



Intermedia International e-Journal, Spring -June - 2016 3(1)



DOI NO: 10.21645/intermedia.2016319254 Submit Date: 24.05.2016 Acceptance Date: 17.06.2016 ISSN: 2149-3669

İLETİŞİM ÇATIŞMALARININ ÇÖZÜMÜ İÇİN BİR ARAÇ: BİRLEŞTİRİCİ BİR GÜÇ OLARAK MÜZAKERE

An Instrument for Solving Communication Conflicts: Negotiation As a Unifying Power

Doç. Dr. Emel POYRAZ¹, Dr.Kübra KURUOĞLU²

Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi,
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüm,
İstanbul

Özet: Bu çalışmanın amacı; örgütsel etkinliği ve performansı olumsuz şekilde etkileme potansiyeline sahip olan iletişim çatışmalarının yapıcı bir şekilde; rasyonel akli ve uzun vadeli bakış açısını temsil eden müzakere yoluyla çözüme kavuşturulmasının kurumlara yapacağı olumlu katkının ortaya konmasıdır. Bu araştırmanın önemi; halkla ilişkilerin asli misyonlarından biri ve örgütsel iletişimin bir ayağı olan çift yönlü simetrik iletişim aracılığıyla anlaşmazlıkların giderilmesi, uyuşmazlıkların yapıcı yollarla bertaraf edilmesi, çatışmaların çözülmesi konusunda müzakere yaklaşımından yararlanılmasının Türkçe halkla ilişkiler literatürüne kazandırılmasıdır. İletişim çatışmalarının çözüme kavuşturulması hususunda tarafları taraftar yapma amacını güden halkla ilişkilerin bütünleştirici müzakere stratejisini kullanmasının örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkmaktadır. Çatışmaların çözümünde işbirliği yapıldığında, bütünsel bir çözüme ulaşmaya, yani ilgili herkesin isteklerini karşılayacak bir yol bulmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede; halkla ilişkiler bağlamında öncelikle müzakere stratejilerine ilişkin teorik bilgiler ele alınıp çatışma çözüm sürecinde bütünleştirici müzakerenin parametreleri sıralanarak bu alana ilişkin literatür taraması yapılmak suretiyle kuramsal boyutta konuya açıklık getirilmeye çalışılarak okuyucunun dikkatine sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: *İletişim çatışmaları, çatışma çözümü, müzakere, bütünleştirici müzakere, halkla ilişkiler, simetrik iletişim*

Extended Abstract: The purpose of this study is to reveal the positive contributions which would be made to the institutions by the negotiation in a constructive way, representing the rational mind and long term approach to solve the communication conflicts which have the potential to influence negatively the organizational effectiveness and performance.

This study is important because using the negotiation approach for settling disagreements by using the two- way symmetrical communication as one of the public relations essential missions and as one leg of the

¹Doç.Dr. Emel POYRAZ, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğretim Üyesi
emelpo@yahoo.com

² Doktor,Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, kkuruoglu@gmail.com

organizational communication, for eliminating disputes in a constructive manner, for solving conflicts, would provide its acquirement by the Turkish public relations literature.

The contribution of the unifying negotiation strategy to the organizational effectiveness used by the public relations, the purpose of which is to make the parties become supporters regarding the solving of communication conflicts, is prominent. When conflicts are solved by making a collaboration, efforts are directed towards reaching an integral solution, a path which would meet the expectations of everyone who is concerned.

Adopting the negotiation approach in solving the conflicts encountered as a consequence of the dispute potential existent in the communication process, is eliminating the disagreements in a constructive manner and, at the same time, is confronting us as a cohesive and unifying power because it focuses on the gains acquired by the parties altogether. In this context, in our paper the negotiation strategies were relayed first and then the negotiation parameters were studied in order to be able to draw a framework at hypothetical dimension.

In our days, the negotiation notion is so much integrated in our lives that the only field where it cannot be specifically tackled is the world diplomacy. We are confronted with it as an action executed by everybody in the daily life and especially in the business and working life. In general, negotiation is perceived, for example, as the total of the discussions held by the irritable workers arbitrator who tries to persuade the syndicate and the administrative executives reach a common resolution concerning the operation of an automobile or steel factory for a few more years without strikes or the majority of the negotiators are considered agreement makers who get what they are after just by oppressing their opponents. In reality, disagreement, negotiation, collaboration and finally arriving at a consensus is a matter which, in the business life, makes each of us become a negotiator and on which we spend a considerable part of our working time.

The negotiation theoreticians are talking about two types of negotiations in general. In literature one is mentioned as distributive and the other as integrative negotiation. In some sources the distributive negotiation is mentioned as positional negotiation. The distributive negotiations carry some competitive purposes. One of the parties in this type of negotiation is interested in getting the most and is either very little interested or not interested at all in what the opponent will get. Since the parties prefer to act to the detriment of each other instead of collaborating to reach a common agreement concerning the course of events harming evidently their interests, it is considered that the distributive/ positional negotiation does not provide an optimal result.

Since in an integrative negotiation the parties consider their interests as part of the deal and their purpose is to get as many benefits as possible, the negotiation will close with a win- win result. Although in an integrative negotiation there are numerous subjects and issues to be negotiated, each party is interested in creating as much value as possible for its own interest and also for the other party's interest. In order to obtain the most valued thing sometimes the alternatives are interchanged and the less valuable elements are dispensed. Both parties interests and priorities are satisfied but it should be always remembered that finding the alternatives which best serve best both parties' interests necessitates their collaboration and information sharing. The two parties have to understand very well both their own and the other party's key interests.

The negotiation parameters during the conflict solving process can be enumerated as *creating a trust atmosphere, starting a dialogue, listening, empathy, keeping emotions under control and using the "I" language*. Being responsible, being someone trusted by everybody and displaying a consistent behavior during the course of negotiations provides for the creation of mutual trust, fact which facilitates reaching a

collaborative solution. The communication carried on dialogue grounds is known as the public relations negotiation or adaptation model.

Compared to the monological approach, this approach is more humanistic, communication centered, relation focused and more ethical because is treating the individuals as targets not as instruments. One of the conditions which should be fulfilled by the communication between two or more people for being considered dialogue is to accept reciprocally the right to speak whereas in the other case it is just listening to whom speaks.

Some of the problems encountered during the negotiations are due to the fact that people do not know how to listen properly. As an interpersonal process, adopting an empathetic attitude during negotiation will drive the parties closer to each other and, consequently, will facilitate their communication. When people feel that they are treated with empathy, they feel understood and paid attention to. Being understood and paid attention to by others is making the individual feel relaxed and comfortable. Consequently, the empathetic abilities play an important role in establishing healthy interpersonal communications and in solving the conflicts, as one of the effective elements of negotiation.

Keeping the emotions under control is based on the philosophy of self control, self management and self examination of the individual's own drives, desires, passions. The individual can be honest and logical, can manage unexpected circumstances, cannot be disturbed by new ideas, can focus on him after events just due to his self control system, only provided that he can manage his emotions. Any display of emotional reactions during the negotiation process would considerably change the course and shape of the discussion. As Gordon says, the I message/ I statement is the clear expression of what the individual himself feels when faced with a situation during the communication process.

The I language is the assertion enounced by the speaking person concerning his emotions, beliefs, values and is usually expressed in a sentence starting with "I". Gordon describes the I language as a request for help from the other party and points out that, in case the message will be given in the I language then the other party's reaction would be more positive. For the sake of surmounting the communication conflicts, choosing the option to use such a language in negotiations would play a role also in reaching the no loser/ win-win result.

The acquisition of negotiation skills facilitates reaching a constructive solution in case of corporate intercommunication conflicts, increasing the organizational effectiveness, the improvement of the corporate climate and the healthy relations management.

This study is based on the axiom that adopting in practice the negotiation approach in the entire institution or organization, will have a positive impact on many factors such as organizational performance, loyalty, satisfaction and will consequently contribute to the organizational development.

In the last years it has been observed that investments in the individual education and development are made not only at formal institutional level but also to a large extend at organizational level. This educational concept which is expected to serve the continuous development which should become a natural part of the organization or institutional culture, and also the mission of transformation in the positive sense, will be a cognitive gain for each employee and at the same time it might reach dimensions which cause behavioral changes.

. As far as the organizational internal communication conflicts are concerned, the training programs for developing the negotiation skills organized by the departments responsible of internal organizational

communications units of the public relations departments will be very helpful for the persons involved in the conflict to solve this situation to the advantage of every party.

Namely, first it will create awareness in the employees, will make them acquire the mentality that they should be a part of the solution, not of the problem and will settle the understanding and vision that the problems can be overcome within the dialogue management process.

The fact that the organizations which want to create and increase the positive perceptions of their institution at the target public categories level, are handling operations oriented only to the external stakeholders, might be causing their slow down in the long run.

At this point the organizations have to proceed to revise their point of view and mentality. This would create the necessity to increase the interest and energy oriented to the interior of the institution and will increase the performance of the employees.

The matter which is under observation and is given efforts might create a paradigm shift. It can adapt the peace logic and peace language to all kinds of relations from international relations to interpersonal relations. Likewise, the conflict solving concept is requiring this. The method of achieving this, is to implement the integrative negotiation strategy. Integration is equivalent to the function called problem solving/ integration/ collaboration / principled responses. This factor which has the same content, even if mentioned under different descriptions, is including the principles of the two-way symmetric communication. The meaning of this principle is to protect the common interest of the parties, to try to reach the most optimal agreement, to use the mind, strategy and intelligence, to try first to understand the counter party and then to make yourself understood.

In summary, his study in which we tried to create a change pyramid that can be defined as replacing the conflict with collaboration, we wanted to emphasize the necessity for the implementation of the constructive and amicable negotiation technique.

Key Words: Communication Conflicts, Conflict Resolution, Negotiation, Integrative Negotiation, Public Relations, Symmetrical Communication.

Giriş

Günümüzde müzakere kavramı, sadece dünya diplomasisi özelinde ele alınamayacak kadar hayatın içindedir. Özellikle iş ve çalışma hayatı başta olmak üzere herkesin günlük hayatında bile gerçekleştirdiği bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Genelde müzakere meselesi örneğin; bir otomobil ya da çelik fabrikasının grevsiz birkaç sene daha işlemesi için sendika ile idari makamları uzlaştırmaya çalışan hırçın işçi hakeminin yaptığı görüşmeler olarak algılanır ya da müzakerecilerin çoğunluğu istediklerini karşılıklarını ezerek elde eden anlaşma yapımcılar diye tasvir edilir. Gerçekte anlaşmazlık, görüşme, iş birliği ve sonunda fikir birliği iş dünyasında her birimizin iyi birer görüşmeci haline gelmemizi sağlayan, mesaimizin önemli bir kısmını harcadığımız bir konuyu ifade etmektedir (Economy, 1999: 15).

Latince’de “iş sürdürmek” anlamına gelen “*negotiatu*” kelimesiyle ifade edilen, İngilizce’de *negotiation* olarak geçen müzakere sözcüğü (Luecke, 2008:6) Wester’s New World sözlüğünde “anlaşmaya ulaşmak amacıyla danışmak, pazarlık etmek ya da tartışmak” olarak tanımlanmaktadır ve pek çok iş durumu bu tanımlamayı karşılamaktadır. Burada anahtar kelime anlaşmadır ve müzakerenin de bütün amacı bir anlaşmaya varmaktır (2008:18).

Türkçe’de ise müzakere, köken itibarıyla ‘zıkr’ kelimesinden türeyen ve bir şeyin zihnimize mevcut olmasını istemekle birlikte, onun anlamları üzerinde *derinlemesine düşünmek* manasındaki ‘tezekkür’ kavramına dayanmaktadır (Bilgiz, 2006: 206). Bu yönüyle müzakere daha derin bakış açısıyla; kişinin zihni, fikri ve ameli dağınıklığından kurtulmasına işaret etmektedir (2006: 230). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise müzakere “*bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma*” olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, TDK, 2014).

İletişim sürecinin doğasında var olan uyumsuzluk potansiyelinin neticesinde yaşanan çatışmaların çözümü noktasında da müzakere yaklaşımından yararlanılması anlaşmazlıkların yapıcı bir şekilde ortadan kaldırılmasını sağlamakla birlikte tarafların topyekün kazanımlarına odaklandığından bütünleştirici ve birleştirici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, makalemizde öncelikle müzakere stratejileri aktarılmış ve ardından çatışma çözüm sürecinde bütünleştirici müzakerenin parametreleri irdelenerek kuramsal boyutta bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

MÜZAKERE TÜRLERİ / STRATEJİLERİ

Müzakere teorisyenleri genel olarak iki tür müzakere ayırımından bahsetmektedirler. Bunlardan biri *dağıtımçı* (*distributive*) müzakere, diğeri ise *bütünleştirici* (*integrative*) müzakere şeklinde literatürde yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda dağıtımçı ve birleştirici müzakerenin özellikleri bazında barındırdığı farklılıklar karşılaştırmalı olarak sunulmuştur (Aaron, 2012: 14):

Dağıtımçı ile Bütünleştirici Müzakere

Özellik	Dağıtımçı	Bütünleştirici
Sonuç	Kazan / Kaybet	Kazan / Kazan
Motivasyon	Bireysel kazanç	Ortak ve bireysel kazanç
Çıkarlar	Karşıt	Farklı ama her zaman karşıt olmak zorunda değil
İlişki	Kısa vadeli	Uzun ya da kısa vadeli
Müzakere konuları	Tek	Birçok
Seçenek takasına gitme esnekliği	Esnek değil	Esnek
Çözüm	Yaratıcı değil	Yaratıcı

Kaynak: Marjorie Corman Aaron, **Sonuç Alıcı Müzakere**, (Çev.Kızılcıca Yürür), Harvard Business School Press, Pocket Mentor, Optimist Yayınları, 2012, s.18.

Dağıtımçı müzakere bazı kaynaklarda pozisyonel müzakere şeklinde de geçmektedir. Dağıtımçı müzakere rekabetçi amaçlar barındırır. Bu tür görüşmelerde amaç taraflardan birisi için en çoğunu elde etmektir ve ötekinin ne elde ettiği konusu karşı tarafı ya az ilgilendirir ya da hiç ilgilendirmez. Taraflar önde gelen çıkarlarına zarar veren gidişat hakkında birlikte çalışarak bir uzlaşmaya varmak yerine birbirlerinin aleyhine çalıştıklarından dağıtımçı / pozisyonel müzakerenin optimal bir sonuç sağlamadığı düşünülmektedir (H. Burgess ve M. Burgess, 1997: 210).

Bütünleştirici müzakerede ise taraflar çıkarlarını bir anlaşmanın parçası haline getirmek suretiyle, mümkün olan en fazla yararı hedeflediklerinden böylece *kazan-kazan* müzakeresi şeklinde bir sonuca ulaşılmış olur. Bütünleştirici müzakerede, müzakere edilmesi gereken çok sayıda konu ve nokta olmakla birlikte, tarafların her birinin amacı kendisi ve karşı taraf için olabildiğince fazla değer yaratmayı sağlamaktır. En çok değer verilen şeye ulaşabilmek için seçenek takaslarına gidilir ve önem verilen şey adına daha az önem taşıyan diğer öğelerden feragat edilir. Her iki tarafın da çıkar ve öncelikleri karşılanır ancak tarafların çıkarına olacak

olanakları bulmanın işbirliği ve enformasyon paylaşımını gerektirdiği unutulmamalıdır. Her iki tarafın da kendinin ve karşı tarafın kilit çıkarlarını iyi anlaması gerekmektedir (Aaron, 2012: 16-17). Bu anlamda çıkar temelli müzakerenin en önemli özelliği, tarafların karşılıklı olarak birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunmaları ve iletişime açık olmalarıdır (Lewicki, Saunders, Barry ve Minton, 2004:230).

Çatışma Çözüm Sürecinde Bütünleştirici Müzakerenin Parametreleri

Taraflar nesnel kalır ve gurur, sabırsızlık, inat ya da olgular konusunda cehaletin etkisinde olmazsa çoğu çatışma müzakerelerle çözülebilir (Aaron, 2012:66).

Çatışma çözüm sürecinde müzakerenin parametreleri; *güven ortamının oluşturulması, diyalog kurma, dinleme, empati, duyguları kontrol altında tutma ve ben dili kullanma* şeklinde sıralanmaktadır.

Güven Ortamının Oluşturulması

Müzakerenin esasında tabir yerindeyse DNA'sından biri de güvendir. Nasıl ki DNA molekülü her hücrede bulunur, tıpkı onun gibi güven unsuru da her müzakerede mutlaka olmazsa olmazdır. Yani güven, başarılı müzakerenin ana karakteristiklerinin temelini teşkil etmektedir (Zartman ve Berman, 1982: 27). Güven müzakerede ölçülemez önemde olmasına rağmen güvenin tam olarak neye tekabül ettiği veya ne olduğunu bilmek oldukça zordur. Güven; inanılabilirlik, doğruluk-dürüstlük, namus gibi kişisel özelliklerle ilişkilidir (Puritt, 1981: 125).

Güven kazanma konusunda karşı tarafın önyargıları, kalıplaşmış düşünceleri ve geçmiş yaşantıları önemli bir yer tutmaktadır. Bireyler örgüt ortamlarında çoğunlukla geçmiş yaşantıların bir ürünü olarak olumsuz kalıp yargılar geliştirmek suretiyle genellemelerde bulunurlar ki bunlar da güvenin oluşmasını engeller. Bu nedenle taraflar arasında güven sorunu mevcutsa güvensizliğin gerçek nedeninin sorgulanması gerekir. Güvensizliğin tarafların kişisel özelliklerinden mi, yoksa sadece önyargılardan mı kaynaklandığının keşfedilmesi güven ortamının tesisi için önemli bir hareket noktası olacaktır. Güvenin sağlanması tarafların birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve mesajlara karşı duyarlı olmalarını sağlayacaktır (Karip, 2000:83).

Karşı taraf verdiği sözleri tutmaya niyetli gözükmediğinde ya da karşı tarafın yalan söylediğinden ya da blöf yaptığından kuşkulandığında; yani bir güven eksikliği söz konusu olduğunda nasıl bir tepki geliştirilmesi gerektiği şu şekilde sıralanabilir (Aaron, 2012:67-68):

- Dürüst olmak gerektiği dile getirilmelidir: Anlaşmanın ancak kesin ve gerçeğe uygun olması halinde geçerli olabileceği vurgulanmalıdır.
- Anlaşmanın belgelenmesi talep edilmelidir: Kayda geçirme konusunda ısrarcı olunmalıdır.
- Tahkim mekanizmaları oluşturma konusunda ısrarcı olunmalıdır: Koşullara uyulmaması durumunda uygulanacak cezalar ya da erken yerine getirilmesi halinde uygulanacak ödüller gibi maddeler eklenebilir.

Güvenilir olmayı temel olarak üç nitelik oluşturmaktadır (İzgören, 2000:54):

Sorumluluk + İnanılabilirlik + Tutarlılık = **GÜVEN**

Müzakere sürecinde sorumluluk sahibi olmak, herkesin inandığı bir insan olmak ve davranışlarda tutarlılık göstermek tarafların birbirlerinin güvenini kazanmasını sağlamakta ve bu da işbirlikçi çözümün gerçekleşmesine kapı açmaktadır.

Diyalog Kurma

Büyük Türkçe sözlükte "diyalog" kavramı için şu tanımlar yer almaktadır (TDK, 2014):

a) Karşılıklı konuşma b) Oyun, roman, hikaye ve benzeri eserlerde iki veya daha çok kimsenin konuşması c) Konuşmaya dayanılarak yazılmış eser ve d) Anlaşma, uyum sağlama ve bu yolda çalışma.

Diyalog kelimesi Türkçe'ye Fransızca'dan geçmiştir (Özön, 1962: 49) ve Yunanca 'dia' ve 'logos' sözcüklerinin birleşiminden oluşan "dialogos" kökünden gelmektedir (Bohm, 2006:35). 'Dia' vasıtasıyla, yoluyla demektir. 'Logos' ise sözcük veya anlam, söz, ifade, bir şeyi göstermek, ortaya çıkarmak, hep birlikte bir araya gelmek' anlamındadır.

Kavramın felsefi açılımında ilki Platon'a, ikincisi ise Hegel ve Hegelcilere ait olan iki farklı kullanımı söz konusudur. Platon eserlerinin pek çoğunda doğrunun tespit yöntemi olarak diyalogu kullanır. Doğru görüşü bir kişinin ağzından, yanlış görüşü de başka bir kişinin ağzından söyler ve bu iki kişiyi hakikatin ortaya çıkmasına dek tartıştır. Sonunda da doğruyu savunan karşı tarafı ikna etmeyi başarır.

Hegel'de ise diyalog, bir öğretinin kendisidir. Hegel'e göre başlangıçta hiçbir felsefi düşünceye tam doğru veya tam yanlış denemez. Buna göre tez ve anti tez birleştirilmeli ve ortaya sentez çıkmalıdır. Ne var ki bu son durak değildir çünkü sentez yeni bir tezdır ve bu yeni tezin yeni bir anti-tezi de vardır. Bunlar da sentezlenerek yeni bir senteze ulaşılır. Bu sürekli yenilenerek devam eden tez-antitez-sentez işlemine Hegel, diyalektik der. Diyalektiğin son bulduğu noktada tam hakikat kendini gösterecektir. Hegel'in bu diyalektik anlayışı, Eflatuncu diyalog anlayışının genelleştirilmiş bir şekli olarak da değerlendirilmektedir (Bayraktar, 2007).

Esasında diyalog monoloğun zıddını ifade eder fakat diyalogun monoloğa kayma ihtimali her zaman için mevcuttur. Diyalojik iletişim süreci; bir iş organizasyonu ve bu organizasyonun yönetiminden etkilenen ya da etkilenme potansiyeline sahip olan gruplar veya bireyler arasındaki diyalog zemininde sürdürülen iletişim anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım etik uygulamalar için ön şarttır. Diyalojik iletişim, her iki tarafın kendi ihtiyaçlarını öncelikle yerine, diğeri için samimi ve yapmacık olmayan ilginin söz konusu olduğu bir ilişkiyi ifade etmektedir (Botan ve Vincent, 1989: 123-127).

Diyalog zemininde sürdürülen iletişim, halkla ilişkilerin müzakere ya da adaptasyon modeli olarak da tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, monolojik yaklaşıma göre daha hümanistik, iletişim merkezli, ilişki odaklı ve diğere bireylere araç olarak değil, amaç olarak davrandığı için etikdir (1989: 354). Diyalog kurma ve diyalogu yönetme konusunda göz önünde bulundurulabilecek taktik ve teknikler Walton tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Walton, 1987: 3):

1. Tarafların diyaloga hazırlanması: Tarafların diyalog öncesi müzakere etmelerini gerektiren çatışma konusunu ve motivasyonlarını değerlendirmeleri gerekir.
2. Yansız bir ortam sağlamak: Diyalogun başlatıldığı ve sürdürüldüğü ortamın taraflar arasında güç dengesizliği yaratmayacak şekilde oluşturulması gerekir.
3. Formallik ve zaman sınırının belirlenmesi: Diyalogun gerçekleştiği ortamın resmiyet düzeyi tarafların ilişkilerinin niteliğine uygun olmalıdır. Çoğu kez diyalog ortamında formalden informale doğru bir geçiş de söz konusu olmaktadır. Diyaloga ayrılan zaman da taraflar açısından adaleti sağlayacak şekilde ayarlanmalıdır. Tarafların yeterli zaman ayırması karşı tarafın girişimlerine cevap verme ihtimalini de artırır.
4. Diyaloga katılacak olanların iyi belirlenmesi: Diyalog sürecinde yer alacak her bir birey taraflar için problemin yapıcı çözümünde destek sağlayabilecek ve yeni bir bakış açısı getirebilecek nitelikte olmalıdır.
5. Etkileşim sürecini düzenlemek: Aynı meselelerin sürekli tekrarlandığı verimli olmayan tartışmalara son verilmesi ve tartışmanın olumlu bir tonla sürdürülmesinin sağlanması gerekir. Taraflardan birinin aktif,

diğerinin pasif kalması önlenmelidir. Birinin yaptığı açıklamaya diğerinin hemen cevap vermesi sağlanmalıdır.

6. Tartışmanın başlangıç noktasını belirlemek: Hangi konu üzerinde durulacağı ve tartışmanın başlangıç noktasının ne olacağı belirlenmelidir.
7. Tarafların görüşlerini ve konuyu yeniden ifade etmek: Diyalog sürecinde anlaşma ve uzlaşmanın kolaylaşması için yansıtıcı dinleme tekniği kullanılarak karşı tarafın söyledikleri yeniden ifade edilir.
8. Tepki bekleme ve gözlemleri sunma: Taraflar birbirlerine ilişkin algıları ve anlayışları konusunda gözlemlerini sunabilirler.
9. Çatışmanın tanımlanması: Taraflar çatışmanın tanısı üzerinde yoğunlaşmalıdır.
10. Tartışma yönteminin belirlenmesi: Tartışma yönteminin önceden belirlenmesi tüm enerjinin sadece çatışma konusu üzerinde yoğunlaşmasını sağlar.
11. Diyalogda problemlerin belirlenmesi: Diyalogda problemin kaynağı, taraflardan birinin tartışacak ya da müzakere edecek bir şey bulunmadığını düşündüğü örneğinde olduğu gibi tarafların tutumları ya da iletişim tarzları olabilir.
12. Gelecekte diyalogun sürdürülmesi: İlişkilerin devamlılığının sağlanması açısından diyalogun sürekliliği planlanmalı ve güvenceye alınmalıdır.

Dinlemenin İletişim Sürecine Etkileri

Tarihsel geçmişine bakıldığında dinleme sanatına olan ilginin antik çağ düşünür ve yazarlarına kadar uzandığı görülmektedir. Orta dönem Platoncularından; Yunan tarihçi, biyografi ve deneme yazarı Plutarchus, dinleme becerileri ile ilgili kapsamlı bir incelemeyi bundan tam 2000 yıl önce gerçekleştirmiştir. Yakın döneme konu ile ilgili öncülük eden isimler ise *W.S.Tucker, P.T. Rankin, James I. Brown, D.E. Bird, Ralph G.Nichols, Leonard A.Stevens ve D.A. Barbara* şeklinde sıralanabilmektedir (Thomlison, 1984: 4).

1950'li yıllarda dinleme öğretisinde başlayan değişim, 1960'larda hız kazanmış ve söz söyleme yeteneği (speech) dinleme ve konuşma becerilerini de içerecek şekilde adım adım "iletişim süreci"nin yerine geçmiştir. Bu süreçte psikoloji alanı da konuya yönelmeye başlamıştır. Carl Rogers, empatiye de imkan verme fonksiyonunu betimlemek amacıyla 1955'te aktif dinleme ("active listening") deyimini ortaya koymuştur (1984: 5).

Okullarda okuma yazma ve hatta konuşma sanatı öğretilir ancak çok az bir kesim eğitim kurumlarında "dinleme" eğitimi adı altında bir programa dahil olmuştur. Dolayısıyla da "aktif dinleme" konusunda çoğu kişi bilgi eksikliği içinde bulunmaktadır. Karşımızdaki kişiyi sanki onun söylediklerinden özet çıkaracakmışız gibi tam dikkatimizi verip; notlar almak ve sorular sormak şeklindeki dinleme eylemine aktif dinleme denmektedir (Werther,1997: 58).

İki ya da daha fazla kişi arasındaki iletişimin gerçek bir diyalog olabilmesinin koşullarından biri karşılıklı söz hakkının tanınması iken diğeri ise konuşanın dinlenmesidir. Müzakere sürecinde yaşanan sorunlardan bir kısmı gerektiği gibi dinlemeyi bilmemekten kaynaklanmaktadır. Dinlemedeki temel sorun, psikolojik engellerdir. Çevremizdeki insanları anlamakta zorluk çektiğimiz noktada onları dinlemedeki yetersizliğimizin payını göz ardı etmememiz gerekir (Zıllıoğlu, 2010: 233). İyi bir dinleyici olmamanın nedenlerinden biri de fizyolojik engellerdir. Bir kişinin ortalama olarak bir dakika içinde 600 kelimeye kadar olan konuşmaları anlaması mümkünken pek çok kimse, dakikada en fazla 100- 140 kelime konuşur ki bu durum beyin için bir anlamda kullanılmayan zaman demektir ve doğal olarak kişi başka şeyler düşünmeye başlar ya da konuşmacının mesela giyimini inceler (Johnson ve Stinson, 1978:174).

Dinlemenin değişik türleri mevcuttur (Cüceloğlu, 2000: 168-169):

- *Görünüşte dinleme*: Bazen karşınızdaki kişi söylediklerimizi çok dikkatli bir şekilde dinler gibi görünür fakat iç dünyası bambaşka yerlerde.
- *Seçerek dinleme*: Söylenenlerin sadece belirli bir kısmının, yalnızca kendi ilgilendikleri bölümünün dinlenmesidir.
- *Duygusal yönden saplanmış dinleme*: Sürekli olarak belirli bir duygusal tonun taşınmak istenmesi durumudur. Bu dinleme türündeki dinleyicilerden bir kısmı ne söylerseniz söyleyin ondan bir hüznün çıkarmak isteğinde olabileceği gibi her söylenenden bir espri, gülünecek bir şey çıkarmaya çalışan bir kesim de mevcuttur.
- *Savunucu dinleme*: Ne duyulursa duyulsun her söylenenin kendine yönelmiş bir saldırı sayılması ve hemen karşı savunmaya geçilmesi durumudur.
- *Tuzak kurucu dinleme*: Dinlenen bilgilerden yararlanarak karşıdakini zor duruma sokmaya yönelik dinleme durumudur.
- *Yüzeysel dinleme* : Konuşanın kullandığı kelimelerin yüzeyinde kalınması ve asıl altta yatan anlama ulaşamama halidir.
- *Kontrolcü dinleme*: Dinler görünürken bile, aslında sürekli kendisinden bahsetmek isteyen kişilerin dinleme eylemlerini tanımlamak için kullanılır (Hybels ve Weaver, 1995: 59).

Dinleme öğrenilebilen bir beceridir. Bunun için bir takım kuralların davranış biçimine dönüşmesi gerekir. Bu kurallardan ilki aynı anda iki kişinin birden konuşamayacağı unutulmaması gerektiğidir. Bir diğeri söz kesmenin yasak olması ve konuşmacının sözünü bitirince dinleyicinin onun söylediklerini - görüşlerini çürütmeye çalışmaksızın - özetlemesidir. Burada dinleyicinin karşısındaki kişiyle aynı fikirde olması gerekmemektedir. Doğru bir biçimde özetlemesi beklenmektedir. Ardından roller değişir, reddedişler ve şikayetler aksi yöne doğru akar ve diğer kişi dinlemeye başlar ve özetler. Bu yöntemin kullanılması dinleme becerilerinin artırılmasına yardımcı olduğu gibi "vücut dili"ni geliştirir, kişilerin anlayışını ve dikkatini de artırır. Bir kimsenin söylediklerinin özetlenebilecek şekilde dinlenilmesi, o kişide kendisine önem verildiği algısını yaratır (Werther,1997: 58-59).

Etkin dinlemenin öğrenilebilir olması ile ilgili olarak Ralph Nichols da üç zihinsel yönlendirme belirlemiştir (Nichols, 1962: 2-9):

1. Konuşmacının bir sonraki adımı için yol gösterici olmaya çalışılması
2. Duygular gibi destekleyici öğelerin belirlenmesi
3. Zihinsel özetlemelerin yapılması

Bir arada çalışan insanların sağlıklı ve etkili ilişkiler kurması ve bu ilişkileri sürdürebilmesi onların dinleme yeteneğine bağlı olmakla birlikte etkin dinleme becerisi, yıkıcı nitelikteki çatışmaların ortaya çıkmasını ya da en azından şiddetinin artmasını önleyebilir. Kaye dinleme konusu ile ilgili olarak müşteri yaklaşımını önermektedir. Buna göre nasıl ki personel müşterisini dinleme sorumluluğu içindedir ve anlamadığı noktalara açıklık getirmeye çalışır, aynı şekilde örgütlerdeki elemanlar da birlikte çalıştıkları diğer kişileri birer müşteri gibi görmeli ve böylece onları daha çok dinlemelidirler (Karip, 2000: 84).

Etkin dinleme konusunda Gordon'un "Etkili Ana-Baba Eğitimi" kuramı ise tüm insan ilişkilerine (patron-işçi, öğrenci-öğretmen, çalışan-çalışan) uygulanabilecek bir özellik taşımaktadır. Gordon'a göre bugün ikili ilişkilerin en büyük açmazı, taraflar arasında çıkması kaçınılmaz olan sorunların yalnızca "ben kazanayım-sen kaybet" ya da "sen kazan-ben kaybedeyim" yaklaşımlarından birine mahkum olduklarını düşünmeleridir. Halbuki bu ikisi dışında sorunların çözümünde bir seçenek daha vardır ve Gordon bu yeni yaklaşımı "kaybeden yok" olarak adlandırmaktadır. Bu model, taraflara kendi sorunlarına kendi çözümlerini bulmalarının sorumluluğunu veren etkin dinleme yöntemidir (Gordon, 1999: 7).

Dinleme konusunda yapılan araştırmalardan birine göre kişilerarası iletişim sürecinin %95'inde taraflar konuşan bireyin ne anlattığını dinlemek yerine, kendisinin bir sonraki aşamada ne cevap vereceğini düşünmektedir (Tubbs ve Moss, 2006: 150). Werner tarafından yüksek okul ve kolej öğrencileri, ev hanımları ve değişik sektörlerden işçilerle yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre ise insanlar zamanlarının %55'ini dinlemeye, %13'ünü okumaya ve %8'ini de yazmaya ayırmaktadırlar (Pearson ve Nelson, 2000: 79). Çalışmalar aynı zamanda insanların çoğunun, duydukları tüm enformasyonun ancak %25'ini kalıcı kılabildiklerini ortaya koymaktadır (Lewis, 1975: 9).

Dinlemenin başarısı ile ilgili tüm sorumluluk hep dinleyici konumunda olan kişiye ait değildir. Konuşmacının da bu noktada önemli rolü bulunmaktadır. Konuşmanın hızı ile dinleme ve anlama arasında ele alınan konuya, karşı tarafın bilgi düzeyine ve çevresel faktörlere göre değişen ilişkiler söz konusudur. ABD'de yapılmış bir araştırma bulguları, çok hızlı ve çok yavaş konuşmanın dinlemede en son istenen konuşma stilleri olduğunu göstermiştir (Zillioğlu, 2010: 234-236). Aynı zamanda dinleyici, konuşmacının bilgisine saygı duyar ve iletişimden fayda sağlayacağına inanırsa bu durumda çok daha etkin bir şekilde dinleyecektir (Cummings ve Dunham, 1980: 561).

Dinleme alışkanlıklarının geliştirilmesi konusunda aşağıdaki 10 madde bize rehberlik etmektedir (Davis, 1962: 360):

1. Konuşulmaması! Zira konuşurken dinlenilmez.
2. Konuşmacıya hoşgörülü ve rahat ettirici bir ortam sunulması
3. Konuşmacıya, dinlemek istendiğinin gösterilmesi (Örneğin; biri konuşurken karşı taraftaki kişi maillerini okumamalıdır.)
4. Dikkat dağıtıcı şeylerden uzak durulması (Kağıt karalamak gibi...)
5. Konuşanla empati kurulmaya çalışılması
6. Sabırlı olunması, konuşmacının konuşmasının kesilmemesi, kapıya doğru yönelinmemesi ve bırakıp gidilmemesi
7. Kendine hakim olunması, sertliğin kontrol altında tutulması
8. Tartışmaya girilmemesi, eleştiri ve karşı delilileri sürmede yavaş olunması
9. Sorular sorulması (Bu konuşmacıyı, cesaretlendirir ve dinlenildiğini gösterir)
10. Konuşulmaması! Bu maddenin hem en başta hem de en sonda yer alması diğer tüm maddelerin bu öğretilere bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi konuşurken etkin bir dinleme gerçekleştirilemez.

Dinleme esnasında konuşmanın kesilmesi dışında konuşmanın teşvik edildiği ve karşı tarafın konuşması için cesaretlendirildiği durumlar da söz konusudur. Böylece aktif dinleme stratejisi devreye girmiş olacaktır. Bu yolla duygular da açığa çıkacaktır. Dinleyicilerin konuşmacının ne hissettiğini düşündüğünü belirtmeleri aynı zamanda olumlu bir geri besleme de sağlayacaktır (Sayles ve Strauss, 1981: 117).

Yansıtıcı Dinleme (Reflective Listening) ve Önemi

Yansıtıcı dinlemenin literatürde aktif (etkin) dinleme ve aynı zamanda empatik dinleme olarak da adlandırıldığı görülmüştür. (Fisher, 1993; Adams, 1994; Salem, 2003; Rollnick ve Allison, 2004; Fowler, 2005; Gonzales, 2009; Carr, 2010, Hanna, 2011) (Semerci, Duman ve Elaldi, 2012).

Yansıtıcı dinleme, iki anahtar aşama içeren bir iletişim stratejisidir ki; bunlar konuşmacının düşüncesini anlamaya çalışmayla birlikte duygular ve içerik hakkında duyduğumuz şeylerle ilgili konuşmacıya geri bildirimde bulunmadır. Yansıtıcı dinleme, konuşmacıyı durumun derinlerine inmesi ve ayrıntılara girmesi konusunda cesaretlendirir, yani konuşmacıyı başka bir yöne yönlendirmez. Yansıtıcı bir şekilde dinlerken konuşmanın

yükünü ve sorumluluğunu üzerimize almış olmayız, aksine, konuşmacıyı sohbetin akışını belirlemesi hususunda cesaretlendirmiş oluruz. Yansıtıcı dinleme genel metotlar içeren aktif dinlemeye oranla çok daha spesifik bir stratejidir ve Carl Rogers'ın müşteri odaklı terapisinden (client-centered therapy) ileri gelmektedir (Lane, 2001).

Fisher, yansıtıcı dinlemenin, karşımızdakini anladığımızı belirten ancak ille de haklılığına inanmak durumunda olmadığımız, sadece konuşanın duygularını ona yargısız olarak geri ilettiğimiz özel bir konuşma tekniği olduğunu belirtmektedir. Karşımızdakinin dediğini ya da demek istediğini kendi kelimelerimizle karşımızdakine yansıtarak uygulanır.

Karşımızdakini gerçekten anlamak amacıyla, bütün dikkatimizle dinlememiz onun bize karşı güven duymasını sağlar. İnsanlar genellikle duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koymadıklarından yansıtıcı dinleme mesajın özüne inmeye olanak sağlar. Karşımızdaki kişiyi daha iyi tanımamıza yardımcı olur (D.Fisher, 1993: 332). Yansıtıcı dinleme ayrıca konuşmacının dinlendiğini, anlaşıldığını, önem verildiğini ve desteklendiğini anlamasını sağlar. Dinleyicinin doğru anladığını kontrol etmesini sağlamanın yanında yanlış anlamaların önüne geçer ve problemi çözmeye katkı sağlar.

İletişim çatışmalarının çözümü noktasında dinlemenin etkili olabilmesi için yansıtıcı dinlemenin bir aşama daha ötesine giderek; Katz ve Lawyer'ın "lazer dinleme" olarak adlandırdıkları konuşmanın altında yatan, ima edilen ve belirgin olmayan anlamı ortaya çıkarmayı amaçlayan dinleme biçiminin devreye sokulması gerekmektedir. Burada dinleyicinin amacı hem konuşmacı hem kendisi için anlamı belirginleştirmeye ve konuşmacıyı konunun arkasında yer alan gerçek nedenler ve varsayımlar üzerinde yoğunlaştırmaya çalışmaktır (Karip, 2000: 87-88).

Empatinin İletişim ve Müzakere Sürecindeki Rolü

Müzakere sürecinin etkin ve başarılı bir şekilde sonuca ulaştırılabilmesi için empati son derece elzem başlıklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Herhangi bir konuda empati yapmaksızın müzakere etmek taraflar adına en optimal çözüme ulaşılmasını engelleyecektir.

Sosyal bilimlerin pek çok kavramında görülen farklı tanımlar yoluyla konunun açıklanmaya çalışılması empati için de geçerlidir. Empati kavramı, ilk olarak Theodor Lipps (1909) tarafından Almanca "einfühlung" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmıştır. Lipps empatiyi, bir insanın kendisini karşısındaki bir nesneye yansıtması, kendisini onun içinde hissetmesi ve bu yolla o nesneyi içine alarak ya da özümseyerek anlaması süreci olarak tanımlamıştır (Dökmen, 1994: 135). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde empati "duygudaşlık" olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kavramın Yunanca olarak "em" ve "pathela" kelimelerinin birleşiminden oluştuğu ve "pathela"nın duygu, acı, algılama, telepati anlamlarına geldiği dikkate alındığında kavramın içselleştirilebilmesi hususunda duyguların öneminin altı çizilmektedir (Arkonaç, 1999: 188).

Literatür tarandığında kaynakla hedef arasında empati düzeyinde bağımlılığın iki ayrı görüşe göre ele alındığı görülmektedir. Bunlardan biri, Asch'in "*Social Psychology*" adlı kitabında kuramla ilgili detaylı bilgiye ulaşılabilecek olan insanın başkalarını kendisine göre değerlendirdiği yaklaşımdır. Burada vurgulanmak istenen karşısındakinin davranışlarını, sözlerini/iletilerini kendisi aynı koşullarda nasıl davranıyorsa, düşünüyorsa, duyuyorsa öyle anlamlandırmasıdır. Bir diğer görüş ise, başkasını tanıma ve anlamamanın insanın kendisini onun yerine koymasıyla gerçekleştiği yönündedir. Olayları başkasının "gözüyle görmeye" çalışmaktır (Zillioğlu, 2010: 244).

Kişilerarası ilişkilerde empatik beceri genel iletişim becerisinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. (Barnett,1990; Cüceloğlu,1994; Dökmen,1995; Voltan-Acar,1994) (Yüksel, 2004: 343).

Bireylerarası bir süreç olarak müzakerede de empatik anlayışa sahip olmak tarafları birbirine yaklaştıracak ve dolayısıyla taraflar arasında iletişimi kolaylaştıracaktır. İnsanlar kendileriyle empati kurulduğunda, anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissetmektedirler. Diğer insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilmek ise bireyi rahatlatmakta ve kendisini iyi hissetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla empatik beceri kişilerarasında hem sağlıklı iletişimin tesisinde hem de iletişim çatışmalarının çözümünde müzakerenin etkin bir ögesi olarak önemli bir role sahiptir. Nitekim kişilerarası ilişkilerde empati düzeyi yüksek ya da düşük yetişkinlerin kişilik özelliklerini karşılaştıran araştırma bulguları, empati düzeyi yüksek kişilerin sevecen, hoşgörülü, kendini olduğu gibi kabul eden şekilde olumlu kişilik özelliklerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bunların yanısıra empatik becerisi yüksek kişilerin olumlu ruhsal gelişime sahip oldukları ve özsayı düzeylerinin yüksek olduğu da tespit edilmiştir (Kalliopuska, 1992:1-20). Böylece tarafların empatik becerilerinin gelişmişliği kazan-kazan müzakeresinin gerçekleşebilmesi ihtimalini de artırmaktadır.

Duyguları Kontrol Altında Tutma

Çatışma durumlarının varlık gösterdiği zor etkileşimler, bu ortama dahil olan insanlarda güçlü duyguları tetiklerler ve aynı durum söz konusu olduğunda bile bu duygular kişiden kişiye değişebilir.

Temel duygular üzüntü, hoşnutsuzluk, öfke, korku ve bu dördünün çeşitlemeleri şeklinde sıralanabilir. Anlaşmazlık halinde, kişinin yaşadığı duyguları tespit edip, duygularla ilgili kelime dağarcığını geliştirmeye çalışıp, bu duyguların adını koyması faydalı olacaktır. Zira herhangi bir çatışmada duyguların göz ardı edilmesi ya da bastırılması, vücut diliyle ya da uzun süren suskunluklar gibi yollarla açığa çıkabilmesine sebep olabilmektedir. Müzakere esnasında bir kişi, diğer kişiyi suçlamadan ya da hassasiyetini artırmadan bir diğerinin duygularını tespit edip, paylaşma yoluna gitmelidir (Rosen, 2009: 46-47).

Duyguları kontrol altında tutma kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri, tutkuları kontrol etmesi, yönetmesi ve denetleyebilmesi felsefesine dayanır. Kişi ancak duygularını yönetebildiği taktirde dürüst ve tutarlı olabilir, beklenmedik durumlarla baş edebilir, yeni fikirlerden rahatsızlık duymaz, oto kontrol sistemini çalıştırarak olaylar sonrasında kendini mercek altına alabilir (Goleman, 1996: 61).

Müzakere sürecinde duygusal tepkiler gösterilmesi, görüşmenin seyrini ve şeklini büyük ölçüde değişikliğe uğratacaktır. Müzakerede insanlar işe yaradığını bildikleri için duygularını kullanma yoluna gitmektedirler. Gözyaşları, öfke nöbeti, kahkaha ya da sessizlik duygusal tepkilere verilebilecek örneklerdendir. Küçük detaylar yüzünden tartışmanın genel niteliğinin bozulması gibi bazı durumlarda duygu gösterisinin yapılması; bütünüyle samimi olması ve tartışılan konunun dışına taşmaması şartıyla, müzakerede yarar sağlayabilmektedir (Çetin, 2002:91).

Ben Dili (I-Messages) Kullanmanın Önemi

Ben dili ya da 1960'larda literatüre kavramı kazandıran Gordon'un ifadesiyle ben mesajı (I-message/I statement) kişilerarası iletişim sürecinde kişinin bir durum karşısında kendisinin ne hissettiğini net bir şekilde ifade etmesidir. Ben dili; konuşan kişinin duygular, inanışlar, değerler gibi hususlarda öne sürdüğü savdır ve çoğunlukla cümleye "ben" kelimesiyle başlanması şeklinde varlık bulur.

Sen dili ile yapılan ifadeler ise, kızgınlığın gerçek nedenlerini açıklamaz. Olumsuz davranışın karşıdaki kişi üzerindeki belirgin etkileri açık değildir Sen mesajında açık olan tek şey saldırdır. İfade edilen kızgınlık davranışa değil, kişiliğe yöneldiği için karşıdaki kişinin onurunun kırılmasına neden olduğundan direnmesine ve karşılık vermesine sebep olur. Sen dili ile ifade edilen kişiliğe yönelik kızgınlık, bireyler üzerinde onarılmaz yaralar açar. Kimlik duygusunun ve özgüvenin yaralanmasına sebep olur ve karşılıklı çatışmalar yaşanır.

Ben dili ile konuşmanın 3 tür olumlu etkisi vardır (Gordon, 1995):

- Konuşanı rahatlatır.
- Duyguların açıklanması, kişinin rahatlamasına ve birikim yapmamasına yol açar.
- Belirgin etkiyi düşünen yetişkin, bazen belirgin bir etki olmadığını fark eder.
-

Ben mesajlarının yapısını ortaya koyan Gordon'a göre ben dilinin başarılı sonuç vermesi için bu yöntemi kullanan kişinin seçtiği kelimelerle ses tonu, yüz ifadesi, beden dili ve takındığı tavrın bir uyum ve ahenk içinde olması da gerekmektedir. Gordon ayrıca 3 tür "yüzleştirici" (confrontive) ben mesajından da bahsetmektedir:

- Dinleyicinin davranışını suçlamayan tanımlama
- Davranışın konuşmacı üzerindeki etkisi ve
- Sonuçla ilgili konuşmacının duyguları
-

Gordon ben dilini karşı taraftan bir yardım talebi olarak tasvir etmekte ve mesajın ben diliyle ifade edilmesi halinde diğer tarafın çok daha pozitif bir şekilde cevap vereceğini belirtmektedir (Gordon ve Edwards, 1997: 112). Yine Gordon'a göre aktif dinleme ve ben dilinin birlikte kullanılması, tarafların birbirlerini daha iyi anlamalarına ve karşılıklı kabul edilebilir çözümlere ulaşmalarına yardımcı olur (1997:134). İletişim çatışmalarının üstesinden gelebilme adına müzakere ederken de bu tarz dil kullanımının tercihi; kaybeden yok / kazan-kazan sonucuna ulaşılmasında da rol oynayacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Müzakere becerilerinin kazanılması kurum içi iletişim çatışmalarının yapıcı çözüme kavuşturulmasına, örgütsel etkinliğin artırılmasına, kurumsal iklimin iyileştirilmesine ve ilişkilerin sağlıklı yürütülmesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışma, bir kurumun veya organizasyonun bütününde müzakere yaklaşımının işlerlik kazanması ile örgütsel performans, bağlılık, tatmin gibi pek çok faktörün de olumlu yönde etkileneceği ve böylece örgütsel gelişimin sağlanabileceği aksiyomuna (öngörüsüne) sahiptir.

Son yıllarda sadece örgün eğitim kurumları dâhilinde değil aynı zamanda örgütsel bazda da insanın eğitilme ve geliştirilmesine büyük oranda yatırım yapıldığı gözlemlenmektedir. Örgüt veya kurum kültürünün doğal bir parçası haline gelmesi gereken sürekli gelişme ve olumlu anlamda dönüşme misyonuna hizmet etmesi beklenen bu eğitim anlayışı her bir çalışmada bilişsel bir kazanım oluşturmakla birlikte davranış değişikliği yaratabilecek boyutlara dahi ulaşabilmektedir.

Örgüt içinde yaşanan iletişim çatışmalarında, anlaşmazlığa müdahil konumda bulunan kişilerin bu durumu tarafların her biri adına kazançlı olacak şekilde çözebilmeleri adına halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içi iletişimle ilgilenen bölümleri tarafından geliştirilecek olan müzakere becerilerinin artırılmasına yönelik eğitim programları çok faydalı olacaktır. Şöyle ki; öncelikle çalışanlarda farkındalık oluşmasını sağlayacak, problemin değil çözümün bir parçası olmak gerektiği zihniyeti yönünde bir bilinç kazandıracak ve sorunların diyalog süreci yönetimi dahilinde aşılabileceğine dair anlayışı ve vizyonu yerleştirilecektir.

Örgütlerin hedef kamu kategorilerinde kuruma dair pozitif algının oluşturulmasında ve yükseltilmesinde sadece dış paydaşlara yönelik çalışmaların yapılması uzun vadede istenen yönde ivme kazanamamaya sebep olabilmektedir. Bu noktada organizasyonlarda bir paradigma ve zihniyet değişikliğine gidilmesi gerekmektedir. Böylece, kurum içine yönelik ilginin ve enerjinin artırılmasını gerekli hale getirmekte ve çalışanların performansını da artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaron, M. C. (2012). *Sonuç Alıcı Müzakere*. Kızılca Yürür (Çev.). Harvard Business School Press, Pocket Mentor, Optimist Yayınları.
- Arkonaç, O. (1999). *Açıklamalı Psikiyatri Sözlüğü- Türkçe İngilizce Latince*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Bayraktar, M. (2007, 9 Haziran). Dinlerarası Diyalog Gerçeği. *Dünya Bülteni*, <http://www.dunyabulteni.net/index.php?aType=haber&ArticleID=16132>
- Bilgiz, M. (2006). Kur'an'da Zikir Kavramının Anlam Alanı. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Erzurum, 25.
- Bohm, D. (2006). *Birlikte Düşünmek: Diyalog*. Onur Atalay (Çev.). İstanbul: Etkileşim Yayınları.
- Botan, C. H. & Vincent, H.(Eds.) (1989). *Public Relations Theory II*. L. Erlbaum Associates.
- Burgess, H. & Burgess, G.M. (1997). *Encyclopedia of Conflict Resolution*. ABC-CLIO, Santa Barbara, California.
- Cummings L.L. and Randall B.Dunham, R.B. (1980). *Introduction To Organizational Behavior*. Richard D. Irwin, Inc, Illinois.
- Cüceloğlu, D. (2000). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çetin,C. (2002). *Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Davis, K. (1962). *Human Relations at Work*. McGraw-Hill, Second Edition.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati* (1. Basım). Sistem Yayıncılık.
- Economy, P. (1999). *Uzlaşma İlkeleri*. E.Sabri Yarmalı (Çev.). İstanbul:Hayat Yayınları.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. St.Paul: Minnesota: West Publishing Company, Business&Economics.
- Goleman, D. (1996). *Duygusal Zeka*. Banu Seçkin Yüksel (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gordon, T. (1999). *Etkili Anne-Baba Eğitimi*. Dilek Tekin, Nazlı Özkan (Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Gordon, T. (1995). "I-Message", <http://en.wikipedia.org/wiki/I-message>, (2015 Ocak 12)
- Gordon, T. & Edwards, S.W. (1997). *Making The Patient Your Partner: Communication Skills for Doctors and Other Caregivers*. ABC-CLIO.
- Hybels, S. & Weaver R. (1995). *Communicating Effectively*. Mc Graw Hill Humanities.
- İzğören, A.Ş. (2000). *İş Yaşamında 100 Kanguru*.(4. Baskı). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Johnson, T. & Stinson, J. (1978). *Managing Today and Tomorrow*. Addison-Wesley, Longman Incorporated.

- Kalliopuska, M. (1992). Holistic Empathy Education among Preschool and School Children. *Paper Presented at the International Scientific Conference on Comenius' Heritage and the Education of Man*. March 23-27, 1-20.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. (2.Baskı). Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Lane, L. L. (2001). Reflective Listening. *Gale Encyclopedia of Psychology*. Retrieved March 13, 2016 from Encyclopedia.com: <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3406000543.html>.
- Lewicki, R. J., Saunders, D.M., Barry, B. & Minton. J.W. (2004). *Essentials of Negotiation*. Third Edition, McGraw Hill Irwin.
- Lewis, P. V. (1975). *Organizational Communication: The Essence Of Effective Management*. Columbus, Ohio:Grid Inc.
- Luecke, R. (2008). *Müzakere*. Meral Çıyan Şenerdi (Çev.). İş Bankası Kültür Yayınları, İş Dünyası.
- Nichols, R. G.(1962). Listening Is Good Business, *Management of Personnel Quarterly*, Vol 1, No.2, Winter, pp.2-9.
- Özön, M. N. (1962). *Türkçe Yabancı Kelimeler Sözlüğü*. İstanbul: İnkılap ve Aka Kitabevi.
- Pearson, J. C. & Nelson, P.E. (2000). *An Introduction To Human Communication: Understanding and Sharing*. McGraw Hill.
- Puritt, D. G. (1981). **Negotiation Behavior**, Academic Press.
- Rosen, B. (2009).**Zor Etkileşimleri Yönetmek**, (Çev.Melis İnan), Harvard Business School Press, Pocket Mentor, Optimist Yayınları.
- Sayles, L. R. & Strauss, G. (1981). *Managing Human Resources*. 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ:Prentice –Hall.
- Thomlison, D. T. (1984). Relational Listening: Theoretical and Practical Considerations. *Paper Presented at the Annual Meeting of the International Listening Association* (Scottsdale AZ, March 7-10), 4.
- Tubbs, S. L. & Moss, S. (2006). *Human Communication*. McGraw-Hill.
- Türk Dil Kurumu, Genel Türkçe Sözlük
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5486b318c4ff85.32741035,
(Erişim Tarihi: 9 Aralık 2014)
- Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third Party Roles*. 2nd edition, Boston: MA: Addison-Wesley Pub. Co.
- Werther, W. B. (1997). *Sevgili Patron: Her Yöneticinin Duymak, Bütün Çalışanların Söylemek İstedikleri*. Hande Barlas (Çev.). Meadowbrook Press, HYB Yayıncılık.
- Zartman, W. I. & Berman, M.R. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

Zillioğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?*. (4.Basım). İstanbul:Cem Yayınevi.