strateji ve müzakere tarzının planlanması noktasında neler yapıldığı ve neler yapılması gerektiği irdelenecektir. Ayrıca işletmeler sahip oldukları örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları boyutları ile değerlendirilmeye alınacaktır.

Literatürdeki birçok kaynağın arabuluculuk sürecini "arabulucu" açısından ele alarak araştırdığı gözlenmiştir (Brookmire ve Sistrunk, 1980; Brett ve diğerleri, 1986). Arabuluculukta işletme yöneticisinin yeri ise genellikle yöneticilerin salt müzakere tarzları (Savage ve diğerleri, 1989; Özarallı, 2015) ve çatışma yönetimi stratejileri (Özdaşlı ve Alpaslan, 2009) bazında araştırmalara dahil edilmiştir. Ancak bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak arabuluculuk ve müzakere süreci yönetici ve örgüt açısından, nitel ve nicel

yöntemin bir arada kullanıldığı yöntemlerle ele alınacak olup, yöneticilere yol haritası olması hedefiyle konuyla ilgili literatürde ve uygulamada daha önce yapılmayan bir araştırma özelliği gösterecektir. Yapılan tüm açıklamalar nezdinde geliştirilen temel araştırma soruları şunlardır;

Araştırma Sorusu 1: İşletme yöneticileri hangi müzakere yaklaşımını daha çok benimsemektedir?

Araştırma Sorusu 2: İşletme yöneticilerinin sahip olduğu müzakere tarzları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör, toplam iş deneyimi ve işletmenin büyüklüğü demografik faktörlerine göre farklılık gösterir.

Örgüt performansının arttırılması ve uyuşmazlıkların en etkin şekilde giderilmesinin sağlaması oldukça önemlidir. Bunu sağlamak adına işletme yöneticilerinin gerek örgüt içinde yaşanan iş uyuşmazlıklarında, gerekse de örgütler arasında yaşanan ticari uyuşmazlıklarda, ileride karşılaşılacak olan arabuluculuk süreçlerinin iyileştirilmesi açısından, ne kadar etkin olduğu mutlak suretle bilinmelidir. Bu kapsamda diğer temel araştırma soruları şunlardır:

Araştırma Sorusu 3: İşletme yöneticisi katıldığı arabuluculuk süreçlerinin etkinliğini değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurmaktadır

Araştırma Sorusu 4: İşletme yöneticisi arabuluculuk sürecine nasıl hazırlanmaktadır?

Araştırma sorularına cevap bulabilmek adına araştırmanın ilerleyen aşamalarında literatür taraması detaylandırılacak ve kavramsal çerçeve bölümünde araştırmaya dair bütün konular farklı bölümler altında incelenecektir.

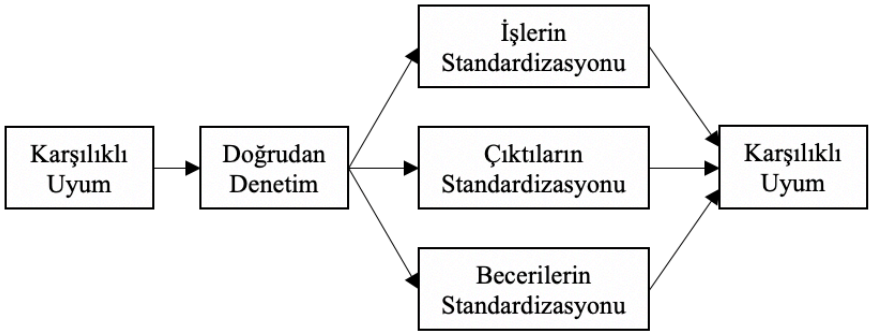
2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Yapısı

Örgütler sahip olduğu prosedürlere uyma ya da koordinasyon sağlama gibi sadece kurallardan oluşan ifadeler olmanın da ötesinde, müzakere ve güç oyunlarında işletmelere avantaj kazandırmak için kurulan birer mücadele alanıdır (Heclo, Wildavsky, 1974 akt. Brunsson, 2008: 34). Bu alanda işletme yöneticileri kendi işlerinin yanı sıra örgüt içinde ve dışında, beklentilerinin karşılanmasını bekleyen çatışmaya meyilli kişi ve kurumlarla sürekli olarak karşılaşmakta ve bu kaotik ilişkileri anlamak için birtakım kararlar almaktadır (Brunsson, 2008: 34). Bu kararların alınmasında örgüt yapısını oluşturan unsurlar önemli olup, bölümde örgütün yapısını oluşturan unsurlar ve örgüt yapısı tasarımı ifade edilmektedir.

Örgüt yapısının tanımı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde yapılmıştır. Örgütler görevlerin birbiriyle, kişilerle ve aynı zamanda kişilerin de kişilerle olan düzenini ve düzenlemeleri içermektedir. Koordinasyon, örgüt yapısı için önemli bir belirleyicidir. Mintzberg büyük ya da küçük ölçekli olduğu fark etmeksizin içerisinde organize insan aktivitelerinin olduğu her örgütte "iş bölümü" ve "koordinasyonun" mutlaka bulunduğu temel bir yapı olduğunu belirtmektedir (Mintzberg,1979: 2). Mintzberg'e göre işlerin öncelikle bölümlendirildiği, bölümlendirilen işlerin de koordinasyon sağlanarak yapıldığı örgütlerde koordinasyonun sağlanabilmesi için karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standardizasyonu, çıktıların standardizasyonu ve becerilerin standardizasyonu olmak üzere beş koordinasyon mekanizması bulunur ve bunlar örgüt yapısının en temel ögeleri olarak kabul edilir. "Karşılıklı uyum" ile işin koordinasyonu informal iletişim ile sağlanmakta, "doğrudan denetim" ile iş görenin çalışması başka bir iş gören tarafından talimatlar verilerek ve izlenerek sorumlu tutulmaktadır. İşin girdi, çıktı ve sürecinin önceden belirlenen standartlarla tasarlanması "standardizasyonu", iş içeriklerinin programlanması "iş süreçleri standardizasyonu", elde edilen çıktıların her defasında aynı olmasını sağlayan "çıktı standardizasyonu" ve son olarak aynı çıktıya ulaşmak adına iş görenlere standartlaşmış bir eğitim verilmesi ise "beceri standardizasyonu" anlamına

gelmektedir. Örgüt yapısını oluşturan diğer tüm unsurlar bu beş mekanizma etrafında şekillenmektedir.



Şekil 1. Koordinasyon Mekanizmaları

Kaynak: Mintzberg, H. 1979. ***The Structuring of Organizations.*** Prentice-Hall, s. 7.

Şekil 1'de de görüldüğü gibi örgütte çalışan kişi sayısı arttıkça karmaşıklık da otomatik olarak artacağından, yönetimin denetim ve standardizasyon mekanizmalarının artık işlemeye başladığını belirten Mintzberg (1979) örgütün mal ve hizmet üretimi yapan ve standartlaşmanın yüksek olduğu "mal-hizmet üretim birimi", doğrudan denetim, izleme, strateji oluşturma, bilgi toplama, iletişim, müzakere etme gibi temel rolleri olan "stratejik üst yönetim", örgütsel hiyerarşinin geliştiği "orta kademe yönetim", görevi iş akışı, bütçe gibi hususlarda planlamalar yapmak, örgütteki iş görenlerin eğitim ve seçiminde rol oynamak gibi beceri standartlaştırması olan "teknik yapı" ve son olarak iş akışının dışında örgütü rehberlik servisi, muhasebe gibi alanlarda yani mal ve hizmet üretimi dışındaki konularda destekleyen "destek personeli" olarak beş farklı parçası olduğunu belirtmektedir.

Barnard (1968) ise örgüt yapılarının konseptini belirleyen dört unsuru bireysel ve sınırlı rasyonellik, iş birliği, formal örgütler ve informal örgütler olarak ifade etmektedir. Buna göre bireysel ve sınırlı rasyonellikte örgütler, bireylerin karşılaştığı fiziksel ve bilişsel sınırlılıkların "iş birliği" ile üstesinden gelmeye çalıştığı yapılar olarak ifade edilmektedir (Williamson, 1995). İş birliği tarafların "şeyler" için değil belirli ortak "prensipler" için savaşmada kendine kısıtlar koyması ve bunu da herhangi bir ödül beklentisi içinde bulunmadan yapması durumudur (Scott, Barnard, 1992 akt. Mahoney, 2002). İş birliğinin etkinliği, işin sonundaki tarafların etkinliğidir ve iş birliği bireylerin

motivasyonunu gözetir. Formal örgütler bilinçli bir şekilde belirlenmiş, belirli bir amaca yönelik olarak güvenilir, istikrarlı, önceden tahmin edilebilir yapılar olma özelliği taşır. Koordinasyon ve planlama da yine bu amaçlara ulaşma sürecinde bilgiyi uygulamada önemli aşamalardır. Son olarak informal örgütlerde Barnard, informalliği formalliğin tamamlayıcısı olarak nitelemektedir ve örgüt içerisindeki iletişimi ve uyumu güçlendirme özellikleri sayesinde bireylerin bütünlüğünün sağlanmasında önemli olduğunu söylemektedir.

Dışsal ya içsel durumlara bağlı olarak örgüt yapıları işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesinde en önemli unsurlardan biri dalgalı çevre güçlerine karşın içsel süreçleri yeniden düzenleyebilme kapasitesine sahip olmasıdır (Barnard, 1968: 6). Karmaşık bir hiyerarşi ve yüksek bürokrasinin görüldüğü örgüt yapıları esnekliği ve informalliği engellemekte ve bu örgütlerde çatışma yönetimi önem kazanmaktadır (Lewis, French, Steane, 1997: 279). Bu noktada işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü de göz önüne alınarak işletme yöneticisinin çatışma ile başa çıkabilecek çatışma yönetimi stratejileri belirleyebilmesi örgütsel hayatın bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin bir yöneticinin en önemli özelliği içinde bulunduğu, organize ettiği ve yönettiği durumu iyi bir şekilde okuyabilmesi ve ona göre eyleme geçebilmesidir (Morgan, 2006: 3).

Örgüt yapısı ile ilgili araştırmalardan bir diğeri de Leavitt (1951) tarafından ortaya konmuştur. Leavitt yüz kişiyle yaptığı araştırma sonrasında basit ve belirli işlerin gerçekleştirildiği örgütlerde sınırlı iletişimin olduğu merkezi yapıların; bunun aksine belirsizliğin yüksek ve karmaşık görevlerin olduğu örgütlerde ise ademi merkeziyetçi yapıların görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Leavitt ayrıca merkeziyetçiliğin yüksek olduğu yapılarda kesin iş tanımlarının çalışanların bağımsız bir şekilde hareket etmelerini kısıtladığını, bireylerin kendini ifade etme fırsatlarını azalttığı ve sonuç itibariyle kişilerdeki liderlik rollerini törpülediğini belirtmiştir. Woodward (1958) işin doğası ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi değerlendirirken diğerlerine göre daha kârlı işletmelerin, sahip oldukları teknolojik ortamlarının gereksinimlerine uygun yapıları benimseme eğiliminde olduklarını söylemiştir (Woodward, 1958 içinde Lawrence, Lorsch, 1967).

Astley (1985) örgüt yapısının örgüt büyüklüğü ile olan ilişkisini incelediği araştırmasında bir örgütün yapısal boyutlarını iş akışı, karşılıklı bağlılık, hiyerarşik yapı, yönetici yoğunluğu ve kontrol mekanizması olarak ele almıştır. Buna göre iş akışı örgütün temel amacına uygun olarak üretimde ve teknolojide sistemler ve alt sistemler oluşturmak, görev dağılımı yapmak gibi her türlü düzenlemenin sağlanmasını gerektirmektedir. Hiyerarşik yapı iş akışlarının farklı alt sistemler için tanımlanmasının ardından kümeleşen ve farklılaşan bölümlerin kendi aralarında koordineli bir şekilde çalışabilmesi için dikey farklılaşma (Thomas, 1967 içinde Astley, 1985) formunu meydana getirmektedir. Dikey farklılaşma örgüt yapısındaki hiyerarşik kademe, bölüm ve birim sayısını ifade etmektedir. Örgüt amaçları üst yönetim tarafından karar verilip üretilmekte, bu kararlar hiyerarşinin alt seviyelerindeki astlar tarafından uygulanmaktadır ve yöneticinin yönetiminde çalışan astların sayısı o yöneticinin kontrol kapsamını (span of control) oluşturmaktadır (Evans, 1975: 250). Alta doğru çoğalan her hiyerarşik seviye yönetici kontrolünün biraz daha kaybolma riskini taşıdığından örgütler bu seviyeyi örgüte uygun optimum bir seviyede tutmak zorundadır (Evans, 1975). Bununla birlikte artan hiyerarşi seviyesi salt bilgi akış sürecini etkilemekle kalmamakta, örgütlerdeki güç ilişkilerini de etkilemektedir (Evans, 1975). Evans'a göre her hiyerarşi düzeyi kendi itibarını genişletmek için çaba sarf edecek; örgüt içerisinde artan rekabet de çatışmaları da tetikleyecektir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri olası çatışmaların önüne geçmek için gücü merkezileştirebilir. Yönetici çatışma çözümlerinin gerekliliği hususunda bilinçli olmalıdır. Astley'in belirttiği diğer bir yapısal boyut olan yönetici yoğunluğu yönetici pozisyonundakilerin, yönetici olmayan çalışanlara oranını ifade etmektedir. Yöneticinin çalışanlarıyla sürekli iletişimde bulunmasını ve onlarla etkileşim kurmasını gerektiren işlerde, kontrol kapsamının daraldığı görülmektedir. Bu durumda örgütte nispeten yüksek bir idari yoğunluğun olması beklenmektedir. Blau 1968 yılında yaptığı araştırmasında yeni ve çözümü zor olup danışma gerektiren işlerde yönetici ve çalışan etkileşimin yüksek olmasının beraberinde dar bir kontrol kapsamını gerektirdiğini; bilginin yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarı yönlü de yoğun bir şekilde akışının sağlandığını ifade etmektedir (akt. Astley, 1985). Son olarak kontrol mekanizmalarında ise sıkı bir yönetimsel kontrolün temelinde, astların doğrudan kontrol edilmesine dayanan emir komuta zincirinin yatmakta olduğu belirtilir. Buna göre yöneticiler çalışanlara tavsiyelerde bulunmak için iş süreçlerine sıklıkla müdahil olur, onların performansını yakından izler ve performans durumuna göre kişi ödüllendirilir ya da uyarılır.

2.1.1. Örgüt yapısı tasarımı

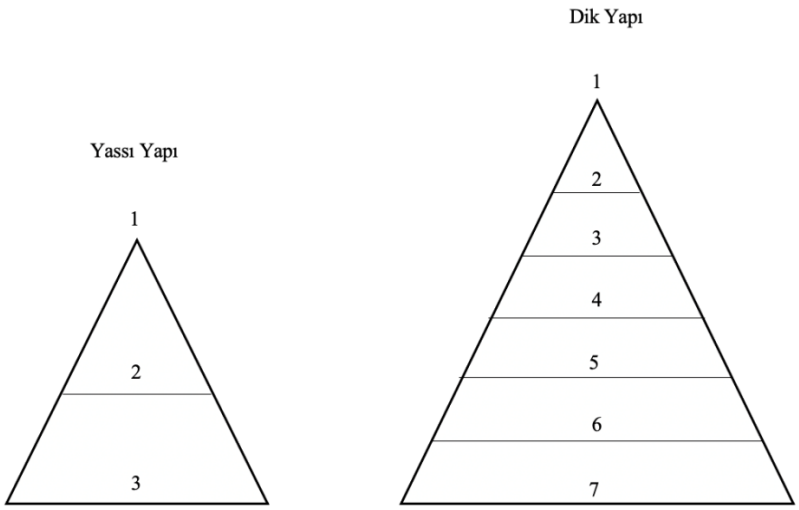
Örgütsel amaçlara ulaşmak için bireylerin davranışlarını, kaynak kullanımını koordine ve kontrol eden, otorite ilişkilerinin biçimsel sistemini belirleyen sistematik düzen olan örgüt yapısı; örgütlerin iç ve dış çevresel etkenlerle büyüyüp küçülmesi ya da farklılaşması durumunda değişebilmektedir ve bu değişim ancak başarılı bir örgüt tasarımı ile yönetilebilmektedir (Jones, 2017: 9). Galbraith (1977: 3) örgüt yapısının tasarımında kıt kaynakların etkili bir şekilde yönetimi için kişi, bilgi ve birikimlerin doğru bir şekilde iş bölümüne tabii tutulduktan sonra koordine edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Galbraith iyi bir örgüt tasarımı için amaç, hedef ve örgütün ayırt edici özelliklerinin belirlenmesini kapsayan "stratejiyi", görevler arası ayrıştırmanın ve bunlar arasında iyi bir koordinasyonun sağlandığı "örgütlenmeyi" ve doğru insan kaynağı seçimi ile ödül sisteminden oluşan kişilerin entegrasyonunun uyumlu bir şekilde dizayn edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Buradaki en önemli husus bu üç konseptin birbiriyle uyum içinde planlanmasıdır.

Örgüt tasarımı örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde kontrol ettiği ve yönettiği örgüt yapısı ve kültürü belirleme süreci olup, burada yapı ve kültür amaçlara ulaşmak için birer araç durumundayken, örgüt tasarımı farklı araçların nasıl seçildiği ile ilgili hususlar içermektedir (Jones, 2017: 9). Örgüt tasarımı sürekli değişen çevre koşullarına karşın yeniden tasarlanarak bu değişime uyum sağlayan ve örgütü uzun vadede hayatta tutun önemli bir uygulamadır. Jones (2017) örgüt yapısı tasarımına dair önemli tasarım unsurlarını şu şekilde ifade etmektedir:

1. **Yetki:** İş görenlerin neyi nasıl yapmaları gerektiğini söyleyebilme ve onları bunlardan sorumlu tutabilme gücüdür. Örgüt kaynakları ve bunların kullanımı ile çalışanlar üzerindeki yetkinin daha çok hangi kısımlarda yoğunlaşacağı örgüt yapısının belirlenmesinde önemli bir noktadır. Bir örgütte karar alma ve yetki tek bir merkezde toplanıyorsa merkeziyetçi; yetki hiyerarşinin farklı kademelerindeki yöneticilere dağıtılıyorsa ademi merkeziyetçi yapılardan söz ediliyor demektir.

    a. **Hiyerarşi:** Örgüt içerisinde bireylerin sahip oldukları yetkiye göre sınıflandırılmasıdır. Örgüt büyüklüğü (çalışan sayısındaki artış ölçüt olarak alınmaktadır) arttığında çeşitli görevlere sahip olan bireyler arasında

uzmanlaşma olacak ve bununla birlikte farklılaşma seviyesi artacak; dolayısıyla çalışanları koordine etmek güçleşecektir. Aynı zamanda artan iş bölümü ve uzmanlaşma rutin işleri beraberinde getirdiği için iş görenlerde motivasyonel problemlere neden olacaktır. Tüm bunlar göz önüne alındığında artan çalışan sayısıyla birlikte iş görenlerin motivasyon, ödüllendirme, değerlendirme, kontrol ve koordinasyonunu sağlamak için örgüt yöneticisi ya orta ve alt kademede yönetici sayısını arttıracak ya da hiyerarşi kademesini daha dik bir hale getirerek, yine yönetici sayısını arttırmak suretiyle Şekil 2'deki piramitteki görüldüğü gibi kademe sayısını çoğaltarak dikey farklılaşmayı arttıracaktır. Şekildeki yassı ve dik yapılara sahip iki farklı işletmenin eşit sayıda çalışana sahip olması durumunda bu değerlendirme yapılmıştır.



Şekil 2. Yassı ve Dik Örgütler

Kaynak: Jones, G., R. 2017. ***Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim.*** (A. A. Gülova, L. O. Ataç ve D. Dirik, Çev.). Ankara: Gazi Kitabevi. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013). Sayfa: 125.

Hiyerarşik kademe sayıları belirlenirken çok fazla kademenin piramidin alt ve üstü arasında iletişim kopukluğu, yanlış anlaşılmalar neticesinde bilginin çarpıtılması, bilginin kişisel çıkarlar neticesinde kasti olarak istismar edilmesi ve tüm bunlara bağlı olarak karar verme süreçlerinde yavaşlama gerçekleşebilmektedir. Bu olumsuzluklara ilave olarak hiyerarşi piramidinin her kademesindeki yöneticinin sahip olduğu yetki ve sorumluluk

derecesi farklılık göstermekte ve bu da yassı yapılardakinin aksine yönetici motivasyonlarında düşüşe neden olabilmektedir. Ayrıca kademe sayısı ne kadar fazla olursa yönetici maaşı, primi, ofis ve kırtasiye maliyetleri gibi yönetimle ilgili bürokratik maliyetler de bir o kadar yüksek olmaktadır.

b. **Denetim Alanı:** Örgütteki bir yöneticinin doğrudan kontrol ettiği çalışan sayısını ifade etmektedir. Urwick ve Gulick'in 1937'de yaptığı araştırmada bir örgüt yapısı daha fazla dik hale gelmeden "denetim alanını" arttırarak da çalışanlar üzerinde etkili bir denetim sağlayabileceğini belirtmişlerdir (akt. Jones, 2017: 132). Yöneticinin denetim alanının çok fazla artması beraberinde denetlenmesi gereken ast sayısının yükselmesini ve yönetim karmaşasını getirmektedir.

2. **Denetim:** Yatay farklılaşma, merkezileşme ve standardizasyon uygulamalarından oluşmaktadır.
   a. **Yatay Farklılaşma:** Örgütün alt birimlere ayrılma biçimi olup, çalışanların uzmanlaşma ve iş bölümü düzeyini arttırmaktadır. Alt fonksiyonların gelişmesi ile hiyerarşinin dik yapıdan ziyade yassı olarak kalmasını sağladığı için dik yapının getirdiği olumsuzlukların birçoğunu elimine etmektedir. Ancak yatay farklılaşmada yöneticilerin birimler arasındaki uyuma önem göstermesi olası iletişim sorunlarının açığa çıkmaması için oldukça elzemdir.
   b. **Merkezileşme:** Örgütlerde hiyerarşi dik bir hal aldıkça daha önce bahsedildiği gibi iletişim ve koordinasyon zorlaşmaktadır. Yöneticiler örgütsel etkililiği arttırma yönünde işler yapmak yerine zamanlarının çoğunu çalışanların denetlenmesi yönünde harcamaktadır. Hiyerarşik kademe sayısı azalmasa bile denetim gereksinimin azaltılarak ademi merkeziyetçi yapılar oluşturulması dik yapıların bile daha esnek olabilmesini sağlamaktadır.
   c. **Standardizasyon:** Çalışan faaliyet ve davranışlarının daha öngörülebilir olmasının amaçlandığı standardizasyon, denetimin sağlanması için hiyerarşiye daha fazla sayıda kademe eklenmesi ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Sağlanan standardizasyon aracılığıyla çalışanlar işleriyle

ilgili önceden oluşturulmuş kural ve standartlara uygun hareket etmekte, böylelikle yöneticiler doğrudan denetime daha az zaman ayırmaktadır.

Örgütleri daha iyi anlayabilmek için belirli örgütsel tasarım özelliklerinin boyutlarına bakmanın önemini vurgulayan Daft, örgüt tasarımını birbiriyle karşılıklı bağlı olan "yapısal" ve "bağlamsal" boyutlarda incelemiştir. Örgütü büyüklük, kullanılan teknoloji, içinde bulunduğu çevre ve sahip olduğu kültür bağlamında inceleyen Daft (2015: 15), örgüt yapısının boyutlarını biçimsellik derecesi, uzmanlaşma derecesi, yetki hiyerarşisi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel oranları olarak ele almaktadır. "Biçimsellik derecesi" örgütteki prosedür, düzenleme ve iş tanımlarının; "uzmanlaşma" örgütteki insan kaynağının bölümlere ayrılmasının; "merkezileşme" ise örgütün sahip olduğu hiyerarşi seviyesinin derecesini yansıtır. Örgüt içerisinde kimin kime sorumlu olduğunu ve her yöneticinin denetim alanın sınırlarını belirleyen "yetki hiyerarşisi", iş görenlerin sahip oldukları mesleki eğitim düzeylerini "profesyonelleşme" ve son olarak da herhangi bir sınıflandırmada çalışan sayısının, toplam çalışan sayısına oranı ile ifade edilen ve iş görenlerin farklı bölümlere yayılımını ifade eden "personel oranları" olarak tanımlamaktadır.

Örgüt yapısının işlerin biçimsel olarak bölünme, sınıflandırma ve koordine etme mekanizmaları üzerinde oluştuğunu belirten Robbins ve Judge (2013: 488), örgüt yapısının tasarlanmasında işin özelliği, bölümlendirme, emir komuta zinciri, denetim alanı, merkezileşme derecesi ve biçimselleşme olmak üzere altı unsurun dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Rutin olarak tekrar edilmesi gereken ya da iş görenlerin gerekli eğitimleri alarak belli bir uzmanlık alanına sahip olduğu görevlerde yer aldığı işletmelerde, işte uzmanlaşmanın uygulanması uygundur. Robbins ve Judge'a göre burada farklı işlerdeki faaliyetlerin alt bölümlere ayrılma derecesi tespit edilmelidir. Ayrıca araştırmacılar işlerin en iyi şekilde koordine edilebileceği bölümlere ayrılmasını belirten "bölümlendirme", örgütlerde kimin kime karşı sorumlu olduğunu açıklayan "emir komuta zinciri", yöneticilerin en etkin şekilde kaç iş göreni yönetebileceğini gösteren "denetim alanı", karar vermenin örgütün belli bir noktasında toplanması ya da bunun aksine karar vermede katılımın desteklenmesi noktasında "merkezileşme derecesi" ve son olarak da

işlerin standartlaşma derecesini gösteren "biçimselleşme" unsurlarının önemini vurgulamaktadır.

2.1.2. Koşul bağımlılık kuramı açısından örgüt yapısı

Koşul bağımlılık kuramı kapsamında bakıldığında 1950'lere kadar benimsenen "en iyi yol" kavramı yerini artık değişken koşullarda örgütlerin sahip olduğu farklı belirsizlik seviyesi, rekabet ortamı ve örgüt büyüklüğü parametreleriyle değerlendirerek kendilerine has bir örgüt yapısı oluşturmaya bırakmıştır (Sözen, Basım, 2017). Morgan (2006: 33) örgütleri çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacağı geniş bir çevrede yaşamını sürdüren canlı bir organizma metaforuyla ele alır. Buna göre yaşayan bir organizma olarak nitelediğimiz örgütün çevresinde farklı özelliklerde başka birçok örgüt bulunmakta ve örgütler çevrelerine adapte olabilen açık sistemler olarak ifade edilmektedir. Morgan aynı araştırmasında verimlilik kaygısı yüksek bürokratik örgütlerin durağan bir dış çevrede; bunun tersine yüksek teknoloji kullanan daha esnek yapıdaki örgütlerin rekabetçi ve istikrarsız bir dış çevrede bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt yapısının çevresel faktörlerle şekillendiğini belirten koşul bağımlılık kuramı ilk olarak Woodward tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre her örgüt için her koşulda geçerli olabilecek tek ve doğru bir örgüt yapısı yoktur. İçinde bulunulan pazar, rekabet koşulu, tüketici, ekonomi, devlet müdahalesi, kullanılan teknoloji, çalışanlar, örgütün kendi amaçları ve hedefleri gibi çevre koşullarına göre her örgüt yapısı kendine münhasır bir yapı geliştirmek durumundadır. Child (1972) örgüt yapısının uygun bir şekilde belirlenmesinde özellikle çevre, teknoloji, büyüklük durumsal faktörler üzerinde durmuştur. Buna göre "çevresel değişkenler" çevresel aktivitelerin değişme sıklığını ve belirsizlik derecesini belirler. Değişkenliğin ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütler bu değişimlere uyum sağlayabilme, karşılaşılan değişimlere istinaden örgüt içindeki bireylerin rol tanımlarını değiştirebilme ve koordinasyonun sağlandığı yatay iletişim tarzını benimseme yoluna gitmelidir. Çevrenin heterojenlik seviyesi ve işletmenin gerçekleştirdiği işlemlerle ilgili olarak karmaşıklık seviyesinde farklılık göstermesi de "çevresel karmaşıklık" olarak ifade edilir. Karmaşıklığın yüksek olduğu bir çevrede bilgiyi izleme ve buna göre örgütsel karar alma önemlidir. "Çevresel bağnazlık" örgütteki karar

alıcıların dış çevrenin rekabetçi, düşmanca ve duyarsız olması durumudur. Bu çevre şartlarında örgüt yapısının sıkı kontrol ve merkezi bir yapıda olması beklenmektedir. "Teknoloji" işletmenin iş akışında hem fiziksel hem de bilgi materyali olarak kullandığı teknoloji, etkin bir örgüt yapısı tasarımında önemlidir. Child'e göre örgüt yapısının belirlenmesinde bir diğer önemli unsur ise "büyüklüktür". Edwards (1979) büyük işletmelerin küçüklere göre, kontrolün fazla olduğu daha formal örgüt yapıları geliştirdiğini belirtmektedir (içinde Astley, 1985). Küçük işletmelerde ise farklılaşmanın daha az olduğu, koordinasyonun yönetici ve çalışanların karşılıklı yoğun etkileşimle sağlandığı bilinmektedir (Astley, 1985).

2.1.2.1. Organik ve mekanik yapılar

Literatürde tek bir örgüt yapısı tanımı ve sınıflandırması bulunmamaktadır. Konuyu çalışan her araştırmacı analizlerini farklı ideal örgüt yapıları formüle ederek gerçekleştirmektedir ancak genellikle organik ve mekanik örgüt yapısı ayrımı sıklıkla kullanılmaktadır (Astley, 1985: 221). Hage (1965) ve Burns, Stalker (1967)'nin mekanik ve organik örgüt yapı tanımı alanında temel oluşturmakta ve uygulamada sıklıkla kullanılmaktadır. Bu araştırmada incelenecek boyutlardan biri olan örgüt yapısında mekanik ve organik örgüt yapısının sağlam bir literatüre dayanıyor olması, günümüzde hala kullanılan kavramlar olması, analitik olarak araştırmanın modeline uygun olması ve araştırmada toplanan örgüt yapısına dair verilerin uygun bir şekilde sınıflandırma yapılmasına imkân sağlaması nedeniyle bu tanımlar üzerinde çalışılmıştır.

Hage (1965) örgüt yapısına dair temel teşkil eden her bir değişkenin, diğer bir değişkeni daha tahmin edilebilir kılmasında, örgütlerdeki çatışmaların temelinin açıklanabilmesinde, sağlanan entegrasyonun hangi örüntüler üzerine kurulduğuna ve örgüt için iletişimin içeriğine kadar çok sayıda önemli hususa açıklık getirdiğini belirtmektedir ve örgütsel değişkenleri karmaşıklık, merkeziyetçilik, biçimselleştirme, sınıflara ayırma, adapte edilebilirlik, üretim, etkililik ve iş tatmini olarak ele almaktadır. Tablo 1 ve tablodaki her değişken Hage (1965)'in araştırması doğrultusunda aşağıda detaylandırılmıştır.

Tablo 1. Sekiz Örgütsel Değişken

Değişken	Göstergeler
Örgütsel Araçlar	
Karmaşıklık (uzmanlaşma)	Mesleki uzmanlık sayısı. Gerekli eğitim seviyesi.
Merkezileşme (otorite hiyerarşisi)	Karar alma sürecine katılan iş sayısı. Karar vericiler tarafından kararların alındığı alan sayısı.
Biçimselleştirme (standardizasyon)	Sistemde yapılan mevcut işlerin oranı. Yapılan işlerin içerisinde izin verilen çeşitlilik aralığı.
Sınıflara ayırma (statü sistemi)	Gelir farklılıkları ve işler arasındaki prestij. Düşük ve yüksek rütbeli işler ya da statü seviyeleri arasındaki hareketlilik oranı.
Örgütsel Hedefler	
Adapte edilebilirlik (esneklik)	Yıl içinde ortaya çıkan yeni program sayısı. Yıl içinde ortaya çıkan teknik sayısı.
Üretim (etkililik)	Yılda üretilen birim miktarı. Yılda üretilen birim sayısının artış oranı.
Etkinlik (Maliyet)	Yıllık çıktı birimi başına maliyet. Yıllık âtıl kaynak miktarı.
İş tatmini (moral)	Çalışma koşullarından duyulan memnuniyet. Yıllık iş gücü devir hızı oranı.

Kaynak: Hage, J. 1965. An Axiomatic Theory of Organizations. ***Administrative Science Quarterly.*** 10(3). 289-320. Sayfa 293.

Tablodaki sekiz değişken her örgüt tarafından farklı derecelerde ve farklı kombinasyonlarla uygulanmakta olup; her bir unsurun varlığı, diğer sekiz unsurun varlık derecesini ve uygulama şeklini etkilemektedir. Örgütsel araçlar altındaki dört unsur örgüt yapısını belirlemede dört ana faktördür. İşin karmaşık bir yapıya sahip olması o işi yapan kişinin belli bir uzmanlık düzeyinde olmasını ve bu düzeye ulaşabilmesi için belirli eğitimleri almış olmasını gerektirmektedir. Kaynak tahsis etme, güç kullanma, personel alımı gibi karar alma durumlarında sahip olunan otorite hiyerarşisi göstergesi olan merkezileşme iş görenlerin karar alma, inisiyatif alma gibi süreçlere katılımı hususunda sınırları belirlemektedir. İşe dair bütün süreçlerin detaylı bir şekilde kural ve prosedürlerle tanımlanma derecesi biçimselliği oluşturmaktadır. Standardizasyonun ve iş süreçlerinin detaylı bir şekilde kodlandırılması formal bir yapıya işaret etmektedir. Sınıflara ayırma ise yapılan işe göre ödül dağılımının yapılmasıdır. Alt ve üst statüdeki çalışanlar arasındaki ödül dağılımında büyük bir farklılık olması durumunda o örgütte sınıflandırmanın fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Parsons, Bales ve Shils'in 1958'deki araştırmalarında belirttiği (akt. Hage, 1965) örgütsel hedefler ise işletmelerin nihai amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak örgütsel araçlarla uyumlu bir şekilde kullanılması yönündedir. Adapte edilebilirlik, teknoloji gibi değişen çevre koşullarını örgüt içi sisteme dahil etme durumudur. Örneğin bir akıl hastanenin terapide yeni teknoloji ile ortaya çıkan tedavi edici bir makineyi hizmet sistemine dahil etmesi ya da bir perakende mağazasının otomatik stok kontrol sistemini satın almasıdır. Bir işletmenin bir dizi süreç sonunda ürettiği birim miktarı üretimdir. Bazı işletmeler çıktı miktarını az tutup üretim sonunda ortaya çıkan ürünün kalitesiyle daha fazla ilgilenirken, bazı işletmeler çok sayıda tüketiciye ulaşmak arzusuyla üretim hacmini arttırma yoluna gitmektedir. Yüksek üretim hacmine sahip işletmelerin bunu yaparken minimum maliyete sahip olması, örgüt etkinliğinin artması anlamına gelmektedir. Yüksek etkinlik, biçimselleşmiş örgüt yapısını gerektirmektedir. İş tatmini bazı örgütlerin mevcut çalışma şartlarını iyileştirmeye çalışarak üzerinde önemle durduğu; bazı işletmelerin ise çalışanların refahı ile daha az ilgilendikleri bir unsurdur ve örgütlerde yüksek moral ve düşük iş gücü devir hızı ile tespit edilmektedir. Burada da örgüt hedefi olarak yüksek iş tatmini isteyen örgütlerin ödüllendirmede sınıflara ayırmayı azaltması gerekmektedir.

Hage (1965: 304) örgüt yapısını incelerken iki farklı ucu temsil eden mekanik ve organik yapıyı ifade etmiştir. Buna göre mekanik model net bir şekilde tanımlanan kurallar ve prosedürlerle "biçimselleşmenin"; yoğun otorite ve hiyerarşik kontrolün sağlandığı "merkezileşmenin" mevcut olduğu yapılardır. Bunun tam tersine organik yapılarda sürekli olarak yeniden tanımlanan bireysel görevler düşük biçimsellik sağlamakta; kontrol ve otorite kullanımının az olması ile kişiler arası bilgi iletişiminin bu yapıda önemli olduğu görülmektedir. Her iki model arasında farklılık gösteren en ayırt edici noktalardan birisi iletişim olup; iletişimin içeriği organik modelde "bilgi ve tavsiye" iken mekanik modelde "talimat ve emirlerdir" (Hage, 1965: 305). Hage'in üzerinde durduğu sekiz değişken ile organik ve mekanik yapılar arasındaki ilişkiye bakıldığında organik yapılarda işlerin karmaşıklık düzeyi yüksek; merkeziyetçilik, biçimsellik, sınıflara ayırma, etkinlik ve üretim daha düşük iken mekanik örgütlerde işlerin karmaşıklık düzeyi ve iş tatmini düşük; merkeziyetçilik, biçimselleşme, sınıflara ayırma, üretim ve etkinlik yüksek seviyede görülmektedir.

Hage ile birlikte Burns ve Stalker (1967: 404) da örgüt yapısını mekanik ve organik olarak tanımlamaktadır. Buna göre mekanik yapılara sahip örgütler teknoloji ve piyasa bağlamında daha öngörebilir statik bir çevreye ve bilgi akışının yukarıdan aşağıya sağlandığı yüksek hiyerarşik teşkilata sahip iken organik yapılara sahip örgütler daha az formal yapıda olup, bilgi akışı hem yukarıdan aşağı hem aşağıdan yukarı hem de aynı düzeyde gerçekleşmekte, değişen koşullara kolaylıkla adapte olabilmek adına roller sıklıkla yeniden tanımlanmakta ve örgütte kuvvetli bir iletişim ağı bulunmaktadır.

Jones (2017: 112) örgüt içerisindeki bireylerin daha tahmin edilebilir davranışlara sahip olması için tasarlanan mekanik yapılarda çalışanların rollerine ilişkin görevlerin net bir şekilde belirtildiğini ve bu rollerin biçimsel olarak yazılı kurallarla standartlaştırılarak koordine edildiğini belirtmektedir. Buna paralel olarak da çalışanların her biri yaptığı işte uzmanlaşmıştır. Merkeziyetçi yapı sayesinde karar alma yetkisi hiyerarşinin en tepesinde bulunmakta, bilgi akışı dikey yönde ilerlemektedir. Ayrıca örgüt içinde fonksiyonlar birbirinden ayrılmıştır ve bu fonksiyonlar arasındaki iletişimden ve bütünleşmeden bir yönetici sorumludur.

Organik yapılarda ise çalışanların görevleri doğrultusunda karar ve inisiyatif alma yetkisine sahip olmaları itibariyle ademi merkezi bir yapıya sahiptir. Çalışanlar sıklıkla görev değiştirdikleri için mekanik yapıların aksine standartlaşma da düşük olmaktadır. Ayrıca fonksiyonlar arasındaki koordinasyon karşılıklı düzeltme mekanizması ile tarafların sorumluluklarını ve rollerini müzakere edebildiği bir etkileşimle sağlanmaktadır.

Mekanik ve organik tasarımın uygulanması kararı, örgütün içinde bulunduğu teknoloji, görevin karmaşıklığı gibi çevresel durumlara bağlı olarak verilmekte olup, Burns ve Stalker'ın The Management of Innovation adlı çalışmasında bilhassa çevresel belirsizliğin bu kararda etkili olduğu belirtilmiştir (akt. Jones, 2017:117). Buna göre özellikle değişkenliği yüksek, istikrarsız bir çevrede organik yapıların, mekanik yapılara kıyasla daha etkin olduğu vurgulanmaktadır.

2.2. Örgüt Kültürü

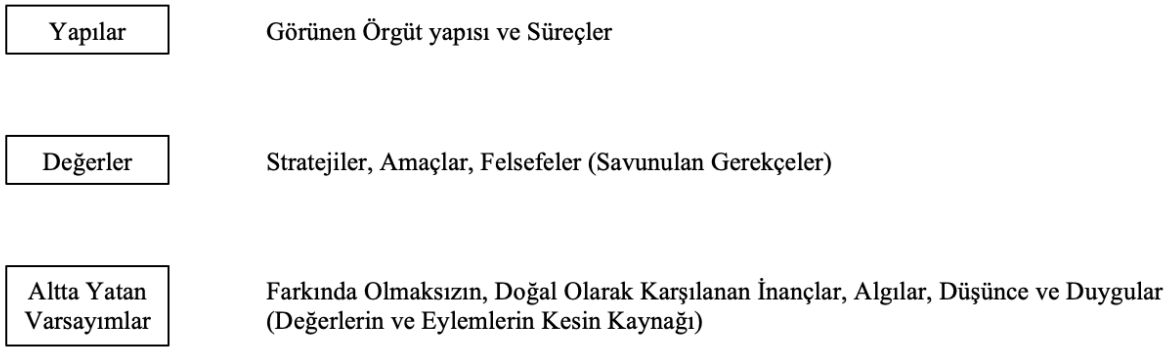
Farklı geçmiş, kültür ve demografik özelliklere sahip yönetici ve çalışanlardan oluşan bütün işletmelerde bireyler arasında farklılıkların olması kaçınılmazdır. Ortak bir örgüt kültürü altında bireylerin bir arada uyum içerisinde kalması sağlanırken, bu farklılıklar kaçınılmaz olarak zaman zaman yaşanabilecek çatışmalara da sebep olmaktadır. Follett ortaya çıkan çatışmaların sona erdirilebileceğini ancak mevcut farklılıkların hiçbir zaman yok edilemeyeceğini, yani çatışmanın yok edilmesinin farklılıkların yok edildiği anlamına gelmediğini belirtmektedir (Davis, 1989: 227). Çalışmalarıyla konuyla ilgili literatüre temel oluşturan Ouchi ve Wilkins (1985: 469) örgüt üyelerinin bireysel arzu ve eğilimlerini diğer örgütlerden ayırmada "örgüt kültürünün" önemli bir sosyal unsur olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünü anlamak yaşanan çatışmalarda bireyi ve örgütü anlamada önemli görülmektedir. Bir müzakere çerçevesi oluşturulurken tarafların müzakere sonunda hangi çıktıları elde etmek istedikleri hususundaki "önceliklerini" bilmek ve belirlemek çatışma çözümünde kritik olarak görülmektedir (Paik, Tung, 1999).

Örgütlere "kültür" perspektifinden bakış açısı sağlayan kavramın 1980'lerin başından itibaren örgütsel çalışmalara sıklıkla konu olmaya başladığı görülmektedir. Linton 1945'te yayınladığı The cultural background of personality adlı kitabında kültürü kişiler arası paylaşılan ve zamanla insandan insana aktarılarak öğrenilen davranışların bir konfigürasyonu olarak ifade etmiştir (akt. Adler, Doktor ve Redding, 1986: 298). Örgüt kültürü ise gruplar arasında ortaya çıkan ve gelişen, dışsal adaptasyon ve içsel bütünlükle ilgili her türlü problemin grup bireyleri tarafından ortak bir şekilde algılanması ve çözülmesini sağlayan paylaşılmış temel varsayımlardır (Godwyn ve Gittell, 2012). Ulusal/milli kültür ve örgüt kültürünün her ikisinde de belirli varsayımlar, beklentiler, kurallar, semboller, ritüeller, kahramanlıklar ve değer gibi unsurlar bulunmakla birlikte (Adler ve Jelinek, 1986), bu unsurların her birinin oynadığı rol ve kendini gösterme şekli birbirinden farklıdır (Hofstede, 1992: 42).

Bireylerin örgüt içerisinde çözüm bulması gereken ortak problemler ve bunların üstesinden gelebilmek için var olan alternatifler mevcut olup, her örgütte var olan bu problemlere yönelik tercih edilen alternatifler de farklı şekillerde olmaktadır (Rhinesmith,

1970 akt. Adler ve Jelinek, 1986: 75). Her örgütün baskın değerleri doğrultusunda oluşan örgüt kültürü, bireylere hangi alternatifi tercih etmeleri hususunda ışık tutmaktadır. Örgüt içerisinde bireylerin sahip olduğu birbirinden farklı geçmiş, kültür ve özellikler göz ardı edilmek yerine yönetilmesi gereken önemli hususlardır.

Schein (1983: 1) belirli bir çevrede ve belirli bir amaç için bir araya gelen örgütlerde yöneticilerin belli işleri yapmak için bir araya getirdiği grupların büyümeleri ve hayatta kalmaları için karşılaştıkları krizlerin üstesinden gelmeleri esnasında dış çevreyle adaptasyon sağlama problemlerinin ve buna ilave olarak işlerin düzgün bir şekilde ilerleyebilmesi için sağlam bir yapı oluşturmak adına iç problemlere çözüm bulmaları süreçlerinin, örgüt kültürünün oluşmasına zemin oluşturduğunu belirtir. Buna göre örgüt kültürü grupların zaman içerisinde farklı problemlerle başa çıkması, farklı yollar keşfederek geçerli çözümler üretmesi; farklı algı, düşünce ve varsayımlar kazanması ile oluşmaktadır.



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Kaynak: Schein, E., H. 2004. Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition. Jossey-Bass

Şekil 3'te yapı (artifact) örgüte dışarıdan giren her bireyin hissedebildiği ve gözlemleyebildiği düzeydir. Ancak Schein'e göre dışarıdan görülen bu ipuçları her ne kadar aşikâr olsa da bunların temelde nasıl oluştuğu ve ne anlama geldiğini deşifre etmek oldukça zordur. Değerler (values) yapıların nasıl oluştuğu yönünde derinlemesine araştırma yaparken ortaya çıkan seviyedir ve burada genellikle örgüt kültürü anketleri oluşturulurken sıklıkla başvurulan hedefler, idealler, normlar, standartlar, ahlaki ilkeler ve buna benzer diğer öncüller yer almaktadır. Son olarak varsayımlar (assumptions) ise

değerlerin altının nitel ve nicel birtakım yöntemlerle iyice kazınarak ortaya çıkarılmış unsurlarıdır.

İnsan yönelimli yönetim anlayışının temelini oluşturan 1920'lerde yapılan Hawthorne araştırmalarında Elton Mayo bireyleri izole edilmiş tek başına unsurlar olarak değil, informal gruplar halinde değerlendirmiş; gruplar içerisindeki bireylerin öğrendikleri, düşündükleri, sözlü istekleri, birbirlerini dışlayıcı davranışları, beklentileri, istekleri, ritüelleri ve sembollerinin zamanla birtakım normlar haline dönüşerek örgüt kültürünü oluşturan parçalar haline dönüştüğünü belirtmiştir (Fortado, Fadil, 2012: 285). Grupların sahip olduğu bu norm ve değerler holistik bir yapı şeklinde bütünü oluşturacaktır. Örgüt kültürünü oluşturan elementlerin her biri aslında irrasyonel olmayan insan davranışları sonucunda ortaya çıkan bir bütündür. Barnard 1938 tarihli araştırmasında enformel birleşmelerin, formel yapıların oluşmasında bir öncü olduğunu, yöneticilerin ilk olarak formel kontrol mekanizmaları ortaya koyduğunu ve ardından enformel grupların zamanla buna adapte olduğunu vurgulayan, biri olmadan diğerinin de varlığının sürdürülemediği simbiyotik organizmalara benzetmiştir (akt. Fortado, Fadil, 2012: 285).

Bazı araştırmacılar örgüt kültürünü doğrudan örgüt iklimi ya da grup normları bazında değerlendirerek ifade etmektedir. Ancak bazı yazarlar da örgüt iklimi ifadesinin örgüt kültürü kavramını birebir açıklamada yüzeysel ve yetersiz kaldığını (Schein 1990), her iki kavramın literatürde benzer jenerik problemlere dokunmasına rağmen örgüt kültürünün bundan daha derin anlamlar ifade eden ve örgütteki tüm sosyal birimlerin ötesine geçen bir yapı olduğunu vurgulamıştır (Denison, 1996: 627). Örgüt kültürü oluşturulması, gelişimi ve değişimi zamana yayılan uzun vadeli bir yapıyı ifade ederken, örgüt iklimi değişimi daha kolay ve nispeten daha kısa vadeli bir niteliğe sahiptir.

1950'lerden sonra örgüt kültürünü açıklamada grup odaklılıktan ziyade sistem odaklılığa geçiş yapıldığı görülmektedir (Schein, 1988: 2). Bu kapsamda Schein (2004:14) örgüt kültürünü açıklamaya dair kritik dört elementi yapısal istikrar, derinlik, kapsam genişliği ve bütünleşme olarak ifade etmiştir. Buna göre "yapısal istikrar" gruplar arasında paylaşılan değerler, örgüt bireylerinin davranışlarında anlamlı bir örüntü ve tahmin edilebilirlik sağlamaktadır. Bu yüzden kültürün hızlı bir şekilde değişimi zordur. Ayrıca örgüt kültürü soyuttur ve insanların bilinçaltında gömülüdür. Bu yüzden kesin ve net bir

tanımlama ile ifade edilemeyen örgüt kültürünü açıklarken kullanılan kavramların çoğu kültürün tezahürleri olarak düşünülebilir ancak bu kavramlar tek başına kültürün özü değildir. Bu örgüt kültürünün "derinliği" ile ilgilidir. "Kapsam genişliğine" göre ise örgüt kültürü grup fonksiyonlarını, örgütün iç işlemlerini ve öncelikli görevlerini kapsayan bir özelliğe sahipken "bütünleşme" örgüt kültürü ritüel, değerler ve davranışların bir bütünüdür. Schein bunu Gestalt Teorisi ile açıklamaktadır. Gestalt bütünün kendini oluşturan parçalardan daha fazla anlam ifade ettiğini belirten, kavramlara çözüm bulmaktan ziyade onları açıklamaya yönelik bir kuramdır (Wertheimer, 1944: 84).

Örgüt kültürü işletme üyelerine kim oldukları ve birlikte uyum içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirten, yöneticiler tarafından gelişimi yönlendirilebilen bir unsurdur (Schein, 2017). Örgütün iç çevresinde paylaşılan varsayımlar, inanç ve değerler örgüt üyelerine rehberlik fonksiyonu sağlayarak onların ortak bir kültür altında buluşmasını sağlamaktadır (Gordon, 2002: 374). Gordon örgütte kültür oluşumunda önce varsayımların daha sonra değerlerin zaman içerisinde benimsenen bir yapıya dönüştüğünü vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü bir dizi ortak değerler bütünüdür. Sahip olunan ortak norm, değer ve roller örgüt kültürünü oluşturur ve bu aynı zamanda örgütteki sosyal sistemin bir parçasıdır (Katz, Kahn, 1967 akt. Abbott, 1967: 103). İşletmelerin sahip olduğu kendine uygun ve güçlü bir örgüt kültürünün, yönetim literatüründe sıklıkla etkin bir örgüt performansı ve işleyişi sağladığı ifade edilmektedir (Schein, 2004).

Örgüt kültürü 1970'lerden bu yana yönetim alanında hem araştırmacılar hem de uygulamacılar tarafından oldukça önemli görülen ve sıklıkla çalışılan bir kavramdır. Öyle ki Hofstede 1992'de yayınlanan araştırmasında örgüt kültürü kavramının Deal ve Kennedy'nin Corporate Culture adlı kitabı ile 1970'lerde en az örgüt yapısı kavramı kadar popüler bir konu haline geldiğini ve o zamanlar hakkında herkesin konuştuğu örgüt kültürünün ileride modası geçecek bir konu olmaktan öte, işletmelerin arzu ettikleri noktaya gelmesinde gerçekçi öneriler sunan uygulamalı bir yönetim materyali haline dönüştüğünü vurgulamaktadır. Örgüt kültürü kavramının herkes tarafından aynı şekilde yapılan bir tanımının olmamasına karşın Hofstede birçok araştırmacının üzerinde fikir birliğine vardığı birkaç önemli özelliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Buna göre örgüt

kültürü ritüel ve semboller gibi antropologlar tarafından çalışılan konularla ilişkilidir ve aynı zamanda holistiktir. Yani bütünün kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha fazla şey ifade ettiği gibi işletme için örgüt kültürü de kendisini oluşturan bütün unsurların toplamından daha fazla şeyi ifade etmektedir. Örgütü oluşturan grupların sosyal yapılanmaları ile inşa edilir ve örgütün geçmişten bugüne gelen tarihini yansıtırken oluşumu uzun vadede gerçekleştiği için değişmesi oldukça zordur. Örgüt kültüründeki değişimin zor olmasının nedeni temel değerler, düşünce tarzı, paradigmalar, problemlere yaklaşımlar gibi unsurların benimsenmesi ve bunların alışkanlıklara dönüşmüş olmasıdır (Cameron, Quinn, 2004).

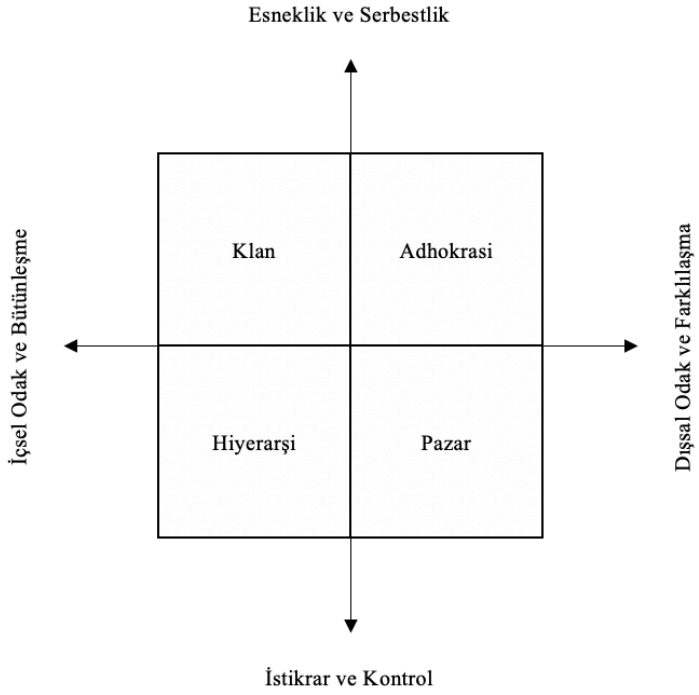
Yöneticiler bütçeleme ya da planlama gibi rutin işlerinin yanı sıra işletmeye belirli bir kimlik kazandıran, karşılaşılan farklı durumlar karşısında işletmenin duruşunu belirleyen ve örgüt için anlamlı bir örgüt kültürü belirleme görevinin önemini yıllar içinde daha da anlamış ve benimsemiştir. Klasik örgüt yönetimi yaklaşımında rasyonel bir yönetim hâkim olup kural ve prosedürlerle dışsal bir kontrol sağlanmakta, formal iletişim, otorite yapısı ve hiyerarşisi görülmektedir (Brown, 1992: 3). Kültürel yaklaşımda ise örgüt yönetiminde kültürel çekicilikle birlikte temel inanç ve değerlerle içsel bir kontrol bulunmakla birlikte enformel iletişimi destekleyen yönetici tarzı ve uygulamaları görülmektedir.

2.2.1. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn (2011) örgüt kültürünün işletmeleri, rakiplerinden daha fark edilir kıldığının altını çizerek, içinde bulundukları pazarı domine eden işletmelerin başarısının altında yatan en önemli faktörlerden birinin çalışanlar tarafından iyi anlaşılmış ve benimsenmiş bir örgüt kültürü ve onun kazandırdığı rekabet pozisyonu olduğunu vurgulamaktadır.

İlgili literatürde sıklıkla kullanılan örgüt kültürü tipolojilerinden biri Şekil 4'te görülen Cameron ve Quinn (2011)'in rekabet eden değerler modelidir ve mevcut araştırmada da bu model tanımları üzerinde gerekli çalışmalar yapılmıştır. Modelde yatay

düzlemde bir tarafı içsel, diğer tarafı dışsal odağı, dikey düzlemde bir tarafı esneklik, diğer tarafı ise istikrar ve kontrolü gösteren iki boyut üzerinde belirli örgütsel etkinlik göstergelerine sahip dört farklı örgüt tipi konumlandırması görülmektedir. Etkinlik göstergeleri, bireylerin içinde bulundukları örgütün performansı hakkında, neyin uygun neyin doğru olduğunu belirten değer unsurlarına verilen önemdir. Eksenlerin gösterdiği her bir taraf, o örgütte hangi öz değerlere önem verildiğini göstermektedir. Eksenlerin diğer uçları, birbirinin zıttı olarak görülen ifadelerden oluşmaktadır.



Şekil 4. Rekabet Eden Değerler Modeli

Kaynak: Cameron, K., S. Quinn, R., E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

1. **Hiyerarşi kültürü:** 1900'lü yılların başında hâkim olan klasik yönetim düşüncesinin öncü isimlerinden Max Weber'in bürokrasi tanımındaki uzmanlaşma, sıkı kurallar ve hiyerarşik yapılarda görülmektedir. Yüksek hiyerarşi seviyesi, sıkı kural ve prosedür özellikleri bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda iş akışının ve çıktıların tahmin edilebilir olmasında etkinlik sağlamaktadır. Çevresel unsurların ve görevlerin stabil, belirsizliğin düşük olduğu 1960'lara kadar bu anlayış oldukça baskın olmuştur. Bu tarz yapılarda yöneticiler koordinasyonu formal kural ve örgüt politikalarıyla sağlamaktaydı.

2. **Klan kültürü:** Klan kültüründe içsel değerlere odaklanılmakta ve aile tipi örgütlenmeler gerçekleşmektedir. Bu yapının ortaya çıkmasındaki en büyük sebep 1960'larda Japon firmalarının batılı şirketlerle yüksek derecede rekabet etme kabiliyetine sahip olduğu gerçeği olmuştur. Japon işletmelerin örgüt yapısı incelendiğinde katı kural ve prosedürler yerine takım çalışmaları, takım çalışmalarında başarı ödüllendirme sistemleri, bireysellik yerine "takım" olmayı tercih eden organik örgüt yapıların olduğu görülmektedir. Bu yapılarda iş görenler takım arkadaşı, müşteriler ise ortak olarak görülmektedir.
3. **Adhokrasi kültürü:** Hiyerarşi kültürünün tam zıttı olarak, yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklendiği esnek yapılardır. Bu yapıların ortaya çıkmasındaki en büyük sebep değişim, belirsizlik, yenilik gibi çevresel unsurlara kolay uyum sağlayabilen dinamik örgüt yapılarına sahip olmaktır.
4. **Pazar Kültürü:** 1960'ların sonuna doğru etkisini göstermeye başlayan pazar kültüründe ise dışsal odak ve kontrolün yüksek olduğu görülmektedir. Bu anlayışta artan rekabet ortamında kontrol odaklılık tek başına yeterli gelmemekte, örgütsel etkinliğe ulaşmak için işletmeler işlem maliyeti gibi farklı bir dizi alternatife yönelmektedir. Bu örgüt kültürü tipinde başarı elde etmek için temel hedefler kâr etmek ve pazarı genişletmek gibi dışsal odaklı olup işletmeler müşteri, rekabet, finansal ortaklıklar, pazar liderliği gibi hususlar üzerinde durmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütte stratejik amaçların gerçekleşebilmesi etkin bir şekilde yönetilen insan gücüne sahip olunmasıyla doğru orantılıdır (Bingöl, 2016). Çatışmaların ana konusu olan "insan" ancak iyi yönetilebildiği takdirde çatışmalar örgüt lehine sonlandırılabilecektir.

Barney (1991: 101) kaynak temelli yaklaşımla örgütlerin dokunulabilir kaynaklarının ötesinde insan, bilgi, tecrübe, örgüt süreçleri ve rutinleri gibi soyut kaynakların varlığına dikkat çekmektedir. Bu kapsamda örgütlerde insan gücünün kullanımı ön plana çıkmaktadır. İnsan gücünün etkin bir şekilde kullanılması doğru işin, doğru kişilerce ve doğru zamanlarda yapılması anlamına gelmektedir. Sürekli geliştirilen ve örgüt ile uyumlu

hale getirilen insan kaynakları uygulamaları, örgütte etkin insan sermayesi oluşumunda en önemli unsurlardan biridir (Barney, Wright, Ketchen, 2001: 627). Örgütteki insan kaynağı yeteneklerinin, temposunun ve becerilerinin planlı bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi örgüt mekanizmasının etkililiğini arttırmaktadır (Abdullah, 2009:180). Bunun için ise insan kaynakları uygulamaları örgütlerde planlı bir şekilde işletilmelidir.

Çatışma yönetimi örgütlerde öğrenmenin ve etkinliğin sağlanabilmesi adına taraflar arasında yaşanan uyuşmazlığın fonksiyonel olmayan taraflarını elimine etmek ve bununla birlikte fonksiyonel yönlerini de ön plana çıkarmak için etkin stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir (Rahim, 2000: 5). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının genişletilmesi ile uygulayıcıların iş yerindeki çatışmaları alternatif uyuşmazlık yöntemlerini kullanarak çözmesi teşvik edildiğinden (Van Gramberg, 2006: 176) bu araştırmada çatışmaların yönetilmesinde insan kaynakları uygulamaları önemli görülmektedir. Bu bölümde öncelikli olarak insan kaynağının önemi ve örgütün bundan en etkin şekilde faydalanması için geliştirilen uygulamalar yer almaktadır.

İşletmelerde en az maddi sermaye kadar önemli bir diğer unsur insan sermayesidir. İnsan sermayesi örgütte bulunan insan sayısını ifade eden nicel bir göstergeden ziyade, insanların örgüte beraberinde getirdikleri deneyim, bilgi, yetenek, beceri ve motivasyonlarının toplam değerini ifade etmektedir (Bingöl, 2016). Katz (1964)'e göre örgütlerin etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için iş görenleri işletmeye katılma ve burada kalma hususunda razı etmek, iş gören davranışlarının önceden öngörülebilir kılınması adına onlara rol atama ve davranışlarını kısıtlama noktasında ikna etmek, üçüncü olarak da örgüt üyelerini yenilikçi ve işbirlikçi olma yolunda görevlerinin getirdiklerinden daha fazla çaba harcamalarında motive etmek gerekmektedir (Katz, 1964 akt. Abbott, 1967).

İnsan kaynakları işe alım, işten çıkarma, ücret, eğitim, gerekli belgelendirmelerin yapılması, bilgi alışverişinin sağlanması gibi birçok kritik noktada direkt iş görenlerle muhatap olduğu için yaşanan iş uyuşmazlıklarının arabuluculuk sürecine gitmesi durumunda bu sürece bizzat katılımı beklenen bir durumdur. Bu nedenle insan kaynakları ve uygulamaları arabuluculuk sürecinde önemli görülmektedir. İşletmenin gerekli kanuni yetkilendirmeyi yapması durumunda insan kaynakları bu sürece dahil olabilmekte ve

işletmeyi temsil etmektedir. Nitekim Türkiye'de sürece katılım genellikle insan kaynakları ya da avukatlar tarafından olmaktadır (Kılkış, Yıldız Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 69)

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları takım çalışması, bilgi yönetimi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim olarak ele alınmaktadır.

2.3.1. Takım çalışması

İşletme yöneticisi tarafından bir araya getirilen ve aralarında yüksek etkileşim olan bir grup insanın koordineli bir şekilde çalışabilmesi için oluşturulan takımlar (Wei ve Lau, 2012) çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önemlidir. Örgütlerde yeni fikirlerin ortaya çıkması ve yaratıcı düşünce tarzlarının oluşmasında takım çalışmasının önemi, özellikle yeniliğin ve değişimin rekabette vazgeçilmez bir unsur olduğu günümüzde giderek artmaktadır. Birçok işletme işe alımlarda kişilerin mesleki eğitim, deneyim ve tecrübesinin yanı sıra takım çalışmasına yatkınlığını da sorgulamaktadır. Takım çalışmasında kendi kendini yöneten takımların kişiler arası kurulan takımlardan farkı bu takım üyelerinin birbirine bağımlı olan işlerde çalışıyor olması, takım üyelerinin birbirlerinin davranışlarını kontrol edebilmesi, amaçları ve hedefleri kendilerinin belirliyor olmasıdır (Bingöl, 2016: 112).

Yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde yöneticinin rolü üzerine yaptığı çalışmasında Bishop (1992: 385) sürecin ilerleyişinde ve problemlerin çözümünde takım çalışmasının avantajlarının yöneticiler tarafından sürece yeterince dahil edilmediğini vurgulamış ve örgütteki bireylerin çatışmayı yönetme becerisi göstermesi için gerekli teknik bilgi ve farkındalığının, yönetici tarafından yapıcı ve açık bir iletişim aracılığıyla gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir. İnsan kaynakları yönetimi salt parasal bir ödül sistemiyle gerçekleştiği zaman örgütlerde üretken bir ortam oluşturmamaktadır (Bishop, 1992: 385). Buna göre Bishop yönetici iş görenle iş birliği içerisine girdiği müddetçe örgütün hedefine ulaşmasında kişilerin bireysel eylemlerden ziyade grup şeklinde hareket eden bir tutum sergileyeceğini belirtmiştir. Örgütte yüksek maaş, kariyerinde teşvikler ve ilerleme imkânlarına sahip çalışanlar örgütteki çatışmaları kompanse edebilmektedir (Pondy, 1967: 310).

Stevens ve Campion (1994: 505) takım çalışması yapmak için gereklilikleri çatışma çözümü, işbirlikçi problem çözümü ve iletişim; kendi kendini yöneten takımlarda ise "amaç belirleme ve performans değerlendirme" ile "planlama ve görev koordinasyonunu sağlama" olmak üzere değerlendirmiştir. Buna göre takım çalışmalarında belirli seviyede bir çatışma yaratılmakta ve takım üyelerinden bu çatışmayı anlamaları ve kazan-kazan tarzında müzakereler uygulayarak çözüm odaklı stratejiler geliştirilmesi beklenmektedir. Buna ilave olarak ortaya çıkan problemlerin tanımlanması ve çözümlenmesi ve ayrıca iletişim ağlarını kuvvetlendirmeleri, diğer takım üyeleriyle açık iletişim kurmaları beklenmektedir. Kendi kendini yöneten takımlarda ise spesifik takım amaçları belirlemeleri ve bunları izleme, değerlendirme ve gerektiğinde diğer takım üyelerine geri bildirim sağlamaları; bunları yaparken de takım üyeleri arasındaki iş dengelerinin sağlaması beklenmektedir. Takım çalışmasında kişilerden beklenen bilgi, beceri ve yeteneklerin bu yönde gelişmesi gerekmektedir.

2.3.2. Bilgi yönetimi

Günümüzde işletmeleri birbirinden ayıran, onlara rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur bilgiyi yönetebilme becerileridir. Bilgi örgütün en önemli kaynaklarından biri olup, soyut ve taklit edilmesi zor olması nedeniyle işletmelere uzun vadede rekabet avantajı kazandırmaktadır. Özellikle teknolojinin hayatımıza bu denli girdiği günümüzde yüksek iş karmaşıklık düzeyine sahip işletmelerin bilgiyi sistematik bir şekilde kullanabilme yeteneği geliştirmesi gerekmektedir.

Örgütlerde insan kaynağını yönetmek fazla miktarda veriyi ve bilgiyi gerektirmekte olduğundan bilginin yönetimi işletmeler açısından oldukça kritiktir (Bingöl, 2016: 653). Burada işletmenin sahip olduğu insan kaynağına yönelik her türlü bilginin sağlanması, işlenmesi, saklanması ve değerlendirilmesi örgüt için yeri ve zamanı geldiğinde bu verilerin yeni örgüt politikaları, iş gören geliştirme programları, rutinler ve prosedürler oluşturulması (Alavi ve Leidner, 2001: 108), gerekli planlama ve analizlerin yapılması ve paylaşılması açısından önemlidir. Örgüt için kritik bilgilerin elde edilmesi ve kayıt altına alınmasıyla işletmenin "kurumsal hafızası" oluşmaktadır (Anand, Manz ve Glick, 1998: 800). Örgütlerde belli bilgi birikime sahip çalışanların arasında sağlanan bilgi akışı da

kurumsal hafızanın gelişimine katkı sağlamakta ve örgütleri öğrenen örgüt niteliğine taşımaktadır.

2.3.3. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanların mesleki özellikleri itibariyle iş yerinde sistematik bir şekilde izlenmesini ve değerlendirilmesini ifade etmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016: 329). İşletmeler yaptıkları performans değerlendirmeleri aracılığıyla sahip olduğu insan kaynağının eylemleri ve bu eylemlerin çıktıları hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. İşletmelerde performans değerlendirmelerinin en önemli işlevleri şunlardır (Bingöl, 2016: 379-380):

- Çalışanların becerilerine göre görevler belirlenip belirlenmediğinin tespitinin yapılması ile iş gören-iş uyumunu sağlamak.
- Örgütün belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi yolunda iş görenin de aynı duygu, düşünce ve davranış normlarına sahip olup olmadığını tespit etmek.
- İş görenin kendi performans düzeyini bilmesini sağlamak ve performansının iyileştirilmesi gerektiği durumlar noktasında onları bilgilendirmek.
- İş görenlerin eğitim ihtiyaçları hususunda bilgi sahibi olmak ve
- Performansa dayalı ödüllendirme yapabilmek için objektif ölçütler belirlemektir.

Performans değerlendirmelerinde birçok farklı yöntem kullanılabilmektedir. Bunlardan bazıları kesin bir şekilde yorumlanmasına ve değerlendirmede belli bir standart sağlanmasına olanak sağlayan rakamsal değerlendirmeler olurken (Hopwood, 1972: 159) bazıları da gözleme dayalı olabilmektedir. Yöneticiler amaçları doğrultusunda örgüt için en uygun değerlendirme yöntemini kendileri belirleyebilmektedir.

2.3.4. Ödüllendirme

İş görenlerin aldığı sabit ücrete ilave olarak, çalışan performansını arttırmaya yönelik kullanılan durumsal ücretler çalışanları motive etme, örgütün etkinliğini arttırma

ve farklı özelliklerdeki iş görenleri örgüte çekme amacıyla kullanılmaktadır (Bingöl, 2016: 469). Bilhassa yapımı zor, belli bir seviyede eğitim ya da yetenek gerektiren özellikli işlerde nitelikli iş görenlerin işletmeye çekilmesi ve çekilen iş görenlerin de işte sürekliliğinin sağlaması adına kullanılan bir uygulamadır.

Vroom'un Beklenti Kuramı'na göre bireyler işin sonunda elde edecekleri belirli ödüllere göre davranışlarını önceden belirlemektedir. Ödüllendirme de iş görenlerin motive edilmesinde kullanılan bir araç olarak kullanılmaktadır. Ödüllendirme performansa dayalı ücretlendirme, prim ve ikramiye gibi belli bir para ile yapılacağı gibi yarışma, kişiye sorumluluk verme, tanınma ya da kariyer fırsatları sunma gibi parasal olmayan şekillerde de yapılabilmektedir (Karatepe, 2005: 123).

2.3.5. Eğitim

İşletmelerin rekabet ortamında müşterilerinin beklentisini karşılamak için kendini sürekli olarak geliştirmesi beklenmektedir. İşletmenin kendini geliştirimesi, çalışanlarına gerekli eğitim ve geliştirme programlarını sunmasıyla gerçekleşmektedir. Tıpkı bilgi yönetiminde olduğu gibi eğitim ile örgütler öğrenen örgüt niteliği kazanabilecektir.

Örgütlerde eğitim ve geliştime süreci sırasıyla örgütsel ihtiyaçların analiz edilerek tespit edilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim politikalarının oluşturulması, eğitim yönteminin seçilmesi, gerekli eğitim programlarının düzenlenmesi ve uygulanmasının ardından bu programların değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Bingöl, 2016: 295).

Hofstede (1992:45)'e göre işe yeni iş gören alımı, yeni işe alım politikaları gibi insan kaynağı uygulamalarındaki yenilik ve farklılaşmalar işletmenin örgüt kültürünü direkt olarak etkilemektedir. Örgüt kültüründeki değişimler ise insan kaynaklarının eğitim programları aracılığıyla iş görenlere benimsetilmektedir. Burada en önemli hususlardan birisi eğitim programlarının örgüt kültürünü etkili bir şekilde temsil edebilmesi ve benimsetebilmesi için gerekli desteğin sağlanmasıdır. Aksi halde eğitim programları göstermelik bir uygulamadan öteye gidemeyerek zaman, para ve emek israfına neden

olacaktır. Belirtilen hususlarda gerekli eğitimlerin çalışanlara sağlanamaması durumunda örgüt içi çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlanmış olunmaktadır. Dolayısıyla çatışma yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesinde örgüt üyelerinin kendine ve içinde bulunulan durumu iyi teşhis etmesi, duruma göre en uygun tarzı seçmesi ve kullanmasında da eğitim oldukça önemlidir (Rahim, 1992: 370). Pondy (1967: 318)'ye göre de yatay hiyerarşide farklı amaçlara yönelimleri olan farklı alt birimlerin her biri kendi amaç yönelimleri doğrultusunda kendilerine has bir iş akışına sahip olmakta; bu farklılıklardan ötürü de çatışmalar ortaya çıkmakta olup bu çatışmaların giderilmesinde de eğitim önemli görülmektedir. Buna göre eğitimler aracılığıyla alt birimler arasındaki amaç farklılıklarının anlaşılması, ortak kaynak bağımlılığının mümkün olduğunca asgari düzeye indirgenmesi, acil yardım fonu ya da stoklu çalışma şeklinde geliştirilebilen tampon uygulamalarla ilgili esneklikler getirilecektir.

İşletme içerisindeki iş süreçlerinde iş görenlerin çatışma yaşamaması ya da içinde bulunduğu arabuluculuk ve müzakere süreçlerinde etkin olabilmesi için, sürece hazırlık aşamasında, gerekli insan kaynağını sürece doğru bir şekilde hazırlamış olması beklenmektedir. Bu doğrultuda arabuluculuk süreci öncesinde işe doğru kişileri alma, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz etme, onları eğitme ve geliştirme süreçleri yöneticiler tarafından stratejik bağlamda planlanmalıdır.

2.4. Çatışma Yönetimi

Robbins (1978) çatışmayı iki ya da daha fazla kişi arasındaki etkileşim esnasında yaşanan karşıtlık ve muhaliflik durumu; Rahim (2002: 207) ise birey, grup ya da örgüt gibi oluşumlarda etkileşimle birlikte ortaya çıkan uyuşmazlık ve çözümsüzlük olarak ifade etmektedir. Örgütlerde çatışma unsuru olabilecek birçok durum söz konusudur. Bunlardan bazıları bireyler ya da gruplar arasında olmak üzere, üst ve ast ilişkisinde ya da eş düzey çalışanlar arasında ortaya çıkan iletişim engelleri, stereotipler, statü farkı, ödüllendirme sistemi gibi unsurlar olup, bunlar kişiler ya da gruplar arasında koordinasyon ve bütünlük sorunlarına neden olarak birer çatışma haline dönüşmektedir (Walton, 1967: 29). Örgütlerde çatışma tamamen yok edilemeyeceğine göre çatışmayı örgüt lehine avantaja

çevirmek ve süreçleri en iyi şekilde yönetmek oldukça önemlidir. İyi yönetilmiş çatışma sürecinin örgütü yaratıcılık, yenilik, rekabet ve performans boyutlarında daha üst bir noktaya taşıdığı yönündeki söylemlerin yanı sıra (Ertürk, 1994; Pondy, 1989), çatışmanın örgütler için her ne kadar fonksiyonel olduğu söylense de örgütlerde gerçekleşen çatışmaları azaltmak, minimize etmek ve uyuşmazlık çözümlerine yönelmek için uğraş gösterildiği de ifade edilmektedir (Robbins, 1978; Rahim, 1985; Rahim, 2000; Wall, Callister, 1995). Her iki görüşte de çatışmanın tamamen ortadan kaldırılamayacağı bilinmekte ve var olan çatışmanın örgüt lehine çevrilerek yönetilmesi hususunda işletmelerin gönüllü olması gerektiği belirtilmektedir.

Örgüt içerisinde çok fazla çatışma ya da tam tersi olarak çok az çatışma durumlarının her ikisi de işletme için olumsuzluk teşkil edecektir. Çok fazla çatışma durumu örgüt içinde kaos ve işlerin ilerleyişinde düzensizlik oluşturabilecekken, çok az çatışma durumu iş görenlerde rehavet ya da inovasyon eksikliğine yol açabilecektir (Lewis, French, Steane, 1997: 278). Kuşkusuz çatışmanın oldukça fazla olması ya da tam tersine çok az olması örgüt performansı açısından olumsuz olmaktadır.

Pondy (1967: 297-298) örgütlerdeki çatışma kavramını açıklamada üç model ileri sürmüştür. Bunlardan biri "pazarlık modelidir". Buna göre işçi-işveren ilişkileri, bütçeleme süreçleri ve kurmay hattı arasındaki "kısıtlı kaynak rekabetinden" dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Bu noktada tarafların talepleri ve onlara önceden vaat edilen hususlar çatışma sürecinin yönetiminde dikkate alınmalıdır. İkinci olarak "bürokratik model" hiyerarşinin dikey boyutunda ast-üst ilişkisi arasında yaşanan kontrol odaklı çatışmalardır. Astlar önceden belirlenmiş kontrol edilme alanlarının ötesinde bir kontrol girişimi gördüğü zaman bunu çatışma olarak algılarken; üstler de yaptığı bu kontrol girişiminin astlar tarafından reddedildiğini fark ettiği zaman bunu çatışma olarak algılamaktadır. Üçüncü olarak "sistem modeli" ise hiyerarşideki yatay çatışmaları kapsamaktadır. Aynı düzeydeki, eş düzey yöneticilerin koordinasyonla ilgili olarak yaşanan problemlerin analizi bu modelin alanına girmektedir.

Pazarlık, bürokratik ve sistem modelleri Lawrence (1961)'in sırasıyla "yönetsel", "bürokratik" ve "politik" modelleri temelinde birbiriyle paralellik göstermektedir. Pondy bu modellerin her birinin ortak özelliği olarak çatışmanın belirli bir sıra dahilinde

geliştiğini, çatışmaların birey ve örgütler için fonksiyonel olabileceği gibi işlevsiz de olabileceği için uyuşmazlık çözümü yaklaşımlarına dikkatli bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ve son olarak da yaşanan çatışmaları örgüt için bir tehditten ziyade örgütsel davranışı karakterize eden geri bildirim döngülerinde anahtar bir değişken olarak görmek gerektiğini vurgulamıştır.

Elton Mayo'nun insan ilişkileri okulu çatışmanın yönetilebilir bir unsur olduğunu savunurken; çatışmanın örgütte nereden kaynaklandığını anlayamayan yöneticiler için çatışmanın çözülemez bir hal almasıyla birlikte, çatışmanın örgütlerde gerilim yarattığını savunan okulun da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Lawrence, 1961: 53). Çatışmayı örgütlerde elimine edilmesi gereken bir husus olarak düşünen araştırmacıların bu düşüncelerinin geçmiş izleri takip edildiğinde karşımıza, çatışmayı örgütlerin amacına ulaşmasında durağanlığı ve iş birliğini bozduğu gerekçesiyle istenmeyen bir müdahale olarak tanımlayan Taylor ve Fayol gibi yönetimde klasik yaklaşımcılar çıkmaktadır (Contu, 2019). İş görenlere inisiyatif verilmesi ve onların iş analizi süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini belirten Follett (Sığrı, Gürbüz, 2013) gibi araştırmacılar ise çatışmaya klasik yaklaşımın ötesinde daha çağdaş ve yapıcı bir bakış açısıyla yaklaşmakta; çatışmayı kaçınılmaz olması sebebiyle göz ardı etmek yerine örgüt lehine çevirmek için üzerinde düşünülmesi gereken bir durum olarak görmektedir (Davis, 1989).

1940'ların sonunda benimsenmeye başlanıp 1950'lere kadar dayanan davranışsal yaklaşımda çatışmanın yöneticiler tarafından varlığı kabul edilen ve yönetilmesi gereken bir olgu olduğu düşüncesi hâkimdir. Etkileşimci yaklaşımda ise örgüt için olumlu görülen çatışma seviyesi, mevcut seviyeden düşük ise çatışma kontrollü bir şekilde teşvik edilmek istenir ve aslında yaratıcı bir gerilim oluşturulur. Peter Senge'nin örgütün öğrenebilmesi, kendini geliştirebilmesi ve gerçekten istediği sonuçları üretebilme yeteneği kazanabilmesi adına "yaratıcı gerilim" yaratma vurgusu (Senge, 1990 içinde Mintzberg ve diğerleri, 2003) ile Robbins'in etkileşimci yaklaşımındaki örgütün çatışma hususunda proaktif davranması ve üretken olması arasında paralellik görülmektedir.

Çatışma yönetimi ve yukarıdaki başlıklarda ifade edilen örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları alanlarındaki değişim ve gelişimin daha iyi anlaşılması adına, yönetimde gerçekleşen değişimlere bu başlık altında yer verilmesi gerektiği

düşünülmüştür. Robbins (1978) yaşanan çatışmalar karşısında geleneksel, davranışsal ve etkileşimsel olmak üzere üç farklı yönetimsel eylem olduğunu belirtmektedir. Buna göre 19. yüzyıldan 1940'ların ortalarına kadar devam eden geleneksel anlayışta çatışmaların örgüt için yıkıcı olduğu ve yöneticilerin birincil görevinin bu çatışmaları ortadan kaldırmak olduğu savunulmaktadır. Robbins'in geleneksel yaklaşımı, klasik yönetim anlayışlarından biri olarak geçen Taylor'ın yöneticinin ilke ve görevlerinin net bir şekilde sınırlandırıldığı "bilimsel yönetim yaklaşımı", Fayol'un uzmanlaşma, merkeziyetçilik, yetki ve sorumluluk vurgusu yaptığı "yönetim süreci yaklaşımı" ve Weber'in yetkinin merkezileşmesi gerekliliği üzerine ortaya attığı "bürokrasi anlayışı" ile paralellik göstermektedir. Bu yaklaşımlara daha detaylı bakılacak olursa; 19. ve 20. yüzyılın başlarında hâkim olan klasik yönetim anlayışında kuramcılar örgütlerdeki insan temelli bakış açısından ziyade insanın mekanik örgüt gereksinimlerini karşılayıp karşılayamayacağı ile daha yakından ilgili olmuştur. Bu görüşü destekleyen ve The Principle of Scientific Management adlı kitabında klasik yönetim anlayışında bilimsel yönetim yaklaşımını ortaya atan Frederick Taylor beş prensip ortaya koymuştur (Morgan, 2006: 22-23). Taylorizm'e göre bunlar örgütteki bütün sorumluluğun çalışandan yöneticiye verilmesi ve işle ilgili bütün planlama ve tasarımın yöneticide olmalısı; işin belirli yöntemlerle en verimli şekilde yapılabilmesi için bilimsel metotlar uygulanması; işi en iyi yapabilecek uygun çalışanların seçilmesi; işin en verimli şekilde yapılabilmesi için çalışanların eğitilmesi ve son olarak arzu edilen çıktılara ulaşılabilmesi için çalışanların en uygun şekilde çalışıp çalışılmadığının denetlenmesidir.

Beş prensip aracılığıyla Taylor bir işi oluşturan her bir element için bilimsel bir zemin oluşturulması gerektiğini ve bu bilimsel zemine göre işe doğru kişilerin alınıp onların işin gereklilikleri doğrultusunda eğitilmesi gerektiğini belirtmiştir (Blake, Moosey, 2010: 29). Görüldüğü gibi Taylor örgütlerde yüksek standartlaştırmayı, iş bölümü ve uzmanlaşmayı, rutin işleri, hareket ve zaman etütlerini, kontrolü ve parça başı ücret sistemini teşvik eden ilkeler ortaya sürerek çalışanları davranışları tahmin edilebilir verimli birer makine olarak görmektedir (Morgan, 2006). Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ve bu yöndeki çalışmaları örgüt yapılanmalarını oldukça etkilemiş ve o zamanın şartları gözetildiğinde büyük bir devrim niteliğinde görülmüştür. Klasik yönetim anlayışında Henry Ford araba üretimi yapılan fabrikasında çıktı miktarını saatte 60 birimden 100 birime çıkartmıştır (Morgan 2006: 26). Ancak daha sonrasında artan verimlilikle birlikte

insanı insan yapan faktörleri göz ardı ettiği gerekçesiyle Taylor bazı kesimler tarafından oldukça eleştirilmiştir.

Klasik yönetim teorilerinden bir diğeri yönetim süreci yaklaşımıdır ve Henry Fayol tarafından ortaya atılmıştır. Taylor analizlerini yönetsel perspektiften ele alırken, Fayol fikirlerini üst düzey yöneticileri baz alarak geliştirmiş; iş bölümü, otorite ve sorumluluk, disiplin, komuta birliği, yönetim birimleri, personel ücretleri ve ödüller, merkezileşme, kademeli yönetim zinciri, emir verme, inisiyatif, birlik ve koordinasyon gibi önemli yapısal hususlardan oluşan on dört genel yönetim prensibini belirterek literatürde yönetimin ilk kez bu denli belirgin bir tanımlamasının yapılmasına katkıda bulunmuş; çalışmaları uygulamada da kendine önemli bir yer bulmuştur. (Smith, Boyns, 2005: 1322; Pryor, Taneja, 2010: 497). Fayol ayrıca yönetimin planlama, organize etme, koordine etme, kontrol etme ve emir verme olmak üzere beş fonksiyonu olduğunu belirtmiştir (Breeze, 1985: 51).

Weber'in modern bürokrasi yaklaşımı klasik yönetim teorilerinden bir diğeri olup, o tarihten bu yana literatürde kendine geniş bir yer bulmuştur. Weber (1946) bürokratik yapıyı örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşmada planlı, rasyonel eylemlerde bulunan, net, hızlı, muğlak olmayan ve sürekliliğe sahip, çatışma ve uyuşmazlıkların mümkün olduğunca azaltıldığı, merkeziyetçi, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim, resmi kural ve prosedürlerin bulunduğu uzmanlaşmış hiyerarşik yapılar olarak tanımlamaktadır (akt. Hearn, 1978: 38-39). Bürokrasi modelinde sonradan edinilen karizmatik yetki ve gücünü geleneklerden alan doğuştan kazanılmış yetki haricinde kişinin kazanılmış ve resmileşmiş yetkisinin bulunduğu belirtilir (Sığrı, Gürbüz, 2013). Weber örgütler için aslında "ideal tipi" ortaya koymaya çalıştığını belirtmektedir (Kenneth, 1948: 81; Karen, Martin, 1991: 255).

Görüldüğü gibi klasik yönetim yaklaşımları yöneticilere "en iyi yol yaklaşımı" sunmakta fakat makineleşmenin getirdiği sıfır esneklik, sorumluluk ve inisiyatif ile özellikle hiyerarşinin alt seviyelerindeki çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama gibi örgüt için aslında oldukça önemli olan farklı ihtiyaç ve paradigmaları göz ardı etmektedir (Morgan, 2006: 28). Ayrıca klasik yönetim yaklaşımlarında verimlilik ön planda olup, çatışma istenmeyen bir durum olarak karşımıza

çıkmaktadır. Hareket etütleri ve yüksek standartlaşma ile biçimselleşmiş yapılardaki işler herhangi bir çatışmaya zemin sağlamamak üzere yönetilmeye çalışılmaktadır.

İlerleyen zamanlarda insan faktörünü göz ardı eden, iş odaklı ve yüksek otoritenin desteklendiği klasik yönetim teorisinin aksine neo-klasik yaklaşım olarak da bilinen davranışsal teoriler ortaya atılmaya başlanmıştır. İnsan ilişkilerini dikkate alan davranışsal yaklaşımın ortaya çıkması Hawthorne araştırmaları ile başlamıştır. Taylorist perspektifin tersine Hawthorne araştırmalarında işletmelerin verimlilik kaygılarından ziyade iş görenlerin çalışma hayatını etkileyen psikolojik ve sosyolojik etkenler dikkate alınmış ve örgütlerde "insan" faktörü üzerinde durulmuştur. İnsanı mekanik bir sistem olarak değil, sosyal bir varlık olarak ele alan bu araştırmasında Elton Mayo Şikago'daki Hawthorne Plant of the Western Electric Company adlı fabrikada yaptığı araştırmasında iş görenlerin iş yerinde uzun iş saatleri, işin uzunluğu, molalar, iş ortamının ışıklandırması ve havalandırması gibi hususlarda yapılan düzeltmelerle üretim çıktılarının arttığını gözlemlemiştir (Fortado, Fadil, 2012: 284). Mayo bu katkısı ile yönetim alanının hümanist psikoloji ve yeni dönem işletmecilik kavramlarıyla buluşmasına katkı sağlamıştır (Karen, Martin, 1992: 272).

Zaman içerisinde ortaya konan modern yaklaşımlarda ise McGregor'un X ve Y Teorisi, insan ilişkileri okulunun en önemli savunucularından Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi, Herzberg'in motivasyonu sağlama üzerine kurduğu Çift Faktör Kuramı gibi önemli araştırmalarla yönetimde insan odaklı yaklaşım pekiştirilmiştir. McGregor'un (1960: 311) X Teorisi'ne göre örgüt yönetiminde geleneksel tarzı benimseyen yöneticiler para, malzeme, ekipman ve insanları en verimli şekilde yönetmekle sorumludurlar. Verimlilik onlar için oldukça önemlidir. Çalışanlar sürekli kontrol edilir, davranışları örgütün amaç ve ihtiyaçları ile örtüşmesi yönünde modifiye edilir. Aynı zamanda çalışanların davranışları bu yöneticilere göre sürekli olarak yönlendirilmelidir. Bu kapsamda gerektiğinde ödül ve ceza sistemleri kullanılmalıdır. Tüm bunların yanı sıra X teorisine göre yöneticiler genellikle değişime karşı dirençlidir. Sorumluluk almak istemez, çok çalışkan değildir, ben merkezcidir ve akılcı değildir.

McGregor'a göre örgütte motivasyon sağlama yönünde oldukça yetersiz olan X teorisi yöneticileri iş tatmininin oluşması yönünde büyük engel teşkil etmektedir.

Maslow'un hiyerarşisinde temel ihtiyaçlar sağlansa bile sosyal ihtiyaçların karşılanmaması, motivasyonun tam anlamıyla sağlanamaması anlamına gelmektedir. Piramidin kendini gerçekleştirme aşamasında bireyler kendi potansiyellerini tanıyarak, yaratıcılıklarının farkına vararak kendini en iyi şekilde ifade etme ve kendilerini sürekli olarak geliştirme durumlarında tam olarak motivasyona ulaşabilecektir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacından yoksun bireylerin davranışlarında bu eksiklik kendini "sorumluluk almaktan kaçma, düşmanca tutumlar, edilgenlik" gibi pasif davranışlar olarak göstermektedir. Bu davranışlara sahip yöneticilerin sürekli yönetme ve kontrol etme eğilimi çalışanların motive edilmesi önünde büyük engel teşkil etmektedir. Motivasyon odaklı Y teorisine (McGregor, 1960: 317) göre ise yöneticiler para, malzeme, ekipman ve insan unsurlarını yine en verimli şekilde yönetmekle sorumludurlar. Motivasyon onlar için önemli bir gelişim aracı olup ancak motivasyon aracılığıyla örgütlerin gelişme potansiyeline sahip olduğunu düşünürler. Bu doğrultuda yöneticilerin görevi çalışanların bunun farkına varmalarını sağlamak ve onlara bu imkânı sağlamaktır. Benzer şekilde bu yöneticilerin bir diğer önemli görevi çalışanların hedeflere ulaşabilmesinde kendi eforunu harcaması ve bunu başarması yönünde teşvik edici yönde düzenlemeler yapmasıdır. Çalışanlara yaratıcı fırsatların sunulması, potansiyellerini keşfetme yönünde imkân sağlayacaktır. Bu yönetim tarzına uygun olarak ademi merkeziyetçi bir örgüt yapısı ile iş genişletme, katılımcılığı teşvik etme gibi uygulamalar desteklenmelidir.

Neo-klasik ve modern yaklaşımlarda insan faktörü ve beşerî ilişkiler ön planda olduğu için çatışma her an ortaya çıkabilecek bir durum olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda ortaya çıkan çatışmaların örgüt için en verimli şekilde çözülmeye çalışılarak bundan fayda sağlanması önemli görülmektedir.

Thomas 1976 yılında yaptığı çatışma ve çatışmanın yönetimi hakkında hazırladığı, alanında bir klasik olarak görülen "Conflict and conflict management" adlı araştırmasında çatışma ile ilgili olarak alana önemli teorik katkılarda bulunmuştur (akt. Thomas, 1992). Thomas (1992: 263) "süreç modeli" ve "yapısal model" olmak üzere iki temel çatışma modelinden bahsetmektedir. Süreç modelinde, çatışma bölümlerinin içsel dinamikleri belirtilmektedir. Modele göre çatışmanın beş aşaması bulunmaktadır. Buna göre taraflardan biri, ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması noktasında karşı tarafın müdahalesini algıladığı zaman hüsran (frustration) aşaması oluşmakta; tarafların mevcut çatışmayı kendi

endişeleri ve olası sonuçları açısından tanımlaması ile de kavramsallaştırma (conceptualization) aşaması gerçekleşmektedir. Ardından davranış (behavior) aşamasında tarafların tanımladıkları endişe ve olası sonuçlar çerçevesinde farklı çatışma biçimlerine yönelim sağlanmaktadır. Etkileşim (interaction) aşamasında çatışan taraflar arasında çatışmanın tırmanması ya da gerilemesinde rol oynayan birtakım davranışlar dizisi ve bu döngüyü teşvik eden ya da caydıran faktörler yer alırken, sonuç (outcomes) aşaması ise kısa ve uzun vadede çatışmanın neticelerini içermektedir.

Bu sürece ek olarak, Robbins 1989'da yayınladığı "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications" adlı araştırmasında sürecin "hüsran" adlı ilk aşamasında yaşanan tarafların birbirlerine olan müdahale algısını teşvik eden üç faktör bulunduğunu belirtmiştir (akt. Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, 1998: 212). Bu üç faktörden biri anlamsal zorluklar, yanlış anlaşılmalar ve iletişim kanallarındaki gürültülerden kaynaklanan zayıf iletişimi kapsayan "iletişimdir." İkincisi örgütün büyüklüğü, göreve atanan grup üyeleri arasındaki uzmanlaşma dereceleri, sahip olunan görev ve yetki ile ilgili netlik, üye-amaç uyumu, liderlik tarzları, ödül sistemleri ve grup içerisindeki bağımlılık derecesi gibi yapısal hususları içeren "yapı", üçüncüsü ise kişinin değer sistemi ve kişilik özelliği, kişiyi diğerlerinden ayıran farklılıklar gibi kişilik karakterlerini kapsayan "kişisel değişkenlerdir".

Süreç modeli ile çatışma bölümlerinin ayrı ayrı anlaşılmasında genel bir çerçeve sunulurken, yapı modelinde çatışma süresince etkili olan parametrelerin anlaşılması hedeflenmektedir. Thomas'ın yapı modeline göre bireyin baskın kişilik özellikleri ve baskın tarzının davranışlara yansıdığı "bireysel yatkınlık", tarafları tartışmaya iten kültürel değer, grup normları ya da kamu çıkarlarını (akt. Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, 1998: 213) kapsayan "sosyal baskı", çıkar tartışması ya da menfaatin büyüklüğü gibi tarafları çatışmaya teşvik eden unsurları içeren "teşvik yapısı" ve son olarak tarafların nasıl müzakere edeceği ya da çatışmayı sonlandıracak üçüncü bir tarafın var olup olmaması gibi tarafların çatışma davranışlarını kısıtlayıcı ve yönlendirici unsurlardan oluşan "kural ve prosedürler" olmak üzere dört parametre bulunmaktadır.

2.4.1. Çatışma yönetimi teorileri

En az iki kişinin etkileşim kurarak hayatını devam ettiği her ortamda ortaya çıkması muhtemel bir çatışma bulunmaktadır. Nefret, kıskançlık gibi soyut ve öznel "duygusal" eğilimlerin elimine edilmesiyle ortaya çıkan somut ve nesnel çatışma nedeni "yapısal", din, inanç, siyasi görüşlerden ileri gelen çatışma "ideolojik" ve bireyin duygusal eğilimlerinin davranışlarına yansıdığı çatışma ise "davranışsal" olarak sınıflandırılmaktadır (Şahin Ceylan, 2009: 49).

Vilhelm (1963: 27) çatışmayı "çıkar çatışması" ve "değer çatışması" olarak iki tür olarak ifade etmiştir. Vilhem'e göre çıkar çatışması içinde maddi kaygıların olduğu her işlemde var olmakta ve aslen kıtlık durumundan kaynaklanmaktadır. Tarafların her ikisi de aynı şeyi istemesine rağmen kaynakların kıtlığı nedeniyle onu sadece birinin alabilecek bir durumun varlığı söz konusu olduğundan bu çatışma türü ortaya çıkmaktadır. Değer çatışması ise tarafların görüş ayrılıklarından kaynaklanmaktadır.

Pondy (1967) çıkar grupları arasında "pazarlık çatışması", örgütlerde astlar ve üstler arasında gerçekleşen "bürokrasi çatışması" ve örgütteki yanal iş ilişkilerinde görülen "sistem çatışması" olmak üzere üç çatışma türü olduğunu belirtmektedir. Pondy'e göre pazarlık çatışması, çıkar gruplarında yine kıt olan kaynaklara olan talebin getirdiği rekabetten ileri gelmektedir ve daha ziyade işgören-işveren ve kurmay hattı ilişkilerinde sıklıkla ortaya çıkarken; bürokratik çatışma örgütlerin dikey hiyerarşisindeki ast-üst ilişkilerind; sistem çatışması ise örgütlerin yatay hiyerarşisindeki benzer fonksiyonel ilişkilerde görülmektedir

Çatışmayı ortaya çıkaran çok farklı unsurlar bulunmakla birlikte, genel itibariyle "kaynakların sınırlı olması ve bu kaynakların paylaşılmak zorunda olunması", "bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanamaması" ve "sahip olunan farklı temel değerler" çatışmanın öncülleri olmakta ve yaşanan çatışma bu üç sebepten sadece biri ya da hepsi bir araya gelerek oluşabilmektedir (Yeşilırmak, Kekeç ve Bulur, 2019: 13). Sınırlı kaynak paylaşımı çatışmanın hem ekonomik hem de sosyal yönünün dikkate alınması itibariyle sosyal mübadele teorisi temelinde açıklanabilecektir. Sosyal mübadele teorisinin ortaya çıkmasında önemli katkısı bulunan Blau (1964) insan eylemlerinin, başkalarının bu

eylemleri ödüllendirme tepkisi ile sınırlı olduğunu belirtmekte ve ayrıca insanların beklentilerinin karşılanıp, o işi yapma hususunda motive eden eylemleri gönüllü olarak yapma eğilimine sahip olduklarını ve bu yönde rasyonel kararlar aldıklarını ifade etmektedir (akt. Emerson, 1976: 336-340). Homans 1974'te yayınladığı araştırmasında konunun davranış biliminde anlaşılması için önemli bir bilinç sağlamış ve içinde bulunulan koşula göre kişinin geliştirdiği üç temel davranışı ortaya koymuştur (akt. Emerson, 1976: 339). Bunlar;

- Kişinin gerçekleştirdiği bir eylem ne kadar sık ödüllendirilirse, o eylemin tekrar gerçekleştirilme olasılığı artmaktadır.
- Kişinin geçmişte yaşadığı belirli bir olay, kişinin eyleminin ödüllendirilmesine vesile olduysa, kişinin o veya ona benzer karşılaştığı her olayda aynı eylemi gerçekleştirme olasılığı yüksek olmaktadır.
- Kişi geçmişte gerçekleştirdiği bir eylem karşılığında belirli bir ödül aldıysa, bundan sonra aynı eylem için verilen farklı birimdeki bir ödül kişiye daha az değerli gelmektedir.

Homans (1961) kişiler arası maddi ya da manevi; daha az ya da daha çok ödülle yapılan sosyal mübadelenin güç, statü, adalet, uyum gibi sosyal davranış süreçlerini göz önüne alan karşılıklı değişimi esas alan sosyal birer süreç olduğunu vurgulamaktadır (akt. Cook ve Rice, 2006: 54). Buradan esas alındığında çatışmaya neden olan tarafların planladıkları getiri ile elde ettikleri getiri arasında beklenenden daha azı olması, sınırlı kaynak paylaşımı hususunda bireyleri anlaşmazlığa götürebilmektedir. Burada bireyleri çatışmaya iten nedenler bireylerin o an içerisinde bulundukları durumlardan ileri gelen maaş, tazminat, ödül, prim gibi maddi unsurlar olabildiği gibi bireylerin saygı, güç gibi manevi yönünü destekleyen unsurlar da olabilmektedir. Kişinin "elde etmeyi arzu ettiği" getiri ile "elde ettiği" getirinin aynı olması sosyal süreçlere değer katarak (Emerson, 1976: 357) karşılaşılan problemlerin çözümüne ve tarafların uzun dönemli ilişkiler kurabilmesine temel oluşturmaktadır.

2.4.2. Örgütlerde çatışma

İnsanın var olduğu her yerde çatışmanın da kaçınılmaz olduğu gerçeğiyle, örgütlerde de çatışmalar kaçınılmazdır. İşletmelerde çatışmalar bireysel olarak işçilerin kendi arasında, ast-üst ilişkisinde, işçi grupları arasında ya da işverenler arasında olabilmektedir (Kenny, 2014: 57). Çatışma örgütsel davranışı şekillendiren geri bildirim döngülerinde anahtar bir değişken olması sebebiyle örgütlerin istikrarıyla yakın ilişkilidir (Pondy, 1967: 298) ve bu nedenle tez çalışmasında da önemli görülmektedir.

Örgütlerde etkin bir çatışma yönetiminin gerçekleşebilmesi için yaşanan uyuşmazlığın miktarı, kaynağı, çözümünde benimsenecek tarzı gibi konularda kapsamlı bir teşhis yapılması ve yapılan teşhisin ardından uygun müdahalenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Rahim, 1992: 377).

2.4.3. Örgütlerde grup çatışması

Çatışma birer sosyal varlık olan insanlar arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık ve farklılıklardan ileri gelen etkileşimli bir süreçtir (Rahim, 1992: 370). İnsan odaklı yönetim anlayışında bireylerin anlaşılmasına yönelik eylemler, insan davranışlarının anlaşılması ve önceden tahmin edilebilir olması adına önemlidir. Örgütlerde belli birim ve görevlerde çalışan kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları grupların anlaşılması da en az insanın tek başına anlaşılması kadar önemlidir çünkü sosyal problemlerin birçoğunun çözümü grupların anlaşılmasını gerektirmektedir (Sığrı, 2011: 9). İnsanlar sahip oldukları kültür, algı, tutum ve inançlarının harmanlandığı süreç sonucunda belirli olaylar karşısında nasıl farklı davranışlar sergiliyor ise benzer şekilde örgütler de sahip olduğu insan kaynağının her birinin "bireysel davranışı", bu insan kaynağının belirli iş ve birimlerde bir araya gelerek oluşturdukları "grup dinamikleri" ve "örgüt yapısı" unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşan farklı davranışlar sergilemektedir (Sığrı, 2011: 11).

Karakteristik, inanç, kültür, alışkanlık gibi hususlarda birçok farklı özelliğe sahip olan birden fazla kişinin bir araya gelerek etkileşim içine girmesiyle oluşan gruplar, grubu oluşturan insanların sahip olduğu farklı "bireysel" ve grubun içinde bulunduğu "çevresel"

özelliklerden etkilenmekte, grup içinde yer alan bireylerin statü, güç, eğilim gibi farklı açılardan oluşturduğu kendilerine has ilişki örüntüleri geliştirerek belirli bir grup yapısı oluşmaktadır. (McGrath, 1984: 15-16). McGrath (1984) bireysel farklılıkların inanç, tutum, beklenti, ihtiyaç, farklı demografik özellikler ve motivasyonlardan; çevresel farklılıkların ise ışık, ısı gibi fiziksel çevre koşulları, teknoloji kullanımı ve kültürel etkenlerden ileri geldiğini belirtmektedir. Belirli bir amaç etrafında bir araya gelen grup üyeleri aynı amaca ulaşmak için benzer fikirlere ve ortak çıkarlara sahip olsa bile çatışma yaşayabilmektedir (Jehn, 1997: 530).

Levine ve Moreland (1990) küçük gruplar üzerine yaptıkları çalışmada gruplarda temel çatışma sebeplerini bireylerin içinde bulunduğu sosyal ikilemler, koalisyon oluşumları, grup içerisindeki azınlık ve çoğunluk etkileri, güç dengeleri ve pazarlık unsurları olarak belirtmektedir.

Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmiş olsa da literatürde temel olarak iki tip çatışma üzerinde durulmaktadır. Guetzkow ve Gry (2016) çatışmaya temel oluşturan unsurlardan birinin grubun üstlendiği "görevlerden" ileri geldiğini belirtirken, diğer çatışmaların grup içerisinde bireylerin kurduğu ilişkilerde "duygusallık" kaynaklı ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Duygusal çatışmalar örgütün iş görene verdiği görevlerden kaynaklanmaktan ziyade kişilerarası anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Guetzkow ve Gry (2016: 369)'a göre kişilerin statü sağlama gibi kendine yönelik ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olarak içinde bulunduğu grubu kullanmak istemesi bir duygusal çatışma yaratmaktadır. Bu nedenle grup içerindeki bireyleri düşmanlık, saldırganlık gibi duygulardan arındırabilmek ve onların kendine yönelik ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına önlemler almak önemli görülmektedir.

Örgütler, örgüt içerisinde oluşturulan grupların sahip oldukları hedeflere en etkin şekilde ulaşabilmesi için grup içerisinde farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için uygun örgütsel davranışlar geliştirebilmelidir (Sığrı, 2011: 317). Aksi takdirde ortaya çıkan çatışmalar örgüt işleyişinde zarara neden olacaktır.

2.4.4. Çatışma yönetiminde yöneticilerin rolü

Mintzberg (1989) yöneticilerin hangi işlere daha çok zaman ayırdıklarına dair sorulara sıklıkla "plan, koordinasyon, organize ve kontrol etme" cevaplarını verdiklerini ancak hangi işi yaptıkları gözlemlendiğinde yaptıkları işlerin daha ziyade ortaya çıkan çatışmaların çözümü için müzakere yapmak olduğunu belirtmektedir. Mintzberg yöneticinin liderlik ve iletişimi sağlama gibi "kişilerarası rolleri"; izleme, bilgiyi iletme ve temsil etme gibi "bilgilendirici rollerine" ilave olarak kaynak tahsis etme, girişimcilik, krizleri çözme ve müzakere etme rolünün bulunduğu "karar almaya ait" rolünün de bulunduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin örgütteki çatışmaların çözümündeki rolünü araştırıldığı araştırmalardan bir diğerinde ise Luthans, Rosenkrantz ve Hennessey (1985) tarafından orta ölçekli üç farklı işletmeden elli iki yönetici davranışı gözlemlenerek yapılmıştır. Araştırma sonunda başarılı bir yönetimde yöneticinin en sık sergilediği davranışlardan birinin çatışma yönetimine yönelik olduğu görülmüştür.

Yaşanan kişilerarası uyuşmazlıkların çoğunlukla yapısal ve kültürel farklılıklar kaynaklı olduğu bilinciyle hareket eden yöneticiler, kişilerarası dinamiklere odaklanarak çatışma karmaşıklığını azaltabilecektir (Kolb ve Glidden, 1986). Bu noktada kişiler arası çatışmaların ele alınmasında farklı tarzlar söz konusudur ve bu durum literatürde ilk kez Follett tarafından 1940 yılında kavramsallaştırılmıştır (Rahim, 1992: 371). Follett çatışmayı gidermede hükmetme (domination), uzlaşma (compromise), bütünleşme (integration) ve kaçınma (avoidance) tarzlarının mevcut olduğunu ileri sürmüştür.

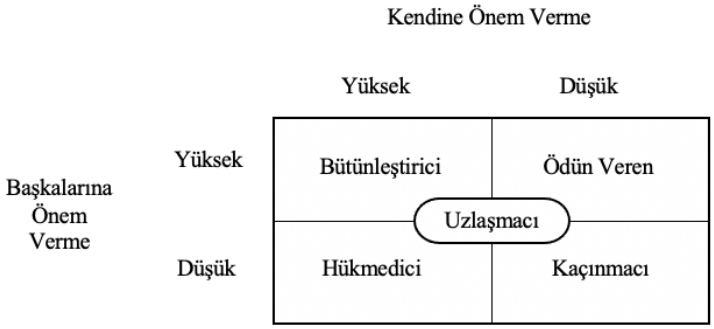
2.4.5. Çatışma yönetimi ve müzakere tarzları

Çatışma tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının uyuşmadığı bir faaliyete girdiğinde ya da sınırlı sayıda bulunan belirli bir kaynağa sahip olmak isteyen taraflar arasında meydana gelmektedir (Rahim, 1992). Yaşanan anlaşmazlıkların işbirlikçi ya da düşmanca oluşu, tarafların üzerinde hissettiği baskı ya da resmiyet seviyesi gibi niteliklere göre taraflar kendilerine bir çözüm yaklaşımı ve müzakere yöntemi belirlemektedir (Moore, 2016).

Müzakere yöntemleri konusunda geliştirilen farklı modeller olmasına rağmen aslında bu modellerden birçoğu birbirinden ilham alınarak oluşturulmuştur. Çatışma ile başa çıkma hususunda hükmedici, uzlaşmacı ve bütünleştirici olmak üzere üç temel farklı tarzın ilk kavramsallaşmasını yapan 1940'ta yaptığı çalışmasıyla Follet olmuştur (Rahim, 1992). Follett çatışma ile başa çıkmada hükmedici, uzlaşmacı ve bütünleştirici olmak üzere üç ana yolun olduğunu belirtmektedir (Davis, 1989: 224). Follett'e göre hükmedici tarz bireyin tek taraflı zafer kazanma isteği doğrultusunda hareket ettiği, çatışma ile başa çıkmada en kolaya kaçan fakat uzun vadede her iki tarafa da başarı sağlamayan yoldur. Uzlaşmacı tarz bir anlaşmazlığı çözmeye yönelik olarak tarafların karşılıklı fedakârlıkta bulunmasıdır ve ancak tarafların hepsi de kendisi için bir şeylerden vazgeçtiğinde bu yol uygulanabilir olmaktadır. Follett'in belirttiği üçüncü yol ise bütünleştiricidir. Burada taraflar bir şeylerden ödün vermeden arzu ve isteklerin karşılıklı olarak kabul edilebileceği bir noktada buluşmak suretiyle anlaşmaya varmaktadır.

Bütünleştirici tarz tarafların birbirine açık olmasını, gerçek meselelerle yüzleşmesini ve böylelikle çatışmayı meydana getiren her unsuru açığa kavuşturmalarını gerektirmektedir. Follett'e göre çatışma çözümü için en iyi yol tarafların ihtiyaç ve arzularını açık ve dürüst bir şekilde karşılıklı olarak belirterek, çatışma içerisindeki bütün tarafların isteğinin karşılanmasına imkân sağlayan bütünleştirici tarzdır (Armstrong, 2002). Follett'e göre bütünleştirici tarzın etkili olabilmesinde olaylara, durumlara ve bireylere karşı keskin bir zekâ, algı ve farkındalıkla birlikte mükemmel bir yaratıcılık gerekmektedir (Davis, 1989). Follett bu tarzın önündeki en büyük engellerden birinin de bireylerin içinde bulunduğu yaşam alanının kişiye yüklediği emretme alışkanlığından ileri gelmekte olduğunu söylemekte; bireylerin görüşmeler sonrasında karşı tarafı domine edememe durumunun hiçbir heyecan sağlamayacağı düşüncesiyle bütünleştirici tarzın uygulanmasına izin vermediğini belirtmektedir. Follett müzakerelerde tarafların bütünleştirici olamamasının nedenlerinden biri olarak da bireyin geçmişten bugüne eğitim hayatında "her zaman kazanması gerektiği" vurgusunun etkili olabileceğidir. Bireylerin "iş birliği sanatını" öğrenmek üzere alacağı eğitimlerin iş hayatında yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılıkların ve bu farklılıklardan kaynaklı ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözümünde bütünleştirici olabileceğini belirtmektedir (Davis, 1989: 227).

“Kendine önem verme” ve “başkalarına önem verme” birbirini kesen iki eksen üzerinde olmak suretiyle bu iki olgunun yüksek ya da düşük olmasına göre rekabetçi, iş birlikçi, kaçınmacı, uzlaşmacı ve ödün veren müzakere tarzları olarak ifade edilen ve ilk kez şematize edilen model ise Blake ve Mouton (1964) tarafından “yönetsel tarzları” ifade etmek için ortaya çıkarılmıştır (akt. Rahim, 1992; Thomas, 1992). Aynı ifade tarzları daha sonra ilk olarak Thomas ve Kilmann (1978) tarafından örgütlerde ast-üst ilişkisinde “çatışmayı yönetme tarzı” olarak betimlenen İki Boyutlu Çatışmayı Yönetme Modeli (Two-dimensional Taxonomy of Conflict Handling Modes) olarak gösterilmiştir. Thomas ve Kilmann’dan sonra model, çatışmayı yönetme tarzı olarak birçok araştırmacı tarafından kullanılıp geliştirilerek araştırmalarda kullanılmıştır (Rahim, 1983; Van De Vliert ve Kabanoff, 1990). Bu araştırmada Rahim (1983)’ün araştırmasında kullandığı Çatışma Yönetimi Tarzı Ölçeği kullanıldığı için Blake ve Mouton ile Thomas ve Kilmann modeline oldukça benzer Şekil 5’teki “Kişilerarası Çatışma Yönetimi Tarzları (The Styles of Handling Interpersonal Conflict) modeli temel alınmaktadır.



Şekil 5. İki Boyutlu Çatışmayı Yönetme Modeli

Kaynak: Rahim, A., M. 1983. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. ***Academy of Management Journal.*** 26(2). 368-376.

Model kapsamında “bütünleştirici” tarz kazan-kazan anlayışı ile hem kendini hem de başkasının çıkarını düşünen ve müzakerelerde açıklık, bilgi alışverişi, farklı alternatifleri ve farklılıkları değerlendirme anlayışıyla hareket etmeyi gerektirmektedir (Rahim, 1983). Burada sürekli ve açık bir iletişim tarzı benimsenmekte ve sorunun her iki tarafın da lehine olması yolunda çözüme yönelik bir çaba söz konusudur (Sığrı, 2018). “Hükmedici” tarzda kişinin kendi kazançları daha ağır basmakta ve kazan-kaybet anlayışıyla sonuca hızlı bir şekilde ulaşma kaygısıyla duruma agresif bir tutumla yaklaşılmaktadır. “Kaçınmacı” tarz genellikle daha az önemsenen çıktılara ulaşmada, çok da gönüllü olmayan tarafların

uyguladığı, az etkileşimli bir tarzdır. “Ödün veren” tarza sahip taraf ilk etapta karşı tarafın önceliğini gözetmekte, ilişkiden uzun vadede kazanç sağlamak için mevcut durumdaki kazancından feragat etmeyi tercih etmektedir. Son olarak “uzlaşmacı” yaklaşım ise genellikle tarafların eşit güçte olduğu durumlarda gerçekleşmekte ve karşılıklı kabul edilebilir kararlarla müzakere sonuçlanmaktadır.

Bu araştırmada müzakere tarzlarının tanımı ve nicel olarak ölçülüp değerlendirilmesi için Rahim (1983)’ün geliştirdiği The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROC-II) ve bu ölçeği Türkçe’ye uyarlayan Kozan ve Ergin (1999) çalışması göz önüne alınmaktadır. Kozan ve Ergin müzakere tarzlarını rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, kaçınmacı ve uyuşmacı olarak uyarlamıştır. Buna göre “rekabetçi” müzakere tarzına sahip kişi kazanma güdüsüyle karşı taraf üzerinde güç kullanarak agresif bir tutum içerisine girmektedir. “İşbirlikçi” tarzda çatışmanın bir an önce çözülebilmesi adına her iki tarafın lehine sonuçlar ortaya çıkarmak adına açık bir iletişim kurulmakta ve anlaşma yolunda farklı alternatifler denenmektedir. “Uyuşmacı” tarzda çatışmanın çözümü adına yine iş birliği hâkim olup işbirlikçi tarzından farklı olarak kişi tamamen karşı tarafın çıkarlarını düşünerek hareket etmektedir. “Kaçınmacı” tarzda kişi geleneksel olarak hareket etmekte, güven ve konfor alanından uzaklaşmak istemeden mümkün olduğunca etkileşimden uzak durmaya çalışan pasif bir tutum sergilemektedir. Son olarak “uzlaşmacı” tarzda genellikle eşit güç dengesine sahip kişiler sürekli orta yolu bulmak adına çaba sarf etmekte, mutabakat kesin olarak sağlanamasa da görüşmeler sonucunda karşılıklı kabul edilebilir kararlar alınmaktadır. Bazı kişiler yaşanan uyuşmazlıklarda uzlaşmacı müzakere tarzının tarafları süreç sonunda tatmin edilmemiş, dürüst olmayan ve “kaybet-kaybet” noktasında kusurlu bir sonuca ulaştırdığını düşünmektedir (Layers, 1992: 9).

2.4.6. Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri

İnsanların bir arada yaşama zorunluluğu beraberinde çatışmaları da getirmektedir. Yaşanması muhtemel çatışma ve uyuşmazlıklara engel olmak için gerekli tedbirler alınmalı ancak alınan tüm tedbirlere rağmen ortaya çıkan uyuşmazlıklar için ise hukukun sunduğu çözüm yöntemlerinden biri uygulanarak uyuşmazlık giderilmeye çalışılmalıdır.

Bu noktada çatışma ile uyuşmazlık kavramları arasındaki farkın ortaya konması da önemli görülmektedir. Çatışma ile uyuşmazlık temelde birbiriyle aynı anlamı ifade ederken yalnızca bir noktada birbirinden ayrılmaktadır. Çatışmada kişiler veya gruplar, içinde bulundukları karşıtlık durumuna neden olan farklılıkların bilincinde iken, uyuşmazlıkta çatışmaya ilave olarak kişiler bilincinde oldukları bu farklılıkların ortadan kaldırılması için birtakım girişimlerde bulunmaktadırlar (akt. Şahin Ceylan, 2009). Yaşanan "çatışma", taraflardan biri veya hepsinin birden "çözüm" arayışı ile üçüncü tarafların bilgi ve müdahalesine başvurulması ile artık "uyuşmazlık süreci" olarak nitelendirilmektedir (Şahin Ceylan, 2009: 115). Bu durum, çatışma ile uyuşmazlık kavramları arasındaki en net ayrımı ifade etmektedir.

Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri (AUÇY) mahkeme sisteminin sağladığı kaynakların kullanılmadığı, tamamen kendine has çözüm yöntemleriyle uyuşmazlıkların çözümüne yönelik geliştirilen bir sistemdir. Özellikle 1970 yıllardan sonra özellikle örgütler de dahil olmak üzere birçok alanda kapsamlı literatür çalışmalarının gerçekleşmesi ile AUÇY'de dikkate değer bir büyüme gerçekleşmiştir (Twining, 1993: 380). AUÇY'nin ilk ortaya çıkışı 1978 yılında Ford'da yürütülen öncü bir programla, uyuşmazlıkları gidermede yargı sistemi dışında farklı bir çözüm yolu aranması esasıyla gerçekleşmiştir (Özbek, 2002: 135). İnsanların hukuki boyutlarda yaşadıkları problemlerin çözümü için genellikle akıllarına gelen ilk kurum mahkemeler olmaktadır. Ancak mahkemelerin her uyuşmazlık çözümü için gidilmesi gereken tek ve en iyi yol olduğu sorgulanmış ve bilhassa son yıllarda arabuluculuk, tahkim gibi alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri önem kazanmıştır.

AUÇY yaşadıkları uyuşmazlıklarda bireylere daha esnek, hızlı ve üretken çözümler getirebilmeleri adına önemli bir fırsat sunmaktadır. Bu noktada daha verimli bir iş ortamı oluşturmak adına her bir örgüt bireyine "çatışma kültürü" yerine "uzlaşma kültürünün" (Özbek, 2016: 218) benimsetilmesi oldukça önemlidir.

İşletmelerin yaşadığı uyuşmazlıklarda AUÇY'yi kullanması birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. AUÇY, işletmelerin uyuşmazlık içinde olduğu karşı taraf ile ilişkilerini sürdürmeye devam etmesine olanak sağlayabilir, yasal süreçler için yapılan harcamaları azaltır, yaşanan sorunlar mahkemelere göre nispeten daha hızlı çözülür, taraflara daha esnek ve iş odaklı çözüm yollarının sunulmasıyla birlikte, özellikle arabuluculukta

tarafların sunduğu bilgiler diğer üçüncü bir taraftan gizlilik esasıyla hassas bir şekilde korunur ve taraflar istedikleri zaman süreci sonlandırabilir (Bagley, 2016: 62)

Günümüzde hala bu yöntemlerin geliştirilmesi için çaba sarf edilmektedir. Mahkemelerin çok fazla sayıda dava görmesi, hatta ceza davalarının diğer davalara göre önceliği olması sebebiyle kolaylıkla sonlandırılabilecek bir davanın senelerce uzuyor olması (Özbek, 2002:138), iş yükünün günden güne fazlalaşması, kırtasiye masrafları, diğer yandan davalı tarafların yüklendiği avukatlık ve diğer mahkeme ücretlerine ilave olarak, manevi açıdan bakıldığında, davalı tarafların soğuk mahkeme ortamlarında yaşadıkları uyuşmazlıkların kaynağını detaylı bir şekilde ifade etmelerine her zaman imkânlarının olmaması ve sorunların sadece görünen kısımlarına bakılarak bir karara varılması kişileri alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerine yönlendirmektedir.

AUÇY müzakere, arabuluculuk ve tahkim olmak üzere temelde üç türden oluşmaktadır (Bagley, 2016: 62).

2.4.6.1. Tahkim

Diğer alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerine nazaran sürecin daha biçimsel bir şekilde işlediği tahkimde uyuşmazlık yaşayan taraflar ve seçilen bir hakem uyuşmazlık konusu üzerinde muhakeme yapmakta ve süreç sonunda hakemin vereceği nihai karar neticesinde taraflar yönlendirilmektedir (Özbek, 2002: 142).

Tahkim süreci başlamadan önce taraflar süreç sonunda hakemin vereceği yargının kabul edileceği noktasında kabul belirttikten sonra süreç başlamaktadır. Burada tahkimi diğer AUÇY'lerden ayıran en büyük fark uyuşmazlık yaşayan taraflar haricindeki üçüncü taraf olan hakemin süreç sonunda vereceği kararın, tarafları bağlayıcı nitelikte olmasıdır. İleriki bölümlerde de belirtileceği üzere arabuluculukta arabulucunun hüküm verme yetkisi yoktur. Son kararın alınmasında irade tamamen uyuşmazlık yaşayan taraflara aittir.

Tahkimi mahkemelerden ayıran en önemli özellik ise tahkimin mahkemelerde yürütülen davalara oranla daha esnek, daha az tehdit edici olmasıdır (Özbek, 2002: 142).

2.4.6.2. Müzakere

İnsanların bir arada toplu şekilde yaşamaya başladığı günden bu yana bireyler, gruplar, örgütler ve ülkeler de dâhil olmak üzere toplumun her bir birimi yaşamı boyunca mutlaka bir müzakere süreci içerisine girmiştir. Bunu bazen bilinçli bir şekilde, bazen de insan ilişkilerinin devamı gereği fark etmeden her birey gerçekleştirmiştir. Müzakere insan ilişkilerinde ve dolayısıyla hayatın içinde var olan bir unsurdur.

Avukatların uyuşmazlık yaşayan taraflara mahkemeye gitmeden kendi aralarında çözüm arayışı bulma önerisi getirdikleri müzakere yöntemi, biçimsel olmayan ve en basit alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olup, müzakere sürecine yalnızca uyuşmazlık yaşayan taraflar ve onlara çözüm yolunda öneriler sunup, onların çıkarlarını korumayı amaçlayan avukatları katılmaktadır (Özbek, 2002: 138-139). Yaşanan uyuşmazlık ve bunun çözümünde iki ya da daha fazla taraf bulunduğu için müzakereler bireylerin etkileşim içerisinde olduğu dinamik bir süreçtir. Sürecin dinamikleri yaşanan uyuşmazlığın konusu, yeri, tarafların sahip olduğu farklı özellikler ve pozisyonlar gibi birçok farklı değişkene bağlı olarak farklılaşır ve kendine has olma özelliği taşır.

Birçok araştırmacıya göre müzakerede "çekişmeli" ve "problem çözme" olmak üzere iki temel yaklaşım söz konusudur (Riskin, 1996: 13). Riskin (1996: 14)'ya göre çekişmeli müzakere yaklaşımında taraflar kısıtlı bir kaynak paylaşımı hususunda çekişme yaşarken müzakere sonucunda bir tarafın kazanırken diğer tarafın kaybedeceği var sayılmaktadır. Bunun tam tersine problem çözme yaklaşımında ise süreçteki her bir tarafın temel çıkarlarının ortaya çıkarılmasına ve bunların karşılanmasına çalışılmaktadır.

Bagley (2016: 63) ise müzakereleri "işlemsel" ve "uyuşmazlık" olmak üzere iki türde ele almıştır. Buna göre işlemsel müzakere taraflar arasında var olan bir ilişkinin arzu edildiği şekilde ilerlemesi hususunda endişelerin olması itibariyle geleceğe dönük olarak yapılan müzakerelerdir. Uyuşmazlık müzakereleri ise hali hazırda mevcut bir uyuşmazlık üzerinde yapılan geriye dönük müzakerelerdir. Yine Bagley (2016: 63)'ya göre iş uyuşmazlıklarında genellikle her iki müzakere unsuru da bulunmaktadır. İşgörenler ve işverenler hem uzun vadeli bir ilişki içerisinde olup bu ilişkiyi optimum düzeyde korumaya çalışırlarken aynı zamanda da birtakım konularda uyuşmazlıklar yaşamaktadır.

Yapılan müzakere tanımlarında taraf ve süreç ifadelerinin ortak paydada buluştuğu görülmektedir. Müzakere bir süreçtir ve her sürecin olduğu gibi bunun da etkin bir şekilde yönetilmesi tarafların süreç sonunda fayda elde edebilmesi açısından önemlidir. Müzakerenin etkin olup olmadığı, bir tarafın kazanması ya da diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelmemektedir.

Günümüz iş sektörlerinin hemen hepsinde rekabetin yoğun, kaynakların kıt olduğu ve aynı zamanda çatışmanın da kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, bu kıt kaynakların nasıl paylaşılacağına dair anlaşabilmek üzere karar verme sürecinin yaşandığı müzakereler yaşanmaktadır. Çalışanlar örgüt yöneticilerinden, örgüt yöneticileri de çalışanlardan müzakere becerisine sahip olmasını beklemektedir. Örgüt içerisindeki çatışmaların uygun tekniklerle, zamanında ve etkin bir şekilde çözülmesinde yöneticinin rolü önemli görülmektedir.

2.4.6.3. Arabuluculuk

Bireylerin günlük hayatında olduğu kadar iş yaşamında da sürekli yaşadığı uyuşmazlıklar iş yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Hukuki boyutlarda yaşanan her uyuşmazlığın çözümünde tarafların kazan/kaybet sistemine sahip mahkemelere gitmeksizin, barışçıl çözüm yöntemlerine başvurma ihtiyacı alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin ortaya çıkmasında önemli bir etken olmuştur. Mahkemeler gibi hukuki bir alt yapıya sahip alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri tarafların ilişkilerini uzun vadede devam ettirebilmeleri için kalıcı çözümler arayan, katı kuralların olmadığı barışçıl yöntemlerden oluşmaktadır. Uyuşmazlık çözümleri çatışmayı sona erdirmek ya da azaltmak için kullanılmakta olup (Rahim, 2000: 5), arabuluculuk da bu yöntemlerden bir tanesidir. Arabuluculuk, yargılama sisteminin mücadeleci ve zorlayıcı tavrından sıyrılarak uyuşmazlıkların daha esnek usullere göre çözüme kavuşması noktasında (Özbek, 2010: 124) önemli bir yere sahiptir.

22 Haziran 2012 tarihli 28331 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 6325 numaralı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'nun 2. maddesinin b bendindeki arabuluculuk tanımına bakıldığında "sistematik teknikler uygulayarak, görüşmek ve

müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve ihtiyarî olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemini ifade eder[1]" şeklindedir.

Uyuşmazlıklarda rutinleşen ya da çözüme ulaşılmasında sıkıntıya girilen sorunların üstesinden gelmek, duygu yoğun uyuşmazlıkları minimuma indirmek ve tarafların uyuşmazlıklarla başa çıkabilecekleri yöntemleri etkin bir şekilde uygulamalarına zemin hazırlamak adına çoğu zaman bir müdahaleye ve dolayısıyla da bir aracıya ihtiyaç duyulmaktadır (Rahim, 2002: 206). Uyuşmazlıkların çözümünde özellikle tarafların her birinin kendi hak ve faydalarına ilişkin sahip olduğu farklı algıları vardır ve arabuluculuk sürecinde bu algılar arasında "ortak bir algı" oluşturarak uzlaşmaya varılması hususunda yardımcı olmaya odaklanılmalıdır (Nelle, 1992: 291). Bu kapsamda arabuluculuk tarafsız bir kişinin, anlaşmazlık yaşayan taraflara yapılan müzakereler sonucunda anlaşma sağlamaları yönünde yardım sağladığı süreç olarak ifade edilmektedir (Goodman, 2016). Arabuluculuk, uyuşmazlık yaşayan tarafların tamamen yansız bir arabulucu eşliğinde çözüme ulaşmaya çalışması sürecidir ve burada mahkemelerdeki yargıcın aksine arabulucu, taraflara herhangi bir çözüm dayatmadan duygularını açığa çıkarma ve birbirlerinin bakış açılarını anlamaları için bilgi alışverişinde bulunmaları noktalarında rehber görevi görür (Bagley, 2016: 64).

Bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olan arabuluculuk, diğer her çözüm yönteminde olduğu gibi, içerisinde müzakereyi barındırmaktadır. Arabuluculuk süreçlerindeki müzakerelerin günlük hayatta yapılan müzakerelerden nispeten daha analitik, belirli kurallar çerçevesinde (Özarallı, 2015: 136) ve bilinçli bir şekilde yapılması beklenmektedir.

Başarılı bir arabuluculuk sürecinin çıktısı taraflardan herhangi birinin kazanması ya da diğerinin kaybetmesi değil; süreç sonunda ateşkes sağlamış taraflar ve çözüme kavuşmuş bir konudur (Bercovitch vd., 1991: 8). Follett arabuluculuğun bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını gözetmesi ve farklı görüşlere sahip tarafların barışçıl, ortak bir

[1] https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120622-1.htm Erişim Tarihi: 22.10.2021

noktada buluşturulması için bir arabulucu tarafından harekete geçirilmesi itibariyle; haklı ve haksızı bulmaya yönelik tahkimden ayrıldığını belirtmektedir (Davis, 1989). Follett aynı araştırmada uyuşmazlığın altında yatan temel sebep bulunmadığı müddetçe tarafların tatmin olmayacağı ve çekişmeye devam edeceğini belirtmektedir.

Bir üçüncü parti müdahalesi olan arabuluculuğun formu; uyuşmazlığın doğası, arabulucunun doğası, kültür ve diğer birçok bağlamsal değişkene göre farklılık göstermektedir (Bercovitch vd., 1991). Ury, Brett ve Goldberg (1993: 5)'e göre uyuşmazlıkların çözümünde "insanların temeldeki belirli çıkarlarının anlaşılması", "herkesin yaşanan bir uyuşmazlık sonucunda ulaştığı "çıktıları" kendince adil olarak değerlendirdiği bir hak kılavuzunun olması ve kimin haklı olduğunun herkesçe kabul edilmesi" ve "uyuşmazlıkta taraflar arasındaki güç dengesinin anlaşılması" hususları önemli görülmektedir. Buna göre uyuşmazlıkların çözümünde insanlar bu üç temel hususun hepsine, bir ya da birkaçına odaklanarak uyuşmazlıklarda kendi çıkarlarının çözümünü, kimin haklı olduğu hususunu ya da kimin daha güçlü olduğunu gözetebilmektedir. Ury ve diğerleri (1993)'e göre "çıkarlar" ihtiyaç, ilgi, arzu ve korku gibi insanların önem verdiği, istediği şeylerden oluşmakta olup tarafların uyuşmazlık yaşanılan konuda farklı çıkarları söz konusu olması durumunda bu istekler üzerinde uzlaşma sağlamak için yapılan müzakerelerde kişilerin derinlerde yatan endişelerini araştırmak, yaratıcı çözümler bulmak ve tarafların kendi çıkarları arasında ödünleşim yapması ya da taviz vermesi sağlanmalıdır. Çıkarların ortaya çıkarılması ve bunlar üzerinde uzlaşıya varılabilmesi kişinin duygularının da ortaya çıkmasını sağlamakta olup duygular uyuşmazlıkları, uyuşmazlıklar da duyguları tetikleyen birer kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşmanlık duygusunun azaltılmasıyla çıkarların temelinde yatan anlaşmazlıklar da daha kolay bir şekilde çözülebilecektir. Bu nedenle de müzakerelerde duyguları açıkça ifade etmek çözüm için iyi bir araç olabilmektedir. Yine Ury ve diğerleri (1993)'e göre uyuşmazlıkların sonucunda kimin neyi alacağı noktasında anlaşmaya varmak oldukça zor olup bunu belirlemek için sıklıkla üçüncü bir tarafa başvurulmakta ve kimin haklı olduğunun belirlenmesinde ona gerekli kanıt ve belgeler sunulmaktadır. Üçüncü uyuşmazlık çözüm yöntemine göre ise güçlü olan tarafın gücünü kullanmada diğer tarafa maliyet yükleme ya da bunu yapmakla tehdit etmesi eylemlerini içermektedir. Aynı araştırmada verilen bir örneğe göre eğer bir işletme çalışanların o işletmede çalışmasına, çalışanların mevcut işletmeden alacağı ücrete duyduğu ihtiyaçtan daha fazla ihtiyaç

duyuyorsa; bu durumda işletme, çalışanlarına nazaran daha bağımlıdır ve dolayısıyla müzakerelerde daha az güçlü pozisyondadır. Bu örnekte de görüldüğü üzere örgüt yapılanması ve insan sermayesinin yönetimi arabuluculuk süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenlerle arabuluculuk sürecinin yapılandırılmasında oturumların planlanması gerekmektedir. Yapılacak planlamada taraflar arasındaki uyuşmazlığın detaylı bir şekilde anlaşılması; iddiaların boyutu, karmaşıklık seviyesi, taraflar arasındaki ilişkinin doğası gibi uyuşmazlığı oluşturan her bir elementin incelenmesi; gerekli dosyalama işlemlerinin yapılması ile uyuşmazlığın belirli bir olgunluk ve hazır oluş seviyesine ulaşmasını sağlamak gerekmektedir (Wissler, 2002: 660).

Çatışma başlığı altında belirtildiği gibi sınırlı kaynak paylaşımı, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanamama durumu ya da bireylerin sahip oldukları farklı değerlerin biri ya da birkaçının bir arada görülmesiyle ortaya çıkan çatışma durumları; bireylerin olayları algılayış biçimleri, baskın kültürel değerler, yaş, cinsiyet ve gelir durumu gibi demografik faktörler ve sahip olunan güç ilişkileri gibi çok sayıda parametrenin de bir arada bulunmasıyla birlikte (Yeşilırmak, Kekeç ve Bulur, 2019) kendine has özellikler göstermektedir. Bu noktada uyuşmazlıklar tarafların bir araya gelerek çözüm süreçlerine arabulucunun da dâhil olması ile çatışmanın detaylı bir analizi yapılarak ve taraflar arasındaki uyuşmazlığın kaynağına gidilerek çözülmeye çalışılmalıdır.

Uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin ve bunlar arasında önde gelen bir yöntem olan arabuluculuğun diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de gelişmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Buna göre arabuluculuğun geliştirilmesi ve uygulanmasına dair sürekli olarak çalıştaylar ve konferanslar yapılmakta, projeler geliştirilmekte ve topluma konuyla ilgili farkındalık oluşturmak amacıyla Adalet Bakanlığı'nca oluşturulan kamu spotları yayınlanmaktadır[1]. Kamu spotları haricinde insanlara arabuluculuk hakkında farkındalık oluşturan diğer unsurlar proje broşür ve afişleri, internet, akraba ve belki de bunlar arasındaki en önemli bilgi kaynağı olan avukat ve hukuk danışmanlarıdır[2]. Özellikle arabulucu avukatların konuyla ilgili gerekli eğitimleri de almış olması nedeniyle

[1] https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/Video/davasartıarabuluculuğailişkinkamuspotu.mp4
https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/Video/kamuspotu4_.mp4
https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/Video/kamu_spotu2.mp4
[2] https://www.coe.int/tr/web/ankara/developing-mediation-practices-in-civil-disputes-in-turkey#{"29959841":[1]} "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi"

arabuluculuğun felsefesi, amacı, uyuşmazlık yaşayan taraflara faydası gibi konularda insanları sürece katılma ve uzlaşma sağlama konusunda bilgilendirmesi ve yönlendirmesi önemlidir.

Özellikle her ay binlerce yeni işletmenin doğmasıyla birlikte yeni istihdamların yaratılıp bunların iş verenlerle buluşması, örgütlerde yaşanacak potansiyel uyuşmazlıklara da zemin hazırlamaktadır. Türkiye'de 2017 yılında kurulan şirket sayısı 73.783, 2018 yılında 86.349, 2019 yılında 85.263, 2020 yılında 102.794 ve 2021'in ağustos ayına kadar ise 71.139[1] olmak suretiyle genel olarak artış gösteren bir eğilim olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra artan küreselleşme ve gelişen teknoloji ile işletmelerde farklı kültürlerden çok sayıda kişinin bir arada çalışmak zorunda olması da oluşabilecek yeni uyuşmazlıklara zemin hazırlamaktadır. Her kültür arasında davranış, düşünme, eğitim, bilgi üretme gibi o kültürü kendine has kılan farklılıklar bulunmaktadır (Sargut, 2010: 58). Ayrıca örgütlerin içinde yaşamak ve uyum sağlamak zorunda olduğu, onların kontrolü dışında değişen ve gelişen dış çevre unsurları da uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlamak adına oldukça önemlidir. Ekonomik kriz, doğal afet ya da pandemi gibi beklenmedik ve örgütlerin kontrolü dışında gerçekleşen durumlar işletmeleri tedarik zincirinden üretime, istihdam edilen iş gören ve tüketici ilişkilerine kadar her süreçte, yaşanabilecek çatışmalara karşı açık hale getirmektedir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin uyuşmazlıkların çözümünde kendi müzakere tarzlarına ve bunun yanı sıra örgüt işleyişlerindeki her parametreye uygun, etkin bir müzakere süreci için uygun adımlar atması önemlidir.

2017 tarihinde tamamlanan "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi" nihai veri araştırmasındaki sonuçlara göre araştırmaya katılım gösteren TESK ve TOBB üyelerinin tamamı arabuluculuk uygulamasını duyduklarını ancak bunların yalnızca dörtte birinin arabuluculuk uygulamaları hakkında detaylı bilgi sahibi oldukları sonucu ortaya çıkmıştır[2]. Buna göre arabuluculuk hakkında bilgi sahibi olmayan işletmelerin zorunlu arabuluculuk durumuyla karşılaştıkları zaman nasıl bir yol planına sahip olması gerektiği önemlidir. Sürecin nasıl

[1] https://tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php
[2] https://www.coe.int/tr/web/ankara/developing-mediation-practices-in-civil-disputes-in-turkey#{"10277865":[0],"29959841":[1]} "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi" sayfa: 23

işlediğinin ve süreçte hangi aşamaların gerçekleşeceğinin bilinmesi, uzlaşma sağlamak için işletmelerin arabuluculuktan azami düzeyde faydalanabilmesi adına önemlidir.

2.4.6.3.1. Arabuluculukta uyuşmazlık çeşitleri

Araştırmada iş uyuşmazlıkları ve ticari uyuşmazlıklar ele alınmış olup, bahsi geçen konular ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

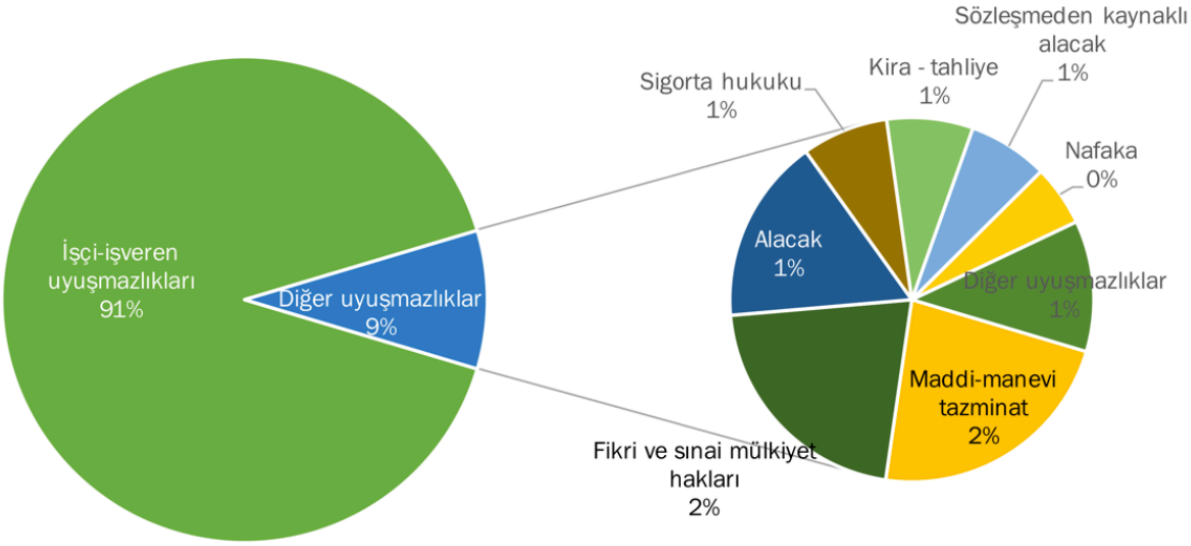
2.4.6.3.1.1. İş uyuşmazlığı

Bireylerin sosyal hayatında çatışma ne kadar kaçınılmazsa aynı durum iş hayatında da sıklıkla söz konusu olmaktadır. Aynı örgüt yapısı altında kültür, değer, inanç gibi farklı birtakım özelliklere sahip bireylerin bir arada uzun vadeli ilişki içerisine girmesi, yaşanabilecek potansiyel çatışmaları da beraberinde getirmektedir. İş uyuşmazlıkları iş veren ve iş gören arasında gerçekleşen uyuşmazlıklardır.

İş gören mesai saatleri, çalışma şartları, ücret, eğitim, kariyer hedefleri doğrultusunda alacağı terfi gibi emeğe dayalı hususlarda sahip olduğu hakları korumak isterken; iş veren de örgütün sahip olduğu hedeflere ulaşması adına yaptığı ücret ödemesi, terfi gibi çalışana yapılan yatırımlar karşılığında belirli hizmetleri almayı ummaktadır. Kuralların her iki taraf için de işlediği sözleşmelerle karşılıklı hakların korunması, ortaya çıkabilecek herhangi bir uyuşmazlık çözüm sürecinde belge olabilecek nitelikte olup tarafları korumaktadır. Her iki tarafı koruyan sözleşmeler arabuluculuk süreçlerinde güç dengesizliğinden kaynaklanan ve bir tarafın daha fazla pazarlık gücüne sahip olması nedeniyle diğer tarafın mağdur olma durumunu da ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle örgütte çalışan bütün bireylere ait gerekli dokümantasyonun yapılması ve bunların uygun bir şekilde korunması oldukça önem kazanmaktadır.

Türkiye'de konularına göre arabuluculuklar incelendiğinde %91'i işçi-işveren uyuşmazlıklarından, %9'u ise diğer uyuşmazlıklardan oluşmaktadır. Bunların hangileri olduğu ve oranları Şekil 6'da gösterilmektedir[1].

[1] https://www.coe.int/tr/web/ankara/developing-mediation-practices-in-civil-disputes-in-turkey#{"10277865":[0],"29959841":[1]} Sayfa 35.



Şekil 6. Arabuluculuk Uygulamalarının Konularına Göre Dağılımı

Arabuluculuğun iş hukuku alanında Türkiye'de uygulanabilirliği 12/10/2017 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile yürürlüğe girmiştir[1]. Uzun mahkeme süreçleri iş uyuşmazlığı yaşayan tarafları maddi ve manevi açıdan yıpratmakta, öte yandan çok fazla sayıda davanın varlığı mahkemelerin iş yükünü oldukça arttırmaktadır. Bu nedenle işletmelerde iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile ilgili konularda tarafların açtığı davalar arabulucuya gidilmesi bir dava şartı olmaktadır.

Uyuşmazlık yaşayan taraflar olaylara birbirlerinin bakış açısıyla bakabilme ve sahip oldukları problemleri açık bir şekilde konuşabilme hususlarında genellikle zorlanmakta olup bu noktada arabulucular sahip oldukları iletişim becerileriyle uyuşmazlık yaşayan her bir tarafın sorununu karşı tarafın anlayabileceği bir hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Amerika Birleşik Devletleri'nde nispeten en sık kullanılan alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi açıklık ilkesiyle arabuluculuk yöntemidir (Layers, 1992: 11) Türkiye'de de taraflar serbest iradeleriyle karar verebilecekleri konularda ihtiyari arabuluculuk sürecine dâhil olabilecekken dava şartı olarak arabuluculuk ise İş Mahkemeleri Kanunu'nda

[1] https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.7036.pdf Erişim Tarihi: 9 Ekim 2021

15.10.2017, Türk Ticaret Kanunu'nda 19.12.2018 tarihi itibariyle yürürlüğe girerek zorunlu hale getirilmiştir[1].

Tablo 2. İhtiyari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk İstatistikleri[2] (14.11.2013-22.09.2021)

Arabulucu Görevlendirmesi Yapılan Dosya Sayısı	677.818	
Anlaşma	603.560	98%
Anlaşamama	10.167	2%

Tablo 2'de görüldüğü üzere 14.11.2013-22.09.2021 tarihleri arasında işlem gören dosyaların %98'i anlaşma ile %2'si ise anlaşamama ile sonuçlanmıştır.

2020 yılında ihtiyari arabuluculukta karara bağlanan dosya sayısı ise 180.448 olup, bunların 178.373'ünde anlaşma sağlanmış, 2.075'inde ise anlaşma sağlanamamıştır[3]. Aynı araştırmada 2014 yılından 2020 yılına kadar olan istatistikler incelendiğinde ihtiyari arabuluculuk sayısında gözle görülür bir artış olduğu Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. 2014-2020 Yılları Arası İhtiyari Arabuluculuk Uygulaması Karara Bağlanan Dosya Sayısı

İhtiyari Arabuluculuk Uygulaması Karara Bağlanan Dosya Sayısı			
Yıllar	**Anlaşma Sağlanan**	**Anlaşma Sağlanamayan**	**Toplam Hukuki Uyuşmazlık Sayısı**
2014	195	5	200
2015	1.129	31	1.160
2016	3.875	222	4.097
2017	18.263	2.912	21.175
2018	58.613	3.332	61.945
2019	148.973	1.942	150.915
2020	178.373	2.075	180.448

[1] https://adb.adalet.gov.tr/Home/SSSorularDetay/2 Erişim Tarihi: 27 Eylül 2021
[2] https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/2492021194715ihtiyari.pdf
[3] https://adlisicil.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/22420211449082020HİZMETEÖZELKİTAP.pdf Sayfa: 210.

Yine 2020 ihtiyari arabuluculuk istatistiklerine göre karara bağlanan toplam 180.448 dosya sayısının 166.580'inin işçi-işveren ilişkisinden kaynaklanan uyuşmazlık konusuna sahip olduğu görülmektedir. İş uyuşmazlıklarında dava şartı arabuluculuk istatistikleri ise Tablo 4'te gösterilmiştir. Dava şartı arabuluculukta 01.01.2018-22.09.2021 tarihleri arasında dosyaların %59'u anlaşma ile %41'i ise anlaşmama ile sonuçlanmıştır.

Tablo 4. İş Uyuşmazlıklarında Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri[1] (01.01.2018-22.09.2021)

Arabulucu Görevlendirmesi Yapılan Dosya Sayısı	1.271.627	
Anlaşma	715.726	59%
Anlaşamama	493.729	41%

İş hukukundaki uyuşmazlıklar da iki kolda incelenmektedir. Bunlar hak ve çıkar uyuşmazlıklarıdır.

2.4.6.3.1.1.1. Hak uyuşmazlığı

İşçi açısından ücret, mesai ücreti, tazminat, işe iade; iş veren açısından ihbar tazminatı, iş yerini zarara uğratma gibi iş sözleşmesi ile kendine tanınmış hakların, başka taraflarca ihmal edilmesi ya da usulüne göre uygulanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Canbolat, 2013: 251)

2.4.6.3.1.1.2. Çıkar uyuşmazlığı

Ücretlere zam yapılması, yıllık izin, prim ve ikramiyelerin arttırılması gibi (Canbolat, 2013: 252) bir tarafın talebi doğrultusunda yeni bir hakkın elde edilmesine yönelik ortaya çıkan menfaat uyuşmazlıklarıdır.

[1] https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/2492021194747iş.pdf

2.4.6.3.1.2. Ticari uyuşmazlık

Konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat taleplerinde mahkemeye gidilmeden önce arabulucuya gidilmesi dava şartıdır. Türkiye'de iş uyuşmazlıklarından sonra ticari uyuşmazlıkları da 2019 yılından itibaren dava şartı arabuluculuk kapsamına girmiştir. Tablo 5'te Türkiye'de 01.01.2019-22.09.2021 tarihleri arasında ticari uyuşmazlıklarda dava şartı arabuluculuk istatistikleri yer almaktadır. Buna göre bu tarihler arasında dosyaların %53'ünün anlaşmayla, %47'sinin ise anlaşamamayla sonuçlandığı görülmektedir.

Tablo 5. Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk İstatistikleri[1] (01.01.2019-22.09.2021

Arabulucu Görevlendirmesi Yapılan Dosya Sayısı	388.659	
Anlaşma	183.874	53%
Anlaşamama	163.877	47%

2.4.6.3.2. Arabulucu

Arabulucu, Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu madde 1'de "arabuluculuk faaliyetlerini yürüten ve bakanlıkça düzenlenen arabulucular siciline kaydedilmiş bulunan gerçek kişidir[2]" olarak tanımlanmaktadır.

Arabulucu süreç esnasında kanunlarla kesin bir şekilde belirtilmiş yöntemlere uymak zorunda olmamakla birlikte, tarafları doğru anlayabilme, sürece uygun stratejiler ve davranışlar sergileyebilme hususunda süreçte aktif bir şekilde rol alabilmelidir (Kılkış, Yıldız Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 70). Arabulucunun süreçte üstleneceği başlıca roller şu şekilde sıralanabilir (Moore, 2016: 25-26):

- Taraflar arasında iletişimin sağlanmasında öncü olmak.
- Tarafların birbirlerine karşı haklarının tanınmasını sağlamak.
- Süreç hakkında bilgi sahibi olmayan tarafları bilgilendirmek ve eğitmek.

[1] https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/2492021194735ticaret.pdf
[2] https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6325.pdf

- Yaşanan uyuşmazlıklarda taraflara farklı bakış açıları kazandırmaya yönelik teşviklerde bulunmak.
- Yaşanılan uyuşmazlıkların teknik yönlerinin daha iyi anlaşılmasında tarafları bilirkişi ve uzman kişilere yönlendirerek kaynak çeşitliliği sağlamak.
- Taraflara yaşadıkları uyuşmazlıklarla ilgili olarak etkili sorun çözme yöntemleri önermek.

Arabulucu, arabuluculuğun uygulanması esnasında tarafların süreçten ve ulaşılacak çözümden beklediği azami faydayı sağlaması açısından en önemli faktörlerden biridir. Fakat bu faktör etkin bir arabuluculuk süreci için salt tek başına yeterli değildir. Arabulucu her ne kadar işini bilen ve süreci iyi yöneten biri olursa olsun tarafların da arabuluculuktan çözüm beklentisinin olması, süreç hakkında bilgi sahibi olması ve sürece katılmış olan her bir taraf ile uzlaşma içerisine girmeye gönüllü olması gerekmektedir.

2.4.6.3.3. Arabuluculuk modelleri

Arabuluculukta arabulucunun süreçteki fonksiyonuna, taraflara ve olaylara yaklaşımına göre kolaylaştırıcı ve değiştirici arabuluculuk olmak üzere iki temel model geliştirilmiştir. Modeller aşağıdaki başlıklarda kısaca açıklanmıştır.

2.4.6.3.3.1. Kolaylaştırıcı arabuluculuk (Facilitative Mediation)

Kolaylaştırıcı arabuluculuk yaklaşımına göre mümkün olduğunda tarafsız ve yapıcı bir ortamı sağlamak üzere zemin hazırlayan arabulucu, tarafların yaşadığı uyuşmazlıkları birlikte çözebilmeleri adına kolaylaştırıcı bir role sahiptir (Özmumcu, 2013: 1370). Kısacası kolaylaştırıcı arabuluculukta tarafların uyuşmazlığını onlar adına değerlendirmek yerine, yaşadıkları ihtilaflarda tarafların kendi durumunu değerlendirmelerinde yardımcı olunmaktadır (Levin, 2001: 268).

Kolaylaştırıcı arabuluculukta arabulucular sürece müdahale etme noktasında kendilerini kısıtlamakta olup, aslında taraflara uyuşmazlığın esası hakkında tavsiye ya da yasal bilgilendirmelerde bulunmazken sorunlara tarafların birbirlerinin bakış açısıyla bakabilmeleri yönünde teşviklerde bulunma ve bunun için en uygun ortamı yaratmaya

çalışma misyonu ile hareket etmektedirler (Alexander, 2008: 111). Bu noktada hem tarafların birbirleriyle hem de arabulucunun taraflarla iletişiminin sağlıklı bir şekilde kurulması oldukça önemlidir. Ancak iyi bir iletişimle tarafların kendi durumlarının değerlendirmesini yapmaları sağlanabilecektir.

Kolaylaştırıcı arabuluculuk sosyal ya da iş hayatında ihtilafa düşülen taraflarla yaratıcı ve gelecek odaklı çözümlere ulaşıp, tarafların uzun vadeli ilişkilerine zarar verme olasılığını asgari düzeye indirgemektedir (Alexander, 2008: 111). Bu yönüyle ileride birlikte iş yapmaya devam edecek olan tarafların ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmelerinde büyük avantaj sağlamaktadır. Ancak taraflardan birinin ya da ikisinin birden yeterli miktarda müzakere yeteneğine sahip olmadığı durumlarda bu uygulama taraflara fayda kazandırmamakla birlikte zaman kaybetme yönünden de dezavantaj getirebilmektedir (Alexander, 2008: 112). Bu nedenle arabuluculuk süreçlerinde tek başına arabulucunun süreç etkinliğini sağlamada rolü büyük olsa da bu durum tamamen arabulucuya bağlı olmamaktadır. Sürece katılan tarafların da arabuluculuğun felsefesini bilerek, uzlaşma zihniyetiyle sürece katılmaları önemlidir.

2.4.6.3.3.2. Değerlendirici arabuluculuk (Evaluative Mediation)

Değerlendirici arabuluculukta arabulucu tarafların istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmekten ziyade onların yasal haklarına daha fazla ilgili olduğundan süreçte arabulucu yaşanan ihtilaf üzerinde değerlendirmelerde bulunmakta, konu üzerinde görüşlerini bildirmekte, tavsiyeler vermekte ve sürecin mahkemeye gitmesi durumunda tarafların karşılaşacağı sonuçlar üzerinde tahminlerde bulunabilmektedir (Levin, 2001: 269). Burada dikkat edilmesi gerekli nokta arabulucunun değerlendirmelerini yaparken "tarafsızlık" niteliğini kaybetmemesi gerektiğidir.

Değerlendirici arabuluculuk tarafların sürece katılma hususunda çok da motive olmadığı, arabuluculuğun zorunlu olduğu durumlarda ve ihtilaf yaşayan tarafların mümkün olan en kısa sürede bir sonuca ulaşmak istediği durumlar için avantaj sağlarken; uygulamanın tarafların sıklıkla yasal haklarına odaklanılıyor (Alexander, 2008: 108) olması sebebiyle de tarafların uzun vadeli ilişkilerine zarar verebilmektedir. Direkt sonuca odaklanılması, uyuşmazlıkların çözümünde yaratıcılıktan uzak, sorunların derinine

inilmeksizin yüzeysel çözümsel getirilmesine neden olabilecektir. Ancak tarafların uzun vadeli ilişki kurma durum ve çabasının olmadığı durumlarda kısa sürede sonuca ulaşmak adına etkili olabilecektir.

2.4.6.3.4. Arabuluculuğun etkinliği

Belirli bir durumda arzu edilen sonuçlara ulaşıldığı zaman etkinlikten söz edilebilirken, bu arzu edilen durumlara öngörülemeyen parametreler nedeniyle ulaşılamama durumu ise tatminsizlik olarak nitelendirilebilir (Barnard, 1968: 19). Arabuluculuğun etkinliği hususunda farklı unsurlar bulunmakta olup, her insan ve durum itibariyle sürecin etkinlik parametreleri farklılık gösterebilmektedir. Bunlardan birisi yaşanan problemin arabuluculuk aracılığıyla çözülmesi ve sona ermesidir. Bir diğeri ise önemli bir sosyal ve bilişsel bir yetenek olarak; kişinin karşı tarafın perspektifinden bakmayı öğrendiği, tarafların farklı bakış açı kazanımlarıdır (Boca ve diğerleri, 2018). Bu bakış açısı ve empati yeteneği sayesinde taraflar birbirlerinin davranış ve reaksiyonlarını önceden tahmin edebilmekte, arabuluculuk sürecinde fikir birliğinin sağlanmasında önemli mesafeler kat edebilmektedir (Gendolla, Wicklund, 2009; Abbate ve diğerleri, 2016: 13).

Her birey farklıdır ve bu farklılıklar karşılıklı insan etkileşimine de yansımaktadır. Farklılıkların temelinde bireyin geçmişten gelen birikimleri, sahip olduğu kütür, amaç, arzu ve dürtü gibi motivasyonlarının yanı sıra iletişim anındaki dış uyaranlar insan davranışını şekillendirmekte olup, bireyler davranışlarına neden olan motivasyonların farkına çok nadir bir şekilde varmaktadır (Barnard, 1968: 17-18). Arabuluculuk bu farklılıkların ortak bir düzlemde buluşturularak, ortak bir fayda sağlanmasında taraflara yardımcı olmaktadır. Sürecin sonunda madden kazanan taraf olmaktan daha da önemlisi hem maddi kayıpların minimum olması hem de karşı tarafla ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam ettiriliyor olmasıdır.

Arabuluculuk sürecinin başarılı olarak nitelendirilebilmesi için net kriterler olmamakla birlikte süreç sonunda taraflar arasında uzlaşmanın sağlanıp sağlanmaması sürecin kesin bir başarı göstergesi olarak görülmemektedir. Örneğin kişi içinde bulunduğu bağlam ya da durumu itibariyle güce sahip olabilir ancak bunu müzakereler esnasında

çatışmanın ya da hayatındaki herhangi bir olayın bireyi duygusal açıdan etkilemesi nedeniyle etkin bir şekilde kullanamıyor olabilir (Baylis ve Carroll, 2005: 2). Bu nedenle sürecin başlangıcından sonuna kadar gerekli analizlerin, hazırlıkların ve planların uygun bir şekilde yapılması, doğru müzakere tekniklerinin kullanılması gibi hususlar arabuluculuk sürecinin sonucuna olumlu bir şekilde yansıyacağı ve uyuşmazlık yaşayan tarafların her ikisi için de menfaat sağlayacağı için oldukça önemlidir. Kişinin sahip olduğu finansal ve stratejik bütün kaynaklarını göz önünde bulundurarak sürece hazırlıklı bir şekilde dâhil olması gerekir. Avukat, mahkeme, kırtasiye gibi maliyetlerin asgari düzeyde tutulması (Jeffrey, 1999) kadar önemli diğer bir etkinlik unsuru da sahip olunan fiziksel ve duygusal kaynakların boş yere tüketilmesini önleme, karşılıklı ilişkilerin uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlama ve süreç içerisindeki her bir tarafın çıkar sağlamasıdır (Moore, 2016). Bu noktada örgütlerin arabuluculuk sürecinde belirleyeceği ödünleşimlerin analiz edilerek belirlenmesi önemlidir.

Süreçte uyuşmazlıkların kaynağı saptanıp bunlar kesin bir çözüme kavuşabileceği gibi bütün uyuşmazlıklar tam olarak çözüme kavuşmadan da süreç sonlandırılabilmektedir (Şahin Ceylan, 2009: 115). Bir arabuluculuk sürecinin etkin olarak değerlendirilebilmesi süreç sonunda tarafların anlaşması ile değil, sürecin doğru bir şekilde işlemiş olması ile alakalı olmaktadır (Yeşilırmak, 2019: 30). Yeşilırmak (2019: 30)'a göre arabuluculuk sürece katılım gösteren tarafların süreçten ve arabulucunun sürece ve taraflara yaklaşımından memnun olup olmadığı, yaşanan uyuşmazlık çözümünde tarafların yüklendikleri hem zaman hem de parasal maliyetlerin azalma gösterip göstermediği ve çözüm sürecinde tarafların kurduğu iletişim ve ilişkinin olumlu yönde gelişip gelişmediğiyle değerlendirilmelidir.

Maddi olarak değerlendirildiğinde para tasarrufu sağlaması yönüyle avantaja sahip olan arabuluculuk, geleneksel davaların masrafını karşılayamayacak olan bireylerin yaşadıkları uyuşmazlığı bu yöntemle gidermesi ile insanların çözüm mekanizmalarına olan erişilebilirliğini de arttırmaktadır (Delgado, Dunn, Brown ve Lee, 1985: 1366). Mahkemelerin ortaya çıkardığı maliyetlerin tarafları engelleyiciliği göz önüne alındığında özellikle küçük ölçekli uyuşmazlıkların çözümünde değerli görülmektedir (Layers, 1992: 12). Goldberg, Green ve Sander 1985'te yayınladıkları "Dispute Resolution" adlı kitaplarında da arabuluculuk sürecinin etkinliğini değerlendirirken uyuşmazlık yaşayan

tarafların optimal çözümlere hızlı, pahalı olmayan, protokollere uygun ve tatmin bir şekilde ulaşmış olmalarının önemini vurgulamaktadır (akt. Maute, 1990: 349).

Maddi artılarının ötesinde değerlendirildiğinde ise resmi mahkemelerin soğukluğu ve korkutuculuğunu bir tehdit olarak hisseden bireylerin de yaşadıkları uyuşmazlık çözümlerine ilişkin arabuluculuğa erişim sağlaması avantaj olarak değerlendirilmektedir (Delgado ve diğer. 1985: 1366). Benzer şekilde belirli türdeki bazı uyuşmazlıkların çözümünde uygun olmayan resmi mahkemelere alternatif olması yönü ile de arabuluculuk oldukça etkili görülmekte olup, bu durum bilhassa taraflar arasında uzun süredir devam eden ilişki olduğunda geçerli olmaktadır (Delgado ve diğer. 1985: 1367). Buna göre örgütlerde ast-üst ilişkisinde ya da örgütün tedarikçi, müşteri, ortak gibi dışarıdaki çözüm ortaklarından biriyle yaşadığı bir uyuşmazlığı mahkemeler, sorunu tek bir semptom üzerinden sonuçlandıracak ve sorunun kaynağına inilemeyecektir. "Civil Ligitation and the Public Interest" adlı araştırmasında McKay (1983) de arabuluculuğun yapısı itibariyle daha esnek olduğundan sorunların kaynağını araştırmakta ve uyuşmazlıkların çözümünde daha özgün sonuçlar elde edilebileceğini vurgulayarak mahkemelerin tipik "ya hep ya hiç" ilkesine yönelik ortaya çıkan yargılarından ziyade uyuşmazlıklarda daha yaratıcı ve özgün sonuçlar ortaya koyabileceğini belirtmiştir (akt. Delgado ve diğer. 1985: 1367). Bu noktada tarafların sürecin adil bir şekilde işlediğine dair ortak bir algı geliştirmesi önemlidir. Süreç sonunda alınan kararlar taraflarca ortak ve kabul edilebilir bir şekilde alınmalıdır. Süreçte arabulucuların tarafsız ve hesap verebilirliğinin olması, yasal yükümlerinin yanı sıra ahlâki yükümlülüklerinin de olması gerektiği anlamına gelmektedir ve bu durum taraflar arasındaki uyuşmazlıkta adaleti sağlamak adına önemli bir esas olarak görülmektedir (Maute, 1990: 359).

"Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi" ile yapılan araştırmalara göre arabuluculuk uygulamalarının etkinliği hususunda yine birçok değişkenin varlığı olduğu yönünde olup, bunlardan en önemlisi sürece katılan tarafların, yapılan arabuluculuk anlaşmalarının uygulanabilir nitelikte olmasının bilincinde olması, sürece katılan arabulucunun yetkinliği ve güvenilirliğidir[1]. İnsanlar arabuluculuk

[1] https://www.coe.int/tr/web/ankara/developing-mediation-practices-in-civil-disputes-in-turkey#{"10277865":[0],"29959841":[1]} "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi" sayfa: 24.

uygulamalarının en az mahkemeler kadar çözüm odaklı olduğunu anlamalı, haklarını bu süreçte de bulabilecekleri yönünde bilinçlenmeleridirler. Keza aynı araştırmada arabuluculuk kullanıcılarının arabuluculuğun etkili olmama nedenleri arasında %53 oranında "arabuluculuğun sonucunda varılan anlaşmanın uygulanabilir olduğunu düşünmüyorum" sonucu ortaya çıkmıştır[1].

2.4.6.3.5. Arabuluculuk sürecinin temel ilkeleri

Arabuluculuk gönüllülüğe dayalı ve kişiye mahsus bir süreçtir ve bu doğrultuda taraflar çıktıları kontrol edebilmekte, arabulucu tarafların yalnızca kendisine yetki verdiği konuları ortaya koymakta ve taraflar süreçten memnun kalmadıklarını bildirdikleri anda süreci bitirebilmektedirler (Cooper, 1992: 295). Zorunlu arabuluculuk durumlarının dışında sürece tarafların kendi istekleri doğrultusunda katılması, arabuluculuk sürecinin gönüllülük ilkesi tarafından desteklenmektedir (Cooper, 1992: 293). Gönüllülük ilkesine göre taraflar yaşadıkları uyuşmazlıkları çözmek ve çözüm sürecine dâhil olmak adına istekli olmak durumundadır. Karşılıklı uzlaşma düşüncesine uzak olunması halinde süreç bütün taraflar için bir zaman kaybı haline gelecektir (Bagley, 2016: 64).

Arabuluculukta uyuşmazlığı giderebilmek için tarafların rahatça her şeyi konuşabiliyor olmaları gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de güven ortamın sağlanması önemlidir. Arabuluculuğun gizlilik ilkesi bu anlamda önemlidir. Arabulucu süreçte ve süreci izleyen aşamalarda gizliliği korumakla mükelleftir (Özbek, 2017: 34). Arabuluculuğun gizlilik ilkesi örgütlerin ticari sırları, örgüt yapıları, yaptığı tartışmalı araştırmaları ya da örgüt içi eğitim dokümanları gibi başka tarafların bilgisine sunmak istemediği konuların gizliliği noktasında örgüt yöneticileri tarafından tercih edilme nedeni olmaktadır (Bagley, 2016: 64).

Süreçte arabulucunun tarafsız ve bağımsız olması da arabuluculuğun önemli ilkelerinden biridir. Özünde zorlayıcılık olmayan, süreçte koordinasyonun sağlanması ve tarafların yaşadığı uyuşmazlık üzerinde müzakere edebilmeleri noktasında onların işini

[1] https://www.coe.int/tr/web/ankara/developing-mediation-practices-in-civil-disputes-in-turkey#{"10277865":[0],"29959841":[1]} "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi" sayfa: 25.

kolaylaştırıcı tarafsız bir aracının bulunduğu arabuluculukta uyuşmazlığın çözümü hususunda son karar yine taraflara ait olmaktadır. Böylelikle taraflara kendi durumlarını analiz etme ve sorunların çözümüne yönelik fikir üretme imkânı verilmekte ve kararların alınması esnasında tarafların üzerindeki baskının giderilmesi sağlanmaktadır. Uyuşmazlık yaşayan tarafların ortaya attıkları iddiaları yeniden gözden geçirmeleri ve hak iddialarının uygun bir şekilde değerlendirilip meşrulaşması noktasında tarafsızlık önemlidir (Hollands, 1992: 367).

Temel ilkelerden bir diğeri de süreçte kontrolün taraflarda olmasıdır. Sürece katılma ve sonunda alınacak kararlar tarafların iradesinde olmaktadır. Arabulucular süreçte tarafların ortak bir çözüme ulaşabilmesi noktasında herhangi bir dayatma hakkına sahip olmamakla birlikte onlara yalnızca anlaşmazlık yaşadıkları kritik noktalarda fikir beyanında bulunabilmektedir. Bu kapsamda arabuluculuk kesin prosedür ve kurallara bağlı kalınmaksızın sürecin taraflarca şekillendiği esnek yapılar olmaktadır (Bagley, 2016: 64).

2.4.6.3.6. Arabuluculuğun olumlu yönleri ve arabuluculuğa getirilen eleştiriler

Arabuluculuğun en olumlu yönlerinden biri mahkeme ya da hakemlikte olduğu gibi katı formal yapıların olmaması, tarafların direkt iletişim kurarak süreci kontrol edebilmeleri ve yönlendirebilmeleridir (Brett ve diğerleri, 1986: 277). Ayrıca süreçte etkinliğin arttırılabilmesi adına taraflar arabulucu ile sürecin ilerleyişi, amaçları, konusu gibi süreci etkileyecek her türlü kritik bilgi hakkında detaylı bir şekilde fikir alışverişi yapabilmekte, tarafların buluşacağı yer, saat, görsel ve işitsel gereklilikler, oda düzeni ya da görüşmelerin süresi hakkında gerekli uyarlamalar taraflarca yapılabilmektedir (Masucci, 2002: 38).

Arabuluculukta tarafların masrafları mahkemelere kıyasla oldukça azdır. Mahkeme süreçlerinde avukatlık, kırtasiye ve yargı sistemi için yapılan harcamalar arabuluculukta asgari düzeye inmektedir. Yapılan maddi harcamaların yanı sıra bireylerin yıllarca süren mahkeme süreçlerinde psikolojik olarak yaşadıkları olumsuzluklar da arabuluculuğun dostane süreçleri sayesinde elimine edilebilmektedir. Hollands (1992: 368) taraflar arasında daha iyi ilişkilerin kurulduğu, var olan iyi ilişkilerin sürdürülebildiği, iş

kesintilerinin az olduğu, zaman ve para maliyetlerinin az olduğu, tarafların sonunda elde edilecek çıktıları kontrol edebildiği süreçler sunması itibariyle avantajlı olduğunu belirtmektedir.

Arabuluculuğa getirilen eleştirilerin büyük bir bölümü ise sürecin işleyişine ve korunmasına dair kesin prosedürlerin olmaması ve güç eşitsizliği durumlarına karşın daha güçsüz olan tarafın yasal haklarının korunamıyor hissiyatı uyandırmasıdır (Bagley, 2016: 64). Buna göre Bagley işletmelerde pazarlık gücü, astlara oranla daha fazla olan üstlerin arabuluculuk sürecinde adil olmayan bir şekilde daha fazla avantaja sahip olabileceğini belirtmektedir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için arabulucunun tarafsızlık ilkesi doğrultusunda her iki tarafa da eşit bir şekilde yaklaşım göstermesi gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmada arabulucular süreçte en çok karşılaştıkları sorunları taraf avukatlarının karşı duruşları, arabuluculuk uygulamalarının bilinmemesi ve tarafların uygulamalara sıcak bakmaması olarak dile getirmektedir[1]. Ayrıca arabuluculuk süreçlerinin tarafların ya da uygulayıcıların inisiyatifine bırakılması, sürece karşı göreceli bir sistem eleştirisini de beraberinde getirmektedir.

2.5. Arabuluculuk, Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Sürekli gelişen ve değişen teknoloji ve piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için işletmelerin örgüt yapı ve kültürüyle uyumlu insan kaynağına ve insan kaynakları uygulamalarına sahip olması oldukça önemlidir. Örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynağı unsuru birbiri ile etkileşim içerisinde bulunan üç kavramdır. Örgüt kültürü kurallar, normlar, rutinler ve örgüt yapısı seti etrafında çevrelenen dinamik bir fenomendir (Schein, 2004: 1). Örgüt yapısı noktasında ise farklı ve çok sayıda etken olması sebebiyle örgütler kendi içerisinde birçok birleşme ve ayrışma yaşayarak kendilerine has bir yapıya sahip olurlar ve oluşan bu yapılar örgütlerin yine kendine has farklı kültürlere sahip

[1] https://www.coe.int/tr/web/ankara/developing-mediation-practices-in-civil-disputes-in-turkey#{"10277865":[0],"29959841":[1]} "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi" sayfa: 41.

olmaları nedeniyle birbirinden tamamıyla benzersizdir (Ramsay ve Parker, 1992: 259). Belirli örgüt yapısı unsurlarının aynı olmasına karşın örgütlerin birbirinden benzersiz olmalarının en önemli sebeplerinden birisi örgütlerin sahip olduğu bu açıklayıcı kaynaklardır.

Örgütsel davranış alanında özellikle 1980'den sonra, 1960 ve 1970'lerdeki araştırmalarda odak noktası bireysel gelişim ve grup dinamikleri olan ağırlık yerini sistem odaklı yaklaşıma bırakmıştır. Buna göre örgütler kendilerinden daha geniş sistemler içerisinde bir alt sistemdir. Bunlar örgütlerde üretimle ilgili ana işlemlerin gerçekleştirildiği görev yönelimli sistemler olan üretim alt sistemi; tedarik, satış ve dış ilişkileri kapsayan, işletmenin çevresi ile gerçekleştirdiği işlemleri kapsayan destekleyici alt sistemi; örgütlerdeki insan kaynağı tahsisindeki, görevleri ve performanslarındaki uygunluk için bütünleştirici yapıdaki idame alt sistemi; örgütleri ilgilendiren dış çevre değişimlerle ilgili yeniliklerin takip edildiği ve bu değişimlerin örgüte adapte edildiği uyarlanabilir alt sistemi ve örgütteki diğer alt sistemler arasındaki kontrol, koordinasyon ve yönetimlerin sağlandığı idari alt sisteminden oluşmaktadır. Belirtilen farklılaşmış sistemler içerisinde yer alan, birbiriyle ilişkili davranışlar sergileyen insanların ve her bir alt sistemin birbiriyle uyumlu ve etkin bir şekilde performans sağlayabilmesi için başarılı bir şekilde entegre olması, sistem yaklaşımını desteklemektedir (Lawrence, Lorsch, 1967: 3). Görüldüğü gibi sistem yaklaşımı ile örgütlerde farklı fonksiyonlar arasındaki entegrasyon ve uyumun önemine vurgu yapılmaktadır. Örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynağı işletmeler için birbirinden ayrı düşünülemeyecek kadar önemli işlevleri olan unsurlar olup, bunlar arabuluculuk ve müzakere süreçlerinin etkin bir şekilde yapılandırılmasında temel oluşturmaktadır. Burada işletme yöneticisinin rolü önemli görülmektedir. Yönetici salt astlarını kontrol etme ya da bütçeleme yapma gibi görevlerinin de ötesinde kültür yaratma hususunda örgüt için duygusal olarak manalı olan, sağlam ilişkilerin kurulmasını sağlayan, rasyonel amaçlar sunan, insanların karar alma ve davranışlarını şekillendirecek değer, inanç, mitler ve semboller sunma sorumluluğuna sahiptir (Brown, 1992: 3). Özellikle arabuluculuk gibi çok yönlü, iç ve dış çevre koşullarının mutlaka gözetilmesi gereken süreçlerde doğru örgüt yapılanmasını kuramamak işletmeler için bu süreçlerin etkinliği hususunda olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda örgütlerin arabuluculukta müzakere süreçlerine uygun bir şekilde hazırlık yapmaları ve ileride karşılaşabilecekleri

her türlü durumla ilgili belirsizlikleri en aza indirgemeleri için tüm bu unsurlar bu araştırmada önemli görülmektedir.

Kuramsal çerçevede verilen bilgiler kapsamında çalışmanın geriye kalan araştırma soruları şunlar olmaktadır:

Araştırma Sorusu 5.a: Mekanik örgüt yapısının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 5.b: Organik örgüt yapısının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 6.a: Hiyerarşi kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 6.b: Pazar kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 6.c: Klan kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 6.d: Adhokrasi kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 7.a: Takım çalışması uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 7.b: Bilgi yönetimi uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 7.c: Performans değerlendirme uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu 7.d: Ödüllendirme uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

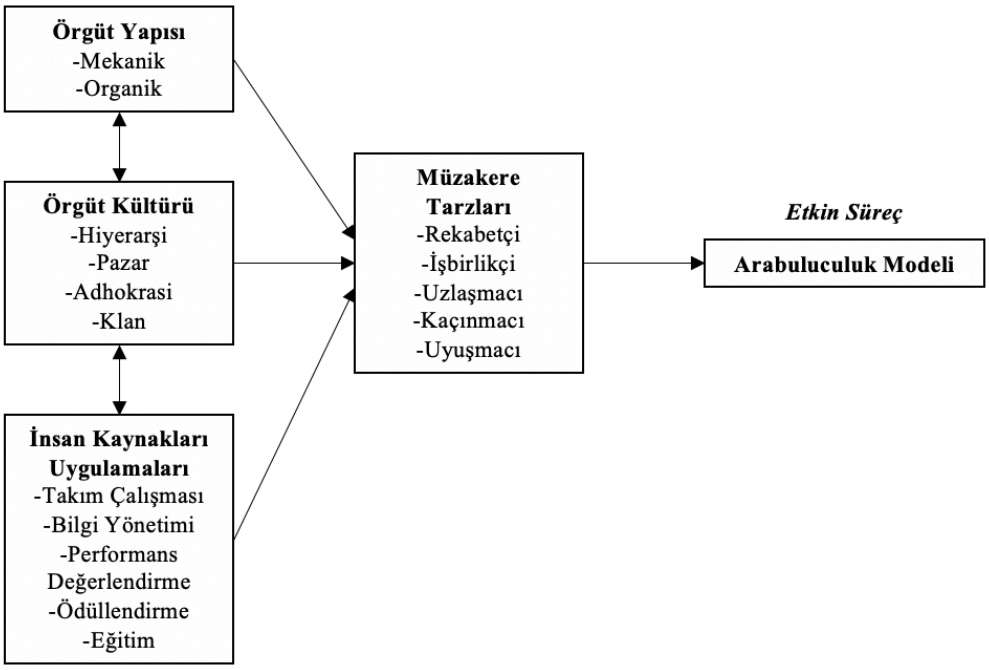
Araştırma Sorusu 7.e: Eğitim uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI ve YÖNTEMİ

Bu bölümde, yapılan araştırmanın modeli, evreni, örneklemi, kullanılan ölçüm araçları, verilerin toplanma süreci ve analizleriyle ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada yapılan literatür taraması, önceki bölümlerde yer alan açıklamalar ve oluşturulan araştırma soruları da göz önüne alındığında, örüntülerin daha anlaşılabilir olması adına Şekil 7'de gösterilen bir model ortaya çıkarılmıştır. Modelin ana dayanağı örgütlerde arabuluculuk sürecini etkileyen esas faktörlerin etkili bir süreç sağlanması adına sistematik bir şekilde uyumlaştırılması ve bunun sonucunda etkin bir müzakere tarzının oluşmasıdır. Şekilde de görüldüğü gibi örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları müzakere tarzlarını yordayan bağımsız değişkenler olup, her bir boyut birbirini etkileyen sistem yaklaşımıyla birlikte düşünülmesi gereken unsurlar olduğundan çift oklarla belirtilmiştir. Müzakere tarzları ise yordanan bağımlı bir değişkendir. Üç unsur da müzakere tarzının belirleyicisi olduğundan oklar tek yönlü olarak gösterilmiştir. Sonuçta ise işletmelerin etkin bir arabuluculuk süreci geçirmesi için yapacağı hazırlıkları gösteren bir yol haritası hedeflenmektedir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Metodu

Araştırma örgütlerin yapı, kültür ve insan kaynakları yönetimi boyutlarıyla birlikte, müzakere tarzları ilişkisinin anlaşılmaya çalışılması itibariyle tanımlayıcı, yöneticilere arabuluculuk sürecinde yol haritası oluşturulması amacıyla da keşfedici özellik göstermektedir. Araştırma literatüre konuyla ilgili katkı sunması bakımından da temele, arabuluculuk ve müzakere alanında örgütlerde yaşanan problemlerin keşfedilmesi, analiz edilmesi açısından da uygulamaya yöneliktir. Araştırmanın tamamlanma süresi göz önünde alındığında ise kesitsel bir çalışma özelliği göstermektedir.

Tez çalışması nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma araştırma özelliği göstermektedir. Araştırmanın nicel boyutunda, belirlenen örnekleme müzakere tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları anketi uygulanmış ve bu sayede işletme yöneticilerinin belirlenen değişkenlerle müzakere tarzları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Aynı zamanda arabuluculuk sürecinde hangi müzakere yaklaşımlarının daha baskın olduğu ortaya konmuş ve işletme yöneticilerinin bu yaklaşımı hangi parametrelere göre nasıl belirledikleri araştırmanın nitel boyutunda yapılmış hem

işletme yöneticileri hem de arabulucular ile yapılan mülakatlar ile ortaya konmuştur. Araştırmada her iki yöntemin kullanılmasının nedeni, araştırmanın doğası gereği sadece nicel araştırmayla ortaya çıkamayacak olan, keşfetmeye yönelik nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılmasını gerektirmesidir. Karma yöntemin araştırmaya sağlayacağı en büyük avantaj araştırma sorularına verilecek cevapların birbirini destekler nitelikte olması durumunda daha güçlü bir şekilde test edileceğidir (Sığrı, 2018). Araştırmada ölçülecek boyutlar, araştırma soruları ve bunların ölçülmesine yönelik yöntem bilgisi Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Ölçülecek Boyutlar, Araştırma Soruları ve Yöntem

Ölçülecek Boyutlar	Araştırma Soruları	Yöntem	
		Özellik	Veri Toplama Aracı
Müzakere Tarzı -Rekabetçi -İşbirlikçi -Uzlaşmacı -Kaçınmacı -Uyuşmacı	***Araştırma Sorusu 1:*** İşletme yöneticileri hangi müzakere yaklaşımını daha çok benimsemektedir?	Nicel	Anket (ROC-II Ölçeği)
	Araştırma Sorusu 2: İşletme yöneticilerinin sahip olduğu müzakere tarzları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör, toplam iş deneyimi ve işletmenin büyüklüğü demografik faktörlerine göre farklılık gösterir.	Nicel	Anket (ROC-II Ölçeği)
	Araştırma Sorusu 3: İşletme yöneticisi katıldığı arabuluculuk süreçlerinin etkinliğini değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurmaktadır?	Nitel	Mülakat
	Araştırma Sorusu 4: İşletme yöneticisi arabuluculuk sürecine nasıl hazırlanmaktadır?	Nitel	Mülakat
Örgüt Yapısı -Mekanik -Organik	***Araştırma Sorusu 5.a:*** Mekanik örgüt yapısının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	Anket (Örgüt Yapısı Ölçeği & ROC-II Ölçeği)
	Araştırma Sorusu 5.b: Organik örgüt yapısının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
Örgüt Kültürü -Hiyerarşi -Pazar -Adhokrasi -Klan	***Araştırma Sorusu 6.a:*** Hiyerarşi kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	Anket (Örgüt Kültürü Ölçeği (OCAI) & ROC-II Ölçeği)
	Araştırma Sorusu 6.b: Pazar kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
	Araştırma Sorusu 6.c: Klan kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
	Araştırma Sorusu 6.d: Adhokrasi kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
İnsan Kaynakları Uygulamaları -Takım çalışması -Bilgi yönetimi -Performans değerlendirme -Ödüllendirme -Eğitim	***Araştırma Sorusu 7.a:*** Takım çalışması uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	Anket (İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği & ROC-II Ölçeği)
	Araştırma Sorusu 7.b: Bilgi yönetimi uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
	Araştırma Sorusu 7.c: Performans değerlendirme uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
	Araştırma Sorusu 7.d: Ödüllendirme uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	
	Araştırma Sorusu 7.e: Eğitim uygulamalarının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır.	Nicel	

Araştırma sıkı bir neden sonuç ilişkisine bağlı kalan sabit yapılara göre değil, olası bütün sebep ve sonuçları birbiriyle ilişkili olarak mantıksal adımlarla göz önüne alan (Creswell, 2016: 23, 24) bir sistemi benimsemektedir. Yapılan detaylı literatür taraması araştırmanın değişkenleriyle ve arabuluculukla ilgili mevcut durum hakkında bilgi veren ikincil veriyi sağlarken, işletme yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve yine işletme yöneticilerine uygulanacak anketlerden sağlanan veriler yöneticilerin arabuluculukla ilgili mevcut durumunu ve aynı zamanda fikirlerini öğrenmede birincil veriyi sağlamaktadır. Arabulucularla yapılan mülakatlar da yine mevcut durum hakkında bilgi sağlarken aynı zamanda etkili bir arabuluculuk sürecinin geçirilmesi için yöneticilerin hangi unsurlara önem vermesi gerektiği yönünde birincil veri sağlamaktadır.

3.2.1. Nitel yöntem

Birey ve topluma yönelik kavramları irdeleyen sosyal bilimler alanında yapılan "nitel" araştırmaların doğası gereği kesin ve net sınırlar bulunmamakla birlikte araştırmanın bilimsel özellik kazanması için araştırma ile uyumlu yöntemler belirlenmesi (Üzümcü, 2016: 328) ve bunların sistematik bir şekilde ifade edilmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda ilerleyen bölümlerde araştırmanın deseni, veri toplama teknikleri, süreçler ve örneklem hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

3.2.1.1. Araştırma deseni

Araştırma deseni, incelenmek istenen olgunun karmaşık yapısından dolayı anket ya da deneysel stratejilere uygun olmayan durumlarda, anlaşılması istenen karmaşık ilişkilerin bağlantısını açıklamak için uygun görülen (Yin, 2003: 15) "durum çalışması" olarak belirlenmiştir. Araştırılan olgunun anlaşılmasında derin bir incelemeyi gerektiren durum çalışmasının konuyu ayrıntılı bir şekilde sunması, incelenen durumun anlaşılmasında yüksek bir etkiye sahip olması ve araştırmacının önceden hazırlanmış "yapılandırılmış" veri toplama yöntemlerine bağlı kalmaksızın kendine özgü olması, üstün özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 112-113).

Durum çalışması yaparken araştırılan birden fazla durumun olması her bir durumla ilgili derinliği azaltacağından, araştırmanın etkisini de düşürmektedir (Creswell, 2020: 103). Dolayısıyla mevcut araştırmanın nitel yöntemle incelenen kısmında katılımcılara sorulmak üzere ağırlıklı olarak "arabuluculuğun etkinliği" üzerine sorular hazırlanmış ve katılımcılarla bu yönde görüşmeler yapılmıştır. Böylece soru yöneltilen katılımcı da tek bir konuya odaklanmakta ve soruları cevaplandırırken katılımcıda kafa karışıklığı yaratacak durumlar elimine edilmektedir.

Durum çalışması kapsamında on üç işletme sahibi ve beş arabulucu avukat ile yapılan mülakatlarda arabuluculukla ilgili bu araştırmaya konu olan durumların birbirini nasıl etkilediği noktasında derinlemesine çalışılmıştır. Durum çalışması yaparken izlenen sistematik yol şu şekilde olmuştur;

- Öncelikle "işletme yöneticilerinin arabuluculuk sürecini etkin geçirmesi" olarak özel bir durum belirlenmiş ve bu durum örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının bu etkinliği sağlamadaki rolü olmak üzere belirgin parametrelerle sınırlandırılmış ve net bir şekilde tanımlanmıştır (Creswel, 2020: 100).
- Konuyla ilgili gerekli verileri sağlayabilmek için mülakat soruları oluşturulmuş, soruların uygunluğu alanında uzman kişilere danışılmış ve ardından mülakatlar uygulanmıştır.
- Mülakatlar deşifre edilmiş, deşifre edilen metinlerden gerekli kod, tema analizleri yapılmıştır. Elde edilen kod ve temalar yeniden alanında uzman kişilerin de fikri alınarak son halini almıştır.
- Son olarak ise durumlardan çıkarılan genel çerçeve çizilmiş ve çıkarılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.2.1.2.Veri toplama tekniği

Araştırmanın nitel veri toplama kısmında, belirlenen durum çalışması desenine de uygun olarak mülakat tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmış olup sorular görüşme öncesinde hazırlanmıştır. Ancak mülakat esnasında katılımcıların cevap, yorum ve sorularına karşılık bazı ek sorular da sorulmuştur.

3.2.1.2.1. Mülakat formları

Nitel verilerin toplanması hususunda ilk olarak görüşmelerde katılımcılara yöneltilecek soruların ve mülakat formlarının hazırlanması olmuştur. Mülakat formu konu ile ilgili yapılan literatür taraması ve 2020 yılının şubat ayında Ankara İli'nde gerçekleştirilmiş olan Arabuluculuk Çalıştayı'na katılım sağlanarak arabulucu avukatlarla mevcut araştırma hakkında kendilerine bilgi verilerek kurulan diyaloglar ve fikir alışverişleri neticesinde oluşan bir çerçeve kapsamında düşünülerek hazırlanmıştır. Arabulucu avukatlarla görüşmenin en büyük avantajı arabulucuların birlikte masaya oturdukları işletmeler, yaşadıkları uyuşmazlıklar ve arabuluculuk sürecinde işletme yöneticilerinin süreç boyunca neler yapıp yapmadığı ya da neler yapmaları gerektiği yönündeki tecrübelerinin paylaşmış olmalarıdır. Hazırlanan mülakat formaları alanında uzman akademisyenlere de gönderilerek fikirleri alınmıştır.

İşletme yöneticileri ile yapılan mülakatlar toplam on sorudan oluşmakta olup soruların ilk üçü işletmenin faaliyet alanı, sahip olunan departmanlar, istihdam edilen kişi sayısı ve içinde bulunulan sektörün özellikleri, örgüt yapısı ve insan kaynağı ile ilgili örgüte dair sorulardır. Dört ve dokuzuncu soruları kapsayan diğer sorular işletmenin arabuluculuk sürecine katılmadan önce yaptığı hazırlıklar, süreçte yaptıkları değerlendirmeler ve sürecin etkinlik parametrelerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Son soruda ise yöneticilerin yaşadıkları bir ya da daha fazla arabuluculuk deneyiminin paylaşılması istenmiştir. Görüşmenin başında işletme yöneticilerine soruları cevaplandırırken yaşadıkları deneyimler üzerinden de örnekler vererek durumu açıklayabilecekleri belirtilmiştir. Böylece yöneticilerin durumu bizzat kendileri yaşadıkları için olayı daha detaylı, açık ve duygusal olarak da değerlendirebilecekleri düşünülmüş, keza alınan cevapların da bu yönde olduğu gözlemlenmiştir.

Arabulucu avukatlarla yapılan mülakat ise sekiz sorudan oluşmaktadır ve sorular arabulucuların süreçte işletme yöneticilerinin arabuluculuk öncesi hazırlık aşamasında, süreçte ve sürecin etkinliğine dair neler yaptıklarına dair gözlemlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Arabulucularla görüşmeye başlamadan önce kendilerine soruları cevaplandırırken konuya tamamen hukuksal açıdan yaklaşmak yerine, konuyu örgütler ve

örgüt yöneticileri açısından da değerlendirmeleri ricasında bulunulmuş ve yaşadıkları deneyimleri paylaşmaları istenmiştir.

Arabuluculuk süreci ile ilgili yönetici ve arabulucularla yapılan mülakatlar araştırmacının gerekli analiz ve karşılaştırmaları yapmak adına çoklu bilgi kaynakları olup, arabuluculuk ile ilgili durum betimlemesi ve durum temaları (Creswell, 2020: 99) ortaya koyma imkânı sağlamıştır. Yapılan durum çalışmasına dair incelemeler bulgular ise kısmında detaylı bir şekilde paylaşılmıştır.

Verilerin nitel yollarla toplanması ve toplanan verilerin yorumlanması sürecinde ise Morse ve Richards (2013)'ün vurguladığı gibi araştırma soruları, toplanan veriler ve veri analizlerinin belirli bir mantık ve amaç dahilinde aktarıldığı "metodolojik uyum" oldukça önemli görülmektedir. Araştırmanın nitel uygulama tarafında güvenilirliğin sağlanması adına mülakat formları, işinde uzman kişilere danışılarak ve gerekli düzeltmeler yapılarak oluşturulmuştur.

3.2.1.2.2. Mülakat süreci

Yöneticilerle yapılan mülakatlar 18 Haziran 2020 tarihinden bu yana 13 işletme yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Çevrim içi görüşmelerin gerçekleştirildiği programların güvenilirliğinin sorgulanması ya da bu programların kullanımının bilinmemesi gibi nedenlerden dolayı bazı işletme yöneticileri, mülakatların çevrim içi olarak yapılmasını kabul etmemiştir. Buna ilave olarak mülakat yapılması yönünde gerekli iletişimlerin kurulduğu ancak mülakatı yapacak kişilerin kurum faaliyetlerinden dolayı müsait olmaması gibi nedenlerle de bazı işletmelerden olumlu dönüş alınamamıştır.

Olumsuz geri dönüş alınan işletmelerin yerine mülakat yapmayı kabul eden diğer işletmelerle görüşmeler gerçekleşmiştir. Toplamda yapılan 13 mülakatın 11'i çevrim içi olarak, 2'si yüz yüze olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara önceden telefonla ulaşılarak araştırmacının kendisi, araştırma konusu ve soruların içeriği hakkında bilgiler verilmiş, görüşmeye gönüllü olan yöneticilerden belirli bir gün ve saat için randevu alınarak katılımcının cep telefonuna mesaj olarak ya da e-posta yoluyla çevrim içi görüşme daveti gönderilmiştir. Randevu günü ve saatinde çevrim içi olarak başlatılan görüşmenin

en başında araştırmacı kendini ve araştırma konusunu yeniden kısaca tanıtmış ve ardından mülakat sorularına geçmeden önce daha sonra sağlıklı bir içerik analizi yapılmasına olanak sağlaması adına konuşmaların deşifre edilebilmesi için ses kaydı yapılması hususunda katılımcıdan izin alınmıştır. Mülakata katılan bütün katılımcılar ses kaydı alınmasına izin vermiştir.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde de benzer şekilde ilk olarak yönetici telefon ile aranmış ve araştırmacı kendini, araştırma konusunu ve amacını anlattıktan sonra görüşme talebini dile getirmiştir. Talebi geri çevirmeyen iki yönetici de yapılacak mülakat için araştırmacıya gerekli tarih ve saati bildirerek iş yerine davette bulunmuştur. Verilen tarih ve saat doğrultusunda iki yönetici ile iş yerlerinde yüz yüze görüşülmüştür. Görüşmeye başlamadan önce araştırmacı kendini ve araştırma konusunu yeniden izah ettikten sonra ses kaydı için gerekli izin istenmiş ve her iki yöneticinin de buna izin vermesinin ardından görüşmeler kayıt altında gerçekleşmiştir.

Görüşme yapmayı kabul eden işletme yöneticilerinin on biri CEO olarak görev yapan üst düzey yönetici pozisyonundadır. Bu üst düzey yöneticilerden birisi daha önce dokuz yıl avukatlık görevi yapmış ancak şu anda avukatlık ruhsatı olmasına rağmen aktif olarak avukatlık görevini yerine getirmemektedir. Mülakat yapılan yöneticilerden bir diğeri ise büyük ölçekli ve bilinirliği yüksek bir firmada insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda bulunmakta, bir diğer katılımcı ise yine aynı özelliklere sahip, alanında en büyük olan bir işletmede hukuk departmanı müdürü olup hukuk müşavirliği yapmaktadır.

Tüm mülakatlar ortalama 10 dakika ila 35 dakika kadar sürmüştür. Araştırma kapsamında işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme bilgileri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerle Gerçekleştirilen Görüşme Bilgileri

No.	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Görüşme Yöntemi ve Süresi
1.	Savunma	Çevrim içi görüşme / 35 dk.
2.	Yazılım	Çevrim içi görüşme / 20 dk.
3.	Savunma	Çevrim içi görüşme / 35 dk.
4.	Otomotiv	Çevrim içi görüşme / 30 dk.
5.	Savunma	Çevrim içi görüşme / 20 dk.
6.	Makina	Çevrim içi görüşme / 25 dk.
7.	Madeni Yağ	Çevrim içi görüşme / 30 dk.
8.	Savunma	Çevrim içi görüşme / 25 dk.
9.	Danışmanlık	Çevrim içi görüşme / 15 dk.
10.	Akaryakıt	Yüz yüze görüşme / 20 dk.
11.	Gıda	Çevrim içi görüşme/ 10 dk.
12.	Madeni Yağ	Yüz yüze görüşme/ 25 dk.
13.	Yazılım	Çevrim içi görüşme / 17 dk.

Arabulucu avukatlarla yapılan mülakatlarda ise yine benzer süreçler izlenmiştir. Her arabulucu daha önce telefon ile aranarak önce araştırmacının kendisi daha sonra da yapılacak araştırma konusu ile ilgili olarak bilgilendirilmiş ve mülakat yapma talebine olumlu yanıt veren avukatlardan çevrim içi görüşme yapmak üzere randevu alınmıştır. Randevu günü ve saatinde elektronik ortamda gerçekleştirilen görüşmelerde araştırmacı yeniden kendini ve araştırma konusunu kısaca tanıttıktan sonra, daha sonra yapılacak deşifre için avukatlardan ses kaydı izni almış, tüm katılımcılar bu izne onay vermiştir. Ancak ikisi dışında diğer üç avukat çevrim içi görüntülü iletişim yerine telefon ile sesli görüşme tercihini dile getirmiştir. Arabulucu avukatlarla 2021 Nisan ayı içerisinde yapılan görüşmeler 20 dakika ila 48 dakika arasında sürmüştür. Araştırma kapsamında arabulucu avukatlarla gerçekleştirilen görüşme bilgileri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Arabulucu Avukatlarla Gerçekleştirilen Görüşme Bilgileri

No.	Görüşme Yöntemi ve Süresi
1.	Çevrim içi görüşme / 48 dk.
2.	Çevrim içi görüşme / 33 dk.
3.	Telefon ile görüşme / 21 dk.
4.	Telefon ile görüşme / 20 dk.
5.	Telefon ile görüşme / 31 dk.

Arabulucu avukatlara sorulan mülakat sorularına "Taraflar müzakerelerde genellikle hangi stratejiyi benimsemeye daha meyillidir?" sorusu eklenmiştir. Bunun nedeni anketlerde yöneticilere yöneltilen sorularla ortaya çıkarılmaya çalışılan müzakere tarzları ile arabulucuların vereceği yanıtların kıyaslanmak istenmesidir. Benzer şekilde işletme yöneticilerine yapıldığı gibi arabulucular da soruları yaşadıkları ve tecrübe ettikleri olayları göz önünde bulundurarak ve bunlardan örnekler vererek cevaplandırmaları yönünde teşvik edilmiş ve bundan oldukça fayda sağlanmıştır. Bu sayede arabulucuların diğer sorulara verdikleri yanıtlarda kendilerini daha net ve somut bir şekilde ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmelerin analizinde işletme yöneticileri ve arabulucularla yapılan görüşmelerde toplanan verilerin her aşaması tarafsız ve eksiksiz bir şekilde detaylandırılmış, bunun yanı sıra nitel ve nicel veriler bir arada değerlendirilerek aralarındaki ilişki aktarılmıştır. Araştırmada geçerliliğin sağlanması için ise mülakat yöntemiyle toplanan bilgiler detaylı bir şekilde rapor edilmiştir.

3.2.1.3. Örneklem

Araştırmanın nitel yöntem kısmında gerekli verilerin toplanmasında seçilen örneklem seçme türü amaçlı örneklemdir. Amaçlı örneklemde araştırmanın esas konusu ve probleminin anlaşılmasına yönelik, konu hakkında bilgili, deneyimli ve istekli kişilere

ulaşılması (Creswell, 2020: 158) hedeflenmektedir. Yani araştırma sorularının cevaplanması için gerekli olan bilgiyi sağlayabilecek ortamın, zamanın ve kişilerin seçilmesi önemli bir faktör (Maxwell, 2018; 97) olarak görüldüğü için amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu araştırmanın da esas konusu olan arabuluculuk hakkında hazırlanan sorulara cevap verebileceği düşünülen kişiler örnekleme dahil edilmiştir. Mülakatın gerçekleştirildiği on üç katılımcının dokuzu Ankara Ostim Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinden, dördü ise Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinden oluşmaktadır. Tablo 7'de paylaşıldığı üzere yöneticilerin görev aldığı işletmelerin dördü savunma, ikisi yazılım, ikisi madeni yağ ve diğerleri de otomotiv, makine, gıda, danışmanlık ve akaryakıt sektörlerinde bulunmaktadır.

Yapılan arabulucu mülakatlarında ise görüşülen arabulucuların ikisi Kayseri'de, diğer üçü ise Ankara'da görev yapan arabulucu avukatlardan oluşmaktadır. Avukatların mesleklerinde 5 ila 30 yıl arasında; arabulucu olarak da 1 ila 6 yıl arasında tecrübeleri bulunmaktadır.

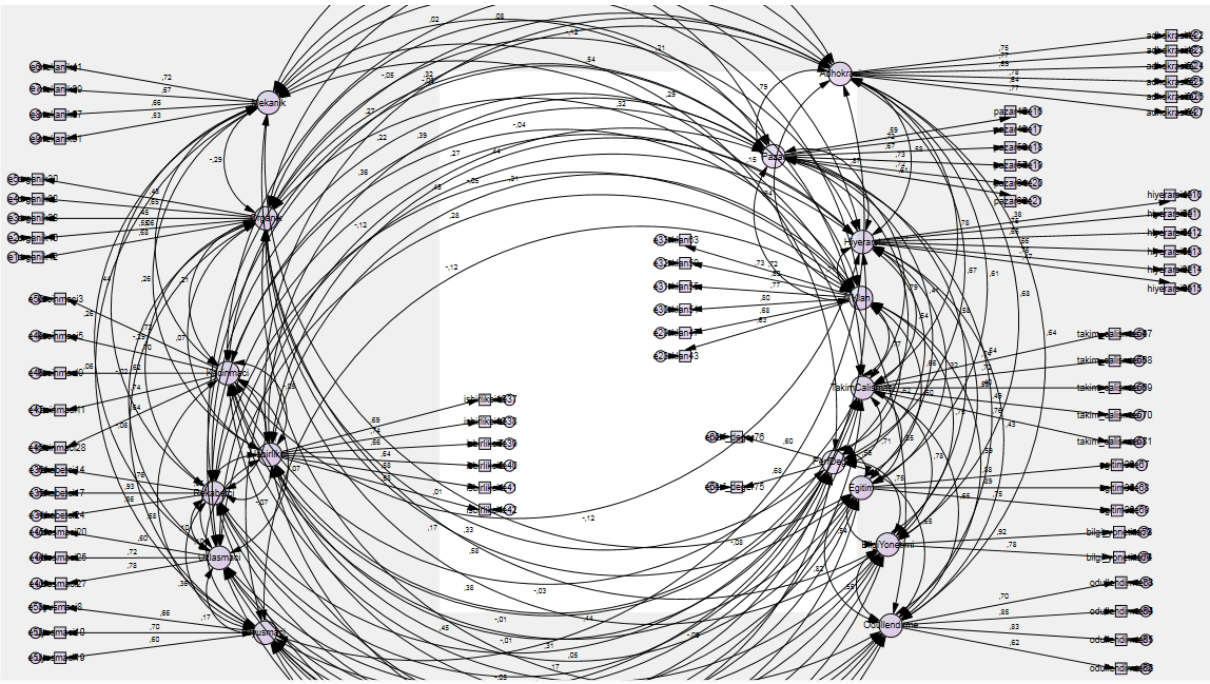
Nitel yöntemde yapılacak görüşme sayısına, yani örneklem sayısına karar verilmesinde, kişilerle yapılan görüşmelerden "benzer ifadelerin tekrara başladığı" ve artık "daha farklı bilgi sağlanamadığının" anlaşılması noktası baz alınmıştır. Görüşmelerde katılımcılardan artık daha farklı bilgi elde edilememesi noktasında mülakatlar sonlandırılmıştır.

3.2.2. Nicel yöntem

3.2.2.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmanın nitel kısmının yanı sıra nicel veri toplama ve analizi kısmında anket yöntemi ile gerekli veri toplanmıştır. Gerekli nicel veriyi toplamak adına "müzakere tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları" ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırmada oluşturulan modele dair analizlere geçilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine yönelik çalışmalar yapılmıştır. AMOS programı aracılığıyla beklenen faktör yükü değerinin altında çıkan maddeler, ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizlerindeki Cronbach Alpha değerleri de göz önünde bulundurulurak bir arada değerlendirilmiş ve en küçük faktör yükünden başlanmak suretiyle sırayla ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklere dair bütün bilgiler 3.2.2.1.1, 3.2.2.1.2, 3.2.2.1.3 ve 3.2.2.1.4 numaralı bölümlerde ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. Ölçeklerde beklenen değerler sağlandıktan sonra ölçek genelinde güvenilirlik ve geçerliliğin kontrol edilmesi amacıyla birleşik güvenilirlik (CR = Composite Reliability), birleşme geçerliliği için ise açıklanan ortalama varyans (AVE = Average Variance Extracted) değerleri incelenmiştir. AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilen ve Şekil 8'de de gösterilen standardize faktör yüklerinin bulunmasının ardından CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır.



Şekil 8. Ölçek Faktör Yükleri

Faktör yükleri ortaya çıkarıldıktan sonra anket genelinin yapı geçerliliği kontrolünde iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlanması adına birleşik güvenilirlik katsayısına ve birleşme geçerliliğine bakılmıştır. Birleşik güvenilirlik araştırma modelinin güvenilirliğini göstermektedir (Çakır, 2019: 117). Birleşik güvenilirlik (CR) değerinin 0,70 ve üzerinde olması, birleşme geçerliliğinin (AVE) ise 0,50 ve üzeri olması beklenmektedir (Fornell ve

Larcker, 1981). Buna ilave olarak CR değeri 0,60'ın üzerinde ise ilgili değişkenlere ilişkin AVE değerinin 0,40 ve üzerinde olması da yeterli görülmektedir (Lam, 2012: 1331). Fornell ve Larcker (1981) çalışmalarında CR ve AVE değerlerinin hesaplamasında şu formülleri geliştirmiştir:

$$\mathbf{CR} = \frac{(\sum_{i=1}^{n} \lambda i)^2}{\sum_{i=1}^{n} \lambda i)^2 + \sum_{i=1}^{n} \sigma \mathrm{i}} \qquad \mathbf{AVE} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \lambda i^2}{n}$$

Formülde λ standardize faktör yüklerini, σ hata terimini, n ise ölçekteki madde sayısını belirtmektedir. Şekil 8'deki herbir faktör yükü göz önüne alındığında hesaplama aşağıda belirtilen şekilde sonuçlanmıştır.

$$\mathbf{0{,}984} = \frac{(47{,}31)^2}{(47{,}31)^2 + 35{,}63} \qquad \mathbf{0{,}483} = \frac{33{,}36}{69}$$

Buna göre iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren birleşik güvenilirlik değeri 0,984 ve birleşme geçerliliğini gösteren değer 0,483 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda CR değerinin 0,60'tan oldukça yüksek (0,984) olması, AVE değerinin ise 0,40'tan yüksek 0,50'ye oldukça yakın bir değer (0,483) bulunması ve buna ilave olarak güvenilirlik ve geçerliliğe dair yapılan diğer tüm testlerin beklenen sınırlar dahilinde olması da göz önüne alındığında bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde görülmüş ve araştırmada gerekli analizlere geçilmiştir.

3.2.2.1.1. Müzakere tarzları ölçeği

Yöneticilerin müzakere tarzlarını değerlendirmek için Rahim (1983)'ün geliştirdiği "The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROC-II)" kullanılmıştır. Bu ölçek müzakere tarzını değerlendirmek için literatürde oldukça sık kullanılması, geçerliliği ve güvenilirliği birçok kez ispat edilmiş olmasından dolayı tercih edilmiştir. Rahim bu ölçeği araştırmasında yirmi beş farklı sektörden 176'sı üst, 501'i orta, 505'i alt ve hangi düzey olduğunu belirtmeyen 27'si olmak üzere toplam 1.219 yöneticiye uygulamıştır. Aynı araştırmada ölçekteki beş boyutun güvenilirliği .72 ile .77 arasında ve anlamlı bulunmuştur ($p<.0001$).

ROC-II'nin Türkçe'ye çevirisi Kozan ve İlter (1994) tarafından yapılmıştır. Ölçek Türkiye'de yedi farklı firmadaki 295 yönetici pozisyonundaki kişiye uygulanmıştır. Ardından ölçek Kozan ve Ergin (1999) tarafından kamu ve özel sektörden 40 farklı işletmeden, aralarında yönetici olan ve olmayan 435 katılımcıya uygulanmış ve batı kültüründen farklı özellikler gösteren Türk kültüründe de kullanılabileceği yapılan geçerlilik analizleriyle gösterilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının bu araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmış olup Ek 7'de görülmektedir.

Ölçek 5'li likert (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) tipi olup, toplam 28 maddeden ve 5 boyuttan oluşmaktadır. 14, 17, 21, 22, 24 numaralı maddeler "rekabetçi", 1, 4, 6, 7, 12, 18 numaralı maddeler "işbirlikçi", 2, 15, 20, 25, 27 numaralı maddeler "uzlaşmacı", 3, 5, 9, 11, 13, 28 numaralı maddeler "kaçınmacı" ve 8, 10, 16, 19, 23, 26 numaralı maddeler "uyuşmacı" boyutlarını ölçmektedir.

ROC-II uluslararası ve ulusal literatürde oldukça sık kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçektir. Türkiye'de Özmen (1997) örgütsel çatışmaları incelediği doktora tezinde ölçeğin Türkçe'ye çevirisini yapmış ve yaptığı analizler sonucunda Cronbach's Alpha değerini 0,84 olarak hesaplamıştır.

28 ifadeden ve bu ifadelerin ölçtüğü 5 boyuttan oluşan müzakere tarzı ölçeğinin mevcut araştırmada güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) işbirlikçi boyutu için 0,815, uzlaşmacı boyutu için 0,636, kaçınmacı boyutu için 0,754, uyuşmacı boyutu için 0,759 ve rekabetçi boyutu için 0,822 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddeler arasındaki tutarlılığın neredeyse birçoğunun, genel kabul görmüş 0.70 değerinden büyük olduğu görülmektedir.

Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, daha önceden yine aynı ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları da bir arada değerlendirilmiş ve bu değerlendirme sonucunda 2, 13, 15, 16, 21, 22, 23 ve 26'ncı soruların ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Daha önceki adımda yapılan güvenilirlik analizinde de 13. sorunun çıkarılması halinde kaçınmacı boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,814'e çıkmakta olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde de aynı maddenin regresyon ağırlığına bakıldığında (,125) p değerinin anlamsız olması nedeniyle ölçekten ilk çıkarılan

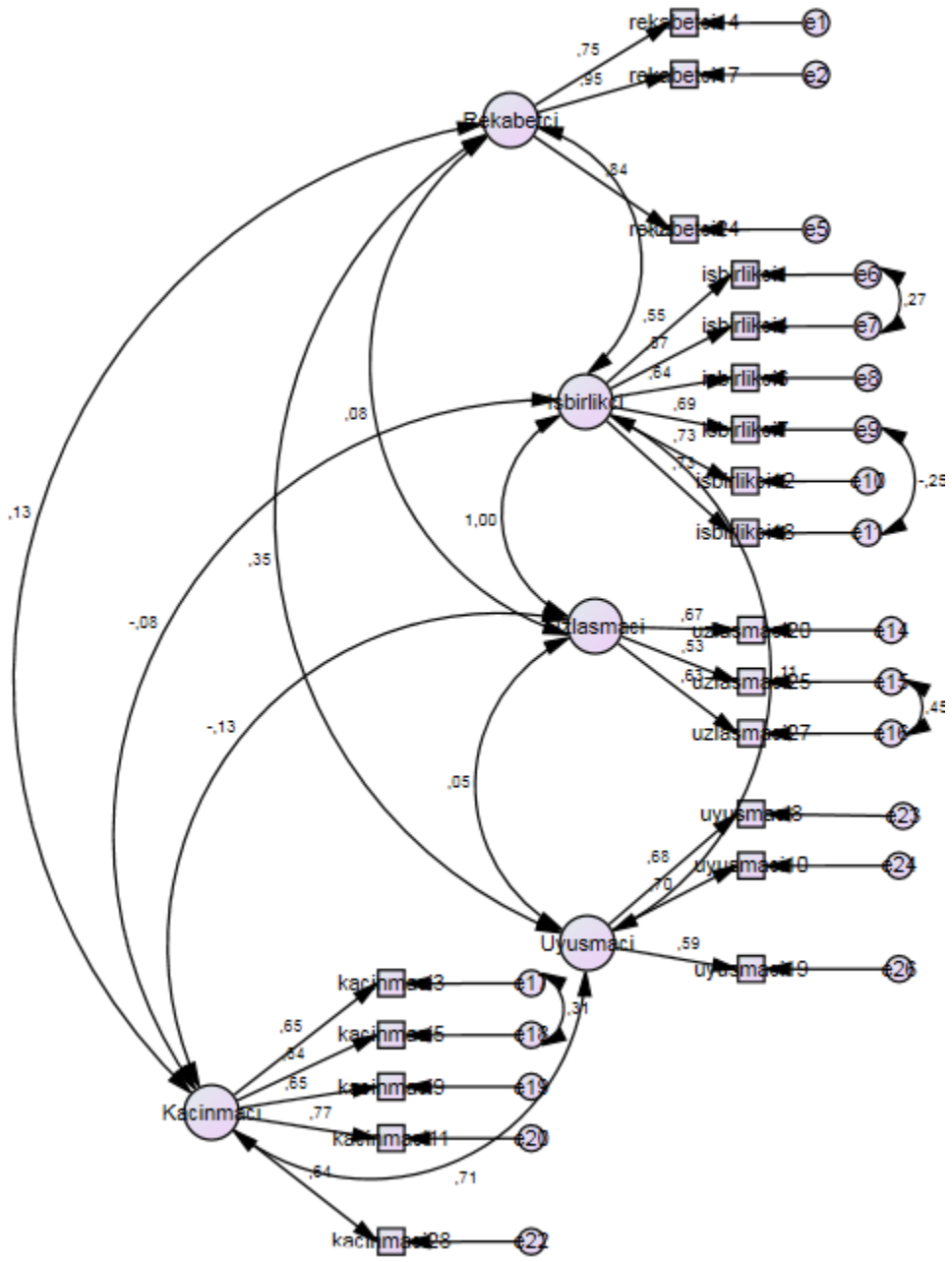
madde olmuştur. Diğer yedi madde ise yine doğrulayıcı faktör analizi kapsamında standardize edilmiş ağırlıklara bakıldığında faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Yani müzakere tarzı ölçeği toplamda 20 madde olacak şekilde bundan sonraki yapılacak analizlere dahil edilmiştir. Müzakere tarzı ölçeğinin CMIN/DF, GFI, CFI, RMR ve RMSEA değerleri ve model Tablo 9 ve Şekil 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Müzakere Tarzı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Birinci düzey çok faktörlü DFA	2,700	,895	,911	,068	,084

sd: serbestlik derecesi.; GFI: Goodness of Fit Index; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; RMR: Root Mean Square Residual.

Mevcut araştırmada CMIN/DF (x^2 / sd) değeri 2,700, GFI 0,895, CFI 0,911 ve RMSEA değeri ise 0,068 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bir ölçeğin elde edilen verileri doğrulaması için gerekli değerler literatürde x^2/df değerinin 3 ile 5 arasında, RMSEA değerinin ise ,08'den küçük olması yönündedir (Hoyle, 2000: 485). GFI değerinin ise ,900'ün üzerinde olması iyi uyum olarak değerlendirilirken ,850'nin üzerinde olması da kabul edilebilir olmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 34). CFI değerinin ise 1'e ne kadar yakın olur ise uyumun o kadar iyi olduğu belirtilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34). Müzakere tarzı ölçeğinin bu noktada uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen eşik değerler arasında olduğuna işaret etmektedir.



Şekil 9. Müzakere Tarzı Ölçeği Modeli

3.2.2.1.2. Örgüt yapısı ölçeği

Örgüt yapısının değerlendirilmesi için ilk olarak Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen "seven-item, seven-point scale" adlı ölçek kullanılmıştır (akt. Covin, Slevin, Heeley, 2001). Ölçek örgütlerin mekaniklik ve organiklik seviyelerini gösteren 7 sorudan oluşmaktadır.

Colvin vd. (2001) araştırmalarında ölçeği üst düzey yöneticilere uygulamış ve ölçeğin güvenilirliğini (Cronbach Alpha) 0,88 olarak belirtmişlerdir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için Kumbalı (2018)'in örgüt yapısına göre bilgi yönetim ve örgütsel dayanıklılık ilişkisini incelediği doktora tez çalışmasından yararlanılmıştır. Kumbalı yaptığı ölçümlerde mekanik yapı için Cronbach Alfa değerini 0,615, organik yapı için ise 0,615 olarak tespit etmiştir. Ölçekten madde çıkarılması durumunda Cronbach Alfa değerinin düşüyor olması nedeniyle ölçeği bu şekliyle uygulamıştır. Kumbalı örgüt yapısı ölçeğine uyguladığı faktör analizinde ise RMSEA değerini 0,05, SRMR değerini 0,04, GFI değerini 0,98, CFI değerini 0,96 olarak kabul edilir sınırlar içerisinde bulmuştur. Örgüt yapısı ölçeği Türkiye'de daha birçok araştırmada kullanılmıştır (Akdağ, M., S. 2021; Aksoy, 2020; Göker, A., Z. 2019; Dinç, 2010).

Ölçeğin orijinalinde yedili Likert ölçeği kullanılmış olup, ölçeğin sol tarafına doğru skor düşerken mekaniklik seviyesinin, sağ tarafına doğru skor yükselirken organiklik seviyesinin baskın olduğunu göstermektedir. Ölçek çevirisinin bu araştırmada kullanılması için gerekli izni almak adına Kumbalı (2018) ile iletişime geçildiğinde, ölçeğin yedi madde olarak ifade edilip bunların puanlanması istendiğinde anket katılımcılarının bunun kafa karışıklığına neden olduğu yönünde geri dönüşler yaptığını belirtmesi üzerine, bu araştırmada kullanılan diğer ölçeklerle uyumluluk göstermesi ve uygulayıcıların soruları ayrı ayrı görerek cevaplamasının onlar açısında daha rahat ve anlaşılır olacağı düşüncesiyle anket beşli Likert tarzı olarak düzenlemiş ve maddeler yine aynı ifadelerle, ancak ayrı ayrı olacak şekilde yazılmıştır. Araştırmada bu şekilde uygulanan anketin ilerleyen paragraflarda gösterildiği gibi güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarına bakıldığında uygun sonuçlar vermiş olması ve ölçeğin bu şekilde kullanıldığında, orijinal halini kullanan diğer çalışmalarda yapılan güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin bu araştırmadakinden çok daha farklı ve iyi sonuçlar vermiş olmaması üzerine analizler devam ettirilmiştir. Benzer şekilde bazı doktora tez çalışmalarında da söz konusu ölçeğin bu şekilde uygulandığı ve yine aynı çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine dair yapılan testlerin ölçek kullanımına uygun olduğu görülmektedir (Yıldırgan, 2022; Özkoç, 2018). Yıldırgan (2022) güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemiyle hesaplamış ve anket geneline uygulamış olup, sonucu ise 0,934 olarak bulmuştur. Faktör analizinde ise KMO ve Barlett's Testi uygulamış ve KMO değerini 0,804 olarak hesaplamıştır. Özkoç (2018) ise örgüt yapısı ölçeğinin güvenilirliğini 0,64; faktör analizi sonuçlarında ise KMO ve Barlett's Testi

sonucunda KMO değerini 0,937 olarak tespit etmiştir. Ölçekte 1, 3, 5, 7, 9, 11 ve 13 numaralı maddeler “mekanik”, 2, 4, 6, 8, 10, 12 ve 14 numaralı maddeler ise “organik” boyutunu ölçmektedir.

Bu ölçeğin kullanılmasında temel nedenler Khandwalla tarafından hazırlanıp birçok araştırmacı tarafından kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek olması ve az sayıdaki sorunun katılımcıları anketi doldurma konusunda teşvik edici olmasıdır. Ölçeğin orijinali ve çevirisinin bu araştırmada kullanılması için gerekli izinler alınmış ve izinler Ek 8 ve Ek 9’da gösterilmiştir.

Mekanik ve organik boyutlarından oluşan ve toplam 14 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayıları mekanik boyut için 0,687 ve organik boyut için 0,670 olarak hesaplanmıştır.

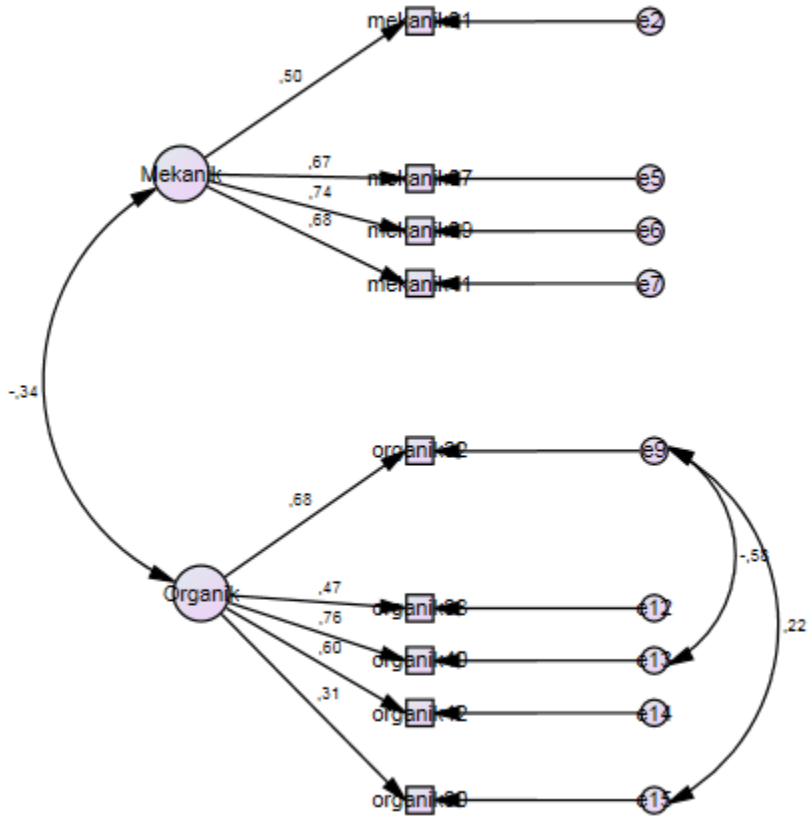
Ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra ölçekten 1, 5, 6, 7 ve 8 maddelerinin çıkarılması uygun görülmüştür. Buna göre organik boyutu ölçümleyen 5, mekanik boyutu ölçümleyen 4 madde ile ölçekte toplam 9 madde kalmış ve ilerleyen analizler buna göre gerçekleşmiştir. Örgüt yapısı ölçeğinden ilk çıkarılan madde olan 5. madde, daha önceden yapılan güvenilirlik analizinde de çıkarılması durumunda mekanik boyutun Cronbach Alpha değerini 0,687’den 0,712’ye çıkardığı tespit edilmesi ve doğrulayıcı faktör analizinde regresyon değerleri tablosu incelendiğinde p değerinin anlamsız çıkması (0,03; $p < 0,05$) üzerine ilk çıkarılan madde olmuştur. Benzer şekilde ölçekteki 8. maddenin de p değerinin anlamsız (0,016) görülmesi üzerine ikinci olarak çıkarılmıştır. Çıkarılan diğer maddelerin ise standardize edilmiş regresyon ağırlıkları olması beklenenden oldukça düşük çıktığı için ölçekten çıkarılması tercih edilmiştir. Buna göre ölçeğin CMIN/DF, GFI, CFI, RMR ve RMSEA değerleri Tablo 10 ‘da, model ise Şekil 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgüt Yapısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Birinci düzey çok faktörlü DFA	3,207	,957	,923	,077	,071

sd: serbestlik derecesi.; GFI: Goodness of Fit Index; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; RMR: Root Mean Square Residual.

Bu araştırmada CMIN/DF (x^2 / df) değeri 3,207, GFI 0,957, CFI 0,923 ve RMSEA değeri ise 0,077 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgüt yapısı ölçeğinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen eşik değerler arasında olduğu; ölçeğin faktör yapısının araştırma verileri ile desteklendiği görülmektedir.



Şekil 10. Örgüt Yapısı Ölçeği Modeli

3.2.2.1.3. Örgüt kültürü ölçeği

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (The Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) bir örgütün şimdiki sahip olduğu kültürünü değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. 24 maddeden oluşan ölçek, her biri dört soru tarafından ölçülen altı ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler örgütün baskın özellikleri, işletmede yönetim ve liderlik, çalışanların yönetimi, çalışanları bir arada tutan bağ, stratejik öncelikler ve başarı kriterleridir.

ÖKDÖ araştırmalarda ve doktora tez çalışmalarında farklı ülkelerden ve farklı sektörlerden birçok örnekleme uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği birçok kez ortaya konmuş, dünyada en çok kullanılan ölçeklerden birisidir (Cameron, Quinn, 2011). Ölçeğin Türkiye'de de birçok araştırmada ve doktora tez çalışmasında kullanıldığı görülmektedir.

Ölçeğin orijinali yüzlük puan sistemi üzerinden her birinin dört seçeneği olan altı soruya puan dağılımı yapılarak uygulanmaktadır. Sorulan soruda kişinin kendi örgütüne en yakın gelen soruya en yüksek puan vermesi beklenir. Örgütün sahip olduğu mevcut kültür ve sahip olması tercih edilen kültür olmak üzere iki farklı puan sistemi vardır. Daha sonra her bir örgüt kültürü tipi için verilen yanıtların toplamı altıya bölünmek suretiyle basit bir aritmetik ortalama hesabı yapılır ve baskın örgüt tipi ortaya çıkartılır. Cameron ve Quinn (2011) puan yöntemi ile daha kesin sonuçların ortaya çıkacağını belirtmiş olsa da bu araştırmada, diğer ölçeklerin de beşli Likert tarzı olması ve anketleri değerlendirme hususunda bütünlük sağlanmak istenmesi nedeniyle puanlama sistemi tercih edilmemiştir.

Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi birçok araştırmacı tarafından yapılmış olsa da bu araştırmada Burcu Akdeniz (2018)'in doktora tez çalışmasındaki Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisinin bu araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmış olup Ek 10'da yer almaktadır. Bu çevirinin kullanılmasındaki temel nedenler araştırmacının çeviri sürecini detaylı ve şeffaf bir şekilde paylaşmış olması, güncel bir tarihte çevrisi yapıldığı ve diğer çevirisi yapılan ÖKDÖ ölçekleri ile kıyaslama yapıldığında kolay anlaşılır, net ifadeler kullanılması, 539 gibi kabul edilebilir bir örnekleme uygulanması sonucunda güvenilirlik için Cronbach Alpha değerlerinin klan

örgüt kültürü tipi için 0,84, adhokrasi kültür tipi için 0,84, pazar kültür tip için 0,83 ve son olarak hiyerarşi kültür tipi için 0, 81 olarak kabul edilebilir sonuçlar ortaya konmasıdır.

Ölçek 5'li likert tipi olup, toplamda 24 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Maddelerden 1, 5, 9, 13, 17 ve 21 "klan", 2, 6, 10, 14, 18 ve 22 "adhokrasi", 3, 7, 11, 15, 19 ve 23 "pazar", 4, 8, 12, 16, 20, 24 "hiyerarşi" boyutlarını ölçmektedir.

ÖKDÖ'nün Türkiye'de kullanıldığı araştırmalardan biri Giritli, Öney-Yazıcı, Topçu-Oraz ve Acar (2012)'nin Türk inşaat sektöründe liderlik ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimi inceledikleri çalışmadır. 499 örneklem üzerinde beşli Likert tarzı ile uygulanan ölçekteki örgüt kültürü tiplerinin Cronbach Alfa değerleri 0,86 ve 0.89 aralığında bulunmuştur.

ÖKDÖ'nün Türkiye'de kullanıldığı diğer bir araştırma Çavuşoğlu (2014)'ün örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelediği tez çalışmasıdır. Araştırmacı ölçeği yine beşli Likert tarzı ile 719 akademik personele uygulamıştır. 24 maddelik ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha değerini 0,955 olarak tespit etmiştir.

ÖKDÖ'nün Türkiye'de kullanıldığı araştırmalardan bir diğeri Özgür Saç (2019) liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini incelediği doktora tez çalışmasıdır. Saç, 716 örnekleme ÖKDÖ'nün beşli Likert tarzını uygulamış ve her bir boyutunun güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa değerlerini 0.85 ila 0.89 aralığında tespit etmiştir. Ölçeğe yönelik yapılan geçerlilik testinde ise ÖKDÖ'ye ilişkin CMIN/FD değeri 5,578, RMR değeri 0.057, CFI değeri 0,907, RMSEA değeri 0,08 olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuştur.

Dört farklı boyutu ölçümleyen 24 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda klan boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,880, adhokrasi boyutunun 0,874, pazar boyutunun 0,835 ve hiyerarşi boyutunun ise 0,763 olduğu görülmektedir.

Quinn ve Spreitzer 1991'de yaptıkları "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of

life" adlı araştırmada OCAI ölçeği, dört kadran üzerindeki bir tarafı istikrar ve kontrol, diğer tarafı esneklik ve serbestliği gösteren iki temel boyut üzerine kurulduğunu; bir kadranda alınan yüksek puanın diğer kadranda düşük puanı gerektirmesi nedeniyle de her bir örgüt kültürü tipinin diğeri ile birbiriyle bağımlı olması ve aralarındaki korelasyonun yüksek olacağı anlamına geleceğinden faktör analizine uygun olmadığını belirtmiştir (akt. Young, 2007: 19-20). Young da bu nedenlerle araştırmasında ölçeğe faktör analizi uygulamamıştır. Türkiye'de yapılan araştırmalarda ölçeğin çevirisinin alındığı Akdeniz (2018)'in, yine bir doktora tez çalışması olan Çavuşoğlu (2014)'ün de araştırmalarında faktör analizi yapmadığı görülmüştür. Benzer şekilde Giritli, Öney Yazıcı, Topçu Oraz ve Acar (2012)'nin araştırmalarında faktör analizine rastlanmamıştır. Yukarıda bahsedilen nedenlerin yanı sıra OCAI ölçeğinin kullanımının oldukça yaygın olması ve birçok araştırmada güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanarak kullanılmış olması nedeniyle bu araştırmada da ölçeğe faktör analizi uygulanmamıştır.

3.2.2.1.4. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği

İnsan kaynakları uygulama ölçeği takım çalışması, bilgi yönetimi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim olmak üzere beş boyutu değerlendirmek üzere Eryiğit (2013) tarafından hazırlanan ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir. Eryiğit'in insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilik performansına etkisini ölçtüğü doktora tez çalışmasındaki insan kaynakları uygulamalarının mevcut tez çalışmasındaki diğer değişkenlerle ilişkili olması nedeniyle bu ölçek tercih edilmiştir. Anket beşli Likert tarzı ile ölçülen 20 maddeden oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 5, 6 maddeleri "takım çalışması", 7 ve 8 "bilgi yönetimi", 9, 10, 11 "performans değerlendirme", 12, 13, 14, 15 ve 16 "ödüllendirme" ve son olarak 17, 18, 19 ve 20 maddeleri de "eğitim" boyutunu ölçmektedir.

Anket formundaki her bir soru ve uyarlandıkları kaynaklar Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Anket formundaki maddeler ve uyarlandıkları kaynaklar

Ölçekte yer alan maddeler	Kaynak
Çalışanlarımızda geleceğe yönelik potansiyel sahibi olma özelliği aranır.	Chen ve Huang (2009: 113), Angel ve Sanchez (2009: 272-273)
Çalışanlarımızda yüksek değerlilik ve çeşitli yetenekler ararız.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Chen ve Huang (2009: 113), Angel ve Sanchez (2009: 290)
Çalışanlarımıza yüksek seviyede sorumluluk veririz.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Angel ve Sanchez (2009: 290)
Çalışanlarımıza yüksek seviyede özerklik veririz.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Angel ve Sanchez (2009: 290), Stevens ve Campion (1994: 517)
Çalışanlarımızda takım çalışmasına yatkınlık özelliği ararız.	Ortiz vd. (2009: 1201), Michie ve Sheehan (2003: 131)
Çalışanlarımızda fonksiyonlar arası takımlar yaratırız.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Stevens ve Campion (1994: 505)
Çalışanlarımızla sürekli iletişimi sağlayıp bünyemizdeki bilgi paylaşımını yaygınlaştırırız.	Chen ve Huang (2009: 113), Laursen ve Foss (2003: 248), Angel ve Sanchez (2009: 273), Santos-Rodrigues vd. (2010: 59-60).
İşletmemizde birimler arası bilgi alışverişini sağlarız.	Chen ve Huang (2009: 113), Laursen ve Foss (2003: 248), Angel ve Sanchez (2009: 273), Walsworth ve Verma (2007: 225-226)
Çalışanlarımız süreç odaklı performans değerlendirmeye tabi tutulur.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Chen ve Huang (2009: 113)
Çalışanlarımız sonuç odaklı performans değerlendirmeye tabi tutulur.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Chen ve Huang (2009: 113), Lonti ve Verma (2003: 296)
Çalışanlarımızın grup başarıları performans değerlendirmeye tabi tutulur.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Michie ve Sheehan (2003: 131), Chen ve Huang (2009: 107),
Çalışanlarımızın grup başarıları ücretlendirilir.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2005:371), Walsworth ve Verma (2007: 230)
Çalışanlarımıza teşvik temelli ödeme sistemi uygulanır.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2005:372), Walsworth ve Verma (2007: 230), Chen ve Huang (2009: 113)
Çalışanlarımız için belirli bir kariyer yolu tanımlamamız vardır.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2005:372), Angel ve Sanchez (2009: 290)
Çalışanlarımıza düzenli olarak kariyer yolu geri bildirimi sağlarız.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Angel ve Sanchez (2009: 290)
Çalışanlarımızın "ücretlerini" başarıları, yetenekleri ve esneklikleri belirler.	Jimenez-Jimenez ve Martinez-Costa (2009: 1274), Ortiz vd. (2009: 1201), Walsworth ve Verma (2007: 230), Chen ve Huang (2009: 113)
Çalışanlarımıza takım oluşturma ve iletişim yeteneğinin geliştirilmesi için eğitim veririz.	Walsworth ve Verma (2007: 230), Chang vd. (2011: 817-818)
Çalışanlarımıza profesyonel gelişim için eğitim veririz.	Ortiz vd. (2009: 1201), Walsworth ve Verma (2007: 230), Michie ve Sheehan (2003: 131)
Çalışanlarımıza problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi için eğitim veririz.	Ortiz vd. (2009: 1201), Walsworth ve Verma (2007: 230), Chen ve Huang (2009: 113), Chang vd. (2011: 817-818)
Çalışanlarımıza profesyonel kariyer geliştirme imkânları sunarız.	Ortiz vd. (2009: 1201), Angel ve Sanchez (2009: 290), Baruch ve Rosenstein (1992: 493)

Kaynak: (akt. Eryiğit, N. 2013. ***İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması.*** Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.

Eryiğit 250 kişiye uyguladığı anketin güvenilirliğini (Cronbach's Alpha) takım çalışması için 0,743, bilgi yönetimi için 0.743, performans değerlendirme için 0,850, ödüllendirme için 0,834 ve eğitim için 0,863 olarak bulmuştur. Anketin geçerliliği için yapılan faktör analizi sonucunda ise GFI 0,846, CFI 0,896, NFI 0,834, RFI 0,805, RMR 0.024 ve RMSEA değeri 0,074 olarak kabul edilir sınırlar içerisinde bulunmuştur.

Eryiğit (2013)'ün ölçeği, Akkoyun (2015) tarafından teknoloji yönetiminin başarısında örgütsel yapı ve insan kaynakları yönetimi unsurlarının etkisinin incelendiği araştırmasında da kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,774 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğe uygulanan geçerlilik

analizi sonucunda GFI, CFI, IFI, NFI, RMSEA ve RMR değerleri sırasıyla .846, .896, .897, .834, .074 ve .024 olarak kabul edilir sınırlar içerisinde bulunmuştur.

Toplam 20 maddeden oluşan ve 5 boyutu bulunan insan kaynakları uygulamaları ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda takım çalışması boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,798, bilgi yönetimi boyutunun 0,834, performans değerlendirme boyutunun 0,736, ödüllendirme boyutunun 0,842 ve eğitim boyutunun 0,888 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler boyutları ölçen maddelerin birbiriyle tutarlı olduğunu işaret etmektedir.

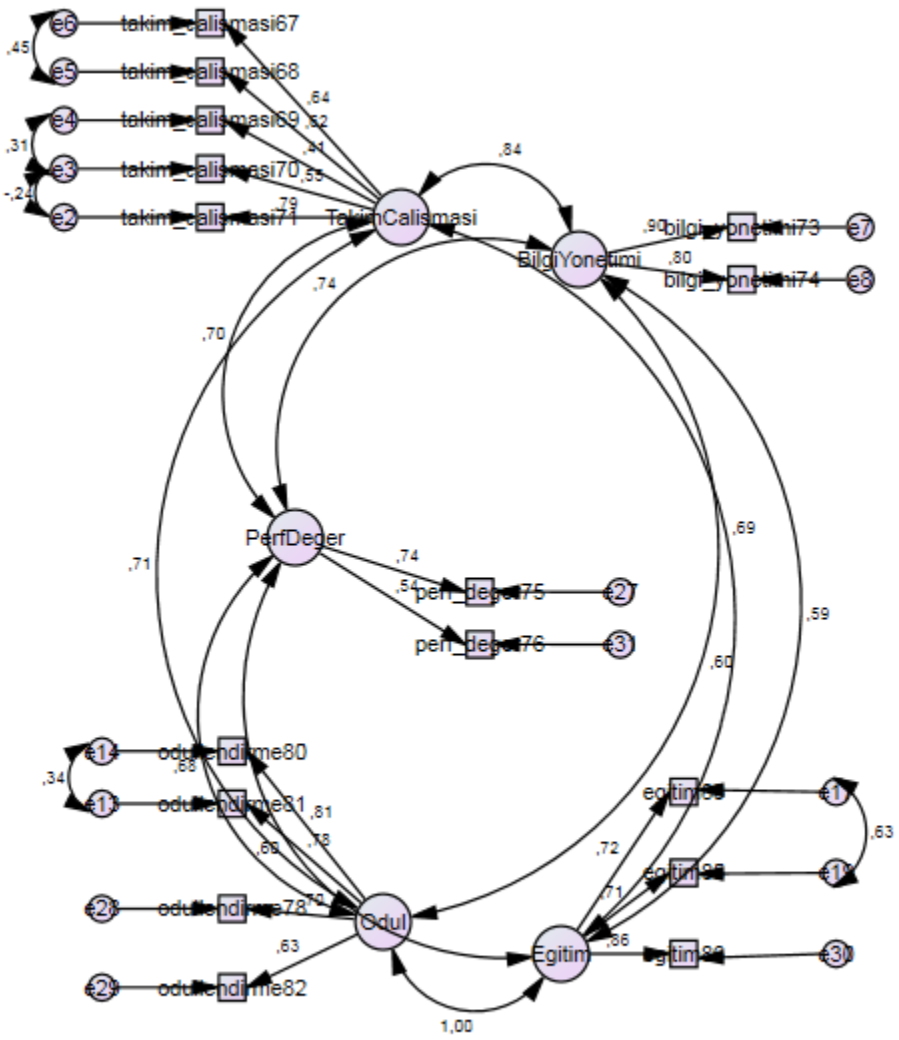
Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin hepsinin de regresyon ağırlığı p değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak standardize edilmiş regresyon ağırlıklarına bakıldığında ölçekteki 6, 11, 13 ve 18 maddelerinin ağırlığının düşük olması nedeniyle madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten başka madde silinmesi diğer uyum iyiliği değerlerinin bozulmasına neden olduğu için ölçekten başka madde çıkarılmamıştır. Dört madde çıkarıldıktan sonra ölçek modelinin modifiye edilmiş son hali, maddelerin standardize edilmiş ağırlıkları ve uyum iyiliği değerleri aşağıdaki Tablo 12 ve Şekil 11'de gösterilmiştir.

Tablo 12. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Birinci düzey çok faktörlü DFA	3,247	,912	,938	,078	,065

sd: serbestlik derecesi.; GFI: Goodness of Fit Index; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; RMR: Root Mean Square Residual.

CMIN/DF değerinin 5'ten küçük, CFI ve GFI değerlerinin 0,90'dan büyük, RMSEA değerinin ise 0,08'den küçük olması iyi uyum olarak değerlendirilmektedir. Değerlerin beklenen değerler içerisinde olması ve gerek güvenilirlik gerekse de doğrulayıcı faktör analizinde ölçek maddelerine ilişkin başka kabul edilemez bulgulara rastlanmaması nedeniyle ölçek geçerlilik kapsamında kabul edilmiştir.



Şekil 11. İnsan Kaynakları Uygulamaları Modeli

3.2.2.2. Veri analiz yöntemi

Güvenilirlik tutarlılık anlamına gelmekte olup, aynı şeyin benzer koşullarda tekrarlandığı anlamına gelmektedir (Neuman, 2006: 188). Bu araştırmada anketlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği SPSS 26 programı aracılığıyla, Cronbach Alpha yöntemi ile tespit edilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla bu araştırmada kullanılan ölçeklere, kuramsal alt yapısı daha önceden belirlenmiş ve daha önceden başka araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçekler olması nedeniyle, AMOS 24 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.2.2.3. Araştırmanın evreni, örneklem büyüklüğünün hesaplanması ve prosedürler

İşletmelerde arabuluculuk ve müzakere süreçlerinin yönetimi ve etkinliğin sağlanmasında örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde karar vericilerin "yöneticiler" olması nedeniyle yukarıdaki bölümlerde anlatılan 86 soruluk anketin bu gruba uygulanması tercih edilmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda anketler alt, orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Buna göre;

- Astları yönlendiren ustabaşı, şef ve liderler "alt düzey yöneticileri",
- İşletmelerin bölüm ya da departmanlarındaki "müdürler" ve alt düzey yöneticilerle iş görenleri yönlendirenler "orta düzey yöneticileri",
- Örgütün bütününün yönetiminden sorumlu olan genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi işletme içerisindeki etkileşimi yönlendiren kişiler ise "üst düzey yöneticileri" oluşturmaktadır (Şimşek, Çelik, 2018).

Araştırmada verilerin anket yöntemiyle toplanmasında olasıklı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre daha önceden belirlenen örneklem sayısına erişilebilmesi adına en ulaşılabilir bireylere anketin uygulanabilmesi (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134) hedeflenmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesindeki en büyük etken verilerin toplanmasında hızlı bir yöntem olmasıdır. Araştırmacı tarafından daha fazla kişiye kısa sürede ulaşılması mümkün olan Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesi ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kayseri Organize Sanayi Bölgesi 1976 yılında kurulmuş olup, 1179 fabrika ve bu fabrikalarda çalışan 70 bin çalışan[1] bulunmaktadır. 1967 yılından bu yana varlığını devam ettiren Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde ise 6200'den fazla işletme ve 60.000'den fazla çalışan[2] bulunmaktadır. Anketin işletmelerdeki yöneticilere uygulanacak olması sebebiyle çalışan

[1] Erişim adresi: https://www.kayseriosb.org/tr/5/Firmalar.html
[2] Erişim adresi: https://www.ostim.org.tr/ostim-hakkinda--243

sayısını değil işletme sayısının dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Böylece araştırma evreni yaklaşık 7.379 kişi olarak ifade edilebilir.

Sosyal bilim araştırmalarında ideal örneklem büyüklüğü için bu konuda hazırlanmış tablolardan faydalanılmaktadır (Gürbüz, Şahin, 2016). %95 güven düzeyi ve 0,05 örneklem hatası için ideal örneklem büyüklüğü Tablo 13'te gösterilmektedir:

Tablo 13. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	100	250	500	1000	3000	5000	7000	7500
Örneklem Büyüklüğü	79	151	217	278	341	357	364	365

Kaynak: Gürbüz, S., Şahin, F. 2016. ***Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.*** Üçüncü Baskı. Ankara: Seçkin.

Nitel araştırmalarda örneklem hesaplama işlemini formül olarak da göstermek gerekirse Şekil 12'deki gibidir:

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N} \qquad n_0 = \frac{t^2 \text{ x } pq}{d^2}$$

N: Evren büyüklüğü
n: Örneklem büyüklüğü
t: 0,05 güven düzeyine karşılık gelen Tablo Z değeri: 1,96
p: İncelenen olayın gerçekleşme oranı
q: İncelenen olayın gerçekleşmeme oranı (1-p)

Şekil 12. Nitel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü

Kaynak: Bartlett, Körtlik ve Higgins, 2001: 47. (akt. Gürbüz, Şahin, 2016: 132)

Formülden hareketle örneklem sayısının yaklaşık 365 kişiden oluşması uygun görülmektedir.

Anketler toplam 86 sorudan oluşmakta olup Google Forms aracılığıyla uygulayıcılara ulaştırılmıştır. Anket altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm anketin adı, amacı ve araştırmacı hakkında bilgilendirme içeren kısa bir metinden oluşmaktadır. İkinci

bölüm katılımcının yaşı, eğitim durumu, işletmedeki görevi ve toplam iş deneyimi gibi sorulardan oluşan ve katılımcı hakkında genel bilgilerin öğrenilmek istendiği sorulardan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde işletme yöneticisinin müzakere tarzını belirlemeye yönelik sorular, dördündü bölümünde örgüt yapısını belirlemeye yönelik sorular, beşinci bölümde örgüt kültürünü belirmeye yönelik sorular ve son olarak altıncı bölümde örgütteki insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşan ölçekler bulunmaktadır. Her bölümün başında, ölçülmek istenen unsurun ne anlama geldiği, anketi cevaplayan katılımcıların bilgilendirilmesi amacıyla kısa bir cümle ile netleştirilmiştir.

86 sorudan oluşan anket tespit edilen örnekleme uygulanmadan önce yine yöneticilerden oluşan 15 kişiye pilot bir çalışma olarak uygulanmıştır. Buna göre anket sorularının katılımcılar tarafından kolay ve doğru anlaşılabilir olup olmadığı, anketi doldurma süresinin makul karşılanıp karşılanmadığı gibi anketin geri dönüş miktarı ve güvenilirliğine dair bilgiler elde edilmiş, çıkan sonuçlara göre anket örneklemin geri kalanına uygulanmıştır. Pilot araştırma sonucuna göre anketlerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) 0,750 olarak tespit edilmiştir.

Bu kapsamda 27 Ocak 2021-13 Eylül 2021 tarihleri arasında Ankara Ostim Sanayi Bölgesi ve Kayseri Organize Sanayi Bölgeleri'nden 386 alt, orta ve üst yöneticiye anket uygulanmıştır. Anket soruları Google Forms'a aktarılmış ve anketlerin bir kısmı söz konusu sanayi odalarına toplu e-posta yoluyla, bir kısmı direkt işletmelerin kendisine e-posta yoluyla, diğer bir kısmı da iş dünyasından birçok insanı bir araya getirerek sosyal ağ oluşumuna zemin hazırlayan Linkedin aracılığıyla gönderilen anket linki ile toplanmıştır. Google Forms aracılığıyla elektronik ortamda yöneticilere ulaştırılan anketler, yöneticilere bu anketleri basılı olarak ulaştırmada zaman ve maliyet açısından dezavantaj yaratan unsurları yok etmektedir. Bu sayede elektronik ortamda ulaşılması güç, daha çok sayıda yöneticiye ulaşabilmektedir.

Verinin hazırlanması sürecinde ilk olarak veriler IBM SPSS 26 istatistik programına girilmiş ve yapılan kontroller sonucu elde edilen 386 anketin 15'i eksik cevaplı ya da işaretlemenin belli bir seri üzerinden gerçekleştirilmiş olması gibi nedenlerden ötürü, gerekli kriterleri sağlamadığı için elenmiştir. Sonuç itibariyle araştırmanın nicel analizinde

toplam 371 anketin kullanılabilir durumda olduğu tespit edilmiştir. Anketlerle elde edilen ham veriler programa kodlanarak yeniden düzenlenmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Nicel Yöntemle Toplanan Verilerin Analizi

Bu başlık altında nicel yöntemlerle toplanan verilerin analizleri yer almaktadır.

4.1.1. Ölçüm uygulamaları

Araştırmanın örneklemine ilişkin demografik bilgiler kapsamında bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırmanın değişkenleri olan müzakere tarzı, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik olarak ise normallik testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar paylaşılmıştır.

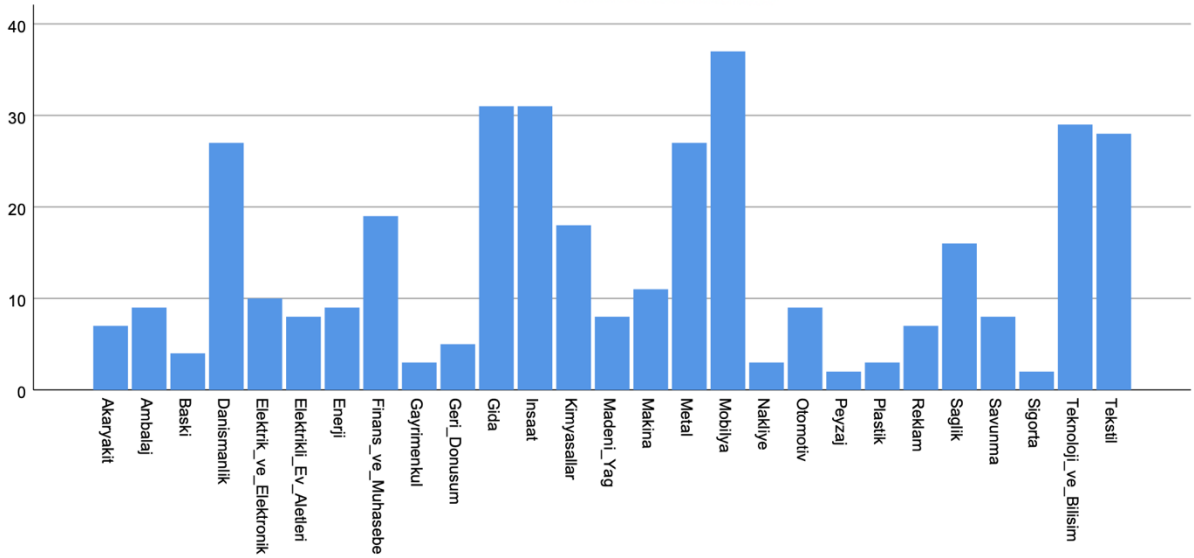
4.1.1.1. Örnekleme ait demografik bilgiler

Mevcut araştırma için 371 katılımcıdan veri sağlanmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki görevi gibi sahip olduğu farklı demografik özelliklere ait bilgiler Tablo 14'te gösterilmiştir. Buna göre 371 katılımcıdan oluşan örneklemin %33,2'si kadın, %66,8'i erkektir. Katılımcıların %43,1 ile en fazla 36-45 yaş aralığında ve %57,4 ile çoğunlukla yüksek lisans eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %43,9'nun Ankara'da, %56,1'nin ise Kayseri'de bir işletmede görev yaptığı tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki bilgilerine bakıldığında ise %51,2'sinin işletmede üst düzey yönetici pozisyonunda olduğu, %47,7'sinin toplam iş deneyiminin 11 ila 20 yıl arasında olduğu ve %34,0'ünün çalıştığı işletmenin yaşının otuz yıl ya da üzeri olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çalıştığı işletmeler %29,4'ü yıllık 50 kişiden az çalışan istihdam eden "küçük", %25,1'i yıllık 10 kişiden az çalışan istihdam eden "mikro", %23,2'si yıllık 250 kişiden az çalışan istihdam eden "orta" ve %22,1'i ise yıllık 250 kişiden fazla çalışan istihdam eden büyük işletme kategorisinde yer almaktadır.

Tablo 14. Örnekleme Ait Demografik Bilgiler

	Frekans	%
Yaş		
18-25	6	1,6
26-35	130	35,0
36-45	160	43,1
46-55	50	13,5
56 ve üzeri	25	6,7
Cinsiyet		
Kadın	123	33,2
Erkek	248	66,8
Eğitim Durumu		
Lise	39	10,5
Ön Lisans	27	7,3
Lisans	213	57,4
Yüksek Lisans	79	21,3
Doktora	13	3,5
İl		
Ankara	163	43,9
Kayseri	208	56,1
İşletmedeki görevi		
Üst düzey yönetici	190	51,2
Orta düzey yönetici	110	29,6
Alt düzey yönetici	71	19,1
Toplam İş Deneyimi		
0-5 yıl	18	4,9
6-10 yıl	90	24,3
11-20 yıl	177	47,7
21-29 yıl	53	14,3
30 yıl ve üzeri	33	8,9
İşletmenin Yaşı		
5 yıldan az	31	8,4
6-10 yıl	55	14,8
11-20 yıl	93	25,1
21-29 yıl	66	17,8
30 yıl ve üzeri	126	34,0
İşletmenin Büyüklüğü		
Mikro	93	25,1
Küçük	109	29,4
Orta	86	23,2
Büyük	82	22,1

Katılımcıların çalıştığı işletmenin içinde yer aldığı sektör bilgileri ise Şekil 13'te bar chart olarak gösterilmiştir.



Şekil 13. İşletmenin İçinde Bulunduğu Sektör

Örneklemde %10,0 ile en fazla bulunan (37) mobilya sektörünü %8,4 ile (31) gıda ve inşaat sektörü takip etmektedir. Bunların ardından %7,8 (29) teknoloji ve bilişim, %7,5 (28) tekstil, %7,3 (27) ile danışmanlık ve metal, %5,1 (19) ile finans ve muhasebe, %4,9 (18) ile kimyasallar, %4,3 (16) ile sağlık, %3 (11) ile makina, %2,7 (10) ile elektrik ve elektronik, %2,4 (9) ile ambalaj, enerji ve otomotiv, %2,2 (8) ile savunma ve elektrikli ev aletleri, %1,9 (7) ile akaryakıt ve reklamcılık, %1,6 (6) ile reklamcılık, %1,3 (5) ile geri dönüşüm, %1,1 (4) ile baskı, %0,8 (3) ile gayrimenkul, iş güvenliği, nakliye ve plastik ve son olarak ise %0,5 (2) ile sigorta ve peyzaj gelmektedir.

4.1.1.2. Normallik testi

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için önemli bir ön koşul olan verilerin normal dağılımı, fen bilimlerindeki kadar kesin ve net sonuçlar vermese de sosyal bilimlerde de testlerin uygulanabilirliği açısından aranan bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada çarpıklık (skewness) verilerin ortalama etrafındaki dağılımını, basıklık (kurtosis) ise dağılımın basıklık/sivrilik özelliğini göstermektedir. Bu araştırmada yapılan normallik analizi sonucunda incelenen bütün maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında bulunduğu görülmekte ve verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2019: 68).

4.1.1.3. Korelasyon analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını ve var olan ilişkinin de şiddetini ölçmeye yönelik olarak yapılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 228). Burada önemli olan nokta korelasyon analizinde var olan ilişkinin bir nedensellik ilişkisi anlamına gelmediğidir. Bu aşamada korelasyon analizi nedensellik analizleri öncesinde araştırmacıya ön bilgi sağlamaktadır.

Araştırmanın değişkenlerine ait korelasyon ilişkileri, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve Tablo 15'te gösterilmiştir. Merkezi eğilimi belirlemek adına ortalama değerler incelendiğinde hiyerarşi ortalamasının 3,97, mekanik ortalamasının 3,76, bilgi yönetimi uygulaması ortalamasının ise 4,05 olduğu tespit edilmiştir. Müzakere tarzlarından 2,32 ortalama değer ile uyuşmacı ve 2,44 ortalama değer ile kaçınmacı tarzın genel ortalamadan düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma

	1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**	**10.**	**11.**	**12.**	**13.**	**14.**	**15.**	**16.**
1. İşbirlikçi	1															
2. Kaçınmacı	-0,055	1														
3. Uyuşmacı	0,068	,512**	1													
4. Rekabetçi	-0,093	,122*	,310**	1												
5. Uzlaşmacı	,680**	0,012	,103*	0,047	1											
6. Mekanik	,170**	0,057	0,046	,385**	,180**	1										
7. Organik	0,041	,201**	-0,034	-,238**	-0,045	-,202**	1									
8. Hiyerarşi	,324**	-0,047	-0,070	,256**	,345**	,566**	-,128*	1								
9. Klan	,264**	-0,027	-0,078	-0,052	,256**	0,052	,404**	,477**	1							
10. Adhokrasi	,261**	0,023	-0,060	-0,064	,226**	-0,044	,445**	,378**	,823**	1						
11. Pazar	,318**	-0,056	-0,093	,195**	,291**	,315**	0,049	,673**	,605**	,648**	1					
12. Takım Çalışması	,323**	0,002	-0,050	-0,023	,282**	0,066	,365**	,360**	,663**	,659**	,518**	1				
13. Bilgi Yönetimi	,318**	-0,057	-0,085	-0,010	,289**	,115*	,230**	,429**	,649**	,565**	,495**	,641**	1			
14. Performans Değerlendirme	,210**	-0,017	-0,024	,115*	,233**	,172**	,184**	,429**	,442**	,464**	,562**	,489**	,506**	1		
15. Ödüllendirme	,175**	0,028	-0,006	0,010	0,070	0,075	,330**	,329**	,534**	,581**	,476**	,565**	,481**	,487**	1	
16. Eğitim	,158**	0,009	-0,041	-,145**	0,038	-0,001	,435**	,284**	,540**	,568**	,391**	,538**	,468**	,425**	,768**	1
Ortalama	4,28	2,44	2,32	2,81	4,14	3,76	3,06	3,97	3,86	3,61	3,94	3,79	4,05	3,74	3,16	3,36
Standart Sapma	0,54	0,90	0,75	1,14	0,68	0,78	0,81	0,67	0,80	0,86	0,75	0,67	0,86	0,89	1,03	1,14

Değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre müzakere tarzlarından "işbirlikçi" tarz ile mekanik yapı arasında ,170 düzeyinde aynı yönde anlamlı ilişki, organik yapı arasında ,041 düzeyinde anlamlı olmayan, hiyerarşi kültürü ile ,324 düzeyinde aynı yönde anlamlı, klan kültürü ile ,264 düzeyinde aynı yönde anlamlı, adhokrasi kültürü ile ,261 düzeyinde aynı yönde anlamlı, pazar kültürü ile ,318 düzeyinde aynı yönde anlamlı, insan kaynakları uygulamalarından takım çalışması ile ,323 düzeyinde aynı yönde anlamlı, performans değerlendirme ile ,210 düzeyinde aynı yönde anlamlı, ödüllendirme ile ,175 düzeyinde aynı yönde anlamlı ve eğitim ile ,158 düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

"Kaçınmacı" tarzın yalnızca organik yapı ile ,201 düzeyinde aynı yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. "Uyuşmacı" tarzın ise diğer hiçbir değişkenle arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

"Rekabetçi" tarz ile mekanik yapı arasında ,385 düzeyinde aynı yönde anlamlı, organik yapı ile -,238 düzeyinde ters yönde anlamlı, hiyerarşi kültürü ile ,256 düzeyinde aynı yönde anlamlı, pazar kültürüyle ,195 düzeyinde aynı yönde anlamlı, insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ile ,115 düzeyinde aynı yönde anlamlı ve eğitim ile -,145 düzeyinde ters yönde ve anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

Son müzakere tarzı olan uzlaşmacı tarzın ise mekanik yapı ile ,185 düzeyinde aynı yönde anlamlı, hiyerarşi kültürü ile ,345 düzeyinde aynı yönde anlamlı, klan kültürüyle ,256 düzeyinde aynı yönde anlamlı, adhokrasi kültürüyle ,226 düzeyinde aynı yönde anlamlı, pazar kültürüyle ,291 düzeyinde aynı yönde anlamlı, takım çalışması uygulamasıyla ,282 düzeyinde aynı yönde anlamlı, bilgi yönetimi uygulamasıyla ,289 düzeyinde aynı yönde anlamlı ve performans değerlendirme uygulamasıyla ise ,233 düzeyinde aynı yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

4.1.1.4. Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri üzerindeki etkisi

Yaş, cinsiyet, işletme büyüklüğü gibi demografik faktörlerin araştırmanın değişkenleri üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin olarak bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Buna göre cinsiyet için t-testinin; yaş,

eğitim durumu, toplam iş deneyimi, işletmenin büyüklüğü ve sektör için ise ANOVA analizlerinin yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın müzakere tarzı değişkenlerinin, katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan t-test sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir. Buna göre müzakere tarzlarından yalnızca uzlaşmacı tarzı cinsiyete göre 0,014 anlamlılık düzeyinde ($p<0,05$) farklılık göstermektedir.

Tablo 16. Cinsiyete Yönelik T-Test Sonuçları

		Levene Varyans Homojenlik Testi		**Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi**			
		F	**Sig.**	**t**	**Serbestlik Derecesi (df)**	**Sig. (2-tailed)**	**Ortalama Farkı**
İşbirlikçi	Eşit varyans varsayımı	1,629	0,203	0,614	369	0,540	0,03677
	Eşit olmayan varyans varsayımı			0,586	216,439	0,558	0,03677
Kaçınmacı	Eşit varyans varsayımı	0,046	0,831	-1,212	369	0,226	-0,12127
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,221	248,093	0,223	-0,12127
Uyuşmacı	Eşit varyans varsayımı	0,115	0,735	-1,555	369	0,121	-0,12845
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,587	257,100	0,114	-0,12845
Rekabetçi	Eşit varyans varsayımı	2,114	0,147	-0,130	369	0,897	-0,01640
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-0,127	227,684	0,899	-0,01640
Uzlaşmacı	Eşit varyans varsayımı	1,791	0,182	2,415	369	0,016	0,18227
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,486	262,756	0,014	0,18227

Cinsiyet değişkenine yönelik ortalama ve standart sapma bilgilerinin yer aldığı Tablo 17'ye göre ise "uzlaşmacı" tarzda kadınların erkeklere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Cinsiyete İlişkin Faktör Ortalamaları ve Standart Sapmalar

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Uzlaşmacı	Kadın	123	4,2683	0,64537
	Erkek	248	4,0860	0,70263

Müzakere tarzlarının, katılımcıların yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek adına ANOVA testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 18'de gösterilmiştir. Buna göre müzakere tarzı, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (.sig>0,05).

Tablo 18. Yaşa İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İşbirlikçi	Gruplar arası	1,569	4	0,392	1,336	0,256
	Gruplar içi	107,458	366	0,294		
	Toplam	109,027	370			
Kaçınmacı	Gruplar arası	6,681	4	1,670	2,051	0,087
	Gruplar içi	298,091	366	0,814		
	Toplam	304,773	370			
Uyuşmacı	Gruplar arası	3,676	4	0,919	1,643	0,163
	Gruplar içi	204,738	366	0,559		
	Toplam	208,414	370			
Rekabetçi	Gruplar arası	6,596	4	1,649	1,268	0,282
	Gruplar içi	475,959	366	1,300		
	Toplam	482,555	370			
Uzlaşmacı	Gruplar arası	3,302	4	0,826	1,755	0,137
	Gruplar içi	172,185	366	0,470		
	Toplam	175,487	370			

Müzakere tarzlarının, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek adına ANOVA testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir. Analizin başında varyansların homojenliğini belirlemek için Levene testine bakılmış ve ardından gerekli analizler yapılmıştır. Buna göre müzakere tarzlarından kaçınmacı ve uyuşmacı tarzlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (.sig<0,05).

Tablo 19. Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Kaçınmacı	Gruplar arası	19,770	4	4,943	6,347	0,000
	Grup içi	285,002	366	0,779		
	Toplam	304,773	370			
Uyuşmacı	Gruplar arası	6,495	4	1,624	2,943	0,020
	Grup içi	201,919	366	0,552		
	Toplam	208,414	370			

Tablo 20'ye göre lise mezunu katılımcıların kaçınmacı tarzı puan ortalaması 3,0974 ile en yüksek; doktora mezunu katılımcıların ise 2,2308 ortalama ile kaçınmacı tarzda en düşük olan grup olduğu görülmektedir. Uyuşmacı tarzda 2,838 ile en yüksek ortalamaya lise mezunu sahipken; 2,2488 ile en düşük ortalamaya lisans mezununun sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 20. Eğitim Durumuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Kaçınmacı	Lise	39	3,0974	1,01138
	Ön Lisans	27	2,5407	1,08247
	Lisans	213	2,3484	0,81943
	Yüksek Lisans	79	2,3797	0,90898
	Doktora	13	2,2308	0,85964
	Toplam	371	2,4437	0,90758
Uyuşmacı	Lise	39	2,6838	0,71307
	Ön Lisans	27	2,3951	0,92928
	Lisans	213	2,2488	0,73342
	Yüksek Lisans	79	2,3122	0,72470
	Doktora	13	2,4103	0,65481
	Toplam	371	2,3243	0,75052

Tablo 21'de müzakere tarzlarının, katılımcıların toplam iş deneyimine göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek adına uygulanan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Analizin başında varyansların homojenliğini belirlemek için yine Levene testi yapılmış ve ardından gerekli analizler yapılmıştır. Bu kapsamda müzakere tarzlarından yalnızca rekabetçi tarzın katılımcıların toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (.sig<0,05).

Tablo 21. Toplam İş Deneyimine İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Rekabetçi	Gruplar arası	17,575	4	4,394	3,458	0,009
	Grup içi	464,981	366	1,270		
	Toplam	482,555	370			

Buna göre Tablo 22 incelendiğinde 21 ila 29 yıl arasında toplam deneyime sahip katılımcıların rekabetçi tarzı puan ortalaması 3,1698 ile en yüksek; 11 ila 20 yıl arasında toplam deneyime sahip katılımcıların ise 2,6064 ortalama ile rekabetçi tarzı en düşük olan grup olarak belirlenmiştir.

Tablo 22. Toplam İş Deneyimine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri

	Toplam İş Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma
Rekabetçi	0-5 yıl	18	3,1667	1,13328
	6-10 yıl	90	2,9185	1,17327
	11-20 yıl	177	2,6064	1,12877
	21-29 yıl	53	3,1698	1,00771
	30 yıl ve üzeri	33	2,8384	1,16703
	Toplam	371	2,8104	1,14202

Müzakere tarzlarının, işletmenin büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek adına ise yine ANOVA testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 23'te gösterilmektedir. Analizin başında varyansların homojenliğini belirlemek için Levene testine bakılmış ve ardından gerekli analizler yapılmıştır. Buna göre müzakere tarzlarından uyuşmacı, rekabetçi ve uzlaşmacı tarzlar işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (.sig<0,05).

Tablo 23. İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Uyuşmacı	Gruplar arası	5,249	3	1,750	3,161	0,025
	Grup içi	203,166	367	0,554		
	Toplam	208,414	370			
Rekabetçi	Gruplar arası	11,943	3	3,981	3,105	0,027
	Grup içi	470,612	367	1,282		
	Toplam	482,555	370			
Uzlaşmacı	Gruplar arası	5,999	3	2,000	4,330	0,005
	Grup içi	169,488	367	0,462		
	Toplam	175,487	370			

Tablo 24 incelendiğinde ise orta büyüklükteki işletmelerin uyuşmacı tarz puan ortalaması 2,3372 ile en yüksek; büyük işletmelerin uyuşmacı tarz ortalaması 2,1968 ile en düşüktür. Küçük işletmelerin rekabetçi tarz ortalaması 2,9480 ile en yüksek; büyük işletmelerin rekabetçi tarz ortalaması 2,4819 ile en düşüktür. Son olarak, küçük işletmeler uzlaşmacı tarzda 4,3242 ortalama ile en yüksek; büyük işletmeler ise 3,9799 ile en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 24. İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri

	İşletmenin Büyüklüğü	N	Ortalama	Standart Sapma
Uyuşmacı	Mikro	93	2,5125	0,78105
	Küçük	109	2,2508	0,72458
	Orta	86	2,3372	0,79128
	Büyük	83	2,1968	0,67281
	Toplam	371	2,3243	0,75052
Rekabetçi	Mikro	93	2,8996	1,23044
	Küçük	109	2,9480	1,21731
	Orta	86	2,8566	1,15305
	Büyük	83	2,4819	0,84304
	Toplam	371	2,8104	1,14202
Uzlaşmacı	Mikro	93	4,1362	0,71768
	Küçük	109	4,3242	0,63580
	Orta	86	4,0930	0,74562
	Büyük	83	3,9799	0,61673
	Toplam	371	4,1465	0,68869

Müzakere tarzlarının, içinde bulunulan sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için ANOVA testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 25'te gösterilmiştir. Bu doğrultuda müzakere tarzı, sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (.sig>0,05).

Tablo 25. Sektörlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İşbirlikçi	Gruplar arası	8,661	25	0,346	1,190	0,245
	Grup içi	97,529	335	0,291		
	Toplam	106,191	360			
Kaçınmacı	Gruplar arası	21,914	25	0,877	1,053	0,397
	Grup içi	278,861	335	0,832		
	Toplam	300,775	360			
Uyuşmacı	Gruplar arası	11,337	25	0,453	0,802	0,740
	Grup içi	189,375	335	0,565		
	Toplam	200,712	360			
Rekabetçi	Gruplar arası	22,380	25	0,895	0,663	0,891
	Grup içi	452,251	335	1,350		
	Toplam	474,630	360			
Uzlaşmacı	Gruplar arası	11,872	25	0,475	1,025	0,433
	Grup içi	155,149	335	0,463		
	Toplam	167,022	360			

4.1.1.5. Regresyon analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmekte ancak neden sonuç ilişkisi hakkında bir değerlendirme imkânı sunmamaktadır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki neden-sonuç ilişkisini ve birbirlerini ne kadar açıkladıklarını tespit etmek amacıyla bu bölümde çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Çoklu regresyon analizinde, bağımsız değişkenler arasında güçlü bir korelasyonun var olması çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) sorunu oluşturabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275). Bu nedenle analizde ilk olarak değişkenlerin birbiriyle korelasyonuna bakılmıştır. Korelasyon ilişkilerinin incelendiği bölümdeki Tablo 15'te de gösterildiği gibi değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemine yol açacak yükseklikte bir korelasyon ilişkisi görülmemektedir.

Tablo 26'da değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almakta olup, Tablo 27'de ise örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının, müzakere tarzlarından işbirlikçi tarzını açıklamada ne kadar etkisinin olduğuna dair çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 26. İşbirlikçi Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
İşbirlikçi	4,2844	0,54283	371
Mekanik	3,7675	0,78091	371
Organik	3,0674	0,81373	371
Hiyerarşi	3,9704	0,67729	371
Klan	3,8652	0,80936	371
Adhokrasi	3,6173	0,86851	371
Pazar	3,9465	0,75082	371
Takım Çalışması	3,7968	0,67431	371
Bilgi Yönetimi	4,0566	0,86025	371
Performans Değerlendirme	3,7453	0,89091	371
Ödüllendirme	3,1678	1,03224	371
Eğitim	3,3621	1,14126	371

Tablo 27. İşbirlikçi Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	Sig.
Mekanik	0,023	0,044	0,033	0,601
Organik	0,005	0,042	0,008	0,904
Hiyerarşi	0,143	0,066	0,178**	0,031
Klan	-0,071	0,066	-0,106	0,278
Adhokrasi	0,047	0,064	0,075	0,459
Pazar	0,063	0,062	0,087	0,309
Takım Çalışması	0,163	0,060	0,203**	0,007
Bilgi Yönetimi	0,098	0,045	0,156**	0,029
Performans Değerlendirme	-0,028	0,039	-0,046	0,471
Ödüllendirme	-0,031	0,043	-0,060	0,462
Eğitim	-0,015	0,038	-0,032	0,692

$R^2 = 0,17$; Düzenlenmiş $R^2 = 0,14$; $F_{(11, 359)} = 6, 807$, $p<0,01$

Buna göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 0,14 olup bu sonuç işbirlikçi tarzdaki %14 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde ise işbirlikçi tarzı açıklamada hiyerarşi (ß = 0,178; $p < 0,05$), takım çalışması (ß = 0, 203; $p < 0,05$) ve bilgi yönetiminin (ß = 0,156; $p < 0,05$) anlamlı katkısı olduğu görülmektedir.

Tablo 28'de değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ve Tablo 29'da bağımsız değişkenlerin müzakere tarzlarından kaçınmacı tarzını açıklamada ne kadar etkisinin olduğuna dair çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 28. Kaçınmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Kaçınmacı	2,4437	0,90758	371
Mekanik	3,7675	0,78091	371
Organik	3,0674	0,81373	371
Hiyerarşi	3,9704	0,67729	371
Klan	3,8652	0,80936	371
Adhokrasi	3,6173	0,86851	371
Pazar	3,9465	0,75082	371
Takım Çalışması	3,7968	0,67431	371
Bilgi Yönetimi	4,0566	0,86025	371
Performans Değerlendirme	3,7453	0,89091	371
Ödüllendirme	3,1678	1,03224	371
Eğitim	3,3621	1,14126	371

Tablo 29. Kaçınmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	.sig
Mekanik	0,167	0,077	0,144**	0,030
Organik	0,309	0,074	0,277**	0,000
Hiyerarşi	0,027	0,116	0,020	0,817
Klan	-0,177	0,115	-0,158	0,127
Adhokrasi	0,140	0,112	0,134	0,214
Pazar	-0,095	0,109	-0,079	0,382
Takım Çalışması	-0,003	0,106	-0,002	0,978
Bilgi Yönetimi	-0,067	0,079	-0,063	0,396
Performans Değerlendirme	-0,011	0,068	-0,011	0,868
Ödüllendirme	0,071	0,075	0,080	0,349
Eğitim	-0,082	0,068	-0,104	0,224

R^2 = 0,80; Düz. R^2 = 0,052; $F_{(11, 359)}$ = 2, 836; p = 0,001

Tablo 29'a göre çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 0,05 olup bu sonuç işbirlikçi tarzdaki %5 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde kaçınmacı tarzı açıklamada yalnızca mekanik (ß = 0,144; $p < 0,05$) ve organik (ß = 0, 277 ; $p < 0,05$) yapının anlamlı katkısı olduğu görülmektedir.

Değişkenler ve uyuşmacı tarza ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 30'da yer almaktadır. Uyuşmacı tarzı açıklamada bağımsız değişkenlerin ne kadar etkisi olduğuna dair yapılan çoklu regresyon analizinde R^2 değeri 0,030 olarak tespit edilmiş, değişkenlere dair kurulan model ise anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 30. Uyuşmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Uyuşmacı	2,3243	0,75052	371
Mekanik	3,7675	0,78091	371
Organik	3,0674	0,81373	371
Hiyerarşi	3,9704	0,67729	371
Klan	3,8652	0,80936	371
Adhokrasi	3,6173	0,86851	371
Pazar	3,9465	0,75082	371
Takım Çalışması	3,7968	0,67431	371
Bilgi Yönetimi	4,0566	0,86025	371
Performans Değerlendirme	3,7453	0,89091	371
Ödüllendirme	3,1678	1,03224	371
Eğitim	3,3621	1,14126	371

Tablo 31'de değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri, Tablo 32'de ise bağımsız değişkenlerin rekabetçi tarzı açıklamada ne kadar etkisinin olduğuna dair çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 31. Rekabetçi Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Rekabetçi	2,8104	1,14202	371
Mekanik	3,7675	0,78091	371
Organik	3,0674	0,81373	371
Hiyerarşi	3,9704	0,67729	371
Klan	3,8652	0,80936	371
Adhokrasi	3,6173	0,86851	371
Pazar	3,9465	0,75082	371
Takım Çalışması	3,7968	0,67431	371
Bilgi Yönetimi	4,0566	0,86025	371
Performans Değerlendirme	3,7453	0,89091	371
Ödüllendirme	3,1678	1,03224	371
Eğitim	3,3621	1,14126	371

Tablo 32. Rekabetçi Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	.sig
Mekanik	0,416	0,089	0,284**	0,000
Organik	-0,132	0,086	-0,094	0,125
Hiyerarşi	0,055	0,134	0,033	0,682
Klan	-0,094	0,134	-0,066	0,483
Adhokrasi	-0,023	0,130	-0,018	0,859
Pazar	0,210	0,126	0,138	0,095
Takım Çalışması	0,004	0,122	0,002	0,976
Bilgi Yönetimi	-0,072	0,091	-0,054	0,431
Performans Değerlendirme	0,106	0,079	0,083	0,181
Ödüllendirme	0,203	0,087	0,183**	0,021
Eğitim	-0,273	0,078	-0,273**	0,001

R^2 = 0,223; Düz. R^2 = 0,199; $F_{(11,359)}$ = 9,356; p<0,001

Tablo 32 incelendiğinde yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,199'dur. Bu sonuca göre rekabetçi tarzdaki %19 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Beta katsayıları incelendiğinde ise rekabetçi tarzı açıklamada mekanik (ß = 0,284; p < 0,05), ödüllendirme (ß = 0, 183; p < 0,05) ve eğitimin (ß = -0, 273; p < 0,05 anlamlı katkısı olduğu görülmektedir.

Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 33'te yer almaktadır. Tablo 34'te örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının, müzakere tarzlarından uzlaşmacı tarzı açıklamada ne kadar etkisinin olduğuna dair yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 33. Uzlaşmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Uzlaşmacı	4,1465	0,68869	371
Mekanik	3,7675	0,78091	371
Organik	3,0674	0,81373	371
Hiyerarşi	3,9704	0,67729	371
Klan	3,8652	0,80936	371
Adhokrasi	3,6173	0,86851	371
Pazar	3,9465	0,75082	371
Takım Çalışması	3,7968	0,67431	371
Bilgi Yönetimi	4,0566	0,86025	371
Performans Değerlendirme	3,7453	0,89091	371
Ödüllendirme	3,1678	1,03224	371
Eğitim	3,3621	1,14126	371

Tablo 34. Uzlaşmacı Tarz ve Diğer Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	.sig
Mekanik	0,017	0,055	0,019	0,759
Organik	-0,058	0,053	-0,068	0,274
Hiyerarşi	0,231	0,082	0,227**	0,005
Klan	0,005	0,082	0,006	0,947
Adhokrasi	0,084	0,079	0,105	0,294
Pazar	-0,019	0,077	-0,021	0,804
Takım Çalışması	0,210	0,075	0,205**	0,005
Bilgi Yönetimi	0,092	0,056	0,114	0,102
Performans Değerlendirme	0,057	0,048	0,074	0,238
Ödüllendirme	-0,090	0,053	-0,135	0,093
Eğitim	-0,087	0,048	-0,145	0,070

$R^2 = 0,198$; Düz. $R^2 = 0,173$; $F_{(11, 359)} = 8,032$; $p<0,001$

Tablo 34'e bakıldığında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,173'tür. Bu sonuca göre uzlaşmacı tarzdaki %17 oranındaki varyansın bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde ise uzlaşmacı tarzı açıklamada hiyerarşi (ß = 0,227; $p < 0,05$) ve takım çalışmasının (ß = 0,205; $p < 0,05$) anlamlı katkısı olduğu görülmektedir.

4.2. Nitel Yöntemle Toplanan Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda temel veri analizi tekniği içerik analizidir. İçerik analizi süresince;

- Betimsel analizler için kavramsal çerçeve oluşturulur ve toplanılan veriler oluşturulan kavramsal çerçeve kapsamında betimlenir,
- Yapılan betimlemeler açık ve anlaşılır bir biçimde düzenlenir,
- Düzenlenen bilgiler ışığında birtakım bulgulara ulaşılır ve bunlar birbiriyle ilişkilendirilir (Sığrı, 2018: 276-277).

Miles ve Huberman 1984 tarihli "Qualitative data analysis: A source book of new methods" adlı kitaplarında nitel araştırmalarda veri analiz sürecini üç adımda ele almaktadır (Akt. Üzümcü, 2016: 329). Buna göre toplanan bütün verilerin araştırmacının işine yarar olmaması nedeniyle veriler istenilen bilgiler ışığında seyreltilerek ilk adım gerçekleştirilir. Ardından araştırmacının işine yarayan veriler birbiriyle ilişkilendirilerek araştırma için anlamlı hale getirilir. Üçüncü adımda ise ilişkilendirilen veriler belirli bir mantık dahilinde yorumlanarak sonuca varılır ve teyit ettirilir. Mevcut araştırmada da Miles ve Huberman'ın bu üç basamaklı veri analiz sürecine benzer bir süreç izlenmiştir. Buna göre katılımcılarla yapılan mülakatların deşifresinden sonra yazıya aktarılan veriler tekrar tekrar okunarak araştırmacı için gerekli görülen kısımlar ayırt edilmiştir. Ardından ayırt edilen kısımlar arasında belirli bir mantık çerçevesinde ilişki kurulmuş ve veriler arasında anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Bunu sağlarken oluşturulan kodlar, temalar ve bunları oluşturan metin özetleri arasındaki ilişkinin daha net gösterilebilmesi ve görsel olarak sunulabilmesi adına tablolardan yararlanılmıştır. Kod, tema ve metin özetlerinin yer aldığı tablolar ilerleyen kısımda 4.2.2. İçerik analizi başlıklı bölümde yer almaktadır. Veri analizi sürecinin üçüncü ve son adımında ise araştırmacı yaptığı analizlerin sonucuna ulaşmış ve bu sonuçlar alanında uzman üç kişi ile paylaşılarak teyit edilmiştir. Bu kişilerden biri yönetim ve örgütsel davranış alanlarında ve bilhassa nitel araştırma yöntemleri üzerinde çok sayıda çalışması bulunan, müzakere ve arabuluculuk konularında da birçok profesyonelin gelişmesi adına eğitimler veren bir akademisyendir. Bir diğeri hukuk alanında doçentliğini tamamlamış arabulucu avukat ve aynı zamanda akedemisyendir. Teyit için fikrine başvurulan diğer kişi ise 2009 yılından bu yana

avukatlık, 2017 yılından itibaren ise ağırlıklı olarak arabulucu avukatlık yapmakta ve aynı zamanda bir ilimizde arabuluculuk derneği başkanlığını yürütmektedir.

Tüm bu süreçler doğrultusunda ve kuramsal çerçeve kapsamında belirlenen kod ve temalar Tablo 35'te bir arada gösterilmiştir.

Tablo 35. Araştırmanın Kod ve Tema Tablosu

Değişkenler	Kodlar	Temalar
Örgüt Yapısı	Statik Çevre	**Mekanik Yapı**
	Merkezi yapı	
	İnovasyon	**Organik Yapı**
	Yüksek iş karmaşıklık düzeyi	
	İnisiyatif verme	
	Ademi merkezi yapı	
Örgüt Kültürü	Yoğun rekabet	**Pazar Kültürü**
	Finansal ortaklık	
	Müşteri odaklılık	
	Yenilik	**Adhokrasi Kültürü**
	Esnek yapı	
	Dinamik örgüt yapısı	
	Emir komuta zinciri	**Hiyerarşi Kültürü**
	Düşük belirsizlik	
	Aile şirketi	**Klan Kültürü**
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kişisel gelişim	**Eğitim**
	Teknik eğitim	
	İlgili birim katılımı	**Takım Çalışması**
	Tazminat	**Ödüllendirme**
	Bilgi paylaşımı	**Bilgi Yönetimi**
	Geri bildirim	
	Bilgiyi edinmek ve özümsemek	

Tablo 35'te belirlenen tüm kod ve temalar öncelikle araştırmanın kendi kuramsal çerçevesi kapsamında belirlenmiştir. Daha sonra yapılan içerik analizinde katılımcıların kullanım sıklığına ve örtük söylemlerine göre önceden belirlenen bu kod ve temalar değerlendirilmiş ve en son Tablo 35'teki şeklini almıştır. Daha sonra temalar belirli bir mantık çerçevesinde yorumlanarak ve aralarındaki örüntüler anlaşılmaya çalışılarak araştırma sorularına cevap verilmiştir. Arabuluculuk etkinliğine dair oluşturulan kodlar ise katılımcıların verdiği cevapların içerik analizi esnasında belirlenmiş olup yine kuramsal çerçeve dahilinde gerçekleştirilmiştir. Arabulucuğun etkinliğine dair kod ve temalar Tablo 36'da gösterilmiştir. Nitel araştırmalarda verilerin toplanması, işlenmesi ve yorumlanması

“araştırma soruları, kuramsal çerçeve ve metot” uyumunun gerçekleştiği “epistemolojik korelasyonun” sağlanmasını gerektirmektedir. Bu araştırmada da epistemolojik korelasyonun sağlanması adına gerekli özen gösterilmiştir.

Tablo 36. Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Kod ve Temalar

Kodlar		Tema
Yönetici	**Arabulucu Avukat**	
Sektör bazlı mekanizmalar geliştirme	Sektör bazlı mekanizmalar geliştirme	**Etkinlik**
Sonuç odaklılık	Sonuç odaklılık	
Repütasyon	Uzlaşma kültürü	
Uzlaşma kültürü	Fırsat maliyeti	
Fırsat maliyeti	Uzun vadeli ilişkiler kurma	
Uzun vadeli ilişkiler kurma	Güçlü temsil yeteneği	
İstişare	Yasal boşluklardan faydalanma	
Güçlü temsil yeteneği	Dokümantasyon	
Yasal boşluklardan faydalanma	Güçlü iletişim	
Dokümantasyon	Ön değerlendirme	
Direkt katılım	İlgili birim katılımı	
Süreç odaklılık	Tarafsızlık	
Şeffaf süreç	Arabulucunun yetkinliği	
Güçlü iletişim	Taraf iradesi	
İşi resmiyete dökme	Bilinçlendirme	
Ön değerlendirme	Bilgi paylaşımı	
Arabulucuya güven		

4.2.1. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği

Araştırma nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma araştırma özelliği göstermektedir. Nicel araştırmalarda veriler sayısal ölçümlerle analiz edilip yorumlanabilirken, nitel araştırmalarda amaç esas olgunun durumunu irdelemek ve bu yönde veri analizleri gerçekleştirmek (Büyüköztürk, 2016) olduğu için nitel veri analizi belirli ölçülerde öznelliği beraberinde getirmektedir (Üzümcü, 2016: 329). Ancak analizler elbette belirli güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini karşılamak durumundadır. Bu kapsamda nitel yöntem açısından arabuluculuk olgusunun özüne ve niteliğine odaklanılmış ve kavramlar bu kapsamda incelenmiştir.

4.2.1.1. Araştırmanın geçerliliği

Geçerlilik ölçüm yapan aracın, mevcut konu hakkında ölçüm yapabilme yeteneğini ifade etmektedir. Nicel araştırmalar da olduğu gibi nitel araştırmalarda da geçerlilik kriterinin sağlanması beklenmektedir. Eisner 1991 yılındaki The enlightened eye: Qulitative inquiry and the enhancement of educational practise adlı araştırmasında nitel araştırmalarda geçerlik yerine inanılırlık (credibility) ifadesini tartışmıştır (akt. Creswell, 2020: 248). Buna göre yapılan çıkarımlar ve yorumlarla inanılırlığın desteklendiği kanıtlar bulmak önemlidir. Mevcut araştırmada da genel geçerliliğin sağlanabilmesinde araştırmacı aşağıda belirtilen hususların yanı sıra katılımcıların görüşünü daha detaylı alabilmek ve analiz edebilmek adına mülakatlarda onlara açık uçlu sorular (Krippendorff, 1989: 405) yöneltmiştir.

Nitel araştırmalarda iç geçerlilik ortaya konan sonuçların inanılırlığını göstermektedir. Araştırma nitel veri analizi yaparken iç geçerliliğin sağlanabilmesi adına hem işletme yöneticileri hem de arabulucu avukatlarla görüşmeler gerçekleştirilerek çeşitleme yapılmış ve farklı özelliklere sahip katılımcılardan (Sığrı, 2018: 143) konuyla ilgili detaylı bilgiler alınmış; sürece dair yapılan analizler ve ortaya konan sonuçlar üç farklı uzman görüşüne danışılarak devam ettirilmiş; kod ve temalar kavramsal çerçeve ile uyumlu olarak geliştirilmiştir. Mülakatlardan veri analizine kadar tüm bu süreçler araştırmacının objektif yaklaşımıyla gerçekleşmiştir.

Nitel araştırmalarda dış geçerlilik ise ortaya konan sonuçların genellenebilirliği ve farklı durumlara aktarılabilirliği olarak ifade edilmektedir. Nitel araştırmaların doğası gereği tamamen genellenebilirlik amacı bulunmamaktadır çünkü bu araştırmalar araştırılan olgunun özünü anlamaya yöneliktir (Başkale, 2016: 26). Ancak bulguların kalitesinin arttırılması, farklı araştırmalara ve araştırmacılara yol göstermesi ve sonuçların aktarılabilirliğini gerçekleştirmek adına birtakım kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Mevcut araştırmada dış geçerliliğin sağlanabilmesi için verilerin temin edildiği katılımcıların konuyla ilgili tecrübesi olan, bilgili ve tamamen objektif kişilerden oluşması için amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemde araştırmacı kendi araştırması için uygun olduğunu düşündüğü kişileri seçmekte (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134) olup, bu araştırmada da konuyla ilgili tecrübe sahibi olduğu bilinen ve araştırmacının

geçmişten gelen yakın ilişkileri nedeniyle tecrübelerini açık, gönüllü ve doğru bir şekilde paylaşacağını düşündüğü kişilerle (Houser, 2015: 176) mülakatların gerçekleşmesi sağlanmıştır. Ayrıca katılımcıların seçimi, mülakat öncesinde onlara nasıl ulaşıldığı, mülakatın süresi, nasıl ve hangi ortamda gerçekleştiği hususlarında detaylı betimlemeler yapılmış; kod ve temaların oluşturulduğu süreç detaylı, şeffaf ve sistematik bir şekilde anlatılmış ve katılımcıların söylemlerinden doğrudan alıntılar yapılarak aktarılmıştır.

4.2.1.2. Araştırmanın güvenilirliği

Bilimsel araştırmalarda aranan ilk koşullardan biri olan güvenilirlik, geçerliliğin de sağlanabilmesi için önemli bir adımdır. Nicel yöntemlerle verilerin analizini gerçekleştirirken tıpkı bu araştırmanın nicel veri analizlerinde gerçekleştirildiği gibi Cronbach Alpha değerine bakılarak güvenilirlik incelenmektedir. Nitel yöntemlerle verilerin analiz edilmesinde ise bu durum pek çok şekilde ele alınabilmektedir. Araştırmada güvenilirliğin arttırılabilmesi için arabuluculuğun etkinliğine dair yapılan mülakatlar yalnızca işletme yöneticileri ile sınırlandırılmamış, konuyla ilgili tecrübe sahibi arabulucu avukatlarla yapılan görüşmelerle de konu hakkında güvenilir bir anlayış elde edilmeye çalışılmıştır. Deşifre metinleri oluşturulurken katılımcı söylemlerinin bire bir aynı olacak şekilde yazıya aktarılmasını ve ardından yazıların araştırmacı tarafından tekrar tekrar okunup daha sağlıklı kod-tema oluşturabilmesini sağlaması adına bütün görüşmeler yüksek kalitede bir ses kayıt cihazı ile baştan sona ses kaydına (Creswell, 2020: 255) alınmıştır. Yazıya aktarılan verilerin kodlanmasında bilgisayar programlarından yararlanılması da veri analizinde güvenilirliği arttıran bir başka unsur olup, araştırmada QDA Miner adlı programdan faydalanılarak kodların sıklığı gibi sayısal analizlerden faydalanılmıştır. Oluşturulan kod-temaların alanında uzman kişilerce kontrol edilmesi (Creswell, 2020: 255) ve bu hususta fikir birliğine varılmış olması (Bal, 2016: 139) araştırmayı güvenilirlik noktasında yukarı taşımakta olup, bu sayede araştırmacının katılımcılardan topladığı verileri yanlış yorumlaması olarak ifade edilen gözlemci önyargısının (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 127) önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede araştırmacının ortaya koyduğu kodlar ve bu kodların ortaya çıkmasında etkili olan katılımcı söylemleri düzenli bir metin haline getirilerek, ikisi arabulucu avukat, bir diğeri akademisyen olmak üzere üç farklı kişiye e-posta yoluyla iletilmiştir. Gönderilen e-posta ile araştırmacı araştırmasının konusu, amacı ve yapılacak

değerlendirme ile ilgili olarak kısa ve öz bir metin hazırlayarak tarafları bilgilendirmiş, araştırmacı tarafından yapılan kodlamaların kendilerince değerlendirilmesini ve beşli puan sistemiyle puanlanmasını istenmiştir. Beşli puan sisteminde 1 puan "ifade uygun değil", 2 puan "ifade biraz uygun", 3 puan ifade uygun ancak revize edilebilir", 4 puan "ifade uygun" ve son olarak 5 puan ise "ifade oldukça uygun" olarak belirlenmiştir. Her üç kişi de gerekli değerlendirmeleri yaparak yine e-posta yoluyla araştırmacıya geri dönüş yapmıştır. Değerlendirmede beşli puan sisteminin kullanılmasındaki amaç kodların basit, anlaşır ve net bir şekilde kişilerce önem durumuna göre puanlanabilmesinin sağlanması ve yapılan değerlendirmelerin tablolaştırılarak her üç kişinin benzer şartlarda benzer sonuçlar ortaya koyup koymadığına dair nicel kıyaslamaya imkân vermesidir. Bu noktada bir güvenilirlik analizi yöntemi olan gözlemciler arası güvenilirlik ve buna bağlı olarak uyum indeksi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin güvenilirliği, elde edilen ölçüm rakamları arasındaki tutarlılığa bağlı olarak gelişmektedir (Şencan, 2005: 160) Geri dönüşler neticesinde elde edilen sonuçlar Şekil 14'te gösterilmektedir.

	Değerlendirilen Kodlar																						
Değerlendirici	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**
A	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
B	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
C	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5

Şekil 14. Değerlendirici ve Değerlendirilen Kodların Puan Tablosu

Şekil 14'te her bir satır görüşüne danışılan uzmanları; sayı ile ifade edilen sütunlar ise araştırmacının ortaya koyduğu ve değerlendiricilerin değerlediği kodları ifade etmektedir. Değerlendiriciler A, B, C olarak simgelenmiştir. Sütunlardaki kodlar ise sırasıyla sektör bazlı mekanizmalar geliştirme, ön değerlendirme, fırsat maliyeti, işi resmiyete dökme, repütasyon, uzun vadeli ilişkiler kurma, uzlaşma kültürü, bilinçlendirme, güçlü iletişim, ilgili birim katılımı, bilgi paylaşımı, arabulucunun yetkinliği, güçlü temsil yeteneği, direkt katılım, taraf iradesi, istişare, yasal boşluklardan faydalanma, tarafsızlık, sonuç odaklılık, dokümantasyon, süreç odaklılık, şeffaf süreç ve arabulucuya güven olmak üzere 1'den 23'e kadar rakamlarla belirtilmiştir. Değerlendiricilerin kodlara sıklıkla 4 ve 5 puan verdikleri ve birbirinden bağımsız bir şekilde yaptıkları puanlamaların uyum indekslerinin %78,26 olduğu yapılan hesaplama neticesinde belirlenmiştir. Uyum indeksi

karşılaştırılan değer paya, temel alınacak değer ise paydaya yazılarak (Mazmanoğlu, 2012: 6) hesaplanmıştır. Gözlemciler arası uyum değerlendirmesinde 0,74 ve üzeri değerler "mükemmel" olarak kabul edilmekte (Barrett, 2001: 24) olup, araştırmada bu değer baz alındığında oldukça kabul edilebilir bir sonuca ulaşılmıştır. Uyum indeks hesaplaması aşağıda gösterilmiştir.

Uyum İndeksi = (Değerlendiricilerin uyuştukları madde sayısı / Toplam değerlendirme sayısı) x 100

%78,26 = (18 / 23) x 100

Kodları puanlayan üç uzman değerlendirmelerinin kıyaslanmasında uyum indeksinin yanı sıra Kendall's Coefficient Concordance yöntemi kullanılarak gözlemciler arası uyum güvenilirliği tespit edilmiştir. Kendall's Coefficient Concordance (Kendall'ın uyum katsayısı) yöntemi önceden belirlenmiş durumların, farklı değerlendiriciler tarafından bağımsız bir şekilde yaptığı değerlendirmelerin arasında ne ölçüde uyum olduğunu göstermektedir. Veriler SPSS 26 programı aracılığıyla bu teste tabii tutulmuş ve Kendall's Coefficient Concordance (W) değeri 0,795 olarak bulunmuştur. W değerinin 0,70'ten yüksek olması sonucun kabul edilebilirliğini göstermektedir (Şencan, 2005: 279).

Nitel veri analizinde güvenilirliğin sağlanabilmesi adına dış tutarlılığın artmasında kod ve temaları oluşturan verilerin anlamlı bir bütün oluşturması (Sığrı, 2018; 290) için araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamındaki kavramlar dikkate alınarak, birbiriyle tutarlı kavramlar ve bunun yanı sıra araştırmacının kendisi dışında farklı görüşler de göz önüne alınarak kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Bunu yaparken aynı zamanda araştırmanın yöntemleri ve veri analizi süreçleri detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. İç tutarlılığın sağlanabilmesi için ise kodlamalardan sonra oluşturulan temaların kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturması sağlanmış, kod ve temaların oluşturulmasına zemin hazırlayan kavramsal çerçeve detaylı bir şekilde tanımlanmıştır (Sığrı, 2018: 139).

4.2.2. İçerik analizi

İçerik analizi nitel araştırmalardaki veri analizinde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Her olgunun incelenmesi farklı iletişimleri, mesajları ya da durumları barındırmakta olup içerik analizi incelenen olgunun içeriğine odaklanmakta ve bunun derinlemesine anlaşılması için yapılan görüşmeler ve gözlemlerden ortaya çıkan sonuçlar arasında korelasyon kurmayı gerektirmektir (Krippendorff, 1989: 403). Bu araştırmada da temel amaçlardan biri nitel yöntemle toplanan verilerden tamamen nesnel içerik çıkarmanın ötesinde, araştırmanın konusuyla ilgili sosyal gerçekliği öznel, ancak bilimsel bir şekilde (Zhang ve Wildemuth, 2017: 318) ortaya koymaya çalışmaktadır. Toplanan verilerin altında yatan kavramları bulmayı ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamayı hedefleyen içerik analizinin gerçekleştirilmesi sürecinde ilk olarak ham veriler yazıya aktarılarak deşifre edilmiş, veriler tekrar tekrar okunarak özümsenmiştir. Ardından verilerden araştırmanın kuramsal çerçevesinde sınırları belirlenen kavramlara göre kodlar ve temalar elde edilmesi, ortaya çıkan kod ve temaların düzenlenmesi, verilerin ortaya çıkan kod ve temalar dahilinde incelenmesi ve son olarak da sonucun ortaya konması (Sığrı, 2018: 280) adımları izlenmiştir. Verilerin kod ve temalar dahilinde incelendiği ve yorumlandığı adımda veriler arasındaki ilişkiler ve desenler, araştırmacının da yorumunu içerecek şekilde ortaya konan söylem analizini içermekte olup; söylem analizi içerik analizinin bir safhası olarak görülmektedir (Sığrı, 2018: 285-286). Kod, tema, bunları oluşturan metin özetleri ile araştırmacının her bir tema için yorumu "4.2.2.1. İşletme yöneticileri ile yapılan mülakatlara yönelik analizler" ve "4.2.2.2. Arabulucu avukatlar ile yapılan mülakatlara yönelik analizler" başlıkları altında oluşturulan tabloların alt hücrelerinde yer almaktadır.

Yukarıda ifade edilen adımların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan veriler mülakat yoluyla elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir veri toplama tekniği olan mülakatın araştırmacı tarafından tercih edilme nedeni, araştırma sorusuna cevap bulabilmeye yönelik katılımcılarla açık bir şekilde iletişim kurma ve sözlü diyaloglar geliştirebilmektir. Bu kapsamda araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılmıştır.

Yöneticilerle yapılan her mülakatın başında araştırmacı kendini, araştırmak istediği konuyu ve ne amaçla bu araştırmayı yapmak istediği hususunda katılımcıyı kısa bir şekilde bilgilendirmiştir. Katılımcıların sorulan sorular karşında kafasında netleştiremediği noktalarda araştırmacı katılımcıya açıklamalardan bulunmuştur. Böylelikle araştırmanın güvenilirliğini zedeleyen ve ölçmede bir hata kaynağı unsuru olan denek hatası (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 127) probleminin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya özgü kavramların anlamları konusunda katılımcıların bilgilendirilmesindeki amaç, kavramın doğru bir şekilde, herkes tarafından aynı anlamıyla anlaşılmasının istenmesidir. Örneğin katılımcılardan birinin arabuluculuktan kastın tam olarak ne olduğunu sorması üzerine hukuksal açıdan arabuluculuğun tanımı ve hangi durumlarda uygulandığı yönünde özet bilgi verilmiştir. Katılımcının kavramı netleştirmesi üzerine kendisine tüm sorular yöneltilmiş ve daha önceden tecrübe ettiği arabuluculuk hakkında detaylı bilgiler elde edilmiştir.

Görüşmelerde sorulara başlamadan önce katılımcılardan ses kaydı alınması yönünde izin alınmıştır. Bütün katılımcılar ses kaydı için gerekli izni vermiştir. Görüşmelerin kayıt altına alınmış olmasındaki en önemli amaç katılımcıların söylediklerinin birebir olacak şekilde yazıya aktarılmasının sağlanmasıdır. Araştırmacının ses kaydı almadan söylenenleri not almaya çalışması, katılımcının birçok söylemini kaçırmasına neden olacak ve bu durum kişinin söylemek istediklerinin anlamsal bütünlüğünün bozulmasına sebebiyet verecektir.

Alınan ses kayıtları daha sonra dinlenerek bilgisayar ortamına -söylenenler bire bir olacak şekilde- yazılmıştır. Yazılı ortama aktarılan ifadeler araştırmacı tarafından defalarca kez okunmuş ve her okuma esnasında gerekli kod ve temaların çıkarılması adına notlar alınmıştır. Temalar, araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamındaki değişkenlerden ve araştırma sorularından yola çıkılarak önceden tanımlanmıştır. Kodlar ise temaları en iyi açıklayacak, temsil edecek ve yine araştırmanın kuramsal çerçevesiyle ilgili olacak şekilde, metin içerisindeki belirli kelime ya da cümleler ve bunların altında yatan örtülü ifadelerden yola çıkılarak, yönlendirilmiş içerik analizi ve bütüne yönelik içerik analizleri yapılarak ortaya çıkarılmıştır (Sığrı, 2018: 301-304). Katılımcının kullandığı kelimelerin yanı sıra ifadelerin de altında yatan anlamların ortaya çıkarılmasına özen gösterilmiştir. Kodlar ve

temalar belirlendikten sonra QDA Miner adlı nitel veri analizine yönelik hazırlanmış olan yazılım programı kullanılarak oluşturulan kodlara dair sıklık analizleri yapılmıştır.

4.2.2.1. İşletme yöneticileri ile yapılan mülakatlara yönelik analizler

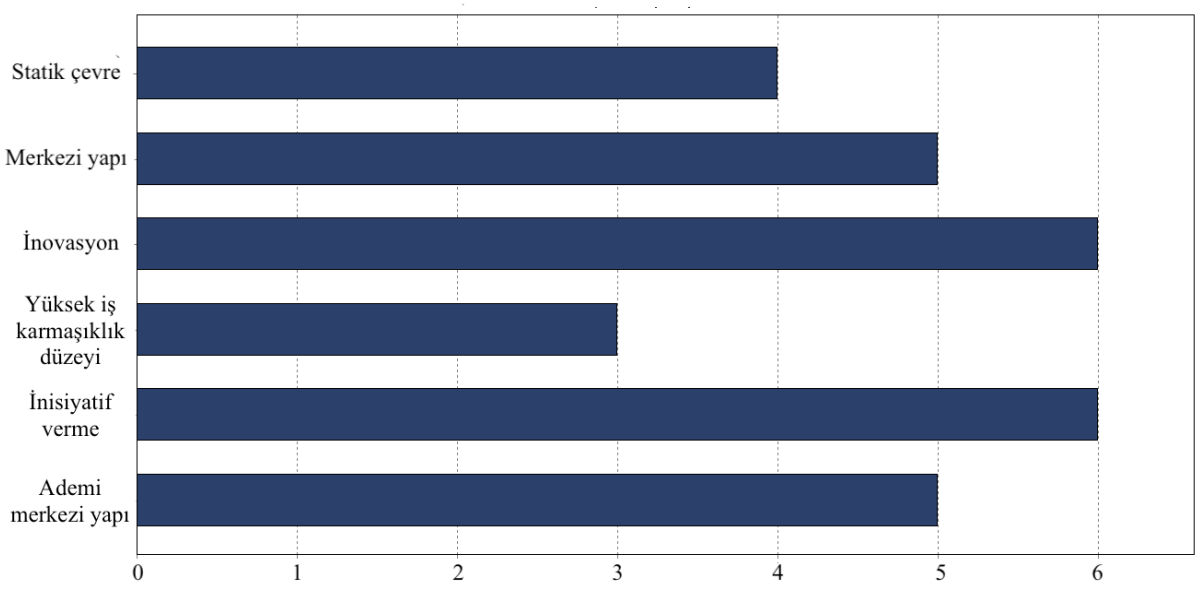
Tablo 37'de işletme yöneticileri ile yapılan mülakatlar neticesinde yapılan analizlerle örgüt yapısına yönelik ortaya çıkan kodlar, temalar ve metin özetleri yer almaktadır. Burada oluşturulan kodlar ve temalar arasındaki ilişkiyi göstermek adına tablolardan yararlanılmıştır.

Tablo 37. Örgüt Yapısına Yönelik Kod ve Temalar

Kodlar	Mülakat Metin Özetleri	Temalar
Statik çevre	Yaptığımız işler genel olarak askeri alana yönelik olduğu için pazarlamaya yönelik oluşturduğumuz bir ekibimiz yok. Bu konuda görüşmeleri bizzat biz kendimiz hallediyoruz.	**Mekanik Yapı**
	Bizi takip eden firmalar için rekabet söz konusu olabilir ancak bizim için sektörde yoğun bir rekabetten söz edemeyiz.	
	Temsil ettiğimiz marka madeni yağ sektöründe oldukça öncü, güvenilir ve tercih edilen bir marka olduğu için piyasadaki rekabet şartlarından çok fazla etkilenmiyoruz diyebilirim.	
	Sektör özellikleri itibari ile biraz sınırlandırılmış bir sektördür. Çalıştığımız müşteri portföyüne baktığımızda sadece alt tedarikçi onayı verilen firmalarla çalışıldığı için ekonomik olarak rekabette çok fazla yokuz çünkü karşı taraf ancak belli bir fiyattan yapılırsa siparişi geçeceğini söylüyor ve ben fiyatımın altına inmek ya da üstüne çıkmak gibi bir opsiyona sahip değilim.	
Merkezi Yapı	Çalışanlar önemli kararların alınma sürecine katılmıyorlar.	
	Şirketin geleceği adına önemli kararları yönetim kurulu olarak kendi içimizde alıyoruz. Belli ve büyük bir markanın da resmi distribütörü olmamız nedeniyle önceden belirlenmiş ve uymamızın zorunlu olduğu belirli kurallarımız ve prosedürlerimiz mevcut. Çalışanlarımızdan bu kurallar çerçevesinde iş görmesini bekliyoruz.	
	Yönetim genellikle işveren tarafından yapılır. Yalnız bunun altında alt satış elemanı vasıtasıyla da ayrıca satış yapılabilir. Ama hiyerarşik yapıda inisiyatif ağırlıkta işverene aittir.	
	İşletmemizde ortaklı bir yapı var ve asıl söz sahibi olanlar babam ve ortağımız. Onların haklı olduklarını düşündükleri noktada "şeriatın kestiği parmak acımaz" bu iş nereye kadar giderse gitsin gibi bir düşünceleri var. Arabuluculuk dava şartıysa önce arabuluculuk sonra mahkeme ise mahkeme, Yargıtay ise Yargıtay, istinafsa istinaftır. Benim açımdan ise -	

	keşke tek karar merci ben olsam- bu işleri tamamen insanları üzmeden, herkesin hakkını alabileceği bir şekilde kendimiz çözebiliyorsak önce kendimiz, çözemiyorsak arabuluculukla çözerdim. Ancak sözümü dinletebildiğim zamanlar oluyor, dinletemediğim zamanlar oluyor. Böyle bir şirket tavrımız var.	
	Bizim tek ortaklık yapımız var. Kaba bir tabirle patron şirketiyiz. Elbette ilgili birim yöneticilerinin fikir beyanı oluyor ama yine hem aile şirketi olmamızdan hem de tek ortaklık yapımızdan dolayı karar mercii tek bir yer oluyor.	
İşletme yöneticilerinin "gerekli talimatları alıyoruz", "karar mercii tek bir yer oluyor", "çalışanlarımızın önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere uymasını bekliyoruz" ya da "hiyerarşik yapıda inisiyatif ağırlıklı işverendedir" ifadelerinde merkezi yapı vurgusu görülmektedir. Mekanik örgüt yapısına işaret eden bu söylemler ağırlıklı olarak madeni yağ sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli; otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 400 kişinin istihdam ettiği büyük ölçekli; savunma sektöründe faaliyet gösteren biri 140, diğeri 8500 kişinin istihdam ettiği büyük ölçekli işletmelerin olduğu görülmektedir. İşletmede çalışan kişi sayısının artmasıyla kural ve prosedürlerin arttığı, örgüt yapısında karar verme merciinin en üstte toplandığı dikkat çekmektedir.		
İnovasyon	Aynı segmentte bir ürün ortaya çıkarırsanız tutunma şansınız pek olmuyor. Onun için ne yaparsanız yapın teknolojik olarak rakiplerinizden üstün olmalı ya da Türkiye'de olmayan bir teknoloji kullanmalısınız.	**Organik Yapı**
	Ortaya inovatif bir şeyler çıkarıyoruz ve insanlara bunu uygun bir şekilde anlatma gibi bir görevimiz var.	
	Tasarım, dizayn, AR-GE gibi konuları zaten bizzat firmanın kurucusu ve sahibi yürütmekte ve o sorumlu olmakta; bu kişi aynı zamanda kalite kontrolü de yapmaktadır.	
	Bizim Teknokent'te yer almamız sebebiyle bütün idari işleri, finans işleri, vergilendirmeler, satın almalardan bu kişi sorumludur. Bir de İSO yetkilimiz var ve bu kişi İSO süreçlerimizi takip ediyor.	
	Üretim yaparken yüksek teknoloji kullanıyoruz ve malzeme seviyesinden üretim seviyesine kadar bütün bu teknolojiyi biz kendimiz AR-GE'sini yaparak sağlıyoruz.	
Yüksek iş karmaşıklık düzeyi	İstihdam edilen kişi sayısı yönetim dışında 15 kişidir ve bunların hepsi de mühendistir.	
	Firmamız daha AR-GE niteliği olan katma değer yazılımlar yapıyor. Dolayısıyla bu oldukça yorucu çünkü uzun süre çalışıp ortaya bir şeyler çıkaramama riski söz konusu. Ayrıca oldukça maliyetli.	
	Örneğin şu an yedi proje üzerinde çalışıyoruz. Her gruba inisiyatif veriyoruz ve çalışanlarımız genelde projeleri mutlu olarak bitiriyorlar. Onlara projede istediğini yapma, tasarlama ya da satın alma olarak istedikleri özgürlüğü veriyoruz. Çünkü bunu vermezsek çalışanlar kendini geliştiremez.	

İnisiyatif verme	Gerekli inisiyatifleri de veririz. Bunu yapmazsak zaten işimizin yürümesi oldukça zor olur.	
	Elbette çalışan arkadaşlarımızdan destek alıyoruz, almaz olur muyuz? Bir iş yapılacak, yapan arkadaş ne kadar sürede yapacağını bilmeden benim gidip eylemde bulunmam mümkün değil.	
	Birçok kararda çalışanlarımıza danışıyoruz ve onları karara dahil ediyoruz.	
Ademi merkezi yapı	Kritik kararlar mutlaka demokratik bir ortamda, çalışanlarla birlikte alınır. Zaten çalışanların yapısına baktığımız zaman, işletmemizde uzun dönem çalışanlar var. Sekiz, dokuz yıl gibi sürelerde bizimle çalışan insanlar var. Bu nedenle de karar alma süreçlerine onlar mutlaka dahil edilir.	
	İnisiyatif verme durumu bizim için de avantaj oluyor çünkü çalışanlar yükümüzü üstümüzden alıyorlar.	
	Ortalama bir değer alırsanız da öyle zannediyorum ki yüzde elli bir oranında çalışanlarımıza danışıyoruzdur.	
Analizler sonucunda yedi işletmenin organik yapıya sahip olduğu görülmektedir. Organik yapıya sahip işletme yöneticilerinin özellikle yazılım, savunma sektörlerinde bulunduğu, yüksek iş karmaşık düzeyine sahip, içinde bulunduğu yoğun rekabette ayakta kalabilmek adına inovasyona ve yeniliklere hızlı bir şekilde adapte olma zorunluluğu bulunan ve bu nedenle de çalışanlarını hizmet/üretim sürecine dahil eden ademi merkezi bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. İnovasyon gerektiren karmaşıklık düzeyi yüksek işlerde işletme yöneticileri çalışanların genellikle mühendislerden oluştuğunu, teknik tasarım ve imalatın planlanması aşamalarında çalışanlarla yüz yüze iletişim sağlanarak fikir alışverişinde bulunulduğu özellikle vurgulanmaktadır.		



Şekil 15. Örgüt Yapısı Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi

Şekil 15'te ise nitel analizi programında oluşturulan kodların katılımcılar tarafından ne sıklıkla kullanıldığına ilişkin olarak ortaya çıkarılmış sıklık analizi yer almaktadır. Analiz sonuçlarında da görüldüğü üzere merkezi yapı ve ademi merkezi yapı aynı sıklıkta çıkmış olsa da inovasyon ve inisiyatif vermenin işaret ettiği organik yapının daha sık vurgulandığı anlaşılmaktadır.

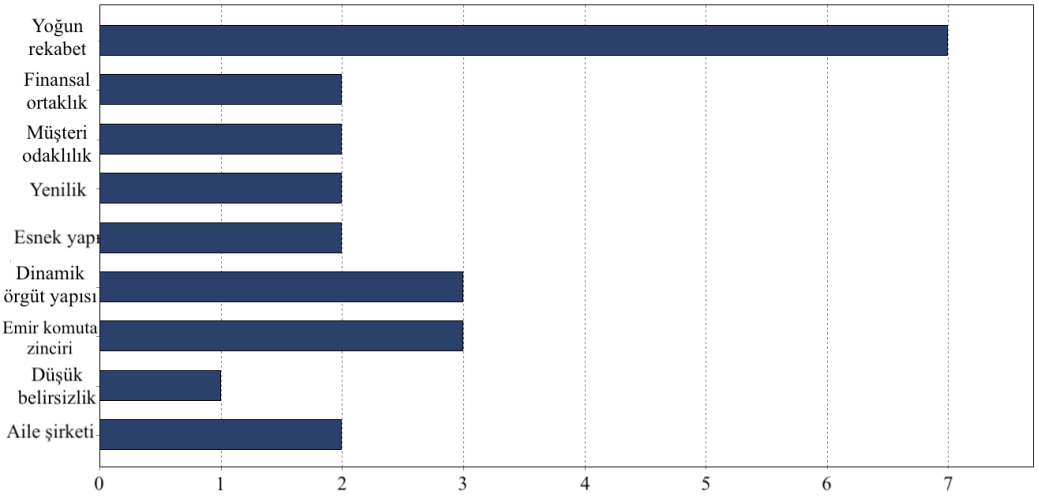
Tablo 38. Örgüt Kültürüne Yönelik Kod ve Temalar

Kodlar	Mülakat Metin Özetleri	Temalar
Yoğun rekabet	Sektör rekabetçi bir sektör, rekabet fiyata dayalı olsa da genel olarak nitelikli insan kaynağına dayalı bir rekabet olduğunu söyleyebilirim.	
	İçinde bulunduğumuz sektör itibariyle iş hacmi çok yoğun ve geleceği olan bir sektör. Yalnız bu sektörde ayakta kalabilmenin tek yolu yaptığınız hangi ürün olursa olsun rakiplerinizden üstün olmalısınız.	
	Teknokentler yazılım firmalarına destek sağlayan güzel ortamlar sunuyor. Yazılım geliştiren firma sayı da tabii gün geçtikçe artıyor. Gelişen teknoloji göz önünde bulundurulduğunda rekabetin fazla olması kaçınılmaz bir durum haline geliyor.	
	Gıda sektöründeyiz ve sektörde çok fazla rakip var. Dolayısıyla rekabet de çok fazla. Her geçen gün de bu rekabet artmakta.	
	Rekabet var ve bunu özellikle son yıllarda daha çok hissediyoruz.	
	Sektör olarak da akaryakıt sektörü rekabetçi bir sektör.	

	Uluslararası şirketlerin elinde bulunduğu için daha fazla rekabete yönelik bir sektör. Şirketler arasındaki rekabet dolayısıyla bayilere de yansıtılıyor. Firmalar arasında çok ciddi rekabet var. Rekabet gerek promosyon şeklinde gerekse fiyat kırma şeklinde olabiliyor. Artı bunun yanında satıcı bayilerinin tonaj takibi karşılığında rekabet ortamının daha yüksek olmasına neden oluyor.	**Pazar Kültürü**
	Bizim bulunduğumuz sektörler genelde rekabetçi sektörlerdir.	
Finansal ortaklık	Hukuk, muhasebe, finans gibi konularda şirket içinde bir departmanımız yok ama bu konuda yatırımcımızdan destek alıyoruz ve oraya bağlıyız.	
	Biz özellikle proje bazlı veya organizasyon olarak büyümemiz gereken noktalarda finansal servetlerle daha ziyade ve piyasa şartları sebebiyle firmayı ve departmanları büyütmek yerine çözüm ortaklıkları veya yeni şirket ortaklıklarına giderek büyüyoruz. Mesela firma ortaklık yaptığımız ikinci firmamız AR-GE yapmakta, üçüncüsü ise savunma sanayinde ve silahlı kuvvetlerde projeleri takip eden bir firmadır. Bunlar çözüm ortaklarımız ve ortaklıklarda firmaların hâkim ortağı biziz. Yani işlerimizde yeni bir süreç, yeni bir iş gerektiği zaman biz o departmanı kurma ve personel maliyetleri risklerinin altına girmek yerine çözüm ortağımızla bir iş birliğine gidiyoruz.	
Müşteri Odaklılık	Şu an askeri alana yönelik işler yaptığımız için görüşmelerimizi birebir kendimiz gerçekleştiriyoruz.	
	Bizim ürünlerimiz ise daha yenilikçi ürünler. Yani rekabetçi bir piyasada yenilikçi ve daha premium ürünler satıyoruz. Bu noktada "faydayı" anlatarak satışımızı yapmaya çalışıyoruz.	
Bu araştırmanın nicel veri analizi kısmında örneklemde en çok görülen örgüt kültürü tipi belirlenmiştir. Bu kısımda da işletme yöneticilerinin yoğun rekabet içerisinde oldukları vurgusu, müşteri odaklı faaliyetler göstermeleri ve finansal ortaklıklara sahip olmaları vurguları, mülakatın gerçekleştirildiği on üç işletmede ağırlıklı olarak pazar kültürünün hâkim olduğunu işaret etmektedir.		
Yenilik	AR-GE ve yazılım yapıyoruz ve çeşitli dijital ürünler ortaya çıkartıyoruz.	**Adhokrasi Kültürü**
	Şuandaki elektrik çağında her yere enerji ve elektrik götürme ihtiyacı oldukça fazla ve elzemdir. Örneğin Philips ya da Siemens bunları yurt dışından hazır tedarik edip, getirip kuruyor. Bunlar çok ciddi maliyetlerle kuruluyor. Gerçekte bu işi siz yapmaya başladığınızda bu maliyetler onda birlere kadar düşebiliyor. Bu iş arada çok büyük karlılıkla yapılıyor. Dolayısıyla Türkiye'de 1960'lardan itibaren bu konuda yatırımlar ve yerli imalatlar başlamıştır. Bizim sektörümüzde de bu tip testleri yapan, bu tip cihazları üreten firmalar olmamıştır. Çünkü biz daha ziyade işin müteahhitlik taraflarını yapmışız. Biz bu ihtiyaçları görerek 1976'da kurulmuş bir firmayız. Türkiye'de AR-GE yapan, gerekli ihtiyaçları karşılamak üzere endüstriyel boyutlarda yüksek gerilim cihazı üreten tek firmayız.	
Esnek yapı	Değişime, gelişime sürekli ve hızlı bir şekilde ayak uydurmak zorundayız.	
	Her sektörde artık rekabet, inovasyon çok önem kazandı. Bizde de aynı şekilde teknolojiye ayak uydurmamız, yeniliklere adaptasyon sağlamamız gerekiyor.	

<table>
<tr><td rowspan="3">Dinamik örgüt yapısı</td><td>İçinde bulunduğumuz sektör itibariyle dinamik bir şirket yapımız var. Değişime, gelişime sürekli ve hızlı bir şekilde ayak uydurmak zorundayız.</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Çalışanlarımızın da atılgan, net, karar alabilme, sorumluluk alabilme gibi bazı temel nitelikleri olması gerekiyor. Bu çok net. İşin gerektirdiği teknik detaylara ilave olarak mümkünse tecrübeli, genç ve ayrıca şu andaki çalışan profilimize de uygun olarak eğlenmeyi seven dinamik arkadaşlar tercih ediyoruz. Kişisel motivasyonu yüksek olması da çok önemli.</td></tr>
<tr><td>Otomotiv sektörü olarak baktığımızda bu pandemi döneminde bile Avrupa'da en çok satışın gerçekleştiği sektördür. Dinamikleri perakendeye göre daha yavaş kalsa da sektör olarak hep trend olma özelliği taşımaktadır. Artık otomobil bir lüks olmaktan çıktı ve zorunlu ihtiyaç haline geldi. Dolayısıyla çok markalı olmamızın getirmiş olduğu bir hareketlilikle pandemide 1-1,5 ay kadar ufak bir düşüş yaşamış olsak da dinamiğimiz her daim devam etmektedir. Petrokimya, otomotiv gibi sektörler her daim yükselişte olan sektörlerdir. Biz de keza aynı şekilde yüksek bir trendde faaliyetlerimizi sürdürmekteyiz.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Katılımcıların içinde bulundukları sektörler itibariyle oldukça yoğun bir rekabet içinde oldukları vurgusu katılımcılar tarafından sıklıkla tekrarlanmıştır. Yenilik, esnek yapı ve dinamik örgüt yapısının temsil edildiği adhokrasi kültürü yazılım sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede baskın olacak şekilde kendini göstermektedir.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Emir komuta zinciri</td><td>Çalışanlar önemli kararların alınma sürecine katılmıyorlar.</td><td rowspan="4"><u>Hiyerarşi Kültürü</u></td></tr>
<tr><td>Yalnızca hukuk müşavirliği olarak biz katılıyoruz ve biz temsil ediyoruz. Zaten o aşamaya gelene kadar üst yönetimden de gerekmesi halinde talimatları alıyoruz.</td></tr>
<tr><td>Yönetim genellikle işveren tarafından yapılır. Yalnız bunun altında alt satış elemanı vasıtasıyla da ayrıca satış yapılabilir. Ama hiyerarşik yapıda inisiyatif ağırlıkta işverene aittir.</td></tr>
<tr><td>Düşük belirsizlik</td><td>Savunma sanayi sektöründeyiz. Öncelikle elektronik alanda üretim yapan bir firmayız. Bizi takip eden firmalar için rekabet söz konusu olabilir ancak bizim için sektörde yoğun bir rekabetten söz edemeyiz.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Hiyerarşi kültürü, mekanik örgüt yapısına sahip olan örgütlerle paralellik göstermektedir. Bu noktada hiyerarşik örgüt yapısında "emir komuta zincirinin" baskın olduğu görülmektedir.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Aile şirketi</td><td>Şirketimiz girişimcinin kurmuş olduğu bir şirket ve ben bu işletmede ikinci nesilim. Bu sebeple şirketimiz hep kişi odaklı ya da kurumsallaşma ve departmanlaşma yerine kalifikasyon üzerine gidilmiştir.</td><td rowspan="2"><u>Klan Kültürü</u></td></tr>
<tr><td>Bizim tek ortaklık yapımız var. Kaba bir tabirle patron şirketiyiz. Elbette ilgili birim yöneticilerinin fikir beyanı oluyor ama yine hem aile şirketi olmamızdan hem de tek ortaklık yapımızdan dolayı karar mercii tek bir yer oluyor.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Yedi işletmenin aile işletmesi olduğu gerçeğinden hareketle örgütlerde klan kültürünün de var olduğu görülmektedir.</td></tr>
</table>

Tablo 38'de işletmelerin örgüt kültürüne yönelik oluşturulmuş olan kodları, temaları ve metin bilgileri görülmektedir. İşletmelerde her zaman tek bir örgüt kültürünün tam anlamıyla baskın olması beklenemez. Örgütlerin önem verdikleri değerlere göre bir veya iki örgüt kültürü tipi de baskın olabilmekte, diğer örgüt kültürü tipleri de çok az miktarda da olsa var olabilmektedir.



Şekil 16. Örgüt Kültürü Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi

Şekil 16'da örgüt kültürü kodlarının sıklıkları gösterilmektedir. Buna göre yukarıda da belirtildiği gibi emir komuta zinciri ve düşük belirsizlikle hiyerarşi kültürünün vurgulandığı örgütlerin mekanik örgüt yapısına sahip işletmelerle paralellik göstermektedir. Yedi işletmenin ise aile işletmesi olduğu bilinmesine rağmen bu vurgunun yalnızca iki işletme tarafından yapılması dikkat çekmektedir.

Tablo 39. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Kod ve Temalar

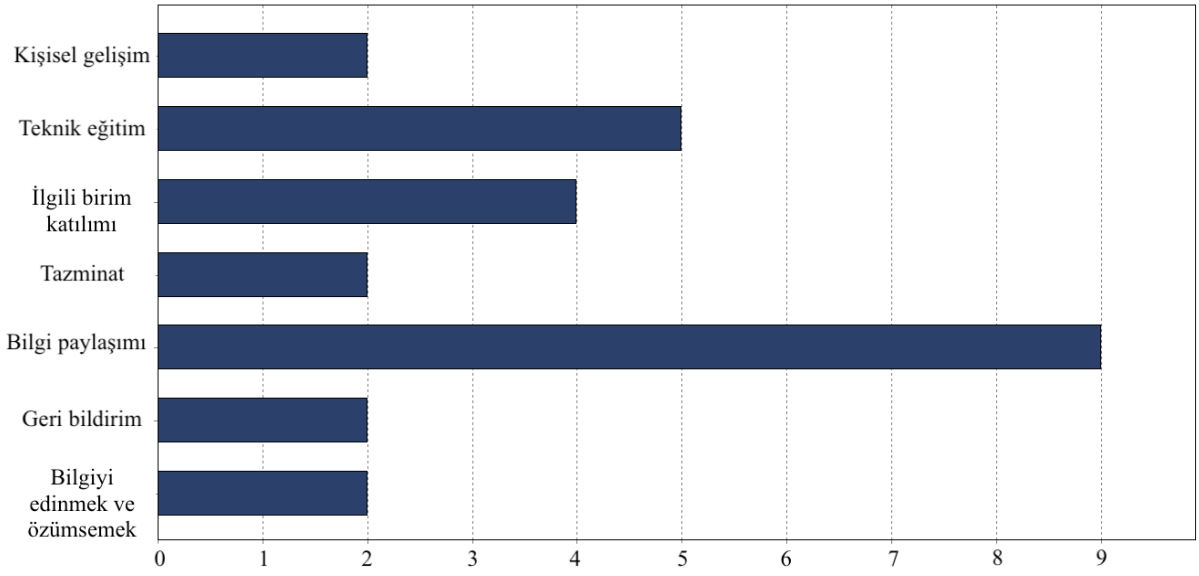
Kodlar	Mülakat Metin Özetleri	Temalar
Kişisel gelişim	En önemli kriterlerimizden biri kendini geliştirmiş, açık görüşlü, takım çalışmasına yatkın olunmasıdır.	**Eğitim**
	Sonuç açısından kanunun tutanağa verdiği o değer gerçekten başarılı ama arabulucuların ve hatta tarafların süreçte daha bilinçli ve başarılı olmaları belki de eğitimle yapılacak bir şey bu.	
Teknik eğitim	Gireceği birimin sorumlusu çalışanı alıp belirli bir hafta süresince kendisini eğitim sürecinden geçiriyor. Çünkü yaptığımız iş teknik detayları olan spesifik bir iş.	
	En önemli kriterimiz iyi eğitim alınmış olması.	
	Diğer firmalarda yaptığımız işler artık daha oturmuş olduğu ve savunma sanayine yönelik olduğu için orada tecrübeli, faydalı ve güvenilir bir eleman olması gibi kriterlerimiz oluyor.	
	Üretimde çalışacak personel için teknik yeterlilik ve tecrübeli olmasına öncelik veriyoruz. Bu noktada zorlanıyoruz çünkü maalesef Türkiye'de teknik personel bulmak gerçekten her geçen gün zorlaşıyor.	
	Temel olarak eğitim düzeyi bizim için çok önemli, mutlaka teknik eğitimi olan birini dahil ediyoruz.	
Katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilen unsurlardan biri eğitimdir. Özellikle işe alımlarda istihdam edilecek kişinin işin gerektirdiği niteliklere sahip olması ve işe alımlardan sonra kişiye gerekli eğitimlerin verilmeye devam edilmesi işletme yöneticilerince vurgulanmıştır.		
İlgili birim katılımı	Avukatımız ve şirketi temsilen muhasebe ya da insan kaynaklarından yetkili bir çalışanımız katılıyor genellikle.	**Takım Çalışması**
	Anlaşmazlığa göre, mesela finans bölümünü ilgilendiren ticari bir uyuşmazlık varsa muhasebeden bir arkadaşımızı da alarak sürece gidiyoruz. Bu son pandemi döneminde uzaktan online olarak yaptığımız görüşmeler oldu. Onlara da ekip olarak katıldık.	
	Anlaşmazlık bir tahsilat ile ilgiliyse ilgili birimdeki kişi katılıyor; çalışanla ilgiliyse muhasebe ya da İK departmanından birisi katılıyor. Görüşmelere gitmeden önce bizden inisiyatifleri alırlar ve ona göre katılım sağlanır.	
	Çalışanı rahatlatmak, onu anlamak önemli. Çalışanın kendi de talep etse, bizde talep etsek sonuçta ortada bir para ve emek söz konusu olduğu için onu o arabuluculuk koltuğuna oturtmadan önce yöneticisinden ziyade insan kaynaklarının kişiyi ikna ederek o sürece başlatması gerekiyor.	
Takım çalışması teması altında kodlanan ilgili birim katılımı bilhassa arabuluculuk görüşmelerinde işletme yöneticilerinin, problemin yaşandığı birimi sürece yönlendirmesini kapsayacak ifadelerden oluşmaktadır. Süreçte örgütü temsilen katılan birim çalışanının/çalışanlarının genellikle insan kaynakları birimiyle koordineli bir şekilde, onlardan gerekli yetkileri alıp sürece katıldığı ifade edilmektedir. İnsan kaynağı departmanının etkili bir şekilde çalıştığı işletmelerde, arabuluculuk faaliyetlerinin		

yürütülmesi esnasında da bu birimin yoğun bir şekilde sürece katıldığı görülmektedir.		
Tazminat	Geçtiğimiz senelerde pazarlamada çalışan bir kişinin siparişlerden aldığı ücreti şirkete yansıtmadığını, bizi bir şekilde oyaladığını tespit ettik. İlk etapta bu durumu kendisiyle konuştuk ve ortada kendisinin yaptığı yanlış bir durum olmasına rağmen bütün tazminatını da kendisine ödeyerek işten ayrılmasını sağladık.	**Ödüllendirme**
	Arabuluculuk olunca yine tazminatını verdik belki biraz daha paket verdik ama şuna emin olmuş olduk ki karşı taraf da burada bütün haklarıyla ayrılmış	
Bilgi paylaşımı	Çalışanlarımızın büyük bir çoğunluğu mühendis ve çalışırken sürekli birbirimizle iletişim halindeyiz. İş ile ilgili kararlarda da birbirimize danışırız.	**Bilgi Yönetimi**
	Ciddi miktarda bir ürün satışı olmuştu ve ücreti alınamamıştı. Ne kadarlık bizim bir maliyetimiz var? Elbette bir kay payımız da var. Günün sonunda bir arabulucuya kadar gidiyorsa bu, kâr payından feragat etmeyi düşünüyoruz ya da ne harcadık biz, ürünün ne kadarını yaptık gibi bu tarz detaylarında yer aldım. Devamında da hukuk danışmanımız devam etti.	
	Konu ile ilgili avukatımıza danışıyoruz. Bu süreci genellikle kendisi yürütüyor. Onun verdiği bilgiler dahilinde sürece giriyoruz biz de. Avukatlarımızı konuyla ilgili bilgilendirdikten sonra onlar gerekli analizleri yapıyorlar.	
	İç denetim başkanlığıyla koordineli bir şekilde, ilgili birimlere konuyla ilgili süreçlerde neler yaşadıklarını tekrar hatırlamalarını istiyoruz.	
	Arabuluculuğa başlamadan önce bir araya geliyoruz, bizden bilgi ve yetki alıyor ve sürece o şekilde başlamış oluyoruz.	
	İlgili birim yöneticisi bu konuda direkt bizimle iletişime geçiyor. İlgili görev tanımlarını biz oluşturduğumuz için kriterleri birim yöneticisi ile konuşmamızın akabinde seçme-yerleştirme sürecimizi başlatıyoruz.	
	Dolayısıyla bir short list oluşturuyoruz. Bu listeyi birim yöneticisiyle paylaşıyoruz. Onun uygun gördüğü kişilerle ya da adayların hepsiyle görüşmek isterse ona göre görüşmeler planlıyoruz.	
	Sadece İK'nın tek başına işçi alma ve tek başına işten çıkarma yetkisi yoktur. O noktada yönetici ile birlikte kararlar vermek önemlidir. Bir noktada tıkanma yaşanıyorsa bu işin birlikte çözümü yapılmalıdır.	
Geri bildirim	Ben katılmadım. Hukuk müşavirimiz bütün süreci yönetti ama ben gerekli feedbackleri verdim.	
	Gerekli belgeleri çıkardıktan sonra bundan sonrasını avukatımıza bırakıyoruz. Süreçte o bizi zaten bilgilendiriyor.	
Bilgiyi edinmek ve özümsemek	Alman ya da Amerikan bir firma oldukça karlı olan bu pazarla ilgili teknolojik bilgi ve detayları sizinle hiçbir şekilde paylaşmıyor. Dolayısıyla siz bunu kendiniz yaparak öğrenmek zorundasınız. Biz bu süreçleri geçtik. İlk olarak 1980'de yaptık ve daha sonra öğrendiklerimizi tekrarlayarak daha büyük ölçeklisini yapmaya başladık. Dolayısıyla üretimi yüksek bir teknoloji ile biz gerçekleştiriyoruz. Bu da bizim know-how'ımız oluyor.	
	Bu ürün girdiyse girişinin kaydı, çalışıldı ise üzerinde bir imalat proses yapıldı ise bunun görsel olarak videoya kaydedilmesi ya da fotoğraflanması gibi yöntemlerle arşivliyor ve kaydını oluşturuyoruz. Biz AR-GE yapmamız nedeniyle de teknik olarak geriye dönebilmek ya da bunu yorumlayabilmek	

	adına bu arşivleri oluştururuz. Bu tip dokümanları hazırlayıp, bu dokümanlarla aslında bir hızlı bir sunum yapıyoruz yani aslında bir görsel veya dijital olarak bir "seyir defteri" tutuyoruz.	
Örgütlerde "bilgi paylaşımı" hususunda yapılan vurguların sıklığı Şekil 15'te de görüldüğü üzere dikkat çekmektedir. Katılımcılar tarafından işlerin bilgi paylaşımı sağlanarak birlikte çözümünde sağlam bir "iletişim kurma", diğer birimlerle "koordineli bir şekilde çalışma", karar verilmeden önce "birbirine danışma" vurgularının yapıldığı görülmektedir. Bilgi yönetimi teması altındaki diğer kodlamalar olan geribildirim, bilgiyi edinmek ve özümsemenin de özellikle rekabet yoğun sektörlerde yenilikçi faaliyetlerle piyasa şartlarına uyum sağlayarak avantaj kazanmak isteyen işletme yöneticileri tarafından ifade edildiği dikkat çekmiştir.		

Tablo 39'da katılımcıların işletmelerindeki insan kaynakları uygulamalarına yönelik ortaya konan kodlar, temalar ve bunların ortaya çıkarılmasında öncü olan metin özetleri gösterilmiştir. Buna göre hem örgüt faaliyetlerini yerine getirirken hem de arabuluculuk sürecinde işletmelerin insan kaynağına dair neler yaptığı ortaya konmuştur.

Katılımcılardan bazıları özellikle işçi işveren arasında yaşanan iş uyuşmazlıklarında insan kaynaklarının taraflar arasında "tampon" görevi gördüğü, "bilgi akışını sağladığı", çalışanın işe girişten çıkışına kadar "tüm belgelerin" bu departmanda mevcut olduğu ve gereken durumlarda ihtiyari arabuluculuğa gitmek üzere çalışanı "ikna ettiği" ve aksi durumda ileride hangi zorluklarla karşılaşabileceği yönünde "şeffaf bir şekilde bilgilendirdiği" noktalarında vurgu yaparak insan kaynaklarının önemine dikkat çekmiştir.



Şekil 17. İnsan Kaynakları Uygulamaları Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi

Şekil 17'de ise insan kaynakları uygulamalarında yöneticilerin söylemlerine yönelik oluşturulan kodların sıklık analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 40. Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Kod ve Temalar

Kodlar	Mülakat Metin Özetleri	Temalar
	Arabuluculuk devletimizin son yıllarda ortaya çıkardığı; hukuka başvurmadan kişilerin arasındaki sorunların çözülmesi açısından güzel bir kurum. Ancak bunun işleyişi savunma sanayinde biraz zor. Savunma sanayinde çalışıyorsanız iki müşteriniz var. Biri devletiniz diğeri de yurt dışındaki bir devlet. Şirketler arası genelde satın alma olmuyor. Yani savunma sanayi şirketlerinin müşterisi devlettir. Siz bu arabuluculukla bunu çözemezsiniz. Ancak bir hizmet alımı yaparsanız ya da başka bir firmayla ortak bir ürün çıkartırsınız olabilir ancak öyle bir durumda da arabuluculuk pasif kalacaktır ve taraflar direkt hukuka/mahkemeye yönelecektir. Çünkü savunma sanayinde iş yapan firmaların görevi kritik, bütçeleri oldukça yüksek ve müşterisi yüzde yetmiş oranında devlettir. Bu durumda bu sektör için arabuluculuk kurumu biraz zayıf kalabilir.	
	Sanayide iş yapan firmalar ister çalışanla ister dışarıdan ürün aldığımız ya da ortak iş yaptığınız firmayla iş süreçlerimiz başlamadan önce aramızda çok ağır ve gizli bir ticari sözleşme yapıyoruz. Karşı taraf zaten bu ticari sözleşmede bir hata yaptığında ya da bu sözleşmeye uymadığında mahkeme yoluyla başına gelecekleri bildiği için genelde bir sıkıntı çıkmıyor. Çünkü iş yaptığımız alan askeri bir alan ve sözleşmelerimiz gerçekten çok ağır oluyor. Her iki tarafta bu sözleşmeye uymadığında başına geleceklerden haberdar olduğu ve yine askeri alan olması	

Sektör bazlı mekanizmalar geliştirme	sebebiyle her önüne gelenle iş yapılmadığı için sıkıntı çıkmıyor.	
	Hâkim, savcı ve orada görevli herkes hiç görmedikleri, hiç bilmedikleri bir şeyi başkalarından duyarak ve elbette detayları sorarak durumlar karşısında bir şeye yargı vermeye çalışıyor. Bunun çok zor olduğunu düşünüyorum. Tüm bunlar yaşanırken elbette ki süre uzuyor. Esasında hâkimin yapabileceği şey de bir yerden sonra ya yasaya bağlı kalarak ya da iyi savunana göre karar vermektir. Ben kendi adıma arabuluculuk sürecini bu yönden çok değerli görüyorum.	
	Ticari konularda diğerlerinden farklı olarak tarafların anlaşmaya varmasında daha etkin bir mekanizma sağlanabilir diye düşünüyorum. Bunun için de süreçler konu bazlı ya da sektörel bazlı olarak düşünülüp etkinlik daha da arttırılabilir. Mahkemeler "iş mahkemesi" diye bir kola ayrılmış ancak binlerce iş dalı var ve hâkim doğal olarak hepsini bilemez. Belli iş dallarındaki doktrinleri bilmediği için sorarak öğrenmeye çalışıyor ve günün sonunda bir yargı vermeye çalışıyor. Bu durum hem alınan kararların doğruluğunu hem de kararların alınış sürelerini etkiliyor.	
	Mesela Almanya'dan tank motoru alacağız. "Almanlar bize bu motoru istedikleri fiyata ve istedikleri şartlarda satarlar, biz yeter ki alabilelim" bakış açısındayız çünkü. Ama biz tank motorunu üretiyoruz ve bunu satacağız dediğimiz zaman bizimle bin dereden su getirip öyle bir sözleşme yaparlar ki biz batarsak bütün ömrümüz boyunca devlete çalışsak bile devlete borcumuzu ödemeyebiliriz. Dolayısıyla mahkeme sürecinde önümüze gelecek şartlar daha zorlu olur. Bunu hiçbir zaman kabul etmeyiz.	
	Belki sektörümüzde ilerleyen zamanda piyasa daha geliştikçe ve oyuncular arttıkça, firmalar çeşitlendikçe, kabiliyet ve kapasiteler de buna göre değerlendirilirse durum daha farklı olabilir. Ancak şu anda sektörümüzün yapısı itibariyle böyle bir şansınız yok. Mesela bir müteahhit ile mahkemelik olup başka bir yerde aynı müteahhitte iş verebiliyor devlet veya kamu. Arabuluculuk da yapılabiliyor ve "olur, önemli değil" diyor ve alışverişlerine devam ediyorlar ancak sizin 8-10 yıl üzerinde çalıştığınız bir konu ve teknoloji bir mahkemeyle ret görür, proje kapatılırsa bunun bir sonucu oluyor.	

"Sektör bazlı mekanizmalar geliştirme" işletme yöneticileri tarafından arabuluculuğun daha etkin geçirilebileceğine dair izlenimleri olarak dikkat çekmiştir. Özellikle savunma sanayinde yer alan işletme yöneticileri içinde bulundukları sektörün yapısı itibariyle arabuluculuğun "işleyişinin zor" olduğunu ve "arabuluculuğun pasif" kalacağını belirtmektedir. Bunun nedeni olarak da "müşterilerinin devlet olması sebebiyle zaten imzalanan sözleşmelerin oldukça ağır olduğu ve bu sözleşmelere uyulmaması halinde ağır yaptırımların değerlendirileceği mahkemelerin devreye girdiği" olarak belirtilmiştir. Bu sorunlar daha ziyade ticari uyuşmazlıklarda gerçekleştirilen arabuluculuklar için geçerli olmaktadır. Bunların yanı sıra yöneticiler "mahkemelerde hakimlerin hiç bilmedikleri bir konu hakkında başkalarından duyarak bir şeye yargı vermeye çalışmaları", "mevcut binlerce iş dalındaki doktrinleri bilmeyen hakimlerin günün sonunda konu hakkında yargı

veremeye çalışması" gibi ifadelerle arabuluculuğun kendileri için daha tercih edilebilir olduklarını vurgulamıştır. Savunma sektöründe faaliyet gösteren işletmenin üst düzey yöneticisi konuyla ilgili şunları söylemiştir:

"Belki sektörümüzde ilerleyen zamanda piyasa daha geliştikçe ve oyuncular arttıkça, firmalar çeşitlendikçe, kabiliyet ve kapasiteler de buna göre değerlendirilirse durum daha farklı olabilir. Ancak şu anda sektörümüzün yapısı itibariyle böyle bir şansınız yok. Mesela bir müteahhit ile mahkemelik olup başka bir yerde aynı müteahhitte iş verebiliyor devlet veya kamu. Arabuluculuk da yapılabiliyor ve "olur, önemli değil" diyor ve alışverişlerine devam ediyorlar ancak sizin 8-10 yıl üzerinde çalıştığınız bir konu ve teknoloji bir mahkemeyle ret görür, proje kapatılırsa bunun bir sonucu oluyor."

Sonuç odaklılık	İlk etapta iyi niyetle yaklaşıp bunun karşılığını alamadığımız durumlarda olaya artık direkt sonuç odaklı bakıyoruz ve paramızı almaya çalışıyoruz. Hizmeti vermişiz, her şey sözleşmede olduğu gibi uygulanmış, fatura var, vergisini ödemişiz yani burada bizim için bir mağduriyet söz konusu. Bu aşamada uzlaşma söz konusu olmuyor, sonuca odaklanıyoruz ve paramızı almaya çalışıyoruz.	
	Bence sonuca odaklanılmalı çünkü süreç ne kadar iyi giderse gitsin eğer günün sonunda elde edilen sonuç kişi ya da şirket için negatifse sürecin bir önemi olmuyor. Burada önemli olan bence sonuçtur.	
	Sonuca odaklanıyoruz. Hakkımızı olanı almak için zaten bu sürece giriyoruz.	
	Bence günün sonunda ne olduğuna bakmamız lazım. Arabuluculuk yoksa bir zaman kaybı olur. Reel sektörde "vakit nakittir" diye bir anonim sözümüz vardır. Yani biz günlerce konuşup, birbirimize saygılı bir şekilde hitap edip işin sonunda hiçbir noktaya varamıyorsak aslında günlerce birbirimizin zamanını ve o zaman içerisinde yapabileceğimiz alternatif işlerimizi ve paramızı yemişiz demektir. Bu da yanlış bir şey. Dolayısıyla burada sonuç önemlidir.	
	Sonucu alamadığınız süreçler çok anlamlı değil. Şimdiye kadar bu kadar net diyebileceğimiz dört adet konumuz oldu bizim. Açıkçası iki tanesinden sonuç alamadık, bir tanesinin de sonucu bizi çok üzdü. Bir tanesi ise hala devam etmekte. Aslında ortada bir sonuç var ama bu sonuç kimseyi mutlu etmiyor şu anda. Bu yüzden de süreç devam etmekte. Dolayısıyla bu sonucun fiili ve zaruri olarak bir yere bağlanması gerekecektir.	
	Süreç de önemli ancak sonuca odaklanmak lazım.	
	Bizim için tabii sonuç esaslıdır. Yani sonuca ulaşabileceğimiz adımları atmaya çalışıyoruz. Yoksa süreç zaten sonucun nedeni gibidir diyebiliriz.	

Arabuluculuğa katılan işletmelerin daha çok sonuç odaklı olduğu görülmüştür. Sonuç odaklılık vurgusunun yedi ayrı görüşmede dokuz kere tekrarlandığı görülmektedir. Arabulucu avukatlarla yapılan görüşme sonuçlarında, ileride de bahsedileceği üzere, arabulucuların "süreç odaklılığın önemine" yaptığı vurgunun tersine; işletme yöneticilerinin birçoğu mülakatlarda "karşı taraftan iyi niyet görmedikleri için olaya artık direkt sonuç odaklı bakıp paralarını almaya çalışma", "süreç ne kadar iyi giderse gitsin günün sonunda elde edilen sonuca bakma", "hakkımız olanı alma", "vakit nakittir

<table>
<tr><td colspan="3">düşüncesiyle işin sonunda hiçbir yere varılamıyorsa geçen süre içinde alternatif işlerin ve paranın yenmiş olduğu düşüncesi”, “sonucun görülemediği süreçlerin çok anlamlı olmadığı” yönünde görüşlerini belirtmiştir. Savunma sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmenin üst düzey yöneticisi arabuluculuğun etkinliğini kendine göre şu sözlerle ifade etmektedir:
“Bence arabuluculuk sonunda verilen tutanağın karar hükmünde/ilam hükmünde nitelendirilmesi gerçekten bu işin en etkin kısmı.”</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Repütasyon</td><td>Ülkemizdeki şirket sahiplerinin “mahkemeye gidersem ticari dostlar arasında ismin çıkar, medyada adım çıkabilir ve bunu temizleyemem” gibi bir algısı var. Bu açıdan mahkemeye gitmeden sorunların çözülmesi açısından çok güzel.</td><td rowspan="5"></td></tr>
<tr><td>Açıkçası ne olursa olsun şunu diyebilirim ki mahkemeye gitmektense arabuluculuk ya da başka bir B planı ile çözüm bulmak bana daha gerçekçi ve daha doğru geliyor. Çünkü hukuki süreç özellikle sektörde ve piyasada yaptığınız işlerde sizin itibarınızı ve isminizi de değiştiriyor.</td></tr>
<tr><td>“Tank motoru yapacaklardı ama yapamadılar, üzerine bir de mahkemelik oldular; demek ki bunlar bu işi yapamıyor” etiketini hiçbir zaman kaldıramazsınız.</td></tr>
<tr><td>Ben mahkemelik olmak istemezdim çünkü çalıştığım ortamda yan komşum ya da iki sokak ötedeki tedarikçimle mahkemelik olmak istemem.</td></tr>
<tr><td>Hep uzlaşarak, el sıkışarak, tatlı bir şekilde halletmeye çalışıyoruz. Hem sonrasında kendi repütasyonumuz hem de çalışanı zora sokmamak amacıyla bu şekilde bir ayrılık yoluna gidiyoruz.</td></tr>
<tr><td colspan="3">“Repütasyon” mülakat görüşmesinde %23,1 oranında tekrarı görülen bir ifade olarak karşımıza çıkmıştır. “Repütasyonun” ise yöneticilerin mahkemeye gitmek yerine arabuluculuğu tercih etmelerinde büyük öneme sahip olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin “mahkemeye gidersem ticari dostlar arasında ismim çıkar, medyada adım çıkabilir ve bunu temizleyemem algısı var”, “hukuki süreç, piyasada yaptığınız işlerde sizin itibarınızı ve isminizi de değiştiriyor”, “ben mahkemelik olmak istemezdim çünkü çalıştığım ortamda yan komşum ya da iki sokak ötedeki tedarikçimle mahkemelik olmak istemem” gibi söylemleri arabuluculuğu -kendi repütasyonlarını koruması nedeniyle- etkin olarak görmektedir.</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>Öncelikli düşüncemiz aramızdaki sorunu arabuluculukla çözmektir. Bahsettiğim iki çalışanımızla yaşadığımız sıkıntıyı mahkemeye gitmeden çözmüştük mesela.</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Dolayısıyla biz davayı açan taraf olmamıza rağmen gerçekten uzlaşmacı olmaya çalışmıştık.</td></tr>
<tr><td>Süreçte bazen öyle bir noktaya geliniyor ki sadece işi yaptırmak adına, sırf iş olsun diye konuşuyoruz. Ben genelde alt düzey yönetici, mühendis veya teknik sorumlu kişilerin katıldığı birçok toplantıda bu sorunu görüyorum. Ben toplantılara genelde firma sahibi olarak ya da projenin yetkili kişisi olarak gidiyorum ve benim oradaki amacım durumun anlaşılması. Ama karşıdaki</td></tr>
</table>

Uzlaşma kültürü	insan “biz hata ya da eksik yapmadık, sorun sizde” yaklaşımında bulunarak aslında orada bir mahkeme kuruyorlar. Halbuki arabuluculuk bir mahkeme değil. Bizim orada “şu noktada hatalıyım ama siz de bana bunu verirseniz bu işi yapabileceğime inanıyorum” gibi işin, projenin, sözleşmenin ya da taahhütlerin revizyonlarına gidilerek çözüme yönelik diyaloglar geliştiriyor olmamız lazım.	
	Bazı durumlarda ihtilaflı olduğumuz firmalarla da görüşerek bu ihtilafı nasıl çözebileceğimize ilişkin bir orta yol bulmaya çalışıyoruz. Uzlaşmacı bir tavrımız var diyebiliriz.	
	Mahkemede daha gergin bir ortam söz konusu ve yaşanılan problemin detayları rahatça konuşulamıyor. Arabuluculukta bu detaylı görüşmeler daha rahat bir şekilde yapılabiliyor. Anlaşılmak istendiği takdirde işin sonunda taraflar bir şekilde uzlaşıyor.	
	İş sadece arabulucu da bitmiyor. Arabulucuya giden tarafların uzlaşmaya yakın olması da çok önemli. Bazen siz ve arabulucu ne kadar uğraşırsa uğraşsın eğer karşı tarafın aklında başka planlar varsa uzlaşmanın gerçekleşmesi de asla mümkün olmuyor.	
	Şirket içinde çalışanlarımızla yaşadığımız uyuşmazlıkları arabuluculukla uzlaşma sağlayarak çözümlemeye çalışıyoruz. Hiçbir çalışanımızla kötü olmak ya da hakkı olan ödemeyi alamamasını istemiyoruz. Arabuluculukta bazen -o ücret bizim hakkımız olsa da- sırf uzlaşabilmek adına bazen feragat etmek durumunda kalıyoruz.	
	Mümkün olduğu kadar çözüm odaklıyız. Kendi bünyemizde çözebileceğimiz bir durum varsa çözmeye gayret ederiz. Yok eğer çözülmeyecek bir durum varsa bunu biraz daha üst yoldan yani kendi avukatımızı devreye sokarak üçümüz bir araya gelip bu şekilde bir yol bulmaya çalışırız. Şayet olmayacak olursa hukuki yollara başvururuz.	
	Yani en kolay çözüm insani çözümdür. Hukuki yolla iş uzayabileceği için biz öncelikle kendi aramızda çözmeye gayret ederiz. Biraz verici olduğumuz için kolay çözeceğimizi düşünürüz. Genellikle işçilerimizi bu gibi şeylere mahal bırakmamak isteriz.	
	Neticede avukatımızla daha önceden bahsettiğim gibi bir araya geliriz. Gerekirse avukat dışında, çalışanımızda dâhil olmak üzere dördümüzün ortak noktada buluşabileceği, firmamızı ve işçiyi de tanıyan bir kişiyle de bir araya da gelinebilir. Böyle bir hazırlık yapılabilir. Şayet çalışanın kafasında olumsuz bir düşünce varsa ki mümkündür genellikle olumsuz olabiliyor. Ama çalışan arkadaşın da niyeti iyiyse giren dördüncü kişiyle birlikte ortak bir yol bulmaya gayret ederiz.	
	Öncelikle işveren olarak uyuşmazlık yaşadığımız kişiyle bizzat ben konuşurum. Çözmeye gayret ederim. Olmayacak olursa devreye hukuktan bir arkadaşımızı sokarız ya da ondan önce üçümüzü tanıyan veya bizleri tanıyan bir başka kişi devreye girebilir. O da olmayacak olursa hukuk büromuzla devreye gireriz. Eğer onunla da olmayacak olursa artık işi mahkeme yoluyla hallederiz. En iyi hukuk sulh hukukudur. Yani sulh yoluyla yapmaya gayret ederiz.	
	Bu sürece insanların olumlu yaklaşması gerekir her şeyden önce. Yani iki taraf içinde bunun olması gerekir. Ama malum olduğu üzere gerek işveren tarafında gerekse işçi tarafında dışardaki bazı kışkırtmalardan dolayı iş çığırından da çıkabilir. Tarafların karşılıklı olarak bu iş için çözüm odaklı olması ve istekli olmaları	

	gerekir. Şayet taraflardan biri istekli değilse yahut başka beklentileri de varsa çözüm odaklı olmayabiliyor. Burada önemli olan insanların iyi niyetli olmasıdır. İyi niyet yoksa bu işte sonuca ulaşmak biraz zor oluyor. Gerek maddi gerek manevi bir tarafın illaki zarar göreceği bir durum ortaya çıkabiliyor. Onun için bu gibi durumlarda her iki tarafında iyi niyet çerçevesinde olması gerekir. İyi niyet olduğunda da olayı çözmek daha kolay olur.	
	Ama arabuluculukta biz bir miktar feragat etmeye razıyız, karşı tarafın da süreçten müspet olarak ayrılmasını isteriz. Biz de aynı süreçten müspet olarak ayrılmak hem de bunu bilançomuzdan da çıkarmış olmak istiyoruz. Bu durumlar için biz arabuluculuğu çok mantıklı buluyoruz.	
	Arabuluculuk -güzel ayrılsak da kötü ayrılsak da- hayatımıza girdiği noktadan itibaren zorunlu arabuluculuk değil biz direkt ihtiyari arabuluculuk yapıyoruz. Dolayısıyla çıkış sebebimiz ne olursa olsun "ben hakkımı hukukumu ödedim, "seninle güzel bir şekilde el sıkışıyorum ve ayrılıyorum" şeklinde üçlü bir protokolümüz var.	
	Hep uzlaşarak, el sıkışarak, tatlı bir şekilde halletmeye çalışıyoruz. Bazı çalışanlar gerçekten işin artık farklı boyutuna geliyor. Bunu o kişinin hem söylemlerinden hem davranışlarından anlıyorsunuz. Bu noktada el sıkışmamayı biz de tercih ediyoruz. Zorunlu arabuluculukta bile "ben el sıkışmak istemiyorum, sen dava yoluna git. Bizim de şirket avukatımız var ve biz de hakkımızı kullanmak istiyoruz. Eninde sonunda sana alacağını ödeyeceğiz ama beş yıl sonra ödeyelim" noktasına geldiğimiz, daha önce bahsettiğim on adet davamız var bu şekilde. Burada bizim için "niyet" önemlidir.	
	Öncelikli düşüncemiz aramızdaki sorunu arabuluculukla çözmektir. Bahsettiğim iki çalışanımızla yaşadığımız sıkıntıyı mahkemeye gitmeden çözmüştük mesela.	

Katılımcılar arabuluculuğun etkin bir şekilde geçirilmesinde sıklıkla "uzlaşma kültürüne sahip olunmasının" büyük önem arz ettiğini vurguladığı görülmektedir. Bunun toplumda bir "kültür" olarak yerleşmesi gerektiği hem işletme yöneticileri hem de -ileride de bahsedileceği üzere- arabulucu avukatlar tarafından belirtilmektedir. Ancak birçok katılımcı arabuluculuk süreçlerinde kendilerinin uzlaşmaya yakın olmasına rağmen karşı tarafın duruma "iyi niyet" çerçevesinde yaklaşmadığı, "dışarıdan bazı kişilerce kışkırtıldığı", "fazla kazanma hırsı" ile hareket ettiği, "şeriatın kestiği parmak acımaz" zihniyetiyle "bu iş nereye kadar giderse gitsin" tavırları nedeniyle uzlaşma sağlanmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Örneğin savunma sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin üst düzey yöneticisi, içinde bulunulan anlaşmazlık durumunda uzlaşma kültürüne sahip olmayan tarafın çözümü nasıl olumsuz etkilediğini şu sözlerle anlatmaktadır:

"Süreçte bazen öyle bir noktaya geliniyor ki sadece işi yaptırmak adına, sırf iş olsun diye konuşuyoruz. Ben genelde alt düzey yönetici, mühendis veya teknik sorumlu kişilerin katıldığı birçok toplantıda bu sorunu görüyorum. Ben toplantılara genelde firma sahibi olarak ya da projenin yetkili kişisi

olarak gidiyorum ve benim oradaki amacım durumun anlaşılması. Ama karşıdaki insan "biz hata ya da eksik yapmadık, sorun sizde" yaklaşımında bulunarak aslında orada bir mahkeme kuruyorlar. Halbuki arabuluculuk bir mahkeme değil. Bizim orada "şu noktada hatalıyım ama siz de bana bunu verirseniz bu işi yapabileceğime inanıyorum" gibi işin, projenin, sözleşmenin ya da taahhütlerin revizyonlarına gidilerek çözüme yönelik diyaloglar geliştiriyor olmamız lazım."		
Fırsat maliyeti	Ana motivasyonumuz mümkün olduğunca arabuluculukta süreci bitirmeye çalışmak. Mahkemeye gitsek, dava açsak yıllar sürecek, bir sürü masraf yapmamız gerekecek. Bu nedenle arabuluculukta karşı taraf 10 lira eksik vereyim dese de bunu kabul ediyoruz çünkü çözüme odaklanıyoruz.	
	Yargı sürecinin çok uzun sürmesinden dolayı arabuluculuğu tercih ederiz. Mesela bizim 2012 yılından beri hala devam eden davamız var. Arabulucuda biz genellikle çözüyoruz, şimdiye kadar çözmediğimiz bir durum olmadı.	
	Şimdiye kadar mahkeme sürecini bir kere deneyimledik ve gerçekten tekrar gitmek istemediğim bir yer orası. Gergin bir ortamı var. İnsan her söyleyeceği her şeyi ölçüp tartıp o şekilde konuşabiliyor. İşin çok detayına giremiyorsun çünkü belgeler konuşuyor orada. Zaman alıcı ve parasal anlamda da arabuluculuğa göre daha masraflı olduğunu söyleyebilirim.	
	Arabuluculuk sürecine girmeden önce iki yıllık "fırsat maliyetine" çalıştık. Ticarette fırsat maliyeti çok önemlidir. Siz o mahkemeyi iki yıl sonra kazanın, size yasal faizi ile parayı versinler. Bu noktada ben neden ticaret yapıyorum ki? Gidip bankaya paramı koyarım ancak ben yasal faiz oranlarının üzerinde bir kar elde etmek; fırsat maliyetinin üzerinde bir kar elde etmeye çalışmak için ticaret yapıyorum. Dolayısıyla sürecin bu kadar uzun olması kabul edilemez. "Geciken adalet kesinlikle adalet değildir". Şu anda içinde yaşadığımız dünyada her şey çevik, hızlı ve bir gün bile çok şey değiştiriyor.	
	Bir taraf maddi mali karşılığını alsın da o mutlu olsun durumu olmuyor çünkü o tarafın bütün istediği olsa bile günün sonunda zaman geçmiş, hizmet/ürün zamanında alınamamış olacak ve bunlar gerekli yer ve zamanda kullanılamamış olacağından kişi yine mutlu olmayacaktır. Yani aslında o gün parasal olarak bir şeyler alsanız dahi siz zamanında alamadığınız o para, o ürün ve hizmetleri zamanında kullanamadığınız için başka yerlerde başka işler yapamayacaksınız bu durumda.	
	Genel olarak değerlendirirsem arabuluculuk hem maddi anlamda hem manevi anlamda kazanç sağlayan çok büyük bir kolaylık. Hem çözüm süreci kısalıyor hem her iki tarafın da memnun olacağı ortak bir noktada buluşmak çok daha kolay oluyor. Bu açıdan çok avantajlı bir kurum. Türkiye'de adalet sisteminde hiçbir şey çok kısa sürede sonuçlanmıyor. Mahkeme yıllar sürüyor. Sonuçta her iki taraf için de maddi olarak zararla sonuçlanabiliyor. Manevi olarak da oldukça yıpratıcı bir süreç. Arabuluculuk bu olumsuzların hepsini bir şekilde elemiş oluyor. Kısa ve daha etkin bir yoldan sonuca ulaşılmış oluyor.	
	Mahkemede davalar insanı aylarca hatta yıllarca oyalayabiliyor. Bu hem parasal açıdan daha maliyetli, bundan da öte o kadar işin arasında mahkeme işleriyle uğraşmak insanda kafa yorgunluğuna yol açıyor.	
	Mahkeme yoluna başvurmak hem zaman kaybı hem iş kaybı artı ondan da öte insanların manevi yönden psikolojik olarak yıpranması anlamına gelir.	
	Türkiye'de tahsil edilmesi zor alacaklar veya mutabık kalınması	

	mümkün olmayan alacaklar konusu uzun bir süreç, davalar iki sene üç sene kadar sürebiliyor. Bizim o şekilde bekleyen çok davamız var.	
	Yüzde yüz arabulucu ile çözmek daha mantıklı. Çözülemeyebilir, anlaşılamayabilir ama dediğim gibi hem duygusal olarak durumun oluşturduğu kaygıyı kafada bitirmek hem de maddi olarak o süreci bitirmek birçok konudan daha değerli oluyor. Enflasyonun olduğu bir ülkede zaten gelecekte paranın değeri çok daha düşük olacak. Onu karşıdan talep ettiğin zaman avukatlar genelde aradaki faiz farkını kendileri alıyorlar. Yani şirketlere de faydası olmuyor. O diğer masrafları avukatlar aldığı için ana para üzerinden biz tahsilat yapıyoruz. O yönden de bizim şirket için avantajlı bir durum. Arabuluculuk üzerinden çözmek her iki tarafı da yıpratmıyor. Her halükârda işçi ile durum bir şekilde sonuçlanıyor ama bu süre zarfında kişiler bekliyor ve zaman geçiyor. Burası Türkiye bazı davalar hızlı sonuçlansa da alacak davaları beş yıla kadar sürebiliyor ve bu davanın sonucunda da sadece mevduat faizinin getirisi var, yani çok da fazla bir şey değil. Bu işletmeyi çok negatife sürükleyecek bir tutar değil ancak çalışan tarafında baktığımızda 1.000 TL'yi anında tahsil etmek var bir de aynı parayı beş yıl sonra tahsil etmek var. Bu süre zarfında para eriyor, bitiyor.	

Arabuluculuk etkinliğinde tarafların "fırsat maliyetlerini göz önünde bulundurarak" hareket etmesi gerektiği, katılımcılar tarafından en sık belirtilen ikinci unsur olmuştur. Katılımcıların bazıları arabuluculuğa dahil olmadan önce "fırsat maliyeti çalıştıklarını" ifade etmiştir. Buna göre "Türkiye'de mahkemelerin yıllarca sürüyor" olması, "yüksek enflasyonlar nedeniyle paranın gelecekteki değerinin düşmesi", uyuşmazlığın mahkemeye dava olarak taşınması durumunda "yapılacak masrafların çok daha fazla olması", maddi durumların yanı sıra manevi olarak da "mahkemelerin kasvetli ortamı ve yıpratıcı süreçlerinin" kişiyi olumsuz etkilemesi ve bitmeyen davaların "kafa yorgunluğuna" neden olması, kişilerin uyuşmazlıklarda arabuluculuğu tercih etmelerinde önemli etkenler olarak belirtilmiştir. Madeni yağ sektöründe faaliyet gösteren işletmenin üst düzey yöneticisi arabuluculuğu fırsat maliyeti açısından şu şekilde değerlendirmektedir:

"Yüzde yüz arabulucu ile çözmek daha mantıklı. Çözülemeyebilir, anlaşılamayabilir ama dediğim gibi hem duygusal olarak durumun oluşturduğu kaygıyı kafada bitirmek hem de maddi olarak o süreci bitirmek birçok konudan daha değerli oluyor. Enflasyonun olduğu bir ülkede zaten gelecekte paranın değeri çok daha düşük olacak. Onu karşıdan talep ettiğin zaman avukatlar genelde aradaki faiz farkını kendileri alıyorlar. Yani şirketlere de faydası olmuyor. O diğer masrafları avukatlar aldığı için ana para üzerinden biz tahsilat yapıyoruz. O yönden de bizim şirket için avantajlı bir durum."

	Bireysel konular daha başka ama ticari konular ve davalar daha başka. Şu dikkate alınmalı ki; iki gün sonra o kişilerle devam edeceksiniz.	
	Sonuç kadar süreçte yaşananlar da önemli, her bir çalışanımızla - eğer yollarımızı ayıracaksak bile- iyi bir şekilde ayrılmak isteriz.	

Uzun vadeli ilişkiler kurma	Kimsenin hakkı kimsede kalmamalı.	
	İşçilerle olan anlaşmazlıklarda şirkette yeni yeni başladığımız ihtiyari arabuluculuğu kullanmaya çalışıyoruz. Sonuçta insanlar buradan ayrılırken mutsuz ayrılsın istemiyoruz. Bu sebeple orta yolu bularak kendimiz aslında arabuluculuk işini halletmiş oluyoruz.	
	Bizim için sonuç kadar süreçte yaşanan ilişkiler de çok önemli. Bırakın Ankara'yı, dünya çok küçük bir yer. Bugün sert kapattığımız kapıyı ikinci kez çalmak zorunda kaldığımız çok fazla zaman oluyor. Bu sebeple, ayrılan bizim için sadece bir işçi değil, sonuçta biz bir insanla ilişkimizi bitiriyoruz. Bu ilişkiyi bitirirken kötü bitirmek istemiyoruz. İki gün sonra biz ona muhtaç olabiliriz ya da o tekrar bize ihtiyaç duyabilir. Bunlar açısından insani değerler önemli olmakla birlikte sonra da profesyonellik geliyor.	
	Bunu yaşadığımız bir tecrübe ile açıklayabilirim. Bir yöneticimiz bizden ayrılmak istedi. Normalde bizim iş ayrılışlarında genelde daha sonradan tekrar bize rücu edilirdi. Yani bir bahaneyle dönüş yapılırdı. Biz de bunu genelde iki aylık sözleşmesiyle çözmeye çalışırdık. Arabuluculuk olunca yine tazminatını verdik belki biraz daha paket verdik ama şuna emin olmuş olduk ki karşı taraf da burada bütün haklarıyla ayrılmış oldu. Bizler de ilerde gelebilecek sorunlardan kurtulmuş olduk. Çünkü uzun zaman iş bulamadığı zaman birisi para kaynağı olarak geçmiş çalıştığı yere dönmek durumunda kalabiliyor.	

Mülakatlarda "süreç odaklılık" vurgusu yapan yöneticilerle "uzun vadeli ilişkiler kurma" vurgusu yapan yöneticilerin aynı kişiler olduğu dikkat çekmektedir. "Ticari konular başka ve davalar başka; iki gün sonra o kişilerle devam edeceksiniz", "eğer yollarımız ayrılacaksa bile iyi bir şekilde ayrılmak isteriz" ifadeleri, uzun vadeli ilişkiler kurma yönünde olan yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Burada özellikle insan ilişkilerinde yaşanan uyuşmazlıkların ticari ilişkileri olumsuz etkilemesinden kaçınma söz konusu olduğu görülmektedir. Ankara'da savunma sektöründe bulunan işletmenin üst düzey yöneticisi de bu yönde ifadeler kullanmıştır:

"Bizim için sonuç kadar süreçte yaşanan ilişkiler de çok önemli. Bırakın Ankara'yı, dünya çok küçük bir yer. Bugün sert kapattığımız kapıyı ikinci kez çalmak zorunda kaldığımız çok fazla zaman oluyor. Bu sebeple, ayrılan bizim için sadece bir işçi değil, sonuçta biz bir insanla ilişkimizi bitiriyoruz. Bu ilişkiyi bitirirken kötü bitirmek istemiyoruz. İki gün sonra biz ona muhtaç olabiliriz ya da o tekrar bize ihtiyaç duyabilir. Bunlar açısından insani değerler önemli olmakla birlikte sonra da profesyonellik geliyor."

İstişare	Dediğim gibi süreçte nasıl anlaşabileceğimiz ya da anlaşamazsak ve konu dava haline dönüşürse ilerde nelerle karşılaşabileceğimize dair konuşmalar ve planlamalar yapıyoruz.	
	"Ne kaybederize" çalışmıştık. Firma içerisinde kendi içimizde konuştuk. Bu sürece gideceğiz ve arabulucu "ara bulmaya" çalışacak, sonuçta ben bireysel karar veremiyorum ve bu "aranın bulunabilmesi" için orda da bir yerde karar verilmesi gerekiyor. "Ne olursa ara bulunacağını" hem yönetim kurulunda hem de bize hukuk danışmanlığı veren avukatımızla tartışmıştık. "Bu olursa tamam diyelim" gibi konuşmuştuk.	
	Bir uyuşmazlık durumunda bu kayıtları ortaya çıkarıp "eskiyi biz	

	bu şekilde okuyoruz ve anlıyoruz, siz nasıl anlıyorsunuz" şeklinde karşılıklı açık bir istişare haline getiriyoruz konuyu. Karşı tarafın aklındaki ve fikrindeki niyeti okumak mümkün değil ama herkesin iyi niyetli olduğunu ve asıl maksadın işin gerçekleşmesi olduğunu düşünerek o şekilde yaklaşım sergiliyoruz.	
	Neticede avukatımızla daha önceden bahsettiğim gibi bir araya geliriz. Gerekirse avukat dışında, çalışanımızda dâhil olmak üzere dördümüzün ortak noktada buluşabileceği, firmamızı ve işçiyi de tanıyan bir kişiyle de bir araya da gelinebilir. Böyle bir hazırlık yapılabilir. Şayet çalışanın kafasında olumsuz bir düşünce varsa ki mümkündür genellikle olumsuz olabiliyor. Ama çalışan arkadaşın da niyeti iyiyse giren dördüncü kişiyle birlikte ortak bir yol bulmaya gayret ederiz.	
"İstişare", "ilerde nelerle karşılaşabileceğimize dair konuşmalar ve planlamalar yapıyoruz", "ne olursa aramızın olacağını hem yönetim kurulunda hem de bize hukuk danışmanlığı veren avukatımızla tartışmıştık" söylemleri ile yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Burada istişareyi ön değerlendirmeden ayıran fark, istişarenin herkesin bir konuyla alakalı olarak görüşünü alma; danışma[1]; ön değerlendirmenin ise bir durumun tespitinde ve gerçekleşmesinde gerekli analizleri yapma anlamlarına gelmesidir. Yöneticilerin ön değerlendirmeyi "önce ben durumla ilgili bir ön değerlendirme yapıp…" gibi ifadelerle değerlendirmeyi "kendi kendilerine" yaptığına yönelik söylemler bulunurken; istişareye örgüt içerisindeki diğer bireyler de katılmakta ve bir etkileşim gerçekleşmektedir.		
Güçlü temsil yeteneği	Bir keresinde ben katılmıştım. Katıldığımız ilk arabuluculuk görüşmesiydi. Daha sonrakilerde yetkilendirdiğimiz ve kendisine güvendiğimiz çalışanımız katıldı.	
	Hukuk danışmanımız aynı zamanda yatırımcımızın bir birimi dolayısıyla bizim için dışardan herhangi bir avukat değil. Bu kişi bizi bilen, beni bilen, ekibi bilen, işi bilen hatta bizden yazılım alan bir hukuk ekibidir. Dolayısıyla bunları iyi bildiği için bizi temsil yeteneği güçlü oldu.	
	Genelde bizim avukatımız katılıyor. Kendisi de arabulucu lisanslı ve bizi uzun zamandır tanıyan bir avukat olduğu için bize destek vermiş oluyor.	
İlerideki kısımlarda arabulucu avukatların da vurguladığı noktalardan biri olarak görülecek olan "güçlü temsil yeteneği" unsuru arabuluculuk sürecine katılım gösteren kişilerin işletmeyi temsil etme kapasitesi olarak ifade edilebilir. Yöneticiler bu kapsamda "kendisine güvendiğimiz çalışanımız katıldı", "kendisi de arabulucu lisanslı ve bizi uzun zamandır tanıyan bir avukat olduğu için bize destek vermiş oluyor" ve "bu kişi bizi bilen, beni bilen, ekibi bilen, işi bilen hatta bizden yazılım alan bir hukuk ekibidir dolayısıyla bunları iyi bildiği için bizi temsil yeteneği güçlü oldu" ifadelerini kullanmışlardır.		

[1] https://sozluk.gov.tr Erişim tarihi: 02.11.2021.

Yasal boşluklardan faydalanma	Diğer bir etkinlik unsuru ise yasal boşluklar. Karşı tarafta kişi şu şekilde düşünüyor; “bu benden bu parayı alamaz”, “iki yıla ben batar mıyım-çıkar mıyım Allah kerim”, “iki yıl sonra yasal faizi öderim ama şimdi ben bu parayı daha iyi değerlendiririm” gibi yasal boşluk olarak nitelendirebileceğim durumlardan faydalanmaya çalışıyor. Sürecin iki yıl sürecek düşüncesi herkeste kanıksanmış ve dolayısıyla bu kanıksamanın verdiği bir rehavet oluyor. Bu şartlarda salt arabuluculuğun da yeterli olmadığını düşünüyorum. Arabuluculuk güzel, ama salt tek başına yeterli değil. Kesinlikle başka mekanizmaların devreye girmesi gerekiyor. Kesinlikle bu tip konularda çok hızlı kararlar alınması gerekir ki sürecin etkinliği artsın.	
	“Arabuluculukta anlaşmayalım, çünkü anlaşırsak oradaki yüzdeler” noktası işin en kötü yanı ve bu açığın kesinlikle kapatılması lazım. Bizim de başımıza geldi. Diyor ki “burada anlaşmayalım”. “Neden? Buraya sen başvurdun, şimdi de burada anlaşmayalım, geri dönelim dışarıda anlaşalım diyorsun” diyoruz. Dışarıda anlaşalım denilmesindeki sebep karşı tarafın arabulucuya para vermek istememesi oluyor. Bu, işin kötü ve açık tarafı bence. Bizim de aklımızdan bu tarz düşünceler geçiyor çünkü bizim de cebimizden çıkacak bir para var. Mahkemeye gidilse belki de çok daha fazla para harcanacak. Arabuluculukta bu azalıyor. Altı yüz lira vermek var bir de üç bin lira vermek var. Bu ikisi arasında çok fark var. Ne işçinin cebinden çıksın ne benim cebimden çıksın diye aklına geliyor insanın çünkü ticaret yapıyoruz ve para kazanmak için buradayız. İnsanların da hakkını yemek istemiyoruz, maneviyat konularını kanunlarla açıklamak oldukça zor.	
	Bir çalışanımız sağlık problemi dolayısıyla buradan izin istedi. Hafta sonunun hemen ertesi şirkete gelip ardından hemen şirketten çıkmak istedi. Biz izin vermedik ancak kendisi çıkıp gitti ve üst üste 2-3 gün kadar işe gelmedi. Bununla ilgili tutanakları tuttuk, posta yoluyla kendisine gönderdik ve yine kendisinden bir savunma istedik. İşten çıkarmadığımız ve sadece savunmasını istediğimiz halde bu kişi kendisinin haksız yere sözleşmesinin feshedildiğini iddia etti ve biz işten çıkarmadığımız bir işçi için arabuluculuk görüşmelerine dahil olmak zorunda kaldık. Belki bu durum arabuluculuk başvurularında aranması gereken başka sorunları işaret ediyor. Belki bir ön hazırlık olması lazım. Bir iddia üzerine arabulucunun hemen bizi çağırıp hem kendi hem de bizim değerli zamanımızı alması iyi olmadı. Bu bizim için garip bir durum oldu.	
	İşten çıkış süreci hem çalışanın düşünülmesi hem de işverenin düşünülmesi ve aradaki dengenin sağlanması noktasında çok ayrı bir case. Burada işverenin de mağdur edilmemesi gerekiyor. Orta noktada buluşulması noktasında yüzde elli elliyiz diyebilirim. Yüzde elli bir olarak işvereni de iş göreni kayırıyoruz. Ancak yaşanan durumun gidişatına göre bazı durumlarda iş gören tarafına kayma durumu olabiliyor. Dediğim gibi bu tamamen gidişata yönelik çünkü artık çalışan bizi terk ediyor. Kanun her daim çalışanı savunduğu için bazı çıkışlarda haklıyken bile haksız duruma düşebiliyorsunuz. Elinizdeki kayıtlar, doneler ve tutanaklar noksan kaldığında tabiri caizse sizden çalan kişi sizden hak, hukuk alarak gidebiliyor Hırsızlığın büyüğü-küçüğü olmaz deriz ama hakimler ve savcılar artık yargıda çok bağımsız/tarafsız olmadığı için “o kadarcık paranın lafı mı olur” noktasına gelebiliyorlar.	

Yöneticiler, bir takım yasal boşluklardan faydalanma eylemlerinin gerçekleştiği arabuluculuk süreçlerini etkin olarak değerlendirmediklerini vurgulamaktadır. "Karşı tarafın burada anlaşmayalım, dışarıda anlaşalım, arabulucuya para vermeyelim" düşüncesi, maneviyat konularının kanunla açıklamadaki zorluğunu göstermektedir. Başka bir üst düzey yönetici yaşadığı bir tecrübeyi şu şekilde aktarmıştır:

"Bir çalışanımız sağlık problemi dolayısıyla buradan izin istedi. Hafta sonunun hemen ertesi şirkete gelip ardından hemen şirketten çıkmak istedi. Biz izin vermedik ancak kendisi çıkıp gitti ve üst üste 2-3 gün kadar işe gelmedi. Bununla ilgili tutanakları tuttuk, posta yoluyla kendisine gönderdik ve yine kendisinden bir savunma istedik. İşten çıkarmadığımız ve sadece savunmasını istediğimiz halde bu kişi kendisinin haksız yere sözleşmesinin feshedildiğini iddia etti ve biz işten çıkarmadığımız bir işçi için arabuluculuk görüşmelerine dahil olmak zorunda kaldık. Belki bu durum arabuluculuk başvurularında aranması gereken başka sorunları işaret ediyor. Belki bir ön hazırlık olması lazım. Bir iddia üzerine arabulucunun hemen bizi çağırıp hem kendi hem de bizim değerli zamanımızı alması iyi olmadı. Bu bizim için garip bir durum oldu."

Diğer bir yönetici ise "kanunun her daim çalışanı savunduğu için bazı çıkışlarda haklıyken bile haksız duruma düşürebildiğini, elinizdeki kayıtlar, doneler ve tutanaklar noksan kaldığında tabiri caizse sizden çalan kişinin sizden hak, hukuk alarak gidebildiğini, hakimlerin ve savcıların artık yargıda çok bağımsız/tarafsız olmadığı için "o kadarcık paranın lafı mı olur" noktasına geldikleri" için mağdur konumuna düştüklerini ifade etmiş ve bunun önüne geçilmesi gerektiğini savunmuştur.

	Alacak durumu söz konusu oluyor ve bu sözleşmeye dayalı olarak faturalandırılıyor. Ön muhasebe bunu gönderiyor. Sonra ödemeyle ilgili birkaç kez telefonla karşı taraf aranıyor. Ardından e-postalar gönderiliyor. Bu konuda bizim hazır e-posta şablonlarımız var ve onları konuyla ilgili olarak düzenleyip gönderiyoruz. Bu uyarı niteliğinde, avukat tarafından yazılmış ve tüm detayları içeren bir yazı olup, en son benim imzam ile gönderiyoruz.	
	Yaşadığımız sıkıntılı durumla ilgili avukatımızla konuşuyoruz. O bizden gerekli olabilecek belgeleri istiyor. Onları hazırlıyoruz.	
	Yapılan işlerin/süreçlerin bir tarifi ve kaydı oluşturuluyor. Mesela sizden bir ürün ya da hizmet talep ettik ya da tam tersine biz size bir ürün teslim edeceğiz diyelim. Bununla ilgili "satın almaları biz zamanında yapmış mıyız, gerekli satın almaları yapamamış mıyız, bizden kaynaklı ya da piyasa koşullarından kaynaklı durumlar yaşamış mı" gibi sorulara cevap veren her türlü e-posta, evrak ve her türlü kayıtla dokümante edilmesi gerekiyor.	
	Genelde kara düzen diye tabir edilen firmalar bunu muhasebe kaydı olarak görür ama bu aslında muhasebe kaydı değildir. Örneğin bize bir ürün geçen ay girmiştir ama biz size teslimatımızı bu ay yapmamışızdır demek ki biz bir ay boyunca o ürüne ellememişizdir. Bu durum bir şey yapmıyoruz, çalışmıyoruz gibi algılanabilir. Dolayısıyla bu ürün girdiyse girişinin kaydı, çalışıldı ise üzerinde bir imalat proses yapıldı ise	

Dokümantasyon	bunun görsel olarak videoya kaydedilmesi ya da fotoğraflanması gibi yöntemlerle arşivliyor ve kaydını oluşturuyoruz. Biz AR-GE yapmamız nedeniyle de teknik olarak geriye dönebilmek ya da bunu yorumlayabilmek adına bu arşivleri oluştururuz. Bu tip dokümanları hazırlayıp, bu dokümanlarla aslında bir hızlı bir sunum yapıyoruz yani aslında bir görsel veya dijital olarak bir "seyir defteri" tutuyoruz.	
	Arabuluculukta bu dokümantasyonu çok ciddi bir şekilde kullanıyoruz. Zaten elimizdeki materyalimiz ve argümanımız da budur. Bu materyal ve argümanlar olmazsa "bana göre bu böyle ya da bu böyle değil" demek zorunda kalırsınız ki bu arabuluculuğa ters bir durum bence.	
	Karşı tarafa sunabileceğimiz örneğin fatura vs. gibi onların geçmişteki kayıtlarını tekrar talep ediyoruz.	
	Hangi aşamada delilleri sunacaklar, -örneğin faturaları hangi aşamada sunacaklar- bunlarda tereddütler yaşanıyor. Onda da belli bir süre var ve bu süre dahilinde tamamlamak zorunluluğu var. Süreçte yaşadığımız sıkıntılar bunlardır diyebiliriz. Tabii benim tercihim mahkemeler olur çünkü arabuluculukta o düzeyde bir inceleme söz konusu değil.	
	Kanıt niteliğinde olması için gerekli belge ve dokümanları arşivden çıkartıyoruz. Geçmişten beri uzun yıllardır birçok belgeyi dosyalayıp saklıyoruz. Bir gün önümüze bir sorun gelebilir diye, o belgenin işi bitmiş olsa bile bu arşivimizde saklanır.	
	Hukukta da kendi içerisinde kötüleşmiş kişi ve durumlar olduğu için biz de bazı olumsuzluklar yaşıyoruz. Firmaları çemberine almış bazı avukatlar var. El sıkışarak ayrıldığımız çalışanlarımızla herhangi bir dokümantasyon imzalamayıp, "gel senin farklı alacaklarını da alalım" diye peşinden koşan avukatlar var, hatta şu anda bu şekilde devam eden bir sürecin içinde bulunmaktayız.	
	Her şey legal ve olması gerektiği gibidir. Tüm girişler ve çıkışlar tüm yasal evraklar olması gerektiği gibi dokümante edildiği için gerisi sadece teferruat oluyor. Bu şekilde karşı tarafında, bizim şirket avukatının da işini kolaylaştırıyoruz.	

Dokümantasyon, arabuluculuğun etkinliği noktasında en sık üzerinde durulan üçüncü unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her türlü e-posta, fatura, evrak ve kayıtın belgelendirilmesi, arabuluculuk sürecinde tarafların gerekli ispatları gerçekleştirebilmesi adına işletmelerin işini kolaylaştırmaktadır. Katılımcıların bir kısmı "belgelerin işi bitse bile arşivlerinde sakladıklarını" belirtmiştir. "Uzlaşma kültürüne" sahip olmayan taraflarla da paralel olacak şekilde; otomotiv sektöründe oldukça bilinen bir işletmenin insan kaynakları yöneticisi mülakatta şunları paylaşmıştır:

"Hukukta da kendi içerisinde kötüleşmiş kişi ve durumlar olduğu için biz de bazı olumsuzluklar yaşıyoruz. Firmaları çemberine almış bazı avukatlar var. El sıkışarak ayrıldığımız çalışanlarımızla herhangi bir dokümantasyon imzalamayıp, "gel senin farklı alacaklarını da alalım" diye peşinden koşan avukatlar var, hatta şu anda bu şekilde devam eden bir sürecin içinde bulunmaktayız."

Görüldüğü üzere, o günün şartlarında hiçbir problem yaşamadan yolların ayrılması ve

<table>
<tr><td colspan="3">gerekli belgelendirmelerin yapılmaması, ileride niyetlerin farklılaşması durumunda taraflardan birinin zor durumda kalmasına neden olabilmektedir.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Direkt katılım</td><td>Yeminli mali müşavirimizden veya avukatımızdan bilgi alarak gittiğimiz toplantılarımız oldu. Ama hiçbir görüşmeye avukatımız katılmadı. Biz hep firma yöneticisi veya projenin imza yetkilisi olarak biz katıldık.</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Sürece direkt işverenler olarak biz katıldık. Avukata ya da mali müşavire gerek duymadık.</td></tr>
<tr><td>Önce ben durumla ilgili bir ön değerlendirme yapıp daha sonra avukat arkadaşıma yönlendiriyorum. Daha sonra onunla birlikte arabuluculuk görüşmelerine katılıyoruz.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Yöneticilerin üzerinde vurgu yaptığı bir başka ifade olan “direkt katılım” ise üç farklı mülakat görüşmesinde toplamda üç kez belirtilmiştir. Buna göre katılımcılardan yalnızca üçü arabuluculuk sürecine direkt katılım sağladığını belirtmektedir. Bu yöneticilerden biri avukat lisansına sahip olup sekiz yıl boyunca avukatlık yapmıştır. Ancak şimdi kendi aile işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Bu yönetici avukatlık tecrübesinden dolayı sürece bizzat kendisinin katıldığını belirtmiştir. İkinci yönetici “avukata ya da mali müşavire gerek duymadığını”, diğeri ise sürece avukatlarıyla birlikte katıldığını vurgulamıştır. Ancak genel olarak bakıldığında arabuluculuğa özellikle üst düzey yöneticilerin bizzat katılmadığı görülmektedir. Katılımcıların biri hukuk müşaviri müdürü, diğeri ise insan kaynakları müdürü olup, sürece işletme yöneticisinin değil, kendilerinin katıldığını belirtmiştir.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Süreç odaklılık</td><td>Sonuç elbette önemli bizim için. Bize sıkıntı çıkaran bir durumun çözümlenmesi en çok istediğimiz şey olur. Ama tabii bizi sonuca götüren süreçte yaşananlar da çok önemli. Sürecin iyi yönetiliyor olması gerek arabulucunun gerek tarafların güven ortamı içerisinde paylaşımlar yapması sonucu etkiliyor.</td><td rowspan="5"></td></tr>
<tr><td>Sonuç kadar süreçte yaşananlar da önemli, her bir çalışanımızla - eğer yollarımızı ayıracaksak bile- iyi bir şekilde ayrılmak isteriz. Kimsenin hakkı kimsede kalmamalı.</td></tr>
<tr><td>Öncelikle sürece odaklanırız. Yani sulhla halletmek en güzel yol.</td></tr>
<tr><td>Bizim için sonuç kadar süreçte yaşanan ilişkiler de çok önemli.</td></tr>
<tr><td>İşin sonunda elde edilen fayda da çok önemli tabi ancak geçen süre bence daha önemli. Yaşanan sürecin kısa ve her iki taraf için etkin bir şekilde bitiyor olması önemli.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Süreç odaklılık vurgusu ise beş farklı mülakatta toplamda beş kez ifade edilmiştir. Bu kapsamda arabuluculukta sürece odaklanmanın önemine dikkat çeken yöneticiler “sürecin sulhla halledilmesinin”, “süreçte yaşanan ilişkilerin önemli olduğunun”, “yaşanan sürecin her iki taraf için etkin geçmesinin önemli olduğunun” altını çizmiştir. Görüşmelerde yazılım sektöründe bulunan işletmenin üst düzey yöneticisi sürecin önemi belirtirken şunları söylemiştir:</td></tr>
</table>

"Sonuç elbette önemli bizim için. Bize sıkıntı çıkaran bir durumun çözümlenmesi en çok istediğimiz şey olur. Ama tabii bizi sonuca götüren süreçte yaşananlar da çok önemli. Sürecin iyi yönetiliyor olması gerek arabulucunun gerek tarafların güven ortamı içerisinde paylaşımlar yapması sonucu etkiliyor."		
Şeffaf süreç	Bence arabuluculukta her bir tarafın da rahatça, her şeyi konuşabiliyor olması lazım. Sonuçta arabuluculuk bir uzlaşma platformu ve amaç burada karşı tarafla sorunları gidermek ise konuşabiliyor olmamız gerekiyor.	
	Arabuluculukta şunu görüyorum; siz haklı ve doğru olduğunuzu düşünüyorsanız öncelikle bütün sunumu, ifadeyi, talepleri, şikayetleri karşı tarafın yapmasına fırsat vermeniz lazım. Yani karşı tarafın bütün taleplerini almanız lazım. Bunu almadığınız durumlarda karşı tarafın bütün kartlarını açmadığı durumlarda arabuluculuk şeffaf bir şekilde yapılamıyor. Örneğin arabuluculukta ben size bir iş taahhüt ettim ve bu taahhütte uyamıyorum. Öyle bir noktaya geldik ki mahkemelik olacağız. Siz benden aslında taahhüttün yerine getirilmesini ve hizmeti almak istiyorsunuz. Benim bu hizmeti sağlayamamamdaki sebep bu hizmeti vermek adına zarar etmem, kar elde etmek istemem ya da farklı bir durumun oluşması ile benim bu durumu finansal olarak ya da başka açılardan idare edemem gibi farklı farklı sebepleri olabilir. Bunların ortaya dökülmesi lazım. Bunları bilmeden siz benden hiçbir zaman sonuç alamayabilirsiniz. Böyle bir durumda, arabuluculuk toplantısının daha başında karşı tarafı tam olarak dinlemeden "ne olursa olsun bu ürünü/hizmeti istiyorum" diye başlarsanız o toplantıdaki arabulucu da otomatikman diğer tarafa "siz bunu mutlaka sağlayın yoksa (hizmeti isteyen taraf için) şikayetinden vazgeçmeyecek ve dava sürecek diyor. Halbuki süreç "bu hizmetin sağlanamamasındaki engel durum nedir" gibi sorularla başlamalı ve olaylar detaylı bir şekilde irdelenerek duruma "otopsi" yapılmalıdır. Burada bir hasta var ve bunun röntgenini çekip durumunu anlayalım dememiz lazım.	
	Ben genelde alt düzey yönetici, mühendis veya teknik sorumlu kişilerin katıldığı birçok toplantıda bu sorunu görüyorum. Ben toplantılara genelde firma sahibi olarak ya da projenin yetkili kişisi olarak gidiyorum ve benim oradaki amacım durumun anlaşılması. Ama karşıdaki insan "biz hata ya da eksik yapmadık, sorun sizde" yaklaşımında bulunarak aslında orada bir mahkeme kuruyorlar. Halbuki arabuluculuk bir mahkeme değil. Bizim orada "şu noktada hatalıyım ama siz de bana bunu verirseniz bu işi yapabileceğime inanıyorum" gibi işin, projenin, sözleşmenin ya da taahhütlerin revizyonlarına gidilerek çözüme yönelik diyaloglar geliştiriyor olmamız lazım. Bir teşhis olarak; arabuluculuğun sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için mahkeme hukuk süreçlerinden ziyade sözleşme veya idari süreçlerin hızlanması ve şeffaflaşması gerekmektedir. Yoksa arabuluculuk hiçbir zaman iyi çalışan bir mekanizma olamayacaktır.	
	Üçlü protokol imzalamanın hem firmayı hem de çalışanın kendisini koruyacağını belirtiyoruz ve biraz daha şeffaf davranarak bunları açıklamaya çalışıyoruz.	
	Ağırlıklı İK sürece katıldı. Çünkü o an çalışanın ya da arabulucunun sorusu olabiliyor. Hak, hukuk, ödeme gibi tüm süreçler bizde işlediği, girişlerde ve çıkışlarda bizle bazı şeyler imza altına alındığı için karşı tarafın kafasında bazı şeylerin flu kalmaması için hep bizden biri olmasına gayret ediyor yönetici.	
	Süreçlerimize hâkim olduğumuz bir ekiple çalışıyoruz. Çalışanı mümkün olduğu kadar aydınlatıyoruz, bizde her şey şeffaftır. Bir	

	kandil simidine kadar bordroya tahakkuk eden bir şirket burası.	

Sektör bazlı mekanizmalarla birlikte eşit oranda (%23,1) mülakatlarda vurgulanan etkinlik ifadesi "şefaf süreç" olmuştur. Şeffaf süreci katılımcılar "arabuluculukta her bir tarafın da rahatça her şeyi konuşabiliyor olması lazım", "çalışanı mümkün olduğunca aydınlatıyoruz biz de her şey şeffaftır" gibi söylemlerle ifade etmektedir. Üst düzey yöneticilerden biri arabuluculuk sürecinde şeffaflığı "otopsi" metaforuyla şu şekilde ifade etmiştir:

"Arabuluculuk toplantısının daha başında karşı tarafı tam olarak dinlemeden "ne olursa olsun bu ürünü/hizmeti istiyorum" diye başlarsanız o toplantıdaki arabulucu da otomatikman diğer tarafa "siz bunu mutlaka sağlayın yoksa (hizmeti isteyen taraf için) şikayetinden vazgeçmeyecek ve dava sürecek diyor. Halbuki süreç "bu hizmetin sağlanamamasındaki engel durum nedir" gibi sorularla başlamalı ve olaylar detaylı bir şekilde irdelenerek duruma "otopsi" yapılmalıdır. Burada bir hasta var ve bunun röntgenini çekip durumunu anlayalım dememiz lazım."

Başka bir işletmenin insan kaynakları müdürü ise süreçte şeffaflığın sağlanabilmesi adına insan kaynakları olarak kendilerine düşen büyük görevler olduğunu belirtmiş, aynı işletmenin üst düzey yöneticisinin arabuluculuk süreçlerine insan kaynaklarının mutlak suretle katılmasını istediğini çünkü "hak, hukuk, ödeme gibi tüm süreçlerin insan kaynaklarında işlemesi nedeniyle karşı tarafın kafasında bazı şeylerin flu kalmaması adına" bunun istendiğini belirtmiştir.

Güçlü iletişim	Hiçbir zaman üst yönetimden arabuluculuğa katılım sağlanmıyor. Ancak sürecin her aşamasında bilgi veriyoruz yukarıya. Tabi işin esası burada önemli bir çerçeve bizim açımızdan; nasıl ki büyük çaplı iş ise o düzeyde bilgi akışı da daha ciddi bir şekilde ilerliyor.	
	Konunun arabuluculuğa uygunluğunu avukatımız hukuk boyutunda değerlendiriyor. Bizi de süreçle ilgili mutlak suretle bilgilendiriyor.	
	Süreç başladıktan sonra ona durumu anlatıyoruz, her halükârda burada uzlaşamasak bile ileride bunun dava yoluna gidebileceğini, arabuluculuk süreci ücretlerinin her iki taraf için firma tarafından karşılandığını, karşılıklı vakit kaybetmek istenilmediği belirtiliyor ve rakamlar konuşuluyor. Üçlü protokol imzalamanın hem firmayı hem de çalışanın kendisini koruyacağını belirtiyoruz ve biraz daha şeffaf davranarak bunları açıklamaya çalışıyoruz.	
	Gerektiğinde İK, gerektiğinde müsait ise şirket avukatımız katılıyor. Ama el sıkışma noktasına gelmeden önce zaten çalışan hakkını, hukukunu, alacağını bizim aydınlatmamızla biliyor. Çalışanı o noktada anlamaya çalışıyoruz. Sadece bir imza süreci devreye giriyor. Böylelikle arabulucunun da birim yöneticisinin de işlerinin kolaylaştırıyoruz.	
	İK'nın rolü zaten köprü vazifesi görmektir. Şirket içinde bir durum kronikleştiğinde çözüme tatlı bir şekilde ulaşması gerektiği noktasında devreye İK girmektedir. İK departmanı üç maymundur -görmez, duymaz, bilmez- ama "her şeyi bilir". Çalışanla yönetim arasında tampondur; söylemleri yumuşatır,	

	tazeler ve bu söylemler kötü sonuçlar doğurmadan tatlı geçiş sağlar.	

"Güçlü iletişim" ve "repütasyon" yine eşit orandaki mülakat görüşmesinde (%23,1) tekrarı görülen iki ifade olarak karşımıza çıkmıştır. Bu iki ifade sektör bazlı mekanizmalar geliştirme ve güçlü iletişimden sonra sıklık olarak en çok tekrarı görülen ifadelerdir. "Güçlü iletişim" yöneticiler tarafından "ciddi bilgi akışının sağlanması", mutlak suretle bilgilendiriyor", "insan kaynakları üç maymundur -görmez, duymaz, bilmez- ama her şeyi bilir" gibi ifadelerle tanımlanmıştır.

İşi resmiyete dökme	Yaşadığımız uyuşmazlık esasında çok çetrefilli bir konu değildi. Arabulucuya bile gitmeden halledebilirdik aslında ama sadece resmiyete dökülmesi için o kanalla yapmayı tercih ettik. Her şey kayıt altında gerçekleşmiş oldu.	
	Mümkün olduğunca bu süreçte uzlaşıp kafa olarak rahatlamak istiyoruz. Mahkemede davalar insanı aylarca hatta yıllarca oyalayabiliyor. Bu hem parasal açıdan daha maliyetli, bundan da öte o kadar işin arasında mahkeme işleriyle uğraşmak insanda kafa yorgunluğuna yol açıyor. İnsan işlerine rahatça motive olamıyor bu süreçte. Sonuç lehimize mi aleyhimize mi olacak, başka herhangi bir sorun çıkacak mı diye sürekli düşünüyoruz.	
	Daha sonra bu anlaşmazlığın dava olarak dönmemesi için şirket avukatımızı yönlendiriyoruz ve ihtiyari arabuluculuk şeklinde bunu çözmeye çalışıyoruz.	
	Bizler de ilerde gelebilecek sorunlardan kurtulmuş olduk. Çünkü uzun zaman iş bulamadığı zaman birisi para kaynağı olarak geçmiş çalıştığı yere dönmek durumunda kalabiliyor. Bizi en çok rahatlatan tarafı o oldu. Bu bizim için önemli bir case idi çünkü ilerde sorun çıkarabilirdi.	
	Bağımsız bir arabulucu ile çalışıyoruz. Dolayısıyla bir çıkış olacağı zaman riskli gördüğümüz ya da ileride risk teşkil edeceğini öngördüğümüz her çıkışta zorunlu değil ihtiyari arabuluculuğa başvuruyoruz ve bunu çok yaptık.	
	İşten çıkış süreci güzel de olsa kötü de olsa bir iş ilişkisini bozuyorsunuz. Evlilik gibi düşünün, duygusal yanları oluyor, karşı tarafın tepkileri olabiliyor ve onlardan beklemediğiniz aksiyonlar alabiliyorlar. En önemlisi de artık çağımızda bilgi çok erişilebilir olduğu için herkes hakkını hukukunu sizden çok daha iyi biliyor ve herkesin bir avukatı var. Dolayısıyla arabuluculuk koltuğuna oturabilmek için öncelikle bizim burada çalışanı ikna etme sürecimiz devreye giriyor.	

"İşi resmiyete dökme", "yaşanan uyuşmazlığın arabuluculuğa gitmeden de halledilebilecek bir konu olsa dahi kayıt altında gerçekleşmiş olması", "olayın daha sonra karşı taraftan dava olarak geri gelmemesi", "riskli görülen durumların şimdiden çözülmesi", "karşı taraftan ileride beklenmen aksiyonlar gelebileceğinin" önceden tecrübe edilmiş olması gibi sebeplerden ötürü yöneticiler bilhassa "ihtiyari arabuluculuk" yoluna gitmeyi tercih etmektedir.

"İşten çıkış süreci güzel de olsa kötü de olsa bir iş ilişkisini bozuyorsunuz. Evlilik gibi düşünün, duygusal yanları oluyor, karşı tarafın tepkileri olabiliyor ve onlardan beklemediğiniz aksiyonlar alabiliyorlar.

En önemlisi de artık çağımızda bilgi çok erişilebilir olduğu için herkes hakkını hukukunu sizden çok daha iyi biliyor ve herkesin bir avukatı var. Dolayısıyla arabuluculuk koltuğuna oturabilmek için öncelikle bizim burada çalışanı ikna etme sürecimiz devreye giriyor."

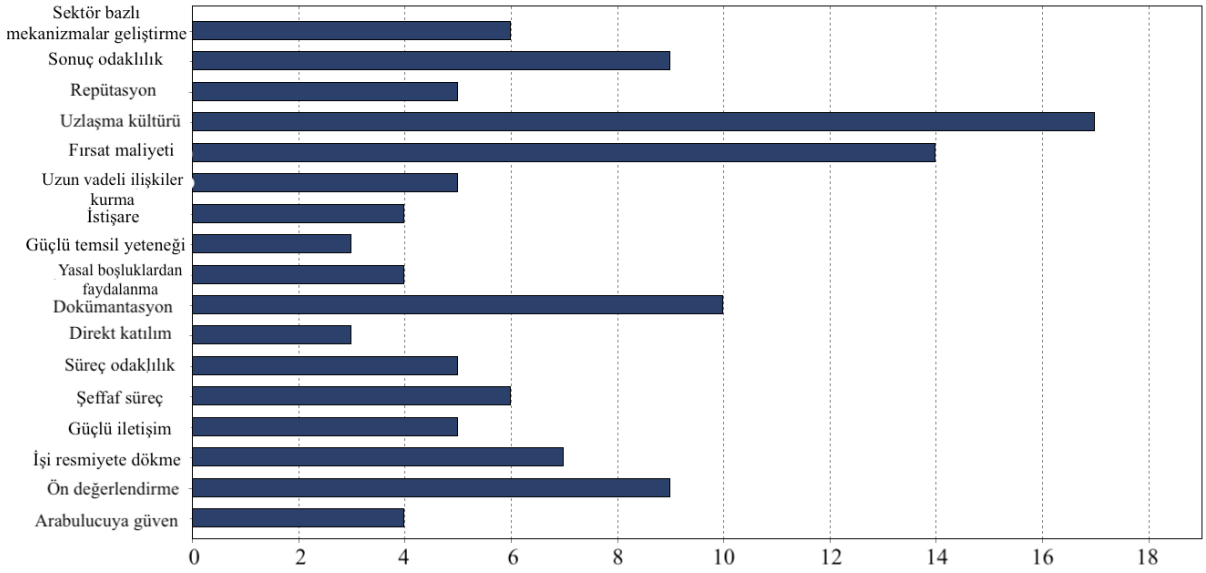
Yukarıdaki ifade otomotiv sektöründe bulunan bir işletmenin insan kaynakları yöneticisi tarafından ifade edilmiştir. Yönetici, şirket olarak ihtiyari arabuluculuğu ilk çıktığı günden bu yana sıklıkla kullandıklarını belirtmiştir. Bu noktada insan kaynaklarının da önemini "çağımızda bilgi çok erişilebilir olduğu için herkes hakkını hukukunu sizden çok daha iyi biliyor ve herkesin bir avukatı var. Dolayısıyla arabuluculuk koltuğuna oturabilmek için öncelikle bizim burada çalışanı ikna etme sürecimiz devreye giriyor. Çalışanı rahatlatmak, onu anlamak önemli" sözleriyle ifade ederek, işten ayrılmalarda risk unsuru olarak gördükleri her durumda çalışanı ikna ederek ihtiyari arabuluculuk sürecine gittiklerini belirtmiştir.

Ön değerlendirme	Arabuluculukta anlaşılamazsa ileride nelerle karşılaşabileceğimize dair planlamalar yapıyoruz. Durumumuzu avukatımızla konuştuğumuzda o zaten konuyla ilgili hukuksal açıdan gerekli analizleri yapıyor ve bizi bilgilendiriyor.	
	Sonuçta biraz "ara" bulmaya, uzlaşmaya, ortada buluşmaya çalışıyoruz. Bunu yaparken neye çalıştık biz? Ne olmazsa olmaza çalıştık. Sonuçta bir iddiamız var, bir şey istiyoruz ama şunun da farkındaydık ki bu iki yıl sürerse ne olur, sürmezse ne olur?	
	Arabuluculuğa başlamadan önce konuyu, durumları konuşuyoruz. Bizi temsil edecek kişiye gerekli yetkileri, sınır bildirimlerini yapıyoruz ve onlar daha sonra sürece katılıyor.	
	Bizi "böyle bir şey yapalım, iyi olur" diyerek mali müşavirimiz yönlendirdi. Onunla sürecin nasıl işlediğine dair konuştuk ve sonra kendi içimizde değerlendirme yaparak onun üzerine başvuruda bulunduk.	
	Arabulucuya gitmeden önce avukatımızla konuyu detaylı bir şekilde masaya yatırıyoruz. Kanıt niteliğinde olması için gerekli belge ve dokümanları arşivden çıkartıyoruz.	
	Arabuluculuğa katılmadan önce konumumuzu belirleriz. Yani hangi konumdayız, nasıl bir yöntem izlemeliyiz diye önce bir hukuk birimimizle bunları tartışırız.	
	Bizim şikayetçi/başvurucu olduğumuz durumlarda ya da aksine bizim aleyhimizde bir başvuru durumu varsa önce ben durumla ilgili bir ön değerlendirme yapıp daha sonra avukat arkadaşıma yönlendiriyorum. Daha sonra onunla birlikte arabuluculuk görüşmelerine katılıyoruz.	
	Bu aşamada belirttiğim gibi avukat olmam sebebiyle de ben ön bir hazırlık yapıyorum ve ardından diğer avukat arkadaşımızla görüşmeye katılıyoruz.	

Ön değerlendirme yöneticiler tarafından sıklıkla arabuluculuk sürecine girmeden önceki hazırlık aşamasında "konunun ve durumun konuşulduğu", "gerekli yetkilendirilmelerin yapıldığı", "belge ve dokümanların arşivden çıkarılarak konunun detaylı bir şekilde masaya yatırıldığı" süreç olarak nitelendirilmektedir. Görüşülen on üç işletmenin yedisinde

<table>
<tr><td colspan="3">ön değerlendirme yapıldığı özellikle vurgulanmıştır.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Arabulucuya güven</td><td>Arabulucunun da tabii burada önemli bir görevi var. Tarafları buna teşvik etmeli. Güven ortamı sağlamalı. Etkinlik için en önemli kriter benim için güven ortamının sağlanmasıdır.</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Arabulucunun güvenilir olmasının ve tarafların sorunlarını iyi bir şekilde analiz etmesinin sonuca büyük etkisinin olduğunu düşünüyorum.</td></tr>
<tr><td colspan="3">“Arabulucuya güvenin” ve “yasal boşluklardan faydalanma” yine eşit sayıda mülakatta (%23,1) ve eşit sıklıkta (4) tekrar edildiği belirlenmiştir. “Arabulucuya güven” yöneticiler tarafından “arabulucular güven ortamı sağlamalı, etkinlik için en önemli kriter benim için güven ortamının sağlanmasıdır”, “Arabulucunun güvenilir olmasının ve tarafların sorunlarını iyi bir şekilde analiz etmesinin sonuca büyük etkisinin olduğunu düşünüyorum” gibi ifadelerden anlaşılmaktadır. Savunma sanayinde faaliyet gösteren işletmenin üst düzey yöneticisi arabulucuya güven noktasında şunları ifade etmiştir:
“Sürecin başından beri ilk tutanak, son tutanak, bildirimler, tebligatlar varken iş biraz bence yine mahkemelerin işine dönüyor. Örneğin denebiliyor ki tebligatı yaptık, mail attık, tele-konferans yaptık, tanık dinledik deniyor ama kanundaki boşluklar gibi, bu işler de kötü niyetli kullanıma açık olabiliyor. Arabulucuların görüşme esnasında ifadelerinden bir taraf için reyini belli eden ifadeler kullanması diğer taraf için “yanlılık” algısı oluşturuyor ve bu yanlış.”</td></tr>
</table>

Tablo 40’ta ise katılımcıların arabuluculuğun etkinliğine dair söylemlerinden yola çıkılarak oluşturulmuş kodlar, temalar ve metin özetleri yer almaktadır. Şekil 18’de ise yukarıda analizlerinin gerçekleştirildiği, arabuluculuk etkinliği kodlarına dair yapılmış sıklık analizi sonuçları görülmektedir.



Şekil 18. Arabuluculuk Etkinliği Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi

4.2.2.2. Arabulucu avukatlarla yapılan mülakatlara yönelik analizler

Bu bölümde arabulucu avukatlarla yapılan mülakatların içerik analizi yapılmıştır. Tablo 41'de arabuluculuğun etkinliğine yönelik oluşturulmuş kodlar, temalar ve mülakat metin özetleri gösterilmektedir.

Tablo 41. Arabulucularla Yapılan Mülakatlarda Arabuluculuğun Etkinliğine Yönelik Kod ve Temalar

Kodlar	Mülakat Metin Özetleri	Tema
Sektör bazlı mekanizmalar geliştirme	Bir de değerlendirici arabuluculuk var. Burada da önümüze gelen uyuşmazlığı değerlendirip, taraflara gerekirse bu konuda hukuki görüşümüzü de söyleyebiliyoruz. Yakında bir arabuluculuk kanun değişikliği hazırlanıyor. Şu anda bizim sistemimizde kolaylaştırıcı arabuluculuk uygulansa da kanun değişikliği ile değerlendirici arabuluculuğa doğru geçiş yapacağız. Bu kapsamda da alanlar bölünmüş durumda ve arabulucular uzmanlık alanlarını seçiyorlar ve aldığımız eğitimler de uzmanlık eğitimi kapsamında gerçekleşiyor.	
Metin özetindeki arabulucunun bu söylemi; bir işletme yöneticisinin mülakatlarda mahkemeye getirdiği ve etkinlik dışı bir unsur olarak ifade ettiği "hâkim, savcı ve orada görevli herkes hiç görmedikleri, hiç bilmedikleri bir şeyi başkalarından duyarak ve elbette detayları sorarak durumlar karşısında bir şeye yargı vermeye çalışıyor. Bunun çok zor		

<table>
<tr><td colspan="3">olduğunu düşünüyorum. Tüm bunlar yaşanırken elbette ki süre uzuyor” söylemine paralel olarak, arabuluculuğun uyuşmazlık çözümünde etkinliği sağlamada geliştirdiği sektör bazlı mekanizmalara açıklık getirmektedir.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Sonuç odaklılık</td><td>Benim değerlendirmelere göre insanlar sonuca odaklı oluyor. Yaşadığım tecrübelerden söylemem gerekirse arabuluculukta konuşurken “bu girizgâh faslını geçelim, sonuç ne” deniyor. Yani ne kazanacak ne kaybedecek buna bakılıyor. Konuşma sırasında gelinen nokta hep sonuç oluyor. Aslında sürece odaklanılsa anlaşma çok kolay olur. Anlaşmanın alt yapısını zaten süreç belirler.</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Müzakere çok önemli ama insanlar sonuca odaklı ve sonuçta niyet kötüyse iş hep uzuyor.</td></tr>
<tr><td>Maalesef sonuca odaklanıyorlar. Sonuçta “benim cebimden ne kadar para çıkacak, benim dediğim olacak mı” diye sürecin başında herkes buna odaklanıyor. Ama arabuluculuk aslında sürece odaklanılması gereken bir platformdur. Yani sonuca odaklansak dava açarız zaten. Sürece odaklanılırsa işte bu az önce bahsettiğim işçi-işveren uyuşmazlık örneğinde olduğu gibi süreç dahilinde farklı durumları tespit edip, farklı çözüm yolları üretebiliyorsunuz.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Arabulucuların tamamı da arabuluculukta süreç odaklılığın önemini vurgulamakla birlikte uygulamada tarafların genellikle “sonuç odaklı” düşündüklerini belirtmiştir. Arabulucuların “konuşurken bu girizgâh faslını geçelim, sonuç ne, deniyor”, “müzakere çok önemli ama insanlar sonuca odaklı ve sonuçta niyet kötüyse iş hep uzuyor”, sonuçta benim cebimden ne kadar para çıkacak, benim dediğim olacak mı diye sürecin başında herkes buna odaklanıyor” şeklindeki söylemleri bunu destelemektedir.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Uzlaşma kültürü</td><td>Genel olarak süreçteki etkinlik faktörlerinden bahsedeyim. Suçlayıcı ya da itham edici kelimeler kullanılmadığı zaman çok daha etkili oluyor. “Sen borçlusun” gibi itham edici ifadelerden uzaklaşmak gerekiyor.</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>Az önce söylediğim gibi arabuluculuğa giden tarafların bilinçaltında uzlaşma düşüncesinin olması, süreçte birbirlerine ithamlarda bulunmaması ve uzlaşma sağlama düşüncesiyle yaklaşması da süreç etkinliğinde oldukça önemli.</td></tr>
<tr><td>Arabuluculuk daha hızlı, daha ekonomik ve daha barışçıl bir çözüm yöntemidir. Sonuçta dava açılan mahkeme tabanlı bir süreçte ister istemez taraflar davalı ve davacı durumunda yani “hasım” durumundalar. Oysa arabuluculuk sürecinde hasım değil; beraber çözüm bulmaya çalışan taraflardır. Üstelik ülkedeki mahkemelerin iş yüküne baktığımızda belki dört sene sürecek bir uyuşmazlığı arabuluculukta belki bir haftada çözebilirsiniz.</td></tr>
<tr><td>Davada mesela tarafların biri mutlu oluyor biri mutsuz oluyor. Ama burada herkesin gönlüyle ve rızasıyla bir para kazanılıyor ve herkes mutlu olarak, kazanarak ayrılıyor. Bir de işin. Bu boyutu var. Mesela avukat açısından baktığımızda dava çatışmacı bir yöntem; biri kazanıyor biri kaybediyor, biri mutlu, biri mutsuz. Evet tarafın biri parayı alıyor ama cebri icra yoluyla haczedip alıyor; yani gönlüyle almıyor. Ama arabuluculuk yoluyla halledildiğinde muhatabının/karşı tarafın bile rızasıyla alınıyor. Hem müvekkili memnun hem karşı taraf memnun.</td></tr>
</table>

	Arabulucu da memnun oluyor çünkü her iki tarafın helalleşmesini ve anlaşmasını, aradaki sorunların giderilmesine bir katkı koyuyor. Onun sayesinde el sıkışılıyor ve tüm bunların neticesinde de para kazanıyor. Toplantılarda duyuyorum: "Ben otuz yıldır avukatlık yapıyordum. Avukatlığı tamamen bıraktım ve arabuluculuğa başladım. Artık çok daha rahatım, huzurluyum, stressiz bir yaşamım var" diyor mesela ve böyle çok kişi var.	
	Mesela avukatlık kanunu 35/A[1] var. Bu kanun arabuluculuktan da eskidir. Çok da güzel bir yöntem ama uygulanmıyor. Çok pratik ve ilam niteliğindedir. Her iki taraf ve avukatlar sürece dahil olmak zorundadır; bunlar duruşma gününden önce uzlaşırlar ve bu mahkeme kararıyla eşdeğer nitelikte olmaktadır. 35/A uygulanmıyor, bu bir kültür meselesi. Yani o uzlaşı kültürü bizde olsa biz arabuluculuktan önce 35/A ile sorunlarımızı avukatların katılımıyla çözerdik. İki taraf avukatı anlaşıyor, imzalıyor ve bu mahkeme kararı niteliğinde oluyor. Yani mahkeme kararı ne ise o da aynı şekilde oluyor. Bu aslında çok güzel bir şey. Bu yıllardır var ama ben etrafımda uygulayanı hiç görmedim. Arabuluculuğun da bir kültür olarak oturması lazım. Çözüm yollarının yaygınlaştırılması olarak hükümet programlarında, kalkınma planlarında bir devlet politikası oldu artık. Bu işte uyuşmazlık yaşayan tarafların ve vekillerin katılımı, katkısı lazım.	
	Ticari işletmelerde -Türkiye'ye özgü bir durum- olarak insanlarla işi zora sokma ya da "bu işi ne kadar uzatırsak o kadar kardır" mantığıyla hareket edildiği için maalesef çok sonuç alınmıyor.	
	Bir örnek vermek isterim. Bir alacakla ilgili icra takibi yaptık. Kambiyo senedi değil, normal ilamsız takip yani daha anlaşılır kılmak için şöyle ifade etmem gerekirse normal faturadan kaynaklanan takip diyebilirim. Faturadan kaynaklanan ilamsız bir takip yaptık ve burada alacak belli. Faturanın düzenlendiği, defterde işlendiği gibi noktalarda her şey sabit; yani aslında bu kişinin davayı kaybedeceği yüzde doksan dokuz değil, yüzde yüz. Bu kadar kesin olmasına rağmen maalesef arabulucuda anlaşamıyoruz. Çünkü kişi takibe itiraz etmiş, itiraz ettiği takip durmuş ve biz o takibe itirazın iptali adına dava açmak için zorunlu olduğu için mecburen arabuluculuğa gidiyoruz. Arabulucuda da kişi "zaten itiraz ettim, uzayacak takip" diyor. Masaya zaten müzakere için değil, işi uzatmak amacıyla oturuyor. Müzakere için oturmadığından dolayı da iş uzuyor. Yoksa çok kolay anlaşabilecek.	
	Bu durumda mahkemede alacaklı/davacı pozisyonunda girilen dosyalarda iş zaten çok uzun süreye tabii olmaktadır. Maalesef hukuk muhakemeleri kanununda yapılan birçok iyileştirmeye rağmen yargılamalar beklenilen hızda artmadı. Kötü niyetli olanlar ısrarla işi mahkeme sürecine taşımak istiyorlar. Yani	

[1] Avukatlar dava açılmadan veya dava açılmış olup da henüz duruşma başlamadan önce kendilerine intikal eden iş ve davalarda, tarafların kendi iradeleriyle istem sonucu elde edebilecekleri konulara inhisar etmek kaydıyla, müvekkilleriyle birlikte karşı tarafı uzlaşmaya davet edebilirler. Karşı taraf bu davete icabet eder ve uzlaşma sağlanırsa, uzlaşma konusunu, yerini, tarihini, karşılıklı yerine getirmeleri gereken hususları içeren tutanak, avukatlar ile müvekkilleri tarafından birlikte imza altına alınır. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1136.pdf (Erişim tarihi: 01 Haziran 2021).

	arabuluculuk tabii kısa sürede bitmesi açısından çok önemli. En baştan benim kendi müvekkillerime dediğim şey "en azından sorunu kafandan çıkartmış olursun" oluyor. Biri işin kafadan çıkması bir yönetici açısından bir konfordur. Yönetici on tane mesele ile uğraşacağına, diğer iki tanesini aradan çıkartmak bence önemlidir. Bunu anlayabilmek önemli bir nokta ama maalesef insanlar farklı argümanlarla işi uzatmaya gidince, mahkemelerde de iş gerçekten uzuyor.	
	Eğer işletmeler arabuluculuğun anlamını idrak edebilirlerse, yani bunun aslında çözüm için çok kolay bir yok olduğu kabul edilirse aslında birçok sorun çözülür. Ama bunun için o işletmenin bunu hazmetmesi, anlaması, idrak etmesi lazım. Yani arabuluculuğun aslında bir hukuki alternatif bir çözüm yolu olduğunu; bu çözüm yoluyla işlerini çözerse ekonomik ve daha birçok yönden daha rahat edeceğini idrak etmesi ve bu alanda da gelişmesi lazım. Bazen bir işletmeye gidiyoruz ve sorunu arabuluculukla çözelim diyorum. Çünkü bulunduğumuz noktada karşı taraf davayı kazanacak. Karşı tarafa faizden feragat edelim ya da vadeli ödeme seçenekleri kullanalım diyorum ancak "hayır, ben bu işçi ile şu sorunu yaşadım, bu işçiyi ben süründürebildiğim kadar süründürmek istiyorum" diyor. Aynen bu tabiri kullanıyor; yani bu benim kendi tabirim değil. Şimdi bu zihniyetteki biriyle arabuluculuk yoluna çıksan ne kazanabilirsin? Hiç. Bazı işletmelerin bakış açısı maalesef bu.	
	Bence birinin hakkını ve hukukunu vermek mutluluktur. Yani karşındaki insanla helalleşerek ayrılabilmek çok önemli bir değer. Ama tabii düşünceler de farklı algılanıyor. Arabulucu avukat kişi ve gerek başvuran gerekse de aleyhine başvurulan kişinin vekilleri gibi olayın diğer süjeleri arabuluculuğu hazmedip işi yürütürlerse tabii çok sonuç alınacak noktalar oluyor. Ama yoksa durum içi boş bir şey haline de gelebiliyor.	
	"Benim elim çok sağlam" diyen kişi ile anlaşamıyorsun. Daha dün bir holdingde insan kaynaklarından biri ile görüştüm. Kendisine evrakla ilgili eksikleri olup olmadığını sordum ve eksiklerin olduğunu söyledi. Bu eksikleri tamamlamalarını söyledim ancak "tamamlayamıyoruz" diyor. Neden diye sorduğumda, işçinin işten çıktığında ona imzayı götürdüklerini ancak işçinin "ben sana zaten dava açacağım" dediğini belirtti. Böyle bir toplumda yaşıyoruz; potansiyel dava açmayı bekleyen yüzlerce işçi var. Adam senle anlaşmaya yanaşmıyor ve senin de onunla anlaşman dolayısıyla çok zor bir hale geliyor.	
	Ticari arabuluculukta ise zaten kötü niyetle hareket edildiği için mesela kişi "ben zaten borcu biliyorum ama itiraz ettim" diyor bana. Ben ona borcunu taksitlendirme ya da daha farklı bir imkân sağlamayı öneriyorum ama yine "yok" diyor. Halbuki ben ona bir ödemeye kolaylığı sağlayacağım ama adamın amacı ödeme değil; sorun işte buradan doğuyor.	
	Ama dediğim gibi uzlaşma kültürü yerleşirse çok iyi şeyler olacaktır. Mesela ceza dosyalarında "uzlaşma" var. Mesela bir işyerinde biri iş kazası geçiriyor ve savcı "tedbirsizlik, dikkatsizlik ve yaralanmaya sebep vermekten" dava açmadan önce dosyayı uzlaşmaya gönderiyor. Çünkü bu dosyalar uzlaşmaya tabii dosyalardır. Yine adalet bakanlığının getirdiği bir kolaylıktır, her iş dava olmasın ve ceza davasına dönüşmesin diye böyle bir yol izleniyor. Uzlaşmacı geliyor "nasıl anlaşacaksınız" diyor ancak adam inanılmaz afaki bir talepte bulunuyor. Bu afaki talepte bulunan kişiye "talep ettiğin husus zaten hukuk mahkemelerinde görülecek bir dava veya hukuk mahkemelerindeki arabuluculuk faaliyeti sırasında	

	halledilebilecek bir şey ama o bu davanın konusu değil" diyorsun. Karşılığında "olsun, ben onu sıkıştırmak istiyorum ve bunun içinde şikayetime devam edeceğim" diyor. Şikayetine devam ettiğinde bunun sonucunda dava açılıyor hükmün açıklanması erteleniyor. Yani yine bir sonuç alamıyor. Sonuç alamayacağını bilmesine rağmen kişi buna ısrarla devam ediyor. Yani bizde maalesef bir insanı sıkıştırma, sıkıştırarak bir şeyler alma kültürü yerleşmiş.	
	Mesela şirkette çalışan bir işçi belki yöneticisini sadece kapıdan girip çıkarken görüyor, herhangi bir şekilde selamlaşmıyor ya da konuşmuyorlar. Ama siz bu insanları arabuluculukta karşılıklı iki eşit koltuğa oturtup bunların durumunu dinliyorsunuz. Dolayısıyla o işçinin yöneticisine söylemek istediği şeyler var ama bunu yargılamada söyleyemez. Yani yargılamada dilekçeyi yazarsınız; hâkim ise kanun ve uygulama ne ise onu uygular ve geçer. Hâkim sizin psikolojinizin ve uyuşmazlığın altında yatan sebepleri araştırmayacağı için dosya üzerinden bir karar verir. Ama arabuluculukta duygu ve düşüncelerinizi de anlattığınız için karşı tarafın empati yapabilmesi olanağı doğmaktadır. Bu durumda da istenilen taleplerle ilgili olarak işveren kendini işçinin yerine ya da tam tersi işçi kendini işverenin yerine koyabiliyor. Dolaysıyla da bir anlaşma zemini oluşturabiliyorsunuz Kişiler kendilerini birbirlerine ifade edebilme imkânı bulabildikleri için anlaşma durumları da olabiliyor.	
	İş mahkemelerinde işçi birçok yönden çaresiz kalacağını düşünüyorsa arabuluculukta hemen anlaşıyor. Ama en ufak bir şekilde ayağının yere tutacağını düşünüyorsa hiçbir suretle anlaşmaya yanaşmıyor.	

Uzlaşma kültürü yöneticiler tarafından da sıklıkla vurgulanmış olup, tarafların arabuluculuk sürecinde uyuşmazlığı çözmeye yönelik olarak gösterdikleri tutum ve davranışları ifade etmektedir. Arabuluculuğun taraflara fayda sağlayabilmesi için toplumda bir kültür olarak yerleşmesi gerekli görülen önemli bir unsur olıup mülakat gerçekleştirilen beş arabulucunun beşi tarafından, on altı kez vurgulanmıştır. Arabulucular uzlaşma kültürünün "karşı tarafı itham edici kelimelerden uzaklaşma", "arabuluculuğa giden tarafların bilinçaltında uzlaşma sağlama düşüncesini yerleştirmesi", "karşı tarafı bir hasım olarak değil beraber çözüm bulmaya çalışılan kişiler olarak görme", "süreçte duygu ve düşüncelerin anlatılmasıyla tarafların birbirine empati yapabilmesine imkân sağlama" gibi ifadelerle geliştirilmesi gerektiğini söylemiştir. "Dava sonucuna göre paranın cebri icra yoluyla haczedilmesi hem alan tarafın parayı gönlüyle alamamasına hem de karşı tarafın zor duruma düşmesine neden olması" tarafların mahkemeden mutsuz ayrılmasına neden olmaktadır. Ancak arabuluculukta tarafların karşılıklı anlaşması ile "rıza yoluyla paranın alınması hem tarafları hem de arabulucuyu memnun etmektedir". Ancak Türkiye'de gerçekleştirilen özellikle ticari arabuluculuklarda "insanların işi zora sokma", "bu iş ne kadar uzasa kardır" zihniyeti, "sürece müzakere için değil, işi uzatmak amacıyla oturuyor

olması", "karşı tarafı süründürebildiğim kadar süründürmek istiyorum", "benim elim sağlam" ya da "bir şekilde ayağının yere tutacağı" düşüncesi süreci uzlaşmadan mümkün olduğunca uzağa götürmektedir. Mülakat gerçekleştirilen tecrübeli arabuluculardan biri arabuluculuk felsefesinin anlaşılabilmesini "işletmelerin bunu hazmetmesi, anlaması, idrak etmesi lazım" şeklinde yorumlamaktadır. Benzer şekilde "işverenin ben bu arabuluculukta anlaşayım kafam daha rahat olur düşüncesiyle hareket etmesi, zaten çok fazla işle meşgul olan üst düzey yöneticilerinin on tane mesele ile uğraşacağına diğer ikisini aradan çıkartmasının önemli olduğunu fark etmesi gerektiğinin" önemi de tecrübeli bir arabulucu tarafından vurgulanmıştır. Başka bir arabulucu ise kanunlarda arabuluculuk uygulamasından da önce yer alan bir maddenin aslında uzlaşma sağlama yönünde kişilerin teşvik edilmesinde önemli olmasını şu sözlerle belirtmiştir:

"Mesela avukatlık kanunu 35/A[1]var. Bu kanun arabuluculuktan da eskidir. Çok da güzel bir yöntem ama uygulanmıyor. Çok pratik ve ilam niteliğindedir. Her iki taraf ve avukatlar sürece dahil olmak zorundadır; bunlar duruşma gününden önce uzlaşırlar ve bu mahkeme kararıyla eşdeğer nitelikte olmaktadır. 35/A uygulanmıyor, bu bir kültür meselesi. Yani o uzlaşı kültürü bizde olsa biz arabuluculuktan önce 35/A ile sorunlarımızı avukatların katılımıyla çözerdik. İki taraf avukatı anlaşıyor, imzalıyor ve bu mahkeme kararı niteliğinde oluyor. Yani mahkeme kararı ne ise o da aynı şekilde oluyor. Bu aslında çok güzel bir şey. Bu yıllardır var ama ben etrafımda uygulayanı hiç görmedim. Arabuluculuğun da bir kültür olarak oturması lazım. Çözüm yollarının yaygınlaştırılması olarak hükümet programlarında, kalkınma planlarında bir devlet politikası oldu artık. Bu işte uyuşmazlık yaşayan tarafların ve vekillerin katılımı, katkısı lazım."

	Örneğin bir arabuluculuk görüşmesinde ben taraf vekiliydim, işçinin avukatıydım. Yaklaşık 40.000 lira bir işçilik alacağı vardı. İşveren çıktı ve aynen şunu dedi "davaya giderseniz 4-5 sene sürer bu iş, o zaman kadar belki de ben iflas ederim ve hiçbir şey alamazsınız" -ki doğru söylüyor. Yani davayı kazansanız bile şirket iflas ettiyse ve bir tahsil imkânı yoksa hiçbir şey alamıyorsunuz. Devamında işveren "dolayısıyla ben 40.000 lira veremem, zaten mali durumum iyi değil, 20.000 lira alıyorsan al" dedi. Ben vekil olarak işçiye bunun çok doğru olmadığını, normalde hakkımızın bu olduğunu ve belki de buna faiz işleyeceğini söyledim. İşçi dava ile uğraşmak istemediğini ve acil paraya ihtiyacı olduğunu söyleyerek 20.000 lirayı aldık ve dosyayı kapattık.	
	Çünkü avukatlar esasında bu işe soğuk bakıyorlar, soğuk bakmalarının sebebi onların da bilgisizliği. Yani davanın çok	

[1] Avukatlar dava açılmadan veya dava açılmış olup da henüz duruşma başlamadan önce kendilerine intikal eden iş ve davalarda, tarafların kendi iradeleriyle istem sonucu elde edebilecekleri konulara inhisar etmek kaydıyla, müvekkilleriyle birlikte karşı tarafı uzlaşmaya davet edebilirler. Karşı taraf bu davete icabet eder ve uzlaşma sağlanırsa, uzlaşma konusunu, yerini, tarihini, karşılıklı yerine getirmeleri gereken hususları içeren tutanak, avukatlar ile müvekkilleri tarafından birlikte imza altına alınır. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1136.pdf (Erişim tarihi: 01 Haziran 2021).

	daha kendi menfaatlerine olacağı gibi bir düşünce var esasında bunun yanlış olduğu, dava neticesinde bununla ilgili birtakım hesaplar örnekler bazında verilebiliyor. Şu kadar lira alacaktı ama bunu 3-5 yıl sonra alacaktı. Peki bu garanti mi? Hayır değil. Kazanmak da var kaybetmek de var. Ama burada hemen bir, iki saatlik ya da bir haftalık bir görüşmenin neticesinde bu kadar lira alacak. Değerlendirme yapıldığında neredeyse aynı orana denk geliyor hatta daha avantajlı olduğu bile verilerle ortaya konulabiliyor.	
	Çok daha az bir getirisi var gibi gözüküyor ama zamana, harcanan emeğe vurulduğunda arabuluculuk neticesindeki kazancı çok daha risksiz, daha avantajlı, masrafsız ve basit bir şekilde gerçekleşiyor. Kazancı her halükârda alıyor ama davada bir risk var.	
	Kendisine "en azından bu dosyaların yarısını arabuluculuk sürecinde halletmiş olsanız, davaya nazaran sizin menfaatiniz daha çok olurdu. Mesela dava ile bu iş on liraya çözüldü ise arabuluculuk ile aynı işi beş liraya çok rahat çözülürdü" dedim. Yani şirketin burada ciddi bir kaybı olduğunu tahmin ettiğimi ve bunu değerlendirmelerinde fayda olduğunu düşündüğümü söyledim.	
	Anlaşma sırasında menfaatte olan şeyler de oluyor. Mesela faizle ilgili hususlar olabiliyor ya da çok ciddi vekalet ücretleri çıkabiliyor. Çünkü işçi alacakları miktar olarak küçük olunca vekalet ücretleri de onun içerisinde ana bir kalem haline gelmiş oluyor.	
Fırsat maliyeti	Özellikle eğer işçi geldiyse işi bir an önce bitirip parasını almaya bakıyor. Yani "ben bu paramı nasıl kurtarırım" diyor. Kafasında onun belli noktalar var çünkü dışarda sormuş, soruşturmuş ve öyle gelmiş oluyor. Biliyor ve ne alabileceğini tahmin ediyor. "Ben bunu davasız sağa-sola masraf etmeden şu kadarla kapatırsam yeter" mantığıyla hareket ettiği zaman o zaman anlaşma çok daha kolay oluyor.	
	Mesela istinaf mahkemeleri, temyiz mahkemesinin ara noktasında bir ikinci değerlendirme mahkemesi olarak, yani ara temyiz mahkemesi gibi getirildi. Uygulama ilk başta çok iyi yürüyor gibiydi. Ama ondan sonra öyle bir tıkandı ki temyizde normalde genelde 1,5-2 senede gelen dosya istinafta 3 senede gelmeye başladı. Özellikle Ankara'daki istinafa giden dosyalar açısın büyük sıkıntı var. Sonradan Kayseri'ye de istinaf kuruldu. Şimdi burası biraz daha hızlı ama bu seferde istinafta hâkim bulmakta güçlük çekiliyorlar. Yani orayı dolduracak hâkim bulmada sıkıntılar var. Oradan çok yetersiz kararlar çıkmaya başladı. Bu sefer onları temyiz mahkemesine götürmek zorunda kalıyorsunuz ve böylece iş yeniden uzamış oluyor. Ben şu an devletin istinaftan çok memnun olduğunu düşünmüyorum. Hatta konuşulan şeylerden birisi -özellikle aile mahkemeleriyle ilgili olanda- istinafı aradan çıkartıp doğrudan temyize gönderip işi daha kısa sürede bitirilmesidir. Karşı tarafın iyi niyetli olması halinde arabuluculuk her zaman için en kısa, en ekonomik yoldur. Eğer iyi niyet yoksa orada sıkıntı var. Ben bazen müvekkilime faizden bile feragat ettiriyorum. Çünkü özellikle bizimki gibi ekonominin sürekli sıkıntıda olduğu ülkelerde, şu anda kazanacağın ve bugün eline geçen para ile iki sene sonra eline geçecek para -her ne kadar ticari anlamda avans faizi işlemiş olsa da- aynı olmuyor. Tüm bunları değerlendirmelerini istiyoruz.	
	"Ben bu arabuluculuk görüşmesine katıldım ama biz eğer	

	anlaşamazsak dava açılırsa ben kazanır mıyım, kaybeder miyim, kazanırsam ne kazanabilirim ya da kaybedersem ne kaybederim" gibi hususlarda yargılama neticesinden çıkacak kararı kimse yüzde yüz bilemez ancak emsallere ve kanunlara bakılarak durumun üç aşağı beş yukarı olasılığını belirlemek adına bunların matematiğini yaparak toplantıya katılmak çok önemli oluyor. Çünkü kişi anlaşamazsa başına ne geleceğini biliyor ve dolayısıyla anlaşmak için bir aralık oluşturmaya çalışıyor. Mesela "ben şimdi beş liraya anlaşayım çünkü yarın yargılama neticesinde on beş lira ödemem gerekir" diye düşünüp daha uzlaşmacı bir pozisyon alabiliyor. Yoksa diğer türlü her iki taraf da "ben bunu istiyorum, ben bunu alırım" diyerek bol keseden atabiliyor. Herhangi bir dayanağının olup olmadığını araştırmak kişinin süreçte alacağı pozisyonu belirlemesi adına çok etkili oluyor.	
	Mahkemelere göre arabuluculuk kişilere çok avantaj sağlıyor. Çünkü zaten para ve zaman maliyeti açısından kıyaslanamaz bile. Bizim ülkemizde yargılama çok pahalı bir durum. Harçlar yüksek, yargılama giderleri de yüksek ve bunun yanı sıra yargılamamın ne kadar süreceğini de öngöremiyoruz. Mesela benim bir iş davam vardı. Üç senedir devam eden bir dosya ve daha geçen ay sonuçlandı. Dava açarken ben bu üç senede ne kadar yargılama gideri ödeyeceğimi bilemiyorum çünkü ne aşamalardan geçeceğini biliyorsunuz ama bizim hakimlerimiz de en ufak bir hesaplamayı dahi bilirkişiye gönderdiği için bilirkişiye kaç kere gidecek, bilirkişi değişecek mi gibi durumların hepsi para maliyeti olarak karşınıza çıkıyor. Dolayısıyla yargılamada maliyet açısından başınıza ne geleceğini ve ne ödeyeceğinizi aslında yüzde yüz bilemiyorsunuz. Maliyet açısından arabuluculuk çok daha avantajlı çünkü sadece arabuluculuk ücreti var ve bunun da çok bir maliyeti yok.	
	Dediğim gibi yargılamanın ne kadar süreceği belli değil. Bir de mesela pandemi, darbe girişimi gibi öngörülemez unsurların varlığı söz konusu oluyor özellikle bizim ülkemiz adına. Dolayısıyla arabuluculuk para ve zaman açısından daha avantajlı oluyor.	

Uzlaşma kültüründen sonra arabulucular tarafından önemi sıklıkla vurgulanan diğer bir unsur "fırsat maliyetidir". Tıpkı yöneticilerin arabuluculuk sürecine girmeden önce fırsat maliyeti hesaplamalarının sürecin etkinlikteki rolüne yaptığı vurgu gibi arabulucular da bu unsura dikkat çekmiştir. Bu kapsamda arabulucular "işletmelerin davaların yıllar sürmesi nedeniyle alacağı paranın geç alınması, hatta bu paranın mahkeme sonucuna göre alınmasının garanti bile olmaması", "getirisi az gibi görünse de harcanan toplam emeğe bakıldığında arabuluculuğun çok daha risksiz, masrafsız ve basit bir şekilde gerçekleştiriliyor" olması, "işçi açısından davalarda vekalet ücretlerinin ana kalem haline geliyor olması", "Türkiye'de ön görülemez birçok unsurun varlığı nedeniyle yargılamanın ne kadar süreceğinin belli olmaması", "dava sonuçlarının yüzde yüz bir şekilde bilinemeyeceğinden dolayı kişinin arabuluculukta en azından kendisine anlaşmak için bir aralık oluşturma şansının olması" gibi ifadeler kullanarak işletmelerin fırsat maliyetini göz

önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmiştir.		
Uzun vadeli ilişkiler	Mesela bir işçi var ve iş akdi fesh olmuş ve diyelim ki arabuluculuğa başvurdu. Arabuluculukta "tamam ben işverenden alacağımı kabul etmiyorum ama oğlumu işe alsınlar" gibi bir sonuç da çıkabilir. Yani böyle bir anlaşma da yapabilirler. Dolayısıyla tarafların o güne kadar getirdikleri ilişkiyi koruma şansları da var.	
	Neticede her şey para değil. İşçi-işveren ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi çok önemli. Davada zaten yıpranmış olan ilişkiler artık tamamen kopuyor. Bunun tamiri de mümkün değil. Ama arabuluculuk sürecinde o ilişkilerin tamir edilmesi mümkün oluyor.	
	Bir arabulucu arkadaşa işçi müracaat ediyor. İşveren tarafı görüşmeye geliyor ve bu onuncu görüşmeleri olduğunu, şimdiye kadar anlaşamadıklarını ve bundan sonra da anlaşamayacaklarını belirterek hemen tutanağın hazırlanmasını istiyorlar. Burada zaman unsuru da arabulucu için ciddi bir baskıdır. Bu işe zaman ayırmak lazım. Arabulucu taraflara ne istediği soruyor ve işçi on bin lira verirlerse anlaşacağını söylüyor. Arabulucu buna neden ihtiyacı olduğunu sorduğunda ise işçi eşiyle yıllardır çocuk özlemi çektiğini ve bu parayla eşinin acilen tüp bebek tedavisi göreceğini söylüyor. Bu cevap karşı tarafı çok etkiliyor ve konu oldukça ilgisini çekiyor. Hemen WhatsApp üzerinde şirket sahibine durumu kısaca açıklıyor ve "anlaşalım mı ne dersiniz" diyerek teklif götürüyor. Buna karşılık şirketin sahibi ise "anlaşalım, on iki bin lira verelim ve arabuluculuk ücretini de biz verelim" diyor. O görüşmeden herkes gerçekten çok mutlu bir şekilde ayrılmış. İhtiyaçlar ortaya çıkmış, ilişkiler sağlıklı bir şekilde devam etmiştir. İnsan davalı olduğu bir kimseye selam vermek istemezken, arabuluculuğun en güzel yanı olarak dostluklar, ilişkiler devam etmektedir. Son örnekte olduğu gibi, ilişkiler yıprandıysa bile eskisinden daha iyi bir hale gelebiliyor.	

Uzun vadeli ilişkiler ve güçlü temsil yeteneğine dair ifadeler mülakatlarda eşit oranda (%40) ve sıklıkta (3) kullanılmıştır. "Uzun vadeli ilişkiler" tıpkı yöneticiler tarafında da ifade edildiği gibi iş uyuşmazlıklarında işçi-iş veren ve ticari uyuşmazlıklarda işletmenin tedarikçi, komşu ya da rakip işletmelerle olan sürdürülebilir ilişkilerin devamını sağlamada önemli görülmektedir. Bir gün o kişiye/o firmaya muhtaç olabiliriz düşüncesi bu noktada hâkim olmaktadır. Arabulucular "işçi-işveren ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi önemli olmakla birlikte davada zaten yıpranmış olan ilişkiler artık tamamen kopuyor ve bunun tamiri de mümkün değil ancak arabuluculuk sürecinde o ilişkilerin tamir edilmesi mümkün oluyor" ifadeleriyle bunu belirtmiştir. Bir arabulucu yaşanılan bir tecrübeyi şu şekilde anlatmıştır:

"Bir arabulucu arkadaşa işçi müracaat ediyor. İşveren tarafı görüşmeye geliyor ve bu onuncu görüşmeleri olduğunu, şimdiye kadar anlaşamadıklarını ve bundan sonra da anlaşamayacaklarını belirterek hemen tutanağın hazırlanmasını istiyorlar. Burada zaman unsuru da arabulucu için ciddi bir baskıdır. Bu işe zaman ayırmak lazım. Arabulucu taraflara ne istediği soruyor ve işçi on bin lira verirlerse anlaşacağını söylüyor. Arabulucu buna neden ihtiyacı olduğunu sorduğunda ise işçi eşiyle yıllardır çocuk özlemi çektiğini

ve bu parayla eşinin acilen tüp bebek tedavisi göreceğini söylüyor. Bu cevap karşı tarafı çok etkiliyor ve konu oldukça ilgisini çekiyor. Hemen WhatsApp üzerinde şirket sahibine durumu kısaca açıklıyor ve "anlaşalım mı ne dersiniz" diyerek teklif götürüyor. Buna karşılık şirketin sahibi ise "anlaşalım, on iki bin lira verelim ve arabuluculuk ücretini de biz verelim" diyor. O görüşmeden herkes gerçekten çok mutlu bir şekilde ayrılmış. İhtiyaçlar ortaya çıkmış, ilişkiler sağlıklı bir şekilde devam etmiştir. İnsan davalı olduğu bir kimseye selam vermek istemezken, arabuluculuğun en güzel yanı olarak dostluklar, ilişkiler devam etmektedir. Son örnekte olduğu gibi, ilişkiler yıprandıysa bile eskisinden daha iyi bir hale gelebiliyor." Görüldüğü üzere kopmak üzere olan bağlar arabuluculuk süreci ile yeniden sıkı bir şekilde bağlanma ihtimalini beraberinde getirmektedir.		
Güçlü temsil yeteneği	Mesela iş uyuşmazlıklarında hem kendi gözlemlerim ve toplantılarda avukat arkadaşlardan duyduğum; işçi özellikle anlaşmaya yatkın, istekli. Ama işveren bu işe isteksiz, onun da isteksiz olmasının temelinde avukatlarının, hukuk müşavirlerinin o konuda asilleri, işletmeleri, kurumları yeterince bilgilendirmemeleri ya da yanlış yönlendirmeleridir. Kendi açılarından olayı lanse edip, ekonomik olarak dava yoluna gidilmesi menfaatleri açısından daha avantajlı olacağı için özellikle anlaşmama yolunda süreci yönettikleri söyleniyor. "Bu arabuluculuk sürecinde anlaşıldı. Peki ben burada ben müvekkilimden/işletmeden ne alacağım; bu iş davaya intikal ederse ne alırım" gibi bir düşüncenin etkili olduğu söyleniyor.	
	Mesela çok büyük bir teknoloji şirketinin on beş-yirmi ilden sorumlu bir yöneticisi vardı ve arabuluculuk görüşmelerine de hep kendisi gidiyordu. Bana mahkemelerdeki hakimlerin vatandaşlara karşı soğuk tavır ve davranışlarından bahsetmişti. "Biz mahkemelerde meramımızı bile anlatamıyoruz, hakimler bizi dinlemiyor" demişti. "İş uyuşmazlıklarının öncesinde arabuluculuk var; o süreçlerde bu işi çözemiyor musunuz, çalışanlarınızla problemlerinizi halledemiyor musunuz" diye sordum. Bugüne kadar hiçbir arabuluculuk görüşmesinde anlaşmadığını söyledi. İçlerinden bugüne kadar yirmi-otuz kadarına gittiğini ve hepsinde de anlaşamadığını söyledi. Neden dediğimde hukuk müşavirlerinin kendilerine anlaşmamaları yönünde talimat verdiğini; kendilerinin de arabuluculuk görüşmesinde "bizim kararımız kesin" diyerek görüşmeden çıktıkları ve anlaşmadan döndüklerini söyledi. "Hepsinde siz haklı olduğunuza mı inanıyorsunuz" diye sorduğumda "bazısında yüzde yüz haklıyız. Çalışan hırsızlık yaptı. Ancak ortada olan durumlar da oluyor" dedi. Peki arabuluculukta anlaşmadan çıktığınız o davalar ne oldu" dedim. Büyük çoğunluğunu "kaybettiklerini" söyledi. Burada ortada ciddi bir sorun var. Yirmi-otuz tane arabuluculuk görüşmesine gidildi; hiçbirinde de anlaşılmadı ve hepsi dava sürecine taşındı; davaların da büyük çoğunluğunu da kaybedildi ise ortada ciddi bir sorun var. Kendisine "en azından bu dosyaların yarısını arabuluculuk sürecinde halletmiş olsanız, davaya nazaran sizin menfaatiniz daha çok olurdu. Mesela dava ile bu iş on liraya çözüldü ise arabuluculuk ile aynı işi beş liraya çok rahat çözülürdü" dedim. Yani şirketin burada ciddi bir kaybı olduğunu tahmin ettiğimi ve bunu değerlendirmelerinde fayda olduğunu düşündüğümü söyledim.	
	Arabuluculuk görüşmelerine firma yöneticileri maalesef kendileri	

	katılmıyor ama sürece kim katılacaksa -ve bu kişi avukat değilse- hukuki anlamda duruma vakıf olan bir kişinin olmasını ben çok önemli görüyorum.	
"Güçlü temsil yeteneği" ise yine yöneticilerin söylemleriyle paralellik göstermektedir. İki farklı arabulucudan biri "sürece katılacak kişinin hukuki anlamda duruma vakıf olması" gerektiğinin önemini vurgularken diğeri ise "arabuluculuğa direkt katılmayan yöneticilerin zaman zaman sürece katılan avukat vekiller tarafından -çoğunlukla ekonomik kaygılar yüzünden- yeterince bilgilendirilmediği, sürecin davaya gitmesi için olayları kendi açılarından lanse ettikleri" belirtilmiştir. Öyle ki "şu an gündemde avukatları ve hukukçuları devre dışı bırakıp, asillerin toplantılara katılması yönünde zorunluluğun görüşülmekte olduğu" bir arabulucu tarafından belirtilmiştir. Burada amaç asillerin arabuluculuk felsefesi ve süreci hakkında daha bilinçlenmesini sağlamak ve yaşanan uyuşmazlığın çözümünde geniş kapsamlı bir bakış açısı kazandırılarak kişinin ikna edilmesini kolaylaştırmaktır. Böylece yöneticilerin sürece direkt katılımı teşvik edilmiş olacaktır.		
Yapısal boşluklardan faydalanma	Birçok işletme zaten arabuluculuğu bir ibra kanalı gibi düşünüyor. Bu konuyu biraz açmak istiyorum. Bizde ibra, yeni borçlar kanununda düzenlendikten sonra hukuki olarak ibrayı alabilmek hemen hemen imkânsız hale getirildi. Yani ibraname almanın şartları o kadar ağırlaştırıldı ki bu ağırlaştırma karşısında ibranameyi almak neredeyse imkânsız bir hale gelir gibi oldu. Bu durumda işletme "ben bunu arabulucuya götürürsem arabuluculukta alınan ilam hükmündedir. İlam hükmü olunca da artık bir daha ibraname almama gerek yok" diye düşünüyor. Bu sefer arabuluculuk müessesi kötüye kullanılmaya başlandı. Yani aslında normalde yapılmayacak şeyler arabuluculuk kanalıyla -tabiri caizse bir noterlik gibi tasdik makamı haline getirilerek- yapılıyor. Asıl amacı ve fonksiyonu aradan çıkartıldı. Eğer işletmeler arabuluculuğun anlamını idrak edebilirlerse, yani bunun aslında çözüm için çok kolay bir yok olduğu kabul edilirse aslında birçok sorun çözülür.	
Vurgulanan başka bir nokta ise "yapısal boşluklardan faydalanmadır". Buna göre "ibraname alma şartlarının ağırlaştırılmasıyla birlikte taraflar arabuluculukta ilam hükmündeki kararların alınabilmesi adına arabuluculuk kurumunu kötüye kullanmakta ve bu kapsamda normalde arabuluculuğa gitmeyecek durumların tabiri caizse noterlik gibi tasdik edilmesi için bu kurumu kullanmaktadır". Bu durum arabuluculuğun etkinliği noktasında kuruma büyük zarar verdiği yönünde mülakat yapılan arabulucu tarafından eleştirilmektedir.		
	Örnekleme üzerinden gidersek belki daha iyi olacaktır. Mesela ben X şirketi adına bir alacağıma istinaden arabuluculuk başvurusunu yapıyorum. Başvuruyu yaptıktan sonra arabulucu karşı taraftan her yazılı beyanı ya da durumun aksini ispat edecek bir belgenin olup olmadığını öğreniyor.	

Dokümantasyon	Arabuluculuğu talep eden taraf ya da karşı olduğuna göre değişir. Alacaklı ya da haksızlığa uğrayan taraf ise farklı; tam tersine borçlu ya da bir şeyi ifa etmekle yükümlü bir işletmeyse farklı unsurları değerlendirmesi gerekiyor. Ama öncelikle her iki taraf için önemli olan şey nedir derseniz; uyuşmazlık konusu ne ise bunun belgelendirilmesi ve bütün donelerin hazır olması gerekiyor. Arabuluculukta mahkemelerde olduğu gibi hukuki bir değerlendirme yapılmıyor. Ancak uyuşmazlık konusunu belgelendirebilecek, uyuşmazlığın neden kaynaklandığını yüzde yüz ispat edebilecek dayanakların belgelenmesi ve dosyalanması, gerekli donelerin hazırlanması çok önemli.	
	İşçi-işveren uyuşmazlıklarında genellikle işveren daha güçlü gibi dursa da çok net belgelere ve bilgilere sahipseniz işçi de çok güçlü bir pozisyona gelebiliyor.	
	İşletmeler açısından baktığımızda en fazla dikkat etmeleri gereken nokta özellikle arabuluculuk veya hukuki konularda gerekli tüm kayıtlarının tam olması lazım. Çünkü kayıtlar tam olmadığında bırakın arabuluculuğu -tarafların anlaşamayıp mahkemeye gidildiği düşünülürse- mahkemede de işverenin, kurumun ve organizasyon yapısının doğru ve eksiksiz olması beklenir. Mahkemenin ve kanunun bakışı budur.	
"Dokümantasyonun" önemi vurgusu yine yöneticilerde olduğu gibi arabulucularda da görülmüştür. "Tarafların durumu ya da durumun tam tersini ispat edecek belgelerinin olması", "öncelikle her iki taraf için önemli olan şey nedir derseniz; uyuşmazlık konusu ne ise bunun belgelendirilmesi ve bütün donelerin hazır olması", "işçi-işveren uyuşmazlıklarında genellikle işveren daha güçlü gibi dursa da çok net belgelere ve bilgilere sahipse işçi de çok güçlü bir pozisyona gelebiliyor" söylemlerinden arabulucular tarafların süreç etkinliğini sağlamada belgelendirmenin önemini vurguladığı anlaşılmaktadır.		
Güçlü iletişim	Arabuluculuk türleri de var. Biz şu anda kolaylaştırıcı arabuluculuk yöntemi uyguluyoruz. Kolaylaştırıcı arabuluculuk yönteminde tarafların iletişimi ve sorunu çözmeleri yönünde yardımlar sağlıyoruz. Yani burada en fazla iletişimi kolaylaştırmak için fonksiyon yükleniyoruz.	
	Arabuluculuk görüşmelerindeki süreçte ikinci, üçüncü toplantıların yapılması da çok önemlidir. O görüşmelerde tarafları konuşturacak ve dinleyeceksiniz ki ihtiyaç ve menfaatler ortaya çıksın. Onlar ortaya çıktıktan sonra zaten taraflar anlaşıyor. Ama onları ortaya çıkaramazsanız anlaşma da mümkün değil.	
	Etkinlik tamamıyla kendi müvekkilinizle kurduğunuz iletişime bağlıdır. Söylediğim gibi ben bu süreci değerlendirdiğimde diyorum ki -işçi açısından konuşuyorum- "işçi neden çıktı yani bu adamın işten çıkmasının gerekçesi nedir, biz ödemelerimizi nasıl yaptık, ne yaptık, elimizde ne var, bu kişiyle şöyle yaparsak şu noktada anlaşabiliriz" diye kendi müvekkilimi ikna etmeye çalışıyorum. Ondan sonra karşı tarafla oturuyorum "biz bu kişiyle anlaşmak istiyoruz, ama sizin de şu taleplerinizde haklı olmadığını düşünüyoruz" diye müzakere ederek işi kişilerin talepleri çerçevesinde şekillendiriyoruz. Bu talepler hukuki ispata ne kadar muhtaç ne kadar kazanılıp ne kadar kaybediliyor noktasında şekilleniyor.	

	Arabuluculuğun özü iletişim ve müzakeredir. Bu iletişim ve müzakereyi doğru bir şekilde yapabildiyseniz sonucunda da etkin bir arabuluculuk yapmış oluyorsunuz. Yani siz arabulucu olarak taraflar arasında bir aracısınız ve etkin bir şekilde onları iletişime teşvik ederek onların kendilerini ifade etmelerini ve ilerleyen aşamalarda da müzakere edip çözüm önerileri üzerinde konuşmalarını sağlayabiliyorsanız o arabuluculuk etkindir.	
"Güçlü iletişimin" dört arabulucu tarafından da mülakatlar esnasında üzerinde durulan bir nokta olduğu tespit edilmiştir. Arabulucular "süreçte tarafların konuşturulması ve dinlenilmesiyle ihtiyaç ve menfaatlerin ortaya çıkarılması", "arabuluculuğun özü iletişim ve müzakeredir" ifadeleriyle süreçte iletişimin önemini vurgulamış ve "etkinliğin tamamen müvekkille kurulan iletişime bağlı olduğunu" belirtmiştir.		
Ön değerlendirme	Dolayısıyla bizim önümüze böyle bir görevlendirme geliyor ve biz ilk etapta başvurucuyu arıyoruz. Burada bu bahsettiğim işçi açısından bir durum. İşçiyi arayıp sorun nereden kaynaklanıyor, işletmenin yapısından kaynaklanan bir sorun var mı, yönetimden kaynaklanan bir sorun var mı bunları soruyoruz.	
	Durumun arabuluculuğa uygun olup olmadığı kararında hukuki yönün ağır bastığı için bunu işletme yöneticilerinden ziyade hukukçular kendi aralarında değerlendiriyorlar. İşletmeye de neticeyi bildiriyorlar. İşletmeye "böyle bir yol var veya bunu arabuluculuk ile de çözüme kavuşturmak mümkün, ne derseniz" diyoruz.	
	Böyle büyük çaplı bir şirkette bile bu süreçler çok amatörce yürütülüyorsa demek ki birçok kimsenin bu arabuluculuk yoluyla pek bir bilgisinin olmadığını, bu sürecin kendisine ne gibi yararlar sağlayabileceğini kavrayamadığını anlıyoruz. Şirket haklı olabilir ancak bu haklılığı ortaya koymak için harcayacağı zaman, masraf, emek söz konusu. Mesela benim öyle tanıdıklarım var ki "tamam sonuna kadar haklıyım ama bunu halledelim. Beş lira mı istiyor, iki lira verelim ve bu işi çözelim aklımdan çıksın" diye düşünen de çok insan var. Arabuluculuğa dair "şirketlerde nasıl bir planlama yapılır, süreç nasıl yönetilir" gerçekten çok önemli. Bu hukukçularla koordineli bir şekilde yapılabilir ancak sanırım şirket önce kendi iç işleyişinde bunun bir analizini yapmalıdır. Durum nedir belirlenmeli, kurumsal risk analizleri yapılmalıdır. Şirketteki ilgili birim gerekli ekonomik analizleri yaptıktan sonra hukukla koordineli bir şekilde çalışıp sürece girmelidir.	
	İş hukuku arabuluculuk faaliyetlerinde işçi başvuran kısmına da katıldım, işveren tarafında da çok fazla dosyaya katıldım. Burada işveren olarak katıldıklarımızda "bizim burada durumumuz nedir" sorusuna cevap bulmak için bir durum analizi yapıyoruz. Bu işçinin pozisyonu nedir, durum nedir bunları konuşuyoruz ve o pozisyon çerçevesinde kendi müvekkillerime davanın aşağı yukarı gidişatını -uzun yılların da tecrübesine dayanarak- söylüyorum. Yani "dava büyük ihtimalle kaybedilebilir, kaybedersek şu noktalardan dolayı kaybedilebilir. Bunu kaybetmektense şunu şöyle yapalım çünkü bu uzadıkça farklı kalemlerden de alacakları çıkabilir" şeklinde farklı alternatifler sunarak onlara bir resim çiziyorum. Bu resim çerçevesinde hareket ediyoruz. O noktada da uzlaşmak daha kolay oluyor.	
	Yani mutlaka davanın seyrinin nasıl olacağını masaya yatırıyoruz mutlaka. "Bu başvurunun olumsuz sonuçlanması halinde bu kişi	

	davayı şu noktalardan dolayı kazanır, bizim elimiz şu noktalarda dolayı zayıf. Bu anlamda bunu dava yoluna gitmektense anlaşmakta fayda var" diyorum. Mutlaka bir ön çalışmamız oluyor.	
	Daha etkin bir arabuluculuk görüşmesi yapabilmek için bir arabulucu olarak zaten bir ön çalışma yapmamız gerekiyor. Başvuran taraftan da uyuşmazlığın ne olduğun, taleplerinin ne olduğunu öncelikli olarak öğreniyoruz. Daha sonra karşı tarafı arıyoruz ve başvurucu tarafından bir arabuluculuk başvurusunda bulunulduğunu söylüyoruz. Kendilerinden yaşanan uyuşmazlık ve bu uyuşmazlık hakkında ne düşündükleri ile ilgili kısaca bilgi alıyoruz telefonda. Sonrasında ilk oturum toplantısı düzenleniyor.	
Ön değerlendirme yapılmasının önemi, tıpkı işletme yöneticilerinde olduğu gibi arabulucular tarafından da üzerinde durulan bir husus olmuştur. Bu arabulucuların "nasıl bir planlama yapılmalı, süreç nasıl yönetilmeli ve bu noktada işletmede durum nedir belirlenmeli, kurumsal risk analizleri yapılmalı ve hukukla koordineli bir şekilde çalışılıp sürece gidilmelidir", "bizim burada durumumuz nedir sorusunun analizini yapıp, uyuşmazlıkta karşı tarafın durumu nedir, konu ileride davaya giderse davanın gidişatı nasıl olur gibi değerlendirmeler yapıyoruz" gibi benzer söylemlerden yola çıkılarak anlaşılmıştır.		
İlgili birim katılımı	Genelde eğer vekille temsil ediliniyorsa ise %99,9 yöneticiler ya da işletme sahipleri katılmıyor. Mesela kurumlarda genelde arabuluculuk komisyonları oluşturuluyor ve kurumları temsilen o komisyon katılıyor. Özel şirketlerde %99,9 ya vekilleri ya da yetkilendirmiş oldukları kişiler katılıyor. Burada temsil yetkisinin olması şartı söz konusu. Avukatta da dışardan avukat olmayan - örneğin konu muhasebeciyi ilgilendiriyorsa ve muhasebeci katılacaksa- arabuluculuk görüşmesine katılma yetkisinin olma şartı aranıyor.	
	Zaten üst düzeyde yönetsel faaliyetleri çok fazla olması sebebiyle örneğin bir Teknosa'nın genel müdürünün zaten katılmasını beklemiyoruz. Bu işleri genelde bu tür büyük firmalarda insan kaynakları ve hukuk birimi beraber yürütüyor.	
Arabulucuların "ilgili birim katılımı" kapsamında "tarafların genellikle insan kaynakları ya da hukuk biriminden katılım gerçekleştiği" yönünde olmuştur. İşletme yöneticileri ile yapılan mülakatlarda da yöneticilerin genellikle insan kaynakları ya da hukuk departmanından kişilerin sürece katıldığını belirtmeleri, arabulucuların söylemleriyle paralellik göstermektedir.		
	Arabuluculuk toplantısı uzadıkça, süreç dallanıp budaklandırıldığı takdirde de gerçekten amacından çıkıyor ve agresifleşme mutlaka oluyor. Arabuluculuğun gerçekten iki tarafa da eşit mesafede olması önemli.	
	Tarafların arabulucunun tarafsızlığına gerçekten inandığı durumlarda da etkinlik sağlanıyor. Başvurucuya, başvuran vekiline ya da karşı tarafa eşit mesafeli olunması, onları yargılamıyor düşüncesinin taraflara geçirilmesi, sürecin etkin geçmesi sağlanıyor.	
	Diyelim ki işçinin iş akdi feshedilmiş ya da işçi iş akdini kendisi	

Tarafsızlık	feshetmiş. Bu noktada işçi "ben kıdem tazminatımı istiyorum" diyor. Normalde istifa eden işçinin kıdem tazminatı alma hakkı yoktur. Ama işçi diyor ki "evet ben istifa ettim ama işletmenin de şartları şu şekildeydi". İşte bu noktada eğer işveren davetimizi kabul edip toplantılara katılırsa, arabuluculuğun tarafsızlık ilkesine göre ona direkt hukuki bir mütalaa vermek yerine işverene şöyle bir durum yaratmaya çalışıyoruz: "Bakın her ne kadar bu kişi istifa etse de sizin yönetim organizasyonunuz veya yönetimsel faaliyetleriniz bu kişinin çalışma şartlarını imkânsız hale getirmiş midir? Bunu düşündünüz mü?". Taraflara bunu düşündürmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla gerek işçi gerek işveren olmak üzere her iki taraf için şartlarını kanun kapsamında analiz etmelerini istiyoruz.	
	Süreçte taraflardan herhangi birinin iradesi tam tezahür edemiyorsa, arabulucu zaten burada bunu dengelemekle yükümlüdür. Arabuluculukta ayrıca tarafların eşitliği söz konusudur ve arabulucu bunu sağlamalıdır. Zayıf durumda olan kişinin aleyhine bir denge söz konusu ise arabulucu bunu telafi etmelidir. Mesela işçinin haklarını yeterinde bilmediğini düşünüyorsa ya da işveren orada işçinin üzerinde bir baskı kurmaya çalışıyorsa arabulucu buna engel olmalıdır. Gerekirse bu konuda hukuki bir yardım almasını söylemelidir. Bunlar arabuluculuğun yükümlülükleri olarak da zaten mevcuttur. Yani arabuluculukta "ben dediğim oldu, ben kabul ettirdim" gibi bir durumun yaşanmaması lazım. Yaşanırsa zaten burada bir irade sakatlığı var demektir. Bu noktada o arabuluculuk anlaşma belgesinin hukuki geçerliliğini de zedeleyebilir.	
	Mesela bir iş yerine arabulucuyu çağırmışlar, işçinin işine son vermişler ve ona -şu kadar lira aldım diye- bir belge imzalatmışlar. Halbuki onu bir arabuluculuk görüşmesi şeklinde yapmışlar. İşçi daha sonra "beni götürdüler, orada bir toplantı yapılıyor zannettim. Arabulucu beni bilgilendirmedi. İmzayı attım. Halbuki orada arabuluculuk görüşmesi yapılıyormuş ve attığım imza ile benim bütün haklarım gitmiş" diyor. Arabuluculuk ile çözülünce artık dava konusu edilemiyor. Bu kalıba sokmak için arabulucu işçiyi hiçbir şekilde bilgilendirmiyor. Olumsuz bir örnek ama bunlar maalesef yaşanmış. İşveren tarafı da bunu biliyor. Burada işveren ekonomik olarak da pozisyon olarak da baskın olduğu için güç dengesizliği söz konusu. Ancak burada dengeyi sağlamadaki en önemli görev arabulucuya düşüyor.	

Arabuluculuğun etkinliği noktasında üç arabulucu tarafından beş kere vurgulanan bir diğer unsur ise "tarafsızlıktır". Burada süreç etkinliğinin sağlanmasında arabulucunun tarafsızlığından bahsedilmektedir. Bu durum "arabuluculuğun gerçekten iki tarafa da eşit mesafede olması önemli", "başvurucuya, başvuran vekiline ya da karşı tarafa eşit mesafeli olunması, onları yargılamıyor düşüncesinin taraflara geçirilmesi, sürecin etkin geçmesi sağlıyor", "süreçte taraflardan herhangi birinin iradesi tam tezahür edemiyorsa, arabulucu zaten burada bunu dengelemekle yükümlü olup tarafların eşitliğini sağlamalıdır" ifadeleriyle belirtilmiştir. Bir arabulucu konuyla ilgili yaşadığı deneyimi şu şekilde ifade etmiştir:

"Mesela bir iş yerine arabulucuyu çağırmışlar, işçinin işine son vermişler ve ona -şu kadar lira aldım

diye- bir belge imzalatmışlar. Halbuki onu bir arabuluculuk görüşmesi şeklinde yapmışlar. İşçi daha sonra "beni götürdüler, orada bir toplantı yapılıyor zannettim. Arabulucu beni bilgilendirmedi. İmzayı attım. Halbuki orada arabuluculuk görüşmesi yapılıyormuş ve attığım imza ile benim bütün haklarım gitmiş" diyor. Arabuluculuk ile çözülünce artık dava konusu edilemiyor. Bu kalıba sokmak için arabulucu işçiyi hiçbir şekilde bilgilendirmiyor. Olumsuz bir örnek ama bunlar maalesef yaşanmış. İşveren tarafı da bunu biliyor. Burada işveren ekonomik olarak da pozisyon olarak da baskın olduğu için güç dengesizliği söz konusu. Ancak burada dengeyi sağlamadaki en önemli görev arabulucuya düşüyor."		
Arabulucunun yetkinliği	Arabulucunun en başta ne sağlayacağını güzel bir şekilde izah etmesi, süreç boyunca idareyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi de bu anlamda önemli. Arabulucuya gitmeden önce kişi ister istemez bunu bilinç altına işliyor: "arabulucuya gidiliyor ve burada bir uzlaşma sağlanıyor". Gidilecek yer mahkeme değil. Mahkemeye giderken insanda bir agresifleşmeye meyil ve o yönde bir duygu olur. Ama adı arabuluculuk olunca durum değişiyor. Arabulucuya niçin gidiyoruz? Orada bir uzlaşma sağlanacak. Arabuluculuk uzlaşma sağlanacak bir platform olarak görülüyor ve insanların bilinç altında bu yatıyor.	
	Arabuluculuğun etkin geçmesindeki en önemli unsurlar bunlar. İşletme sahibi diyelim ki kendisi katılacak, arabuluculuğun tekniğini bilmesi fazla beklenilemez. Ancak bu eğitimle aşılanabilir. Arabulucu orada devreye girmelidir. "İşletme olarak başvuruldu, hiç deneyimleri yok, vekilleri yok" diye düşünerek görüşmeler başlamadan önce kısa da olsa tarafları arabuluculuk haklarının neler olduğu, sürecin nasıl ilerlediği ve sonuca daha etkin gidebilmek adına kendisinin de tarafsız olduğu yönünde bilgilendirmelidir. Tabii eğitim almakla bu bilgilendirme arasında dağlar kadar fark var. Biz arabulucular bunların eğitimini aldık. Ama bir işletme yetkilisinden bu kadar profesyonel bir eğitiminin olmasını bekleyemeyiz.	
	Eğer tüm bunlar hakkında sürece katılan işletme yöneticisinin bilgisi yoksa bile arabulucu süreç başlamadan önce kendisini bilgilendiriyor.	
	Bizim ilk etapta uymamız gereken prensipler ve şartlar var. Mesela bilgilendirme yapmak, taraflara davet göndermek gibi uymamız geren hususlar var. Bu arabulucunun usul işlemlerini yapmak zorunda olduğunu gösteriyor. Aynı zamanda tarafların çözüm bulmasını sağlayarak sonuca da etkili olmaya çalışmaktadır.	
	Bize gelen kişisel feedbackler çok önemli. Örneğin işçi geliyor "ben bu işlerle çok uğraşacağımı zannediyordum ama kolay halloldu" diyor ya da başta iki ticari işletme arasında bir alacak verecek durumu var sonunda bir sonraki satışı konuşup iş ilişkilerini devam ettirebiliyor. Arabuluculuğun böyle bir avantajı var. Kişisel anlamda süreci iyi yönetmişsem eğer, bu noktada avukat olarak siz iş dönüyor. İnsanlar "bu arabulucu gerçekten konusuna hâkim" diyor ve etrafında sorun yaşayan varsa size yönlendiriyor.	
	Bu zorunlu hale gelince mecburen artık kullanılmaya başladı ve git gide yaygınlaşıyor. Hatta bu yol, diğer yolları da tetikleyecek gibi gözüküyor. Önce arabuluculuk dendi şimdi ise tahkim. Halbuki tahkim çok daha eski bir geçmişe sahip. Eski usul kanunumuzda da var, Osmanlılar dönemine dayanıyor yani mecellede buna ilişkin hükümler var. Ama mevzuat var - altımızda son model araba var- ama maalesef kullanan ve bilen yok. Arabuluculuk çok daha yeni olmasına rağmen, çok daha	

	fazla yaygınlaştı. Ben bunda zorunluluğun büyük etkisi olduğunu düşünüyorum. Bu diğer yolları da tetikleyecek gibi duruyor, dediğim gibi özellikle tahkimi. "Arabuluculukta çözülemeyen uyuşmazlıkları acaba tahkimle çözebilir miyiz, halledebilir miyiz" bunun derdine düşmeye başladılar. Yani işletmeler bazında konuşursak, hukukçuların böyle bilgi sahibi olmadığı ve kullanmadığı bir yöntemle ilgili, haliyle vatandaşları ve işletme yöneticilerini yönlendirecek ve kanalize edecek kişiler avukatlar ve hukuk müşavirleridir.	
	Mesela konuyla ilgili olarak, yabancı ülkelerde bir takım sorumluluk davalarının açıldığından bahsediliyor. Yani "böyle bir anlaşma yolu vardı da sen bizi neden bilgilendirmedin? Bizi çok daha meşakkatli ve külfetli yollara ittin. Biz bundan dolayı mağdur olduk ve bunda senin de sorumluluğun var" düşüncesiyle hukukçulara, avukatlara sorumluluk davaları açıldığı söylenmekte ve ülkemizde de bu tarz davaların gündeme geleceği konuşuluyor. Yani avukatların bu işe soğuk bakmaması, bilakis bu konuda müvekkillerini bilgilendirip bu yollara kanalize etmeleri; kanalize olmuyorlarsa bile onların rızalarıyla dava yoluna gitmeleri gerekmektedir.	
	Hatta ben Ankara'da ve İstanbul'da bazı arabuluculuk süreçlerinin taraflar hiçbir araya gelmeden, dosya üzerinde/kâğıt üzerinde imzalanarak yapıldığını; bunların da Yargıtay'dan bozulduğunu biliyorum. Bunlar hükümsüz addediliyor. Yani bu durum da arabuluculuk müessesine zarar veriyor. Hiç ortada işçi yok, işveren yok; halbuki bunların bir araya gelerek aynı ortamda olması gerekiyor. Arabuluculuğun anlamı karşılıklı görüşmek ve müzakere etmektir ve müzakerelerde fikirlerin teatisi gerekmektedir. Ama bunları yapmayan aracılar da var.	
	İhtilaflı olan konularda her iki taraf da çok baskın geliyor ve müzakerelerde bunu kırmak gerekiyor. Burada arabulucuya çok görev düşüyor. Etkin müzakere yöntemlerini kullanmak tarafların kırılmasına kapı açıyor. Mesela birinin birine on lira borcu var. İkisi de biliyor bunu, her şey belli ama "o bana şunu yapmıştı o yüzden ben onu süründüreceğim ve ödemeyeceğim" diyor. İşte kişinin "bana şunu yapmıştı" dediği noktayı bulur ve onu çözümleyebilirseniz aynı zamanda ihtilafı da çözebiliyorsunuz. Dolayısıyla arabulucuya gerçekten iş düşüyor. Aslında uyuşmazlığın altında yatan sorunu anlayıp, onun üzerine giderseniz o zaman gerçekten çözümleme şansınız oluyor. Yani arabulucu olarak siz "veriyor musun vermiyor musun, tamam o zaman dosyayı kapatıyorum" derseniz tabii bir sonuca ulaşamıyorsunuz.	
	Bir keresinde şöyle bir durum olmuştu. İşçi-işveren uyuşmazlığında işçi işten ayrılmış, tazminatlarını ve yasal haklarını istiyordu. İsteme nedeni ise oğlunun evlenecek olması ve paraya çok ihtiyacı olması. Orada işçinin işi neden bu kadar çabuk sonlandırıp para istediğini anladıktan sonra işsiz olan oğlu için tanıdık bir şirkette iş imkânı sağlandı ve anlaşmazlık çözüme kavuşturulmuştu. İşçi beş lira alacaksa üç lira aldı ama aynı zamanda oğlunu işi sokturdu. Her zaman iki kere iki dört olmayabiliyor. Bazen alternatif çözüm yollarıyla iki kere iki beş olabiliyor arabuluculukta. Biz burada haklı haksız saptaması yapmıyoruz ve bununla da ilgilenmiyoruz açıkçası çünkü herkes kendi menfaatine bakıyor. Biz burada kazan-kazan felsefesini işletmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla arabulucunun rolü çok etkin oluyor süreçte.	
Bütün arabulucular tarafından altı çizilen diğer önemli bir husus ise "arabulucunun		

yetkinliğidir". Arabuluculardan biri "uyuşmazlık yaşayan taraflar buraya uzlaşmak için geliyorum zihniyetine sahip değilse ya da sürece katılan yöneticinin süreçle ilgili bilgisi yoksa arabulucu süreç başlamadan önce kendisini bilgilendirir" ifadesiyle arabulucunun süreçte tarafları bilgilendirmesi ve etkinliği sağlamasının önemini vurgulamıştır. Diğer arabulucular da bunu "arabulucunun en başta ne sağlanacağını güzel bir şekilde izah etmesi, süreç boyunca idareyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi de önemlidir", "görüşmeler başlamadan önce kısa da olsa tarafları arabuluculuk haklarının neler olduğu, sürecin nasıl ilerlediği ve sonuca daha etkin gidebilmek adına kendisinin de tarafsız olduğu yönünde bilgilendirmelidir" söylemleriyle arabulucunun süreçte tarafları bilgilendirmesi üzerindeki önemini işaret etmektedir. Arabulucunun gerekli bilgilendirmeleri yapmasının dışında "uyuşmazlığın altında yatan sorunu anlayıp onun üzerine gitmesiyle uyuşmazlığı gerçekten çözümleme şansının olması" da arabulucunun yetkinliği ile alakalı bir durum olarak belirtilmiştir. Mülakatlarda bu konuyla ilgili bir arabulucu tecrübesini bu yönde paylaşmıştır:

"Bir keresinde şöyle bir durum olmuştu. İşçi-işveren uyuşmazlığında işçi işten ayrılmış, tazminatlarını ve yasal haklarını istiyordu. İsteme nedeni ise oğlunun evlenecek olması ve paraya çok ihtiyacı olması. Orada işçinin işi neden bu kadar çabuk sonlandırıp para istediğini anladıktan sonra işsiz olan oğlu için tanıdık bir şirkette iş imkânı sağlandı ve anlaşmazlık çözüme kavuşturulmuştu. İşçi beş lira alacaksa üç lira aldı ama aynı zamanda oğlunu işi sokturdu. Her zaman iki kere iki dört olmayabiliyor. Bazen alternatif çözüm yollarıyla iki kere iki beş olabiliyor arabuluculukta. Biz burada haklı haksız saptaması yapmıyoruz ve bununla da ilgilenmiyoruz açıkçası çünkü herkes kendi menfaatine bakıyor. Biz burada kazan-kazan felsefesini işletmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla arabulucunun rolü çok etkin oluyor süreçte."

Ancak bu yönde yetkinliği olmayan arabulucuların süreç etkinliğinin sağlanmasında negatif yönde etkisi olmaktadır. Konuyla ilgili olarak başka bir arabulucunun tecrübesi şu şekildedir:

"Hatta ben Ankara'da ve İstanbul'da bazı arabuluculuk süreçlerinin taraflar hiçbir araya gelmeden, dosya üzerinde/kâğıt üzerinde imzalanarak yapıldığını; bunların da Yargıtay'dan bozulduğunu biliyorum. Bunlar hükümsüz addediliyor. Yani bu durum da arabuluculuk müessesine zarar veriyor. Hiç ortada işçi yok, işveren yok; halbuki bunların bir araya gelerek aynı ortamda olması gerekiyor. Arabuluculuğun anlamı karşılıklı görüşmek ve müzakere etmektir ve müzakerelerde fikirlerin teatisi gerekmektedir. Ama bunları yapmayan aracılar da var."

Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması adına bazı ülkelerde gerekli önemlerin alındığı da vurgulanmaktadır. Buna göre:

"Mesela konuyla ilgili olarak, yabancı ülkelerde bir takım sorumluluk davalarının açıldığından bahsediliyor. Yani "böyle bir anlaşma yolu vardı da sen bizi neden bilgilendirmedin? Bizi çok daha meşakkatli ve külfetli yollara ittin. Biz bundan dolayı mağdur olduk ve bunda senin de sorumluluğun var" düşüncesiyle hukukçulara, avukatlara sorumluluk davaları açıldığı söylenmekte ve ülkemizde de bu tarz davaların gündeme geleceği konuşuluyor. Yani avukatların bu işe soğuk bakmaması, bilakis bu konuda müvekkillerini bilgilendirip bu yollara kanalize etmeleri; kanalize olmuyorlarsa bile onların rızalarıyla dava yoluna gitmeleri gerekmektedir." Şu anda hali hazırda böyle bir uygulama Türkiye'de olmasa da toplumda arabuluculuk hakkında bilinçlenme arttıkça tüm bunlar düşünülmeye başlanacaktır		
Taraf iradesi	"En kötü uzlaşma, en iyi mahkemeden iyidir". Arabuluculukta kazan-kazan durumu ile her iki taraf da bazı şeylerden fedakârlık yapabiliyor. Karar tamamen kendi inisiyatiflerinde, kararı tamamen kendileri vermiş oluyor. Herhangi bir yaptırım ya da hâkim kararı ile olmuyor. Taraflar için bu en doyurucu yönü. Örneğin kişi yüz bin lira talep ediyor ama seksen bin lira ile çıkıyor ama buna kendisi karar veriyor. Ama mahkemede ben yüz bin lira istiyorum deyip hâkim seksen bin lira verdiği takdirde kişi bundan daha mutsuz oluyor. Çünkü onun adına birisi karar vermiş oluyor. Arabuluculukta talep edenin de talep edileninde inisiyatif kendinde olmuş oluyor. İşte bu durum daha doyurucu, insanları daha mutlu ediyor.	
	Taraflar katılır veya katılmaz bu onların bileceği iştir. Kimseyi zorla arabuluculuğa mecbur edemezsiniz. Esasında bu iş zorla yapılacak bir şey değil. Değerlendirici arabuluculukta mütalaa veriyoruz ama yine de katılmak zorunda değiller. Ama tahkim mahkeme tabanlı çünkü bir hakem heyeti var. Hakem heyeti uyuşmazlığı analiz ediyor, karar veriyor ve taraflar bu karara uymak zorunda. Arabuluculuk da ise kararı taraflar veriyor.	
	Mahkeme tabanlı bir uyuşmazlık çözümünde kanunlar devreye girecektir. Kanun ne derse o; sonuçta hâkim kendi yorumunu yapıp kanun maddesine bağlı kalacaktır. Oysa arabuluculuk tarafların menfaatine yöneliktir. Mahkeme hak temelli yürür ama arabuluculuk menfaat temelli yürür. Dolayısıyla taraflar menfaatlerine uygun bir çözüm de bulabilirler.	
	Arabuluculuğun hukukumuza girmesi 2013 yılına dayanıyor yani 6325 neredeyse sekiz yıllık bir geçmişe sahip ama bunun yaygınlaşması ancak "zorunlu hale gelmesinden, dava şartı olmasından" sonra gerçekleşti. Ben aslında "dava şartı" tabirini de sevmiyorum esasında müessesenin özüne de aykırı. Özünde "kişilerin kendiyle ve sorunlarıyla ilgili kararları kendi iradesiyle vermesi" diyoruz ama kişileri o yola zorunlu olarak itiyoruz. Ancak her ne kadar özüne aykırı olsa da bu yolların yaygınlaştırılabilmesi için açıkçası başka da bir yol da yok gibi. Her ne kadar dava şartı haline getirilmesi/zorunluluk haline getirilmesi" özüne aykırı olsa da başka da bir yol kalmadığını da düşünüyorum. Belki yaygınlaştıktan sonra artık zorunluluk kaldırılabilir. 2016'dan sonra birer yıl arayla iş, ticari, tüketici bunlar dava şartı haline gelince insanlar bunu deneyip faydasını	

	görünce bu yolu daha çok kullanmaya başladılar. Yoksa ondan önce herkes buna tereddütle yaklaşıyordu ya da sıcak bakmıyordu. Vatandaş bunu bilmediği için kullanmayı ve denemeyi istemiyor çünkü bilmiyor. Dolayısıyla bilmediği yolu denemesi de mümkün olmuyor.	
	Aslında arabuluculukta bir kazanan ve kaybeden yok. Hatta bakanlığın bir ara "kaybedeni olmayan uyuşmazlık yolu" reklam spotları vardı. İki taraf zaten isterse anlaşmaya varıyor ve her iki taraf da kazanıyor. İstemese zaten anlaşmıyor ve masadan kalkıyor. O yüzden anlaştıysa zaten kaybeden yok. Burada tamamen tarafların dediği ve istediği oluyor. Sürecin başlangıcında tarafın iradesi etkendir. Sürecin üzerinde tarafın iradesi önem arz ediyor. Sürecin sonuçlanmasında yine tarafların iradesi önemli. Yani taraf iradesi gerek sürecin başlatılmasında gerek süreç üzerinde gerekse de sürecin neticelendirilmesinde doğrudan etkili. Bu süreçlerin herhangi birinde tarafların iradesi olmasa o sürecin başlaması ya da devamı mümkün değil. Yani irade olmasa arabuluculuk başlamaz. İradesi olmazsa süreç devam etmez ve taraflar masadan kalkar gider. Yine iradesi olmazsa süreç sonunda anlaşmaya varılamaz. Ama diğer yöntemlerde tarafların iradesi bu kadar önemli ve etkin değil. Mesela davada tarafların iradesi davayı açıp açmamaktır. Davayı açtıktan sonra iradesinin herhangi bir önemi yok. Çünkü kararı "hâkim" veriyor ya da tahkimde "hakem" veriyor. Süreç üzerinde "ben davaya devam etmiyorum, duruşmaya gelmiyorum" dese bile, diğer tarafın iradesi gerekiyor. Arabuluculukta tarafların iradesi sürecin başlangıcı, neticelenmesi gibi her aşamada etken ve önemlidir.	

İşletme yöneticileri tarafından belirtilmeyen ancak arabulucular tarafından sıklıkla üzerinde durulan diğer bir nokta arabuluculuktaki "taraf iradesidir". Diğer yargı yöntemlerinden farklı olarak arabuluculukta taraflar süreçle ilgili karar verme yetkisine sahip olmakta ve dolayısıyla bu kararlar neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan kendileri sorumlu olmaktadır (Yeşilırmak, Kekeç ve Bulur, 2019: 55-56). "Kolaylaştırıcı arabuluculuk yöntemi ile arabulucuların yaptığı şey en fazla taraflar arasında iletişimi kolaylaştırmaktır çünkü taraflar katılır veya katılmaz bu onların bileceği bir iştir" denilerek süreçte tarafların kararının esas olduğu vurgulanmıştır. Türkiye'de şu an kolaylaştırıcı arabuluculuk uygulanmaktadır. "İleride yapılacak bir kanun değişikliği ile arabulucuların uzmanlık alanı seçip aldıkları eğitimle değerlendirici arabuluculuk yapması beklenmektedir" ifadesi ile de bir diğer "sektör bazlı mekanizmalar geliştirme" unsuruna dikkat çekilmiştir. Ancak "değerlendirici arabuluculukta mütalaa veriyoruz ama yine de taraflar katılmak zorunda değiller" ifadesiyle yine kararların tarafların iradesinde olduğu da belirtilmiştir. Bunlara ilave olarak diğer arabulucuların "burada tamamen tarafların dediği ve istediği oluyor", "mahkeme hak temelli yürür ama arabuluculuk menfaat temelli yürür" söylemleri de taraf iradesini desteklemektedir. Mülakatın gerçekleştirildiği bir arabulucu taraf iradesinin vurgulanmasına rağmen arabuluculuğun dava şartı olma

durumunu şu sözleriyle ifade etmiştir:

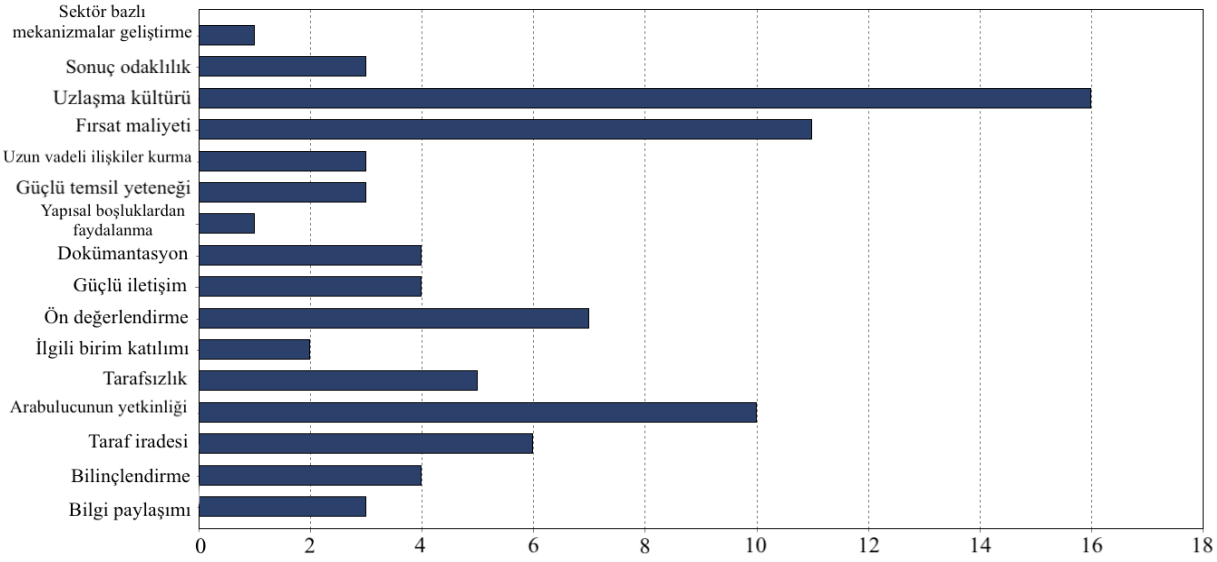
"Arabuluculuğun hukukumuza girmesi 2013 yılına dayanıyor yani 6325 neredeyse sekiz yıllık bir geçmişe sahip ama bunun yaygınlaşması ancak "zorunlu hale gelmesinden, dava şartı olmasından" sonra gerçekleşti. Ben aslında "dava şartı" tabirini de sevmiyorum esasında müessesenin özüne de aykırı. Özünde "kişilerin kendiyle ve sorunlarıyla ilgili kararları kendi iradesiyle vermesi" diyoruz ama kişileri o yola zorunlu olarak itiyoruz. Ancak her ne kadar özüne aykırı olsa da bu yolların yaygınlaştırılabilmesi için açıkçası başka da bir yol da yok gibi. Her ne kadar dava şartı haline getirilmesi/zorunluluk haline getirilmesi" özüne aykırı olsa da başka da bir yol kalmadığını da düşünüyorum. Belki yaygınlaştıktan sonra artık zorunluluk kaldırılabilir. 2016'dan sonra birer yıl arayla iş, ticari, tüketici bunlar dava şartı haline gelince insanlar bunu deneyip faydasını görünce bu yolu daha çok kullanmaya başladılar. Yoksa ondan önce herkes buna tereddütle yaklaşıyordu ya da sıcak bakmıyordu. Vatandaş bunu bilmediği için kullanmayı ve denemeyi istemiyor çünkü bilmiyor. Dolayısıyla bilmediği yolu denemesi de mümkün olmuyor."

Bilinçlendirme	Hukukçuların bile eğitime ihtiyacı olduğu bu noktada hukuki bilgileri olmayan ya da çok az olan kurum ve yöneticilerin bir eğitimden geçirilmesi zorunludur. Bununla ilgili birtakım eğitimler de veriliyor benim gördüğüm. Mesela geçen gün gözüme çarptı. Ticaret odasından mesaj olarak gelmişti. Mesela bu eğitimler şirket yöneticileri için çok önemli bu tarz eğitimler. Şirket yöneticilerinin bilinçlendirilmesi çok önemli. Evet, mevzuat anlamında hukuki bir alt yapı var ama bu kültürün oluşması çok önemli. O kültürün oluşması da tabii bu işlerde birtakım tanıtım faaliyetlerinin ve eğitimlerin yapılmasına bağlıdır.	
	Asillerin katılımının zorunlu kılınması kesinleşirse bunun nasıl bir fayda getireceğini şu an tam olarak bilemiyorum. Oraya zoraki gelen insan anlaşır mı, yoksa iş ters mi teper noktasında neler gelişir zaman gösterecek. Aslında onları süreç dışına iterek değil de sürece katarak, durumu onlar için de cazip kılmak lazım. Benim gördüğüm belki en büyük problemlerden birisi arabuluculuk görüşmelerinde avukatların ücretlerini garantiye alınması gerektiğidir. Bu noktada avukatlar elbette haklıdır. Mesela müvekkili orda işi basit görüyor ve "sen ne yaptın ki" diyor ya da ona hak ettiği ücretini vermiyor. O yüzden de belki bu sürece soğuk bakılıyor. Ama onların ücreti bir şekilde garantiye alınmış olsa, hatta belki de bununla ilgili düzenlemeler de yapılmalıdır. Taraf şirketlerin arabuluculukla ilgili bir kültüre sahip olabilmeleri için eğitimi, bilgilendirilmesi çok önemli ki avukatların bile buna ihtiyacı var. Onların ihtiyaçları olduğu bir süreçte yöneticilerin çok daha fazla bilgilendirilmeye ihtiyacı var.	
	Arabuluculuk felsefesi belki zamanla otururs o zaman çok daha kolay olabilir. Bu noktada işletme açısından bakacak olursak; işletme sahiplerinin de bu konuda bilgilendirilmesi lazım. İşletme sahibi arabuluculuğun ne olduğunu, arabuluculuktan ne alacağını bilmeli ve masaya önyargısız ve anlaşma niyetiyle oturmalı; "bugün bu masaya gerçekten anlaşma niyetiyle oturuyorum ama karşı taraf zorluk çıkartırsa o ayrı mesele" diyebilmelidir.	
	Toplantıya katılacak kişilere müzakere yöntemleri gibi eğitimler verilebilir ancak bunun da öncesinde hukuki anlamda bilinçlenip sürece dahil olmak ve bir avukattan hukuki destek almak çok kıymetli diye düşünüyorum.	

Üç farklı arabulucu tarafından dört kez vurgulanan "bilinçlendirme" unsuru sürece katılan

yöneticilerin ya da işletmedeki diğer vekillerin süreç hakkında bilgi sahibi olunması yönünde eğitilmesi anlamına gelmektedir. Bir arabulucu "sürece katılacak kişilere müzakere eğitimlerinin verilmesinin" arabuluculukta uzlaşma sağlanmasında taraflara bilinç kazandıracağını vurgulamış ve bu tarz eğitimlerin işin uzmanı kişilerce şirketlere verildiği yönündeki eğitimlere de denk geldiğinin altını çizmiştir. Hatta aynı arabulucu söz konusu olan bu eğitim hakkında kendisine ulaşan bilgileri araştırmacı ile de paylaşmıştır. Diğer arabulucuların da "yöneticilerin çok daha fazla bilgilendirilmeye ihtiyacı var", arabuluculuk felsefesinin zamanla oturması için işletme sahiplerinin bu konuda bilgilendirilmesi lazım" söylemleriyle durumu destekleyen ifadelerde bulunduğu görülmüştür.		
Bilgi paylaşımı	Bugüne kadar hiçbir arabuluculuk görüşmesinde anlaşmadığını söyledi. İçlerinden bugüne kadar yirmi-otuz kadarına gittiğini ve hepsinde de anlaşamadığını söyledi. Neden dediğimde hukuk müşavirlerinin kendilerine anlaşmamaları yönünde talimat verdiğini; kendilerinin de arabuluculuk görüşmesinde "bizim kararımız kesin" diyerek görüşmeden çıktıkları ve anlaşmadan döndüklerini söyledi. "Hepsinde siz haklı olduğunuza mı inanıyorsunuz" diye sorduğumda "bazısında yüzde yüz haklıyız. Çalışan hırsızlık yaptı. Ancak her iki tarafın ortada olan durumlar da oluyor" dedi. Peki arabuluculukta anlaşmadan çıktığınız o davalar ne oldu" dedim. Büyük çoğunluğunu "kaybettiklerini" söyledi. Burada ortada ciddi bir sorun var. Yirmi-otuz tane arabuluculuk görüşmesine gidildi; hiçbirinde de anlaşılmadı ve hepsi dava sürecine taşındı; davaların da büyük çoğunluğunu da kaybedildi ise ortada ciddi bir sorun var. Kendisine "en azından bu dosyaların yarısını arabuluculuk sürecinde halletmiş olsanız, davaya nazaran sizin menfaatiniz daha çok olurdu. Mesela dava ile bu iş on liraya çözüldü ise arabuluculuk ile aynı işi beş liraya çok rahat çözülürdü" dedim. Yani şirketin burada ciddi bir kaybı olduğunu tahmin ettiğimi ve bunu değerlendirmelerinde fayda olduğunu düşündüğümü söyledim. Sonra genel müdürlükte bir toplantıda (örnekteki kişi bölge müdürü) şirket yöneticilerinin huzurunda konuyu gündeme açmış. "Biz hep arabuluculuğa gidiyoruz, anlaşmıyoruz ama davaların da büyük çoğunluğunu kaybediyoruz. Acaba biz burada bir yerde yanlış mı yapıyoruz? Arabuluculuk görüşmelerine giderken anlaşmayı da düşünerek mi gitsek? Acaba bunların neticesinde biz ekonomik olarak ne kadarlık bir kayba uğradık?" dediğinde yöneticinin bunlardan hiç haberinin olmadığı fark ediliyor. Yöneticiler hemen hukuk müşavirlerini çağırmışlar, bugüne kadar kaç arabuluculuk görüşmesine gidilmiş, gidilenlerin kaçında anlaşılmış, anlaşmadıkları dava sürecinde nasıl neticelenmiş, asıl alacak neymiş ve kaç lira ödenmiş gibi tüm bunların bir ekonomik analizini yapalım demişler. Sonrasında şirket görüşmelere kesin anlaşmama kararıyla gitmemeye başlanmış. İşin durumuna göre hangi koşullara göre anlaşılabileceği gibi unsurları düşünerek ve bu yönde talepler oluşturarak gitmeye başlamışlar. Bu örnekteki bahsettiğim mesela çok büyük bir şirket ve anlattığım olay bir buçuk yıl önce gerçekleşmiştir. Böyle büyük çaplı bir şirkette bile bu süreçler çok amatörce yürütülüyorsa demek ki birçok kimsenin bu arabuluculuk yoluyla pek bir bilgisinin olmadığını,	

	bu sürecin kendisine ne gibi yararlar sağlayabileceğini kavrayamadığını anlıyoruz. Şirket haklı olabilir ancak bu haklılığı ortaya koymak için harcayacağı zaman, masraf, emek söz konusu. Mesela benim öyle tanıdıklarım var ki "tamam sonuna kadar haklıyım ama bunu halledelim. Beş lira mı istiyor, iki lira verelim ve bu işi çözelim aklımdan çıksın" diye düşünen de çok insan var. Arabuluculuğa dair "şirketlerde nasıl bir planlama yapılır, süreç nasıl yönetilir" gerçekten çok önemli. Bu hukukçularla koordineli bir şekilde yapılabilir ancak sanırım şirket önce kendi iç işleyişinde bunun bir analizini yapmalıdır. Durum nedir belirlenmeli, kurumsal risk analizleri yapılmalıdır. Şirketteki ilgili birim gerekli ekonomik analizleri yaptıktan sonra hukukla koordineli bir şekilde çalışıp sürece girmelidir.	
	Yok, katılmıyorlar. Kendi müvekkillerim açısından yaşadığım canlı tecrübelerle konuşmam gerekirse, benim bu hususta gördüğüm bir tek şirket dışında diğerleri tamamıyla topu oradaki insan kaynaklarına atıyor. İnsan kaynakları da avukat üzerinden ilerliyor. Biz çok yöneticilerle katılmıyoruz. Hatta büyük bir dosya olmazsa haberleri dahi olmayabiliyor. Burada büyük dosyadan kastım, iş uyuşmazlıkları hakkında söylemem gerekirse, iş yerinde sansasyonel bir şekilde işten ayrılan ya da aynı şekilde problem olan kişilerin olması durumudur. Onların dosyalarında durumdan haberdar oluyorlar. Ama onun dışında normal dosyalarda zaten haberleri bile olmuyor.	
	Çoğu zaman kendileri katılmıyorlar. Dediğim gibi keşke katılsalar çünkü arabuluculuk sürecinde duygular, düşünceler, yapılanlar da devreye girdiği için anlaşma aralığı daha yüksek oluyor. Yönetici ile çalışan arasında ya da iki firma arasında belki başka bir husumet var ama vekiller onu bilmiyor. Aralarındaki uyuşmazlık belki de çok ufak. Örneğin bir parasal uyuşmazlık yaşıyorlarsa aralarındaki o husumeti bahane ediyorlar ve anlaşamıyorlar. Belki de işin içine girip her iki taraf da toplantıya bizzat katılsa, duygu ve düşüncesini aktarsa belki daha kısa bir anlaşma aralığı bulunacak ve uzlaşma sağlanacak. Bunu yapamıyoruz maalesef.	
Bilgi paylaşımı özellikle arabulucu avukatların "biz hep arabuluculuğa gidiyoruz, anlaşmıyoruz ama davaların da büyük çoğunluğunu kaybediyoruz. Acaba biz burada bir yerde yanlış mı yapıyoruz? Arabuluculuk görüşmelerine giderken anlaşmayı da düşünerek mi gitsek? Acaba bunların neticesinde biz ekonomik olarak ne kadarlık bir kayba uğradık?" dediğinde yöneticinin bunlardan hiç haberinin olmadığı fark ediliyor", "biz çok yöneticilerle katılmıyoruz. Hatta büyük bir dosya olmazsa haberleri dahi olmayabiliyor" gibi söylemlerinden bazı yöneticilerin sürece işletmeyi temsilen katılanlardan bilgi almamasının da ötesinde işletmenin arabuluculuk sürecine giden bir uyuşmazlıktan dahi haberinin olmadığı belirtmektedir. Bunun bir sonucu olarak işletmeler açısından olumlu sonuçlanabilecek süreçlerin para, zaman ya da itibar kaybıyla karşı karşıya kalması söz konusu olmaktadır.		



Şekil 19. Arabuluculuk Etkinliği Kodlarına İlişkin Sıklık Analizi (Arabulucu Avukat Mülakatları)

Şekil 19'da yukarıda analizlerinin gerçekleştirildiği, arabuluculuk etkinliği kodlarına dair yapılmış sıklık analizi sonuçları yer almaktadır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma taraflar arasında yaşanan uyuşmazlığın çözümünde bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak kullanılan arabuluculuğun Ankara ve Kayseri Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde mevcut durumunu ortaya koymak ve bu işletmelerden sağlanan veriler doğrultusunda arabuluculuk kurumunun en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak adına yöneticilere yol haritası sunulması amacını taşımaktadır. Arabuluculuğun özü tarafların müzakereler gerçekleştirerek var olan uyuşmazlığın çözüme kavuşturulmasına çalışılmasıdır. Dolayısıyla arabuluculuğun her bir sürecinde var olan müzakere kavramının araştırmada diğer örgüt değişkenleriyle birlikte incelenmiş olmasının araştırmaya farklı bir bakış açısı kazandırdığı düşünülmektedir. Araştırmada müzakere kavramı ele alınırken arabuluculuğa dâhil olan işletme yöneticilerinin müzakere tarzı ile işletmenin örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının uyumu ve bu uyumun arabuluculuğun etkinliğini sağlamadaki rolü de ortaya çıkarılmak istenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde işletme yöneticilerinin müzakere tarzları ile örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenebilmesi ve arabuluculuğun etkinliğinin sağlanmasında işletme için hangi hususların önemli olduğuna dair nicel ve nitel yöntemlerle toplanan verilerin bulgular kısmında analiz edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

İlk olarak araştırmanın anket yöntemiyle 371 katılımcıdan toplanan verilerle yapılan analizleri neticesinde işletme yöneticilerinin en fazla işbirlikçi (ortama=4,28), ardından sırayla uzlaşmacı (ortalama=4,14), rekabetçi (ortalama=2,81), kaçınmacı (ortalama=2,44) ve uyuşmacı (ortalama=2,32) müzakere tarzlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sargut (2010: 231)'un bireysellikten ziyade ortaklaşa davranışçı Türk toplumunda bireylerin çoğunlukla çatışmadan kaçınma eğilimi gösterip uzlaşmaya daha yakın olduğunu belirtmesi, ortaya çıkan bu sonuçla paralellik göstermektedir. Anketler dışında mülakatlarda da hem yöneticilerin hem de arabulucu avukatların arabuluculuğun etkinliğinde en sık vurguladığı unsur tarafların "uzlaşma kültürüne" sahip olması gerektiği yönündedir. Bu doğrultuda "işletme yöneticileri hangi müzakere tarzını daha çok

benimsemektedir" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 1'in cevabını "işbirlikçi" olarak vermektedir.

Demografik faktörlerin müzakere tarzlarına göre farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan analizlerde ise yaş ve sektör dışında; müzakere tarzının cinsiyet, eğitim durumu, toplam iş deneyimi ve işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyette kadınlarda uzlaşmacı tarz daha fazla görülürken, erkeklerde daha az görülmektedir. Imler (1980: 27) araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmış ve kadınlarda uzlaşmacı tarzın; erkeklerde ise baskın olarak rekabetçi tarzın görüldüğünü belirtmiştir. Cinsiyetin müzakere tarzları üzerindeki rolü farklı ülke kültürlerine göre de farklılık gösterebilecektir. Demografik faktörlerden bir diğeri olan eğitim durumunda kaçınmacı ve uyuşmacı tarzın bu değişkene göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve buna göre kaçınmacı tarza en fazla lise mezunlarının; en düşük ise doktora mezunlarının sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların genel olarak en az sahip olduğu uyuşmacı tarz ise en fazla lise mezunlarında; en az lisans mezunlarında görülmüştür. Toplam iş deneyimine bakıldığında ise müzakere tarzlarından yalnızca rekabetçi tarzın bu değişkene göre farklılık gösterdiği, rekabetçi tarzın en fazla 21 ila 29 yıl arasında toplam iş deneyimi olan katılımcılarda; en az 11 ila 20 yıl arası olanlarda olduğu görülmüştür.

İşletmenin büyüklüğüne göre anlamlı farklılık gösteren müzakere tarzları ise uyuşmacı, rekabetçi ve uzlaşmacı olarak tespit edilmiştir. Coser 1956'da yayınladığı The functions of Social Conflict adlı kitabında çatışmanın analizinde grup büyüklüğü de dâhil olmak üzere çok fazla sayıda dinamiğin olduğunu belirtmiştir (akt. Nepstad, 2005: 337). Buna göre Coser daha büyük, kurumsal işletmelerin yaşanan çatışmalara sınırlarını korumak suretiyle daha toleranslı davrandıklarını, buna karşılık küçük işletmelerin ise çatışmaya neden olanları uzaklaştırma eğiliminde olduğunu belirtmiş; örgütlerde çatışmaya katı bir yaklaşımın olmasının örgütte bölünme ve işten ayrılmalara, aşırı esnek yaklaşımın da sınırların bulanıklaşması ile karmaşalara neden olabileceği görüşü üzerinde durmuştur. Yapılan mülakatlarda da görüşmelerin gerçekleştirildiği büyük işletmelerde, küçük işletmelere kıyasla, ortaya çıkan çatışmalara daha farklı ve profesyonel bir şekilde müdahalenin gerçekleştiği görülmektedir. Bunun esas nedeni olarak büyük işletmelerde insan kaynakları departmanının arabuluculuk sürecinde daha aktif ve etkin bir yaklaşım

sergilemesi olarak tespit edilmiştir. Yaşanan işçi iş veren çatışmalarının çözümünde "güçlü iletişim" ve "bilgi paylaşımı" gibi müzakerelerde uzlaşmaya varılmada büyük öneme sahip hususlarda insan kaynağı departmanı uygulamalarının daha ön planda olduğu görülmektedir. Tüm bu analizler neticesinde "işletme yöneticilerinin sahip olduğu müzakere tarzları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektör, toplam iş deneyimi ve işletmenin büyüklüğü demografik faktörlerine göre farklılık gösterir" olarak ifade edilen Araştırma Sorusu 2 yaş faktörü dışında, kısmi olarak desteklenmiştir.

İşletme teşkilatı hukuki arabuluculuk sürecinde tarafların oturduğu müzakere masasında önemli bir unsurdur. Örgüt yapısı örgütlerde statü farklılıkları, hiyerarşik yapı, güç dengesi ve kontrolün yüksek ya da az olması hususlarında çatışmalara neden olabilmekte ve yöneticilerin müzakere tarzlarına şekil vermektedir (Wall ve Callister, 1995: 518). Anket sonuçlarına göre yapılan analizlerde kaçınmacı ve rekabetçi tarzlarının örgüt yapısını açıklamada anlamlı katkısı olduğu görülmüştür. Buna göre kaçınmacı tarzı açıklamada hem mekanik hem organik yapının; rekabetçi tarzı açıklamada ise mekanik yapının anlamlı katkısı olduğu görülmüştür. Anket sonuçlarına göre mekanik örgüt yapısının rekabetçi tarzı açıklamada anlamlı çıkması ve aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarından ödüllendirmenin de benzer şekilde sadece rekabetçi tarzı açıklamada anlamlı bulunması; mekanik örgüt yapısına sahip işletmelerin çalışanların yaratıcı gerilimini arttırma noktasında daha fazla ödüllendirme uygulamasına yönelmesini gerektirecektir. Bunun yanı sıra işletme yöneticilerinin örgütün içinde bulunduğu sektörün yapısına, rekabet seviyesine ve müşteri kitlesine (birey, devlet ya da tedarikçi gibi) göre şekillenen örgüt yapısına uygun bir müzakere tarzı benimsemesi ve arabuluculuk sürecinde tüm bu unsurları göz önünde bulundurarak hareket etmesi etkinliğin sağlanmasında önemli görülmektedir. Mülakatlarda yöneticiler tarafından sıklıkla "sektör bazlı mekanizmalar geliştirme" vurgusunun altında da arabuluculuk sürecinde işletmelerin karşılaşabileceği her türlü belirsizliği minimuma indirme isteği, bazılarının ise içinde bulunulan sektörün rekabet yapısı, ürün/hizmet yapısı ya da teknolojik özelliklerine göre pozisyon alma ihtiyacı bulunmaktadır. Her işletmenin belirsizlik toleransı sahip olduğu örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler içinde bulundukları sektörün hızlı gelişimi ve değişimine karşı sürekli adaptasyon sağlamak zorunda olduğundan daha esnek yapılara sahipken, bazı işletmeler de bu esnek yapılar söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sahip olunan örgüt yapısına göre arabucululuk sürecinde belirli bir pozisyon

alması uygun olacaktır. Sonuç olarak "mekanik örgüt yapısının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 5.a kısmi olarak desteklenmiştir. Benzer şekilde "organik örgüt yapısının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak ifade edilen Araştırma Sorusu 5.b de kısmi olarak desteklenmiştir.

Yapılan bir diğer analiz neticesinde örgüt kültürü tiplerinden ise yalnızca hiyerarşi kültürünün işbirlikçi ve uzlaşmacı tarzı açıklamada anlamlı katkısı bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle oluşturulan "hiyerarşi kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 6.a desteklenmiştir. Ancak "pazar kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 6.b, "klan kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak oluşturulan Araştırma Sorusu 6.c ve "adhokrasi kültürünün yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 6.d desteklenmemiştir. Hiyerarşi kültürü işbirlikçi ve uzlaşmacı tarzı açıklamada anlamlı olmaktadır. Özellikle belirsizliğin düşük olduğu, çıktıların tahmin edilebilir olmasını bekleyen kural ve prosedürlere bağlı hiyerarşi kültüründe, örgütlerin çatışmayı minimize etmek için bu yönde "eğitimler" vermesi uygun olabilecektir. Bilhassa arabulucu avukatlarla yapılan mülakatlarda işletmenin sahip olduğu örgüt yapısına ve benimsediği örgüt kültürüne göre çalışanlara çatışmayı yönetme, müzakere edebilme gibi eğitimlerin verilmesinin altı çizilmektedir. Örgütlerde çatışmaların çözümü ve süreçlerle ilgili eğitim verilmesi bireylerin irade, rekabet ve uzmanlaşma noktasında daha profesyonel hale gelmesine neden olmakta, yaşanan uyuşmazlıkların yönetiminde gerekli planlamaların hızlı bir şekilde yapılması ve örgüt içerisinde iş birliğinin sağlanması hususunda da oldukça önemli görülmektedir (Hollands, 1992: 369). Ayrıca tüm işletmeler için arabuluculuk sürecinde büyük önem arz eden "dokümantasyonun" da ileride karşılaşılabilecek her türlü riski düşürmesi, mülakatlarda özellikle emir komuta zincirine dayalı ilişkilere sahip işletme yöneticileri tarafından sıklıkla vurgulandığı dikkat çekmektedir.

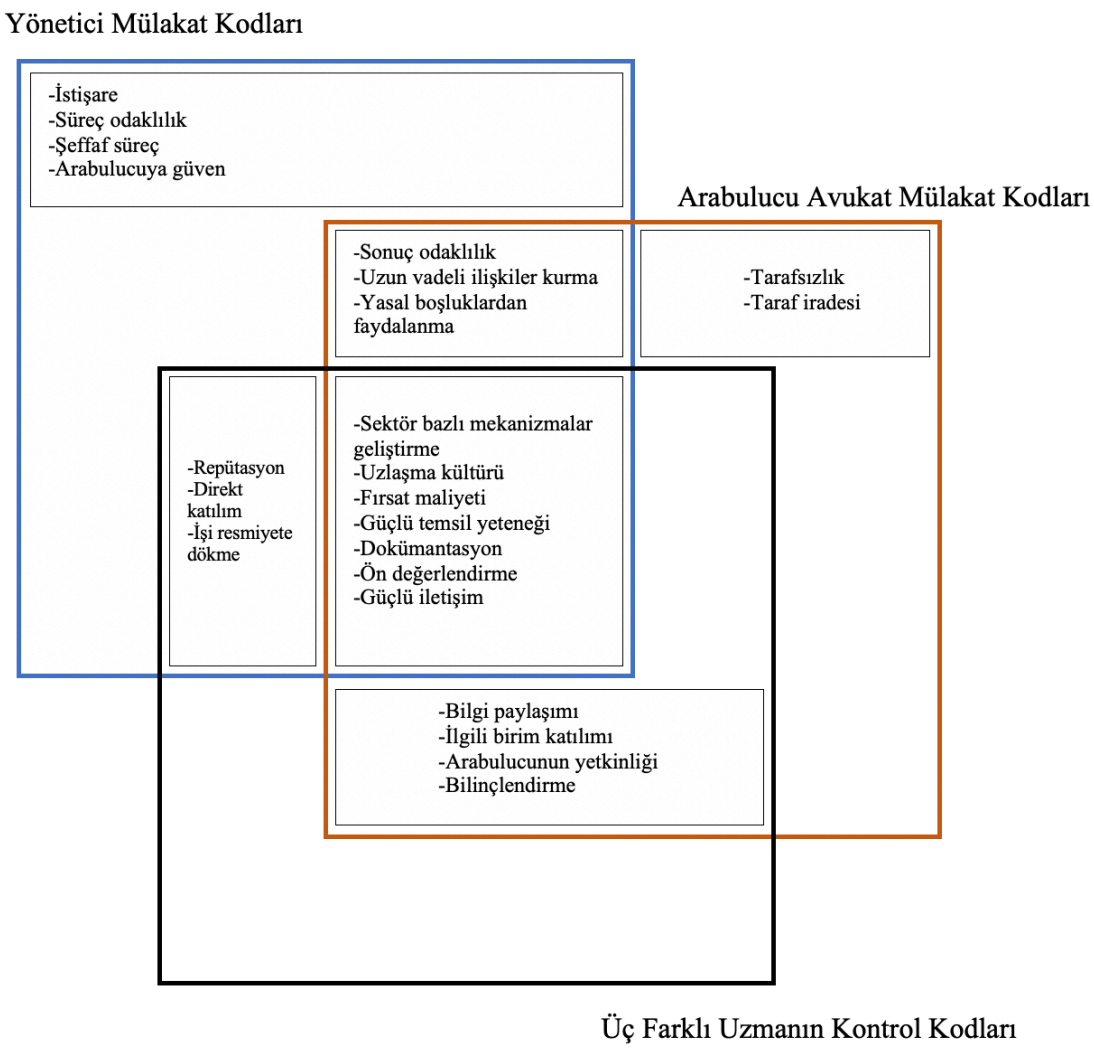
Anketlerle toplanan verilerin analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarından ise takım çalışması, bilgi yönetimi ve ödüllendirmenin müzakere tarzlarını açıklamada anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre takım çalışması işbirlikçi ve uzlaşmacı; bilgi yönetimi işbirlikçi; ödüllendirme ise rekabetçi tarzı açıklamada anlamlı olarak görülmüştür. Mülakatlarda da arabuluculuk sürecinin etkinliğinde "bilgi paylaşımının" önemi katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulanan önemli bir husustur. Arabuluculuk süreçlerine hazırlık aşamasında ve süreç boyunca işletme yöneticileri direkt katılım sağlasalar da sürece temsil gücü yüksek kişilerle katılsalar da her iki durumda da bilgi akışının sağlanması sürecin etkinliği adına önemli görülmektedir. Bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanabilmesi için örgüt içi yazılımların geliştirilebileceği, yüz yüze çalışma imkânı sunan açık ofislerin tasarlanabileceği ya da çalışanların hem kendi arasında hem de astların üstlerle ilişkilerini kuvvetlendirme yönünde uygulamalar türeten etkili bir insan kaynakları departmanı geliştirmek için çaba sarf edilebileceği vurgulanmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında oluşturulan "takım çalışması uygulaması yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 7.a; "Bilgi yönetimi uygulaması yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 7.b, ve "ödüllendirme uygulamasının yöneticilerin müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak oluşturulan Araştırma Sorusu 7.d desteklenirken; "performans değerlendirme uygulaması müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 7.c ile "eğitim uygulaması müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 7.e'nin çıkan sonuçlarla desteklenmediği görülmüştür.

"İşletme yöneticisi arabuluculuk sürecine nasıl hazırlanmaktadır?" olarak belirlenen Araştırma Sorusu 4 ise mülakatlarda katılımcıların verdiği yanıtların analizi kapsamında değerlendirildiğinde yöneticilerin sürece daha ziyade sonuç odaklı bakış açısıyla yaklaştığı görülmüştür. Bu kapsamda yöneticiler elde etmeyi umduğu ya da hak ettiğini düşündüğü sonuçlara ulaşmada istekli olsalar da süreçte uzlaşma sağlanması bilinciyle hareket edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu kapsamda eyleme geçecekleri zaman önlerine gelen konu ile ilgili öncelikle diğer işletme birimleriyle, ortaklarıyla ya da dışarıdan destek aldıkları herhangi bir kişi ya da uzmanla istişare yaptıklarını, durumun arabuluculuğa katılmasının kesinleşmesi ile de durumla ilgili detayların belgelerle değerlendirilip

konuşulduğu bir ön değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu değerlendirmeler esnasında en fazla vurgulanan husus fırsat maliyetinin göz önüne alındığı noktasındadır. Birçok yönetici sürece direkt kendi katılmıyor ise işletmeyi temsil gücü yüksek olacak kişilerin sürece katılmasını teşvik ettiğini belirtmekte ve süreç boyunca güçlü iletişimin gerekliliğinin altını çizmektedir.

Araştırma sorusu 3 "işletme yöneticisi katıldığı arabuluculuk süreçlerinin etkinliğini değerlendirirken hangi kriterleri göz önünde bulundurmaktadır?" şeklinde geliştirilmiştir ve bundan sonraki paragraflarda katılımcıların arabuluculuğun etkinliğine yönelik söylemlerinden ortaya çıkarılan etkinlik unsurları ve bunlar hakkındaki değerlendirme ve öneriler belirtilmiştir.

Mülakat yöntemiyle toplanan verilerin içerik analizinde, işletme yöneticileri ile arabulucu avukatların, arabuluculuğun etkinliğine yönelik olarak belirttikleri söylemlerin sıklığına göre toplamda on adet kodun aynı olduğu belirlenmiştir. Bunlar sektör bazlı mekanizmalar geliştirme, sonuç odaklılık, uzlaşma kültürü, fırsat maliyeti, uzun vadeli ilişkiler kurma, güçlü temsil yeteneği, yasal boşluklardan faydalanma, dokümantasyon, güçlü iletişim ve ön değerlendirmedir. Ayrıca ortaya konan kodlamaların ve sonuçların alanında uzman üç farklı uzmana kontrol ettirilmesi ve onlardan gelen geri dönüşlerin analiz edilmesi sonucunda da bu kişilerin sektör bazlı mekanizmalar geliştirme, uzlaşma kültürü, fırsat maliyeti, güçlü temsil yeteneği, dokümantasyon, güçlü iletişim, ön değerlendirme, ilgili birim katılımı, arabulucununun yetkinliği, bilinçlendirme, bilgi paylaşımı, repütasyon, direkt katılım, işi resmiyete dökme olarak belirlenen kod ifadelerini birebir kullandıkları görülmüştür. Yönetici ve arabulucu avukatlarla yapılan mülakatlarla toplanan verilerin analizi sonucu ortaya çıkan on kodun ve bu kodlara ait katılımcı söylemlerinin benzer olmasının ve üç farklı uzmanın yukarıda belirtilen kodları birebir kullanmasının dışında istişare, süreç odaklılık, şeffaf süreç, arabulucuya güven, tarafsızlık ve taraf iradesi olmak üzere geriye altı kod kalmaktadır. Bu kodların mülakat metinlerinde katılımcıların arabuluculuğun etkinliği noktasında sıklıkla tekrar edilmiş ve vurgulanmış olması nedeniyle aynı şekilde kalması uygun görülmüştür. Şekil 20'de yönetici ve arabulucu avukatlarla yapılan mülakatlar neticesinde ortaya çıkan kodlar ve yine en son aşamada ortaya konan bu kodların kontrol ettirildiği ikisi arabulucu avukat, biri akademisyen üç uzmanın kodlamaları birbiriyle kesişen üç kare içerisinde gösterilmiştir.



Şekil 20. Yönetici ve Arabulucu Avukat Mülakat Kodları ile Üç Uzman Görüşü Kodları

Şekil 20'de görüldüğü gibi araştırma boyunca yapılan mülakatlar sonucu ortaya çıkan ve önceki bölümlerde ifade edilen 23 adet kod mavi, siyah ve turuncu çerçeveli kareler içerisinde gösterilmektedir. Mavi çerçeveli kodlar yöneticilerle yapılan mülakatların; turuncu çerçeveli kodlar arabulucu avukatlarla yapılan mülakatların; siyah çerçeveli kodlar ise üç uzman görüşüne danışılarak yapılan analizlerin sonucunda ortaya çıkan kodları içermektedir. Her üç çerçevenin kesişiminde bahsi geçen grupların ortaya koyduğu ortak kodlar yer almaktadır. Şekilde istişare, süreç odaklılık, şeffaf süreç, arabulucuya güven, tarafsızlık ve taraf iradesi kodları dışında kalan bütün kodların en az iki grup tarafından ortak bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Yöneticiler, arabulucu avukatlardan farklı olarak içerik analizi başlığı altında detayları açıklanan "repütasyon, istişare, direkt katılım, süreç odaklılık, şeffaf süreç, işi resmiyete dökme ve arabulucuya güven" kodlarının oluşmasına yönelik söylemlerde bulunmuştur. Arabulucu avukatların ise işletme yöneticilerinden farklı olarak sıklıkla "ilgili birim katılımı, tarafsızlık, arabulucunun yetkinliği, taraf iradesi, bilinçlendirme ve bilgi paylaşımı" söylemlerinde bulunduğu tespit edilmiştir. Avukatların arabuluculuk etkinliğinde yöneticilerden farklı olarak daha ziyade "bilginin önemi" üzerinde durduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin arabuluculuk süreçlerindeki müzakareler hususunda eğitim alması önemli görülmektir. Eğitim unsurunun anketlerde müzakere tarzını açıklamada anlamlı katkısı görülmese de hem yöneticilerle hem arabulucu avukatlarla yapılan görüşmelerde önemi yukarıda da belirtildiği gibi sıklıkla vurgulanmıştır. Şirketler insan kaynaklarının organize ettiği eğitim uygulamaları kapsamında belirli zaman aralıklarında yöneticilerine ve çalışanlarına arabulucuk süreçleri hakkında eğitim programları düzenleyebilir, konuyla ilgili alanında uzman danışmanlardan ve akademisyenlerden yardım isteyebilir, işletmenin sahip olduğu örgüt yapısına ya da benimsediği kültüre göre çalışanlara çatışmayı yönetme, müzakere gibi eğitimler verebilir. Hatta kişilerin müzakere becerisi ve hünerlerini kazanabilmesi için bu eğitimlere ilk öğretim sırasında akran arabuluculuğu eğitimleri ile başlanmalı, arabuluculuk kültürünün oluşması sağlanmalıdır. Zira arabuluculuğun başarıya ulaşmasında hukuki ve fiziki alt yapının oluşturulmasının yanı sıra kültürel alt yapısının oluşturulmasına da bağlıdır. Bu kültür tam manasıyla oluşmadıkça ve yerleşmedikçe, gönüllülük esasına dayalı olarak kurumun arzu edilen başarıya ulaşması mümkün olamayacaktır. Toplum bu sürece adapte edilmeli ve süreçler koordineli bir şekilde yürütülmelidir.

Uyuşmazlıklarda arabuluculuk sürecine gidilmesi, işletmelerin içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak önem göstermektedir. Mülakatlarda katılımcıların söylemleriyle ortaya çıkan ifadelerde arabuluculukta etkinliğin sağlanmasında sektör bazlı mekanizmaların geliştirilmesi yönündeki söylemlerin oranı %23'tür. Bu noktada Arabuluculuk Daire Başkanlığı'nın iş hukuku, ticaret hukuku ve tüketici hukuku gibi genel uzmanlık alanları yanında, banka ve finans hukuku, sigorta hukuku, inşaat hukuku, fikri ve sınai haklar hukuku, enerji hukuku, spor hukuku ve sağlık hukuku gibi uzmanlık alanları belirleyerek, arabuluculara genel alanlar dışında özel alanlarda uzmanlaşma imkanı tanıması, kişilere de doğrudan uyuşmazlıkları konusunda uzmanlıkları olan arabulucuları tercih etme imkânının

sağlanmasının çok olumlu bir gelişme olduğu görülmektedir. Bu durum arabuluculuk sürecine giren tarafları hem zaman hem de para maliyeti açısından olumlu yönde etkilemektedir.

Mülakatlarda sıklıkla vurgulanan bir diğer unsur arabuluculuk sayesinde karşı tarafla uzun vadeli ilişkilerin korunabilirliğinin olmasıdır. Bu açıdan ihtiyari arabuluculuk önemli görülmektedir. Taraflar sürece girmeden önce uyuşmazlığın diğer tarafı ile ticari ve ekonomik ilişkilerin devamının mümkün olup olmadığı gibi konuları değerlendirmeli, esnek birtakım çözümler ve alternatifler üzerinde durmalı, uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözümünün işletmeye ekonomik, psikolojik, sosyolojik, ticari açıdan faydaları değerlendirilmeli ve anlaşma meyilli olarak müzakerelere hazırlanılmalı, özellikle dava şartı arabuluculuk görüşmeleri zorunlu olarak geçiştirilmesi gereken bir süreç olarak görülmemelidir. Ayrıca tarafların ihtiyari arabuluculukta uyuşmazlıklarının çözümünde uyuşmazlık konusu ile ilgili doğrudan uzmanlığı olan uzman arabulucuları tercih etmeleri çözüm sürecinin ve müzakerelerin daha hızlı ilerlemesini ve başarı ile neticelenmesini sağlayacaktır. Örgüt tarafından kontrol edilmeyen/edilemeyen çatışma fonksiyonel olmayan çıktılar doğururken, bunun tam aksine çatışmaların kontrollü süreçlerle değerlendirilmesi işlevsel yanını ortaya çıkarmaktadır. Mülakatlarda bazı işletmelerin arabuluculuğu yalnızca dava şartı olması durumunun dışında ihtiyari olarak da kullanıyor olması; çatışmaları gidermek, yaşanan uyuşmazlıkları çözüme kavuşturmak için örgütlerin otonomiyi azaltmak ya da arttırmak gibi yapısal değişikliklere gitmek yerine, çalışanların amaçlarıyla örgütün meşru amaçlarını, bireysel ikna ya da grup baskısıyla, mümkün olabildiğinde aynı paydada buluşturmaya çalışmasıyla (Pondy, 1967: 316) açıklanabilecektir. İhtiyari arabuluculuk ile çözüme kavuşan uyuşmazlıklar işletmeye hem fırsat maliyeti sağlayacak hem de işin ileride daha içinden çıkılmaz bir hal almasını önleyerek işin resmiyete dökülmesini sağlayacak ve herhangi bir şekilde davaya dönüşmesini engelleyecektir. Bu durum ülkelerin farklı demografik faktörleri değerlendirildiğinde işçi iş veren güvenliğinden toplum refahına kadar bireyden topluma herkesi ilgilendiren önemli bir noktadır. Arabulucuğun etkinliği hususunda katılımcıların "işi resmiyete dökme", "fırsat maliyeti" sağlama söylemlerinin yanı sıra uyuşmazlıkların ve ileride yaşanabilecek potansiyel çatışmaların işletmeye getireceği negatif yönde bir "repütasyon" da bu şekilde önlenebilecektir. Taraflar müzakereye dayalı dostane çözüm yolları ile uyuşmazlıklarını kendileri çözemedikleri taktirde, uyuşmazlıkların dava yoluyla

çözümü gerekecektir. Uyuşmazlıkların davaya dönüşmesinin ise işletmelere, taraflara ve topluma ekonomik, psikolojik ve sosyal maliyeti oldukça yüksektir. Bu nedenle uyuşmazlıkların davaya dönüşmeden dostane yöntemlerle çözümünde bireysel ve toplumsal menfaat söz konusudur. Bu kapsamda uygulamada en yaygın olarak kullanılan dostane bir çözüm yolu olan arabuluculuk yoluyla uyuşmazlıkların çözümünün işletmelere birçok yönden faydası vardır. Dava şartı arabuluculuk dışında, uyuşmazlığın çözümü için arabulucuya başvuru zorunluluğunun olmadığı uyuşmazlıkların çözümünde de işletmelerin öncelikli olarak dostane yollarla uyuşmazlığın çözümünü sağlamalarında yarar vardır. İşletmelerin öncelikli olarak uyuşmazlığı müzakere yöntemi ile çözümünü denemeleri, bu mümkün olmuyorsa ihtiyari arabuluculuk yoluyla uyuşmazlıklarını sona erdirmeleri, arabuluculuk yoluyla da uyuşmazlığın çözümü mümkün olamazsa son çare olarak dava yoluna başvurmaları gerekir. Hatta uyuşmazlığın davaya dönüştüğü hallerde de yargılama sürecinin başlamış olmasının uyuşmazlığın müzakere, arabuluculuk gibi dostane yollarla çözümüne engel olmadığı hususunun göz ardı edilmemesi, yargılama sırasında da uyuşmazlığın sulh ve arabuluculuk yoluyla çözümünden yana bir tutum ve davranış sergilenmesi gerekir. Yargılama sırasında da uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözümünün mümkün olduğu konusunda işletme sahipleri ve yöneticilerinin bilinçlendirilmesinde yarar vardır. Yargılama sırasında işletme yetkilileri, avukatlar, karşı tarafla iletişim ve diyaloğa açık olmalı, gerek hâkimin tarafları sulh ve arabuluculuğa teşviki üzerine gerekse uygun görecekleri her aşamada uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözümüne çalışılmalı, müzakere yanlısı bir tutum ve davranış sergilenmelidir.

Uyuşmazlığın çözümünde başarının sağlanabilmesi için hem uyuşmazlığın taraflarının hem de uyuşmazlığın çözümünde görev alan arabulucu, uzlaştırıcı, hakem, hâkim gibi üçüncü kişilerin uyuşmazlık konusuna hâkim olmaları gerekir. Bu nedenle arabuluculuk sürecinin hazırlık aşamasında işletmeyi temsilen arabuluculuk müzakerelerine katılacak kişiler ve avukatlar, uyuşmazlık konusu ile doğrudan ilgili kişilerce tam ve eksiksiz bir şekilde bilgilendirilmeli ve bu kişilerin arabuluculuk müzakerelerine konuya hâkim olmuş ve çözüm konusunda yetkili kılınmış bir şekilde katılımları sağlanmalıdır.

İşletmelerde arabuluculuk süreçleri konusunda bilgili, bu süreç işlemeye başladığında yapılması gerekenleri bilen ve bu konuya odaklanmış bir ekip oluşturulması,

bu ekibin bilgileri raporlaması, kurumsal arabuluculuk süreçlerine dair bir kaynak dokümantasyon oluşturması, iş birliği halinde soruna odaklanıp bir değerlendirme yaparak bunu işletme yöneticisi ve hukuk departmanı ya da avukata ilettiği bir ekibin oluşturulması gelecekte bizi bekleyen kurumsal çözüm yolu olması itibariyle önemli görülmektedir.

Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında işletmelerin teşkilatlanma, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının arabuluculuk sürecinin etkinliğine yönelik uyarlanmasında önemli görülen noktalar belirtilmiş ve işletme yöneticilerine birtakım öneriler geliştirilmiştir. Buna göre Tablo 42 teşkilatlanma, Tablo 43 insan kaynakları uygulamaları, Tablo 44 örgüt kültürü ve son olarak Tablo 45 ise arabuluculuk sürecinin etkinliğinin arttırılabilmesinde önemli görülen hususlar ve öneriler yer almaktadır.

Tablo 42. Teşkilatlanma ve Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Öneriler

	Etkinlik Parametresi	Açıklama / Öneri
Teşkilatlanma	Arabuluculuğa katılmadan önce işletmelerin süreci nasıl yöneteceklerine dair **planlama** yapması önemlidir. Bu planlama hukukçularla koordineli bir şekilde yapılmalıdır ancak öncesinde işletme kendi iç işleyişiyle ilgili analizler yapmalıdır.	Yöneticiler içinde bulundukları durumu iyi belirlemek adına "kurumsal risk yönetimine" önem göstermelidir. Kurumsal risk yönetimi ile işletmeler kendi stratejileri doğrultusunda sahip olduğu tüm birimleri; - örgüt kültürü, işlerin işleyişi, sahip olunan teknoloji, finansal durum gibi "iç etkenler" ve - devlet düzenlemeleri, gelişen teknoloji gibi "dış etkenler" bazında bir arada değerlendirerek detaylı bir şekilde takip etmelidir. Olası riskler belirlenmeli ve bu risklere karşı önlemler almalıdır. Kurumsal risk analizi ile yöneticiler ileride ortaya çıkması muhtemel uyuşmazlıkların bir kısmının önlenebileceği proaktif bir yaklaşımı benimsemiş olacaktır.
	Yönetici, yaşanan uyuşmazlıkla ilgili **ön değerlendirmede** bulunmalıdır.	İçinde bulunulan durum, yaşanan uyuşmazlığın boyutu, karşı tarafın durumu ve talepleri, arabuluculuktan beklentiler, nelerden ne ölçüde feragat edilebileceği, uyuşmazlığın arabuluculukta ve mahkemede çözümlenmesi durumunda hangi fırsat maliyetlerinin ortaya çıkabileceği gibi hususlarla ilgili değerlendirmeler yapılabilir.
	İşletmedeki her bir departmanla **güçlü iletişim** halinde olmak önemlidir.	Süreçte yaşanan durumlara hızlı geri bildirimler verebilmek ve bilgi akışını kesintisiz sağlayabilmek adına işletme içerisinde hiyerarşik yapıyı azaltmak gerekebilir.
	Arabuluculukta "anlaşmak" ve "anlaşmamak" durumları hakkında farklı senaryolar üzerinde **istişare** yapmak, harçlar ve yargılama giderleri gibi olası maliyetleri hesaplamak, bütün **fırsat maliyetlerini** gözden geçirmek ve uzlaşma sağlanması için ana motivasyonun belirlenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.	Uyuşmazlıkların arabuluculuk ve mahkeme ile çözümlenmesi kıyaslanmalıdır. Anlaşılması ya da anlaşılmaması durumunda tarafların elde edeceği fırsat maliyetinin gözden geçirilmesi, anlaşma sürecinde kişiye daha uzlaşmacı bir pozisyon aldırabilmekte ve anlaşma aralığı daha kolay belirlenebilmektedir. Bu noktada değerlendirme ve kararların sadece yönetici tarafından değil çoklu kişilerle birlikte alınması gereğinin önemi anlaşılmalıdır.

	İşletme avukatıyla birlikte karşı tarafla nasıl anlaşmaya varılacağına yönelik çözüm odaklı görüşmeler yapılmalı ve bu kapsamda yeni fikirler üretilmelidir.	Arabuluculuk süreci öncesinde işletme yöneticisinin işletme avukatıyla; -Arabuluculuk başvurusunun seyri, - Yaşanan uyuşmazlığın arabuluculuğa uygun olup olmadığı, -İçinde bulunulan sektörün özellikleri, -Uyuşmazlığın konusu, -Uyuşmazlığın arabulucuya gitmeden mahkemeye başvurularak çözülmesi halinde ortaya çıkabilecek maliyetlerin hesaplanması, -Arabuluculuk süresince karşı tarafla anlaşmaya varılması yönünde hangi ödünleşimlerin gerçekleştirilebileceğine dair detayları belirleyecekleri görüşmelerin gerçekleşmesi gerekmektedir.
	Arabuluculukta ispat niteliği taşıyan gerekli belge ve evrakların önceden düzenli bir şekilde **dokümantasyonun** sağlanması gerekmektedir. Süreçte, istenilen donelere istenilen yerde ve zamanda ulaşılması, işletmelere hem zaman hem de parasal maliyet açısından avantaj sağlamaktadır.	- Gerekli belge ve bilgilere sahip olunması, arabuluculukta tarafı güçlü pozisyona getirebilmektedir. İşletmelerin muhasebe kaydı, üretim ve insan kaynağına dair her türlü belgenin yanı sıra imalat/hizmetin sağlanması esnasında video kayıtları yapmak ya da süreçlerin fotoğraflanması da ileride işçi-işveren, işletme-tedarikçi ve işletme-tüketici uyuşmazlıklarının çözümünde kanıt niteliği taşıyacaktır. Tüm bu dokümantasyonun sağlanması, elektronik ortamda isimlendirilmesi, dosyalanması, arşivlenmesi, gerektiğinde tedarik edilmesi ve paylaşılması işletmelerde "bilgi yönetimine" olan önemi işaret etmektedir. Bu kapsamda teşkilatlanmada bilginin yönetimine dair bir departman oluşturulması, şirket içi bilgi paylaşımlarının sistemli bir şekilde yapıldığı "yazılımların" hazırlanması önemlidir. - Karşı tarafa uyarı niteliğinde gönderilmek üzere işletme avukatları ile bir araya gelerek önceden hazırlanmış e-posta şablonları oluşturulabilir. Böylece her uyuşmazlık öncesinde yeniden belge oluşturma ile zaman kaybedilmemiş olunmasının yanı sıra gönderilen bu e-postalar dokümantasyon amaçlı da kullanılmaktadır.
	İşletmeler etkin arabuluculuk süreçleri için teşkilatlanmalarında arabuluculuk departmanlarına/bölümlerine yer verebilir ve **arabuluculuk komisyonları** oluşturabilirler.	Oluşturulan komisyonlar işletmeyi temsil yetkisi olması şartı ile süreçte temsil edebileceklerdir. Bu noktada işletmenin yapısını, kültürünü ve yapılan işi iyi bilen hukuk, insan kaynakları ve muhasebeden oluşan bir birimin oluşturulması, arabuluculuk sürecinde bilgi akışının kolaylaştırılmasında ve işletmenin güçlü bir şekilde temsil edilmesinde önemli görülmektedir.
	Yöneticiler ve arabuluculuğa katılan birimler uyuşmazlıkların teşhisi, önlenmesi ve çözümü, müzakere, arabuluculuk süreçlerinin aşamaları gibi önemli hususlarda eğitimler ya da danışmanlıklar alabilir.	Bu eğitimler belirli aralıklarla tekrarlatılarak bilgiler hatırlanabilir ve güncellenebilir. Bu eğitimler yukarıda bahsi geçen işletme teşkilatlanmasında yer alan arabuluculuk birimince organize edilip geçekleştirilebilir.
	Arabuluculuk süreci diğer yargı sistemlerinden farklı olarak menfaat temelli yürüdüğünden ve dolayısıyla da taraf iradesi ile sonuca varıldığından, sürece vekillerin katılması yerine, yaşanan anlaşmazlıklardaki duygu, düşünce ve durumları bizzat yaşayan bireylerin sürece katılması ve bunların kendi duygu ve düşüncelerini karşı tarafa aktarması, arabuluculuktaki anlaşma aralığının daha geniş olmasını sağlayabilecektir.	Bu noktada arabuluculukta yapılan bir dizi toplantılarla tarafların sağlıklı bir şekilde iletişim kurması ve birbirini dinlemesi, her iki tarafın da ihtiyaç ve menfaatlerinin ortaya çıkmasına ve tarafların birbirini daha iyi anlayarak anlaşmaya varmasına zemin hazırlamaktadır.
	Araştırmada anket sonuçlarına göre mekanik örgüt yapısı rekabetçi tarzı açıklamada	Bu doğrultuda mekanik örgüt yapısına sahip işletmelerin çalışanların yaratıcı gerilimini arttırma

	anlamlı çıkmış ve aynı zamanda ödüllendirme uygulamaları da benzer şekilde sadece rekabetçi tarzı açıklamada anlamlı bulunmuştur.	noktasında daha fazla ödüllendirme uygulamalarına yönelmesi önemli görülmektedir.
	Arabuluculuk süreçlerine hazırlık aşamasında ve süreç içerisinde yöneticiler direkt katılım sağlasalar da sürece temsil gücü yüksek kişilerle katılsalar da her iki durumda da bilgi akışının sağlanması önemlidir.	Arabuluculuk sürecinin hazırlık aşamasında, işletmeyi temsilen arabuluculuk müzakerelerine katılacak kişiler ve avukatlar uyuşmazlık konusu ile doğrudan ilgili kişilerce tam ve eksiksiz bir şekilde bilgilendirilmeli ve bu kişilerin arabuluculuk müzakerelerine konuya hâkim olmuş ve çözüm konusunda yetkili kılınmış bir şekilde katılımları sağlanmalıdır. Buna ilave olarak örgütlerde işbirlikçi tarzı teşvik etmek ve kuvvetli bilgi akışını sağlanabilmek için örgüt içi iletişimi sağlayan yazılımlar geliştirilebilir, yüz yüze çalışma imkânı sunan açık ofisler tasarlanabilir ya da çalışanların hem kendi arasında hem de astların üstlerle ilişkilerini kuvvetlendirme yönünde uygulamalar türeten etkili insan kaynakları departmanları geliştirmek için çaba sarf edilebilir.

Tablo 43. İnsan Kaynakları ve Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Öneriler

	Etkinlik Parametresi	Açıklama / Öneri
İnsan Kaynakları	Özellikle iş veren ve iş gören arasında yaşanan uyuşmazlıklarda arabuluculuk sürecine gidildiğinde İK yöneticisinin iş görenler hakkında daha detaylı bilgiye sahip olması, bu bilgilere hızlı bir şekilde ulaşabiliyor olması ve dolayısıyla da yöneticiyi daha net şekilde bilgilendirebiliyor olması nedeniyle İK departmanı daha belirgin hale getirilebilir.	İK departmanı hem çalışan hem de yönetim kademesindeki bireylerin talep, istek ve şikayetlerini ayrı ayrı bilip değerlendirebilecek; arabuluculuk sürecinin şeffaf, adil ve çözüm odaklı bir şekilde ilerlemesi adına her iki tarafın talebini karşıya açık ve doğru bir şekilde ileterek sorunların ortaya dökülmesine ve çözüme yönelik diyalogların gelişmesine yardımcı olabilecektir.
	İşletme içerisinde riskli görünen ya da ileride risk teşkil edeceği ön görülen her iş gören çıkışı için zorunlu arabuluculuk dışında "ihtiyari" arabuluculuğa başvurulabilir.	İK departmanı yaşanacak uyuşmazlıklarda iş göreni bilgilendirmek ve haklarının sağlanacağı yönünde rahatlatmak suretiyle "ihtiyari arabuluculuğa" ikna edebilecek ve taraflar arasında gelişebilecek olası bir düşmanlığı bertaraf ederek her iki taraf için de köprü vazifesi görecektir. Bu durum belirtildiği gibi ileride riskli görülen durumların bugünden kontrol altına alınmasını ve işin resmiyete dökülmesini sağlayacaktır. Resmiyete dönüşen durumların belgeleri şirket içerisinde arşivlenerek zamanı geldiğinde kullanılabilecektir.
	Eğitimler aracılığıyla yöneticilerin hukuk okur yazarlığı arttırılabilir. Onlara arabuluculuğun tam olarak ne olduğu ve avantajları aktarılabilir.	Arabuluculuğun aslında hukuki bir alternatif çözüm yolu olup, bu çözüm yoluyla uyuşmazlıkların çözülmesinin ekonomik ve daha birçok yönden avantajlı olduğunun altı çizilerek bunun aynı zamanda toplumsal menfaat adına fayda sağladığının idrak edilmesi ve bu alanda gelişilmesi önemlidir. Şirketler insan kaynaklarının organize ettiği eğitim uygulamaları kapsamında ve belirli zaman aralıklarında yöneticilerine ve çalışanlarına arabuluculuk süreçleri hakkında eğitim programları düzenleyebilir, konuyla ilgili alanında uzman danışmanlardan ve akademisyenlerden yardım isteyebilir, işletmenin sahip olduğu örgüt yapısına ya da benimsediği kültüre göre çalışanlara çatışmayı yönetme, müzakere gibi eğitimler verebilir.

Tablo 44. Örgüt Kültürü ve Arabuluculuk Etkinliğine Yönelik Öneriler

	Etkinlik Parametresi	Açıklama / Öneri
Örgüt Kültürü	Arabuluculuğa yöneticinin bizzat katılması, katılamıyor ise işletmenin genel işleyişine, kültürüne ve uyuşmazlık konusuna hâkim, yetkilendirilmiş İK ya da muhasebe yöneticilerinden birinin katılması önemlidir.	Bu, süreçte daha hızlı ve etkin bir şekilde ilerlemek açısından işletmeye avantaj sağlayacaktır.
	Araştırmadaki anket sonuçlarına göre hiyerarşi kültürü işbirlikçi ve uzlaşmacı tarzı açıklamada anlamlı görülmektedir.	Özellikle belirsizliğin düşük olduğu, çıktıların tahmin edilebilir olmasını bekleyen kural ve prosedürlere bağlı hiyerarşi kültüründe, örgütlerin çatışmayı minimize etmek için bu yönde eğitimler vermesi uygun olabilecektir.

Tablo 45. Arabuluculuk Süreçlerinin Etkinliğine Yönelik Genel Öneriler

	Etkinlik Parametresi	Açıklama / Öneri
Süreç Etkinliği	Arabuluculuk süreçlerinde tarafların sonuca kısa sürede ulaşmasını sağlayan, kararların hızlı bir şekilde alındığı gelişmiş bir sistemin geliştirilmesi insanların şu andaki mevcut "uyuşmazlık çözümlerinin uzun sürdüğü, bu yüzden şimdiyi kurtarıp geleceği sonraya bırakma" algısını yok edecek ve arabuluculuğun tercih edilmesinde önemli rol oynayacaktır.	Sürecin daha çabuk sonlanması adına arabuluculukta idari süreçlerin hızlanması önemli görülmektedir. Bu kapsamda arabuluculuğa konu olan süreçler "sektörel bazlı" ele alınarak farklı iş dallarında uzman olan avukatların süreçte doğru kararları, hızlı bir şekilde alması sağlanabilecektir. Değerlendirici arabuluculuk ile konusuna göre bölünmüş alanlarda uzmanlaşan avukatların seçtikleri alanlarda aldıkları eğitimler arabuluculuk süreçlerinde uyuşmazlığın altında yatan nedenin daha iyi kavranmasına, dolayısıyla yine tarafların iradesi doğrultusunda çözümün daha doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayabilecektir.
	Arabuluculuk sürecine ve toplantılarına arabulucu haricinde tarafsız değerlendiriciler katılabilir.	Arabuluculuğun etkin olabilmesi adına kararlar alınırken arabulucu haricinde bir grup tarafsız değerlendiriciden süreçte tarafları dinlemesi ve uyuşmazlığa konu olan durumlar hakkında yorum yapması istenebilir.
	Arabuluculukta arabulucuların bir taraf için reyini belli edici ifadeler kullanması diğer taraf için "yanlılık" algısı oluşturmakta ve bu durum arabuluculuk kurumuna güveni azaltmaktadır.	Bu nedenle en az işletme yöneticileri kadar arabulucuların da bilinçli olması ve taraflara eşit mesafeli olunması, sürecin etkinliği açısından önemli görülmektedir.
	İşletmenin yer aldığı sektörün değişkenlerini ve müşteri taleplerini kapsayan bir hazırlık sürecinin arabuluculuğa etkisi oldukça önemlidir.	Büyük resme odaklanıp bir arabulucu olarak masayı yönetirken bu değişkenlere hâkim olmak, sunulacak çözüm yolları için daha yaratıcı ve daha esnek olunmasına neden olabilecektir.
	Kişilerin müzakere becerisi ve hünerlerini kazanabilmesi için eğitim önemlidir.	Bu eğitimlere ilk öğretim sırasında akran arabuluculuğu eğitimleri ile başlanmalı, arabuluculuk kültürünün oluşması sağlanmalıdır. Zira arabuluculuğun başarıya ulaşmasında hukuki ve fiziki alt yapının oluşturulmasının yanı sıra kültürel alt yapının oluşturulması da önemlidir. Bu kültür tam manasıyla oluşmadıkça ve yerleşmedikçe, gönüllülük esasına dayalı olarak kurumun arzu edilen başarıya ulaşması mümkün olamayacaktır.

5.1. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bilim, kendinden önceki her araştırmanın üzerine yeni şeyler koyarak konuyu daha ileriye taşımakla ilerlemektedir. Bu nedenle mevcut araştırmada incelenen değişkenlerin ve analizlerinde ele alınan yöntemlerin geliştirilerek alana katkı sağlanması beklenmektedir. Bu doğrultuda gelecek çalışmalara yönelik birtakım öneriler getirilmiştir.

Bu çalışma kesitsel özellik taşımakta olup, veriler katılımcıların anlık değerlendirmelerine dayanarak elde edilmiş ve ardından analiz edilmiştir. Uygulamada örgüt yapısı ve örgüt kültürü kısa vadede hızlı bir şekilde değiştirilmesi mümkün olan yapılar olmadığından, işletmelerin insan kaynakları uygulamaları bazında değişiklikler yapması durumunda araştırmacı tarafından farklı zamanlarda ölçümlerin yenilenmesi ile mevcut durumun incelenmesi, genellenebilirliği daha yüksek sonuçlar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra müzakere tarzlarının incelenmesinde örgüte dair farklı değişkenlerin de incelenecek olması nedeniyle konuyla ilgili örgütün bütünsel olarak incelenebilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir

Bu araştırmanın örneklemini Ankara ve Kayseri illerinin organize sanayi bölgelerindeki işletmelerin alt, orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda örneklemin genişletilmesi ve farklı gruplara uygulanması araştırmada yine daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesine imkân sağlayacaktır.

Araştırmada veri toplama yöntemleri anket ve mülakat olarak belirlenmiştir. Araştırmanın geçerliliğini arttırmak, ayrıca araştırmacı ve okuyucuya farklı bakış açılarının kazandırılmasının sağlanması bu iki yöntem dışında gözlem, belge incelemesi gibi farklı tekniklerin kullanılarak üçgenleme (triangulation) yapılması da ilerleyen çalışmalar için önemli görülmektedir.

KAYNAKLAR

Abbott, G., M. 1967. The Social Psychology of Organization. ***Educational Administration Quarterly: The Journal of Leadership for Effective & Equitable Organizations.*** 3(1). 1-10.

Abdullah, H. 2009. Evolving Terms of Human Resource Management and Development. ***The Journal of International Social Research.*** 2(9). 180-186.

Adler, N., J., Doktor, R., Redding, S., G. 1986. From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. ***Journal of Management.*** 12(2). 295-318.

Adler, N., J., Jelinek, M. 1986. Is "Organizational Culture" Culture Bond? ***Human Resource Management.*** 25(1). 73-90.

Adler, R., S., Rosen, B., Silverstein, E., M. 1998. Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger. ***Negotiation Journal.*** 14(2). 161-179.

Akdağ, M., S. 2021. ***Örgütlerde Strateji-Yapı İlişkisi: Burns ve Stalker'ın Örgüt Yapısı Türleri ile Porter'ın Rekabet Stratejileri İlişkisi Üzerine Bir İnceleme***. Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.

Akdeniz, B. 2018. ***Örgüt Kültürü ile Güvenlik Kültürü İlişkisinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İncelenmesi: Bir Maden İşletmesinde Uygulama.*** Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

Akkoyun, B. 2015. ***Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma.*** Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi: Malatya.

Aksoy, A. 2020. ***Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi İş ve Kişi Örgüt Uyumunun İş Tatmini ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi.*** Doktora Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi. Osmaniye.

Alavi, M., Leidner, D., E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues***. MIS Quarterly.*** 25(1). 107-136.

Alexander, N. 2008. The mediation metamodel: Understanding practice. ***Conflict Resolution Quarterly.*** 16(1). 97-123).

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. 2012. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.** 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anand, V., Manz, C., C., Glick W., H. 1998. An Organizational Memory Approach to Information Management. ***The Academy of Management Review.*** 23(4). 796-809.

Ancona, D., Malone, T., M., Orlikowski, W., J., Senge, P., M. 2007. In Praise of the Inclomplete Leader. ***Harvard Business Review.*** 110-117.

Appelbaum, S., H., Shapiro, B., Elbaz, D. 1998. The management of multicultural group conflict. ***Team Performance Management.*** 4(5). 211-234.

Armstrong, H., D. 2002. Mary P. Follett: Conflict Resolution Through Integration. ***Peace Research.*** 34(2). 101-116.

Arunachalam, V., Wall, J., A., Chan, C. 1998. Hong Kong Versus U.S. Negotiations: Effects of Culture, Alternatives, Outcome Scales, and Mediation. ***Journal of Applied Social Psychology***. 28(14). 1219-1244.

Astley, G., W. 1985. Organizational Size and Bureaucratic Structure. ***Organizatonal Studies.*** 6(3). 201-228.

Bal, H. 2016. ***Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri.*** 1. Basım. Sentez Yayımcılık: İstanbul.

Bagley, C., E. 2016. ***Managers and the Legal Environment. Strategies fort he 21st Century.*** Boston: Cengage Learning).

Barnard, C., I. 1968. ***The Function of the Executive.*** Thirtieth Anniversary Edition. Harvard University Press: USA

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. ***Journal of Management.*** 17(1). 99-120.

Barney, J., Wright, M., Ketchen, D., J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. ***Journal of Management.*** 27. 625-641.

Barrett, P. 2001. Assessing the reliability of rating data. 14 Kasım 2022, https://www.pbarrett.net/presentations/rater.pdf

Başkale, H. 2016. Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. ***Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi.*** 9(1). 23-28.

Baylis, C., Carroll, R. 2005. Power issues in mediation. ***ADR Bulletin.*** 7(8). 1-6.

Bazerman, M., H. 2011. Bounded Ethically in Negotiations. Negotiation and conflict Management Research. 4(1). 8-11.

Bercovitch, J., Anagnoson, J., T., Wille, D., L. 1991. Some Conceptual Issues and Emprical Trends in the Study of Successful Mediation in International Telations. ***Journal of Peace Research.*** 28(1). 7-17.

Blake, A., M., Moseley, J., L. 2010. One Hundred Years After the Principles of Scientific Management: Frederick Taylor's Life And Impact on Te Field of Human Performance Technology. ***Performance Improvement.*** 49(4). 27-34.

Bingöl, D. 2016. ***İnsan Kaynakları Yönetimi.*** Güncellenmiş 10. Baskı. İstanbul: Beta.

Bishop, D., F., L. 1992. Planning for Disputes-Educating Construction Management. P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), ***Construction Conflict Management and Resolution.*** (Second edition) içinde (380-388). London: E&FN SPON

Boca, S., Garro, M., Giammusso, I., Abbate, C., S. 2018. The effect of perspective taking on the mediation process. ***Psychology Research and Behavior Management.*** 11. 411-416.

Breeze, J., D. 1985. Harvest From the Archives: The Search for Fayol and Carlioz. ***Journal of Managament.*** 11(1). 43-54.

Brett, J., M., Drieghe, R., Shapiro, D., L. 1986. Mediator Style and Mediation Effectiveness. ***Negotiation Journal.*** 2(3). 277-285.

Brewer, N., Mitchell, P., Weber, N., 2002. Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. ***The International Journal of Conflict Management.*** 13(1). 78-94.

Brigg, M. 2003. Mediation, power, and cultural difference. ***Conflict Resolution Quarterly.*** 20(3). 287- 306.

Brookmire, D., A., Sistrunk, F. 1980. The Effects of Perceived Ability and Impartiality of Mediators and Time Pressure on Negotiation. ***Journal of Conflict Resolution.*** 24(2). 311-327.

Brown, A. 1992. Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. ***Leadership & Organizational Development Journal.*** 13(2).

Brunsson, K., H. 2008. Some Effects of Fayolism. ***International Studies of Management & Organization.*** 38(1). 30-47.

Burns, T., Stalker, G., M. 1969***. The Management of Innovation.*** London.

Cameron, K., S. Quinn, R., E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Canbolat, T. 2013. 6356 Sayılı Kanunda Barışçıl Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk. ***Çalışma ve Toplum***. 4(39). 247-273.

Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., Silic, M. 2019. Ten years of conflict management research 2007-2017 An update on themes, concepts and relationships. ***International Journal of Conflict Management.*** 30(1). 87-110.

Carson, C., M. 2005. A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. ***Management Decision.*** 43(3). 450-460.

Ceylan, Ş., Ş. 2009. ***Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü.*** (1. Baskı). İstanbul. On İki Levha Yayıncılık.

Chen, C., J., Huang, J., W. 2009. Strategic human resources practices and innovation performance - The mediation role of knowledge management capacity. ***Journal of Business Research.*** 62. 104-114.

Child, J. 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. ***Sociology.*** 6(1). 1-22.

Coleman, P., T., Kugler, K., G., Mitchinson, A., Foster, C. 2013. Navigation conflict and power at work: the effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations. ***Journal of Applied Social Psychology.*** 43(10). 1963-1983.

Contu, A., 2019. Conflict and Organization Studies. ***Organization Studies.*** 40(10). 1445-1462.

Cook, K., S., Rice, E. 2006. Social Exchange Theory. ***Handbook of social psychology.*** 53-76. New York: Springer Science

Cooper, C., A. 1992. Mediation, The Experience in The United States. P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), ***Construction Conflict Management and Resolution.*** (Second edition) içinde (287-295). London: E&FN SPON.

Covin, J., G., Slevin, D., P., Heeley, M., B. 2001. Strategic Decision Making In An Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Consideration. ***Journal of Business Research.*** 52. 51-67.

Creswell, J., W. 2020. ***Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşıma Göre Nitel Araştırma Deseni.*** Gözden Geçirilmiş 5. Baskı. (Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sönmez Çakır, F. 2019. Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ve Bir Uygulama. ***Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi.*** 5(9). 111-128.

Çavuşoğlu, S. 2014. ***Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma.*** Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi. Manisa.

Daft, R., L. 2008. ***Organizational Theory and Design.*** Tenth Edition. South Western.

Daft, R., L. 2015. Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak (10. Baskı). (Ö.N. Timurcanday Özmen, Çev.). Ankara: Nobel. (2008).

Davis, A., M. 1989. In Theory. An Interview With Mary Parker Follett. ***Negotiation Journal.*** 5(3). 223-235.

Delgado, R., Dunn, C., Brown, P., Lee, H. 1985. Fairness and Formality: Minimizing the Risk of Prejudice in Alternative Dispute Resolution. ***Wis. Law Review.*** 584. 1359-1404.)

Denison, D. 1996. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Warms. ***Academy of Management Review.*** 21(3). 619-654.

Dinç Özcan, E. 2010. ***Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma.*** Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi: İstanbul.

Emerson, R., M. 1976. Social Exchange Theory. ***Annual Review of Sociology.*** Vol:2. 335-362.

Erdoğan, E., Erzurumlu, N. 2016. ***Hukuk Uyuşmazlıklarında Türkiye'nin Arabuluculuk Tecrübesi ve Zorunlu Arabuluculuk Taslağı.*** İstanbul: Seta.

Ertürk, M. 1994. Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması. ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*** 11. 121-147.

Eryiğit, N. 2013. ***İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması.*** Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.

Evans, P., B. 1975. Multiple Hierarchies and Organizational Control. ***Administrative Science Quarterly.*** 20(2). 250-259.

Fells, R., E. 1993. Developing Trust in Negotiation. ***Employee Relations: An International Journal.*** 15(1). 33-45.

Fornell, C., Larcker, D., F. 1981. Evaluating Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. ***American Marketing Association.*** 18(1). 39-50.

Fortado, B., Fadil, P. 2012. The four faces of organizational culture. ***Competitiveness Review: An International Business Journal.*** 22(4). 283-298.

Gelfand, M., J., Brett, J., M. 2004. ***The Handbook of Negotiaiton and Culture.*** California. Standford Business Books.

Gendolla, G., H., E., Wicklund, R., A. 2009. Self-Focused Attention, Perspective-Taking, and False Consensus. ***Social Psychology.*** 40(2). 66-72.

Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G, Acar, E. 2013. Te Interplay Between Leadership and Organizational Culture In The Turkish Construction Sector. ***International Journal of Project Mangement.*** 31. 228-238.

Godwyn, M., Gittell, J., H. 2012. What is Culture. ***Sociology of Organizations, Structures and Relationships*** içinde (311-314). USA: Sage.

Gomez, C., Taylor, K., A. 2018. Cultural differences in conflict resolution strategies. ***International Journal of Cross Cultural Management.*** 18(1). 33-51.

Goodman, A. 2016. ***Arabuluculukta Etkili Taraf Vekilliği Uygulayıcı Rehberi.*** 3. Baskı. Aşiyan Süleymanoğlu, Ed.).

Gordon, J., R. 2002. ***Organizational Behavior: A Diagnostic Approach***. 7th Edition. Prentice Hall. NJ.

Göker, A., Z. 2019. ***Girişimcilik Teorisi ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı: Kurumsal Girişimcilik ve İş Tatmini İlişkisinde Örgüt Yapısının Rolü.*** Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.

Guetzkow, H., Gry, J. 2016. An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. ***Human Relations.*** 7(3). 367-382.

Gürbüz, S. 2013. Kişi-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalizasyon ve İş Dizaynı Uygulamaları. Ü. Sığrı. S. Gürbüz. (Ed.), ***Örgütsel Davranış*** (1. Baskı) içinde (s.176-215). İstanbul: Beta.

Gürbüz, S., Şahin, F. 2016. ***Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.*** Üçüncü Baskı. Ankara: Seçkin.

Hearn, F. 1978. Rationality and Bureaucracy: Maoist Contributions to a Marxist Theory of Bureaucracy. ***The Social Quarterly.*** 19(1). 37-54.

Hofstede, G. 1992. Turning Organizational Culture from Fad into Management Tool. ***Creativity and Innovation Management***. 1(1). 41-45.

Hollands, D., E. 1992. Fidic Study on Amicable Settlement of Construction Disputes. P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), ***Construction Conflict Management and Resolution.*** (Second edition) içinde (364-368). London: E&FN SPON.

Hong, A., P., C., I., Wijst, P, J. 2013. Women in Negotiation: Effects of Gender and Power on Negotiation Behavior. ***Negotiation and Conflict Management Research.*** 6(4). 273-284.

Hopwood, A., G. Accounting and Performance Evaluation. ***Journal of Accounting Research.*** 10. 156-182.

Hosmanek, A., J., McCormick, B., W., Gonzalez-Mule, E. 2014. Born and Raised: Intelligence and Personality Matter in Negotiations. ***Journal of Conflict Management.*** 2(1). 33-48.

Houser, J. 2015. ***Nursing Research Reading, Using, and Creating Evidence. Third Edition.*** Jones & Bartlett Learning: United States of America.

Hoyle, R. 2000. Confirmatory Factor Analysis. ***Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling.*** Academic Press. 465-497.

Imler, J., R. 1980. ***The effects of occupational category, organizational level, organizational size, sex, and conflict opponent on the conflict-handling styles of hospital management personnel.*** Yayınlanmamış MBA tezi, Youngstown State University.

Jeffrey., G., K. 1999. How advocacy fits in effective mediation. ***Alternatives to the High Cost of Litigation.*** 17(3). 60-63.

Jones, G., R. 2017. ***Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim.*** (A. A. Gülova, L. O. Ataç ve D. Dirik, Çev.). Ankara: Gazi Kitabevi. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013).

Karatepe, S. 2005. Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. ***Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.*** 60(4). 117-132.

Karen, R., Martin, P. 1991. Gender, Bureaucracy and Organizational Culture. ***The Sociological Review.*** 39(1). 253-276.

Katz, H., 2015. Reflections on Trust in Negotiations. ***Negotiation Journal.*** 31(4). 355-357.

Kenneth, R. 1948. Max Weber on Bureaucracy. ***Australian Journal of Public Administration.*** 7(2). 81-82.

Kenny, T. 2014. Developing the Conversation About Workplace Mediation. ***Journal of Mediation and Applied Conflict Analysis.*** 1(1). 57-74.

Kılkış, İ., Yıldız Bağdoğan, S., Baştürk, Ş. 2014. Türküye'de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuk ve Uzlaştırma Sisteminin Evrimi ve Sistemin Etkinliğini Arttırıcı Öneriler. ***DEÜ SBE Dergisi.*** 16(1). 53-81.

Keser, B., M. 2018. ***İş Hukukunda Zorunlu Arabuluculuk.*** Ankara: Adalet.

Kilmann, R., H. 1989. A Completely Integrated Program For Creating and Maintaining Organizational Success. Organizational Dynamics. 18(4). 5-19.

Kleef, G., A., Cote, S. 2018. Emotional Dynamics in Conflict and Negotiation: Individual, Dyadic, and Group Processes. ***Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.*** 5. 437-464.

Kolb, D., M., Glidden, P., A. 1986. Getting to konow your conflict options. Using conflict as a creative force. ***Personnel Administrator.*** 77-88.

Kozan, M., K., Ergin, C. 1999. The Influence Of Intra-Cultural Value Differences On Conflict Management Practices. ***The International Journal of Conflict Management.*** 10(3). 249-267.

Kozan, A., K., Ergin, C., Varoğlu, D. 2007. Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. ***International Journal of Conflict Management.*** 18(2). 128-147.

Kozan, M., K., Ergin, C., Varoğlu, K. 2014. Bases of power and conflict intervention strategy: a study on Turkish managers. ***International Conflict Management.*** 25(1). 38-60.

Krippendorff, K. 1989. Content analysis. ***International encyclopedia of communication.*** (1. Baskı) içinde (403-407). New York: Oxford University Press.

Kumbalı, Çoban, H. 2018. ***Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi.*** Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Denizli.

Lam, L., W. 2012. Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. ***Journal of Business Research***. 65(9). 1328-1334.

Layers, A. 1992. Construction conflict: management and resolution analysis and solutions. P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), ***Construction Conflict Management and Resolution.*** (Second edition) içinde (2-19). London: E&FN SPON.

Lawrence, R., E. 1961. Group Conflict In Organizations: A Critical Appraisal Of Recent Theories. ***Berkeley Journal of Sociology.*** 6(1). 53-72.

Lawrence, P., R., Lorsch, J., W. 1967. Differentiaiton and Integration in Complex Organizations. ***Administrative Science Quarterly.*** 12(1). 1-47.

Leatherman, J., Vayrynen, R. 1995. Conflict Theory and Conflict Resolution. Directions for Collobrative Research Policy. ***Cooperation and Conflict.*** 30(1). 53-82.

Leavitt, H., J. 1951. Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. ***Journal of Abnormal Psychology.*** 46(1). 38-50.

Levin, M., S. 2001. The Propriety of Evaluative Mediation: Concerns About the Nature and Quality of an Evaluative Opinion. ***Ohio State Journal On Dispute Resolution.*** 16(2). 267-296).

Levine, J., M., Moreland, R., L. 1990. Progress In Small Group Research. ***Annual Review of Psychology***. 41. 585-634).

Lewis, D., S., French, E., Steane, P. 1997. A Culture of Conflict. Leadership & Organization Development Journal. 18(6). 275-282.

Luthans, F., Rosenkrantz, S., A., Hennessey, H., W. 1985. What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities. ***The Journal of Applied Behavioral Science.*** 21(3). 255-270.

McGregor, D., M. 1960. The Human Side of Enterprise. ***Readings in Managerial Psychology.*** (Third Edition) içinde (310-321). Chicago: The University of Chicago Press.

Mahoney, J., T. 2002. The Relevance of Chester I. Barnard's Teachings to Contemporary Management Education: Communication the Aesthetics of Management. ***International Journal of Organization Theory and Behavior.*** 5(1). 159-172

Mastenbroek, W. 1999. Negotiation as Emotion Management. ***Theory, Culture & Society.*** 16(4). 49-73.

Masucci, D., 2002. The Keys to Effective Mediation Advocacy. ***Journal of Investment Compliance.*** 3(4). 36-39.

Maute, J., L. 1990. Mediator Accountability: Responding to Fairness Concerns. ***Journal of Dispute Resolution***. 2(4). 347-369.

Maxwell, J., A. 2018. ***Nitel Araştırma Tasarımı Etkileşimli Bir Yaklaşım.*** 3. Basımdan Çeviri. (Mustafa Çevikbaş, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

Mazmanoğlu, A. 2012. İktisat ve işletmede istatistiksel anlamda indeksin önemi ve hesaplama teknikleri üzerine bir açıklama. ***ABMYO Dergisi***. 26. 3-22.

McGrath, J., E. 1984. Groups: Interaction and Performance. New Jersey: Prentice-Hall). (Jehn, K., A. 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. ***Administrative Science Quarterly.*** 42(3). 530-557.

Meydan, C., H., Şeşen, H. 2015. ***Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları.*** 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Miles, D., R. 1992. The Problems of using ADR in the Construction Industry. P. Fenn ve R. Gameson (Ed.), ***Construction Conflict Management and Resolution.*** (Second edition) içinde (305-313). London: E&FN SPON.

Mintzberg, H. 1979. ***The Structuring of Organizations.*** Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1989. ***Mintzberg on Management.*** New York: The Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Ouinn, J., B., Ghoshal, S. 2003. ***The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases.*** Pearson Education Limited.

Mirvis, P., H. 1996. Historical foundation of organizational learning. ***Journal of Organizational Change Management.*** 9(1). 13-31.

Mitton, D., G. 1971. The Dimensions of Leadership Style***. Human Resource Management.*** 10(4). 9-12.

Moore, C., W. 2016***. Arabuluculuk Süreci.*** 4. Basımdan Çeviri. (Tarkan Kaçmaz, Abbas Tümüklü, Mustafa Tercan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

Morgan, G. 2006. ***Images of Organization.*** Sage Publication.

Morse, J., M., Richards, L. 2013. Read Me First For a User's Guide To Qualitative Methods. Third Edition. Los Angeles: Sage.

Nelle, A. 1992. Making Mediation Mandatory: A Proposed Framework***. Journal On Dispute Resolution.*** Vol: 7:2. 287-313.

Nepstad, S., E. 2005. The Continuing Relevance of Coser's Theory of Conflict. ***Sociological Forum***. 20(2). 335-337.

Neuman, W., L. 2006. ***Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches.*** Sixth Edition. Boston: Pearson.

Ogilvie, J., R., Carsky, M., L. 2002. Building Emotional Intelligence in Negotiations. ***The International Journal of Conflict Managament.*** 13(4). 381-400.

Ouchi, W.G., Wilkins, A., L. 1985. Organizational Structure. ***Annual Review of Sociology.*** 11(1). 457-483.

Özarallı, N. 2015. Müzakere Sürecine Bakış: Türk Yöneticileriyle Nitel Bir Çalışma. ***Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 11***(24). 135-154.

Özbek, M. 2002. Dünya Çapındaki Adalete Ulaşma Hareketiyle Ortaya Çıkan Gelişmeler ve Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. ***Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi.*** 51. 121-162.

Özbek, M., S. 2010. Çağdaş Ceza Adaleti Sistemlerinde Alternatif Çözüm Arayışları ve Arabuluculuk Uygulaması. ***Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi.*** 1. 116-183.

Özbek, M., S. 2013. ***Alternatif Uyuşmazlık Çözümleri.*** Ankara: Yetkin.

Özbek, M., S. 2016. Eğitimde Müzakere ve Arabuluculuk Becerilerinin Kazanılması. ***İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi.*** 15(2). 315-346.

Özbek, M., S. 2017. Arabuluculuk ile tahkim Yöntemlerinin Kesişme Bölgesi: Arabuluculuk-Tahkim. ***Yargıtay Dergisi.*** 43(1). 15-106.

Özdaşlı, K., Alparslan, A., M. 2009. Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma. ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi.*** 1(2). 15-24.

Özkoç, H., H. 2018. ***Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma.*** Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: Muğla.

Özmen, F. 1997. ***Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları***. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi: Elâzığ.

(Özmumcu, S. 2013. Arabulucunun Rolü Kolaylaştırıcı ve değerlendirici Arabuluculuk. ***İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası.*** 71(1). 1369-1389).

Paik, Y., Tung, R., L. 1999. Negotiating with East Asians: How to Attain "Win-Win" Outcomes. ***Management International Review.*** 39(2). 103-122.

Pondy, L., R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. ***Administrative Science Quarterly.*** 12(2). 296-320.

Pondy, L., R. 1989. Reflections on Organizational Conflict. ***Journal of Organizational Change Management.*** 2(2): 94-98.

Rahim, A., M. 1983. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. ***Academy of Management Journal.*** 26(2). 368-376.

Rahim, A., M. 1985. A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. ***Human Relations.*** 38(1). 81-89.

Rahim, A., M. 1992. Managing Conflict in Organization. P. Fenn, R. Gameson. ***Construction Conflict Management and Resolution.*** (Second Edition) içinde (s. 370-379). London: E & FN SPON.

Rahim, A., M. 2000. Emprical Studies On Managing Conflict. ***The International Journal of Conflict Management.*** 11(1). 5-8.

Rahim, A., M. 2002. Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. ***International Journal of Conflict Management.*** 13(3). 206-235.

Ramsay, K., Parker, M. 1992. Gender, Bureaucracy and Organizational Culture. ***The Sociological Review.*** 39(1). 253-276.

Reuver, R. 2016. The influence of organizational power on conflict dynamics. ***Personnel Review.*** 35(5). 589-603.

Riskin, L., L. 1996. Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed. Harvard Negotiation Law Review. 1(7). 7-51.

Robbins, S., P. 1978. "Conflict Management" and "Conflict Resolution" are Not Synonymous Terms. ***California Management Review.*** 21(2):9.

Robbins, S., P., Judge, T., A. 2013. ***Örgütsel Davranış***. 14. Basımdan Çeviri. (İnci Erdem Çev. Ed.). Ankara: Nobel.

Robinson, R., J., Lewicki, R., J., Donahue, E., M. 2000. Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: introducing the SINS scale. ***Journal of Organizational Behavior.*** 21(6). 649-664.

Rothman, R., A. 1979. Occupational Roles: Power and Negotiation in the Division of Labor. ***The Sociological Quarterly.*** 20(4). 495-515.

Rowley, J. 1998. Towards a Framework for Information Management. ***International Journal of Information Management.*** 18(5). 359-369.

Saç, Ö. 2019. ***Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama.*** Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Sargut, A., S. 2010. ***Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim.*** Ankara: İmge Kitabevi.

Savage, G., T., Blair, J., D., Sorenson, R., L. Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically. ***The Academy of Management Executive.*** 3(1). 37-48.

Scaffidi Abbate, C., Boca, S., Gendolla, S., G., H., E. 2016. Self-awareness, Perspective-taking, and egocentrism. **Self and Identity.** 15(4). 371-380.

Schein, E., H. 1983. The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. ***Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.*** Working Paper. 1407-83.

Schein, E., H. 1988. Organizational Culture. ***Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.*** Working Paper. No: 2088-88.

Schein, E., H. 1990. Organizational Culture. ***American Psychologist***. 45(2). 109-119.

Schein, E., H. 2004. ***Organizational Culture and Leadership***. (Third Edition). San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E., H. 2017. ***Organizational Culture and Leadership.*** (Fifht Edition). New Jersey: Wiley & Sons.

Schroth, H., A. 2008. Helping You Is Helping Me: Improving Students' Ethical Behaviors in a Negotiation by Appealing to Ethical Egoism and the Reputation Effect. ***Negotiation and Conflict Management Research.*** 1(4): 389-407.

Senge, P., M. 2018. ***Beşinci Disiplin.*** 19. Baskı. (Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan Çev.). Yapı Kredi Yayınları.

Shapiro, D., L. 2002. Colloquy Appreciating Emotion in Conflict Processes. Negotiating Emotions. ***Conflict Resolution Quarterly.*** 20(1). 67-82.

Sığrı, Ü. 2011. Yönetimde Grup Dinamikleri. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sığrı, Ü., Gürbüz, S. 2013. Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta.

Sığrı, Ü. 2018. ***Müzakere.*** Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sığrı, Ü. 2018. ***Nitel Araştırma Yöntemleri.*** İstanbul: Beta.

Smith, I., Boyns, Trevor. 2005. British management theory and practice: the impact of Fayol. ***Management Decision.*** 43(10). 1317-1334.

Soysal, A., Kılınç, E. 2016. İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürefcinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. ***Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*** 16(31). 325-347.

Sözen, C., Basım, N., H. 2017. ***Örgüt Kuramları.*** 4. Baskı. İstanbul. Beta.

Şahin Ceylan, Ş. 2009. Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Şencan, .H. 2005. ***Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik.*** 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şeşen, H. 2013. Örgüt Kültürü. ***Örgütsel Davranış*** içinde (546-582). İstanbul: Beta.

Şıpka, Ş. 2007. Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı'nın Değerlendirilmesi. ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***. 6(12). 163-175.

Şimşek, M., Ş., Çelik, A. 2018. ***Yönetim ve Organizasyon.*** 20. Baskı. Eğitim Yayınevi: Konya.

Stevens, M., J., Campion, M., A. 1994. The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. **Journal of Management.** 20(2). 503-530.

Tabachnick, B., G., Fidell, L., S. 2019. ***Using Multivariate Statistics.*** Seventh Edition. NY: Pearson.

Tal, A., Schwarzwald, J., Kowslowsky, M. 2015. Power preference of bank managers in conflicts with subaordinates. ***International Journal of Conflict Management.*** 26(2). 126-144.

Thomas, K., W., Kilmann, R., H. 1978. Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior. ***Psychological Reports.*** 42. 1139-1145.

Thomas, K., W. 1992. Conflict and conflict management: Reflection and update. ***Journal of Organizational Behavior.*** 13(3). 265-274.

Thomas, K. 1992. Overview of Conflict and conflict management. ***Journal of Organizational Behavior.*** 13(3). 263-264.

Tjosvold, D., Okun, M. 1979. Effects of Unequal Power on Cooperation in Conflict. ***Psychological Reports.*** 44(1) .239-242.

Tyler, T., R., Lind, E., A., Huo, Y., J. 2000. Cultural Values and Authority Relations The Psychology of Conflict Resolution Across Cultures. ***Psychology, Public Policy, and Law.*** 6 (4). 1138-1163.

Twining, W. 1993. Alternative to What? Theories of Litigation, Procedure and Dispute Settlement in Anglo-American Jurisprudence: Some Neglected Classics. ***The Modern Law Review.*** 56. 380-392.

Ury, W., L., Brett, J.,M., Goldberg, S., B. 1993. ***Getting Disputes Resolved. Designing System to Cut the Costs of Conflict.*** The Program on Negotiation at Harvard Law School. PON Books. Cambridge, Massachusetts.

Üzümcü, Ö. 2016. Nitel Araştırma Yöntemine Sahip Tezlerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. ***The Journal of Academic Social Science.*** 4(32). 327-340.

Van Gramberg, B. 2006. The Rhetoric and Reality of Workplace Alternative Dispute Resolution. ***Journal of Industrial Relations.*** 48(2). 175-191.

Van De Vliert, E., Kabanoff, B. 1990. Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. ***Academy of Management Journal.*** 33(1). 199-209.

Volkema, R., J. 1999. Ethicality in Negotiations. Journal of Business Research. 45 (1). 59-67.

Volkema, R., J., Fleck, D. 2012. Understanding propensity to initiate negotiations. An examination of the effects of culture and personality. ***International Journal of Conflict Management.*** 23 (3). 266-289.

Wall, J., A., Callister, R., R. 1995. Conflict and Its Management***. Journal of Management.*** 21 (3): 515-558.

Walton, R., E. 1967. Third Party Roles in Interdepartmental Conflict. ***Industrial Relations.*** 7(1). 29-43.

Wei, L., Lau, C., 2011. Effective teamwork at the top: the evidence from China. ***The International Journal of Human Resource Management.*** 23(9). 1853-1870.

Wertheimer, M. 1944. Gestalt Theory. ***Social Research.*** 11(1). 78-99.

Wilken, R., Jacob, F., Prime, N. 2012. The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations. ***International Business Review***. 22 (4). 736-753.

Williamson, O., E. 1973. Organizational Forms and Internal Efficiency. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. ***Organizational Forms and Internal Efficiency.*** 63(2). 316-325.

Williamson, O., E. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. ***Journal of Law and Economics.*** 22(2). 233-261.

Williamson, O., E. (Ed.). 1995. ***Organization Theory From Chester Barnard to the Present and Beyond.*** Expanded Edition. New York: Oxford University Press.

Wissler, R., L. 2002. Court-Connected Mediation in General Civil Cases: What We Know from Empirical Research. Ohio State Journal on Dispute Resolution. 17:3.

Wren, D., A. 1995. Henri Fayol: learning from experince. ***Journal of Management History.*** 3(8). 5-12.

Yao, J., Zhang, Z., Brett, J., M. 2017. Understanding trust development in negotiations: An interdependent approach. ***Journal of Organizational Behavior.*** 38 (5). 712-729.

Yeşilırmak, A. (2019). Arabuluculuk Nedir? A. Yeşilırmak, E. Kısmet Kekeç ve A. Bulur (Ed.), Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı (İkinci Basım) içinde 27-42. Ankara: Arcs.

Yeşilırmak, A., Kekeç, E., K., Bulur, A. (Ed.). 2019. ***Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı.*** Adalet Bakanlığı, Arabuluculuk Daire Başkanlığı. Ankara: Arcs.

Yıldırgan, T. 2022. ***Aile İşletmelerinde Teknoloji Uygulama Düzeyi, Aile Değerleri, Örgüt Yapısı ile Performans İlişkileri Üzerine Bir Araştırma.*** Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul.

Yin, R., K. 2003. ***Case Study Research Design and Methods.*** Third Edition. California: Sage Publications.

Young, C., A. 2007. ***Examining the Relationship of Orgaznizational Culture on Formal Mentoring Programs.*** Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University, Minneapolis, USA.

Zhang, Y. ve Wildemuth, B., M. (2017). Qualitative Analysis of Content. ***Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science.*** (Second Edition) içinde (318-329). California: Libraries Unlimited.

EKLER

EK 1: MÜZAKERE TARZI ÖLÇEĞİ

	İş yerinde bir veya daha fazla kişi ile istek, çıkar, değer ya da sınırlı bir kaynağın paylaşımında yaşadığınız bir "uyuşmazlık sürecinde" davranışlarınızı tanımlayabilmek amacıyla aşağıda bir dizi cümle verilmiştir. Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.					
2	Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ederim.					
3	Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmam.					
4	Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurum.					
5	Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.					
6	İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle iş birliği yaparım.					
7	Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalışırım.					
8	Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.					
9	Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkları açıkça konuşulmasından kaçınırım.					
10	Söz konusu tarafa tavizler veririm.					
11	Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.					
12	Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.					
13	Karşımdaki kişi ile, karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.					
14	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.					
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler öneririm.					
16	Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.					
17	İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.					
18	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalışırım.					
19	Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.					
20	Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.					
21	İstediğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.					
22	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.					
23	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.					

24	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.					
25	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.					
26	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
27	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.					
28	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.					

EK 2: ÖRGÜT YAPISI ÖLÇEĞİ

	İşletmedeki hiyerarşi seviyelerinin sayısı, raporlama ilişkileri, çalışanlar arası iletişim ve bütünlük gibi unsurlar "örgüt yapısını" oluşturur. Aşağıdaki örgüt yapısını belirlemeye yönelik soruları, iş koşullarınızı düşünerek yanıtlayınız.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	İletişim kanalları büyük ölçüde yapılandırılmış ve önemli finansal-operasyonel bilgilere erişim büyük ölçüde kısıtlanmıştır.					
2	Bütün işletme birimlerinde önemli finansal ve operasyonel bilgi akışının oldukça rahat olabilmesi için iletişim kanalları açıktır.					
3	Bütün işletme birimlerinde tek tip yönetim uygulanması yönünde güçlü bir ısrar vardır.					
4	Yöneticilerin yönetim biçimini, yönettikleri birimlerin bakış açılarına göre belirleme imkânları vardır.					
5	Karar vermede en çok söz hakkının departman yöneticilerinde olduğu güçlü bir şekilde vurgulanır.					
6	Biçimsel otoritenin göz ardı edilmesi anlamına gelse de belirli durumlardaki karar vermede en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman kişilere verilmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır.					
7	İş koşullarındaki değişikliklere rağmen, daha önceden denenmiş ve doğru bulunmuş yönetim ilkelerine bağlı kalınması güçlü bir şekilde vurgulanır.					
8	Geçmişteki uygulamalar konusunda ısrarcı olunmaksızın değişen koşullara rahatça uyum sağlanması yönünde güçlü bir vurgu vardır.					
9	Çalışanların resmi prosedürlere daima uymalarının gerekliliği güçlü bir şekilde vurgulanır.					
10	İşlerin, resmi prosedürlere uymasa bile yapılması konusunda güçlü bir vurgu vardır.					
11	Operasyonların çoğu, gelişmiş kontrol ve bilgi sistemlerinin yardımıyla sıkı şekilde kontrol edilir. (Çok sıkı ve dar bir kontrol alanı vardır).					
12	Kontrol gevşek ve informaldir; işlerin yapılmasında yoğun olarak informal ilişkiler ve iş birliği normları benimsenir.					
13	Yönetici ve personel kadrolarının resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya uymaları hususunda güçlü bir ısrar vardır.					
14	Uygun iş davranışlarının, durumun gerekliliklerine ve bireylerin kişilik yapısına göre belirlenmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır.					

EK 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

	Çalışanların iş yerindeki davranışını şekillendiren "örgüt kültürü", paylaşılan ortak değerler ve amaçlar bütünüdür. Aşağıdaki örgüt kültürünü belirlemeye yönelik soruları, iş koşullarınızı düşünerek yanıtlayınız.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	İşletmemiz çok samimi bir yerdir. Büyük bir aile gibidir. Bence insanlar çok şey paylaşır.					
2	İşletmemiz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar yeni şeyler denemeye çekinmez.					
3	İşletmemiz sonuç odaklı bir yerdir. Asıl amaç iş bitirmektir. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4	İşletmemiz kurallarla yapılandırılmış ve denetimli bir yerdir. İnsanların ne yapacağı çoğunlukla resmi prosedürler ile belirlenir.					
5	Yöneticiler yol gösterici, yardımcı ve eğitime özen gösteren kişilerdir.					
6	Yöneticiler girişimci, yeniliğe açık, risk alabilen kişilerdir.					
7	Yöneticiler atılgan, mantıklı, sonuca odaklanan kişilerdir.					
8	Yöneticiler koordine eden, organize eden ve iş akışını düzenleyen kişilerdir.					
9	İşletmemizde yönetim şekli ekip çalışması, fikir birliği ve katılım özelliği taşır.					
10	İşletmemizde yönetim şekli bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve kendine has olma özelliği taşır.					
11	İşletmemizde yönetim şekli sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı özelliği taşır.					
12	İşletmemizde yönetim şekli iş garantisi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrarlı olma özelliği taşır.					
13	İşletmemizi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. İşletmeye bağlılık yüksektir.					
14	İşletmemizi bir arada tutan yenilik ve gelişmeye verilen önemdir. Fark yaratmanın önemi vurgulanır.					
15	İşletmemizi bir arada tutan başarı ve hedeflere ulaşmanın önemidir. Atılganlık ve başarmak önemlidir.					
16	İşletmemizi bir arada tutan resmi kural ve politikalardır. Örgütün kusursuz işleyişi sürdürülmelidir.					
17	İşletmemizdeki öncelikler çalışanların gelişimi, güven duygusu, açıklık ve katılımın sürekliliğidir.					
18	İşletmemizdeki öncelikler yeni kaynaklara ulaşmak ve güçlükleri yenmektir. Yeni fırsatlar aramak değerlidir.					
19	İşletmemizdeki öncelikler rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve piyasada öncü olmaktır.					
20	İşletmemizde öncelikler süreklilik ve istikrardır. Etkinlik, denetim ve kusursuz işleyiş önemlidir.					
21	İşletmemizde başarıyı çalışanların gelişimi ve değeri, sadakati ve ekip çalışması belirler.					
22	İşletmemizde başarıyı özgünlük ve yenilikçilikte lider olmak belirler.					
23	İşletmemizde başarıyı pazara hâkim olmak ve rakiplerin önüne geçmek belirler.					
24	İşletmemizde başarıyı verimlilik, mal ve hizmetlerin zamanında teslimi, üretimin zamanında ve az maliyetli olması belirler.					

EK 4: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

	İşletmelerin entelektüel sermayesinin en önemli unsuru sahip olduğu "insan kaynağıdır". Lütfen, işletmenizin sahip olduğu insan kaynağına yönelik uygulamaları belirlemeye yönelik soruları yanıtlayınız.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Çalışanlarımızda geleceğe yönelik potansiyel sahibi olma özelliği aranır.					
2	Çalışanlarımızda yüksek değerlilik ve çeşitli yetenekler ararız.					
3	Çalışanlarımıza yüksek seviyede sorumluluk veririz.					
4	Çalışanlarımıza yüksek seviyede özerklik veririz.					
5	Çalışanlarımızda takım çalışmasına yatkınlık özelliği ararız.					
6	Çalışanlarımızda fonksiyonlar arası takımlar yaratırız.					
7	Çalışanlarımızla sürekli iletişimi sağlayıp bünyemizdeki bilgi paylaşımını yaygınlaştırırız.					
8	İşletmemizde birimler arası bilgi alışverişini sağlarız.					
9	Çalışanlarımız süreç odaklı performans değerlendirmeye tabi tutulur.					
10	Çalışanlarımız sonuç odaklı performans değerlendirmeye tabi tutulur.					
11	Çalışanlarımızın grup başarıları performans değerlendirmeye tabi tutulur.					
12	Çalışanlarımızın grup başarıları ücretlendirilir.					
13	Çalışanlarımıza teşvik temelli ödeme sistemi uygulanır.					
14	Çalışanlarımız için belirli bir kariyer yolu tanımlamamız vardır.					
15	Çalışanlarımıza düzenli olarak kariyer yolu geri bildirimi sağlarız.					
16	Çalışanlarımızın "ücretlerini" başarıları, yetenekleri ve esneklikleri belirler.					
17	Çalışanlarımıza takım oluşturma ve iletişim yeteneğinin geliştirilmesi için eğitim veririz.					
18	Çalışanlarımıza profesyonel gelişim için eğitim veririz.					
19	Çalışanlarımıza problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi için eğitim veririz.					
20	Çalışanlarımıza profesyonel kariyer geliştirme imkânları sunarız.					

EK 5: MÜLAKAT PROTOKOLÜ – 1

Araştırma Konusu: İşletmelerin Arabuluculuk Sürecinde Etkinliği: Yönetici ve Örgüt Müzakere Yaklaşımları

Mülakat tarihi:

Mülakat saati:

Mülakatın yapıldığı yer:

Mülakatı yapan kişi:

Mülakat yapılan kişi:

Mülakat yapılan kişinin konumu:

"Araştırma işletmelerin arabuluculuk sürecinde daha etkin olabilmesi adına hangi parametreleri nasıl ele alması gerektiği yönünde bir yol haritası geliştirilmesi ve geliştirilen yol haritası ve uygulamaların sürdürebilirliğini sağlamak adına eylem planı hazırlanmasıdır."

Sorular:

1. İşletmenizin faaliyet alanı, sahip olduğunuz departmanlar, istihdam edilen kişi sayısı ve içinde bulunduğunuz sektörün özellikleri hakkında bilgilendirir misiniz?
2. İşletmenizde önemli kararlar alınırken çalışanlarınızı bu karara dahil edip, onlara inisiyatif verir misiniz?
3. İşletmenize katacağınız insan kaynağını hangi kriterlere göre belirliyorsunuz?
4. Arabuluculuğa katılmadan önce neler yaptığınıza dair yaşadığınız süreçleri aşamalı bir şekilde anlatır mısınız?
5. Arabuluculuk sürecine katılmadan önce işletmenin yaşadığı uyuşmazlığın hangi aşamada olduğuna ve arabuluculuğa uygun olup olmadığına dair bir analiz yapıyor musunuz?
6. Arabuluculuk sürecine bizzat yönetici olarak siz mi, görevlendirdiğiniz başka bir iş gören mi yoksa ekip olarak birlikte mi katılıyorsunuz? Sürece ekip olarak katılıyorsanız rol ve görev dağılımı nasıl planlanmaktadır?
7. Arabuluculuk süreçlerinin etkinliğini değerlendirirken sürece mi yoksa yalnızca elde edeceğiniz sonuca mı odaklanırsınız?
8. Yaşadığınız bir uyuşmazlığı "arabuluculuk sürecinde deneyimlemek" ile aynı uyuşmazlığı "mahkeme sürecinde deneyimlemeyi"; hem para ve zaman maliyeti açısından, hem de psikoloji ve duygusallık gibi alternatif maliyetler açısından değerlendirir misiniz? Bu risk

değerlendirmesini her uyuşmazlıkta yapıyor musunuz? Yapıyor iseniz süreci anlatır mısınız?

9. Tecrübe ettiğiniz arabuluculuk sürecinin etkinliğini hangi parametrelere göre değerlendirirsiniz?

10. Deneyimlediğiniz arabuluculuk süreçlerinde yaşadığınız kendinize ders niteliğinde bir sonuç çıkardığınız bir olay yaşadınız mı? Paylaşır mısınız?

EK 6: MÜLAKAT PROTOKOLÜ – 2

Araştırma Konusu: İşletmelerin Arabuluculuk Sürecinde Etkinliği: Yönetici ve Örgüt Müzakere Yaklaşımları

Mülakat tarihi:

Mülakat saati:

Mülakatın yapıldığı yer:

Mülakatı yapan kişi:

Mülakat yapılan kişi:

Mülakat yapılan kişinin konumu:

"Araştırma işletmelerin arabuluculuk sürecinde daha etkin olabilmesi adına hangi parametreleri nasıl ele alması gerektiği yönünde bir yol haritası geliştirilmesi ve geliştirilen yol haritası ve uygulamaların sürdürebilirliğini sağlamak adına eylem planı hazırlanmasıdır."

Sorular:

1. Arabulucu olarak kaç yıldır aktif olarak görev yapıyorsunuz?
2. Arabuluculuk sürecine katılmadan önce işletme ile yaşadığı uyuşmazlığın hangi aşamada olduğuna ve arabuluculuğa uygun olup olmadığına dair bir analiz yapıyor musunuz? Yapıyor iseniz hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
3. Arabuluculuk sürecine genelde bizzat yöneticiler mi, görevlendirdikleri başka bir iş gören mi yoksa ekip olarak birlikte mi katılınıyor?
4. Taraflar müzakerelerde genellikle hangi stratejiyi benimsemeye daha meyillidir?
5. Arabuluculuk süreçlerinin etkinliğini değerlendirirken sürece mi yoksa yalnızca sonuçta kazanmaya mı odaklanılıyor / odaklanılmalıdır?
6. Arabuluculuk sürecindeki etkinliği sağlamak adına işletmeler sürece hazırlık ve planlama aşamasında nelere dikkat etmelidir?
7. Uyuşmazlıkları "arabuluculuk sürecinde deneyimlemek" ile aynı uyuşmazlığı "mahkeme sürecinde deneyimlemeyi"; hem para ve zaman maliyeti hem de psikolojik ve duygusallık gibi alternatif maliyetler açısından değerlendirir misiniz?
8. Tecrübe ettiğiniz arabuluculuk sürecinin etkin olup olmadığını hangi parametrelere göre değerlendirirsiniz?

EK 7: MÜZAKERE TARZI ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

İZİN BELGESİ

05.11.2020

Sayın Ahsen Uzandaç Ünlü
Başkent Üniversitesi
İşletme Doktora Programı Öğrencisi

Arabuluculuk, örgüt yapısı ve kültürünü inceleyen tez çalışmanızda "Rahim Örgütsel Anlaşmazlık Envanteri-II" adlı ölçeğin tarafımızdan yapılmış olan Türkçe uyarlamasını kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Canan Ergin
Özyeğin Üniversitesi
Psikoloji Bölümü

EK 8: ÖRGÜT YAPISI KULLANIM İZNİ

Ahsen U. 19 Kasım 2020 15:33 AU

Scale Usage Permission

Kime:

Dear Mr. Khandwalla,

I am a student of Business Administration doctorate program at Başkent University in Turkey. I am working on a thesis that examines the mediation styles of managers from different variables. I am writing to you asking permission for using your seven item, seven point scale that measuring organicity level of firms' structures in my research. Would you please share about your precious comment.

Yours faithfully,

Ahsen Uzandaç Ünlü
Başkent University
Institute of Social Sciences, Ph.D. on Business Administration

---

Pradip Khandwalla 19 Kasım 2020 17:59 PK

Ynt: Scale Usage Permission

Kime: Ahsen U.

You have my permission. Best wishes, Pradip Khandwalla

Ahsen U. adlı kişiye ait metnin **Daha Fazlasını Gör**

EK 9: ÖRGÜT YAPISI ÖLÇEĞİ TÜRKÇE UYARLAMA KULLANIM İZNİ

Ahsen U. 22 Ekim 2020 14:11 AU

Ölçek Hakkında

Kime: HATİCE ÇOBAN KUMBALI

Hatice Hocam merhaba. Ben Başkent Üniversitesi İşletme Doktora Programi'nda tez aşamasında bulunmaktayım. Arabuluculuğu yönetici ve örgüt yapısı bağlamında inceleyen bir konu üzerinde çalışıyorum. Örgüt yapısı ile alakalı olarak uygun bir ölçek araştırması yaparken 2018 yılındaki tezinize ulaşma fırsatım oldu. Çevirisini kendiniz yaptığınız örgüt yapısı ölçeğini sizi de referans göstererek kendi tezimde kullanmamda bir problem olur mu size sormak istedim. Bu aşamada benimle kıymetli tecrübenizi paylaşırsanız gerçekten çok sevinirim.

İyi çalışmalar dilerim,

Ahsen Uzandaç Ünlü

Gelen Kutusu -

HATİCE ÇOBAN KUMBALI 22 Ekim 2020 14:20 HK

Ynt: Ölçek Hakkında

Kime: Ahsen U.

Merhaba Ahsen hocam,

Elbette kullanabilirsiniz. Ölçeği kullanırken iki uçlu olması kafa karıştırıcı olabiliyor. Hangisine daha yakın olma durumunun anlaşılması biraz güç oldu. Her bir ifadeyi diğer ölçeklerde olduğu gibi ayrı ayrı sorarsanız daha temiz sonuçlar alacağınızı düşünüyorum. Nacizane fikrimdir, olduğu gibi de kullanabilirsiniz.

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Dr. Öğr. Ü. Hatice ÇOBAN KUMBALI
Pamukkale Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

2020-10-22 14:11, Ahsen U. yazmış:

Ahsen U. adlı kişiye ait metnin **Daha Fazlasını Gör**

EK 10: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRKÇE UYARLAMA KULLANIM İZNİ

Ahsen U. 16 Aralık 2020 21:14 AU

Ölçek Kullanım İzni

Kime:

Sayın Burcu Hocam merhaba,

Başkent Üniversitesi İşletme Doktora programı öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Yöneticileri arabuluculuk süreçlerinde farklı boyutlarla ele alarak incelediğim tez çalışmamda örgüt kültürü boyutu ile ilgili olarak "Örgüt kültürü ile güvenlik kültürü ilişkisinin iş sağlığı ve güvenliği açısından incelenmesi: Bir maden işletmesinde uyguma" adlı doktora tezinizde Cameron ve Quinn (1999)'un araştırmasındaki Türkçe'ye çevirdiğiniz "OCAI" ölçeğini, tezimde sizi de kaynak göstererek kullanmak için izninizi rica ediyorum. Konuyla ilgili değerli fikirlerinizi paylaşırsanız çok sevinirim.

(Kaynak: Cameron, K., S., Quinn, R., E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competeing Values Framework. Third Edition. Jossey-Bass.)

Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Ahsen Uzandaç Ünlü
Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimeler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı Öğrencisi

Gelen Kutusu -

Burcu Akdeniz 17 Aralık 2020 19:13 BA

Ynt: Ölçek Kullanım İzni

Kime: Ahsen U.

Merhaba hocam,
Tabii ki kullanabilirsiniz. Ölçeği birlikte kullanarak korelasyon ve regresyon gibi analizlere tabi tutacağınız başka ölçek(ler) varsa önden bir pilot uygulama yapmanızı önerebilirim.
Başarılar dilerim.

Burcu AKDENİZ
Öğr. Gör. Dr.
Yabancı Diller Bölümü
Yabancı Diller Yüksekokulu-Müdür Yardımcısı
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Ms. Burcu AKDENİZ, Ph.D
Lecturer
Dept. of Foreign Languages
School of Foreign Languages, Assistant Director
KÜTAHYA DUMLUPINAR UNIVERSITY

Ahsen U.

Ahsen U. adlı kişiye ait metnin **Daha Fazlasını Gör**

EK 11: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

Ahsen U. 7 Kasım 2020 13:04 AU

İK Ölçeği Hakkında

Kime: Nimet ERYİĞİT

Sayın Nimet Hocam merhaba,

Başkent Üniversitesi İşletme Doktora programı öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Yöneticileri arabuluculuk süreçlerinde farklı boyutlarla ele alarak incelediğim tez çalışmamda insan kaynakları boyutu ile ilgili olarak "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması" adlı doktora tezinizde oluşturduğunuz insan kaynaklarına yönelik soruların bulunduğu anketinizi tezimde sizi kaynak göstererek kullanmak için izninizi rica ediyorum.

Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Ahsen Uzandaç Ünlü

Nimet ERYİĞİT 7 Kasım 2020 19:58 NE

Ynt: İK Ölçeği Hakkında

Kime: Ahsen U.

Siri yeni kişi bilgisi buldu ekle...

Elbette ne kadar güzel, cep numaram , makale gibi çalışmalar da yapılır birlikte belki. Numaramdan da haberleşebiliriz, kolaylıklar diliyorum.