
Uyuşmazlıklarda Etkin Görüşme Teknikleri

Muzaffer Ercan Yılmaz*

G enel anlamı itibariyle görüşme, diğer insanlarla duygu ve düşüncelerimizi paylaşmak, gerektiğinde onlardan arzu ettiğimiz değerleri elde etmek amacıyla yaptığımız sözlü ve beden diline dayalı etkinlikler bütünüdür. Bu bağlamda görüşme, günlük yaşamın doğal ve ayrılmaz bir parçasıdır. Farkına varmasak bile evde, işyerinde, sokakta, kısaca geniş anlamda sosyal çevremizde hergün sayısız görüşme yaparız.

Uyuşmazlık bağlamında da görüşme, arzu edilen çözüm yoluna ulaşmanın en kestirme yoludur. Nitekim bir uyuşmazlık durumu ortaya çıktığı zaman, ilk aşamada taraflar bunu karşılıklı görüşme yoluyla çözüme kavuşturmayı tercih ederler. Bu hem maliyeti en düşük, hem de doğrudan katılım dolayısıyla tarafların sorun üzerinde tam hakimiyet hissettikleri bir süreçtir. Ancak görüşmenin başarısız olması veya çeşitli nedenlerle hiç başlamaması halinde, üçüncü parti müdahaleleri ya da benzer yasal mekanizmalar devreye girebilir. Görüşmenin uyuşmazlıklarda kullanılan ilk çözüm stratejisi olma eğilimi, bireyler arası uyuşmazlıklarda olduğu kadar, toplumsal ve hatta uluslararası uyuşmazlıklar gibi daha geniş ölçekli sorunlarda da oldukça yaygındır. Çünkü sorun ne boyutta olursa olsun, son tahlilde onu çözecek olan gerçek kişilerdir ve bunun da ön adımı karşılıklı görüşmedir.

Son derece önemli bu fonksiyonuna rağmen, etkin bir görüşme konusunda insanların yeterince eğitilmiş oldukları söylenemez. Bu durumun kısa vadeli sonucu uyuşmazlıkların çözümsüz kalması, ya da üçüncü parti müdahalelerine

*Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

açık bir hale gelmesidir. Üçüncü parti girişimleri ise çoğu zaman taraflara maksimum faydayı sağlayan çözümler üretmekten uzaktır. Bunun nedenleri arasında, üçüncü partilerin taraflar kadar sorunu iyi algılayamamaları, eksik bilgilenme, eksik analiz, bilinçli ya da bilinçsiz taraf tutma, kısa vadeli soruna odaklanıp taraflar arası ilişkisel sorunları göz ardı etme, sorunu tarihsel ve çok yönlü boyutlarıyla geniş bir kontekste değerlendirememesi, ya da taraflar arası güç eşitsizliğini dengeleyememesi gibi bir dizi etken sayılabilir. Yargı mekanizmasının devreye girmesi veya zorunlu hakemlik gibi üçüncü partilerin taraflar adına bağlayıcı kararlar almaları halinde ise ortaya çıkan sonuç, yine uyuşmazlık çözümü adına pek sevindirici olmayabilir. Zira bağlayıcı kararlar, işin doğası gereği, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi sonucunu doğurmakta, bu durum ise kaybeden tarafı tatminsiz kılarak, kazanan tarafa yönelik negatif eylemlere devam etmesine yol açabilmektedir. Böylesi bir temelde uyuşmazlık, gerçek anlamda çözülmüş sayılamaz.

Bilinçsiz görüşmenin uzun vadeli toplumsal sonuçları ise çok daha vahimdir. Görüşmenin etkin bir uyuşmazlık stratejisi olarak kullanılamaması, giderek belirginleşen bir şiddet kültürünün doğmasına yol açmaktadır. Söz konusu bu kültürde hakkaniyet değil güç¹ esastır ve görüşmenin güce dayanması gerektiği yönünde yaygın bir kanı hakimdir. Çünkü hakkaniyet temelinde, yani iki tarafın da çıkarlarını olabildiğince maksimize etmeye yönelik bir zeminde, ve barışçıl bir biçimde yürütülemeyen görüşme, yerini tehdit ve zora bırakmakta, bunu başaran taraf kısa vadede istediğini alabilmektedir. Ancak bu, şiddetin kültürel düzeyde normal kabul edilmesine, hatta uyuşmazlıklarda en etkin araç olduğu yönünde idealleştirilmesine yol açmaktadır. Böylesi bir toplumsal yozlaşmadan ise zaman içinde herkes zarar görebilmekte, kısa vadede kazanan taraflar dahi zaman içinde gücün el değiştirmesine paralel olarak kaybeden pozisyonuna düşebilmektedirler.

Dolayısıyla hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bilinçsiz görüşmenin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar aşikar, bireysel ve toplumsal maliyetler yüksektir. Oysa verimli yapılan bir görüşme daha başlangıçta mevcut uyuşmazlığı ortadan kaldıracaktır, her iki tarafın da kazanacağı bir çözüm ortaya koyabilir. Ayrıca bu sayede taraflar, sorunun turmanması, çözümsüz kalması ya da üçüncü partilere havale edilmesi durumunda karşılaşabilecekleri maddi ve psikolojik kayıplardan da kurtulmuş olurlar. Daha da önemlisi, gerçek kişiler arasında başarıyla yürütülen görüşmeler dizisinin kümülatif sonucu, yığınlaşan sosyal barış ve uyumdur. Bu toplumsal düzeyde olduğu kadar uluslararası düzeyde dahi büyük ölçüde böyledir.

Peki etkin ve verimli bir görüşme yapmanın temel prensipleri nelerdir?

Bu temel soru üzerine tartışmaya, görüşme üzerine şu ana kadar en fazla etki yapan eserlerden birine, Harvard'lı bilim adamları Roger Fisher ve William

¹ Burada kullanıldığı anlamı itibarıyla güç, tek taraflı kazanma amacına yönelik her türlü otorite ve baskı unsurlarına işaret etmektedir.

Ury'nin "Evet'e Varış" (Getting to Yes) isimli çalışmasına, değinerek başlamak isabetli olacaktır. 1981 yılında ilk baskısını yapan bu ünlü çalışmada Fisher ve Ury insanların genellikle "yumuşak görüşme" (soft negotiation) ve "katı görüşme" (hard negotiation) olarak adlandırdıkları iki görüşme stiline kilitlendiklerini, oysa her iki stilin de mevcut bir uyuşmazlığı çözümede etkisiz olduğunu iddia etmektedirler.

Örneğin yumuşak görüşme stilinde görüşmeci, uyuşmazlıktan kaçınma ve bir an önce sorunu çözüme yönünde tavır sergilemektedir. Bu yüzden karşı taraf lehine, dolayısıyla kendi aleyhine, vericidir. Ancak ortaya çıkan sonuç adil olmadığı için, yumuşak stil sergileyen görüşmeci bir süre sonra kendisini sömürülmüş, kullanılmış hissedebilir. Kısacası elde ettiği sonuçtan tatmin olmaz. Bu his ise, uyuşmazlığın devamına zemin hazırlayan başlıca etkidir.

Öte yandan katı görüşme stili sergileyen görüşmeci, her ne pahasına olursa olsun kazanma, istediğini elde etme yönünde eğilim gösterir. Bu yüzden kendi isteklerini aşırı derecede ön planda tutarken, karşı tarafın haklı beklentilerini dahi göz ardı eder, hatta onları yok sayar. Fakat bu tutum çoğu kez karşı tarafın sert tepkisine ve aynı yönde yanıt vermesine yol açar. Bu şekilde görüşme kilitlenir, çözüme ulaşılamaz. Ulaşılsa bile ortaya çıkan sonuç tek taraflı tatmin sağladığı için gerçek anlamda bir uyuşmazlık çözümü olmaktan uzaktır.

İşte bu yaygın yanlışların kritiğinden yola çıkarak, Fisher ve Ury "prensipli görüşme" (principled negotiation) adını verdikleri üçüncü bir görüşme stilini ideal görüşme yöntemi olarak sunmaktadırlar. Prensipli görüşmenin dört ana kuralı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şöyledir:

I. Görüşmeye Başlarken Problemi Kişiden Ayır ve Görüşme Süresince Öyle Kal

Görüşme yaparken insanların çok sık yaptıkları bir yanlış, uyuşmazlık konusunu ilgili kişiyle bütünleştirmektir. Bu yüzden orjinal uyuşmazlığın üstüne bir de karşı tarafa yönelik negatif duygular, onu alt etme egosu eklenir. Bunun bir yansıması olarak, karşı tarafın da çoğu kez aynı yönde yanıt vermesi ile sorunun ortak bir işbirliği ortamında çözülmesi imkansız hale gelir.

Gerçekten de uyuşmazlık görüşmelerinde sorunu kişiyle bütünleştirmek o kadar yaygındır ki, çoğu zaman orjinal uyuşmazlık dahi unutulur. Onun yerini kızgınlık, öfke ve her ne pahasına olursa olsun karşı taraf üzerinde zafer kazanma arzusu alır. Doğal olarak bu şekilde uyuşmazlıkların çözüme kavuşması olanaklı değildir.

Dolayısıyla Fisher ve Ury'e göre görüşmeye girerken atılması gereken ilk adım, duygusal açıdan zor bile olsa, sorun ile kişiyi ayırmak, soruna odaklanırken kişi üzerinde yumuşak, kibar bir tavır sergilemektir.

Yine bu çerçevede karşı taraf alt edilemesi gereken bir düşman gibi değil, bir çalışma ortağı gibi görülmeli, ona bu şekilde davranılmalıdır. Sorun üzerinde sert olunabilir ancak bireyler üzerinde değil.

Liberal Düşünce

Elbette bu prensibi yaşama geçirmek her zaman kolay olmayabilir. İnsanlar makina değillerdir. Çeşitli duygularla donanmışlardır. Hele ki uyumsuzluklar da duyguların ağır basması çok sık rastlanan bir durumdur. Ancak güçlüğüne rağmen kişiyi sorundan ayırmak ve bunu mümkün olduğunca bir alışkanlık haline getirmek, sonuç alınabilecek etkin bir görüşme için ilk şarttır. Çünkü bu sayede kendimiz olduğu kadar karşı taraf da ortak, yapıcı bir çalışmaya davet edilmektedir.

II. Görüşme Sürecinde Duygularına Değil Çıkarlarına Odaklan

Fisher ve Ury'e göre etkin bir görüşme yapmanın ikinci şartı, görüşme boyunca negatif duygulara yenik düşmemek, zaman ve enerjeyi öfkeye, üzüntüye, ya da karşı tarafı alt etme egosuna değil, elde edilmek istenen sonuçlara odaklaştırmaktır. Bunun mantığı şudur: Genellikle başta olmasa bile görüşme sürecinde kendimizi negatif duyguların etkisine kaptırır, orjinal amacımızdan uzaklaşırız. Bu durum kendi bencilliğimizden, karşı tarafın çıkarlarımıza uygun düşmeyen önerilerde bulunmasından, ya da soruna negatif duygularla yaklaşımından kaynaklanabilir. Ancak kaynağı ne olursa olsun, kontrolden çıkan duygular görüşmeyi sekteye uğrattır. Taraflar gerçek hedeflerinden saparak birbirlerine karşı negatif duygular üzerinde mücadele etmeye başlarlar. Bu durumda amaca ulaşamadığı gibi, var olan bir ilişki de şiddetli bir biçimde zedelenir.

Dolayısıyla görüşme sürecinde ideal olarak yapılması gereken şey, sakın bir biçimde görüşmeyi amaç üzerinde devam ettirmektir. Karşı taraf duygusal hale gelse bile, en azından diğer tarafın amaçtan sapmaması, duygusallığa duygusallıkla yanıt vermemesi gerekmektedir. Bu tavır kısa sürede karşı tarafı da yeniden orjinal amaca yönlendirebilecektir. Aksi halde görüşme etki-tepki şeklinde tamamen ya da kısmen negatif duyguların esiri haline gelecek, sonuçta kimse kazanmayacaktır.

III. Karar Vermeden Önce Sonuca İlişkin Çokca Öneri Geliştir

Görüşmelerde sıkça rastlanan bir diğer yanlış da, tarafların amaçlarını dar kalıplar içinde tanımlamaları ve kafalarında önceden planladıkları hedeflerin dışında kalan olası sonuçları kayıp gibi algılamalarıdır. Oysa önceden planlanan hedefler, taraflara her zaman maksimum faydayı sağlayan hedefler değillerdir. Dahası, bu hedefler genellikle karşı tarafın çıkarlarını göz ardı ettiğinden, kabul edilebilirlik açısından da gerçekçi değillerdir.

Bu sebeple, Fisher ve Ury'ye göre görüşmeden etkin bir sonuç alınabilmesi için tarafların görüşme süreci boyunca pek çok öneri üretmeleri ve bu önerileri revize ede ede karara ulaşmaları gerekmektedir. Bu bağlamda göz ardı edilmemesi gereken nokta, öneri ile kararın aynı şey olmadığıdır. Öneri nihayetinde tarafların çıkarlarını maksimize etmeye yönelik bir tür beyin jimnastiğidir. Taraflara hiçbir

kayıp getirmeyen, sadece ulaşılmak istenen hedefin alanını genişleten bu jimnastikten kaçınılmamalıdır.

IV. Görüşme Sonucunun Objektif Standartlara Uygun Olmasında Israr Et

Fisher ve Ury tarafından ideal görüşmenin son prensibi olarak ortaya konan bu prensip de, görüşülen sonucun her ne kadar karşılıklı müzakere ürünü olsa bile, bir takım objektif kriterlere ters düşmemesine işaret eder. Objektif kriterler görüşülen sorunun niteliğine göre, örneğin hukuk kuralları, piyasa fiyatı, gelenekler, ya da bir uzman görüşü olabilir.

Bu prensiple vurgulanmak istenen iki nokta vardır. Bunlardan birincisi, görüşme sonucunun adalet duygusuyla çelişmemesidir. Çünkü dış objektif kriterlere uygunluk, taraflara görüşmeden adil bir sonuç aldıkları izlenimi verir. Bu duygu tarafların tatmini, dolayısıyla varılan anlaşmanın kalıcılığı için şarttır. Öte yandan objektif kriterlerle açık bir biçimde ters düşen bir görüşme sonucu, taraflar için kısa vadede olmasa bile uzun vadede şüphe uyandırıcı bir etki yapar. “Acaba iyi mi yaptım?” sorusunu gündeme getirir. Bu şüphe temelinde varılan bir anlaşmanın kalıcılığı zorlaşır, uyuşmazlık yeniden ortaya çıkabilir. İkinci nokta ise, dış objektif kriterlerin sonuca varmada taraflara sağladığı rehberliktir. Bu rehberlik sayesinde taraflar arasında öneri alışverişi daha iyi sağlanıp, kalıcı bir anlaşmaya daha kısa sürede ulaşılabilir.

Yukarıda özetlenen “prensipli görüşmenin” bu dört temel prensibi, taraflar arasında güç eşitsizliği sorununa yeterince değinmemesi ve görüşme tarzını etkileyebilecek kültürel farklılıkları tartışmaması nedeniyle pratik düzeyde eleştiriye açık bazı yönler taşımaktadır. Bununla birlikte anılan prensipler, ilke düzeyinde yine de etkin bir görüşme yapmanın bazı ana hatlarını ortaya koymaktadır. Bu prensiplerin uyuşmazlık görüşmelerinde, hatta günlük yaşam görüşmelerinde bile pratiğe geçirilmelerinde yarar vardır.

Elbette etkin görüşmenin ilkeleri Fisher ve Ury'nin bulgularıyla sınırlı değildir. Gerek anılan yazarların araştırmalarından önce, gerekse sonrasında verimli görüşme üzerine değerli pek çok araştırma yapılmıştır. İşte bu araştırmaların ışığında ortaya çıkan bazı temel ilkeleri de aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Negatif Duyguların Aşırı Etkisi Altında İken Görüşmeye Başlama

Özellikle uyuşmazlığın ilk gerçekleştiği dönemde, öfke, üzüntü, kırgınlık, ihanet hissi gibi negatif duyguların ağırlığı oldukça baskındır. Ancak etkin görüşme daha çok bir mantık alışverişine dayanır. Negatif duygular ise mantığı gölgeler, ulaşılmak istenen amacı saptırır, uyuşmazlığı daha da tırmandırır. Dolayısıyla negatif duygular yoğun bir biçimde hissediliyor iken görüşmeye başlanmamalı, bu duyguların ani

etkileri geçene kadar makul bir süre beklenmelidir. Aksi halde, daha görüşmenin başında bütün bir süreç sekteye uğrayabilir. Böyle bir durumun ise doğal olarak taraflara getirisi yoktur.

Görüşme Ortamını ve Beden Dilini İşbirliği ve Statüsel Eşitlik İma Edecek Biçimde Düzenle

Uyuşmazlık görüşmelerinde görüşmenin taraflardan birinin mekanında yapılması, pratik olsa bile taraflar arasında eşitsizlik ima ettiği için tercih edilmemelidir. Bunun yerine her iki tarafın da fiziksel ve/veya psikolojik hakimiyet hissetmeyecekleri bir yer seçilmelidir. Bu yerin ayrıca resmi bir ortamdaki ziyade, resmiyet dışı bir yer olmasında taraflar arası iletişimin yumuşaklığı açısından yarar vardır. Örneğin kapalı bir oda yerine, görüşmenin sakin bir restoranda, bir yemek ortamında yapılması, taraflar arasındaki gerginliği yumuşatabilecek psikolojik bir etkidir.

Görüşmeye başlarken ayrıca tam karşılıklı değil, yan yana, ya da buna yakın bir oturma pozisyonu tercih edilmelidir. Psikolojik olarak karşılıklı oturma rekabet ima eder (Filley, 1975). Buna karşılık yan yana oturma pozisyonu işbirliği arzusu ima eder. Ayrıca fiziksel yakınlık, genellikle taraflar arasında psikolojik bariyerleri azaltan, onları yakınlaştıran bir etki de yapar.

Görüşme Konusuna Girmeden Önce Karşı Tarafa Güven Duygusu Ver

Çelişen çıkarılara rağmen güven ve dostluk atmosferi verimli bir görüşme için esastır. Gerçekte çoğu görüşme bu ortam sağlanamadığı için daha baştan sekteye uğrar. Bu yüzden tarafların uyuşmazlık konusuna girmeden önce makul bir süre konu dışı, gayri resmi konuşma yapmalarında ve varsa ortak değerlerden söz etmelerinde yarar vardır. Örneğin bir spor karşılaşması, popüler bir filmde bahsetmek, en azından hal hatır sormak, taraflar arasında görüşme öncesi havayı yumuşatır. Yine bu çerçevede ortak noktaların tespiti son derece önemlidir. Her ne kadar tarafların amaçları çelişse de, iki insanın pek çok ortak noktası olabilir. Bir coğrafi yakınlık, hemşehricilik, benzer eğitimsel geçmiş, ortak gezilen yerler, tutulan spor takımlarının ortaklığı, ya da ortak paylaşılan bir müzik tarzı gibi tarafların birlikte paylaştığı değerlerin taraflarca keşfi ve karşılıklı paylaşımı, görüşme öncesi güven duygusu yaratmada son derece önemli bir etkidir (Moore, 2003: 170-171).

Diğer yandan taraflar arasında ilişkisel bir sorun varsa, bunun da taraflarca gerçek uyuşmazlık konusuna girmeden önce görüşülmesinde yarar vardır. Aksi halde negatif ön duygular aşılamadığı için, uyuşmazlık konusunda mantığın ağır basacağı bir görüşme yapmak olanaklı olmayacaktır. Bu bağlamda en azından taraflar birbirlerine karşı ne hissettiklerini, varsa subjektif bile olsa bunun nedenlerini dürüstçe ifade etmeli ve bu sayede psikolojik bir rahatlamaya ulaşmalıdırlar. Bazen sadece anlatma ve karşı tarafın bunu dinlemesi bile insana büyük bir psikolojik rahatlık hissi verir.

Deyim yerindeyse “içe atılan” şeylerden kurtulunur. Dahası böyle bir ön görüşme, olası yanlış anlamaları ve data anlaşmazlıklarını ortadan kaldırmak açısından da son derece fonksiyondur.

Görüşmede Rakibini Düşman Gibi Algılama, Haklı Beklentilerini Göz Ardı Etme

Görüşmeye başlarken hepimizin bir takım beklentileri, ulaşmak istediğimiz amaç ve çıkarlarımız vardır. Ancak unutmamak gerekir ki, karşı taraf da bu anlamda aynı konumdadır. Görüşmelerde çok sık yapılan ve süreci baltalayan bir yanlış, tarafların büyük ölçüde, hatta çoğu zaman tamamen, kendi amaçlarına odaklanmaları ve karşı tarafinkileri yok saymalarıdır. Daima hatırdaki tutulmalıdır ki, uyuşmazlıklara kalıcı çözüm, çelişen amaçların başarılı bir biçimde bağdaştırılmasıyla, sadece bir tarafın değil, her iki tarafın da çıkarlarına hizmet edecek bir formülün bulunmasıyla mümkündür. Bu da taraflar arasında mutlak bir işbirliği gerektirir.

Dolayısıyla görüşme sürecinde karşı taraf yok edilemesi gereken bir düşman gibi değil, bir işbirlikçi gibi görülmelidir. İşbirliğine, ortak çözüme davet edilmelidir. Bu davet sözlü ve beden dili ile görüşme başında yapılmalı, ayrıca gerektiğinde görüşmenin ilerleyen safhalarında tekrarlanmalıdır. Bunun yanı sıra, görüşme süreci boyunca karşı tarafın da kendine göre haklı beklentilerinin olabileceği gerçeği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu algısal empatiye ulaşabilmek için zaman zaman görüşmeci kendini karşı tarafın yerine koymalı, olaylara bir de o perspektiften bakabilmeyi bilmelidir.

Görüşmede Gerçek Dışı ve Gereksiz Tehditler Kullanma

Görüşmeleri sekteye uğratan ve gerçek yaşamda sıkça rastlanan bir başka yanlış da, görüşmecilerin karşı tarafı çabucak tehdit etmeye başlamaları ve bu yönde bir yığın gereksiz söz sarfetmeleridir. Tehdit, ancak görüşmenin son aşamasında, son bir çare olarak başvurulduğu ve gerçeğe dayandığı zaman etkili olabilir (Pruitt, et al., 2004: 62-64). Ancak zamansız yapılan ve gerçeği yansıtmayan tehditler, karşı tehditleri davet ederler. Böylece daha uyuşmazlık konusu taraflarca ele alınmadan görüşme sona erebilir. Bunun dışında karşılıklı tehditler, mevcut uyuşmazlığa bir de ilişkisel problemler ekleyerek sorunu tırmandırır ve çözümü daha zor bir hale getirebilir.

Bu sebeple, görüşme sürecinde mümkün olduğunca tehdit kullanmaktan kaçınılmalıdır. İdeal olarak bu kural her iki tarafa da uygulanmalıdır. Ancak bir taraf bu yönde hareket etse bile, profesyonel bir görüşmeci aynı yönde yanıt vermemeli, duygusallığa yenik düşmeyerek mantık çizgisinden ayrılmamalıdır. Ancak bu sayede karşı taraf da mantığa davet edilmiş olacak ve o yönde hareket etmeye başlayacaktır.

Karşı Tarafı Aktif Dinle

Verimli görüşmenin kilit öğelerinden biri de aktif dinlemedir (Gordon, 1978; Moore, 2003: 165-166). Gerçekten bu öğenin görüşme sürecinin iyi bir çizgide gitmesinde

ve başarıya ulaşmasında oldukça önemli bir payı vardır. Çoğu insan iyi bir dinleyici olduğunu ifade eder, ancak az sayıda insan bunun gerçek anlamını bilir ve daha önemlisi, pratiğe geçirir. Aktif dinleme aşağıda sıralanan şu unsurları içerir:

1. Karşı Tarafı Müdahalesiz Dinlemek

Herşeyden önce karşı tarafın duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade etmesine izin verilmeli, sözü gereksiz yere kesilmemelidir. Dinlemek, aynı düşüncede olmak anlamına gelmez. Genellikle bu iki şey birbirine karıştırıldığı için uyumsuzluk görüşmelerinde kendi çıkarlarımıza ters düşen ya da paylaşmadığımız düşüncelere karşı, karşı taraf daha sözünü bitirmeden savunmaya geçme eğilimindeyizdir. Oysa bu durumda karşı taraf kendini tam ifade edemediği için öfkeye kapılır. Dahası, kendi pozisyonunun yeterince anlaşılmadığı ve anlaşılmak da istenmediği düşüncesi içerisine girer. Bu halde görüşmeye sağlıklı bir biçimde devam edemez, hatta bırakıp gidebilir.

Öte yandan kişi kesintisiz dinlendiği zaman, somut birşey elde etmese bile büyük bir psikolojik rahatlamaya kavuşur. Kendi bakış açısının, duygularının değer verildiği kanısına sahip olur. Bu kanı, görüşmeye verimli bir biçimde devam edebilmek için gereklidir. Ayrıca dinlenen kişi, hemen olmasa bile uzun vadede dinlemesini de öğrenir, bencilce değil olaylara iki tarafı bakmaya başlar.

2. Dinlerken Cesaretlendirici Ögeler Kullanmak

Aktif dinleme sadece ses çıkarmadan dinlemek değildir. Dinlerken bu eylemi aktif olarak yansıtan ögeler kullanılmalıdır. Nedir bu ögeler?

Herşeyden önce karşı tarafla iyi bir göz teması kurulmalıdır. Ancak belirtmek gerekir ki, iyi göz temasının nasıl olması gerektiği kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin Batılı kültürlerde karşı tarafa kesintisiz bakmak, iyi bir göz teması kurmak anlamına gelmektedir. Batılı kültürünün çok hakim olmadığı yerlerde, genel bir ifade ile Doğu kültürlerinde ise, aralıklı olarak göz teması kurulması tavsiye edilmektedir. Çünkü bu kültürlerde kesintisiz bakış, kabalık, taciz, ya da hakimiyet gibi algılanabilmektedir (Cohen, 1996).

Uygun göz temasının yanı sıra, dinleme esnasında aralıklı olarak baş sallanmalı, “evet”, “anlıyorum” gibi karşı tarafın ifadesini cesaretlendirici sözler kullanılmalıdır. Tekrar vurgulamak gerekir ki, bu küçük sözler karşı tarafa aynı düşüncede olma anlamına gelmez. Sadece karşı tarafın kendini ifade etmesini cesaretlendirici bir işlev görürler. Bu da, daha önce belirtildiği gibi sağlıklı bir görüşme için gereklidir.

Bu bağlamda son olarak duruş pozisyonuna dikkat çekmek gerekir. Görüşme esnasında ne çok kasılmış, dik, ne de çok rahat bir duruş pozisyonu sergilenmelidir. Dik duruş, karşı tarafa yönelik üstünlük ve hakimiyet hissi verebilir. Fazlasıyla rahat görüntü veren bir görüşme pozisyonu ise, vurdumduymazlık veya durumun ciddiye

alınmadığı şeklinde algılanabilir. Bu sebeple yeterince yumuşak, ama aynı zamanda ciddiyeti de yansıtan bir duruş pozisyonu tercih edilmelidir.

3. Özetleme

Özetleme, dinleme sürecinde aralıklı olarak karşı tarafın ne söylediğinin bir özet şeklinde yine karşı tarafa iletilmesidir. Örneğin, “yani siz diyorsunuz ki....”, “benim anladığım kadarıyla siz.....ifade ediyorsunuz”, gibi sözler, özetleme amacına yönelik sözlerdir.

Dinleme esnasında özetlemenin önemi büyüktür. Öncelikle özetleme, karşı tarafın gerçekten dinlendiğini gösteren en büyük kanıttır. Çünkü onun sarfettiği sözler özet olarak kendisine geri yansıtılmaktadır. Bu sayede görüşmeci kendi düşüncelerini net bir biçimde duyurduğunu görerek görüşmeye daha olumlu bir atmosferde devam eder. Bunun dışında özetlemenin taraflar arasında olası yanlış anlamaları gidermek, iletişim hatalarını telafi etmek gibi önemli bir fonksiyonu da vardır. Yani taraflar iletilen mesajları doğru algılamamışlarsa, özetleme esnasında bu durum ortaya çıkar ve düzeltilir.

Gerektiğinde Duygusal Boşalığa İzin Ver

Çoğu uyuşmazlıklarda taraflar, karşı tarafa yönelik yoğun negatif duygulara sahiptirler. Öfke, aldatılma, kullanılma, sömürülme, ihanete uğrama gibi. Bu duygular her zaman dışa yansıtılmazlar. Ancak geçmiş olaylarla bağlantılı olarak gizliden gizliye tarafların belleğinde kazılırlar (Jackins, 1978). Özellikle uyuşmazlık uzun bir tarihe dayanıyorsa, negatif duyguların varlığı ve yoğunluğu neredeyse kaçınılmazdır.

İşte uyuşmazlık görüşmeleri başladığı, taraflar yüz yüze geldiği zaman, negatif duygular yeniden aktif hale gelebilirler. Profesyonel bir görüşmeci bu duyguların dışa vurulmasına izin vermeli, hatta bunu teşvik etmelidir. Çünkü duygusal boşalım gerçekleşmeden insanların mantık çizgisinde hareket etmeleri oldukça zordur.

Duygusal boşalım gerçekleşirken dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır. Bunlardan birincisi, karşı tarafın yoğun olarak hissettiği bir olaya ya da duruma karşı tepkisel davranmamak, bu yönde ön planda bir açıklama yapmamaktır. Çünkü ani yanıt olarak yapılacak bir açıklama, haklı temellere dayansa bile, negatif hisler içinde olan karşı tarafca duyulmayacak, duyulsa bile objektif bir biçimde değerlendirilmeyecektir. Kendisinin anlaşılmadığı, hislerine önem verilmediği kanısına kapılacak olan karşı taraf, sonuçta daha da öfkelenecektir. Dolayısıyla negatif hisler içinde olan birinin ilk aşamada açıklamaya değil, dinlenmeye ve hislerinin onanmasına ihtiyacı vardır. Profesyonel bir görüşmeci de bunu yapmalıdır.

Diğer önemli nokta ise duygusal boşalığa aynı şekilde yanıt vermemektir. Uygulamada bu elbette zordur. Üstelik karşı taraf hislerini ifade ederken aynı yönde davranmamak, bir zayıflık göstergesi, ya da taviz verme gibi algılanabilir. An-

çak gerçekte duygularının etkisi altına girmeyen görüşmeci, görüşme sürecinin asıl kontrolünü elinde tutan taraftır. Çünkü onun bu tavrı, genellikle karşı tarafı kısa sürede aynı yönde davranmaya, duygusallığı bırakıp mantık çizgisine gelmeye davet edecektir. Aksi halde, yani duygusallığa duygusallıkla karşılık verme durumunda ise, görüşme orjinal amacından sapacak, karşılıklı suçlamalarla uyuşmazlık daha da tırmanacaktır. Doğal olarak böylesi bir atmosferde görüşmenin devam etmesi ve sonuca ulaşması mümkün değildir.

Uyuşmazlık Konusu Karmaşık İse Bölümler Halinde ve Basitten Başlayarak İlerle

Bazı uyuşmazlıklar basit ve tarafların çatışan tek bir amacı etrafında dönerler; mal ve hizmet alım-satımlarına ilişkin uyuşmazlıklarda olduğu gibi. Ancak çoğu uyuşmazlıklar görünürde algılandıklarından daha kompleks bir yapıya sahiptirler. Özellikle uluslararası, gruplar arası ve uzun bir tarihi geçmişe sahip bireyler arası uyuşmazlıklarda, uyuşmazlık nedeni genellikle birden fazladır. Bu tür kompleks uyuşmazlıklara ilişkin görüşmelerde, uyuşmazlık konuları bölümlere ayrılmalı ve her bir bölüm ayrı ayrı ele alınmalıdır. Bu şekilde aşama aşama sonuç arayışına gidilmelidir. Bu çerçevede, görüşmeye kolay halledilebilir, basit sorunlardan başlanmalı, kolaydan zora doğru bir seyir izlenmelidir. Çünkü basit sorunlara ilişkin uzlaşmalar, daha zorlu sorunların ele alınışını cesaretlendirir, taraflara tüm uyuşmazlıkların çözülebileceği yönünde ciddi bir ümit ve motivasyon kazandırır (Fisher, 1990).

Elbette bu taktiğin başarıyla uygulanabilmesi, her şeyden önce tarafların uyuşmazlığın kompleks yapısını doğru analiz etmiş olmaları ile mümkündür. Bu ise, taraflar arasında net bir iletişimin olmasına bağlıdır. Dolayısıyla uyuşmazlığa taraf kişiler, gerek görüşme öncesinde, gerekse görüşme esnasında sorun olarak gördükleri konuları birbirlerine açıklıkla bildirmelidirler.

Ancak belirtmek gerekir ki, bu her zaman mümkün olmayabilir. Bazı bireyler kişisel nedenlerle veya çevre baskılarıyla sorunlarını net bir biçimde ifade etmekte zorlanırlar. Açıkça ifade edilmeyen sorunları öğrenmenin etkin bir yolu, yukarıda değinilen duygusal boşalım mekanizmasını işletmektir. Bilincin zayıfladığı duygusal boşalım esnasında sarfedilen sözler, kullanılan beden dili, genellikle gizli kalmış, ya da ifade edilmekte zorlanılan sorunları su yüzüne çıkarır. Bu yüzden duygusal boşalım, uyuşmazlığın olası kompleks yapısını ve çok boyutlu yönlerini anlamak bakımından da dikkatle analiz edilemesi gereken bir süreçtir.

Sorunların doğru algılanmasında kullanılacak bir diğer yöntem de, görüşme rakibini kişilik olarak iyi tanımaya çalışmak, bu yönde olabildiğince araştırma yapma ve bilgi toplama sürecidir.

Bunların ötesinde, uyuşmazlığın çıkış koşulları ve tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrim, görüşme gerçekleşmeden önce iyi araştırılıp analiz edilmelidir. Bu nokta-

da subjektif değerlendirmelerden kaçınmak için taraflar, farklı görüşler ve gerekirse uzman görüşünden faydalanmalıdırlar.

Kompleks uyuşmazlıkların yeterince doğru anlaşılabilmesi, basite alınması, en iyi olasılıkla “kırılgan anlaşmalar” üretir. Bu tür anlaşmalar, tarafların problemlerini yeterince yansıtan çözümler içermedikleri için gerçek anlamda uyuşmazlık çözümü sayılamazlar. Nitekim günlük yaşamda çoğu anlaşmaların kısa vadeli oluşlarının ve çökmelerinin en temel nedenlerinden biri budur. Daha sık rastlanan olasılık ise, uyuşmazlık nedenleriyle çözüm formülleri arasında orantının sağlanamaması ve bu yüzden anlaşmaya hiç varılamamasıdır. Sonuç itibarıyla uyuşmazlıklarda sorunların doğru algılanması çözümün yarısıdır demek, yanlış bir genelleme değildir.

Görüşme Esnasında Suçlama Yapma

Pek çok uyuşmazlık görüşmelerinde taraflar, belli sorunlar üzerine birbirlerini suçlama eğilimine girerler. Bu duruma gerçek yaşamda o kadar sık rastlanır ki, görüşme bazen görüşme olmaktan çıkıp adeta bir “suçlama yarışı” halini alır. Ancak bu suçlamalar, tarafları mantık çizgisinden uzaklaştırıp duygusalığa çekmek suretiyle görüşmenin seyrini olumsuz yönde etkilerler. Üstelik suçlamalar karşı suçlamaları davet ettiğinden, görüşme kısa sürede orijinal amacından uzaklaşır ve çoğu zaman da çıkmaza girer.

Dolayısıyla görüşme esnasında tarafların geçmişte yaptıkları negatif eylem ve işlemler yüzlerine vurulmamalıdır. Her insan geçmişin etkisi altında olmakla birlikte, profesyonel bir görüşmeci bunu kontrol altında tutmalı ve görüşme sürecine yansıtılmamalıdır. Ayrıca unutmamak gerekir ki, karşı tarafa yönelik suçlama büyük ölçüde subjektif bir değerlendirmedir. Geçmişte sadece tek tarafın değil, her iki tarafın da hatalarının bulunma olasılığı yüksektir. Bu yüzden suçlamaya hazırlanan kişi kendi durumunu gözden geçirmeli, deyim yerindeyse çuvaldızı başkasına batırmadan önce iğneyi kendisine batırmalıdır.

Görüşürken “Sen” Sözcüğünden Mümkün Olduğunca Kaçın

Görüşmelerde kullanılan “sen” sözcüğü, genellikle suçlayıcılık ima eder ve karşı tarafın gizli ya da açık olumsuz tepkisine neden olur. Bu sebeple bu sözcüğü kullanmaktan mümkün olduğunca kaçınılmalı, olayları, ifadeleri yargı ima etmeyen objektif sözlere dökmelidir. Örneğin “sen daha önce böyle söyledin” yerine, “daha önce böyle ifade edilmişti”; ya da “sen bunu yapmıştın” yerine, “daha önce böyle olmuştu” gibi sözler kullanılmalıdır. Ayrıca bu bağlamda “sen” sözcüğü “ben” sözcüğü ile ikame edilebilir. Yani “sen böyle söyledin” yerine, “ben böyle anladım”; veya “sen bunu yapmıştın” yerine, “benim anladığım kadarıyla böyle olmuştu” gibi.

Kimilerine göre görüşmelerde böylesine bir tutum izlemek, özellikle “sen” yerine “ben” kullanmak, olmayan bir sorumluluğu almak ya da zayıflık göstergesi olarak algılanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, görüşme bir amaca ulaşma yöntemidir ve bu yöntemde gerçek güç süreci kontrolü altında tutan taraftadır.

Liberal Düşünce

Amacında Kararlı Ancak Gerektiğinde Uzlaşmaya Açık Ol

Görüşmenin bir amaca varma yöntemi olduğuna daha önce değinmiştik. Amaçta kararlı olmak esas olmakla birlikte, bu kararlılık çok katı bir biçimde algılanmamalıdır. Görüşmeden sonuç elde edebilmek, kimi zaman karşı taraf lehine bazı tavizlerde bulunmayı gerektirebilir. Eğer bu tavizler ulaşılmak istenen amacın ana çatısıyla çatışmıyorsa verilebilirler. Bu, sanılanın aksine zayıflık ya da amaçtan uzaklaşmak değil, amaca ulaşma stratejisinin ta kendisidir. Özellikle ortamın gerildiği, görüşmenin çıkmaza girdiği dönemlerde karşı tarafa yönelik ufak jestler, verilen küçük tavizler, havayı bir anda ve radikal bir biçimde yumuşatabilir. Bunun ötesinde uzlaşmacı bir tavır, genellikle karşı taraftan da aynı yönde yanıt alır. Bu da, görüşme sürecinin olumlu yönde bir seyir izlemesini sağlar.

Derin-Köklü Uyuşmazlık Görüşmelerine Pazarlık Değil, İşbirliği Mantığıyla Yaklaş

Kimi günlük yaşam görüşmelerinde görüşme konusu ve amacı basit, ayrıca taraflar arasındaki ilişki de önemli değildir. Mal alım-satımlarına ilişkin görüşmeler bunun tipik örnekleridir. Bu gibi hallerde rekabetçi yaklaşım ve pazarlık mantığı, taraflar için maksimum faydayı sağlayabilir.

Ancak uygulamada çok sık yapılan bir yanlış, temel ihtiyaçların tatminsizliğinden kaynaklanan derin-köklü uyuşmazlıkların da pazarlık konusu yapılmasıdır. Bu gibi uyuşmazlıkları pazarlık mantığı ile çözmek mümkün değildir. Çünkü örneğin mal alım-satımına ilişkin görüşmelerde, tarafların limitleri gizli ya da açık bellidir ve görüşme bu limitler içerisinde döner. Görüşme söz konusu limitlerin ötesine giderse, zaten sonuç vermeden sona erer.

Öte yandan derin-köklü uyuşmazlıklarda tarafların temel ihtiyaçları pazarlık konusu yapılamaz. Pazarlık, sadece şekli ve tarafların temel ihtiyaçlarıyla çelişmeyen diğer noktalar üzerinde olabilir. Ancak yaşamsal gereksinimler bağlamında tarafların taviz vermeleri beklenmemelidir. Zaten böylesi bir sonuç ne uyuşmazlık çözümdür, ne de kalıcı olabilir. Bir şekilde temel ihtiyaçları karşılayacak ve bağdaştıracak formüllerin bulunması gerekir.

Elbette bu bağlamda temel ihtiyaçların tam olarak ne olduğu, neleri kapsadığı tartışmaya açıktır. Üstelik bu ihtiyaçlar durumsal, kültürel ve bireysel koşullara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla temel ihtiyaçlar üzerine bir liste vermenin zorluğu ortadadır. Ancak yine de bu ihtiyaçları algılamamıza yarayacak bazı ipuçları vardır. Örneğin herşeyden önce görüşmeye giren taraflar neye en fazla önem veriyorlarsa, bunların, subjektif de olsa, temel ihtiyaçlar olma olasılığı yüksektir. Bunun ötesinde, genel bir ifadeyle, bireylerin kişilik haklarını, sosyal kimliklerini, bedensel ve psikolojik özgürlüklerini, güvenlik ihtiyaçlarını derinden etkileyen her türlü değer temel ihtiyaçlar kapsamında yorumlanabilir. Bu değerler pazarlık konusu yapılmamalıdır (Burton, 1979, 1990, 1997).

Güz 2005

Bu gibi noktalar üzerine yapılan görüşmelerde taraflar rekabet, hatta uzlaşma mantığını bir kenara bırakıp, temel ihtiyaçlarını karşılayacak formüller bulmaya çalışmalıdırlar. Bu da sıradan alışveriş görüşmelerinin aksine, rekabet değil işbirliği yaklaşımı gerektirir. Bu yaklaşımı kullanmaktan kaçınılmamalıdır. Aksi halde, tekrar vurgulamakta yarar var ki, ulaşılan sonuç çözüm olmaz. Çünkü tarafların temel ihtiyaçlarını tatmin etmeyen, ya da yeterince tatmin etmeyen, bir formül er ya da geç çökmeye mahkumdur.

Sabırlı Ol

Etkin bir görüşme yapmanın son bir temel ilkesi olarak okuyucuya, görüşme sürecinde sabırlı olması tavsiye olunur. Uyuşmazlık görüşmelerinin kısa süreli olması ve pürüzsüz bir seyir izlemesi ancak kural dışı bir durumdur. Özellikle derin-kök-lü uyuşmazlık görüşmelerinde, öngörülenin ötesinde sorun gündeme gelmesi, bu sorunlar üzerinde zaman alıcı, yorucu ve hararetle tartışmalar yaşanması beklenmeli, bu beklentiyle görüşmeye başlanmalıdır. Aksi halde hayal kırıklıklarının yaşanması ve görüşmenin sonuç vermeden sekteye uğraması olasıdır.

Bunun ötesinde, görüşmelerde hızlı sonuç alabilmek amacıyla aceleci davranmak, zaten tercih edilmesi gereken bir davranış tarzı olmamalıdır. Çünkü böylesi bir tutum, olumlu sonuç vermesi halinde dahi, çoğu zaman tarafların hedeflerini karşılamayan anlaşmalar ortaya çıkarır. Taraflar tatmin olmadıkları için de varılan anlaşmaların kısa sürede çökmesi, sorunun ya da sorunların yeniden gündeme gelmesi neredeyse kaçınılmaz bir hale gelir. Bu nedenle görüşmeye gereken ölçüde zaman tanınmalı ve olası sürprizlere karşı hazırlıklı olunmalıdır.

Değerlendirme ve Sonuç

Görüşme, bir sanattan ziyade bilim yönü daha ağır basan bir olgudur. Çoğu insan iyi bir görüşmeci olduğunu sanır, ancak az sayıda insan bunun kurallarını bilir. İnsanların bu alanda sezgilerine dayanmak yerine, bilimsel veriler temelinde bilgilenmeye ihtiyaçları vardır. Bu makale de işte bu amaçla kaleme alınmış ve bilimsel araştırmalar ışığında ortaya çıkan bazı etkin görüşme ilkelerini okuyucuya aktarmayı hedeflemiştir.

Bu bağlamda, yukarıda anılan ilkelerin uyuşmazlıklarda, hatta günlük yaşamda dahi verimli bir görüşme yapmanın temel çizgilerini ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, çoğu Batılı araştırmalara dayalı söz konusu ilkelerin her kültür ve durumda geçerli olup olmadığı, şu an için bir tereddüt noktası oluşturmaktadır. İnsanların ortak yönleri farklarından fazla olmakla birlikte, kültür ve diğer durumsal değişkenlerin de görüşme sürecinde incelenmeleri, konunun daha fazla aydınlık kazanması bakımından isabetli olacaktır. Bu da, bilimsel bir olgu olarak görüşme üzerine gelecekte daha çok sayıda ve detaylı araştırmalar yapma gereğinin altını çizmektedir.

Kaynakça

Breslin, John W. and Rubin, Jeffrey Z. (eds.), *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge, MA: Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991.

Burton, John W., *Deviance, Terrorism, and War: The Process of Solving Unsolved Social and Political Problems*, New York: St. Martin's Press, 1979.

_____. *Conflict: Human Needs Theory*, New York: St. Martin's Press, 1990.

_____. *Violence Explained: The Sources of Conflict, Violence and Crime and Their Prevention*, New York: St. Martin's Press, 1997.

Churchman, David, *Negotiation: Process, Tactics, Theory*, Lanham, MD: University Press of America, 1993.

Cohen, Raymond, "Negotiating Across Cultures," *Managing Global Chaos*, Crocker, Chester A. et al. (eds.), Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1996, 487-499.

Craves, Charles B., *Effective Legal Negotiation and Settlement*, New York: M. Bender & Co., 2005.

Filley, Alan C., *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview: Scott, Foresman, 1975.

Fisher, Roger and Ury, William, *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston: Houghton Mifflin, 1981.

Fisher, Ronald, *Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*, New York: Springer-Verlag, 1990.

Forsyth, Patrick, *Negotiating*, Oxford: Capstone Publishing.

Goldman, Alvin L, *Negotiation: Theory and Practice*, New York: Kluwel Law International, 2003.

Gordon, Thomas, *Leader Effectiveness Training*, New York: Wyden, 1978.

Ilich, John, *The Art and Skill of Successful Negotiation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

Jackins, Hugh, *The Human Side of Human Beings*, Seattle: Rational Island Press, 1978.

Kolb, Deborah M. et al., *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*, San Francisco, CA: Jossey-Baas, 2003.

Mcrae, Bradley C., *Negotiating and Influencing Skills: The Art of Creating and Claiming Value*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

Moore, Christopher W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Nierenberg, Gerald I. *Fundamentals of Negotiating*, New York: Hawthorn Books, 1973.

Pruitt, Dean G, Kim, Sung H. and Rubin, Jeffrey Z., *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York: McGraw-Hill, 2004.

Raiffa, Howard, *Lectures on Negotiation Analysis*, Cambridge, Mass: Pon Books, 1996.

Ramundo, Bernard A., *Effective Negotiation: A Guide to Dialogue Management and Control*, New York: Quorum Books, 1992.

Saner, Raymond, *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behavior, Leadership*, Leiden: Nijhoff, 2005.

Schaffzin, Nicholas, R., *Negotiate Smart*, New York: Random House, Inc., 1997.

Shell, Richard G., *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, 1999.

Stein, Janice G., "Getting to the Table: The Triggers, Stages, Functions, and Consequences of Renegotiation," *Getting to the Table: The Process of International Renegotiation*, Stein, Janice C. (ed.), Baltimore and London: The John Hopkins University Press, 1989, 239-268.

Ury, William, *Getting Past No: Negotiating Your Way From Confrontation to Cooperation*, New York: Bantam Books, 1993.