

AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜMÜNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ARABULUCULUK MODELİ

Doç. Dr. Seda Özmumcu*

I- GİRİŞ

Dönüştürücü arabuluculuk (transformative mediation), ilk defa 1994 yılında Robert A Baruch Bush/Joseph Folger tarafından hazırlanan “*The Promise of Mediation*” isimli çalışmada incelemeye konu edilmiştir. 2005 yılında ise, eser gözden geçirilerek yeniden yayınlanmıştır. Eserin ilk basımının ana mesajı, eğer arabulucular arabuluculuk sürecine katılan tarafların özgür iradeleri üzerine etki etmek istiyorlarsa, ciddi şekilde onları yönlendirmekten kaçınmaları gerektiği yönündedir. Ne yazık ki, bu mesaj beraberinde uyuşmazlık çözümü sürecinde arabulucunun rolünün ne olduğu konusunda ayrıntılı bir tanımlama getirmemiştir. Böylece ilk dönüştürücü arabulucular, uyuşmazlık taraflarının karar almalarına etki etmemek için taraf ilişkisine doğru, kısmen sorumluluk almama yaklaşımı ile müdahale etmekte isteksiz kalmıştır. Dolayısıyla arabulucunun uyuşmazlığın tarafları arasındaki ilişkiye katılımı ve onları yönlendirmesi arasında temel bir karışıklık meydana gelmiştir. Sonuç olarak, ilk dönüştürücü arabuluculuk deneyimleri başarılı iken, ister istemez fazlasıyla uzun ve uzatılmış bir hale bürünmüştür. Bu anlamda, dönüştürücü arabuluculuk yönteminin tam olarak bir tanımının yapılması 2005 yılına kadar gerçekleşmemiştir. Her iki eser de aynı ismi taşımalarına rağmen, esas olarak farklı çalışmalarlardır. “*The Promise of Mediation*” isimli eserin 2005 yılı basımı, Amerika Birleşik Devletleri'nde Posta Hizmetleri'nde meydana gelen on binlerce arabuluculuk vakıası ile başka yerlerdeki arabuluculuk faaliyetine müdahale sürecini bilgilendirmek suretiyle dönüştürücü arabuluculuk uygulamasının ayrıntılı bir portresini ortaya koymuştur. Bugün günümüzde ortaya konulan güncellenmiş model kesinlikle müdahaleci olup, bu konuyu ele almaktadır. Bir dizi güçlü sınırlandırılmamış müdahaleci stratejiler ile donanımlı dönüştürücü arabulucular, tarafların uyuşmazlık dönüşümü sürecini hızlandırmayı planlamaktadır.¹

Dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımının genel değişiminin başarılı bir şekilde uygulandığı bir diğer çalışma 2010 yılında Robert A. Baruch Bush, Joseph Folger ve Dorothy J. Della Noce tarafından yazılan “*Transformative Mediation: A Sourcebook*” isimli eserde incelemeye konu edilmiştir. Bu çalışma teori ve uygulama alanında arabuluculuk hakkında kapsamlı bir araştırmayı içermektedir. Özellikle belli bölümler, dönüştürücü arabuluculuğun mahkeme sisteminde, aile hukukunda, iş yeri uyuşmazlıklarında, okullarda, takım çalış-

* İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Medeni Usul ve İcra İflas Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

¹ JOHN PETER WELDON, Transformative Mediation Putting Party Self – determination into Practice, **Canadian Arbitration and Mediation Journal**, 2012, (s.30-36), s.31-32.

masının geliştirilmesinde, toplumsal konularda, mağdur ve suçlu arabuluculuğunda, dünyanın bazı bölgelerinde ilkel kavimler (örn. Aborjinler) ile ortaya çıkan uyumsuzluklarda, etnik - politik ihtilaflarda başarılı bir şekilde uygulanmaya ayrılmıştır.²

II. GENEL OLARAK

1. Kavram

Dönüştürücü arabuluculuk, iki temel esasa dayanmaktadır. Bunlar “Güçlendirme” (*empowerment*) ve “Tanıma” (*recognition*) olmak üzere iki önemli dinamik yaratma etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda “güçlendirme”, bireylerin kendi değerlerinin, karar verme ve günlük sorunları ele alma biçimi konusundaki algılarının iyileştirilmesini ifade etmektedir.³ Bir başka ifade ile “Güçlendirme”, bireylerin kişisel olarak karşı karşıya kaldıkları kötü durumlar karşısında, çeşitli problemler ile yüzleşmeleri, bunlarla mücadele etme yetisi kazanmaları ve bunu geliştirmeleridir. Buna karşılık “Tanıma” ise, bireylerde diğer tarafın görüşlerine ilişkin olarak onun bakış açısını, değerlerini, menfaatlerini anlama, kabul etme veya empati uyanışını ifade etmektedir.⁴

Doktrinde “güçlendirme” ve “tanıma”, dönüştürücü arabuluculuk olarak bilinmektedir. Bu konuda bir görüşe⁵ göre; bu model, uyumsuzluk çözümü sürecinde tarafların kendi haklarını, hür iradeleri ile korumalarını kabul et-

² WELDON, s.32

³ ROBERT A. BARUCH BUSH/JOSEPH P. FOLGER, (Çev. GAMZE SART), **Arbuluculuk ve Getirileri, Dönüşümsel Çatışma Yaklaşımı, The Promise of Mediation, The Transformative Approach to Conflict**, İstanbul, 2013, s.22; ROBERT A. BARUCH BUSH/SALLY GANONG POPE, Changing the Quality of Conflict Interaction The Principles and Practice of Transformative Mediation, **Pepperdine Dispute Resolution Law Journal**, 2002, Vol.3, (s.67-96), s.82; TINA NABATCHI / LISA B. BINGHAM, Transformative Mediation in USPS REDDRESS™ PROGRAM : OBSERVATIONS OF ADR SPECIALISTS, **Hofstra Lab. & Emp.L J.**, 2001, Vol.18, (s.399-427), s.402; DOROTHY J. DELLA NOCE/ ROBERT A. BARUCH BUSH/JOSEPH P. FOLGER, Clarifying The Theoretical Underpinnings of Mediation Implications for Practice and Policy, **Pepperdine Dispute Resolution Law Journal**, 2002, Vol.3, (s.39-65), s.50-51. Bu konuda ayrıca Bkz. GEORGE J. SIEDEL, The Role of Business Deal Making and Dispute Resolution in Contributing to Sustainable Peace, **American Business Law Journal**, 2007/Summer, Vol 44, Issue : 2, (s.379-389), s. 386-387; JOSEPH FOLGER, Harmony and Transformative Mediation Practice : Sustaining Ideological Differences in Purpose and Practice, **North Dakota Law Review**, 2008, Vol.84, (s.823-860), s.841-842; WILLIAM A. DONOHUE/YUHUA JAKE LIANG, Transformative Linguistic Styles in Divorce Mediation, **Negotiation and Conflict Management Research**, 2011, Vol.4, N.3, (s.200-218), s.201; BARBARA A. BULLEN, **Mediation, A Training & Resource, Guide for the Mediator**, USA, 2012, s.357 vd.; CEMİLE ÇETİN/ABBAS TÜRNÜKLÜ/NURAY TURAN, Anlaşmazlıkların Çözümünde Arabuluculuk Modelinin Dönüştürücü Etkileri : Arabulucu Öğrenciler Gözünden Bir Değerlendirme, **DEÜ SBE Dergisi**, 2014, C.16, S.3, (383-411), s.385.

⁴ BUSH/FOLGER, s.22; DONOHUE/LIANG, s. 201; FOLGER (Harmony and Transformative), s.842-843; BULLEN, s.357 vd.; ÇETİN/ TÜRNÜKLÜ/TURAN, s.385. Bu konuda ayrıca Bkz. SALLY GANONG POPE, Inviting Fortuitous Events in Mediation : The Role of Empowerment and Recognition, **Mediation Quarterly**, Vol.13, No.4, 1996, (s.287-294), s.288 vd.

⁵ ARBY AIWAZIAN, Transformative Mediation Empowering the Oppressed Voice of a Multicultural City to Foster Strong Democracy, **The Scholar**, 2008, Vol. 11, (s.31-56), s.34.

mektedir. Bir başka görüş⁶ göre ise, dönüştürücü arabuluculuk, arabuluculuk süreci sonunda kolaylaştırıcı veya daha az müdahaleci bir model olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavram altında dönüştürücü arabulucu, taraflara sürece boyunca, birbirlerine karşılıklı nezaketle uyuşmazlıklarını çözüp çözemeyecekleri veya nasıl çözümlenebilecekleri hususunda bağımsız bir şekilde hareket etmek için cesaret vermektedir. Bu konuda doktrinde *Bush'a*⁷ göre, arabuluculuk taraflara sadece kabul edilebilir bir çözüm için kendi ölçütlerini belirlemelerine izin vermekle kalmamakta, aynı zamanda kendi güçleri dâhilinde çözümler üretmelerini gerçekleştirmelerine de gerek duymaktadır. Dönüştürücü arabuluculuk modelinde arabulucunun görevi, tarafların tam anlamıyla kendilerini ifade etmelerine ve karşılıklı tanımlarına fırsat verme imkânı sağlamaktır.⁸

“Güçlendirme”, uyuşmazlığa düşen taraflara kişisel olarak sabırlı olmaları anlamında kendilerini anlamalarına olanak sağlamaktadır. “Tanıma” ise, uyuşmazlığa düşen tarafların birbirlerinin problemlerini empati kurarak anlamalarına yardım ederken; bir bütün olarak bakıldığında, “güçlendirme” ve “tanıma” kavramları altında yer alan ifadeler, uyuşmazlık çözümü ve kişisel anlamda kendini keşfetmek için güçlü bir temele hizmet eden ve verimli döngü (*virtuous cycle*) olarak tanımlanan bir sarmal meydana getirmektedir.⁹

Yukarıdaki açıklamalarda da ifade edildiği üzere, dönüştürücü arabuluculuk modeli, arabulucuya, uyuşmazlığın taraflarının birbirlerini karşılıklı olarak tamamen tanımlarını sağlamak için sorumluluk vermektedir. Ancak arabulucu, taraflara belirli bir arabuluculuk modelini tek taraflı olarak empoze etmemelidir. Bunun yerine, arabulucu taraflara kendi gereksinimlerinin ne olduğunu göstererek, ihtiyaçlarını keşfetmelerini sağlamalı ve onlara kendi hür iradeleriyle haklarını korumalarını temin eden uygun bir modeli göstermelidir.¹⁰

Bush/Folger, günümüzde dönüştürücü arabuluculuk modelinin öncülüğünü yapan bilim insanlarıdır. Bu yazarlar, dönüştürücü arabuluculuk modelinde, arabulucuları (pasif dinlemeden ziyade) tarafları aktif bir şekilde dinlemeye ve uyuşmazlık içinde bulunanları güçlendirme için kolaylaştırıcı bir katılıma doğru cesaret vermeye teşvik etmektedir. Bu noktada arabuluculuk uygulamasında, taraflara çatışma ilişkilerini dönüştürme ve bu dönüşümün etkilerini tecrübe edinme konusunda yardımcı olunmaktadır.¹¹ Bir başka ifade ile dönüştürücü model altında arabulucular, tarafların karşılıklı etkileşimlerinin niteliğini *negatif - yıkıcıdan, pozitif - yapıcıya* dönüştürmeye yardım etmek için gayret etmektedir.¹²

6 SAMUEL J. IMPERATI, Mediator Practice Models : The Intersection of Ethics and Stylistic Practices in Mediation, **Willamette Law Review**, 2008, Vol.33, (s.703-745), s.712.

7 ROBERT A. BARUCH BUSH, Efficiency and Protection of Empowerment and Recognition? The Mediator's in Mediation, **Florida Law Review**, 1989, Vol.41, (253-286), s.267.

8 BUSH, s.267 ; IMPERATI, s. 712-713; AIWAZIAN, s.35.

9 AIWAZIAN, s.34; SIEDEL, s.387.

10 BUSH/FOLGER, s.22-23; IMPERATI, s. 714-715.

11 BUSH/FOLGER, s.22-23.

12 BUSH/FOLGER, s.23; BUSH/POPE, s. 83; ROBERT A. BARUCH BUSH, Handling Workplace Conflict : Why Transformative Mediation, **Hofstra Lab. & Emp L.J.**, 2001, Vol. 18, (367-373), s.368; NOCE/BUSH/FOLGER, s. 51; MIJHA BUTCHER, Using Mediation to Remedy Civil Rights Violations When the Defendant is not an Intentional

Bu modelin bakış açısı altında, bireyler arabuluculuk sürecinde hedeflerini, seçeneklerini, yeteneklerini ve güçlerini daha iyi anladıkları takdirde güçlenmekte ve daha sonra bir uyuşmazlığı nasıl idare etmek istedikleri konusunda bilinçli kararlar almaktadır.¹³ Diğer bir deyim ile dönüştürücü arabuluculuk modelinde “güçlendirme” ve “tanıma” uyuşmazlık çözümünün merkezini meydana getirmektedir. Arabuluculuk faaliyetinde “güçlendirme” ve “tanıma” süreçleri, taraflara diğer bakış açılarından düşünmek ve kendi kararlarını alabilmek yönünden fırsat vermektedir.¹⁴

2. Dönüştürücü Arabuluculuk Modelinin Niteliği

Bütün arabuluculuk modelleri, genellikle arabulucunun arabuluculuk faaliyetine daha az müdahaleci olmasından, daha fazla müdahale etmesine doğru giden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü arabuluculuk modeline ilave olarak, diğer iki yöntem olan *kolaylaştırıcı* ve *değerlendirici arabuluculuk* modeli de Batı hukuklarında uygulama alanı bulmaktadır. Kolaylaştırıcı arabuluculuk modeli 1960 ve 1970’li yıllarda geliştirilmiş, ana akım olarak ayakta duran ve yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, arabulucu tarafları aktif dinleme tekniklerini kullanarak dinlemek, doğrudan sorular sormak, ortak menfaatlerini tespit etmek, bakış açılarını onaylamak, uyuşmazlığın tarafları arasındaki gerilimi gidermek ve uyuşmazlık için alternatif çözüm geliştirmede taraflara yardım etmek suretiyle, ihtilafı çözüme kavuşturmayı amaçlamaktadır. Kolaylaştırıcı arabulucu, tarafsızlığını korumak zorundadır. Bu sebeple uyuşmazlığın taraflarına tavsiyede bulunamaz. Öneri veya teklif getiremez. Buna karşılık değerlendirici arabuluculuk, 1980’li yılların sonlarına doğru, mahkeme emrinin veya mahkemenin sevkini bir sonucu olarak gelişmiştir. Bu model, kolaylaştırıcı arabuluculuk modelinin tersine, arabulucunun uyuşmazlığın taraflarına çözüm önerisi veya tavsiyede bulunabileceği ve arabulucunun sürece daha fazla müdahale edebileceği bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁵ Doktrinde *Etcheson*’a göre, *Bush/Folger* tarafından uygulanan dönüştürücü arabuluculuk modeli ise, kolaylaştırıcı arabuluculuk modelinin yanında yer almaktadır. Görünüşe bakılırsa, bu her iki model de, aşamaları, tedbirleri, teknikleri ve etik değerleri bakımından özdeştir. Bununla birlikte dönüştürücü arabuluculuk, kolaylaştırıcı arabuluculuk modelinden bazı farklarla ayrılmaktadır. Bunların başında ilk olarak en önemlisi, dönüştürücü arabulucunun, etkin bir şekilde “güçlendirme” ve “tanıma” yönünden oluşacak fırsatları aramak zorunda olmasıdır. Örnek olarak, uyuşmazlığın taraflarına soru sorma, aktif dinleme, sorunları ve menfaatleri ortaya çı-

Perpetrator : The Problems of Unconscious Disparate Treatment and Unjustified Disparate Impacts, **Hamline Journal of Public Law & Policy**, Vol. 24, 2002-2003; (s.225-292), s. 280; TOM FISHER, Transformative Mediation : Differentiating Principles from Illusions – Part I, **ADR Bulletin**, 2006, Vol.9, N.3, (s.44-47), s.45; SIEDEL, s.386; AIWAZIAN, s.35.

¹³ JOHN LANDE, How Will Lawyering and Mediation Practices Transform Each Other ? **Florida State University Law Review**, 1996-1997, Vol.24, (s.839-901), s.860. Bu konuda ayrıca Bkz. BARUCH BUSH/FOLGER, s.66

¹⁴ BUSH/FOLGER, s.22-23; JAMES R. ANTES/JUDITH A. SAUL, Evaluating Mediation Practice from a Transformative Perspective, **Mediation Quarterly**, Vol.18, 2001, (s.313-323), s. 315.

¹⁵ STEVEN C. ETCHESON, Transformative Mediation : A New Current in the Mainstream, **Policy Studies Journal**, 1999, Vol 27, No.2, (s. 393-396), s.393-394.

karma gibi yol göstermeyi sağlayan bu fırsatlar asla kaçırılmamalıdır. Kolaylaştırıcı arabulucu, dönüştürücü yaklaşımın anahtar elementleri olan “güçlendirme” ve “tanıma” açısından yararlarını kabullenmekle birlikte, dönüştürücü arabuluculuğun savunucuları için, bu elementler son derece önemlidir. İkinci olarak, dönüştürücü arabulucular uyuşmazlığın tarafları arasında bir anlaşmaya ulaşılması (veya ulaşılmaması) ile ilgili olarak herhangi bir endişe taşımamaktadır. Zira taraflar arasında “güçlendirme” ve “tanıma” gerçekleştiğinde, eğer koşullar uygun ise, bu anlaşma zaten olacaktır.¹⁶ Bunun yanı sıra dönüştürücü arabuluculuk süreci, sosyal değişim için kesin bir araç olarak görülmektedir.¹⁷

Bu konuda özellikle *Nabatchi/Bingham/Moon'a* göre, arabuluculukta, uygulamanın geleneksel yöntemleri olan kolaylaştırıcı ve değerlendirici arabuluculuk usulleri, arabulucular tarafından, tarafları anlaşmaya doğru götüren tutum ve davranışların, strateji ve taktiklerin kullanıldığı problem çözücü (*problem-solving*) modeller olarak kategorize edilmektedir. Buna karşılık dönüştürücü arabuluculuk ise, kısmen yeni bir uygulama modelidir. Nitekim daha öncede ifade edildiği üzere bu model, taraflar arasında uzlaşma veya anlaşma sağlamaya odaklanmayıp, daha ziyade tarafların ilişkilerini düzeltmek amacı ile onlar arasındaki “güçlendirme” ve “tanıma” deneyimlerini geliştirmektedir. Bu amaç, dönüştürücü arabulucuların geleneksel olmayan stratejiler, taktikler ve davranış biçimleri ile ilgilenmesini gerektirmektedir.¹⁸ Bir başka ifade ile problem çözücü (*problem-solving*) modelin tersine, dönüştürücü arabuluculuk, tarafların “güçlendirme” ve “tanıma” deneyimlerini teşvik etmek suretiyle kendi bakış açılarından durumlarını anlamayı ve birbirleriyle ilgili nasıl değişiklikler yapmaları gerektiğini amaçlamaktadır. Dönüştürücü arabuluculuk genellikle anlaşma ve çözüm ile sonuçlanmaktadır. Ancak bunlar, tarafların “güçlendirme” ve “tanıma” deneyimleri ile meydana gelen ilişkisinde dönüşüme ikincil olan etkiler olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁹

3. Dönüştürücü Arabuluculuk Modelinin Başlıca Özellikleri

Folger/Bush, dönüştürücü arabuluculuk modelinin özelliklerini diğer arabuluculuk yöntemlerinden ayrı olarak on başlık altında toplamıştır.²⁰ Bu özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Özellik: “Bütün açılış konuşmalarında, dönüştürücü arabulucu, taraflara “güçlendirme” ve “tanıma” üzerine dayalı amaçları anlatmalı ve bu süreç içindeki rolünü tanımlamalıdır.”

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde arabulucu, uyuşmazlığa düşen taraflara yardım etmek ve tarafların amaçlarını açık bir ifade ile müdahale ederek bir ortam yaratmalarına izin verip, bunu izleyen dönüştürücü bir yaklaşımı

¹⁶ ETCHESON, s.394-395; DONOHUE/LIANG, s.202.

¹⁷ ETCHESON, s.394. Bu anlamda ayrıca Bkz. FISHER (PART I), s.45.

¹⁸ TINA NABATCHI/LISA BLOMGREN BINGHAM/YUSEOK MOON, Evaluating Transformative Practice in the U.S. Postal Service REDRESS Program, **Conflict Resolution Quarterly**, 2010, Vol.27, No.3, (s.257-289), s.258, 261-262.

¹⁹ NABATCHI/BINGHAM/MOON, s.261.

²⁰ JOSEPH P. FOLGER / ROBERT A. BARUCH BUSH, Tranformative Mediation and Third-Intervention : Ten Hallmarks of a Tranformative Approach to Practice, **Mediation Quarterly**, 1996, Vol.13, No.4 (263-278), s.263 vd.

başlatmaktadır. Bu anlamda dönüştürücü arabulucular ilk olarak, tarafların amaçları, seçenekleri, öncelikleri ve imkânlarını aydınlığa kavuşturmakta ve bu şekilde mevcut durumları hakkında kendileri için karar vermelerini sağlamak-tadır. İkinci olarak, uyuşmazlığın tarafları eğer istedikleri şeyi yapmaya karar verirler ise; bu durumda dönüştürücü model, diğer tarafın bakış açısını daha iyi anlamaya ve tarafları somut uyuşmazlık üzerine yeniden düşünmeye yö-neltmektedir.²¹

Burada arabulucu, uyuşmazlık taraflarının kendiliğinden anlayabilecek-lerini göz önünde tutmadan, arabuluculuk sürecinde üçüncü kişinin rolünü açıklamak için önemli bir zaman ve gayret sarf etmektedir. Dönüştürücü ara-bulucu burada taraflara, mutlaka bir karar almak için orada bulunmadıklarını ve kendilerini hazır hissetmedikleri takdirde, bir anlaşma veya sonuca ulaşmak için baskı yapmamanın önemini belirtmektedir. Arabulucu, taraflara o veya bu şekilde tarafların birbirlerine karşı, somut durumu daha iyi anlamaları için arabuluculuk sürecinin amacını bilgi vererek aktarmakta ve karşı karşıya kal-dıkları problem veya konu hakkında yapmak istedikleri şeye bilakis karar ver-meleri noktasında yardım etmektedir.²²

2. Özellik: “Sonuç olarak “seçim hakkı” uyuşmazlığın taraflarına ait olup, sonuçların sorumluluğu da taraflara ait bulunmaktadır.”

Eğer arabuluculuk sürecine katılan üçüncü kişiler (arabulucular), mü-dahalelerinde belirli bir sonucu elde etmek için sorumluluk duygusuna sahip olurlar ise, bunun dönüştürücü sistem içinde uygulanması olasılık dışıdır. Çünkü dönüştürücü arabuluculuk modelinin önemli bir özelliği, sistemin uy-gulayıcılarına bilinçli olarak anlaşma yaratmak için, tarafların problemini çö-zmek, tarafları iyileştirmek veya onlar arasında uzlaştırma sağlamak konusunda sorumluluk almayı reddetmesidir. Bunun yerine, arabulucu dönüştürücü bir sistemi takip ederek, tarafların birbirlerinin duygularına karşı duyarlı hale gelmelerini, bakış açılarını anlamalarını, iletişim kurmalarını, karar almalarını, kendi çabalarıyla müzakerede bulunmalarını desteklemektedir.²³ Böylelikle arabulucu, uyuşmazlığın taraflarınca kaybedilen “güçlendirme” ve “tanıma” için gerekli olanaklara dikkat çekmek ve tanıma için de gayretli bir sorumluluk duygusu ile hareket etmektedir. Nitekim arabuluculuk süreci içinde taraflara uygun gelen bu fırsatları yeniden elde etmeleri için yardım etmektedir. Uygula-ma alanında arabulucunun bu olanaklara dikkat çekmesi, tarafların hızını yavaşlatmak ve taraflardan birinin bunu izleyen ifadesinden soruları veya olası sonuçları üzerine düşünmeye davet etmek anlamına gelmektedir.²⁴ Örnek ola-rak, “güçlendirme” için, bir imkân yakalamaya yardım etmek veya dile getirmek amacıyla, arabulucu taraflardan birinin söylediği seçenekler veya hedefler hak-kındaki açık olmayan bir ifadeyi başka bir şekilde tamamlayabilir. Örnek ver-mek gerekirse: “ Söylediğiniz şeyi tam olarak anladığımdan emin değilim. Bu konu hakkında biraz daha konuşabilir misiniz? ” şeklinde tezahür eden bir be-yan ile taraflardan birinin bunu takip eden yeni açıklaması, muhtemelen daha

²¹ FOLGER/BUSH, s.266.

²² FOLGER/BUSH, s.266. Bu konuda ayrıca Bkz. DOROTHY J.DELLA NOCE/JAMES R. ANTES/JUDITH A. SAUL, Identifying Practicw Competence in Tarnsformative Mediators : An Interactive Rating Scale Assesment Model, **Ohio State Journal a Dispute Resolution**, Vol. 19, 2004, (s.1005-1058), s.1024.

²³ FOLGER/BUSH, s.267.

²⁴ FOLGER/BUSH, s.267.

ileriki sorular hakkında, “güçlendirme” ve daha fazla aydınlığa kavuşturma açısından sonuç verecektir. Benzer şekilde, “tanıma” için bir fırsat yakalamak ve dile getirmek amacıyla, arabulucu; uyuşmazlığın taraflarından birini, diğer taraf geçmiştiki bir davranışı açıklamayı önerdiğinde, onu bu ifadeye dikkat etmeye davet edebilecek ve daha sonra dinleyen tarafa, genel olarak uyuşmazlık veya diğer tarafın bakış açısından bu ifadenin kapsadığı bilginin değiştirilip değiştirilmediğini sorabilecektir.²⁵ Ancak bununla beraber “güçlendirme” ve “tanıma” için elverişli ortam üretme ve belirlemede, bu elverişli duruma karşı nasıl cevap verileceği hakkındaki bütün kararlar, uyuşmazlığın taraflarına ait bulunduğundan, arabulucu açık bir şekilde hareketsiz kalmaktadır. Ayrıca arabulucu bu şekilde alınan kararlar açısından herhangi bir sorumluluk hissinin kabul etmemektedir. Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, arabulucular, belirli bir sonucu sağlamak için, sorumlu olduklarını düşünmeye başladıkları zaman, bu duygu arabulucuları, büyük ihtimalle yetkisi olmadan adımlar atmaya ve direktif vermeye götürecektir ve sürecin dönüştürücü boyutlarını olumsuz hale getirecektir.²⁶ Dolayısıyla dönüştürücü modelin arabulucu açısında böyle bir duruma izin vermeme üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür.

Arabulucular, kesin olarak dönüştürücü arabuluculuk modelini kavradıkları zaman, uyuşmazlık taraflarının birbirilerini nasıl gördüklerini ve mevcut durumları hakkında ne yapmak istedikleri hususunda özgür bir şekilde gerçekleştirmeyi düşündükleri yegâne seçimleri ve değişiklikleri fazlasıyla hissedecek ve farkına varacaklardır. Bu kuvvetli görüş, tarafların uyuşmazlığın sonucunun ne olacağı ve uyuşmazlık ilişkisinin nasıl ortaya çıktığı hakkında alınan anahtar kararlar için, müdahaleci olan arabulucu konumundaki kişinin, tarafların üzerindeki sorumluluğu üstlenmesini kabul etmemektedir. Uyuşmazlığın sorumluluğunu üstlenmek ve yerine getirmek için bu görevin kesin olarak tarafların elinde olması, dönüştürücü arabuluculuğun özelliği olarak kabul edilmektedir.²⁷

3. Özellik: Dönüştürücü arabuluculuk anlayışı, “Tarafların görüşleri ve kararları hakkında yargılayıcı olmayı bilinçli bir şekilde reddetmektedir.” Bir başka ifade ile burada “*En iyi taraflar bilir.*” prensibi işlemektedir.

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde “güçlendirme” üzerine yerleştirilen gerçek anlam, bu yaklaşımı izleyen arabulucuları, uyuşmazlığın taraflarının görüşleri, seçimleri ve seçenekleri hakkında bilinçli olarak hüküm vermekten kaçınmaya sevk etmektedir. Bu durum, bir şekilde arabulucuların kendi kişisel değerleri ve bakış açılarını bertaraf edip, ortadan kaldırmaları anlamına gelmektedir. Bu hal, daha çok arabulucuların hem kendilerinin yargılayıcı duyguları ortaya çıktığı zaman bunu teşhis etme hem de daha sonra bu düşünceyi uygulamak yerine erteleme ve geri çekilme yeteneğini geliştirmektedir. Bu şekilde arabulucular, bu duyguyu hissetmeye başladıkları zaman, örneğin; “*tarafların problemini, onlardan daha iyi anlıyorum.*” veya “*tarafların burada yaptıkları en iyi şeyin ne olduğunu biliyorum.*” gibi hızlı bir şekilde kendilerini fark etmektedir. Bundan başka dönüştürücü arabulucular, bu yargılayıcı duygulara maruz kalmamak için, tarafların görüşleri ve seçimlerinin etkisinden

²⁵ FOLGER/BUSH, s.267.

²⁶ FOLGER/BUSH, s.267- 268.

²⁷ FOLGER/BUSH, s.268.

kaçınmakta ve onların düşüncelerinden bilinçli bir şekilde uzak durmaktadır.²⁸ Başta farkındalık olmak üzere kontrol ve karar verme yetisinin ertelenmesi, dönüştürücü arabuluculuğun açık bir özelliğini meydana getirmektedir. Dönüştürücü modelde, arabulucular her şekilde olursa olsun uyumsuzluk hakkında daha fazla bilgiyi ortaya çıkarmak için, sürekli olarak farkında olmaya devam etmektedir. Çünkü arabulucular gerçekten bir bütün olarak bakıldığında, taraflar hakkında ve onların yaşamlarına, durumlarına dair çok az hususta emin olmaktadır.²⁹

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, uygulamanın bu özelliği arabulucunun görevini sınaması, diğer bir deyişle bir tarafın diğeri üzerinde açık bir güçlü avantaja sahip olduğu hallerde, arabulucunun karşılık verme yoludur. Bu durumda zayıf olan tarafa yardım etmek ve ihtiyaç duyduğu savunmayı hissettirmek arabulucu için kolaydır. Bununla birlikte, bu duygu çeşitli düzeylerde kararlar ve varsayımlar içermektedir. Zira burada güç dengesi aslında görünen şeydir. Şöyle ki, “güç” ilişkileri genellikle karmaşık ve çok katmanlı olmasına rağmen; “güçlü” taraf, tercih ettiği değişikliği, davranışının belirsizliğine rağmen, güç bağlantısına dayandırmak için stratejik ve işbirlikçi olmaktadır. Buna karşılık “zayıf” taraf da müdahil olanca bilinmeyen sebeplerle mevcut durumu tercih etmesi nedeniyle, güç dengesinde bir değişiklik yapmak istemektedir.³⁰

Dönüştürücü arabuluculuğun bu uygulaması, arabulucuları görünüşte olan güç dengesizliğini farklı şekilde karşılık vermeye götürmektedir. Arabulucular, dönüştürücü yaklaşım içinde kesin olarak meydana gelen güçteki değişimi anlamakta ve fakat böyle değişiklikleri teşvik etmeye yeltenmemektedir. Bu modelde arabulucular, güç dengesi hususunda bağımsız karar vermek yerine tarafların kararlarına rehberlik etmektedir. Arabulucu, burada uyumsuzluğun taraflarından güç dengesinde bazı değişiklikler olmaksızın, uygun durumun devam etmesini olanaksız hale getiren veya tarafı dengesizlik sebebiyle dertlendiren işaretleri, sual sormak suretiyle aramaktadır. Böyle bir memnuniyetsizlik ifade edildiği zaman; arabulucu, daha sonra gerekli olan kararların alınabilmesi için, uyumsuzluğun taraflarına ne istediklerini veya taraflardan birinin diğer tarafa söylemek istediği şeyin tam olarak açıklığa kavuşturulması için yardım etmektedir.³¹ Dönüştürücü uygulamanın simgesi, uyumsuzluğa düşenlerin hamlelerine, arabulucunun eylemleriyle karşılık verilmesidir. Burada güç değişimi arabulucunun kararının doğrulanmış veya teşvik edilmiş bir sonucu değildir. Bu durum daha çok tarafların kendilerinin başlattıkları ve kendi kararlarına dayalı bir dizi hareketlerinin olası sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.³²

4. Özellik: “Tarafların hakları ve taleplerini ijmser bir bakış açısı ile ele alma”

Dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımının yukarıda ifade edilen üçüncü özelliği, tarafların birbirleri ve mevcut durumları hakkındaki kararları ile görüşlerine dair yargılayıcı olmamayı ihtiva etmektedir. Buna karşılık, bu modelin dördüncü özelliği tarafları kendileri ve özellikleri hakkında yargılayıcı olmamayı içermemektedir. Bu meseleyi bir başka şekilde değerlendirirsek, dönüştürücü

²⁸ FOLGER/BUSH, s.268.

²⁹ FOLGER/BUSH, s.268.

³⁰ FOLGER/BUSH, s.268-269.

³¹ FOLGER/BUSH, s.269.

³² FOLGER/BUSH, s.269.

arabuluculuk sistemini fiili olarak uygulamaya taşıyan arabulucu için güçlü bir gösterge olmasa da, özellikle arabulucunun esas olarak tarafların istekleri ve becerileri hakkında karamsar veya iyimser olup olmadığı hususunda, arabulucu uyuşmazlığa düşenler hakkında ne düşünmektedir? Uygulamada dönüştürücü arabuluculuk yöntemini başarılı bir şekilde uygulayan arabulucular, uyuşmazlığa düşenlerin kendi durumlarını yine temel hakları nedeniyle, kendi tercihlerine göre yürütecekleri hususunda konuya pozitif biçimde yaklaşmaktadır. Aynı şekilde arabulucular ihtilaf durumunda, uyuşmazlığa düşenlerin davranışlarını, isteklerini, iyiniyetlerini, uyuşmazlığın temelinde yatan tutum ve davranışlarını dış görünüm ne olursa olsun pozitif bakış açısı ile ele almaktadır. Özet olarak ifade etmek gerekirse, dönüştürücü yaklaşımın özelliklerinden biri de, tarafların hak ve taleplerinin iyimser bir bakış açısı altında dikkate alınması gereğidir.³³ Bir başka ifade ile arabulucu uyuşmazlığa düşen tarafların o anki dış görünümüne bağlı kalmadan, kısa bir süre için en kötü durumlarında bile zayıflamış, savunmaya geçmiş veya dalgın hallerini gözlemlemektedir. Dönüştürücü arabuluculuk yönteminde, uyuşmazlık taraflarının iyi bakış açılarını muhafaza etme, dönüştürücü arabulucuların kötüniyetli veya yıkıcı olarak nitelendirilebilen tutum ve davranışları önemsememesi demek değildir. Bununla beraber burada sorulması gereken sorulardan biri de, arabulucunun uyuşmazlık taraflarından birinin yıkıcı veya kötüniyetli olduğunu hissettiği bir davranış ile karşı karşıya kaldığında ne yaptığı noktasında toplanmaktadır. Böyle bir halde, eğer uyuşmazlık taraflarından biri, diğer tarafın kötüniyetli veya arabuluculuk sürecine zarar veren şekilde hareket ettiğine işaret eder veya ifade ederse, arabulucu bu durumda endişeli olan tarafı, bu konuyu güvenle takip ettiğini ona ikna edici bir şekilde göstererek yardım etmektedir. Bu şekilde endişeli olan taraf ikna olduğu takdirde, süreç devam edebilecektir. Buna karşılık bu sorun çözülemez ise, taraf arabuluculuk faaliyetini sona erdirmeyi seçebilecektir.³⁴ Bununla birlikte, uyuşmazlığın taraflarından birinin bu şekilde bir endişeli beyanı olmadan, arabulucu diğer taraf hakkında kötüniyeti olduğu veya kararını bertaraf etmek gibi bir davranış içine girmeyecektir. Çünkü uyuşmazlık taraflarından birinin girişimleri veya tepkilerinin etkileri yahut kötü saikleri hakkında kararlar almak, dönüştürücü arabulucuların üstlendiği yönlendirmesiz ve güçlendirici rolden açık bir ayrılma meydana getirecektir. Bu sebeple, dönüştürücü arabuluculuğun bu özelliği gereği; arabulucular, sadece (arabuluculuk sürecinin başlangıcında, devamında ve sonrasında) tarafların süreci kendilerinin yürüttükleri durumlarda, onların tutum ve davranışları ve de varsayımları üzerine odaklanabilirler.³⁵

5. Özellik: “Dönüştürücü arabulucular, uyuşmazlığın taraflarına duygularını ifade etmeleri ve cevaplamaları için imkân vermektedir.” Bir başka ifade ile “Duyguların içinde gerçekler vardır.”

Dönüştürücü arabuluculuk yönteminde, arabulucular uyuşmazlık sürecinin bütünleyici bir parçası olarak; öfke, hayal kırıklığı, üzüntü ve benzeri duyguların ifadesini gözlem yapmaktadır. Dönüştürücü yaklaşımda, duyguların ifadesi genellikle “güçlendirme” ve “tanıma” için önemli imkânların göstergesi olduğu için; bu uygulama, dönüştürücü hedeflere ulaşma girişiminden

³³ FOLGER/BUSH, s.269-270.

³⁴ FOLGER/BUSH, s.270-271.

³⁵ FOLGER/BUSH, s.271.

dolayı - tedaviye dayalı (therapeutic) amaçlara hizmet etme girişimi dışında gelişmektedir. Örneğin, hayal kırıklığı genellikle ne olduğu hakkında sıkıntılı bir belirsizliğin duygu ifadesidir. Bu sebeple hayal kırıklığı, dönüştürücü uygulamada bakımından “güçlendirme” için bir fırsata işaret etmektedir. Öfke ise, genellikle bir tarafın, diğer tarafın kişisel deneyimlerini anlayış eksikliği, başvuru sıkıntısı veya kültürel eğilimden kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda öfke ifadesi, başka birinin bakış açısından daha iyi “tanıma” için bir imkânı işaret edebilmektedir. Dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımında, duygu ifadelerini görmezden gelmek, kaçınmak veya bastırmak, “güçlendirme” ve “tanıma” için bu ifadelerin ortaya koyduğu imkânları boşa harcamak ve dönüştürücü arabuluculuk uygulamasının amaçlarını etkisiz hale getirmek demektir.³⁶ Dönüştürücü arabulucu, uyuşmazlık taraflarını onların sorunlarının sebeplerini araştırmak, yeniden yönlendirmek veya ortadan kaldırmak amacıyla değil, “güçlendirme” ve “tanıma” için bunun altında yatan şeyi ortaya çıkarmak amacıyla, tarafların duygularını açıklamalarına izin vererek, onlara cesaret vermektedir.³⁷ Bu şekilde taraflar duygularını ifade ettikleri zaman; arabulucu, taraflara hem duygularını tanımlamaları hem de muhtemelen daha da önemlisi bunlara sebep olan olayları ve durumları ifade etmeleri için soru sormaktadır. Gerçeklerin bu şekilde tanımlanmasının arkasında yatan duygular, genellikle hem diğer tarafça anlaşılır olma ve anlama hem de tarafların kendi durumlarını kontrol etme yetisi kazanma noktasında mücadele etme şeklinde ortaya çıkan özel noktaları açıklığa kavuşturacaktır. Bu noktalar ortaya çıktığında, arabulucu doğrudan ve açık bir şekilde uyuşmazlığın taraflarına istedikleri gibi yardım edebilecektir.³⁸

6. Özellik: “Anlaşılabilirlik, karışıklıktan ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü arabulucular, işte bu nedenle tarafların tereddütlerini açıklamalarına ve açıklığa kavuşturmalarına imkân vermektedir.”

Dönüştürücü arabuluculuk sistemini anlayarak arabulucular, uyuşmazlığa düşen tarafların birbirlerinden ne istedikleri, onlar için doğru seçimlerin ne olabileceği ve çoğu defa uyuşmazlıklarının altında yatan konular hakkında kararsız ve belirsiz olacaklarını beklemektedir. Gerçekten de arabulucular “güçlendirme” için önemli olanaklar sunan böyle bir belirsizliği kabul etmektedir. Bu sebeple dönüştürücü arabuluculuğun bir başka özelliği, zaman zaman taraflara kendi belirsizliklerinin ve karışıklıklarının kaynağını açıklamaları için imkân ve cesaret vermektir.³⁹ Uygulamada bu durum dönüştürücü arabulucuların, uyuşmazlığa düşenlerin konuşmalarını, kendileri için neyin söz konusu olduğunu keşfetmelerini, durumu nasıl gördüklerini, her birinin inandığı şeyin diğer tarafa bağlı olduğunu, neyi kendileri için uygun seçim olarak gördüklerine dair konuları kavramaya istekli oldukları anlamına gelmektedir.⁴⁰

7. Özellik: “Dönüştürücü arabulucular, arabuluculuk ortamında tarafların halen mevcut olan uyuşmazlıkları üzerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Bir başka ifade ile “Dava, odadadır.”

³⁶ FOLGER/BUSH, s.271.

³⁷ FOLGER/BUSH, s.271.

³⁸ FOLGER/BUSH, s.272.

³⁹ FOLGER/BUSH, s.272.

⁴⁰ FOLGER/BUSH, s.272.

Dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımında arabulucu, oturum boyunca tarafların davranışlarına, bireysel yorumların akışına ve sıkı sıkıya şu ana odaklanmaya devam etmektedir. Arabulucu, tarafların uyuşmazlık ile ilgili karıştıya kaldıkları problemin tespiti ve çözümü üzerine daha geniş bir bakış açısını desteklemek yerine, tarafların arasında meydana gelen sorunun ne olduğu, onlar tarafından açıklanan her bir beyanı arabuluculuk faaliyetinin yürütüldüğü odada devam etmekte olan görüşme sırasında dinlemektedir. Arabulucu, problem çözümü merceği yoluyla uyuşmazlık etkileşimini ortaya çıkarmaktan kaçınmaktadır. Çünkü böyle yaptığı takdirde “güçlendirme” ve “tanıma” için gereken fırsatları elde etmek ve değerlendirmek zor hale gelmektedir.⁴¹ Bunun yerine arabulucu oturum sırasında, tarafların (sözlü olan ve sözlü olmayan) örnek olarak; bu uyuşmazlıkta onlar için neyin önemli olduğu, bu konuların niçin ve neden önemli olduğu, bunun nasıl görüldüğünü istedikleri, yapmak istedikleri seçimlerin ne olduğu ve benzeri gibi belirli ifadeleri üzerine odaklanmaktadır. Arabulucu, bu odak noktasını tam olarak tarafların belirsiz olduğu, sunulan seçimlere tarafların yanlış anlaşıldıklarını hissettikleri, her birinin diğerini yanlış anlayabileceği bir başka ifade ile “güçlendirme” ve “tanıma” için olası durumların var olduğu noktaları değerlendirmek için kullanmaktadır. Arabulucu, bu noktaları tespit ettiğinde, müzakereleri yavaşlatmak için girişimde bulunmaktadır. Zira “güçlendirme” ve “tanıma” sürecinde bakış açısı elde etmek, iletişimi sağlamak, karar almak ve aydınlığa kavuşturmak için taraflarla birlikte veya ayrı ayrı çalışmak zaman almaktadır.⁴²

Arabuluculuk faaliyeti sırasında uyuşmazlığa düşenlerin ihtilafları üzerine odaklanma modeli, dönüştürücü yaklaşımın açık bir özelliğini meydana getirmektedir. Bu durum, arabulucunun arabuluculuk sürecinde, yönlendirici bir rolden ziyade bir cevap elde ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda arabulucunun, tarafların algılama yeteneği ve kararlarından ortaya çıkan problemleri ve çözümleri nitelendirme imkânı veren “güçlendirme” ve “tanıma” amaçlarına yoğunlaştığını göstermektedir. Bir başka ifade ile belirtmek gerekirse, uyuşmazlığın tarafları, arabuluculuk faaliyetinin yürütüldüğü odada (veya mekânda) problemi tespit etme ve onu çözme üzerinde çalışırken, arabulucu da aynı odada (uyuşmazlık taraflarının karar alma ve bakış açısı elde etmesi bakımından) çalışma sürecini güçlendirmek için gayret etmelidir.⁴³

8. Özellik: “Dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımında, geçmişin tartışılması şu an için değerlidir. Geleceğe etkilidir. Zira tarafların ifadeleri, geçmiş olaylar hakkında cevap olmaktadır.”

Uyuşmazlığın tarafları uygulama için dönüştürücü yaklaşımı izlediklerinde, arabulucu sadece onların konuşmalarına imkân vermekle kalmaz, aynı zamanda taraflara geçmiş olaylar (uyuşmazlığın gelişim aşamaları) hakkında konuşmaları için de cesaret vermektedir. Çünkü bu şekilde hareket etmek genellikle “güçlendirme” ve “tanıma” amaçları için başarı elde etmenin iyi bir yolu olarak görülmektedir. Tarafların geçmiş olaylar hakkındaki yorumları, uyuşmazlığın olumlu bir şekilde gözler önüne serilmesi açısından şu an yaşananlar ile bağlantılı olabilir. Tarafların geçmişte ne olduğu hakkında konuşmaları, her bir uyuşmazlık tarafının, diğer tarafça nasıl görülmek istendiği ve nasıl gör-

⁴¹ FOLGER/BUSH, s.273.

⁴² FOLGER/BUSH, s.273.

⁴³ FOLGER/BUSH, s.273.

düğü hususunda önemli noktaları veya detayları ortaya çıkarabilmektedir.⁴⁴ Aynı şekilde uyuşmazlık tarafları geçmişin muhasebesini yaptıkları zaman, çoğunlukla kendileri ve birbirleri hakkında süreç boyunca farklı noktalarda seçeneklerini ortaya koymaktadır. Bu durumda uyuşmazlığın tarafları, gözden kaçarak gitmiş ve fakat onlar için hali hazırda mevcut yardım isteme ve tercih hakları olduğuna dair anahtar noktaların farkında olmaktadır. İşte bu farkındalığa ulaşıldığı zaman, taraflar, genellikle “güçlendirme” yönüne doğru bir adım olan, onlar için hali hazırdaki tercih hakları, yetenekleri ve yardım isteklerine dair yeni bir bakış kazanmaktadır.⁴⁵ Bununla birlikte burada şu nokta önem taşımaktadır. Eğer arabulucular, taraflar arasındaki uyuşmazlığın gelişim aşamalarının olumsuzluklarla dolu olduğu yönünde değerlendirme yaparlar ise, oturumu hızlı bir şekilde daha ileriye taşınmak zorunda kalacaklarından, bu defa da daha sonra “güçlendirme” ve “tanıma” için önemli fırsatları doğal olarak neredeyse kaçırmak tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu bakımından, dönüştürücü arabuluculuğun en önemli özelliklerinden biri, şu anın kıymetini takdir edebilmek için geçmişi araştırıp bulma isteğidir. Özellikle bunun gibi değerlendirme fırsatları, taraflara karşılıklı düşüncelerini yeniden gözden geçirmeyi ve kendi seçimlerini açıklamaya yardım etmeyi önermektedir.⁴⁶

9. Özellik: “Uyuşmazlık, uzun süreli bir ilişkiye dayalı olabilir. Bu sebeple uyuşmazlığın daha geniş etkisi altında, bir noktada sürece müdahalenin yeniden düşünülmesi gündeme gelebilir.”

Dönüştürücü arabuluculuk sistemini anlayan arabulucular, arabuluculuk sürecinden önce başlayan çalışmalarını kapsayan, karşılıklı etkileşim akışının farkındadırlar. Bu durum çoğu hallerde, arabuluculuk süreci bittikten sonra da devam edecektir. Uygulama alanında bu hal, arabulucuların daha uzun bir zaman çerçevesi içinde bu müdahaleyi tetkik edebilecekleri anlamına gelmektedir. Arabulucular, bu müdahaleye tüm uyuşmazlığın çözümü olarak bakmamaktadır. Taraflar arasındaki bu uyuşmazlığın uzun vadeli takip edilmesi, müdahalenin değişiklikleri ve sınırları hakkındaki dinginlik ve davranışın kabul görmesi dönüştürücü arabuluculuğun bir başka özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁷ Dönüştürücü yaklaşımı izleyen arabulucular, böylelikle bu durumun muhtemelen uyuşmazlığın boyutlarına tümüyle hitap eden bir müdahale olmadığına inanmaktadır.⁴⁸

Uyuşmazlığın karşılıklı etkileşiminin akışında bir ana fikir olarak müdahalenin görülmesi, aynı zamanda arabuluculara uyuşmazlığın yarattığı etkileşimin gözden geçirildiği dönüşüm farkındalığını göstermektedir. Dönüştürücü yaklaşımı benimseyen arabulucular, uyuşmazlığa düşen tarafların, birbirlerinden ayrılarak ve birbirlerine doğru hareket etmelerini ve olası anlaşmayı beklemektedir. Bu durum süreç sırasında arabulucuların, tarafların bir anlaşmaya ulaşmaya doğru giderken hızlarını kesmelerinden veya kötüyü doğru gitmelerinden endişe etmedikleri ya da başarısızlıktan kaygı duymadıkları anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile dönüştürücü arabulucular, müdahalenin sonuna yakınlaştıklarında, uyuşmazlık taraflarının bir anlaşma ile bağlanmaya

⁴⁴ FOLGER/BUSH, s.273-274.

⁴⁵ FOLGER/BUSH, s.274.

⁴⁶ FOLGER/BUSH, s.274.

⁴⁷ FOLGER/BUSH, s.274.

⁴⁸ FOLGER/BUSH, s.274-275.

doğru yaklaştıkları ve daha sonra beklenmedik veya hızlı bir şekilde geri çekildikleri zaman da paniğe kapılmamaktadır. Bilakis dönüştürücü arabulucular, tarafların kararsızlık ve şüphe duyguları ile sorumluluk duygusu altında mücadele ettiklerini ve anlaşmadan uzaklaştıklarını gördüklerinde, bu hareketin dönüşümünü beklemektirler. Dönüştürücü yaklaşımı benimseyen arabulucular, bu dönüşümlerin olmasına izin vermekte ve hatta tarafı güçlendirme ve etraflıca düşünme anları olarak bu durumu memnuniyetle karşılamaktadırlar. Bir başka ifade ile dönüştürücü arabulucular böyle dönüşümleri, müdahale çalışmasının doğal uyumunun bir parçası olarak görmektedirler. Bu aynı zamanda dönüştürücü yaklaşımda arabulucu yönünden iyi bir test olarak ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, arabulucunun uyuşmazlığa müdahalesi sırasında genellikle karşılaştığı bu dönüşümler ve sınırlamalara vereceği tepkiler ve ne hissettiği de ayrıca bir keşfetme yoludur.⁴⁹

10. Özellik: “Dönüştürücü arabuluculukta küçük adımlar hesaba katılmaldır. Az düzeyde olsa bile “güçlendirme” ve “tanıma” gerçekleştiğinde, başarı duygusunu hissetmek önemlidir.”

Dönüştürücü arabuluculuk yönteminde, arabulucunun işi her zaman zorlu ve genellikle de güç bir faaliyettir. Çünkü başarı duygusunu hissetmek, uygulama için gerekli olan motivasyon ve enerjiyi desteklemede önem taşımaktadır. Dönüştürücü arabulucular, arabuluculuk oturumları sırasında “güçlendirme” ve “tanıma” için fırsatları ortaya çıkardıkları zaman ve taraflara bu fırsatlara karşılık vermeleri için yardım ettikleri takdirde, eğer taraflar da bunu isterlerse, kişilerarası anlayış ve sevgi ile kişisel direncin kırılması ve ilerleme kaydedilmesi yolunda, mesleki tatmin duygusunu elde etmektedir. Bu şekilde dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımını yerine getiren arabulucular, oturumların büyük başarısının yanında, kendileri (bunun yanı sıra taraflar) için dikkatli olmalıdırlar. Zira onlar nihai anlaşmaya ulaşma açısından bunu tek bir başarı olarak tanımlamamaktadır. Bunun yerine arabulucular, taraflar arasındaki küçük başarıları ve onların büyük kararlılık bağlantılarını görmek ve değerlendirmektedir.⁵⁰

4. Dönüştürücü Arabuluculuk Modelinde Arabulucunun Rolü

Dönüştürücü modelde, arabulucunun rolü, uyuşmazlığın taraflarının birbirlerinin bakış açılarını, karar alma mekanizmalarını, karşılıklı görüşmelerinde cevap verebilme ve becerilerini güçlendirme uygulamalarını desteklemek suretiyle pozitif etkileşim değişiklikleri (“güçlendirme” ve “tanıma” değişimleri) meydana getirmektir.⁵¹ Özellikle bu yöntemde arabulucunun başlıca görevi, **(1)** her bir tarafın düşünme ve karar alma mekanizmalarını, onlar için (süreç veya sonuç hususunda) seçeneklerin ortaya çıktığı oturumların her bir noktasında (asla bunların yerine geçmeden) desteklemek suretiyle “güçlendirme” değişimlerini teşvik etmektir. **(2)** Her bir tarafın, diğer tarafın bakış açısından yeni anlayışlar kazanması için, özgür iradelerine (asla zorlama olmadan) cesaret verme ve destekleme yoluyla teşvik etmektir.⁵²

⁴⁹ FOLGER/BUSH, s.275.

⁵⁰ FOLGER/BUSH, s.275.

⁵¹ BUSH/POPE, s.83-84. Bu konuda ayrıca Bkz. BUSH/FOLGER, 66.

⁵² BUSH/POPE, s.84; BUSH/FOLGER, 66.

Dönüştürücü model, belirli konuların çözüme kavuşturulmasına önem vermektedir. Burada arabulucular, bu modelin kabul ettiği veya benimsediği görevi yerine getirdikleri takdirde, uyuşmazlığın tarafları karşılıklı etkileşimde kendileri için kuvvetle muhtemel pozitif değişiklikler elde edecek ve gerçekten böyle koşulların mevcut olduğu kabul edilebilir çözümler bulacaktır. Bundan daha da önemlisi, uyuşmazlığın tarafları negatif çatışma sarmalını ayırt edebilecektir. Hatta sonradan bir sonuç anlamında çözüme varamasalar bile, belirli konular çözüme kavuşacağından, farklı bir ilişkiye imkân veren karşılıklı etkileşimin pozitif yolunu tesis etmeye başlayacaklardır.⁵³

Dönüştürücü model, çatışma çeşitlerinin tümünde arabuluculuğun taraflara sunduğu en büyük değer olduğunu kabul etmektedir. Bu model, tarafların uyuşmazlıklarını farklı bir şekilde yürütmelerine yardım etmektedir. Birreylere “güçlendirme” ve “tanıma” için küçük ama anlamlı olanaklar elde etmek ve bulmak için yardımcı olmaktadır. Özellikle çatışmanın şiddetini azaltan ve acıyı hafifleten kişisel güçlendirmenin verimli döngüsünü ve kişilerarası tanımayı desteklemektedir.⁵⁴ Dönüştürücü yaklaşım, aynı zamanda uyuşmazlık devam ederken bile, diğer tarafı anlama ve kendi dayanıklılığını onarma ve de her ikisi ile kurulan yenilenmiş bağı kendinden ve diğerinden yabancılaştırılmadan uzak tutarak çatışma etkileşimini dönüştürebilmektedir. Bu şekilde, arabuluculuk uyuşmazlık taraflarının kendilerine gelen yetkinlik ve güven duygusu ile onarılmış yaşamlarını sürdürebilme kapasitesi ile hayatlarına devam etmelerine yardımcı olmaktadır.⁵⁵

Dönüştürücü arabuluculuk, esas itibarıyla hem teorik hem de pratik uygulamaya dayanmaktadır. Psikoloji, iletişim ve diğer alanların bakış açısından, çatışma dönüşümünün niçin önemli olduğunu ve kuramsal olarak arabuluculuk yoluyla nasıl meydana geldiğini anlamayı sağlamaktadır. Dönüştürücü arabulucular, taraflara çatışma yoluyla kendi yollarını bulmalarına imkân vermekte ve güvenmektedir. Daha da önemlisi, bu yöntem tarafların kendi içlerindeki sevecenliği ve gücü açığa çıkarmalarını ve böylece kendilerini ve birbirlerini keşfetmelerini sağlamaktadır.⁵⁶

Burada sorulması gereken sorulardan biri de, arabulucunun dönüştürücü çatışma teorisini belirli bir arabuluculuk uygulaması içine nasıl aktaracağı hususu olmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü arabulucunun ilk becerisi, bu sürecin niçin kullanıldığı ve temel doğasının ne olduğu bakış açısından hareketle, arabuluculuğun “ne” ve “niçin” olduğunu kararlı bir şekilde aklında tutmasıdır. Dönüştürücü arabulucunun, tarafların arasında müzakere edilen konuları ve onların güçsüzlükten güçlüye ve de sadece kendisini dinlemekten vazgeçip cevap vermeye geçen “güçlendirme” ve “tanıma” değişimlerini destekleyen çalışma yapması gerçekten önemlidir.⁵⁷

Arbulucu, dönüştürücü modelde, “güçlendirme” ve “tanıma” değişimlerinin farkına varması için, tarafların ne söyledikleri ve yaptıklarını içeren, onlar arasında dolaysız karşılıklı etkileşimde kendi konuşmalarıyla ilgili ipuçlarını dikkatle dinlemelidir. Arabulucu, taraflar arasındaki görüşmeler esnasında

⁵³ BUSH/POPE, s.84.

⁵⁴ BUSH/POPE, s.84.

⁵⁵ BUSH/POPE, s.84-85.

⁵⁶ BUSH/POPE, s.85.

⁵⁷ BUSH/POPE, s.85-86.

onların yanında, onların birbirlerine ne söylediklerini duymak ve görmek için kalmaktadır. Arabulucu, arabuluculuk faaliyeti ilk olarak başladığında, uyuşmazlık taraflarının, birbirlerini etkin ve verimli bir şekilde dinlemediklerini, sorunlar hakkında konuşamadıklarını ve ne istedikleri konusunda kafalarının karışık olduğunu anlayacaktır. Böyle bir durumda, arabulucu ilk önce tarafların güçsüzlük ve bencillik gibi belirtilerini gözlemlemeye ve sadece dinlemeye odaklanacaktır. Çünkü bunlar etkileşimsel dönüşümün başlama noktalarını meydana getirmektedir.⁵⁸ Ancak belirtmek gerekir ki, bu değişimler, tarafların yalnız başlarına gerçekleştirebilecekleri değişimler olduğundan, hiçbir arabulucu, tarafları güçsüzlük veya bencillik durumundan çıkmaları hususunda “zorlamamalı” ve hatta bunu denemeye girişmemelidir.⁵⁹

Dönüştürücü modelde, özellikle arabulucu bu başlangıç noktalarını bilmek zorundadır. Bir başka ifade ile neyi dinlediğini ve neyi aradığını bilmek zorundadır. Gerçekten de arabulucu çatışma dönüşümünün dilini, yeni bir dilde, yeni bir düzeyde ve bütün olarak yeni bir usulde taraflar arasındaki karşılıklı değişimi dinlemeyi öğrenmelidir. Bu sebeple arabulucu, ya güçsüzlüğü ya sadece kendisiyle ilgilenmeyi gösterme ile başlayan “güçlendirme” ve “tanıma” sözlüğüne hâkim olmak zorundadır. Bu konuda örnek vermek gerekir ise, “*Ne yapmalıyım?*” sorusu, tarafın arabulucuya karşı kendini bağımlı hissetme ve karar alma mekanizması olarak gördüğünü göstermektedir. Buna karşılık, mesela “*Gerçekten kafam karışık*” ifadesi, yapılan açıklamanın eksik kaldığı ve muhtemelen kararsızlığı anlamına gelmektedir. Bir başka örnekte, “*Yeter artık! burama kadar geldi.*” şeklindeki bir ifade ise, hayal kırıklığı ve acizlik duygusunu göstermekte, güçlü duygu ve hisleri belirtmektedir.⁶⁰ Bu konuda örnekleri çoğaltmak mümkündür. İşte bu gibi hallerde, somut olayı dönüştürücü duygu yeteneği ile dinleyen arabulucu, tarafların açığa çıkan veya direnç gösteren bu beyanlarının niteliğini görmezlikten gelmeyecek ve kaçırmayacaktır. Bu beyanlar, çatışma etkileşiminde meydana gelen değişimler için, fırsatlar yakalamakta önemli işaretler olarak duyulabilecek ve görülebilecektir. Bu yeni dilde her ifade bir mesajı nakletmektedir. Örnek vermek gerekirse, dış görünüş ne olursa olsun, “*zayıfım*” ifadesi, daha fazla “güçlendirme” değişimi için bir fırsatı işaret etmektedir. Buna karşılık, “*kendi bakış açım içinde kapana kısıldım ve buna son vermek istiyorum.*” ifadesi “tanıma” değişimi için cevap verilebilirlik anlamında bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.⁶¹ Doktrinde *Bush/Pope*’a göre, çatışma dönüşümünün dilinde çalışmaya başlandığı zaman; arabulucunun, tarafları herhangi bir yönlendirme veya baskı altında tutmadan, “güçlendirme” ve “tanıma” değişiminde onlara yardımcı olan destekleyici cevapları yürürlüğe koymasına ihtiyacı bulunmaktadır.⁶²

Özellikle dönüştürücü arabuluculuk modelinin son özelliği olan, küçük adımların dikkate alınması gerektiği anlayışı, işte burada önem taşımaktadır. Zira arabulucu, tarafların güçlülüğünü ve cevap verme yeteneğini ortaya çıkararak, onlarda meydana gelen “güçlendirme” ve “tanıma” değişimlerinin oluştuğunu gösteren değişikliklerin farkına varacaktır. Arabulucunun amacı, zayıftan

⁵⁸ BUSH/POPE, s.86-87.

⁵⁹ BUSH/FOLGER, 67.

⁶⁰ BUSH/POPE, s.87.

⁶¹ BUSH/POPE, s.87

⁶² BUSH/POPE, s.87-88.

güçlüye ve sadece kendini dinlemekten cevap verme yeteneğine dair değişimleri desteklemek olduğu için, süreç sırasındaki konuşmaları dikkatle dinlemek ve gözlemek zorundadır.⁶³

Doktrinde *Bush/Pope*, beden dili aracılığıyla tarafların ne söylediklerinin gözlemlenmesini “*kapalı dinleme*” (close listening) olarak nitelendirmekte ve bu temel becerinin, arabulucu tarafından arabuluculuk süresince devamlı olarak kullanılmakta olduğuna işaret etmektedir. Özellikle bu beden dilindeki ince ayrıntılar, müzakere boyunca değişimin hayati göstergeleri olduğu için, tarafların hareketleri yoluyla onlar tarafından kullanılmaktadır. Çünkü beden dili, gerçek kelimeler ile konuşulan dil kadar önemlidir. *Kapalı dinleme*, kişinin ne söylemeye çalıştığı veya ne söylediğini duymak dışında, zihinde başka bir maksat olmadan yapılmaktadır. “*Derin dinleme*” (deep listening) ise, örneğin, özetleme, yansıtma ve kontrol etme gibi diğer anahtar becerilerin etkin kullanımını mümkün hale getirmektedir. Nitekim *kapalı dinleme* olmaksızın, etkili bir dönüştürücü arabuluculuk mümkün değildir.⁶⁴

Dönüştürücü modelde, bir başka destekleyici cevap; “*yansıtma*” (reflecting) adı verilen bir diğer iletişim becerisidir. *Yansıtma* da, arabulucu bir tarafın ifadesini veya söylediği şeyi, (hatta bu dil, şiddetli, yüksek sesli, olumsuz veya güçlü bir ifade olsa bile) söyleyen tarafın kendi diline yakın sözcükler kullanmak suretiyle basit bir şekilde diğer tarafa nakletmektedir. Bu modelde arabulucu tarafın kullandığı dili yumuşatmaz veya şiddetini ortadan kaldırmaz. Örneğin; arabulucu, değişim için bir talebi, öfke haline döndürmez. Ancak sadece duyduğu şeyi söylemek suretiyle öfkeyi bildirir.⁶⁵

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde *yansıtma* özellikle bir tarafın ne söylediği hakkında belirsiz veya muğlak görünen ya da karmaşık veya açık olmayan şeyleri düşünmek amacıyla bir tarafı desteklemeye yardımcı olmaya çalışmaktır. Bu şekilde *yansıtma*, bir tarafın ne söylediği hakkında güven duygusu yaratmak ve berraklığı elde etmek için yerine getirildiğinde, tarafa, “*dinle ve konuş onunla*” anlamına gelen bir imkân tanımaktadır. Bu iletişim becerisi aynı zamanda ilk söylenildiği zaman anlaşılabilen veya duyulmayan şeyleri diğer tarafın duymasına da fırsat vermektedir. Yansıtmanın genel etkisi, tarafların kendilerini ve birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri, söyledikleri şeyin daha fazla işitilebilir olması açısından, her iki taraf için de karşılıklı konuşmayı güçlendirmektedir.⁶⁶

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, taraflar genellikle birbirleri ile doğrudan doğruya konuşmaktadır. Arabulucunun müzakereye katılımı bu dönem için oldukça minimal düzeyde olup, yoğunluk arabulucunun devam etmesi suretiyle dinlemeye odaklanmaktadır. Bu durumda *yansıtma* daha az kullanılacak ve arabulucu konuşmaya dâhil olduğunda *özetleme* (summarizing) yoluyla cevap verilecektir.⁶⁷ *Özetleme*, diğer arabuluculuk usullerinde uygulama alanı bulduğu gibi, dönüştürücü modelde de, bir tarafın konuşmasının

⁶³ BUSH/POPE, s.88.

⁶⁴ BUSH/POPE, s.88.

⁶⁵ BUSH/POPE, s.88-89. Bu konuda ayrıca Bkz. TOM FISHER, Transformative Mediation: Differentiating Principles from Illusions – Part II, **ADR Bulletin**, 2007, Vol.9, N.5, (s.87-92), s. 87; WELDON, s.33.

⁶⁶ BUSH/POPE, s.89.

⁶⁷ BUSH/POPE, s.89. Bu konuda ayrıca Bkz. FISHER (PART II), s.87-88; WELDON, s.34.

uzun sürdüğü durumda, genellikle taraflara doğal bir mola vermek üzere kullanılan bir iletişim becerisidir. *Özetleme*, özellikle tarafların “burada biraz rahatlığa ihtiyacımız var, çıkmazdayız” dedikleri veya “bir sonraki gittikleri yeri” bilmedikleri hallerde, onlara yardımcı olmaktadır. Arabuluculuk sürecinde, görüşmeler sırasında değişik konulara temas edileceği için; *özetleme*, taraflara, her bir tarafın ne söylediği ve ne hakkında konuştukları hususunda yeniden gözden geçirmeyi sağlamaktadır. Bunun dışında tarafların gitmeyi istedikleri yer hakkında daha fazla bilinçli seçimler yapmalarını ve neyi müzakere ettiklerini hatırlamalarına yardımcı olmaktadır.⁶⁸ *Özetleme*, arabulucu vasıtasıyla yerine getirilen eğitici bir monolog değildir. Bunun içine ilave edilmiş yönerge veya gündem bulunmamaktadır. Bununla birlikte, tarafların karşı karşıya oldukları seçimler ve taraflar arasındaki farklılıklar vurgulandığında, “güçlendirme” ve “tanıma” için destekleyici güçlü bir araç olmaktadır.⁶⁹

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, arabulucu diğer iletişim becerileri olmadan, sadece dinleme, yansıtma ve özetleme yöntemlerini destekleyici bir yol olarak kullanarak arabuluculuğu etkin bir şekilde yerine getirebilir. Bununla birlikte arabuluculukta “kontrol etme” (checking in), genellikle yansıtma ve özetleme ile birlikte diğer iletişim becerilerine önemli ve etkili bir katkı olarak görülmektedir. *Kontrol etme*, arabuluculukta bilhassa tarafların bir seçim noktasına geldiği görüldüğünde, sürece müdahale olarak kullanılmakta ve onlara net bir karar almaları için fırsat vermektedir.⁷⁰

Soru sorma (questioning) da arabuluculukta kullanılan iletişim becerilerinden biridir. Dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımında soru sorma, kapıları açmak ve daha ilerideki konuşma veya konuşmalara davet etmek için kullanılmaktadır. Örnek olarak, “O konu hakkında söylemek istediğiniz başka şey var mı?” şeklindeki soru, böyle bir soru sorma biçimidir. Bununla birlikte arabulucu, örneğin tarafların ne konuştuğunu anlamak veya bilgi toplamak gibi niyetleri için soru sorma yöntemini kullanmaz. Taraflar ihtiyaç duydukları bilgiye sahiptir. Eğer daha fazla bilgiye ihtiyaçları var ise, zamanı geldiğinde bunu kendileri keşfedecektir.⁷¹

Dönüştürücü arabuluculukta, “güçlendirme” ve “tanıma” değişimlerini destekleyen başka müdahaleler de bulunmaktadır. Örnek olarak “suskunluk” (silence), gergin bir görüşmeye tarafların doğal bir cevabı olarak nitelendirilmektedir. Suskun veya sessiz kalmak için zaman vermek, aynı zamanda önemli bir arabulucu müdahalesidir. Arabuluculuk müzakereleri sırasında, tarafların karşılıklı etkileşimi ile ilgili etkili bir şey söylendiğinde veya olduğunda, suskunluk uzun sürse bile, bu süre tarafların nasıl cevap vermek istediklerine dair karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca göz teması, yüz ifadesi ve mimikler de arabulucunun iletişiminin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷²

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi; arabulucunun arabuluculuk faaliyeti sırasında yansıtma, özetleme, kontrol etme ve soru sorma v.s gibi yerine getirdiği müdahaleleri, arabuluculuk süreci boyunca tekrar tekrar kullanılmaktadır. Dönüştürücü modelde faydalanan bu usuller, dönüştürücü

⁶⁸ BUSH/POPE, s.89.

⁶⁹ BUSH/POPE, s.89.

⁷⁰ BUSH/POPE, s.90; FISHER (PART II), s.88.

⁷¹ BUSH/POPE, s.90, FISHER (PART II), s.88; WELDON, s.34.

⁷² BUSH/POPE, s.90.

arabuluculuk teorisi ile uyumlu olmayan ve onun yerine geçen diğer müdahalelere direnmek suretiyle kararlılıkla kullanılmaktadır. Nitekim dönüştürücü arabulucu, işler zorlaştığında dönüştürücü hareketleri denemekten vazgeçip, terk etmemektedir. Arabuluculuğa bu yaklaşım, cesaret gerektirmektedir. Zira arabuluculuk faaliyeti sırasında, taraflar arasındaki yüksek yoğunluklu çatışma ve karışıklıkta, ve hatta kaos içinde beyan edilen fikir ayrılıklarına yardımcı olmak ve cesaret göstermek dönüştürücü arabulucu için gereklidir. O, karmaşa veya fikir ayrılıklarını, bunun yanı sıra tarafların birbirlerine ifade ettikleri herhangi bir olumsuz düşünceyi özetleyebilmelidir. Diğer taraftan cesaret vermek ise, tarafların kendileri için en iyi kararı alabilmelerine, “güçlendirme” ve “tanıma” değişimleri için gösterdikleri yeteneğe güvenden kaynaklanmaktadır.⁷³

Dönüştürücü arabulucu, tartışmanın yöneticisi değildir. Bu sebeple, taraflara birbirleriyle nasıl konuşacaklarını veya görüşmelerinin takip edeceği rotayı veya herhangi bir şekilde içeriğini söyleyemez. Dönüştürücü arabulucu, tarafların konuşmayı tercih ettikleri şeye bakmaksızın konuşma ile ilgili ortaklığa, kendisi adeta yardımcı ve hatta bir yansıtıcı olarak konum almaktadır.⁷⁴ Arabulucu, arabuluculuk süresince tarafların bir karara varmaları veya bir karar almaları noktasında onları desteklemekte ve fakat asla onların yerine geçmemektedir. Bu bağlamda, görüşmeler boyunca tarafların tercih noktalarını belirlemelerine yardım etmek suretiyle onların kararlarını yardımcı olmaktadır. Ancak arabulucu bunu yaparken, süreç hakkında tarafların herhangi bir karar almalarına etki edecek veya maddi sonuçlara neden olabilecek tutumlardan kaçınmak, taraflara ve seçimlerine saygı göstermek zorundadır.⁷⁵

Daha önce yukarıdaki açıklamalarımızda da ifade ettiğimiz üzere, dönüştürücü arabulucular, diğer arabuluculuk modellerinde bulunmayan stratejiler, taktikler ve davranış biçimleri ile ilgilenmek zorundadır. Bu sebeple dönüştürücü arabuluculukta, uyuşmazlığın tarafları üçüncü kişiden (arabulucudan) minimal seviyede aldıkları yardım ile kendi sorunlarını çözme yeteneği ve motivasyon sağlamakta uzman olmaktadır. Buna bağlı olarak, dönüştürücü arabulucular (sorun çözme modelinde olduğu gibi), taraflara yol göstermezler. Bilakis sürecin başından sonuna kadar hâkimiyet taraflara ait bulunmaktadır. Özellikle dönüştürücü arabulucular, açılış konuşmaları sırasında taraflara, temel kuralları geliştirmek, süreci yönlendirmek, hedefleri tesis etmek, sonuçları belirlemek ve çözümün olası farklı hedef ve sonuçlardan sadece biri olacağı hususunda sorumluluğun kendilerine ait olduğunu açıklamak zorundadır. Özetle belirtmek gerekirse, dönüştürücü arabulucular, tüm arabuluculuk sürecinin başından sonuna kadar taraflar için maksimum özerkliği teşvik etmeye çalışmaktadırlar.⁷⁶

Diğer taraftan geleneksel arabuluculuk modellerinin tersine, dönüştürücü arabuluculuk modelinde, dönüştürücü arabulucu, arabuluculuk sürecine kontrol etmemesine rağmen, pasif gözlemci konumunda da değildir. Aksine, “güçlendirme” ve “tanıma” için meydana çıkan fırsatlar söz konusu olduğunda, uyuşmazlığa düşenleri tartışmaya götüren kritik noktalarda, müdahale ederek

⁷³ BUSH/POPE, s.91.

⁷⁴ BUSH/POPE, s.93.

⁷⁵ BUSH/POPE, s.93.

⁷⁶ NABATCHI/ BINGHAM/MOON, s.262.

katılmaktadır.⁷⁷ Bir diğer anlatımla, arabulucunun rolü, dönüşümü desteklemeyi önermek ve an ve an ortaya çıkan çatışma etkileşimine odaklanmak ve de yönlendirici olmadan kolaylaştırmaktır. Arabulucular, tarafların kendi bakış açılarından ve karşı tarafın bakış açısından anlayışlarını geliştirmelerine yardım etmekte, bunun yanı sıra bu edinilmiş anlayışlara dayalı olarak karar almalarını desteklemekte ve içinde buldukları çatışma etkileşimini takviye etmekte ve takip etmektedir.⁷⁸

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, bu destek sayesinde kendi sonuçlarını meydana getirmede dönüştürücü arabulucu, taraflara yardım etmektedir. Arabulucular, tarafların olası anlaşma veya uzlaşma koşullarını belirlemelerine, çözümsüz anlaşmazlıkları anlama ve kabul etmelerine, gergin ilişkileri giderme veya mevcut ilişkiyi sona erdirmeye karar vermelerine destek vermektedirler. Dönüştürücü arabuluculuğun amaçlarından biri, tarafların onları ikiye ayıran sorunlarının niteliğini, birbirlerini ve kendilerini daha emin ve daha açık bir şekilde anlamalarına dayalı olarak kendi sonuçlarını üretmelerini sağlamaktır. Burada arabulucunun amacı, taraflar arasındaki uyuşmazlıkta, ilişkinin sonucuna veya belli bir esasına etki etmek veya şekillendirmek değildir. Bunun yerine, arabulucular tarafları kendi çatışmalarının durumu hakkında daha emin ve daha açık tercihler yapmaları hususunda, onların arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğini yapıcı değişiklikler ile desteklemek suretiyle yardımcı olmaktadır.⁷⁹

III- AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ARABULUCULUK MODELİNİN ÖNEMLİ BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ OLAN TELAFİ EDİCİ PROGRAM

1. Genel Olarak

Dönüştürücü arabuluculuk, uygulamada hukuki olan ve olmayan birçok oturumda etkili bir şekilde kullanılan bir uyuşmazlık çözümü biçimidir. Bu bakımdan dönüştürücü arabuluculuk birçok avukatı, uyuşmazlığa düşen tarafları ve iş çevrelerini bu yöntemin uygulanmasına teşvik etmiş ve uyuşmazlık çözümü süreçleri veya prosedürlerini kapsamı içine almıştır.⁸⁰ Dönüştürücü arabuluculuk modeli, Amerika Birleşik Devletleri'nde daha çok aile uyuşmazlıklarında ve topluluk davalarında yerleşmiş bir uygulama olmasına rağmen, daha sonra kısmen iş uyuşmazlıkları alanında da tatbik edilmeye başlanmıştır.⁸¹

Dönüştürücü arabuluculuğun büyük ölçekli ve başarılı uygulama alanlarından biri, Amerika Birleşik Devletleri Posta Hizmetleri (The U.S. Postal Service - USPS) tarafından kısaca REDDRES (Resolve Employment Disputes Reach Equitable Solutions Swiftly)⁸² olarak tanınan Program aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.⁸³ Bu bağlamda Amerikan Posta Hizmetleri, istihdam ortamında,

⁷⁷ NABATCHI/ BINGHAM/MOON, s.262.

⁷⁸ FOLGER (Harmony and Transformative), s. 843.

⁷⁹ FOLGER (Harmony and Transformative), s. 843.

⁸⁰ AIWAZIAN, s.35-36.

⁸¹ NABATCHI / BINGHAM, s.399; AIWAZIAN, s.36.

⁸² Sistem, kısaca TELAFİ EDİCİ Program adı ile bilinmektedir.

⁸³ NABATCHI/BINGHAM, s. 399; AIWAZIAN, s.36. Bu konuda ayrıca Bkz. NOCE/ BUSH/FOLGER, s.52 vd.; LISA B. BINGHAM/KIWHAN KIM & SUSAN SUMMERS RAINES, Exploring the Role of Representation in Employment Mediation at the USPS,

dönüştürücü arabuluculuğun uygulanmasını sağlayan ilk organizasyonlardan biridir.⁸⁴

Bu Program, 1997 yılı sonbaharında yaklaşık olarak meşgul olduğu 14,000 iş ile EEOC (Equal Employment Opportunity Commission)⁸⁵ tarafından yapılan işyerinde ayırimcılık şikâyetleri üzerine başlamıştır. Program, başlama-sından itibaren ilk yirmi iki ay içinde resmi şikâyetlerde yüzde otuz oranında düşüş ile verim almıştır. Ayrıca 17,645 davanın yüzde sekseni TELAFİ EDİCİ Program altında arabuluculuk usulü kullanılarak sonlandırılmıştır. Bunun dışında 2005 yılına kadar TELAFİ EDİCİ Program altında yürütülen arabuluculukların sayısı altmış bini aşmıştır.⁸⁶

Bu programın ortaya çıkışı şu şekilde gerçekleşmiştir. İlk olarak, 1994 yılında Amerikan Posta Hizmetleri, çalışanlarına arabuluculuğu getirmek için ciddi bir çaba başlatmıştır. REDDRES Programı (veya TELAFİ EDİCİ Arabuluculuk programı)⁸⁷, başlangıçta Florida Panhandle Bölgesi'nde, EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) adı ile bilinen kurumun bir şikâyeti üzerine, kolaylaştırıcı arabuluculuğu teşvik eden ve gönüllülüğü sağlayan pilot bir program olarak öngörülmüştür.⁸⁸ TELAFİ EDİCİ Pilot Programın amacı, EEO

Ohio State Journal on Dispute Resolution, 2002, Vol.17, (s. 342-377), s. 355 vd.; LAMONT E. STALLWORTH/LARRY RUTE, **Mediation of Workplace Discrimination and Bullying**, **AAA Handbook on Emplotment Arbitration & ADR**, Ed.2, Newyork, 2010, s.213.

⁸⁴ BUSH/FOLGER, s.106; NABATCHI/BINGHAM/MOON, s.268; BINGHAM/KIM/RAINES, s.356; LISA B. BINGHAM, *Employment Dispute Resolution, The Case for Mediation*, **Conflict Resolution Quarterly**, 2004, Vol.22, No.1-2; Fall-Winter, (s.145-174), s.157.

⁸⁵ Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu

⁸⁶ BUSH/FOLGER, s.107; SIEDEL, s. 387-388; AIWAZIAN, s.36. Bu konuda ayrıca Bkz. STALLWORTH/RUTE, s. 214.

⁸⁷ BUSH/FOLGER, s.26-31, 52, 69-70, 92, 106-107, 217-218.

⁸⁸ NABATCHI/ BINGHAM, s. 403-404. Bu konuda ayrıca Bkz. BUSH (Workplace Conflict), s.373; LISA B. BINGHAM/GREGORY CHESMORE/YUSEOK MOON/LISA MARIE NAPOLI, *Mediating Employment Disputes at the United States Postal Service, A Comparison of In House and Outside Neutral Mediator*, **Review of Public Personnel Administration**, 2000, (s.5-19), s.6; CYNTHIA J. HALBERLIN, *Transforming Workplace Culture Through Mediation : Lessons Learned From Swimming Upstream*, **Hofstra Lab. & Emp L.J.**, 2001, Vol. 18, (s.375-383), s.377; JAMES R. ANTES/JOSEPH P. FOLGER/DOROTHY DELLA J. NOCE, *Transforming Conflict Interactions in the Workplace : Documented Effects of the USPS REDRESS™ PROGRAM*, **Hofstra Labor & Employment Law Journal**, 2001, Vol.18, (s.429-467), s. 429; KAREN A. INTRATER/TRACI GABHART GANN, *The Lawyer's Role in Institutionalizing ADR*, **Hofstra Labor & Employment Law Journal**, 2001, Vol.18, (469-477), s. 469; LISA B. BINGHAM/MIKELA CRISTINA NOVAC, *Mediation's Impact on Formal Discrimination Complaint Filing*, **Review of Public Personnel Administration**, 2001, Vol.21, No.4, Winter, (s.308-331), s.310; LISA B. BINGHAM/DAVID W.PITTS, *Research Report, Highlights of Mediation at Work : Studies of the National REDRESS Evaluation Project*, **Negotiation Journal**, 2002/April, (s.135-146), s.136; GEOFFREY A. DRUCKER, *The Postal Service's Decision to Use Transformative Mediation*, 2004, (s.1-9), s.3, (www.mccammongroup.com/.../Drucker_USPS.) (erişim tarihi 13.02.2015); BINGHAM, (Employment Dispute Resolution) s.157; WELDON, s. 32; LISA BLOMGREN BINGHAM, *Transformative Mediation at the United States Postal Service*, **Negotiation and Conflict Management Research**, 2012, Vol.5, N.4, (s.354-366), s. 354.

Komisyonu'nun şikâyetlerini daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturmaktadır.⁸⁹ Amerikan Posta Hizmetleri 1994 yılından 1997 yılına kadar bu pilot programda kolaylaştırıcı modeli kullanmıştır. 1998 yılında ulusal istihdam arabuluculuk programını dönüştürücü arabuluculuk modeline çevirmiştir.⁹⁰

Amerikan Posta Hizmetleri, TELAFİ EDİCİ Program ile ilgili olarak sadece iş uyuşmazlıklarına hitap eden bir imkân değil, aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi geliştirmek için olanak başlatmıştır. Aktif dinleme (*active listening*) ve doğrudan iletişimi (*direct communication*) teşvik ederek ve böylelikle şirket kültürünü ve iş yeri ortamını geliştirmek suretiyle arabuluculukta uyuşmazlığı yönetme becerilerini inşa etmiştir.⁹¹

Amerikan Posta Hizmetleri Hukuk İşleri Bölümü, 1997 yılının sonbaharında sunulan değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak ülke genelinde TELAFİ EDİCİ Programı uygulamaya karar vermiştir. TELAFİ EDİCİ Programın ulusal çıkış noktası, *Robert A Baruch Bush* ve *Joseph P. Folger* tarafından yazılan "*Promise of Mediation*" isimli kitabın konusu olan dönüştürücü arabuluculuk usulüne dayanmaktadır.⁹²

TELAFAİ EDİCİ Programın uygulanması, dönüştürücü model ile uyumlu olduğu için, Amerikan Posta Hizmetleri, bu teorinin arabuluculuk uygulamasına uyarlanmasını sağlayan bir çalışmayı gerçekleştirmek amacıyla ADR uzmanlarını görevlendirerek, EEO Komisyonu özel personelinin eğitim almalarını sağlamıştır. Bu uzmanlar, isim listesinde yer alan her bir arabulucu tarafından yürütülen ilk arabuluculuk deneyimini gözlemlemek suretiyle her arabulucunun uyguladığı dönüştürücü modelin seviyesini takip etmiştir. Uzmanlar, dönüştürücü uygulamayı kullanmayan veya isteksiz olan arabulucuları eleyen bir değerlendirme aracı kullanmışlardır. Arabulucular sınır çizgisinde olduklarında, bu değerlendirme aracı, uzmanlara arabulucuların modeli daha iyi öğrenbilmesi için, bir geri bildirim vermektedir. Daha sonra onlara bir oturuma arabuluculuk etmeleri için bir başka imkân verilmektedir. Bununla birlikte birçok arabulucu, bu gözlem süreci sonrasında program dışına çıkarılmıştır. 1999 mali yılında, ADR uzmanları milli görev listesinde 1500 civarında arabulucunun azalması ile yaklaşık olarak 3000 arabulucuya dönüşümsel eğitim modeli verilmiştir. Ancak bu programda eğitim verilen arabulucuların büyük bir bölümünün programın dışında bırakılmıştır.⁹³

Amerikan Posta Hizmetleri tarafından yapılan ödeme ile TELAFİ EDİCİ Program için seçilen arabuluculara eğitim verilerek ve ders programı hazırlanmıştır. Çünkü çalışanların, proaktif arabuluculardan ziyade, değerlendirme makamlarından uzak duran, onları anlaşma yapmaya itmeyen, kendi gündemlerini kararlaştırmalarına izin veren tarafsız arabulucuları algılamaları

⁸⁹ DRUCKER, s.4.

⁹⁰ BINGHAM, s.354; BINGHAM/CHESMORE/MOON/NAPOLI, s.6; BINGHAM/PITTS, s.136; BINGHAM/KIM/RAINES, s.357.

⁹¹ NABATCHI/ BINGHAM, s. 404.

⁹² BINGHAM/CHESMORE/MOON/NAPOLI, s.7; NABATCHI/ BINGHAM, s. 404; BINGHAM/PITTS, s.136; DRUCKER, s. 5; HALBERLIN, s.378; BINGHAM/NOVAC, s.311; STALLWORTH/RUTE, s. 214-215.

⁹³ BUSH/FOLGER, s.107; BINGHAM/CHESMORE/MOON/NAPOLI, s.7; NABATCHI/ BINGHAM, s. 404-405. Bu konuda ayrıca Bkz. BUSH (Workplace Conflict), s.370; HALBERLIN, s.378; WELDON, s.32; BINGHAM, s. 359; NABATCHI/ BINGHAM/ MOON, s.268-269.

daha kolay olduğu için, tarafsız arabulucuların güvencesine gereksinimleri bulunmaktadır.⁹⁴ TELAFİ EDİCİ Programın bir çok görünüşü, onu diğer federal kuruluşların uyumsuzluk çözümünü programlarından ayırmaktadır. Bu Programda arabulucu olarak görev yapmak üzere çalışanlarına eğitim veren kuruluşların tersine, Amerikan Posta Hizmetleri, sadece dışarıdan profesyonel arabulucular ile çalışmıştır. Bu arabuluculuk programının güvenilirliğini azaltan gerçek veya algılanan yapısal bir önyargıyı bertaraf etmiştir.⁹⁵ TELAFİ EDİCİ Program, dünyada en geniş iş uyumsuzlukları programıdır. Bu konuda yapılan bir başka araştırma, Amerikan Posta Hizmetleri'nde resmi EEO Komisyonu'nun şikâyet dosyalarının bu programın uygulanması ile ilişkili olduğunu göstermiştir.⁹⁶

Amerikan Posta Hizmetleri, TELAFİ EDİCİ Programın uygulanması sayesinde, hem verimliliğini artırmış hem de milyonlarca dolar yargılama giderlerinden tasarruf etmiştir. Böylece kurumsal anlaşma yapma ve uyumsuzluk çözümü süreçleri açısından toplumun manevi yararını ve ortak değer yaratmasını sağlamıştır.⁹⁷

Bu programı değerlendirme araştırması, TELAFİ EDİCİ Programın başarısının büyük bir resmini oluşturmaya yardımcı olmuştur. Program uyumsuzluğa düşen tarafların, arabuluculuk sürecini değerli bulduklarını ve çalışanların katılımıyla arabuluculukta akıntı etkisine sahip olunabileceğini göstermiştir. Aynı zamanda EEO Komisyonu'nun şikâyetlerinde meydana gelen düşüş; bu Program'ın, bireylerin kendi uyumsuzluklarını (veya çatışmalarını) kendilerinin yürütebilme becerilerinin güçlendirilmesi yoluyla, işçi, iş arkadaşı ve yönetici konumundaki çalışanların ilişkilerinin pozitif bir şekilde değiştirdiğini gözler önüne sermiştir.⁹⁸ Bu çalışma, arabuluculukta özellikle iş yeri uyumsuzluklarında tarafların katılımıyla burada meydana gelen değişikliklerin açıklayıcı bilgiler ile rapor edilmesini sağlamıştır. TELAFİ EDİCİ Programa dayalı arabuluculuğun dönüştürücü modeli, tarafların çatışma etkileşiminde ortaya çıkan nitelikli değişimlerin açık önemini ortaya çıkarmıştır.⁹⁹

Dünyada arabuluculuk modelleri içinde yer alan dönüştürücü yaklaşıma göre, arabuluculuğun amacı, çatışma ortaya çıktığında, tarafların çatışma etkileşimini "güçlendirme" ve "tanıma" olanakları yaratarak kolaylaştırmak ve desteklemektir. Arabulucunun odak noktası, tarafların çatışma etkileşimidir. Arabuluculuk süreci yoluyla elde edilmiş olan sonuçlar taraflar arasında meydana gelen etkileşimdeki değişikliklere bağlı bulunmaktadır.¹⁰⁰

Amerika Birleşik Devletleri'nde TELAFİ EDİCİ Program, çok sayıda şikâyet dosyasının sayısının azalmasına, davanın kapanmasına ve katılımcı mem-

⁹⁴ DRUCKER, s. 6-7.

⁹⁵ STALLWORTH/RUTE, s. 214.

⁹⁶ DOROTHY J.DELLA NOCE, Special Series: Assuring Mediator Quality, From Practice to Theory to Practice : A brief Retrospective on the Transformative Mediation Model, **Ohio State Journal on Dispute Resolution**, Vol.19, 2004, (s.925-936), s. 931; NABATCHI/ BINGHAM, s. 405. Bu konuda ayrıca Bkz. BINGHAM/NOVAC, s.311.

⁹⁷ SIEDEL, s.388; AIWAZIAN, s.36-37.

⁹⁸ ANTES/FOLGER/ NOCE, s.430. Bu konuda ayrıca Bkz. BINGHAM/PITTS, s.142-143; BINGHAM, (Employment Dispute Resolution) s.158.

⁹⁹ ANTES/FOLGER/ NOCE, s.430.

¹⁰⁰ ANTES/FOLGER/ NOCE, s.430-431.

nuniyetine neden olan birçok noktada başarılı bir program olarak takdir edilmiştir. Başarının en önemli ölçütü, uyuşmazlık yönetimi becerileri ve iletişimi geliştirmek olduğu için değerlendirme yapmak çok güçtür. Bununla birlikte Amerikan Posta Hizmetleri, burada sadece mevcut uyuşmazlık için değil, aynı zamanda bireylerin birbirleri ile ilgili nasıl bir etkileşim içinde olduklarına dair temel sorunları ve altında yatan soruları karşılayan bir fırsatı mümkün olduğu kadar çoğaltmak amacıyla, arabuluculuğun dönüştürücü modelini kullanmak için, bilinçli bir karar almıştır.¹⁰¹

Bingham/Pitts'e göre, TELAFİ EDİCİ Program ile ilgili olarak ortaya çıkan araştırma raporları, dünyanın en geniş iş uyuşmazlıkları programının değerlendirilmesinde devam eden olayların açığa çıkan parlak noktalarının birkaçını incelemiştir. Bu sonuçlar ilk olarak, işyerinde arabuluculuk programlarının nasıl bir fonksiyonu olabileceği konusunda sistematik bir veriyi ortaya çıkarmıştır. Aynı şekilde, bu araştırma arabuluculuk dinamiklerini etkilerken, program üzerinde olumsuz bir etki göstermeden, taraflara bir sistem oluşturmalarına imkân sağlayan ve onların tercih ettikleri bir sunum formunu veren seçme hakları olduğunu göstermiştir. Son olarak, iş uyuşmazlıklarında arabuluculuk programının ilk kez tamamıyla uygulanması bir şikâyet sürecinin daha önceki aşamalarında, çatışmanın çözülmesi suretiyle ölçülebilir bir pozitif etkiye neden olabileceğini ortaya koymuştur.¹⁰²

Doktrinde *Folger*'e göre, Amerikan Posta Hizmetleri için tasarlanan TELAFİ EDİCİ Arabuluculuk Programı, dönüştürücü arabuluculuk modelinin uygulama alanı bulduğu bir çalışmadır. Bu çalışma kapsamındaki arabuluculuk faaliyetleri sırasında, uyuşmazlık tarafları arasındaki iletişimin nasıl değiştiği, bu gibi değişikliklerin oturumlar sırasında etkileşim ilerledikçe nasıl görüldüğü gözlenmiştir. Sadece bununla da yetinilmemiş, sürece katılan arabulucuların da dönüştürücü arabuluculuk modeli ile çalışırken karşı karşıya kaldıkları zorluklar da değerlendirmeye tabi tutulmuştur.¹⁰³ Bu araştırma da programın uygulanmasının bir parçası olarak arabuluculukları gözlemleyen kırk beş arabulucu ve on bir EEO Komisyonu uzmanının geniş odaklı grup çalışması olarak yürütülmüştür. Sınırlı oturumları yönetmelerine rağmen, çalışmaya katılan arabulucuların her biri en az iki arabuluculuk faaliyetini yürütmüştür. Odak grup müzakerelerinde arabuluculara önlerine gelen somut olaylarda mühim anlar olarak gördükleri ve tarafların etkileşimlerinde değişen önemli veya pozitif bir şey hissettikleri zaman bunu tanımlamaları istenmiştir. Sonuç olarak bu araştırma, arabulucuların ve EEO Komisyonu uzmanlarının arabuluculuk yaptıkları veya gözlemledikleri olaydan hareketle anlattıkları bilgilere dayanmaktadır. Aynı zamanda arabuluculuk faaliyetinin gizliliği ilkesi gereği, bu tür bilgilerin toplanması da ayrıca yasak kapsamında yer almaktadır.¹⁰⁴ Arabuluculuk sürecinin gizliliği prensibi gereği sınırlı bilgi edinilmesi sağlanmış olmasına rağmen, arabulucular ve uzmanlar arabuluculuk oturumları sırasında tarafların etkileşimlerinde gördükleri değişiklikler hakkında yeterli ayrıntıdaki bilgiyi, canlı olay örnekleri ile sınırlı da olsa sağlamayı başar-

¹⁰¹ INTRATER/GANN, s.469-470.

¹⁰² BINGHAM/PITTS, s.146.

¹⁰³ JOSEPH P. FOLGER, **Mediation Research Studying Transformative Effects**, Hofstra Lab & Emp. L. J., Vol.18, 2001, (s.385-397), s. 394-395.

¹⁰⁴ FOLGER (Mediation Research), s.395.

mıştır. Odak gruptan elde edilen veriler, anahtar temaların belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Nitekim olay örnekleri, arabuluculuk sürecinde tarafların kendi eylemleri ve karşı taraf hakkında yeni ve önemli anlayışlar edindiklerini ortaya koymuştur. Dönüştürücü arabuluculuğun önemli unsurlarından biri olan bu “tanıma” unsuru, elde edilen verilerde çok güçlü bir şekilde anlaşılmıştır. Çünkü o, tarafların içinde buldukları çatışmalar ve onlar için meydana gelen değişikliklerin merkezidir. Takip eden olaylar, çalışan ve yönetici arasındaki çatışma etkileşiminde önemli bir yeni anlayışın nasıl köklü bir şekilde değiştiğini göstermiştir.¹⁰⁵

Amerika Birleşik Devletleri’nde TELAFİ EDİCİ (I) Programının başarısı nedeniyle, Amerikan Posta Hizmetleri, etkili bir kurum içi uyuşmazlık çözümü süreci olarak, dönüştürücü modelin uygulanmasında Amerikan Posta Hizmetleri avukatlarının dâhili rolünü onaylayan TELAFİ EDİCİ (II) Programını başlatmıştır. Sonuç olarak, TELAFİ EDİCİ Programı, işçi – işveren ilişkilerini dönüştürücü etkisiyle (EEO Komisyonu’nun şikâyetleri doğrultusunda) kurum içi uyuşmazlıklara hitap eden bir sistem olmuştur.¹⁰⁶

TELAFA EDİCİ (II) Programında, Amerikan Posta Hizmetleri’nin avukatları veya temsilcileri, önce EEO Komisyonu tarafından tevdi edilen her bir şikâyeti ayrı ayrı yeniden değerlendirmek ve incelemek suretiyle arabuluculuk için uygun olup olmadığına karar vermektedir. Bundan sonra, avukatlar, önerilen arabuluculuk ve dava için Posta Hizmetleri yöneticisi ile bağlantı kurmaktadır. Müvekkil, uyuşmazlığı arabuluculuğa sevk etmeye razı olduğunda, avukatlar şikâyetçi veya temsilcisine TELAFİ EDİCİ (II) Programını önermek için irtibata geçmektedir. Şikâyetçi, arabuluculuk faaliyetine katılmaya rıza gösterdiği takdirde, Amerikan Posta Hizmetleri ADR uzmanları, arabulucuyu istihdam etmek, arabuluculuk faaliyetinin sürdürüleceği yeri hazırlamak ve bütün katılımcılara teyit mektubu göndermek suretiyle, bunları düzenleme sorumluluğu üstlenmektedir. Bu Program’da arabuluculuğun etkililiği büyük ölçüde, avukatların ve temsilcilerin müvekkillerini nasıl hazırladıklarına ve bunun yanı sıra arabuluculuk faaliyetine katılmak için avukatları ve müvekkilleri getiren açık sözlülük ve iyiniyete dayanmaktadır.¹⁰⁷

Doktrinde *Intrater/Gann*’a göre, TELAFİ EDİCİ (II) Programı’nın uygulanmasında muhtemelen ilk ve en önemli adım, avukat olan ve olmayan savunucuların dönüştürücü arabuluculuk modeli hakkında eğitim alması olmuştur.¹⁰⁸ Yazarlara göre, Amerikan Posta Hizmetleri tarafından, makul olduğu ölçülerde iş uyuşmazlıklarının davadan yollar ile çözümüleme kavuşturulması taahhüt edilmiştir. Bu konuda TELAFİ EDİCİ (I) Programı, resmi şikâyetlerin sayısının azalmasında dönüştürücü arabuluculuğun etkisini göstermiştir. Buna bağlı olarak TELAFİ EDİCİ (II) Programı da, Federal Bölge Mahkemelelerinde açılan davalarda resmi şikâyetlerin sayısını azaltmak için dönüştürücü arabuluculuk modeline dayanmaktadır.¹⁰⁹

¹⁰⁵ FOLGER (Mediation Research), s.395.

¹⁰⁶ AIWAZIAN, s.37.

¹⁰⁷ INTRATER/GANN, s.470.

¹⁰⁸ INTRATER/GANN, s.470.

¹⁰⁹ INTRATER/GANN, s.476- 477.

TELAFİ EDİCİ Program, Amerika Birleşik Devletleri'nde işyeri çatışmalarının çözülmesi konusunda, birçok federal kurumu dönüştürücü arabuluculuktan yararlanmaya

teşvik etmiştir. Bu bağlamda yeni Ulaşım Güvenliği İdaresi projesi bu kapsamda değerlendirilmektedir.¹¹⁰

2. TELAFİ EDİCİ Program Kapsamında Uygulanan Temel Kurallar

Amerika Birleşik Devletleri'nde, Amerikan Posta Hizmetleri tarafından geniş kapsamlı bir topluluk için uygulama alanı bulan TELAFİ EDİCİ Program, eşit fırsatlara sahip olmadıklarını ileri süren müşterilerdeki çalışanların, bu sorunlarına özellikle dönüştürücü arabuluculuk yöntemi ile çözüm bulmayı hedef eden bir uygulamadır. Bu Program'da öncelikle arabulucuların uygulama standartları hakkında bilgilendirilmesi öngörülmüştür. İlk olarak, bu uygulama arabuluculara, arabuluculuk faaliyeti sırasındaki oturumlarda rollerinin ne olacağı hususundaki (örneğin tarafsız kalmaları v.s) standartların açıklanmasını gerektirmektedir. İkinci olarak, arabulucuların tarafları bir anlaşma önerisini kabul etmeleri veya katılmaları hususunda teşvik etmeleri mümkün değildir. Üçüncü olarak, arabulucu makul çabalarla arabuluculuk prosedürünün ne olduğunu tarafların anlamalarını sağlamalıdır. Dördüncü olarak, taraflar arasındaki saygıyı teşvik etmelidir. Son olarak, arabulucu uyuşmazlığı çözme konusunda sorumluluğu tamamen taraflara bırakmalı ve onların kendi özgür iradelerine riayet etmeli ve cesaretlendirmelidir.¹¹¹

Burada özellikle TELAFİ EDİCİ Program çerçevesinde arabuluculuk faaliyetini yerine getirecek olan arabulucular için belirli bazı standartlar aranmıştır. Bunların başında, eğer bir arabulucu Amerikan Posta Hizmetleri'nin Tahkim Mahkemesi'nde hakem sıfatıyla hizmet verdiği takdirde, arabuluculuk görevinden men edilebilmelidir. İkinci olarak, eğer bir arabulucu Posta Hizmetleri'nde geçici veya tesadüfen istihdam edilirse, bir sözleşme veya kariyeri kabul ederse, arabuluculuk görevi elinden alınabilmelidir. Üçüncü olarak, Arabulucular kişisel nitelikleri veya özgeçmişleri konusunda yanlış tanıtım yapmış işler, yine aynı şekilde arabuluculuk görevini ifa etmelerine izin verilmemelidir. Dördüncü olarak, Arabuluculuk faaliyetini sürdüreceği olan arabulucuların, Posta Hizmetleri Arabuluculuğu için Uygulama Standartları, prosedürleri veya program koşulları TELAFİ EDİCİ Program ile uyumlu olmadığında başarısızlık gösterdiği takdirde, görevlerinden alınmaları gerekmektedir.¹¹²

IV- DÖNÜŞTÜRÜCÜ ARABULUCULUK MODELİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİREL YAKLAŞIMLAR ve SAVUNMALAR

1. Genel Olarak

Amerikan hukuk sisteminde, mevcut arabuluculuk eğitimi üç farklı (kolaylaştırıcı, değerlendirici, dönüştürücü) arabuluculuk modeli sebebiyle farklı kamlara ayrılmaktadır. Bununla birlikte her modelin kabul düzeyi arabulu-

¹¹⁰ BUSH/FOLGER, s.107.

¹¹¹ KARAL G. FIELDS, Describing the Literature that Assesses the United States Postal Service REDRESS Program, **Texas State University**, Spring, 2006, s.19-20 (<https://digital.library.txstate.edu/handle>). (erişim tarihi : 13.04.2015).

¹¹² FIELDS, s.20.

cunun felsefesine bağlı olarak değişim göstermektedir. Değerlendirici ve kolaylaştırıcı arabuluculuk modellerinin her ikisi de tutarlı bir şekilde eleştirilmektedir. Ancak kolaylaştırıcı arabuluculuk, birçok arabulucu tarafından zaman tüketici olabilmesine rağmen, yine de kabul görmektedir. Buna karşılık değerlendirici arabuluculuk modeli ise, başından sonuna kadar yoğunluğun arabulucu üzerinde bulunması sebebiyle, tarafsız kalmanın güçleştiği, zorlayıcı bir yöntem olarak görülmektedir.¹¹³ Buna ek olarak dönüştürücü arabuluculuk ise, mahkeme veya iş oturumlarında etkisiz, çok geniş kapsamlı ve idealist olduğundan bahisle eleştiriye maruz kalmaktadır.¹¹⁴ Dönüştürücü arabuluculuğa yöneltilen bir başka eleştiri ise, bu modelde gerçekleştirilen arabuluculukların sayısının azlığı ve arabuluculuk sürecinin zamanlamasındaki uzunluk dikkate alınarak, uygulamadan ziyade teori bazında kaldığı noktasındadır.¹¹⁵ Bununla beraber değerlendirici ve dönüştürücü arabuluculuk modellerinin savunucuları ise, kendi kişisel savunmaları ile benimsedikleri modeli kabul etmeyi sürdürmeye ve desteklemeye devam etmektedir.¹¹⁶

Dönüştürücü arabuluculuk modelinin yaratıcıları ve savunucuları olan *Bush/Folger*'a göre ise, bu model uyumalıkların geniş kapsamlı yelpazesi altında uygulanabilir ve esnek bir yöntem olarak görülmektedir.¹¹⁷ Bu modelin taraftarları, uyumsuzluk çözümünde tarafların sorunlarının çözümü için, dönüştürücü arabuluculuğun kendi sorumluluklarını üstlenmelerine yardım ettiğini ileri sürmektedir. Buna karşılık, bu modelin aleyhinde olanlar ise, dönüştürücü arabuluculuğun çok uzun sürdüğünü ve genellikle de tarafların anlaşmaya varmadan sürecin sona erdiğini iddia etmektedir.¹¹⁸ Dönüştürücü arabuluculuğa yapılan bir başka eleştiri ise, uygulamada temelden yoksun ve ütopyik olarak görülmesine dayanmaktadır.¹¹⁹ Ancak bütün eleştirilere rağmen, dönüştürücü arabuluculuğun farklı bağlamlarda başarılı örnekleri bulunmaktadır.¹²⁰

2. Dönüştürücü Arabuluculuk Modeli ve Gestalt Teorisi Yaklaşımı

Dönüştürücü arabuluculuk modelinin kurucuları olan *Bush/Folger*'a göre, dönüştürücü arabuluculuğun önem taşımasının nedeni, “*çözümün niteliği itibariyle doğru; çatışmanın ise, kötü olması değildir; arabuluculuğun uyumsuzluk içinde olan taraflara kendilerini anlama ve birbirleriyle çatışma ilişkisi yoluyla ve bu yapı içerisinde bağlanmalarına olanak tanıma biçimidir. Kısacası, güçlendirmenin ve tanınmanın –arabuluculuğun dönüşümsel yönleri- yeni bir sosyal ve ahlaki bakış açısına uzanan daha büyük bir değişimin ifadeleri olarak*

¹¹³ AIWAZIAN, s.41.

¹¹⁴ IMPERATI, s. 713; AIWAZIAN, s.41.

¹¹⁵ MARC MARTIN, How Transformative is Volunteer Mediation ? A Qualitative Study of Claims of Volunteer Mediators in a Community Justice Program, **Mediation Quarterly**, Vol.18, No.1, 2000, (s.33-53), s.33.

¹¹⁶ AIWAZIAN, s.41.

¹¹⁷ AIWAZIAN, s.41.

¹¹⁸ ZENA ZUMETA, Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation, 2000, (september), (www.mediate.com/articles/zumeta.cfm). (erişim tarihi 02.03.2015).

¹¹⁹ NEAL MILNER, Mediation and Political Theory : A Critique Bush and Folger, **Law & Social Inquiry**, 1996, Vol.21, Issue 3, (s.737-759), s.759.

¹²⁰ AIWAZIAN, s.42.

başlı başına önem taşıdıkları çoğu kişinin hissettiği bir gerçektir.”¹²¹ Bush ve Folger tarafından ifade edilen bu açıklamalara bağlı olarak, Jeffrey R. Seul'a göre, dönüştürücü arabuluculuk modelinin başlıca amacı, uyuşmazlığa düşenlerin bireysel ahlaki gelişimini (*moral growth*) desteklemektir.¹²² Bush ve Folger tarafından savunulan bu yaklaşım, Lisa P. Gaynier tarafından ciddi bir şekilde eleştiriye uğramıştır. Gaynier'e göre, Bush ve Folger, özellikle dört alanda hedefi gözden kaçırmıştır. Bunlar, (1) Metodolojiye karşı hedefler, (2) Ahlaki gelişimin amacı ve olası sonuçları, (3) Arabulucunun varlığı ve neden önemli olduğu, (4) Teorinin uygulamasındaki eksikler olmak üzere dört ana başlık altında toplanmıştır.¹²³

Gaynier'e göre, daha da önemlisi, arabulucular yönünden, ahlaki gelişim için sorumluluk örtüsü üstlenmeleri gerekli değildir. Zira arabulucular, başkalarının ahlaki gelişiminden sorumlu olmaksızın arabuluculukta yeterli derecede önemli bir rol oynamaktadırlar. Bunun en temel dayanağı, arabuluculuk geleneğinin, bireylerin doğruluğuna ve onların kendi sorunlarını bireysel veya kolektif bir şekilde çözebilme yeteneğine olan inanca dair saygıya dayanmasıdır. Metodoloji, Bush ve Folger tarafından savunulan bu saygıyı desteklemekle birlikte, onların ahlaki gelişim ideolojisini zayıflatmaktadır.¹²⁴ Yine Gaynier'e göre, Bush ve Folger, doğal olarak uyuşmazlık içinde olan iki kişinin olgusal yaşantısından ileri gelen bir “sihir” olarak deneyimledikleri yeni bir paradigmaya ulaşmaktadır. Bu deneyim, çelişkili bir şekilde karşılıklı tanımaya imkân veren ve güçlendiren bir deneyimdir. Bundan başka, dönüştürücü arabuluculuğun birçok savunucusunun, bütün yönleriyle metodolojiyi kapsamına rağmen, dönüştürücü arabuluculuğun ahlaki gelişim zorunluluğundan kaçınmasının sebebi budur.¹²⁵ Dönüştürücü arabuluculuğu görünürdeki başarıya sevk eden şey, ilişkisel alan bağlamında irade özgürlüğü prensibidir. Metodoloji de kendi bütünlüğüne sahiptir ve ahlaki gelişim, hüküm vermeyen tarafsız bir müdahaleci (arabulucu) vasıtasıyla uygulanırsa, özellikle vuku bulma eğilimi gösterecektir.¹²⁶ Gaynier'e göre, Bush ve Folger tarafından üzerine odaklanılan “güçlendirme” ve “tanıma” deneyimi iyi bir başlangıç noktasıdır. Ancak yeterince başarılı değildir. “Güçlendirme” ve “tanıma” anlam yaratmanın parçalarıdır. Fakat özünde uyuşmazlığa düşenlerin kendi çatışma deneyimlerini bitirmelerine yardım etmemektedir. Buna olgu biliminden (*phenomenology*) ortaya çıkan Gestalt Teorisi¹²⁷ yardım edebilecektir.¹²⁸ Gestalt Teorisinin en temel

¹²¹ BUSH/FOLGER, s.24.

¹²² JEFFREY R. SEUL, How Transformative Is Transformative Mediation? : A Constructive Developmental Assessment, **Ohio State Journal on Dispute Resolution**, 1999, Vol.15, (s.135-172), 135-137, 155.

¹²³ LISA P. GAYNIER, Transformative Mediation : In Search of a Theory of Practice, **Conflict Resolution Quarterly**, 2005, Vol.22, N.3, (s.397-408), s. 403.

¹²⁴ GAYNIER, s.403.

¹²⁵ GAYNIER, s.403-404.

¹²⁶ GAYNIER, s.404.

¹²⁷ “Gestalt Terapisi, Gestalt Teorisinden kaynaklanan bir psikoterapi yöntemidir. Almanca “Gestalt” sözcüğü bütünüyle gözümüze görünen bir şekil anlamındadır. Gestalt Teorisine göre, bütün ruhsal işlevler, özellikle algı, düşünce ve sosyal davranışlar hepsi bir bütün halinde şekillenmiş olgulardır. Bütün, parçalardan oluşmuştur, ama tek tek parçalar bütünü yansıtamaz, belirleyemezler. Parçalar bir araya gelip bütünlüklerinde, o bütün anlam kazanır. Organizma bir bütündür ama çevresiyle birlikte

dayanağı iki şey ile ilgilidir. Bunlardan ilki, şu anda birinin kendisi veya çevresi hakkında farkındalığının arttığını göstermektedir. İkincisi ise, “*Gestalt*” sözcüğünün yaklaşık çevirisi “*bütün*” anlamına gelmektedir. İnsanoğlu, organize olmuş bir şekilde çevresini anlamaya çalışmaktadır. Bundan başka, bireyin dikkatini yakalayan her şey arka planın bağlamı (şekil veya sebep) içinde yer almaktadır. Önemli ölçüde Gestalt yaklaşımı, peşin hükümsüz ve yorumsuz olup, kişisel sorumluluğu vurgulamaktadır. Ayrıca bütüne aittir.¹²⁹

Arabulucunun amacı nedir? Bir Gestalt uygulamacısı, bunun uyumsuzluğa düşen taraflar arasındaki iyi ilişkiyi geliştirmeyi desteklemek olduğunu söyleyebilir. İletişime geçmek, bağlantı kurmak, iki taraf arasında karşılıklı değişim anlamına gelmektedir. Bunun anlamı, başkasının bakış açısından görme ve duygudaş olmayı ifade etmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, bağlantı kurmak, (yine de tarafların uyumsuzluğa ve birbirlerine uyum sağlamaları daha az bile olsa) duygularda, düşüncelerde ve algılamalarda bir değişim anlamına gelmektedir.¹³⁰ Gaynier'e göre, arabuluculuğun toplumdaki rolü konusunda bir görüş başlatma noktasında *Bush* ve *Folger* büyük bir katkı sağlamıştır.¹³¹ Bununla birlikte, onların ahlaki gelişimi (*moral growth*) arabuluculuğun nihai amacı olarak görmeleri provakatif bir yaklaşımdır. Onlar, arabulucular açısından, zorlama bir yöntem önermektedir. Ahlaki zorunluluk (*moral imperative*), tıpkı çözüm veya anlaşma gibi bir amaçtır. Ancak *Bush* ve *Folger* tarafından savunulan yaklaşımda arzu edilen sonuç, bu başarıyı ahlaki zorunluluk külfeti olmaksızın sağlamalıdır.¹³²

3. Dönüştürücü Arabuluculuk Modeline Yöneltilen Eleştirilere Yanıtlar

Lisa P. Gaynier tarafından, dönüştürücü arabuluculuk modeline yöneltilen eleştirilere *Folger/Bush*, 2005 tarihli makalelerinde yanıt vermiştir. Bu yazarlara göre, *Lisa P. Gaynier*, “*Transformative Mediation: In Search of a Theory Practice*” konulu makalesinde, çatışma müdahalesine bir yaklaşım olarak ifade edilen amaçların, dönüştürücü arabuluculuğun kavram ve süreçlerinin Gestalt terapisinden başarı sağlamasına dönüşüm yapabileceğini önermektedir. Bu öneri, potansiyel olarak yararlı ve aynı zamanda dönüştürücü arabuluculuk ve bazı terapötik müdahale biçimleri arasında kurulan bağlantı ile de tutarlıdır. *Folger/Bush*'a göre, dönüştürücü arabuluculuk sistemi içinde yapılan çalışmanın amaçlarını elde etmek için tek yol olmadığını inceleyen görüş ile de

daha da başka bir bütünlük kazanır. Gestalt terapisinde temel ilke, kişiyi bütünlüğü içinde ele, alıp bütünlüğü bozacak denge sarsıntılarını veya kopuşmalara yol açmış veya yol açma tehlikesi gösteren durumları bu bütünlüğü yeniden sağlayacak biçimde düzeltmektir.” (GÜNSEL KOPTAGEL-İLAL, **Psikonevroz, Psikosomatik, Psikoterapi**, İstanbul, 2000, s.131'den naklen). Doktrinde bir başka görüşe göre, Almanca bir sözcük olan “*Gestalt*” kelimesinin tam bir Türkçe karşılığı mevcut değildir. Bu sebeple anlamını da tek bir kelime ile açıklamak mümkün değildir. Bu sözcük, şekil, bütün, görünüş anlamına gelmektedir. (CEYLAN DAŞ, **Gestalt Terapi**, 5. Baskı, Ankara, 2014, s.4).

¹²⁸ GAYNIER, s.405.

¹²⁹ GAYNIER, s.405.

¹³⁰ LISA PAROLE GAYNIER, In Search of a Theory of Practice : What does Gestalt have to Offer the Field of Mediation ? **Gestalt Review**, 7(3), 2003, (s.180-197), s.187; GAYNIER, s.405- 406.

¹³¹ GAYNIER (Theory of Practice), s.185; GAYNIER, s.406.

¹³² GAYNIER, s.406.

Gaynier'in tezi tutarlıdır. Çünkü eğitimin belirli unsurlarını düzenleyen ve dönüştürücü yaklaşımın başarısı ve altında yatan hedeflerle hala istikrarlı olabilen birçok olası yöntemler bulunmaktadır. Bu noktada ihtiyaç duyulan şey, çatışma müdahalesine dönüştürücü yaklaşımı uygulamada Gestalt sisteminin nasıl yardım edebileceğinin açık bir şekilde ifade edilmesidir.¹³³

Folger/Bush'a göre, Gaynier dönüştürücü uygulama sisteminin ahlaki zorunluluktan (*moral imperative*) serbest bir şekilde temellendirilmesi ve açıkça söylenmesine ihtiyaç duyduğunu ileri sürmektedir. Bu noktada esas itibarıyla Gaynier, modelin orijinal söyleminin değer tabanlı gerekçelerinin açıkça eleştiricisidir. Aynı zamanda dönüştürücü uygulamanın değer yargısız temelini, Gestalt terapisinin ortaya çıkardığına inanmaktadır.¹³⁴ Folger/Bush ise, Gaynier tarafından ileri sürülen bu bakış açısına samimi olarak iki sebepten dolayı katılmadıklarını ifade etmişlerdir.¹³⁵ İlk olarak yazarlar, uygulama için değer tabanlı yaklaşımın açık bir şekilde uygulamacılara, çalışmalarını anlamalarına yardım ettiğine ve amacın tamamen kavramsal bir anlama olmadığına inandıklarını belirtmişlerdir. Buna ilave olarak yazarlar, *The Promise of Mediation* isimli eserlerinin 1994 tarihli ilk basımında, bu modelin, diğer yaygın modeller ile karşılaştırmalarını ve modelin uygulanmasının dayanaklarının altında yatan ideolojik varsayımları açıklamanın ve müzakere etmenin gerekli olduğunu düşündüklerini dile getirmişlerdir. Dönüştürücü modelin değer tabanlı yaklaşımının, her modelin uygulanmasının arkasındaki amacın açıklığa kavuşturulması için gerekli gördüklerini belirtmişlerdir. Dönüştürücü arabuluculuk, uygulamacılara, arabuluculuk teknikleri veya stratejilerinin daima altında yatan amaca bağlı olduğuna ve burada başarı sağlamaya çalışmak için arabuluculuk hakkında önemli sorunlarla mücadele etmelerine imkan vermektedir.¹³⁶

İkinci olarak, dönüştürücü arabuluculuk modelinin arkasındaki ahlaki zorunluluk eleştirisi, ideoloji ve teori arasındaki bağlantı hakkında genel olarak bilinen ile tutarlı değildir. Sosyal bilim teorisinin asla değer yargısız olmadığı, çoğu örneklerde altında yatan değerler ve amaçların tartışılmamış olmasına rağmen veya açıkça onaylanmamış olsa bile, uzun süre önce belirlenmiştir. Gaynier, Gestalt sisteminin altında yatan ideolojik varsayımları araştırmamasına rağmen, onlar yine de var olmaya devam etmektedir. Folger/Bush'a göre,

Gestalt modelinin kendi içinde de üstü kapalı olarak ahlaki zorunluluk (*moral imperative*) mevcut bulunmaktadır. Bu durum, uygulamanın diğer sistemleri, problem çözücü (*problem-solving*) ve dönüştürücü modeller içinde de mümkün olduğu kadar incelenmeli ve ifade edilmelidir. Değer yargısı içermeyen durum zordur. Çünkü uygulamacıların çalışmalarını yürütürken, ideolojik seçimlerini maskeleymektedir. Uygulamanın temel dayanağı hakkında aynı zamanda ideolojik seçimler taşıyan bu yaklaşımı kabul etmeyen, Gestalt teorisi aracılığıyla dönüştürücü modeli benimseyen birisini inanmak için yanlış yola sevk etmektedir.

¹³³ JOSEPH FOLGER/ ROBERT A. BARUCH BUSH, A Response to Gaynier's "Transformative Mediation : In Search of a Theory of Practice, **Conflict Resolution Quarterly**, 2005, Vol.23 N.1, Fall, (s.123-127), s.123.

¹³⁴ FOLGER/BUSH, s.123.

¹³⁵ FOLGER/BUSH, s.123.

¹³⁶ FOLGER/BUSH, s.123- 124.

Folger/Bush, Gaynier tarafından “Ne yazık ki, neredeyse yayınlanmasından bu yana on yılı geçen *The Promise of Mediation* isimli eserin titiz bir araştırma yansımalarının görülmediği ve deneysel düzeyde böyle bir değerlendirme olmaksızın uygulama üzerine deneysel seviyede dönüştürücü yaklaşım etkilerini ölçmenin zor olduğuna”¹³⁷ ilişkin iddiasının doğru bir ifade olmadığını savunmuşlardır.^{138 139}

Yazarlara göre, Amerikan Posta Hizmetleri Programında son on yıl içinde uygulama için başka bir yaklaşımdan ziyade dönüştürücü modelin çalışılması, dönüştürücü sistemin benimsenmesi anlamına gelmektedir. Bu organizasyonda dönüştürücü arabuluculuğun etkileri ve uygulanması üzerine titiz deneysel araştırma, dönüştürücü modelin kabulünden itibaren Lisa Bingham ve meslektaşları tarafından yürütülmüştür. Bu araştırma programını problematik veya eksik bulmak mümkün olabilir. Bununla birlikte, mümkün olduğunca geniş ölçüde uygulandığı halde modelin çalışmadığını ileri sürmek doğru değildir.¹⁴⁰

Bu konuda *Gaynier* tarafından ileri sürülen iddialara yanıt olarak, bir başka noktada ise yine yazarlar, TELAFİ EDİCİ Program çalışmalarının, Posta Hizmetleri’nde geliştirilmiş bir iş yeri kültürünün hedefini ifade etmede dönüştürücü arabuluculuğun gerçekten sonuç doğurmadığını ifade etmenin doğru olmadığını savunmuştur. Bingham’ın çalışması, arabuluculuğun örgüt içinde kültür değişimine sahip olduğunu, bazı etkilerinin haritasını çizmeye başlamıştır. Açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bu tür çalışmaların program liderliği arayan akıntı etkisinin açıklanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Fakat araştırma, arabuluculuk programının daha geniş etkisini belgeleyen çalışmaları ihtiva etmektedir.¹⁴¹

Son olarak, dönüştürücü uygulamanın odak noktasını yorumlarken, *Gaynier*’in “arabulucunun önyargısı korkusu, arabulucunun davranış biçimini sınırlamak için yeterli değildir.” şeklindeki beyanı *Folger/Bush* tarafından eleştirilmiştir. Yazarlara göre, dönüştürücü yaklaşımın ileri sürdüğü, sadece arabulucunun hareket tarzını “sınırlar” ibaresi ciddi şekilde yanlışa yola götürücü bir ifadedir. Metodoloji, hem eğitimde hem de dönüştürücü modelin ayrıntılı olarak karşıladıklarını değerlendirmede kullanılmaktadır. Uygulamayı yürürlüğe koymak için ileriye etkili stratejiler ve yaklaşımlar, modelin kavramsal çatısının çekirdeğinde kökleşmektedir. Dönüştürücü arabuluculuk için standart eğitim materyali, *The Promise of Mediation* isimli eserin ilk basımından itibaren yayınlanmakta olan (makaleler ve eserler) müdahaleler ve arabulucunun rolünün birçok ayrıntılı tanımlarında yer verildiği gibi, bu hareket tarzlarını belirlemektedir.¹⁴² Bu çalışmaların hepsi dönüştürücü arabulucuların müdahaleleri ve ileriye etkili belirli uygulamalarını tanımlamakta ve açıklamaktadır. Aynı zamanda dönüştürücü yaklaşım hakkında ileri sürülen, dönüştürücü uygulamanın öncelikle arabulucunun önyargısından kaçınma hususundaki iddiasını çürütmektedir.¹⁴³

¹³⁷ GAYNIER, s.397.

¹³⁸ FOLGER/BUSH, s.125.

¹³⁹ Yukarıda adı geçen makaleler 2005 yılında yazılmıştır.

¹⁴⁰ FOLGER/BUSH, s.125.

¹⁴¹ FOLGER/BUSH, s.125.

¹⁴² FOLGER/BUSH, s.125-126.

¹⁴³ FOLGER/BUSH, s.126.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere, *Folger* ve *Bush* kurucusu oldukları dönüştürücü arabuluculuk modeline karşı *Lisa P. Gaynier* tarafından ileri sürülen eleştirilere, dönüştürücü arabuluculuk sistemini savunmak suretiyle cevap vermiştir.

V- DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Dönüştürücü arabuluculuk modelinin kökeni 1970'li yıllara doğru gitmesine rağmen, terim ve yaklaşım olarak 1994 yılında *Robert Baruch Bush/Joseph Folger* tarafından hazırlanan *The Promise of Mediation* isimli eser ile gündeme gelmiştir. Batı doktrininde dönüştürücü arabuluculuk modelinin uzun tarihi kökleri olmasına rağmen, son yıllarda arabuluculuk alanında bu yöntemin büyük ölçüde terk edildiği üzerinde durulmaktadır.¹⁴⁴

Dönüştürücü arabuluculuk modeli, uyuşmazlığın tarafları arasındaki problemin derhal, doğrudan doğruya çözüme kavuşturulmasını amaçlamaktadır. Bu yöntemin ilk amacı, öncelikle tarafların “güçlendirme” ve “tanıma” yolu ile birbirlerini anlamalarını sağlamaktır. “Güçlendirme”, uyuşmazlığın taraflarının sorunlarını kendi kendilerine belirlemelerini ve yine aynı şekilde bunların çözümlerini üretebilmelerini ifade etmektedir. “Tanıma” ise, tarafların, karşı tarafın bakış açısından sorunun nasıl göründüğünü ve yapabilecekleri şey hususunda nasıl bir çözüm aradıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü arabuluculuk birinci planda problemin çözümüne odaklanmaktadır. Bilakis, “güçlendirme” ve “tanıma” yolu ile taraflar arasında karşılıklı olarak kabul edilebilir bir anlaşmaya zemin hazırlamaktadır. Dönüştürücü arabuluculuğun başlıca hedefi, tarafları “güçlendirme” ve “tanıma” ile geliştirmek ve bu şekilde mevcut problemlerine olan yaklaşımlarına kolaylık sağlamaktır. Bu adımlar gerçekleştirildikten sonra tarafların sorunlara, daha güçlü bir şekilde ve daha açık bir bakış açısı yaklaşımları sağlanabilmektedir.

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, diğer bazı yöntemlerin aksine arabulucunun rolü ikincildir. Dönüştürücü arabulucu, açılış konuşmasında taraflara arabuluculuğun temel kurallarını, hedeflerini anlatmaktadır. Buna karşılık süreci yönetme hususunda tarafları serbest bırakır. Bu süreçte, olası sonuçlardan birinin anlaşma olduğunu belirtir. Tarafların sorularına cevap verir. Ancak, onları yönetmez ve yönlendirmez. Arabuluculuk sürecinin sorumluluğu taraflara aittir. Dönüştürücü arabulucu, taraflar için önemi olan bütün konuların tartışılmasına izin verir. Nitekim mevcut problemin nasıl çözüme kavuşturulacağı noktasında geleceğe değil, geçmişe ve bugüne odaklanmak suretiyle çatışmanın temelini gitmek mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, duygular çatışma sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Dönüştürücü arabulucular, tarafların bu duygularının ifade edilmesini teşvik etmektedir.

Dönüştürücü arabuluculuk modelinde, diğer arabuluculuk yöntemlerinin tersine, süreç dâhilinde zaman ve zamanlama konusu açık uçlu konulardan biridir. Bu modelde, taraflar tartışılmasını veya gündeme getirilmesini istedikleri her faaliyet konusunda, arzu ettikleri kadar zaman haralayabilirler. Bu manada zamanlama konusunda bir sınırlama mevcut değildir. Dönüştürücü

¹⁴⁴ HEIDI BURGESS/GUY BURGESS/TANYA GLASER/ MARIYA YEVSYUKOVA, Transformative Approach to Conflict, Conflict Research Consortium, (<http://www.colorado.edu.conflict/transform.>) (erişim tarihi 09.05.2015).

arabulucular, burada tarafların karşılıklı etkileşimleri üzerine odaklanmaktadır ve onlara “güçlendirme” ve “tanıma” yolunda ilerlemeleri için destek vermektedir.

Bush/Folger tarafından dönüştürücü arabuluculuk modelinin, bireylerin bakış açılarını değiştirebileceği ifade edilmiştir. Bu sistemi kabul eden dönüştürücü arabulucular için, bu çeşit uzun vadeli değişikliği elde etmek, taraflar arasındaki belli bir problemi çözmekten çok daha önemlidir. Bir başka ifade ile dönüştürücü arabuluculuk taraflar arasındaki bir uyuşmazlığa kısa vadeli bir çözüm olmanın ötesinde, bireylerde ve bireylerarası ilişkilerde çok daha derin değişiklikler meydana getirebilmektedir.¹⁴⁵

Amerika Birleşik Devletleri’nde dönüştürücü arabuluculuk modeli, bazı yazarlar tarafından ciddi eleştirilere uğramış olmasına rağmen, Amerikan Posta Hizmetleri’nin TELAFİ EDİCİ program adı altında başlattığı arabuluculuk uygulamasında, bu modelin kullanılması yoluyla başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bu yöntemin uygulanması ile çalışanlar ve yöneticiler arasındaki uyuşmazlıkların dava yoluna gidilmeden barışçıl ve dostane çözüme kavuşturulması sağlanmıştır.

Dönüştürücü arabuluculuğun amacı, yukarıdaki açıklamalarda da ifade edildiği üzere, uyuşmazlığın tarafları arasındaki karşılıklı etkileşimleri, negatif ve yıkıcı olmaktan çıkartıp, pozitif ve yapıcı bir hale dönüştürmeye gayret sarf etmektir. Bu anlamda dönüştürücü arabuluculuk, diğer modellerin (kolaylaştırıcı, değerlendirici, problem çözücü arabuluculuk v.d.) aksine, uyuşmazlığın kökenine inip, kopma veya tıkanma noktasına gelmiş ya da dağılmış ilişkilerin yeniden onarılmasını sağlamaya çalışan, daha fazla sabır, emek ve zaman isteyen bir yöntemdir. Fikrimizce dönüştürücü arabuluculuğun toplumsal boyutu, hukuki boyutundan çok daha uzun soluklu bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu noktadan hareketle dönüştürücü model, kısa vadede taraflar arasındaki uyuşmazlıkları çözümlenmek isteyen, çözüme odaklı olan yöntemlerin tamamen dışında kalan bir arabuluculuk usulüdür. Eğer uyuşmazlığın hızla ve kısa bir zaman içinde sonuca ulaşması, anlaşma sağlanması ve bu anlaşmanın tuta-nağa bağlanması gibi bir netice öngörülüyor ise, dönüştürücü arabuluculuk yöntemi bu ihtiyaca yanıt verebilecek bir yöntem değildir. Bu metot, arabuluculuğun daha çok sosyal yaşamın derin katmanlarına hitap ettiği, taraflar arasındaki çatışmayı derinlemesine çözmeyi esas alan bir uygulama yoludur.

¹⁴⁵ BRAD SPANGLER, Transformative Mediation, (www.beyondintractability.org). Bu konuda ayrıca Bkz. KATINA FOSTER, A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles, (www.mediate.com/articles/fosterk1.cfm). (erişim tarihi 13.05.2015)