Yazar Av. Murat SANA
Salı, 25 Kasım 2008 23:21

Günümüzde yargı sisteminin ağır işleyişi ve yargılama sürecinin katı kuralları ve bürokratik engeller nedeniyle mahkeme dışı uyuşmazlık çözüm yollarına eğilim artmıştır. Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının bu şekilde kabul edilmesi sonucunda ise, pek çok kanun koyucu da uzlaştırma ve arabuluculuk gibi söz konusu çözüm yollarının zorunlu hale getirilmesi yolunda görüş belirtmektedirler. Bununla birlikte, genel itibariyle uyuşmazlıkların çözümüne verilmesi gereken değer ile ilgili olarak da tartışmalar sürmekte ve pek çok eleştirmen davaların mahkeme yolundan uzaklaştırılması sonucunda elde edilecek yararın azımsanamayacak derecede fazla olduğunu belirtmektedirler.

Bu çalışmanın ana konusunu müzakere süreci öncesi yapılması gereken hazırlıklar ve son bölümde yer alan arabuluculuk kavramının genel hatlarıyla incelenmesi oluşturacaktır. Çalışmanın ilk bölümünde müzakerecilerin hazırlık sürecinde yapması gerekenler ve müzakere sürecinde etkili olan yasal faktörler incelenmiş, ikinci bölümde ise arabuluculuk kavramı konuya bir giriş niteliğinde ve kapsamında ele alınarak temel bilgiler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
MÜZAKEREYE HAZIRLIK

A. Genel Olarak Müzakere

Alternatif uyuşmazlık çözüm yollarından en basiti olan müzakere, tarafların şeklî olmayan bir yapı içinde ve kendilerini temsil eden avukatlarının (veya avukatları bile olmadan) yardımlarıyla uyuşmazlıklarını çözmeye gayret ettikleri usuldür. Avukatlar genellikle müvekkillerine, yargılama aşamasına geçilmeden önce, diğer tarafla gönüllü bir çözüme varabilmeleri için müzakerede bulunmayı önermektedirler[1].

Müzakere tarafsız bir üçüncü kişinin katılımını gerektirmediği için özel bir anlaşmazlığın gerçek bir uyuşmazlığa dönüşmesini engelleyen bir yol olarak da tanımlanabilir[2].

Müzakere, günlük hayatımızın bir parçasıdır. Günlük hayatta karşılaştığımız çoğu durumda aslında farkında olmadan müzakere etmekteyiz. Komşuluk ilişkilerinde, iş ya da aile ortamında vb. bazı konularda yaptığımız fikir alışverişleri, çoğu zaman müzakere sürecinin temel

özelliklerini göstermektedir. Örneğin bir çalışanın ertesi gün sonra işe biraz geç gelmek şartıyla fazla mesaiye kalabileceği hususunu patronuyla görüşmesi bu duruma örnek gösterilebilir.

Başlangıç için basit bir tanım yapmak gerekirse müzakere, farklılıkları uyumlaştırmak yoluyla, başkalarından istediğimizi elde etmek için kullandığımız bir metottur. İnsanlar kendileri ile ilgili kararların alınması sürecine katılmak ister, çok az sayıda insan başkası tarafından empoze edilen kararlara boyun eğmek eğilimi gösterir. Kararların alınması süreci ise yine farklılıkların uyumlaştırılmasını amaçlayan bir müzakere sürecidir[3].

Müzakere ADR usulleri içerisinde en az şekli olan usuldür. Genelde gönüllü bir usul olan müzakere, çeşitli hukuki sonuçlar doğurabilmesine rağmen tahkim usulünden farklı olarak çok az usul kuralına sahiptir. Müzakereye, ihtilaflı tarafların aralarındaki uyuşmazlığı bizzat çözmek istemeleri halinde başvurulur. Müzakerelerde avukat ya da temsilci bulundurulması zorunlu olmamakla birlikte böyle bir uygulama genellikle taraflar için yararlıdır[4].

B.□□□□□□ Hazırlık Süreci

Müzakerede süreci, uygulanacak strateji ne olursa olsun öncelikle iyi bir hazırlık yapılmasını gerektirmektedir. Müzakere konularına iyi hazırlanılması, konulara hâkimiyeti sağlamakla birlikte, karşı taraf nezdinde saygınlığın artması yanında gereksiz gecikmeleri de engelleyecektir[5].

Müzakereye hazırlıksız başlamak birtakım olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Hazırlıksız bir müzakereci, müzakere sürecini doğuran olayları doğru bir şekilde analiz etmezse kendi tarafının çıkarlarını ve önceliklerini tespit edemeyecektir. Buna karşılık olarak hazırlıklarını eksiksiz bir biçimde yapmış olan müzakereci sadece kendi tarafının değil karşı tarafın da önceliklerini ve ihtiyaçlarını bildiği için müzakere süreci kendisi için daha olumlu geçecektir.

Bazı müzakereciler müzakere sürecine hiç hazırlık yapmadan başlarken bazıları ise sadece, taraflar için önemli hususların gözden geçirilmesinden ibaret olan bir hazırlık yaparlar. Sistematik olarak yapılan bir hazırlık sürecinin sonunda elde edilen sonuç kuşkusuz gelişi güzel yapılmış bir hazırlıktan farklı olacaktır. Bunun nedeni, sistematik planlamada müzakere

sürecinde en başından itibaren karşılaşılabilecek sorunlar tahmin edilmeye çalışılıp her soruna uygun bir çözüm yaratılmasıdır. Her ne kadar müzakere deneyimi arttıkça hazırlık ve planlama için harcanan zaman azalsa da tecrübenin bu hazırlıkların yapılmasına hiç gerek bırakmayacağından bahsedilemez.

Tecrübe genellikle “tekrarlı müzakereler” denilen, genel olarak aynı olgulara dayanan ve ufak çaplı işlemler içeren müzakerelerde ön plana çıkar ve zaman açısından büyük yarar sağlar[6].

1.□□□□□ Ön Müzakere Bilgilerinin Toplanması

Müzakere hazırlıklarında ilk adım gerekli ve temin edilebilir bilgilerin toplanmasıdır. Bu bilgiler:

a) Müzakerecinin kendi sorunları ve hedefleri,

b) Alt sınırların (bottom-line) tespiti,

c) Karşı tarafın sorunları ve hedefleri,

d) Karşı tarafın alt sınırının tespiti,

e) Karşı tarafın ve müzakerecisinin müzakere stratejisinin, güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti

f) Buna karşılık olarak hangi stratejilerin uygulanacağının belirlenmesi gibi unsurlardan oluşur.

2.□□□□□ Sorunların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Müzakerecilerin temsil ettikleri tarafın sorunlarını ve hedeflerini tespit etmesi zaman alabilir. Tarafların önceliklerini, çıkarlarını, asıl hedeflerini ve alt sınırlarını müzakerecilere açık ve anlaşılabilir biçimde müzakerecisine bildirmesi olumlu bir tablo çizse de uygulamada pek rastlanan bir durum değildir. Müzakerenin tarafları, çeşitli nedenlerden ötürü müzakerecilere bu bilgileri tam ve doğru olarak verememektedirler. Bazen müzakerenin tarafları, bilinmesini istemedikleri bilgilerin açığa çıkmasını engellemek için müzakerecilere kasten yanlış bilgi vermektedirler[7]. Örneğin illegal yollardan karşı taraf hakkında bilgi edinen bir müzakereci, bu durumun müzakere sürecinde ortaya çıkması endişesiyle edindiği bilgileri müzakerecisine aktarmak istemeyebilir.

Müzakerenin hazırlık aşamasında taraflardan bilgi edinilirken öncelikle müvekkilin sorulan sorulara samimi ve doğru bir şekilde cevap vermesi sağlanmalıdır. Müvekkilden elde edinilen bilgilerin tamamen doğru olduğundan emin olunmalıdır.

Uygulamada karşılaşılan bir durum ise müzakerecileri müvekkillerinin bazı hususlardaki görüşlerine katılmaması ihtimalidir. Bazı müzakereciler müvekkillerinin kendi kendilerine menfaatlerini sorgulayarak en uygun sonuca ulaşmasını beklerken bazı müzakereciler ise kendi düşünceleri yönünde müvekkillerini iknaya çalışırlar. Burada maddi olguların değerlendirilmesi dışında psikolojik etmenler de karar alma sürecinde rol oynayabilir.

3.□□□□□ Alt Sınırın Belirlenmesi (Bottom-Line)

Müvekkilin menfaatleri ve öncelikleri tespit edildikten sonra taviz verilebilecek alt sınırın tespiti aşamasına geçilir. Müzakere süreci neyle ilgili olursa olsun tarafların mutlaka taviz verebilecekleri bir alt sınır olacaktır. Alt sınırdan kasıt asgari düzeyde kabul edilecek değerlerdir. Eğer alt sınır belirlenmezse müzakere sürecine yön verilmesi güçleşir çünkü taraflar karşı taraftan gelen istekleri kabul veya reddederken bu talebin alt sınıra olan yakınlığı ve uzaklığı çerçevesinde değerlendirme yapacaklardır. Bir talep alt sınıra ne kadar yakınsa menfaatler o derecede fazla olumsuz etkileneceğinden talebin kabulü zorlaşacaktır. Aynı şekilde karşı taraftan gelen talep, alt sınıra ne kadar uzaksa kabul edilebilirliği o derece yüksek olacaktır.

Alt sınır çizgisi karşı tarafın tepkisine göre değiştirilemez veya gözden geçirilemez. Ancak geçici alt sınır çizgisi avantaj sağlamak için kullanılabilir. “Geçici alt sınır çizgisi müzakerenin bir önemi için tasarlanan ve buna ulaşılıp ulaşılamayacağını belirleyen bir çizgidir.”[8]

Alt sınırların belirlenmesinde iki temel sorunun cevabı ön plana çıkmaktadır[9]:

a) Dava sürecinden önce müzakerelerin sonlandırılma olasılığı nedir? Eğer dava yoluna gidilirse dava hangi olasılıkla sonuçlanabilir?

b) Yine dava yoluna gidilmesi halinde yargılama masrafları ne kadar tutacaktır? Bu durum müzakereye kıyasla ne kadar bir ek maliyet getirecektir?

Bu soruların cevabı, müzakereci için taviz sınırlarının tespitinde çok yardımcı olacaktır. Yine bu cevapların, olası müzakere sürecinin sonunda yapılacak anlaşmanın hükümlerine tatbik edilmesi bakımından önemli sonuçları olacaktır.

4.□□□□□ Karşı Tarafın Önceliklerinin ve Menfaatlerinin Tespit Edilmesi

Bilgi toplama aşamasında müzakereci karşı tarafla daha önce müzakere yapan kişilerle konuşabilir ve daha önce ne kadar benzer durumların ele alındığını ortaya çıkarmaya çalışabilir. Aynı şekilde karşı tarafın müşterilerinden, ortaklarından çalışanlarından bilgiler edinebilir, karşı tarafa ait afişlerden, broşürlerden ve benzeri dokümanlardan bilgiler edinilebilir. Ayrıca müzakere süresi boyunca karşı tarafın ifadelerinden menfaat ve öncelik analizi yapılarak daha değişik bilgiler de edinilebilir[10].

Bazı durumlarda karşı tarafın gerçek ihtiyaçları “bunlar bizim gerçek yaşamsal ihtiyaçlarımızdır “ dediklerinden farklı olabilir. Bunların gerçek ihtiyaç olup olmadığının anlaşılmasında şu soruların yanıtlanması gerekir[11]:

a) Karşı tarafın konuyla ilgili müzakereden ne kazancı olabilir?

b) Karşı tarafın müzakereye katmak isteyebileceği önemli kaynaklar var mıdır?

c) Karşı tarafın elde etmek istediği ne olabilir?

d) Karşı tarafın elde etmek istediği şey neden önemli olabilir?

e) Karşı tarafın uzlaşmış bir anlamayı bozmasına yol açabilecek şeyler nelerdir?

f) Karşı taraf yapılacak anlaşmadan ne gibi yararların gerçekleşmesini bekliyor olabilir?

g) Karşı tarafın sahip olduğu farklı çıkarlar nelerdir? Belli etmediği çıkarları olabilir mi?

h) Karşı taraf adalet ya da eşitlik peşinde midir? Yoksa her ikisi birden mi söz konusudur?

i) Benzer durumlarda karşı tarafın ne gibi deneyimleri olmuştur?

Bunların dışında karşı tarafın yaşamsal çıkarlarını kestirmek, karşı tarafın müzakerecisinin kişisel duygu ve düşüncelerini göz önüne almak, karşı tarafın geçmişini analiz etmek vb. faktörler müzakereye hazırlık aşamasında bilgi edinmek adına müzakerecilere yardımcı olabilir.

5.□□□□□ Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi ve En Kötü Alternatif (BATNA

- WATNA)

Evini satmak isteyen bir ailenin isteyecekleri en düşük rakama karar verirken sormaları gereken en önemli soru “elimize ne geçmeli” değil eğer evi belli bir süre içerisinde satamazlarsa ne yapacakları olmalıdır. Evi emlak piyasasında sürekli olarak tutabilecekler midir? Ev kiraya mı verilecek yoksa yıkılıp arsasını otopark olarak mı değerlendirilecektir? Bunun gibi her türlü alternatif düşünüldükten sonra en cazip gelen teklif ne olacaktır? Bu alternatifler ev için alınan en cazip teklifle kıyaslanınca durum nedir? Bu alternatiflerden herhangi birisi evi 160.000 dolara satmaktan daha iyi olabilir. Diğer taraftan evi 124.000 dolara satmak, elde belirsiz bir tarihe kadar tutmaktan daha iyi olabilir. Keyfi şekilde belirlenmiş bir alt sınırın ailenin menfaatini gerçekten doğru bir biçimde yansıttığını söylemek mümkün değildir[12].

BATNA[13] müzakerenin başarısız olması halinde, ortaya çıkacak en iyi sonucun taraflara bildirilmesidir. Taraflar, müzakerelerinin başarısız olması halinde ne gibi sonuçlarla karşılaşacaklarının farkında değillerse, normalde reddetmeleri gereken bir anlaşmayı kabul, kabul etmeleri gereken anlaşmayı reddetme riskine girebilirler[14]. BATNA taraflara teklif edilen bir anlaşmayı ölçme esnekliğini sağlamakla birlikte gerçekçi bir alternatif sunarak tercihlerin yapılmasında meydana çıkabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırır.

Doktrinde, Haynes tarafından geliştirilen ve WATNA[15] olarak bilinen görüşe göre taraflar ihtilaflı meselelerin müzakere yoluyla çözülememesi halinde karşılaşacakları en kötü sonucun ne olduğunu düşünmelidirler. Müzakereciler müzakere ettikleri çözüm şekline yönelik olarak kendilerinin ve karşı tarafın hem en iyi hem de en kötü seçeneklerinin ne olduğunu bilmelidirler.[16]

6.□□□□□ Müzakere Yaklaşımının Belirlenmesi

Müzakereye hazırlık karşı tarafın hangi müzakere yaklaşımını kullanacağının öngörülmesini de gerektirmektedir. Eğer karşı tarafla daha önce müzakere masasına oturulmuşsa karşı tarafın hangi yaklaşımı benimsediği az çok kestirilebilir. Tam aksine karşı tarafla ilk kez müzakere edilecekse, başka müzakerecilerle temas kurularak karşı tarafın ağırlıklı olarak hangi yaklaşımı benimsediği öğrenilebilir.

Karşı tarafın müzakere yaklaşımı tespit edildikten sonra müzakere sürecinde meydana gelebilecek ani değişimlere hazır olunmalıdır. Örneğin müzakereye, karşı tarafın işbirlikçi ya da sorun çözücü yaklaşımı benimsediğini tespit ederek siz de aynı yaklaşımla başlamış olabilirsiniz. Ancak kuzu postunda kurt[17] diye tabir edilen durumda sizin de hızlı bir biçimde rekabetçi yaklaşımı tercih etmeniz gerekebilir. Bununla birlikte eğer müzakerede rekabetçi yaklaşımı tercih ettiyseniz karşı tarafla olan ilişkilerinizi tehlikeye atmamak, para ve zaman kaybına yol açmamak adına bu tercihinizden vazgeçebilirsiniz.

Tercih edilecek müzakere yaklaşımı belirlendikten sonra alt sınırın gözden geçirilmesi gerekir. Müzakereci müvekkilinden zaman içinde edindiği bilgiler çerçevesinde alt sınır çizgisini tekrar gözden geçirmelidir. Yeni bilgiler ışığında alt sınır çizgisinden taviz vermek bazı durumlarda mantıklı bir tercih olabilir ancak bu durum karşıya zayıf görünme tehlikesini de içerisinde barındırır[18].

Müzakere süresince alt sınır çizgisinden taviz verilirken dikkatli olunmalıdır. Şöyle ki karşı taraf her zaman alt sınır çizgisinden taviz verilmesini bekleyecektir. Bunu yaparken de aldatmaya yönelik davranışlar sergileyebileceği gibi psikolojik unsurlardan da yararlanabilir. Eğer karşı tarafın müzakerecisi sizi alt sınırınızdan taviz vermeye zorluyorsa öncelikle bu baskıdan kurtulmak için müzakereye ara verilmesini sağlayın. Karşı tarafın etki alanından bir an olsun kurtulmak için görüşmeyi geçici olarak sonlandırın ve kendinize şu soruyu sorun: “Alt sınırımdan sırf karşı tarafın müzakerecisinin baskısı nedeniyle mi taviz veriyorum? Yoksa alt sınır çizgimi çektikten sonra gerçekten değişen bir şeyler mi oldu?”

7.□□□□□ Özel Hazırlıklar

Müzakereci, her iki tarafın önceliklerini ve menfaatlerini, alt sınır çizgilerini ve uygulanacak müzakere yaklaşımını tespit ettikten sonra daha özel hazırlıklar içerisine girebilir. Bu hazırlıklar yapılırken şu sorulara verilen cevaplar önemli olacaktır:

- Hangi bilgileri nasıl elde etmeye çalışıyorsunuz?

- Hangi bilgileri ne zaman açığa vuracaksınız?

- Açılış pozisyonunuz ne olacak ve nasıl savunacaksınız?

- Ne zaman ve ne kadar taviz vereceksiniz?

- Vermeye hazır olduğunuz tavizler için planlanan iddia ve görüşleriniz neler olacak?

Sonuç olarak her müzakere planlandığı gibi gitmeyebilir. Bir müzakereci olarak ne kadar sistematik hazırlık yaparsanız yapın müzakere süresince tarafların psikolojik durumu, değişen olgular ve gelişen olaylar müzakere sürecinin akışını tamamen değiştirebilir. Ancak şu da bir gerçektir ki değişen koşullar karşısında hazırlıklarını yüzeysel olarak yapmış bir müzakerecinin sistematik hazırlık yapmış bir müzakereciye oranla daha az şansı olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
MÜZAKERE SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN YASAL DÜZENLEMELER

A. Genel Olarak

Müzakere süreci genellikle tarafların gönüllü olarak başvurdukları ve sürdürdükleri bir süreçtir. Bu nedenle taraflar bu süreci yürütürken olabildiğince şeffaf olmalı, iyi niyet ve etik kurallarını dikkate alarak davranmalıdırlar. Sürecin tamamen gönüllü bir süreç olması nedeniyle herhangi bir tarafın iyi niyet ve etik kurallara aykırı davranışı müzakere sürecinin tıkanmasına yola açabileceği gibi hukuki sorumluluk da doğurabilecektir.

Müzakereye katılan taraflar hileli davranışlardan kaçınmalı, doğru olmayan beyanlarda bulunmamalıdırlar. Taraflardan birinin hile yaparak karşı tarafa yanlış bilgi vermesi halinde, karşı tarafın uğradığı zararı tazmini amacıyla haksız fiil hükümlerine başvurması ve tazminat davası mümkündür. Bunun yanında bir akdin müzakereleri sırasında karşı tarafa aldatıcı beyanda bulunmak aynı zamanda aldatıcı beyanda bulunan tarafın akdi sorumluluğunu da gerektirir. Sözleşme müzakeresi sırasında tarafların iyi niyetli davranarak birbirlerini koruma yükümlülüğü bulunmaktadır. Hile yaparak sözleşme müzakerelerinden doğan sorumluluğunu ihlal eden taraf karşı tarafın zararını tazminle mükellef olur. Taraflar gibi müzakerede görev alan avukatların da fiillerinden dolayı kanuni hükümler ve etik hükümler gereğince sorumlulukları vardır. Etik yükümlülüğünü ihlal eden avukatlar hakkında bu avukatların bağlı bulundukları barolarca disiplin soruşturması açılması mümkündür[19].

B.□□□□□ Haksız Fiil Hukuku Açısından Bakış: Müzakerede İyiniyet

Anglo-sakson hukukunda müzakere süresince tehdit etme, zorbalık, haraç alma, fahiş fiyat talep etme, sahtekârlık gibi bazı fiillerin yasaklandığı görülmektedir. Müzakereciler mecazi olarak ifade etmek gerekirse birbirlerinin kollarını bükercesine mücadele içerisinde olabilirler ancak bu durum karşı tarafa karşı hukukun suç saydığı eylemleri gerçekleştirebilmeleri anlamına gelmez. Doktrinde Hoffman ve Red Owl davası taraflara getirdiği yükümlülükler bakımından emsal bir dava olarak nitelendirilmektedir.

Red Owl bir marketler zinciridir. Hoffman şirketi ise franchise yoluyla Red Owl şirketinden bayilik talep etmektedir. Hoffman bu iş için 18.000 dolarlık bir bütçesi olduğunu karşı tarafa bildirir ve Red Owl şirketinden olumlu yanıt alır. Red Owl sözleşme yapılmadan önce Hoffman'a marketçilik sektöründe tecrübe kazanması için yapması gerekenleri içeren bir liste verir ve Hoffman bu listede önerilen tüm talepleri yerine getirir. Ancak franchise sözleşmesi yapılmadan önce Red Owl şirketi bu konudaki taleplerini arttırmaya başlar. En sonunda Hoffman şirketi söz konusu taleplerin kendisine 34.000 dolara mal olacağını ve başlangıçta anlaşılan 18.000 dolarlık bütçenin aşıldığından bahisle mahkemeye başvurur. Mahkeme yapılan yargılama sonucunda Hoffman'ı haklı bulur ve Red Owl şirketinin taahhütünü yerine getirmesi yönünde karar verir[20].

Hoffman davasının özelliği mahkemenin müzakere süresinde kötüniyetli olarak davranan tarafa

yükümlülük yüklemesidir.

Anglo-sakson hukukunda bu konuda uygulamada yer alan en büyük istisna işçi sendikaları ve işverenler arasında yer alan müzakerelerde görülmektedir. Ulusal İş İlişkileri Yasası[21] uyarınca taraflar toplu iş görüşmelerinde tarafların iyiniyetle hareket etmesi esas alınmıştır ancak bu kanunun kapsamı dışında kalan hususlar üzerine yapılan müzakerelerde iyiniyetle davranma yükümlülüğü bulunmamaktadır.

C. Ticaret Hukuku Açısından Müzakere

Uzlaşma, taleplerin karşı tarafa pazarlanmasıdır[22]. Bu ilişkide satıcı davacı (eğer uyuşmazlık yargıya intikal etmemişse potansiyel davacı konumundadır) konumunda alıcı ise davalı ya da potansiyel davalı konumundadır. Uzlaşmayı bir satım ilişkisine benzettiğimizde taleplerin birbirine ulaştırılması tıpkı diğer satım ilişkilerinde olduğu gibi hukuk kurallarıyla belirlenir. Burada da kuşkusuz iyiniyet kuralları uygulanacaktır.

Alım satım ilişkilerinde güç dengesi çoğunlukla alıcıdan yanadır. Ticari müzakerelerde avantaj bazen satıcının tarafında da olabilir. Eğer alıcının istekleri yalnızca tek bir kaynaktan karşılanabiliyorsa satıcı bu durumda alıcının başka tedarik kaynaklarına yönelemeyeceğini bildiğinden direnç kırma yollarına başvurabilecektir. Ancak satıcının uygulayacağı bu teknikler yürürlükteki mevzuat açısından hukuki ve cezai sorumluluk gerektirmemelidir.

D. Müzakerede Vekâlet İlişkisi

1. Genel Olarak

Müzakereler çoğu zaman içerisinde vekâlet ilişkisini de barındırır. Müzakereciler tarafların açıkça veya zımnen kendilerine verdiği yetkiyi kullanır.

Taraflar aralarında ihtilaflı olan mesele hakkında pazarlık etmeye başladıklarında bu onların

müzakereye girdiklerini gösterir. Müzakere sonunda yapılmış olan sözleşme borçlu tarafça ihlal edilirse sözleşmenin diğer tarafı mahkemeye başvurabilir ve sözleşmenin ifası konusunda bir hüküm almak suretiyle sözleşmenin icrasını sağlayabilir. Taraflar sonuçta bir sözleşme yapabilme beklentisiyle müzakere sürecini başlatırlar. Bu gibi müzakerelerin çoğunda avukatların bulunması şart olmasa da müzakerelerde genellikle uyuşmazlığı dava aşamasından önce çözmek isteyen avukatlar görev yapmaktadırlar[23].

2.□□□□□ Avukatlık Kanunu Açısından Değerlendirme

Müzakerelerde vekâlet ilişkisi açısından ülkemizdeki uygulamaya bakıldığında Avukatlık Kanunu'nun 35/A hükmü bu konuda düzenlenmiş en önemli hüküm olarak karşımıza çıkmaktadır. 1136 sayılı Avukatlık Yasası'nın değiştirilmesine dair 4667 sayılı Kanunun 23. maddesiyle Avukatlık Kanununa " Uzlaşma Sağlama" başlığı altında 35/A maddesi eklenmiştir. Buna göre;

" 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. Bu tutanaklar 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflâs Kanununun 38 inci maddesi anlamında ilâm niteliğindedir"

Madde metninden de açık olduğu üzere Avukatların "uzlaştırmacılığı" yeni bir husus değildir. 2001 yılından beri yürürlükte olan bu hükme göre Avukatlar, dava açılmadan veya henüz duruşmaya başlanmadan karşı tarafı uzlaşmaya davet edebilirler. Avukatlar, müvekkilleriyle birlikte karşı tarafı uzlaşmaya davet edebilirler. Bu unsurun lafzından avukatın sadece müvekkili ile birlikte karşı tarafı uzlaşmaya davet edebileceği sonucu çıkarılabilir. Maddenin yorumundan uzlaşmanın kabulü yönündeki irade beyanının da karşı taraf ve vekilince beraberce verilmesi gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Buna göre avukatın, karşı tarafı kendi karar ve iradesiyle uzlaşmaya davet etmesi ve karşı taraf vekilinin de müvekkilinden bağımsız uzlaşma teklifini kabul etmesi mümkün değildir[24].

Avukatlık Kanunu'nun 35/A maddesiyle "uzlaşma sağlama" başlığı altında avukatlara açıkça uzlaşma yapma yetkisi verilmiştir. Avukatlık Kanunu'ndaki bu düzenleme ADR usulleri içinde

müzakere usulüne girmektedir. Müzakere usulü iki çeşittir. Birinci müzakere türünde taraflar temsilcileri aracılığıyla müzakereyi gerçekleştirirler. Bu müzakerede tarafsız üçüncü bir kişinin katılımı görülmez. Tarafların temsilcileri birbirleriyle müzakere ederler. Taraflar sonuçta yapılacak olan anlaşmanın koşullarını belirleme hakkına sahiptirler. Ayrıca taraflar sonuç üzerinde kontrole sahiptirler fakat temsilcilerin de uyuşmazlık çözüm süreci üzerinde az da olsa kontrol gücü bulunur. İkinci müzakere türünde ise ihtilaflı tarafların bizzat katıldıkları müzakeredir. Tarafsız üçüncü bir kişinin bulunmadığı bu müzakerede taraflar doğrudan birbirleriyle müzakere ederler. Tarafların kontrolü en üst düzeydedir. Avukatlık Kanunu'nun 35/A maddesinde taraf temsilcileri aracılığıyla müzakere usulünün düzenlendiği söylenebilir. Ancak Avukatlık Kanunu'na göre avukatların düzenleyecekleri uzlaşma müzakerelerinde avukatlara da aktif bir rol düşmekte ve avukatlar bir arabulucu gibi çalışmaktadırlar[25].

3.□□□□□ Müzakerede Üçüncü Kişilerin Durumu

Müzakerelerde davalının ödemek zorunda olduğu ücreti üçüncü bir kişiye rücu etmesi durumu söz konusu olabilir. Sigorta şirketlerinin sorumlulukları bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Sigorta şirketleri poliçede yer alan hükümler uyarınca kararlaştırılan zararları tazminle yükümlüdürler. Sigorta şirketi poliçe sahibinin yerine geçerek sorumluluğu poliçe bedeli dâhilinde üstlenir. Aynı durum istihdam edenin sorumluluğunda da görülmektedir. Sözleşme dışı sorumluluk da söz konusu olabilir. Örneğin işçinin vermiş olduğu zararlardan ötürü istihdam edenin sorumluluğu uyarınca işveren üçüncü kişi olarak sorumluluk sahibi olacaktır.

E.□□□□□ Müzakerelerde Gizlilik

1.□□□□□ Genel Olarak

Devlet mahkemelerinde açılan davalarda alenilik esastır. Anayasa'nın 141. maddesinde ve Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu'nun 149. Maddesinde düzenlenerek teminat altına alınan aleniyet ilkesi yargılamada kanuna uygunluğu sağlamak, halkın yargıya olan güvenini arttırmak ve yargıyı kontrol ederek keyfiliği önlemek amacıyla kabul edilmiş temel bir ilkedir. Ancak aleniyet ilkesi olumlu yönlerine rağmen yargı sisteminin işleyişindeki aksaklıklar nedeniyle bazı zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle kötü niyetli açılan davalarda tarafların gerek kişisel gerekse mesleki sırlarının ve mahremiyet taşıyan bilgilerinin açığa vuruşması ve hatta kontrolsüz bir biçimde medya tarafından ifşa edilmesi hukuki güvenliği hedefleyen aleniyet ilkesinin istemeden de olsa zararlı bir ilke haline bürünmesine yol açar[26].

Yargı sisteminin sahip olduğu bu olumsuzluklara karşın ADR usulü taraflara ihtilaflarını daha güvenli bir ortamda çözüme kavuşturma şansı sunar. Özel uyuşmazlık çözümü, mevcut ihtilaflar hakkında bilgi sahibi olan, ihtilafın nasıl çözüleceğini, hangi tarafın ikna edilebileceğini bilen ve müzakereler sırasında açıklanmak zorunda olan ticari sırlara ulaşan taraflara daha büyük kontrol imkânı sunar[27]. Müzakereciler görüşmeler sırasında her türlü bilginin açığa çıkarılması konusunda pek istekli değildirler. Şöyle ki müzakerenin başarısız olması ve dava yoluna gidilmesi halinde taraflara ilişkin sırların ve bilgilerin açığa çıkmış olması durumunda bu bilgilerin aleyhlerine kullanılması ihtimali vardır. Müzakereciler müzakere süresince açığa çıkacak olan her türlü bilginin müzakere dışında herhangi biriyle paylaşılmamasını talep edeceklerdir. Sorun çözücü yaklaşımı benimsemiş olan müzakereciler her türlü bilginin ortaya konulmasını ancak bunun üçüncü kişilerle paylaşılmamasını isteyeceklerdir.

ADR usulleri içerisinde gizliliği en çok sağlayan usul doğrudan müzakeredir. Zira doğrudan müzakerelere üçüncü kişi katılmaz. Doğrudan müzakerelerden bir sonuç alınamazsa taraflar tahkime yönelebilirler. Zira tahkimin etik kuralları tam bir gizlilik gerektirir. Ayrıca taraflar gizliliğe ilişkin aralarında anlaşma yapabilirler. Müzakere süresince ortaya çıkan bilgilerin dışarı sızmasını engellemek için yapılan bu anlaşmalar uyarınca taraflar müzakere süresince elde edilen bilgileri müzakerenin başarısızlığa uğraması sonucunda dava yoluna başvurulduğunda delil olarak kullanamayacaklardır. Kuşkusuz böyle bir anlaşma ancak tarafları bağlayacağından sözleşmeye taraf olmayan müzakereciler için hüküm ifade etmeyecektir. Ancak uygulamada müzakerecilerin hepsinin birden böyle bir anlaşmaya taraf oldukları görülmektedir.

2.□□□□□ Delillere ve Bilgi Edinilmesine Yönelik Kurallar

Müzakerenin başarısızlıkla sonuçlanması ve tarafların dava yoluna gitmesi halinde, müzakerecilerin birbirleri hakkında elde ettiği bilgiler ve bu bilgilerin mahkeme önünde delil olarak kullanılması hususunda sorunlar ortaya çıkacaktır. Delillere İlişkin Federal Kanun'un 408. Maddesi uyarınca müzakere süresince tarafların beyanları ve ifadeleri dava süresince delil olarak kabul edilemez. Bu hükmün amacı taraflara bu konuda güvence vererek uzlaşma konusunda cesaretlendirmektir. Bununla birlikte söz konusu hükmün her türlü ifade için kabul edilebileceğini söylemek yanlıştır. Şöyle ki beyanlar medeni hukuka ilişkin olmalıdır yani ceza hukuku alanında suç unsuru taşıyan beyanlar bu hükmün dışında olacaktır.

Son olarak taraflar müzakere sonucu imzaladıkları anlaşmaların hükümlerinin de gizli olmasını kararlaştırabilirler. Çoğu anlaşma bu yönde hüküm içerir. Ancak çoğu müzakereci imzaladıkları

anlaşmanın mahkeme tarafından onaylanmasını istemektedir. Bu durumda söz konusu anlaşmanın mahkeme ilamı niteliği kazanması sonucu, aleniyet problemi ortaya çıkacaktır. Taraflar mahkemeden anlaşmanın aleniyet kazanmaması için talepte bulunmakta ve bunun sonucunda mahkeme tarafından taraflara gizlilik konusunda yükümlülükler getirilmekte ise bazen başka davalarla ilgisi bulunması ve delil gösterilmesi nedeniyle söz konusu anlaşmanın gizliliğini ihlal durumu ortaya çıkabilmektedir[28].

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARABULUCULUK

A.□□□□ Genel Olarak Arabuluculuk

Alternatif çözüm yollarından arabuluculuk, tarafsız üçüncü kişinin, uyuşmazlığa düşen iki taraf arasında müzakere yoluyla bir anlaşma sağlanmasına yönelik olarak çalışması ile yürütülen bir usuldür.

Arabuluculuk tanımına Avrupa Birliği Yönergeleri'nden ulaşılabileceği gibi, bu yöntemin dünyada giderek yaygınlaşması ile Türk Hukuku'nda da arabuluculuğa ilişkin düzenlemelere yer verilmektedir. Hukuk Uyuşmazlıklarında ve Ticari Uyuşmazlıklarda Arabuluculuğun Belirli Yönlerine İlişkin Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönerge Önerisi'nde yapılan arabuluculuk tanımı: " Ne şekilde adlandırılırsa adlandırılsın ve sürecin taraflarca, bir mahkemece önerildiğine veya emredildiğine ya da bir üye devletin ulusal hukukunda öngörüldüğüne bakılmaksızın, üçüncü bir kişi tarafından, uyuşmazlığın tarafı olan iki veya daha fazla kişinin, uyuşmazlığın çözümünde bir anlaşmaya varmalarına yardım edildiği bir usuldür." şeklindedir[29].

Türk hukukunda ise henüz yürürlüğe girmemiş olan Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı açısından arabuluculuk "Dava açılmasından önce yahut davanın görülmesi sırasında, sistematik teknikler uygulayarak, tarafları görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, uzman eğitimi almış, tarafsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve ihtiyarî olarak yürütülen faaliyeti" olarak tanımlanmaktadır[30].

Arabuluculuk günümüzde çoğu hukukçunun yabancı olduğu bir konudur. Hatta arabuluculuğu isim benzerliğinden dolayı meditasyonla karıştırıldığı da görülmektedir[31]. Mediatör ya da İngilizce yazılışıyla mediator (midiyeytı:) arabuluculuk mesleğinin dünyada kabul görmüş adı. İngilizce, Almanca ve Fransızca ve birçok dilde bu şekilde yazılmaktadır. Ama Türkçeleşmesinde sorunlar vardır. Kelimeyle ilk karşılaşanlar anlamı konusunda hemen fikir sahibi olamamaktalar. Ayrıca meditasyon, medya gibi başka iş ve olguları da çağrıştırmakta, okunması ve ifade edilmesinde de zorluklar yaşanmaktadır[32].

Arabuluculuk içerisinde “hüküm” kavramını barındırmaz. Arabulucu tarafları yönlendirmez, tavsiyede bulunmaz ya da karar vermez. Arabulucu sadece tarafların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacak ama yönlendirici olmayan sorular yöneltir[33]. Sanılanın aksine arabulucu tarafların uymak zorunda olduğu yükümlülükler getirmek yerine her iki tarafın da uyup uymamakta tamamen özgür oldukları çözüm önerileri sunar. Dava ve tahkim yolundan farklı olarak arabuluculuk faaliyeti içerisinde tarafları bağlayıcı unsurlar taşımaz.

Ware’a göre ise arabuluculuk uyuşmazlığı direk olarak çözen bir faaliyet olmaktan ziyade müzakere sürecine yardımcı olan bir faaliyettir[34].

B.□□□□□ Tarihi Gelişimi

Dünyada arabuluculuk, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde gittikçe yaygınlaşan alternatif uyuşmazlık çözümü yollarının gelişmesi ile uygulamaya girmiş, daha sonra Avrupa Birliği Devletleri, hukuk yargılama usulü kurallarında münferit düzenlemeler yaparak, ADR yollarını aktif bir biçimde kullanmaya başlamışlardır[35]. 20. Yüzyılın son çeyreğinde özel hukuk davalarının sayısındaki artışa yargılama giderlerindeki pahalılığın ve yargılama usullerindeki belirsizliğin de eklenmesi; sonuçta verilen hükmün tarafların temel hak ve hürriyetlerini kısıtlaması bakımından medeni hukuk davalarına göre daha üstün tutulan ceza davalarına iş yükünün aşırı ölçüde artmasıyla davaların çözülme süresi uzamış ve yıllarla ifade edilen zaman dilimlerine yayılmıştır. Bu nedenlerden ötürü ihtilaflı kişiler ADR usullerine yönelmişlerdir.

C.□□□□□ Türk Hukukunda Arabuluculuk

1.□□□□□ Avukatlık Kanunu md.35/A

Bu düzenleme, alternatif uyuşmazlık çözüm yolları arasında yer alan karşılıklı görüşme yönteminin bir örneğidir. Bu maddeye göre avukat, tarafların kendi iradeleri ile sonuçlandırabilecekleri konularda karşı tarafı uzlaşmaya davet edebilme yetkisine sahiptir. Avukatın bu daveti en geç ilk duruşmaya kadar bu yapması ve ayrıca tarafların belirlediği sınırlar içinde hareket etmesi gerekir.

2.□□□□□ Ceza Muhakemeleri Yasası'nın 253. maddesi (Uzlaşma)

Ceza Muhakemeleri Yasası'nda 2006 yılı sonunda yapılan değişiklik ile bazı suçlarda soruşturma ya da kovuşturma aşamasında tarafların uzlaşarak sorunun çözülmesi olanağı getirilmiştir. Uzlaşma kapsamındaki suçlar genel olarak, takibi şikâyete bağlı suçlar ile bazı hafif yaralamalar, taksirle yaralama, konut dokunulmazlığını bozma, çocuğun kaçırılması ve alıkonması, ticari sırların açıklanması gibi suçlardır. Uzlaştırmayı cumhuriyet savcısı ya da yargıç kendisi yapabileceği gibi barodan uzlaştırıcı avukat görevlendirmesini isteyebilir ya da hukuk öğrenimi görmüş kimseler arasından uzlaştırıcı seçebilir. Uzlaşma sağlanırsa uzlaştırıcının ücret ve giderleri Devlet Hazinesinden ödenir. Uzlaşma gerçekleşmez ise bu ücret ve giderler yargılama giderlerine dâhil edilir.

3.□□□□□ Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı

Tasarının hazırlanmasında Uncitral Model Kanun ve Avrupa Birliği Direktif Tasarısı, Özel Hukukta Uyuşmazlık Çözümüne İlişkin Alternatif Usuller Hakkında Yeşil Kitap ile çeşitli ülkelerin Arabuluculuk kanunlarından yararlanılmıştır. Tasarıyı özetlemek gerekirse:

ü Arabuluculuk sadece, tarafların kendi iradeleri ile sonuçlandırabilecekleri işlerden kaynaklanan hukuk uyuşmazlıklarında uygulanabilecektir.

ü Otuz yaşın üzerinde ve dört yıllık hukuk lisans eğitimini tamamlamış Türk vatandaşları, yüzeli saatlik arabuluculuk eğitimi aldıktan ve Adalet Bakanlığı'nın yapacağı sınavı başardıktan sonra arabulucular siciline kaydedilerek çalışabileceklerdir.

ü Hukuk lisans eğitimi almamış olanların ayrıca yüz saatlik temel hukuk eğitimi almaları gerekir.

ü Arabulucular sicili Adalet Bakanlığı tarafından tutulacaktır.

ü Tarafların arabulucuya başvurmaları halinde, zamanaşımı ve hak düşürücü süreler işlemeyecektir.

ü Taraflar arabulucuyu reddedebileceklerdir.

ü Özel eğitim kurumları arabuluculara eğitim verebilecektir.

ü Eğitim kurumlarının Adalet Bakanlığı'ndan izin alması zorunludur

ü Arabuluculuk faaliyeti sırasında tarafların ve arabulucunun edindiği bilgiler gizlidir. Bu belge ve bilgiler yargı mercileri önünde kanıt olarak kullanılamayacaktır.

ü Sadece uygun eğitimi almış ve sicile kayıtlı olanlar arabuluculuk yapabileceklerdir.

D.□□□□ İşyeri Arabuluculuğu

İş hayatında karşılaşılan olumsuzlukların çözümünde tarafların yargıya ya da diğer uyuşmazlık çözüm yollarından ziyade arabuluculuğu tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Arabuluculuk sürecinde taraflar müzakere ederek aralarındaki sorunları işin uzmanı olan tarafsız bir üçüncü kişinin yardımı vasıtasıyla çözüme kavuşturur. İşyeri arabuluculuğu iş hayatına ilişkin her alanda (örneğin personel-işveren arasındaki ilişkiler, yeni işyeri açılması-kapatılması, ticari faaliyetler vb.) uygulanabilmektedir[36]. Klasik uyuşmazlık çözümünün katı ve bürokratik kurallarına katlanmak yerine ADR'ni esnek ve hızlı yönünü kullanmak iş hayatının doğasına daha uygun düşmektedir.

İşyeri arabuluculuğu hem iç hem de dış kaynaklı sorunların çözümünde kullanılabilir. Çoğunlukla sorunların kaynağı tarafların kendilerini kimsenin dinlemediğini, takdir etmediğini ya da yanlış anladığını düşünmelerinden doğar. Arabulucu, sorunun nasıl çözülebileceğine dair iki taraf arasında tartışma başlatabilecek ve işin içine kendi duygularını katmadan sorunun kaynağına inebileceğinden, sorunun çözümlenmesinde çok daha etkili olacaktır.

E.□□□□□ Zorunlu ve Gönüllü Arabuluculuk

Arabuluculuk zorunlu ve gönüllü arabuluculuk olarak da ikiye ayrılabilir. Arabuluculuk süreci mahkeme kararı ile veya bir yasa hükmü nedeniyle başlayabileceği gibi bunların aksine tamamen tarafların ortak rızaları ile gerçekleşebilir. Mahkeme ya da yasa hükmü nedeniyle başvurulan arabuluculuk zorunlu arabuluculuk olarak tanımlanırken tarafların tamamen serbest iradeleri ile başvurdukları arabuluculuk ise gönüllü arabuluculuk olarak isimlendirilir.

F.□□□□□ Arabuluculuğun Hedefleri

1.□□□□□ Uyuşmazlığın Çözümünün Hedeflenmesi

Arabuluculuğun ilk ve öncelikli hedefi müzakere edilen bir anlaşma ile ihtilaflı taraflar arasındaki ayrılıkların giderilmesidir. Arabuluculukta anlaşmaya varma ihtiyacının varlığı nedeniyle ve arabuluculuğun mücadeleci usullere nazaran daha çok yaratılıcılık sunması sayesinde tarafların tümünün menfaatlerini en yüksek derecede koruyacak bir çözüme ulaşmak amaçlanır[37].

2.□□□□□ Uyuşmazlığın Çözümünün Kolaylaştırılması

Arabulucunun öncelikli görevi taraflara müzakerelerinde yardımcı olmaktır. Arabulucunun iletişimleri, müzakereleri ve diğer hünerleriyle önemi artan kolaylaştırma bazı unsurlarıyla bütün arabuluculuk usullerinin muhtevasında yer almaktadır. Bununla birlikte arabulucu taraflarla müzakere etmez, fakat onlara birbirleriyle olan müzakerelerinde yardımcı olur[38].

Arabulucunun temel görevi taraflara yardım etmek suretiyle anlaşmazlığın çözümünü

kolaylaştırmaktır. Arabulucu uyuşmazlığı esası hakkında karar vermez. Bu nedenle pazarlıkçı bir üslup yerine ortak noktayı bulmaya yönelik uzlaştırıcı bir üsluba sahip olmalıdır.

3.□□□□□ Güvenli Bir Müzakere Ortamının Sağlanması

Arabuluculuk uyuşmazlığın çözüme kavuşturulabileceği seçeneklerin ve olasılıkların araştırılmasına, müzakere edilmesine ve görüşülmesine yardımcı olacak koşulları sağlar. Uyuşmazlığın muhtemel çözüm seçeneklerinin müzakere edileceği bu elverişli ortam ile fiziki koşullar ve arabuluculuk usulünü düzenleyen temel kurallar arabulucu tarafından oluşturulur. Uyuşmazlığa düşen taraflar özgürce korkmadan baskı ve zorlama altında kalmadan uyuşmazlıklarını müzakere edebilmelidirler[39].

SONUÇ

Müzakere etkili bir planlama ve bilgi toplama sürecidir. Müzakereye başlamadan önce gerekli tüm hazırlıkların yapılmış olması her iki taraf içinde daha rahat ve sıkıntısız bir süreci beraberinde getirebileceği gibi taraflar üzerindeki stresi de azaltacaktır.

Müzakerecilerin ne istediklerini gerçekten iyi bilmeleri gerekir. Ayrıca müzakerecilerin, kendi isteklerinin temelini, karşı tarafın minimum beklentilerinin oluşturduğunu da takdir etmeleri, anlamaları gerekir[40]. Müzakereye hazırlık mevcut sorunların doğru şekilde analiz edilerek bilgilerin toplanması, çıkarların tespit edilmesi, taviz sınırlarının doğru belirlenmesi gibi uzmanlık gerektiren birçok aşama gerektirir. Bu nedenle müzakerecilerin hem taraflar arasındaki hukuki uyuşmazlığı tespit etmek hem de uyuşmazlığın çözümünde kullanılacak metotları doğru uygulamak gibi çok önemli görevleri vardır. Bu nedenle sistematik şekilde yapılacak hazırlık çalışmaları zaten sıkıntılı bir süreç olan yargıya alternatif olarak uygulanan ADR'nin uygulanmasında taraflara yardımcı olacaktır.

Ülkemizde yeni yeni uygulama alanı bulan alternatif uyuşmazlık çözümü usullerinde gerekli hazırlıkların eksiksiz yapılması hem taraflar için hem de alternatif uyuşmazlık çözümünün toplum gözündeki değeri açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle özellikle hazırlık sürecinin

müzakere açısından önemi iyi anlaşılmalıdır.

---

[1] ÖZBEK, Mustafa: Dünya Çapındaki Adalete Ulaşma Hareketiyle Ortaya Çıkan Gelişmeler ve Alternatif Uyuşmazlık Çözümü,

AÜHF Dergisi, Yıl 2002,Cilt 51 Sayı 2.

[2] WARBECK, Johannes: Alternative Dispute Resolution In The World Of Business: Naklen Özbek Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık

Çözümü Ankara 2004,s.72.

[3] KARABALIK, Hakan: Nasıl Bir Müzakere I - Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar,

http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc, s.1.

[4] ÖZBEK, Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü,Ankara 2004, s.72.

[5] KARABALIK: s.1.

[6] ÇETİN, Canan: Müzakere Teknikleri, s.127, İstanbul 2007.

[7] WARE, Stephen J.: Alternative Dispute Resolution, Saint Paul 2001 s.180.

[8] ÇETİN: s.154.

[9] WARE: s.181.

[10] WARE: s.181.

[11] ÇETİN: s.140.

[12] Roger Fisher-William Ury-Bruce Patton: Evet, Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2008,

s.115.

[13] Best Alternative to a Negotiated Agreement.

[14] ÖZBEK, Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Ankara 2004, s.77.

[15] Worst Alternative to a Negotiated Agreement.

[16] ÖZBEK: s.78.

[17] Örneğin sorun çözücü yaklaşımı benimsermiş gibi yaklaşıp, aslında rekabetçi yaklaşımla hareket etmek kuzu postunda kurt

olmaya örnek olarak gösterilebilir.

[18] WARE: s.182.

[19] ÖZBEK: s.75.

[20] WARE: s.183.

[21] The National Labor Relations Act veya Wagner Act adıyla anılan yasa 1935 yılında yürürlüğe girmiştir.

[22] WARE: s.183.

[23] ÖZBEK: s.73.

[24] DEMİR, Şamil: Avukatlık Kanununun 35/A Maddesinin Uygulanması Sorunu ve Çözüm Önerileri, www.arabulucu.com.

[25] ÖZBEK: s.414.

[26] ÖZBEK: s. 162.

[27] ÖZBEK: s. 161.

[28] WARE: s.191.

[29] ÖZBEK, Mustafa.: Avrupa Konseyi Arabuluculuk Yönergesi Önerisi, s.209, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2007,

C.56, S 1, s.183-231.

[30] Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı, http://www.kgm.adalet.gov.tr/tbmmkom/arabuluculuk.pdf

[31] Yabancı ülkelerde mediation kelimesi sıklıkla meditation kelimesiyle karıştırılmaktadır. Bu konuda bkz. Ware, s.201.

[32] DEMİR, Şamil: Mediatör mü diyelim Arabulucu mu?, www.arabulucu.com.

[33] DEMİR, Şamil: Arabuluculuk Nedir? - Arabulucu Kimdir?,www.arabulucu.com.

[34] WARE: s.191.

[35] ÖZBEK, Mustafa: Avrupa Konseyi Arabuluculuk Yönergesi Önerisi, s.184, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2007,

C.56, S 1, s.183-231.

[36] PAPA, Marta J: Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict,

http://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm.

[37] ÖZBEK:s.211.

[38] ÖZBEK:s.211.

[39] ÖZBEK:s.212.

[40] Demir, Şamil: Yüksek Kazanç Peşindeki Hırslı Müzakereciler, www.arabulucu.com.

//