



## Çatışma Yönetimi, Çatışma Çözümü ve Karar Verme Süreci Ekseninde Arabuluculuğa Psikolojik Yaklaşımlar

Seda Özmumcu\*

### Öz

Çatışma, insanların etkileşim ve iletişim içinde bulunduğu toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Zira insan var olduğundan bu yana farklı bireyler ile iletişim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu sebeple bireyler arasında bu etkileşim ve iletişim olduğu sürece, insanlar farklı nedenlerden dolayı çatışma içine girmiştir. Çalışma konumuz itibarıyla, bireylerin çeşitli sebeplerden dolayı hukuki meselelerden kaynaklanan uyumsuzluklarının çatışma yönetimi ve çatışma çözümü yöntemleri ile barışçıl bir şekilde çözüme kavuşturulmasının yollarından biri de "arbuluculuk" olmuştur.

Türk hukukunda 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu ile hukuk sistemimize dahil olan arbuluculuk kurumu ile anlaşmazlığın tarafları arasında, özel hukuktan kaynaklanan uyumsuzlukların (ihtiyari veya mecburi) yargı yoluna gidilmeden önce arbuluculuk yoluyla çözümü amaçlanmaktadır.

Arbuluculuk kurumunun ilk planda hukuk temelli görünümüne rağmen, incelemeye konu edildikçe diğer başka disiplinler ile de yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Arabuluculuk, dava prosedüründe karşımıza çıkan taraf dilekçeleri üzerinden cereyan eden bir muhakeme değildir. Arabuluculuğun özü, çatışan ve uyumsuzluk içine düşen tarafların çatışmalarını analiz etmek için onları dinlemek, anlamak bir başka ifade ile çatışma içinde olan insanı tanımak olgusuna dayanmaktadır.

Buna bağlı olarak, arbuluculuk müzakereleri sırasında, çeşitli nedenlerden ötürü öfke, gerginlik, kaygı, hayal kırıklığı ve benzeri duyu durumlarını yaşayan uyumsuzluk taraflarının, böyle bir anda beyin yapılarının nasıl işlediğini, hangi duyguların onları tetiklediğini, hangi nörolojik ve psikolojik etkiler altında kaldıklarını, çatışmayı yönetebilmek için arabulucunun görebilmesi ve bu durumu kontrol edebilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda makalemizin ana teması, arabuluculuğun iletişim, nöroloji ve psikoloji gibi diğer disiplinler ile olan yakın ilişkisini ortaya koyup, bunlar arasında bir köprü kurabilmeyi ve buna dayalı olarak da alana katkı sağlayabilmeyi hedef etmektedir.

### Anahtar Kelimeler

Çatışma Yönetimi, Çatışma Çözümü, Arabuluculuk, Nöroloji, Beynin Bileşenleri, Amigdala, Hipokampus, Karar Verme, Ayna Nöronlar, Psikoloji

## Psychological Approaches to Mediation Along the Axis of Conflict Management, Conflict Resolution, and Decision-Making Process

### Abstract

Conflict is an inevitable part of communal living, where people interact and communicate. Yet based on human existence, people are social creatures who communicate with various other individuals. Thus, for as long as these interactions and communications have occurred, people have started conflicts for various reasons. The study's subject is mediation, a conflict management and resolution method that has been used as a peaceful means for resolving individual disputes that arise out of legal matters for various reasons. Mediation became a part of the Turkish legal system through Law No.

\* **Sorumlu Yazar:** Seda Özmumcu (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Medeni Usul Ve İcra İflas Hukuku Ana Bilim Dalı, İstanbul Türkiye. E-posta: ozmumcu@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0002-6395-8668

**Atıf:** Özmumcu S, "Çatışma Yönetimi, Çatışma Çözümü ve Karar Verme Süreci Ekseninde Arabuluculuğa Psikolojik Yaklaşımlar" (2024) 82(1) İstanbul Hukuk Mecmuası 163. <https://doi.org/10.26650/mecmua.2024.82.1.006>



6325 on Mediation in Civil Disputes and is used with the aim of resolving interparty disputes (voluntary or compulsory) that arise out of private law before being referred to judicial remediation. Even though mediation appears to have a legal foundation, further examination shows it to also be closely related to other disciplines. Mediation is not a trial that flows with party submissions, as seen in lawsuit procedures. The essence of mediation involves analyzing conflicts of parties in dispute by listening to and understanding the parties, namely by getting to know the people who are in conflict. In this context, the main theme of the article is to establish a close connection between mediation and other disciplines such as communications, neurology, and psychology and to build bridges among these with the aim of contributing to the field on this basis.

**Keywords**

Conflict Management, Conflict Resolution, Mediation, Neurology, Part of The Brain, Amygdala, Hippocampus, Decision Making, Mirror Neurons, Psychology

### *Extended Summary*

Conflict is an inseparable part of daily life as a result of individuals' interactions in communal life. As a necessity of communal and social life, people are need to communicate with each other and live together. Conflicts arise in this communal and social living process when individuals with different purposes and benefits cannot overcome their differences. The important issue here is the effective management and resolution of conflicts among individuals. In this regard, the element that determines the direction of a conflict is thea handling style of the person managing the conflict.

Mediation initially became a part of the Turkish legal system through Law No. 6325 on Mediation in Civil Disputes (Turkish Official Gazette, 2012, June 22, Issue No.28331) and is used in disputes that arise out of private law with the aim of resolving an interparty dispute through a neutral third person called a mediator, who is independent of the parties to the dispute and their representatives. Within the scope of Law No. 6325 on Mediation in Civil Disputes, during basic mediation training, candidates who will become mediators learn about conflict theory together with the basic principles of mediation, ethical rules, and legislation. Among the subjects within the scope of basic mediation training, conflict theory is one subject with special importance in terms of how mediators manage and resolve a conflict during mediation discussions and because it is a separate discipline compared to legal matters and legislation.

Unless managed by an appropriate conflict management method, conflicts arising out of the various legal problems between parties may create a dynamic interaction that could lead to more detrimental outcomes. In this case, the possibility of litigation alongside other unpredictable uncertainties will be inevitable for disputes not resolved through appropriate conflict management and resolution.

Mediation is a process that starts with negotiations and continues by making progress one step at a time. In this process, the mediator's (or mediators') experience in terms of conflict management and resolution plays a key role in resolving a dispute between parties. However, only knowing conflict management is not a sufficient

component in terms of being a mediator. During mediation discussions and while managing these discussions one stage at a time, a mediator needs to also be able to see and realize the psychological components related to the decision-making process and behaviors of the parties. This different point of view in terms of mediation directs one to look into this matter from a different angle.

With regard to this concept, people are creatures that think, analyze, make decisions, and put these decisions into action. All these mental functions (e.g., thinking, analyzing, decision making) are only possible with a healthily functioning human brain. However, an environment that involves concern, anxiety, anger, stress, and other similar feelings requires a mediator to see what the human brain is comprised of, how the threefold brain structure (i.e., primitive, emotional, and thinking brain) functions, and which neurological and psychological aspects affect the parties' decision-making processes in order for the mediator to accordingly steer and manage the discussions at hand and handle the conflict properly.

Article 1 of Law No. 6325 on Mediation in Civil Disputes states, "This law only applies to the resolution of private law related to disputes arising out of activities and transactions over which parties have full discretion, including those involving a foreign element." Per this, mediation is law based. Even though mediation is accepted for private law-related disputes that arise out of activities and transactions, the study believes that analyzing mediation in terms of managing and resolving conflicts solely from a law-based point of view would be misleading. As a result, all the efforts of a mediator in terms of managing and resolving a conflict will be useless unless the mediator understands the psychology of the parties, builds trust between the parties, and applies effective communication techniques.

In this scope, the presence of such feelings as anger, anxiety, devastation, disappointment, and other similar negative feelings will prevent the parties to a dispute who've attended the mediation meetings from thinking about the subject of the dispute in a logical sensible way, from analyzing the events in a healthy way, and from deciding accordingly. As a result, the healthy resolution of the parties' legal problems will also not be possible.

The parties to a legal dispute will not be able to reach the best decision regarding their legal dispute without using their mental capabilities. When looked at from this angle, the study believes that the feelings, psychology, and mental structure and functioning of the parties to a conflict that involve anger and anxiety during the mediation proceedings will lead to a flow of feelings during the mediation; while this is the subject of different disciplines, it is also closely related to mediation. For this reason, this article argues within its scope that the idea of building bridges among mediation, neurology, and psychology will contribute to the field in terms of the resolution of legal disputes.

## Çatışma Yönetimi, Çatışma Çözümü ve Karar Verme Süreci Ekseninde Arabuluculuğa Psikolojik Yaklaşımlar

### I. Genel Olarak Çatışma

#### A. Çatışma Kavramı

Çatışma, insan yaşamının ayrılmaz bir parçası ve davranışların sonucu olarak ortaya çıkan bir olgudur. Bireyler arası etkileşimin olduğu her yerde çatışma vardır. Çatışma genel olarak düşmanlığın, olumsuz tutum ve davranışların, saldırganlığın, rekabet ve yanlış anlamının ifadesi anlamına gelmektedir. Çatışma, aynı zamanda iki karşıt veya zıt grup arasındaki menfaat çelişmesini içeren durumlarla da yakından ilişkilidir. Genel olarak çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında her bir birey veya grubun başkaları hakkındaki görüşlerini kabul etmeye çalıştığı bir anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup> Fakat bununla birlikte her bireyin çatışma algısı farklı olduğu için, çatışma kavramının evrensel bir tanımını yapmak mümkün değildir.<sup>2</sup> Doktrinde, çatışma kavramı ile ilgili pek çok tarif yapıldığı görülmektedir. Birlikte, kabul görmüş belirli bir tanım olmadığına dikkat çekilmekte ve buna bağlı olarak çatışma kavramını tanımlamaya yönelik her girişimin eksik kalma riski ile karşı karşıya olduğuna işaret edilmektedir.<sup>3</sup>

Çatışma kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, ortak bir tanım olmamakla birlikte birçok bakış açısından farklı çatışma tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlara bakıldığında, her bir tanımın çatışma kavramının başka bir noktasına vurgu yaptığı gözlenmektedir.<sup>4</sup> Bununla birlikte anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbiri ile ters düşme gibi etkenlerin çatışmayı meydana getiren temel unsurlar taşıdığı ve iyi yönetilmediği takdirde, bireylere veya gruplara zararlı sonuçlar yaratabilecek dinamik bir etkileşim süreci içerdiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda taraflar, kendi menfaatlerini gerçekleştirmek ve kendi görüşlerini kabul

<sup>1</sup> Digvijaysinh Thakore, "Conflict and Conflict Management", (2013) 8 (6) Journal of Business and Management, 7, 7. [Doktrinde "çatışma kavramı" ile ilgili çeşitli tanımlar hakkında geniş bilgi için ayrıca Bkz Ebru Canlı, *Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2001), 4 ff.); Abbas Türmüklü/İdris Şahin, "İlköğretim Okullarında Öğrenci Çatışmaları ve Öğretmenlerin Bu Çatışmalarla Başa Çıkma Stratejileri", (2002), (30), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 283, 284; Barbaros Dağlı/Ünsal Sığırı, "Çatışma Yönetiminde Liderin Arabuluculuk Rolü", (2014), (1), Research Journal of Business and Management, 87,88].

<sup>2</sup> Mayank Samuel, "Bridging Mediation and Psychology: Mediator's Mindfulness and Raising", (2017) (12) NALSAR Student Law Review 58, 58; Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, (7. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, 2020), 3. Bu konuda ayrıca Bkz Begüm Al, "The Effect of Teamwork and Conflict Management on Perceived Individual Performance", (2022) (4) (1) Journal of Organizational Behavior Review, 64, 65.

<sup>3</sup> Nezir Akyeşilmen, *Çatışma Yönetimi Kavramsal Bir Analiz, (Barış Konuşmak, Teori ve Pratikte Çatışma Yönetimi)*, (1. Baskı, Pelikan Yayınevi, 2013), 20.

<sup>4</sup> Zahide Kübra Koçak/Mehmet Ali Aktaş, "Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramına Güncel Bir Bakış", (2019) (1) (2) Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 130, 131.

ettirmek peşinde olduklarından, bu durum bize aynı zamanda çatışmanın durağan değil, dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir.<sup>5</sup>

Bu kavram ile ilgili olarak yapılan araştırma ve çalışmalar, çatışma kavramının çok geniş anlam yelpazesine sahip bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>6</sup> Doktrinde birçok farklı bakış açısı ile ifade edilen çatışma kavramının, temelinde üç ana unsuru ihtiva ettiği belirtilmektedir. Birinci unsur, çatışmanın karşılıklı bir *ilişki sarmalı* meydana getirmesidir.<sup>7</sup> Bu durum tarafların gösterdikleri tutum ve davranışlarla ve birbirlerine karşı verdikleri tepkiler ile doğmakta ve sürdürülmektedir. İkinci unsur ise, tarafların birbirleri ile ilişkili *beklentileri karşılayamama* durumudur. Beklentileri elde edememe, bireyi çatışma içerisine sürükleyecek bir *“kırmızı çizgi ihlali”* halinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.<sup>8</sup> Son olarak üçüncü unsur ise, çatışmanın bir *“etkileşim süreci”* olmasıdır. Zira bu unsur, iletişim içerisinde bulunan bireylerin davranışlarının birbirine bağlı olduğunu ve birbirlerini etkilediklerini ifade etmektedir. Nitekim bu durum, tarafların çatışma içerisinde tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir etken olmaktadır.<sup>9</sup>

Çatışmalar doğası ne olursa olsun ilgili tarafların zihninde huzursuzluk ve karmaşaya neden olan ve ancak bir sonuç üzerinde anlaşmaya varıldığında çözüme ulaşan olgulardır. Bir başka anlatımla çatışma birbiri ile çelişen isteklerin, ihtiyaç veya menfaatlerin ya da ideolojilerin çarpışmasıdır. Bu tür durumlarda taraflar, güçlerine, statülerine, duygularına ve hatta bedensel bütünlüklerine yönelik bir tehdit hissetmektedir. Birbirlerine muhalif olan taraflar, aynı uyumsuzluğun karşı görünümüne sahip olsalar bile, burada temel olan fark iyi ve kötü karakterin tersine çevrilmesidir. Zira her iki taraf da kendilerinin haklı olduğunu düşünürken, diğer tarafın mantıksız ve saldırgan olduğunu iddia etmektedir.<sup>10</sup> Bu noktada bir taraf için kolayca anlaşılabilen bir sorun, karşı taraf için o kadar kolaylıkla anlaşılabilen bir mesele olmayabilecektir. Bu bağlamda insanlar, diğer bireylerin davranışlarını kendi bakış açılarından değerlendirmeyi bir tarafa bırakıp, bütüncül bir bakış açısı kazanmak için kendilerini karşı tarafın yerine koydukları takdirde, anlaşmazlık olasılığının azaldığı görülecektir.<sup>11</sup>

<sup>5</sup> Ali İlker Gümüşeli, *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, (Ankara Üniversitesi SBÜ, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994), 28; Şükrü Özcan, *Çatışma Yönetimi*, (1. Bası, İksadyaymevi, 2021), 9. [(Doktrinde çatışmanın dinamik bir süreç olduğu hususunda yapılan çalışmalar hakkında ayrıca bkz Karen A. Jehn/ Elizabeth A. Mannix, “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance”, (2001) (44) (2) The Academy of Management Journal, 238, 238 ff., 248; Alptekin Sökmen/ İrfan Yazıcıoğlu, “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, (2005), (1), Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 2.

<sup>6</sup> Koçak/Aktaş, (n 4), 132.

<sup>7</sup> Zahide Kübra Koçak, *Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Aksaray Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2018), 10; Koçak/Aktaş, (n 4), 132.

<sup>8</sup> Koçak, (n 7), 11; Koçak/Aktaş, (n 4), 132.

<sup>9</sup> İbid, 11; İbid, 132.

<sup>10</sup> Samuel, (n 2), 58.

<sup>11</sup> Samuel, (n 2), 58.

Bizim bu makalede çalışma konumuz, hukuki problemlerden kaynaklanan bireylerarası uyuşmazlıklarda, çatışma yönetimi ve çatışma çözümü bağlamında, karar verme davranışı ve karar verme süreci içerisinde bu durumu insan beyninin bileşenleri, insanın nörolojik ve psikolojik yapısıyla birlikte arabuluculuk ile ilişkilendirmeye ve bunlar arasında bir köprü kurmaya yöneliktir. Dolayısıyla örgütsel çatışmalar inceleme konumuzun dışında kalmakla birlikte, literatürde örgütsel çatışmalar üzerine birçok araştırma ve çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan bu araştırma ve çalışmalarda, bireyler arası çatışma ve örgütsel çatışma olgularının ayrı ayrı incelemeye konu edilmelerine rağmen, temel kavramlar olarak tanımlarında ciddi bir farklılık bulunmadığına dikkat çekilmektedir.<sup>12</sup> Nitekim literatürde, örgüt içindeki birey veya grupların da kendi içlerinde oluşan çeşitli sebeplerle yaşadıkları uyuşmazlık, kutuplaşma ve anlaşmazlıkların örgütsel çatışma olarak tanımlandığı gözlenmektedir. Buradaki tek farklılığın örgüt kavramının tanıma dâhil edilmesi olduğuna işaret edilmektedir. Bu bağlamda çatışmaların çoğu defa bireysel sorunlardan kaynaklandığı dikkate alındığında, çatışma kavramının bireysel ve örgütsel düzeyde ayrı ayrı incelemeye konu edilmesinin veya örgütsel ve bireysel çatışma kavramlarının net ve kesin çizgilerle ayrılmasının çok mümkün gözükmediğine temas edilmektedir.<sup>13</sup>

## B. Çatışmanın Yapıcı ve Yıkıcı Etkileri

Çatışma kavramı, genel olarak bireyde olumsuz çağrışımları uyandıran<sup>14</sup> ürkütücü bir kavramdır.<sup>15</sup> Genellikle zihnimizde yer etmiş olan olumsuz duygu ve düşünceler, düşmanlıklar, kırgınlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan<sup>16</sup> ve kaçınılması gereken bir durum olarak algılanmaktadır.<sup>17</sup> İletişim ve etkileşim içinde olan bireylerin tercihleri, istekleri, değerleri, inançları ve menfaatlerinde farklılıklar olduğu sürece çatışma varlığını sürdürecektir. Böylelikle çatışma kaçınılması gereken bir durum olarak algılanmakla birlikte, kaçınılmaz bir hal alacaktır. Çatışmanın kaçınılmaz olması, çatışmanın her zaman olumsuz olduğu anlamına gelmemektedir. Çatışmanın olumlu sonuçlar getirmesini sağlamak, yapıcı bir yaklaşımı ve bu yaklaşımın uygulanmasını olanaklı hale getirecek çatışma yönetme bilgi ve becerisini gerektirmektedir.<sup>18</sup>

Bazı durumlarda çatışmadan kaynaklanan farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Ancak bu farklılıklardan doğan güçlüklerin nasıl üstesinden

<sup>12</sup> Özcan, (n 5), 9.

<sup>13</sup> İbid, 9.

<sup>14</sup> Koçak/Aktaş, (n 4), 132.

<sup>15</sup> Karip (n 2), 3.

<sup>16</sup> İbid, 3.

<sup>17</sup> Koçak/Aktaş, (n 4), 132.

<sup>18</sup> Karip (n 2), 3-4.

gelineceğinin sorusunun bilinmediği hallerde, bireyler (gruplar, örgütler ve ülkeler) için yıkıcı sonuçlar meydana gelebilir.<sup>19</sup> Bu noktadan hareketle, çatışma yaşamın doğal bir parçası olduğuna göre<sup>20</sup> burada önemli olan esas sorun, çatışmanın ortaya çıkıp çıkmadığı veya önlenip önlenemediği değil, bireylerarası çatışma veya anlaşmazlıkların olabildiği ölçüde yapıcı bir şekilde olumlu yönde ve çatışan tarafları bütünleştirici ve ilişkilerini geliştirici nitelikte yönetilip yönetilemeyeceği ile ilişkilidir.<sup>21</sup> Bir başka anlatımla yukarıda da ifade ettiğimiz üzere çatışma veya anlaşmazlıklar toplumsal hayat içinde kaçınılmaz olduğuna göre bu durumda yapılması gereken, çatışmanın meydana getireceği olası yararları kullanabilmek ve yıkıcı etkilerini önlemek için, çatışmayı etkili bir şekilde yönetmek olacaktır.<sup>22</sup>

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmaları ayrık tuttuğumuzda, her çatışmanın oluşması ve çözüme ulaşması en az iki bireyin çatışma sürecinde gösterdikleri tutum ve davranışlara bağlı bulunmaktadır.<sup>23</sup> Buna dayalı olarak, doktrinde yaşanan çatışmanın niteliği, kaynağı, nedeni, neticesi ve tarafların karşılıklı tutum ve davranışlarına kadar birçok etkenin çatışmanın yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğu hususunda etkili olduğu ifade edilmektedir. Zira çatışmaların değerlendirilmesinde tarafların rolü oldukça önem taşımaktadır. Tarafların çatışmalarını etkin bir şekilde yönetmek istemeleri halinde yapıcı bir çatışma yönetimi yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.<sup>24</sup>

Çatışma etkilerine arabuluculuk kurumu açısından bakıldığında, çatışmanın tarafları yönünden, çatışma çözüme kavuşturulmadığı takdirde bu durum ileride artarak zaman ve finans kaybına neden olacak olumsuz etkiler yaratacaktır. Diğer taraftan çatışma, çatışan tarafların birbirlerini daha iyi tanımalarına yardımcı olacak bir yakınlaşmaya ve ortak payda etrafında buluşmalarına zemin oluşturabilecektir.<sup>25</sup> Bu çerçevede çatışma yaşayan taraflar, kendi düşüncelerini, değerlerini ve buldukları pozisyonu daha iyi anlama imkanına kavuşabilecektir.<sup>26</sup>

### C. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözümü Kavramları Arasındaki Ayırım

Çatışma analizi ile ilgili bilimsel literatürde, kavramsal ve tarihsel olarak ortaya çıkış süreci üzerine tartışılan ve ortak bir noktada buluşarak tanımı tam olarak yapılamayan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bunların arasında **çatışma çözümü**

<sup>19</sup> İbid, 3.

<sup>20</sup> Tümlü/Şahin, (n 1), 284.

<sup>21</sup> Abbas Tümlü, "Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi", (2005), (42), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 255, 257.

<sup>22</sup> İbid, 3. Bu konuda ayrıca Bkz. Tümlü/Şahin, (n 1), 284.

<sup>23</sup> İbid, 4.

<sup>24</sup> Koçak, (n 7), 28; Koçak/Aktaş, (n 4), 133.

<sup>25</sup> Canlı, (n 1), 8.

<sup>26</sup> İbid, 9.

(*conflict resolution*) ve **çatışma yönetimi** (*conflict management*) kavramlarından da söz edilmektedir. Bu iki kavram üzerinde tartışılan temel sorun, bu kavramların bir üst başlık olarak mı kullanılması gerektiği veya çatışmanın sona erdirilmesi faaliyetinde ayrı bir süreci mi ifade ettiği noktasında ortaya çıkmaktadır.<sup>27</sup>

Doktrinde bazı yazarlar tarafından çatışma yönetimi kavramının odak noktası haline getirildiğine, buna karşılık bazılarının ise çatışma çözümü kavramını bir üst başlık olarak kullanıp, bu kavramı ana odak noktası yaptıklarına dikkat çekilmektedir. Diğer taraftan bir başka yazar grubu ise çatışma yönetimi ve çatışma çözümünü, çatışmanın sona erdirilmesi sürecinin iki ayrı evresi olarak değerlendirmektedir.<sup>28</sup>

Çatışma yönetimi ve çatışma çözümü kavramları ile ilgili bilimsel çalışmalar incelendiğinde, genel olarak çatışma yönetimi kavramının, çatışma çözümü kavramından daha kapsamlı olduğuna işaret edilmektedir.<sup>29</sup> Çatışma çözümü ve çatışma yönetimi arasındaki fark, anlamsal olmanın daha ötesinde yer almaktadır. Çatışma çözümü, çatışmanın azaltılması, ortadan kaldırılması veya sona erdirilmesi anlamına gelmektedir.<sup>30</sup> Bu bağlamda Müzakere (*negotiation*), Arabuluculuk (*mediation*), Tahkim (*arbitration*) ve Uzlaştırma (*conciliation*) ve Pazarlık (*bargaining*) gibi alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri, çatışma çözümü kategorisine girmektedir.<sup>31</sup> Buna karşılık çatışma yönetimi, mutlaka çatışmanın önlenmesi, azaltılması veya sona erdirilmesi anlamına gelmemekte, çatışmanın fonksiyonel bozukluklarını en aza indirmek ve yapıcı işlevi geliştirmek için etkili makro düzeyde stratejiler geliştirmeyi içermektedir.<sup>32</sup> Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi ve rasyonel, adaletli ve etkili bir şekilde kontrol altına alınması sürecidir.<sup>33</sup>

Çatışma çözme, çatışmaya maruz kalan kişilerin, iletişimine dayalı olan ve çatışan tarafların gelişmesine ve kazanmasına imkân veren, taraflarca işbirliğinin yapıldığı çözüm üretmeye odaklı bir süreç olarak ifade edilmektedir.<sup>34</sup> Bir başka ifade ile çatışma çözümü kavramı, taraflar arasında ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırma yoluyla sonuçlandırılmasını ifade ederken, çatışmanın yönetilmesi kavramı ise hem ortaya

<sup>27</sup> Fulya Köksoy, “Çatışma Yönetimi mi Yoksa Çatışma Çözümü mü? Barış Müzakere Sürecine Teorik Olarak Yaklaşmak”, (2018) 7 (2) Güvenlik Bilimleri Dergisi, 203, 205.

<sup>28</sup> Bu konuda geniş bilgi için Bkz Köksoy, (n 23), 205; Gözde Sodacı Karataş, *Seçilen Çatışma Yönetimi Stratejisi ile Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Saha Çalışması*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2019), 58.

<sup>29</sup> Fatih Karcioğlu/ Zişan Duygu Alioğulları, “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, (2012) (26) (3-4) AÜİİBD, 215, 221.

<sup>30</sup> M. Afzalur Rahim, “Toward A Theory of Managing Organizational Conflict”, (2002) (13) (3) The International Journal of Conflict, 206, 207; Dağlı/Sığrı, (n 1), 89; Abdurrahman Akman/Emre Yakut, “Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Demografik ve Kontrol Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, (2018) (7) (2) International Journal of Social Science Research, 188, 192. Bu konuda ayrıca Bkz Köksoy, (n 23), 215.

<sup>31</sup> Rahim, (n 26), 207.

<sup>32</sup> Rahim, (n 26), 207; Akman/Yakut, (n 26), 192.

<sup>33</sup> Sodacı Karataş, (n 24), 59. Bu konuda ayrıca Bkz Dağlı/Sığrı, (n 1), 89.

<sup>34</sup> F. Gül Akbalık, “Çatışma Çözme Ölçeğinin Üniversite Öğrencileri Formu Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, (2001) (2) (16) Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 7, 8; Akman/Yakut, (n 26), 192.



çıkan çatışmaları uzlaştırmayı hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlenmeyi içermektedir.<sup>35</sup>

Bu bağlamda doktrinde çatışma yönetiminin “*şemsiye başlık*” olarak kullanılması gerekliliğine vurgu yapılarak, bu kavramın çatışma çözümünü de kapsamı içine aldığına dikkat çekilmektedir.<sup>36</sup> Bütün bu anlatımlar ışığında genel bir değerlendirme yaptığımızda, amaç bireysel (veya örgütsel) çatışmaların ve bunlara bağlanan uyumsuzlukların sona erdirilmesi noktasında nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği ile ilişkili olduğundan, çatışma yönetimi ve çatışma çözümü kavramlarının birbirinden keskin çizgilerle ayrı tutulmaması gerekmektedir. Diğer taraftan çatışma yönetimi kavramının bir şemsiye başlık olduğu yönündeki düşünceye katıldığımızı belirtiriz. Zira bir çatışmanın çözümü için önce o çatışmanın analiz edilerek nasıl ve ne şekilde yönetilmesi gerektiğine ilişkin unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimi geniş anlamıyla çatışma çözümünü de içermektedir.

#### D. Çatışma ve Karar Verme Kavramı

Bir tanıma göre, “*Karar*”, kategorik bir teklife (öneriye) bağlılık ile sonuçlanan müzakereci bir süreçtir.<sup>37</sup> Karar veren tarafın değişik seçeneklerle karşı karşıya kaldığı hallerde, bunların arasından kendisine en uygun olanını seçebilmesi için bedensel ve zihinsel çabalarının toplamı olarak tanımlanan *karar verme*, bu seçenekler üzerinde düşünmeyi ve muhakeme etmeyi gerektirmektedir.<sup>38</sup>

Bir uyumsuzluk ile ilgili çatışma çözümü sürecinde müzakereler başladığında; çatışan tarafların, o ihtilaf ile ilişkili kendi menfaatlerine en uygun düşen karar veya kararları verebilmek için seçim yapmaları gerekmektedir. Çatışma çözümü kapsamında o süreç içinde verilen kararlar bir yana, günlük hayatta bile verilen kararların çoğu seçim yapmayı gerekli kılmaktadır.<sup>39</sup>

Bu bağlamda ilk karar verme teorileri, insanların belirlenmiş kalıp davranışlara ve seçimlere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu teorilere göre, insanlar akılcı hareket eden, kişisel olarak en yüksek faydayı amaçlayan ve gerçekçiliğin belirli kurallarına

<sup>35</sup> Osman Akan Çağlayan *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*, (Pamukkale Üniversitesi SBE, Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış YLT, 2006), 72; Karcioğlu/Alioğulları, (n 25), 221.

<sup>36</sup> Köksoy, (n 23), 206-207.

<sup>37</sup> Joshua I. Gold/Michael N. Shadlen, “The Neural Basis of Decision Making”, (2007) (30) The Annual Review of Neuroscience, 535, 536; Hilal Uzunlar/Derya Özer Kaya, “Öğrenme, Problem Çözme ve Karar Vermenin Sinir Bilimi”, (2023) (10) (1), MCBU-SBED, 45, 48.

<sup>38</sup> Abdurrahim Emhan, “Karar Verme Süreci ve Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, (2007), (6), (21) Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 212, 214; Arife Azak/Sultan Taşçı, “Klinik Karar Verme ve Hemşirelik”, (2009) (17) (3) Türkiye Klinikleri J. Med Ethics, 176, 177; Uzunlar/Özer Kaya, (n 33), 48.

<sup>39</sup> Hanım Acar, *Karar Verme Tarzlarının Öz Yeterlilik ve Kaygı Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış YLT, 2021), 2.

uyan canlılardır. Karar vermenin kaynağı, seçim yapmak ve bu seçimin sonuçları ile ilişkili beklentilere sahip olmaktır.<sup>40</sup>

Doktrinde bilinçli olarak verilen kararlar ile otomatik olarak verilen kararlar arasında net bir ayırım yapılamadığı ifade edilmektedir. Ancak bilinçli olarak verilen kararlarda seçeneklerin artı ve eksileri değerlendirilmek suretiyle bir seçim yapılmakta ve buna göre karar verilmektedir. Karar verme sürecinin temel unsurları; seçenekler, inançlar ve sonuçlar olarak belirtilmektedir. Seçenekler, karar verilmesi gereken konu ile ilgili elde bulunan alternatifleri veya stratejileri açıklamaktadır. İnançlar, karar verme sürecinin içeriğiyle ilgili olup, olası sonuçlar hakkında düşünceleri ifade etmektedir. Son olarak, sonuçlar ise karar verdikten sonra elde edilen kazançlar veya kayıplar olarak ele alınmaktadır. Burada özellikle çatışma çözümü bağlamında alınacak olan kararın öneminden, kolay veya zor oluşundan bağımsız olarak, her karar verme sürecinde; karar veren taraf için seçeneklerin değeri ve bunun olası sonuçları ile olmak üzere dikkat edilen iki faktör bulunmaktadır.<sup>41</sup>

Doktrinde karar verme davranışı üzerine çeşitli kuram veya teoriler ortaya konulmuştur. Bunlar; “Beklenen Fayda Kuramı”, “Beklenti Kuramı” ve “Çatışma Kuramı” olmak üzere üç ayrı üst başlık altında toplanmaktadır.<sup>42</sup> Bu teoriler arasında yer alan “Çatışma Kuramı” hakkında bilgi vermeyi çalışma konumuz ile olan bağlantısı sebebiyle uygun görmekteyiz. Bu teoriye göre, taraflardan birinin bir seçeneği seçmesi diğerlerinden vazgeçmesi anlamına gelmektedir.<sup>43</sup> Çatışma teorisine göre, müzakereler sırasında taraf veya taraflar, verdikleri kararın sonucunun kendilerini etkileme ihtimaline göre, kararlarını verirken seçenekleri yüzeysel veya derinlemesine değerlendirerek ele almaktadır. Seçenekler arasında çelişki yaşayan taraf, yaptığı seçimin sonucunun değiştirilebileceğini düşündüğünde ve son kararı kendisinin vermediğini bildiğinde, alternatifleri çok hızlı değerlendirmek suretiyle daha yüzeysel bir değerlendirme yaparak karar verebilirken; verdiği kararın geri dönüşü olmadığını düşünen taraf, karar verme sürecinde mevcut olan bütün alternatifleri değerlendirirken, daha dikkatli hareket ederek, derinlemesine düşünmektedir.<sup>44</sup>

Karar verme davranışını bir çatışma veya fikir ayrılığının kaynağı olarak gören bu teoride; asıl amaç, karara ilişkin gerilimi ve stresi azaltacak şekilde çözüme ulaşmaktır.<sup>45</sup> Karar verme davranışı üzerine ortaya konulan bütün teorilerin ortak

<sup>40</sup> Acar, (n 35), 2.

<sup>41</sup> İbid, 3.

<sup>42</sup> İbid, 4.

<sup>43</sup> İbid, 5.

<sup>44</sup> İbid, 5-6.

<sup>45</sup> Gideon Keren/ Wändi Bruine de Bruin, “On Assessment of Decision Quality: Considerations Regarding Utility, Conflict and Accountability”, in D.Harman/L.Macchi (eds), *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment and Decision Making*, (John Wiley & Sons, Ltd., 2003), 359; Acar, (n 35), 5.

özelliklerinden biri, karar verici olan tarafların kendi menfaatlerini optimize etme, çatışmayı azaltma veya sosyal desteği sürdürme gibi kendi menfaatlerine en iyi hizmet edecek seçeneği tercih etmeleridir.<sup>46</sup>

### E. Çatışma Çözümü Yöntemlerinden Biri Olarak “Arabuluculuk”

Çatışma çözümü, çatışma içinde olan tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını, menfaatlerini, bakış açılarını ve devam eden varlıklarını tanımalarını içermektedir. Çatışmanın çözümünde en etkili metotlardan biri, çatışmanın altında yatan neden veya nedenleri belirleyerek, karşılıklı tatmin edici ve ilişkilerin sürekliliğini temin edici bir çözüm yolu bulmaktır. Çatışmanın çözümü aynı zamanda iş birliği, çatışmama, rekabet etmeme ve pozitif toplam uyum süreci de dahil ve ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli temel noktalarla uygulama alanı bulan bir yöntemdir. Taraflar zaman zaman çeşitli nedenlerle çatışmanın çözülerek, sona erdirilmesi yerine devam etmesini tercih ettiğinde ciddi sorunlar ile karşılaşmaktadır. İşte bu gibi hallerde, tarafların rolü, bir güç dengesi oluşturmada, yaptırımları veya teşvikleri harekete geçirmekte deneyimli arabulucuların desteğini almak yönünden ciddi önem taşımaktadır.<sup>47</sup>

Bu bağlamda deneyimli arabulucular ile yürütülen arabuluculuk faaliyeti, çatışma ve buna bağlı olarak uyuşmazlığa düşen taraflar arasında, bu anlaşmazlığın barışçıl yollarla sona erdirilmesi ve ilişkilerin devam ettirilmesi hususunda ideal bir çatışma çözüm yöntemidir. Uzun süren çatışmalara bağlı olarak ortaya çıkan uyuşmazlıklarda görüşmelerin başarısız olmasının nedenlerinden biri, taraflar arasında görünürdeki buzdağın altında yatan sorunların çözümüne sınırlı bir bakış açısı ile yaklaşılmasıdır. Bu noktada arabuluculuk faaliyetinde, uyuşmazlık taraflarının ihtiyaç ve menfaatlerini anlayan bir arabulucu, uyuşmazlığın altında yatan çatışmanın çözümüne ve karşılıklı olarak tatmin edici bir anlaşmaya varılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>48</sup>

Arabuluculuk faaliyetinde, tarafların ihtiyaç ve menfaatlerini ön planda tutan arabulucu, uyuşmazlık taraflarının gerektiğinde içinde bulunduğu kalıpların dışına çıkıp, düşünmelerine yardımcı olmak için yapıcı bir çatışma yönetimine odaklanmaktadır. Bu bağlamda arabuluculuk faaliyetinde bir arabulucu için en büyük zorluklardan biri, uyuşmazlığın taraflarını kökleşmiş veya kalıplaşmış birinci şahıs bakış açısından uzaklaştırmak ve uyuşmazlığa diğer tarafın bakış açısından bakmaya teşvik etmektir.<sup>49</sup> Arabuluculukta bu durum “*diğer tarafın yerine geçmek*” şeklinde belirtilmekle birlikte, bunu söylemek yerine getirmekten daha kolaydır. Çünkü

<sup>46</sup> Keren/Bruin, (n 41), 359.

<sup>47</sup> Christopher E. Miller, “A Glossary of Terms and Concepts in Peace and Conflict Studies”, in Mary E. King (eds), (2. Ed., University for Peace, 2005), 26.

<sup>48</sup> Samuel, (n 2), 59.

<sup>49</sup> Samuel, (n 2), 59.

insanlar genellikle gerçekliği objektif olarak görmelerine rağmen, subjektif olarak kavramaktadır.<sup>50</sup>

## II. Arabuluculuğa Psikolojik Yaklaşımlar

### A. Bilişsel Önyargılar

Bilişsel önyargı, bireylerin muhakeme ve karar verme sürecini etkileyen sistematik yolları ifade eden şemsiye bir terimdir. Bireyleri farklı şekilde etkileyen birçok bilişsel önyargı çeşidi bulunmaktadır. Bunların ortak özelliği, insan bireyselliğine uygun olarak kişiyi rasyonel nesnellikten ayrılarak yargılama ve karar alma mekanizmalarına doğru götürmeleridir.<sup>51</sup>

Bazı durumlarda bilişsel önyargılar, düşünme ve karar verme mekanizmalarını daha hızlı ve daha verimli hale getirmektedir. Bunun nedeni, düşüncelerimizin diğerleri yerine bazı kanallardan ilerlerken, mevcut tüm bilgiyi dikkate almayı bırakmamızdır. Fakat diğer durumlarda bilişsel önyargılar tamamen aynı nedenden dolayı hatalara yol açabilecek niteliktedir.

Bilişsel önyargı, insanın karar verme süreciyle yakından ilişkilidir. Çünkü bireyler öngörülebilir düşünme kalıplarını öğrenir ve geliştirirler. Bu düşünme kalıpları bazen olumlu olup, rasyonel karar verme davranışını yansıtsalar bile, diğer kalıplar zayıf veya optimal olmayan seçimlere yol açmaktadır. Bir birey bazı önyargılarının üstesinden gelmeyi ve yeni karar verme yaklaşım veya tarzlarını öğrenebilse bile, insanların süreci ve bilgiyi kullanma şeklini etkileyen bireysel bir farklılık bileşeni bulunmaktadır.<sup>52</sup>

İnsan beyni, çok sayıda duyuşsal sinyal aldığından, limbik sistemin bunları filtrelemesi veya öncelikli hale getirmesi gerekmektedir. Bu durum, bazı hallerde algı yanlılığına neden olmaktadır. Filtrelenmiş sinyallerin kökeninde bilişsel ön yargılara neden olan temel duygular üretilmektedir.<sup>53</sup>

Bireyler, çoğu zaman psikolojik ve sosyolojik faktörlerden etkilenerek ilk bakışta mantıksız görünen kararlar alabilir. Bireylerin böyle kararlar almalarında duygusal durumlarının da belirleyici olduğunu ifade etmek gerekir. Örneğin, bireyin stresli olduğu zamanlarda aldığı kararlar ile mutlu olduğu zamanlarda aldığı kararlar veya nefret duygusu altında iken verdiği kararlar doğal olarak çok farklı olmaktadır.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> İbid, 59.

<sup>51</sup> Bu konuda geniş bilgi için Bkz Sara Behimehr/Hamid R. Jamali, "Cognitive Biases and Their Effects on Information Behavior of Graduate Students in Their Research Projects, (2020) (8) (2) Journal of Information Science Theory and Practice, 18, 19 ff.

<sup>52</sup> Gloria Phillips-Wren/ Daniel J. Power/ Manuel Mora, "Cognitive Bias, Decision Styles, and Risk Attitudes in Decision Making and DSS", (2019) (28) (2) Journal of Decision Systems, 63,63.

<sup>53</sup> Samuel, (n 2), 77.

<sup>54</sup> İbid, 61.

Diğer taraftan duygusal eğilimler içeren ön yargılar veya önceki düşünceleri temel alan ve yanılığın içeren düşünceler bireyin karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.<sup>55</sup> Örneğin, arabuluculuk müzakereleri sırasında uyuşmazlığın her iki tarafı da hararetli bir şekilde kendisinin haklı olduğunu, karşı tarafın ise haksız olduğunu iddia etmektedir. Her iki tarafın da kendi bakış açılarından ileri sürdükleri bu iddialar doğru da olabilir. Ancak tarafların bu gerçeklik algıları rasyonelleştirmeler olarak gizlenmiş, limbik beyinden gelen duygulardan başka bir şey olmadığı için, sadece göreceli bir durumu ifade etmektedir.<sup>56</sup> Bilişsel önyargılar, kaçınılması son derece zor olan, basitleştirilmiş bilgi işleme stratejilerinin neden olduğu değerlendirme ve muhakemedeki psikolojik hatalardır.<sup>57</sup>

Arabuluculuk müzakerelerinde deneyimli arabulucular sayesinde, tarafların karşılıklı olarak ortak oturumlarda yüz yüze bir araya gelmeleri temin edilerek, aralarındaki yanlış anlama ve algılamaların veya kavram kargaşalarının tartışılması, tarafların ortak ve farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu müzakereler sırasında, taraflar arabulucu aracılığı ile birbirlerini gerçekten anlamaya çalışacaktır. Bu süreç, müzakerelerin başlamasından önceki dönemde tarafların birbirlerine karşı yakıştırmış oldukları olumsuz kalıp yargıların veya ön yargıların ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak suretiyle, taraflar arasındaki çatışmanın hafifletilmesi veya sona erdirilmesinde büyük bir rol oynayacaktır.<sup>58</sup>

## B. Beyin Yapısının Bileşenleri ve İşlevleri

Uyuşmazlık çözümleri çerçevesinde, çatışma yönetimi ve çözümü bağlamında bireylerin karar verme davranışı ve karar verme süreci doğrultusunda, beyinlerini nasıl kullandıkları, arabuluculuk ile nöroloji ve psikoloji bilimlerinin nasıl ortak bir alan etrafında buluştuklarını incelemeye konu eden çalışmamızın bu aşamasında, ana hatları ile insan beyninin yapısı ve işleyiş biçimine temas etmek istiyoruz.

İnsan vücudunun iletişim ve kontrol ağını meydana getiren merkezi sinir sistemi, belli bir hiyerarşik düzen içinde farklı görevlere sahip yapılardan meydana gelmektedir. Bu sistemin merkezi "**Beyin**" dir. Bir başka anlatımla beyin, merkezi sinir sisteminin yönetim merkezidir.<sup>59</sup> Beyin iki veya daha fazla atomdan meydana gelen moleküllerin oluşturduğu hücrelerden (nöronlar), bu hücrelerin bağlantılarını sağlayan ağlardan ve belirli görevlerden sorumlu olan nöron gruplarından oluşmaktadır.<sup>60</sup>

<sup>55</sup> Alper Küçükay, "Karar Vermenin Psikolojisi", (2018) (9) (35) TAAD, 607, 611.

<sup>56</sup> Samuel, (n 2), 61.

<sup>57</sup> İbid, 61.

<sup>58</sup> Bu konuda Bkz Ali Deniz Akkırman, "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", (1998) (13) (2) D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 6.

<sup>59</sup> Nilgün Dağ, "Beyin Yapısı ve Fonksiyonu ile Beyin Araştırmaları Tarihine Bir Bakış" (2001) (15) (47) EKEV Akademik Dergisi, 1, 3.

<sup>60</sup> Hicran Utkun Dinçer Aydın, *Nörogirişimcilik: Yaratıcılık, Fırsat Tanıma ve Karar Verme Sürecine Yönelik Bir Araştırma*, (Pamukkale Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2021), 42-43.

İnsan beyni, “nöron” ve “glia” adı verilen hücrelerden meydana gelmektedir. Nöronlar öğrenme, hatırlama, düşünme, algılama gibi bilişsel davranışları da içeren her türlü insan davranışının kökeninde bulunan temel sinir hücreleridir. Glia adı verilen hücreler ise, nöronların çalışmasını destekleyici ve onları besleyici hücrelerdir.<sup>61</sup> Nöronlar birbiri ile bağlantı kurabilmekte ve bilgiyi işlerken çeşitli elektriksel ve kimyasal değişiklikler gerçekleşmesine yol açmaktadır. İnsan beyninde hücreler arası çok sayıda bağlantı oluşmaktadır. Bir nöronun çevresinde yer alan diğer nöronlarla yaklaşık binlerce bağlantısı bulunmaktadır. Bilginin işlenmesi de bu bağlantılara bağlı olarak gerçekleşmektedir.<sup>62</sup>

Beyinde bulunan yapılardan bir diğeri, çekirdekler veya katmanlardır. Çekirdekler kümelenmiş hücre gövdeleridir. Katmanlar hücre gövdelerinin hizalanmasından oluşmakta ve karmaşık bir yapıya sahip bulunmaktadır. Bu tabakalar beynin dış yüzeyinde beyin kabuğu (korteks) olarak adlandırılan yapıyı meydana getirmektedir.<sup>63</sup>

Dünya literatüründe nörobilim, nöroanatomi ve benzeri kaynaklarda beyin yapısı ve işleyişi ile ilgili farklı sınıflandırmalar olduğu görülmektedir. Bu noktada farklı bilim insanları tarafından farklı kuramlar ileri sürülmüştür. Bu kuramlar arasında dikkat çekici olan teorilerden biri, 1978 yılında **Paul MacLean** tarafından geliştirilen “**üçlü beyin kuramı**”dır. **Maclean**, bu teorisinde insan beyninin üç temel bölgeden oluştuğunu ve bu üç bölgenin insan evriminin farklı safhalarında meydana geldiğini ileri sürmektedir. Beynin bu üç bölgesi, anatomik ve kimyasal olarak birbirinden ayrılmış olup, birbiri içerisinde hiyerarşik bir yapıya sahip bulunmaktadır.<sup>64</sup>

**Maclean**, bu üç bölgeyi 1) **Sürüngen Beyin-İlkel Beyin** (Reptilian Brain), 2) **Limbik Beyin-Duygusal Beyin** (Emotional Brain), 3) **Prefrontal Korteks- Düşünen Beyin** (Logical Brain) olmak üzere farklı bölümlere ayırmış bulunmaktadır.<sup>65</sup> **Maclean** tarafından beynin bu üç bölgesi, aynı evde yaşayan üç kardeşe benzetilmiştir.<sup>66</sup>

Beynin bu üç bölgesi arasından ilk olarak **sürüngen beyin**; insan beyninin en ilkel seviyesidir. Beynin bu bölümünün 500 milyon yıl önce evrimleştiği düşünülmekte

<sup>61</sup> Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, (15. Baskı, Remzi Kitapevi, 2006), 54; Dinçer Aydın, (n 54), 43. Bu konuda ayrıca Bkz Dağ, (54), 4.

<sup>62</sup> Dinçer Aydın, (n 54), 43.

<sup>63</sup> İbid, 44.

<sup>64</sup> Paul D. Maclean, “The Brain’s Generation Gap”, (2002) The Social Contract, 185, 185; Halil Tokcan, *Sosyal Bilimler Öğretiminde Bütünsel Beyin Yaklaşımı ile Modellendirilmiş Etkinliklerin Akademik Başarı ve Tutumlar Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi EBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007), 80; Bilal Duman, *Neden Beyin Temelli Öğrenme*, (3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, 2015), Bu konuda ayrıca Bkz Tuncay Canbulat, *Beyin Uyumlu Öğrenme Yaklaşımının İlköğretim 5. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Öğrencilerin Akademik Başarılarına, Yönetici İşlevlerine ve Akademik Benlik Saygılarına Etkisi*, (Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2014), 45.

<sup>65</sup> Maclean, (n 58), 185 ff.; Duman, (n 58), 120 ff.; Dinçer Aydın, (n 54), 44; Aytaç Güt/Sevi Baloğlu Sevinç, “Nöro Pazarlama”, iç Yasin Yılmaztürk/Çağatay Akdoğan (ed), *Pazarlamada Seçme Konular: Kavramlar ve Çalışmalar*, (Özğür Yayınları 2023), 43, 46.

<sup>66</sup> Canbulat, (n 58), 45.

ve adını aldığı sürüngenlerin beynine büyük ölçüde benzemektedir.<sup>67</sup> Diğer taraftan uyuma, uyanıklık, dikkat ve duyuşsal davranışlar gibi süreçlerle ilişkili olan bu yapı, beynin alt kısmında ve omuriliğin üzerinde yer alan ve uyarılma konusunda önemli bir fonksiyonu bulunan bir bölgedir.<sup>68</sup> Sürüngen beyin; kalp atışları, nefes alıp verme ve vücudu kontrol etme gibi yaşamı sürdürebilmeyi ve yaşamsal öğrenmeyi sağlayan, büyük bir bölümü beyin sapından (*brain stem*) oluşan ve *alt beyin* olarak da adlandırılan bir kısım olup<sup>69</sup>, beynin en içteki parçasıdır.<sup>70</sup> Doktrinde beynin en büyük kardeşi olarak nitelenen<sup>71</sup> bu bölgenin temel görevi, insanın bedeninin bir bütün olarak hayatta kalmasını sağlamaktır. Sürüngen beyin otomatik olarak temel içgüdüleri içeren, içgüdüsel ve evrimsel olarak korunmuş, hayatta kalma reflekslerimizin bulunduğu bir alanı oluşturmaktadır. Bunlar arasında sürüngenlerle paylaştığımız “*savaş, kaç ya da don*” içgüdüleri de yer almaktadır. Dolayısıyla bu reflekslerin, temel olarak hayatta kalma meselesi söz konusu olduğunda içgüdüsel olarak devreye girdiğine ve baskın olduğuna inanılmaktadır.<sup>72</sup> Sürüngen beyin veya alt beyin, bazı hallerde akılcı üst beynin müdahale etmesine izin vermeden milisaniyeler içinde tepki vermekte ve hiçbir akılcı temeli olmayan öfke, korku veya güçlü bir dürtü gibi duygular üretmek suretiyle her eylemimize bir şekilde etki etmektedir.<sup>73</sup> Bir başka anlatımla, beynin bu bölgesinde düşünme, yeni öğrenme gibi durumlar gerçekleşmemekte; kalıp haline gelmiş tepkiler kontrol edilmektedir.<sup>74</sup>

İkinci olarak beynin diğer bir katmanı olan ve ortanca kardeş olarak nitelendirilen *limbik* veya *duygusal beyin*, sürüngen beyin üzerinde beyin sapını çevreleyen ve beynin davranışları motive eden duyguları tetikleyen bölümüdür.<sup>75</sup> Limbik beyin, fiziksel ve psikolojik değişimlere neden olan belli bir olgu tespit ettiğinde duyguların oluşmasına yol açmaktadır. Bireyin kişilik yapısını meydana getiren hafıza, hormonlar, duyarlar ve duygular gibi unsurlar beynin bu bölgesinde yer almaktadır.<sup>76</sup> Limbik veya duygusal beyin, olaylar ile duygular arasında bağlantı kurmada çok önemli bir yer tutan *amigdala* ve beynin yerel bellek ile uğraşan en önemli bölümü

<sup>67</sup> Jeremy Lack/ François Bogacz, “The Neurophysiology of ADR and Process Design: A New Approach to Conflict Prevention and Resolution”, (2012) (14) (1) Cardozo Journal of Conflict Resolution, 33, 36. Michio Kaku, *Zihnin Geleceği, Bilimin Zihni Anlamaya ve Geliştirmeye Yönelik Arayışları*, (3. Basım, ODTÜ Yayıncılık, 2016), 23.

<sup>68</sup> Duman, (n 58), 120-121.

<sup>69</sup> İbid, 121.

<sup>70</sup> Canbulat, (n 58), 46.

<sup>71</sup> İbid, 46.

<sup>72</sup> Lack/ Bogacz, (n 61), 36. Bu konuda ayrıca Bkz Güt/Baloğlu Sevinç, (n 59), 46-47.

<sup>73</sup> Tokcan, (n 58), 82.

<sup>74</sup> Bülent Çiftpınar, “İkinci Dil Öğreniminde Beyin Temelli Kurgusal Yaklaşım”, (2012) (11) (1) Elementary Education Online, 107, 109.

<sup>75</sup> Tokcan, (n 58), 83; Duman, (n 58), 121; Canbulat (n 58), 46.

<sup>76</sup> Güt/Baloğlu Sevinç, (n 59), 47.

olan *hipokampus*<sup>77</sup> kısımlarını içermektedir.<sup>78</sup> Limbik sistem içinde yer alan *talamus*, hipokampus ve amigdala öğrenme ve hafıza<sup>79</sup> için önem taşımaktadır.<sup>80</sup>

Limbik beyin, içsel ve dışsal yaşantılarımızdan elde edilen mesajları birleştirme yeteneğine sahip olduğundan, sürüngen beyin alışılmış ve alışkanlık haline gelmiş tepkileri sergileme tercihine engel olma görevini yerine getirmektedir. Limbik beyin bu anlamda bize kendi kalıtsal atalarımızdan kalma cevaplarımızı yeniden yazmak için ilk şansı tanımaktadır.<sup>81</sup>

Geniş anlamda limbik beyin, bir bütün olarak çok önemli bir fonksiyona sahip bulunmaktadır. Beynin yapısı bağlamında evin ortanca kardeşi sayılan limbik beyin, en büyük kardeşin aile üzerinde mutlak bir hâkimiyet kurmasını engelleyen, en büyük ve en küçük kardeş arasındaki dengeyi sağlayan niteliğe sahiptir.<sup>82</sup>

Son olarak beynin üçüncü katmanı, *prefrontal korteks* veya *düşünen beyin* olarak adlandırılan ve mantıksal beyin şeklinde de nitelendirilen bölümdür.<sup>83</sup> Beynin altında beşini oluşturan<sup>84</sup> ve evin en küçük kardeşi olarak kabul edilen prefrontal korteks, sürüngen beyin ve limbik sistemden gelen verilerin anlamlı hale getirildiği bölgedir.<sup>85</sup> Bu katman, beynin hiyerarşik yapısı içinde en üst düzeyde yer alan okuma, planlama, analizme ve bir senteze varma, karar verme, problem çözme ve duyguların kontrolünü

<sup>77</sup> [*Hipokampus*: beynin bu bölümünün hafıza, özellikle yeni bilgilerin depolanma kapasitesini ifade eden “*kısa süreli hafıza*” ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Hipokampus, singulat girus, hipotalamus ve amigdala birlikte “*limbik sistem*” olarak da ifade edilen limbik beyni meydana getirmektedir. Hipokampus; ventral talamus, hipotalamus ve limbik beyin diğer bölgelerine sinyaller göndermektedir. Bu suretle hareketlerin veya eylemlerin, davranış biçimine dönmelerinden önce, limbik beyni etkileyen hipokampus, davranışların şekillenmesine katkıda bulunmuş olmaktadır. Bundan dolayı hipokampusun, gelen duyasal sinyalleri içerisinden geçiren ek bir kanal rolü oynadığına işaret edilmektedir. (Yusuf İzci/Yahya Cem Erbaş, “Hipokampus: Yapısı ve Fonksiyonları”, (2015) (25) (3) Türk Nöroşir Dergisi, 287, 291; Engin Üngüren, “Beynin Nöroanatomik ve Nörokimyasal Yapısının Kişilik ve Davranış Üzerindeki Etkisi”, (2015) (7) (1) Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 193, 206). Bu bağlamda Hipokampus öğrenme, hafıza ve strese tepki vermesi açısından beyinin önemli bir yapısını oluşturmaktadır. (Derya Altuntaş, “Markaların Yönünü Belirlemeye Yardımcı Bir Pusula: Pazarlama Penceresinden Hipokampusa Bakış”, (2020) (1) Sosyal Mucit Academic Review, 32, 38). *Hipokampus*, bilim dünyasında deniz atına benzerliğinden dolayı bu ismi almış bulunmaktadır. Bir zamanlar, dış yüzü koç boynuzuna benzediğinden dolayı “*cornu ammonis*” olarak da anılmıştır. (İzci/Erbaş, (n 71), 287; Üngüren, (n 71), 206). Daha öncede ifade edildiği üzere, denizati şeklindeki kıvrımlı bir organ olan hipokampus, “hipokampal oluşum” adı verilen daha büyük bir yapının parçasıdır. Hafızayı, öğrenmeyi, navigasyonu ve uzam-mekân algısını destekleyerek, insan beyininde uzun süreli hafızanın kodlanmasından sorumlu bulunmaktadır. (Güt/Baloğlu Sevinç, (n 59), 49)].

<sup>78</sup> Kaku, (n 61), 64; Tokcan, (n 58), 83; Güt/Baloğlu Sevinç, (n 59), 47.

<sup>79</sup> [İnsanlar, hafızası en güçlü olan ve en fazla öğrenme yeteneği bulunan canlılardır. İnsanlarda hafıza, kısa ve uzun süreli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *Kısa süreli bellek* olarak da adlandırılabilen *kısa süreli hafıza*, bilgilerin birkaç saniye ile birkaç dakika kadar bellekte tutulmasını ifade etmektedir. Bir diğer ismi, çalışma hafızası olan kısa süreli bellek anlık işleri yapmak için kullanılmaktadır. Örneğin; sadece birkaç kez göreceğimiz birinin ismini kısa bir süre akılda tutmak veya birazdan arama yapacağımız yeni bir telefon numarasını aklımızda saklamak için kısa süreli hafızadan yararlanırız. Buna bağlı olarak kısa süreli hafızada saklı tutulan bilgiler, onlara ihtiyacımız kalmadığında kaybolmakta veya unutulmaktadır. Buna karşılık *uzun süreli hafıza* ise, bilgilerin birkaç ay veya bazen bir ömür boyu bellekte tutulmasına imkân vermektedir. Hatırlama ve hafıza kavramları; özellikle de uzun süreli bellek oluşumu ve bununla birlikte yön bulmak için oldukça önemli olan hipokampus, kısa süreli belleğe gelen çok çeşitli bilginin uzun süreli bellekte kalıcı olmasında etkilidir. (Altuntaş (n 71), 38)].

<sup>80</sup> Kaku, (n 61), 24; Tokcan, (n 58), 84.

<sup>81</sup> İbid, 84.

<sup>82</sup> Canbulat, (n 58), 46.

<sup>83</sup> Duman, (n 58), 121.

<sup>84</sup> Tokcan, (n 58), 84; Canbulat, (n 58), 46.

<sup>85</sup> Canbulat, (n 58), 46.



sağlama gibi yüksek düzeyde tüm düşüncelerin depo edildiği ve *Neokorteks* olarak da bilinen bölümdür.<sup>86</sup> Bir başka ifade ile beynin bu bölümü, planlama, çözümlenme, mantık dizgesi kurma, yanlışlarda öğrenme, uygun olmayan tepkilerin engellenmesi ve soyutlama yeteneklerine sahip bulunmaktadır. Bu yetenekler sayesinde, bireyler kendilerini başkasının yerine koyabileceği, bilişsel kapasiteyi edinebileceği için, onların empati ve sevecenlik duygularını yükseltmek mümkün hale gelebilecektir.<sup>87</sup> Zira ilerideki açıklamalarda da temas edeceğimiz üzere, arabuluculukta tarafların uzlaşmasının en önemli noktalarından biri, bir başkasının duygu ve düşüncelerini anlayabilmeyi denemek; bir başka anlatımla empati kurabilmektir.<sup>88</sup> İşte düşünen beynin bireye katkı sağladığı en önemli unsurlardan biri de empatik olmaktır.

Beyin; belleği, hafızayı, duyguları, motor becerileri, görme, nefes alma, sıcaklık, açlık gibi duyuları ve insan vücudunu düzenleyen her işlemi kontrol eden karmaşık bir organdır. Özetle belirtmek gerekirse; vücudun yönetim merkezi beyindir. Beyin, bu işlevleri yerine getirmesine yardımcı olmak için kendisiyle birlikte çalışan birçok parçaya sahiptir. Her bir parçanın da kendine özgü farklı görevleri ve işlevleri bulunmaktadır.<sup>89</sup>

Beyindeki elektrokimyasal değişiklikler bu üç katmanın etkileşmesini ve insan davranışlarının oluşumunu sağlamaktadır. Beynin her üç bölgesi kendi içinde farklı görevleri yerine getirmektedir. Ancak bu üç bölge birbirinden bağımsız değil, her biri eş zamanlı olarak ve sürekli birbiriyle etkileşim halinde olan bölümlerdir.<sup>90</sup> Bu üç kardeş, birbirlerinin davranış ve kararlarında etkili olmakta hem birbirlerini desteklemekte hem de yeri geldiğinde çatışmaktadırlar. Beyne yönelik bir tehdit meydana geldiğinde, genellikle evin büyük kardeşi hâkimiyeti eline almaktadır. Zira yaşamın devam ettirilebilmesi için güvenliğin sağlanması gerekmektedir.<sup>91</sup>

## C. Beynin Yapısının Karar Verme Davranışı ve Karar Verme Süreci ile İlgili Bağlantıları

### 1. Genel Olarak

Nöroloji alanında yapılan çalışmalarda, bireyin karar verme davranışında prefrontal korteks içinde yer alan orbitofrontal korteks ile birkaç beyin yapısının

<sup>86</sup> Duman, (n 58), 121; Güt/Baloğlu Sevinç, (n 59), 47. Bu konuda ayrıca Bkz Kaku, (61), 24.

<sup>87</sup> Canbulat, (n 58), 46.

<sup>88</sup> Timuçin Oral, "Kadın Beyni-Erkek Beyni: Değiş(e)meyecek Farklılıklarımız" iç Yasemin Işıktaç (ed) *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*, (Sümer Kitapevi, 2014), 77, 80.

<sup>89</sup> Güt/Baloğlu Sevinç, (n 59), 48.

<sup>90</sup> Tokcan, (n 58), 81-82; Canbulat, (n 58), 46-47; Duman, (n 58), 122.

<sup>91</sup> Tokcan, (n 58), 82.

önemli olduğu ifade edilmektedir.<sup>92</sup> Prefrontal korteksin içinde yer alan orbitofrontal korteksin, sosyal ve duygusal bilginin uygun karar verme becerilerine dönüşmesi için, bu bilginin işlenmesi, değerlendirilmesi ve ayıklanmasından sorumlu olduğu belirtilmektedir.<sup>93</sup> Bununla birlikte karar verme sürecinde kritik bir rol oynayan orbitofrontal korteks, bu görevi tek başına yerine getirmemektedir. Zira karar verme davranışı; periferik sinir sistemi, somatosensory/insular sistem, amigdala gibi, diğer beyin bölgelerini içeren kortikal ve alt kortikaller parçaları kapsayan büyük ölçekli sistemlerden kaynaklanmaktadır.<sup>94</sup>

Karar verme, amaca ulaşmak için seçeneklerin belirlenmesi, geliştirilmesi, analiz edilerek bunlar arasından en yerinde olan alternatifin seçilmesidir. Bu bağlamda karar verme, seçeneklerden bir tanesini seçmek gibi basit bir davranış biçimi olmayıp, amaca ulaşma yolunda yapılacak faaliyetlerle ilgili seçeneklerin araştırılması, elde edilmesi, doğru zamanda ve uygun yerde kullanılmak üzere tercih edilmesiyle ilgili olan önemli bir süreçtir.<sup>95</sup>

Karar verme, genellikle bireyin bilinçli ve istemli olarak gerçekleştirdiği bilişsel bir davranıştır.<sup>96</sup> Daha önce yukarıda da farklı bir şekilde ifade edildiği üzere; engelleme, düşünme esnekliği, problem çözme, planlama, dürtüleri kontrol etme, kavram oluşturma, soyut düşünme, yaratıcılık gibi “üst düzey” bilişsel işlevlerin beyin prefrontal korteks kısmı tarafından yürütüldüğü belirtilmektedir.<sup>97</sup> Diğer taraftan klinik nöropsikolojide planlama, organizasyon, karar verme, problem çözme ve mantıksal analiz gibi “en yüksek bilişsel işlevleri” beyin en büyük ve en esrarengiz bölgesi olan frontal loblarla ilişkilendirmeye yönelik uzun süredir devam eden bir gelenek olduğuna ve frontal lobların fonksiyonlarını aydınlatmak için sistematik çalışmalar yapıldığına işaret edilmektedir.<sup>98</sup>

Karar verme, genel olarak seçeneklerin oluşturulmasını, risklerin ve sonuçların değerlendirilmesini ve kişisel tercihler doğrultusunda bir eylem planının seçilmesini içeren, üst düzey bilişsel sürecin karmaşık bir etkileşimi olarak düşünülmektedir. Buna göre karar verme, yüksek düzeyde bilişsel kontrol gerektirebilir. Bununla

<sup>92</sup> Serra İçelliöğlü, *Prefrontal Yönetici İşlevlere Duyarlı Iowa Gambling Testi'nin Sağlıklı Türk Deneklerde Normatif Verilerinin Toplanması*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2008), 4; Güldane Dinç/Derya Özer Kaya, “Karar Verme Süreciyle İlgili Beyin Yapıları: Derleme”, (2022) (11) (1) Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 142, 145.

<sup>93</sup> İçelliöğlü, (n 85), 4.

<sup>94</sup> Antoine Bechara, “The Role of Emotion in Decision-Making: Evidence from Neurologica Patients With Orbitofrontal Damage”, (2004) (55) *Brain and Cognition*, 30, 37; Serra İçelliöğlü, *Karar Verme Davranışında “Somatik İşaret Hipotezinin” Öneminde Dair Gelişimsel Bir Çalışma*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013), 21; Küçükay (n 50), 617.

<sup>95</sup> Erkan Kırıl, “Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı”, (2015) (6) (2) Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 73, 75.

<sup>96</sup> Küçükay, (n 50), 611-612.

<sup>97</sup> Julie A. Alvarez/Eugene Emory, “Executive Function and the Frontal Lobes A Meta-Analytic Review”, (2006) (3) (16) *Neuropsychology Review*, 17,18; Küçükay, (n 50), 612.

<sup>98</sup> Alvarez/Emory, (n 90), 33.

bağlantılı olarak frontal/yürütücü işlevler<sup>99</sup> ile karar verme süreci arasında yakın bir bağlantı olduğu ileri sürülmektedir.<sup>100</sup>

Karar verme süreci, zaman bakımından üç safhayı kapsamaktadır. Bu safhalar; 1) sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karara gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman; 2) seçeneklerin belirlenip, bu seçeneklerden uygun olanın seçildiği şimdiki zaman; 3) kararların eyleme dönüşüp sonuçların değerlendirileceği gelecek zaman olmak üzere sınıflandırılmaktadır.<sup>101</sup>

Bu çerçevede, karar verme davranışı sırasında, beyin yapılarında veya bu yapılar arasında meydana gelen sinirsel aktivasyon ya da bağlantıların karar verme sürecine nasıl katkıda bulunduğu bilişsel anlamda önem taşımaktadır.<sup>102</sup> Karar verme davranışı, birden fazla sinir sisteminin düzenlenmesini gerektiren karmaşık bir süreçtir. Örneğin, karar vermenin beynin duyu (örneğin; amigdala, ventromedial prefrontal korteks) ve hafıza (hipokampus, dorsolateral prefrontal korteks) ile ilgili bölgelerini içerdiğine inanılmaktadır.<sup>103</sup> Özellikle duyu ve korku ile ilgili süreçlerde, önemli işlevleri olduğu kabul edilen amigdala, karar verme sürecine dâhil olan sinir ağının kritik bir bileşenidir.<sup>104</sup> Bu konu ile ilgili olarak yapılan deneysel çalışmaların sonuçları; orbitofrontal korteks ile birlikte amigdalanın yargılama, karar verme ve seçmeye rehberlik etmede önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>105</sup>

Buna bağlı olarak bireylerin yerinde ve doğru karar verebilmeleri için psikolojik ve sosyal yönden iyi olma hali içinde olmaları gerektiğinden hareketle, amigdalanın karar verme sürecinin en önemli belirleyici unsurlarından olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra amigdala ile prefrontal korteksin ön singulat bölgesi arasındaki nöral ağların, belirli karar verme süreçlerine aracılık ettiği belirtilmektedir.<sup>106</sup>

Bazı bilimsel görüşlere göre, karar verme bir “*kanıt toplama*” sürecidir. Bu kanıt, dış uyaranların duyuşal sinyallerinden veya içsel bilişsel işlemlerin zihinsel

<sup>99</sup> [(*Yürütücü İşlev*; “*Tepki ketleme, planlama, organizasyon, çalışma belleği, soyutlama, sözel akıcılık, dikkati bir taraftan başka tarafa yönlendirme, duyguların düzenlenmesi, kazanılmış bilgi ve becerilerin uygun durumda amaca yönelik kullanabilme gibi yetilerin içinde bulunduğu yüksek düzeydeki bilişsel işlevler olarak*” tanımlanmaktadır. Yürütücü işlevler; bilişsel, duyuşal ve sosyal davranışların düzenlenmesinde görev almakta ve prefrontal alanın fonksiyonları arasında bulunmaktadır. (Elif Abanoz, *Yürütücü İşlevlerin Olaya İlişkin Potansiyeller Yönetimiyle Sınırda Entelektüel İşlevsellik, Dikkat Eksikliği; Hiperaktivite Bozukluğu ve Sağlıklı Gruplarla Karşılaştırılması*, Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi, 2020),13]).

<sup>100</sup> Fabio Del Missier/ Timo Mäntyla/ Wändi Bruine de Bruin, “Executive Functions in Decision Making: An Individual Differences Approach”, (2010) (16) (2), *Thinking & Reasoning*, 60, 70. Bu konuda ayrıca Bkz Küçükay, (n 50), 612.

<sup>101</sup> Kırıl (n 88), 75. [(Doktrinde “*karar verme süreci*” ile ilgili olarak ayrıca Bkz Erhan Seçer/Derya Özer Kaya, “Problem Çözme ve Karar Vermenin Nörobilişsel Süreci: Geleneksel Bir Derleme”, (2022) (7) (2) *Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi*, 588, 589.

<sup>102</sup> Seçer/Özer Kaya (n 94), 590.

<sup>103</sup> Rupa Gupta/ Timothy R. Kosciak/ Antonie Bechara/ Daniel Tranel “The Amygdala and Decision Making”, (2011) (49) (4) *Neuropsychologia*, 760, 760; Seçer/Özer Kaya (n 94), 592.

<sup>104</sup> Gupta/Kosciak/Bechara/Tranel, (n 96), 760; Seçer/ Özer Kaya, (n 94), 592.

<sup>105</sup> Seçer/ Özer Kaya, (n 94), 592.

<sup>106</sup> İbid, 592.

işaretlerinden ileri gelmektedir. Kanıtlardaki farklılıklar (veya değişmeler), karar veren kişide belirsizlik yaratabilir. Karar verici, normal olarak açık veya örtülü olarak bir karar ile ilgili belirsizliklerin farkındadır ve sonuç olarak, dış geri bildirimden önce veya dış geri bildirim yokluğunda bile kararı onaylar veya değiştirebilir.<sup>107</sup>

Bilişsel kontrol sisteminde, karar verme ile ilgili süreçler, üstbilişle ilgilidir. Bu bağlamda iki teoriden söz edilmektedir. Birinci teoriye göre, prefrontal korteksin üst bilişte önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Buna göre, beynin prefrontal bölgelerindeki lezyonlarına veya bu bölgeye müdahale etmeye, algısal kararların üstbilişsel izlenmesini olumsuz anlamda etkileyebileceğine, ancak bu durumun kişinin aldığı kararlar üzerine tek başına etki etmeyeceğine dikkat çekilmektedir.<sup>108</sup> İkinci teori ise, üstbilişin sadece karar verme sürecine bağlı olabileceğini ve bu nedenle yalnızca toplanmış kanıtlara dayanabileceğini öne sürmektedir.<sup>109</sup>

Karar verme sürecinde, önemli bir görev üstlenen prefrontal korteksin bu süreçte etkileşim içinde olduğu en önemli yapılardan birinin hipokampus olduğu belirtilmektedir.<sup>110</sup> Hipokampus, bilinen bütün duyuşsal alanlarla ya doğrudan ya da dolaylı bağlantılara sahip olup, alınan bütün bilgileri ilgili alanlara taşımak suretiyle tüm neokortikal bölgeler ile ilişki kurmaktadır. Bu açıdan hipokampus, hafızada tutma fonksiyonunun oluşumu ve edinilen bilgilerin depolanmasında beynin vazgeçilmez öneme sahip yapılarından biridir.<sup>111</sup>

Bilim dünyasında hipokampus ve prefrontal etkileşimlerin bilişteki rolü, en açık şekilde kemirgenlerdeki uzamsal hafıza görevlerinde tespit edilmiştir. Bu bölgeler, hafızada tamamlayıcı ve örtüşen roller üstlenmektedir. Hipokampus; yeni anıların kodlanması, depolanması ve geri getirilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Prefrontal korteks ise, uzun süreli hafıza, bilgiyi geri kazanma ve bellek (*working memory*) üzerinde tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. Buna ek olarak, bu bölgelerin her ikisinde de planlama, hayal gücü ve hafızaya dayalı karar verme davranışı altında yatan sinirsel (nöral) devrelerin başlıca bilişenleri olduğu düşünülmektedir.<sup>112</sup>

<sup>107</sup> Lirong Qiu/Jie Su/Yinmei Ni/Yang Bai/Xuesong Zang/Xiaoli Li/Xiaohong Wan, "The Neural System of Metacognition Accompanying Decision-Making in the Prefrontal Cortex", (2018) (4) PLOS Biology, 1, 2; Seçer/Özer Kaya, (n 94), 593.

<sup>108</sup> Qui/Su/Ni/Bai/Zang/Li/Wan, (n 100), 2. Bu konuda ayrıca Bkz Seçer/ Özer Kaya, (n 94), 593.

<sup>109</sup> İbid, 2. Bu konuda ayrıca Bkz Seçer/ Özer Kaya, (n 94), 593.

<sup>110</sup> Seçer/Özer Kaya, (n 94), 593.

<sup>111</sup> Deniz Ünal/Selina Aksak/Adem Kara/ Bünyamin Ünal, "Östrojen ve Hipokampus İlişkisi", (2010) 5 (3) Türkiye Klinikleri Nöroloji Dergisi, 167, 169; Altınbaş, (n 71), 38.

<sup>112</sup> Justin D. Shin/ Shantanu P. Jadhav, "Multiple Modes of Hippocampal-Prefrontal Interactions in Memory-Guided Behavior", (2016) (40) Current Opinion in Neurobiology, 161, 162.

Her gün yaşanan binlerce deneyimin kaydedildiği hafıza olarak tanımlanan episodik hafızanın<sup>113</sup> kodlanması ve farklı seçeneklerin değerlendirilmesi başta olmak üzere hipokampusun, prefrontal korteksi ile benzer şekilde karar verme sürecinin her aşamasında etkin bir rol oynadığı belirtilmektedir.<sup>114</sup>

## 2. Sürünge Beyin ve Karar Verme Süreci

Nörobilim alanında sürünge beyin (reptilian brain), İngilizce “Reptilian” sözcüğünün ilk harfinden hareketle, “R- Kompleks” (R-Complex) ismi ile de anılmaktadır.<sup>115</sup> Sürünge beyin, beynin düşünmeden içgüdüsel olarak çalışan ve düşünmeden yapılabilen öğrenilmiş faaliyetlerden sorumlu olan, otomatik ve bilinçdışı hareket eden bölümüdür. Beynin bu bölümü, davranışları belirli tekrarlarla dayalı olacak biçimde, yeni bilgiler öğrenmeye kapalı ve değişime karşı da son derece dirençli olarak çalışmaktadır.<sup>116</sup> Sürünge beyin, tehlike odaklı yaşamaktadır; onun için tek önemli olan içinde yaşadığı bedenin yaşamını sürdürmesi ve vücut bütünlüğünün korunmasıdır. Bu bağlamda sürünge beyin, bireyi gerçek tehlikeden uzak tutmak için önemli bir görev üstlenmektedir. Bireyin düşünmesine gerek kalmadan etkinleşmekte, hayat çarkını döndürmek için kişinin muhakeme yeteneğini harekete geçirmeden çok daha hızlı harekete geçerek koruma altına almaktadır. Bu suretle akıl ve duyu sağlığını değil; bedensel güvenliğe öncelik hakkı tanımaktadır. Bu çerçevede üçlü beyin teorisi içinde bireyi hayatta tutan bu yapı, beynin sürünge beyin bölümüdür. Daha önce de ifade edildiği üzere, bireyin yaşamını tehdit eden ve zararlı bir olay ile karşı karşıya geldiğinde, “*savaş, kaç* ya da *don*” içgüdülerini harekete geçirerek, bilinç dışı çalışmaktadır. Örneğin, yolda yürürken üzerinize doğru büyük bir süratle yaklaşan bir otomobili algılayan zihin, sürünge beyni derhal harekete geçirerek, yoldan çekilmenize sebep olmaktadır. Bu eylem gerçekleştiğinde sürünge beyin, beynin düşünen bölümü olarak tanımlanan prefrontal korteksi kapatmaktadır. Çünkü bu harekete geçmeden önce “düşünmek için zaman” yoktur. Sürünge beyin, bireyin bedensel bütünlüğünü korumak ve onu hayatta tutmak için üstlendiği görevi yerine getirmektedir.

<sup>113</sup> İzci/Erbaş, (n 71), 291; Altınbaş, (n 71), 38. [*Episodik hafıza*: “kişilerin geçmişte olanları hatırlamalarını sağlayan nörobiliş bellek sistemidir.” Buna bağlı olarak belirli bir deneyime ilişkin anılar episodik bellek olayını meydana getirmektedir. Bu olaylar genellikle “otobiyografik referans” aracılığıyla depolanmaktadır. Episodik hafıza değişime karşı duyarlıdır. Fakat geçmişteki olayları hatırlamanın temelini oluşturmaktadır. (Tuba Gültekin/Mine Çoşkuner, “Episodik-Anlamsal Bellek ev Bağ Yönetimi Yaklaşımında Anlamsal Belleğin İz’i”, 2017, (6), (32), *İdil Sanat ve Dil Dergisi*, 1155, 1157). Episodik hafızadaki bilgi, yeni bilgi geldiği sürece hızla kaybolmaktadır. Geriye getirme süreci episodik hafızaya bilgi akışının bir parçasıdır. Geçmişte olan bir vakanın hatırlanması istendiğinde, ilk olarak episodik bellekteki geriye getirme sorunlarına (“olaylar” gibi) girilmesi gerekmektedir. Episodik hafıza, sürekli olarak çalışmakta ve bunun sonucu olarak değişmektedir. (Gültekin/Çoşkuner, (n 106), 1157). Bu konuya beynin işleyiş biçimi açısından bakıldığında, hipokampal bölgedeki yoğun bağlantı sisteminin yüksek kapasiteli episodik hafıza üzerine katkısının önemli olduğu belirtilmektedir (İzci/Erbaş, (n 71), 29)].

<sup>114</sup> Seçer/ Özer Kaya, (n 94), 594.

<sup>115</sup> Maclean, (n 58), 187; Adam M. Zemelka, “Theory of the Reptilian Brain in Neuromarketing in the Light of Neuroanatomy”, (2018) (3) (3) *Theranostics Brain, Spine & Neural Disorders*, 33, 33.

<sup>116</sup> Zemelka, (n 103), 33.

Buna karşılık, sürüngen beynin karar verme davranışı ve karar verme süreci bağlamında, tepkisel davranış kalıpları; örneğin korkma veya endişelenme, öfkelenme, sinirlenme ve hatta saldırgan tutumlar sergilemesi pek de iyi karşılanmamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, özellikle öfke anında sürüngen beyin aktif hale gelmekte ve beynin mantıklı düşünen (prefrontal korteks) kısmını baskılayarak, kontrolü ele geçirmektedir. Örneğin, yoğun bir trafik ortamında araçların birbirlerine korna çalarak yol istemeleri halinde, bir araç sahibinin bagajından çıkardığı büyük bir sopa ile öndeki araca doğru yürümesi halinde, hangi beynin aktif hale geldiği hususunda bir tereddüt bulunmamaktadır.

Nitekim bireyin içinde bulunduğu öfke ve gerginlik, çoğunlukla onun diğer bireyler ile olan etkileşiminde, doğru ve etkili bir iletişim kurmasına engel teşkil etmektedir. Bu meseleyi arabuluculuk ekseninde taraf psikolojisi yönünden değerlendirdiğimizde, arabuluculuk müzakereleri sırasında, çatışma taraflarını derinden etkileyen bazı travmatik olayların üzerinden belli bir süre geçse bile; bireyin sürüngen beyni kontrolü hala elinde tutmaktadır. Böyle bir durumda sürüngen beyninin kontrolü altında olan bireyin, somut bir çatışma yönetimi ve çözümü sürecinde mantıklı düşünebilmesi ve karar vermesi mümkün değildir. Örneğin, arabuluculuk müzakereleri sırasında, uyuşmazlık taraflarından birinin öfkesini kontrol edemeyerek, arabuluculuk masasından yumruklarını sıkarak hızla ayağa kalkıp, karşı tarafa doğru hamle yapmaya yönelik girişimi, sürüngen beynin kontrolü ele alıp, kişinin bu eylemin sonucunu mantıklı bir şekilde düşünmeden eyleme dönüştürmesidir.

Böyle bir durumda sürüngen beyni harekete geçiren öfke hali, bireyin muhakeme yeteneğinin azalmasına ve doğru iletişim kurulmasına mâni olmaktadır. Arabuluculuk müzakerelerinde bu ve benzeri davranışlar ile karşı karşıya gelen deneyimli arabulucular, taraf veya tarafların öfke kontrolünü sağlamak için, gereken etkili iletişim ve psikoloji tekniklerini uygulayarak arabuluculuk sürecinin devam etmesine ve çözüme ulaşılmasına doğru zemin hazırlamaktadır. Uyuşmazlığın taraflarından ve hatta taraf vekillerinden tamamen bağımsız üçüncü kişi olan arabulucunun, arabuluculuk müzakerelerinde üstlendikleri görev, çatışmanın yönetimi ve çözümü itibarıyla büyük önem taşımaktadır.

### 3. Limbik Beyin ve Karar Verme Süreci

Kökeni Latince bir sözcük olan “*limbus*” kelimesinden gelen ve anlamı “*sınır*”, “*hudut*” olan “*limbik*” terimi, tıp biliminde beynin bir bölümüne verilen isim olarak bilinmektedir.<sup>117</sup> İnsan vücudunda merkezi sinir sisteminin bazı bölümleri, emosyonel

<sup>117</sup> Ali Doruk/Özcan Uzun, “Limbik Sistem”, (1997) (8) (1-4) Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 10, 11; Üngüren, (n 71), 205. Bu konuda ayrıca Bkz Dağ, (n 54), 4.

<sup>118</sup> reaksiyonlardan daha fazla sorumlu bulunmaktadır. Buna bağlı olarak insan beyninin yapısında da bu bölümler “*limbik*” terimi adı altında gruplandırılmaktadır. Limbik beyin veya limbik sistem, sinir sisteminin en karmaşık ve en az anlaşılabilen bölümlerinden biridir.<sup>119</sup> Beynin bu bölgesi, önceleri korkuyla ilişkilendirilmiş fakat daha sonra limbik sistemin görevleri daha iyi öğrenildikçe, limbik sistem terimi, duygusal davranışları ve güdülerini kontrol eden nöron devrelerinin tümünü içeren bir anlam kazanmıştır.<sup>120</sup>

Bireylerin duygularını kontrol eden limbik sistem, duygu durum ve bellek değişikliklerinden de sorumlu olan bir bölge olup<sup>121</sup> daha önce de temas edildiği üzere *hipotalamus*, *talamus*, *amigdala* ve *hipokampus* bölümlerinden oluşmaktadır.<sup>122</sup> Beynin bu orta bölümü duygular, uyku, dikkat, vücudun işleyişi, hormonlar, cinsellik, koku ve beyin kimyasallarının birçoğunun üretiminden sorumlu bulunmaktadır.<sup>123</sup>

Yukarıdaki açıklamalarımızda, bireyin duygu ve duygu durumlarını kontrol etmek ve yönetmekten sorumlu olan bölgesinin genel olarak limbik sistem olduğunu belirtmiştik. Bu bağlamda son yıllarda yapılan araştırmalar; duyguların, karar verme davranışında güçlü, yaygın, öngörülebilir, bazen zararlı bazen de yararlı itici güçleri oluşturduğunu ortaya koymaktadır.<sup>124</sup> Duygular, düşüncelerin içeriğini ve derinliğini değiştirip, motivasyonu harekete geçirmek suretiyle, bireyin karar verme davranışı üzerinde etkilerini göstermektedir.<sup>125</sup>

İnsanların karar verme davranışlarının, düşünce gücü ve mantığın kontrolü altında olduğunu ve bu kapsamda düşünen beyin (neokorteksin) birincil kontrol mekanizması görevini üstlendiği ileri süren görüşe göre, düşünen beyin yapısının

<sup>118</sup> [“*Emosyon*” sözcüğünün İngilizce etimolojisi, vücuttan dışı doğru bir hareketi ifade etmektedir. “*Emotion*” kelimesinin İngilizce anlamı; dışı doğru hareket anlamına gelmektedir. Emosyonlar, genellikle hayatta kalmak üzere programlanmış davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Emosyon, dıştan gelen uyarana ve düşünceye karşılık gelen iç ortamın değişmesi ve davranışsal bir cevabın verilmesidir. Emosyon sadece iç ortamdaki değişikliklerden ibaret olmayıp; hissedilmesi de gerekmektedir. Emosyonel uyarana ile emosyonel vücut hali arasındaki bağın birey tarafından farkına varılması hisleri meydana getirmektedir (Mert Savun, “Emosyonların Psikolojisi”, 2008, (66), Prof. Dr. Ayhan Songar II. Davranış Fizyolojisi Sempozyumu, 85, 85). Bu konuyla ilgili bir başka tanıma göre, “*Emosyon*” veya “*emosyonel*” sözcüğü tıp biliminde, “*mental bir eksitasyon veya heyecan durumu ile birlikte otonom sinir sisteminin kontrolü altında olan çeşitli tipte bedensel değişiklikleri ihtiva eden ve genellikle belli türde bir davranış veya eyleme yol açan organizmanın kompleks durumu*” nu ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır (K. Topalkara/A. Arslan, “Emosyon ve Otonom Sinir Sistemi”, (1999) (1) Türk Nöroloji Dergisi, 61, 61). Tıp biliminde emosyonlara bağlanan özelliklerden birinin, davranış ve strateji değişikliğini başlatmak olduğu ifade edilmektedir. Zira ıstırap, acı, öfke, gerginlik insan beyninde bilişsel devreye girmeden davranışları ortaya çıkarmaktadır Emosyonlar, uyarana verilen tek bir cevaptan ziyade, birçok cevabın toplamını karşılamaktadır. Bu sebeple her emosyon değişken ve karmaşık yapıya sahiptir (Savun (n 110), 91)].

<sup>119</sup> Doruk/Özcan, (n 109), 11; Topalkara/Arslan, (n 110), 62.

<sup>120</sup> Üngüren, (n 71), 205.

<sup>121</sup> Ayşe Müge Doğan, *Duygusal Boyutlar Kuramının Sinirsel Terapilerde Olası Kullanım Alanları*, (Üsküdar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2019), s.11.

<sup>122</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için Bkz Eric Jensen, *Teaching with the Brain in Mind*, (2. Ed., Association for Supervision and Curriculum Development, 2005), 10 ff.; Dilek Erduran Avcı/Rahmi Yağbasan, “Beyin Yarı Kürelerinin Baskın Olarak Kullanılmasına Yönelik Öğretim Stratejileri”, (2008) (28) (2) Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 5; Doğan, (n 113), 11; Üngüren, (n 71), 205.

<sup>123</sup> Jensen, (n 114), 10; Erduran Avcı/Yağbasan, (n 114), 5; Üngüren, (n 71), 205.

<sup>124</sup> Jennifer S. Lerner/Ye Li/ Piercarlo Valdesolo/Karim S. Kassam, “Emotion and Decision Making”, (2015) (66) Annual Review of Psychology, 799, 799.

<sup>125</sup> Küçükay, (n 50), 610.

limbik sisteme ve subkortikal alanlara yaygın bir sinirsel (nöral) ağ bağlantısı olması beklenirken, bu durumun gerçekte böyle olmadığı ortaya konulmuştur. Tam tersine bilimsel çalışmalar, limbik sistemden düşünen beyne (neokortekse) uzanan yaygın bir sinirsel (nöral) ağ olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak limbik sistemin, düşünen beyin veya neokorteks işleyişini etkileme yeteneğini elinde tuttuğu ileriye sürülmüştür. Bu çerçevede limbik beyinden düşünen beyine uzanan sinirsel (nöral) projeksiyonlar aracılığı ile duygular, algıdan akılcı ve rasyonel karar vermeye kadar zihinsel süreçlerin her yönünü etkilemektedir.<sup>126</sup>

Bilim dünyasında *Antonio Damasio*, duyguların nihai sonuçlarını iki ayrı temada değerlendirmektedir. Yazara göre; bunlardan birincisi, kişinin diğer canlı varlıklar ile etkileşimlerine tesir eden -sevinç, öfke veya bıkkınlık halini ifade eden ***davranışlarıdır***. İkincisi ise, kişinin süregelen düşüncesini etkileyen ve böylece gelecekteki davranışını, gelecekteki planlamasını ve düşüncesini değiştirebilen duygusal durum ***deneyimleri***, yani ***hisleridir***.<sup>127</sup> Limbik sistem, tüm bu sürecin döngüsünde yer almakta birlikte, bu döngünün ne başlangıcına ne de sonuna hizmet etmektedir. Limbik sistemin hem içinde hem de çevresinde bulunan devreleri bağlayan çeşitli sinir bölgeleri farklı duyguların işleyişini desteklemektedir.<sup>128</sup> *Damasio*'ya göre bunun anlamı; limbik sistem yapılarının, sadece duygular ile ilgili olarak görülmesi veya duygu ve hislerin sadece limbik sistemde gerçekleştiğinin düşünülmesi veya duygu ve hislerin sonuçlarının sadece limbik sistemle ilgili olduğunun düşünülmesi açısından isabetli değildir.<sup>129</sup> Dolayısıyla beynin limbik sistem dışında bulunan çok sayıda yapısı, duygu ve hislerin işlenmesinde rol oynamaktadır.<sup>130</sup>

Buna bağlı olarak duygu ve hislerin oluşması ve tanınmasında bazı beyin yapıları aktif bir rol üstlenmektedir. Limbik sistem içinde yer alan bu yapılardan bir tanesinin; mutluluk, üzüntü, öfke ve nötr kalma gibi duygularla ilişkili olan amigdala olduğu belirtilmektedir. Bu bulgulardan hareketle, amigdalanın hem pozitif hem de negatif duygularla bağlantılı olduğu ve belirtilen duygular tetiklendiği sırada beynin amigdala kısmında değişiklikler yaşandığı ifade edilmektedir.<sup>131</sup> Limbik beynin duygular ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer bölümünün, duygusal değerlendirmede etkin bir rol oynadığı ifade edilen hipokampus olduğu ileri sürülmektedir. Hafızadan sorumlu önemli bir yapı olduğu ifade edilen hipokampusün duygusal anıların tekrar hatırlanmasını sağladığı belirtilmektedir.<sup>132</sup>

<sup>126</sup> Özge Saraçlı/Nuray Atasoy/Elif Karaahmet, "Yakın İlişkilerin Nörobiyolojisi", (2012) (4) (4) Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 414, 418.

<sup>127</sup> Antonio R. Damasio, "Emotion in the Perspective of Integrated Nervous System", (1998) (26) Brain Research Reviews, 83, 85.

<sup>128</sup> Damasio (n 119), 85-86.

<sup>129</sup> İbid, 85.

<sup>130</sup> İbid, 84.

<sup>131</sup> Ahmet Metin, "Yüz İfadelerinde Duygular: Derleme Çalışması", (2019) (9) (10) Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 2027, 2032.

<sup>132</sup> Metin, (n 123), 2032.



#### 4. Prefrontal Korteks ve Karar Verme Süreci

Duyguları, düşünceleri ve davranışları algılamanın kavram haritalarını limbik sisteme dayandıran *Hippocrates*, insan davranışının nörobiyolojik kökenleri ile ilgili ilk temelleri atmış bulunmaktadır. Duyguların kaynağı olan limbik sistemin aksine; prefrontal korteks veya neokorteks (düşünen beyin), insanın düşünme kabiliyeti, lisan kullanımı, simgesel ve soyut düşünce becerilerinin kaynağını meydana getirmektedir. Limbik sistemden prefrontal kortekse uzanan yaygın nöral yollar vasıtasıyla duygular, algıdan gerçekçi karar vermeye kadar bilişlerin her yönünü etkilemektedir.<sup>133</sup>

Prefrontal korteks, beynine iç ve dış kaynaklardan gelen uyarıyı taramak, ayıklamak, değerlendirmek, anlam vermek, yeni düşünce ve kararlar oluşturmak gibi üst düzey bilişsel işlevlerin bütünleştirildiği ve eyleme dönüştürüldüğü beyin bölgesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>134</sup> Prefrontal korteks, insanı insan yapan özelliklerin büyük bir bölümünden sorumlu olan beyin bölgesidir. Bu bölge, diğer görevlerinin yanı sıra inisiyasyon, yaratıcılık gibi işlevleri de üstlenmektedir.<sup>135</sup>

Prefrontal korteks, bireyin kişilik ve davranışları ile ilgili hayati işlevleri olan merkezleri içermektedir. Beynin prefrontal alanlarının, bireyin dikkatinin sürdürülmesi, yazılan kelimelerin tanınması, çalışan bellek, anlamsal bellek ve kısa süreli bellek, planlama, kontrol etme gibi çok değişik bilişsel işlevleri yanı sıra, ayrıca üzerinde etkili olduğu duygunun kontrolü ve konuşma yeteneği gibi fonksiyonları da bulunmaktadır.<sup>136</sup>

Prefrontal korteks, zihinsel faaliyetlerin amaca yönelik sıralanmasından etkin bir rol üstlenmektedir. Bu faaliyetler arasında geleceğin tahmin edilmesi, dışarıdan gelen duyuşal sinyallere hemen yanıt vermeyerek, cevabı geciktirerek en iyi olduğuna karar verilen cevabın hazırlanması, motor hareketlerin uygulanmadan önce sonucunun kestirilmesi, komplike matematik ve karmaşık soyut problemlerin çözümlenmesi, işlevlerin toplumsal kurallara göre denetlenmesi görevleri bulunmaktadır.<sup>137</sup>

Prefrontal korteks; *dorsolateral prefrontal korteks* (arka ve yan bölüm), *orbitofrontal korteks*, *ventromedial prefrontal korteks* olmak üzere üç işlevsel anatomik bölgeden meydana gelmektedir. İlk olarak, *dorsolateral prefrontal korteks*; planlama, başlatma, sıralama, sürdürme, yer değiştirme, durdurma ve davranışların kontrol edilmesinde; ikinci olarak, *orbitofrontal korteks* güdü ve duyguların düzenlenmesinde ve son olarak, *ventromedial prefrontal korteks*; dikkat, motivasyon,

<sup>133</sup> Tuğçe Şirin Korucu/Derya Özer Kaya, "Düşünüyorum Öyleyse Yapacağım: Karar Verme ve Eylemi Başlatma Sürecinde Korteksin İşlevi", (2021) (6) (3) İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 199, 200. Bu konuda ayrıca Bkz Şehnaz Bakır Yiğitbaş, "Risk ve Belirsizlik Altında Karar Verme Davranışı ve Nöroekonomi", (2021) (7) (3) Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 25, 35.

<sup>134</sup> Aygün Ertuğrul/Murat Rezaki, "Prefrontal Korteks ve Şizofreni", (2006) (16) (2) Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 118, 118.

<sup>135</sup> Görsev G. Yener, "Beyin-Sinir Ağları ve İlişkili Klinik Özellikler", (2002) (5) Klinik Psikiyatri Dergisi, 135, 138.

<sup>136</sup> İsmail Zararsız/Mustafa Sarsılmaz, "Prefrontal Korteks", (2005) (25) Türkiye Klinikleri Dergisi, 232, 235.

<sup>137</sup> Zararsız/Sarsılmaz, (n 128), 235.

bellek gibi süreçlerin yürütülmesinde görev almaktadır.<sup>138</sup> Prefrontal korteks kişilik, davranış ve düşüncelerin iyileştirilmesi gibi anahtar rol oynayan merkezleri de ihtiva etmektedir. Kelimelerin tanınması, kısa süreli bellek, planlama, odaklanma, duyguların kontrol edilmesi ve konuşma yetisinin sürdürülmesi gibi birçok kapsamlı bilişsel fonksiyondan prefrontal alanlar sorumludur.<sup>139</sup>

Beynin prefrontal korteks bölgesi içinde yer alan dorsolateral prefrontal korteks aynı zamanda içsel ve dışsal bilginin harmanlanması, soyutlanması, planlanması, problem çözme ve davranışın yürütülmesi ve analizinin gerçekleştirilmesi gibi fonksiyonları sağlamaktadır.<sup>140</sup> Dorsolateral prefrontal korteks hasarı sonucunda ise olgularda, yürütücü işlevlerde bozulma meydana gelebilmektedir.<sup>141</sup> Yürütücü işlevlerin dorsolateral prefrontal korteks ile ilişkili olduğu, karar verme davranışının beynin prefrontal korteks bölgesi içinde özellikle ventromedial prefrontal korteks ve orbitofrontal korteks alanları ile bağlantılı olduğu ve aynı zamanda da karar verme ve yürütücü işlevlerin anatomik olarak birbirlerine yakın prefrontal korteks alanları ile ilişkili olsa da birbirlerinden bağımsız oldukları belirtilmiştir. Diğer taraftan ventromedial prefrontal korteks, bilişsel ve duygusal bilgiyi geri bildirim süreçleri ile bütünleştirerek karar verme işlevini yerine getirmektedir.<sup>142</sup> Bu bağlamda beynin prefrontal yapıların duyguya bağlı ipuçlarının tanınması, analizi ve düzenlenmesi, bilişsel işlevlerde rol alması, mantıksal karar verme süreci gibi görevlerin aslında birbirinden çok ayrı yürütülmediği fikrini doğurmaktadır.<sup>143</sup>

İnsanın duygu ve kararlarının yöneticisi konumunda olduğu düşünülen prefrontal korteks, içsel ve dışsal çevrenin farkında olunmasını sağlayan, bu çerçevede bilgi edinen ve bilgiyi harmanlayan bir organ olması nedeniyle insan davranışının ve bireyin kişiliğinin birçok karakteristik özelliğini meydana getirmektedir.<sup>144</sup> İnsan beyninde düşünme, mantıklı karar verme gibi işlevlerden sorumlu olan prefrontal bölgeler, bireyin karar verme sürecinde düşünce ve düşünceyi eyleme dönüştürme arasında harekete geçmektedir. Bu doğrultuda karar verme davranışı, bireyin geçmiş deneyimlerinin eşlik ettiği bilgilerin o andaki duygusal ve duygusal bilginin bütünleşmesi ve kâr-zarar analizi çıktılarıyla uyumlu hale getirilmesi sonucunda farklı bilişsel ve zihinsel süreçleri öngörme şeklinde gerçekleştirmektedir.<sup>145</sup>

<sup>138</sup> Ertuğrul/Rezaki, (n 126),18; Korucu/Özer Kaya, (n 125), 200.

<sup>139</sup> Korucu/Özer Kaya, (n 125), 200.

<sup>140</sup> İbid, 201.

<sup>141</sup> Yener (n 127), 137; Korucu/Özer Kaya, (n 125), 201.

<sup>142</sup> İbid, 201.

<sup>143</sup> İbid, 201.

<sup>144</sup> İbid, 202.

<sup>145</sup> İbid, 202.

## **D. Arabuluculuk Müzakerelerinde Uyuşmazlık Taraflarının Karar Verme Davranışı ve Karar Verme Süreçlerinin Psikolojik Etkileri**

İnsan beyninin çalışma sistematiğini analiz etmeden uyuşmazlık taraflarının düşünme, muhakeme etme, karar verme ve bu kararı eyleme dönüştürme sürecine etki eden nörolojik ve psikolojik faktörleri belirlemeden, arabuluculardan çatışmayı yönetmelerini ve çözmelerini bekleyip, bir anlaşma zemini tesis etmelerini öngörmek mümkün değildir.

Arabuluculuk müzakerelerinde, uyuşmazlık taraflarının zihinsel yetilerini kullanmadan kendileri için en uygun karara varmaları mümkün değildir. Bu nedenle arabuluculuk ile nöroloji ve psikoloji arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Deneyimli arabulucular, uyuşmazlık taraflarının psikolojisini arabuluculuk faaliyetinin yürütüleceği mekâna girdiği andan itibaren, arabuluculuk müzakerelerinde ortak ve özel oturumlar yapıldıkça, bu süreç boyunca ve müzakereler tamamlanıp anlaşmaya varıldığı ana kadar adım adım anlamaya çalışırlar.

Arabuluculuk müzakerelerinde, çatışmanın yönetimi ve çözümü bağlamında uyuşmazlık tarafları, beynin işleyiş yapısının farklı bileşenleri ile karar verme davranışı ve karar verme süreci içine girmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, tarafların bu süreç içinde beynin hangi bileşenlerini kullanarak ve hangi nörolojik ve psikolojik etkiler altında, arabuluculuk faaliyetinin başından sonuna kadar nasıl yol alarak, ilerlediklerine dair tespitlerde bulunmaktır.

### **1. Arabuluculuk Müzakereleri Öncesi Fiziksel Ortam**

Uyuşmazlığın taraflarının, arabuluculuk görüşmeleri için bir araya geldiklerinde, müzakere ortamına genellikle kişisel önyargıları, kendi içlerinde biriktirdikleri kaygı, endişe, gerginlik ve hatta öfke gibi olumsuz duygularla dolu bir şekilde giriş yapmaları doğal bir yaklaşım olarak görülmelidir.

Bu sebeple, arabulucular uyuşmazlık taraflarının müzakere ortamına gelmelerinden önce, arabuluculuk faaliyetinin yürütüleceği fiziksel mekânı hazırlamaları gerekmektedir. Zira tarafların kendilerini konforlu ve güvenli bir alanda hissetmeleri, arabuluculuğun başarısının, arabuluculuğun gerçekleşeceği ortamdan güçlü bir şekilde etkileneceğini göstermektedir.<sup>146</sup> Batıda arabuluculuk faaliyetinin yürütüleceği ortam ile ilgili olarak yapılan araştırmalar; odanın rengi ile ilgili seçimin, oda sıcaklığının, tavan yüksekliklerinin ve yiyecek ikramının uyuşmazlık tarafları üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini deneysel çalışmalarla ortaya koymuştur.<sup>147</sup>

<sup>146</sup> Tania Sourdin/ Amanda Hioe, "Mediation and Psychological Priming", (2016) (35) (1) The Arbitrator & Mediator, 76,79. (<http://hdl.handle.net/1959.13/1344132>). (Erişim tarihi 16.01.2024).

<sup>147</sup> Sourdin/Hioe, (n 139), 80-81.

Uyuşmazlığın taraflarında arabuluculuk faaliyetinin yürütüleceği ortamda güvenlik ve rahatlık duygusunun yaratılmasının, tarafların kendilerini iletişime açmalarının kolaylaştırılması ve karşılıklı diyalog ve iletişim akışlarının teşvik edilmesi açısından hayati önem taşıdığına ve tarafların bakış açılarının keşfedilmesine yardımcı olacağına işaret edilmektedir.<sup>148</sup>

## 2. Arabuluculuk Müzakereleri ve Açılış Konuşması

Arabuluculuk sürecinde, arabulucunun açılış konuşmasının arabuluculuğa hazırlamanın en güçlü şekli olduğu ifade edilmektedir. Arabulucuların arabuluculuk sürecine açılış konuşmaları ile başlamaları, arabuluculuk faaliyeti için geleneksel bir yaklaşımdır. Arabulucu, müzakere sürecinin başlangıcından itibaren, uyuşmazlık taraflarının “ortak zemin” de buluşmasını sağlayabilecek “esnek” bir yöntem kullanmak suretiyle, uyuşmazlık hakkında tarafların gerçekçi veya bilinçli karar verme yönündeki ortak hedeflerini bu şekilde gerçekleştirebilecektir.<sup>149</sup> Açılış konuşmaları, genellikle tarafların arabuluculuk müzakerelerine başlarken, olumsuz duygu durumları ile başlamalarının etkisiz hale getirilmesine, düşmanca yaklaşımlardan ayrılarak bir işbirliği ve açık diyalog atmosferi yaratılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>150</sup>

Nörobilim alanında yapılan keşifler sonucu ortaya çıkan gelişmeler, “çatışma” terimine ilişkin ağırlıklı olarak olumsuz bir algının bulunduğunu göstermektedir. Çatışma teriminin çağrıştırdığı bu olumsuz anlam, erken çocukluk dönemine kadar uzanan, yetiştirilme tarzıyla şekillendirilmiş geçmiş deneyimler yoluyla televizyon ve medya tarafından da desteklenmiş bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, insanların çatışma kavramına olan tepkileri genellikle olumsuz olduğundan; bu tutum, kötü davranışlara yol açmakta ve çatışmaya yönelik rekabetçi ve düşmanca yaklaşımları benimseme olasılığını artırmaktadır. Diğer taraftan, arabuluculuk da çatışma çözme üzerine kurulu bir yöntem olduğu için, uyuşmazlık taraflarının bu duruma olumsuz bir şekilde hazırlıklı olmaları ve özellikle “anlaşma” (*agreement*) yerine “anlaşmazlığa” (*conflict*) odaklanmaları halinde, başlangıçtan itibaren arabuluculuğa karşı kavgacı bir tutum benimsemeleri muhtemeldir.<sup>151</sup>

Bu açıklamalar ışığında, deneyimli arabulucuların daha arabuluculuk müzakereleri öncesi, arabuluculuğun yapılacağı mekânı hazırlamaları, açılış konuşmasına dair hazırlanan olumlu bir metin, arabuluculuk müzakerelerinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukları nötr hale getirebilecek veya ez az düzeye indirebilecektir.<sup>152</sup> Bu doğrultuda anlaşmazlık veya çatışmadan ziyade, düşünerek ve muhakeme ederek karar

<sup>148</sup> İbid, 79.

<sup>149</sup> İbid, 81-82.

<sup>150</sup> İbid, 82.

<sup>151</sup> İbid, 82.

<sup>152</sup> İbid, 82.

verme ve anlaşmaya odaklanarak olumlu hazırlamanın (veya olumsuz hazırlamadan bilinçli olarak kaçınmanın), durumun mevcut olumsuzluğunu ve düşmanlığını azalttığı ileri sürülmektedir. Batıda yapılan psikolojik hazırlık çalışmaları, “açık fikirli” ve “adil” olmanın değerini, “yaratıcılık” ve “alışılmıştan dışında düşünme” ihtiyacını vurgulayan bir dil kullanan arabuluculuk açılış konuşmasının, ayrıca daha yanal düşünmeyi ve katılımcı tartışmaları desteklediğini göstermektedir.<sup>153</sup>

### 3. Arabuluculuk Müzakerelerinde Ortak Oturumlar

Arabuluculukta, arabulucunun taraflarla ortak oturumlar düzenlemesinin belirli bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç, arabulucunun uyumsuzluk taraflarını bir araya getirmek suretiyle, yüz yüze iletişimin kolaylaştırılması, sorunların araştırılması ve tartışılması, taraflarda oluşan algısal değişimlerin desteklenmesi ve başka türlü gerçekleşmeyecek daha derin bir konuşma ortamının sağlanmasıdır. Bu süreç, dostane ilişkinin kurulmasını destekleyebilir ve yüz ifadeleri bir tarafın, diğer tarafa dair gerçek niyetinin ve samimiyetinin değerlendirilmesine ilişkin olanak sağlayabilir.<sup>154</sup> Arabuluculuk sürecinde davranışlar, tarafların veya arabulucunun davranışlarına uygun hale gelmek için pasif bir şekilde ve bilmeden veya farkında olmadan değişebilir. Bunun nedeni, bir başkasının davranışının mutlak algılanmasının otomatik olarak kişinin o davranışı gerçekleştirme ihtimalini artırmasıdır. Bu durum, bazen bilinçli bir tepki içermeyen “otomatik aynalama” (*automatic mirroring*) kavramı ile ifade edilmektedir.<sup>155</sup>

#### a. Arabuluculuk Müzakereleri ve Ayna Nöronlar

Bilim dünyasında ayna nöronlar, “*hem bir kişi belirli bir motor eylem gerçekleştirdiğinde hem de başka biri tarafından gerçekleştirilen aynı veya benzer eylem gözlemlendiğinde etkileşen nöron sınıfı*” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>156</sup> Böylelikle ayna nöronlar, başkaları tarafından gerçekleştirilen motor eylemlerin gözlemlenmesine duyarlı olup<sup>157</sup>, sanki gözlemcinin kendisi hareket ediyormuş gibi diğerinin davranışını bir ayna işlevi görerek yansıtmaktadır.<sup>158</sup> Bir başka anlatımla bu nöronlar, başkasının davranışını izlediğimizde algıladığımız görsel bilgiyi kendi

<sup>153</sup> İbid, 83.

<sup>154</sup> İbid, 83.

<sup>155</sup> İbid, 83.

<sup>156</sup> Faruk Tanır/ Büşra Aktas/Merve Keskin/ Derya Özer Kaya, “Ayna Nöronların Fiziksel, Sosyal ve Bilişsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü: Geleneksel Derleme”, (2022) (7) (4) Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 1248, 1249,1257. Bu konuda ayrıca Bkz Tufan Ulcay/Burcu Kamaşak, “Beyin İçindeki Yansımalar: Ayna Nöron Sistemi”, in Ahmet Özşimşek (ed). *Güncel Nöroloji Çalışmaları*, (2021) (3), 65; Melissa Köprülüoğlu/SİNEMA Hareket/Karya Polat/Derya Özer Kaya, “Ayna Nöronlar ve Güncel Rehabilitasyon Yaklaşımlarında Kullanımı: Geleneksel Derleme”, (2022) (7) (4) Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 1235, 1235. Bu konuda ayrıca Bkz Kaku, (n 61), 64-65.

<sup>157</sup> Giacomo Rizzolatti/ Leonardo Fogassi, “The Mirror Mechanism: Recent Findings and Perspectives”, (2014) *Philosophical Transactions of The Royal Society*, 1, 1.

<sup>158</sup> Ulcay/Kamaşak, (n 149), 65; Tanır/Aktas/Keskin/Özer Kaya, (n 149), 1249. Bu konuda ayrıca Bkz Oral, (n.82), 80-81.

beynimizdeki eşdeğer motor temsiller ile eşleştirmektedir. Örneğin, bir kişinin masa üzerinde duran bir bardak suya uzanmasını izlediğimizde, kendi beynimiz bu durumu sanki biz bardağa uzanıyormuş gibi kayıt etmektedir.<sup>159</sup>

“Zihin okuyan hücreler” (*cells that minds*) olarak tanımlanan ayna nöronlar insan beyninde çeşitli görevleri üstlenmektedir.<sup>160</sup> Bu görevler arasında birincil olarak eylemi anlama, eylemi öğrenmeyi kolaylaştırma, taklit ve dil işleme olduğu vurgulanmakta olup, bunun yanı sıra somutlaştırılmış simülasyon, empati, duygu tanıma, niyet okuma, dil edinimi, jest ve mimikler ile iletişim, konuşma algısı ve üretimi, müzik işleme, cinsel yönelim ve estetik deneyim gibi durumların da ayna nöronların fonksiyonları içinde yer aldığı belirtilmektedir.<sup>161</sup> Bu anlatımlarda da ifade edildiği üzere, insanlarda gözlemlenen ayna nöronlar; düşünme, karar verme, motor öğrenme ve motor hareketler üzerinde oldukça önemli bir role sahip bulunmaktadır.<sup>162</sup>

Çalışma konumuzla olan bağlantısı açısından, bilimsel araştırmalarda ortaya çıkan verilere göre, ayna nöronların işlevleri arasında bulunan empati kavramının önemine dikkat çekilmiştir.<sup>163</sup> Ayna nöronlar, taklit yoluyla nasıl öğrendiğimizi ve neden başkalarıyla empati kurduğumuzu açıklamaya yardımcı olmaktadır. Başkalarının duygularını görmek, belirli duyguların beynin bazı bölgelerinde benzer duygu deneyimleriyle ilgili olan bölümleri tetikleyerek harekete geçirmektedir.<sup>164</sup>

Bir başka insanın hareketlerini, duygusal durumunu gördüğümüz zaman, beynimizdeki ön insula, ön singulat korteks, inferior frontal korteks gibi bölgelerin daha fazla aktivasyon gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar, çok boyutlu empatik tepkilerin çeşitli yönlerini gözlemleyerek, empati ve zihin teorilerinin yaratılmasıyla ilişkili süreçlerin, kendi içlerinde farklı olmasına rağmen, yakından bağlantıları bulunduğunu belirlemiştir.<sup>165</sup>

Empatinin bileşenlerinden biri olan “*bilişsel empati*”, başka bir kişinin bakış açısını kabul etme yeteneği, bir başka ifade ile bir zihin teorisi oluşturma yeteneği ile ilgilidir. Bu yeteneğin temeli, öncelikle mediyal prefrontal korteksin sorumlu olduğu kişinin kendisinin ve diğer insanların zihinsel durumlarını algılaması ve

<sup>159</sup> Elizabeth E. Bader, “The Psychology of Mediation: Issues of Self and Identity and the IDR Cycle, (2002) (10) Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, 183, 197.

<sup>160</sup> Richard Cook/ Geoffrey Bird/ Caroline Catmur/ Clare Press/ Cecilia Heyes, “Mirror Neurons: From Origin to Function”, (2014) (37) Behavioral and Brain Sciences, 177, 178. Tanır/Aktaş/Keskin/Özer Kaya, (n 149), 1257; Köprülüoğlu/Hareket/Polat/Özer Kaya, (n 149), 1236.

<sup>161</sup> Cook/Bird/Catmur/Press/Heyes, (n 153), 178; Köprülüoğlu/Hareket/Polat/Özer Kaya, (n 149), 1236, 1245. [(Ayna nöronların başka işlevleri hakkında ayrıntılı bilgi için Bkz Emre Harı/Canberk Cengiz/Ferhat Kılıç/Ertan Yurdakoş, “Ayna Nöron Sistemi ve Fonksiyonlarına Klinik Yaklaşım”, (2021) (84) (3) İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 430, 433)].

<sup>162</sup> Tanır/Aktaş/Keskin/Özer Kaya, (n 149), 1249.

<sup>163</sup> Ulcay/Kamaşak, (n 149), 66; Kaku, (n 61), 65; Tanır/Aktaş/Keskin/Özer Kaya, (n 149), 1254.

<sup>164</sup> Ulcay/Kamaşak, (n 149), 66.

<sup>165</sup> Tanır/Aktaş/Keskin/Özer Kaya, (n 149), 1254. Bu konuda ayrıca Bkz Ulcay/Kamaşak, (n 149), 65.

deneyimlemesidir. Buna ilave olarak insular korteks, anterior ve dorsal anterior singulat korteks, premotor korteks ve bazal ganglionlar gibi beyin yapıları aktive edildiği takdirde “duygusal empati” ortaya çıkmaktadır. Empatinin bu ikinci bileşeni, duygusal durumları deneyimleme veya acı çeken birini gözlemleme sonucu ortaya çıkan güçlü duygusal tepkiler gösterme ile bağlantılı bulunmaktadır.<sup>166</sup>

Ayna nöron sistemi, duygusal yüz ifadelerinin edinilmesi, anlaşılması ve oluşturulmasını sağlayarak duygusal iletişime katkıda bulunmaktadır.<sup>167</sup> Fikrimizce ayna nöronların bu etkisi, arabuluculuk müzakerelerinde uyuşmazlık taraflarının el hareketleri, duruşları ve yüz ifadelerinden içinde buldukları ruh hali ve duygu durumlarının bir başka ifade ile sözsüz iletişim olarak isimlendirilen durumun arabulucu tarafından gözlemlenmesi ve uyuşmazlığın çözümüne katkısı yönünden önem taşımaktadır.

Nörobilim alanında yapılan çalışmalarda, bu işlevlerin yürütülmesi sırasında beynin amigdala ve limbik yapılarında aktivasyon akışı olduğu nörogörüntüleme (fMRG-Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme) çalışmaları ile ortaya konulmuştur.<sup>168</sup>

Ayna nöronların temel fonksiyonları ile birlikte empati kurulmasının, eyleme yanıt oluşturma sürecinde aksiyon gerçekleştirmeye yönelik, bir algısal perspektif kazandırdığı belirtilmektedir. Bu algısal perspektif; aksiyonun yorumlanması, yargılanması ve önceki tecrübeler ve içinde bulunulan durumun değerlendirilmesi suretiyle eleştirel düşünülmesini sağlayarak, bireyin bir davranış, bir eylem veya duruma karşılık yanıtı konusundaki karar verme süreçlerine katkı sağlayabilecek niteliktedir.<sup>169</sup>

Ayna nöronlar, dünyayı karşımızdaki kişinin bakış açısından görmeyi sağlayan bir sistemin parçası olarak tanımlanmaktadır. Bu nöronlar, başkalarının zihinlerini kavramsal akıl yürütme yoluyla veya düşünerek değil, hissederek anlamamıza izin vermektedir. Ayna nöronların, duygu ve düşüncelerin ortak bir şekilde anlaşılmasını sağlayarak empati kurmada rol oynayabileceği ifade edilmektedir.<sup>170</sup>

Ayna nöronlar sadece motor becerileri değil, aynı zamanda duygu durumlarını da taklit edebilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, elde edilen duygusal tecrübelerin ve etkisi altında kalınan durumların, yargılama ve karar verme süreçlerini etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla ayna nöronların, empati kurma becerisi sayesinde taklit

<sup>166</sup> Tanır/Aktaş/Keskin/Özer Kaya, (n 149), 1254.

<sup>167</sup> Harı/Cengiz/Kılıç/Yurdakoş, (n 154), 434.

<sup>168</sup> Bu konudaki tartışmalar hakkında Bkz Christian Keysers, “Mirror Neurons”, (2010) (19) (21) Current Biology, 971, 972; Harı/Cengiz/Kılıç/Yurdakoş, (n 154), 434. Bu konuda ayrıca Bkz Çağrı Ertürk/Rıfat Mutuş, “Ayna Nöronların Aktivitesi ve Çeşitli Hastalıklar Üzerine Etkisi” (2022), (17), IGUSABDER, 648, 650.

<sup>169</sup> İbid, 1254.

<sup>170</sup> İbid, 1255.

etme, eylemi anlama, motor öğrenme süreçlerinin gerçekleşmesi, yargılama ve karar verme davranışı üzerindeki etkileri, sosyal etkileşimde de önemli bir yeri olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>171</sup>

Ayna nöronlar, beyin taklidi sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, sadece kopyalama işleviyle kalmayıp, aynı zamanda karşımızdaki kişinin niyetini anlamanın da özel bir yoludur.<sup>172</sup> Bu bağlamda ayna nöronlar, gözlemlenen (yüz veya bedensel) ifadeler ile ilişkili aynı duyguları hissetmesi için limbik sisteme sinyal göndermektedir.<sup>173</sup> Bu etki sayesinde ayna nöronlar beynin bir deneyimi canlandırmasına, diğer insanların niyetlerini değerlendirmesine ve zihinsel durumlarına ilişkin derin bir anlayış gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.<sup>174</sup>

Ayna nöronların arabuluculuk ile olan bağlantısı incelendiğinde, yukarıda açıklanan bulgular ile tutarlı olarak arabulucuların müzakereler sırasında ortak oturumlar düzenlemek suretiyle bu durumu, tarafların ayna nöronlarını geliştirme fırsatı olarak kullanabilecekleri ifade edilmektedir.<sup>175</sup> Arabuluculuk müzakerelerinde taraflardan hikâyelerini yeniden anlatmaları istenmektedir. Hikâyeyi yeniden anlatan tarafın, karşı taraf ile yüzleşmesi ve yüz ifadelerini gözlemlemesi ve niyetini değerlendirmesi teşvik edilmektedir. Buradan hareketle arabulucular, uyumsuzluğun tarafları arasında güven oluşturmaya, bilinçaltında verilen bilgiyi kabul etmeye ve fikir alışverişinde bulunmaya sevk etmek için çaba harcamaktadır. Arabuluculuk sürecinin bir parçası olarak, arabulucular her bir tarafın karşılıklı iletişiminin içeriğini yansıtarak, bunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu süreç, her bir tarafın bunu yapmaya zorlandığı bir yansıtma sürecine benzerdir. Bu şekilde uyumsuzluğun tarafları, arabulucular tarafından kendi ifadeleri ve hikâyeleri kendilerine geri yansıtıldığında kendi niyetlerini değerlendirebilme sürecine girmektedir. Bir başka anlatımla her bir tarafın bu teknikle “kendini tanıması” sağlanmaya çalışılmaktadır.<sup>176</sup>

## **b. Arabuluculuk Müzakerelerinde Karar Verme Süreci ve Somatik İşaretleyici Hipotezi**

Bilim dünyasında *Antonio Damasio* tarafından geliştirilen Somatik İşaretleyici Hipotezi (*somatic marker hypothesis*), karar vermede duyguların rolünü açıklamak

<sup>171</sup> İbid, 1257.

<sup>172</sup> Sourdin/Hioe, (n 139), 84.

<sup>173</sup> Bu konuda geniş bilgi için Bkz Marco Iacoboni, “Imitation, Empathy; and Mirror Neurons”, (2009) (60) The Annual Review of Psychology, 653, 665; Timothy P. O’Neill, “Mirror Neurons, The New Neuroscience, And The Law, Some Preliminary Observations”, (2010) (39) Southwestern Law Review, 499, 504; Sourdin/Hioe, (n 139), 84.

<sup>174</sup> İbid, 84.

<sup>175</sup> İbid, 84. [Doktrinde *Richard Birke*, insanların evrensel bir duygusal dilde konuştukları bulgusuna bağlı olarak, eğer ayna nöronlarımız varsa, bunun başkalarını doğru bir şekilde okumak için, empati yeteneğimizi kullanabileceğimiz anlamına geldiğini ileri sürmektedir (Richard Birke, “Neuroscience and Settlement: An Examination of Scientific Innovations and Practical Applications”, (2010) (25) (2) Ohio State Journal on Dispute Resolution, 477, 503)].

<sup>176</sup> İbid, 84.



için ortaya atılmış, karar verme davranışının duygular üzerindeki etkisi için benzersiz nöroanatomik bir çerçeve sağlamıştır.<sup>177</sup> Esas olarak **Damasio**'nun hipotezinin temel unsuru olan somatik işaretleyiciler, “*karar almayı kolaylaştırıcı etkide bulunan özel bir his*” çeşidi olarak tanımlanmıştır.<sup>178</sup>

Somatik İşaretleyici Hipotezi, “*beynimizin ulaşmak istediğimiz amaç için birkaç saniye ya da dakika içinde iyi karar vermesinin, his ve bedenle ilgisini kuran bir hipotez*” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>179</sup>

Bireyler, karar verme davranışı sırasında *bilişsel ve duygusal* süreçleri kullanarak kendilerine sunulan seçeneklerin teşvik edici yönlerini değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Bununla birlikte bireyler, karmaşık ve çelişkili seçimlerle karşılaştıklarında tek başına bilişsel süreçleri kullanarak karar veremeyebilirler. Bu durumda duyguların da karar vermeye rehberlik ettiği kabul edilmektedir.

**Damasio**'ya göre, somatik işaretleyici fikri, vücut halinde bütüncül bir değişimi içermektedir. Bu durum, içten ve dıştan gelen uyarılara yanıt olarak vücudun hem iç organlarında hem de kan-iskelet sisteminde, gerek sinirsel gerek kimyasal sinyaller tarafından meydana gelen değişiklikleri ihtiva etmektedir.<sup>180</sup> Bu bağlamda duygular, uyarılara cevap olarak bireyin hem vücudu hem de beyinde meydana gelen değişimlere neden olmaktadır. Bireyin vücudunda kalp atışı hızı, kan basıncı, endokrin salınımı, duruş, yüz ifadesi gibi fizyolojik değişiklikler meydana gelmekte ve bu oluşumlar beyne iletilmektedir.<sup>181</sup>

**Damasio**, “*somatik*” terimi ile bir duyguya işaret eden beden ilgili tepkilerin toplamına atıfta bulunmaktadır. Aynı zamanda bu mevcut durum içindeki imgeyi işaretlediği için de “*işaretleyici*” kelimesini kullanmıştır.<sup>182</sup> Somatik işaretleyiciler,

<sup>177</sup> Fuming Xu/ Long Huang, “Electrophysiological Measurement of Emotion and Somatic State Affecting Ambiguity Decision: Evidences From SCRs, ERPs, and HR”, (2020) (11) Frontiers in Psychology, 1, 1.

<sup>178</sup> Cemil Can Yusufoglu, *Stanislavski Sistemine Göre Psikoteknikte Eylemi Somatik İşaretleyici Hipotezi ile Ele Almak*, (Kadir Has Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2017), 47.

<sup>179</sup> Aysel Tan, “Beyin Çalışmalarına Göre Sezgi ve Dini Tecrübe”, iç İsmail Doğan/Enver Demirpolat/Zeynep Sağır/Rahime Çelik (eds), *Felsefe ve Din Bilimlerinde Lisansüstü Araştırmalar-I*, (Lisans Yayıncılık, 2022), 31, 34.

<sup>180</sup> Antonio R. Damasio, *Descartes'in Yanılgısı, (Duygu, Akıl ve İnsan Beyni)*, (Çev. Bahar Atlamaz), (3. Basım, Varlık Yayınları, 2006), 216.

<sup>181</sup> Bu konuda geniş bilgi için Bkz Hümeysra Ulu, “*Karar Vermede Çalışma Belleği Yükü Görevlilerinin Üniversite Öğrencileri Üzerinde Araştırılması*”, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2019), s.24 ff.; Xu/Huang, (n 169), 2.

<sup>182</sup> Damasio, (n 172), 186; Yusufoglu, (n 170), 48; Ulu (n 173), 24; Tan (n 171), 34.

ikinci duygulardan<sup>183</sup> kaynaklanan hislerin özel bir örneğidir. Bu duygu ve hisler öğrenme yoluyla, belirli senaryoların gelecekteki tahmini sonuçlarına bağlanmışlardır. Olumsuz bir somatik işaretleyiciyle gelecekteki belirli bir sonuç yan yana geldiğinde, ortaya çıkan bileşim bir alarm zili işlevi görmektedir. Bunun karşılık, olumlu bir somatik işaretleyici ile yan yana geldiğinde ise, teşvik edici bir uyarı haline gelmektedir.<sup>184</sup> Bu durum somatik işaretleyici hipotezinin özünü meydana getirmektedir.<sup>185</sup>

Somatik işaretleyiciler ne yapmaktadır? **Damasio** bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Somatik işaretleyiciler, dikkatimizi belirli bir eylemin neden olabileceği olumsuz sonuca yönelmeye zorlamakta ve otomatik bir alarm gibi çalışarak şu sinyali vermektedir: Eğer bu sonucu verecek seçeneği tercih edecek olursan, tehlikeye karşı dikkatli ol! Bu uyarı bireyi hemen olumsuz eylem tarzını reddetmeye ve dolayısıyla diğer seçenekler arasından seçim yapmaya yöneltebilir. Otomatik sinyal, bireyi daha fazla ileri gitmeden gelecekteki zararlara karşı himaye etmektedir. Daha sonra da daha az sayıdaki seçenek arasından seçim yapmasını sağlamaktadır.<sup>186</sup>

#### 4. Arabuluculuk Müzakerelerinde Yeniden Çerçeveleme

Çatışmalar çoğu kez, orantısız şekilde büyütülmüş anlaşmazlıklar şeklinde de tanımlanabilir. Çok defa taraflarca algılanan anlaşmazlık, gerçek anlaşmazlıktan çok daha abartılı olabilir. Bu abartılar; *bilişsel çarpıtmalar*, *olayı kişiselleştirmeler*, *zihin okumaya dayalı varsayımlar*, *bilişsel etiketlemeler*, *benmerkezci önyargılar*, *bilişsel abartmalar* ve *olayı gözünde büyütme eğilimi* şeklinde meydana gelebilir.<sup>187</sup>

<sup>183</sup> [(Duygu, düşünceden farklı olan bir beyin olgusudur. Duygu, kendi kimyasal ve fizyolojik temeli olan ve beyinde konuşulan özgün bir dil olarak tanımlanmaktadır. Limbik sistem, temel duygusal süreçlerden sorumlu ana beyin merkezidir ve duygunun oluşması için iki yol sunmaktadır. Bunlar; 1) amigdala tarafından tehlikenin sezilmesi, beyin ve vücuda acil tehlike sinyali yaymasıdır. 2) aynı bilginin thalamus aracılığı ile neokortekse iletilmesidir. (Hilal Çelik/Bilge Nuran Aydoğdu, “Duygu Odaklı Terapi: Psikoterapide Yeni Bir Yaklaşım”, (2018), (5), (2), e – Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi, 50, 53). Duygular; **birincil** ve **ikincil duygular** olarak iki kategoride değerlendirilmektedir. 1) **Birincil duygular**, belirli bir duruma veya olaya karşı verilen ilk tepkilerdir. Durumlar karşısında anlık tepkiler olarak gelişen bu duygular, kendi içinde a) **Birincil İşlevsel Duygular** ve b) **Birincil İşlevsel Olmayan Duygular** olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İlk olarak **Birincil İşlevsel Duygular**, değişen durumlar karşısında verilen içgüdüsel duygusal tepkiler şeklinde ifade edilmektedir. Duygusal zekânın ana kaynağı olan bu duygular, hayatta kalma dürtüsü ve bireyin refahı için bilgi sağlamak ve uyarıcı ortadan kalktığında da kaybolmaktadır. Buna bağlı olarak, bir ihlal meydana geldiğinde öfke, kayıp olduğunda üzüntü, tehdit olduğunda ise korku şekline bürünerek yaşamın devamı için fonksiyonel bir anlam yüklenmektedirler. Buna karşılık, **Birincil İşlevsel Olmayan Duygular** ise, bireyin duygusal sisteminde bir sorun oluştuğu zaman ortaya çıkan, zarar verici, oldukça yoğun hissedilen ve kurtulmak istenilen duygulardır. Bu duygular çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmakta ve bireyin kontrol sistemini ele geçirmektedirler. Oluşumlarına neden olan uyarıcılar ortadan kalktığında bile devam etmektedirler (Çelik/ Aydoğdu (n 175), 54). 2) **İkincil Duygular**, birincil bir his veya düşünceye verilen yanıtlar veya bunlara karşı sergilenen savunmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu duygular birincil duyguların tolere edilememesi ve engellenmesi sonucu meydana gelmekte ve işlevsel olan duyguların akışını engellemektedirler. Aslında İkincil duygular, esas olarak hissedilen başka bir birincil bir duyguyu gizlemek, saklamak veya maskeleyerek için kullanılan duygulardır. Örneğin hissedilen öfke genellikle, temelde üzüntü, değersizlik ve hayal kırıklığı gibi duyguları perdeleyen ve çoğunlukla altta yatan acı ve güçsüzlük duygularını saklayan bir maske şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çelik/ Aydoğdu (n 175), 54)].

<sup>184</sup> Damasio, (n 172), 186.

<sup>185</sup> İbid, 186.

<sup>186</sup> İbid, 186.

<sup>187</sup> Samuel, (n 2), 63-64.

Arabuluculuk faaliyeti sırasında ortak oturumlarda arabulucular, özellikle taraflar arasında kilitlenen veya tıkanan iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışarak, karşılıklı diyalog kurulmasını sağlayıp konuşmayı kolaylaştırarak, uyuşmazlığın olası sonuçlarını tahmin etmek için, tarafların psikolojisini anlamaya çalışmaktadır.<sup>188</sup> Arabuluculuk ile ilgili deneyimler, çoğu kez uyuşmazlıkların taraflar arasındaki iletişim eksikliği ve iletişim bozukluğundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Arabulucu bu eksiklikleri gidermeli, taraflar arasında karşılıklı anlayışa dayalı bir iletişim köprüsü kurulmasına yardım etmelidir. Çünkü bazı hallerde, tarafların anlaşamamalarının altında, söylenenlerin kabul edilemez olması değil, yanlış bir şekilde ifade edilmesi yatmaktadır. Böyle bir durum karşısında arabulucu, konuşmanın özünde herhangi bir değişiklik yapmadan ve fakat söylenilmek isteneni uyuşmazlığın karşı tarafına, onun kabul edebileceği bir şekilde iletilmesini sağlamalıdır.<sup>189</sup>

Diğer taraftan arabuluculuk müzakerelerinde ortak toplantılarda bir araya gelen tarafların, nihai bir çözüme ulaşmak için, karar verme aşamasına doğru ilerlerken birbirleriyle konuşmaları ve doğru şekilde iletişim kurmaları, gerçek sorunları anlamalarına ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözümleri keşfetmelerine yardımcı olmaktadır.<sup>190</sup>

Uyuşmazlığın taraflarının farklı öznel gerçeklikleri nedeniyle her iki taraf arasında yanlış anlamalar hüküm sürdüğünde, bu durum çatışan tarafların birbirlerini suçlamalarına neden olmaktadır. İhtilafli tarafların birbiriyle uyuşmayan hikâyeleri olacağının bilincinde olan bir arabulucunun temel görevlerinden biri, nesnel gerçekliğin iki versiyonunu anlamak ve her iki taraf için de karşılıklı olarak kabul edilebilir üçüncü bir versiyonun oluşturulmasına yardımcı olmaktır.<sup>191</sup>

Arabulucular, oturumlar sırasında tarafların hikâyelerini anlatırken karşı taraf için kullandıkları sert, onur kırıcı, küçük düşürücü, incitici benzeri cümle ve ifadeleri -oldukları gibi yansıtmayarak-yeniden çerçeveleyerek ve yeniden ifade ederek, tarafların davranışlarında ve çatışmaya yaklaşımlarında değişiklik yapmaya çalışmaktadır. Arabulucular, bu oturumlarda yumuşak ifadeler kullanmak suretiyle, tarafların öznel gerçekliklerini yeniden gözden geçirmeye ve mümkün olduğu ölçüde nesnel gerçekliklerini aynı seviyeye getirmek için çaba harcamaktadır.<sup>192</sup>

<sup>188</sup> İbid, 64

<sup>189</sup> Elif Kısmet Kekeç, *Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler*, (3. Baskı, Adalet Yayınevi, 2016), 104-105.

<sup>190</sup> İbid, 64.

<sup>191</sup> İbid, 66.

<sup>192</sup> İbid, 66

## 5. Arabuluculuk Süreci Cephesinden Güven Duygusunun Kaybı ve Yeniden İnşası

Arabuluculuk sürecinde, arabulucunun tarafların bakış açılarını öznel gerçeklikten, nesnel gerçekliğe yönlendirme gayretinden önce, bu süreçte tarafların kendilerini tehdit altında hissetmemelerini sağlamak için onların güvenini kazanması gerekmektedir.<sup>193</sup> Soru şu ki; bu güven duygusu kaybedilmiş ise yeniden nasıl tesis edilecektir? Taraflar arasında çatışmalar yaşanmaya başladığında, doğal olarak önceden var olan güven duygusu da sarsılmaktadır. Dolayısıyla bu kaybolan veya kırılan güveni onarmak, çatışmaların yönetilmesi ve başarılı bir şekilde çözümlenmesi için büyük önem kazanmaktadır. Arabulucular, taraflar arasında güveni yeniden inşa etmeye çalışırken, *duygusal güven* ve *stratejik güven* arasında ayırım yapmaları gerekmektedir.<sup>194</sup> *Duygusal güven*, bir bireye karşı, onun güvenilirliği konusunda bize güven veren sıcak duygulara atıfta bulunurken; *Stratejik güven*, karşı tarafın menfaat veya beklentilerini karşılama hususundaki anlayışımız, yeteneğimiz ve istekliliğimize bağlı olarak inşa edilmektedir.<sup>195</sup> Duygusal güvenin yeniden inşası çok zaman alır ve arabulucu için de son derece zorlayıcı bir faaliyettir. Ancak konuya özgü olarak stratejik güvende durum böyle değildir. Bu bağlamda arabulucular taraflar arasında stratejik güveni geliştirmek için, tarafların menfaatlerine ve birbirlerinin kaygılarını nasıl tatmin edebileceklerine odaklanmaktadır. Taraflardan birinin, karşı tarafın menfaatlerini anlayamaması veya anlamak istememesi durumunda, aralarında stratejik güven oluşmayacaktır.<sup>196</sup>

Bir uyuşmazlık taraflarca, arabulucu önüne getirildiğinde, taraflar arasındaki güven seviyesi ya dibe vurmak üzeredir ya da çoktan dibe vurmuş durumdadır. Bunun başlıca sebebi iletişim boşluğudur. Böyle bir halde arabulucunun görevi, taraflar arasındaki güveni yeniden inşa etmek için iletişim yollarını tekrar hayata geçirmektir. Bununla birlikte, arabulucu için aynı derecede önemli olan husus, tarafların algısını değiştirmektir.<sup>197</sup>

Tarafların birbirlerini görme biçimleri, arabuluculuk sürecinde onların davranışlarını (veya durgunluklarını) belirlemektedir. Arabulucu tarafından bu süreçte kolaylaştırılan bilgi paylaşımı yoluyla, tarafların algıları iyileştirilebilir ve bu da onların bütüncül düşünmelerini sağlayarak, mantıksız hataların yol açabileceği zararlardan kurtarabilir.<sup>198</sup>

<sup>193</sup> İbid, 66.

<sup>194</sup> İbid, 75-76.

<sup>195</sup> İbid, 76.

<sup>196</sup> İbid, 76.

<sup>197</sup> İbid, 78-79.

<sup>198</sup> İbid, 79.

### III. Arabuluculukta Hukuk ve Psikolojisi İlişkisi

Hukuk ve psikoloji görünüşe bakıldığında, farklı disiplinler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bireylerarası hukuki ilişkiler söz konusu olduğunda, bu iki ayrı alanın psikolojik ve hukuksal bağlamda ilişkilerinin iç içe geçtiği görülmektedir.

Hukuk profesyonelleri genellikle önlerine gelen uyuşmazlıklarda somut olayın hukuki boyutuna odaklanıp, çoğu defa psikolojik boyutunu arka plana atmaktadır. Zira onlar tarafından birincil olarak, somut uyuşmazlığa hangi kanun normlarının uygulanması gerektiği, dilekçenin nasıl hazırlanması ve yargılama aşamasında usul hukuku hükümleri gereğince davanın hangi mahkemede, nerede ve ne şekilde açılması gereği gibi konular üzerinde durulmaktadır. Bundan sonraki safha ise yargılamanın nasıl yürütülmesi gerektiği, tahkikat, deliller ve bilirkişi incelemeleri gibi hukuki ve aynı zamanda usule dair prosedürlere ilişkin uzun bir süreci kapsamaktadır. Burada hukuk profesyonelleri için en önemli olan husus, davanın nasıl kazanılacağı sorunsalı olmaktadır. Dolayısıyla uyuşmazlığa konu olan hukuki probleme taraf olanların psikolojileri ikinci planda kalmaktadır. Ancak bazı hallerde gerçek sorun, buzdağı gibi görünen hukuki problemin altında yatan psikolojik etkenlere bağlı olabilmektedir. İşte tam da bu noktada hukuk ve psikolojinin birçok yönden yolları kesişmekte ve bu iki disiplin madalyonun iki yüzü gibi birbirlerini tamamlar hale gelmektedir.

Özellikle arabuluculuk faaliyetinde deneyimli arabulucular, hukukumuzda uyuşmazlığın tarafları arasında üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan özel hukuktan kaynaklanan<sup>199</sup> ve davaya konu olabilecek bir hukuki problemi, arabuluculuk süreci içinde müzakereler yoluyla ve dünya literatüründe kabul görmüş çeşitli arabuluculuk modellerini, çatışma çözme becerileri ve etkili iletişim tekniklerini kullanarak olumlu şekilde bir çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte deneyim sahibi arabulucular, uyuşmazlığın hukuki boyutuna gelmeden önce, uyuşmazlığın taraflarının psikolojik sorunlarının aydınlığa ve açıklığa kavuşturulması noktasında, psikoloji biliminin insan davranışlarına ve karar verme süreçlerine ilişkin değerli verilerinin hukuka sağladığı katkılar yoluyla, uyuşmazlığın verimli bir şekilde çözümüne yardımcı olmaktadır.

Arabuluculuk sürecinde arabulucunun varmak istediği nihai nokta, uyuşmazlığın taraflarının hukuk temelli arabuluculuk çözüm anlaşmasına ulaşmalarıdır. Bu anlaşma metninin hazırlanması ve içeriğinin nasıl tanzim edilmesi gerektiği gibi konular tamamıyla arabuluculuğun bu bölümünün hukuki zeminine dayanmaktadır. Fakat bunun mümkün olabilmesi için, hukuku ve psikolojiyi birlikte değerlendiren deneyimli arabulucular, uyuşmazlığın taraflarının nasıl düşündüğünü, nasıl hissettiğini ve nasıl davrandıklarını anlamaya çalışarak müzakereler sırasında karşılaştıkları

<sup>199</sup> 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu md.1/2

duygusal bariyerleri birer birer kaldırmak suretiyle nihai anlaşma noktasına gelmeye çalışmaktadır. Ancak bu aşamaya gelebilmek, hukuk ve psikolojinin birlikte iş birliği yapmasına bağlı bulunmaktadır. Bu bağlamda deneyim sahibi olan arabulucular, uyuşmazlığın taraflarının karar verme süreçlerinde bilişsel önyargıları ve duygusal etkileşimlerini fark ederek, onlar yönünden uyuşmazlığın çözümü için daha olumlu hukuki sonuçlar elde etme şansını yükseltmek amacıyla psikoloji biliminin sağladığı katkılardan büyük ölçüde yararlanmaktadır.

#### IV. Değerlendirme ve Sonuç

Yukarıdaki açıklamalarımızda da ifade ettiğimiz üzere deneyimli arabulucular, arabuluculuk müzakerelerinde öncelikle çatışmanın tarafların üzerindeki psikolojik etkilerini anlamaya özen gösterirler. Çatışma halinde olan tarafların bu süreçte içinde buldukları duygu durumlarını, çatışma durumunda insan beyninin ilkel, duygusal ve düşünen beyin olmak üzere farklı yapılarının nasıl işlediğini ve bunun karar verme davranışını ve karar verme sürecini nasıl etkilediğini bilen arabulucular, tarafların uyuşmazlık hikâyelerini dinlerken, taraf psikolojisini anlamaya çalışmakta ve etkili iletişim tekniklerini kullanarak problem çözümüne odaklanmaktadır. Zira doktrinde *Elizabeth Bader* tarafından da belirtildiği üzere, arabuluculuk müzakereleri sırasında taraflardan birinin gururu incindiğinde, en kabul edilebilir olan teklifler bile inat uğruna reddedilebilecektir.<sup>200</sup>

Buna bağlı olarak çatışan tarafların öfke, hüsrana, kaygı, endişe ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularının varlığı, onların mantıklı ve sağduyulu düşünüp, muhakeme ederek isabetli karar vermelerinin önüne geçecektir. Dolayısıyla böyle bir ortamda problemlerin sağlıklı bir çözüme ulaştırılması mümkün olmayacaktır.

Hukukumuzda arabuluculuk kurumu, hukuki uyuşmazlıkların dava yoluna gitmeden çözümü için kabul edilmiş hukuk temelli bir sisteme dayanmaktadır. Ancak arabuluculuğun esas doğası incelendiğinde, özünde çatışan tarafları tanımak, anlamak, doğru ve etkili iletişimi kurmak, çatışma yönetimi ve çözümünün tekniklerini bilmek ve bu yöntemlerin arabuluculuk müzakereleri sırasında nerede ve nasıl ve de ne şekilde kullanılacağını öngörmek, insan beynini oluşturan bileşenlerin ve insan psikolojisinin hukuki sorunlar karşısında nasıl hareket ettiğini veya harekete geçtiğini sözlü veya sözsüz iletişim yoluyla, ayna nöronlar, somatik işaretleyiciler aracılığı ile görmek ve buna göre yöntemler geliştirmek olduğu görülmektedir. Bu disiplinler arası konularda arabulucular tarafından başarılı yöntemler geliştirildiği takdirde, arabuluculuk müzakerelerinde hukuki sorunların ileriye dönük olarak daha kalıcı çözümler üretilerek çözülebileceği düşüncesini paylaşmaktayız.

<sup>200</sup> Bader (n 156), 185.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dışbağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Acknowledgement:** I would like to thank my gratitude to Dr. Selçuk Gişi, the Deputy General Secretary in charge of Legislative and Oversight Services at the Turkish Grand National Assembly, for

## Bibliyografya/Bibliography

- Abanoz E, *Yürütücü İşlevlerin Olaya İlişkin Potansiyeller Yönetimiyle Sınırdaki Entelektüel İşlevsellik, Dikkat Eksikliği; Hiperaktivite Bozukluğu ve Sağlıklı Gruplarla Karşılaştırılması*, Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi, 2020).
- Acar H, *Karar Verme Tarzlarının Öz Yeterlilik ve Kaygı Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış YLT, 2021).
- Akkirman D A, “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, (1998), (13), (2), D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1.
- Akman A/Yakut E, “Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Demografik ve Kontrol Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, (2018), (7), (2), International Journal of Social Science Research, 188.
- Aktaş M. A, “Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramına Güncel Bir Bakış”, (2019), (1), (2), Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 130.
- Akyeşilmen N, *Çatışma Yönetimi Kavramsal Bir Analiz, (Barışı Konuşmak, Teori ve Pratikte Çatışma Yönetimi)*, (1. Baskı, Pelikan Yayınevi, 2013).
- Al B, “The Effect of Teamwork and Conflict Management on Perceived Individual Performance”, (2022), (4), (1), Journal of Organizational Behavior Review, 64.
- Altıntaş D, “Markaların Yönünü Belirlemeye Yardımcı Bir Pusula: Pazarlama Penceresinden Hipokampusu Bakış”, (2020), (1), Sosyal Mucit Academic Review, 32.
- Alvarez A. J /Emory E, “Executive Function and the Frontal Lobes A Meta-Analytic Review”, (2006), (3) (16), Neuropsychology Review, 17.
- Azak A / T Sultan, “Klinik Karar Verme ve Hemşirelik”, 2009, (17), (3), Türkiye Klinikleri J. Med Ethics, 176.
- Bader E. E, “The Psychology of Mediation: Issues of Self and Identity and the IDR Cycle”, (2002), (10) Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, 183.
- Bakır Yiğitbaş Ş, “Risk ve Belirsizlik Altında Karar Verme Davranışı ve Nöroekonomi”, (2021), (7), (3), Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 25.
- Bechara A, “The Role of Emotion in Decision-Making: Evidence from Neurologica Patients With Orbitofrontal Damage”, (2004), (55), Brain and Cognition, 30.
- Behimehr S /Jamali R.H, “Cognitive Biases and Their Effects on Information Behavior of Graduate Students in Their Research Projects”, (2020), (8), (2), Journal of Information Science Theory and Practice, 18.
- Birke R, “Neuroscience and Settlement: An Examination of Scientific Innovations and Practical Applications”, (2010), (25), (2), Ohio State Journal on Dispute Resolution, 477.

- Bruine de Bruin W, “On Assessment of Decision Quality: Considerations Regarding Utility, Conflict and Accountability”, in D.Harman/L.Macchi (eds), *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment and Decision Making*, (John Wiley & Sons, Ltd, 2003).
- Çağlayan A.O, *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*, (Pamukkale Üniversitesi SBE, Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış YLT, 2006).
- Canbulat T, *Beyin Uyumlu Öğrenme Yaklaşımının İlköğretim 5. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Öğrencilerin Akademik Başarılarına, Yönetici İşlevlerine ve Akademik Benlik Saygılarına Etkisi*, (Dokuz Eylül Üniversitesi EBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2014).
- Canlı E, *Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2001).
- Çelik H/Aydoğdu N. B, “Duygu Odaklı Terapi: Psikoterapide Yeni Bir Yaklaşım”, (2018), (5), (2), e – Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi, 50.
- Çiftınar B, “İkinci Dil Öğreniminde Beyin Temelli Kurgusal Yaklaşım”, (2012), (11), (1), Elementary Education Online, 107.
- Cook R/ Bird G/ Catmur C/ Press C/ Heyes C, “Mirror Neurons: From Origin to Function”, (2014), (37), Behavioral and Brain Sciences, 177.
- Cüceloğlu D, *İnsan ve Davranışı*, (15. Bası, Remzi Kitapevi, 2006).
- Dağ N, “Beyin Yapısı ve Fonksiyonu ile Beyin Araştırmaları Tarihine Bir Bakış” (2001), (15), (47), EKEV Akademi Dergisi, 1.
- Dağlı B/Sığrı Ü, “Çatışma Yönetiminde Liderin Arabuluculuk Rolü”, (2014), (1), Research Journal of Business and Management, 87,
- Damasio R. A, “Emotion in the Perspective of Integrated Nervous System”, (1998), (26), Brain Research Reviews, 83.
- Damasio R. A, *Descartes'in Yanılgısı, (Duygu, Akıl ve İnsan Beyni)*, (Çev. Bahar Atlamaz), (3. Basım, Varlık Yayınları, 2006).
- Diñç G/Özer Kaya D, “Karar Verme Süreciyle İlgili Beyin Yapıları: Derleme”, (2022), (11), (1), Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 142.
- Diñçer Aydın U H, *Nörogirişimcilik: Yaratıcılık, Fırsat Tanıma ve Karar Verme Sürecine Yönelik Bir Araştırma*, (Pamukkale Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2021).
- Doğan M. A, *Duygusal Boyutlar Kuramının Sinirsel Terapilerde Olası Kullanım Alanları*, (Üsküdar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2019), s.11.
- Doruk A/Uzun Ö, “Limbik Sistem”, (1997), (8), (1-4), Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 10.
- Duman B, *Neden Beyin Temelli Öğrenme*, (3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, 2015).
- Emhan A, “Karar Verme Süreci ve Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, (2007), (6), (21) Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 212.
- Erduran Avcı D /
- Yağbasan R, “Beyin Yarı Kürelerinin Baskın Olarak Kullanılmasına Yönelik Öğretim Stratejileri”, (2008), (28), (2), Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1.
- Ertuğrul A/Rezaki M, “Prefrontal Korteks ve Şizofreni”, (2006), (16), (2), Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 118.
- Ertürk Ç /Mutuş R, “Ayna Nöronların Aktivitesi ve Çeşitli Hastalıklar Üzerine Etkisi” (2022), (17), IGUSABDER, 648.
- Gold I. J/ Shadlen N. M, “The Neural Basis of Decision Making”, (2007), (30), The Annual Review of Neuroscience, 535.



- Gupta R / Kosciak R. T / Bechara A / Tranel D, “The Amygdala and Decision Making”, 2011, 49 (4), *Neuropsychologia*, 760.
- Gültekin T / Çoşkuner M, “Episodik-Anlamsal Bellek ev Bağ Yönetimi Yaklaşımında Anlamsal Belleğin İz’i”, 2017, (6), (32), *İdil Sanat ve Dil Dergisi*, 1155.
- Gümüşeli A. İ, *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, (Ankara Üniversitesi SBÜ, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994).
- Güt A / Baloğlu Sevinç S, “Nöro Pazarlama”, iç Yasin Yılmaztürk/Çağatay Akdoğan (ed), *Pazarlamada Seçme Konular: Kavramlar ve Çalışmalar*, (Özgür Yayınları 2023).
- Harı E/Cengiz C/Kılıç F/Yurdakoş E, “Ayna Nöron Sistemi ve Fonksiyonlarına Klinik Yaklaşım”, (2021), (84), (3), *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 430.
- İçelliöğlü S, *Prefrontal Yönetici İşlevlere Duyarlı Iowa Gambling Testi ’nin Sağlıklı Türk Deneklerde Normatif Verilerinin Toplanması*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2008), 4;
- İçelliöğlü S, *Karar Verme Davranışında “Somatik İşaret Hipotezinin” Önemine Dair Gelişimsel Bir Çalışma*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013).
- İzci Y/Erbaş C.Y, “Hipokampus: Yapısı ve Fonksiyonları”, (2015), (25), (3), *Türk Nöroşir Dergisi*, 287.
- Iacoboni M, “Imitation, Empathy; and Mirror Neurons”, (2009), (60), *The Annual Review of Psychology*, 653, 665;
- Jehn A. K / Mannix A. E, “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance”, (2001), (44), (2), *The Academy of Management Journal*, 238.
- Jensen E, *Teaching with the Brain in Mind*, (2. Ed., Association for Supervision and Curriculum Development, 2005).
- Kaku M, *Zihnin Geleceği, Bilimin Zihni Anlamaya ve Geliştirmeye Yönelik Arayışları*, (3. Basım, ODTÜ Yayıncılık, 2016).
- Kara A/ Ünal B, “Östrojen ve Hipokampus İlişkisi”, 2010, 5 (3), *Türkiye Klinikleri Nöroloji Dergisi*, 167.
- Karacıoğlu F / Alioğulları D. Z, “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, (2012), (26), (3-4), *AÜİİBD*, 215.
- Karip E, *Çatışma Yönetimi*, (7. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, 2020).
- Kekeç E.K, Elif Kısmet Kekeç, *Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler*, (3. Baskı, Adalet Yayınevi, 2016).
- Keren G / Miller E. C, “A Glossary of Terms and Concepts in Peace and Conflict Studies”, in Mary E. King (eds), (2. Ed., University for Peace, 2005).
- Keyesers C, “Mirror Neurons”, (2010), (19), (21) *Current Biology*, 971, 972;
- Kıral E, “Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı”, (2015), (6), (2), *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 73.
- Koçak K. Z, *Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Aksaray Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2018).
- Koçak K.Z / Aktaş M. A, “Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramına Güncel Bir Bakış”, (2019), (1), (2), *Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 130.
- Korucu Ş. T / Özer Kaya D, “Düşünüyorum Öyleyse Yapacağım: Karar Verme ve Eylemi Başlatma Sürecinde Korteksin İşlevi”, (2021), (6), (3), *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 199.

- Köksoy F, “Çatışma Yönetimi mi Yoksa Çatışma Çözümü mü? Barış Müzakere Sürecine Teorik Olarak Yaklaşmak”, (2018), 7 (2), Güvenlik Bilimleri Dergisi, 203.
- Köprülüoğlu M/Hareket S/Polat K/Özer Kaya D, “Ayna Nöronlar ve Güncel Rehabilitasyon Yaklaşımlarında Kullanımı: Geleneksel Derleme”, (2022), (7), (4), Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 1235.
- Küçükay A, “Karar Vermenin Psikolojisi”, (2018), (9), (35), TAAD, 607, 611.
- Lack J/ Bogacz F, “The Neurophysiology of ADR and Process Design: A New Approach to Conflict Prevention and Resolution”, (2012), (14), (1), Cardozo Journal of Conflict Resolution, 33.
- Lerner S. J/Li Y/ Valdesolo P/Kassam S. K, “Emotion and Decision Making”, (2015), (66), Annual Review of Psychology, 799.
- Metin A, “Yüz İfadelerinde Duygular: Derleme Çalışması”, (2019), (9), (10), (17), Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 2027.
- Maclean D. P, “The Brain’s Generation Gap, (2002), The Social Contract, 185.
- Missier D.F / Mäntyla T/ Bruine de Bruin W, “Executive Functions in Decision Making: An Individual Differences Approach”, (2010), (16), (2), Thinking & Reasoning, 60.
- O’Neill P. T, “Mirror Neurons, The New Neuroscience, And The Law, Some Preliminary Observations”, (2010), (39), Soutwestern Law Review, 499.
- Oral T, “Kadın Beyni-Erkek Beyni: Değiş(e)meyecek Farklılıklarımız” iç Yasemin Işıқтаç (ed), *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*, (Sümer Kitapevi, 2014), 77.
- Özcan Ş, *Çatışma Yönetimi*, (1. Bası, İksadyayınevi, 2021).
- Phillips-Wren G / Power J. D / Mora M, “Cognitive Bias, Decision Styles, and Risk Attitudes in Decision Making and DSS”, (2019), (28), (2), Journal of Decision Systems, 63,63.
- Qiu L/Su J/Ni Y/Bai Y/Zang X/Li X/ Wan X“The Neural System of Metacognition Accompanying Decision-Making in the Prefrontal Cortex”, 2108/4, PLOS Biology, 1.
- Rahim M. A, “Toward A Theory of Managing Organizational Conflict”, (2002), (13), (3), The International Journal of Conflict, 206.
- Rizzolatti G/Fogassi L, “The Mirror Mechanism: Recent Findings and Perspectives”, (2014), Philosophical Transactions of The Royal Society, 1.
- Saraçlı Ö/ Atasoy N/ Karaahmet E, “Yakın İlişkilerin Nörobiyolojisi”, (2012), (4), (4), Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 414.
- Samuel M, “Bridging Mediation and Psychology: Mediator’s Mindfulness and Raising”, (2017), (12), NALSAR Student Law Review 58.
- Savun M, “Emosyonların Psikolojisi”, 2008, (66), Prof. Dr. Ayhan Songar II. Davranış Fizyolojisi Sempozyumu, 85.
- Seçer E /Özer Kaya D, “Problem Çözme ve Karar Vermenin Nörobilişsel Süreci: Geleneksel Bir Derleme”, (2022), (7), (2), Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 588.
- Sodacı Karataş G, *Seçilen Çatışma Yönetimi Stratejisi ile Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Saha Çalışması*, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2019).
- Sourdin T/ Hioe A, “Mediation and Psychological Priming”, 2016, (35), (1), The Arbitrator & Mediator, 76,79. (<http://hdl.handle.net/1959.13/1344132>).
- Sökmen A./Yazıcıoğlu İ, “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, (2005), (1), Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1.

- Tan A, “Beyin Çalışmalarına Göre Sezgi ve Dinî Tecrübe”, iç İsmail Doğan/Enver Demirpolat/ Zeynep Sağır/Rahime Çelik (eds), *Felsefe ve Din Bilimlerinde Lisansüstü Araştırmalar-I*, (Lisans Yayıncılık, 2022).
- Tanır F/ Aktaş B/Keskin M/Özer Kaya D, “Ayna Nöronların Fiziksel, Sosyal ve Bilişsel Fonksiyonlar Üzerindeki Rolü: Geleneksel Derleme”, (2022), (7) (4), Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 1248.
- Thakore D, “Conflict and Conflict Management”, (2013), 8 (6), Journal of Business and Management, 7.
- Tokcan H, *Sosyal Bilimler Öğretiminde Bütünsel Beyin Yaklaşımı ile Modellendirilmiş Etkinliklerin Akademik Başarı ve Tutumlar Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi EBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007).
- Topalkara K/Arslan A, “Emosyon ve Otonom Sinir Sistemi”, 1999, (1), Türk Nöroloji Dergisi, (1999), (1), 61.
- Türnüklü A, “Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi”, (2005), (42), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 255.
- Türnüklü A / Şahin İ, “İlköğretim Okullarında Öğrenci Çatışmaları ve Öğretmenlerin Bu Çatışmalarla Başa Çıkma Stratejileri”, (2002), (30), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 283.
- Ulcay T/Kamaşak B, “Beyin İçindeki Yansımalar: Ayna Nöron Sistemi”, in Ahmet Özşimşek (ed). *Güncel Nöroloji Çalışmaları*, 2021, (3), 65.
- Ulu H, “Karar Vermede Çalışma Belleği Yükü Görevlilerinin Üniversite Öğrencileri Üzerinde Araştırılması”, (İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2019).
- Uzunlar H /Özer Kaya D, “Öğrenme, Problem Çözme ve Karar Vermenin Sinir Bilimi”, (2023), (10), (1), MCBU-SBED, 45.
- Ünal D/Aksak S/ Shin D. J / Jadhav P. S, “Multiple Modes of Hippocampal-Prefrontal Interactions in Memory-Guided Behavior”, (2016), (40), Current Opinion in Neurobiology, 161.
- Üngüren E, “Beynin Nöroanatomik ve Nörokimyasal Yapısının Kişilik ve Davranış Üzerindeki Etkisi”, (2015), (7), (1), Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 193.
- Yener G. G, “Beyin-Sinir Ağları ve İlişkili Klinik Özellikler”, (2002), (5), Klinik Psikiyatri Dergisi, 135.
- Yusufoğlu C. C, *Stanislavski Sistemine Göre Psikoteknikte Eylemi Somatik İşaretleyici Hipotezi ile Ele Almak*, (Kadir Has Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış YLT, 2017).
- Zararsız İ/Sarsılmaz M, “Prefrontal Korteks”, (2005), (25), Türkiye Klinikleri Dergisi, 232.
- Zemelka M. A, “Theory of the Reptilian Brain in Neuromarketing in the Light of Neuroanatomy”, (2018), (3), (3), Theranostics Brain, Spine & Neural Disorders, 33.
- Xu F/ Huang L, “Electrophysiological Measurement of Emotion and Somatic State Affecting Ambiguity Decision: Evidences From SCRs, ERPs, and HR”, (2020), (11), Frontiers in Psychology, 1.

