

ARABULUCULUK

Mediation

İşyerindeki çatışmaları
ele almak ve anlaşmazlıkları
çözmek için bir
dizi araç ve teknik

Richard Boardman ve
Audrey Macnaughton

"İşyerinde çatışmaların neden ortaya çıktığı ve nasıl başa çıkılacağı konusunda paha biçilmez bir rehber. Bu kitap sizi uzman bir arabulucu yapmasa da denemeniz (ve büyük olasılıkla başarılı olmanız) için size güven verecektir."

Profesör John Blenkinsopp, Hull Üniversitesi İşletme Fakültesi

"Birçok risk içeren arabuluculuk sürecinin gereken şekilde yürütülmesi için mükemmel araçlar, teknikler ve örneklerle dolu, son derece öğretici bir kitap."

Sharon Kelly, Müşteri Hizmetleri ve Operasyon Direktörü, DB Regio Tyne & Wear Ltd

ARABULUCULUK

Mediation

First published as the Mediation by Richard Boardman and Audrey Macnaughton (c) Richard Boardman and Audrey Macnaughton 2014.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Neden arabuluculuk?, kitap hakkında



ARABULUCULUK:
NEDİR ve NEDEN YAPILIR? 9
Arabuluculuk nedir, değer mi, arabulucuyu etkileyen faktörler, kimler arabuluculuk yapmalı, bir yönetici ne kadar ileri gitmeli, arabuluculuk yapmak ya da yapmamak, arabuluculuk yapılmaması gereken durumlar, kolaylaştırıcı arabuluculuk, arabulucunun rolü, özet ve genel değerlendirme



ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI
YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR 23
Bir davranış modeli, algı ve yorumlamanın rolü, biz ve onlar, işyerinde çatışma açısından bunun ne anlama geldiği, örneğe dönüş, etiketlerin etkisi çatışmanın doğası, arabulucular açısından anlamı, çatışmanın adımları, model, kalıcı davranış değişikliği



ADIM ADIM ARABULUCULUK SÜRECİ 51
Genel bakış, adım 1- arabuluculuk ihtiyacının belirlenmesi, adım 2- bire bir görüşmeler, adım 3- ortak toplantı, adım 4- ortak toplantı sonrası



ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ 73
Katılımı sağlamak ve sürdürmek, BENFM, Demokles'in kılıcı, odaklanmayı sürdürmek, kimin önce konuşacağını seçmek, kritik anların sırası, temel kuralları gözetmek, kritik anlar hakkında önceden bilgi sahibi olmak, gerginliği azaltmak, enerji kaybı, yan yana getir, yorumu sahiplen, destekleri yık, yeniden çerçeveleme, alternatif gerçek, çözüm geliştirmek



ARABULUCULUK BECERİLERİ 103
Temel beceriler, soru sorma, soru türleri, soru sorma teknikleri, dinleme becerileri, ne için dinliyorsunuz?, ilişki geliştirme ve sürdürme, uyum bozan davranışlar, konuşmayı kontrol etmek, özetler ve notlar, pratik mükemmelleştirir, son söz





GİRİŞ

GİRİŞ

NEDEN ARABULUCULUK?

Arabuluculara her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Antik Yunan ve Roma uygarlığına kadar uzanan dönemde, arabuluculuk rolü ve yaptığı işlere ait kayıtlar yer almaktadır.

Ancak, arabuluculuk genelde anlaşmazlıkları çözmek amacıyla, içinde bulunduğu grup tarafından aday gösterilen kişilere atıfta bulunur ve eskiden olduğu gibi, tahkim, avukatlık veya hakimlik ile karıştırılmamalıdır. Anlaşmazlıkları mahkemeye veya diğer bir yargısal mekanizmaya gitmeden çözmek için tercih edilir.

Peki şimdi bizim için neden önemli? Kurumların değişen beklentileri ve çalışanların artan talepleriyle birlikte, belirsizlik ve fikir ayrılıkları sık sık ortaya çıkıyor. Bunun sonucu da duyguların öne çıkması ve nihayetinde çatışma olabiliyor.

Tabii, çoğu kurumda, insanların yanlış bir şey yaptığı durumlarla başa çıkmak için resmi prosedürler mevcuttur. Peki ya doğru ya da yanlışın olmadığı durumlar; sadece kişilik çatışmaları ve çarpışan önceliklerden kaynaklanan fikir ayrılıkları? Bu tür bir çatışmayla etkili bir şekilde başa çıkmak ve bir şekilde ortayı bulabilmek, önemli bir kurumsal yetenek olabilir.

GİRİŞ

BU CEP KİTABI HAKKINDA

Bir sorunun tırmanmasını önlemeye yardımcı olacak pratik ipuçları, araçlar ve teknikler arıyorsanız (küçük "a" arabuluculuk) ya da bir anlaşmazlığın çözümüne yardımcı olmak için, "tarafsız bir üçüncü kişi" olarak, formel biçimde müdahale etmeniz isteniyorsa (büyük "A" Arabuluculuk), bu rehber size yardımcı olmak için tasarlandı!

Öncelikle, "arabuluculuk nedir?" sorusuna cevap vereceğiz, ardından da arabuluculuğun işe yaradığı (ve bazı durumlarda da işe yaramadığı) alanları keşfedeceğiz. Bunun bir parçası olarak, arabulucu olarak rolünüze bakacağız: Neler yapacak ve neler yapmayacaksınız.

Bir işyerindeki anlaşmazlığı çözmek için, çatışmaya neyin yol açtığını ve hangi nedenle devam ettiğini anlamanız çok önemlidir. Bu itibarla, çatışma türleri, algılar ve davranışsal belirleyici unsurlar açısından da belli bir altyapı sağlayacağız.

KİTAP HAKKINDA

İki kişinin işyerinde neden çatıştığını anlayabilmek ile bu sorunun nasıl çözüleceğini bilmek iki farklı şeydir. Bu itibarla, kitap sizi adım adım bir süreçten geçirerek, bu kritik ve potansiyel olarak üzücü anlarda size yardımcı olacak bir dizi araç ve teknik sağlıyor. Burada, ayrıca, arabulucuların bu süreçten en iyi şekilde yararlanabilmesi ve iyi sonucu elde edebilmesi için, ihtiyaç duyduğu becerileri açıklayacağız.

Neyse ki, çoğumuz açısından, tam ve resmi arabuluculuk sürecine (büyük "A" Arabuluculuk) geçmek zorunda kalacağımız durumlar sınırlı sayıdadır. Bununla birlikte, işyerinde çatışma hemen her gün yaşanır. Bu nedenle, bu ilkelerin nasıl uygulanacağına, buradaki araç ve tekniklerin günlük durumlarda nasıl kullanılacağına bakacağız.

Süreci anlarsanız, kitapta yer alan araç ve teknikleri kullanıp, anlatılan temel yetkinlikleri edinirseniz, siz de arabuluculuk yapabilirsiniz; tam ve gelişmiş "büyük A" türüne kadar!



ARABULUCULUK
NEDİR VE NEDEN YAPILIR?

ARABULUCULUK NEDİR?



- Arabuluculuk, alternatif uyuşmazlık çözüm (AUÇ) yöntemidir. Odak noktası çözümdür; yani iki kişinin sadece "sakinleşmesi" ve "farklı olmayı kabul etmesi" ile ilgili değildir. Eğer durum buysa, yaptığınız şey sorunları halının altına süpürmektir; bu durumda, çatışma daha sonraki bir tarihte, muhtemelen daha büyük bir şiddetle, yeniden ortaya çıkar
- İşyerindeki herhangi bir grup insana, anlaşamadığı, "anlamadığı" veya kendisini deli eden bir iş arkadaşı hakkında bir şey sorarsanız; genellikle, insanlar kafalarındaki "şeytanı" akıllarına getirdikçe, ortamda herkesin belli bir sorunu olduğunu görürsünüz. Bu doğru ya da yanlış olarak nitelendirilebilecek bir durum değil, sadece insan doğasıdır. Ancak birine olup bitenleri sorarsanız, on kişiden dokuzunda, birlikte çalışmayı bıraktıktan sonra, konunun artık sorun olmaktan çıktığını duyarsınız
- *Tarafları ayırmak ya da biri ayrılana kadar beklemek* gibi iki teknik, tarihsel olarak popüler çatışma çözme modelleri olmuştur. Arabuluculuk bunlara bir alternatif sunar. Yöneticiler açısından arabuluculuk, taraflardan birinin ayrılmasına gerek kalmadan, çatışmayı ortadan kaldırmasına yardımcı olan bir süreç ve araçlar setidir



YAPMAYA DEĞER Mİ?

İşyerindeki çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir çatışma olması:

- Zamana ve paraya mal olur
  - Çalışan haklarındaki kademeli artış ve bu haklara ilişkin farkındalığın artması neticesinde, iş mahkemesi başvurularının yılda 185.000'i aştığı görülmektedir (Adalet Bakanlığı 2012)
  - Azalan çalışan motivasyonu ve memnuniyetine bağlı olarak; işten ayrılma, performans seviyesi ve devamsızlık oranları ile, işyerinde yaşanan çatışmalar arasında bir bağlantı bulunmaktadır (CIPD 2013)
- Olumsuz ve suçlamaya dayalı bir kültür ortaya çıkar
- Nitelikli çalışanların, kendilerine "gerçekten burada olmak istiyor muyum?" sorusunu sormasına neden olur
- İşveren itibarı açısından olumsuz bir etki yaratır

Tüm işverenler, çalışanlarına karşı "makul" şekilde davranmakla yükümlüdür. Sorunları tırmanmadan, disiplin veya şikâyet işlemleriyle sonuçlanmadan önce ele alması için, işverenin net ve olumlu adımlar atmasını beklemek, artık bu makul yaklaşımın bir parçası olarak görülüyor.



ARABULUCUYU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu kitapta açıklanan ilkeler, çatışmayı ele almak ve çözmek isteyen **herkes** tarafından kullanılabilir. Süreci anlıyorsanız, araç ve teknikleri etkin bir şekilde kullanabiliyorsanız ve gerekli becerileri edindiyseniz, arabuluculuk yapabilirsiniz. En etkin arabuluculuk, genellikle bölüm yöneticisi veya amirin doğrudan erken müdahale yapmasıdır. Bununla birlikte, anlaşmazlığın daha karmaşık ve kapsamlı olduğu veya uzun zamandır devam ettiği durumlarda, en iyi arabulucunun kim olduğuna karar verilmeden önce, dikkate alınması gereken başka faktörler de vardır. Örneğin:

Tarafsızlık
İhtilaflı taraflardan biri, arabuluculuk yapmaya çalışan kişinin tarafsızlığı ve objektifliğinden şüphe duyuyor veya bunu sorguluyorsa, bu bir sorun olabilir. Arabulucunun tarafsızlığına olan güven eksikliği, insanların konuya ne ölçüde açık ve dürüst bir şekilde yaklaşacağını da etkiler. Taraflardan biri, arabulucunun diğer kişiyi tutacağından çekinerek, düşünce ve duygularını ortaya koymayı reddederse, süreç raydan çıkabilir. Her iki taraf açısından da objektif olarak görülmek çok önemlidir.

ARABULUCUYU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yargılayıcı olmayan yaklaşım
Arabuluculuk yaparken sizin rolünüz, tarafları yargılamak ve sorunlarını onlar adına çözmek değil, süreci yönetmek ve kontrol etmektir. Belli konulardaki görüş ve düşünceleri taraflarca iyi bilinen bazı yöneticiler için arabuluculuk yapmak zordur.

Buradaki tehlike, tarafların yöneticinin daha önce ifade ettiği fikir ve görüşlere atıfta bulunmaya başlaması ve konudan uzaklaşılmasıdır. Ancak, arabulucu, bölüm yöneticisi bile olsa, belli konulardaki yaklaşımını sürecin dışında tutabiliyorsa, sürdürülebilir bir çözüm bulunması açısından önemli bir rol oynayabilir.



ARABULUCUYU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Otorite

Bir kurumda, herhangi bir seviyedeki herhangi bir kişinin, arabuluculuk yapmak için gereken becerileri geliştirebilmesi ve sergileyebilmesi mümkündür. Bununla birlikte, arabulucunun olası taleplerinin taraflarca kabul edilmesi için, belli bir otoritesinin de olması beklenir. Ekip üyeleri arasında arabuluculuk yapan yöneticiler, genellikle bu açıdan iyi bir konumdadır.

Bununla birlikte, süreçte kolaylaştırıcı olarak görev yapacak kişinin doğru kişi olmadığı düşünülüyorsa, bu durumda ihtilaflı taraflarca gerekli otoriteye sahip olduğu düşünülen bir kişinin bulunması sağlanmalıdır.





KİMLER ARABULUCULUK YAPMALI?

Bu kitapta yer alan fikirleri kullanabilecek dört farklı insan grubu bulunuyor:

1. Aktarılan araç ve teknikler kendilerine faydalı olduğu için, bunları günlük kurumsal hayatta kullanan kişiler. Örneğin, bir kişinin olaya farklı bir bakış açısı ile yaklaşmasını sağlamaya çalışırken ya da bir toplantı sırasında yaşanan anlaşmazlıkta yardımcı olmak için.
2. İki kişi arasında bir çatışma olduğunu fark ederek çözmeye çalışan yöneticiler ve amirler. Buradaki arabuluculuk da işler kontrolden çıkmadan önce belli bir sistem dahilinde müdahalede bulunmak olabileceği gibi, kitabın ilerleyen bölümlerinde açıklanan tam gelişmiş arabuluculuk süreci de olabilir.
3. Yöneticinin anlaşmazlığı çözemediği veya tarafsız veya objektif olarak görülemeyecek kadar duruma/taraflara yakın olduğu durumlarda, arabuluculuk yapabilen bir diğer kişi. Bu da genellikle tam gelişmiş arabuluculuk yapabilen İK birimi veya formel arabuluculuk eğitimi almış üst yöneticilerden biridir.
4. Formel arabuluculuk hizmeti sağlayan dış uzmanlar.



BİR YÖNETİCİ NE KADAR İLERİ GİTMELİ?

İşyerinde çatışmayı çözmenin en etkin yolu, sorunu erken tespit etmek ve büyümeden çözmektir. Bu açıdan en iyi konumda olan kişi de bölüm yöneticisidir: Çatışmanın ortaya çıktığını sıklıkla ilk aşamada tespit edebilir. Bu kitapta açıklanan araç, teknik ve becerilere de sahipse, çoğu yönetici bu açıdan en iyi adaydır. Bununla birlikte, aşağıdaki gibi durumlarda, arabuluculuk yapması için başka bir kişiyi bulmak daha doğru olabilir:

- Taraflardan biri veya ikisi açısından, tarafsız, objektif ve önyargısız olarak görülemeyecek kadar, yöneticinin de anlaşmazlık konusu olan olayın içinde olması
- Yönetici, ileriye dönük çözümün bir parçası olmak istiyor ve bu nedenle, "çamur atılan" ve tüm kirli çarşafların ortaya döküldüğü bir süreçte yer almanın uygun olmadığını düşünüyor... Söylenenler gizli kalsa da bir kere duydunuz artık!
- Anlaşmazlık daha fazla uzmanlık gerektirecek ölçüde karmaşıktır

ARABULUCULUK YAPMAK YA DA YAPMAMAK?



Arabuluculuk her anlaşmazlık için çözüm yolu değildir. Ne zaman ve nasıl kullanılması gerektiğini düzenleyen katı ve açık kurallar olmasa da aşağıdaki açıklamalar yardımcı olabilir.

Kimin için? Arabuluculuk, benzer bir iş veya kıdemdeki çalışanlar veya farklı iş ve kıdeme sahip çalışanlar arasındaki çatışmalar için kullanılabilir. Ayrıca, bölüm yöneticisi ile personel arasında bir anlaşmazlık olduğu durumda da kullanılabilir.

Ne zaman başlatılır? Formel bir anlaşmazlık çözüldükten sonra, ilişkilerin yeniden inşası da dahil olmak üzere, çatışmanın herhangi bir aşamasında kullanılabilir. Bununla birlikte, en etkin sonucu, anlaşmazlığın ilk aşamalarında kullanıldığında verir.

En çok hangi tür sorunlarda işe yarar? Arabuluculuk, özellikle iletişim sorunları, kişilik çatışmaları ve ilişkilerin bozulması gibi, işyerindeki farklı sorunları ele almak için kullanılabilir. Zorbalık ve taciz durumlarında da yararlı olsa da resmi süreçlerin **yerine geçmez**. Bu itibarla, arabuluculuk en iyi şekilde ya işler tırmanmadan önce ya da resmi işlemler tamamlanıp ilişkiler yeniden inşa edilirken ortaya çıkabilecek "hassas durumlarda" kullanılır.



ARABULUCULUK YAPILMAMASI GEREKEN DURUMLAR

Arabuluculuk **şu durumlarda uygun** değildir:

- Yaşanan veya olduğu iddia edilen olayın, resmi prosedürlerin (şikâyet veya disiplin süreci) uygulanmasını gerektirdiği durumlarda
- Haklı/haksız ayrımı yapılmasını ve bir karar verilmesini gerektiren durumlarda–örneğin olası bir suç iddiası
- Bir kişinin öğrenme güçlüğü veya akıl sağlığı sorunları varsa–arabuluculuk bu durumlarda da işe yarayabilecek olsa da, yöneticinin durumu çözmeye çalışmasını beklemek yerine, bu konu hakkında uzmanlığa sahip bir kişiyi bulmak daha uygun olur
- Taraflar sorunu çözecek yetkinlikte değilse–arabuluculuk, ilgili tarafların uygulanabilir bir dizi çözüme ulaşabileceği görüşüne dayanır

KOLAYLAŞTIRILMIŞ ARABULUCULUK



Arabuluculuk farklı biçimlerde yapılır ve ücret tahkiminden evlilik rehberliğine kadar farklı konularda kullanılır. Arabuluculuğu kurumlarda bir anlaşmazlık çözüm süreci olarak kullanmayı planlıyorsanız, bu genellikle "Kolaylaştırılmış Arabuluculuk"tur. Anlaşmazlık yaşayan kişilerin, yapılan anlaşmalar da dahil olmak üzere, tartışmaların içeriği açısından sorumluluk aldığı ve bir başka kişinin sürecin sahibi olduğu ve yönettiği arabuluculuk türüdür. Bu durumda arabuluculuk yapmaya çalışan kişinin:

Taraflara yardımcı olabileceği konular...

- ✓ Sorunun analiz edilmesi
- ✓ Neyi başarmak istediklerine karar verilmesi
- ✓ Çatışmanın gerçek kaynağının anlaşılması
- ✓ Ortak bir zemin bulunması
- ✓ Başlangıç noktasına geri dönülmemesi açısından, sorunla başa çıkma stratejileri de dahil olmak üzere, ileriye dönük bir yol haritası üzerinde anlaşılması

Yapmayacakları...

- ✗ Taraflar için sorun(lar)ı çözmek
- ✗ Tarafların birbirleri veya kurum/ekip arasında kaynaştırıcı bir rol üstlenmek
- ✗ Yapılan tartışmalar veya konu hakkında bir yargıda bulunmak



ARABULUCUNUN ROLÜ

Etkin bir arabulucu, belli bir davranış standardına göre hareket eder:

- Her iki tarafın da görüşlerine eşit ölçüde değer verir ve her zaman tarafsız kalır
- Çözümler empoze etmez; süreçteki rolü, tarafları anlaşmaya ulaşmaları için desteklemekle sınırlıdır
- Yapılan ilk bire bir görüşmelerde, söylenen hiçbir şeyi, ilgili tarafın talebi dışında karşı tarafa açıklamaz
- Sürecin sonunda, alınan tüm notları yok eder (bu şekilde tarafların resmi istihdam kayıtlarının bir parçası olmazlar)
- Arabuluculuk yapmak için getirilen kişi üçüncü bir tarafsa; tarafların yöneticilerine, nihai sonuçla ilgili bir rapordan (bir anlaşmaya varıldığı veya tarafların bir anlaşmaya varamadığı) başka bir şey ifşa etmez

ÖZET VE DEĞERLENDİRME

Arabuluculuk, iki kişi arasında, aşağıdaki gibi durumlarda yaşanan çatışmayı çözmekle ilgilidir:

- İlişki "toksik" hale geldi-hem anlaşmazlığı yaşayanlara hem de meslektaşlarına etki etmeye başladı
- Kurumsal politika ve prosedürler açısından, kimse gerçekte yanlış bir şey yapmamıştır; yani bu bir disiplin veya şikâyet sorunu değildir
- Formel süreçler tamamlandıktan sonra, ilişkilerin yeniden inşa edilmesi gerekiyordur

Bir anlaşmazlığı gidermek için arabuluculuktan faydalanıyorsanız

- Ortamı ayarlar ve süreci yönetirsiniz
- Bu anlaşmazlığı yaşayan kişilerin sorumluluğu da, sonrasında kendi çözümlerini sunmak ve yaşanan sorunu gidermektir





ÖZET VE DEĞERLENDİRME

Sürecin etkinliği, genellikle toplantılarda son derece açık olmaya ve kirli çamaşırların ortaya dökülmesine bağlıdır! Bu nedenle:

- Gizlilik çok önemlidir... Odada söylenenlerin odada kalacağına ne kadar çok insan güvenirse, o ölçüde de dürüst ve açık olunması muhtemeldir
- Toplantı notları genellikle daha sonra yok edilir; görünen tek şey yapılan işler ve anlaşmadır

Ve unutmayın...
Arabuluculuk, İK uzmanları veya dış uzmanların tekelinde değildir (belli durumlarda süreci sadece kendilerinin yürütmesinin zorunlu olmasına rağmen). Toksik ilişkilerin gelişmesi, devam etmesi ve yayılmasına izin vermesi mümkün olmayan günümüz yöneticileri açısından, arabuluculuk teknikleri ve ilgili beceriler temel araçlardır. Moral, performans, katılım ve nihayetinde sonuç üzerindeki etkisi çok büyüktür. Öyleyse okumaya devam edin!



ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR



BİR DAVRANIŞ MODELİ

Arabuluculuk faaliyetinde yapılan görüşmelerin içeriği, genelde insanların davranışları hakkındadır; yaptıkları söyledikleri, etkileşimleri ve verdikleri tepkiler.

Davranışlarımızı yönlendiren ve sürdüren unsurların anlaşılması, arabuluculuk yapmaya çalışan herkes için bir ön koşuldur. Davranışları yönlendiren unsurları kavramsallaştırmak üzere birçok farklı yöntem olsa da, burada gösterilen model, çatışma bağlamında oldukça etkindir.





BİR DAVRANIŞ MODELİ

Davranışlar, değerlerimiz ve inançlarımız ile belirlenir ve şekillenir. Yaptıklarım ve yapmadıklarım dünya görüşümle tutarlıdır; neyin iyi, kötü, doğru ve yanlış olduğu, neyin işe yarayıp neyin yaramadığı, neyin uygun olduğu ve neyin uygun olmadığı hakkındaki görüş ve fikirlerime göre belirlenir.

Bu dünya görüşünün birçok kaynağı olsa da esasta kişinin **benlik duygusu ile** belirlenir; kendimi ve kurum içindeki rolümü nasıl algıladığım. Herkesin bir benlik duygusu olduğu için, dünyanın kendine göre nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği konusunda herkesin bir fikri de vardır. Bu inançlar hepimizin davranış kalıplarını belirler ve bunları kalıcı hale getirir.

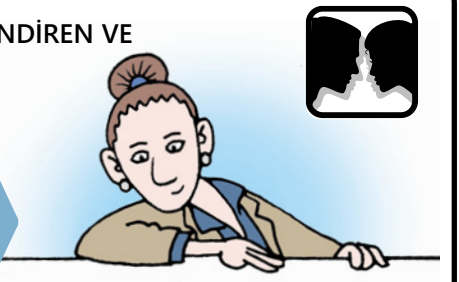
Bir arabulucu açısından bunun anlamı basittir-bir kişinin davranışı hakkında size ne söylenirse söylensin, çizilen resim ne kadar kötü olursa olsun, o kişinin bunun için bir açıklaması **olacaktır**. Kendisini **kesinlikle** haklı çıkaracağına, **kesinlikle** haklı olduğunu düşündüğüne, her şeyinizle bahse girebilirsiniz!

ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR

BİR DAVRANIŞ MODELİ

Örnek olarak iki karaktere bakalım ve bu modeli onlara uygulayalım.

İlk karakter kendini **İşine Bağlı Yönetici** olarak görüyor.



İşine Bağlı Yönetici olarak şunlara inanıyorum:

- Bölümde olan her şeyden ben sorumluyum
- Sorunlar ve kaydettiğimiz ilerleme ile ilgili önemli soruları yanıtlayabilmeliyim
- Ekip için karar verme ve öncelikleri belirleme açısından en iyi konumdayım
- Ekibin yaptığı işler ve etkinliğinden, nihai olarak ben sorumluyum

Bana göre dünya bu şekilde olması gerektiği için, ben:

- Yapılan işler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmek isterim
- Detayları anlamak için, sorgulayıcı sorular sorarım
- İşleri yetiştirmek için, görevleri ve kaynakları gereken şekilde tahsis ederim
- Etkinlik ve kalite açısından, ekibin yaptıklarını kontrol ederim

İşine Bağlı Yönetici'nin dünya görüşü göz önüne alındığında, bu davranışların her biri, tamamen anlaşılabilir ve makuldür.



BİR DAVRANIŞ MODELİ

İkinci karakter kendini bir **Teknik Uzman** olarak görüyor.

Bir Teknik Uzman olarak şunlara inanıyorum:

- Sorumlu olduğum iş açısından, ekipteki en yetkin uzmanım
- Sorunlar ve öncelikler hakkında, günlük kararlar almak için en iyi konumdayım
- İşimin etkinliğini ve etkisini değerlendirmek için en iyi konumdayım
- Durumla başa çıkmak için bana güvenilmeli

Bana göre dünya bu şekilde olması gerektiği için, ben:

- Minimum gözetim ile çalışırım
- Yaptığım işten büyük gurur duyarım
- Karşıma çıkan sorunları çözmek için sorumluluk alırım
- Yapacağım her işten önce bilgi vermekten, çalışmalarımın değiştirilmesinden, henüz tamamlamadığım görevlerden alınmaktan, benim daha iyi yaptığım işlerin başkalarına tahsis edilmesinden hoşlanmam

Teknik Uzman'ın dünya görüşü göz önüne alındığında, bu davranışların her biri, tamamen anlaşılabilir ve makuldür.

ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR



BİR DAVRANIŞ MODELİ

Bu karakterlerin hiçbiri yanlış bir şey ya da sağlam bir şekilde savunamayacağı bir şey yapmadı. Bununla birlikte örnekteki Teknik Uzman ve İşine Bağlı Yönetici birlikte çalışıyorsa, davranışları uyumsuz olduğu için, sıkıntılı bir çalışma ilişkisine girmeleri muhtemeldir.

İşine Bağlı Yönetici

- Düzenli olarak her konuda bilgilendirilmek istiyor
- Detayları anlamak için sorgulayıcı sorular soruyor
- İşleri yetiştirmek için görevleri ve kaynakları yeniden tahsis ediyor
- Ekibin işlerini etkinlik ve kalite açısından kontrol ediyor

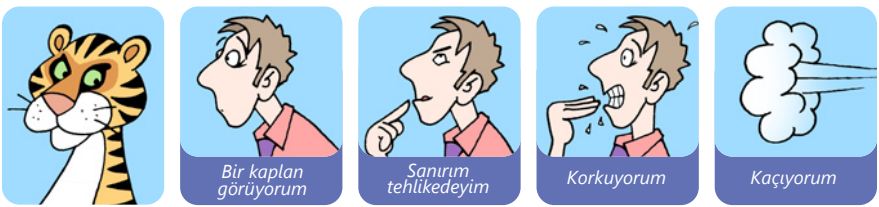
Teknik Uzman

- Minimum gözetim ile çalışıyor
- Yaptığı işten büyük gurur duyuyor
- Önüne çıkan sorunları çözmek için sorumluluk alıyor
- Yapacağı her işten önce bilgi vermekten, çalışmalarının değiştirilmesinden, henüz tamamlamadığı görevlerden alınmaktan, daha iyi yaptığı işlerin başkalarına tahsis edilmesinden hoşlanmıyor



ALGI VE YORUMLAMANIN ROLÜ

Şimdi, davranışların bilgiyi yorumlama şeklimizden nasıl etkilendiğine bakalım. Immanuel Kant (1724-1804), modern felsefenin kurucu babalarından biridir. İnsanın zihinsel anlayışının genel doğa yasalarına göre oluştuğunu ve tüm yaptıklarımızın bu anlayışa göre belirlendiğini savunur.



Yukarıdaki illüstrasyon, Kant'ın bilgi ve veri ile bunu ne şekilde yorumladığınız arasındaki doğrusal, neden-sonuç ilişkisine örnektir. Gözlem (bir kaplan görmek), bu verileri yorumlama şeklimiz (sanırım tehlikedeyim), bu durumda otomatik olarak ortaya çıkan duygusal tepki (korkuyorum) ve ortaya çıkan eylem ve davranış (kaçıyorum).

ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR



ALGI VE YORUMLAMANIN ROLÜ

Bu süreçte en kritik nokta, yaşadıklarımızı yorumladığımız andır. Bu değişirse, duygusal tepki ve sonraki eylem/davranış da değişir (tehlikede olduğumu düşünmezsem korkmam ve bu durumda da kaçmam).

Bu nedenle Kant'ın içgörüsü, ortaya koyduğumuz etki ve tepki ne olursa olsun, bunları temelde kendimizin yarattığıdır. Olayları farklı yorumlamayı seçersek, bu durum farklı bir duygusal tepkiye neden olur ve farklı davranışlar ortaya çıkar.

Davranışı değiştirmek istiyorsanız, algıyı değiştirin!





ALGI VE YORUMLAMANIN ROLÜ

Gördüklerimiz ve deneyimlediklerimizi yorumlama konusunda içimizde yerleşik olan bu insani yetenek, Fritz Heider'in (1896-1988) çalışmalarının büyük kısmına konu olmuştur. İnsanların "naif bilim insanları" olduğuna, yaşadıkları dünyayı anlamlandırmaya çalıştığına ve gerçekte neler olup bittiğini anlamasa da, birtakım neden-sonuç ilişkileri kurduğuna inanıyordu. Heider'in *Yükleme Teorisi* (1958) bu durumun günlük insan etkileşimini nasıl etkilediğini açıklıyor. Bu teorinin esasları aşağıdaki gibidir:

- Kendimiz hakkında düşünürken, iyi giden şeylerde kendimizi öne çıkarma konusunda doğal bir eğilimimiz vardır (örneğin, bugün bulunduğum yere, sıkı çalışma ve kararlılığım neticesinde geldim); ancak, olumsuz sonuçların açıklamaları için kendi dışımıza bakarız (örneğin, piyasa çökmeseydi, bir servet kazanacaktım).
- Tersine, diğer insanların başına gelenlerini açıklamaya çalışırken, başarıyı şansa ve koşullara indirgeriz (örneğin, iyi iş çıkarmamış, ancak şansı yaver gitmiştir). Diğer taraftan da başarısızlıktan da kendilerini sorumlu tutarız (örneğin, açgözlü olduğu için bu kendi suçu-daha erken satmış olsaydı, piyasadaki çöküş bu kadar sert vurmazdı).



ALGI VE YORUMLAMANIN ROLÜ

Bununla birlikte bu tür bir açıklamayı herkes için yapmayız. Söz konusu kişi hoşlandığımız ve "bizden biri" olarak gördüğümüz biriyse, kendimiz için yapacağımız açıklamanın aynısını yaparız.

Pratikte bu durum, gerçekten hiç hak etmediği halde başarıyı bir kişiye atfedip kendisini övmemize neden olur. Ayrıca hatalarını da görmezden geliriz ve/veya hatalarını kolayca affedebiliriz (örneğin, o gerçekte iyi bir insan... ama sahibi olduğu o şirket..).





BİZ VE ONLAR

Bir başka yararlı teori (Sosyal Kimlik Üzerine, Henri Tajfel), insanların ait olduğu veya kendilerini bir parçası olarak gördüğü gruplardan gurur duyduğunu ve özgüven kazandığını ileri sürer. Gruplar bize bir sosyal kimlik verir: Sosyal dünyaya ait olma duygusu.

Kendi imajımızı artırmak için, ait olduğumuz grubun statüsünü da abartırız (örneğin, ABC dünyanın en büyük şirketidir). Bu tek başına kimseye zarar vermese de olumlu niteliklerin bir anlam taşıması için bir şeylerle karşılaştırılması gerekir-karşılaştırılacak başka şirketler olmazsa, ABC en büyük şirket olamaz. Her pozitif için bir negatif olmalıdır.

Sonuç olarak, kendi grubumuzun olumlu özelliklerini vurgulamak için, diğer grupların olumsuz özelliklerine odaklanma tuzağına düşebiliriz ya da-farkı başka bir şekilde ölçmek için-grubumuzun özelliklerinden birinin önemini abartır ve ön plana çekeriz; çünkü diğerlerinde olmayan bir özelliktir!



BİZ VE ONLAR

Bu durumda dünyayı bir kategorizasyon sürecine dayalı olarak "onlar" ve "biz" olarak ayırırız. Tajfel, stereotiplemenin (insanları belli grup ve kategorilere ayırmanın) bu doğal sürece dayandığını ileri sürer. Bu eğilimi desteklemek için, olayları abartma eğiliminde oluruz:

- Gruplar arasındaki farkları
- Aynı gruptakilerin benzer özelliklerini

Bununla birlikte, bu ilişkilendirme süreci akışkan olabilir. Örneğin, yoğun (ve genellikle oldukça saldırgan) bir rekabetin parçası olan iki yerel futbol takımının taraftarları, Dünya Kupası sırasında, milli takımın arkasında kenetlenildiğinde, oldukça kolay bir şekilde bir araya gelebilir.



BU NE ANLAMA GELİYOR?

Bu görüşleri bir araya getirerek şu sonuca ulaşabiliriz:

- Gördüğümüz, duyduğumuz ve deneyimlediğimiz şeyleri yorumlama şeklimiz, bizde duygusal bir tepki yaratır ve bu da belli davranışlar, eylemler ve tepkilere neden olur
- Bu nedenle, farklı bir davranışsal tepki gösterebilmek için, algılarımız ve yorumlarımızın değişmesi gerekiyor
- İnsanlar, gördükleri, duydukları ve deneyimlediklerini yorumlayıp açıklamak için, doğuştan gelen içgüdüsel bir arzuya sahiptir
- Açıklamalarımız içsel ya da dışsal unsurlara atfedilir; yani, meydana gelen olaylardan kişi sorumludur (içsel), ya da bu olaylar gerçekte "onun başına gelmiştir" (dışsal)
- Kendimiz ve "biz" olarak gördüklerimiz için, içgüdüsel olarak, başarıları kendi çabamıza bağlar (iç atıf), olumsuzluklarda ise başka bir faktörü suçlayarak (dış atıf), her şeyi mazur görmeye çalışırız- kaderin acımasızlığı da dahil olmak üzere!

ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR

BU NE ANLAMA GELİYOR?

- "Onlar" olarak gördüklerimiz için, yaptığımız açıklamalarda daha az cömert olur ve olumlu sonuçları dışsal konulara atfederiz (sonuçları şansa ya da başka bir seçim yapma şansı olmadığı için bu şekilde hareket etmiş olmaya bağlamak). Olumsuz durumlarda da doğrudan kendilerini sorumlu tutup muhatap gösterme eğilimindeyizdir
- Hepimiz, kendimizi ilişkilendirdiğimiz ve içinde yer almadığımız gruplar aracılığıyla, kimliklerimizi desteklemeye ve doğrulamaya çalışırız. İnsanlara karşı gösterdiğimiz davranış ve tepkiler de kendilerini "bizden" mi yoksa "onlardan" mı gördüğümüze göre değişir





İŞYERİNDE ÇATIŞMA AÇISINDAN

Bu teorileri işyeri çatışmasına uyguladığımızda şunları görüyoruz:

- Her iki taraf da diğerini "onlardan biri" olarak görüyor-kesinlikle "bizden biri" **değil**
- Diğer kişinin davranışı hakkında belli bir açıklama ve değerlendirmeye sahiptirler (karşı taraf, herhangi bir olumlu konuda çok az kredi alırken, hemen her tür olayda motivasyonu ve niyeti sürekli sorgulanır)
- Her insanın tipik olarak kendi davranışları için çok net bir açıklaması vardır-kendi yaptıklarının haklı, makul ve doğru olduğu... Değilse de bu şekilde bir tepki vermeye mecbur bırakılmış olduğu (örneğin, öfkemi kontrol etmem gerektiğini biliyorum, ama beni o kadar sinirlendiriyor ki tepki vermemek imkânsız!)
- Her iki tarafın diğerinin davranışını yorumlama biçimi, yardım olmadan nesnel düşünmelerini engelleyen bir kızgınlık ve öfke üretir. Taraflara belli ölçüde yardım sağlanmadığı sürece, her yeni etkileşim, bu şekilde düşündükleri için ne denli haklı olduklarını kanıtlamaya hizmet eder.



İŞYERİNDE ÇATIŞMA AÇISINDAN

İlgili taraflar durumun farkında olmasa da bu kısır döngü neticesinde, sorunlu davranışlar, eylemler ve tepkiler görülmeye başlar-her ikisi halen yaptıklarının doğru olduğunu düşünse de.

Bu durum, arabuluculukta tipik başlangıç noktasıdır; her ikisi de haklı (ve kesinlikle öyle) olduğunu düşünen, her ikisi de diğer tarafın hatalı (ve kesinlikle öyle) olduğuna inanan, potansiyel olarak yıkıcı öfke ve hayal kırıklığı yaşayan iki kişi. Bir sorun olduğunu kabul etseler de, çözümün tamamen diğer tarafta olduğunu düşünüyorlar...
Hatalı olan o... Değişmesi gereken o!



ÖRNEĞE GERİ DÖNÜŞ

Bu durumda, uyumsuz davranışlar neticesinde, sorunun bir anda nasıl tırmanabileceği ve bir işyeri çatışmasına dönebileceğini görmek için, İşine Bağlı Yönetici ve Teknik Uzman'a tekrar dönelim.

Davranışlarını tanımlarken, her bir kişinin neyi neden yaptığına dair gerekçelerini sunduk. Ancak gerçek dünyada, açıklamaları değil, yalnızca davranışları görür ve açıklamayı bilmediğimiz için de kendimiz bir açıklama yaratırız.

İlerleyen sayfalarda, pratikte neler olabileceği inceleniyor.



ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR



ÖRNEĞE GERİ DÖNÜŞ



Yöneticinin davranışları

- Düzenli olarak bilgilendirilmek istiyor
- Ayrıntıları anlamak için sorgulayıcı sorular soruyor
- İşleri yetiştirmek için, görevler ve kaynakları yeniden tahsis ediyor
- Ekibin yaptığı işleri, etkinlik ve kalite açısından kontrol ediyor

İçsel gerekçelendirme (Bunu yapıyorum çünkü...)

- Burada olan her şeyden ben sorumluyum
- Yürütülen faaliyetlerdeki sorunlar ve kaydedilen ilerlemeyle ilgili önemli soruları cevaplayabilmeliyim
- Ekip için karar verme ve öncelikleri belirleme açısından, en iyi konumdayım
- Ekibin yaptığı işlerin kalitesi ve etkinliğinden nihai olarak ben sorumluyum

Ben İşine Bağlı Bir Yöneticiyim

Diğer açıklama (Bunu yapıyorsun çünkü...)

- Bize güvenmiyorsun
- Başarının sadece senden kaynaklandığını göstermek için her şeye el atman gerekiyor
- Yapılan her işi düzeltmek ve değiştirmek sana kontrol duygusu veriyor
- Her şey iyi görünmek ve bir sonraki terfiinle ilgili

Sen Benmerkezci Bir Kontrol Hastasısın



ÖRNEĞE GERİ DÖNÜŞ



Uzmanın davranışları

- Minimum gözetim ile çalışıyor
- Yaptığı işten büyük gurur duyuyor
- Önüne çıkan sorunları çözmek için sorumluluk alıyor
- Yapacağı her işten önce bilgi vermekten, çalışmalarının değiştirilmesinden, henüz tamamlamadığı görevlerden alınmaktan, kendisinin daha iyi yaptığı işlerin başkalarına tahsis edilmesinden hoşlanmıyor

İçsel gerekçelendirme (Bunu yapıyorum çünkü...)

- Yaptığım işlerde ekipteki tek uzman benim
- Karşılaşılan sorunlar ve önceliklerin ne olması gerektiği hakkında, günlük kararlar almak için en iyi konumdayım
- İşimin etkinliğini ve etkisini değerlendirmek için en uygun konumdayım
- "İşime bakmam" için bana güvenilmesi gerekiyor

Ben Bir Teknik Uzmanım

Diğer açıklama (Bunu yapıyorsun çünkü...)

- Sen başına buyruk birisin
- Sadece kendin ve çalışma konunla ilgileniyorsun
- Takım oyuncusu değilsin
- İnsanları rahatsız ediyor, hiçbir işe de yardımcı olmuyorsun

Sen İşbirliği Yapmayan, Her Şeyi Bildiğini Sanan Birisin

ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR

ETİKETLERİN ETKİSİ

Bir kişiye herhangi bir etiket yapıştırıldığı an, sonraki tüm etkileşim ve yorumlar da giderek çarpık hale gelir-diğer kişiyi hep bu açıdan görürüz. Sonuç olarak, uyumsuz davranışlar çoğu zaman çok daha sorunlu bir ilişkiye yol açar.

Kurumlarda, insanların diğerleri hakkında bu tür kestirme yorumlar yaptığı birçok durum vardır. Bununla birlikte, bu insanlarla çok fazla iletişim ve etkileşim halinde olmadıkları için, bu tür düşünceler asla sıkıntılı bir duruma yol açmaz. Ancak bu kişilerin birlikte çalışması gerektiğinde sorunlar ortaya çıkar ve bu durumlarda arabuluculuk etkili bir çözüm aracı olur.





ÇATIŞMANIN DOĞASI

Her çatışma olumsuz ya da sorunlu değildir. Jehn ve Chatman'ın 2000 yılında yayınlanan araştırması, belli çatışma türleri mevcutken, grupların gerçekte daha iyi performans gösterdiğini buldu. Belli görev ve faaliyetler ile bunların en iyi ne şekilde yürütüleceği konusunda ortaya çıkan görüş ayrılığı ve anlaşmazlıkların (Görev Çatışması olarak adlandırdıkları durum) faydalı olduğunu gözlemlediler.

Bununla birlikte, görevler, roller, sorumluluklar, kaynaklar ve/veya kaynak tahsisiyle ilgili (Süreç Çatışması) veya kişilerarası ya da sosyal düzeydeki çatışma (İlişki Çatışması) nadiren üretken ve faydalıdır.

Yöneticiler açısından bunun anlamı, çatışmayı hemen ortadan kaldırmak veya önlemek yerine, öncelikle çatışmanın doğasını anlamaktır; çünkü gerçekte daha derin sorunlar olmadığı sürece, anlaşmazlıklar oldukça yaratıcı olabilir.



ÇATIŞMANIN DOĞASI

Jehn ve Chatman, bu üç çatışma türünün katmanlar halinde var olduğunu, Görev Çatışması'nın en üst katmanda, İlişki Çatışması'nın en alt katmanda olduğunu buldu. Bir anlaşmazlık durumunda, çatışmanın temel belirleyicisi de bu katmanların en düşük seviyesidir.

Başka bir ifadeyle, acil bekleyen bir görev hakkında, iki kişi aynı fikirde olmayabilir ve bazı durumlarda bu yaratıcı ve yapıcı da olabilir. Bununla birlikte, taraflardan biri benimsenen yaklaşımın geneline katılmıyorsa (Süreç Çatışması) veya diğer tarafla kişisel sorunları varsa (İlişki Çatışması), o zaman daha derin katmanlar belirleyici olur. Bu durumda da Görev ile ilgili anlaşmazlıkların yaratıcı faydası azalır veya tamamen ortadan kaybolur.



ÇATIŞMANIN DOĞASI

Pratikte her üç çatışma düzeyi birlikte de var olabilir. Bu tür bir çatışmayı çözmeye çalışan herkes açısından yapılması gereken, her seviyedeki anlaşmazlıkları anlamak, sonrasında da önce en düşük seviyedeki çatışmaları ele almak olmalıdır. İlişki Çatışması da varsa, Görev Çatışması ile mücadele etmek fayda sağlamaz; bu tür yaklaşım, ileride bir gün ortaya çıkması muhtemel gerçek sorunu gizlemekten başka bir işe yaramaz.





ARABULUCU AÇISINDAN ANLAMI

Çatışan taraflar arasındaki ilişkiyi ilk kez keşfetmeye başladığınızda, bu aşamada belli kanıt/örnekler ararken, Görev Çatışmasına çok benzer konuların gündeme gelmesi olağandır. Çünkü, bardağı taşıran son damlanın, bazı görev veya faaliyetlerin yürütülmesi sırasında meydana gelmesi muhtemeldir.

Bir ilişki, aracılı bir müdahaleyi gerektirecek kadar işlevsiz veya toksik hale geldiyse, bu durumda uğraştığınız konunun temel nedeni gerçekte görev çatışması değildir. Arabuluculuk yaparken, rolünüzün bir kısmı, nedensel faktörleri ortaya çıkarmak için sorgulamak ve araştırmak, daha sonra da bu kök nedenler etrafında işbirliği içinde sorunu gidermek için kolaylaştırıcılık yapmaktır.

Taraflara işlerin olumlu gideceğine dair güvence verebilmek için, sürecin başlarında, üzerinde kolay uzlaşılabilecek belli konular belirleyebilirsiniz (ilerleyen bölümlerde arabulucunun araç setine bakın). Bununla birlikte, bu yaklaşım amaca ulaşmak için bir araç olsa da, kendi başına bir amaç değildir-çatışmanın devam etmesi ve tekrarlanmasını, ancak temeldeki nedenleri ele aldığınızda engelleyebilirsiniz.



ÇATIŞMANIN AŞAMALARI

Arabuluculuk yaparken, çatışmanın bir geçmişinin olduğunun hatırlanması ve sorunun kökenlerinin araştırılması da faydalı olabilir. Sonraki sayfada yer alan CIPD Çatışma Aşamaları modeli, yalnızca Çıkmaz aşamasına ulaşıldığında, formel bir aracılı müdahale gerektirecek kadar ciddi bir duruma gelindiğini gösteriyor.

Her iki taraf da çözülmesi gereken bir sorun olduğunu kabul etmişse, fikir birliği oluşturmak için halen yapılacak işleriniz olsa da, kendinizi şanslı sayabilirsiniz. İlk aşamadaki ilk görev, genellikle, tarafların sorunun gerçek boyutunu kavraması ve sorunu çözmeye çalışmanın kendi faydalarına olduğunu anlamasına yardımcı olmaktır.



ÇATIŞMA: DAVRANIŞLARIMIZI YÖNLENDİREN VE SÜRDÜREN UNSURLAR



ÇATIŞMA MODELİNİN AŞAMALARI

Çatışma aşaması	Davranışlar veya göstergeler
Başlangıç	Uyumsuz hedefler Açık veya gizli çatışma Çatışmadan kaçınma Hissedilir bir gerginlik
Erken aşamalar	Zıtlaşma Pozisyonların kutuplaşması Müttefikler aranması Daha açık çatışma belirtileri
Çıkmaz	Çatışma doruk noktasında Karşılıklı suçlamalar Taraflar arasındaki iletişimin kesilmesi Değişmeyen pozisyonlar
Bir çıkış yolu aranması	Sorunun çözülmesi gerektiğinin kabulü
Bir çözüm için birlikte çalışma	İşbirliği Uzlaşı

Kaynak: CIPD



KALICI DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

İnsanların davranışları, eylemleri ve tepkileri, değerleri ve inançları ile uyumluysa, dünyaları da kendilerinin gördüğü ya da olmasını istediği gibiyse, sonuç olarak da yaptığının doğru, uygun ve istenen sonucu elde etmek için en iyi yol olduğuna inanıyorsa, bu tür bir durumda farklı davranmalarını sağlamak, arabulucu açısından önemli bir zorluk ortaya koyar.

Arabuluculukta her zaman insanların farklı düşünmelerini sağlamaya çalışsanız da (yorumlarını ve algısını değiştirerek), sonuçta değişmesi gereken davranışlardır.

Bu nedenle, tarafları davranışlarını değiştirmeye neyin motive edeceğini anlamak çok önemlidir. Burada insanın nasıl motive olduğu üzerine çok çeşitli görüş ve literatürü değerlendirmeyeceğiz. Bununla birlikte, arabulucu açısından, temel "savaş ya da kaç" içgüdüsü bağlamında düşünmek yardımcı olabilir. Taraflar davranışlarını değiştirecekse, ya değişime (veya savaşmaya) değer bir avantaj ya da fayda görmesi gerekir, ya da değişmemesi (kaç) durumunda ortaya çıkacak olumsuz sonuçları anlayıp harekete geçmesi gerekir.



KALICI DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

Sürdürülebilir davranış değişikliğinin gelecekte de devamının sağlanmasına yardımcı olmak, dolayısıyla taraflar arasındaki çatışmanın kesin bir şekilde çözülmesini sağlamak; arabulucunun, tarafların hem çözüme ulaşmanın avantajlarını, hem de bunu başaramamanın olası olumsuz sonuçlarını fark edip anlamasına yardımcı olması anlamına gelir.

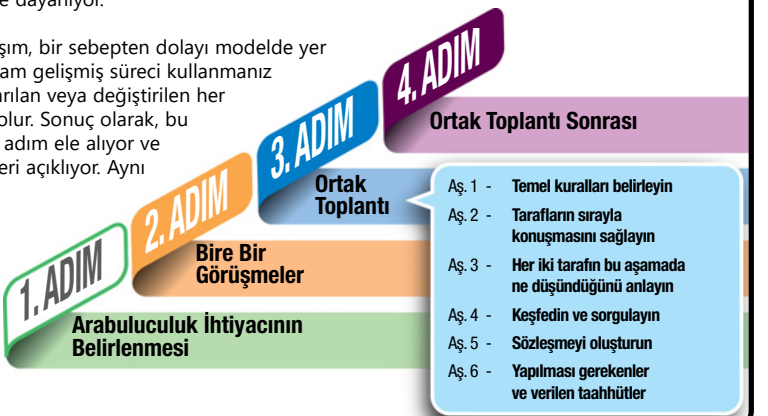


ADIM ADIM ARABULUCULUK SÜRECİ

GENEL BAKIŞ

Tam bir Arabuluculuk (büyük harf "A" Arabuluculuğu) üstlenirken, izlenecek açık ve sistematik bir süreç vardır. İlerleyen sayfalarda açıklanan süreç, belli adımları ve sırası ile ACAS/CIPD en iyi uygulama modeline dayanıyor.

Her unsur ve yaklaşım, bir sebepten dolayı modelde yer alıyor. Her zaman tam gelişmiş süreci kullanmanız gerekmese de, çıkarılan veya değiştirilen her parçanın bir etkisi olur. Sonuç olarak, bu bölüm süreci adım adım ele alıyor ve yapılması gerekenleri açıklıyor. Aynı zamanda da belli bir adımın atlanması veya değiştirilmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçları ele alıyor.





GENEL BAKIŞ

Kitabın başında açıklandığı gibi, tam gelişmiş Arabuluculuk, İK profesyonellerinin, dış uzmanların veya bir sisteme kayıtlı tam eğitimli iç arabulucuların tekeli altında değildir. Bu nedenle, bu bölümde açıklanan süreç, bir işyeri çatışmasının çözümünü hızlandırmaya çalışan herkes açısından geçerlidir.

Uygulamada, çoğu çatışmada, çözüm süreci, bölüm yöneticisi tarafından formüle edilmiş bir yaklaşım ve kurumsal bir etiket ("Biz şu an arabuluculuk işindeyiz!") olmadan yürütülür. Bununla birlikte, ortaya çıkan veya potansiyel haldeki çatışmayı ele almak için müdahale etmeye karar vermiş tek bir yönetici de olsa, takip edilmesi gereken adımlar burada da geçerlidir; çözüm sürecine yardımcı olduğu ve önemli bir etkisi olduğu için bu adımlar burada da takip edilebilir. Bu da özünde, tarafların arabuluculuk sürecinde olduğunu asla fark etmeyebildiği küçük "a" arabuluculuktur... Ancak bunun sonucunda da çatışma ve anlaşmazlık çözülür!



1. ADIM : ARABULUCULUK İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Harekete geçme kararı almak veya talepte bulunulması
Bir yöneticinin arabuluculuğun gerekli olduğuna karar vermesi genelde ya bir şikâyet ya da gözlemi neticesinde gerçekleşir. Burada, koşulları dikkate alarak, yönetici kararı verir. Ayrıca, bağımsız arabulucular (iç ve dış) görevlendiren; çatışmaya dahil olan yönetici ve/veya kişilerin arabuluculuk **talebinde** bulunmasını sağlamak üzere, belli politika ve prosedürler geliştirmiş kurumlar da vardır.

Bağımsız bir arabulucu olmanın yararı, nötr ve tarafsız bir kişi olarak, süreci daha kolay yürütebilmenizdir. Bu şekilde, yargılayıcı olmayan bir yaklaşım benimseyebilir, sorgulayıcı sorular sorabilir ve nihayetinde çözümü taraflara bırakabilirsiniz. Bu durumlarda, tarafların, diğer kişiye ilişkin görüşleri ve olduğuna inandıkları şey hakkında, kendilerini dürüst bir şekilde açması daha kolay olabilir. Nihayetinde, arabuluculuk süreci tamamlandığında, bağımsız arabulucu da aradan çekilir.

1. ADIM : ARABULUCULUK İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Bir çatışma veya anlaşmazlığa müdahale ederek, arabuluculuk yapmaya kendisi karar veren yöneticiler, daha dezavantajlı bir konumdadır; bu durumda **tarafsızlığı** tesis etmek daha zordur. Sürece dahil olmaya kendisi karar verdiği için, tarafların açık ve dürüst olması çok kolay olmayabilir. **Yargılayıcı olmayan** bir yaklaşım sürdürmek de zordur; çünkü ortada arabuluculuk gerektiren bir sorun olduğunu ifade ederek, belli bir yargıda bulunmuşsunuzdur. Ayrıca, tartışmada geçen bir konu hakkında, bir hafta önce kendiniz bir şikâyet dile getirmişseniz, gerçek bir tarafsızlık sağlamak daha da zordur.



Bu gerekçeler, yöneticilerin arabuluculuk yapamayacağı anlamına gelmez; sadece oyundaki dinamiklerin farkında olmaları ve süreci bu faktörlerden etkilenmeyecek şekilde yönlendirmeleri gerektiği anlamına gelir.



2. ADIM : BİRE BİR GÖRÜŞMELER

Arabuluculuk kararı verildikten sonra, ikinci adım da ilgili taraflar ile ayrı ayrı bire bir toplantılar yapmaktır.

Tarafların bakış açısından, bu toplantıların amacı şudur:

- Hikâyenin kendi açılarından anlatılması
- Süreç sonunda ne istediklerinin açıklanması
- Arabulucuyla tanışmak (eğer dışarıdan biri getirildiyse) ve bu kişinin süreci yönetmesinde bir sorun olup olmadığının anlaşılması

Ancak, ister ekibinizin üyeleriyle çalışan bir bölüm yöneticisi, isterse de bu konu için özel olarak getirilmiş bir arabulucu olun, bire bir görüşmelerin amacı sizin açınızdan çok daha geniş kapsamlıdır. Bu görüşmeler, ortak toplantıya hazırlık için gereken zeminin hazırlandığı ve tarafların kendileri bu noktada farkında olmasa bile, çözüm sürecinin başladığı yerdir.

Bire bir ve ortak toplantılarda kullanılacak araç ve teknikler için, Arabulucunun Araç Seti bölümüne de bakınız.

ADIM ADIM ARABULUCULUK SÜRECİ



2. ADIM : BİRE BİR GÖRÜŞMELER

Bire bir görüşmelerden sonra, aşağıdakileri elde etmeyi başarmış olmanız gerekiyor:

- Tarafların her birinin, kendisini nasıl gördüğüne dair **kısa bir tasvir**; dünya görüşlerinin ne olduğu (genellikle, daha çok iş odaklı değerlendirilir); herhangi bir olumlu husus da dahil olmak üzere, diğer tarafı nasıl gördüğü (sayfa 68 ve 90'da daha fazla bilgi edinebilirsiniz) ve süreçten ne elde etmek istediği (işler zorlaşırsa, arabuluculuğun neden kendi çıkarına olduğunu hatırlatmanız gerekebilir). Tarafların yöneticisiyseniz, bunların bir kısmını zaten biliyor olsanız da her şeyi bilmiyorsunuz-bu nedenle anlamaya çalışmak halen önemlidir
- Birkaç **kritik an**-çatışmanın gerçekte neden kaynaklandığını ortaya çıkaran olaylara ilişkin özel örneklerdir. Bunları keşfederken anlamanız gerekenler:

– Diğer kişinin ne yaptığı ya da yapmadığı ve/veya ne söylediği
– Görüştüğünüz kişinin bu konudaki yorumu ne oldu
– Neden bu şekilde yorumladı
– Bu kendisine neler hissettirdi
– Bunun kendi üzerinde yarattığı etki
– Diğer kişinin ne yapmasını tercih ederdi



2. ADIM : BİRE BİR GÖRÜŞMELER

Kritik anları anlamaya çalışırken, taraflardan hem ayrıntıyı, hem de yaptığı yorumu açıklaması istenmelidir. Bu şekilde, bir yandan kritik bilgi birikimi oluşmaya başlarken, çatışmayı sürdüren bastırılmış öfke ve mutsuzluk hali de giderek azalmaya başlar (sayfa 87 ve sonraki bölümlerde yer alan, etkisiz hale getirme ve dağıtma tekniklerine bakınız). Bu bilgileri toplarken, hissedilen öfkenin seviyesi ile, öne sürülen gerekçe arasında bir uyumsuzluk ortaya konulması mümkünse, bu da kendi başına çözüm sürecini başlatabilir.

Bire bir görüşme sırasında ortak **toplantıya katılım** için de anlaşma sağlamanız gerekiyor. İnsanların ilk toplantıya katılmaya kendini mecbur hissettiği birçok durum vardır ve bu durumda süreç gönüllü değildir. Sürecin gönüllülük esasına dayanması durumunda, arabuluculuğun etkin olması çok daha olasıdır. Bu sayede sürece devam etmenin faydalı olduğunu her iki tarafın da anlamasına yardımcı olabilirsiniz.

Konuşma genellikle, çatışmayı çözmenin ve sürdürülebilir bir ilişki kurmanın faydalarının, ya da çatışmanın devam etmesi durumunda ortaya çıkması beklenen olumsuz sonuçların düşünülmesini sağlamaya yöneliktir.



2. ADIM : BİRE BİR GÖRÜŞMELER

KATILMAYI KABUL ETMEK

- Katılım için anlaşma sağlanması, ortak toplantıda nelerin tartışılacağının belirlenmesini gerektirir. Bu da daha önce incelenmiş belli örneklerden bazılarının, ortak değerlendirme için seçilmesi anlamına gelir. Ortak toplantının içeriği önceden belirlenirken, bu noktada herkesin görüşlerinin dahil edilmesi önem taşır. Taraflar genellikle bu açıdan güvenceye ihtiyaç duyar
- Temel kuralları açıklayın (bkz. 3. Adım 3 ve sonraki 1 Aşama) ve sürecin geri kalanında ne olacağını her iki tarafın da anladığından emin olun. Ortak toplantının başında bunları tekrar gözden geçirmeniz gerekecek olsa da, burada da açıklayın
- Bire bir görüşmelerden sonra, her iki tarafın da ortak toplantıyı yürüten kişinin tarafsız, bağımsız ve objektif olduğunu hissetmesi gerekiyor. İdeal olarak, her iki taraf da, ortak toplantıda işler zorlaşırsa, kendileriyle ilgilenileceğine güvenmelidir. Bu güvene sahip olmak paha biçilmez olabilir. Her iki taraf da bire bir görüşmeler sonrasında katılımı kabul ettiyse ve tarafsız olduğunuza inanıyorsa, *aslında pek söylemese de daha çok benim tarafımda görünüyor* durumundaysa, muhtemelen ortak toplantıyı yürütmek açısından iyi bir yerdesiniz!
- Son bir iş de ortak toplantının planlanması olacaktır: İlk kimin konuşacağı ve ortaya çıkan çeşitli konuların en etkin şekilde hangi sıra ile ele alınacağı



2. ADIM : BİRE BİR GÖRÜŞMELER

TOPLANTI LOJİSTİĞİ

Bu oturumlardan en iyi şekilde yararlanmak için:

- Tarafların gerekirse hazırlanabilmesi açısından, makul bir süre önceden bildirimde bulunun
- İhtiyaçlar belirlendikten sonra, toplantılar arasında çok büyük bir boşluk bırakmayın-aradaki süre arttığı ölçüde, kızgınlık, korku veya endişenin artma ihtimali vardır
- Bire bir görüşmeleri mümkün olduğunca birbirine yakın tarihlerde yapmaya çalışın (ideal olarak aynı gün, ancak arka arkaya değil-bir toplantı bitip diğeri başlarken tarafların birbiriyle karşılaşmasını istemezsiniz)
- Kimsenin kulak misafiri olamayacağı veya gözlemlenemeyeceğiniz özel bir oda kullanın
- Oturum başına iki saatlik bir zaman aralığı ayırın-genellikle bu toplantılar bir ila bir buçuk saat sürer
- Notlar alın; arabuluculuk tamamlandıktan sonra bunları saklamayacak olsanız da bunlar temel referans noktalarıdır. Kullanmış oldukları belli ifadeler de dahil olmak üzere, tarafların tam olarak ne söylemiş olduğunu ortak toplantıda tekrar edebilmek, büyük fayda sağlayabilir



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

Ortak toplantının planlanmasında, bire bir görüşmelerden sonra verilecek ara konusunda katı ve net kurallar yoktur. Bununla birlikte, göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalar şunlardır:

- Bire bir görüşmelerde gelişim ve ivme kazanıldığı için, çok büyük bir ara vererek bunu kaybetmemeye çalışın
- Bununla birlikte, düşünmek için biraz zaman bırakmanın ve bire bir görüşmelerde kullanılan dağıtma ve etkisiz hale getirme tekniklerinin çalışmaya başlaması için, biraz boşluk bırakmanın çoğu zaman faydası vardır
- Her zaman mümkün olmasa da, iki ila üç gün muhtemelen uygun bir süredir
- Bire bir görüşmelerde olduğu gibi, genellikle iki saatlik bir zaman dilimi yeterli olur
- Günün uygun saatini düşünün-ihtiyacınız olan son şey, taraflardan birinin, sürece kendini tam olarak vermek yerine, o an katılması gereken bir başka toplantı için endişe duymasıdır
- En başarılı geçen arabuluculuklar bile yorucu ve yıpratıcı olabildiği için, zamanı belirlerken kendinizi de göz önünde bulundurun-çünkü bunun etkin çalışmanız ve diğer faaliyetler için gereken konsantrasyon gücünüz açısından da etkisi olabilir



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

1. AŞAMA – TEMEL KURALLARI BELİRLEYİN

Arabuluculuk yaparken, rolünüzün önemli bir parçası objektif olmak, kişisel yargılar ve görüşleri tartışmaların dışında tutmaktır.

Taraf tutuyor gibi görünmemek ya da bir tarafın söylediği veya yaptığı bir şeyi onaylamayacağınız düşüncesine yol açmamak için kuralları oturumun en başından belirlemeniz hayati önem taşır. Bu yaklaşım, toplantıdaki tutum ve davranışları belirlemeye ve beklentileri yönetmeye yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda bir tarafın uygunsuz bir şey yapması veya söylemesi durumunda, müdahale edebilmeniz için objektif bir gerekçe verir.



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

1. AŞAMA – TEMEL KURALLARI BELİRLEYİN

Temel kurallar içine dahil edilecek tipik konular açısından, aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

- Gizlilik – oturumda tartışılanlar burada kalacak ve ayrıntıların hiçbiri raporlanmayacak
- Aldığınız tüm notlar, takip etmenize yardımcı olmak içindir ve oturumdan sonra imha edilecek
- Tartışma, daha önce kararlaştırıldığı gibi, bire bir toplantılarda gündeme getirilen sorunları ve örnekleri kapsayacak
- Her iki tarafa da kesintisiz konuşma fırsatı verilecek. Sadece daha fazla ayrıntı veya açıklama istemeniz durumunda araya gireceksiniz
- Her iki taraf da birbirine saygılı olmalıdır:
  – Birbirlerinin konuşmasına izin vermeli
  – Sesini yükseltmemeli
  – Sakin olmalı ve öfkesini kontrol altında tutmalı
- Taraflardan herhangi biri, ihtiyaç duyması halinde ara verilmesini talep edebilir



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

2. AŞAMA – TARAFLARIN SIRAYLA KONUŞMASINI SAĞLAYIN

Gereken konuları tartışmak üzere gündeme getirmek için, ortak toplantının ilk aşamalarının oldukça dikkatli yönetilmesi gerekir. Arabuluculuk genelde her iki tarafa olayları gördüğü gibi açıklama fırsatı verilmesiyle başlar. Bu süreçte tarafların yapacakları:

- Görüşlerin **söz kesmeden** ifade edilmesine izin verilmelidir, bu anlarda bir kişi "söz sahibi" olacaktır
- Herkesin, kendi açısından, karşı tarafın ne yaptığını açıklaması
- Bunun kendisine neler hissettirdiğini ve neden bu şekilde hissettiğini açıklaması
- Söz konusu davranışları, neden bu şekilde yorumladığını açıklaması

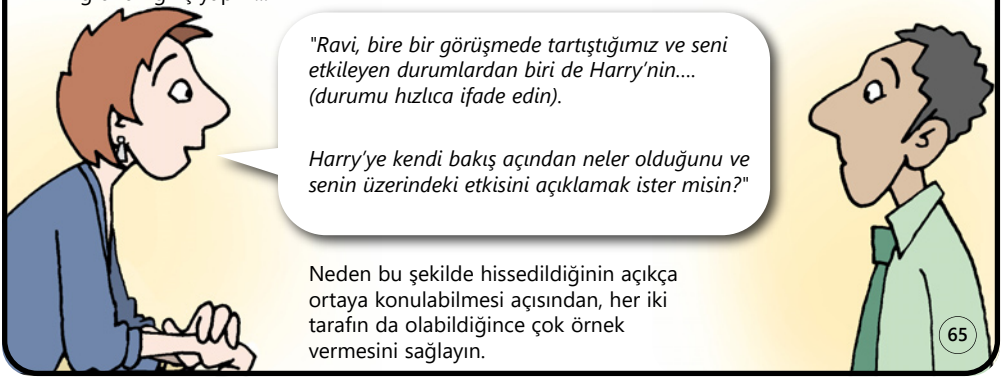
Oldukça katı olan bu yaklaşımın amacı, tartışmanın kaosa sürüklenmesini önlemektir. Arabuluculuk yaparken, insanların davalarını ortaya koymak veya savunmaya geçmek için, bir konudan diğerine atlamasını istemezsiniz. Başlangıçta, bir anda gerginlik yaşanabilecek bir ortamda, sizin rolünüz dizginleri sıkı bir şekilde tutmak, insanların yaptıklarını daha iyi anlayabilmesi için gereken bilgileri ortaya çıkarmaktır.

Oturumun ilerleyen aşamalarında ise, daha fazla işbirliğine yönelik görüş ve değerlendirmeler bulmaya çalışacaksınız.

3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

2. AŞAMA – TARAFLARIN SIRAYLA KONUŞMASINI SAĞLAYIN

Bu sürecin çok önemli bir parçası da, burada yapılacak konuşmaların, bire bir görüşmelerde belirlenen **kritik anlarla** ilgili olmasıdır. Bu itibarla, yapılan açıklamaların, genel değil de spesifik konuları içermesi açısından, genellikle söz birinci tarafa verilmeden önce, aşağıdaki gibi bir giriş yapılır...



Neden bu şekilde hissedildiğinin açıkça ortaya konulabilmesi açısından, her iki tarafın da olabildiğince çok örnek vermesini sağlayın.



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

3. AŞAMA – HER İKİ TARAFTAN DA GÖRÜŞ VERMESİNİ İSTEYİN

Taraflardan biri kendisini ifade ettikten sonra, diğer tarafa tepkisi sorulur. Bu durumda da yanıt verirken sözü kesilmemelidir.

2. Aşama ve 3. Aşamanın nasıl işleyeceği arabuluculuktan arabuluculuğa değişir. Her biri açısından ana varyasyonlar ve gerekçeleri aşağıdaki gibidir:

- X örneklerini açıklar ve Y de aynısını yapar. X, Y'nin örnekleri hakkında yorum yapmadan önce, Y'ye, X'in örneklerine tepkisi sorulur. Bu yaklaşım, her iki tarafın da birbiriyle net sorunları olduğunda ve verilen örneklerin nispeten az (katkıda bulunma veya yorum yapma şansı elde etmeden önce uzun süre dinlemek zorunda kalınmaması) olması durumunda etkin sonuç verir
- Diğer varyasyon da her seferinde tek örnek istemektir. X, örnekle ilgili görüşünü açıklar, Y'ye buna karşı tepkisi sorulur. Y bunu açıkladıktan sonra, kendi örneğini X'e anlatır ve tepkisini dinler. Bu yaklaşım, üzerinde çalışılacak çok sayıda örnek olduğunda ve/veya örneklerin doğası gereği oldukça farklı olduğu ve bu nedenle ayrı ayrı daha iyi araştırılabildiği durumlarda etkin sonuç verir



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

3. AŞAMA – HER İKİ TARAFTAN DA GÖRÜŞ VERMESİNİ İSTEYİN

- Taraflardan birinin (Y), diğer kişinin (X) bir sıkıntısı olduğunu gördüğü, ancak neye üzüldüğü ya da gücendiği konusunda bir fikrinin olmadığı durumlar vardır. Bu gibi durumlarda en uygun yaklaşım, X'in kendi açısından örnek(ler)i açıklaması ve ardından da görüşünü açıklaması için sözü Y'ye bırakmasıdır

Hangi varyasyon kullanılırsa kullanılsın, amaç, olayların ve durumların mümkün olduğunca objektif bir şekilde tanımlanmasını sağlamak; taraflara da yapmış oldukları şey, göstermiş oldukları tepki ve gerçek niyetlerini açıklama fırsatı verilmesidir. Arabuluculuk yaparken, sadece gözlemlenen davranışların değil, aynı zamanda **insanların yaptığı şeyi neden** yaptığının da ortaya konulmasına çalışıyorsunuz (İşine Bağlı Yönetici ve Teknik Uzman'ı unutmayın).

Amaç, tartışmanın konudan uzaklaşmasını engellemek ve gündemdeki her konunun tartışılmasını sağlayarak farklı bir aşamaya geçebilmektir. 3. Aşama, davranışları, niyetleri, yorumları ve etkiyi tanımlamakla ilgilidir. 4. Aşama, bu açıklamalar ve yorumları araştırır ve sorgular. Siz de bu şekilde yapın!



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

4. AŞAMA – KEŞFEDİN VE SORGULAYIN

Sorunlar gün yüzüne çıktıktan sonra, her iki tarafın da kendini haklı çıkarma gerekçesi ve açıklamalarının ortaya konulabilmesini teminen, kolaylaştırıcılık süreci ile, her iki tarafın da görüşleri ve yapmış oldukları çıkarımlar sorgulanır.

Toplantının bu aşamasında, görüşmeden bir çözüm elde etmek için, sonrasında üzerinde durabileceğiniz potansiyel işbirliği ve anlaşma alanları hakkında fikirler oluşturmaya başlayabilirsiniz.

Bu aşamada, taraflardan biri veya her ikisinin de diğerine karşı hissettiği olumsuz duygular ve öfkenin azalması ve yatışması gerekir. Konuşmanın zorlaşması ve/veya duygusal yaklaşımların görülmesi de mümkün olabileceği için, bazı katılımcılar mümkün olduğunca çabuk ilerlemek ve çözüm moduna geçmek ister. Arabuluculuk yaparken, anlaşmaların kalıcı bir çözüm sağlayacak kadar sağlam olmasını, 5. Aşamaya geçme isteğinin içten gelmesini ve "işi bitirip çıkma" taktiği olarak kullanılmamasını sağlamak sizin sorumluluğunuzdadır.



3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

5. AŞAMA – ANLAŞMA SAĞLAYIN

Tipik olarak bu konu sürecin en başından itibaren sorgulanır ve aralarda da tarafların anlaşabileceği ufak tefek konular da bulunabilir. Ancak bu aşama artık tarafların bir şey üzerinde gerçekten anlaşabileceğini kanıtlama fırsatıdır!

Bu süreç karşılıklı fayda(lar) ve kazan/kazan esasına göre yürütülmelidir. Bu nedenle, arabuluculuk yaparken, herhangi bir konudaki anlaşma neticesinde elde edilecek faydaların, her iki tarafça da açıkça ifade edilmiş ve anlaşılmış olduğundan emin olmanız gerekiyor.

Burada bir tuzak da, gevşek ve spesifik olmayan anlaşmalara varmaktır. Bu bir ilerleme izlenimi verip çözüm gibi hissettirse de, anlaşma ne kadar gevşek olursa, her iki tarafın da gerçek bir ortak anlayışa sahip olma olasılığı o ölçüde düşük olur. Bu durumda da sürdürülebilir bir çözümden ziyade, bir ateşkese aracılık etmiş olmanız olasılığı vardır. Sonuç olarak, arabuluculuk yaparken bir rolünüz de, ayrıntıları sorgulayarak **spesifik** bir anlaşmaya varılmasını ve her iki tarafın da konuyu anlamasını sağlamaktır.

3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

5. AŞAMA – ANLAŞMA SAĞLAYIN

İki tarafın, ileriye dönük olarak, birbirine karşı nasıl davranacağı ve yaklaşacağı da dahil olmak üzere, belli konularda bir dizi anlaşma olması muhtemel olsa da, aracılık etmeniz gereken başka bir anlaşma alanı daha bulunuyor. Bu da, ilişkinin tekrar sorunlu hale geldiği hissedilirse, tarafların yapmayı kabul ettiği şeylerdir. Buradaki fikir, tarafların gelecekte bir gün aynı yere geri dönmemelerini sağlamak açısından, bir güvenlik ağı oluşturulmasıdır.

Dengeyi sağlamak için (tartışmaların çoğu son derece olumsuz ve eleştirel olabileceğinden), bire bir oturumlarda, her tarafın diğer tarafın sahip olduğu güçlü yönleri veya olumlu nitelikleri tanımlamasını istemek ve daha sonra arabuluculuk oturumunda bunun tekrar edilmesini sağlamak, genellikle faydalı olabilir. Bu da bir sonraki bölümde açıklanan tekniklerden biridir ve kritik bir eşiğin aşılmasını sağlayarak, işbirliğinin artmasına imkân verebilir.





3. ADIM : ORTAK TOPLANTI

6. AŞAMA – EYLEMLER VE DEVAM EDEN TAAHHÜT

Toplantının son bölümü, tarafların kabul ettiği anlaşma ve ilkeleri, sorunların tekrarlanmamasını sağlayacak bir dizi eylem ve taahhüt, strateji ve yaklaşıma dönüştürür.

Bu özel eylem ve taahhütlerin yazılı hale getirilmesi daha yararlı olur. Bununla birlikte, süreç bu şekilde yönlendirilirse, ACAS ve CIPD'nin en iyi uygulamaları çerçevesinde, herhangi bir belgenin iki kişiye de ait olduğunu unutmayın.

Büyük harf "A" Arabuluculuğunda, arabulucu bu noktada süreçten ayrılır. Bu nedenle, ilgili tarafların bu anlaşmaları ileriye taşıyacağı ve uygulayacağına, kendisinin de olabildiğince inanmış olması çok önemlidir. Kendisini görevlendiren kurum veya yöneticiye sonucun bildirilmesi sırasında, arabulucular genellikle toplantıların gerçekleştiğini ve anlaşma sağlanmış olduğunu açıklar, ancak detaylar hakkında bilgi vermez.

Bu nedenle, her arabuluculuk açısından başarı ölçütü, öngörülenlerin tamamının yapılması değil, düşmanlığın ortadan kalkmasıdır.

ADIM ADIM ARABULUCULUK SÜRECİ



4. ADIM : ORTAK TOPLANTI SONRASI

Ortak toplantıdan sonra her şey aracılık edilen anlaşmaların uygulanmasıyla ilgilidir. Arabulucu getirmenin faydalarından biri, tanım gereği kendisinin uygulama aşamasının dışında tutulmasıdır. Bu da "gerçekleşmenin" açık ve kesin bir şekilde ilgili tarafların sorumluluğunda olduğunun vurgulanmasına hizmet eder. Planın başarılı bir şekilde uygulanmasından sadece kendileri sorumludur.

Bu durum, bir yöneticinin günlük ekip yönetimi sorumluluklarının bir parçası olarak, bir çatışmayı ele almak için gereken araç ve teknikleri kullandığında genellikle geçerli değildir. Yönetici tüm aşamalarda yer aldığı için, hangi anlaşmaların yapıldığını "bilmiyor olamaz". Eylem planının takibini ilgili taraflara bırakmak neredeyse imkânsız gibidir.

Bu ne doğru ne de yanlış, ne de iyi ne de kötü olmasa da, sahiplenme ve sorumluluk duygusunu etkileyebileceği için, yakından ve bilinçli bir şekilde yönetilmesi gereken bir durumdur.



ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

KATILIM ELDE ETMEK VE SÜRDÜRMEK

Arabulucu olarak müdahalede bulunduğunuz durumlarda, ister tam gelişmiş bir süreç, isterse de bölüm yöneticisi olarak "yılanın başını küçükken ezmeye" çalışıyorken olsun, sürece dahil olanlar açısından rahatsızlık veren bir ortam yaratmış olursunuz. Bu nedenle de, genellikle tarafların ayrılmak için fırsatlar arayacağını görürsünüz. İnsanları sürece dahil etmek için gereken yöntem ve araçlar ile, işler zorlaştığında kendilerini süreçte tutmak için gereken araçlar, arabulucunun araç setinin temel parçalarıdır.

Bir gönüllü, baskı altındaki on adama bedeldir...
Bu ifadenin kökleri 18. yüzyıl İngiliz donanması işe alımlarına dayanıyor. Ancak arkasındaki duygu, anlaşmazlık çözüm sürecini yöneten herkes açısından geçerlidir. Gönüllü yapılan işbirliği, uygulanabilir bir çözüme ulaşma olasılığını önemli ölçüde artırır.



ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

KATILIM ELDE ETMEK VE SÜRDÜRMEK



Gönüllülük önemlidir çünkü:

- Katılmayı kabul etmek, ele alınması gereken bir sorun olduğunu da dolaylı olarak kabul etmektir

Durumun anlaşılması ve kabul edilmesi, insanların sürece dahil olmasına yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda süreçte kalmasına da yardımcı olur; yani arabulucu, bir kişinin ayrılacağını hissettiğinde, insanlara kimsenin kendisini burada olmaya zorlamadığını hatırlatabilir... *Bu durumun çözülmesini istediğiniz için, bu süreçte yer almayı kendinizin seçtiğinizi unutmayın*

Bununla birlikte, çoğu arabulucunun karşılaştığı temel zorluk, başlangıçta sürecin gönüllü **olmaması** ve çoğu zaman taraflardan en az birinin baskı altında olmasıdır.

Bire bir toplantılarda önemli olan, her iki kişinin de ortak toplantıya katılmasını sağlama konusunda anlaşabilmektir. Bunu başarmak için, tarafların şunu anlamasına yardımcı olmanız gerekebilir: *Ben esasen ne fayda elde edeceğim*. Diğer taraftan, anlaşmazlığı çözmenin bir yolunu bulamazlarsa, olası olumsuz sonuçları da birlikte değerlendirin. Genellikle her ikisine de biraz ihtiyaç duyulur. Nasıl elde edilirse edilsin, bu anlaşmayı sağlamak hayati önem taşır. Bu durumda iki gönüllünüz vardır ve baskı altında olan adamınız yoktur!

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



B.E.N.F.M

Çatışmalarda genellikle her iki taraf da kendisinin haklı olduğuna; sorunun ve dolayısıyla çözümün diğer tarafta olduğuna inanır. Bunu aşmak için, arabulucunun insanlara "**B**en **E**sasen **N**e **F**ayda elde edeceğimi **M**erak ediyorum" konusunda yardımcı olması gerekiyor. Şunları deneyebilirsiniz:

- Kişiden çatışmanın veya anlaşmazlığın kendisini nasıl hissettirdiğini tanımlamasını istemek- olumsuz duygu üzerine eğilin ve kişi üzerindeki etkisini anlamaya çalışın. Gerçekte bu endişe ve öfke olmasaydı, işler nasıl olurdu? Çatışmanın olmadığı bir hayatı hayal etmesini sağlayın ve bu özel faydalara odaklanın
- Kendilerini farklı bir bakış açısıyla düşünmeye teşvik etmek. Saygın bir meslektaşım bu durumu nasıl görüyor? Çatışma çözülebilseydi, bu kişinin görüşü nasıl değişirdi?

Bu konular genellikle, tarafların ortak toplantıya katılmayı kabul etmesinin sağlanması açısından çok önemlidir. Ancak bu konunun bire bir görüşmede araştırılması gerekiyor. Diğer kişi de o an odada bulunursa, bu konular hakkında samimi bir şekilde konuşabilmek neredeyse imkânsız hale gelir. Ortak oturumda bu konuları tekrar değerlendirmeniz gerekmeyebilir. Bununla birlikte taraflardan birinin ayrılacak gibi olduğunu hissederseniz, katılmaya neden gönüllü olduğunu kendisine hatırlatmak tamamen uygundur. Söz konusu faydaların herkes tarafından anlaşılması, hissedilmesi ve kişiler üzerindeki olumlu somut etkilerinin açıkça görülebilmesi gerekir. Bu itibarla, bu faydaları ne kadar spesifik ve detaylı şekilde belirlerseniz, o ölçüde de yarar elde edersiniz.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

DEMOKLES'İN KILICI

Taraflardan herhangi biri, başlangıçta ne kadar az suçlu hissederse hissetsin ve çözümün diğer kişide olduğuna ne kadar inanırsa inansın, bir sebepten dolayı arabuluculuğa dahil olmuştur; yani, en az bir kişi, ilişkide bir sorun olduğuna inanır. Resmi bir işlem yapılmadığı için, hiç kimse kurum politika ve prosedürleri açısından yanlış bir şey yapmadı... henüz!

Bununla birlikte, genellikle Demokles'in Kılıcı'nın her iki başın üzerinde asılı olduğu hissi vardır; bir çözüm bulamazlarsa, farklı şekilde harekete geçilmesi gerekecektir. Bazen, bir arabulucu olarak, bu olumsuz sonuçların neler olabileceğini sormanız ve taraflar üzerindeki etkisini keşfetmeniz gerekir. Resmi işlem tehdidi veya olasılığı olmasa da, çatışma içinde kalmaya devam etmeleri durumunda, olumsuz etkilenebilecekleri başka birçok konu da olabilir.



ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

DEMOKLES'İN KILICI



Sorun diğer insanlar tarafından fark edilebilir hale geldiğinde, savaşan iki taraf arasında kalmak da oldukça sıkıntılı bir durum oluşturur.

- İş arkadaşları, bilinçli olarak soruna karışmamak için ilave stres yaşar
- İnsanlar kavgadan, tartışmalardan, şikâyetlerden yorulur... Bu durum insanların enerjisini tüketir ve her iki tarafın da ilk aşamalarda yakın müttefikleri olsa da, zaman içinde dinlemeye istekli insan sayısı giderek azalır
- Çatışmanın yarattığı olumsuz duygu ve enerji, kişinin zararına olacak şekilde, farklı alanlara da sızmaya başlar

Arabulucunun rollerinden biri, tarafların bu faktörleri de anlamasını, yaptıklarının kurumda da kabul görmediğini açıklayarak, sorunu çözmek için motive olmalarını sağlamaktır. Bu rahatsız edici olabilse de, genellikle Savaşma içgüdüsünden daha güçlüdür.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



ODAKLANMAK

Hayatta, bizi etkileyen ve belli sonuçları olan şeyler vardır. Biz de bunlar hakkında kendi açımızdan belli açıklamalar getiririz. Bunları üç kategoriye ayırırız:

1. Kontrolün doğrudan kendimizde olduğunu hissettiğimiz şeyler.
2. Üzerinde etkili olabileceğimize inandığımız, ancak doğrudan kontrol etmediğimiz şeyler.
3. Bizi etkileyen, ama üzerinde hiçbir kontrolümüz veya etkimiz olmayan şeyler.

(S. Covey'in Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı adlı kitabından uyarlanmıştır)

Çatışma durumlarında, insanların durum üzerinde hiçbir kontrole sahip olmadığını hissetmesi oldukça yaygındır. "Sorun onda ve onun yaptığı şeyi makul göremezsiniz; değişmesi gereken kişi o."

Bu çok makul bir yaklaşım olmasa da, kişinin kendini güvende hissetmesini sağlar. Durumu kontrol edemiyor veya etkileyemiyorsam, o zaman bundan sorumlu tutulamam ve bunu çözme yetkisine sahip değilim. Ancak, beni etkilediği için, bu konuda bir görüş sahibi olmaya hakkım var!

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



ODAKLANMAK

Bir arabulucu olarak, insanların **etkileyebileceği** ve kontrol edebileceği şeylere odaklanmasını sağlamaya çalışmalısınız. *Ne yaptınız? Ne yapabilirdiniz?* anahtar sorulardır. Arabulucunun mantrası şöyle olmalıdır:

Her tür etkileşimde, her zaman bir kısmını doğrudan kontrol edebileceğiniz bir şey de bulunur. Bir kişinin davranışını nasıl yorumlamayı seçtiğiniz de bunlardan biridir.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

ODAKLANMAK



Sorumluluk almaktan kaçınma eğiliminin bir başka yansıması da, diğer insanları konuya dahil etmektir:

- *Sadece ben değil, ekipteki herkes bu şekilde düşünüyor*
- *Kime sorarsanız, size yaptığı şeyin bu olduğunu söyler*
- *Onunla sorunu olan tek kişi ben değilim*

Bu ister gerçek, isterse de bir kendini savunma mekanizması olsun, o an odada olmayan insanlar ve kendilerinin ne düşünüp düşünmedikleri hakkında konuşmak hiçbir işe yaramaz.

Burada da arabulucunun görevi, odağı kişiye ve **onun** ne gözlemlediğine, **onun** bu şekilde nasıl yorumladığına ve **onun** bu şekilde neden yorumladığına geri çevirmektir. Olaylara ışık tutabilecek başka insanlar varsa, **o kişi** onların ne düşündüğünü ve neye inandığını nasıl bilebilir? **O** bunu bulmak için özellikle ne yaptı? **Ona** özel olarak anlatılanlar ile yaptığı yorum arasındaki farklar nedir?

Bu süreç odada bulunanlarla ilgili olmalı... Anlaşmazlığa düşenler bu insanlar olsaydı, kendileri de toplantıda olurdu!

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



İLK KİMİN KONUŞACAĞINI SEÇMEK

Ortak toplantının ilk aşamalarında, ikinci kişi, kendisine konuşma fırsatı verilmeden önce, diğer tarafın yaptığı konuşmayı sözünü kesmeden dinler.

Bununla birlikte, ilk kimin konuşacağı tamamen arabulucuya bağlıdır ve bu seçim bazı durumlarda arabuluculuğu son derece olumsuz etkileyebilir. Dikkate almanız gerekenler:

- Bir tarafın, diğerinin davranışlarından şikâyet ettiği tek taraflı bir çatışmada, önce şikâyetçiye söz verin ve ardından söylenenlere yanıt verilmesini isteyin
- Bir tarafın çok daha suskun ve çekingen olduğu durumlarda, önce bu kişiye söz verin; kendisini korkutup süreçten ayrılmasına neden olabilecekse, oturup diğer kişinin fikrini dinlemek zorunda kalmasını istemezsiniz
- Ortak toplantıyı, çok sert bir konuşma yaparak karşı tarafı ezmek ve ne kadar haklı olduğunu kanıtlamak için bir fırsat olarak gördüğünü hissettiğiniz bir kişi varsa, önce kendisine söz vermeniz hata olabilir

KRİTİK ANLARIN SIRALAMASI

Kritik anların tartışılma sırası üzerinde biraz düşünün (*bkz*. sayfa 57). Bir konuda erken bir anlaşma olasılığı varsa, o zaman bu konuyu ilk aşamalarda tartışmak taktik açıdan akıllıca olabilir. Bu şekilde taraflar bir konu üzerinde anlaşmanın nasıl bir his olduğunu deneyimleyebilir.

Aynı şekilde, anlaşmazlıkta son derece çekişmeli ve ön planda olan bir konu varsa ve taraflardan biri veya her ikisi de orada oturup bunun gündeme getirilmesini bekleyecekse, o zaman bu konuyu gecikmeden ele almak gerekir.

Bir arabulucunun verdiği en önemli iki karardan biri, önce kimin konuşacağına karar vermek, ikincisi de kritik anların hangi sırayla ele alınacağını belirlemektir. Planlama ve hazırlık aşamasında, bu kararlar üzerine dikkatlice düşünülmelidir.





TEMEL KURALLARI GÖZETMEK

Bire bir görüşmelerde başarmak istediğiniz şeylerden biri, tarafların ortak toplantıda nasıl davranacağı ve kendilerini nasıl idare edeceği konusunda bir anlayış geliştirmektir. Farkına vardığınız herhangi bir farklı davranış ve özellik varsa, bunları temel kurallara dahil edin. Tipik olarak bunlar bağırma eğilimi veya belki de abartılı beden dili (göz devirme, mırıldanma vb.) gibi şeylerdir.

Birinden bir şeyi yapmayı bırakmasını istemek için, süreci kesintiye uğratmak ve "hepimiz temel kurallara uyacağımızı kabul ettik" açıklamasını yapmak, arabulucunun süreci objektif olarak denetlediğini ortaya koyan bir örnektir. Temel kurallarda yer almayan bir davranışın düzeltilmesi için müdahale edilmesi, arabulucunun yerindelik açısından kişisel görüşünü ortaya koyar. Arabulucu kendi görüşlerini açıkladıktan sonra, sürecin dinamiklerinin değişmesi ve arabulucunun tarafsızlığı, nesnelliği ve önyargısız olup olmadığının sorgulanması ihtimali de vardır. Bunun yaşandığı durumlar sürece nadiren yardımcı olur. Bu itibarla, süreci olumsuz etkileme ihtimali olan bir durumun farkındaysanız, o zaman bunu da temel kurallara dahil edin.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



KRİTİK ANLAR HAKKINDA ÖNCEDEN BİLGİ SAHİBİ OLMAK

Ortak toplantı, bire bir görüşmelerden derlenen örneklere dayandığı için, arabulucu neyin tartışılacağını ve tarafların bu kritik anlar hakkında ne düşündüğünü büyük ölçüde önceden biliyordur.

İdeal olarak, arabulucu ortak toplantıda yeni bir şey öğrenmez; kişilerin değerlendirmeleri ve neler hissettikleri hakkında tüm gerçekler zaten konuşulmuştur. Şu an yaptığınız şey de, her iki taraftan da dinlemiş olduğunuz bir hikâyenin görüşülmesinde kolaylaştırıcılık yapmaktır.

Önemli bir şey ortaya çıkarsa, bu tartışılmalı ve araştırılmalıdır. Bununla birlikte, ortak toplantıda olaylar hakkında ne kadar çok şey öğrenirseniz, konuşmayı üretken bir yöne yönlendirmek için o ölçüde az odaklanıyorsunuz demektir. Bu nedenle, konuya ilgili ve uygun tüm örneklerin bilinmesini sağlamak açısından, arabulucuların bire bir görüşmelerde derine inmesi gerekir. Bu çerçevede, ortak toplantıdaki tartışmalar, herkes tarafından bilinen ve önceden seçilmiş olan kritik anlar dikkate alınarak sürdürülebilir.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



KRİTİK ANLAR HAKKINDA ÖNCEDEN BİLGİ SAHİBİ OLMAK

Olaylara aşina olmanın avantajları şunlardır:

- Konuşmanın odağını, **hangi** olayların açıklandığı yerine, bu olayların **nasıl** açıklandığına doğru değiştirebilirsiniz. Hangi ifadeler kullanılıyor? Bu versiyonun, bire bir görüşmede anlatılan versiyondan farkı nedir? Hangi parçalar değişti? Neden?
- Sorunlardan kaçınılmamasını sağlamak açısından, konuşmayı en uygun ve ilgili örneklere yönlendirebilirsiniz; örneğin, "Maria, toplantımızda ABC'den bahsettin. Rashid'e kendi bakış açından neler olduğunu ve sende nasıl bir etki yarattığını açıklar mısın?"

Çoğu arabuluculukta, "sınırlı sürede" çalıştığınız için, konuşmaları anlaşmazlığın kalbine ve kaynağına yönlendirebilmek çok önemlidir. Seansın hakkında hiçbir şey bilmediğiniz alanlara kaymasına izin vererek, hayatı olması gerekenden daha zor hale getirmeyin.

Kritik olan yeni bir konu ortaya çıkarsa, arabulucunun bunun neden bire bir görüşmede gündeme getirilmediğini sorması ve ardından bunun neye işaret edebileceğini araştırması, son derece makul bir yaklaşımdır. Bu çerçevede, konuşmayı, örnekle ilgili detaylar yerine, konunun önceden neden gündeme getirilmediğine doğru yönlendirebilirsiniz.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

GERGİNLİĞİ AZALTMAK



Çatışmalarda tipik olarak her iki kişi de duygusal bir öfke yaşar ve oldukça kızgın bir şekilde kendisinin haklı ve diğer kişinin de haksız olduğunu düşünür.

Bu duyguların etkisi azalmadığı sürece, çatışmayı gerçekten çözecek, etkili ve kalıcı bir anlaşma ile sonlanacak bir kolaylaştırıcılık yapmanız pek olası değildir. Bu nedenle, gerginliği azaltmak arabuluculuk yaparken kritik bir iştir ve bunu başarmak için de birkaç farklı yol vardır:



Enerji kaybı



Yan yana getir



Yorumu sahiplen



Destekleri yık



Pozitif olanı bul

ENERJİ KAYBI

Kişinin bir konuda kendisini haklı çıkarırken bulduğu gerekçelerin çoğunun, üzerine fazla düşünmeden, seçici, dağınık halde ve kendi kendini doğrulayan düşüncelerden ortaya çıktığı kabul edilir.

Enerji kaybı, kişinin kendini haklı çıkarma gerekçesini sözel olarak ifade etmesidir. Bu yüksek sesle konuşma süreci, öfkenin yatışması için kendi başına yeterli olabilir; öfke seviyesini uzun süre korumak gerçekten zordur, bu itibarla arabulucu sessiz kalır ve fırtınanın kendiliğinden yatışmasına izin verir.



Pratikte bunun anlamı, belli sorular sorarak, insanların kendi gerekçelerini dile getirmesini ve hislerinde haklı olduğunu ortaya koymasını sağlamaktır. Herhangi bir yargılama duygusu olmadan karşı tarafı dinlemeyi gerektirir.

Olumsuz duygular çatışmayı daha da körükler ve devam ettirir.

Başarılı bir çözüm için kolaylaştırıcılık yapmak istiyorsanız, bu öfkenin yatışması gerekir. Bu da genellikle önce öfkeyi açığa çıkarmak anlamına gelir. Sürecin bu kısmı iki açıdan faydalıdır. Birincisi, arabulucunun kendisi de bu konuşmayı duyduğu için, konuyu daha iyi anlar. İkincisi de iç dökmek kendi başına rahatlatıcı bir şeydir ve insanlar düşüncelerini bu şekilde aktardıktan sonra kendilerini sürecin daha çok içinde hissedebilir.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

YAN YANA GETİR



Bazı durumlarda bir şeyleri yüksek sesle söylemek, bastırılmış öfkeyi gidermek açısından tek başına yeterli değildir. Arabulucunun, öfke düzeyi ile kişinin az önce açıklanmış olan gerekçe arasındaki tutarsızlığı vurgulaması gerekir. İkisini **yan yana getirmek**, duygusal tepkilerin az önce yapılmış açıklamayla orantısız olduğunun fark edilmesine yardımcı olabilir.

Belli örnekler elde etmek için sorgulamak ve araştırmak çok önemlidir. Genel (örneğin, "kontrol hastası" veya "her işi bildiğini sanıyor" gibi isimler takmak) eleştirileri kabul etmeyin. Ne yaptığını sorun ve sonra verebileceği kadar çok örnek isteyerek devam edin. Bu örneklerde ayrıntılar arıyorsunuz: Neler yapıldığı ve bunların konuştuğunuz kişi tarafından nasıl yorumlandığı.

Bu tekniği kullanarak, verilen örnekler ve duygular arasında gözle görünür ve elle tutulur bir uyumsuzluk yaratmaya çalışıyorsunuz. Arabulucu olarak, bu uyumsuzluk hakkında yorum yapmıyorsunuz ya da kişinin aşırı tepki verdiğini söylemiyorsunuz... Sadece düşünmesi için ortaya koyuyorsunuz.

Ortak toplantıda etkili olabilse de, bu teknik, enerji kaybında olduğu gibi, daha genelde bire bir tartışmanın bir parçasıdır. Kişinin ortak oturuma adım atmadan önce düşünmek için biraz zamanı varsa, etkisi genellikle daha belirgindir.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



YORUMUNA SAHİP ÇIK



Çatışma durumlarındaki insanlar, yaptıklarını ve duygularını haklı çıkarmak için genellikle diğer kişinin yaptığı veya söylediği şeylere atıfta bulunur ("bu şekilde hissediyorum, çünkü o şunu yaptı"). Arabulucunun rolü, kişinin gözlemlenen davranışa ilişkin farklı bir yorum yapmasına yardımcı olmaktır. Yapılan harekete başka insanlar da tanık olduysa, veya söylenenleri duyup aynı şekilde tepki vermediyse, o zaman alternatif bir bakış açısı vardır-ve bakış açınızı değiştirirseniz, verdiğiniz duygusal tepkiyi değiştirebilirsiniz (sayfa 29'daki kaplanı hatırlayın).

Bu itibarla, arabulucu, kişinin davranışını açıklamasını dinledikten sonra, sadece bu davranışın nasıl ve neden yorumlandığını değil, aynı zamanda başka insanların orada olup olmadığını da sorar. Nasıl tepki verdiler? Sergilenen davranışı nasıl yorumladılar?

Burada yapmaya çalıştığınız şey, hissedilen etkinin yapılan yorumla doğrudan ilgili olduğunun anlaşılmasıdır; başkalarının ne yaptığını kontrol edemesek de, yaptıkları hakkındaki yorumu kendimiz seçebiliriz-ve daha az olumsuz etki yaratan bir yorum yapmayı seçebiliriz.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



DESTEKLERİ YIK



Arabulucunun elindeki bir başka araç da, bir kişinin diğer insanların niyetleri ve motivasyon unsurları hakkında sahip olduğu görüş, fikir ve inançları sorgulamaktır. Bunlar da genellikle, "bunu demek istedikleri açık", "herkes biliyor", "kimse yapmazdı" gibi ifadelerle gerekçelendirilir.

Bu gerekçeler var olduğu sürece, kişi şu anda inandığına inanmaya devam eder. Bu nedenle, arabulucunun bu destekleri yıkması gerekir... Bu da yorumlar sorgulanarak yapılır... "Kesin mi?" "Herkes mi?" "Gerçekten mi?" vb.

İddiayla çelişen bir örnek bulabilirseniz, o zaman inancını sürdürmesi daha zordur. Sizin de sorgulamaya elverişli kelimeleri aramanız gerekir:

- Mutlaklar: Her zaman, asla, hiç kimse, herkes, vb...
- Genellemeler: Hepimiz açısından açık, o sadece bir...

Alternatif bir görüş oluşturmanız gerekmiyor; sadece mevcut ve yarar sağlamayan bir inancı sorgulayıp çürütmeye çalışıyorsunuz-destekleri yıkıyorsunuz!



POZİTİF OLANI BUL

Çatışma durumunda çok fazla olumsuz duygu ve enerji olduğu için, "boynuz etkisine" maruz kalmak kolaydır; yani o kişi hiçbir şeyi iyi yapmıyordur. Döngüyü kırmak için, arabulucu (genellikle bire bir görüşmede) diğer kişi hakkında olumlu şeyler sorar ("bana iyi yaptığı bir işten veya iyi olduğu bir konudan bahsedin").

Bunun iki amacı vardır; ilk olarak, olumsuzluk döngüsünü kırmaya yardımcı olur. Diğer kişi hakkındaki tartışmaların çoğu olumsuzluklar etrafında döner: Davranışları ve sonuçları. Bunlar sürecin gerekli parçaları olsa da bir dengesizlik yaratabilir. Özellikle pozitifler hakkında soru sormak suretiyle bu durum düzeltilebilir. Bu soruları bire bir görüşmenin sonunda sorarsanız, bu aynı zamanda görüşmeyi olumlu bir notla bitirdiğiniz anlamına gelir. İkinci olarak, bu pozitif ifadeleri, ilişkileri yeniden inşa çalışmasının bir parçası olarak, ortak toplantıda sıkça kullanabilirsiniz. İnsanlar, diğer tarafın kendileri hakkında söyleyecek güzel bir şeyleri olduğunu duyduğunda, genellikle şaşırır (ve biraz da hoşlanır)!

Çatışma bölümündeki yükleme ve sosyal kimlikle ilgili temel teorileri hatırlıyor musunuz?

Psikolojik açıdan, onlarla biz arasındaki çizgileri belirsiz hale getirmenin önemli bir faydası vardır. Taraflar birbirleri hakkında pozitif ve benzerlik taşıyan unsurlar görmeye, farkları ve olumsuzlukları da görmemeye başladıkça, karşı tarafın amaç ve niyetini tekrar değerlendirip sorgulamaya başlar.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

YENİDEN ÇERÇEVELEME



Tanım:
"Bir duruma ilişkin kavramsal ve/veya duygusal bakış açısını, durumun 'gerçeklerine' aynı derecede uygun, ancak anlamı tamamen değiştiren farklı bir çerçeveye yerleştirmek."

Mosby'nin Tıp Sözlüğü

Algılar ve yapılan yorumlar, çatışmanın oluşması ve sürdürülmesinde çok önemli bir rol oynar. Bu nedenle, anlaşmazlık çözüm sürecinin merkezinde, insanların olayları farklı algılamasına ve farklı yorumlara ulaşmasına yardımcı olmak yer alır.

Arabuluculukta yaygın olarak üç temel yeniden çerçeveleme tekniği kullanılır:

1. Yeni bakış açıları
2. Farklı şekilde ifade etme
3. Alternatif gerçek



ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



1 YENİ BAKIŞ AÇILARI

Arabulucunun, taraflardan biri veya her ikisini, duruma (kritik bir an veya ilişki genelinde) başka birinin gözünden bakmaya davet etmesidir. Genellikle bu davet şu şekillerde yapılır:

"*Bunu Gloria'nın bakış açısından ele alırsak... Ne düşünürdü? Nasıl görürdü?*"
"*İkbal'in içeri girdiğini ve ikinizi gördüğünde veya duyduğunda... hayal edin. Ne düşünürdü?*"
"*Sizce bu durumun Sam üzerinde nasıl bir etkisi oldu?*"

Arabulucu, tarafların aşağıdakilerden birini veya birkaçını anlamasını sağlamaya çalışır:

- Bu yorum sizin bakış açınızdan kaynaklanıyor
- Çoğu zaman iki yorumdan daha fazlası vardır... Peki gerçekte kim haklı?
- Anlaşmazlık sürecinin tamamının belli yansımaları vardır ve bu yansımalar genelde pozitif değildir

1 YENİ BAKIŞ AÇILARI



Kullanılacak farklı bakış açıları şu kişiler arasından seçilebilir:

- Diğer kişi
- Yöneticileri
- Çalışanları
- Toplum
- Bir yabancı
- Bir müşteri/hizmet kullanıcısı
- Bir tedarikçi;
- İş arkadaşı/meslektaş
- Meslek dernekleri kuruluşları
- Üst düzey bir yönetici/direktör
- Bir sonraki terfii hakkında karar vermekten sorumlu kişi

Burada önemli olan, her kişi açısından geçerliliği olan bir bakış açısı kullanmaktır. Bir kişi, hırslı ve kariyer odaklıysa, bu durumda anlaşmazlığı kendisini terfi ettirme gücüne sahip bir direktör ya da üst düzey bir yöneticinin bakış açısından görmeye davet etmek, büyük olasılıkla daha etkili olur. Diğer taraftan, bir kişi ekibinin diğer kişinin davranışı konusunda kendisiyle tamamen aynı fikirde olduğuna inandığı durumlarda, kendisini anlaşmazlığı ekibinin gözünden görmeye davet etmek bir işe yaramaz.
Tarafların motivasyon unsurları hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olursanız, bu tekniği etkili şekilde kullanma şansınız o ölçüde artar.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



2 FARKLI ŞEKİLDE İFADE ETME

Çatışma ve anlaşmazlıklarda, genellikle yapılan yorumlar ve açıklanan görüşler kışkırtıcı veya aşağılayıcı bir şekildedir. Bunlar arabulucu açısından zorluk teşkil eder:

- Yorumu daha iyi anlamak için, daha çok araştırmanız gerekebilir
- Ancak, kışkırtıcı veya aşağılayıcı bir sözün, üzerinde tartışılmadan geçilmesine göz yummamalı; bir şekilde sessiz kalarak, bu tür bir dil kullanmanın uygun olduğunu ima eden bir konumda olmamalısınız
- Her iki tarafın gözünde de tarafsız ve objektif kalmanız gerekmekle birlikte, kullanılan ifadeler temel kurallara uygun değilse, müdahale etmek onaylamama (ve dolayısıyla bir yargıda bulunma) anlamına gelir

Farklı şekilde ifade etme tekniğinin devreye girdiği yer burasıdır. Arabulucu, duyduğu şeyi kapalı uçlu bir soru olarak, farklı bir şekilde tekrarlar. Amaç, duygu yüklü bir ortamda; öfkeyi yatıştırmak, kutuplaşmaların önüne geçmek, gerginliği azaltmak, diyaloğu açık tutmak ve karşılıklı sorgulamaların daha nesnel olmasını sağlayarak, daha fazla bilgi elde etmektir.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ



2 FARKLI ŞEKİLDE İFADE ETME ÖRNEĞİ

Görüş: *O bir yalancı*
Yeniden Çerçeveleme/Farklı şekilde ifade etme: *Anlattıklarına inanmadığınızı mı söylüyorsunuz?*

Bu basit örnekte arabulucu şunları yapmaya çalışıyor:

- Karşı tarafın savunmaya geçmesi muhtemel olan, duygusal olarak yüklü ve saldırgan kelimeleri kullanmıyor
- Suçlama ve imalar yerine, sorunların objektif olarak araştırılması ile ilgileniyor. Bu da odağı tekrar konuşan kişiye kaydırarak sağlanıyor (yani; ilave açıklama isteyen soru, diğer kişinin ne olup olmadığıyla değil, konuşmacının kendi düşünceleri hakkındadır)
- Sonuca götürmeyen bir tutumun önüne geçiyor ("O bir yalancı" ve karşılığında "Hayır, değilim")
- Davranışı kişiden ayırıyor ("yalancı" kelimesi kişiyi tanımlar; farklı şekilde ifade etme, bu sonuca ulaşılması için, karşı tarafın ne yaptığını ya da yapmadığını araştırır)
- Her iki tarafa da, sıkıntılı konuları konuşmanın kontrolden çıkmasına neden olmayacak şekilde gündeme getirebileceğini göstererek, bir rol modeli olarak hareket ediyor



2 FARKLI ŞEKİLDE İFADE ETME

Bir diğer varyasyonda, arabulucular bazen tarafların yaptığı yorumları ve pozisyonlarını özetler, ancak bunu yaparken, eleştirel ve kışkırtıcı ifadeler yerine daha uygun kelimeler kullanır. Bunu yaparak insanlara farklı, daha az rahatsız edici; karşı tarafı kırmayan etiketler göstermiş olursunuz.

Örnekler:

Ağır ve kararsız	şu olabilir	Derin düşünen ve her şeyi dikkate alan
Ucuzcu, cebinde akrep var	şu olabilir	Temkinli ve finansal odaklı

Buradaki fikir, bilgiçlik yaparak puan toplamak değil, farklı bir dil ve ifade biçimi olabileceğini ortaya koymaktır.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

3 ALTERNATİF GERÇEK



Birçok arabuluculukta, her iki taraf da, hatırı sayılır bir süre boyunca, gerçeğin **kendi versiyonlarını** geliştirmek ve bunu aktarmak için, duygusal boyutu da dahil olmak üzere, zaman ve enerji harcamıştır.

"Bu kişi bunları bu nedenlerle, bu amaç ve niyetle yaptı. Bu nedenle, haklı olarak bu şekilde hissediyorum ve bu şekilde tepki verdim."



Arabuluculuk müdahalesinin bir sonucu olarak, taraflar dünyayı farklı görmeye ve olaylar hakkında farklı bir bakış açısına sahip olmaya başladıysa, şunu sormak gerekir: "En başta nerede hata yaptınız?" Sürecin ilerlemesi, bir sonuca ulaşılması, eylem planının belirlenmesi ve konunun kapatılmasını teminen; arabulucu da tarafların çatışmanın ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak yeni bir gerçek bulmasına yardımcı olmalıdır.



3 ALTERNATİF GERÇEK

Uygulanabilir alternatifler şunlar olabilir:

- Her şeyi bir yanlış anlaşılmaya bağlamak. Yanlış anlaşılma, arabulucunun dostudur- uygunsuz davranan ve olaylara aşırı tepki veren insanların neden olduğu birçok çatışma ve anlaşmazlık, sonunda "bir yanlış anlamaya" bağlanır. Sorunun giderilmesini sağlayacaksa arabulucu buradan devam etmelidir; yeter ki, üzerinde anlaşmaya varılan çözüm, daha sonra "yanlış anlamalar" olmamasını sağlasın!
- Yapılan işin doğası. Süreç Çatışmasında, tarafların farklı önceliklere sahip departmanlar/ekipler için çalıştığını ve soruna bunun yol açtığını fark ettiği bir an gelebilir... *Bu kişisel bir konu değil; bu yüzden de bir dahaki sefere bir araya gelerek, sorunu nasıl çözeceğimizi düşüneceğiz.* Suçlu departmanlar arası farklardır. Bu da kuruma zarar vermediği ve taraflara uygun olduğu sürece, sorunların ortaklaşa çözülmesine odaklanılması açısından etkili bir yaklaşımdır

Kaçınılması gereken alternatif bir gerçek, suçu bir diğer kişinin üzerine atmaktır. Bu durumda potansiyel olarak (farklı bir hedef için) başka bir gün ortaya çıkacak olan bir öfkeyi besliyor olursunuz.

ÇÖZÜM GELİŞTİRMEK



Arabuluculuk sorunu çözme aşamasına ulaştığında, işin püf noktası, tarafların ortaya koyduğu görüşlere dahil olmamanızdır. Çözümün tarafların kendilerinden gelmesi gerekir. Bazen insanlar neyin uygun olup olmadığını anlamak için yardıma ihtiyaç duyar ve siz de bu durumda aşağıdaki şekilde yaklaşım gösterirseniz, işler siz dahil olmadan ilerleyebilir:

...olsaydı daha iyi olurdu
İnsanlar tamamen **olmasını istemediği** şeylere odaklandığında, **gerçekte** ne istediklerini hayal edemez veya ifade edemez. Bir arabulucu olarak, bir rolünüz de, her iki tarafın da "... yapmayı bırak..." ya da "...yapmadığın için" ifadelerinin arkasına sığınmasına izin vermeden, doğrudan şu soruları sormaktır. Şöyle diyebilirsiniz:

"*Peki, eğer sizin bakış açınıza göre, bu duruma geçmişte Mark'ın gösterdiği yaklaşım neden olduysa, kendisinden ne yapmasını istiyorsunuz? Anlamasına yardım edin; hangi yaklaşımın sizin açınızdan kabul edilebilir olduğunu ve bunu bir sorun olmaktan çıkaracağını kendisine açıklayın.*"

Bu her zaman kolay değildir ve belli şeylerin yapılamamasının nedenleri de olabilir. Ancak, konuyu bu şekilde ele almak, bir diyalog başlatılmasına imkân verir.

ARABULUCUNUN ARAÇ SETİ

ÇÖZÜM GELİŞTİRMEK



Daha önce yapıldığını gördüğüm şey...
Tarafların farklı seçenekleri olsa da bunları göremeyebilecekleri durumlar olabilir. Bu da arabulucu açısından gerçekten zor bir an olabilir; ileriye dönük birkaç farklı çözüm yolu düşünebilirsiniz... Ancak taraflar bunu düşünemez.

Konunun içine girmeden ve sorumluluğu kendi üzerinize almadan, süreci ilerletmek için uygun bir yaklaşım şu olabilir:

- Başka bir yerde ne yapıldığını gördüğünüze dair bir örnek verin
- Her durumun farklı olduğunu ve diğerleri açısından işe yaramış olmasının bu örnekte işe yarayacağı anlamına gelmediğini açık bir şekilde belirtin (yani, fikri bir öneride bulunmadan ortaya koyun-bunun denemeye değer olup olmadığı ve ileriye taşıma kararını tarafların vermesi gerekiyor)
- İlgileniyorlarsa, tarafların bu durumun kendileri açısından nasıl bir çözüm getireceğini ve kendi durumları açısından nasıl uygulanılacağını tartışmasını sağlayın



ARABULUCULUK BECERİLERİ

TEMEL BECERİLER



Arabuluculuk sürecinden en iyi şekilde yararlanmak, açıklanan araç ve teknikleri tam olarak kullanmak için etkili arabulucuların ihtiyaç duyduğu bazı temel beceriler vardır:

- Sorgulama
- Dinleme
- İlişki geliştirme ve sürdürme
- Konuşmayı kontrol etme

Yukarıdakilerin her birinin kullanılma derecesi, sürecin her aşamasında farklılık gösterir. Bire bir görüşmelerde dördü de önemli olsa da, arabulucu olarak etkinliğiniz, etkili bir şekilde sorgulama yeteneğinize bağlıdır. Ortak toplantıda ise, ilişki geliştirip bağ kurmak ve konuşmayı kontrol etmek daha ön plana çıkar.

SORU SORMAK

Her arabuluculuk işinde objektif, tarafsız ve nötr bir konumda kalmak için, kendi görüş ve düşüncelerinizi masadan uzak tutmaya çalışmanız gerekir. Bu durumda da, temel iletişim aracınız soru sormak olacaktır.

Ortak toplantıyı etkin bir şekilde yönetebilmek için, bire bir görüşmelerden önemli miktarda bilgi elde edinmeniz gerekir. Sorgulama tekniği ne kadar etkili olursa, bire bir görüşmelerden gerekli sonucun elde edilme olasılığı da o ölçüde artar. Benimsenecek en etkin yöntem, farklı amaçlar için farklı zamanlarda farklı soru türleri kullanmaktır.





SORU TÜRLERİ

Kapalı Uçlu Sorular *(Öfkenizi kaybettiniz mi?)*
Kapalı uçlu sorular, yanıtlayanın Evet veya Hayır şeklinde yanıt vermesini sağlar. Bu sorular her zaman bunu yapmaz (kapalı uçlu bir sorudan da bilgi edinebilirsiniz) ancak karşınızdaki kişi bunu isterse mümkün olabilir. Ayrıntılı bilgi ararken, kapalı uçlu sorular yalnızca karşı taraf da işbirliği yapmaya hevesliyse işe yaradığı için, bunlardan kaçınmak en iyisidir. Anlaşma ve onay istediğinizde kullanın.

Açık Uçlu Sorular *(Neden öfkenizi kaybettiniz?)*
Daha fazla bilgi sağlamak için tasarlanan bu sorular genellikle şunlarla başlar; Ne, Nerede, Ne Zaman, Neden, Nasıl veya Kim. Genellikle soru sormanın "doğru yolu" olarak müjdelenen açık uçlu sorular bilgi sağlar, ancak aynı zamanda karşı tarafa konuşmayı yararsız olabilecek bir yöne götürmek için önemli miktarda serbesti verir. Önemli olan bu soruların kullanım sırasıdır. Neden ve Nasıl soruları tartışmayı açar ve karşı tarafa daha fazla özgürlük verir; Nerede, Kim ve Ne Zaman da bilgi toplar, ancak spesifiktir ve konuşmayı kapatır.

SORU TÜRLERİ



Yönlendirici Sorular ***(Öfkenizi kaybetmek istemediniz, değil mi?)***
Genellikle zayıf sorgulama tekniğinin örnekleri olarak gösterilen yönlendirici sorular, verilecek yanıtı da telgrafla bildirir. Arabuluculukta temel nedenlere inmeye çalıştığınız için, duymak istediğinizi düşündüğünü söyleyen bir kişi size yardımcı olmaz. Bununla birlikte, genellikle kaçınılması gereken bir şey olsa da, belli bir yetkinliğe sahip olan bir arabulucu da yönlendirici sorulardan yararlanabilir: "Anladığım kadarıyla Sonya ile olan durumu çözmek istiyorsunuz?" yönlendirici bir sorudur. "Hayır" denmesi zordur ve sürecin yolunda gitmesine yardımcı olabileceği durumlar bulunur.

Varsayımsal Sorular ***(Buradaki herkes aynı şeyi yapsaydı ne olurdu?)***
Yanıtlayan kişinin gerçekte meydana gelmemiş bir durumu hayal etmesini gerektiren açık uçlu sorulardır. Farklı bir ortam açısından, insanların teori geliştirme ve kavramsallaştırma yeteneklerini test etmek için kullanılırlar. Arabuluculukta, tarafların hareketlerinin ve davranışlarının potansiyel sonuçlarını düşünmesine ve durumu çözmenin faydalarını hayal etmelerine yardımcı olmak için kullanılır. Arabulucular, tarafların düşmanlığın tekrarlanmasını önlemek açısından başa çıkma stratejiler üzerine düşünmesini sağlarken, anlaşma aşamasında varsayımsal sorular kullanır. "Eğer şöyle olsaydı....?" kullanılan en tipik varyasyondur.



SORU TÜRLERİ

Yansıtıcı Sorular *(Geçmişte ne tür durumlar öfkenizi kaybetmenize neden oldu?)*

Yansıtıcı sorular, yanıtlayanın geçmişini düşünmesini ve kendi deneyimlerinden bir örnek veya kanıt sunmasını gerektirir. Yanıtlayanın ne **olabileceğini** düşündüğünü ortaya koyan varsayımsal soruların aksine, yansıtıcı sorular yanıtlayandan gerçekte **olan** şeylere dair örnekler ister. Bu tür sorular, özellikle, arabulucunun algıyı gerçeklikten ayırmaya yardımcı olabilecek bir dizi kanıt oluşturmaya çalıştığı, bire bir görüşmelerde önemlidir.

Bu tür soruların hiçbiri kendi başına iyi, kötü, doğru ya da yanlış değildir-farklı işlevleri vardır ve işin sırrı da doğru zamanda doğru soru türünü kullanmaktır.

ARABULUCULUK BECERİLERİ



SORU SORMA TEKNİKLERİ

TEDS ve SORU CEVAP

Etkili bir şekilde arabuluculuk yapmak için gereken bilgileri alırken, gerçeklerden elde edilen belli kanıt ve verileri bulmanız gerekiyor. Bu açıdan son derece yardımcı olabilecek bir yaklaşım (TEDS), soruyu şu ifadelerden biriyle değiştirmektir:

- **T** ell (Anlat)
- **E** xplain (Açıkla)
- **D** escribe (Tanımla)
- **S** how (Göster)

Arabuluculukta "Göster bana..." muhtemelen daha az değere sahiptir; bununla birlikte, diğerlerinin tamamı, yanıtlayanın zihnini, arabulucunun ihtiyaç duyduğu olgusal ve kanıta dayalı bilgi türüne odaklar.

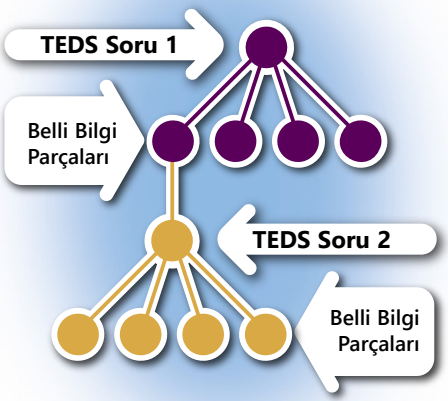
SORGULAMA TEKNİKLERİ

TEDS ve SORU CEVAP

Doğrusal sondalama olarak da bilinen Soru-Cevap-Soru-Cevap (SC-SC), arabulucunun konuşmayı kontrol edebilmesi ve gereken bilgileri alabilmesi için, belli bir sistem dahilinde soru sorma tekniğidir.

SC-SC tekniği, arabulucunun ilk TEDS sorusu sonrasında ortaya çıkan temel bilgi parçalarını not etmesini, ardından da en çok ilgi çeken ve konuyla ilgili bilgi parçasını seçerek, süreci tekrarlamasını gerektirir. Teknikteki kritik konulardan biri, ilgili ve bilgilendirici tüm yanıtların takip edilebilmesi için, tüm yanıtları (şemada gösterildiği gibi) not etmektir.

İlerleyen sayfalarda yer alan örneğe bakabilirsiniz.



SORGULAMA TEKNİKLERİ

TEDS ve SC-SC ÖRNEĞİ

TEDS Soru 1

*"Alex, **Explain (Açıkla)** geçen haftaki toplantıda John ile aranızda neler yaşandı?"*

Yanıt
"Sıradan bir ekip toplantısıydı, ancak kurum dışından sunum yapmaya gelmiş çok fazla katılımcı olduğu için işler uzadı. Açıklamam gereken konular vardı ama John'a bundan bahsetmeme rağmen gündemde değişiklik yapmayı reddetti. Sıra bana geldiğinde çok zamanımız kalmamıştı. John beni kesmeye ve işleri aceleye getirmeye başladı. Anlatmak istediklerimi açıklamaya çalıştıkça, John toparlamam için bana bağırdı... Benimle bu şekilde konuşmaya, herkesin gözü önünde yerin dibine sokmasına gerek yok... Bana sorarsanız bu onun her zaman yaptığı bir şey: İlgisiz konular hakkında çok fazla konuşurken, önemli konuları geçiştiriyor ve hangi işin gerçekte önemli olduğunu asla anlamıyor!"





SORGULAMA TEKNİKLERİ

TEDS ve SC-SC

Edinilen bilgiler:

1. Toplantı uzadığı için konunun açıklanamamış olması (olağandışı değil).
2. Alex'in konuyu anlatması için gündemin değişmesi önerisi "reddedildi".
3. Alex'e ekibinin önünde "bağırılması" ve "rezil edilmesi".
4. Alex'in çalışmasının önemi/değerinin anlaşılmaması.

Bir sonraki adım, bu dört yanıttan hangisinin takip edilirse en çok fazla verim alınacağını seçmektir, örneğin:

TEDS Soru 2 ***"Tell (Anlat)** John'un ne dediğini ve seni aşağıladığında tam olarak neler söylediğini."*

SORGULAMA TEKNİKLERİ

Ve son olarak:

Birden fazla sorudan kaçının
Hepsini bir araya getirip birden fazla soru sormayın. Yanıtlayan nadiren tüm soruları yanıtlar ve genellikle ya sonuncuyu ya da en kolay/en az tartışmalı olanı yanıtlar. Bu da nadiren size yardımcı olur!

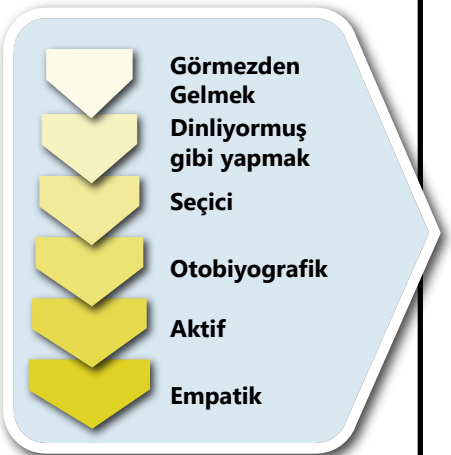
Sessizliği kullanın
Doğru zamanda doğru türde bir soru bulduktan sonra, suskunluk neticesinde oluşan gerginliğe dayanamadığınız için, konuşup kendi sorunuzu mahvetmekten daha kötü bir şey yoktur! Sorularınızın hakkını verin ve sessiz kalın...



DİNLEME BECERİLERİ

DİNLEME HİYERARŞİSİ

Altı seviyeden birinde dinleriz. İlk dört seviyede dinleyen insanlar genellikle kişisel güdülerin peşinden gider. En etkili seviyelerde (yani Aktif veya Empatik dinleme), insanlar konuşmacının gerçekte ne demek istediğini ve ne hissettiğini anlamaya çalışır. Görüşmelerde arabulucuların ulaşması gereken seviyeler bunlardır.





DİNLEME BECERİLERİ

DİNLEME HİYERARŞİSİ

Görmezden Gelmek Dinlemek için hiçbir çaba sarf etmezsiniz

Dinliyormuş gibi yapmak Örneğin aralıklarla "evet", "hayır", "mm" ekleseniz de aklınız gerçekte başka bir yerdedir

Seçici Aşamalı giriş ve çıkışlar; konuşmanın yalnızca sizi ilgilendiren kısımlarını veya zihninizi tekrar topladığınızda konuşulanları dinlersiniz; asla susmayan çocukları dinlemek için popüler bir tarzdır!

Otobiyografik Dikkat edip kendinizi verseniz de kendi bakış açınızdan dinler ve mesajı kendi duygularınız, değerleriniz, varsayımlarınız, önyargılarınız, deneyimleriniz, fikirlerinizle karşılaştırırsınız

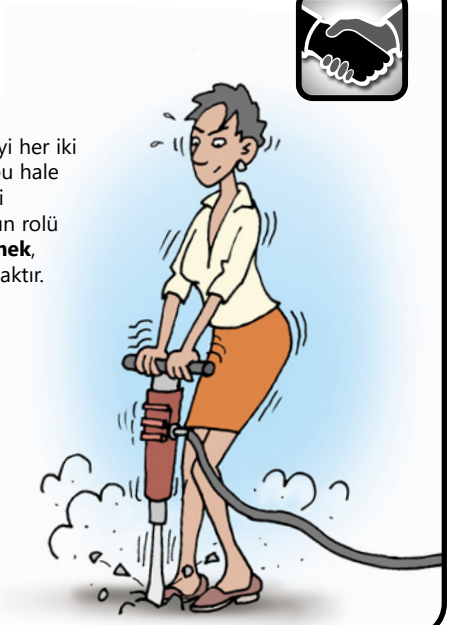
Aktif Gerçekten dinlersiniz; konuşulan kelimelerin ötesine geçersiniz, kelimelerin arkasındaki gerçek anlama ulaşmak için görsel ipuçlarını vb. kullanırsınız

Empatik Kalbiniz ve zihninizle dinler ve yanıt verirsiniz; konuşmacının niyeti ve duygularıyla gerçekten ilgilenirsiniz-onların bakış açısından görürsünüz

NE İÇİN DİNLİYORSUNUZ?

Arabuluculuk yaparken, başlangıçta sadece hikâyeyi her iki taraftan dinler; aktif ve empatik dinleme yoluyla, bu hale nasıl geldiklerini ve neden bu şekilde hissettiklerini anlamaya çalışırsınız. Bununla birlikte, arabulucunun rolü olayları kronik sıraya koymak değil, **müdahale etmek**, çatışma ve anlaşmazlık sürecinde kolaylaştırıcı olmaktır.

Bu itibarla, arabuluculuktaki bu erken keşif aşamasından sonra, spesifik olmayan konuları, genellemeleri ve görüş aykırılıklarını duymaya başlarsınız. Bunları duyduğunuz an artık hedef sorularınızı yöneltebilirsiniz demektir. Neler olup bittiğini ve çatışmanın veya anlaşmazlığın ortadan nasıl kaldırılabileceğini anlamaya çalışmak için, detaya indiğiniz yer burasıdır.





NE İÇİN DİNLİYORSUNUZ?

GÖRÜŞ AYRILIKLARI

1950'li yılların ortalarında, Leon Festinger, sadece müritlerini kurtarmaya geleceğine inanılan bir UFO'nun inişini bekleyen bir Kıyamet Günü Tarikatı'na sızdı. UFO ortaya çıkmadığında ve dünyanın sonu gelmediğinde, tarikat üyelerinin nasıl tepki vereceği ile ilgileniyordu.

Çok da ateşli olmayan üyelerin kendilerinin aptal yerine konulduğunu ve bir araştırmaya konu edilmiş olduklarını kabul etmesine rağmen, kendini adamış üyelerin, baştan beri haklı olduklarını göstermek için, kanıtları yeniden yorumlamaya başladığını gözlemledi (dünya, tarikat üyelerinin göstermiş olduğu inançtan **dolayı** yok edilmemişti). Bu deneyimin bir sonucu olarak, kendini adamış üyeler daha da ateşli hale geldi.

Festinger, bu tepkiyi açıklamak için "bilişsel uyumsuzluk" ifadesini kullandı.



Bir arabulucu olarak, gerçeklikten bir kopuş gibi görünen yorumları dinlersiniz. Kişinin inancı sorgulanırsa, çok fazla kişinin, belki de hiç kimsenin bu yoruma katılmayacağı açıktır. Ancak söz alan kişinin her zaman bir açıklaması ve yorumu olur ve buna hararetle bağlı kalır-sizin işiniz de bunun kendisinin "UFO" anı olup olmadığını belirlemektedir! Durum buysa, bu yoruma nasıl ulaştı ve zayıf kanıtların bulunup çürütülmesini nasıl sağlarsınız?



UYUM KURMAK VE SÜRDÜRMEK

Tarafsız, önyargısız ve objektif olmak, aynı zamanda konuşulanları sorgulayabilmek ve süreci kontrol edebilmek, her iki tarafla da uyumlu bir ilişki kurulması ve sürdürülmesinin şart olduğu anlamına gelir. Uyum olmadan, arabuluculuğu, belli bir süre içinde (çoğu arabuluculuk müdahalesinin gerçeğidir) bulunması gereken bir çözüme aracılık etmek için gereken izne sahip değilsiniz demektir.

Uyum tanımı:

İlgili kişi veya grupların birbirlerinin duyguları veya fikirlerini anladığı ve iyi iletişim kurduğu, yakın ve ahenk içinde bir ilişki.

Oxford İngilizce Sözlük



UYUM KURMAK VE SÜRDÜRMEK

UYUM KURMAK

Başlangıçta amacınız, konuştuğunuz kişinin kendinden emin ve rahat hissetmesini sağlamaktır. Bu şekilde sürece dahil olur ve çatışmayı çözme sürecini yönetmek için ihtiyaç duyduğunuz bilgileri vermek için kendisini açar.

Bire bir görüşmelerin doğası gereği, ilişki şu şekilde gelişmelidir:

- Kişiye görüşlerini ve fikirlerini sorar ve **kendisini aktif, yargılayıcı olmayan bir şekilde, eleştiri yapmadan veya çelişki bulmadan dinlersiniz**
- Söylenenlerin bazılarına itiraz edebilseniz de, bunu ek açıklama **isteyerek** yaparsınız; daha fazla açıklama ve gerekçelendirme, açıklayıcı örnekler ve doğrulama ile

Sürecin tamamen onlarla ilgili olan bu kısmını siz de gereken şekilde destekleyici ve özenli bir şekilde yönetirseniz, uyum da doğal bir yan ürün olarak gelişir. Bu nedenle, kaçınılması gereken şeyler üzerine, ilişkiyi bozabilecek davranış ve/veya sözler üzerine düşünmek daha yararlıdır.



UYUMU BOZAN DAVRANIŞLAR

Aşağıdaki alışkanlıklar, gelişmekte olan herhangi bir ilişkiyi çok hızlı bir şekilde bozar ve bunlardan kaçınılmalıdır.

- ✘ **Dinlemekten daha çok konuşmak**. İnsanlar karşısındakinin konuşmasından çok kendisinin dinlenmesini tercih eder. Biri bizi etkilemek için çok uğraştığında savunmaya geçeriz. Araştırın, dinleyin ve onları anlamak için elinizden gelenin en iyisini yapın. Sonunda onları etkilemek için nelerden bahsetmeniz gerektiğini size söylerler
- ✘ **Söylenenlere katılmayan beden dili**. İnsanlar aynı fikirde olmadığı bir şeyi dinlerken, yüz ifadeleri ve jestleriyle bilinçsiz olarak bunu belli eder. Beden dilinizin diğer kişiyi cesaretlendirdiğinden emin olun. Kaşlarınızı çatmaktan, başınızı sallamaktan veya kaşlarınızı kaldırmaktan kaçının
- ✘ **Resmi bir dilde konuşmak**. Günlük konuşmalarda, *taraflar arasındaki sürecin idaresi, tarafıma sunulan bu konu, dikkatime sunulmuş olan hususlar* gibi ifadeler kullanılmaz. Etkin olmayan iletişimciler, bu tür sözlerin kendi konumlarını güçlendirdiğini düşünse de, bu yaklaşım sıcak bir ilişki kurulmasını önler
- ✘ **Ebeveyn dili**. Çocuklarla konuşan yetişkinler genellikle aşağıdaki gibi otokratik kelimeler kullanır: Olmaz, olmalı, yapmalı. Bunlar bir yetişkine söylendiğinde ise, kişiyi rahatsız eder ve direncini artırır

UYUMU BOZAN DAVRANIŞLAR



- ✘ **"Rahatsız edici" ifadeler kullanmak.** Şu tür ifadeler, *anlıyorum da, söylediklerinizi duydum, gerçekçi olalım* ve *ben tamamen makul davranıyorum*, tam ters bir mesaj iletiyor!
- ✘ **Kendileri adına düşünmek.** *Farkına varmadığınız şey..., bu durumda hesaba katmadığınız şey...* ve benzeri ifadeler patronluk taslar ve ikna edici potansiyele sahip değildir. Çoğu kişi bunlara olumsuz tepki verir
- ✘ **Tartışmak**. Biri kişiyle aynı fikirde olmamak, kendisinin de size karşı çıkma ihtimalini yüzde 60 artırır. Kendi bakış açısını araştırıp anlamaya çalışmak daha uygundur
- ✘ **Dogmatik olmak**. İnsanları ne kadar zorlarsanız, o kadar çok direnirler

Yukarıdakilerin tümü, çoğu iletişim dengesinde uyumu bozar. Arabuluculuk yaparken, sadece her iki tarafla uyumlu bir ilişki kurmak için değil, aynı zamanda taraflar arasında bir tür uyumlu ilişki geliştirmeye de çalışıyorsunuz. Bu itibarla, taraflardan biri kurulmaya başlanan ilişkiyi bozacak şekilde davrandığında, müdahalede bulunmalısınız. Bu da önceki bölümde açıklandığı üzere, genellikle farklı şekilde ifade etme ve yeniden çerçeveleme tekniğinin kullanıldığı yerdir.

KONUŞMAYI KONTROL ETMEK



Unutmayın ki arabuluculuk yaparken rolünüzün bir kısmı süreci yönetmektir. Bu da konuşmanın, yönünü, akışını ve odağını kontrol etmek için sorumluluk almak anlamına gelir.

Konuşma hunisi tekniğini kullanın
Bir satış sürecine çok benzer şekilde, konuşma hunisi tekniği de geniş bir açık uçlu soruyla (veya TEDS yaklaşımını kullanarak) başlar. Daha sonra, belli ayrıntıları kontrol etmek için kapalı sorularla bitirmeden önce, araştırma soruları sorarak (veya SC-SC tekniğini kullanarak) giderek daha ayrıntılı bir resim elde edersiniz, örneğin:

Başlangıç noktası	*Amie'nin sizi üzdüğü bir davranışını anlatın.*
Sondalama	*Nerede oldu? Orada başka kim vardı? Ne zaman oldu?*
Kapalı uçlu	*Sadece bir defa mı oldu? Başka biri de şikâyette bulundu mu?*



KONUŞMAYI KONTROL ETMEK

ARAYA GİRMEK

Araya girmekten korkmayın. Bu sizin süreciniz ve etkili bir şekilde yönetmek için oradasınız. Bir taraf konuşmaya çok girmiyorsa veya tekrar tekrar aynı konuları anlatıyorsa, işleri tekrar rayına oturtmak sizin işinizdir. Bu da uyumu koruyacak şekilde yapılabilir:

"*Sizi tartıştığımız konuya geri götürebilir miyim...?*"

"*Pekala, sanırım bunun önemini anlayabiliyorum, ama devam etmeden önce...*"

Bunlar ve tüm varyasyonlar son derece kabul edilebilir; kabul edilemez olan, konuşmanın kontrolden çıkmasına izin vermektir.

Araya nasıl girilir

- Bir duraklama bekleyin ve ardından yukarıdaki ifadelerden birini kullanın
- Baş sallamaları ve dinlediğinize dair çok sayıda sesli onay (Mmm, Evet, tamam) kullanın-bu yaklaşım kişiyi yavaşlatır ve siz de bir duraklama olduğunda başlarsınız

Etkin bir ilişki kurduğunuzda, muhtemelen yönlendirici bir şekilde konuşmak, konuşmanın seyrini değiştirmek ve ne söylemeye başlandığını anlayarak kendilerini konuya geri getirmeniz de kabul görecektir.



KONUŞULANLARI ÖZETLEMEK VE NOTLAR ALMAK

Yapılan konuşmayı kendi kelimelerinizle özetlemek, herhangi bir bağlamda konuşmaları kontrol etmek için kullanılabilir; arabuluculukta da durum farklı değildir. Doğru yere odaklanmış olduğunuzdan emin olmanıza yardımcı oldukları gibi, arabuluculukta bazı farklı ifadeleri uygun hale getirmek için de kullanılabilirler.

Arabuluculukta, o ana kadar anlatılanların içeriğini dikkatli bir şekilde düzenledikten sonra, süreci bir adım daha ilerletmek için, konuşulanları anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir biçimde tekrar ifade ederek, konuşmayı kontrol edersiniz. Pratik olmak açısından, özellikle bire bir görüşmeler sırasında konuşulanları kendi kelimelerinizle tekrarlamak, size önemli noktaları not etme fırsatı da verir.

Notlar

Her kişinin kendi tercihi ve tarzı olsa da, arabuluculuk, kelimesi kelimesine not almanın yararlı olduğu bir durum değildir (her kelimeyi yazarsanız insanlar konuşmaya devam edip kendini açar mı?) Ancak, konuşmanın özünü yakalamak yararlıdır ve bazı anahtar ifadeleri not etmek faydalı olabilir. Bir sıfat kullanılıyorsa veya garip görünen bir açıklama yapılmışsa, bunu tırnak içinde göstererek yazın. Her zaman önemli olmasa da, bazen geri dönüp kullanılan orijinal ifadeyi alıntılayabilmek yardımcı olabilir, "aslında söylediğiniz şey tam olarak...".

PRATİK MÜKEMMELLEŞTİRİR



Bir işyeri çatışmasının çözümünde arabuluculuk müdahalesi yapacaksanız, bu bölümde açıklanan beceriler ile daha önceki bölümlerde açıklanan araç ve teknikler işin temelidir. Her arabuluculuk sürecinde hepsini kullanmanız gerekmese de her arabuluculukta bunlardan bazılarını kullanacaksınız. Ancak bu beceri, araç ve tekniklerin kullanılabileceği tek yer arabuluculuk değildir.

Arabulucunun araç seti ve arabuluculuk becerileri, birçok durum için uygulanabilir olduğundan, herhangi bir yöneticinin repertuarının bir parçasını da oluşturabilir. Bu itibarla, becerilerinizi geliştirmek ve ilerletmek için çok fazla fırsat var. Bu yaklaşım, uzmanlığınızı geliştirdiği gibi, ilişkilerin bozulduğu ve bedelini hepimizin ödediği sıkıntılı durumları ele alma konusunda güven kazanmanıza da yardımcı olur.



SON SÖZ

Bir süredir birlikte yakın çalışan belli sayıda çalışana sahipseniz, sonunda anlaşamayan iki kişiyle karşılaşacaksınız ve bu durumdan hepimiz rahatsızlık duyacağız! Herkes bunun bir sorun olduğunu bilse de, kimse bu konuda ne yapacağını gerçekte bilmiyor. Çünkü ikisine de uslu durup iyi geçinmeleri gerektiğini söylemek işe yaramadı. Bu tür bir işyeri çatışması zarar vericidir. Etkisi de doğrudan ilgili kişilerin çok ötesine uzanır. Çoğu zaman da olayların doğal seyri içinde çözülebileceği noktayı geçer.

Müdahale etmek korkutucu olabilir-Pandora'nın Kutusu'nu açarsanız ne olacağını kim bilebilir? Bununla birlikte, bu kitapta anlatılan arabuluculuk yaklaşımı işe yarıyor-belki herkesle veya her durumda değil (evrensel şekilde her derde deva değil), ancak bize göre, insanların birlikte etkin bir şekilde çalışmasını mümkün hale getirecek kadar etkin ve sıklıkla çalışıyor.

Performansın son derece dikkate alındığı, yetenekli çalışan bulmanın ve elde tutmanın zor olduğu bir çağda, bu tür durumların bir çalışanın ayrılmasına neden olacak kadar ağırlaşmasını veya davranışların çok fazla kötüleşmesi nedeniyle formel önlemler alınmasını beklemeyin-adım atın ve arabuluculuk yapın!

Yazarlar Hakkında



Richard Boardman, Lisans, PostGradDip, FCIPD
İK, kurumsal gelişim ve eğitim alanlarında 25 yılı aşkın bir süredir görev yapan Richard, son olarak, "yönetici olduktan sonra bir süre yapmanız beklenen zor şeyler" konusunda uzmanlaşmıştır... çatışma çözümü ve arabuluculuk gibi! Dahili İK rolünün bir parçası olarak, arabulucu ve daha yakın zamanlarda harici bir uzman olarak görev yapan Richard, hem resmi arabulucu olarak hareket etmek isteyenler, hem de araç setinde çatışma çözme araçlarının da olmasını isteyen bölüm yöneticileri için, arabuluculuk becerilerini geliştirmek üzere bir dizi eğitim programı geliştirdi. Kitabın içeriği de bu programlara dayanıyor.



Audrey Macnaughton, Yüksek Lisans, FCIPD
Eğitim ve gelişim işine geçmeden önce, operasyonel yönetim rollerinde ilk iş tecrübesini yaşayan ve nihayetinde kendi işini kuran Audrey'in eğitime yaklaşımı her zaman "somut, sürdürülebilir ve çabaya değer bir etki yaratmak!" olmuştur. Bu itibarla, insanların çatışmaları gidermek için aktif olarak sürece dahil olması ve çatışmayı çözme becerisi kazanabilmesi, bu felsefeyle çok uyumludur. Audrey, birçok kurumun bu "arabuluculuk yeteneğine" sahip olmasını sağlamak için Richard ile birlikte çalıştı.

İletişim
Audrey ve Richard, Macnaughton McGregor Ltd.'de birlikte çalışıyor. Daha fazla bilgi için audrey@2macs.com ya da richard@2macs.com adresinden iletişime geçebilirsiniz