

ÇATIŞMA TEORİSİ VE MÜZAKERE AŞAMASI ÖZET DERS NOTLARI

*Hazırlayan: Dr. Öğr. Üyesi Sezercan Bektaş, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Milletlerarası Hukuk Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

NOT: Bu notlar, Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Dairesi Başkanlığının hazırlamış olduğu, “*Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı – Nisan 2019*” isimi kitabından hazırlanmış sınava dönük özet ders notlardır.

NOT: Adayların anlamakta zorluk çektiği 1.ve 9. Modüllerin birlikte değerlendirilmesi, sınav sorularının çözümünde aday için kanaatimizce kolaylık sağlayacaktır. Bu sebeple, ilgili modüllere ilişkin özet ders notları birlikte aşağıda bilginize sunulmuştur.

MODÜL 1 ÇATIŞMA TEORİSİ ÖZETİ

- ▽ **Çatışmanın tanımı:** Çatışma, en az iki bireyin kendi amaçlarına ulaşma doğrultusundaki yaklaşımlarının veya eylemlerinin birbirlerini engellediği, ketlediği veya sınırladığı durumdur.
- ▽ **Çatışmayı tetikleyen genel sebepler:** Çatışma durumunu ortaya çıkaran çok farklı olaylar olmakla birlikte, genel olarak;
 - (a) sınırlı kaynakların paylaşımı,
 - (b) temel psikolojik ihtiyaçların karşılanamaması veya
 - (c) farklı değerlere sahip olmak, kişiler arası çatışmaların en önemli tetikleyicileri olarak görülebilir. Herhangi bir çatışmada bu üç durumdan sadece bir tanesi etkin olabileceği gibi aynı anda farklı nedenler de tek bir çatışma durumunun içinde yer alabilir.

1

Çatışmanın tarafların algısına dayanan bir durum olduğu unutulmamalıdır. Birbiriyle tamamen aynı olan bir çatışma durumu, farklı kişiler tarafından çok farklı şekillerde algılanabilirler ve bu, algılanan çatışmanın ne kadar şiddetli deneyimleneceğini belirler. **Bu nedenle çatışmaların çözümünde kişisel algıların, tutumların ve inançların cinsiyet, sınıf, etnik köken, dinî inanç vb. ile biçimlenen farklı güç ilişkileri çerçevesinde ele alınması sürecinde toplumsal cinsiyet bakış açısı, taraflar arası iletişim eksikliğinin nedenlerini keşfetmek ve çözüm üretebilmek açısından önemlidir.**

- ✓ **Sınırlı Kaynakların Paylaşımı:** Sınırlı kaynakların paylaşımı, çatışmanın ekonomik yönü olarak görülebilir. Burada kişilerin yaşadığı çatışmanın temel nedeni, elde etmeyi planladıkları getirinin karşındaki kişinin tutumu, inancı veya davranışı nedeniyle beklenenden daha az olması veya bu getiriye hiç ulaşamamasıdır. Diğer bir ifadeyle, **çatışmanın sonunda elde edilecek kazanç odaklanılmaktadır.** Bu durumda temel hedef, **“hak ettiğini”** düşündüğü bir sonuca ulaşmaktır. Eğer kişi, bu sonuca ulaşma konusunda engelle karşılaşırsa, çatışma kaçınılmazdır.

Ticari bir uyuşmazlıkta tarafların alacağı / ödemek zorunda kalacağı paranın miktarının belirlenmesi sırasında çıkabilecek olan çatışmalar, sınırlı kaynakların paylaşımına örnek olarak verilebilir.

- ✓ **Temel duygusal / psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması:** Sınırlı kaynak paylaşımından farklı olarak, dışarıdan gözlemlenebilmesi daha zor olan bir çatışma durumudur. Burada amaç, sadece çatışmanın sonunda gözle görülür maddi bir kazanç sağlamak değildir; aynı zamanda çatışmanın “kazanan” tarafı olarak kendi ösuygısını beslemek, iyi ve güçlü hissetmek, çatışmadan psikolojik olarak kazançlı çıkmaktır. Bu nedenle, çatışmanın sonucu ile ilgili olarak bireyin yaşayabileceği temel korku, **“yenilmiş”** hissetmek olacaktır.

Northrup ve Segall (1990), ev sahibi-kiracı, işçi işveren, tüketici-üretici ve komşular arasında ortaya çıkan çatışmalarda kadın ve erkekler açısından farklılaşan duyguları incelediği araştırmasında, **kadınların genellikle -özellikle de karşılarındaki bir erkeğe şiddete maruz kalmaktan korktukları için kendilerini incinebilir konumda hissettiklerini bulmuştur.** Sağlıklı bir çatışma çözümünde tarafların yenilgi hissi yaşamamalarının sağlanması için farklılaşan duygusal / psikolojik ihtiyaçların toplumda var olan güç ilişkileri üzerinden analizi oldukça önemli olacaktır

- ✓ **Farklı değerlere sahip olmak:** Farklı değerlere sahip olmak da yapısı itibarıyla karmaşık bir çatışma tetikleyicisidir. Burada **çatışmanın temel nedeni, bireylerin kendi kişisel değerlerinden farklı değerlere (kültürel kabuller, dünya görüşü, inançlar, öncelikler, ilkeler) sahip kişilere karşı olumsuz tutum ve davranışlarıdır.** Doğal olarak her insan, kendi değerlerini diğerlerinin farklı değerlerinden daha önemli, daha

doğru, daha rasyonel görmektedir ve bu nedenle de farklı olan değerlere uzak hissedebilir. **Ancak buradaki sıkıntı ve çatışmanın asıl nedeni, kişilerin farklı değerleri olabileceğini kabul etmemek veya onları farklı değerlerinden uturu aşağı görmek ve onlara düşmanca yaklaşmaktır.** Düşmanca yaklaşımlar, toplumda var olan cinsiyetçi, ırkçı ve ayrımcı yapılarla pekiştirilebilir. Karşı tarafın sosyal statüsü, cinsiyeti, yaşı, ekonomik durumu, etnik kökeni, dinî inancı vb. özellikleri, kişinin toplumsal cinsiyetiyle bütünleşerek olaya nasıl yaklaşacağını belirleyebilir.

Her ne kadar çatışma olumsuz bir kavram olarak ele alınsa da Deutsch (1994) tarafından yapılan tanımlama, arabuluculuk sistemi açısından daha işe yarar görünmektedir: “*..Çatışma günlük yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir parçasıdır. Çatışma hem yapıcı hem de yıkıcı bir potansiyele sahiptir. Doğru biçimde ele alındığında gelişmek, olgunlaşmak, ogrenmek ve değişmek için bir fırsat olabilir. Yıkıcı bir biçimde ele alındığında ise bireylere zarar verebilir...*”

▽ Çatışmaların tasnifi:

Çatışma

Gerçekçi çatışmalar: örnekleri yukarıda verilen, çoğunlukla **sınırlı kaynakların paylaşımının** veya daha fazla kazanç elde etme motivasyonunun ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Sosyal kimlik tabanlı çatışmalar: Genel olarak nesnesi belirsiz çatışmalardır. Diğer bir deyişle, **ortada kaynak paylaşımından veya elde edilen kazancın miktarından dolayı değil tarafların birbirileri ile ilgili olan algısından kaynaklanan bir çatışma söz konusudur.** Tarafların sosyal ve kültürel farklılıklarının yaratacağı ön yargı bu çatışmaları besler. Karşı tarafın da bir “dış grup” olarak algılanması karşımıza en sık çıkan çatışma sorunudur. Söz konusu bu “dış grup” algısı cinsiyet gibi hemen görülebilen ve anlaşılabilen bir farklılıktan da kaynaklanabilir, etnik köken veya politik kimlik gibi anlaşılması daha zor olan farklılaşmalardan da beslenebilir.

▽ Çatışma ve Uyuşmazlık Farkı Nedir?

Uyuşmazlık kavramı: Bir veya daha fazla kişinin istekleri, çıkarları, değerleri, inançları, sınırlı bir kaynağın paylaşımındaki görüşleri veya ihtiyaçları farklı olduğunda veya çeliştiğinde, ortaya anlaşmazlık çıkması veya gerginlik yaşanması durumudur.

Çatışma ve uyuşmazlık kavramları sıklıkla birlikte kullanılmakla birlikte aralarında;

- Uyuşmazlık konusunun şiddeti,
- Yaşanma sıklığı,
- Uyuşmazlığın devam süresi ve

- Uyuşmazlık konusunun karmaşıklığı açısından bazı farklar mevcuttur.

Aslında uyuşmazlıklar; bir anlaşmazlığın daha erken, daha az karışık, daha yüzeysel, daha kısa zamanda ve nispeten daha kolay çözümlerle halledilebilecek özelliklerini taşımaktadır. Oysa **çatışma, daha derinleşmiş, daha karmaşık, daha uzun vadede ve nispeten daha kapsamlı çözümlerle halledilebilecek bir anlaşmazlık türüdür.** Bu sebeple, eğer uyuşmazlıklar erken safhada çözüme kavuşturulamazsa, çatışmaya dönüşebilme ihtimali artacak ve böyle olunca da daha fazla zaman ve maliyet isteyen çözüm süreçleri ile karşılaşılacaktır.

Hukuk bilimi açısından bakıldığında ise çatışma ile uyuşmazlık arasındaki ayrım, daha farklı bir şekilde karşımıza çıkar. **Buna göre, çatışmanın tarafı olan kişinin karşı taraftan bu doğrultuda bir talepte bulunmaması hâlinde çatışma, uyuşmazlık boyutunda kalacaktır.**

Uyuşmazlığın çatışmaya dönüşmesi, karşı tarafa yapılacak talep sonucunda olacaktır ve bunun neticesinde anlaşmazlık hukukun ilgi alanına girecektir. Zira uyuşmazlık, anlaşmazlığın aleniyet kazandığı bir aşamadır ve ancak bu aşamadan sonra müzakere, arabuluculuk veya üçüncü bir kişinin kararı ile giderilebilmesi mümkün olur. Bununla birlikte, davranış ve yönetim bilimlerinde uyuşmazlıklar, genellikle “çatışma” olarak da anılır ve belli düzeyde mevcudiyeti, kurumlar için gerekli görülür. Oysa hukuk ve uluslararası ilişkiler alanlarında tanımlanan uyuşmazlık, belirlediği anda ortadan kaldırılması-çözülmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir karı kocanın yaz tatili geçirmek istedikleri yerle ilgili farklı fikirleri uyuşmazlık olarak adlandırılabilir ancak bu fikirlerin karşılıklı olarak birbirilerine ilettikleri andan itibaren yaşayacakları durum çatışma olacaktır.

Özetle, uyuşmazlığın çatışmanın ilk kademesi olduğunu söyleyebiliriz. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, uyuşmazlık veya çatışmanın tek bir derecesinin olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, hem uyuşmazlık hem de çatışma basitten karmaşığa veya yüzeyselden şiddetliye doğru bir cetvel üzerinde ilerler. Bu nedenle uyuşmazlığın en şiddetli olduğu nokta ile çatışmanın en düşük olduğu nokta birbiri içine geçer. Psikoloji bilimi açısından çatışma, burada ortaya çıkma veya dile getirilme davranışı ile birbirinden ayrılır.

▽ Çatışmanın ve Uyuşmazlığın Analizi, Pozisyonlar ve İhtiyaçlar Arasındaki Farklılıklar:

Pozisyon ve menfaat kavramları, uyuşmazlık çözümü konusunda çok önemli yere sahiptir.

- ✓ Genellikle her iki tarafın da kazanmasını esas alan ve çatışma çözüm sürecinin temelini oluşturan **kazan-kazan yaklaşımının altında**, esas itibarıyla **ihtiyaçlar, menfaatler** bulunmaktadır.
- ✓ Uyuşmazlıkta sadece bir tarafın kazanabileceğini öngören ve bu nedenle kendi payını artırmayı esas alan **kazan-kaybet yaklaşımının altında** ise genellikle **pozisyonlar** yatmaktadır.

İHTİYAÇ, MENFAAT → KAZAN – KAZAN YAKLAŞIMI

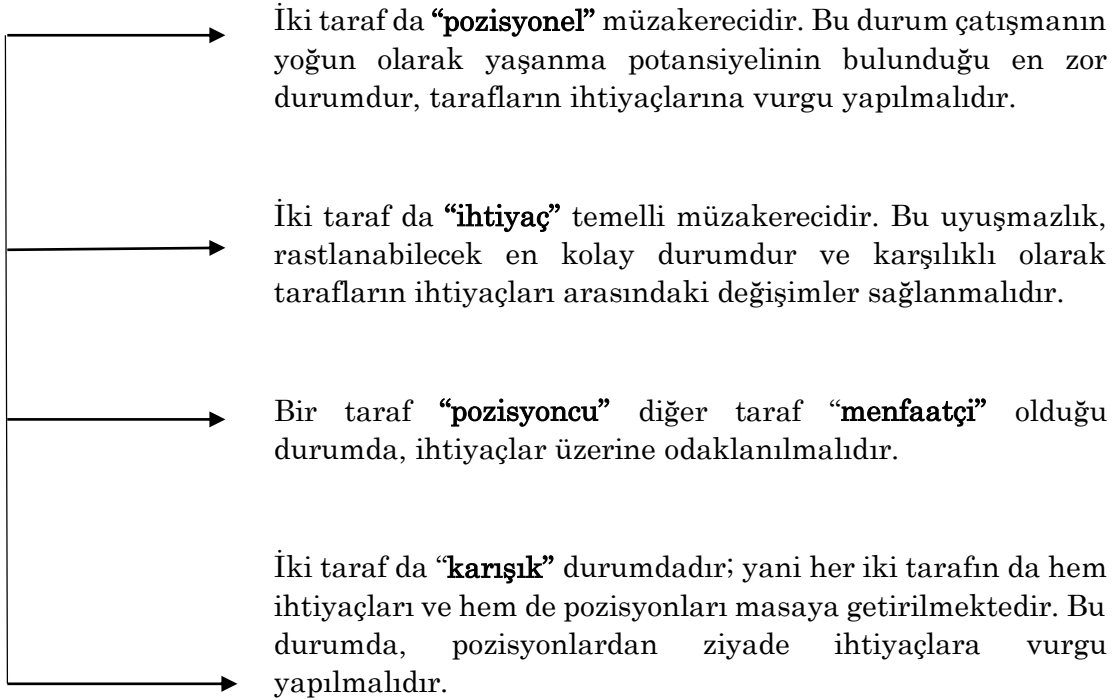
POZİSYONLAR → KAZAN – KAYBET YAKLAŞIMI

- ✓ **Pozisyonlar**; masada ne istendiği hakkındaki söylemler ve bir tarafın masadaki **istekleridir**. Tarafların sosyal statüsü, cinsiyeti, yaşı, ekonomik durumu, etnik kökeni, dinî inancı vb. özellikleri veya içerisinde yer aldıkları eşitsiz koşullar, öğrenilmiş toplumsal cinsiyet rolleriyle bütünleşerek kişinin çatışmaya nasıl yaklaşacağını ve masadaki isteklerini belirleyebilir
- ✓ **Menfaat-ihitiyaç** ise o tarafın gerçekte neye ihtiyaç duyduğu ile ilgilidir, yani **öncelikli / gerçek ihtiyacı tatmin eden hususlardır**. Pozisyonlar ve ihtiyaçlar her zaman birbiriyle uyumlu olmayabilir ve doğal olarak bu uyumsuzluk çatışmanın hem tırmanmasına neden olacaktır hem de sağlıklı bir sonuca ulaşmayı geciktirecektir.
- ✓ Bir uyuşmazlık, ancak tarafların ihtiyaçları açısından ortak menfaati sağlandığında çözülebilir. Ortak menfaatin sağlanması için, her iki tarafın da menfaatlerinin tesis edilmesi gerekmektedir. Tarafların menfaatlerinin sağlanması ise pozisyonlarının veya ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile

mümkündür. Ancak, **ihtiyaçlar pozisyonlara kıyasla daha somuttur** bu nedenle pozisyonlara odaklanmak, pek üretken değildir, çok zaman alır, daha az tatmin sağlar ve menfaati ihmal edebilir. Onun yerine ihtiyaçlar üzerine odaklanmak ve karşılıklılık sağlanarak uyumsuzluğu çözmek, çok daha önemlidir.

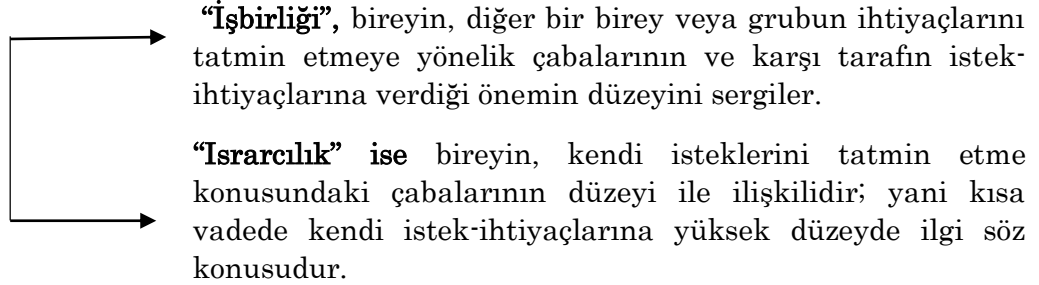
Müzakeredeki taraflar bazen gerçek ihtiyacını bilemeyebilir. **Arabulucunun yapması gereken hususlardan birisi, tarafların ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları öncelik sırasına koyarak masaya gelmesini sağlamaktır.** Bazen, pozisyon ile ihtiyaçlar birbirine karıştırılabilir. Pozisyon altındaki menfaati bulmak için müzakereciler ve arabulucu tarafından sorulacak soru, **“Bu şey ne amaca hizmet ediyor?”** sorusudur.

- ✓ **Pozisyonlara bağlı kalmak, menfaat sağlayabildiği bazen pozisyonunu savunmak, menfaatleri engelleyebilir.** Ancak unutulmamalıdır ki, pozisyonlar da önemlidir ve bazı durumlarda pozisyonlar ve menfaatler örtüşebilir.
- ✓ Pozisyonlar ve ihtiyaçlar söz konusu olduğunda, dört farklı durum ortaya çıkabilir:



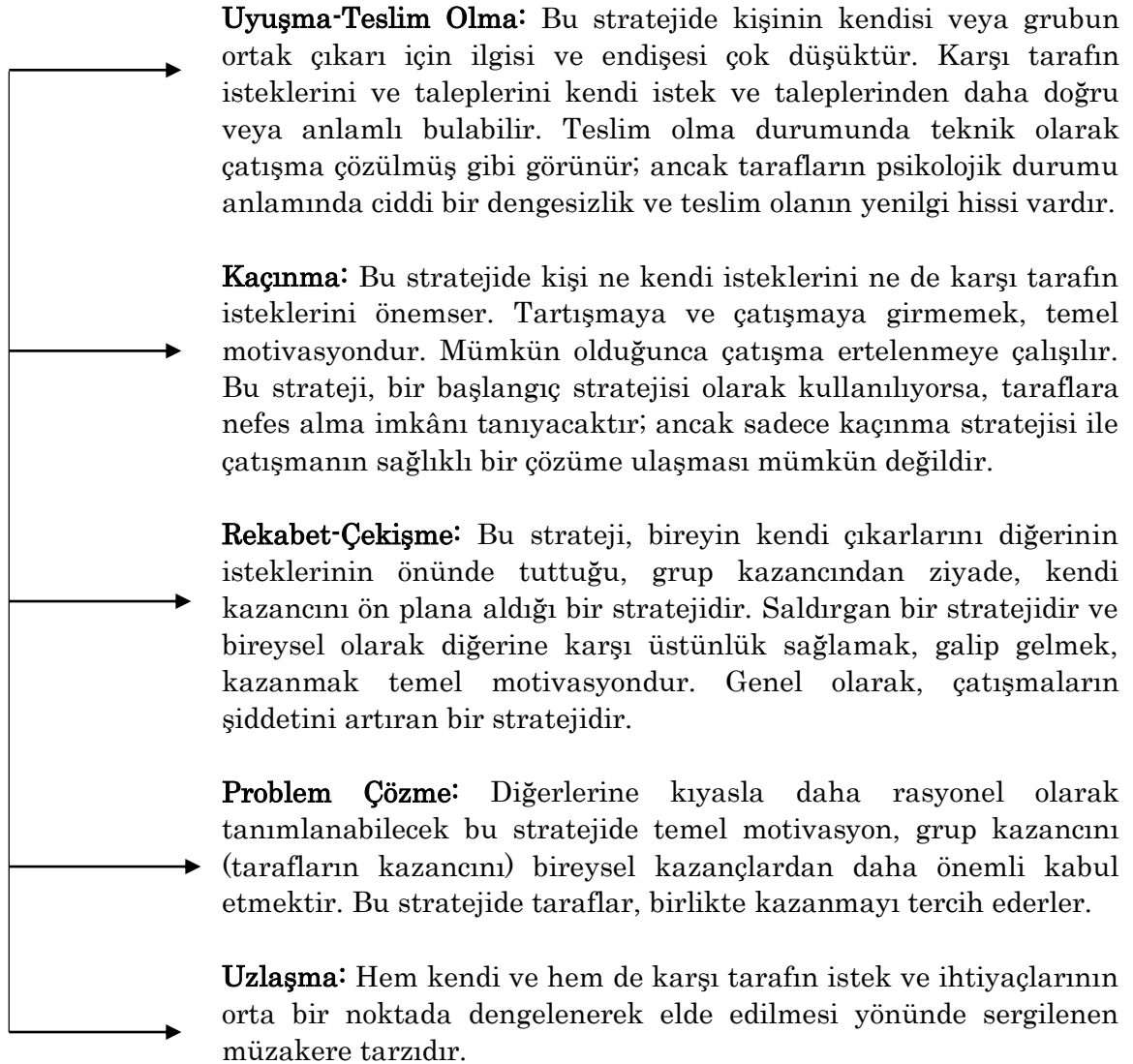
▽ Çatışma Durumunda Bireyler Nasıl Davranmalıdır?

Çatışma yönetimindeki davranış tarzları, Thomas ve Kilmann) tarafından temel olarak; **ısrarcılık (assertiveness)** ve **işbirliği (cooperativeness)** boyutları kapsamında ele alınmaktadır.



Bu iki boyut kapsamında beş temel davranış modeli ortaya çıkmaktadır. Bunlar; **rekabetçi, problem çözücü, kaçınmacı, uyuşmacı ve uzlaşmacı müzakere tarzlarıdır.**

▽ Çatışma Çözme Genel Stratejileri



▽ Çatışma Halinde Bireyin Davranışını Etkileyen Önemli Etmenler Nelerdir?

- Dinî inanç
- Kültür ve kültürlerarası farklılıklar
 - Bireyci kültür özellikleri
 - Toplulukçu kültür özellikleri
- Kişilik (Burada özellikle 5 faktör kişilik özelliklerinin tanımlanması ve örneklemelerde bu tanımların kullanılması önemlidir.)
 - Yeni deneyimlere açık olmak
 - Dışa dönüklük
 - Özen
 - Uzlaşmacılık
 - Nevrotiklik
- Roller (kişiliğe bağlı olarak arabulucunun ve tarafların uzlaşma süreci içerisinde kendi üzerlerine aldıkları farklı davranış rolleri, arabuluculuk sürecinin işleyişini etkileyebilir)
 - Saldırgan (girişken)
 - Ketleyici (temkinli)
 - Ben'ci (baskın konuşmacı)
 - Diğer
- Cinsiyet
- Toplumsal cinsiyet

▽ Çatışma Halinde Bireyin Davranış Şekilleri Nelerdir?

- ✓ **Yarışmacı yaklaşımlar:** Yarışmacı yaklaşımda bireyin amacı, ne pahasına olursa olsun çatışmadan “galip” çıkmaktır. Yarışmacı yaklaşıma sahip olan bireyler, karşı tarafla daha zayıf bir iletişimi tercih ederler, karşı tarafın davranışlarına karşı şüpheli ve düşmanca davranabilirler ve varsa karşı tarafla arasındaki güç farkını artırmaya yönelik arayışlarda olurlar. Bu yaklaşımın en belirleyici özelliklerinden birisi, tarafların birbirlerinin benzerliklerini önemsememeleri veya küçümsemeleri, farklılıklarını ise tam tersine önemsemeleri ve abartmalarıdır. Kişiler arasındaki psikolojik / duygusal mesafeyi artıracak olan bu yaklaşım, doğal olarak, çatışmanın sürmesine neden olacaktır. Yarışmacı yaklaşımı benimseyen taraflar baskı, tehdit, aldatma gibi saldırgan taktikleri kullanmaya daha açıktır. Bireysel çıkarlar ön plandadır.
- ✓ **İşbirlikçi yaklaşımlar:** Bu yaklaşıma sahip olan bireyler, daha açık bir iletişimi tercih ederken, aynı zamanda güvenli, arkadaşça bir tutuma da sahiptir. Bu yaklaşımın en önemli avantajı, tarafların benzerliklerini ön plana çıkaracak sağlıklı bir ortam sunmasıdır. Çatışma yaratan olayla ilgili benzer tutum ve ilkeler ön plana çıkarsa, daha sağlıklı bir çözüme ulaşma şansı da artacaktır. Böylece bireysel çıkarlar yerini genel / ortak çıkarlara bırakabilir.
- ✓ **Yumuşak tepkiler:** Bu tepkiler, başlangıç tepkisi olarak olumludur. Bazı durumlarda tarafların sakinleşmesi, öfkesine hâkim olması veya durumu daha net değerlendirmek için zaman kazanması açısından bu tepkiler, oldukça faydalı olacaktır. Ancak çatışma sürecinin tamamında yumuşak

tepkiler vermek, kişinin kendisini yetersiz, çaresiz, değersiz hissetmesine neden olabilir. Ayrıca sürekli yumuşak tepki veren bireyin herhangi bir çatışma durumunda kendisini tatmin edebilecek bir sonuca ulaşması zor olacaktır. Çatışmanın kadın ve erkek arasında veya toplumsal statü açısından eşitsiz gruplar arasında olması durumunda, görece daha güçsüz olan tarafların şiddette maruz kalma korkusu ile daha çok yumuşak tepkiler verme yoluna başvurması mümkündür. Bu durumun hem olumlu hem de olumsuz boyutları, arabuluculuk sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli noktaları işaret eder.

Yumuşak tepkiler şunlardır:

- Çatışmadan kaçınma
 - Uyma
 - Kabullenme
 - Geri çekilme
 - Görmezden gelme
 - Ortamda bir çatışma olduğunu reddetme
-

- ✓ **Sert tepkiler:** Bu tepkileri veren kişiler, kendi görüşlerinin ve inançlarının mutlak doğru olduğunu düşünmektedirler. Genel olarak içerisinde yer aldıkları toplumsal sistemde kabul gören değerlere sahiptirler ve bu değerlerin baskınlığından güç elde ederler. Bu nedenle, karşıdan gelecek fikirler ne olursa olsun, kendi fikirlerinde ısrar ederler. Sert tepkiler, teknik olarak bir yıldırma stratejisidir ve eğer karşıdaki kişinin tepkisi daha yumuşak ise genel olarak kazançla sonuçlanabilir. Ancak sert tepkilerin en büyük dezavantajı, bu tepkiyi gösteren tek kişinin kendileri olmadığı gerçeğidir. Diğer bir ifadeyle, çatışma durumunda tarafların benzer ve sert tepkileri varsa çatışmanın büyümesi kaçınılmaz olacak ve sağlıklı bir sonuca ulaşılamayacaktır.

Sert tepkiler şu şekilde sıralanabilir:

- Tehdit
 - Baskı
 - Ceza
 - Saldırganlık
 - Öfke
-

- ✓ **İlkeli tepkiler:** Sağlıklı çatışma çözümünün en önemli ayağıdır. Burada taraflar, kendi isteklerini geri plana atmadan karşı tarafı dinleme isteği ve becerisi gösterirler. Temel amaç, ortak ve herkesi tatmin eden bir sonuca varmaktır. İlkeli tepkiler, tam bir problem çözümü mantığı içermektedir. Bu problem çözümü, zaman alacağı için, daha uzundur; ancak diğer

tepkilere kıyasla, taraflar açısından çatışmanın “gelişmek, öğrenmek ve olgunlaşmak” hedefine en uygun olandır.

İlkeli tepkiler, şu şekilde sıralanabilir:

- Aktif dinleme
 - Empati
 - Karşı tarafın duygularını anlamaya çalışma
 - Karşı tarafın düşüncelerini anlamaya çalışma
 - Kendi istek ve duygularını uygun bir dille ifade etme
 - Kendi davranış ve duygularının sorumluluğunu üstlenme
 - Problemin çözümünde işbirliği yapma
 - Her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çözüm yolları üretme
-

▽ Problem Çözme ve Uzlaşma

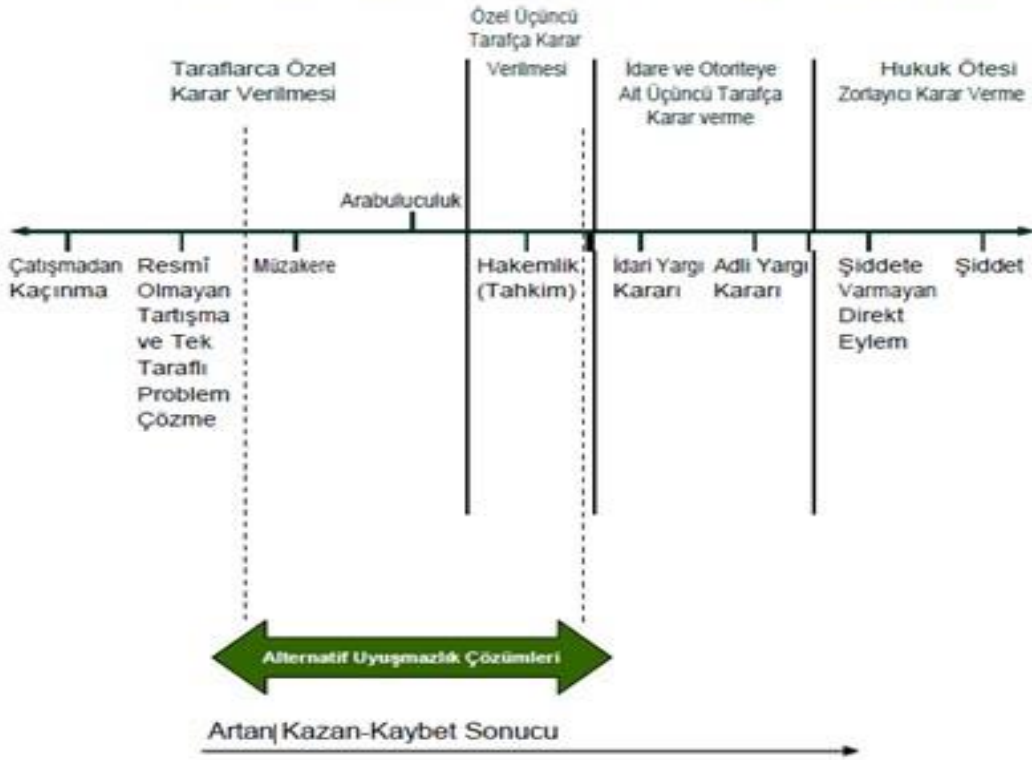
Çatışma çözümünde uygulanan problem çözme adımları şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Taraflar arasında ihtiyaçlar (needs) ve menfaatler (interests) açısından gerçekten bir fark olup olmadığı sorgulanmalıdır. Çatışma durumunun yarattığı olumsuz duygu durum (mood) nedeniyle taraflar birbirlerinden çok farklı şeyler istedikleri algısına sahip olabilirler.
- ✓ Tarafların menfaatleri ve menfaatlere ulaşmak için yapılabilecekleri ile ilgili inançları analiz edilmeli ve her iki taraf için de tatmin edici, görece yüksek değerdeki istekler belirlenmelidir. Çatışmanın çözümü sadece iki tarafın uzlaşması ile olmaz, bu uzlaşımın taraflar açısından tatminkâr algılanması da önemlidir.
- ✓ Her iki tarafın isteklerinin kesişebileceği olasılıkların dikkatlice gözden geçirilmesi gerekir. Tarafların temel isteklerinden bağımsız olarak üçüncü bir yol, her ikisinin de isteklerinin gerçekleştirilebileceği bir çözüm sunabilir.
- ✓ Eğer üçüncü madde sağlanamazsa, isteklerin adım adım küçültülmesi ve her bir adımda yeniden tatmin edici bir yol araştırılması gerekir.

▽ Çatışma Çözüm Yöntemleri

Uyuşmazlıkların çözümünde uygulanan yöntemlere tarafından getirilen farklı bir bakış açısına göre, uyuşmazlığın şiddeti arttıkça ve kazan–kaybet tarzı bir çözüme doğru gidildikçe, çözüm yaklaşımları da farklılaşmaktadır. Taraflar, konuyu aralarında müzakere etmeye başladığında ise alternatif uyuşmazlık çözümlerine başvurmuş olmaktadır. Bu bağlamda müzakere, iki tarafın da çıkarlarının korunduğu bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu zaman müzakereden çözüm alınmadığında başvuru, bir tür müzakere olarak kabul edilen ve tarafsız bir üçüncü kişinin yardımı ile gerçekleştirilen arabuluculuk ise diğer bir alternatiftir. Bahsi geçen her iki çözüm yönteminde de iki tarafın kazanacağı sonuçlar elde edilmesi mümkündür.

Şekil 2. Uyuşmazlık Çözümü Yöntemleri ve Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinin Yeri



MODÜL 9

ARABULUCULUĞUN AŞAMALARI: MÜZAKERE AŞAMASI(4)

ÖZET

▽ Müzakere Nedir?

- ✓ Müzakere, “arabuluculuk” gibi başlı başına bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemidir¹. Bu yöntemde taraflar, karşılıklı olarak uyuşmazlıklarını çözmek için görüşmeler yaparlar. Bununla birlikte, üçüncü bir uzman tarafın bu uyuşmazlık çözüm sürecine katkısının faydalı olabileceği değerlendirilerek, “arabuluculuk” da bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda “arabuluculuk”, yardımcı bir müzakere sürecidir. Bu bölümde ele alınan ve odaklanılan konu, arabuluculuğun aşamalarından birisi olarak, çözüm seçeneklerinin üretildiği, tartışıldığı, değerlendirildiği ve seçildiği “müzakere” aşamasıdır.
- ✓ Bu halde arabuluculuk sürecinin bir aşaması olarak müzakere, karşılıklı görüşmelerin ve tartışmaların yaşandığı, uyuşmazlık kapsamında çözüm seçeneklerinin üretildiği ve karşılıklı görüşmelerle çözüm seçenekleri arasından değerlendirmenin yapıldığı ve çözüm konusunda ortaklaşa kararın verildiği bir safha olarak ele alınmaktadır. Arabuluculuğun aşamaları kapsamında, inceleme aşaması sonrasında, tarafların karşılıklı

¹ 1136 sayılı Avukatlık Kanunu m.35/A’da düzenlenen avukatlar huzurunda yapılan uzlaşma müzakere yoluyla uyuşmazlık çözüm şekline örnektir.

olarak teklif verme ve alma-değerlendirme-karşı teklif verme ve alma sürecine, yani, “Müzakere Aşaması”na gelinmiştir.

- ✓ Bu aşamada gündem daha önceden hazır olduğundan arabulucu, taraflardan olası seçenekler hakkında konuşmalarını ister. Arabulucu, taraflardan çözüm seçeneklerini sıralamalarını, her bir seçeneğin nasıl uygulanabilir olduğunu ortaya koymalarını ve alternatifler üzerinden sorunu çözmeye çalışmalarını teşvik eder. Müzakerelerde son olarak katılımcılar, kararlarını gözden geçirir, ayrıntıları tartışır ve ilgili seçeneklerin işe yarayıp yaramayacağı ve ortak ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağını değerlendirerek anlaşmaya varmaya çalışırlar.

- ✓ Arabuluculuk sürecinin bir parçası olarak müzakere;

- Arabuluculuğa konu olan bir uyuşmazlıkta,
- Taraflarca kabul edilebilir tatmin edici bir uzlaşma / anlaşmaya varmak için,
- Karşılıklı olarak tekliflerin alınıp-verildiği,
- İhtiyaçların değiş-tokuş edildiği,
- Karşılıklı kazanç için farklı yolların keşfedildiği bir görüşme sürecidir.

- ✓ Arabuluculuk sürecinde “müzakere”;

- Karşılıklı görüşmelerin ve tartışmaların yaşandığı,
- Uyuşmazlık kapsamında çözüm seçeneklerinin üretildiği,
- Karşılıklı görüşmelerle çözüm seçeneklerinin değerlendirmelerinin yapıldığı,
- Seçenekler arasından her iki tarafın menfaatini sağlayacak en uygununun seçildiği,
- Çözüm konusunda ortaklaşa kararın verildiği bir safha olarak ele alınmaktadır.

▽ Arabulucunun Müzakere Bilgisine Sahip Olması Neden Gereklidir?

- Arabulucunun, uyuşmazlık çözüm sürecinde “masadaki müzakerelerin nasıl işlediği” konusundaki farkındalığını artırması,
- Müzakeredeki tarafları daha iyi anlamasını sağlaması,
- Arabulucunun, müzakerede “ne zaman devreye girmesi” ve “ne yapabileceği” konusunu geliştirmesi,
- Masada etkili müzakerenin tesisini sağlaması ve müzakerecilere “nasıl daha yapıcı müzakerelerin yapılabileceği konusunda” bir metot sunması,
- Arabulucunun, müzakere masasında “kullanabileceği taktikleri” artırması ve arabuluculuk alet çantasını doldurması için müzakerecilik bilgisi ve becerisi gereklidir.

▽ Müzakerenin İcrası

- ✓ Arabulucu açısından müzakere sürecinde önemli olan husus, daha önce belirlenmiş olan gündemi uygulamaya sokmaktır. **Arabuluculuk sürecinde karşılıklı olarak müzakerede ilk teklifin-karşı teklifin verilmesi aşamasına geçilir.** Müzakere taktiklerinin karşılıklı olarak kullanılması, ortak menfaate ulaşmak için tavizlerin alınıp-verilmesi gibi hususlar müzakerelerin yürütülmesinde önemlidir. Bu aşamada taraflar, ikna ve etkileme süreçlerine ağırlık vererek, kendilerinin sonuçları elde etme alanını genişletmeye çalışırlar. Arabulucu, müzakerelerin başladığı bu safhada, süreci kontrol altında tutmak için, tarafların sert taktikler kullanmasını kontrol altında tutar ve taraflar arasında iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulmasını sağlar. **Ayrıca taraflar, tekliflerinin hukukun emredici kurallarına aykırı olması durumunda, uyarılmalıdır.**
- ✓ **Bu aşamada arabulucu tarafından yapılması gereken önemli işlerden birisi de müzakerelerde psikolojiyi olumsuz etkileyen hususlarla mücadele etmektir.** Arabulucu uygun zamanlarda taraflara olumlu ve teşvik edici motivasyon konuşmaları da yapmalıdır. Yoğun yaşanan duygularla baş etmek için, temel kurallar konmalı, ara sıra mizah katılmalı, aktif dinleme yapılmalı, açık uçlu soru sorulmalı, duygusal taşmalar kontrol edilmeli ve gerginlikler yatıştırılmalıdır. Müzakerede psikolojiyi olumsuz etkileyen yanlış anlamalar ve kalıp yargılar ile mücadele etmek için, arabuluculuk sürecinde etkili iletişim ve güven tesis edilmesi önemlidir. Arabulucunun müzakerede yaşadığı bir diğer sorun olan meşruiyet sorunları ile baş etmek için de arabulucunun tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin varlığını, ihtiyaçlarını ve argümanlarını tanıma ve dikkate alma konusunda farkındalıklarını artırması gerekmektedir. Arabulucu, tarafları karşılıklı olarak birbirleriyle empati kurmaya ve karşılıklı saygıya dayalı bir dil kullanmaya teşvik etmeli ve taraflarca olası manipülasyonları önlemelidir.
- ✓ **Bu süreçte arabulucunun taraflar arasında güç dengesizliği olup olmadığını değerlendirmesi gerekir.** Güç; istediğini elde etme veya bir şeyi yaptırma kapasitesidir. Arabulucu, müzakere safhasında taraflar arasında “güç dengesizliği” olup olmadığını değerlendirir çünkü taraflar arasındaki güç dengesizliği, bir tarafın girişken diğer tarafın daha az girişken olmasına neden olarak müzakere sürecini olumsuz etkileyebilir. Müzakere eşitler arasında değildir ama arabulucu, süreçte uyguladığı usul-esaslarda eşitliği sağlamalıdır. Taraflar arasındaki güç dengesizliği, bir tarafın girişken diğer tarafın daha az girişken olmasına neden olarak müzakere sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu açıdan arabulucu, uzun vadeli müşterek ihtiyaçlara vurgu yaparak güç dengesizliğini mümkün olduğunca giderebilmelidir

Güç Türleri

- Kaynak gücü (finansal güç, bilgi, beceri veya eğitimle gelen güç, sürece aşına olmanın getirdiği güç),
 - Stratejik güç (anlaşmaya varılmama durumunda kaybedileceklerin bir taraf için daha az olması),
 - Duygusal veya psikolojik güç (zekâ, sosyal statü, karşısındakini etkileme / ikna etme gücü),
 - Kültürel güç (kişinin toplumda güçlü konumda yer alan etnik köken gibi özellikleri nedeniyle elde ettiği güç),
 - Fiziksel güç (fiziksel ya da duygusal şiddet uygulama ya da tehdit oluşturma gücü),
 - Toplumsal cinsiyet gücü (psikolojik ve duygusal güç kaynaklarını kullanma potansiyeli).
-

- ✓ Arabuluculuk sürecindeki müzakerelerde, **uyuşmazlık çözümü için seçenekleri artırmak önemli bir konudur**. Ne kadar çok alternatif üretilirse, aralarından seçilen çözüm de o derecede kaliteli olabilecektir. Uyuşmazlık çözümü için farklı seçenekler üretmeyi sağlamak amacıyla bu aşamada tarafların yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesi önemlidir. Yaratıcı düşünmeyi sağlamanın yollarından birisi Edward De Bono tarafından önerilen “**Altı Şapkalı Düşünme Tekniği**” dir. Bono’ya göre kişi farklı şapkaları takmak suretiyle, probleme farklı perspektiflerden bakılabilir ve böylelikle problemin çözümü için masadaki seçenekler artırılabilir. Seçeneklerin artırılması da, daha etkili ve kalıcı bir çözüme ulaşmak için bir avantaj sağlamaktadır. Bu yaklaşım ile müzakerelerde farklı perspektifler kullanılarak, nasıl farklı bakış açılarının oluşturulabileceği konusu arasında ilişki kurulacaktır. Bir örnek vermek gerekirse, bu teknikteki “yeşil renkli şapka”, “yenilikçi bakışı” temsil etmektedir.

Örneğin bunun bir arabuluculuğa uygulamasına bir örnek verilecek olursa; işçi-işveren arasında, işçinin artan yaşı ve azalan performansı nedeniyle işten çıkarılması nedeniyle haklarını alma yönünde arabuluculuk sürecinde; tazminat miktarının ve koşullarının konuşulmasının yanı sıra, işçinin çocuğunun şirkette işe alınması ihtimalinin değerlendirilmesi, yenilikçi bakış açısıyla ortaya konabilecek bir çözüm seçeneği olarak değerlendirilebilir. Yeşil şapkayı takarak yani yenilikçi bakış açısıyla çözüm arama yaklaşımı, bizi kalıpların dışına çıkarabilmeyi başarabilmede taraflara yardım edebilecektir.

- ✓ Ayrıntılı olarak belirtilen uyuşmazlık çözümünde seçenek geliştirme yöntemine (Altı Şapkalı Düşünme Tekniği) **ilave olarak aşağıdaki yöntemler** de kullanılabilir:
 - Sorunu küçük parçalara bölme ve parçaları teker teker ele alan çözümlerin üretilmesi,
 - Birleştirici yaklaşım ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Açık uçlu ve odaklanmış tartışmalarla çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Beyin fırtınası ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Sorunlar arasında bağlantı kurulması ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Geçmişteki örnek anlaşmaları inceleme ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Teklif-karşı teklif mekanizması işletme ve kademeli yaklaşma ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Dış uzmanlardan tavsiye alma ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Varsayıma dayalı senaryolar geliştirmek ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi,
 - Sıçrama sağlayacak son dakika önerileri ile çözüm seçeneklerinin üretilmesi.
- ✓ Belirtilen yöntemler vasıtasıyla üretilebilecek olan uyuşmazlık çözüm seçeneklerinin “**değerlendirilmesi ve taraflarca en uygun olanın seçilmesi**” için aşağıdaki yöntemler uygulanabilir:
 - İhtiyaç ve menfaatlerle ilgili ortak anlayışın geliştirilmesi,
 - Pozitif anlaşma aralığının olup-olmadığının belirlenmesi ve uygulanması,
 - Nesnel kriterlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi,

- Tarafların bireysel ve ortak menfaatlerini hem belli spesifik konularda ve hem de müzakerenin bütününde değerlendirilmesi,
- Tarafların menfaatlerini sağlamak için değiş-tokuş yapılabilecek şekilde konuların birleştirilmesi,
- Tarafların tatmin düzeylerinin karşılaştırılması,
- Varsayıma dayalı olası bir anlaşma üzerinden ilerlenmesi,
- Temel (asli), psikolojik (ilişkisel) ve yöntemsel sonuçlar açısından seçeneklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi,
- Seçeneklerin süreç içerisinde iyileştirilmesi.

▽ Temel Müzakere Türleri: Kazan – Kazan ve Kazan – Kaybet

	Kazan-Kaybet Müzakereleri (Paylaşıcı-Pozisyon Temelli Müzakereler)	Kazan-Kazan Müzakereleri (Bütünleştirici-İhtiyaç Temelli Müzakereler)
Hedefi	Pastadan en çok pay almak ve zafer elde etmek	Pastayı büyütme ve anlaşma elde etmek
Motivasyon Kaynağı	Birinin kazancı, diğerinin kaybı	Ortak çıktılarının artırılması
Bilgi Paylaşımı	Düşük seviyede bilgi paylaşımı	Yüksek seviyede bilgi paylaşımı
İlişki Türü	Bir defalık veya kısa dönemli ilişkilerin tesisi	Uzun dönemli ilişki tesisi
Konu Sayısı	Az sayıda	Çok sayıda
Çözüm Türü	Standart ve Klasik Çözümler	Yaratıcı ve Yeni Çözümler
Temeli	Talepler (Pozisyonlar)	İhtiyaçlar

17

- ✓ Bu iki müzakere türünden “kazan-kazan”, arabuluculuk sürecinin de temelini oluşturmaktadır. Arabulucuların kazan-kazan tarzı bir müzakere yönünde uyumsuzluk içerisindeki tarafları sürece yönlendirmeleri, arabuluculuk sürecinde olumlu sonuçlar elde etmede çok yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda arabulucunun görevlerinden birisi, tarafların bilgi paylaşım düzeylerini, özel-ayrı oturumlarda paylaşılan bilgilerin izinli ve sınırlı olarak yine özel-ayrı oturumlarda diğer tarafa aktarılması ile artırarak, her iki tarafında kazanacağı müzakerelerin kapısını aralamaktır. Yine arabulucu, tarafların örtük ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasına onlarla yapacağı özel-ayrı oturumlarda destek olabilir.

✓ Arabuluculukta Temel Müzakere Stratejileri

Arabuluculuk sürecinde kazan-kazan, temel olarak “problem çözücü” yaklaşımda ve belli

düzeyde de “uzlaşmacı” yaklaşımda sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, arabuluculukta uyuşmazlık çözümü için diğer yaklaşımlar da önemlidir. En iyi olarak nitelendirilebilecek bir tarz yoktur, her birinin avantajı-dezavantajı vardır. Uyuşmazlığın türüne, duruma, kişiye göre bir tarz daha fazla veya daha az uygun olabilir. Bu arabulucunun, tarafların ihtiyaçlarını hangi tarzla elde edebileceğini düşünmesini sağlar ve tarafları, farklı durum ve önceliklerde farklı müzakere tarzlarını kullanabilmeleri yönünde teşvik edebilir. Farklı durumlarda farklı müzakere tarzları kullanılabilir, müzakere tarzlarının avantajları artırılabilir, dezavantajları azaltılabilir. Böylelikle, taraflar bir müzakerenin başından sonuna kadar aynı müzakere tarzı ile sürdürülmemesi gerektiği yönünde bilince sahip olabilir ve böylelikle uyuşmazlık çözümünde kolaylaştırıcı bir etki yaratılabilir.

Tek bir portakalın iki kişi tarafından paylaşılması durumunda; bağışıklık sistemini güçlendirmek için portakalın suyuna ihtiyaç duyan bir taraf, portakalın suyuna sahip olmak için rekabetçi davranabilirken, kabuğuna ihtiyaç duymayacağından bu konuda uyuşmacı davranabilir. Diğer taraftan, kek yapmak için portakalın kabuğuna ihtiyaç duyan bir taraf da kabuğu elde etmek için rekabetçi davranırken, ihtiyaç duymadığı portakal suyu için uyuşmacı tarz sergileyebilir. Görüldüğü üzere, farklı ihtiyaçlarda ve önceliklerde farklı tarzlar kullanılabilir. Ancak bir tarafın portakal suyunu, diğer tarafın ise kabuğunu alarak uyuşmazlık çözülebilir. Bu çözümde her iki taraf da ihtiyaçlarını % 100 gerçekleştirir ve “pastayı büyüterek” tamamıyla tatmin olarak masadan ayrılabilirler.

Yine başka bir örnekte, on adet tarladan oluşan bir mirasın iki kardeş arasında paylaşılması müzakeresini inceleyelim. Varsayalım ki kardeşlerden biri tarım ile uğraşan ve köyde yaşayan kişi, diğer kardeş ise uzun yıllardır şehirde yaşayan bir memur olduğunu varsayalım. Bu tarlaların paylaşımında her iki tarafın ihtiyaçları ve bunların öncelikleri farklı olabilir. Örneğin; köydeki kardeş tarıma elverişli tarlaları tercih edebilirken, şehirde yaşayan kardeş için kolaylıkla satılıp nakde dönüştürülebilecek tarlaların tercih edilebilmesi olasılık dâhilindedir. Dolayısıyla her iki taraf birbirinden istediklerini alarak değiş-tokuş yapabilirler. Yani her iki tarafın da bazı konularda rekabetçi davranırken, bazı konularda uyuşmacı davranması (örneğin; tarıma elverişli tarlaları alırken, ranta yönelik tarlaları vermesi) söz konusu olabilir

18

✓ Uyuşmazlıkların Çözümüne İlişkin Belirlenen Temel Tarzlar

✓ Rekabetçi Yaklaşım

- Taraflardan biri, kendi çözüm yolunu karşı tarafa kabul ettirme çabasıdadır.
- İsteğinde mutlak haklı bulunduğu düşünülür.
- Karşı tarafın ne istediği önemli değildir.
- Sonuç, karşı taraf ile ilişkiden önemlidir.
- Mutlaka alınması gerekene odaklanır.
- Gerilimi tırmandırır, el yükseltir, karşı tarafı istismar edebilir.

✓ Kaçınmacı Yaklaşım

- Çatışma görmezden gelinir, ertelenir.

- Çatışmanın ortaya çıkması istenmiyordur.
- Çatışmayla uğraşacak zaman-çaba yoktur.
- Gerilimi azaltmak için kullanılır.
- Bir şey yapmaz, etkileşimi azaltır.
- ✓ **Uyuşmacı Yaklaşım**
 - İlişkinin sürmesine öncelik verir.
 - Kendi önceliklerini şimdilik göz ardı edebilir.
 - İsteklerin tam ifade edilmemesi çatışmayı geçici olarak yatıştırır.
 - Güven ve kredi kazanmak amaçlanır.
 - Sonradan kazanmak amaçlanır.
 - İnisiyatifi karşı tarafa verir.
- ✓ **Uzlaşmacı Yaklaşım**
 - Orta yollu çözümlerle ortada buluşulur.
 - Aradaki farkı ikiye böler.
 - Kazanan ve kaybeden yoktur.
 - Taraflar tam bir tatmin sağlayamaz, durumu idare edebilir.
 - Zaman baskısı olduğunda kullanılır.
 - Bazen geçici çözümler için kullanılır.
- ✓ **İşbirlikçi-Problem Çözücü Yaklaşım**
 - Ortak problem çözme sürecidir.
 - Hem konuya hem ilişkiye önem verir.
 - Sorunun çözümüne yöneliktir.
 - Her iki tarafça kabul edilen bir çözüm söz konusudur.
 - Seçenekleri artırır ve en iyi çözümü bulmaya odaklanır.
 - Karmaşık problemlerde iyidir, yaratıcı ve kalıcı çözümler sunar.
 - Çok zaman / çaba gerektirebilir.
 - İki taraf da istekli olmalıdır.
 - Sürekli ve açık iletişim gerektirir.
- ✓ **Harvard Müzakere Modeli**

Harvard Müzakere Modeli; kişileri problemlerden ayrı tutma, talepler yerine ihtiyaçlara odaklanma, karşılıklı kazanç seçenekleri yaratma ve müzakerelerde nesnel kriterleri esas alma şeklinde sıralanabilecek dört temel niteliğe sahiptir. Bu dört temel özellik, arabuluculuk süreci ile uyuşmazlık çözümünde arabulucu tarafından da kullanılabilir niteliktedir.

- ✓ **Müzakerede Kişileri Problemlerden Ayrı Tutma:** “Kazan-kazan müzakereleri” (ihtiyaçlara-ikelere dayalı müzakere); tarafların hem istediğini elde edebileceği hem de ilişkileri koruyabileceği bir müzakere biçimidir. Müzakerelerde, konular üzerinde tartışma ve değerlendirme yapılmalı, kişiler müzakerenin odak noktasına alınmamalı, temel ilke “kişilere karşı yumuşak-konulara karşı sert davranmak” olmalıdır.
- ✓ **Müzakerede Taleplere Değil, İhtiyaçlara Odaklanmak:** Talepler, müzakere masasında ne istendiği hakkındaki söylemleri ve bir tarafın masadaki isteklerini yansıtmaktadır. İhtiyaçlar ise gerçekte neye ihtiyaç duyulduğu, ihtiyacın neyle tatmin edildiği ve önceliklerin neler olduğudur. Talepler ile uğraşmak, ihtiyaçlar ile uğraşmaktan çok daha

zor olduğundan ve ancak sınırlı seçenekler sunabildiğinden arabulucunun, müzakere masasındaki tarafları taleplerden-ihitiyaçlara doğru çekmesi, “kazan-kazan” için faydalı olacaktır. Müzakerelerde çoğu zaman taraflar, gerçek ihtiyaçlarını bilmeyebilir veya talebi ile ihtiyacı birbirine karıştırabilir. Bazen de taraflar, taleplerini-ihitiyaçları zannedebilir. Talep altındaki ihtiyacı ve çıkarı bulmak için “Bu şey ne amaca hizmet ediyor?” sorusunu sormak gereklidir. Arabulucu açısından, daha önce ifade edildiği üzere, ihtiyaçlara odaklanmak, talepler ile uğraşmaktan daha avantajlıdır, bunun için ihtiyaçlara ve örtük taleplere odaklanılmalıdır. Ancak tarafları taleplerinden-ihitiyaçlarına doğru çekmek çok da kolay değildir; bunun için şu örnek vurgulama yapılabilir:

“Değerli uyuşmazlık tarafları, zarar-zarar ile karşılanmaz, haklı çıkmaktan-egodan daha önemlisi ihtiyaçlardır. Bu süreçte ihtiyaç ve ihtiyaçlarımıza odaklanmamız, siz değerli tarafların tek tek ve karşılıklı olarak ihtiyacını sağlamada faydalı ve etkili olacaktır.”

Arabulucu olarak, tarafları talepten-ihitiyaca çekmek için;

• **Uyuşmazlığı analiz edin ve yeniden tanımlayın.**

Örneğin: Arabulucu olarak, tarafların somut (para, kazanç vb.) ve psikolojik ihtiyaçları (kendini sevdirmeye, karşıdakini korkutma vb.) birbirinden ayırt etmesine yardımcı olun.

• **Masadaki çıkarları açık hâle getirin – somutlaştırın – vurgulayın.** Örneğin: Arabulucu olarak taraflara, “haklı çıkmaktan daha çok, uyuşmazlığın çözümü önemlidir” vurgusunu yapın.

• **Taleplerin mevcudiyetinin farkında olun, onları kabul veya reddetmeyin. Konulara ihtiyaçlara-çıkarlara odaklanın ve taraflara talebin arkasındaki asıl ihtiyacı göstermeye çalışın.** Örneğin: Arabulucu olarak taraflara, “zarar zararlar karşılanmaz” vurgusu yapın. Tarafların talebe-karşı taleple gelmesini önleyin ve kısa zamanda teklif alınıp-verilmesi safhasına geçin. Örneğin; iki kurumsal şirket arasında bir senelik bir anlaşmanın yapılabilmesi sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar karşısında, bu kez üç senelik bir sözleşmenin yapılma ihtimali de eski sorunları ortadan kaldıracabilecek bir rol oynayabilecektir.

• **Problemi kişilerden ayırt edin.** Örneğin: Arabulucu olarak taraflara “Egodan daha önemlisi çıkardır” hatırlatmasında bulunun.

✓ **Müzakerede Karşılıklı Kazanç Seçenekleri Yaratmak:** Arabuluculukta müzakere sürecinde sadece talebe odaklanmak, bazı durumlarda ihtiyacı elde etmeye engel olabilir. Bu kapsamda, talebe dayalı

müzakerelerden ihtiyaç ve ilkelere dayanan müzakerelere geçme konusunda arabulucu hazırlıklı olmalıdır.

Örneğin; bir satıcının habersiz olarak bir markanın bayisi olduğunu beyan ederek yüksek oranda satışlar yapması durumunda, markanın hukuksuz olarak kullanımına yönelik usulsüzlüğün tartışılması yerine, her iki tarafa da ihtiyaç sağlayacak bir alternatifin oluşturularak, sahte bayinin gerçek bayi hâline dönüştürülerek satışların artırılması, karşılıklı kazancı sağlayacak bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Seçenekleri artırmak maksadıyla; beyin fırtınası veya altı şapkalı düşünme teknikleri gibi teknikler de kullanılabilir.

- ✓ **Müzakerede Nesnel Kriterler Uygulamak:** Bu müzakere türünde pastayı büyütme, her iki tarafın ihtiyaçlarına önem vermek, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı yapmak, uzun vadeli ilişkiler kurmak, sürdürmek ve problemlere yaratıcı çözümler getirebilmek esastır. Bu müzakere biçimi, kişileri problemden ayırır, müzakereleri “objektif (nesnel) kriterlerle” yürütür.

Örneğin; yıllık gelir paylaşımının hesabında anlaşamayan iki ortağın uyuşmazlığında egolardan daha çok “kârlılık ve hisse oranlarının esas alınması”, bir mali müşavirin danışmanlığında, satış gelirinin paylaşılması konusunda yardım alınması gibi hususlar objektif kriterler sunmada sürece yardımcı olabilecektir. Nesnel kriterlerin getirilmesini müteakip; “karşılıklı kazanç” için yeni alternatifler tasarlar, “taleplere” değil, “ihtiyaçlara” odaklanır ve “ortak ihtiyaçlar” için seçenekler yaratabilir.

Özetle kazan-kazan müzakereleri;

- Uyuşmazlıkları önleyebilir ve çözebilir,
 - İlave değer yaratabilir,
 - Psikolojiyi iyi yönetir, içeriği tam ve doğru olarak görüşür, zamanlamayı iyi yapabilir,
 - Örtük ihtiyaç / çıkarları gün yüzüne çıkarabilir.
-

- ▽ **Müzakerelerde Temel Kavramlar ve Dinamikler:** Arabuluculuk ile uyumsuzluk çözümünde müzakere süreci statik değil, dinamik bir süreçtir. Bu dinamikliği sağlayan; direnç noktası, hedef noktası, ilk teklif, karşı teklif, tavizler, BATNA (alternatif B planı anlaşma), anlaşma aralığı gibi kavramların müzakere süreci içerisindeki varlığıdır. Bu kavramların açıklanması, arabulucu açısından müzakere dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olabilecektir. Arabulucuya, uyumsuzlukların çözümünde etkili müzakerelerin sürdürülebilmesi için yardımcı olabilecek “müzakerelerin temel dinamikleri” aşağıdaki ayrıntılarda ve şekilde incelenebilir:
- ✓ **Direnç Noktası:** Duruma göre altında veya üzerinde bir teklif ile müzakerenin artık devam ettirilemeyeceği ve kabul edilebilecek en son noktadır. Arabulucunun tarafların direnç noktalarını anlamaya çalışması, sürecin olası tıkanıklarında önceden tedbir almaya yardımcı olabilecektir.
 - ✓ **Hedef Noktası:** Müzakerenin sonuçlandırılmak istendiği ve elde edilip masadan kalkılmak istenen nihai noktadır. Arabulucular tarafların hedef noktalarını belirleyerek masaya gelmelerine özen göstermelidirler, aksi hâlde “nereye ulaşmak istediğini bilemeyen” tarafların uzlaşmaya ulaşması zor olacaktır.
 - ✓ **Müzakeredeki Anlaşmanın Alternatif B Planı – BATNA:** Genellikle BATNA (BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT) olarak da anılan bu kavram, karşı taraf sizle müzakereye girmezse veya mevcut müzakere başarısız olur ve anlaşma sağlanamazsa uygulanacak “alternatif B planı anlaşma” hareket tarzıdır. Arabulucunun, uyumsuzluk taraflarının BATNA’larının olup olmadığını bilmesi önemli bir bilgidir ve tarafların masada kalabilme sürelerinin ve dirençlerinin belirlenmesinde ve buna göre yönetiminde yardımcı olabilmektedir.
 - ✓ **İlk Teklif:** Taraflardan birinin istediği ve belirttiği ilk istektir. İlk teklifin verilmesi, arabuluculuk sürecindeki müzakere safhasının dönüm noktasıdır. Arabulucu, ilk teklifi verme konusunda kaygı duyan tarafları, teklifin verilmesi konusunda teşvik edebilir ve sürecin tıkanmasına karşı tedbir alabilir.
 - ✓ **Karşı Teklif:** Taraflardan birinin verdiği ilk teklife karşılık verilen ilk karşılıktır.
 - ✓ **Anlaşma Aralığı: [Pazarlık Alanı/Anlaşma Alanı/Potansiyel Anlaşma Alanı: ZONE OF POTENTIAL AGREEMENT (ZOPA)]:** Tarafların direnç noktaları arasında kalan aralıktır. Müzakereler bu aralıkta gerçekleşir. Bu aralığın sağlanamaması durumunda müzakereler tıkanabilir. Böyle bir durumda arabulucuya düşen, tarafların kendi durumlarını tekrar değerlendirerek masaya gelmelerini sağlamak ve pozitif bir anlaşma aralığını yakalayarak müzakerelerin gerçekleştirilmesidir.

▽ **Arabuluculukta Kullanılabilecek Müzakere Taktikleri ve Arabulucunun Müdahale Yöntemleri**

- ✓ **Gerçeklik Testi Uygulamak:** Arabuluculukta, taraflara anlaşma olması veya olmaması durumunda neler kaybedileceğinin açık uçlu sorularla vurgulanarak anlatılması gerekir, bu müdahale yöntemine “gerçeklik testi” denmektedir.

Örneğin; bir tarafın kendine fiziki zarar vermesi gibi bir anlaşma, emredici kural olarak şahsiyet haklarına aykırı olduğundan, olası böyle bir durumun önlenmesi arabulucunun sorumluluğundadır.

Arabulucunun gerçeklik testi yapmada kullanabileceği bazı soru örnekleri:

- Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, sonucun kontrolünün siz taraflardan çıkması durumunda ne hissedersiniz?
 - Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, karşı tarafla ilişkinin zedelenmesi konusunda ne düşünürsünüz?
 - Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, ihtiyacını tatmin etmen çok zaman alırsa ne hissedersiniz?
 - Uzlaşma sağlanamaması durumunda uyuşmazlığın mahkeme sürecine intikalinde, ihtiyacını elde ettiğinde kavuştuğunda, elde ettiklerin önemini kaybederse ne hissedersiniz?
 - Mahkeme sürecinde herkesin davayı duyabilmesinden ötürü itibar kaybedersen ne hissedersiniz?
 - Aylık gelirinizin 2.000 TL olduğunu varsaydığınızda, ve diğer zaruri harcamalarınızı da dikkate aldığınızda karşı tarafa aylık 1.000 TL ödeme yapmaya uygun olur musunuz?
-

✓ **Müzakerede Gerilimleri Yatırtmak ve Ortamı Soğutmak**

- Zor konuları görüşmeyi sona bırakmak ve müzakereye zor konulardan başlamamak, başlangıçta gerilimi önleyebilecek bir arabulucu müdahale yöntemidir. Arabulucu gündemi hazırlarken zor konuyu sona alabilir. Böylelikle öncelikle iletişim ve güven tesis eden kolay konular ele alınabilir. Daha kolay konulardan başlanarak, bazı konularda çabuk anlaşmak iyidir, bu husus tarafların iletişim engellerini temizleyerek, sürecin devamını sağlayabilir ve anlaşmanın önünü açabilir. Buna rağmen gerilimin tırmandığı durumlarda, zor ve gerilimli bir konuyu devre dışı bırakarak sonra görüşülebilmesine imkân vermek, ortamı soğutmada arabulucunun kullanabileceği önemli araçlardandır. Gerilimleri yatırtmanın bir yolu da, arabulucunun taraflara zaman zaman ölçülü övgü ve takdir edici ve teşvik edici konuşmalar yapmasıdır.
- Arabulucu, müzakere sürecinde tarafların iletişim engellerini aşağıdaki örnek uygulamalar ile temizlemeli ve iletişim kaynaklı gerilimleri önleyebilmelidir.

- **Toksik (zehirli) söylemi nötralize etme:** Örneğin; taraflardan birinin karşdakine “Sen yalancının tekisin, bana gerçekleri anlatmıyorsun” gibi sürece zarar verecek bir söylem kullanması üzerine arabulucu bunu “Diğer taraf kendilerine tüm ve tam doğruyu henüz tam olarak söylememiş olduğunuzu ifade etti” diyerek söylemin tonunu yumuşatabilir ve müzakerelerin devamını sağlayabilir.

- **Söylemi gelecek zaman dilimine çekmek:** Taraflardan birisinin hep geçmişteki olayları dile getirip “Sen bunu demiştin, sen bunu yapmıştın” gibi söylemlerle ortamı gerdiği bir durumda arabulucu “Geçmişte her iki tarafın problemleri olabilir, ama güzel bir işbirliği sizleri bekliyor!” diyerek odak noktasını geçmiş zaman diliminden gelecek zaman dilimine çekmek suretiyle ortamı yumuşatabilir.

- **Söylemi özelden-genele çekmek:** Taraflardan birisinin hep spesifik bazı olayları dile getirip “Şurada ve şu konuda şöyle şöyle olmuştu” gibi söylemlerle ortamı gerdiği bir durumda, arabulucu “Üzerinde anlaşılamayan bazı konular olmakla birlikte, genel olarak bir anlaşma yapmanın yollarını aramalıyız” diyerek odak noktasını, gerilim yaratan spesifik olaylardan daha genel bir perspektife çekmek suretiyle ortamı yumuşatabilir.

✓ **Müzakerede Güç Dengesizliklerinden Kaynaklanabilecek Olumsuzlukları Gidermek:**

Masaya gelen tarafların mutlaka aynı ve denk güç seviyelerinde bulunmaları zorunlu değildir. **Ancak güç dengesizliklerinden kaynaklanabilecek olası olumsuzlukları önlemek arabulucunun görevidir.** Arabulucunun bu konuda yapabileceklerinin başında, tarafları uzun vadeli kazançlara odaklayarak, kısa vadede güç dengesizliklerini istismar ederek karşı tarafla ilişkiye verilebilecek bazı zararların olumsuz etkilerinin taraflara vurgulamaktır. Arabulucu açısından, tarafların birbirleriyle uzun vadeli ilişkiler kurmayı düşünüp-düşünmedikleri veya eğer bir etkileşimleri mevcut ise bu etkileşimi uzun vadede devam ettirmek isteyip-istemedikleri önemlidir. “Uzun vadeli düşünen” tarafların “kazan-kazan” anlayışına daha yakın hareket etmesi ve ayrıca masada daha yapıcı yaklaşımlar göstermesi de doğal olacaktır.

✓ **Kilitlenmeleri Çözmek ve Müzakerede Tarafları Sonuca Birlikte Götürmek:**

- Arabulucunun, uyuşmazlığın çözümünde müzakere sürecinde olası kilitlenmelerde arabulucunun yapması gereken hususlardan birisi, uyuşmazlık konusunun birden fazla hususunun masaya getirilmesiyle birlikte, her iki tarafın da hedeflediği en az bir konuyu elde etmesine imkân verecek şekilde masadaki konuların çeşitliliğinin sağlanmasıdır.
- Bu kapsamda arabulucu; masaya getirilen konuların nicelik ve niteliğini artırmaya gayret edebilir, tarafları buna teşvik edebilir, bu konular arasında köprü kurulabilmesini sağlayabilir ve değiş-tokuş yapılabilecek olası alanları taraflara vurgular.
- Arabulucu tarafından tıkanıkları çözmenin bir diğer yolu uyuşmazlığa esas olan benzer konuların paket olarak birlikte ele alınmasını sağlamaktır. Bunun faydası, müzakeredeki hareket alanını büyütmesidir. Bundan farklı olarak, kilitlenmeleri aşmanın bir diğer yolu da, “paket tekniğinden” farklı olarak, konuları bir paket yerine tek tek ele almaktır. Bunun sebebi, tarafların uyuşmazlık konusunda “büyük evet” demekten korkmasıdır. Arabulucu, müzakere sürecinde buna benzer bir endişeye karşılık olarak tarafların ”büyük bir evet” yerine “küçük evet”ler verebilmesini-alabilmesini sağlamak amacıyla sonuca parça anlaşmalarla gitmeyi tercih ederek olası tıkanıklıkları önlemeye çalışabilir.

✓ **Müzakerede Manipülasyonu Önlemek İçin Gerektiğinde Açık Uçlu Sorular Sormak ve Ortama Gerçek Bilgi Aktarmak:**

Arabulucunun müzakere sürecindeki temel gayreti, tarafları etkili bir şekilde dinlemek ve anlamaya çalışmak yönündedir. Arabulucu, kendisinin ve tarafların uyuşmazlık konularındaki bilgi düzeylerini artırarak çözüm için yeni seçenekler üretmenin kapısını aralamak için “açık uçlu sorular” sorabilir. Açık uçlu soruların sorulmasıyla birlikte aşağıdaki hususlar amaçlanmaktadır:

- Tarafların ihtiyaçlarını belirlemesine ve önceliklendirmesine yardımcı olmak

- Tarafların talep-çıkarlarını ayırt etmelerine yardımcı olmak
 - Tarafları taleplerinden - ihtiyaçlarına doğru çekmek
 - Taraflar arasında değiş-tokuş yapılabilecek ihtiyaçlara dikkat çekmek
 - “Örtük ihtiyaçları” ortaya çıkarmak ve “ilave değer” yaratmak
 - Taraflar arasında ortak bir dil oluşturmak
 - Tarafların zihninde lamba yakmak
- ✓ **Müzakerede Ortak Dil Yaratmak:** Arabuluculuk sürecinde sadece aynı dili konuşmak yeterli değildir, aynı zamanda arabuluculuk masasında karşılıklı mesajların anlam kaybına uğramadan alınıp-verildiği ortak bir dil oluşturulmalı ve kullanılmalıdır. Arabulucu, tarafların arasındaki mesajların değişiminde adeta bir tercüman işlevi görmektedir ancak bu tercümanlık işini içinde bulunulan durumu bilerek, kişileri tanıyarak ve konuyu iyi kavrayarak yaparsa daha etkili olabilir.
- ✓ **Müzakerede Tarafları Taleplerinden (Pozisyonlarından Konumlarından) – İhtiyaçlarına Doğru Çekmek:** “Talepler”, tarafların masada istemiş oldukları hususları; “ihtiyaçlar” ise gerçekte neye ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır. Arabulucu olarak; tarafları talepten ihtiyaca çekmek önemlidir. Bir hususun talep mi, yoksa ihtiyaç mı olduğunu anlamak için, “Elde edilecek bu sonuç ne amaca hizmet ediyor?” sorusu sorulmalıdır. Bu soruya gelen cevap, arabulucuyu ve uyuşmazlık taraflarını, taleplere saplanma tehlikesinden kurtarabilecektir. Bunun yanı sıra, tarafları talepten-ihtiyaca çekmek için yapılabilecek olan diğer hususlar aşağıdadır:
- Taleplerin arkasındaki ihtiyacı taraflara göstermeye çalışın ve tarafların ihtiyaçlara odaklanmasına yardımcı olun. Örnek: “Zarar-zararla karşılaşmaz, haklı çıkmaktan kendi dediğinizin gerçekleşmesinden ziyade, ortak amaçların gerçekleşerek her iki tarafın da uzlaşmayla masadan kalkması ve ihtiyaçlarını tatmin etmesi daha önemli olabilir”.
 - Tarafların talebe-karşı talep ile gelmesini önleyin.
 - Tarafların somut ve psikolojik ihtiyaçları birbirinden ayırt etmesine yardımcı olun.
 - Uyuşmazlığı gerekirse yeniden tanımlayın ve tarafların problemi kişilerden ayırt etmesine yardımcı olun.
 - Tarafların ihtiyaçlarını açık hâle getirmesine yardımcı olun.
- ✓ **Müzakerede Tarafların Örtük İhtiyaçlarını Ortaya Çıkarmak ve İlave Değer Yaratmak:** Arabuluculuk sürecine gelen taraflar, müzakere masasına oturduklarında belli bir uyuşmazlığı çözmek için orada bulunurlar. Ancak uyuşmazlığın derinliklerine inilen “inceleme” safhasında elde edilen yeni bilgiler ışığında masaya geldikleri ihtiyaçlarından daha farklı ihtiyaçlarını keşfedebilir ve onları da tatmin ederek ihtiyaç elde etme imkânı bulabilirler. Bu şekilde elde edilen yeni artı değere “ilave değer yaratma”

süreci denmektedir. Örneğin; iki taraf arasında bir senelik süreç için çözülemeyen bir uyuşmazlık konusu, belki de zaman süreci, örneğin üç sene olarak değerlendirildiğinde, çözüme ulaşma imkânı bulabilir. Veya ikinci bir örnekte, bir şirketin iki ortağının yıllık faaliyet karının paylaşımı konusundaki anlaşmazlığının, yıllık karın paylaşılma oranı sarmalından çıkarılarak, işin tasfiyesine ve sermayenin paylaşımına dönüştürülebilmesi, tarafların hem gelecekte olası sorunlardan kurutulmanın rahatlığını sağlayabileceği ve hem de acil para ve sermaye ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân verebilecek bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

- ✓ **Özetleme ve Çerçeveleme Yapmak:** Arabuluculuk sürecindeki müzakerelerde uyuşmazlık konularının derinine inildikçe, konular zenginleşmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Belli aralıklarla arabulucunun özetleme yapması, konuyu netleştirmeyi sağlayabilmektedir. Arabulucunun uyuşmazlık konusunun sınırlarını çizerek çerçeveleme yapması, konunun dağılması ihtimalini azaltmaktadır. Yine zaman zaman yapılabilecek özetlemeler, tarafların birbirlerine manipülasyon yapmalarına engel olabilmektedir.
- ✓ **Tarafların İletişimlerini Düzenlemek:** Arabulucu, kendisinin taraflarla iletişiminden sorumlu olmakla birlikte tarafların birbirleriyle iletişimlerinin sağlıklı olarak sürdürülmesinden de sorumludur. İletişimin sağlıklı sürdürülmesinden aşağıdaki hususlar amaçlanmaktadır:

- Arabulucu, tarafların birbirleriyle empati kurmasını (birbirleriyle rol değişimini) sağlamalıdır.
- Arabulucu, iletişim engellerini temizleyerek, iletişim kanallarını açık tutmak (kafadakileri-konuşma balonlarını karşıya tahliye etmek)
- Arabulucu olarak tarafları aktif dinlemeli ve not almalıdır.
- Arabulucu, zaman zaman kendi üzerinden bilgi paylaşımına, teklif iletimine veya taviz verilmesine hazır olmalıdır.
- Arabulucu gerektiğinde taraflarla “özel-ayrı görüşmeler” yapmalı ve tarafların birbirleriyle paylaşımlarında çekince gösterebileceği bazı kritik konularda, özel-ayrı görüşmelerle onlardan bilgi almaya hazır olmalıdır.
- Arabulucu taraflarla iletişimde farklı rollere girmeye hazırlıklı olmalıdır. Örneğin; ev sahibi, sunumcu, yönetici, kolaylaştırıcı, eğitmen gibi rolleri gerektiğinde kullanabilmelidir.

- ▽ **Müzakereyi Sonuçlandırma Aşaması:** Arabuluculuğun safhası olan müzakerelerin icrası esnasında yürütülen tüm faaliyetler, tarafların bir uzlaşma sağlaması üzerinedir. Tabii ki uzlaşmamak da müzakerede bir sonuçtur. İyi bir uzlaşma, kalıcı ve dayanıklı bir anlaşma olmalıdır. Müzakerenin sonuçlandırma sürecinde, diyalog-müzakere-mutabakat aşamalarının mutlaka tecrübe edildiği görülmektedir. Arabuluculukta ve arabuluculuk içindeki müzakere safhasında uzlaşma sağlanınca müzakereden sonra arabuluculuğun son safhası olan “anlaşma yapma” safhasına geçilecektir. Yani müzakere sürecinde zihinde oluşan uzlaşmaya ve dillerde telaffuz edilen uzlaşmanın arabulucu tarafından kaleme alınması

gerekmektedir. Sonuçta, müzakerede zihinlerde ve dillerde ulaşılan uzlaşma, arabuluculuğun son safhası olan “anlaşma yapma ve sonlandırma” safhasında tutanak altına alınacaktır. Arabuluculuk sürecinde son tutanağı kaleme alacak olan kişiler; arabulucu, taraflar ve yasal olarak yetkili kılınan diğer kişilerdir. Arabulucunun tutanağa katkı verebilmesi için, müzakere sürecinde çok iyi not tutmuş olması gerekmektedir. Çünkü arabuluculuk süreci gizli bir süreç olduğundan, kayıt yapma veya dışarıdan birinin yardımını alma gibi bir durum söz konusu değildir. Aynı zamanda arabulucu, müzakere sürecinde tarafların da not tutmalarını sağlamalıdır. Ancak, not tutarken karşı tarafla iletişimin koparılmaması da önemlidir. Bir müzakere sürecinde belli konulara odaklanılırken, diğer konuların da mutlaka dikkate alınmasının ve özellikle müzakerenin anlaşma yapma sürecinde çok dikkatli olunmasının önemini ortaya koymaktadır