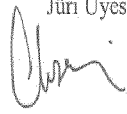


T.C.
POLİS AKADEMİSİ
GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GÜVENLİK STRATEJİLERİ VE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA MÜZAKERE VE
ARABULUCULUK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
AHMET SELÇUK TEKİN

Doç. Dr. Hasan Hüseyin ÇEVİK Jüri Başkanı 	Doç. Dr. Turgut GÖKSU Jüri Üyesi 	Yrd. Doç. Dr. İhsan KELEŞ Jüri Üyesi 
---	--	--

Tez Sınavı Tarihi: 07/03/2008

ÖZET

TEKİN, Ahmet Selçuk, Negotiation and Mediation in Turkish Police Organisation, Master Degree Thesis, Adviser: Assoc. Prof. Turgut Göksu, 141 s.

Müzakere kendisinden birtakım şeyler istenilen kişilerin, istenilen doğrultuda düşüncelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır. Bugün herkes, iş ve özel hayatın büyük kısmında isteyerek ya da istemeyerek herhangi bir konuyu müzakere etmek durumundadır. İnsan hayatını bu şekilde kuşatan bir alanda bilgi sahibi olarak iş hayatında bazı avantajlar elde etmesi mümkündür. Çünkü özellikle yöneticiler açısından yönetim hayatının büyük kısmı müzakere ederek geçmektedir.

Müzakere güvenlik hizmetlerinde de uygulama alanı olan bir yönetim faaliyetidir. Toplumsal olaylar, rehine alma olayları, intihar girişimleri ve birtakım asayiş hizmetleri müzakere taktik ve stratejileri kullanılmak suretiyle güvenlik birimlerince daha profesyonelce ele alınabilir.

Dört ana bölümden oluşan bu çalışma, müzakerenin Türk Polis Teşkilatı tarafından daha etkin kullanılması amacına dönük olarak ele alınmıştır. Türkiye’de mevcut durum ve eksiklikler yapılan mülakatlarla ortaya konulmaya çalışılmış, aksaklıklardan yola çıkılarak yeni bir müzakereci polis modeli ortaya konulmuş, müzakerenin daha geniş ve profesyonel olarak polisiye uygulamalara aktarılabilmesi amacıyla yeni birtakım önerilerde bulunulmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** Müzakere, arabuluculuk, polis.*

ABSTRACT

TEKİN, Ahmet Selçuk, Negotiation and Mediation in Turkish Police Organisation, Master Degree Thesis, Adviser: Assoc. Prof. Turgut Göksu, 141 p.

Negotiation is an area of knowledge and effort which focuses on people think on a certain issue. Negotiation, being an important aspect of the science today was being used by almost everybody long before science had emerged. In global world of negotiation have gained more importance due the facts distance among countries and people has reduced, political, economical and judicial problems have become more complicated and communication technology has been developing rapidly. Today negotiation is an important issue for all organisation and people who has the position of management.

Negotiation and mediation can be handled by police organisations in some police tasks. Especially controlling some incidents that consist crime, police can solve the problem easily by negotiating without using deadly force. We can see the examples of police negotiation in U.S.A which is thought to be a good model for Turkish Police Organisation and other foreign police agencies.

In the context of this thesis, negotiation issue has been studied under four headings. Within the first chapter, explanations about negotiation and mediation is defined; negotiation process and strategies are studied, negotiation tactics and negotiator styles are explained. The second chapter contains negotiation of police in some events in U.S.A. Within the third chapter, negotiation in Turkish Police Organization is examined. At the last chapter, a negotiator model for Turkish Police are presented.

Keywords: Negotiation, mediation, police.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM: MÜZAKERE İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1.Müzakere ve İlgili Kavramlar.....	5
1.1.1. Müzakere ve Müzakereci Kavramları.....	5
1.1.2. Müzakere ile İlgili Diğer Kavramlar	6
1.1.3. Arabuluculuk Kavramı	7
1.1.3.1.Tanım.....	8
1.1.3.2.Arabuluculuğun Temel İlkeleri.....	8
1.1.3.3. Arabuluculuk Faaliyetinde Süreç.....	9
1.1.3.4.Arabulucunun İşlevi, Rolü ve Davranışı	10
1.2.Müzakerede Etkili Olan Faktörler.....	11
1.2.1. Müzakerede Güç Faktörü.....	11
1.2.2. Müzakerede Zaman Faktörü.....	13
1.2.3. Müzakerelerde Bilgi Faktörü	15
1.3.Müzakere Süreci.....	16
1.3.1. Müzakere Öncesi Süreç.....	17
1.3.2. Müzakere Esnasındaki Süreç	20
1.3.3. Müzakere Sonrası Süreç.....	20
1.4. Müzakere Stratejileri.....	20
1.4.1. Müzakere Stratejisini Belirleme.....	21
1.4.2. Yaygın Olarak Kullanılan Müzakere Stratejileri.....	22
1.4.2.1.Kaçınma Stratejisi (Kaybet-Kaybet).....	23
1.4.2.2.Hükmetme Stratejisi (Kazan-Kaybet).....	24
1.4.2.3.Hiç Taviz Vermeme Stratejisi.....	24
1.4.2.4.Katılım Stratejileri.....	25

1.4.2.4.1. Rekabet Stratejisi	25
1.4.2.4.2. Uzlaşma Stratejisi ve Uzlaşma Sağlamada Dikkat Edilecek Hususlar.....	26
1.4.2.5. İlkelere Dayanan Müzakere Stratejisi.....	28
(Harvard Tartışma Projesi)	
1.4.2.5.1. İnsanları Problemden Ayrı Tutma İlkesi	29
1.4.2.5.2. Durum Üzerinde Değil Ortak Çıkarlar Üzerinde Durma İlkesi.....	29
1.4.2.5.3. Ortak Kazançlar İçin Ortak Seçenekler Üretme İlkesi.....	30
1.4.2.5.4. Objektif Kriterler Üzerinde Durma İlkesi	30
1.5. Müzakere Taktikleri.....	30
1.5.1. Şekilsel ve Zeminsel Taktikler.....	31
1.5.2. Pazarlık Taktikleri.....	31
1.5.2.1.Saldırgan Pazarlık Taktikleri.....	31
1.5.2.1.1. Tehdit Taktikleri.....	31
1.5.2.1.1.1. Güç kullanma	32
1.5.2.1.1.2. Blöf Yapmak.....	34
1.5.2.1.1.3. Zamanı Baskı Aracı Olarak Kullanma.....	35
1.5.2.1.2. Zorlayıcı Taktikler	35
1.5.2.2. Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri.....	37
1.5.2.2.1. Yatıştırıcı Taktikler	37
1.5.2.2.2. Ödül Taktikleri.....	37
1.5.2.3. Davranışsal Taktikler	38
1.5.2.3.1. Sert Davranışlar.....	38
1.5.2.3.2. Yumuşak Davranışlar.....	39
1.5.2.3.3. Tarafsız Davranışlar.....	39
1.5.3. Tartışma Taktikleri.....	39
1.6. Müzakereci Stilleri.....	40

6.1.	Yumuşak Müzakereci.....	41
1.6.2.	Sert Müzakereci.....	41
1.6.3.	Problem Müzakereciler.....	42
1.6.3.1.	Kararsız Müzakereci	42
1.6.3.2.	Duygusal Müzakereci.....	42
1.6.3.3.	Kafası Karışık Müzakereci.....	43
1.6.3.4.	Saldırgan Müzakereci.....	43
1.6.3.5.	Dalavereci Müzakereci.....	44
1.7.	Müzakerede Başarıya Götüren Araçlar.....	45
1.7.1.	Müzakerede İletişim Becerisi.....	45
1.7.1.1.	Sözlü İletişim.....	46
1.7.1.2.	Sözsüz İletişim; Beden Dili.....	48
1.7.2.	Müzakerede Tartışma ve İkna Becerisi.....	49
1.7.2.1.	Dinleme ve Konuşma.....	50
1.7.2.2.	Soru Sorma.....	51
1.7.2.3.	İkna Kabiliyeti.....	
.....53	1.7.3. Müzakereci	
.....54		
1.7.3.1.	Cinsiyet.....	54
1.7.3.2.	Dış Görünüş.....	55
1.7.3.3.	Yaş.....	56
1.7.3.4.	Kişilik Özellikleri	56
1.7.3.5.	Deneyim.....	57
1.7.3.6.	Başarılı Müzakereci Davranışları.....	57

2. BÖLÜM: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE MÜZAKERE

VE ARABULUCULUK.....59

2.1. A.B.D. Güvenlik Birimleri ve Müzakere.....59

2.2. Güvenlik Birimlerinin Müzakere Yaptığı Alanlar 60

2.2.1.	Rehine Alma Olaylarında Müzakere.....	61
2.2.1.1.	Rehine Müzakereci Timi.....	64
2.2.1.2.	Olay Kumandanı (Incident Commander).....	65
2.2.1.3.	Taktik Müdahale Timi (Police Tactical Team; PTT)....	65
2.2.1.4.	Olay Kumanda Ekibi (Incident Commander Team).....	66
2.2.1.5.	İlk Müdahale Ekibi (First Responding Officer;FRO)...	66
2.2.1.6.	Psikolojik Destek Birimi(Mental Health Professional)	67
2.2.2.	Rehine Alan Kişiler ve Özellikleri (Hostage Takers).....	68
2.2.2.1.	Teröristler (Terorists).....	68
2.2.2.2.	Suçlular (Criminals).....	70
2.2.2.3.	Mahkumlar (Prisoners).....	70
2.2.2.4.	Akıl Hastaları (Mentally ill).....	71
2.2.2.4.1.	Şizofreni Hastaları.....	71
2.2.2.4.2.	Kederli İnsanlar.....	72
2.2.2.4.3.	Anti-Sosyal Kişilikler.....	72
2.2.2.4.4.	Yetersiz / Sınırdaki Kişilikler.....	73
2.2.2.4.5.	Duygusal Açısından Rahatsız Kişiler (Emotionally Disturbed Person).....	73
2.2.2.4.6.	Polis Yoluyla İntihar Eden Kişiler.....	73
	(Suicide by Cop)	
2.2.3.	Rehineler (Hostages).....	74
2.2.3.1.	Stockholm Sendromu (Stockholm Syndrome).75	
2.2.3.2.	Londra Sendromu (London Syndrome).....	76
2.2.4.	Adam Kaçırma Olaylarında Müzakere.....	76
2.2.5.	Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakere.....	77
2.2.6.	İntihara Teşebbüs Olaylarında Müzakere.....	79
2.2.7.	Madde Bağımlıları ile Müzakere.....	81
2.3.	A.B.D.’de Müzakereci Seçimi ve Eğitimi.....	82
2.4.	A.B.D. Güvenlik Birimleri’nin Arabuluculuk Hizmetleri.....	86
2.5.	Polis Arabuluculuğunun Önemi ve Avantajları.....	88

3. BÖLÜM: TÜRK EMNİYET TEŞKİLATI'NDA MÜZAKERE VE ARABULUCULUK.....90

3.1. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakere 91

- 3.1.1. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakere Teknik ve Prensipleri.....95
- 3.1.2. Rehine Alma , Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakereci Seçimi.....98
- 3.1.3. Rehine Alma , Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakereci Eğitimi.....104
- 3.1.4. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarına Müdahalede Yaşanan Aksaklıklar.....106
 - 3.1.4.1. Müzakere Eğitim Süreci ile İlgili Aksaklıklar 108
 - 3.1.4.2. Kriz Olaylarında Yönetim Faaliyetleri ile İlgili Aksaklıklar 108
 - 3.1.4.3. Operasyon Aşamasında Uygulamada Yaşanan Aksaklıklar 109
 - 3.1.4.4. Rehine Müzakeresi ile İlgili Yasal Düzenleme Bulunmaması.....
.....110

3.2. Toplumsal Olaylarda Müzakere.....112

- 3.2.1. Toplumsal Olaylarda Müzakere Süreci.....113
- 3.2.2. Toplumsal Olaylarda Müzakere Seçimi ve Eğitimi.....116

3.3. İntihara Teşebbüs Olaylarında Müzakere.....118

- 3.3.1. İntihar Olayında Kategoriler.....119
 - 3.3.1.1.Düşünce.....119
 - 3.3.1.2.Tehdit.....119
 - 3.3.1.3.Göstermelik İntihar Girişimi.....120

3.3.1.4. Gerçek İntihar Girişimi.....	120
3.3.2. İntihar Olaylarında Müdahale ve Müzakere Süreci.....	120
3.3.3. İntihara Teşebbüs Olaylarında Müzakereci Seçimi ve Eğitimi.....	121
3.4. Karakol Hizmetlerinde Müzakere.....	122
3.4.1. Karakol Polisi ve Arabuluculuğun Faydaları.....	124
3.4.2. Karakol Polisinin Arabuluculuğu’nda Ortaya Çıkabilecek Problemler.....	125
3.5. Trafik Hizmetlerinde Müzakere.....	126
4.BÖLÜM: TÜRK POLİS TEŞKİLATI’NA UYGUN BİR MÜZAKERECİ POLİS MODELİ.....	128
4.1. Kişisel Özellikler.....	128
4.2. Mesleki Yeterlilikler.....	129
4.3. Eğitim Yeterliliği.....	130
4.4. Uygulamadaki Yeterlilik.....	131
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
KAYNAKÇA.....	135
EK- A : MÜLAKAT SORULARI.....	140

GİRİŞ

Günümüzde herkesin birbirine muhtaç olduğu ve birbirlerinden istekte bulunduğu bir dünyada yaşadığımız muhakkaktır. Yine tüm insanların bütün isteklerine cevap bulamadığı da bir gerçektir. İnsanların isteklerine karşılık bulamadığı her durumda küçük ya da büyük çatışmalar yaşanmaktadır. Hızla küreselleşen dünyada ülkeler ve insanlar arasındaki mesafe farklılıkları da giderek ortadan kalkmakta, bir insanın sorunu kısa zamanda evrensel bir sorun haline gelebilmektedir. Buna paralel olarak bir ülkenin sorunu da “ulusal olma” niteliğini her geçen gün kaybetmektedir. Gelişen sistemlere paralel olarak yeni hukuki sorunlar ve yeni çatışmalar ortaya çıkmaya devam etmekte, her alanda ortaya çıkan bu çatışmalara yeni çözüm arayışları bulmak vazifesi de her zaman olduğu gibi yine bilim adamlarına düşmektedir.

Küreselleşen dünyanın küresel çatışmalarına çözüm bulma arayışı, her alanda olduğu gibi iletişim tekniklerinin de lokomotif olarak gelişmesine ön ayak olmaktadır. Hızla gelişerek tüm dünyaya yayılan iletişim tekniklerinden biri de hukukta “arabuluculuk”, işletme biliminde daha ziyade “pazarlık sanatı” olarak anılan “müzakere” disiplini olmuştur. Müzakere kendisinden bir şey istenilen insanın istenilen doğrultuda düşünmesi ve davranması amacıyla yapılan bir ikna ve çaba faaliyetidir. Günlük hayatta insanlar birtakım isteklerini elde edebilmek için farkında olarak veya olmayarak müzakere etmektedir. İnsanlar arasındaki çatışma ve anlaşmazlıklar bitmediği sürece fertler sahip oldukları rollere göre; anne-baba, çocuk, kiracı, bir kurumsal yapının temsilcisi, avukat, polis, organizatör, psikolog veya satış temsilcisi olarak müzakere etmeye devam edeceklerdir.

Ülkemiz açısından yeni sayılabilecek bir yönetim alanı da “müzakere” faaliyetidir. Yönetim hayatının önemli bir bölümünü kapsayan faaliyetlerden oluşan müzakere; strateji, taktik, stil ve beceri gerektiren tutumlardan oluşan bir aktivitedir. Bu

beceriler ancak bu alanda yapılacak özel çalışma ve eğitim faaliyetleriyle geliştirilebilmektedir.

Temel görevleri; suçu önlemek, suçluyu yakalamak ve engellemek, düzensizliği yok etmek, barışı korumak, hayat kurtarmak, bireysel ve toplumsal özgürlükleri temin etmek olan ve bu görevleri yerine getirebilmek için şartlar oluştuğunda zor kullanma yetkileri bulunan güvenlik güçlerinin, dünyadaki gelişmelerden uzak olarak bu yükümlülüklerini layıkıyla yerine getirmesi mümkün değildir.

İşletme biliminin temel alanlarından biri olan müzakere; güvenlik bilimleri ve güvenlik kurumları tarafından bilimsel olarak araştırılması ve uygulamada yerini alması gereken bir konudur. Güvenlik hizmetleri sunulurken bilhassa kriz durumlarında yönetim faaliyetinin en önemli ayaklarından birisi kuşkusuz müzakeredir. Yurtdışında “Kriz Müzakeresi” adı altında güvenlik birimlerince müzakere eğitimi verilmekte, karşılaşılan olaylarda bu eğitimlerde tavsiye edilen strateji ve taktikler kullanılarak uygulamaya dönüştürülmektedir. Yine bu hususta müzakere eğitimi veren ve müzakere faaliyetinde aktif olarak rol alan kurumsal yapılar bulunmakta, bu kurumlarda müzakereci eğitimi almayan insanlara hiçbir şekilde müzakere yaptırılmamaktadır. İş hayatı ve özel hayatın kaçınılmaz olarak büyük bir bölümünü kuşatan müzakere sanatını, Türk Emniyet Teşkilatı da bireysel ve kurumsal olarak öğrenmek, öğretmek ve bu sayede organizasyonun etkinliğini artırmak mecburiyetindedir. Bugünün iş dünyasında herhangi bir organizasyon veya yönetici açısından artık her geçen gün önemi artan müzakere sanatını, teknik ve ilkelerini bilmeden etkili olmak mümkün görünmemektedir.

Türk Emniyet Teşkilatındaki müzakere faaliyetlerini tespit edebilmek ve “müzakereci polis” modeli ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmaya öncelikle literatür taraması yapılmak suretiyle başlanmıştır. Daha sonra A.B.D. başta olmak üzere dünya ülkeleri ve bu ülkelerin polis teşkilatları ile müzakere faaliyetleri incelenmiştir. Son olarak da Türk Emniyet Teşkilatının çeşitli birimlerinde görev yapan ve zamanının önemli bir bölümünü müzakere ile geçiren meslek mensupları ile yapılan mülakatlar çözülerek ortaya konmuştur. Rehine alma olayları, yüksek risk taşıyan stresli olaylar

olmakla birlikte, trafik ihlali gibi her dakika gerçekleşebilecek türden olaylar değildir. Rehineli olayların bu niteliği, yerinde gözlenmesine ve gerçek olaylarda pratik yapılmasına imkân vermemektedir ki bunun da yapılacak araştırma ve eğitimler açısından dezavantaj olduğu muhakkaktır. Türk Emniyet Teşkilatında aktif olarak müzakere eyleminde bulunan meslek mensuplarının sayısının sınırlı olması ve sınırlı sayıdaki bu personele yoğun mesaiyeri içerisinde ulaşmanın zorluğu, diğer araştırma yöntemlerini ciddi ölçüde imkânsızlaştırmakla birlikte daha çok kişi ile mülakat yapılmasına büyük ölçüde engel olmuştur.

Araştırma süresince karşılaşılan bir zorluk da, ülkemizde belli başlı büyük iller dışında müzakere konusu eylemlerin çok sık işlenmemesi olarak belirmiştir. Bu sebeple başvurduğumuz mülakatları gerçekleştirebilmek amacıyla müzakere konusu eylemlerin sıkça gerçekleştiği İstanbul, Ankara, Bursa, Adana ve İzmir illeri tercih edilmiştir. Ankara’da iki emniyet müdürü ile iki başkomiser, İstanbul ilinde bir emniyet amiri, bir başkomiser ve bir komiser, Adana’da bir emniyet müdürü, Bursa’da bir emniyet müdürü ve İzmir’de bir emniyet amiri olmak üzere çeşitli birimlerde görev yapan toplam on emniyet personeli ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırma süresince yapılan mülakatlar sayesinde müzakere ile ilgili mevcut uygulamalar hakkında bilgi sahibi olunurken, konusunda uzman olan teşkilat mensubu kişilerin görüş ve düşüncelerinin müzakereci polis modelinin ortaya konulmasına ciddi şekilde katkıda bulunduğu gözlenmiştir. Ancak aktarılan bilgi ve görüşlerin, kişilerin kendilerine ait olduğu, kurumsal bir görüş olmadığı ve asla genelleme yapılamayacağı kesinlikle unutulmamalıdır. Görüşme yapılan şahıslar ile ilgili detaylı bilgi (çalıştıkları il/birim) ve mülakatların kaydı bizde saklı olmakla beraber, akademik etik gereği ve bazı problemlere neden olmamak amacıyla çalışmada açık bir şekilde belirtilmemiştir.

Araştırma ile ilgili olarak yaşanan diğer bir sınırlılık da ülkemizde müzakere ile ilgili kaynakların özgün bir araştırma için yetersiz olmasıdır. Ulaşabildiğimiz ve araştırma süresince başvurduğumuz kaynakların neredeyse tamamının Amerika Birleşik Devletleri’ne ait olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde dünya ülkelerinde müzakere faaliyetleri incelenirken A.B.D.’deki sistem ve uygulamalar örnek olarak ele alınmaktadır.

Türk Emniyet Teşkilatında müzakerenin uygulanabilirlik seviyesini ve etkinliğini artıracığı umularak ele alınan bu araştırma dört ana bölüm ile sonuç kısmından oluşmaktadır. Araştırmada öncelikle müzakere ile ilgili kavramsal çerçeve verilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde; birçok disiplin ile iç içe bulunan müzakere kavramı ele alınmakta, müzakerelerde kullanılan stratejiler, taktikler ve müzakere stilleri ortaya konularak müzakere becerileri üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; müzakerenin dünyadaki en yaygın ve kabul gören uygulamalarına değinilmektedir. Amerika’da müzakere ile ilgili kavramlar ve kurumsal yapılardan bahisle müzakere sürecinin güvenlik birimlerince özel olaylardaki işleyişi ele alınmakta; olaya göre strateji ve taktiklerin nasıl kullanıldığı, müzakerecilerin nelere dikkat ettiği ve müzakere konusunda verilen eğitim çalışmaları ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte uzun yıllardır A.B.D.’de başarıyla yürütülen arabuluculuk faaliyetleri hakkında ülkemizdeki uygulamalara örnek olabileceği düşünülen tespitlere yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde ülkemizde güvenlik birimlerinin yapmış olduğu müzakere faaliyetleri, aktif müzakereciler ile yapılan on mülakat çerçevesinde incelenmekte, mülakatlarda aktarılan bilgiler sayesinde uygulamadaki aksaklıklar ve nedenleri ortaya konulmaktadır. Yine müzakerenin Türk Emniyet Teşkilatında kullanılabileceği alanlar ve uygulama seviyesi ile A.B.D.’deki arabuluculuk faaliyetlerine benzer çalışmaların ülkemizdeki uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Buna ek olarak bu bölümde Türk hukukunda müzakere ile ilgili düzenlemelere de kısaca değinilmektedir.

Dördüncü bölümde elde edilen bulgulara dayanmak suretiyle, Türkiye gerçeklerine, Türk Emniyet Teşkilatının imkân ve ihtiyaçlarına uygun olacağı düşünülen bir “müzakereci polis” modeli ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise Türk Emniyet Teşkilatı olarak yürütülen müzakere çalışmalarında tespit edilen temel problemler özetlenmekte, kurumsal

başarının önünü açacak ve müzakerecilerin etkinliği artıracak birtakım öneriler sunulmaktadır.

1.BÖLÜM: MÜZAKERE İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Müzakere ve İlgili Kavramlar

Müzakere olgusu karmaşık bir sosyal aktivite olarak ifade edilmektedir. Kişisel beceri, karakter, psikolojik durum, bilgi, tecrübe, eğitim, kültür, tahlil yeteneği, temsil edilen grup müzakere sürecine direkt etkisi olan başlıca unsurlardır (Denny, 1999:2). Dolayısıyla bu şekilde farklı bileşenleri olan bir olgunun çok farklı tanımlarının olması da müzakerenin doğasına uygun kabul edilmektedir. Müzakere ile ilgili tanımlara bakıldığında her müzakerecinin, kendisi açısından önemli olan unsurları tanımında ön plana çıkardığı göze çarpmaktadır. Ancak ilgili tanımlar incelendiğinde belirgin olarak vurgulanan noktaların *bir çatışmanın varlığı ile karar alma ve iletişim sürecinin* olduğu görülmektedir.

1.1.1. Müzakere ve Müzakereci Kavramları

Müzakere sözlük anlamıyla '*görüşme, fikir alışverişinde bulunma, oylama ve görüşme yoluyla bir işin halledilmesi*' olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2006).

Müzakere, iki veya daha fazla tarafın, başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları, kişiler arası bir etkileşim sürecidir (Fowler, 1996:5).

İnsanların diğer kişilerden yapmalarını istediklerini elde etme yolu da müzakereye getirilen tanımlardan biridir. Bir diğer anlamda, taraflar arasında bir uzlaşmaya varmak amacıyla kurulan iki taraflı bir iletişimidir. Sonuç olarak müzakere,

ortak bir karara varmak için ileriye ve geriye dönük bir iletişim süreci olarak nitelendirilebilir (Fisher ve Ury, 1989:33).

Müzakere, çatışma içindeki aktörlerin kendi bakış açılarında ısrar etmek yerine, üzerinde anlaşmaya vardıkları bir noktaya gelmelerini sağlayan bir karar sistemidir. Bu tanımda aktörler arası etkileşim, farklı algılama, ortak çıkarlar, karşılıklı bağımlılık, iki taraflı çözüm gibi temel elemanlar yer alır. Dikkat çekici nokta ise gönüllülük esası ve iletişim kurmanın bu süreçte yer almasıdır (Aktaran Minibaş, 2001:106).

Tarafların karmaşık bir meselede her iki taraf için de kabul edilebilir çözüm bulma arayışı ‘müzakere’ olarak ifade edilmektedir. Bu arayış esnasında ortaya çıkan pazarlık ve tartışmayı da içeren kapsamlı ve uygar bir süreci de “müzakere süreci” olarak ifade etmek mümkündür (Lewicki ve diğerleri, 1994:1).

Rubin ve Brown (1975:2) ise müzakereyi ‘*iki veya daha çok kişinin bir anlaşmazlıkta karşılıklı olarak ne alıp ne verebileceği veya sunabileceğini ele aldığı kişiler arası bir işlem*’ olarak tanımlamaktadır.

Daha kısa olan bir tanımda müzakere, anlaşmaya ulaşmak için yapılan tartışma ve pazarlık olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2002:7).

Müzakereci kavramı ise müzakere yapan kişiyi anlatmak için kullanılmaktadır. Müzakere sırasında pazarlık, tartışma, ikna ve anlaşma faaliyetlerinde bulunarak baştan sona bütün müzakere sürecini yöneten yetkili kişiye müzakereci denilmektedir (Lewicki ve diğerleri, 1994:1). Müzakerecinin karakteri, yetenekleri, psikolojik durumu, yetiştiği çevre, tecrübesi, eğitimi, tahlil yeteneği, algılama yeteneği, kültürü gibi birçok unsurun müzakere sürecine dolaylı ya da dolaysız olarak etki ettiği ifade edilmektedir (Karakaş, 2001).

1.1.2. Müzakere ile İlgili Diğer Kavramlar

Müzakere kavramı hiç şüphesiz pazarlık, tartışma, uzlaşma, istişare, arabuluculuk gibi kavramları çağrıştırmaktadır. Aşağıdaki kavramsal ifadelerden de anlaşılacağı üzere bu kavramlar arasında bütünüyle eş anlamlılık bulunmamaktadır.

Pazarlık bir kişinin diğerinin davranışlarını değiştirme amacına yönelik olarak yapmış olduğu birtakım önerilerden ve karşı tarafın tekliflerinden oluşan bir süreçtir (Çetin, 2002:4).

Tartışma ise taraflar açısından kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için yapılan görüşmeler, açıklamalar, sentezler ve teklif alışverişidir (Wall, 1985:4). İkna edici tartışma uygulamaları, müzakerenin ayrılmaz bir parçasıdır. Tartışma konuları ve yöntemleri müzakerenin seyrini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir. Tartışma karşı tarafı konu, prensip, ihtiyaç ve ilgi alanları konusunda geri çekilmeye veya vazgeçmeye zorlayabilmektedir (Çetin, 2002:306).

Uzlaşma, karşılıklı ikna çabalarıyla gerçekleşen bir çözüm yolu ve davranış şeklidir (Türkkan, 1998:12). Uzlaşma, insanların anlaşmazlık konusu olan sorunları tartışmak üzere bir araya gelmesidir ve bazen de dilimizde taraflar arasında varılan mutabakat olarak tarif edilebilir.

Müzakere dendiğinde akla gelen diğer bir kavram da istişaredir. **İstişare**, bir tarafın diğerinin görüşlerini dinlemesi ancak karar verme aşamasında diğer taraf katılsın ya da katılmasın son kararı verme hakkına sahip olması anlamına gelir (Fowler, 1996:6).

Müzakere ile ilgili kavramlara getirilen tanımlar incelendiğinde müzakerenin bu kavramlarla birlikte anlaşmazlık çözümünün barışçıl anlamı olduğu ifade edilebilir. (Şahin, 1991:2).

1.1.3. Arabuluculuk Kavramı

Arabuluculuk, üçüncü kişilerin yer aldığı bir anlaşmazlık çözümü süreci olarak ifade edilmektedir. Arabuluculuk müessesesi çözüm dayatmaz, tarafların uyuşmazlıkları kendi başlarına çözmelerine yardım etmektedir (Carver ve Vondra, 2000). Müzakerede çözüm için gereken her şey anlaşmazlığa düşen iki tarafın elindeyken arabuluculuk faaliyetinde asıl olan tarafsız üçüncü kişinin çözüm için çaba göstermesidir. Müzakere ve arabuluculuk kavramları arasında birçok açıdan benzerlikler bulunmaktadır.

1.1.3.1. Tanım

Arabuluculuk, tarafsız olan bir kişi ya da grubun, taraflar arasında ortak bir çözüm bulmaya ve tarafları anlaşma yapmaya teşvik etmek için çalışması faaliyetidir (Çetin, 2002:405). Arabuluculuk ile ilgili olarak vurgulanan en önemli nokta, müzakereden farklı olarak çözüm için tarafsız üçüncü kişilere ihtiyaç olduğudur.

Arabuluculuk kavramına en geniş ve kabul gören tanım Lewicki ve Litterer (1985:14) tarafından getirilmiştir. Bu tanıma göre arabuluculuk:

‘Anlaşmazlık ya da müzakereye kabul edilebilir, tarafsız, nötr durumda olan ve taraflar arasında otorite yoluyla karar vermeye sebep olmayacak üçüncü kişilerin, anlaşmazlığın tarafları arasında gönüllülük esasına dayanmak suretiyle çözüm bulmalarına yardım etme girişimidir’.

Arabuluculuk genellikle müzakereden sonraki aşama olarak başvuru olan bir eylemdir. Yani taraflar artık kendi aralarında ortaya çıkan anlaşmazlığa müzakere yoluyla çözüm bulabileceklerinden ümitlerini kestikleri zaman kendi istekleriyle üçüncü kişilerin yardımını -arabuluculuğunu- talep etmektedirler.

1.1.3.2. Arabuluculuğun Temel İlkeleri

Arabuluculuk kavramını tam olarak anlayabilmek için onun ilkelerini daha iyi anlamak gerekir. Arabuluculuk kavramının üç temel ilkesi vardır. Bunlar; müdahale, kabul edilebilirlik ve tarafsızlıktır. Moore (1987) bu ilkeleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

‘Müdahale; kişi ya da gruplar arasında yolunda gitmeyen bir ilişkiye onlara yardım etmek gayesiyle müdahil olmaktır. Kabul edilebilirlik; anlaşmazlığa düşen her iki tarafın üçüncü kişinin müdahalesini ve yardımını talep etmesidir. Tarafsızlık; arabulucu ile ilgili olan bir noktadır. Arabulucu taraflardan birinin kar ya da zararını düşünerek eyleme kalkışmamalıdır’.

1.1.3.3. Arabuluculuk Faaliyetinde Süreç

Arabuluculuk faaliyetinde müzakerede olduğu gibi birtakım basamaklar izlenmektedir. Bunlar sırasıyla takdim, sunuş, özet, problem çözme ve anlaşma sağlama süreçleridir (Şahin, 1991:9).

Takdim, arabulucunun süreç içerisindeki ilk görevidir. Öncelikle yapılacak şey arabuluculuk görevini üstlenen üçüncü kişinin bu işi üstlendiğini ve yapacağı işlemi iyi veya kötü yönleri ile ele alarak taraflara bildirmesidir.

Her iki tarafın kendi bakış açısıyla problemi arabulucuya anlatması sürecine **sunuş** denilmektedir. Burada avantaj ve dezavantajlar açık bir şekilde ortaya konduğu takdirde arabulucunun işi kolaylaşır. Arabulucu sunuş esnasında taraflardan alabildiği her türlü bilgiyi almalı, gizli ve karanlık hiçbir nokta bırakılmamalıdır. Tarafların gizli hesapları olabileceği de arabulucu tarafından unutulmamalıdır.

Özet, tarafları dinledikten sonra arabulucunun problemi özetlediği ve tüm noktalarıyla sorunu taraflara özetlediği süreçtir. Burada arabulucu her iki tarafa isteklerini yükümlülükleri bildirerek anlaşma için gereken ortamı hazırlar, tarafların anlaşma için hazırlık yapmalarını sağlar.

Problem çözme, aşamasında artık her yönüyle bilinen problemin çözümü için taraflar seçeneklerini bildirir. Seçenekler detaylı olarak tartışılır ve kabul edilebilir bir noktada buluşma için zemin aranır.

Anlaşma sağlama sürecinde, çözülen problem sonucu varılan anlaşma yazılı veya sözlü olarak kayda geçilir. Bu süreç her iki tarafın huzurunda olduğu taktirde daha geçerli bir hale gelmektedir.

Arabuluculuk bir tarafın kazandığı veya kaybettiği bir hukuk davası gibi anlaşılmalıdır. Burada her iki taraf da kazanan durumundadır. Ancak her ne kadar taraflar kazanan durumunda da olsa bazen arabulucunun anlaşma sağlayamadığı problemler de yaşanabilmektedir. Burada tarafların kazanç ya da zararlarının büyüklüğünün sonuca etkisinin yanında arabulucunun başarılı olup olamamasının da sonuca etki ettiği düşünülebilir. Arabuluculuk eyleminde başarılı olabilmek için başarılı bir müzakerecide olması gereken özelliklerin yanında,

- Öncelikle problem karşısında tarafsız ve objektif kalabilmek,
- Çözüm sürecinde soğukkanlılığını yitirmemek,
- Çok çeşitli düşünceleri organize ederek çözüm fikri haline getirebilme olarak ifade edebileceğimiz “zihinsel organizasyon” yeteneğine sahip olmak,
- Çok iyi bir sunuş yapabilmek

gibi özelliklere sahip olmalıdır (Moore, 1987).

Arabuluculuk faaliyetinin tarafların zaman israfını engellemek, tarafların para kaybını azaltmak, anlaşmazlığa düşen taraflarda yaşanacak fiziksel ve duygusal stresi azaltmak ve tarafların yapıcı bir yolla problem çözme becerisini geliştirmek başta olmak üzere belli başlı birçok avantajları vardır (Şahin, 1991).

1.1.3.4. Arabulucunun İşlevi, Rolü ve Davranışı

Allison’a göre arabulucunun işlevleri; uyuşmazlık yaşayanların kişilik ve arzularına, sorunların niteliğine, kendi kişiliğine ve becerilerine bağlı olarak değişmektedir (2000).

Arabulucunun oynadığı roller ise; katılımcıları birbiriyle konuşmaya ikna etmek, gündem oluşturmak, tarafların problemleri anlamalarına yardımcı olmak ve olası çözüm önerileri sunmak olarak belirtilmektedir (Carver ve Vondra, 2000).

Goldstein'a göre arabuluculuk yoluyla anlaşmazlık çözümünde başarılı olabilmek için anlaşmazlığa ilk müdahale ve yaklaşımda arabuluculuğa başvurulmalıdır. Taraflara anlaşmazlığı çözecek tarafın arabulucu değil, kendileri olduğu hatırlatılmalıdır. Arabulucu olarak çözüm önerisi sunmaktan veya herhangi bir çözümde ısrarcı olmaktan kaçınılmalıdır. Tarafların çözüm bulması için onlardan çözüm önerileri alınmalıdır. Sunulan öneriler anlaşmazlık konusunu da dikkate alarak kabul edilebilir bir noktaya çekilmeli, anlaşma zemini sağlanmalıdır. Tarafları anlaşmaya varmaları ve hükümlere uymaları için cesaretlendirmelidir (1979).

1.2. Müzakerede Etkili Olan Faktörler

Müzakerelerde faal olabilmek için onu bir yaşam biçimi olarak algılamak gerekmektedir. Bu yaşam biçiminde başarılı olabilmek için müzakereyi, yöntem ve kurallarını bütünüyle kavramaya ihtiyaç vardır. Başarılı olabilmenin ilk kuralı da önyargıdan uzak olarak olaylara yaklaşabilmeyi öğrenmektir. Genel olarak müzakerecilerin olaylara kendi değerlerini katarak birtakım ön bulgularla hareket etmeleri oldukça sık rastlanan bir durum olduğu bildirilmektedir (Çetin, 2002).

Her müzakere farklı koşullara ve özelliklere sahip bulursa da her iki tarafın değerlendirmesi gereken üç faktör vardır. Bunlar; güç, zaman ve bilgidir (Cohen, 1996). Şartlar ne olursa olsun başarıya ulaşabilmek için bu koşulları iyi değerlendirip doğru karar almak gerekmektedir. Gerek müzakere sanatını iyi kullanabilmek gerekse pazarlık aşamasında en iyi sonucu alabilmek için herkes açısından geçerli olan temel etkenlerin iyi bilinmesi müzakereciler açısından zorunluluktur (Türkkan, 1998).

1.2.1. Müzakerede Güç Faktörü

Güç, bir işi yapabilme veya etkileyebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bir tarafın karşı taraf veya şartlar üzerinde sağladığı kontrol, otorite veya etki de gücün diğer bir ifadesidir (Çetin, 2001:262). Güç kelimesi beraberinde baskı altına alma, zorlama, rahatsızlık verme gibi çağrışımlar yapan bir kavramdır. İnsanların gücü bazı

durumlarda bir şey yapmak için değil bir şeyi kontrol etmek için kullandıkları çok bilinen bir gerçektir. Aynı şekilde bazen güç tek başına hedef haline gelebilmektedir ve bu hedefin en uygun araçlar kullanılsa bile onaylanması mümkün değildir. Bunun dışında hiçbir insanın gücün normal olarak kullanılmasına yönelik bir itirazı olmamaktadır (Cohen, 1996:44). Su, elektrik veya ateş nasıl ki kullanımına göre bazen zarar verici olabiliyorsa, güç de yaşamımızı dengeli bir şekilde sürdürebilmemiz için son derece gerekli olan ancak kontrollü kullanılması gereken bir olgudur (Karakaş, 2001).

Müzakerelerde güçlü olmayı sağlayan faktörlerden birisi güvendir. İnsan kendi gücüne ne kadar inanırsa kendisine de o kadar güvenmekte, bu güveni başkalarına da (müzakerede karşı tarafa) o seviyede yansıtabilmektedir. Aslında diğer insanları nasıl gördüğünü belirleyen insanın kendisi olmaktadır. Kendine güveni olmayan bir insanın, müzakere esnasında karşı tarafa güven veremeyeceğinden dolayı başarısız olması kaçınılmazdır. Müzakereci kendine güvenmek ve karşı tarafa güven vermek zorundadır. Çünkü karşı tarafın rahatlık içerisinde bazı tavizler verebilmesi ve görüşmenin müzakerecinin isteklerine daha yakın bir noktada sonuçlanabilmesi buna bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Müzakerelerde güç sağlayan çok önemli bir kaynak da karşı tarafın ihtiyaçlarını bilmektir. Genellikle müzakerelerde pazarlık konusu olan iki şey açıkça ortaya konulan sorunlar ve talepler ile tarafların açıkça ortaya koymadığı gerçek gereksinimleridir (Fowler, 1996).

Uzmanlık ve işinde gerçekten iyi olmak kişinin kendisini güçlü hissetmesini sağlayan önemli bir unsurdur (Fowler, 1997:15). Gerçek hayata bakıldığında da bir bireyin herhangi bir konuda beceriye sahip olduğu anlaşıldığında ona duyulan saygı artmaktadır. Bazı sporcuların ve sanatçıların hayatları incelendiğinde, beceri sahibi olanların sanatçı ve sporcu kişiliği neredeyse hiç masaya yatırılmamış, yaş ve tecrübelerine bakılmaksızın önemli yerlere getirilerek küçük yaşta saygınlık kazanmışlardır.

İnsan karşısındaki kişinin ihtiyaçlarını biliyor ve onun üzerinde belli bir gücünün olduğunu hissediyorsa karşı tarafın davranışlarını da kontrol altına alabilmektedir. Böyle durumlarda iki türlü güç ilişkisi söz konusu olmaktadır. “Yatay güç dengesi” denilen birincisinde, eşite karşı eşit güçler arasında çatışmalar bulunmaktadır. Bu durumda koordinasyon sağlanarak ve ortak ilgiler genişletilerek çatışmalar hafifletilebilmektedir. Diğer durum olan “güçlü ile güçsüz” ilişkisinde, kontrol etmek isteyen ve kontrole girmek istemeyerek bağımsız olmaya çalışan kişiler arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Müzakere ve pazarlık sonunda karşı tarafın ödüllendirilebileceğini ya da cezalandırılabilirliğini hissetmesi kişiyi müzakereye itmekte ve her türlü pazarlıkta bu düşünce taraflara büyük güç sağlamaktadır (Karakaş, 2001:9).

Günlük hayatta birçok insan herhangi bir konuda, karşı tarafa mantıklı açıklamalar yaparak onu ikna edebileceğine inanmaktadır. Ancak bazen mantıklı olmanın dışında göz önünde bulundurulması gereken başka etkenler de olduğu unutulmamalıdır. Cohen (1996:79), bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Karşı tarafın söylenilenleri anladığından kesinlikle emin olunmalıdır. Bundan emin olabilmenin yolu da onun dünyasına girip olaylara onun gözüyle bakarak bir çeşit empati yapabilmekten geçmektedir.
- Ortaya konulan delil ve dokümanlar itiraz kabul etmeyecek kadar açık ve net olmalıdır.
- İnanılması için uğraş verdiğimiz fikir, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmalıdır.

İnsanları ikna etme hususunda özellikle dikkat edilmesi gereken konu, ikna edilmesi düşünülen noktanın karşı tarafın beklentisi ve ihtiyacına uygun olup olmayacağının iyi değerlendirilmesidir. Anlatılan şeyin kabul edilmesi için sadece anlamlı, mantıklı ve haklı gerekçelere dayanmış olması kişinin ikna olması için yeterli değildir. Televizyonlardaki reklamların birçoğunda bu teknik çok başarılı bir şekilde kullanılmaktadır. Mesela bir bulaşık deterjanı reklamında ürünün ticari özellikleri ve içindeki kimyasallar yerine üstün temizleme gücü, kokusu, fiyatı gibi insanların ihtiyaçlarına yönelik vurgular yapılmaktadır. Burada insan davranışının temeli olan

motivasyon, dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreç olmaktadır (Karakaş, 2001).

1.2.2. Müzakerede Zaman Faktörü

Zaman birçok insanın farkına bile varmadan akıp gittiğine inandığı bir olgudur. Zamanın bu akıcılığı müzakere esnasında daha da önemli hale gelmekte, akıp giden her saniye insanı strese, gerginliğe doğru biraz daha itmektedir. Birçok insan müzakereyi başlangıcı ve sonu bulunan bir olgu olarak algılamaktadır. İnsanlar sona doğru ulaşma konusunda sabırsızdır ve müzakere için ayrılan süre azaldıkça pazarlığı hemen sonuçlandırma eğilimi artmaktadır. Burada karşı tarafın pazarlık için sahip olduğu süre ile müzakerecinin sahip olduğu süre, pazarlığın seyri açısından önem taşımaktadır. Eğer karşı tarafın daha az zamanı olduğu biliniyorsa bu kesinlikle ‘siz daha güçlüsünüz’ anlamına gelmektedir. Eldeki bu güç de zaman karşısında giderek stresi ve gerginliği artan karşı tarafa bazı şeyleri kabul ettirme açısından önemli bir fırsattır. Bu fırsat, ilk önce karşı tarafın süresini tüketmek amacıyla oyalayarak, süre bitimine doğru da kendi koşullarını ortaya koyup karşı tarafı kabul etmeye zorlayarak iyi değerlendirilebilir. Elinde süre kozunu kaybeden müzakerecilerin, genellikle masadan tamamen eli boş olarak kalkmak yerine dezavantajlı da olsa bir ortak nokta elde etme konusunda sabırsız davrandığı bildirilmektedir (Fowler, 1996).

Bazı müzakerelerde uzayan pazarlıklar sonucu müzakerecilerde yorgunluk ve bıkkınlık ortaya çıkmaktadır. Bu istenmeyen durum müzakereciyi tartışmaya son vermeye zorlayabilmektedir. Tam anlamıyla bir müzakereci hatası olan bu durum, kişinin kontrolü tamamen karşı tarafa vermesi anlamına gelmektedir (Lewicki ve diğerleri, 1994:396).

Müzakerelerde zaman ile ilgili birkaç önemli nokta daha sıralanabilir. Pazarlığın uzadığı ve belki pazarlıktaki asıl önemli konuların sürenin yetmemesi nedeniyle tartışılmadığı görüşmeler yaşanabilmektedir. Bu durum müzakereciyi paniğe sevk etmekte ve mantıklı düşünme yeteneğini kaybetmesine neden olabilmektedir. Böyle anlarda ne yapılacağı hakkında net bir fikir bulunmuyorsa en sağlıklı hiçbir şey yapmamaktır. Süre bitmiş de olsa uygun ortamın doğma ihtimali var olduğundan bu

görmezden gelinerek bile bile yanlış adımlar atılmamalı, uygun zaman beklenmelidir (Cohen, 1996:94).

Müzakere esnasında hiçbir zaman karşı tarafa ayrılan süre hakkında bilgi verilmemelidir. Hatta öyle ki, yukarıda belirtilen hususlar da göz önünde bulundurularak, bu sürenin tahmin edilmesine bile fırsat verilmemelidir. Zaten genel olarak pazarlık süresi değişken özelliktedir ve pazarlık anına göre uzayıp kısalmaktadır. Pazarlık esnasında süredeki bu değişken yapının faydalı mı yoksa zararlı mı olduğu iyi hesap edilerek karara varılmalıdır. Konusu ne olursa olsun bütün müzakerelerde unutulmaması gereken husus, başarının hiçbir zaman çabuk elde edilemediği ve pazarlıkta da başarının yavaş yavaş elde edilebileceğidir (Karakaş, 2001).

1.2.3. Müzakerede Bilgi Faktörü

Hiçbir müzakereci, müzakerenin gerçekleştiği ekseni tam olarak anlayamadan kendini güvende ve rahatlık içerisinde hissedememektedir. Her müzakere kendine has özellik ve gelenekler taşımaktadır. Bir müzakereci ne kadar iyi olursa olsun müzakerenin önemini ve sonuçlarını enine boyuna kavrayamamışsa, pazarlık taktiklerinde önemli hatalar yapma riskiyle karşı karşıya demektir.

Müzakerelerde, müzakereci kişi hakkında açık ve detaylı bilgilere sahip olunamadığı durumlarda karşı tarafı tatmin etmek güçleşmektedir. Bu şekilde etkin bir iletişim sağlanması mümkün olamayacağından dolayı ortak bir noktada buluşmak da zorlaşmaktadır. Dolayısıyla karşı tarafa, daha iyi anlaşılabilmek için anlaşılır mesajlar vermek gerekmektedir. Bilindiği üzere etkin iletişimin en önemli unsuru karşı tarafa açık ve anlaşılır mesajlar vermekten geçmektedir. Bu açık ve net mesajı verebilmenin şartı da kişinin kafasında soru işaretlerinden kurtulmuş olarak müzakere masasına oturabilmesidir. Herhangi bir konu hakkında ne kadar geniş ve doğru bilgi sahibi olunursa, anlaşılacak ve iletişim kurmak da o ölçüde kolay olmaktadır (Çetin, 2002).

Bir müzakere esnasında karşı tarafın gerçek niyetini anlamak da yeterince bilgi sahibi olmaktan geçmektedir. Bu yolla karşı tarafın pazarlık konusu yaptığı isteklerden

çok, asıl ve gerçek istekleri öğrenilebilir. Bu da müzakereciyi özellikle karşı tarafa güvenmediği bir müzakere sırasında güçlü kılmakta, hayır diyebilme gücünü artırmaktadır. Bu yüzden bilgi toplama çalışması müzakereye girilmeden önce yapılmalıdır. Eğer karşı taraf kendisi hakkında bilgi sahibi olunmadığını hisseder, müzakereci de müzakere esnasında bilgi toplamaya çabalarsa, karşı taraf iletişime kapanabilir. Belki karşı taraf işe yaramayan yanlış bilgiler vererek zaman kaybedilmesini de sağlayabilir. Çünkü müzakerelerde asıl olan konuşmak yerine iyi bir dinleyici olabilmektir (Karakaş, 2001:12).

Belirtildiği gibi müzakerede bilgi sahibi olma konusunda önemli olan bir diğer husus da bilgi toplama çalışmasının müzakereden önce yapılmasıdır. Zamanında toplanılmayan her bilgiye, müzakere sırasında, kriz çıktığı anda ulaşmak hem daha zor olmakta, hem de bu şartlarda elde edilen bilgilerin güvenilirliği tam olarak araştırılamamaktadır. Bu nedenle herhangi bir müzakereye girerken, müzakere öncesi hazırlık olarak ciddi şekilde araştırma yapılarak bilgi toplanılması hayati önem taşımaktadır.

Müzakerelerde bilginin önemli olduğu çeşitli özel alanlar da vardır. Mesela sendikalarda olduğu gibi belirli bir alana özgü olan müzakere prensipleri bulunmaktadır ki bunlar hakkında teknik bilgi sahibi olmak kesinlikle şarttır. Sendikaların örgütsel ve hiyerarşik yapısı hakkında özel bilgilere sahip olmadan yanlış anlamalardan kurtulmak mümkün değildir (Çetin, 2002).

Müzakerelerde ortamının özellikleri etkili müzakerecilerin gözden kaçırmaması gereken faktörlerdendir. Müzakere ortamını etkileyen kültür, gelenekler, kısıtlamalar ve fırsatlar tartışma ortamını etkileyen unsurlardır. Örneğin; müzakeredeki karşı taraf ya da taraflar kimlerdir? Pazarlık esnasında sahip oldukları güçlü veya zayıf noktaları nelerdir? Müzakere ihtiyacını doğuran olayların perde arkası nedir? Müzakerecilerin kişisel özellikleri; kin, hırs, arkadaşlık gibi duyguların etkisi altında olup olmadıkları, müzakerecilerin sahip oldukları statü ve pozisyon gibi hususlarda başarılı müzakerecilerin gözden kaçırmadan bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. (Çetin, 2002:322).

1.3. Müzakere Süreci

Müzakere süreci belirli bir zaman diliminde devam etmekte ve çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Her aşama için uygun olan strateji ve müzakere becerisi de farklılık gösterebilmektedir.

Fowler (1997:38), müzakere sürecini -müzakere yapan açısından- aşama aşama kontrol edilebilecek üç basamağa ayırmaktadır. Bu basamaklar müzakere öncesi süreç, müzakere esnasındaki süreç ve müzakere sonrası süreç olarak ifade edilmektedir.

1.3.1. Müzakere Öncesi Süreç

Müzakere öncesi süreç müzakere düşüncesi ortaya çıktığı an başlar ve bu nedenle müzakere öncesi sürece hazırlık aşaması da denmektedir. Hazırlık aşaması, müzakere süreci içerisinde en önemli aşama olduğundan dolayı en fazla zaman bu aşamada harcanmalıdır.

Konusu ne olursa olsun başarılı bir müzakerenin en önemli safhası hiç şüphesiz ki müzakere hakkında **bilgilerin toplandığı, müzakere stratejisi ve müzakere taktiklerinin** seçildiği, bu seçim sonucunda bir **müzakereci stilinin** ortaya çıktığı hazırlık aşamasıdır. Bir görüşmede elde edilen başarı, görüşme öncesi yapılan hazırlıklarla doğru orantılıdır. Bu safhada müzakereye hazırlık amacıyla harcanan her dakika, görüşme ilerledikçe fazlasıyla ödüllendirilmektedir. Müzakereye hazırlık yapmanın önemi, hazırlıksız girilen bir müzakerede müzakereciyi bekleyen muhtemel riskler ortaya konulduğunda daha iyi anlaşılmaktadır. Economy (2002), bu riskleri şu şekilde belirtmektedir:

- Müzakereci olarak hedeflerinizi savunamamak,
- Konuları enine boyuna değerlendiremememe (dar görüşlülük)
- Müzakereyi bitirme baskısına karşı koyamamak,
- Kısa zamanda çok ve gerçekten gerekli olmayan tavizler vermek,
- Açık nokta veya zayıf yönlerimizi tam anlamıyla koruyamamak,
- Önemli ayrıntıları gözden kaçırmak,

- Alternatif seçenekleri göz önünde bulunduramamak,
- Müzakerenin işleyişi ve akışı üzerinde kontrolü kaybetmek.

Gerçek olan şu ki, bazı durumlarda hiç hazırlık yapmadan veya yapamadan da müzakereci kendini müzakere ortamı içerisinde bulabilmektedir. Belki hazırlıksız olarak girişilen bu müzakereden başarılı bir sonuç almak da mümkün olabilmektedir. Ancak elde edilen başarının o ana mahsus ve şans eseri ortaya çıktığı, bir sonraki seferde aynı şansın yakalanamama ihtimalinin olduğu asla unutulmamalıdır.

Özellikle söz konusu müzakerenin öznesi güvenlik kuvvetleri olduğunda hayati ve siyasi tehlikelerin de müzakere sürecinin bir parçası olduğu düşünülerek dikkatli hareket edilmelidir. Bir ticari anlaşma ile ilgili olarak girişilen iş görüşmesinde müzakere kaybedildiği takdirde birtakım maddi kayıplar ve prestij kaybı söz konusudur. Oysa güvenlik kuvvetlerinin, daha sonra ayrıntıları ile alınacak yasal-yasal olmayan toplumsal olaylar, intihar teşebbüsü veya rehine alma gibi birtakım güvenlik hizmetlerinde müzakereyi kaybetmesi istenmeyen şiddet gösterilerine veya can kayıplarına neden olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı hiçbir hazırlık yapılmadan girişilen müzakerede, müzakereci kendisini ciddi şekilde zararda görüyorsa müzakere derhal bırakılmalıdır. Tüm yönleri ile detayları yakalanamayan bir görüşmede başarılı olabilme şansa bırakılmamalıdır. Buna bir de karşı tarafın hazırlıksız ve bilgisiz olarak müzakereye girildiğini anlaması ve “baskı kurması” ihtimali eklendiğinde, müzakerenin bırakılması aksi halde kaybedilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Hazırlık başarılı bir görüşmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Bu anahtarı ele alabilmek için göz önünde bulundurulması gereken noktalar vardır. Müzakere hazırlığının ilk aşaması ihtiyaç duyulan bilgilerin neler olduğu ve nereden sağlanacağını belirlenmesidir. Örneğin, toplu iş görüşmelerinde çalışan sayısı, ücretleri, sendika bağlantıları, sendika liderleri, verilebilecek tavizler ve grev durumunda tahmini kayıplar gibi hususlarda kesinlikle bilgi elde edilmelidir. Elde edilen bilgilerin doğruluğu araştırılmalı, bunlar içinde gizli olanlar ile karşı tarafın

öğrenmesinde sakınca bulunmayan bilgiler ayırt edilmelidir. Bu noktada eldeki bilgiler ışığında amaçlar belirlenmeli, çeşitli varsayımlar geliştirilerek verilebilecek tavizler belirlenmeli, esnek olmak kaydıyla bir hareket planı yapılmalıdır (Minibaş, 2001:108-109).

Fowler'a göre bu noktada müzakerecinin iki husustan emin olması gerekmektedir (1997:38):

- Görüşme konusunda tamamıyla bilgi sahibi olması ve karşı tarafın sunabileceği beklenmeyen teklifler veya ortaya koyacağı verilerle şoka girme ihtimalinin olmaması,
- Ulaşılmak istenen nokta hakkında açıklık ve netlik; kafada soru işareti ve tereddüt bulunmaması.

Müzakereye hazırlık yaparken önemli olan bir diğer nokta da ne tip bir müzakerenin gerçekleşeceği (Minibaş, 2001). Müzakere iki tarafın ihtiyaç duymasıyla olabileceği gibi karşı tarafın reddetmesi sonucu veya tek bir tarafın isteği üzerine de olabilmektedir. Her iki tarafta müzakere eğilimi ve zemini varsa sadece harekete geçmek yeterli iken tek taraflı müzakerelerde öncelikle “müzakere ihtiyacı” uyandırmak gerekmektedir. Bir tarafın müzakereyi istemediği durumlarda öncelikle karşı tarafı müzakereye ikna etmek, daha sonra ise hukuki yollara başvurarak zorlamak doğru seçenektir. Buna benzer durumların hepsi farklı müzakere hazırlığı gerektirir. Dolayısıyla müzakereye girişmeden nasıl bir durumla karşı karşıya olunduğu önceden kavranmalı ve ona göre hazırlık yapılmalıdır.

Güvenlik hizmeti sunulurken polisin katılmış olduğu intihar ya da rehine kurtarma olaylarında sık rastlanan bir durum, karşı tarafın polis ile müzakere etmekten kaçınmasıdır. Bu şahıslar polis ile konuşmak, pazarlık etmek ve anlaşmak düşüncesinden uzak olduklarından dolayı bunu sıkça dile getirmekte ve müzakereden kaçınmaktadırlar. Bazen de bunu polise karşı bir taktik olarak kullanabilmektedirler. İleriki bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacak olmakla birlikte polis, bu durumda yukarıda belirtildiği gibi önce karşı tarafı konuşturmaya çalışmalı, sonuç alamadığı takdirde hukuki yetkilerine dayanarak zor kullanmalıdır. Bu tip olaylarda zor kullanma

ile anlatılmak istenen şey planlı bir operasyon düzenlemek suretiyle duruma hâkim olunmasıdır.

Müzakerede hazırlık aşaması sonrasında, her iki taraf karşı karşıya gelmeden ve daha görüşmeler başlamadan, müzakerede kullanılacak olan stratejiler ile başvurulacak taktikler belirlenmelidir. Yine müzakerenin gerektirdiği ölçüde bu strateji ve taktiklere bağlı kalınacağı, müzakerenin gidişatına uygun olarak stratejik ve taktiksel değişikliklerin yapılması gerektirdiği de unutulmamalıdır.

1.3.2. Müzakere Esnasındaki Süreç

Müzakere esnasındaki süreç iyi bir hazırlık aşaması geçirildikten sonra, tarafların ilk görüş alışverişlerinde bulunmasıyla başlamaktadır. Bu aşamayı sırasıyla, yapılan teklifler sonucunda muhtemel uzlaşmaların incelenmesi, ortak bir zeminin araştırılması ve son olarak anlaşmaya varılması basamakları izler (Fowler, 1997:38). Burada, bir önceki basamakta ilerleme sağlanamadığı takdirde bir sonraki aşamaya geçme ihtimali yoktur.

1.3.3. Müzakere Sonrası Süreç

Müzakerede, taraflar arasında müzakere esnasındaki süreçte belirtilen kazanımların sağlanmasından sonra varılan bir anlaşma söz konusudur (Fowler, 1997:38). Bu aşamada taraflardan beklenen, büyük çaba verilerek elde edilen anlaşma hükümlerinin karşılıklı olarak yürürlüğe sokulmasıdır. Bu süreçte müzakere sırasında varılan nihai ve soyut nokta olan “anlaşma” uygulamaya konulmaktadır. Bu yönüyle müzakere sonrası süreç, müzakereye katılan tarafların ne kadar dürüst ve samimi olduklarının da test edildiği aşama olarak ifade edilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, müzakere öncesi süreçte belirlenen, müzakere esnasındaki süreç ile müzakere sonrası süreçte de uygulamaya konulan, *müzakere stratejileri*, *müzakere taktikleri* ile genel olarak bu seçimler sonucunda ortaya çıkan *müzakereci stilleri* incelenecektir.

1.4. Müzakere Stratejileri

Müzakere sürecinde taraflar kendi hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli yollar denemektedirler. Tarafların amaçlarına ulaşabilmek için kullanacakları yolları “strateji ve taktik” olarak ifade etmek mümkündür. Müzakerenin tarafları, strateji ve taktikler içerisinde kendilerine en uygun olanı seçmekte ve amaca doğru mesafe almaya çalışmaktadırlar. Bu yönüyle strateji ve taktikler müzakerede sonucu belirleyen en önemli unsurlar olarak göze çarpmaktadır.

Strateji kelime anlamı olarak önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2006). Temelde askeri bir terim olan strateji, iş dünyası sözlüğünde 20.yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Günümüzde de sık sık taktik ve planlama kavramları ile yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Aslında strateji ile taktik kavramları arasında çok belirgin bir fark görünmese de iki kavram arasındaki zaman, yaklaşım ve ölçek boyutlarındaki farklılıkları ayırt etmek gerekmektedir. Taktik daha kapsamlı olan stratejinin uygulanmasını sağlamak amacıyla oluşturulan kısa vadeli uyumlaştırıcı hareketlerdir (Çetin, 2002:167). Aradaki fark futbol takımları örnek verilerek daha kolay pekiştirilebilir. Bilindiği üzere futbol takımları için her maçın ayrı bir taktiği bulunur ve bu taktik duruma göre maç içerisinde değişken özellik taşır. Yine bu her maça özel olan taktiklerin hepsi, takımın sezon sonunda şampiyon olması ve sezon başında belirlenen şampiyonluk stratejisinin elde edilmesi amacına dönük hareketlerdir.

Planlama kavramı da strateji ile benzer bir anlam taşımaktadır. Planlama strateji belirleme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2002:169). Daha açık bir ifadeyle planlama, belirlenen stratejinin uygulanmasına hazır hale gelmesi olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlar ışığında müzakere stratejisi, görüşme ve görüşme sonucunda yapılan anlaşmadan istenilen kazançları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan veya teknik olarak ifade edilebilir.

1.4.1. Müzakere Stratejisini Belirleme

Müzakere stratejisi müzakereyi yönetmek üzere seçilen kapsamlı bir yaklaşımdır. Başarılı bir sonuç alabilmek için tatmin edici strateji ve taktikler ile müzakereye girişmek yerinde bir hamledir. Strateji, bir yönüyle de müzakere amaçlarının belirlenerek genel yaklaşımın planlaması faaliyetini içermektedir. Müzakereci için en uygun olan strateji belirlenirken, bu süreçte başvurulacak taktiklerin belirlenmesi amacıyla birtakım sorular sorulabilir. Çetin (2002:68), bu sorulardan bazılarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Müzakere içeriğinde tartışma var mı?
- Müzakere konusu nedir, birden fazla olabilir mi?
- Taraflar arasındaki ilişkinin süresi nedir, kısa vadeli mi yoksa uzun vadeli mi?
- Taraflarda müzakere arzusu belirgin mi?
- Müzakere reklam amacıyla yapılıyor olabilir mi?
- Taraflardan hangisi kazanmaya ya da kaybetmeye yakın pozisyona sahiptir?
- Müzakere konusu rutin mi yoksa ilk kez karşılaşılan yeni bir konu mu?
- Taraflar ihtiyaçlar, ekonomik kaynaklar, yasalar ve ahlak gibi konularda aynı düzeyde midir?
- Görüşme biçimi nasıl olacak, yüz yüze mi, telefon ile mi, yazışma yoluyla mı yoksa bunlardan birkaçını içeren biçimde mi?
- Alternatif çözüm var mı, varsa bunun kabul edilebilirliği ne kadardır?

Bu soruların sayısını artırmak mümkün olmakla beraber strateji seçimi yapılırken kişisel özellikler, müzakereye yaklaşım ve tarafların psikolojik yapılarının da etkili olduğu bilinmektedir.

1.4.2. Yaygın Olarak Kullanılan Müzakere Stratejileri

Müzakere stratejileri çok çeşitli başlıklar altında incelenerek tasnif edilmektedir. Bu tasniflerden birisinde müzakerelerin eğilimi dikkate alınmaktadır. Birçok kaynakta müzakereler çatışma ve işbirliği eğilimli müzakereler olarak iki grupta ele alınmaktadır.

Bunun yansıması olarak günümüzde kullanılan stratejilere bakıldığında hepsinin çatışmadan işbirliğine doğru uzanan bir doğrultuda olduğu görülmektedir. Aşağıda belirtilen stratejilerden hangisi tercih edilirse edilsin her birinde zıtlasma ve uzlaşma olarak iki yön olduğu görülmektedir.

1.4.2.1. Kaçınma Stratejisi (Kaybet-Kaybet)

Bazı insanlar zor durumlardan veya farklılıklardan kaçınma eğiliminde olup, duygularını bastırmakta ve yüzleşmekten çekinmektedirler. Aynı zamanda bu kişiler bulunulan ortamı terk etmeyi de arzularlar. Ancak bu şekilde kaçış sadece farklılıkların üzerini örtmekte ve bireyi tatmin etmemektedir. Bu strateji sık kullanıldığı zaman kişinin problem çözme becerisini ve müzakere becerisini köreltmekte, kişisel güveni önemli ölçüde zedelemektedir (Çetin, 2002).

Müzakerede tarafların hem kendisine hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kaçınma stratejisi tercih edilmektedir. İşbirliği ve çatışmanın çok zayıf olduğu bu durumda temel eğilim, fırsatını bulup bir an önce müzakere ortamından kaçmaktır. Söz konusu taraf, kazanacağı veya kaybedeceği bir şeyin olmadığı düşüncesinde olduğundan kendisini müzakereye ikna etmek de çok zor olabilmektedir (Minibaş, 2001:110). Genellikle taraflardan birinde müzakere kazanmak ve uyum sağlamak fikri olmadığı zaman kullanılan bir stratejidir (Karakaş, 2001:27).

Kaçınma stratejisinde amaç, müzakereye varmamak olduğu gibi (müzakere etmeksizin bütün ihtiyaçların sağlandığı durumlarda) müzakereden kaçınmak da olabilir. Müzakere etme kararı sunulan alternatiflerin cazip olmasına bağlıdır ve eğer başka bir müzakereci ile alternatif bir çözüme ulaşılabilecekse bu stratejiyi uygulamak gayet normal kabul edilmektedir. Müzakereciler için güçlü alternatiflerin olması avantaj iken, zayıf alternatifler de her zaman dezavantaj getirebilir. Her koşulda güçlü ya da zayıf alternatif müzakereciyi kaçınma stratejisine sürüklemektedir. Müzakerecinin

alternatifi güçlü ise kendisi için en iyi olanı seçerek, alternatifi zayıf ise karşı tarafın teklifi karşısında eziklik duyarak (kendi taleplerini de kabul ettiremeyeceğinden dolayı) kaçınma yoluna gidebilmektedir (Karakaş, 2001:28).

Kaçınma stratejisinin, kısa vadede çatışmayı azaltmak için kullanılan bir yol olduğundan dolayı sonuç itibarıyla hiçbir tarafı memnun etmediği sıkça ifade edilmektedir (Lewicki ve diğerleri, 1994:115-116).

1.4.2.2. Hükmetme Stratejisi (Kazan-Kaybet)

Kaçınma stratejisinde son derece zayıf olan çatışma, hükmetme stratejisinde oldukça yoğun yaşanmaktadır. Taraflar karşı karşıya gelmek, ters düşmek için adeta fırsat kollamakta ve her yola başvurmaktadırlar. Bu stratejide, karşılıklı istekler müzakereye pek uygun olmamakla beraber rekabet duygusu belirgin olarak kendini göstermekte, saldırgan tutumlar ve üstünlük kurma çabaları had safhada görülmektedir (Çetin, 2002).

Bu stratejide başvurulmuş müzakere taktikleri de tarafların baskı kurmasına yöneliktir. Karşı taraf ile olan ilişki hiç önemli değildir, tarafların birbirine düşmanca bakışları söz konusudur. Bu stratejinin kullanıldığı müzakerelerde iletişim kesintiye uğramakta ve müzakere ortamı asla güven vermemektedir. Karşılıklı güç gösterme çabası ve tehditler nedeniyle müzakere daha başlamadan bile sorun haline gelebilmektedir. Stratejinin temeli; karşı tarafa kaybettirmek ya da alınabilecek en fazlayı almak üzerine bina edilmektedir. En fazla kazanç elde etmek dışında tarafların ilgilendiği nokta yoktur (Minibaş, 2001).

1.4.2.3. Hiç Taviz Vermeme Stratejisi

Hiç taviz vermeme stratejisi asla taviz vermeden karşı taraftan taviz bekleme esasına dayanmaktadır. Genellikle zarar vericidir ve müzakereleri çıkmaza sokma ihtimali yüksektir. Anlaşma ancak ve ancak karşı tarafın özveride bulunması ve hiçbir beklentisi olmaması şartıyla sağlanabilir olduğundan çoğu zaman imkânsızdır. Bu

yönüyle en sert stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu strateji bütünüyle kendine odaklı amaçlara yönelik olduğundan ortak yol bulma söz konusu olmamaktadır. Amaç kar sağlamakla birlikte karşı tarafa zarar vermek ise bu strateji ile başarılı olmak doğal olarak mümkün gözükmemektedir (Çetin, 2002:203).

1.4.2.4. Katılım Stratejileri

Katılım stratejilerinde müzakere ortamına güven hâkimdir ve taraflarda işbirliği eğilimi vardır. Kaçınma stratejisi sonucunda taraflar da, istediğini elde edememenin tatminsizliği varken bu stratejilerde durum biraz farklıdır. Rekabet stratejisi ve uzlaşma stratejisi başlıca katılım stratejileridir (Çetin, 2002).

1.4.2.4.1. Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejisi, tarafların sahip olduğu güce bağlı olarak kaybetme-kazanma eksenine bağlıdır. Kazanmak için eldeki bütün güç kullanılmakta, karşı taraf taviz vermeye zorlanmaktadır (Geri, 1995:75). Rekabet stratejisi, bazı durumlarda başarılı sonuçlar verse de müzakere sonunda kaybeden taraf açısından içerlemeler söz konusu olmaktadır. Bu nedenle uzun süreli ilişkilerde tercih edilmemelidir. Aksi taktirde ilgili şahıslar arasında işbirliği içerisinde çalışmak son derece zorlaşmaktadır (Fowler, 1997:26).

Bu strateji ile ilgili olarak bazı etkin rekabetçi müzakereci davranış biçimleri aşağıdaki gibidir (Cohen, 1996:117):

- Müzakereye çok katı ve sıkıcı tekliflerle başlanmalı, pazarlık gizli tutulmak suretiyle karşı tarafın beklentisi ve ümidi azaltılmalıdır,
- Müzakerede karşı tarafın yetkisi ya hiç yoktur ya da çok azdır. Müzakereci yetkisiz kişilerden seçildiği için herhangi bir konuda taviz koparma ihtimali de zayıftır. Buna karşı koyabilmek için müzakerecinin hedefini açık olarak dile getirmesi ve tam yetkili kılınması sağlanmalıdır.

- Kullanılan taktikler duygusaldır ve pazarlık sonucunda yenilgiye uğramış gibi tavır takınılmalıdır,
- Karşı taraf verilen her tavizi zayıflık olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla taviz vermediği gibi -sizi zayıf taraf olarak algıladığı için- daha fazla ödün vermeye zorlamaktadır,
- Karşı tarafla anlaşmaya varmakta yavaş davranılmalı ve temel isteklerden asla vazgeçilmemelidir. Buna engel olmak için çaba sarf edilmemelidir. Bu tavrı gören karşı taraf müzakereyi mümkün kılmak için yeni bir teklif getirmek zorunda kalacaktır.
- Pazarlık için belirli bir süre ayrılmaz. Sabırla karşı tarafın ayırdığı sürenin azalması beklenir. Bunun sonucunda karşı tarafın tedirginlik olması ve huzursuzluk duyması istenir. Sabırsız davranan karşı tarafın pazarlığı bir an önce bitirme isteği ile tavizler vermesi beklenir.

Yukarıdaki davranış biçimlerinden de anlaşılacağı üzere, bu strateji sürekli bir ilişkinin ortaya çıkmamasına sebep olarak, kısa vadede kazandıran uzun vadede ise kaybettiren taktiklerden oluşmaktadır. Bu nedenle başarılı olabilmek için sürekli ilişki kurulmamalı ve görüşme tek defalık bir işlem ile sona erdirilmelidir.

1.4.2.4.2. Uzlaşma Stratejisi ve Uzlaşma Sağlamada Dikkat Edilecek Hususlar

İnsanlar arasında anlaşmazlıkların olması son derece doğaldır. Çünkü insanlar yaradılış itibarıyla farklılıklar taşırlar ve hep farklı istekler söz konusu olmaktadır. Önemli olan bunları sorun haline getirmeden çözüm arayışı içerisinde olmaktır. Aksi halde bu durum iki tarafa da sadece ve sadece zarar vermektedir. Bu zarardan korunmak anlaşmazlığı ortadan kaldırmaya yoğunlaşmakla mümkün olacaktır. Aynı zamanda bu yoğunlaşma, o dakikaya kadar düşünülmeyen birtakım çözümlerin de ortaya çıkmasına vesile olabilecektir (Cohen, 1996:144).

Farklılıklar insanı rekabete ya da uzlaşmaya yönlendirmektedirler. Uzlaşma ve uyum sağlama günümüzde en çok ihtiyaç duyulan davranışlardandır. Uzlaşma, aradaki

talep farklılıklarına rağmen karşılıklı ikna gayretlerinden sonra varılması gereken noktadır (Türkkan, 1998:168).

Uzlaşma stratejisi temelde kazan – kazan felsefesine dayanır; her iki tarafın da lehine olabilecek bir sonucun kazanılması amaçlanır. Birçok müzakereci uzlaşma stratejisi denince karşı taraf ile işbirliği yapmak gibi bir yanılgıya düşmektedir. Oysa uzlaşma stratejisinde her iki taraf bazı taleplerinden vazgeçerek aralarında bir anlaşma sağlamakta, varılan bu anlaşma sonucunda taraflar tüm istediklerini elde edememektedirler. Karşı tarafla uzun süreli ve güçlü ilişkiler kurulmak istendiğinde bu strateji uygulanmalıdır. Müzakerede anlaşmazlığa neden olan farklılık konusu hususları karşı tarafla ile paylaşmak ve eşit oranda fedakârlıkta bulunmak zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ancak temelde her iki tarafın da ihtiyaçları yüzde yüz olarak karşılanamadığından dolayı tartışılmaz bir kazan- kazan çözümü olarak kabul edilmemektedir (Keiser, 2000:96).

Aşağıda belirtilen hususlar uzlaşma stratejisinin temel özellikleri olmakla beraber, etkili müzakereci davranış biçimleridir (Geri, 1995:78):

- Uzlaşmacı davranış, farklılıkları çözme ve nihayetinde ortak hedefleri başarmaya yöneliktir.
- Her iki taraf da farklılıkları ortaya koymaya ve tartışarak çözümlemeye açıktır.
- Taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını bilerek buna uygun davranırlar.
- Esneklik ve tahmin edilebilirlik durumları olsa bile bunu kullanarak karşı tarafı şaşırtmak gibi bir amaç yoktur.
- Blöfler ve tehditler de karşı tarafı şaşırtmak için kullanılmaz.
- Taraflar çözüm arayışında iken mantıklı ve yenilikçi süreçler kullanırlar.
- Farklılıklar açık olarak tartışılarak her fikire hak ettiği kadar değer verilir, kalıplaşmış davranışlardan uzak durulur.
- Uzlaşma ancak iyi bir çalışma sonucu sağlanır.
- Tarafların birbirleri hakkındaki olumlu düşünceleri uzlaşmaya doğru atılan bir adımdır.

Uzlaşma sağlamada etkin olabilmek için müzakerenin başından sonuna kadar ortaya konulması gereken bazı davranışlar bulunmaktadır:

- Öncelikle uzlaşma konusu ve ilgili olaylar bütün detaylarıyla aydınlatılmalıdır çünkü konunun taraflarca iyice anlaşılması gerekmektedir (Cohen, 1996:150).
- Karşılıklı hedefler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak yolların saptanması gerekir. Taraflar sorunlarını ortaya koyarak çözüme ulaşmayı engelleyen faktörler masaya yatırılmalıdır. Hedeflere ulaşma ancak birlikte adımlar atılarak mümkün olacağından asla “bu sizin probleminiz” diyerek geri çekilmemelidir (Fowler, 1996).
- Anlaşmazlık esnasında tarafların, kendilerince haklı olduğu yönlerini (haklı çıkarları) ortaya koyması gerekmektedir (Türkkan, 1998:135).
- Müzakere ortamında elde edilen her kazanç için karşı tarafa da tavizler verilmelidir. Böylece zamanı geldiğinde karşı taraf da aynı özveride bulunacaktır. Dolayısıyla tam olarak ne istenildiği ve karşı tarafa ne verilebileceği iyi bilinmelidir (Wanly, 1996:132).
- Anlaşmazlığın kaynağını belirlemek, uzlaşma önündeki engelleri kaldırmanın ilk yoludur. Bu kaynağı belirlemek için tarafların görüşlerini açık olarak ifade edebilmesi gerekmektedir. Görüşme aşamasında karşı tarafa ilk etapta rahatsızlık verici olacağını düşündüğümüz görüşlerimizi aktarmamalı, diyalog ve görüşme ilerledikçe tüm görüşler ifade edilmelidir. Anlaşmazlığın nasıl başladığı belirlendikten sonra da tarafların lehine olacak bir çözüm yolu bulma üzerinde çalışmaya başlanmalıdır (Fowler, 1997:30).
- Uzlaşma için mümkün olduğu kadar çözüm alternatifi geliştirmek gerekmektedir. Müzakerecinin elinde çözüme yönelik ne kadar çok alternatif varsa sunabileceği seçenekler de o seviyede fazla olacaktır. Bu husus da uzlaşmaya varma şansını doğrudan artıracaktır. Alternatif geliştirme sürecinde, anlaşma olamadığı zaman alınacak önlemlerin listesini hazırlamak, daha cazip fikirler ve pratik uygulamaları geliştirmek ile en iyi görünen seçeneği dikkatlice seçmek gibi aşamalar göz önüne alınmalıdır (Fisher ve Ury, 1989:109). Özellikle arabuluculuk hizmeti sunulurken, alternatifler üzerine yoğunlaşarak anlaşmazlığı ortadan kaldırmak amaçlanmaktadır (Allison, 2000).

1.4.2.5. İlkelere Dayanan Müzakere Stratejisi (Harvard Tartışma Projesi)

Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Hukuk Profesörü Roger Fisher ve Antropoloji Profesörü William Ury tarafından geliştirilen “bütünleştirici pazarlık ilkesi” (principled negotiation - integrative bargaining) diğer stratejilerden önemli farklılıklar gösteren bir müzakere yöntemidir (Karabalık, 2007). Bu strateji; dostça ve uygun yoldan akılcı sonuçlar ortaya koymak için planlanmış yeni bir “tartışma yöntemi ilke anlaşması” veya “değerler üzerinde pazarlık” olarak da tarif edilmektedir. Bazı ilke ve değerleri esas alan bu strateji, her görüşmede ve her koşulda kullanılabilecek dürüst bir tartışma yöntemini özetlemektedir. Bu strateji; insanları probleminden ayrı tutmak ilkesi, durum üzerinde değil ortak çıkarlar üzerinde durmak ilkesi, ortak kazançlar için ortak seçenekler üretmek ilkesi, objektif kriterler üzerinde durmak ilkesi gibi dört temel noktaya dayanmaktadır (Fisher ve Ury, 1989:22).

1.4.2.5.1. İnsanları Problemden Ayrı Tutma İlkesi

Bu ilke insanların makine olmadığı gerçeğini anlatmaktadır. İnsanlar duygusal varlıklardır, farklı görüşlere sahiptirler ve çoğu zaman da kendisini ifade etmekte zorluk çekmektedirler. Duygularımız problemlerimizin objektif değerleri ile çatışarak tipik bir değişime uğramaktadırlar. Bu değişim de bizi karşı tarafa karşı olumsuz bir tavır almaya itebilmektedir. Müzakerede karşı tarafın suçlanması ve sorgulanması, anında savunmaya geçmesi anlamına gelmektedir. Uzlaşmanın önünü tıkamaya sebep olabilecek bu davranışlar insan faktörünün sorundan ayrı tutulması yani insan yerine kullanmış olduğu taktik ve stratejinin sorgulanması yoluyla engellenebilir (Fisher ve Ury, 1989:22).

1.4.2.5.2. Durum Üzerinde Değil Ortak Çıkarlar Üzerinde Durma İlkesi

İnsanlar tartışırken kendilerini durumlarına o kadar bağlamaktadırlar ki bu durum, bazen uzlaşmanın gereksiz yere gecikmesine bazen de hiç gerçekleşmemesine sebebiyet vermektedir. Durum ortaya koyulurken aslında farkında olmadan, insanın benliği de işin içine katılarak duruma bağlanmaktadır. Bu bağlılık durumu savunmayı

gerektirmekle beraber karşı tarafın saldırılarını da artırmasına neden olmaktadır. Yani tarafların çıkarlarını akılcı olarak kullanarak uzlaşma sağlamasını engellemekte, karşılıklı ısrarlar altında ortak bir çözüm bulma telaşı tam anlamıyla bir savaşa dönüşmektedir (Fisher ve Ury, 1989:23).

Bu aşamada temel yöntem, insanın kendisini karşı tarafın yerine koyması yani empatik davranmasıdır (Dökmen, 2002:155). Taraflar, önerileri üzerinde tartışılmasını istiyorsa çıkarlarını açıkça anlatmalı ve gelecek önerilere açık olmalıdır. Karşı tarafın çıkarlarını problemin bir parçası olarak görmek, ortak çıkarların gerçekleşmesi sürecini hızlandırmaktadır. Karşılıklı çıkarlara değer verildiği sürece görüşmede başarı yakalamak kolaylaşmaktadır. Bir taraftan karşı tarafa destek verirken diğer taraftan sorunu vurgulamak yani problem üzerinde sert, insan üzerinde yumuşak olmak tartışmalarda daima işe yarayan bir kural olarak ifade edilmektedir (Fisher ve Ury, 1989:24).

1.4.2.5.3. Ortak Kazançlar İçin Ortak Seçenekler Üretme İlkesi

Tartışmalarda, görüşmecilerin genellikle tek bir çözümün peşinden giderek başka seçeneklerin kullanılmasını engellemeleri sık rastlanan bir durumdur. Erken yargıya varma, tek bir çözüme odaklanma, tek bir kazancın düşünülmesi ve sorunların çözümünü karşı tarafın problemi olarak algılama alternatiflerin ortaya çıkmasındaki başlıca engellerdir (Fisher ve Ury, 1989).

1.4.2.5.4. Objektif Kriterler Üzerinde Durma İlkesi

Görüşmelerde fikirler ve çözümler arasındaki farklılıkları dikkate almaksızın, tarafları tamamen kendi istekleri doğrultusunda uzlaştırmaya çalışmak uzlaşmanın olmamasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla talepler uzman görüşleri, adet ve gelenekler ile kanunlar gibi birtakım tarafsız kriterlere uygun olmalıdır. Objektif kriterler ortak bir paydada buluşmayı sağladığı gibi zaman kaybını da önlemektedir.

1.5. Müzakere Taktikleri

Müzakere stratejileri bahsinde de vurgulandığı üzere *müzakerelerde başvurulan taktikler stratejilerin bileşenleridir*. Günümüzde müzakerelerde yaklaşık olarak iki yüz kadar taktik kullanılmaktadır. Bu taktikler ilgili kaynaklarda değişik kategorilerde incelenmektedir. Müzakerelerde taktikler şekilsel ve zeminel taktikler olarak tasnif edilmekte, pazarlık taktikleri de saldırgan taktikler, saldırgan olmayan taktikler ve davranış taktikleri olarak kategorize edilmektedir (Çetin, 2002).

1.5.1. Şekilsel ve Zeminel Taktikler

Şekilsel taktikler müzakerenin biçimiyle ilgili taktikleri kapsamaktadır. Bunlar; kontrolü elinde tutma taktikleri, bilgi toplama taktikleri, taviz kullanma(ma) taktikleri ve ya hep ya hiç taktikleridir. Zeminel taktikler ise müzakerede güç gösterme ve karşı stratejinin değişmesine yönelik davranışlardan oluşmaktadır. Burada müzakerede zaman kullanımı (ritm), toplanan bilgilerin kullanımı, insan ilişkileri ve güç kullanımına yönelik taktikler söz konusu olmaktadır (Aktaran Minibaş, 2001:110).

Wall (1985:50) ise, müzakere taktiklerini rasyonel ve irrasyonel olarak ayırmaktadır. Buna göre irrasyonel taktikler akla çok uygun olmayan mantıksız hareketlerdir ve çoğu zaman nedenini anlamak güçtür. Müzakere taktiklerinin büyük bölümü rasyonel taktiklerdir ve bunlar karşı tarafı mantıklı davranmaya zorlayan ikna, tehdit, taviz verme gibi yöntemlerden oluşmaktadır. Rasyonel taktikler de pazarlık taktikleri ve tartışma taktikleri olarak ayrılmaktadır.

1.5.2. Pazarlık Taktikleri

Pazarlık taktikleri; saldırgan (agressive), saldırgan olmayan (nonagressive) ve davranış (posturing) taktikleri olarak sınıflandırılmaktadır (Çetin, 2002).

1.5.2.1. Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Karşı taraftan beklenen davranış gerçekleşmediği zaman zarar verme niyetinin açıkça belli edilmesi söz konusudur. Karşı taraf da buna sebep olduğundan dolayı

sonucuna katlanmaya zorlanmaktadır. Burada tehdit taktikleri ve zorlayıcı taktikler kullanılmaktadır.

1.5.2.1.1. Tehdit Taktikleri

Tehdit; bir kişinin karşısındaki şahsın davranışlarını değiştirmek için kötü niyetini saldırgan bir üslup ile kullanarak, karşı tarafı istediği davranış değişikliğine zorlamasıdır. Başka bir ifadeyle tehdit, müzakerecinin anlaşmanın kendi istediği koşullarda gerçekleşmemesi durumunda karşı tarafa zarar vereceğini açıkça belirtmesidir (Çetin, 2002). Tehdit taktiklerinde kullanılan davranışlar genel olarak şunlardır (Wall, 1985:53):

- Güç kullanma,
- Blöf yapmak,
- Tehditte (açık olarak) bulunmak,
- Sürekli zaman (saat veya tarih) empoze etmek,
- Müzakerede taraflar arasındaki sınır aşılınca zarar vermek,
- Gücün kötüye kullanılması durumunda misilleme yapmak,
- Gerilimin tırmandığını açıkça ifade etmek,
- Kasıtlı yanlış anlamalar olduğunu savunmak,
- Dolaylı olarak karşı tarafın dezavantajlı pozisyonda olduğunu vurgulamak.

Müzakerelerde en sık başvuru yöntemleri ise güç kullanma, blöf yapma ve zaman konusunda baskı yapılmasıdır. Dolayısıyla bu taktikler üzerinde biraz daha açıklama yapmak gerekmektedir.

1.5.2.1.1.1. Güç Kullanma

Müzakerede güç denince anlaşılması gereken; karşı taraf veya anlaşma koşulları üzerinde sağlanan kontrol, otorite ve etkidir. Müzakerecinin güç kullanması ise bazı güç kaynaklarına sahip olması ve bu güç kaynaklarını kullanma biçimini ifade etmektedir. Bu güç kaynakları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Lewicki ve diğerleri, 1994:296):

- Bilgi ve uzmanlık gücü,
- Kaynakların kontrolü,
- Yasal güç; otorite, ün, performans,
- Kişisel güç; çekicilik, dost canlılık, dürüstlük, sabır, kararlılık, duygular,
- Örgüt içindeki konum; merkez, ilgililik, esneklik, görünürlük.

Burada belirtilen güç kaynaklarına sahip olmak müzakerede güçlü olmak anlamına gelmemektedir. Asıl güç, sahip olunan güç kaynaklarını yerinde ve uygun biçimde kullanabilmektir. Burada müzakerecinin güç kaynaklarını kullanma biçimi yani etkileme stratejisi önem kazanmaktadır. Etkileme stratejisi çeşitli güç kaynaklarının farklı biçimlerde kullanılmasını anlatmaktadır (Çetin, 2002:263).

En çok kullanılan etkileme stratejileri ikna, değiş-tokuş, arkadaşlık, yalakalık, övgü, iddiacılık, telkin, danışma ve baskı olarak ifade edilmektedir (Lewicki ve diğerleri, 1994: 313).

Güç kullanma taktikleri de genel olarak tehdit etme, ultimatome verme, son anda verilen öneri ile köşeye sıkıştırma, verilen tavizden daha fazlasını istemek, her teklifi mazeret çıkararak kabul edilemez hale sokma gibi baskıcı tutumlardır (Minibaş, 2001).

Çetin (2002), müzakerede güç kullanımında dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şöyle aktarmaktadır:

- Güç kullanma kısa süreli ilişkilerde etkili olmakla beraber uzun dönem ilişkilerde uzun vadeli bakış açısına göre kullanılmalıdır. İleride tahmin edilmeyen etkilerin ortaya çıkması ihtimali söz konusudur.
- Güç kullanımına maruz kalan taraf, güçlü tarafa yönelik suçlamalarda bulunarak sabotaj ve direnç gösterme gibi misillemelerde bulunabilir. Dolayısıyla güç kullanırken potansiyel yan etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- Güç kullanımının yasal bir dayanağı varsa karşı tarafın -rahatsızlık duysa bile- düşmanca tavır alması beklenmemelidir.

- Karşı taraf güç kullanılarak tehdit edilecekse bunu tehdit edici olmayan bir tarzda yapmak gerekmektedir. Çünkü karşı taraf kendisini tehlikede ve tehdit altında hissederse koruma ihtiyacı duyarak sert karşılıklar verebilir.
- İşbirliği gerektiren durumlarda güç kullanmak uygun değildir ancak rekabetçi ve agresif müzakerecilerle karşı iyi bir seçim olduğu söylenebilir.
- Taviz verilemeyecek durumlar güç kullanımının en etkili olabileceği müzakereler olarak bilinmelidir.
- Güç kullanan tarafa karşı atak yapılmalıdır ve bu atak ikna edici olmalıdır.

1.5.2.1.1.2. Blöf Yapmak

Blöf, kişinin karşı taraf üzerinde gerçek olmayan sebep veya gerçekleşme durumu olmayan sonuç öne sürerek hâkimiyet sağlaması durumunu ifade etmektedir (Çetin, 2002:266).

Müzakerede yapılan blöf ise kesin ve değişmez bir pozisyon alınmasını ancak bunun gerçekleştirilmemesi amaç edinmektedir. Blöf, genellikle karşı tarafa müzakere edilemez uçuk bir öneri sunularak veya kabul edilmediği takdirde doğacak olumsuz sonuçlar tehditvari bir şekilde ifade edilerek yapılmaktadır. Blöf yapmanın diğer bir amacı da karşı tarafın beklentilerini tam anlamıyla öğrenebilmektir.

Müzakerelerde güven sarsıcı davranışların başında yapılan blöfün fark edilmesi gelmektedir. Başarısız bir blöf, o ana kadar yapılan ve ileride yapılacak olan muhtemel uzlaşmaların ciddi şekilde tehlikeye girmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca hatalı bir blöf çevre tarafından da duyulacağından, gelecek müzakerecinin potansiyel karşı tarafları bu durumdan olumsuz etkilenebilirler. Ancak tüm bu dezavantajlarına rağmen blöf müzakerecilerin sürekli kullandığı anında sonuç getirebilen bir taktik davranış olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla iyi bir müzakerecinin başarısız blöften kurtulma yollarını da bilmesi gerekmektedir.

Başarısız blöften kurtulmanın en kolay yolu yeni bilgi arayışına girmektir. Müzakereci blöfündeki başarısızlığı hissettiğinde, derhal plan yaparak yeni bir bilgi

niteliği taşıyabilecek bir konu düşünmelidir. Yani müzakere öncesi alınan pozisyon, henüz elde edilen bilgiye paralel olarak değiştirilmeli; ani bir manevra ile başarısız blöf sonucu doğan güç durumdan kurtulmaya çalışılmalıdır. Yeni bilgi duruma ne denli uygunsa ve ne kadar başarılı kullanılırsa başarısız blöften kurtulmak da o kadar kolay olmaktadır (Çetin, 2002).

1.5.2.1.1.3. Zamanı Baskı Aracı Olarak Kullanmak

Müzakerelerde karşı tarafı bir karar almaya zorlamak için son tarih belirlenerek zaman sınırlamasına gidilebilir. Bu taktiğin temeli müzakere için bir süre koyarak bunu karşı tarafa iletmezdır. Zaman konusunda bu sınırlamanın –varsa- makul nedenleri karşı tarafa anlatılmalıdır. Aksi taktirde müzakereci bunu baskı uygulaması olarak hissederek sert tepki verebilir. Süre verilirken mantıklı olunmalı ve gerçekten makul bir süre tanınmalıdır.

Zamanın kritik olması durumunda ya da erken sonuç alabilmek için aşırı zaman baskısı yapılması halinde müzakerenin çıkmaza girme ihtimali bulunmaktadır. Zaman baskısı dikkatli kullanılırsa tarafların müzakereye konsantre olmasını sağlar, müzakereye hız kazandırır, müzakerenin süresini en azından ne zaman sonuçlandırılması gerektiğini belirleyebilir (Fowler, 1997:20-21).

Müzakerelerde zamanı baskı aracı olarak kullanmak mümkün olduğu gibi bununla tam ters istikamette olan “erteleme taktiği” kullanmak da mümkündür. Zaman kazanmaya çalışmak, göz ardı etmek ve ertelemek bu taktiğin unsurlarıdır. Özellikle karşı taraf avantajlı ve taktiksel olarak üstünse görüşmeci ertelemelerden faydalanmalıdır. Erteleme taktiğinde başarılı olabilmek için elimizde zorlayıcı güç olması gerekir. Bu zorlayıcı güç, ortadan kaldırılabilirse, taktiğe de engel olunabilir (Economy, 2002:59).

1.5.2.1.2. Zorlayıcı Taktikler

Zorlayıcı taktikler karşı taraf üzerinde baskı kurmak, anlaşma konusu olumlu sonuçları ortadan kaldırmak veya karşı tarafın bu olumsuz sonuçlardan faydalanmasını sağlamak amacını gütmektedir. Yani amaç tehdit taktiklerinde olduğu gibi anlaşmaya giden yolları açmak değil, bu yolları tıkamaktır. Zorlayıcı taktikleri beş ana başlıkta incelemek mümkündür (Wall, 1985:53).

Hafif acımasız taktiklerde; karşı tarafa hiçbir destek verilmeksizin olumlu sonuç alınmaya çalışılır. Zarar vermek söz konusu değildir ancak karşı taraf savunma pozisyonuna sokulur ve ilerlemesi engellenir. Hafif acımasız taktiklerden bazıları:

- Şikâyet etmek yoluyla taviz istemek,
- Amacını açıklamaktan kaçınmak,
- Soruları cevapsız bırakmak,
- Aşırı sabırsız davranmak,
- Karşı tarafta mutlaka anlaşma yapmak için psikolojik bağılılık yaratmak

olarak sıralanabilir (Wall, 1985:54).

Biraz acımasız taktikler; karşı tarafa karşı daha serttir ve zamanı geldikçe zarar vermekten kaçınılmaz. Bu durumda en çok kullanılan taktikler şunlardır (Wall, 1985:55):

- Bilgi saklamak,
- Gecikmelere sebep olmak,
- Karşı taraftan taahhütler istemek,
- Reddedileceğini bilerek mantıksız taleplerde bulunmak,
- Tutarsız davranmak,
- Gereksiz, boş konuşmak

Çok acımasız taktikler; müzakerenin geleceğine ilişkin birtakım riskler içeren taktiklerdir. Bir tarafın baskın bir güce sahip olduğu zamanlarda karşı taraf taviz vermek zorunda kalmaktadır. Çok acımasız taktiklere örnek olarak aşağıdaki tutumlar gösterilebilir:

- Karşı taraftan verebileceğinden fazlasını istemek,

- Küçük pürüzlere takılarak sorun yapmak,
- Uzlaşmayı zorlaştıran durumlar ortaya koymak,
- İletişimi koparmak,
- Hedefleri belirleyerek anlaşmanın şartları olarak sunmak,
- Karşı tarafın imajını zedelemek,
- Yaptırımlar ortaya koymak,
- Müzakereyi çıkmaza sokmak,
- Müzakereciyi küçük düşürmek.

Aşırı acımasız taktikler; oldukça riskli, tehlikeli ve zarar vermeyi amaçlayan taktiklerdir. Örneğin, müzakereye güç gösterisi yaparak başlamak, karşılanması mümkün olmayan taleplerde bulunmak, karşı taraf hakkında asılsız dedikodular çıkarmak, sürekli anlaşmanın şartları ağırlaştırmak veya anlaşmanın şartlarına uymamak bu tip zarar verici çok acımasız taktik davranışlar olarak sıralanabilir (Wall, 1985:55).

1.5.2.2. Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri

Müzakereci, karşı taraf ile arasında etkin bir iletişim kurmak istediği zaman saldırgan olmayan davranışlar içerisine girebilir. Taraflar bu durumda işbirliği sağlamak için genellikle yatıştırıcı ve ödül taktiklerine başvurmaktadırlar:

1.5.2.2.1. Yatıştırıcı Taktikler

Müzakere sırasında taraflar arasında duygusal ve rasyonel ilişkiler söz konusu olmaktadır. Müzakerede rasyonellik duygusu, taraflara birlikte kazanç artırma isteği katarken, duygusallık ise karşılıklı güven oluşturmaya itmektedir. Tarafların bu duyguların etkisi altındaki davranışları iletişim ve işbirliği sağlamaya yönelik yatıştırıcı taktikleri içermektedir. Bu tip davranışlardan bazıları; karşı tarafla aynı dili konuşmak, amaçları açık bir dille ifade etmek, ilk tavizi vermek, özür dilemek, şakalaşmak, gerçek niyetini belli etmek, karşı tarafı övmek, özeleştirii yapmak, sabırlı davranmak, arkadaşça ilişkiler geliştirmek, ortak noktaları vurgulamak, zaman tanımak, ortak sorunları ifade etmek, hoşlanılmayan şeyleri dile getirmektir (Wall, 1985:58).

1.5.2.2.2. Ödül Taktikleri

Müzakerede karşı tarafın tercih ettiği davranışları göstererek bu davranışların devamını sağlamayı amaçlayan taktiklerdir. En çok bilineni, karşı tarafa kendimiz için değersiz görünen ancak karşı taraf için değerli olabilecek bir hediye vermektir (Çetin, 2002:295). Bu davranışın ardından karşı taraf genellikle işbirlikçi bir tutuma girerek tavizlerde bulunacaktır. Müzakereci olarak karşı tarafa verilebilecek en kolay ödül, güvenilirliği görüşme sonuna kadar korumaktır. Bunun yanında karşı tarafa tavizlerde bulunmak, dürüst davranmak, iletişime açık olmak, erken karar vermek ve iltifat etmek gibi ödüller verilerek istenilen biçimde davranması sağlanabilir (Wall, 1985:58).

1.5.2.3. Davranışsal Taktikler

Buraya kadar incelediğimiz müzakere taktikleri, karşı tarafta bir davranış değişikliği amacını güderken davranışsal taktikler karşı tarafın müzakereci hakkındaki fikirlerini değiştirmeyi amaçlamaktadır (Çetin, 2002:295).

Davranış taktiklerini üç grupta incelemek mümkündür (Wall, 1985:58).

1.5.2.3.1. Sert Davranışlar

Düşmanca ve cüretkâr davranışlardır. Kurnazca güç gösterilerinde bulunulur. Görüşmeyi boykot etmek, sürprizler yapmak, kurallara saygı göstermemek, çıkmaza girilmesine sebep olmak, tehdit etmek, karşı taraftan taviz istedikten sonra taviz vermek, karşı tarafı yok saymak, müzakereyi bitirme tehdidi ve süre kabul etmemek gibi taktiklerdir. En çok kullanılan sert davranışlar olan; çıkmaz taktiği, bitirme tehdidi ve sürpriz yapma taktiklerine kısaca değinmekte fayda vardır.

Müzakerede çıkmaz, görüşme esnasında tarafların razı oldukları kadar gitmeleri, anlaşma için ileriye dönük adım atmamaları sonucu doğar. Çıkmaz taktiğinde amaç müzakerenin belirli bir noktada kasıtlı olarak veya istenmeksizin kilitlenmesidir. Müzakerede tek seçenek karşı tarafın geri adım atması ise kullanılabilecek bir taktiktir.

Amaç karşı tarafın gücünü öğrenebilmektir. Başarı şansı yüksek bir taktiktir (Çetin, 2002:301). Çıkamaz, istenmeden ortaya çıktıysa konuşmayı sürdürmek ve yeni bakış açıları kullanmak yoluyla kurtulmaya çalışılmalıdır. Çıkamaz durum devam ediyorsa, taktiksel olarak geri çekilme veya görüşmelere ara verme yönüne gidilebilir. Çıkamaz durumu çok fazla zorlamak karşı tarafın müzakere ortamını terk etmesine neden olabilmektedir (Economy, 2002:149).

Müzakereyi bitirme taktiği, çok riskli olduğundan dolayı diğer taktiklerden sonuç alınamadığı zaman son çare olarak kullanılmalıdır. Çıkamaz taktiğinin son basamağı olarak düşünülebilir (Çetin, 2002:302).

Sürpriz taktiği ise müzakerede önceden tahmin edilemeyen yeni hususların ortaya çıkarılmasıdır. Amaç karşı tarafın dikkatini çekerek dengesini bozmaktır (Çetin, 2002:303).

1.5.2.3.2. Yumuşak Davranışlar

Bu davranışlar karşı tarafı işbirlikçi görüşme ortamına çekmek amacıyla kullanılmaktadır. Karşı tarafa saygı duyularak bunun beden dili ile de ortaya koyulmasıdır. Genelde samimi ve şaşırtmayan davranışları içermektedir. Kurallara saygılı olmak, süreye dikkat etmek, istekleri değiştirmek, mantıksız detaylar üzerinde durmak, gerekirse tutarsız ve yumuşak davranmak, zayıf ve hazırlıksız görünmek, arkadaşça davranmak gibi taktiklerdir (Çetin, 2002:304-305).

1.5.2.3.3. Tarafsız Davranışlar

Müzakerede tarafsızlık, müzakerecinin ne sert ne de yumuşak davranışlar göstererek, belirsiz davranışlar sergilemesidir. Uyuşmazlık doğduğunda sebeplerini dış faktörlerde aramak, yetkisiz olduğunu vurgulamak, sabırlı ve sakin olmak, insanları problem olarak görmek ve açık iletişim kurmamak gibi taktiklerdir (Wall, 1985:58).

1.5.3. Tartışma Taktikleri

Tartışma bir karara varmak için yapılan bir iletişim şeklidir. Dolayısıyla tartışmayı iletişim olmadan düşünmek mümkün değildir (Fisher ve Ury, 1989:123). Tartışma taktikleri diğer müzakere taktikleri ile benzer özellikler taşımaktadır. Tartışılan konular ve kullanılan tartışma yöntemi, müzakerenin seyrini ciddi şekilde yönlendirebilmektedir. Müzakerelerde tartışmaların esas noktası ikna edici tartışma uygulamalarıdır (Çetin, 2002:306).

Tartışma taktiklerinde amaç karşı tarafı istek ve prensipleri konusunda geri çekilmeye veya vazgeçmeye zorlamaktır. Müzakereciyi izlemiş olduğu yolun yanlış olduğuna ikna etmek gayesi güdülmektedir. Bunu sağlamak için karşı tarafa, istenilen hareketleri sergilemesi için beklentiler açıkça ifade edilmelidir.

Tartışmaları üç grupta ele almak mümkündür (Wall, 1985:62):

1. Yapısal tartışmalar; kişisel ilişkiler ve konular üzerinde meydana gelir.
2. Problem çözücü tartışmalar; taraflar arasındaki yanlış anlamalı ortadan kaldırarak iletişimi güçlendirme gayesiyle yapılır.
3. Rekabetçi tartışmalar; avantajlı bir durum elde ederek karşı tarafı zayıflatmak amacını güder.

Müzakere ile ilgili olarak binlerce taktik ve davranıştan söz edilebilir. Buraya kadar bahsedilen taktikler müzakere esnasındaki duruma göre bazen sadece biri, bazen de birkaçı birleştirilerek (taktiklerin kombinasyonu) kullanılabilir.

Bu taktikler içerisinde en mükemmel taktik davranışın, o an ki duruma en uygun olan taktik olduğunu önemle vurgulamak gerekmektedir. Bazı müzakerelerde sert ve tavizsiz olunarak başarı elde edilebileceği gibi bazı müzakerelerde daha ılımlı davranmak ve işbirlikçi taktikler uygulamak yoluyla başarı yakalanabilir.

Bu bağlamda özellikle müzakerenin konusu, taktiklerin seçiminde etkili bir rol oynamaktadır. Şüphesiz ki konusu maddi bir kazanç olan ticari müzakerede

uygulanacak olan taktikler ile birtakım hayati şartların ortaya konulduğu polisiye bir müzakerede başvurulabilecek taktikler değişkenlik gösterecektir.

1.6. Müzakereci Stilleri

Müzakere stili denilince anlaşılması gereken, seçilen strateji ve taktikler sonucu beliren ve kişilik özelliklerinin katkısıyla da ortaya çıkan “müzakereci tarzıdır”. Daha önce bahsedilen stratejilerin/taktiklerin olumlu ve olumsuz özellikleri olduğu gibi her stilin avantajları ve dezavantajları bulunabilmektedir. Müzakerelerde de insanlar genel olarak yumuşak ve sert olarak sınıflandırabileceğimiz iki tür müzakere stili arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Müzakereci stilleri çok değişik ayrımlarla ele alınmakla beraber bu çalışmada yumuşak müzakereci, sert müzakereci ve problem müzakereci olarak üç başlık altında incelenecektir (Karabalık, 2007).

1.6.1. Yumuşak Müzakereci

Kişisel çatışmalardan uzak duran, anlaşmaya varmak için tavizler vermeye her an hazır, dostça çözümler için çaba gösteren müzakereciler olarak tasvir edilebilir. Bu kişilerin her müzakerenin sonunda kendilerini kullanılmış ve incitilmiş hissetmeleri mümkündür. Müzakerede karşı tarafın işini kolaylaştıran bir stildir. Yumuşak stili olan müzakereciler açısından karakter özelliğinin müzakereye doğrudan yansıması söz konusu olmaktadır.

1.6.2. Sert Müzakereci

Sert müzakereciler, her müzakereyi isteklerin bir yarışı olarak algılayan ve bu nedenle uç pozisyonlar almayı tercih eden, kazanmak için her şeyi yapan, hatta dostça ilişkilerini bile zedelemeyi göze alabilen ancak çoğu zaman karşı taraftan da aynıyla bir cevap alan ve isteklerine ulaşamadığı için yine hüsrana uğrayan kişiler olarak tanımlanabilir.

Yukarıda yumuşak ve sert müzakereci özelliklerine sahip iki uç müzakereci örneği verilmektedir. Genelde müzakereciler bu ikisi arasında yer alan bir karakter çizmektedirler. Müzakere taktikleri büyük çoğunluğu itibariyle yumuşak ve sert

stratejiler arasında bir noktaya düşmektedir. Müzakerelerde başvuru olan birçok strateji, müzakerede istediğini almak veya karşı tarafla iyi ilişkiler kurulması arasında bir seçim yapılmasını gerektirmektedir. Başka bir deyişle müzakereci, karşı tarafla ilişkilere önemli oranda zarar vererek istediğine ulaşmak ya da karşı tarafla iyi ilişkiler kurmak veya mevcut bir ilişkiyi sürdürmek için dostça tavizler tanımak arasında bir seçim yapmak zorunda bırakılmaktadır. Bu ise müzakerede tarafların maksimum kazanımlar elde etmesini engellemektedir.

Bununla birlikte müzakerede en verimli stilin işbirlikçi ve sorun çözücü yaklaşım olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu yaklaşımda; kazanma veya kaybetmeye ilişkin kişisel duygular bir kenara bırakılır ve uzlaşma sağlanması gereken konu üzerinde yoğunlaşılır. Karşı tarafa “problem çıkaran sensin” mesajı vermek yerine sorunu benimsemek, kabul etmek ve iki tarafı da tatmin edecek çözüm için tartışma isteğini karşı tarafa iletebilmek gerekmektedir (Fowler, 1997).

1.6.3. Problem Müzakereciler

Müzakere açısından problem oluşturabilecek olumsuz müzakereci stilleri de vardır. Bu olumsuz stiller strateji ve taktik gereği oluşabileceği gibi müzakerecinin kişilik özelliklerinin baskın gelmesi sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Bu tarz, taraflardan birinin gerçekten çok deneyimli olduğu veya karşı tarafın çok tecrübesiz olduğu durumlarda taktik olarak kullanılabilir. Bu stillere sahip bir görüşmeci ile karşılaşıldığı zaman başarılı olunabilmesi için problem müzakerecilerin özellikleri çok iyi bilinmeli ve buna yönelik birtakım müzakere becerileri kazanılmalıdır. Problem müzakerecileri; kararsız, duygusal, kafası karışık, saldırgan ve dalavereci müzakereci olarak sınıflandırmak mümkündür (Fowler, 1996:140).

1.6.3.1. Kararsız Müzakereci

Bu tipler, en çok sabır gösterilmesi gereken problem müzakerecilerdir. Konu ile ilgili her detayı bilerek tartışan ama ortada hiçbir engel yokken zorluklar çıkaran, kendine göre gerekçeler bularak bir türlü son kararı veremeyen, kendine güveni olmayan ve sürekli birtakım garantiler isteyen müzakerecilerdir. Bunlara karşı acele

edilmemeli, adım adım ilerleme metodu kullanılmalıdır. Sorunları kenara bırakmak yerine aşama aşama çözerek ve güvence vererek yol alınmalıdır (Çetin, 2002).

1.6.3.2. Duygusal Müzakereci

Duygusal müzakereciler, müzakereyi kendi bakış açılarının etkisi altında kalarak kişiselleştirmektedirler. En basit itirazları bile kendi kişiliklerine yönelik eleştiri olarak algılamaları ve aşırı tepki vermeleri mümkündür. Duygularını devreden çıkaramayan bu tipler kaba ve cahilce konuşabilir, gerçeklerden uzak konuşmalar yapabilirler. Dolayısıyla müzakereye kullanılacak olan dil ve seçilen kelimeler çok önemlidir. Kesinlikle kişisel olmayan bir dil kullanarak eleştiri olarak yorumlanabilecek cümlelerden uzak durulmalıdır. Böyle kişileri olduğu gibi kabul ederek zaman zaman rahatlamalarına izin vermeli, sakin olarak müzakereye devam etmesi sağlanmalıdır. Aksi halde kızgınlık halindeki patlamalar nedeniyle görüşmelerin kesilmesi söz konusu olabilir (Çetin, 2002).

1.6.3.3. Kafası Karışık Müzakereci

Bu tipler, müzakere konusu üzerinde konsantrasyon sağlamakta zorluk çeken ve aklı sürekli başka konular üzerine kayan tiplerdir. Bu tip müzakerecilerin konuyu, ısrarla kendisi açısından menfaat sağlayabileceği noktalara çekmesinin değişik taktiksel sebepleri vardır. Bu davranış belirli bir sürede mesafe alınmamasına yönelik uygulanan oyalama (zaman) taktiğinin bir sonucu da olabilir.

Bu şahıslar ile müzakere edilirken konuları sistematize etmek ve bir sıra izlemek ilerleme adına faydalı olabilir. Konu ile alakalı olmayan fikirler beyan ettiğinde aşırı tepki vermeden konuyu not alarak “daha sonra mutlaka görüşmeliyiz” gibi uzlaşmacı bir yaklaşımda bulunulmalıdır (Çetin, 2002:329).

1.6.3.4. Saldırgan Müzakereci

Saldırgan müzakereciler, müzakerede taktikler bölümünde ele alınan saldırgan taktikleri -kendilerine izin verildiği ölçüde- kullanarak karşı tarafın kasıtlı olarak dengesini bozmayı amaçlayan kişilerdir. Duygusal müzakerecinin yapmış olduğu saldırılar kendi kişilik özelliklerini savunma amacını güderken bu tipler, saldırıları sonuca ulaşmak için bir silah olarak kullanılırlar.

Saldırgan müzakereci şiddetli davranışlarıyla hâkimiyet kurmayı amaçlamakta ve karşı tarafı benzer şekilde karşılık vermesi için kışkırtmaktadır. Buna engel olabilmek için aynıyla karşılık vermemek ve tahrik olmadan müzakerenin gerçekleri üzerinde tartışmayı sürdürmek gerekmektedir.

Burada saldırgan müzakerecinin kazanmaması için; saygılı ve kararlı bir şekilde müzakereyi bitirmek ya da saldırganlığı görmeksizin duyguları kontrol altına alarak tartışmayı müzakerenin gerçekleri üzerinde sürdürmek gerekebilir (Çetin, 2002:330).

1.6.3.5. Dalavereci Müzakereci

Dalavereci tipler, karşı tarafın müzakeredeki psikolojisi, kişilik özellikleri ile güçlü ve zayıf yönlerini araştırarak bunlara uygun taktikler kullanan kişilerdir. Burada asıl önemli olan dalavereci tipi tanıyabilmektir. Çünkü dalavereci müzakerecinin bazı davranışları ancak ve ancak gerçek niyeti tespit edilerek anlaşılabilir. Bu noktada bu tipleri tanımaya ilişkin bazı ipuçları verilebilir (Çetin, 2002):

- Öncelikle övgü ve iltifat içeren sözlerinin gerçekten saygı ifade edip etmediğini iyi düşünmek gerekmektedir,
- Müzakere ortamındaki her bireye karşı kullandığı “ton” dikkatle incelenmelidir,
- Üst düzey bağlantıları ve arkadaşlık ilişkilerinden bahsedildiğinde sorgulayıcı olmak ta her zaman fayda vardır,
- Dalavereci müzakereci, müzakerenin ileriye dönük faydalar getirebileceğini ima eden “bugün ben kazanırsam yarın da sen kazanırsın” gibi sözler söyleyerek kendisi hakkında bir fikir verebilir.

Bu çalışmada bahsedilen stillerden daha farklı olarak çeşitli kaynaklarda başka müzakereci stillerine rastlamak mümkündür. Örneğin; katı müzakereci, hesapçı müzakereci, sıcakkanlı müzakereci, cambaz müzakereci gibi (Minibaş, 2001:111). Ancak daha önce ifade edildiği gibi, bu stillerin hepsini yumuşak, sert ve problem müzakereci davranışları içerisinde bir yere koymak mümkün gözükmemektedir.

Burada “en iyi stil şudur” şeklinde bir yargıya varmak da mantıklı ve mümkün değildir. Asıl önemli olan, müzakerecinin kendi kişilik özelliklerinin de etkisiyle ortaya çıkan kişisel müzakere tarzını (stilini) bilmesi, girişeceği müzakerenin durumsal özelliklerini -karşı tarafı da dikkate alan- doğru bir tarz benimseyerek müzakereye girişmesidir.

1.7. Müzakerede Başarıya Götüren Araçlar

Her müzakere farklı koşullarda gerçekleşmekte ve kendine has özellikler taşımaktadır. Müzakerede etkili olabilmek için, her koşula uygun araç ve donanım ile hazırlık yapılması gerekmektedir. Müzakerenin özelliklerine göre başarıya ulaştıran faktörler de değişmektedir. Bazı müzakerelerde ikna becerisini çok üst düzeyde kullanmak gerekebileceği gibi bazen de karşı tarafa beden diliyle güven telkin etmek yeterli olabilmektedir. Burada müzakereci, kendisini her durumda başarıya götürecek araçları seçmeyi ve bu araçları nasıl kullanabileceğini öğrenmek zorundadır.

1.7.1. Müzakerede İletişim Becerisi

İletişim en çok bilinen tanımıyla duygu, düşünce ve bilgilerin çeşitli yollarla başkalarına aktarılmasıdır. Daha resmi bir tanımda ise iletişim, anlamların insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirdiği bir işlem olarak ifade edilmektedir (Adair, 2004:13). Günlük hayatta insanlar iletişim kurarken karşı tarafa dolaylı yollardan mesajlar iletmektedirler. İletilen bu mesajlar bireysel veya toplumsal bilgiler de içermektedirler. Bu dolaylı mesajların gerçek anlamlarını ortaya çıkarmak için birtakım yorumlar yapılmasına ihtiyaç vardır. İyi bir görüşmeci de müzakere sürecinde mesaj verirken veya alırken doğru yorumlar yapmak durumundadır. Çünkü

iletişimin olmadığı yerde müzakereden bahsetmek mümkün değildir. Etkin ve başarılı bir müzakereci olabilmek için etkili bir iletişim kurabilmek şarttır. İletişim becerisi yüksek olan görüşmecinin müzakerelerde daha aktif olacağı muhakkaktır.

İnsanlar günümüzde karşı tarafa üç yoldan dolaylı mesaj göndermektedirler (Cohen, 1996:101):

- Bilinçli olmaksızın bilinçaltının farkında olmadan gönderdiği dolaylı mesajlar,
- Konuşurken ses tonu ile bazı sözcüklerin daha çok vurgulanması yoluyla gönderilen mesajlar. Örneğin öfkelenme anında kişi, bağırıp çağırmak ve karşı tarafı kırmak yerine rahatsızlığını ses tonuyla belli etmeye çalışmakta, hassas olduğu noktayı, sözcüğü daha çok vurgulamak suretiyle söylemektedir,
- Kişinin davranış ve tutumlarıyla göndermiş olduğu mesajlar ki günümüzde beden (vücut) dili adı altında sıkça bahsedilmektedir.

İzgören'e göre ise, iletişim sürecinde karşı tarafa üç kanaldan mesaj verilmektedir. Bunlar ses, söz ve beden bilidir. Bunların karşı taraf üzerinde bırakmış olduğu etki yapılan araştırma sonucunda yüzdelik dilimlerle ortaya konulmaktadır. Buna göre; söz %7, (bazı kaynaklarda %15 olarak bildirilmektedir), ses % 38, beden dili % 55 oranında karşı taraf üzerinde etkili olmaktadır (1999:6).

Yukarıda aktarılan araştırmanın açıkça ortaya koyduğu üzere iletişim, sözlü ve sözsüz iletişimin birleşmesinden oluşan bir süreçtir.

1.7.1.1. Sözlü İletişim

İnsanların dil ve kelimeler ile birbirlerini anlama, dinleme faaliyetine sözlü iletişim denilmektedir. Sözlü iletişim kurarken bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan üç büyük hata şöyle vurgulanmaktadır (Fisher ve Ury, 1989:44):

1. Birbiriyle konuşmamak,
2. Söylenenleri dinlememek,
3. Söylenenleri yanlış anlamak.

Müzakere esnasında birbiriyle konuşmayan iki tarafın ortak bir noktada buluşma ihtimali yoktur. Diyaloğsuzluk müzakerenin kısa sürede çıkmaza girmesine neden olmaktadır. Diyaloğ kurulmasından sonra tarafların farklı bakış açıları kazanarak birbirlerini daha iyi anlamaları ve ortak noktaya varmaları çok yüksek bir ihtimaldir. Dolayısıyla başarılı bir müzakerecinin görüşme sırasında iletişime kapalı olan karşı tarafa karşı, sabır ve ikna becerisini kullanarak iletişim ortamı sağlamak gibi zor bir görevi olduğundan bahsetmek mümkündür.

Müzakerelerde önemli olan diğer bir husus da “aktif dinleyici” olabilmektir. İnsanlar dinlemeyi genellikle duyma ile karıştırmaktadırlar. Görüşme sırasında artan stres müzakerecinin dinleme kabiliyetini zorlayabilir ancak karşı tarafın bakış açısında birtakım değişiklikler yapabilmek için öncelikle onun fikirlerini sabırla dinlemek gerekmektedir. İyi bir dinleyici olabilmenin temel ilkeleri; karşı tarafı konuşmadan dinlemek, sabırlı olmak, sinirlerine hâkim olmak ve yerinde sorular sorabilmektedir. Öğrenmenin en temel yolunun da dinlemek olduğu unutulmamalıdır (Adair, 2004:13).

Görüşmecinin kendini dinleterek, müzakerede başarılı olabilmesi için önce kendisinin başarılı bir dinleyici olabilmesi şarttır. Dinleme bir müzakerede verilebilecek en ucuz ve kolay tavizdir. Bazı müzakereciler karşı tarafı kasten dinlemeyerek tedirgin etmeyi taktik olarak kullanmaktadırlar. Ancak bir insanı aktif şekilde dinleyerek ifadelerini kontrol etmek, bilerek yalan söylemesini ve blöf yapmasını güçleştirmekte, müzakerede karşı tarafın işini zorlaştırmaktadır (Fisher ve Ury, 1989:139).

Yanlış anlamalar, müzakere ortamını gererek anlaşmayı zora sokan bir sözlü iletişim problemidir. Genellikle kelimelere farklı anlamlar verilmesi sonucu görüşmelerde yanlış anlaşılmalara meydana gelmektedir. Müzakereyi bu tür bir çıkmaza sokmamak için görüşme esnasında açık bir dil kullanılmalı, ifadelerin anlaşılması kolay, net ve düzgün olmasına özen gösterilmelidir. Burada müzakerecinin bilgi ve kelime haznesinin geniş olması işini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır (Karakaş, 2001:49).

İletişim sorunlarının birçoğunun temelinde kişilerin birbirini tam veya doğru anlayamaması yatmaktadır. Bu yanlış anlamalar, karşılıklı geri bildirimde bulunmak

yoluyla ortadan kaldırılabılır (Ceylan, 1998:44). Bazı müzakereciler de kasıtlı olarak, anlaşılması zor ifadeler ve kelimeler seçerek konuya verdiği önemi gizleme taktiğini kullanabilmektedirler.

Müzakerecinin ses tonu, müzakere tonunun ayarlanması için oldukça önemlidir. Çetin'e göre ton, müzakerenin yönü ve sonuçları üzerinde diğer tüm faktörlerden daha fazla etkiye sahiptir (2002:276). Ses, tonu, yüksekliği, rezonansı ve temposu ile duyguların en önemli iletkenidir. Ses tonunun iletişim üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla yapılan bir araştırma sonucunda "Psikolojik Stres Ölçüsü" adı verilen ve insan tarafından algılanamayan ses titreşimlerini analiz edebilen bir alet icat edilmiştir. Bu aletin yardımı ile yapılan analiz sonucunda ses tellerinin yalan söyleme esnasında zorlandığı, doğal olmayan bir gerilime girdiği ve düzeninin değiştiği tespit edilmiştir. Söz konusu aletin tespitlerinin % 95 oranında başarılı olduğu daha sonra yapılan çalışmalarda görülmüştür (Baltaş ve Baltaş, 2001:31).

İletişim esnasında kişilerin birbirleri üzerinde yarattıkları izlenim ve söylenenlerle ilgili yorumlamada sesin özellikleri önemli rol oynamaktadır. Güvenilir, yeterince güçlü bir ses tonuyla ve yerli yerinde vurgularla konuşmanın ikna edici gücü yadsınamaz. Yani ses tonu, yalan söylenirken ya da duyulan korku saklanırken kişiyi ele verebileceği gibi söylenenlerin doğruluğuna destek de olabilir (Üstündağ, 2006:32).

1.7.1.2. Sözsüz İletişim: Beden Dili

Sözsüz iletişim, birbirini izleyen hareketlerle değer ve önem kazanan, ses tonu ile desteklenen ve kelimelerle son şeklini alan karmaşık bir süreçtir (Baltaş ve Baltaş, 2001:7). Aslında insanlar kelimeleri çoğunlukla duygu ve düşüncelerini örtmek için kullanmaktadırlar. Dudaktan çıkan kelimeleri kontrol etmek kolay olsa da beden hareketlerini kontrol altına almak oldukça güçtür. Tüm uzuvlar, çeşitli olaylar ve durumlar karşısında birtakım tepkiler vermektedir. İnsanlar zaman zaman bedeninin bu tepkilerini kelimeler ile saklamaya çalışmaktadırlar. Ancak söz ile beden dilinin çatıştığı yani beden tepkisinin saklandığı anlar da vardır. Bu anlarda daha inandırıcı olanın

vücut dili olduğu da bilinen bir gerçektir. Kısacası beden dilinin tam anlamıyla gizlenmesi mümkün değildir (Baltaş ve Baltaş, 2001).

Müzakerede söylenenleri dinlemek ve anlamak ne kadar gerekli ise söylenmeyenleri anlayabilmek de o derecede önemlidir. Daha önce vurgulandığı üzere blöfler, müzakerenin seyrini değiştirebilecek taktik davranışlardır. İyi bir müzakereci yerinde kullandığı blöfler ile karşı tarafı yönlendirebilir. Aynı şekilde başarılı bir görüşmeci blöfe maruz kaldığını, karşı tarafın beden hareketlerinin vereceği ipuçları sayesinde tahmin edebilir. Örneğin; göz temasını kesmek, boğazı temizlemek, asabi davranışlar sergilemek ve dudakları ısırarak ilk etapta anlaşılabilir bazı blöf emareleridir (Karakaş, 2001:50).

Bazı müzakereciler yalan söyleme konusunda kendilerini o kadar geliştirmişlerdir ki bunlara “profesyonel yalancı“ denmektedir. Bu kişilerin beyanlarının yalan olduğunu anlamak gerçekten çok güçtür. Bu tip müzakerecilere karşı yüz ifadelerinden yola çıkarak önlem almak da mümkün değildir. Çünkü insanların yalan söylerken en iyi kontrol edebildikleri şey yüz ifadeleridir. İnsanlar genel olarak mimiklerinin farkındadırlar ve yalan söylerken mimiklerini kontrol edebilmek için bilinçli çaba gösterirler (Baltaş ve Baltaş, 2001:142). Burada aslı olmayan söz ve davranışı anlamak zor bir beceri gibi gözükse de müzakereci, ”insan ağzıyla yalan söyleyebilir ancak bedeniyle asla” gerçeğini hiçbir zaman unutmamalı, bedenin verdiği küçük ipuçlarını yakalayıp doğru yorumlayabilmelidir.

Beden dili; konuşma sürati, nefes alma aralığı, ses tonu ve vurgulama, duruş, yüz ifadeleri, el ve ayakların hareketleri, göz teması ve göz hareketleri, kelime seçimi, kişiler arasındaki mesafe, kıyafetler, aksesuarlar ve mekân tasarımı gibi detayları olan bir iletişim ögesidir (Vural, 2005:205).

Beden dilini okuyabilmek, müzakerecinin kendisini daha iyi ifade etmesini ve karşı tarafı daha iyi anlamasını sağlayacak, doğru iletişimi kolaylaştıracaktır. Müzakerede sözsüz iletişim taktiklerinin iyi bilinmesi, bunların müzakerecide bırakacağı etki derecesini büyük ölçüde azaltmaktadır (Fisher ve Ury, 1989:141).

1.7.2. Müzakerede Tartışma ve İkna Becerisi

Müzakere sürecinde sonucu etkileyen birçok konudan biri de tartışma becerisidir. Herhangi bir tartışmada konuşma, dinleme, soru sorma, ispatlama, çürütme, etkileme, kabul etme, uzlaşma gibi bileşenler vardır. Tartışma esnasında en etkin rolü müzakerecinin dinleme, konuşma, soru sorma ve ikna kabiliyeti oynamaktadır (Fowler, 1997:29).

1.7.2.1. Dinleme ve Konuşma

Gerek günlük hayatta gerekse herhangi bir müzakerede en çok yapılan hata gereğinden fazla konuşmak ve çok az dinlemektir. Uzun ve gereksiz konuşmak karşı tarafı sıkabileceği gibi aynı nokta üzerinde dönüp dolaşmaya neden olarak pazarlığın canlılığına zarar verebilir.

Tartışmalarda karşı taraf atağa kalktığında birçok insan karşı atağa geçerek kendisini savunmaya yönelmektedir. Aslında bu yangına körükle gitmekten başka bir şey değildir. Özellikle karşı taraf saldırgan taktikler kullanıyorsa ve bir nokta üzerinde kilitlenmişse elde ne kadar net kanıtlar olursa olsun onu etkilemek zordur. Bu tarz bir müzakerede dinleme aktivitesi daha ikna edicidir ve böyle durumlarda yapılması gereken en iyi iş, karşı tarafı konuşturmaktır (Keiser, 2000:99). Bu sayede elde edilen yeni bilgiler, yeni hareket alanı açacak ve alternatiflerin artması söz konusu olacaktır. Ayrıca öfke, aktif dinleme sırasında büyük oranda azalacağından müzakerecinin sinirleri daha çabuk ve kolay yatışacaktır.

Dinlemek müzakerede verilecek en ucuz tavizdir. Müzakerecinin insanları aktif olarak dinleyerek anladığını göstermesi, karşı tarafa “seni anlıyorum” demesinden çok daha etkileyicidir. Çünkü müzakerelerde insanlar, ağızdan çıkan kelimelerden çok gördüklerine ve ona gösterilenlere inanmaktadırlar (Lanceley, 2003:25).

Müzakerelerde tartışmaları kaçınılmaz kılan bir diğer hata da karşı tarafın her dediğini anında reddetmektir. Böyle bir durumda sürekli karşılıklı savlar ortaya atılmakta ve fazlasıyla zaman kaybı yaşanmaktadır (Keiser, 2000:106).

Doğru şeyleri doğru zamanda doğru biçimde söylemek, ne zaman konuşulmayacağını bilmek ve karşı tarafın söylediklerini dikkatli şekilde dinlemek ikna etme becerisinin temel özellikleridir (Fowler, 1997:29).

Müzakerede dinleme becerisi, her iki tarafın susarak birbirini dinlemesi anlamına gelmemektedir. Müzakereyi kısırlaştıracak bu tutumu aşmak sorular sormak ve verilen cevapları dikkatle dinlemek ile mümkündür (Çetin, 2002:86).

1.7.2.2. Soru Sorma

Müzakerelerde soru sormak, müzakerenin kontrolünü ele geçirmek anlamındadır. Bu yüzden deneyimli görüşmeciler mantıklı bir ifadenin ardından sorular sorarak kontrolü hep ellerinde tutmak istemektedirler (Çetin, 2002:86). Sorular, karşı tarafın konuşması için çok önemlidir. Yeni bilgiler elde etmek yerinde sorulacak sorular ile mümkündür. Müzakere sürecinde, görüşmelerde kilitlenme olması durumunda sorular kullanılarak karşı tarafın konuşması ve sürece dahil olması sağlanabilir. Müzakereye olan etkisi bakımından soruların tipi ve soruluş biçimi de önem taşımaktadır. Müzakerelerde en sık kullanılan soru biçimleri genel olarak şunlardır (Aktaran Minibaş, 2001:116):

Kapalı uçlu sorular; kısa ve değişkeni olmayan sorulardır. Sorular istenilen cevaba yöneliktir, cevap genellikle evet ya da hayır gibi tek kelimeden oluşmaktadır.

Müzakereci durum hakkında spesifik bir bilgi almak zorunda ise bu soruları kullanmalıdır. Aksi halde bu sorularla fazla bilgi edinmek ve diyalog sağlamak beklenmemelidir (Lanceley, 2003:30). Sorgulamaya uygun olan biçim olsa da kişi belli seçenekler arasından cevap seçme özgürlüğüne sahiptir (Vural, 2005:250).

Açık uçlu sorular; neden, nerede, nasıl, ne gibi evet ya da hayır ile cevaplanamayan sorulardır. Bu sorular karşı tarafın düşünceleri hakkında çok soru sormadan fazla bilgi sahibi olmayı sağlarlar.

Bu soruların birincil amacı karşı tarafın konuşmasını sağlamaktır. Karşı tarafın konuşması kendisi ve durumu hakkında bilgi vermesi demektir (Lanceley, 2003). Gazeteciler sıkça bu soruları kullanmaktadırlar. Müzakerelerde tıkanma durumlarında görüşmenin canlılığını korumak amacıyla başvurulmalıdır.

Kapı açıcı sorular; yankı sorular olarak da adlandırılmaktadır. “Daha sonra”, “hangi durumda, ” gibi kısa sorulardır.

Polislerin sıkça kullandığı bir soru sorma yöntemidir. Kişinin cümlelerinin sorulara dönüştürülerek kalan diğer detayları öğrenmeye yaramaktadır. Konuşan kişi de söylediklerini yeniden toparlar, farklı cümleler kurarak ve derinleştirerek tekrar aktarmaktadır. Bu sorular karşı tarafa “seni dikkatle dinliyorum” mesajı da vermektedir (Vural, 2005:250).

Tuzak sorular, arzu edilen cevabı almak için sorulan ve karşı tarafı rahatsız eden sorulardır. Sorular ile gerilim ve güvensizlik yaratılır. Röportajlarda ve TV programlarında sıkça kullanıldığı üzere karşı tarafın bocalaması hedeflenmektedir.

Telkin soruları, önerilerin soru haline getirilmesidir. Karşı taraf üzerinde sınırlamalara sebep olmaktadır (Vural, 2005).

Tartışma açıcı sorular, diyalogun devamını sağlayan ve bir konuda fikir almak için sorulan sorulardır. Esas konudan uzaklaşma riski söz konusudur.

Karşı sorular, cevap vermek istenilmeyen bir soruya soru ile karşılık vermektir. Bu şekilde baskıdan kurtulmaya yardımcı olunmaktadır. Dinleme sürecini kolaylaştırmak için de karşı sorulara başvurulabilir (Vural, 2005).

Müzakerelerde soru sormanın diğerk bir amacı da karşı tarafın hatalarını ortaya çıkarmaktır. Hatalar en iyi soru sorularak tespit edilebilir. Müzakerenin başlangıç kısmındaki konuşmalar genellikle planlanmış cümlelerden oluşur ancak sorularla daha farklı ve planlanmayan diyalogların gerçekleşmesi sağlanabilir, karşı taraf hata yapmaya zorlanabilir.

Soru sormak, karşı tarafa yanlış olduğunu söylemenin en iyi yoludur. İddiacı bir tutumla karşı tarafı savunmaya itmek, karşı tarafa açık bir meydan okuma olduğundan kışkırtıcı etkisi olabilir (Çetin, 2002:84-85).

Baltaş'a göre pek çok müzakereci, soru sorma tekniklerinin müzakere başarısı için çok önemli olduğunu bilmektedir ve müzakerede yerinde sorulan soruların avantajları şunlardır (2007):

- Karşı tarafın görüşleri ve konumu hakkında bilgi verir,
- Görüşmeyi denetleme üstünlüğü sağlar,
- Soru sorarak itirazlarla daha kolay başa çıkılabilir,
- Karşı tarafı meşgul eder ve onun düşünme zamanını azaltır,
- Müzakereciye nefes almak ve düşüncelerini toparlamak için zaman kazandırır.

1.7.2.3. İkna Kabiliyeti

İkna, karşı tarafın davranışlarını istenilen yöne çekmek amacıyla yapılmaktadır. Bir davranış değişikliği meydana gelebilmesi için öncelikle karşı tarafın davranışlarının nereden kaynaklandığını bulmak gereklidir (Türkkan, 1998:21).

İnsanlar genel olarak ikna konusunda çok başarılı değildir. İkna konusunda; görüşlerin zorla benimsetilmeye çalışılması, uzlaşmaya karşı direnmek, büyük gerçekler ortaya atmak, bir defalık bir çaba olduğunu düşünmek gibi yaygın hatalar yapılmaktadır. İkna bir aldatma ve yalvarma faaliyetinden ziyade ciddi bir hazırlığı, somut delilleri ve dinleyicilerle duygusal uyumu olan bir süreçtir (Vural, 2005:124).

İkna sürecinde başarılı olabilmek için atılacak ilk adım karşı tarafı iyi araştırmaktır. Karşı tarafın beklentileri, sorunları iyi bilinirse ikna sürecinde başarı sağlamak daha kolay olur. Bunu da iyi bir dinleyici olmadan başarmak pek mümkün

değildir. Karşı tarafın düşüncelerini doğru anlamak, samimiyet göstermek ve gücü yerinde kullanmak etkilemede önemli rol oynar (Geri, 1995:91).

Müzakerede ikna, bir fikri kabul ettirmek ya da karşınızdakine görüşünüzü benimsetmek değil, başkalarından bir şey öğrenme ve ortak bir çözümü görüşme sürecidir (Vural, 2005:124).

Müzakerede ikna becerisinin temel taşı güvenilirliktir. Güvenilirliğin sağlanması uzmanlık, dürüstlük ve istikrar sayesinde gerçekleşmektedir. Güven ortamının sağlanması birtakım anlaşmazlıkların ortadan kalkmasını sağlamakta ve tarafları aynı hedef etrafında birleştirmektedir (Cohen, 1996:161).

Prestiji yüksek olan bir tarafın ikna etme gücünün, prestiji düşük olan tarafa göre çok daha fazla olduğu ifade edilmektedir(Ceylan, 1998:75). Bu nedenle bazı büyük şirketlerin girişmiş oldukları müzakerelerde prestijin korunması amacıyla maddi kayıp dâhil olmak üzere büyük tavizlerin verildiği gözlenmektedir.

1.7.3. Müzakereci

Müzakerelerde taraflar kendilerine ait değişik konumlarıyla yer almaktadırlar. Her müzakereci, boy, kilo, cinsiyet, yaş veya ırk gibi fiziksel özelliklerine göre sınıflandırılırlar. Müzakerecinin psikolojik ve kişisel hususiyetleri, zekâsı, algılama yeteneği, motivasyonu müzakere becerisi hakkında fikir verebilir. Kültür, sosyal statü, din gibi sosyal öğeler de duruma göre müzakerede önemli olabilirler. Yine müzakereciler arasında giyim-kuşam, konuşma, sakinlik, saldırganlık, rekabet duygusu, fedakârlık gibi özellikler bakımından da farklılıklar bulunmaktadır (Çetin, 2002).

Müzakerecinin kişisel özellikleri, müzakereyi etkileyen yardımcı unsurlar olarak nitelendirilmektedir. Henüz bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda net bulgular elde edilmiş değildir. Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında görüşmecinin cinsiyet, dış görünüş, yaş, kişilik özellikleri ve deneyim gibi özelliklerinin etkinliğini belirli

oranlarda artırdığı da görülmektedir. Bu nedenle bu hususta -her ne kadar kesin olmasa da- tespit edilen ilginç noktaları ortaya koymakta fayda vardır.

1.7.3.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada kadın ve erkek müzakerecilerin farklı yaklaşımlara sahip oldukları belirtilmektedir (Lewicki ve diğerleri, 1994:340). Bu araştırmaya göre; erkek müzakereciler daha ziyade müzakere konusuna odaklanmakta, kadın müzakereciler ise ikili ilişkilere de önem vererek karşı tarafın duygularını, algılarını öğrenmeye çaba göstermektedirler.

Araştırmadaki başka bir tespite ise kadın ile erkek müzakerecinin gücü ve diyalogu farklı şekillerde kullandıkları ifade edilmektedir. Buna göre kadınlar gücü ve yetkiyi paylaştırarak, erkekler ise gücü kendi görüş ve amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktadırlar.

Yine söz konusu bu araştırmada, kadınların taraflar arasında diyalog kurmak için daha çok çaba sarf ettikleri, daha çok dinledikleri, konuşmaya teşvik ettikleri ve destekledikleri, erkeklerin ise diyalogu kendilerini haklı çıkarmak ve ikna etmek amacıyla kullandıkları, değişik taktikler ile müzakerede avantaj kazanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir.

Erkek ve kadın müzakerecilerin seslerinin görüşmeye olan etkilerini araştıran başka bir araştırmada ise kadın sesinin daha çekici olmasına karşılık erkek sesinin daha güvenilir ve inandırıcı olduğu tespit edilmiştir (Karakaş, 2001:53). Kişilik özellikleri ile yapılan konuşma arasında önemli bir ilişki olduğundan dolayı reklamlarda daha cazibeli olan kadın sesi, siyasi bir konuda ise daha bilgili ve inandırıcı olan erkek sesi kullanılmaktadır.

Müzakerede kendinden daha genç bir kadınla tartışan erkek müzakerecinin davranışında da belirgin değişiklikler gözlenmiştir. Küçümseme veya himaye etme gibi davranış değişikliklerinin gerçekleşebileceği böyle durumlarda alınacak önlem; tartışma ortamı normale dönünceye kadar tartışmayı kesmek ya da duyguların tamamen

bastırılması suretiyle hiçbir şey olmamışçasına tartışmaya yoğunlaşmaktır (Fowler, 1997:17).

1.7.3.2. Dış Görünüş

Bu konuda bilimsel anlamda gerçekçi bir sonuç ortaya konulmamıştır. Ancak fiziksel özelliklerin belirgin şekilde üstün olması, kılık kıyafetin de buna uygun şekilde seçilmesi insanların etkileyiciliğini, inanılabilirliğini ve ikna gücünü artırdığı kabul edilen bir gerçektir. Özellikle müzakerenin ilk dakikalarında karşı taraf üzerinde bırakılacak olumlu bir etkinin müzakere sürecini kolaylaştırması beklenebilir. Bu noktada “insanlar kılık kıyafetleriyle karşılanırlar, düşünceleriyle uğurlanırlar” sözü hatırlanmalıdır.

1.7.3.3. Yaş

Herhangi bir durum karşısında, çocukların kendinden büyük olan çocuklardan daha çabuk ve daha büyük oranda etkilendikleri deneylerle ortaya konmuştur (Karakaş, 2001).

Müzakerede de yaş itibarıyla büyük olmak, genç bir müzakereciyle karşılaşıldığında elbette avantajlı bir durumdur. Çünkü yaşın küçüklüğü demek kanın hızlı akması, duyguların daha zor kontrol edilmesi, kendini gösterme isteği ve daha önemlisi daha az “deneyim” demektir. Dolayısıyla yaşlı ve kurt bir müzakerecinin en kolay avı genç ve deneyimsiz bir müzakerecidir. Ama bazen bu kuralın hiç işlemediği durumlarda olabilir. Genç ve tecrübesiz bir müzakerecinin daha yaşlı olan müzakereciyi akıllı manevralarla meydan okuyarak köşeye sıkıştırması da mümkündür.

Müzakerede yaşça büyük ya da küçük olan tarafın, saygı kurallarını hiçe sayan tutumu karşısında yapılacak olan şey, karşı taraf saygı içerisinde dinlemeye hazır olana kadar müzakereye devam edemeyeceğini ifade ederek, karşı taraftan tutumunu değiştirmesini beklemektir (Fowler, 1997:17).

1.7.3.4. Kişilik Özellikleri

İnsan iletişim sistemini kendi kişiliğine uygun olacak tarzda yapılandırmaktadır. İçeride dönük bir kişi ile girişken bir insanın iletişim sistemi doğal olarak farklı özellikler taşımaktadır. Ayrıca yaşam standartları, bireysel alışkanlıklar ile ahlaki ve dini değerlerin insanın yapmış olduğu işe kattığı ölçü ve sınırlar da vardır. İşte insanın kişiliğine ve iletişim sürecine yansıyan bu ölçü ve sınırların, müzakerede süreç ve sonuç üzerinde belirli oranda etkili olması da mümkün gözükmektedir (Eren, 1993).

1.7.3.5. Deneyim

Deneyim, geçmiş yaşantılardan elde edilen bilgi, görgü ve diğer kazanımlar olarak ifade edilebilir. Özellikle müzakere gibi çok bileşeni olan bir aktivitede, mesleki bilgi ve uzmanlık anlamına gelen deneyim, görüşmelerde yönlendirici bir etkiye sahiptir.

Bununla birlikte müzakerede tartışma konusu hakkında kim daha çok bilgiye -formel ya da informel- sahip ise kazanma şansı daha fazladır (Economy, 2002). Karşı taraftan daha fazla bilgiye sahip olunan bir müzakerede tuzağa düşme ihtimali çok düşüktür. Endişeden uzak olarak devam edilecek müzakerede uzmanlıktan kaynaklanan güven sayesinde doğru hamleleri yapmak kolaylaşacaktır.

Müzakerede avantajı ele geçirebilmek için, aradaki bilgi farkını karşı tarafa hissettirmek gerekir zira bilgiyi saklamanın pratik hiçbir faydası yoktur. Karşı tarafın daha fazla bilgili olduğu bir konuda müzakereye mecbur kalındığında, imkan dahilinde müzakereyi bir müddet ertelemek, konuya hakim birinden yardım istemek veya karşı tarafın gerçekten bilgili olup olmadığını sorgulamak gibi seçenekler kullanışlı olabilir (Fowler, 1997:16).

1.7.3.6. Başarılı Müzakereci Davranışları

Huthwaite Araştırma Grubu'nun 1970'li yıllardan beri yürütmekte olduğu çalışmalar, başarılı müzakereci davranışları hakkında dikkate değer ipuçları vermektedir. Müzakerelerde başarıları tüm taraflarca kabul edilmiş ve bu özelliğiyle

haklı bir ün kazanmış müzakere ustalarının davranışları ile ortalama müzakereciler karşılaştırılarak, etkili müzakereci davranışları saptanmıştır.

Bu araştırmalara göre usta müzakereci ile sıradan müzakereci davranışlarından bazıları aşağıda şekilde belirmiştir (Baltaş, 2007):

- Deneyimli müzakereciler planlama aşamasında birçok farklı seçeneği göz önüne alarak tüm ihtimalleri hesap etmektedirler. Normal bir müzakereci ise daha çok kendi yapacaklarına odaklanarak karşı tarafın hamleleri üzerinde fazla durmamaktadırlar.
- Usta müzakereciler yapmış oldukları planı müzakerenin akışına göre başarılı bir şekilde esnetirken deneyimsiz müzakereciler plan dışında hareket etmekten çekinmektedirler. Deneyimli müzakereciler, karşı taraf şaşırtıcı bir hamle yaptığında ise bocalamaktadırlar.
- Ortalama bir müzakereci müzakereyi bir an önce sonuçlandırmak için bazı noktaları belirsiz bırakabilir ancak profesyonel müzakereciler müzakerenin kısa vadeli sonuçlarından ziyade uzun vadeli sonuçlarına odaklanırlar ve anlaşılmayan tek bir nokta bırakmamaktadırlar.
- Müzakerelerde sunulan bir öneriye anında karşılık vermek genellikle itiraz olarak algılanmaktadır. Bu yüzden tecrübeli müzakereciler önerilerini bir müddet beklettikten sonra sunmaktadırlar.
- Sıradan müzakerecilerin hemen saldırıya geçme tuzağına çabuk düşerek usta görüşmecilere göre üç kat daha fazla saldırı ve savunma pozisyonuna geçtikleri yapılan araştırmalarda görülmektedir.
- Bir düşünceyi desteklemek için birbiri ardına sunulan gerekçelerin fayda yerine zarar getirdiği tespit edilmiştir. Aslında çok gerekçe çok kez reddedilme riskini taşımaktadır. Dolayısıyla usta bir görüşmeci, gerekçelerini ekonomik kullanarak birincisi tam olarak reddedilene kadar ikincisine başvurmamaktadır.

Çetin ise, etkili bir müzakerecinin en önemli özelliğinin ‘güvenilirlik’ olduğunu aktarmakta ve bir müzakerecinin güvenilir olarak ifade edilebilmesi için:

- Kendinden emin olmak,
- Hazırlık yapmak,

- Organizasyon becerisine sahip olmak,
- Bilgili olmak,
- Dürüst olmak,
- Kararlı olmak

gibi vasıflarının olması gerektiğini vurgulamaktadır (2002:46).

2.BÖLÜM: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE MÜZAKERE VE ARABULUCULUK

Dünyadaki global etkileşim hızı ve iletişim teknolojilerinin vardığı boyut, ülkeler arasındaki mesafeleri ortadan kaldırmakta, dünyanın herhangi bir yerindeki buluş ya da uygulamayı kısa bir süre sonra bütün ülkelerde uygulanabilir hale getirmektedir. Birçok alanda uygulanmakta olan teknik ile kullanılan yöntemler, dünyaya yön veren ülkelerin başında gelen Amerika Birleşik Devletleri tarafından dünyaya ihraç edilmektedir. İletişim ve pazarlama başta olmak üzere müzakerenin temelini oluşturan kaynaklar da büyük oranda bu ülkede geliştirilmektedir. Müzakere konusunda Amerika'da özel şirketler ve kamu kurumlarının ulaşmış olduğu nokta, bu konuda verilen eğitim programlarındaki çeşitlilik, izlenen metot ve içerik incelendiğinde gayet iyi anlaşılmaktadır. Daha önceki bölümde kısaca bahsedilen ve evrensel niteliği kabul edilen 'Harvard Tartışma Projesi' bunlardan sadece biridir. Dünyadaki mevcut tartışma ve müzakere kültürünü neredeyse tamamen değiştiren bu projeye göre artık müzakereler iki taraflı kazanan esasına göre yapılmaktadır (Karabalık, 2007). Güvenlik bilimleri ve güvenlik birimleri açısından *Harvard Tartışma Projesi*'nin önemi oldukça büyüktür zira güvenlik birimlerinin yapmış olduğu birçok müzakerede gerçek anlamda başarılı olabilmek ancak iki taraflı kazanan olduğu zaman mümkün olabilmektedir.

Müzakere kavramı ve pazarlık stratejileri ile ilgili birinci bölümdeki açıklamalardan sonra bu bölümde araştırmanın asıl konusunu oluşturan 'polisye uygulamalarda müzakere, pazarlık ve arabuluculuk' hizmetleri, A.B.D. perspektifinde incelenecektir.

2.1. A.B.D. Güvenlik Birimleri ve Müzakere

Amerika Birleşik Devletleri'nde FBI ile bazı yerel polis teşkilatları (NYPD, LAPD vs.), günümüzde diğer dünya ülkelerinin sahip olduğu standartların üzerinde bir anlayış, strateji ve ekipman ile güvenlik hizmeti sunmaktadır. Profesyonel polislik hizmetleri ve dolayısıyla iç güvenlik ile ilgili yenilikler büyük oranda bu kurumlar vasıtasıyla dünyaya yayılmaktadır.

Dünya polis teşkilatları içerisinde müzakere ve arabuluculuk ile ilgili çalışmalar ilk olarak Amerika'da karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi, rehine alma, kaçırma gibi müzakere konusu suç ve eylemlerin ülkede sıkça işlenmekte olmasının yanında ülkede bu konuda etkili bir kurumsal işleyişin olmasıyla birlikte sürekli olarak bilimsel araştırmaların yapılmasıdır.

1970'li yılların başında dünyada ve Amerika'da artan terörist faaliyetlere karşın, New York Polis Teşkilatı (NYPD) ile Federal Soruşturma Bürosu (FBI) tarafından, rehine müzakeresi (Hostage Negotiation) programı geliştirilmiştir. 1970'lerin sonuna doğru gelindiğinde ise söz konusu programın ülke çapında yaygın hale getirildiği hatta bazı gelişmiş ülkelerin de buna benzer programlar geliştirdiği görülmektedir (Noesner, 1997; Lanceley, 2003). Bugüne baktığımızda da birçok kamu kurumu ve özel şirket tarafından, müzakere ve arabuluculuk konusunda uluslararası seviyede eğitim verildiği, güvenlik birimlerinin eğitimlerinin de zaman zaman özel şirketler tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Küçükakkaya, 2006).

2.2. Güvenlik Birimlerinin Müzakere Yaptığı Alanlar

Amerika dünyada kaçırma ve rehine alma olaylarının en sık yaşandığı ülkelerden biri olarak bilinmektedir. Geçmişte bazı eyaletlerde haftanın birkaç gününde bu tip olaylarla karşı karşıya kalındığı aktarılmaktadır. Gelişmişlik düzeyine bağlı olarak birtakım suçların ülkedeki işlenme düzeyi, polisi ve diğer ilgili birimleri sürekli gelişme ve yeni çözümler aramaya sevk etmektedir. Bu amaca yönelik olarak, müzakerecilik konusunda da ülkedeki polis ve istihbarat kurumları, göz ardı edilemeyecek çalışma ve araştırmalar ortaya koymuşlar, neticede bugün tüm dünya polis teşkilatları için örnek alınması gereken bir model haline gelmişlerdir.

New York Polisi tarafından ‘Rehine Müzakeresi Programı’ adıyla başlatılan ve FBI tarafından geliştirilerek ‘Kriz Müzakeresi ve Müdahalesi’ haline getirilen, bugün de bütün eyaletler tarafından benimsenerek kurumsal çatısı oluşturulan müzakere taktik ve stratejilerinin kullanıldığı polisiye olayları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Lanceley, 2003; Hançerli, 2005; Küçükakkaya, 2006):

- Rehine alma (Hostage Taking),
- İnsan (çocuk-kız) kaçırma ve fidye isteme (Kidnapping),
- Uçak kaçırma olayları (Hijacking),
- İntihar girişimine müdahale (Suicide Intervention),
- Alkol ve Uyuşturucu Maddenin Etkisinde Olan Şahıslara Müdahale (Drug Overdose People).

Genel ve basit bir anlatımla Amerika’da yukarıda belirtilen olaylardan birinin gerçekleşmesi ve polisçe haber alınması halinde, acil durum niteliği taşıyan ‘Kriz Durumu (Crisis State)’ moduna geçilmekte, bu aşamada yapılan çalışmalar ‘Kriz Müzakeresi’ çalışmaları, alınan tedbirler ve yapılan müdahaleler ise ‘Kriz Müdahalesi (Crisis Intervention)’ uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Lanceley, 2003). Başka bir ifadeyle güvenlik birimlerince kriz durumuna krizin kapsam ve niteliği de dikkate alınarak iki türlü müdahalede bulunmaktadır. İlk seçenek olarak ‘Kriz Müzakeresi (Crisis Negotiation)’ yolu denenmekte, sonuç alınamadığı takdirde ‘Taktik Müdahale (Tactical Team Application/Operation)’ seçeneği üzerinde durulmaktadır (Noesner, 1997).

2.2.1. Rehine Alma Olaylarında Müzakere (Negotiation in Hostage Situations)

Rehine alma olayı (hostage situation), herhangi masum bir insanın başka kişi ya da kişiler tarafından isteği dışında polis tarafından bilinen bir yerde tutulması, korkutulması, tehdit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hatcher ve diğerleri, 1998). Rehine alma/kurtarma olayında üç önemli aktörden söz etmek mümkündür. İsteği dışında alıkonulan kişiye ‘rehine’ (hostage), alıkoyan kişi/kişilere ‘rehine alan kişi’

(hostage taker), rehineyi kurtarmaya uğraşan resmi görevli kişiye ise ‘rehine müzakerecisi’ (hostage negotiator) denmektedir.

Amerika’da çok sık rastlanan rehine alma olaylarında işleyen müzakere sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir. Birinci aşama, belirli ya da belirsiz kişilerin birilerince rehine alınması, ikinci aşama taleplerin iletilerek pazarlığa başlanması ve son aşama müzakerenin (veya operasyonun) bitirilmesidir.

Güvenlik birimlerinin rehineli olaylara yaklaşımında dünyadaki değişen suç ve suçlu profiline paralel olarak değişimler yaşanmıştır. 1960 ve 1970’li yıllar dünyada ve Amerika’da terörist faaliyetlerin sıkça yaşandığı yıllar olarak bilinmektedir. Kamu güvenliğinin ciddi tehditler altında olduğu bu yıllarda rehine alma ve uçak kaçırma olayları büyük oranda terörizm odaklı kişiler tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu terörist kişilere karşı hükümet ve polisin olaylara yaklaşımı çoğunlukla özel operasyon timleri ile taviz vermeden taktik müdahalede bulunmak şeklinde olmuştur. “Birinci Kuşak” olarak adlandırılan bu dönemde ilk olarak 1967 yılında Los Angeles Polis Teşkilatında (LAPD), rehine kurtarma olaylarında kullanılmak üzere “taktik müdahale birimi” oluşturulmuştur (Call, 2003). Ancak ilerleyen yıllarda taktik operasyonlar sonucu rehine, rehine alan veya polis kişilerin ölüm oranı bu seçeneğinin sorgulanmasına sebebiyet vermiş ve bu olaylara yaklaşımda sonu ölümle biten müdahalelerden daha iyi bir çözüm seçeneği olması gerektiği konusunda tartışmalar başlamıştır. Bunun sonucunda ilk olarak 1972 yılında New York Polis Teşkilatı (NYPD) tarafından çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda varılan noktada “İkinci Kuşak” yaklaşımının temelleri atılmış ve taktik müdahale seçeneğinden önce müzakere tekniklerinin kullanılmasına dair öneriler kabul edilerek uygulamaya konulmuştur. 1980’li yıllarda rehine alma olaylarının failleri değişmiş, terörist kişilerin yerini daha çok psikolojik rahatsızlar ve akıl hastaları almıştır. FBI, değişen suçlu profiline paralel olarak rehine müzakeresi çalışmalarını geliştirmiş ve 1985 yılında Kriz Yönetimi Birimi’ne (Crisis Management Unit) bağlı Kriz Müzakeresi Birimi (Critical Incident Negotiation Team: CINT) kurularak çalışmalara bu yapı altında devam edilmiştir. Adı geçen birim tarafından bugün de ulusal ve uluslararası seviyede çalışmalar yürütülmektedir (Lanceley, 2003; Hatcher ve diğerleri, 1998).

Bununla birlikte Amerika’da hemen hemen her eyaletin yerel polis teşkilatı içerisinde “Özel Müzakere Birimi (Hostage Negotiation Team; HNT)” bulunmaktadır. Ülkede gerçekleşen tüm olaylar bilgi formları kullanılarak anında FBI Kriz Müzakere Birimine bildirilmekte ve tüm olaylar FBI tarafından “Hostage/ Barricade Statistics (HOBAS)” adı verilen veritabanına kaydedilmektedir. Olayın koşulları da dikkate alınarak bazen yerel müzakere timlerince, bazen de iyi eğitilmiş FBI özel müzakerecileri tarafından olaya müdahalede bulunmaktadır. “Özel Müzakere ve Müdahale Birimi” FBI tarafından olayın gerçekleştiği eyalete gönderildiği gibi ihtiyaç halinde başka bir ülkeye de gönderilebilmektedir (Call, 2003).

Noesner’in da vurguladığı üzere rehine kurtarma olaylarına müdahale ederken güvenlik birimlerinin önünde iki tür seçenek bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, koşullara uygun taktikleri kullanarak müzakere etmek iken diğeri de olaya taktik müdahale (operasyon) yapmaktır (1998). Bugün Amerika’da geliştirilen kurumsal yapı ve anlayış sonucu varılan noktada kriz olaylarına taktik müdahale mecburi ve son seçenek olarak kullanılmaktadır. Rehine alma olaylarındaki yaygın anlayış insan hayatının yerine hiçbir şeyin konamayacağına, rehine ya da rehine alan bir kişinin hayatından daha değerli hiçbir şeyin olamayacağı esasına dayanmaktadır Bu anlayışın sonucu olarak rehineli olaylarda kullanılan stratejiler ve taktikler, polis görevlileri ve orada bulunan (rehine/rehine alan kişi, medya mensubu ya da masum vatandaş) insanların hayatını korumak amacıyla yönelik olarak seçilmektedir (Lanceley, 2003).

Hatcher’a göre, herhangi bir rehine alma olayında güvenlik güçlerinin ulaşmak istediği sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (1998):

- Rehinelerin tamamının hayatının kurtarılması,
- Vücut bütünlüğü ve ruh sağlıklarının kurtarılması,
- Rehine alan kişilerin müzakere sonucunda ikna edilerek teslim olması,
- Taktik müdahale sonucu sağ olarak yakalanması,
- Ölü olarak ele geçirilmesi,
- İntihar etmesi,
- Olay yerinden kimseye zarar vermeden kaçması.

Rehine alma olaylarında rehine alan kişiler, genellikle istekleri yerine getirilmediği takdirde rehinelere zarar verme niyetlerini doğrudan ifade etmektedirler (Noesner, 1997:7). Bu kişilerin istekleri politik, finansal ve sosyal gayelere yöneliktir. İsteklerin bir çoğu, kendi çabalarıyla elde edemedikleri birtakım soyut ve somut faydalardır. Para, siyasi veya sosyal nedenler, polisin elinden kaçış rehine alan kişilerin en çok ilettikleri taleplerdir (Regini, 2002).

Rehine müzakeresi ve kurtarma operasyonu, profesyonel bir ekip çalışması gerektirir, asla tek bir kişinin beceri ve yetenekleriyle yürütülecek bir görev değildir (Noesner, 1998). En kötü durumlarda bile müzakerecinin danışacağı ve yardım alabileceği birileri bulunabilir. Bazen eğitilmiş bir yardımcı müzakereci olabileceği gibi bazen de karakolda çalışan herhangi bir polis memuru müzakereciye yardım edebilmektedir. Kurumsal yapı ve müzakereci ne kadar güçlü olursa olsun asla tek başına görüşme yapılmamalıdır (Lanceley, 2003).

Rehine müzakere ekibinde görevli olan bir çok ekip vardır. Rehine müzakeresi ekibi hakkında yapmış olduğumuz araştırmada terminolojide bulunan çeşitlilik dikkat çekmektedir. Güvenlik birimleri, olaylara kendi yaklaşımları çerçevesinde tanım ve açıklamalar getirdiklerinden dolayı, rehineli olaylara müdahalede, yetkili birimlerin kullanmış olduğu terminolojide de farklılıklar bulunmaktadır. Rehine alma olaylarının tam olarak anlaşılabilmesi için ilgili birimler ve sistematik yapı hakkında bilgilerin verilmesinde fayda mülahaza edilmektedir. Bu çalışma oluşturulurken en çok kullanılan ve kabul gören kavramlar tercih edilmiştir.

2.2.1.1. Rehine Müzakereci Timi (Hostage Negotiator Team: HNT)

Bu timin görevleri; rehine alan şahıs ile müzakereyi başlatmak, müzakere becerilerini kullanarak diyalog ortamı sağlamak, ikna ve etkileme tekniklerini doğru kullanarak olayı taktik müdahale ve can kaybı olmadan sonlandırmaktır. Baş müzakereci ve yardımcı müzakereciler olmak üzere en az üç görüşmeciden oluşan bir ekiptir. Birinci görüşmeci, müzakereyi başlatarak dikkatle sürdürmekte, ikinci

görüşmeci müzakerenin seyrine odaklanarak can alıcı noktaları yakalamakta, acil ve kritik durumlarda yardım sağlamakta, birinci görüşmeciye manevi destekte bulunmakta ve birinci görüşmecinin yazılı not tutma imkanı olmadığı durumlarda not tutmaktadır. Üçüncü görüşmeci de tüm detayları değerlendirerek müzakere ekibi ile diğer birimlerin iletişimini sağlamakta, müzakere ekibine liderlik (Hostage Negotiator Team Leader: HNTL) etmektedir (Wind, 1995). Bu timin asıl görevi ikna yöntemi ile olayı sonlandırmaktır. Ancak görüşmelerin bir türlü sonuç vermediği durumlarda diğer seçenek olan taktik müdahale sırasında da bu timin görevi devam etmektedir. Karşı tarafla diyalogu kesmeden görüşmeyi -yüz yüze ya da telefonla- ısrarla sürdürmek, mümkün olduğu kadar zaman çalmak ve en önemlisi karşı tarafı sürekli meşgul ederek, taktik müdahale (olay yerine giriş) esnasında dikkatini dağıtmak ve onu hazırlıksız yakalamak bu ekibin yerine getirdiği diğer önemli görevlerdir. Bu şekilde meşgul edilen kişinin rehinelere zarar verme ihtimali de büyük ölçüde azaltılmaktadır (Noesner, 1997).

2.2.1.2. Olay Kumandanı (Incident Commander)

Olayda görevli personel içerisinde en yetkili olan ve nihai kararı veren kişidir. Müzakere timi lideri ile taktik timi liderinin tüm faaliyetleri olay kumandanının bilgisi dâhilinde gerçekleşmektedir. Bulunduğu yerin en üst makamına bağlıdır. Olayda görüşme ile sonuç alınamadığı zaman taktik müdahale yapılmasına karar verme yetkisi bulunmaktadır. Bu müdahale sonucunda can kaybı olduğunda da sadece “olay kumandanı” yargılanmaktadır. Şu an mevcut olan yapıya göre çok büyük iddialar olmadıkça “encümenler” olay kumandanının yargılanmasına izin vermemektedirler. Olay kumandanının birçok yetki ve sorumluluğu vardır. Strateji ve taktiklerin seçilmesi, olaydaki önceliklerin tayini, yetkilerin paylaşılması, olay kumanda timinin koordinasyonu, medyanın bilgilendirilmesi ve lojistik destek sağlanması olay kumandanının başlıca görevleri arasındadır (Küçükakkaya, 2006).

2.2.1.3. Taktik Müdahale Timi (Police Tactical Team: PTT)

Taktik müdahale timi, görüşmelerden sonuç alınamadığında yani müzakereyi kesmek zorunda kalındığında harekete geçen ve kendisine has teknikleri kullanarak olaya silahlı müdahale eden birimdir. Bu tim içerisinde keskin nişancı, kurtarma birimi, tutuklama birimi, saldırı birimi ve çevre güvenliği birimi bulunmaktadır. Tim personeli, beş yıl bu alanda görev yapmış gönüllü personelden seçilmektedir (Aktaran Hançerli, 2005).

Herhangi bir rehine alma olayında rehine alan kişilerin, özel eğitim almış ve modern teçhizatla donatılmış bir operasyon biriminin olaya müdahale etmek için emir beklediğini bilmesi şüphesiz ki rehinelere zarar vermesinin önünde büyük bir engel olarak durmaktadır. Bu caydırıcı yönü inkar edilemeyen taktik timlerin kurulması ve eğitilmesi aynı zamanda maddi kaynak gerektiren bir iştir. Dünyada terörist faaliyetlerin yaygınlaşmasına bağlı olarak rehine alma olaylarının da arttığı 1960 ve 1970’li yıllarda, güvenlik birimleri genellikle olaylara taktik müdahalede bulunmayı tercih etmişlerdir. Ancak bazı taktik müdahale sonucu ortaya çıkan tablo toplumu ve siyasileri rahatsız etmiştir. 1971 Kasım ayında meydana gelen bir uçak kaçırma olayında FBI tarafından yapılan taktik müdahale sonucunda rehine ve rehine alan kişilerin hayatını kaybetmesi, yine 1972 yılında Münih Olimpiyatları’nda Alman polisinin silahlı müdahalesi sonucu rehine durumundaki dokuz İsrail’li atlet, rehine alan beş kişi ve bir Alman polisinin hayatını kaybetmesi toplumu rahatsız etmiştir (Call, 2003). Bilindiği üzere rehineli olaylar medya, siyasiler ve toplum tarafından mercek altında izlenen olaylardır. Özellikle can kaybının olduğu olaylar dünyada geniş yankılar uyandırmaktadır. Buna rağmen taktik timlere verilen önemin pek azalmamış olduğu ve bir çok ülkede müzakere biriminden daha değerli olduğu söylenebilir.

2.2.1.4. Olay Kumanda Ekibi (Incident Commander Team: ICT)

Rehine Müzakereci Timi Lideri, Taktik Müdahale Timi Lideri ve Olay Kumandanı bu ekibi oluşturan üç önemli ayaktır. Bunlardan başka olay kumanda timi içerisinde halkla ilişkiler memuru, güvenlik memuru, planlama müdürü, bilgi işlem müdürü, lojistik destek müdürü, mali programlama müdürü ve psikologlar da görev alırlar. Bu ekip hiyerarşik yapıya uygun olarak koordinasyon içerisinde görev

yapmadığı sürece rehineli olaylarda başarılı olmak mümkün değildir. Farklı alanlarda görevli olan bu ekibin en üst düzey sorumlusu olay kumandanıdır (Küçükakkaya, 2006).

2.2.1.5. İlk Müdahale Ekibi (First Responding Officer: FRO)

Olayı ilk önce haber alarak olay yerine giden ve olaya geçici olarak müdahalede bulunan yerel polis ekibidir. Konusu, içeriği ne olursa olsun her olayda polis tarafından yapılması gereken ilk müdahale çok önemlidir. Burada yerel ekip, çevre güvenliğini almak, vatandaşları bölgeden uzaklaştırmak ve müzakere timine haber vermek ile görevlidir. İlk ekip kesinlikle müzakere veya müdahale timi gibi davranmamalı, olay hakkında mümkün olduğu kadar bilgi toplayarak müzakere ekibine bildirmektedir (Lanceley, 2003).

Wind'in aktardığına göre, Amerika'da çeşitli eyaletlerde, geçmişte yaşanan birçok olayda ilk ekibin yapmış olduğu hatalardan dolayı rehine alan kişiler ile müzakere ortamı sağlanamamış ve birtakım trajediler yaşanmıştır (1995). Yaşanan bu tür olayların hangi ülkede olursa olsun polis teşkilatının imajını sarsacağı ve kuruma duyulan güveni azaltacağı açıktır.

2.2.1.6. Psikolojik Destek Birimi (Mental Health Professional: MHP)

Rehine alan kişilerin kişilik ve karakteristik özellikleri hakkında görüşmecilere bilgi vererek yardımcı olan psikolog veya psikanalist kişilerden oluşan ekiptir. Psikologlar, 1970'li yıllardan başından itibaren rehine müzakerelerine danışman olarak katılmaktadırlar (Hatcher ve diğerleri, 1998).

Suçlu davranışta bulunan kişiler genellikle birtakım kişilik sorunları veya psikolojik rahatsızlıkları bulunan kimselerdir. Bu kişilerin sorunlarının kaynağını öğrenmek bir sonraki davranışının ne olabileceğini tahmin etmede yardımcı olabilmektedir. Rehine alan kişiler de ileride bahsedileceği üzere birtakım kişilik sorunları olan insanlardır. Bu insanları anlayabilmek, sürekli bu insanlarla karşılaşan ve iletişim kurmaya çalışan kişiler yardımıyla daha kolay olmaktadır. Bu nedenle rehine

alan kişileri analiz ederek onlar hakkında müzakere timine fikirler vermesi için rehine müzakeresi ekibinde psikolog/psikanalist görevlendirilmektedir.

Uzun yıllar FBI'da müzakereci olarak görev yapan Lanceley'in belirttiğine göre, özellikle bu alanda eğitim almış ve polis ile birtakım ortak çalışmalar yapmış psikologların katıldığı bir rehine müzakeresinde, istenilen sonucu elde etmek daha kolay olmaktadır (2003).

2.2.2. Rehine Alan Kişiler ve Özellikleri (Hostage Takers)

Rehine alan kişiler farklı motivasyon kaynakları olan, değişik tip ve karakter özellikleri bulunan kimselerdir. Yaşanmış olaylar dikkatle incelendiğinde rehine alanların kişilik özelliklerinin, olayın seyri üzerinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

Rehine alan kişinin iyi tanınması, karakteristik özelliklerinin tanımlanması, olayda ona karşı kullanılacak olan strateji ve taktiklerin belirlenmesi sürecinde hayati önem taşımaktadır. Bu kişiler özellikleri itibarıyla genellikle aşağıdaki sınıflardan birine girmektedirler.

2.2.2.1. Teröristler (Terorists)

Terörizmin geçmişine bakıldığında terörist grupların hedefleri genellikle siyasiler, güvenlik birimleri, ekonomi ile ilgili kuruluşlar, vatandaşlar ve medya olmuştur. Teröristlerin amaçlarını gerçekleştirmek için başvurdukları yaygın yöntemler de; bombalama, suikast, rehine alma, adam kaçırma ve uçak kaçırma eylemleridir (Küçükakkaya, 2006). Burada bombalama ve suikast olaylarında polisin istihbarat çalışması önem taşırken rehine alma, kaçırma eylemlerinde güvenlik birimlerinin müzakere ve operasyon becerisi olaya yön vermektedir.

Terörist kişiler rehine alma ve kaçırma olaylarında kısa ve uzun dönem amaçlar gütmektedirler. Eylemin hedefi politik ise hükümetten siyasi bir kararın değiştirilmesi

istenebilir veya hemen gerçekleştirilmek üzere finansal talepler söz konusu olabilmektedir. Her rehineli olayın koşulları ve karakteristiği farklıdır. Rehine alan kişilerin terörist olduğu olaylarda bir grup yapısı bulunmaktadır ve bu grup üyeleri olay esnasında birbirinden etkilenmektedir (Faure, 2003).

Terörist kişilerin rehineli olaylarda davranışlarını tahmin edebilmek diğer rehine alan tiplere göre daha zordur (Wilson, 2000). Terörist kişilerin amacı olayı basına duyurarak mümkün olduğu kadar etki ve baskı sağlayabilmektir. Bu nedenle bu kişilere taktik müdahale ederken çok sabırlı olunmalıdır. Nasıl ki polis için olaya taktik müdahale en son seçenek ise terörist kişiler için de rehinelere zarar verme en son seçenektir. Çünkü rehinelere hayatta kalması hem teröristlerin isteklerine ulaşabilmelerinin tek yoludur hem de kendi hayatlarının garanti altında olması demektir (Noesner, 1998). Ancak bazı teröristler için hayatta kalmak çok önemli olmayabilir. Özellikle radikal inançları nedeniyle birilerini rehine alan kişiler ölümü rahatlıkla göze alabilirler. Bu kişiler rehine almalarındaki gaye diğer teröristlerden farklı olarak günahkar kişilerin cezalandırılması olduğundan bunun müzakere edilemeyeceği inancını taşırlar ve bu şahıslar gerekiyorsa rehineyi veya kendini bu amacı uğruna öldürmekten çekinmeyebilirler (Faure, 2003).

Rehine alan kişilerin terörist olduğu durumlarda en çok istedikleri şey, olayın basın tarafından propaganda edilerek ilgililer üzerinde toplumsal baskıya dönüşmesidir (Faure, 2003). Burada medya görevlileri, yayın yaparken olayı ve özellikle de kişilerin isteklerini açık açık yayınlamaya bu amaca hizmet etmemelidirler. Rehine alınan kişilerin müzakereciler yerine basın ya da rehinelere aileleriyle diyaloga geçmeleri müzakerenin seyri açısından hiç istenmeyen bir durumdur (Lanceley, 2003).

Siyasiler tarafından rehineli olaylar ile ilgili basına yapılan açıklamalar, terörist grupları olumsuz olarak etkileyebileceğinden kullanılacak ifadeleri dikkat ve titizlikle seçmek gerekmektedir. Rehine müzakeresi uzmanlık gerektiren bir polisiye görevdir ve bu olay süresince tek bir yetkili sesin duyulması gerekmektedir. Amerika’da rehine alan terörist gruplara karşı genel olarak “hiç taviz vermeme” stratejisi uygulanmaktadır. Ancak bazı eyaletlerde yerel hükümetler siyasi nedenlerle veya rehinelere kurtarmanın

verdiği sorumluluk duygusuyla -özellikle rehinelerin bürokrat/diplomat olduğu- rehine alma olaylarını gizlemekte ve teröristlere tavizler vermektedirler. Bu durumun terörist eylemleri destekleyerek bir sonraki rehine alma olayını tetikleyeceği apaçık ortadadır. Geçmişte Alman ve Japon hükümetlerin tutuklu teröristlerin kaçması ve para verilmesi gibi tavizler vererek bu olayların artmasına neden olan hatalar yaptıkları bildirilmektedir (Aktaran Hançerli, 2005). Burada olması gereken uzman müzakerecilerle rehineli olaylarda tecrübesi olan psikologların desteğini alarak görüşme yapmaları için fırsat verilmesidir.

Teröristlerle rehine müzakeresi yaparken grup içerisinde mümkün olduğu kadar çok kişiyle görüşerek grubu bölmeye çaba gösterilmelidir. Müzakerecinin yetkilerini fazlaca aşan istekleri üzerinde zaman kazanmak üzere pazarlık yapılmalıdır. Bu şahıslara karşı polis olmayan müzakerecilerin kullanılması tehlikeli olabilir (Küçükakkaya, 2006).

2.2.2.2. Suçlular (Criminals)

Bu kişiler büyük olasılıkla suç işlerken polis tarafından tespit edilen ve kaçmak için birilerini -plan dahilinde olmaksızın- rehine alan kişilerdir. Esas motivasyon kaynakları paradır. Asıl amaçları aslında rehine almak değil, polisin elinden kurtulmaktır. Olayın failleri mantıklı davranmadıkları taktirde basit bir silahlı soygun olayı yerini cinayete bırakabilir (Faure, 2003).

Bu kişiler ergenlik çağından itibaren yasalarla başı dertte olan ve bu durumdan hep başkalarını sorumlu tutan kişilerdir. Yalan söyleme ve aldatma alışkanlıkları vardır. Yalnızdırlar ve sürekli konuşarak karşı tarafa iltifat edebilirler.

Bu kişiler ile müzakerede polis olmayan kişileri psikolog/ psikiyatrisi tercih etmek daha isabetli bir seçenektir. Pazarlık ederken gerçekçi olunmalı, bu kişilerin egolarına hitap eden kelimeler ve cümleler (senin gibi parlak bir zeka bu teklifi görmezden gelemez gibi) kullanılmalı, pazarlık gerçekçi tutulmalıdır. Amerika'da bu

tipler en çok hırsızlık yaparken yakalanan ve kaçış yolu olarak oradaki herhangi birini rehine alan kişilerdir (Küçükakkaya, 2006).

2.2.2.3. Mahkumlar (Prisoners)

İşlemiş oldukları herhangi bir suçtan dolayı mahkum edilen, kaybedecekleri çok fazla bir şey olmadığını düşünen insanlardır. Bunlar şiddet içeren suçları işleyebilen tehlikeli kişilerdir. Bu kişilerin bir çoğu polisiye uygulamalara ve sorgu tekniklerine aşinadır. Bu nedenle müzakereci özellikle şaka yaparken veya taviz verirken çok dikkatli olmalıdır. Anti sosyal kişilik özelliklerine de rastlanabilir. Bu kişilerle daha önce tanışmadığı birinin müzakere yapması daha uygun olabilir (Küçükakkaya, 2006).

2.2.2.4. Akıl Hastaları (Mentally ill)

Bunlar gerçek hayatla alakası olmayan psikozlu insanlardır. Hayal ve sanrılarla hayatlarını sürdürürler. Sürekli yalan söylerler. Topluma önemli insanlar olduklarını göstermek için bu işe başvurabilirler. Müzakereci olarak bu kişilerin davranışlarını önceden kestirebilmek zordur. Bu nedenle polis müzakerecilerin tercih edilmesi daha yerinde olacaktır. Söyledikleri her şey yalan olmasına rağmen sabırla dinlenmelidir (Küçükakkaya, 2006).

Bu kişileri; şizofreni hastaları, kederli insanlar, anti sosyal kişilikler, yetersiz/sınırdaki kişilikler, duygusal açıdan rahatsız kişiler ve polis yoluyla intihar eden kişiler olmak üzere altı tip altında incelemek mümkündür.

Lanceley'e göre müzakerecinin görevi bu kişilerle karşılaştığı zaman teşhis koymak değil, en uygun taktiklerle davranış değişikliğine yönlendirmektir (2003).

2.2.2.4.1. Şizofreni Hastaları

Bu kişilerin en belirgin özelliği sanrıları tarafından yönetilmeleridir. "Uzaylılar beni kaçırarak" gibi temeli olmayan bazı inançlar söz konusudur. Bu kişiler dağınık

konuşma şekli ve davranışlar sergileyebilirler. Madde bağımlılığı ve intihar olaylarına bu kişiler de % 13 oranında rastlanmaktadır. İlaçla tedavi edilmektedir. İlaç alınmadığı durumlar çevreye zarar verme ihtimali yüksektir. Şizofreninin görülme sıklığı genel nüfus içerisinde % 1-1,5 arasındadır (Mamak, 1999).

Bu tip biriyle görüşürken müzakereci, karşı tarafı doğru olmadığı ve yanlış yaptığı konusunda ikna etmekten kaçınmalı, dinleme becerilerini kullanarak karşı tarafa anlatması için izin vermelidir. Görüşmelerin polis kişiler tarafından yürütülmesi tavsiye edilmektedir (Özel Harekat Daire Başkanlığı, 2007).

2.2.2.4.2. Kederli İnsanlar

Kafası karışmış, normalden akıllı ve çaresiz kişiler bu gruba girerler. Hayata negatif bir bakış açısı vardır. Kendilerine ait bir karar verme mekanizması bulunmayan bu insanlar rehineyi veya kendini öldürmeye teşebbüs edebilir. Genellikle kendilerini tanıyan birilerini rehine alan bu kişiler polis yoluyla intihar etmek için polisi bile rehin alabilirler. İstekleri geniş kapsamlıdır ve her an ani değişiklikler beklenmelidir. Bu kişilere görüşmeler esnasında güven aşılama çalışılmalıdır. Müzakereci bu kişileri intihar fikrinden uzaklaştırmak yönünde çaba sarf etmelidir (Küçükakkaya, 2006).

2.2.2.4.3. Anti-Sosyal Kişilikler

Adi suçlular ve mahkumların % 70-80'i bu insanlardan oluşur. Birçoğu sorunlu bir çocukluk geçirmiştir. Sosyal normlar karşısında uyum problemi yaşamaktadırlar. Aldatma ve hileye başvurma özellikleri vardır. Toplumda bir yer edinememiş insanlardır. Bu durum, kendilerinden daha iyileri kıskanmalarına neden olabilir. Bu kişiler duygusuzdur ve asla empatik davranamazlar. Sürekli olarak başkalarını suçlarlar ve asla pişmanlık duymazlar (Lanceley, 2003).

Bu kişilerin daha duygusuz ve vicdansız olanlarına psikopat denmektedir. Bunlar iyi ve zeki görünümüdür, yalancıdır ve dalavereyi severler. Genel nüfusun %1'i bu insanlardan oluşur. Müzakereci olarak bir psikopatla mı yoksa adi bir suçlu ile mi karşı karşıya kalındığının bilinmesi çok önemlidir. Bu kişiler ile baş edebilmek için

bilgi toplamak (sabıka kaydı, madde kullanım öyküsü, psikiyatri raporu) çok önemlidir (Mamak, 1999).

Anti sosyal kişilikler ve psikopatlar herkesi rehin alabilirler. Rehine aldıkları insanlara zarar verebilirler. Bu kişiler özgürlüklerine ve geleceklerine önem verirler. Bu nedenle görüşmelerde suç, tutuklanma, hapishane gibi rahatsız olabileceği kelimeleri kullanmamak gerekir (Mamak, 1999; Küçükakkaya, 2006).

2.2.2.4.4. Yetersiz / Sınırdaki Kişilikler

İş ve özel hayatlarında her zaman bir takım başarısızlıklar söz konusu olmuş bu insanlar asla hayatlarını kontrol edemezler. Arkadaş ya da aile çevresinin sürekli yardımlarıyla hayatlarını devam ettirirler (Mamak, 1999). Davranışlarında denge olmadığından dolayı intihar söz konusu olabilir. Bu konuda açıkça fikri sorularak beklenmeyen davranışın önüne geçilmelidir. Kendilerine fiziksel olarak zarar verme ve intihar etme ihtimalleri vardır.

Rehine alma fikrinin temelinde de maddi sebeplerden daha çok tanınma duygusu vardır. Bu kişiler görüşmeciye birtakım sorular sorarak güvende hissetmeye çalıştıklarında güven telkin edici ifadeler kullanmak gerekir. Bu şahısları aktif olarak dinlemek, dostça ilişki kurmak ve bu sayede geniş bilgi almak gerekir. Görüşmeci mümkün olduğu kadar birlikte kalarak düşüncesiz bir hareket yapmasını engellemelidir (Lanceley, 2003).

2.2.2.4.5. Duygusal Açıdan Rahatsız Kişiler (Emotionally Disturbed Person)

Bu kişiler genellikle uyuşturucu madde veya alkolün etkisi altında kalarak rehine alma eylemini yaparlar. Boşanmış bir koca, işyerinde mutsuz bir insan, okulda şiddet eylemi yapan serseri aşık kişiler bu gruba giren tipik insanlardır. Görüşme yaparken bu kişilerin ailelerinden yardım almak faydalı olabilir. Bu şahıslarla müzakere esnasında dürüst davranmak ve kesinlikle tartışmaya girmemek gerekir. Korkutmak

veya gözdağı vermek olumsuz etki yapabilir. Müzakereci görüşme sırasında bu kişilerin birtakım kimyasalların etkisi altında olduğunu asla unutmamalıdır (Lanceley, 2003).

2.2.2.4.6. Polis Yoluyla İntihar Eden Kişiler (Suicide by Cop)

Ölmek isteyen ancak intihar etmek yerine polis tarafından öldürülmeyi tercih eden kişilerdir. Hayatta çeşitli engelleme ve kayıplar (aile, iş) yaşayan bu tipler, kaybettiklerinden dolayı yaşamının anlamlı olmadığını düşünürler. Bu durumda yaşamaktan dolayı acı çekerler ve ölüm ile bu acılarına son vereceklerine inanırlar. Çaresizlik, acı ve ümitsizlik bu şahısları en iyi anlatan kavramlardır. Bu kişileri tanımamıza yardımcı olan bulgular vardır. Birincisi öldürülme isteğidir. Kişi, polise meydan okuyarak açıkça polisin kendisini öldürmesini ister. Ölümü için bir zaman dilimi belirler. İntihar niyetini belli edebilecek konuşmalar yapabilir. Bu kişilerin en büyük fantezileri bir polisi öldürdükten sonra polis tarafından öldürülmektir. Rehine aldığı durumlarda da taktik müdahale yapılması için rehinelere zarar verebilir, onlardan birini öldürebilir (Mamak, 1999; Lanceley, 2003).

2.2.3. Rehineler (Hostages)

Daha önce vurgulandığı üzere Amerika'da rehine kurtarma operasyonları, herhangi bir can kaybı söz konusu olduğunda medya, toplum ve siyasiler tarafından hassasiyetle izlenmektedir. Güvenlik güçleri de görevlerinin bir niteliği olan hayatı korumak gayesini yerine getirmek veya toplum ve siyasilerin beklentilerini karşılamak üzere operasyonlarda rehinelere hayatlarının kurtarılmasını birincil amaç edinmektedir. Çoğu zaman tek suçu zengin olmak veya olay sırasında orada bulunmak olan masum vatandaşların hayatta kalmasını sağlamak elbette önemle ele alınması gereken bir konudur. Amerika'da herhangi bir rehine alma olayında potansiyel rehinelere; politikacılar, banka sahipleri, uçak/tren yolcuları, hükümet temsilcileri, zengin insanlar/çocukları, öğrenciler, okul servisleri ve şirket sahipleri olarak sıralanmaktadır (Faure, 2003).

Rehine alan kişilerin sergiledikleri tutumlar hakkında yapılan incelemeler sonucu bir sınıflandırılma yapıldığı gibi, olaylarda rehine alınanları da göstermiş

oldukları tipik davranışa göre sınıflandırmak mümkündür. Burada üstünde önemle durulması gereken bir husus “müzakerecinin tecrübesi” karşımıza çıkmaktadır. Yaşanmış olaylar ve geçmiş tecrübelerin müzakereci açısından önemi asla göz ardı edilemez Çünkü müzakereci, rehine alan kişi (ya da rehine) ile ilk görüşmesinde daha önce olayın benzerine rastlayıp rastlamadığını, hangi taktiklerin izlendiğini ve alınan sonucun başarı durumunu zihninde sorgulayarak işe başlamalıdır.

Günümüze kadar yaşanan olaylarda rehinelerin genel davranış biçimi olay karşısında pasif bulunmak olsa da rehinelerin hayatta kalma ihtimallerini artıran veya azaltan bazı davranışlara da rastlanmıştır. Bunlar içerisinde Stockholm ve Londra’da meydana gelen iki rehine alma olayı vardır ki, şaşırtıcı sonuçları nedeniyle literatüre Stockholm Sendromu ve Londra Sendromu olarak kaydedilmiştir. Her polis ve rehine müzakerecisinin bilmesi gereken rehine davranışları bu iki olay temelinde analiz edilecektir.

2.2.3.1. Stockholm Sendromu (Stockholm Syndrome)

1973 yılında İsveç’te Stockholm şehrinde meydana gelen bir banka soygununda iki kişi, dört banka memurunu yaklaşık 131 saat süreyle rehine almışlardır. Bu geçen süre zarfında rehine alan kişiler ile rehineler arasında beklenmeyen türde güçlü bir etkileşime rastlanmıştır. Olayı diğerlerinden ayıran ve bugün Stockholm Sendromu olarak incelememize neden olan birkaç nokta vardır (Fuselier, 1999; Lanceley, 2003; Faure, 2003):

- Rehinerler, zaman geçtikçe kendilerini rehine alan kişiler hakkında olumlu hislere kapılmışlar ve “bunlar iyi adamlar, bize zarar vermek istemiyorlar” düşüncesini benimsemişlerdir.
- Rehinerler polis ve diğer güvenlik güçleri hakkında olumsuz düşüncelere kapılarak rehine alan kişileri, kendilerini polisten koruyan kişiler olarak algılamışlardır.
- Rehine alan kişiler de rehinelere karşı yakınlık hissetmişlerdir.

Banka hırsızlığı olayında rehine alan kişilerin asıl amaçları parasal olduğundan bu kişilerin, normal bir olayda rehinelere zarar verme fikrinden uzak olması beklenir. Bu olayda da rehineler, kendilerini alıkoyan iki kişinin bu fikirden uzak olduğunu görmüşler ve bunlar hakkında olumlu hislere kapılmışlardır. Aynı zamanda kendilerine zarar vermeyen bu kişilerin, polis operasyon yaptığı taktirde zarar verebileceğini düşünerek, polis karşıtı tavır almışlardır.

2.2.3.2. Londra Sendromu (London Syndrome)

1980 yılında meydana gelen bir olayda rehine alan kişi ile rehineler arasındaki ilişki, sebep ve sonuç bakımından son derece öğreticidir. Londra’da meydana gelen bu olayda teröristlerle laf kavgasına tutuşan ve tehditler savuran rehine öldürülerek binadan sokağa fırlatılmıştır. Bu olaydan anladığımıza göre, terörist kişilerin tepkilerini kestirebilmek zordur ve bu kişiler her zaman gücün kendilerinde olduğunu göstermektedirler. Yine bu insanlar, kendilerini tehdit eden kişileri de kendi feci yöntemleri ile cezalandırmaktadırlar (Call, 2003). Müzakereci, görüşmeler sırasında rehine ile rehine alan kişiler arasındaki ilişkiyi çözmeye çalışmalıdır. Oradakiler yaşıyor mu, seslerini duyabilir miyim gibi sorular sorularak bilgi alma yolu denenmelidir.

2.2.4. Adam Kaçırma Olaylarında Müzakere

Kaçırma olayı bir kişinin isteği ve iradesi olmaksızın kimliği belirsiz kişilerce bilinmeyen bir yerde tutulmasıdır. Kaçırma olayında iki durum söz konusudur (Lanceley, 2003). Birinci durumda kaçırın kişinin yeri polisçe bilinmemektedir. Bu durumda görüşmeleri başlatmak kaçırın şahısların polis ile irtibat kurması sayesinde mümkün olacaktır. Bu pozisyonda müzakerenin yavaş ilerlemesi de kaçınılmazdır.

İkinci durumda şahısların yeri polisçe bilinmekte ve olay yeri polis tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Burada şahısların yeri polis araştırması sonucunda bulunabileceği gibi kaçırma işlemi sırasında polis müdahalesi ile de ortaya çıkarılabilir.

Bunun sonucunda kaırma olayı tipik bir rehine alma olayına dönüşmüş olmaktadır. Burada görüşmeyi başlatmak polisin girişimiyle olacaktır.

Adam kaırma olayında rehine alan kişinin gerçek niyeti rehineyi öldürmek değildir. Rehine, elle tutulur bir kazanca götüren araç durumundadır. Eğer istekler su, yemek, sigara gibi çok basit şeyler ise olayı rehine olayı olarak değerlendirmek doğru değildir. Kaırma olayı sonrasında yeri bilinmeyen şahısların talepleri, olayın gerçek boyutları hakkında bize fikir vermektedir. Eğer istekler şahsın kendi çabasıyla ulaşamayacağı şeyler (para, sosyal veya siyasi sebepler) değilse, polisçe bu kişilerin amaçlarının cinayet, intihar, cinsel saldırı, inançla ilgili baskılar veya uyuşturucu madde ticareti gibi farklı olabileceği önemle değerlendirilmelidir. Burada kaırılan masum şahıs rehine değil “kurban” durumundadır. Kaırma fiilini işleyen şahısların yerinin bilindiği durumlarda, bu şahısların isteklerinin yanında “kaçma arzuları” da vardır. Eğer kaçma arzusu yoksa olay tam olarak rehine alma olayı değildir ve birtakım saldırılar/cinayet ihtimali yüksektir. Eğer şahıslarda birtakım elle tutulur talepler ve akabinde kaçma arzusu var ise herhangi sürpriz bir suç fiili ihtimali çok düşüktür. Şahısların amacı isteklerine kavuşarak bir an önce olay yerinden uzaklaşabilmektir. Dolayısıyla güvenlik birimleri açısından rehine almanın söz konusu olduğu durumları yönetmek daha kolaydır ve bu olaylarda polisin elinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Çünkü rehine alan şahısların polisten, devletten ya da rehine yakınlarından gerçekleşmesini istediği bir beklentisi vardır. Gerçek anlamda rehine alma durumunun olmadığı kaırma eyleminde ise şahısların istedikleri sadece ve sadece olayın başında elde etmiş oldukları masum kurbanlarıdır (Lanceley, 2003).

2.2.5. Uçak Kaırma Olaylarında Müzakere

İlk olarak 1931 yılında Peru’da meydana gelen uçak kaırma olayı dünyada en çok 1960 yılında Amerika ile Küba arasında ortaya çıkan krizler nedeniyle yaşanmıştır. 1969 senesinde 82 uçak kaırma olayı kaydedilmiştir. Geçmişten günümüze kadar cereyan eden olay sayısı ise 1007 olarak aktarılmaktadır (Cebeci, 2006).

Dünyada uçak kaçırma olayı genellikle terörist kişilerce, uçaktaki yolcuların rehine tutularak pazarlık konusu yapılması yoluyla birtakım taleplere ulaşma çabası olarak meydana gelmektedir. Diğer rehine alan şahıslar gibi uçak kaçırın (hava korsanları) kişiler de eylemlerini psikolojik, finansal veya politik amaçlarla yapmaktadırlar. Eylemin hangi amaçla yapıldığının bilinmesi, eylemin sonucunun belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Uçak kaçırma olayında psikolojik, ekonomik veya diğer nedenlerle uçak kaçırın korsanlarla müzakere edebilme ihtimali yüksekken, siyasi gayelerle uçak kaçırın kişilerle müzakere başlatabilmek çok zordur. Çünkü bu şahısların talepleri genellikle kabul edilemez mahiyettedir ve kendileri açısından tek çözüm pazarlık konusu olamaz taleplerinin yerine getirilmesidir. Bu tip bir olayda yönetim faaliyetinin ilk basamağı zaman kazanmaya çalışmak ve korsanların duygusal gerilimini azaltmaktır (Bahar, 2006).

Uçak kaçırma olayında güvenlik birimlerinin müzakere amaçları sırasıyla, uçaktaki tüm rehinelerin sağ olarak kurtarılması, korsanın ikna edilerek teslim olması, taktik müdahale sonucu sağ olarak ele geçirilmesi, ölü olarak ele geçirilmesi, intihar etmesi veya kaçmasıdır (Hatcher ve diğerleri, 1998).

Her ülkede medya ve toplumun uçak kaçırma olaylarına olan ilgisi fazladır. Medyaya verilecek bazı bilgiler müzakerenin seyrini olumsuz etkileyebileceğinden dolayı süzgeçten geçirilmelidir.

Uçak kaçırma olayları çoğu zaman uluslar arası bir boyut kazanmaktadır. Yine bu olayların ülkeye maliyeti de sıradan olaylara göre bir hayli fazladır. Bu nedenle uçak kaçırma olaylarında müzakereci, tüm dünya tarafından ilgiyle izlenen bir olayın baş aktörüdür. Dolayısıyla müzakerecilerde; başarısızlık korkusu, objektifliğin kaybedilmesi, eleştirilme korkusu ile endişenin fiziksel ve psikolojik belirtilerini olan stres, bitkinlik ve ümitsizlik belirtileri görülebilir (Özel Harekat Daire Başkanlığı, 2007).

Uçak kaçırma eylemlerinin boyutu 11 Eylül 2001'de uçakların adeta bir silah gibi kullanılarak binalara çarpması nedeniyle farklı bir yöne kaymıştır. Birçok ülke bu

olaylardan sonra teröristlerce uçağın yerleşim birimi üzerine çakılmasını önlemek için kendi hava kuvvetlerine vurma yetkisi vermiştir. Amerika’da vuku bulan 11 Eylül saldırılarından sonra gündemi uzun süre hükümetin uçak kaçırma olayları konusunda yetersiz olduğu ve toplumu da bilgilendirmediği tartışmaları meşgul etmiştir. Bunun üzerine Amerikan Hükümeti de uçak kaçırma olaylarına maruz kalındığında rehinelere neler yapması gerektiği konusunda toplumu bilgilendirmesi amacıyla çeşitli hizmet merkezleri kurmuştur.

2.2.6. İntihara Teşebbüs Olaylarında Müzakere

Dünyadaki sosyal problemlere çözüm bulunamaması, bu sorunların zamanla polisin problemi haline gelmesine neden olmaktadır. İntihar olayı da kökeninde bazı sosyal nedenlere dayanan ama sonucu itibariyle -genellikle suç veya suç işleme tehdidine vardığı için- polisin uğraşmak zorunda kaldığı olaylardandır. Bugün Amerika’da intihar oranının cinayet oranından fazla olması da intiharın polise getirdiği iş yükünü doğrular niteliktedir (Lanceley, 2003).

İntihara teşebbüs eden bir şahıs ile müzakereye girişmeden önce, şahsın içinde bulunduğu durumun psikolojik ve fiziksel özelliklerini yani intihar psikolojisini iyi bilinmesi gerekmektedir. İnsanları intihara sevk eden çeşitli dürtüler vardır. Bunlar depresyon, iletişim eksikliği, alkolizm, uyuşturucu madde bağımlılığı, sağlık sorunları vs. gibi nedenlerdir. Bu sorunları olan insanların intihar etmekteki amacı çözüm bulmaktır. İntiharın hedefi bilinçliliğe son vermektir. Kişiyi intihara götüren uyarıcı etken de dayanılmaz psikolojik acıdır. Kişinin intihardaki duygusal eğilimi çaresizlik, umutsuzluktur. İntihar eylemi süresince kişinin algılamasında bir sınırlılık görülebilir (Mamak, 1999).

İntihar olayları bir bakışta anlaşılamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Müzakerecinin intihar olayında bazı ipuçları yakalayabilmesi işini kolaylaştıracaktır. Bu

noktada intihara doğru götüren belli birtakım davranışları sıralamak mümkündür (Lanceley, 2003):

- Aile ve diğer insanlarla olan ikili ilişkilerine son verme,
- Geçmiş davranışlarından dolayı üzünlüğünü ve pişmanlığını ifade etme; beni affet, başısla beni gibi ifadelerle bozuk ilişkilerini onarmaya çalışma,
- Açık ve mantıklı bir neden olmaksızın iyi ilişkilerine bir anda son verme,
- Sürekli veda sözcükleri kullanma; kendine iyi bak, mutlu bir hayat gibi ayrılık ifade eden dilekler dileme,
- Umutsuzluğunu ve çaresizliğini vurgulama; bana kimse yardım edemez, yapacak hiçbir şeyim yok artık gibi ümitsiz konuşmalar,
- Kendisi için çok değerli olan bir şeyleri hediye etmek.

Bu kişiler ile görüşme yapılırken müzakerecinin dinleme becerisini kullanabilmesi önemlidir. Dikkatle dinlediğini, kendisini anladığını ifade ve mimiklerle hissettirmeli, yalnızlığını ve acılarını paylaştığını tasdikleyici ifadeler kullanarak belirtmelidir. Bu sayede konuşmaya ikna edilen şahısı daha özel sorunlarını anlatması için cesaretlendirmek ve ona hayatta kalması için mantıklı tek bir neden sunmak gerekmektedir. Ancak müzakereci bir psikolog edasıyla terapi yapar gibi şahsın ahlakını düzeltmeye yönelik konuşmamalıdır. Görüşmeci asla kişiyi hisleri ve düşünceleri konusunda eleştirmemelidir. Müzakereci konuşmalarında açık ve net ifadeler kullanmalı, intihar etmeyi düşünüp düşünmediği, yeri, zamanı direkt olarak sorulmalıdır. Bu düşünceyi anlamanın en sağlam yolu doğrudan sormaktır. Genellikle bu kişiler böyle bir düşüncesi olup olmadığını istemeden de olsa söylemektedirler (Lanceley, 2003:61-63).

Mamak'a (1999) göre, herhangi bir olayda şahsın intihar etme ihtimalini, yapılacak intihar risk değerlendirmesi sayesinde tahmin edebilmek daha kolay olmaktadır. Bu değerlendirmede sorulacak sorular müzakereden önce ve müzakere esnasında bilgi toplama ünitesinin ne kadar önemli bir fonksiyon icra ettiğini açıkça ortaya koymaktadır. İntihar risk değerlendirmesi ilgili şahıs hakkında:

- İntihar etme tehdidinde bulunuyor mu?
- Daha önceden intihar girişiminde bulunmuş mu?

- Ailesinde intihar etmiş olan var mı?
- Silahı var mı?
- Tehlikeli bir yer mi? (Örneğin; köprü, balkon)
- Umutsuz konuşuyor mu? (Gelecekte bahsetmiyorsa)
- Madde kullanım durumu var mı?

gibi sorulara cevap aramak yoluyla yapılabilir. İntihar olaylarında şahıstan gelecek zamana yönelik birtakım ifadeler duymak için çaba sarf edilmeli, bu manada ifadeler duyulduğu an kişinin iletişim kurma isteğine cevap verilmelidir. Şartlar ne olursa olsun müdahale için acele etmek yerine uygun zamanı beklemek her zaman daha doğru bir seçenektir.

2.2.7. Madde Bağımlıları ile Müzakere

İnsanlar genellikle ruhsal durumlarını değiştirmek, bireysel algılamalarını değiştirmek veya normal haliyle yapamayacağını düşündüğü bir işe girişmek için cesaret kazanmak amacıyla uyuşturucu madde kullanmaktadırlar.

Amerika’da bağımlılık seviyesinde en çok kullanılan maddeler arasında alkol, kokain ve marihuana gelmektedir. Çeşitli olaylarda müzakere esnasında kişilerin % 40 ile % 100 arasında değişen oranlarda alkol veya uyuşturucu maddelerin etkisi altında kaldığı bildirilmektedir. Dünyada mevcut bulunan uyuşturucu maddelerin çeşitleri ve sınıfları bu çalışmaya sığmayacak kadar çoktur. Müzakerecinin bu maddelerin ve etkilerinin tamamını bilmesi mümkün değildir. Zaten bağımlılarla müzakere yapılırken müzakere sürecinde onları ikna etmek zor olmakla beraber bu kişilerle müzakerenin esas amacı da değildir. Müzakereciler bu konuda verilmesi gereken eğitim “ilaç ve benzeri uyuşturucu maddelerin etkisi altında kalan insanlarla müzakere esnasında nasıl iletişim kurulabileceğini öğretmek” olmalıdır (Lanceley, 2003:173). Ancak görüşmede etkili olabilmek ve sonuca daha çabuk varabilmek için hangi maddelerin hangi nedenlerle tercih edildiğini bilinmesi faydalı olabilir.

Polis olarak insanların bağımlı olduklarını öğrenebileceğimiz çeşitli kaynaklar vardır. Müzakere öncesinde veya esnasında aile, yakın akrabalar, komşular, arkadaş

çevresi, özel doktor, bölge polisi veya kişinin kendisinden bu konuda bilgi temin edilebilir. Müzakere ekibinin bilgi toplarken, kişinin kullandığı maddeyi ve kullanım sıklığını değerlendirerek kişi hakkında bir sınıflama yapması gerekir. Bu sınıflamayı; ilk defa madde kullanan kişiler, ara sıra madde kullanan kişiler, sık sık madde kullanan tipler ve madde bağımlısı kişiler olarak yapmak mümkündür (Lanceley, 2003:179-181).

Herhangi bir olayda ilk defa madde kullanan kişi ile bağımlı bir kişinin hayat tarzı ve algılaması farklı olduğundan müzakerede vereceği reaksiyon da duruma göre değişmektedir. Bu nedenle müzakere ekibi her sınıfa özel olan hayat tarzını iyi etüt etmeli ve potansiyel davranışları doğru tahmin etmeye çalışmalıdır. Yani bu aşamada müzakereci, kullanılan “*maddenin türünü, kullananın girmiş olduğu sınıfı ve şahsın etkilenme derecesini*” saptamak durumundadır (Lanceley, 2003).

Tahmin edileceği üzere Türkiye’de ve diğer dünya ülkelerinde suç eyleminde bulunan şahısların en sık kullandıkları madde alkoldür. Polis asayiş, trafik veya diğer rutin görevlerini sunduğu esnada sık sık isteği dışında alkollü şahıslara müdahale etmek durumunda kalmaktadır. Bu şahıslara müdahaleyi kolaylaştıracak ve iletişim kurmayı sağlayacak her polisin bilmesi gereken birtakım müzakere prensipleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Lanceley, 2003):

- Alkolün etkisi altında olan bir kişiye karşı asla meydan okunmamalı ve tehdit edilmemelidir.
- Alkollü şahısların eylemlerini ertelemeleri için çaba gösterilmelidir.
- Alkolün etkisinde olan bir kişi ile tartışmaya girilmemeli, fikirleri ve bakış açısı beğenilmese de bunu direkt olarak ifade etmemeli, doğrudan kendisine yönelik eleştirilerde bulunulmamalıdır.
- Yiyecek ve alkolsüz içecek alması teklif edilmelidir.
- Alkollü şahsın kendisine yönelik taktiksel müdahaleyi fark etmesi daha çok sinirlenmesine neden olacağından titiz davranılmalıdır.
- Alkolün azalan etkileri kavga ve tartışmaya eğilimi artıracaktır.
- Alkolün yanında başka uyuşturucu maddelerin de alınmış olma ihtimali göz ardı edilmemelidir.

- Zaman mefhumunu kaybetmeden “burada ve şimdiki zaman” üzerinde durmak gerekmektedir.
- Aile efradını müzakere sürecinden uzak tutmak gerekir.

2.3. A.B.D.’de Müzakereci Seçimi ve Eğitimi

Polisin yapmış olduğu müzakere faaliyetinin birinci basamağı karşı tarafı mümkün olduğu kadar konuşturarak tanımak ve istekleri hakkında maksimum bilgi elde etmektir. Olayı barışçıl yollarla çözmeye çalışmak, her olayın kendi özel koşulları olduğu da düşünüldüğünde birtakım becerileri ve özel eğitimleri zorunlu hale getirmektedir (Noesner, 1997). Rehine alan kişilerin özellikleri hatırlandığında bir çoğu suç işlemiş olan bu kişiler ile belki saatlerce süren diyaloglara girmek ve şahıslarda davranış değişikliğini başarmak normal bir polisin başarabileceği görev değildir. Stres ve korkuyu yenmek, sabır göstererek yorulmadan çalışmak ve müzakerede başarılı olma arzusu bu noktada ciddi bir müzakereci eğitimi gerektirmektedir. Dolayısıyla başarılı müzakere ekibinin öncelikli gereksiniminin müzakerecinin seçimi ve eğitimi olduğu söylenebilir.

Amerika’da rehine alma olaylarının geçmişine bakıldığında, müzakere yapma görev ve sorumluluğunun özel müzakere birimleri kurulmadan önce yerel polise ait olduğu görülmektedir. Ancak olayların karmaşık yapısı ve giderek artması bu konunun özel eğitim almayan polis tarafından istenilen düzeyde çözülemediği gerçeğini ortaya koymuştur. İyi niyetli ama özel eğitim almayan yerel güvenlik görevlileri daha müzakereyi başlatamadan bazı trajik olaylara neden olmuş, bazı olaylarda rehine müzakeresi için çok önemli olan ilk dakikalar müzakere sürecini imkansız hale getirmiştir (Wind, 1995). İhmal ve eğitim eksikliği nedeniyle sonu çeşitli ölümlerle biten olaylardan sonra FBI ve NYPD başta olmak üzere diğer yerel polis teşkilatları, bu konuda etkili ve yetenekli müzakereciler yetiştirmek amacıyla özel birimler kurarak müzakereci eğitimi vermeye başlamışlardır. Bugün Amerika’da otuz yılı aşkın bir süredir güvenlik birimlerine verilmekte olan kapsamlı bir müzakereci eğitim programı vardır. Bu eğitimlerde müzakerenin profesyonel beceri ve yetenek gerektiren bir polis görevi olduğu ve bu yüzden sadece polis kişilerce, bu konuda özel eğitim almış

profesyonel müzakereciler tarafından yapılması gerektiği vurgulanan konuların başında gelmektedir (Wind, 1995).

Müzakereci eğitimini incelediğimizde rehine müzakeresinin gelişim sürecine göre verilen eğitimin de gelişmekte ve değişmekte olduğu görülmektedir. Önceleri taktik eğitimler ağırlıktayken geçen yıllar sonucunda değişen anlayış, eğitimin içeriğinin taktik müdahale öncesi yapılması gereken iletişim ve müzakere becerilerine doğru kaymasına neden olmuştur. Ancak bazı yerel teşkilatların taktik müdahale birimlerine eğitim ve personel seçimi konularında müzakere biriminden çok daha fazla önem verdiği bildirilmektedir (Regini, 2002).

Amerika'da birçok eyaletin özel müzakere birimi bulunmakta ve bu birimlere has müzakere eğitim programları yürütülmektedir. Müzakere birimlerinde çalışabilecek personelde birtakım özellikler aranmaktadır. Öncelikle bu konuda çalışmak isteyen ve bu alanda beş yılını doldurmuş gönüllü personel seçilmektedir (Küçükakkaya, 2006). Daha sonra seçilen bu şahısların karakter ve kişilik bakımından müzakereciliğe uygun olup olmadığına dikkat edilmektedir. Örneğin; iletişim sorunu olan, sert mizaçlı, az konuşan kaba kişiler, duygu, düşünce ve hislerini gizleyemeyen kişiler ile hemen her olayda korku ve tedirginliğe kapılan kişiler asla tercih edilmemektedir. Yine bu alanda çalışacak personelden bazı yeteneklere sahip olmaları ve kendilerini ispatlamaları istenmektedir. Müzakereci adaylarının problem çözme becerisini, ani olaylar karşısında düşünme yetisini ve yaratıcı zekasını kullanabilme özelliğini ölçmek üzere yazılı sınav, psikolojik test ve (komite karşısında) sözlü mülakat yapılmaktadır (Aktaran Hançerli, 2005:22).

Suç araştırma ve soruşturma bürolarında çalışmış kişilerin sorgulama tekniklerinde yıllara dayanan bir tecrübeye sahip oldukları gerekçesiyle müzakerecilik konusunda da çok başarılı olabileceklerini savunan görüşler de vardır (Regini, 2002).

Yukarıda bahsedilen aşamaları geçen adaylar müzakereci olabilmek için iki tür kursa katılmaktadırlar. Birinci kurs müzakereciliğin temel eğitimi olabilecek bazı bilgilerin verildiği ve çeşitli kriz senaryolarında rol oynamaya dayanan eğitimleri

içermektedir. Burada kriz olaylarına el koyma, davranış bilimleri ve iletişim becerileri eğitimi verilmektedir. İkinci kurs ise daha profesyonel müzakerecilere her yıl verilmekte olan bir hizmet içi eğitimidir. Burada, daha büyük kriz olayları ele alınmakta, seminerler, geliştirme eğitimleri ve konferanslarla üst düzey müzakereciler yetiştirilmektedir. Bu eğitimlerde müzakereciler; çeşitli kriz senaryolarında rol almak yoluyla her türlü kişilik ve karakterlere karşı aktif dinleme becerilerini kullanma, müzakere araçlarını kullanma, not alma, soru sorma becerilerini kazanmaktadırlar (Aktaran Hançerli, 2005:23).

Amerika'da verilen polis eğitimlerinin önemli bir kısmını (yaklaşık yüzde seksenini) çeşitli senaryolar altında rol oynama çalışmaları oluşturmaktadır. Müzakereci eğitimlerinde de önemli bir yeri olan bu çalışmanın amacı gerçekleşmiş ya da ileride gerçekleşme ihtimali olan (kurgu) bir olayı rolleri paylaşmak suretiyle canlandırmak ve olay anını eğitime katılan müzakerecilere yaşatmaktır. Bir müzakerecinin olay anında kontrolü ele geçirme becerisi, aktif dinleme becerisi, soru sorma becerisi ve karar verme becerisi örnek olaylarda alacağı rol çalışmalarıyla kolayca geliştirilebilir. Müzakereci taklit yoluyla birçok müzakere becerisini bir anda rol çalışması yaparak kazanabilir. Bu çalışmalar, gerçeğe yakın koşullar altında müzakereciye pratik yapma imkanı vermektedir. FBI tarafından uzun yıllardır eğitimlerde bu çalışmalar kullanılmaktadır (Van Hasselt ve Romano, 2004). Ayrıca FBI Kriz Müzakere Birimi tarafından verilen müzakereci eğitiminin de içerik ve fayda yönünden ülkede diğer teşkilatlar ile kıyaslanamayacak seviyede kaliteli olduğu görülmektedir. FBI Kriz Müzakere Birimi tarafından şu başlıklar altında müzakereci eğitimleri verilmektedir (Regini, 2002:4):

- Müzakereci Temel Eğitimi,
- Uzman/İleri Düzey Müzakereci Eğitimi,
- Müzakere Tim Lideri Eğitimi,
- Bireysel/Ekip Yetenek Geliştirme Eğitimi

FBI Kriz Müzakere Birimi, işe yeni başlayan müzakerecilere kırk saat süren temel kriz müzakere kursu vererek eğitime başlamaktadır. Bu eğitimde müzakerecilere; krize müdahale eğitimi, intihar girişimi değerlendirme ve müdahale eğitimi, çeşitli pozisyonlarda müzakere birimi ve taktik birimler ile ortak çalışma yapma

becerisi öğretilmekte, senaryo veya yaşanmış olay canlandırmaları yapılarak rol oynama çalışmaları yaptırılmaktadır (Regini, 2002).

Bir sonraki aşamada uzman müzakerecilere, karşı tarafın davranışlarını kontrol altına alma ve kullanma, kurgulama teknikleri ile olumsuz düşünceleri ve düşmanca tavırları değiştirme ve soru sorma teknikleri öğretilerek müzakerecilerin problem çözme becerisi kazanmaları amaçlanmaktadır. Müzakere ekibi lider eğitiminde ise olaylarda risk değerlendirmesi yapma, rehineli olaylarda yasal kararlar verme, uzun süren olayların kontrolü, alkol ve uyuşturucu maddelerin etkileri, adam kaçırmayı/fidye isteme olaylarında müzakere, kriz durumlarında medya yönetimi, arabulucu ve psikolojik destek kullanma eğitimi verilmekte, daha ziyade örnek olaylarda rol oynama çalışmaları ile risk değerlendirme ve strateji belirleme becerisi kazandırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca müzakere biriminin her üyesi olaylara taktik müdahale konusunda da detaylı olarak bilgilendirilmektedir (Regini, 2002).

Aslında Amerika'da bazı eyaletlerin polis teşkilatında rehine müzakere ekibi ile taktik müdahale ekibi arasında uyumsuzluk olduğundan bahsedilmektedir. Taktik müdahale biriminin zaman zaman müzakere ekibini göz ardı etmekte olduğu bildirilmektedir. Buna büyük ölçüde müzakerecinin görüşme esnasında şahısla iletişim kurarak ona taktik müdahale anı hakkında bilgiler verme ihtimali neden olmaktadır. Ancak bunu doğrulayan ve olayın seyrini etkileyen tek bir olaya FBI kayıtlarında rastlanmamaktadır (Noesner, 1998). Ayrıca Seattle eyaletinde ise müzakere birimi ve taktik birim arasındaki işbirliğini ve uyumu artırmak amacıyla eğitimler ortak yapılmaktadır. Rehine Müzakere Birimi ve Acil Müdahale Ekibi yılda dört (bazen altı) arasında kriz senaryolarını canlandırarak ortak çalışma yürütmekte, iki ekibin nasıl bir ortak çalışma yaptığı/yapması gerektiği ortaya konulmaktadır (Wind, 1995).

Amerika'da diğer ülkelere yönelik müzakereci eğitim programları da vardır. Milli Güvenlik Konseyi (The National Security Council) tarafından geliştirilen ve A.B.D. Dış İşleri Bakanlığı tarafından yürütülen Terörle Mücadele Yardım Programı (ATAP) çerçevesinde her yıl çeşitli ülkelere terörizmle mücadeleye yönelik eğitim ve rehine müzakeresi kursları verilmektedir. ATAP tarafından verilen bu kurslar Dış İşleri

Bakanlığı Diplomatik Güvenlik Bürosu tarafından takip edilmektedir (Küçükakkaya, 2006).

2.4. A.B.D. Güvenlik Birimleri'nin Arabuluculuk Hizmetleri

Amerika'da polisin müzakere ile ilgili olan çalışmaları sadece rehine görüşmeleri yapmaktan ibaret değildir. 1960'lı yıllardan itibaren ülkede, suçluları bulma ve tutuklamanın dışında polise çeşitli görev ve sorumluluklar verilmektedir. Ülkedeki güvenlik hizmeti anlayışına göre; tutuklama veya gözaltına alma insanları/şüphelileri yönetmenin yollarından sadece biridir ve bu hukuki davranış özellikle olay anında sonuca etkisi olabilen bir çözüm değildir, bu amaçla polis teşkilatı; gözaltına alma ve tutuklama dışında birtakım informal beceriler geliştirmek zorundadır. Bu zorunluluk, Amerikan polisini informal çözüm arayışlarından biri olan ve “Polis Arabuluculuğu” (Police Mediation) olarak adlandırılan çalışmalar yapmaya sevk etmiştir (Dolon ve diğerleri, 1986:188).

Polis arabuluculuğu, polisin kişiler arasındaki basit anlaşmazlıklarda üçüncü kişi rolü üstlenmesi, anlaşmazlıkla ilgili kritik noktaları ve tarafları değerlendirerek olayı mahkemeye intikal ettirmeden çözme faaliyetidir (Şahin, 1991:18). “Arabuluculuk” faaliyetini müzakereden ayıran nokta, müzakerede polisin karşı taraf olarak görüşmeleri yürütürken arabuluculuk müessesesinde üçüncü kişi olarak rol almasıdır.

Amerika'da polisin arabuluculuk işlevine başvurduğu olaylar şunlardır (Brown, 1981:44):

- Basit ihlaller; kırmızı ışık ihlali, küçük hırsızlık, aşırı alkol alarak çevreye rahatsızlık verme, park ihlali yapmak gibi.
- Rahatsızlık verici kargaşalar; asayiş ve düzeni bozan kavgalar, aile içi anlaşmazlıklar, gürültülü partiler gibi olaylar.

Şahin'in (1991) aktardığına göre, Amerika'da polis eğitimlerinde yaklaşık kırk yılı aşkın bir süredir arabuluculuk eğitimi verilmektedir. Bugün gelinen noktada polis

eğitiminin önemli bir ayağını, arabuluculuk hizmetinin nasıl yerine getirileceğini öğreten çalışmalar oluşturmaktadır.

Polisin yapmış olduğu müzakere ile arabuluculuk faaliyeti arasında ince bir çizgi olmakla beraber kullanılan taktik, strateji ve teknikler birbiriyle aynı nitelikler taşımaktadır. Çünkü polis olarak katıldığımız bir müzakerede veya anlaşmazlık çözümünde yapmamız gereken şey, kuvvet kullanma ve taktik müdahale (operasyon) gibi üst basamak polisiye tedbirlere başvurmaksızın olaya hakim olmak, her iki tarafın kazançlı çıkacağı bir uzlaşma çizgisinde buluşabilmektir. Konusu ne olursa olsun herhangi bir anlaşmazlık durumunda polis, taraflardan biri de olsa üçüncü kişi de olsa çözüm arayışına girmesi gereken ilk özne konumundadır. Polisin müzakere ve arabuluculuk faaliyetini zor ve önemli kılan etkenlerden biri de hiç şüphesiz ki bu niteliğidir.

2.5. Polis Arabuluculuğunun Önemi ve Avantajları

Bir toplumda polisin görevi sadece suç içeren vakalara müdahale etmekle sınırlandırılmaz. Polisin zamanının büyük bir kısmını suç ve suçlu ile mücadeleye değil, vatandaşlara çeşitli konulara yardım etmeye ayırmaktadır. Halkın huzuru için yirmi dört saat görev yapan polisin suçla mücadelesinin yanında vatandaşlara özellikle anlaşmazlık durumlarında tatmin edici cevaplar verebilmesi, onların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi küçümsenmemesi gereken bir konudur. Bu nedenle polis birimleri, görev sınırları içerisindeki vatandaşların problemlerini başarıyla çözebilmek amacıyla meslek mensuplarına problem çözme becerisini kazandırmak zorundadırlar.

Etkili bir polislik hizmeti, özellikle vatandaşlar arasında sıkça ortaya çıkan basit anlaşmazlıklarda, gereken tüm yazışmaları kusursuz olarak yaptıktan sonra her anlaşmazlığı yargıya havale etmek yoluyla değil, problemi vatandaşların da gönüllülük esasına dayalı olarak çözüm sürecine katılması, başka bir deyişle polisin anlaşmazlıklarda başarılı bir şekilde arabuluculuk yapması sayesinde sağlanabilir (Şahin, 1991).

Polisin arabuluculuk yapabilmesi için anlaşmazlığa düşen tarafların polise müracaat ederek kendisinden arabuluculuk yapmasını istemesi gerekmektedir. Bu talep olmadığı takdirde polisin bulacağı çözümler ne kadar da harika olsa taraflarca kabul görmeyeceğinden işe yaramayacaktır. Burada polisin dikkat etmesi gereken birinci husus, tarafları arabuluculuk sürecinde aktif rol almaya ikna etmektir. Çünkü polis arabuluculuğunun esas gayesi, anlaşmazlığa düşen insanların kendi anlaşmazlıklarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaktır (Duncan, 1985:94).

Güvenlik hizmetleri sunulurken polisin arabuluculuk eyleminde başarılı olabilmesi, öncelikle olaylar karşısında tarafsız ve objektif kalabilmesiyle mümkündür. Polis hizmet sunarken her vatandaşa eşit mesafede olduğu mesajını başarılı bir arabuluculuk uygulamasıyla açık ve net olarak verebilme şansına sahiptir. Polisin tarafsızlık mesajı ile birlikte toplumda kendisine karşı duyulan güvenin de artacağı muhakkaktır.

Bununla birlikte polisin arabuluculuk faaliyetlerinin çeşitli avantajlarından söz etmek mümkündür. Her olay ya da basit anlaşmazlığın mahkemelere, adli makamlara uzanması, beraberinde iş yükünü getirecek ve adalet mekanizmasının yavaşlamasına neden olacaktır.

Polisin arabuluculuğu birçok olayda hem polise, hem vatandaşlara zaman kazandıracak, gereksiz mesai ve yazışmaların önüne geçilecek, beraberinde polis ve tarafların maddi harcamalarını da azaltacaktır.

Polisi ilgilendiren birçok olay, fiziksel ve zihinsel açıdan yorgunluğa neden olabilecek niteliktedir. Bu açıdan bakıldığında ve herhangi bir konuda sağlanan anlaşma zemininin tarafları duygusal-fiziksel olarak rahatlatma derecesi düşünüldüğünde, polisi ilgilendiren vakalarda polis arabuluculuğu yoluyla sağlanacak anlaşmanın polis ve tarafları ne derece rahatlatacağını kavramak çok zor değildir. Birçok ülkede stresli mesleklerin başında olduğu kabul edilen polislik açısından, elde edilen bu kazanımın değeri büyüktür.

Derecesi ve önemi ne olursa olsun problem çözmek, çözüm sürecinin aktörlerini (polis ve vatandaş) kişisel olarak geliştirecek, belli bir müddet sonunda çok büyük problemlerin, tecrübeli ve becerikli insanların elinde kolay bir şekilde ortadan kalkmasına neden olacaktır. Polisin arabuluculuk sayesinde bireysel anlamda kazanacağı zihni organizasyon becerisi, uzun vadede kurumsal başarıyı da beraberinde getirecektir.

3.BÖLÜM: TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA MÜZAKERE VE ARABULUCULUK

Ülkemizde müzakere ile ilgili bilimsel araştırmalar incelendiğinde müzakere faaliyetlerinin çok eski bir geçmişe sahip olmadığı görülmektedir. Müzakere, dünyada meydana gelen yeniliklere paralel olarak ülkemizde özel sektör öncülüğünde yönetim hayatında yerini almıştır. Kamu kurumlarının müzakere konusunda henüz özel sektör kadar başarılı olduğunu söylemek ise mümkün gözükmemektedir.

Güvenlik hizmetleri nazara alındığında da müzakerenin, güvenlik kurumlarında profesyonelce uygulamalarının olmadığı görülmektedir. Bugün güvenlik birimleri, müzakereyi sınırlı bir eğitim ve uygulama alanı dışında etkili olarak kullanamamaktadır. Buna bağlı olarak kurumsallaşma da tam anlamıyla gerçekleşmemiştir.

Arabuluculuk ise müzakereden biraz farklı olarak -tam bir bilinç, bilimsel yaklaşım ve kurumsallaşmadan uzak da olsa- yıllardır polis görevlilerince uygulanmaktadır.

Türk Polis Teşkilatı bünyesinde aktif olarak müzakere ve arabuluculuk faaliyeti içerisinde bulunan birimler ve hizmet alanları şunlardır:

- Özel Harekat Daire Başkanlığına bağlı özel tim polisi; Rehine alma, adam kaçırma, uçak kaçırma olayları,
- Güvenlik Daire Başkanlığı; büyük küçük bütün toplumsal olaylar,
- Asayiş Şube Müdürlükleri; asayiş sağlama sırasında karşılaşılan olaylar,
- Trafik polisleri; trafik kazaları, trafik ihlallerine müdahale ile diğer trafik hizmetleri sunulurken görevli bütün trafik memurları,
- Karakol hizmetleri sunulurken şüpheli ve vatandaş ile doğrudan ilişki halinde olan karakol polisi.; intihara teşebbüs olayları, basit hırsızlık, kavga, aile içi tartışma, sokak kavgaları, küfür, hakaret, aşırı alkol, gürültü ve benzeri basit şikayetler.

Yukarıdan anlaşıldığı üzere, ülkemizde polisin görev alanının genişliğine paralel olarak vatandaş ile olan ilişkilerinde isteyerek ya da istemeyerek kendisini müzakere faaliyeti içerisinde bulduğu ve bundan sonra da bulacağı muhakkaktır. Çünkü yönetim hayatı özellikle de polisiye hizmetler önemli ölçüde müzakere ve arabuluculuk faaliyetlerinden oluşmaktadır.

3.1. Rehine Alma- Adam Kaçırma- Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakere

Uçak kaçırma ve adam kaçırma eylemleri rehine alma faaliyetini içermekten de gerçekleşebilir. Ancak bu olaylar içerisinde çalışmayı ilgilendiren esas bölüm rehine alma eylemleri olduğundan bu olayların tamamı “rehine alma olayları” adı altında incelenecektir.

Rehine alma, uçak kaçırma ve adam kaçırma olaylarına ülkemizde çok sık rastlanmamakla beraber A.B.D. ve bazı batı ülkelerinde bu olayların haftada bir kaç kez gerçekleştiği aktarılmaktadır (Küçükakkaya, 2006). Çok sık olmamakla birlikte ülkemizde de son yıllarda kaçırma ve rehine alma olaylarının arttığı gerek emniyet istatistiklerinden gerekse medyada çıkan haberlerden anlaşılmaktadır. Emniyet Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye’de 2006 yılı içerisinde,

- 46 adet rehine alma olayı,

- 7130 adet (kız-erkek-kadın) kaçırma olayı,
- 546 adet çocuk kaçırma olayı yaşanmıştır (egm.gov.tr, 2007).

Son yıllarda ülkemizde meydana gelen rehine alma olaylarının ise genelde siyasi gayelerle, uçak kaçırma, adam ve çocuk kaçırma şeklinde gerçekleştiği belirtilmektedir (Küçükakkaya, 2006).

Türkiye’de her polisiye olayın, konusu ne olursa olsun kendi koşullarında değerlendirildiği zaman birtakım zorlukları içerdiği muhakkaktır. Bu tarz olaylarda yapılacak her türlü müdahalenin standartların üstünde bilgi ve beceri gerektirdiği de bir gerçektir. Yani rehine alma, uçak kaçırma, adam kaçırma olaylarını tamamen düz bir polisiye yaklaşım yaparak çözmeye çalışmanın son derece önemli zorlukları ve riskleri bulunmaktadır. Bu zorluklara rağmen çatışmaya/operasyona meydan vermeden olayı çözüme kavuşturmak önemszenmesi gereken bir iştir. Burada olayın çözümü için başvurulacak yöntem öncelikle görüşme/müzakere olmalıdır. Rehine görüşmelerinde amaç insanların sağlığı ve hayatta kalması, rehinelere sağ olarak ve hiç bir zarara uğramadan kurtarılmasıdır. Sadece rehinelere değil, rehine alanlar ve güvenlik güçlerinin de zarar görmemesi esastır (Küçükakkaya, 2006). Bu gerçekten hareketle ülkemizde bu olaylara müdahaleler özel eğitim/teçhizatla donatılmış olan Özel Harekât Polisi’nce yapılmaktadır. Özel Harekât Polisi’nin olaylara müdahalesi iki aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak rehineli olaylara birim içerisinde yetişen uzman kişilerin pazarlık/arabuluculuk yapması ile müdahale edilmektedir. Yapılan bu arabuluculuk faaliyetine “rehine müzakeresi/rehine pazarlığı”, müzakereyi yapan görevliye ise “rehine müzakerecisi” denilmektedir (Özel Harekat Daire Başkanlığı, 2007). Özel Harekat Polisi’nin olaylara müdahalede ikinci seçeneği ise olaya silahlı operasyon yaparak müdahalede bulunmaktır. Yapılan bu operasyona “taktik müdahale”, müdahale yapan ekibe de “operasyon birimi/taktik tim” denilmektedir.

Türk Polis Teşkilatına bağlı Özel Harekât Timleri’nin rehineli olaylara yaklaşımı incelendiğinde, A.B.D.’deki anlayış ve uygulamayla paralel özellikler taşıdığı göze

çarpmaktadır. Görüşme yaptığımız tecrübeli müzakereciler, olaylara taktik müdahalede bulunmadan önce müzakere seçeneği üzerinde durulduğunu belirtmektedirler.

Uzun yıllar polis birimlerinde çeşitli rütbelerde rehineli operasyonlara katılan ve bunların büyük bir bölümünde bu operasyonları yöneten bir Müdür'e göre (2006:Ankara):

'Polisiye müdahale denilince akıllara ilk olarak gelen operasyon, rehineli olaylarda müdahale seçeneğinin en zor, riskli ve son seçeneği olarak kabul edilmektedir. Olaya başka türlü müdahale imkânı varsa kesinlikle operasyon emri verilmemektedir, verilemez. Zira bunun yasal ve vicdani sorumluluğu vardır. Özellikle can kaybı ile sonuçlanan operasyonlarda operasyon ile ilgili bir ihmâl olup olmadığı birim amirlerince araştırılarak rapor halinde yetkili üst makama sunulmaktadır. Polis Özel Harekât birimleri bir dönem bilinçli olarak insan avcısı, kelle avcısı, ölüm makinesi ve psikopat gibi yakıştırmalarla toplumun beynine –bazı medya kuruluşlarınca bilinçli olarak-kazınmaya çalışılmış ve bu o dönem kısmen de olsa başarılmıştır. Ancak gerçek olan şu ki, madden ve manen birçok şeyi kaybetmeyi göze alarak bu birime katılan meslek mensupları münferit birkaç olay dışında kendilerine verilen görev ve emir dışında hareket etmemektedir. Sistemden kaynaklanmayan bazı sıkıntıları bahane ederek bütün bir teşkilatı ya da birimi yıpratmak doğru bir anlayış değildir. Bugün belki operasyon öncesi seçenek olan müzakereye gereken önem verilebilmiş değildir ancak bu ifadedden müzakere yapılmadan doğrudan operasyona gidildiği sonucu da çıkarılmamalıdır. İmkânları belirli olan bir ülkenin imkânları ve yetkileri sınırlı olan bir teşkilatı olarak her kurum gibi kendini geliştirme ve eğitim çalışmalarına önem verilmekte, birim olarak en iyisini ortaya koymak için çaba gösterilmektedir'.

Bilgi ve tecrübelerine başvurduğumuz başka bir Müdür: *'Bütün operasyonlarda hukukun öngördüğü tek bir konu var; güvenlik görevlileri ya da sanık durumundaki hiç kimsenin zarar görmeden olayın bertaraf edilmesidir. Bunu da ancak müzakere seçeneğini zorlayarak elde etmek mümkündür'* şeklinde müzakere seçeneğinin önemini vurgulamaktadır (2007:Bursa).

Müzakereye önem verildiği gibi müzakere grubuna da önem verildiği ifade edilmektedir. *'Müzakere grubu taktik timden daha önemlidir. İyi bir müzakere grubu olayı çatışmaya meydan vermeden çözeceği için ölüm olayı riski en aza inecektir'* (Müdür, 2006:Adana).

Ülkemizde rehine alma olaylarına müdahale, bir müzakere ekibi marifetiyle yapılmaktadır. Genel olarak bir müzakere ekibi aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Özel Harekât Daire Başkanlığı, 2007):

- Müzakere ekibi amiri,
- Birincil müzakereci,
- İkincil müzakereci,
- Bilginin toplanması, tercümesi ve dağıtılmasını koordine etmek üzere görevli istihbarat memuru,
- İletişim ekipmanlarının düzgün çalışmasını sağlamakla görevli iletişim uzmanı,
- Psikolog.

Rehine alma olaylarına katılan diğer birimler ise;

- Adli Soruşturma Birimi,
- İstihbarat Birimi,
- Operasyon Birimi,
- Destek Birimleri,
- İhtiyaç Duyulan Teşkilat Dışı Birimler (İtfaiye, Ambulans vs.).

Müzakerecilikte deneyimi olan bir Amir'e göre:

'Her ne kadar müdahale ekibi yukarıda belirtilen unsurlardan oluşturulması gerekse de, her olayda bu birimleri aktif olarak kullanmak ve bir araya getirmek mümkün olmamaktadır. Özellikle zamanın kısıtlı olduğu ani operasyonlarda personel sayısının yetersizliğine ek olarak birçok ilimizde yeteri kadar eğitim almış müzakereci/arabulucu/psikolog bulunmaması da etkili rol oynamaktadır. Teşkilatımızda görev yapan psikolog kadrosundaki personel sayısı çok az olmakla beraber bunlar içerisinde polis ile dirsek temasında olarak bir operasyona katılabilecek ve müzakere faaliyetinde bulunabilecek psikolog bulunmamaktadır' (2007:İzmir).

Amerika'da rehineli olaylarda uygulanan sistem içerisinde psikologların aldığı rol düşünüldüğünde Türk Polis Teşkilatı açısından rehineli olaylara müdahalede

yaşanan en önemli problemlerden biri “polis ile birlikte çalışan ve rehineli olaylara müdahale eğitimi alan -gerektiğinde müzakerecilik yapabilecek- psikologların olmaması” olarak ifade edilebilir. Türk Polis Teşkilatında psikolog sayısı yetersiz olmakla beraber mevcutlar içerisinde polis ile birlikte müzakere yapabilecek psikolog bulmak da bir hayli zordur. Gerekli hukuki düzenlemeler yapıldıktan sonra Polis Teşkilatı bünyesinde bulunan psikolog kadrosundaki personelin polisiye uygulamalara ilgilerini artıracak projeler yapılarak eğitimler ile rehineli operasyonlara katılmasının sağlanması uzun vadede de olsa bu soruna çözüm olabilecek bir öneridir.

Yine bu amaca yönelik olarak fakültelerin psikoloji/psikiyatri bölümlerine “Kriz Durumlarında Rehine Müzakeresi” adıyla ders konulması ve bu hususta ilgili kişilerin polisin de katılımıyla bu eğitimi almaları çözüm olarak düşünülebilir.

Daha önceki bölümde aktarıldığı üzere bir müzakere ekibinin, polislik mesleği dışında ancak polisiye uygulamaları bilen ve polis ile iç içe çalışabilecek kişilerden oluşması, psikoloji/psikiyatri/davranış bilimleri eğitimi almış olması müzakerecinin başarısını artıracak önemli özelliklerdir. Bununla beraber ülkemizde mevcut yapı içerisinde müzakere faaliyeti amir sınıfı personel (müzakere amiri) tarafından yapılmaktadır. Burada müzakereci personelin seçimi ve eğitimi daha büyük bir önem kazanmaktadır.

3.1.1. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Kullanılan Müzakere Teknik ve Prensipleri

Müzakereci ile rehin alanlar arasındaki en etkili ve tehlikeli görüşme yöntemi yüz yüze müzakeredir. Toplumsal olaylar ile asayiş olaylarında yüz yüze müzakere yapmak çoğu zaman kaçınılmazdır ancak rehineli olaylarda çok fazla tercih edilmemektedir. Görüşülen Müdür yüz yüze müzakere yöntemini şöyle belirtmektedir:

‘Bu müzakere yöntemi ancak kesinlikle gerektiği takdirde ve operasyon ekibinin onayı ve taktiksel desteği ile birlikte kullanılmaktadır. Müzakereci, yüz yüze müzakereler için geçerli güvenlik unsurlarını gözden geçirmeli ve bu aktiviteye girişmeden önce bu güvenlik unsurları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Müzakereci, siper arkasında megafon kullanarak da görüşme yapabilmektedir ancak gizliliği ortadan kaldırdığı için bu iletişim yöntemi fazla tercih

edilmemektedir'

(2007:Ankara).

Telsiz kullanımı megafonla görüşmekten daha çok tercih edilmektedir. Ancak müzakere bu yolla da başkaları tarafından takip edilebilmektedir. Ses gizliliği için cihazlar mevcuttur; ancak, seçkin ve pahalı aletlerin kullanımı, rehin alan kişi üzerinde moral olarak dayanma kapasitesi olmadığı şeklinde bir baskı yaratabilir. Ayrıca telsiz kullanımı dinlemek için sorun olmasa da konuşmak için mandala basılı tutma gereği ve süresinden kaynaklanabilecek sorunlar rehin alanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Müdür, 2007:Bursa).

Telefon üzerinden yapılan müzakere en çok tercih edilen yöntemdir. Görüşülen bir Müdür'e göre: *'Müzakerede yapılan ilk işlem eylemi düzenleyenler ile haberleşme ağını kurmaktır. Bunu da en kolay ve hızlı olarak telefonla sağlamak mümkündür'* (2006:Adana).

Konuyla ilgili olarak bir Amir: *'Telefonla görüşmenin daha çok terör ve adam kaçırmaya gibi olaylarda tercih edildiği, kapalı alan ve bir grubun yaptığı olaylarda yüz yüze görüşme imkânının olmadığı, bu tercihin büyük sıkıntılara neden olabileceğini'* ifade etmektedir (2007:İstanbul).

Görüşülen bir Müdür (2006:Ankara), telefonla müzakerenin gerekliliğini şöyle vurgulamaktadır:

'Müzakereci ile rehine kriz bölgesi arasında kullanılmak üzere özel bir hat tesis edilmesi durumu görüşme için çok uygundur. Rehin alan kişinin kullanabilmesi için herhangi bir eğitim ya da uzmanlık gerektirmeyen, standart telefona benzeyen çeşitli telefonlar bulundurulmaktadır. Taktik timin dikkatli bir şekilde rehin alanlara ulaştırdığı atma telefonlar kullanımı çok kolay ve kapalı bir görüşme sistemi sunmaktadır. Bu telefonlar ayrıca müzakereciye olayı kontrol altında tutmak ve dışarıdan müdahaleyi önleme açısından avantajlar sağlamaktadır'.

Telefonla müzakerenin diğer avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- *"Müzakerecinin güvenliği kolay sağlanır"* (Başkomiser, 2006:Ankara)

- “Müzakereci açısından hayır demek daha kolaydır” (Müdür, 2007:Bursa),
- “Konuşmayı kontrol etmek veya gerekirse sona erdirmek açısından kolaylık sağlamaktadır” (Amir, 2007:İstanbul),
- “Taktiksel ifadeler kullanılabilir, müzakereciye diğer müzakerecilerce ve taktik timce destek kuvvet verilebilir”(Başkomiser, 2006:Ankara).

Bunların yanında telefonla müzakerenin daha farklı avantajları olduğundan da bahsedilmektedir (Özel Harekat Daire Başkanlığı, 2007; Müdür, 2007:Ankara; Amir, 2007:İzmir; Başkomiser, 2007:İstanbul):

- Birimler arasında daha iyi bir koordinasyon sağlanabilir,
- Müzakere sırasında yapılan tüm görüşmelerin rahatlıkla not alınmasına ve kaydedilmesine imkân verir,
- Görüşmelerin diğer yetkililerce takibini kolaylaştırır,
- Eylemi yapanlarla daha hızlı bağlantı kurulmasını sağlar,
- Telefonla görüşme müzakereciyi herhangi bir mekana bağlamaz, telefon mekan sorununu ortadan kaldırır,
- Görüşmelerin daha az kesilme ihtimali vardır,
- Birden fazla kişiyi idare edebilme imkânı vardır,
- Silahlar gözlerden uzak olduğundan görüşmelerin de dışındadır ve önemli değildir,
- İstenildiğinde gizli ve kolay bir şekilde taktik müdahale kararı verilmesine imkan verir,
- Görüşmeyi kesmek veya oyalama taktiği ile zaman kazanmak daha kolaydır.

Görüşülen bir Başkomiser telefonla müzakerenin bazı dezavantajları olduğundan da bahsetmektedir: Rehin alan kişiyi görememek en büyük dezavantajlardan biridir. Kişi ve olay yerinin görülebilmesi, müzakere ekibinin daha iyi bir değerlendirme yapabilmesini sağlayabilir (2006:Ankara).

Görüşme yapılan bir Müdür’e göre: *‘Müzakereci için avantaj olan bazı hususlar, telefonda müzakerede, eylemi gerçekleştirenler açısından da avantaj sağlayabilmektedir. Bunlardan birisi de rehin alan kişi açısından yalan söylemenin daha kolay olmasıdır’* (2007:Bursa).

Telefonla iletişimde herkesin sıkça yaşadığı yanlış anlaşılma ihtimali müzakere açısından da tehlike oluşturabilmektedir. Bu nedenle müzakerecinin ifade kabiliyeti ve diksiyonunun kusursuz olması gerekmektedir. Bu aşamada gerçekleşebilecek bir yanlış anlama ya da anlatmanın telafisi olamayabilir (Amir, 2007:İstanbul).

Görüşlerini bildiren bir Başkomiser’e göre:

‘Müzakerecinin, telefonla görüşme sırasında kişinin tüm dikkatini görüşme üzerine toplamakta zorlanması diğer bir dezavantajdır. Bu durum alkol veya uyuşturucu madde etkisi söz konusu olduğu zaman daha büyük bir problem teşkil etmektedir. Yine telefonla görüşme yapan müzakereci açısından da dikkati uzun süre görüşme üzerinde toplayabilmek problem yaratabilmektedir’ (2007:İstanbul).

Müzakere ekibi içerisindeki iletişim uzmanlarını ilgilendiren diğer bir konu da kötü telefon bağlantısıdır. *‘Kötü bağlantı müzakere sürecini hiç beklenmeyen bir anda sekteye uğratabilir. Ancak bazen bu durum avantaj da sağlayabilir’* (Müdür, 2007:Ankara).

3.1.2. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakereci Seçimi

Türkiye’de rehineli olaylarda müzakere çalışmalarını, normal şartlar altında müzakere konusunda eğitim almış amir sınıfı personel yapmaktadır. Bu görevli müzakere ekibince “müzakere amiri” olarak tanınmaktadır. Müzakere amirinin yetkileri ve taktik rolü de genel olarak müzakere ve müdahale ekibi tarafından iyi bilinmektedir.

Müzakere amiri ve görevleri görüşlerini bildiren bir Başkomiser tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

‘Mevcut işleyiş içerisinde müzakere amiri, olayın seyri içerisinde müzakere faaliyetlerini yönlendirir, devam etmekte olan olayın önemli noktalarında karar verici mekanizmayı teşkil eder. Müzakere amiri olayın değerlendirmesi, olay hakkında yönlendiricilik ve stratejik tavsiyeler konusunda danışmanlık fonksiyonunu da üstlenecek amirdir’ (2007:İstanbul).

Türk Polis Teşkilatında rehine müzakerecisi seçilirken birtakım yeterlilikler aranmakta ve bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Bu eğitim için gönüllü olmak,
- En az beş senelik bir tecrübeye sahip olmak,
- Davranışsal bilimlerde bir geçmişe sahip olmak,
- Etkili bir mülakatçı olduğu konusunda birtakım yetenekler sergileyebilmek,
- Muhbirleri tespit edebilme ve onlarla çalışabilme konusunda bir yetenek sergileyebilmek,
- Amirleri tarafından tavsiye edilmek,
- İyi bir takım oyuncusu olduğunu kanıtlamak,
- İhtilafları kavga etmekten çok konuşarak bir çözüme ulaştırmak konusunda başarılı olmak,
- Stresle başarılı bir şekilde başa çıkabilme konusunda yetenek sahibi olmak (Özel Harekat Daire Başkanlığı, 2007).

Müzakereci meslek mensuplarıyla yapılan mülakatların birinde: *‘Türk Polis Teşkilatı içerisinde görevi gereği müzakere yapan her personelin yukarıdaki vasıfları tam anlamıyla taşımadığı ve bazen hiç eğitim almayan görevlilerin müzakere yaptığı/yapmak zorunda kaldığı’* ifade edilmektedir (Başkomiser, 2006:Ankara).

Görüşülen bir Müdür bu husustaki düşüncelerini şöyle belirtmektedir:

‘Ülkemizde her ne kadar aynı çatı altında bulunuyor olsa da her polisin almış olduğu eğitim, yetenekleri ve tecrübeleri farklılık gösterebilir. Ancak şartlar ne olursa olsun bir müzakerecinin asgari seviyede temel mülakat etme yeteneklerini bilmesi, sabırlı davranabilmesi ve öfkesini kontrol edebilmesi, konuşma ve dinleme becerisinin olması ve insanlarla samimi ilişkiler kurabilme becerisine sahip olması gerekmektedir’ (2007:Ankara).

Bunlara ek olarak birtakım kişisel özelliklerin de rehine müzakerecisi seçiminde belirleyici olduğu aktarılmaktadır (Özel Harekat Daire Başkanlığı, 2007):

- *Mesleki olgunluk (polislik meslek tecrübesi),*
- *İyi bir bilgi aktarıcı olmak,*
- *Ekip çalışmasında verimlilik,*
- *Duygusal açıdan olgunluk,*
- *Fiziki açıdan çevik bulunmak.*

Uzun süre müzakereci eğitimlerinde bulunan Müdür, müzakerecide aranması gereken özelliklerle ilgili olarak:

‘Müzakerecinin psikoloji bilmesi hatta mümkünse psikolog olması, çok güçlü bir hafızasının bulunması, polislik tecrübesine sahip olması, ifade gücünün bulunması, almış olduğu eğitimlerden ayrı olarak hayat tecrübesinin bulunması gerekmektedir. Eğitim ile tecrübenin çok farklı olduğu bilinmelidir’(2007:Bursa).

Konuyla hakkında soru yöneltilen bir Amir ise görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

‘Hayatında hiç psikopat, madde bağımlısı, terörist görmemiş bir kişinin sadece almış olduğu eğitimler göz önüne alınarak müzakereci olarak görevlendirilmesi doğru değildir. Bu durum hiç eğitim almamış ama meslekte çok tecrübeli kişilerin müzakereciliği söz konusu olduğunda da geçerlidir. Mesleki olgunluk eğitimlerle zenginleştirildiği zaman müzakerede başarıyı yakalamak mümkün olmaktadır. Polis Teşkilatının hiyerarşik yapısı, müzakerelerde çoğunlukla daha çok rütbesi ve mesleki tecrübesi olanın aktif olmasına daha da kötüsü eğitimli de olsa müzakerecinin devre dışı kalmasına sebebiyet vermektedir’ (2007:İzmir).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılabileceği üzere, Türk Polis Teşkilatının rehineli olaylara müdahalesinde yaşadığı problemlerden birisi de; en üst makamların, tecrübeli ve rütbeli meslek büyüklerinin müzakerelere katılmak istemesi, müzakereyi alanında uzman olan daha alt rütbeli personele bırakmamasıdır.

Görüşlerine başvurulmuş bir Müdür, bu davranışın birçok açıdan müzakere sürecini aksattığını belirtmekte, kişileri bu davranışa iten sebebi de: *‘Mesela bazı yöneticiler medyatik olma arzusuyla konu hakkında doğrulanmış net bilgilere ulaşmadan müzakereye soyunmaktadır’* ifadesiyle açıklamaktadır (2007:Adana).

Fikir bildiren bir Başkomiser ise bu durum hakkındaki görüşlerini şöyle belirtmektedir:

‘Yöneticide müzakereciler üzerindeki kontrolü kaybedeceğine dair oluşan korku, olaya direk müdahaleye iten sebeplerden biridir. Üst yöneticilerin çalışan astlarına güvenmemesi mesleğimizde sık rastlanan bir yönetici davranışıdır. Bazen kendimde de geçmişte çok eleştirdiğim bazı davranışlara şahit olabiliyorum’ (2006:Ankara).

Görüşülen amirlerden birisi ise, üst makamları bu davranışa iten bir diğer sebebi: *‘Üst yöneticilerin, en yetkili makamlara bir an önce bilgi verme istekleri’* olarak belirtmektedir (2007:İstanbul). Burada en üst yönetici ifadesi ile sadece emniyet personeli değil, olayın büyüklüğü ve gerçekleştiği şehir göz önüne alınarak; Başbakan, İçişleri Bakanı, Vali ve Yardımcısı, Emniyet Müdürü ve Yardımcıları, Savcılık Makamı, Askeri Yetkili (Jandarma Komutanı) akla gelmelidir.

Bilgiye ulaşmanın yolu olarak kriz olaylarının tam ortasına oturmak, birçok kurumda yaygın bir üst yönetici davranışıdır. Ancak kamu kurumlarında atama ve yer değiştirmeler göz önüne alındığında mesleğine adeta pamuk iplikleriyle bağlı olan tepe yöneticileri için bu durum çok da yadırganmamalıdır. Burada üst düzey yöneticileri suçlamak bir durum tespiti olabilir ama sorunun kaynağı ya da çözümü bütünüyle yöneticiler değildir.

Görüşlerini aktaran bir Amir’e göre: *‘Yöneticinin olayda müzakereci gibi davranması olayı hemen kontrol altına alarak sonuca gitme konusunda hızlı davranmasına, objektifliğini kaybetmesine ve yanlış kararlar almasına neden olabilmektedir’* (2007:İstanbul).

Bu hususla ilgili olarak dünyada çok uzun süre gündemden düşmeyen ve “Moskova Tiyatro Baskını” olarak bilinen bir örnek olay yaşanmıştır. Tiyatro gösterimi esnasında salonu basan Çeçen grup, izleyicileri rehin almış ve Rusya’nın Çeçenistan’dan çekilmelerini talep ettiklerini Rus yetkililere ve kamuoyuna bildirmişlerdir. Müzakereciler hemen çalışmaya başlamış ve kısa sürede olayı kontrol

altına almaya yönelik adımlar atmışlardır. Rusya Devlet Başkanı Putin ise kısa bir süre içinde müzakerecileri devre dışı bırakarak polis gücü ALFA'ya “zehirleyici gaz” kullanma emri vermiş, Çeçen teröristlerle birlikte 194 masum sivilin ölmesine neden olmuştur. Söz konusu rehine alma olayında, rehine alan Çeçen grupla iyi bir diyalog kurarak çocukların ve kadınların bir kısmını kurtarmayı başaran müzakerecilere biraz daha zaman verilerek bundan daha iyi bir sonuca gidebilmek mümkündü. Ancak bu olay, gerek Devlet Başkanı'nın olaya gereğinden fazla müdahil olarak müzakere faaliyetini durdurması, gerekse dünyaya verilmek istenen mesaj nedeniyle bugün insanın kanını donduran bir olay olarak hatırlanmaktadır.

Yöneticilerin olaya direk müdahalesinin yaratacağı sıkıntıları aktaran Başkomiser'e göre:

'Polis Teşkilatında yöneticiler çoğu zaman istem dışı olarak olayları baştan sona en ince detaylarına kadar kontrol etmek arzusunda olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak;

- *Her ayrıntı ve basit kararın onaylanması beklenmekte,*
- *Zaman verimli kullanılamamakta,*
- *Karar ve uygulamalarda gecikmeler yaşanmakta,*
- *Alanda uzman personel aktif olarak çalışamamakta,*
- *İş tecrübelerinden faydalanılamamaktadır' (2006:Ankara).*

Yine yönetici pozisyonunda birinin direk olarak müzakereye girişmesi, müzakerecinin oyalama- zaman kazanma taktiklerinden biri olan ‘*senin için üst düzey yöneticilerimle konuşacağım*’ seçeneğinin kaybedilmesine neden olmaktadır (Komiser, 2007:İstanbul).

Siyasilerin ve üst rütbelilerin müzakerecilik yapmasının sanık unsurlar bakımından da zararları olduğu aktarılmaktadır. Müdür (2007:Adana) bu hususu: ‘*Eylemi gerçekleştiren kişilerin, rütbe ve makam arttıkça talep ve beklentilerinin de artmakta olduğunu, siyasi ve üst rütbelilerin iletilen taleplere hayır demelerinin ise mümkün olmadığı*’ şeklinde vurgulamaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, müzakerede temel kurallardan birisi ”hayır, asla, olmaz, mümkün değil” gibi kesin olumsuzluk bildiren kelimeleri kullanmamaktır. Bu ifadeler müzakerenin zamansız olarak kesilebilmesine neden olabilecek tehlikeli kelimelerdir.

Kriz konusu olayların yönetimi açısından da üst düzey idarecilerin müzakereci olması problem yaratmaktadır. Görüşülen bir Müdür’e göre:

‘Kriz müdahale ve yönetim ekibinde müzakereciden daha yetkili ve rütbeli birilerinin olması müzakerecinin de denetlenerek yönlendirilmesine imkân sağlayacaktır. Aksi taktirde müzakereci gereğinden fazla rahat hareket ederek yetkilerini aşabilir, inisiyatif kullanabilir. Müzakereci denetlenmemesi gereken bir görevli olarak algılanmamalıdır. Çünkü yüksek stres altında bulunan müzakereci, olay yerindeki herkesten daha fazla hata yapmaya yakındır’ (2007:Ankara).

Türk Polis Teşkilatında yönetici pozisyonundaki personelin müzakereci özelliklerini taşıması ve olay tecrübesinin fazla bulunmaması ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Personelin atama kriterleri ve yer değiştirme sıklığı nazara alındığında bunun yöneticilerin müzakereye girişmesinin bir diğer sakıncası olduğu rahatlıkla söylenebilir (Başkomiser, 2006:Ankara).

Sonuç olarak “üst yönetici ve siyasilerin müzakereye girişi” birçok açıdan sakıncalı olması nedeniyle Türk Polis Teşkilatında çok istenmeyen bir durum olarak ifade edilmektedir. Herhangi bir yöneticinin üstlerine hesap verebilme temel güdüsüyle hiç eğitim almadığı böylesine hassas bir konuda uzman kişilere müdahale edebilmesi, müzakere biriminin oluşturularak kurumsal kimlik kazandırılması ve bu yapının yasal düzenlemeyle desteklenmesi yoluyla engellenebileceği düşünülmektedir. Müzakerenin tek taraflı bir yönetim faaliyeti olmadığı, konuşma, dinleme, tartışma ve ikna gibi unsurları olduğu yöneticilerce unutulmamalıdır. Müzakereci rütbesini değil, bilgi ve yeteneğini kullandığı zaman başarıya ulaşabilecektir.

Müzakerecinin rütbesi ile ilgili olarak benzer değerlendirmeler yapılmaktadır. Görüşülen bir Müdür: ‘*Türk Polis Teşkilatında müzakerecilik için en uygun kişilerin orta kademe amirlerdir*’ şeklinde fikrini belirtmektedir (2006:Ankara).

Rütbesi yüksek olmayan, soyut sözcülük yapan birisinin müzakerede daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (Komiser, 2007:İstanbul).

Vurgulanan diğer bir nokta ise: *‘Emniyet müdürü rütbesinin her derecesinin müzakerecilik için fazla yüksek olduğudur’* (Müdür, 2007:Bursa).

Tüm bu ifadelerden yola çıkarak Türk Polis Teşkilatında müzakerecilik için en uygun rütbelerin “başkomiser ve emniyet amiri“ rütbeleri olduğu söylenebilir. Çünkü bu rütbedeki personelin, meslekte en az sekiz yıl çalıştığından dolayı teşkilatı iyi tanıdığı, polislik mesleğini bildiği, yaş itibarıyla de duygusal olgunluğa erişmiş kimseler olduğu varsayılabilir. Bu alanda alacağı eğitimler de göz önüne alındığında, başkomiser ve emniyet amiri rütbesindeki personel, komiser yardımcısı rütbesinden itibaren eğitime tabi tutularak çok becerikli, deneyimli, başarılı müzakereciler olarak Türk Polis Teşkilatına kazandırılabilir.

3.1.3. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müzakereci Eğitimi

Dünyanın her yerinde rehine alma olayı risk taşıyan stresli olaylar olarak kabul edilmektedir. Diğer suç eylemleri gibi (trafik ihlalleri, cinayet, kavga) sık sık gerçekleşmeyen bu olaylar, yerinde gözlem yapmaya ve müzakereci adayları açısından gerçek olaylarda pratik yapılmasına imkân vermemektedir. Bu husus, alanda yapılması gereken eğitim ve araştırmalar açısından önemli bir olumsuzluktur. Dünya ülkeleri bu açığı, senaryolu eğitimlerle kapatmakta, simülasyonlu eğitimi kullanarak rehine müzakeresini en gerçekçi hale getirmeye çabalamaktadır.

Türk Polis Teşkilatında rehine müzakerecilerinin eğitimi incelendiğinde ilk olarak “Rehine Müzakeresi” adı altında Özel Harekât Daire Başkanlığının kendi personeline vermiş olduğu hizmet içi eğitim göze çarpmaktadır. Bu eğitimlerde teorik bilgilerin yanında senaryolu eğitimlere de yer verilmekte olduğu belirtilmekte, ancak asıl öğrenmenin birçok birimde olduğu gibi usta-çırak ilişkisi biçiminde sağlandığı ifade

edilmektedir (Müdür, 2007:Ankara).

Görüşülen bir Amir ise görüşlerini ‘*bu konuda eğitim verilmekte, ancak sürekli ve güncel bir eğitim bulunmamakta, rehine müzakerecileri daha çok usta-çırak ilişkisi içerisinde kendilerini yetiştirmektedir*’ şeklinde belirtmektedir (2007:İzmir).

Görüşlerini bildiren bir Başkomiser ise, eğitim konusunda farklı noktalara parmak basmaktadır: ‘*Önceden belirlenmiş ve takvime yayılmış sürekli eğitimler yerine ihtiyaç belirlediğinde eğitim verilmektedir. Verilmekte olan kısa süreli kurs formatındaki eğitimden yararlanan personel sayısının azlığı da dikkat çeken ikinci bir noktadır*’ (2006:Ankara).

Rehine müzakeresi ile ilgili verilen teorik eğitimin uygulama alanı konusunda da eksiklikler olduğu belirtilmektedir:

‘Rehineli olay eğitiminde, rehine pazarlığının uygulamalı eğitim olarak verilebilmesi, operasyonel müdahale çalışmaları kadar kolay değildir. Oysa rehine müzakeresini olay yerinde bizzat yaşayarak öğrenmek alana gerçekten yetiştirilmiş olarak katılmanın bir gereğidir. Verilen teorik eğitimin gerçek manasını bulması için bu uygulama kaçınılmazdır. Bu bölümde operasyonel müdahale kısmında olduğu gibi gerçekçi ve profesyonel senaryolar hazırlanarak ileri seviye eğitimler verilmesi gerekmektedir. Bunun için fiziksel mekan tasarımı (gerçek uçaklı, otobüslü simülasyon şehirlere) gereksinim vardır’ (Müdür, 2007:Ankara).

Rehine müzakerelerinin sık gerçekleşmemesinin yanında uygulamalı eğitimlerde de yer bulamaması, araştırmacılar için de büyük bir sorun teşkil etmekte, rehine müzakeresini olay yerinde yaşamak ve alan çalışması yapmak açısından problem oluşturmaktadır.

Türk Polis Teşkilatında müzakere faaliyetinde bulunan kişilerin, çalışmalarını toplayarak bir kaynak eser haline getirmemesi, müzakere konusunun bilimsel anlamda kısır kalmasına neden olmaktadır. Bu konu hakkında -sayı itibariyle az da olsa -eğitim almış, bilgi sahibi-uzman kişilerin olduğu yapılan görüşmelerde aktarılanlardan anlaşılmaktadır. Kazanılması yıllar süren tecrübe ve alınan eğitimlerin bu kadar kolay şekilde kaybolmasına izin verilmemelidir. Usta-çırak ilişkisi ile yetiştirilen

müzakerecilerin kalitesi ve bu kişilerin sayısı Türk Polis Teşkilatının ihtiyacını karşılayabilecek nitelikten uzak olduğu görülmektedir.

Birçok birimde teşkilatın ihtiyacı olan müzakerecilerin, tecrübeli müzakerecilerle buluşacağı uzun süreli müzakereci eğitim programları düzenlenmeli, işi bilen insanların sürekli gelişim ve eğitim programlarına katılımı sağlanmalıdır.

Müzakereci eğitimi ile ilgili diğer bir eksiklik de Türk Polis Teşkilatındaki eğitim kurumlarını ilgilendirmektedir. Polis Akademisi (Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Polis Meslek Yüksek Okulları), Polis Meslek Eğitim Merkezleri, Polis Koleji Türk Polis Teşkilatına bağlı eğitim kurumlarıdır. Bugün Türk Polis Teşkilatına bağlı hiçbir eğitim kurumunda “rehine müzakeresi/rehine pazarlığı/arabuluculuk gibi kriz olaylarına polisiye müdahale yöntemlerini konu alan ders verilmemektedir. Ancak tek başına ders olmamakla beraber bazı derslerin müfredatı içerisinde “Kriz Yönetimi” konusunun verildiği, bu derslerde de kriz konusu olaylara müdahalede uygulamalı eğitime yer verilemediği görülmektedir (pa.edu.tr, 2007).

Yurtdışı eğitim çalışmalarının Polis Teşkilatı mensuplarına kattığı birçok faydadan söz edilebilir. Herhangi bir ülkede yapılan polisiye uygulamayı okumak ile o ülkede uygulamayı yerine getirenler tarafından eğitime alınmak arasında kazanım yönünden çok fark olduğu belirtilmektedir (Müdür, 2006:Adana). Bilgi, görgü, tecrübe ve kendine güven açısından tartışılmaz faydaları olan yurt dışı eğitimlerinin Türk Polis Teşkilatınca çok iyi değerlendirilemediği bu eğitimi alan personel sayısından anlaşılabilmektedir. Bununla birlikte yurtdışı eğitimlere katılabilen personelin daha çok üst rütbelilerden olduğu da gözlenmektedir. Müzakere çalışmaları ile ilgili olarak da değişik il ve kadrolarda çalışan sınırlı sayıda personelin (büyük kısmı üst düzey yönetici pozisyonunda) geçtiğimiz yıllarda A.B.D.’de “Rehine Müzakeresi” adıyla verilen kısa süreli bir eğitime katıldıkları bildirilmektedir (Küçükakkaya, 2006). Yurt dışı faaliyetlerine katılacak personel tespit edilirken, başarıyla geri dönüşümde bulunabilecek seviyede olan eğitici kadrodan kişilerin gönderilmesine önem verilmelidir (Müdür, 2007:Bursa).

3.1.4. Rehine Alma, Adam Kaçırma, Uçak Kaçırma Olaylarında Müdahalede Yaşanan Aksaklıklar

Yapılan mülakatlarda aktarıldığı üzere, ülkemizde rehineli olaylara müdahalede müzakerecilerin büyük oranda Özel Harekat Timi içerisinde yetişen rehine müzakereciler ile daha geniş çaplı olaylarda (çoğu zaman) müzakere konusunda hiç eğitim almamış üst düzey yöneticiler/üst düzey emniyet mensuplarından oluştuğu bildirilmektedir (Müdür, 2007:Ankara; Amir, 2007:İzmir; Komiser, 2007:İstanbul).

Ancak kuruluş amacı ve çalışma alanı tam olarak “taktik müdahale” olan Özel Harekât Polisi’nin içerisinde yetişmiş Özel Harekât müzakerecisinin, müzakere seçeneğini ne kadar ileriye götürerek zorlayacağı ve taktik müdahale konusunda ne derece sabırlı olabileceği tartışılması gereken bir konudur. Aynı iş ortamını paylaşmanın bir neticesi olarak müzakereci ile taktik müdahale biriminin sıkı bir iletişim ve dostane ilişkiler kurması kaçınılmazdır. Bu noktada bir yanda taktik müdahale ile olaya bir an önce son vermek isteyen operasyon birimi, diğer tarafta işi gereği daha sabırlı davranabilen, taktik müdahale ekibine beklenilmesi gerektiğini söyleyerek pazarlık yapmaya devam eden müzakere ekibinin ne derece profesyonel davranabileceği, uyum içerisinde çalışabileceği düşündürücüdür. Türk Polis Teşkilatı mensupları arasındaki katı hiyerarşi de düşünüldüğünde, müzakereci kişinin taktik müdahale birimi ile aynı ortamı paylaşan birisinin olması, müzakere sürecine zarar verebilme ihtimali küçümsenmemelidir.

Rehineli olayların seyri esnasında -konuyla ilgili birçok belgesel ve sinema filmine yansıdığı üzere- dünyanın her yerinde yaşanan bir “tercih ve zamanlama” problemi olduğu gözlenmektedir. Birçok rehineli olayda müzakere ekibi ile taktik müdahale ekibinin olaya müdahale esnasında belli bir noktadan sonra çatışma içerisine girebildiği aktarılmaktadır. Müzakereye ne kadar devam edileceği ya da taktik müdahale zamanının belirlenmesi bu çatışmaların temel nedenini oluşturmaktadır.

Ülkemizde Özel Tim Polisinin müdahale ettiği olaylara göz atıldığı zaman birçok ülkede olduğu gibi gerek rehine müzakeresi esnasında gerekse operasyon

aşamasında irili ufaklı birtakım sıkıntılar yaşandığı aktarılmaktadır (Müdür, 2007:Bursa).

Meslek hayatının önemli bir bölümünde “müzakereci” olarak çalışan emniyet mensuplarının, yapılan mülakatlarda birçoğunu doğruladığı aksaklıklar eğitim ile ilgili, yönetim ile ilgili, operasyon ile ilgili ve yasal düzenlemelerle ilgili aksaklıklar olarak kategorize edilebilir.

3.1.4.1. Müzakereci Eğitim Süreci ile İlgili Aksaklıklar

Ülkemizde her ne kadar sık gerçekleşmeye de rehine alma ve kaçırma olayları meydana geldiğinde pazarlık/görüşme yoluyla olayın çözüme kavuşturulması için, bu konuda yetişmiş, uzman personele ihtiyaç vardır. Böyle olmakla beraber bugün için Türk Polis Teşkilatına bağlı hiç bir eğitim kurumunda rehine alma, rehine kurtarma ve rehine pazarlığı yoluyla olayları çözümleme yöntemlerini konu alan ders öğretilmemektedir. Yine konu ile ilgili yayınların yok denecek kadar az olması da önemli bir eksikliktir. Buna ek olarak yaşanan temel problemleri:

- Sürekli ve güncel eğitimi sağlanamaması sonucu öğrenme ve mesleki gelişimin usta-çırak ilişkisi şeklinde sürmesi,
 - Müzakereciler için aranan kriterlerin ve prosedürlerin yetersiz olması,
 - Eğitilmiş müzakerecinin sayısının yetersiz bulunması,
 - Kullanılan alet ve gereçler konusunda tüm personeli eğitememek,
 - Uygulamalı eğitim konusundaki eksiklikler,
 - Diğer güvenlik birimleri ile birlikte ortak eğitim ve tatbikatların yapılamaması,
- olarak özetlemek mümkündür.

3.1.4.2. Kriz Olaylarında Yönetim Faaliyetleri İle İlgili Aksaklıklar

Bir Müdür (2006:Ankara) ise olay yerindeki kriz yöneticisinin müzakere ekibi ile paralel hareket etmemesini yönetimde yaşanan en temel problem olarak belirtmektedir.

Olay yerindeki kriz yöneticisinin, müzakere ekibinin rolünü ve varlığını davranışlarıyla inkâr etmesi de yönetim kademesinde yaşanan problemlerden biri olarak aktarılmaktadır (Başkomiser, 2006:İstanbul).

Görüşülen bir Amir, kriz olaylarındaki problemleri şu şekilde açıklamaktadır:

‘Olay yerindeki kriz yöneticisinin müzakere/kriz yönetimi ile ilgili olarak gerekli eğitimi almamış olması, yönetim açısından yaşanan sıkıntıların başında gelmektedir. Yönetimle ilgili problemlerin temelinde bu eğitimsizlik yatmaktadır. Yine bundan kaynaklanan olaya üst yönetici tarafından direkt müdahale ile müzakereciler üzerindeki kontrolü kaybedeceğine dair yöneticide oluşan korku da sıkça yaşanan aksaklıklardandır’ (2007:İstanbul).

3.1.4.3. Operasyon Aşamasında Uygulamada Yaşanan Aksaklıklar

Rehineli operasyonlarda, Türk Polis Teşkilatının son seçeneği olan taktik müdahale aşamasında meydana gelen problemler, operasyonu tehlikeye sokacak seviyede gerçekleşmese de yaşanan irili ufaklı problemlerden bahsetmek mümkündür. Bunların en başında “koordinasyon eksikliği” gelmektedir. 2002 yılında çıkarılan Polis Operasyon Yönetmeliği’nden sonra, operasyonlarla ilgili birimlerin görev dağılımı yapılarak operasyonel müdahaleye bir sınır çizilmiş ve birimler arasında koordinasyon eksikliği azalmıştır. Ancak yine de birtakım sorunların olduğundan bahsedilmektedir. Bu aksaklıkları Müdür: *‘müzakere ekibi ile operasyon timi arasında teknik arıza veya bilgisizlik nedeniyle nadiren de olsa haberleşme eksiklikleri yaşanmaktadır’* şeklinde belirtmektedir (2006:Adana).

Bir Başkomiser’e göre: *‘müzakere ekibi ile operasyon timi arasında zaman zaman güvensizlik ortaya çıkabilmektedir. Üst yöneticilerin bu noktada uyanık olmaları ve devreye girmeleri koordinasyonun bozulmasını engelleyebilecektir’* (2007:Ankara).

Tespit edilen problemlerden birisi de müdahale öncesi faaliyetlerle alakalıdır. Buna göre, yetersiz istihbarat çalışması sonucu taktik müdahalede sürprizlerle karşılaşılabilir. (Müdür, 2007:Ankara). Bununla ilgili operasyon yönetmeliği düzenleme getirmiştir:

‘Operasyonun planlaması suç konusuyla ilgili birim tarafından yapılacak, operasyon öncesi ilgili birim, istihbarat birimleri ile de irtibata geçerek hazırlık çalışması yapacak, operasyon alanı tanımlanacak, operasyon alanı görüntülenecek, hedefte bulunan şahısların kaç kişi oldukları, yanlarında silah, patlayıcı madde bulunup bulunmadığı, muhabere imkânlarına sahip olup olmadıkları araştırılacaktır’ (Polis Operasyon Yönetmeliği, 2002).

3.1.4.4. Rehine Müzakeresi ile İlgili Yasal Düzenleme Bulunmaması

Türkiye’de güvenlik birimlerini ilgilendiren mevzuat incelendiğinde rehineli olaylarda başvurulacak ilk müdahale seçeneği olan müzakere ile doğrudan ilgili bir yasal düzenlemenin bulunmadığı görülmektedir. 2002 yılında çıkarılan “Polis Operasyon Yönetmeliği” incelendiğinde, düzenlemenin daha çok taktik müdahale ve operasyonel faaliyet kısmıyla alakalı hükümler içerdiği görülmektedir. Bu yönetmeliğe göre: *‘Operasyonlarda mutlaka özel harekât personelinden faydalanılacak, özel harekât personelinin bulunmadığı iller ise Emniyet Genel Müdürlüğü Özel Harekat Daire Başkanlığı’ndan kuvvet talebinde bulunulacaktır’ (Polis Operasyon Yönetmeliği, 2002).*

Yönetmeliğin rehineli operasyonlarla alakalı hükümleri de bulunmaktadır. Buna göre:

‘Olaylarda gereksiz atış yapılmayacak, rehineli olaylar sırasında konusunda uzman, eğitilmiş bir personel bulundurulacaktır. Bu gibi kişilerin bulunmadığı durumlarda psikolog, psikiyatrisi tabipten oluşan bir kişi görevlendirilecektir. Bu görevli operasyon sorumlusu ile hedef arasında ihtiyaç duyulması durumunda irtibatı sağlayacaktır’ (Polis Operasyon Yönetmeliği, 2002).

Görüşülen bir Müdür (2007:Bursa) tarafından da belirtildiği üzere 2002 yılında çıkarılan Polis Operasyon Yönetmeliği dışında gerek müzakere, gerekse taktik müdahale alanında mevcut bir düzenleme bulunmamaktadır.

Özel Harekât Dairesi Başkanlığı’na hazırlanan bu yönetmelik kriz olaylarına müdahalede bir sistem öngörmekte, birimler ve görevleri ile operasyonlardaki

davranışlarla ilgili bağlayıcı hususları düzenlemektedir. Ancak rehineli olaylarda özellikle müzakereci ve fonksiyonunu vurgulayan hukuki düzenleme olmamasının:

- Yanlış kararların alınması,
- Sakıncalı emirlerin verilmesi,
- Bu kararların denetlenememesi,
- Benzer olaylarda farklı müdahalelerde bulunulması,

gibi birtakım keyfiliklere neden olabileceği düşünülmektedir.

Daha önce değinilen ve yöneticilerin olaylara müdahalesi ile müzakerecinin taktik rolünü küçümseyerek inkâr edebilmesi de temelde bu konuda düzenleyici hükümlerin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Her olaya ve yöneticiye göre değişen, yerinde verilen emirlerle böylesine hayati olaylara müdahale etmek profesyonel polisiye bir uygulama olarak kabul edilemez. Kriz olayları ve özellikle rehineli olayların dünyanın gündeminden uzun süre düşmediği de dikkate alındığında bu olayların profesyonel müdahale gerektirdiği inkâr edilemez. Bu nedenle A.B.D.’deki uygulama örnek alınarak gerek yöneticinin gerekse müzakerecinin işini kolaylaştıracak ve onlara bir çerçeve çizecek yasal düzenleme yapılması ve kısa sürede” müzakereci ” konseptinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Arkasında hukuki bir dayanak ve güvence hissetmeyen müzakerecinin, almış olduğu eğitim, yetenek ve tecrübesi ne olursa olsun, kriz olaylarına müdahalede birtakım sıkıntılar yaşayacağı muhakkaktır.

Yapılacak yasal ve yönetsel düzenlemeyle öncelikle kriz olaylarına müdahale etmek amacıyla, mevcut birimler haricinde taktik birimden tamamen farklı, özel ve özerk bir birim oluşturulmalıdır. Bu noktada sadece bazı iller açısından geçerli olsa da yasal bir dayanak bulunmaktadır. Polis Operasyon Yönetmeliği (2002): ‘*Özel hareket birimlerinin bulunmadığı iller, gecikmesinde sakınca bulunan haller için özel eğitilmiş birimler kurabilecektir*’ hükmünü içermektedir.

Oluşturulacak olan bu birim, müzakerecilerin aktardığı aksaklıkların yaşanmaması için mümkün olduğu kadar hiyerarşik yapı içerisine sokulmamalıdır. Bu amaçla avantaj ve dezavantajları tartışılmaya açık olmakla beraber birimin;

- İçişleri Bakanlığı’na,

- Emniyet Genel Müdürlüğü’ne,
- İl Emniyet Müdürlükleri’ne,

doğrudan bağlanması yoluyla özel ve özerkliğinin sağlanması düşünülebilir.

Bir Müdür’e göre: *‘Müzakere birimini İl Emniyet Müdürü’ne doğrudan bağlanacak şeklinde oluşturmak gerekmektedir, aksi takdirde hiyerarşik yapı içerisinde sıkıntıya girmesi kaçınılmazdır’* (2007:Ankara).

Görüşülen bir Amir (2007:İzmir) ise: *‘rütbesi ve hesap vereceği makam ne kadar az olursa müzakereci o derecede etkin olacaktır’* ifadesi ile bu görüşü doğrulamaktadır. Bunun yanında yapılacak düzenlemelerde;

- Birimin tanımı,
- Görev alanı,
- İhtiyacı olan personel sayısı ve görev yerleri,
- Rehine (kriz) müzakerecisinin olabilmek için gereken kişisel özellikleri,
- Görev başındaki müzakerecilerin yeterlilik ve eğitim durumu,
- Müzakere biçim ve standartları
- Müzakerecinin özlük hakları
- Müzakerecinin sürekli eğitimi,
- Özlük hakları (özellikle atama ve tayin)

gibi konulara yer verilerek birimin kısa sürede profesyonelleşmesi sağlanmalıdır.

3.2. Toplumsal Olaylarda Müzakere

İnsanların doğuşuyla birlikte sahip oldukları bazı haklar vardır. İfade özgürlüğü bu hakların en temel olanlarından. Demokratik toplumlarda ifade özgürlüğünü açıklamanın bir yolu da toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenlemektir.

2911 sayılı Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Yasası gereği: *‘herkes, önceden izin almaksızın, bu kanun hükümlerine göre silahsız ve saldırısız olarak kamunların suç saymadığı belirli amaçlarla toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme hakkına sahiptir’*.

Bu yasaya göre toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleyebilmek tüm vatandaşlara verilmiştir bir haktır. Bu hakkın kanunlara uygun olarak kullanılmasını sağlamak da polise verilmiş bir görevdir. Polis gösteri ve yürüyüş yapmak isteyen vatandaşlara gösteri öncesi ve gösteri sırasında yardımcı olmak zorundadır. Bu hakkı kullanmak isteyen vatandaşlar güvenlik birimlerine yazılı olarak başvurur ve mülki idarece kendilerine yer gösterilmesini talep etmektedir. Kanuna aykırı olmayan toplumsal olaylarda güvenlik birimlerinin görevi, yasayla teminat altına alınmış olan bu hakkın sağlıklı bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

2006 yılı içerisinde ülkemizde; 864 izinli, 532 izinsiz olmak üzere toplam 1396 adet toplantı ve gösteri yürüyüşü, 8313 adet basın açıklaması gerçekleşmiştir (egm.gov.tr, 2007).

Toplantı ve gösteri için yapılan başvurunun uygun görülmesi halinde İl Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Güvenlik Şube Müdürlüğü'nce değerlendirmeler ve yazışmalar ile kurum içi görevlendirmeler yapılmaktadır. İşte bu noktadan sonra polis ile toplantıyı düzenlemek isteyen grup arasında bir müzakere süreci başladığını söylemek mümkündür.

3.2.1. Toplumsal Olaylarda Müzakere Süreci

Müzakere sürecinin ilk basamağında “müzakereci” sıfatıyla Türk Polis Teşkilatından yetkililer ile karşı taraftan yetkililer arasında gerçekleştirilmesi düşünülen toplumsal olayın seyri hakkında görüşmeler yapılmaktadır. Bir Müdür bu süreci şu ifadelerle açıklamaktadır:

‘Bu aşamada her iki taraf olayla ilgili bilgi aktarımında bulunmakta, olay öncesi hazırlık, polisiye önlemler ve görevlendirmeler yapılabilmesi için bilgi toplama çalışması yapılmaktadır. Müzakerede polisin ulaştığı bilgiler, yüzde yüz doğru ve kesin bilgiler olamayacağından dolayı istihbarat birimlerinden gelen bilgiler ile karşılaştırılarak olay öncesi hazırlık yapılmaktadır’ (2007:Ankara).

Bilgi toplama ve hazırlık aşamasında genel olarak olayın ana çerçevesi müzakere edilmektedir. Görüşülen bir Amir'e göre:

‘Polis müzakerecisi -kendisine verilen bilgiler ile polisin ulaştığı bilgiler ışığında olayın gerçekleşebileceği şartları ortaya koymakta, olayla ilgili asla kabul edilemeyecek noktalar karşı tarafa iletilmekte, olayın ana çerçevesi ve sınırları tam anlamıyla belirlenmektedir. Karşı tarafın istek ve talepleri ile olmazsa olmazları müzakere edilmekte, kanuna aykırı olmayan ortak bir noktaya varılmaya çalışılmaktadır’ (2007:İstanbul).

Bu durum her iki tarafın müzakere sürecine aktif katılımı durumunda geçerlidir. Bazen gösteri ve yürüyüş düzenlemek isteyen aşırı uç grupların polis ile müzakereye girişmediği ve sadece yasal işlemler kısmına katıldığı da bildirilmektedir (Başkomiser, 2006:Ankara). Bu şekilde müzakereden yoksun olarak başlayan bir toplumsal olayın normal seyri içerisinde gerçekleşme ihtimalinin az olacağı tahmin edilmelidir

Büyük çaplı olaylarda yüz yüze gerçekleşen müzakereler daha küçük olaylarda telefonla da gerçekleşebilmektedir (Komiser, 2007:İstanbul). Polisin yapmış olduğu “olay öncesi görüşme” olağan şartlar dâhilinde gerçekleşen ve öncesinde ciddi hazırlık gerektiren bir müzakeredir.

Bundan başka bir de toplumsal olayların gerçekleşmesi sırasında yapılan müzakere vardır. Toplantı ve gösteriler izinsiz gerçekleşebilmekle beraber bazı olayların da başlangıç anında yasal olsa bile daha sonra kanuna aykırı hale gelebildiği belirtilmektedir. Böyle bir durumda polisin yasanın öngördüğü hallerin de gerçekleşmesiyle güç kullanarak gösteriyi bitirme görevi bulunmaktadır. Ancak bu tutum, her olay kendi koşullarında değerlendirildiğinde her zaman en doğru sonucu vermemektedir. Bazen polisçe kanuna aykırı olmayan çok küçük tavizlerin verilmesi ile çok büyük gerilimlerin önlenebilmekte olduğu belirtilmektedir (Müdür, 2007:Bursa). Müzakereci küçük tavizler vermek yoluyla olayın kontrolünü sürekli polisin elinde tutmalı, grup ya da kişilerin kontrolü ele geçirmesine izin vermemelidir (Amir, 2007:İzmir).

Diğer yandan kanuna aykırı olmayan gösteri ve yürüyüşler sağlıklı bir şekilde yapılabilmesinin ülkelerin demokrasiyi yaşama seviyesi hakkında fikir vermekte olduğu da unutulmamalıdır. Bu nedenle polis, toplumsal olaylarda en son seçenek olarak güç kullanmayı tercih etmeli, güç kullanmadan önce yönetim faaliyetlerinin tümüne

başvurmalı, pazarlık ve tartışma sürecinden oluşan müzakere sürecini sonuna kadar işletmelidir.

Toplumsal olaylarda müzakereyi başlatan sebep iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birinci anlaşmazlık; olayı düzenleyenlerin polisten olay öncesinde yerine getirilemeyecek bazı taleplerde bulunması sonucu doğmaktadır. Polis hukukun vermiş olduğu yetki sınırlarını aşmamak, olayın kontrolünü gereksiz tavizler vermek suretiyle yitirmemek ve buna benzer polisiye tedbirler nedeniyle bazı isteklere olumsuz cevap verebilmektedir (Amir, 2007:İstanbul). Buna örnek olarak herhangi bir topluluk istedikleri günün istedikleri zaman diliminde Kızılay Meydanı (Ankara) ya da Taksim Meydanı (İstanbul) gibi günlük yaşamın hızlı aktığı yerlerde olay ya da basın açıklaması yapmak isteyebilmektedir. Ancak bunun günlük yaşamda getireceği problemler polis tarafından göz ardı edilmemektedir. Polis, (kendisine ulaşan istihbarat bilgilerini de dikkate alarak) kontrol altında tutamayacağını bildiği bir gruba taviz verilmesinin yanlış olacağı kanaatinde de olabilir (Komiser, 2007:İstanbul). Bu noktada daha fazlasını bir yönüyle de hukuka aykırı olanı talep eden topluluklar ile pazarlık süreci yaşanmaktadır.

Polis ile gösteri düzenleyenler arasındaki yaşanan ikinci anlaşmazlık ise; yasal ve kontrollü olarak başlayan ancak zamanla illegal hale gelerek polisin kontrolünden çıkan toplumsal olaylarda yaşanmaktadır (Amir, 2007:İzmir). Olayın legal pozisyonundan çıkmaması, çıktığında yapılacak olan müdahale ile alakalı olarak polis ile karşı taraf arasında müzakere yapılmaktadır.

Yasal olmayan toplumsal olaylarda da sonradan illegal hale gelen olaylardaki müzakere süreci yaşanmaktadır. Olay yerine gidilerek illegalite başladığı an müdahale etmek seçeneklerden biriyken, birtakım tavizler vermek yoluyla grup liderleriyle anlaşmak da diğer seçenektir.

Birçok basın açıklaması bu şekilde küçük tavizler verilmek suretiyle olaysız sonlandırılmaktadır. Ancak tavizin tavizi doğurduğu birçok olay da yaşanmaktadır (Müdür, 2006:Adana).

Olay yerinde yapılan müzakereyi bir Müdür (2007:Ankara): *‘Polisten nasıl olsa taviz kopararak olayı istediğimiz gibi yönlendiririz düşüncesindeki grup-topluluk liderleri ile polis içerisinde seçilen deneyimli ve yetkili müzakereci arasında cereyan eden, bizzat olay yerinde gerçekleşen yüzyüze ve sıcak bir müzakere’* şeklinde tanımlamaktadır.

Toplumsal olaylarda kalabalıkların arasında gerçekleşen bu müzakereler zaman zaman TV kameralarına da yansıdığı üzere karşılıklı restleşmelere de sahne olabilmektedir. Burada polis müzakerecisine düşen sadece hukuka uygunluk denetimi yapmak ve karşı tarafın zorlamasıyla -özellikle güç kullanma ile alakalı- yanlış kararlar almamaktır (Amir, 2007:İstanbul).

Bir Komiser (2007:İstanbul) ise yüz yüze gerçekleşen bu müzakereler hakkında *‘ taraflardan biri iyi niyetini koruyamadığı zaman olaylar çığırından çıkabilecek seviyelere gelebilmekte ve bu taraf genellikle karşı taraf olmaktadır’* şeklinde görüş bildirmektedir.

Uzun yıllar büyük illerimizin birinde toplumsal olaylardan sorumlu olan bir Müdür’e göre:

‘Karşılıklı güvensizlikten veya bir tarafın art niyetli olmasından dolayı yanlış bilgilerin verilebileceği, olayın yasal sınırdan yasal olmayan sınırlara taşmasının an meselesi olduğu, polisçe alınması gereken her türlü tedbirin bu noktalar göz önüne bulundurularak alınması, olaya müdahale edecek polis müzakerecisinin de bu hususlara hakim, tecrübeli ve öngörülü birisinin olması gerekmektedir’ (2006:Ankara).

Karşılıklı teklif, tehdit ve blöflerle süren müzakere sürecinde; polis içerisinde yetişmiş toplumsal olay müzakerecilerinin çalışmanın birinci bölümünde vurgulanan müzakere taktik/stratejilerini çok iyi bilmesi, pazarlık ve tartışma becerisine sahip olmasının yanında:

- Ülkemizde aktif olarak faaliyet gösteren legal-illegal bütün toplulukları çok iyi analiz etmesi,
- Polisiye müdahaleler ve yasalar hakkında bilgi sahibi olması,

- Mesleki tecrübesini soğukkanlılığı ile birleştirerek müzakere sürecini yürütmesi şarttır.

3.2.2. Toplumsal Olaylarda Müzakereci Seçimi ve Eğitimi

Ülkemizde yasal ya da yasal olmayan toplumsal olaylarda müzakere yapmak görevi Emniyet Müdürlükleri'nin Güvenlik Şubeleri'nde çalışan amir sınıfı personel ile olaya müdahale eden diğer yetkililere aittir (Müdür, 2007:Ankara). Burada toplumsal olayın gidişatı ve büyüklüğü müzakerecinin seçimi açısından önemli rol oynamaktadır.

Görüşülen bir Başkomiser görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

‘Büyük çaplı olaylarda mevcut uygulamaya göre İl Emniyet Müdür Yardımcısı ya da İl Emniyet Müdürü müzakere yapmakta iken daha küçük olaylarda Emniyet Amiri, Başkomiser, Komiser rütbesinde personel de müzakere yapmak durumunda kalmaktadır’ (2007:İstanbul).

Bu ifadelerin doğruladığı üzere, Türk Polis Teşkilatı içerisinde her rütbede personelin müzakere yapmak durumunda kalmaktadır. Bu görevi yerine getirebilmek için ilgili birim olan Güvenlik Şube'sinde çalışabilmek yeterli görünmektedir.

Toplumsal olay müzakereciliği, profesyonel bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe gerektiren bir güvenlik hizmetidir. Bu nedenle bu birimde çalışması gereken personelin de birtakım yeterlilikleri olmak zorundadır. Görüşme yapılan bir Amir bu konuda: *‘Polis Teşkilatı içerisinde atama ve yer değiştirmelerin çokluğu, bu hususta yetişmiş personelin gerektiği kadar uzmanlaşarak tecrübe kazanmasına engel olabilmektedir’* cümleleriyle problemi vurgulamaktadır (2007:İzmir). Bu nedenle toplumsal olay müzakereciliğinin kurumsallaştırılması ile birlikte bu birimde çalışacak personelin seçim, eğitim ve tayinlerinde yeni düzenlemeler yapılması yerinde olacaktır.

Toplumsal olaylarda müzakereci olarak çalışan personelin eğitimi incelendiğinde birim içerisinde kısa süreli bir müzakere eğitimi verildiği aktarılmakta ancak gerçek anlamda müzakerenin öğrenilmesinin usta- çırak (üst rütbeli-ast rütbeli) ilişkisi yoluyla gerçekleştiği belirtilmektedir (Amir, 2007:İstanbul).

Genel işleyiş bu olmakla beraber A.B.D.’de “Toplumsal Olaylar, Müzakere ve Kalabalık Yönetimi” konularında iki haftalık eğitime katılan sınırlı sayıda üst rütbeli personel olduğu da bildirilmektedir (Müdür, 2006:Ankara).

Türk Polis Teşkilatına bağlı eğitim kurumlarının ders müfredatları incelendiğinde, “toplumsal olaylar yönetimi ve müzakere” ile ilgili olarak Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi’nde ders okutulmadığı görülmektedir. İleride büyük çoğunluğu itibariyle toplumsal olaylarda “olay yöneticisi” olabilecek ve müzakere yapmak durumunda kalacak polis amirlerinin “müzakere” eğitimi almaksızın toplumsal olaylara katılmalarının ve ağırlıklı olarak güç kullanarak müdahaleyi öğrenmelerinin bu konuda birtakım eksikliklere neden olacağı düşünülmektedir. Fakülte öğrencilerine lisans seviyesinde iken böyle bir eğitimin mecburi ya da seçmeli olabilecek şekilde verilmesinde fayda mülahaza edilmektedir.

Toplumsal olaylar gerçekleşme sıklığı ve bunlara müdahale ederken-haklı ya da haksız olarak- eleştirilen polisin olaylara müdahalesi göz önüne alındığında gerçekten iyi yetişmiş toplumsal olay müzakerecilerine ihtiyaç olduğu açıktır. Ülkemizde çeşitli tarihlerde toplumsal olaylarda müzakereci olarak bulunmuş toplumsal olay müzakerecisinin aktardığı üzere: *‘bazen çok büyük bir olay, müzakerecinin akıllı hamleleriyle kolayca yönetilebilirken bunun aksine çok basit bir olay yeteneksiz ve eğitimsiz bir müzakereci yüzünden kontrolden çıkabilmektedir’* (Müdür,2007:Bursa).

Bu noktada polisin toplumsal olaylara yaklaşımında:

- Bütün olaylar küçük/ büyük ayrımı yapılmaksızın profesyonel anlamda müzakere sürecine tabi tutulmalı,
- Müzakerecilerin eğitimine ağırlık verilmeli,
- Birimlerde aktif olarak çalışan müzakereci sayısı artırılmalı,
- Özlük hakları iyileştirilerek tayinlerinde müzakereci sıfatı göz önünde bulundurulmalı,
- Teşkilatın kurumsal yapısı içerisinde aktif olmak üzere “Toplumsal Olay Müzakere Birimi” kurulmalı,

- Yasal ve yönetsel düzenlemelerde yer verilerek profesyonel yönetim anlayışı her kademedede benimsenmeli,
- Toplumsal olaylara müdahale sırasında konusuna hakim uzman personele hierarşik yapıda üstte bulunanlarca gereksiz müdahalelerde bulunulmamalıdır.

3.3. İntihara Teşebbüs Olaylarında Müzakere

Erem (1996) intiharı, “kendini isteyerek öldürmektir” şeklinde tanımlamaktadır. Dünyada ortalama olarak her 3 saniyede 1 kişi intihar girişiminde bulunmakta; her 40 saniyede 1 kişi intihar sonucu yaşamını yitirmektedir. İntihar girişimleri, gerçek intiharlardan ortalama on kat fazladır. Buna göre, yılda İngiltere’de 60.000, ABD’nde 200.000 intihar girişimi olayı görülmektedir (intihar.de, 2007).

Ülkemizde de 2006 yılı içerisinde 1647 adet intihar olayı, 18527 adet intihara teşebbüs olayı gerçekleşmiştir. İntihara teşebbüs eylemlerinin önemli bir kısmının da büyük şehirlerde gerçekleştiği vurgulanmaktadır (egm.gov.tr, 2007).

3.3.1. İntihar Olayında Kategoriler

Son zamanlarda yapılan birçok araştırma intihar girişimleri ve gerçek intiharların farklı dinamiklere sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı bu olaylarla karşılaşan intihar olgusunu temel boyutları bakımından farklı kategorilere ayırmak gerekmektedir. Polisin mutlaka bilmesi gereken intihar kategorilerini düşünce, tehdit, göstermelik girişim ve gerçek girişim olarak ifade etmek mümkündür (<http://www.intihar.de>).

3.3.1.1. Düşünce

Yaşamlarının belli dönemlerinde insanların büyük bir kısmı intihar etmeyi düşünmektedirler. Çünkü insan, her zaman ölümü ve sonrasını merak etmektedir. Bundan dolayı insan, kendi hayatına kendisi son vererek bu merakını tatmin

edebileceğine inanmaktadır. Böyle bir düşünce, insanın zihinsel faaliyetlerinin bir sonucudur; anormal bir şey olduğu düşünülmemelidir.

3.3.1.2. Tehdit

Bazı insanlar birtakım isteklerini elde etmek için intihar tehditleri savurmaktadırlar. İstediklerini bu yolla elde edenlerde bu davranış biçimi alışkanlık haline de gelebilmektedir (Başkomiser, 2007:İstanbul). Bu tür tehditler savuranlar diğerlerinin ilgisini çekme amacı gütmektedirler. Çevredeki kişiler bu tehditleri ciddiye almazlarsa, bazen göstermelik ve hatta gerçek intihar girişimleri ortaya çıkabilmektedir.

3.3.1.3. Göstermelik İntihar Girişimi

İntihar tehditlerine cevap alamayan kişiler şaka yapmadıklarını, kendilerini gerçekten öldürebileceğini göstermek amacıyla göstermelik intihar girişiminde bulunabilirler. Fakat eyleme girişmeden önce, kendisinin kurtarılabilmesi için tedbirler de almaktadırlar. Mesela kişi ilaç içtiğini veya intihar edeceği fikrini birilerine telefonla bildirebilirler. Böylece, birilerinin gelerek kendisini kurtarmasını sağlamaktadırlar. Bu kişiler bu sayede istediği şeyi elde etmeye yönelik tavizler koparmayı planlamaktadırlar. Bazen de ünlüler intihar girişiminde bulunurlar veya bu tarz haberler yayarak günlerce medyanın ilgisini çekmeyi başarırlar (Müdür, 2006:Ankara).

3.3.1.4. Gerçek İntihar Girişimi

Göstermelik intihar girişimlerinin yanında gerçek intihar girişimleri de sıkça yaşanmaktadır. Böyle bir eylemde bulunan kişi, ölmeyi gerçekten istemekte, fakat seçtiği yöntem ve zamanlama nedeniyle amacına ulaşamamakta ve diğerlerince kurtarılmaktadır.

3.3.2. İntihar Olaylarında Müdahale ve Müzakere Süreci

İntihara teşebbüs olayları polisin kendi çabasıyla (devriye) ya da vatandaşın ihbarıyla haber alınmaktadır. Bazen de intihar eden kişinin kendini ihbar ettiği

bildirilmektedir. İntihar girişiminin ilk amacı dikkat çekerek polisi, medyayı ve vatandaşları o alana toplamaktır.

Görüşülen bir Amir’e göre: *‘İntihar olaylarına müdahale o bölgede görevli karakol polisi ile asayiş polisi tarafından yapılmaktadır’* (2007, İzmir).

Uzun yıllar Asayiş Hizmetlerinde bulunmuş olan bir Müdür’ün belirttiğine göre:

‘Bir yılda yaklaşık olarak 20.000 defa gerçekleşen ve her geçen gün arttığı gözlenen intihar girişimi olayı, olay yerine ilk intikal eden polis görevlisi ile intihar girişiminde bulunan şahıs arasında adeta pazarlık yapılması şeklinde cereyan etmektedir. Burada ikna etme çabası ön plana çıkarken zaman zaman da tartışma en üst seviyede yaşanmaktadır’ (2007; Bursa).

Ülkemizde sonu ölümle biten intihar girişimi olayı her ne kadar az olsa da polis müdahalesinin profesyonelce olduğunu söylemek mümkün değildir. Amir bu durumu: *‘Birçok olayda intihar ve sebepleri ile intihar psikolojisi hakkında bilgisi ve eğitimi olmayan personelin olaya başından sonuna kadar müdahale etmek zorunda kalmaktadır’* şeklinde özetlemektedir (2007: İstanbul). Basından takip edildiği üzere de bazen insanı ürküten bazen de güldüren polis müdahaleleri gerçekleşebilmektedir.

Görüşülen bir Amir de bu görüşleri doğrulamakta ve problemi şöyle ortaya koymaktadır:

‘Karakol ve asayiş polisleri, karşılaşacakları insan ve onun sapkın davranışları hakkında sürekli ve yaygın bir eğitimden yoksun olarak görevlerini ifa etmekte, bu tarz olaylara (rütbeli personel sayıca yeterli olmadığından) görev başındaki personelden herhangi birisi genelde de en tecrübelisi müdahale etmektedir’ (2007: İzmir).

3.3.3. İntihara Teşebbüs Olaylarında Müzakereci Seçimi ve Eğitimi

Görüşülen bir Müdür, intihar olaylarındaki uygulamayı: *‘İntihar olaylarına müdahalede özel bir çalışma takip edilmemekte, tıpkı diğer asayiş olayları gibi ele alınmakta, görev başındaki personelden herhangi birisi tarafından müdahalede bulunulmaktadır’* şeklinde belirtmektedir (2007:Ankara).

Yine görüşünü bildiren bir Amir: *‘Bu olaylara müdahale etmek için özel bir eğitim almadığını, emri altındaki personel için de aynı durumun geçerli olduğunu ifade etmektedir’* (2007:İzmir).

Mevcut uygulamada da tecrübeli polislerin biraz daha ön plana çıkarak olaya el koydukları vurgulanmaktadır (Komiser, 2007:İstanbul)

Tüm bu aktarılanlardan intihar olayları gibi hassas bir konuya müdahale konusunda sistemli bir eğitim bulunmadığı ve öğrenmede usta-çırak (eski polis- yeni polis) ilişkisinin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Hatta bazı olaylarda doğru ya da yanlış olduğu olay esnasında tam olarak sorgulanamayan müdahale biçiminin, zamanla amir seviyesinde personel tarafından bile benimsenmekte olduğu görülmektedir (Müdür, 2007: Bursa).

Polis tarafından bu olaylara yapılacak ilk müdahale olayın seyri açısından son derece önemlidir. İntihar girişimine yapılacak yanlış müdahalenin tıpkı rehine alma olaylarında olduğu gibi ölümle bitebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle karakol ve asayiş görevlileri, karşılaşacakları olaylara daha etkin ve doğru müdahalede bulunabilmeleri için psikoloji/psikiyatri/sosyoloji eğitimlerine tabi tutulmalı, bu eğitimi almayan personelin intihar ve benzeri olaylara direkt müdahale etmesine izin verilmemelidir. Birçok gelişmiş ülke polisinde olduğu gibi ülkemizde de her polis karakolu/ polis merkezi’nde kriz olaylarına müdahale etmek üzere “müzakere timi ve müdahale timi” olarak yapılanmaya gidilmelidir. İntihar konusu eylemlere müdahale, normal bir olay gibi ele alınmamalıdır. Bu konuda eğitim almış, personel içerisinde belirli birtakım yeterlilikleri olanları bu birimde görevlendirmeli, sürekli eğitim ve uygulamalarla polise bu tarz olaylar üzerinde müdahale ve kontrol becerisi kazandırılmalıdır. Bu ve benzeri kriz olaylarına “intihar/kriz müzakerecisi” ile (gerektiğinde) psikolog/psikiyatrisi gelmeden müdahale edilmemelidir.

3.4. Karakol Hizmetlerinde Müzakere

Polisin karakol hizmetlerindeki müzakere faaliyetini “Polis Arabuluculuğu” olarak ifade etmek daha doğru olacaktır. Karakol hizmetlerinde polisin yapmış olduğu müzakere kişiler arasında meydana gelen aile kavgaları, komşular arasındaki anlaşmazlıklar, küfür ve hakaret gibi karşılıklı şikâyet ve tartışmalarda, polisin tarafsız davranarak ortak bir çözüm bulma çabası olarak tarif edilmektedir (Şahin, 1991). Polis arabuluculuğu daha farklı bir ifadeyle polisin (A.B.D.’de bulunan arabuluculuk merkezleri gibi) birtakım uyuşmazlıklarda arabuluculuk yaparak olayları mahkemeye intikal etmeden çözme çabasıdır. Zira arabuluculuk, tarafsız olan bir kişi ya da grubun, taraflar arasında ortak bir çözüm bulmaya ve tarafları anlaşma yapmaya teşvik etmek için çalışması olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2002:405).

Yıllarca Türk Polis Teşkilatına bağlı karakollarda amirlik yapan Emniyet Amiri: *‘Karakol olarak yaptığımız rutin görevlerin yanında mesaimizin önemli bir bölümü basit şikâyetler olarak tabir ettiğimiz kavga, küfür, hakaret gibi anlaşmazlıklarda vatandaşları sakinleştirmekle geçmektedir’* demek suretiyle aslında A.B.D.’deki polis arabuluculuğuna benzeyen bir faaliyetin varlığından bahsetmektedir (2007:İzmir).

Polis Merkezinde görevli Komiser ise: *‘Karakola gelen her anlaşmazlık kâğıda dökülerek işlem yapılamamaktadır, çünkü bazı olaylar karakol amirinin yapacağı ikili görüşmelerle çözülebilecek kadar basittir’* demek yoluyla arabuluculuğun varlığını ve faydasını doğrulamaktadır (2007:İstanbul).

Geçmişte karakol polisine amirlik yapan bir Müdür (2007:Ankara) ise farklı bir konuyu dile getirmektedir:

‘Türk filmlerinde olduğu gibi aslında polisin insanları barıştırması, kavgaları ayırması, nasihatler vermesi yoluyla problem çözdüğü çok vaka bulunmaktadır. Yalnız belirli bir dönemde emniyet personelinin iş performansı olayların deftere kayıt edilmesi sonucu verilen sayıyla ölçülmekte olduğundan polis merkezleri küçük büyük basit ayrımı yapmadan her olayla ilgili resmi prosedürü takip etmektedirler. Oysa gerçek hayatta birçok şikâyet tabi olay polisin eliyle çözülebilmektedir’.

Aile fertleri arasında meydana gelen anlaşmazlıklarda polisin arabuluculuk yapabilmesi için tarafların şiddete başvurmamış olmaları gerekmektedir. Şiddetin yaşandığı bir olayda yasal prosedürleri işleterek (tutuklama) olayı ele almak daha

geçerlidir (Şahin, 1991). Karı-koca arasındaki anlaşmazlıkların yoğun yaşandığı refah düzeyi yüksek semtlerden birinde uzun yıllar görev yapan bir Amir (2007:İstanbul) ise görüşlerini şöyle belirtmektedir:

‘Görev yaptığım semtlerin bir özelliği olarak neredeyse görevli olduğum her gün, kavga eden bir ya da birkaç kadın polis merkezine müracaatta bulunmakta, bunun dışında gelen şikâyetler üzerine günde 2-3 kez mutlaka aile içi kavgalara (adreste) müdahale edilmek zorunda kalınmaktadır. Şiddet günümüzde azalmış olsa da bir zamanlar toplumumuzda çok yaygın bir olguydu’.

Polis, aile içi anlaşmazlıklarda şiddetin yaşanmadığı -daha sonraları da şiddetin yaşanmayacağı kanaatine ulaşmışsa- olayı arabuluculuk yöntemiyle çözmelidir.

Ülkemizde yaygın olduğu kabul edilen komşu kavgalarında anlaşmazlıkların kaynağını; gürültü, ortak kullanım alanının kirletilmesi, özel hayata saygı duyulmaması, çocuklar, park yeri, genel ahlak ve edebe uygun davranılmaması vs. gibi nedenler oluşturmaktadır. Bu tür anlaşmazlıklarda taraflar genellikle telefon yardımıyla polisin arabuluculuğunu talep etmektedirler (Amir, 2007:İzmir).

Polis, bu sorunların altında birikmiş birtakım önyargıların ve nedenlerin yattığını unutmamalı, olaya arabuluculuk ile müdahale etmekte acele etmemelidir. Tarafların birbirleri ile ilgili düşmanlığa varan önyargıları kırılmadan anlaşmazlığın çözülebilmesi mümkün değildir (Şahin, 1991).

3.4.1. Karakol Polisi ve Arabuluculuğun Faydaları

Polis arabuluculuk yoluyla kendisine verilen diğer görevleri yerine getirmek için daha çok zaman bulabilecektir. Bu zamanını önleyici polislik hizmetlerine ayıran polisin karakolda evrak işleriyle uğraşan pasif durumundan kurtularak, sokakta gerçek anlamda güvenlik hizmeti sunan aktif polis haline gelmesine dolayısıyla kurumsal anlamda etkinliğinin artmasına neden olabilecektir.

Polis arabuluculuğu sadece Türk Polis Teşkilatına değil, adliyelere de zaman kazandırması bakımından faydalı olacaktır. Ülkemizde hukuk sisteminin yavaş olduğu sık sık dile getirilen konulardandır. 2005 yılında meydana gelen ve mahkemeye intikal

eden olayların % 60'ı aynı yıl içinde çözülebilirken, % 40'ı ise bir sonraki yılı çözüm için beklemek zorunda kalmaktadır (Adli-sicil.gov.tr, 2007). Mahkemeye intikal eden olay sayısının azalması, bir yıldan fazla bekleyen dosya sayısının da azalmasına neden olabilecektir.

Polis arabuluculuk yapmak suretiyle olaylar karmaşık hale gelmeden çözüm bulması sonucunda taraflar daha ciddi suçları işlemekten alıkonulacaktır. Örneğin bir kavga olayı mahkeme intikal ettikten sonra nasıl olsa mahkemelik olduk denilerek olay daha da ileriye götürülebilmektedir.

3.4.2. Karakol Polisinin Arabuluculuğu'nda Ortaya Çıkabilecek Problemler

Her polis amirinin anlaşmazlık çözümünde arabuluculuğa başvurulması kanaatinde olmadığı da görülmektedir. Görüşülen bir Başkomiser (2007:Ankara) düşüncelerini şöyle aktarmaktadır:

‘Şikâyet için karakola gelen her vatandaşın şikâyeti yazılı olarak alınmakta ve gerekiyorsa işlem yapılmaktadır. Konuyu karakolda çözebilmek için özel bir çaba sarfedilmediğini, çünkü bu hususta yasal olarak sıkıntılara girmek ihtimali bulunmaktadır. Bu mesele çok sayıda meslek mensubunun soruşturmalara maruz kaldığı bir husustur’.

Konuyla ilgili en çok yaşanan problemi de şu şekilde anlatmaktadır:

‘Karakola çok basit olarak nitelendirdiğimiz bir konuda şikâyete gelen taraflar bir araya getirilerek anlaşmaları sağlandı ve yazılı olarak müracaatları alınmadı. Fakat taraflar daha sonra tekrar benzeri problemleri yaşayınca bu kez doğrudan savcılığa giderek polis şikâyetimizle alakalı müracaatımızı almadı demek suretiyle soruşturmaya varan sıkıntılar yaşamamıza neden olabilmektedir. Bu şekilde soruşturmalara maruz kalan personel ise artık gelen her olayı yazılı olarak kâğıda dökmekte ve mahkemeye intikal ettirmektedir’ (Başkomiser, 2007:Ankara).

Polisin arabuluculuğunda dezavantaj olacağı düşünülen bazı hususları bir Amir (2007:İzmir): *‘Polis tarafından arabuluculuk yoluyla bulunan çözüm sonucu basit bir ceza ya da özür dilemekle kurtulan vatandaşın bir sonraki eyleminde nasıl olsa karakolda özür dileriz ve barışırsız düşüncesine kapılarak hareket etmesi ve benzer eylemleri sıkça tekrarlama ihtimalidir’* şeklinde ifade etmektedir. Bunun da polisin

temel görevlerinden biri olan “suç önlemek” ile çatıştığı da açıkça görülmekte, uzun vadede hukuki sorun haline gelebileceği düşünülmektedir.

Polis arabuluculuğu ile çözülen bir olayın, tarafların bütünüyle tatmin olmaması sonucu tekrar yaşanması, polisin adil çözüm bulamayan bir pozisyona girmesine neden olabilir. Bu da polisin arabuluculuk faaliyetine gölge düşürerek, onu anlaşmazlığın üçüncü tarafı haline getirebilir. Polisin bulduğu çözüm ve tavsiyelerinin işe yaramadığını gören vatandaşların da tekrar polisi aramama ihtimali yüksektir.

3.5. Trafik Hizmetlerinde Müzakere

Karayollarında meydana gelen kazalara el koyma yetkisi trafik zabıtasına aittir. Karayolları Trafik Kanunu’na göre *‘karayollarında meydana gelen ve yalnız maddi hasarla sonuçlanan kazalarda tarafların anlaşması halinde fiil başka bir suç oluşturmuyorsa adli kovuşturma yapılmaz’* (Madde 83).

Bilindiği üzere trafik kazalarında tarafların iki seçeneği bulunmaktadır. Birincisi kusuru olanı tespit ettirmek ve gerekli tutanağı amacıyla polisi olay yerine çağırarak diğeri de karşılıklı zararları karşılamak üzere anlaşarak olayı çözmektir. Burada polis arabuluculuk mantığına uygun olarak taraflar anlaşamadığı zaman devreye sokulmaktadır. Ancak polis araya girdikten sonra işleyen süreç yasal işlemlerden ibarettir. Yani polis kaza yerine gelmekte, kimlik ve ehliyet kontrolü yapmakta, olay yeri krokisini çizmekte, tarafları dinleyerek kusur raporunu tutmakta, gerekli diğer bilgileri vererek olay yerinden ayrılmaktadır. Burada polisin kazanın taraflarının anlaşmaları yönünde herhangi bir çalışması ve çabası söz konusu olmamaktadır (Başkomiser, 2006:Ankara). Oysa arabuluculuğun gereği karşılıklı önerileri değerlendirerek ortak çözüm bulma çabasında olmalıdır. Dolayısıyla trafik kazalarında polisin yapmış olduğu çalışma tam anlamıyla arabuluculuk değildir.

Öte yandan trafik polisinin varlığı ve olay yerine çağırılması sonucu her iki tarafa ceza yazılması söz konusu olduğundan dolayı taraflar üzerinde anlaşma yapmaları yönünde bir baskı doğduğundan söz etmek mümkündür (Komiser, 2007:İstanbul).

Çünkü polis geldiğinde kişilerin neden anlaşılamadığını sorgulamadan yasal işlemleri başlatmaktadır. Trafik kazalarında polisin, olaya el koyacak olması tarafları birlikte çözüm bulmaya motive eden bir unsur olmaktan öte bir anlam taşımamaktır. Trafik kazalarında arabuluculuktan bahsedebilmek için polisin olay yerine gelmesi, iki tarafı bir araya getirerek anlaşmaları hususunda çaba göstermesi gerekmektedir. Bu konuda yapılan yasal düzenlemenin amacı da zaten yeterince yoğun olan trafik zabıtasını mesai ve işlem yönünden rahatlatmaktır.

Trafik zabıtası personel sayısı ve niteliği artırılarak, iş ve mesai yönünden de rahatlatılarak, maddi hasarlı trafik kazalarında gerçek anlamda arabuluculuk yapması sağlanabilir. Karşılıklı zararların çok az olduğu kazalarda tutanakların tutulması, alkol muayenesi yapılması, karakolda ifade verilmesi ve diğer hususlar göz önüne alındığında polisin tarafların anlaşmaları üzerinde biraz daha etkin olmasında fayda görülmektedir.

4.BÖLÜM: TÜRK POLİS TEŞKİLATINA UYGUN BİR MÜZAKERECİ POLİS MODELİ

Türkiye’de bir kurum ve görev için benzeri olmayan bir model ortaya koyabilmek, o alanda ciddi bir araştırma, gözlem ve ilgili birçok kurumun yardımını gerektirmektedir. Yine ülkemiz için sunulacak bu model ile ilgili araştırmanın yurt dışında birçok ülkeye uzanan bilgiler vermesi, bunlardan içerisinde en uygun olan modelin benimsenmesi ve hatta uygun olacağı düşünülen bu model ya da modellerin, bizzat modeli ortaya koyanlarca gidilerek yerinde görülmesi ortaya çıkarılacak ürünün sıhhati bakımından en geçerli yol olsa gerektir.

Bu bölümde sunulacak olan Türkiye’de müzakereci/arabulucu polis modeli, yurtdışı gözlem zenginliğinden yoksun olarak; buraya kadar ifade edilmeye çalışılan ve araştırmanın asıl konusu olan müzakere alanındaki çalışmaların vermiş olduğu fikirlere ek olarak; araştırmacının ulaştığı alanda uzman kişilerin görüş ve kanaatleri ile yurtdışında eğitime katılarak orada gözlem yapabilme imkânına sahip kişilerin gözlemlerinin derlenmesi yoluyla ortaya konulmaktadır.

Türk Polis Teşkilatında müzakerecilik için görev başındaki herhangi bir personelin görevlendirilmesi, önceki bölümlerde vurgulandığı üzere birçok açıdan sakıncalıdır. Bundan dolayı Türkiye’de polis müzakerecisi olabilmek için birtakım yeterliliklerin aranması söz konusu olmalıdır. Bu yeterlilikleri; kişisel özellikler, mesleki yeterlilikler, eğitim standardı ve uygulamadaki başarı durumu başlıkları altında ortaya koymak mümkündür.

4.1.Kişisel Özellikler

Çetin'in vurguladığı üzere müzakerecide aranması gereken kişisel özelliklerin başında:

- Kendinden emin olmak,
- Organizasyon becerisine sahip olmak,
- Bilgili olmak,
- Dürüst olmak,
- Kararlı olmak

gibi vasıflar gelmektedir (2003). Bunlara ek olarak müzakereye konuşma ve dinlemenin önemi hatırlandığında; iyi bir dinleyici olmak, diksiyon ve hitabetin düzgün olması, ifade becerisinin gelişmiş olması, güçlü bir hafızanın bulunması, ekip çalışmasına yatkın olmak aranması gereken diğer kişisel özellikler olarak ifade edilebilir.

4.2.Mesleki Yeterlilikler

Müzakerecide aranması gereken mesleki yeterlilikler;

- Müzakerecilik için en uygun olan meslek grubu ve rütbede olma
- Meslekte ve birimde çalışma sonucu tecrübe kazanmış olma,
- Belirli bir tecrübeye/ rütbeye/kariyere ulaşmış olma,
- Müzakere ile ilgili yurtiçi/yurtdışı eğitimlere katılmış olma,
- Farklı dilleri konuşabilme

olarak belirlenebilir.

Müzakerecilik için en uygun meslek grupları psikolog veya psikiyatrisiler içerisinde polis ile belirli bir süre mesai yapan kişilerdir. Bu konuya ilgi duyan ve polisin vermiş olduğu eğitimlere katılan ancak polis olmayan başarılı müzakereciler yetişmesi mümkün görünmektedir.

Bunun yanında polis kimliğine sahip kişiler içerisinde psikoloji/psikiyatrisi alanında eğitim almış özellikle “komiser, başkomiser, emniyet amiri“ rütbesindeki personel de müzakerecilik mesleği için en uygun şartlara sahip bulunan kişilerdir.

Müzakereci polis ya da psikolog/psikiyatrisi için aranması gereken tecrübe/kariyer ya da rütbe ifadesinden yıllarca çalışmış ancak hiç rehine olayı yaşamamış deneyimli bir psikolog ya da polisin müzakereci olması anlaşılmamalıdır. Bu husustaki tecrübe/kariyer/rütbe müzakere konusu eylemlere müdahalede geçirdiği zaman dikkate alınarak tespit edilmelidir.

Bilindiği üzere uluslararası tecrübe kazanmanın önemli bir şartı da yabancı dil/diller bilmekten geçmektedir. Ülkemizde müzakere ile ilgili yayınların neredeyse tamamının yabancı dillerde olması da dil bilmeyi müzakerecinin önüne bir zorunluluk olarak koymaktadır. Öte yandan çeşitli sebeplerle ülkemizde bulunan yabancılardan birinin düşük de olsa müzakere konusu eylemlerde bulunma ihtimali vardır. Böyle bir olayın büyüklüğüne göre uluslararası bir soruna dönüşebileceği unutulmamalıdır. Dil sorunu yüzünden zaten doğası gereği zor ve stresli olan olayları daha da güç duruma sokmamak gerekir.

4.3. Eğitim Yeterliliği

Ülkemizde müzakerecide aranması gereken eğitim standardını; müzakerecilik temel eğitimine katılmış olmak, sürekli eğitim ve uygulamalara katılmak, yurtdışı eğitimlerinde bulunmak olarak belirlemek mümkündür.

Bugün Türk Polis Teşkilatında birçok birimin yıllardır başarıyla uyguladığı branşlaşma, müzakere biriminde de hayata geçirilmelidir. Müzakerecilik ile ilgili branş eğitimi oluşturulmalı ve bu temel eğitimlere katılmayan personelin müzakere birimlerinde istihdamı söz konusu olmamalıdır.

Müzakereci temel eğitimin yanında, düzenlenen sürekli ve güncel eğitimlere de katılarak kendisini geliştirmelidir. Çeşitli sebeplerle müzakere biriminden uzak kalan personele güncel eğitimler verilmeksizin müzakerecilik görevi verilmemelidir.

Ayrıca müzakerecilik mesleği sürekli eğitimi ve dünyadaki yenilikleri takip etmeyi gerektiren bir meslektir. Bu nedenle ülkemizde müzakerecilerin yurtiçinde ve

özellikle yurtdışında birtakım eğitime katılması zorunluluk haline getirilmelidir. Bugün ülkemizde benzeri olmayan bir olayın ya da suçlu profilinin bundan birkaç yıl sonra ülkemizde boy göstermesi mümkündür. Bu nedenle müzakerecinin karşılaşacağı olaylar ve sanık unsurlar hakkında evrensel bilgilerle donatılmasında fayda görülmektedir.

4.4. Uygulamadaki Yeterlilik

Ülkemizde müzakereci olarak görevlendirilecek şahıslarda aranan kişisel özellikler, mesleki yeterlilikler ve gerekli eğitim standardına sahip kişilerin son aşamada müzakere konusu olaylarda pratik becerileri ölçülmelidir.

Uygulamadaki başarı tespitinde senaryolu eğitime başvurulabileceği gibi yüksek risk taşımayan müzakere konusu olaylarda yardımcı müzakereci/stajyer müzakereci olarak görevlendirme de yapılabilir. Deneyimli müzakerecilerin yanında göstereceği performans dikkate alınarak müzakerecinin başarı düzeyi raporlarla kayıt altına alınmalı, sadece başarılı olanlara müzakerecilik yolu açılmalıdır. Teorik bilgisi, eğitime katılımı ve diğer yeterlilikleri çok yüksek olan kişilerin uygulamadaki başarısının çok düşük olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle müzakereci seçiminde en seçici husus ve en ciddi sınav "uygulamadaki başarı notu" olmalıdır.

Müzakereci için en çok önem verilmesi gereken kriter de uygulama becerisi olmalıdır. Çünkü müzakere konusu eylemlerin sonucuna doğrudan etkisi olan husus müzakerecinin bizzat uygulamada göstereceği performanstır. Müzakereci seçiminde aday kişinin bildiklerinden daha çok ortaya koyabildikleri dikkate alınmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Müzakere” Türkiye açısından yeni sayılabilecek bir yönetim faaliyetidir. Yönetim hayatının önemli bir bölümünü kapsayan faaliyetlerden oluşan müzakere; strateji, taktik, stil ve beceri gerektiren tutumlardan oluşan bir aktivitedir. Bu beceriler ancak bu alanda yapılacak özel çalışma ve eğitim faaliyetleriyle geliştirilebilmektedir. Polisiye hizmetlerde müzakerenin temel amacı kriz konusu olaylarda güç kullanımını en aza indirmek, olayın tarafları olan insanlar ile olaya müdahale eden güvenlik birimlerinin zarar görmesini engellemektir.

Güvenlik hizmetlerinde müzakere çeşitli uygulama alanı olan bir aktivitedir. Başta A.B.D. olmak üzere gelişmiş ülkelerde, rehine alma olayları, intihar girişimleri ve birtakım asayiş hizmetleri müzakere taktik ve stratejileri kullanılmak suretiyle güvenlik birimlerince daha profesyonelce ele alınmaktadır. Yine bu ülkelerde bu konuda bilimsel araştırma ve eğitime son derece önem verilmekte, kurulan özel birimlerle olaylara profesyonel müdahaleler yapılmaktadır.

Ülkemizde Polis Teşkilatı tarafından müzakereye toplumsal olaylar, rehine kurtarma faaliyetleri, adam kaçırma olayları, trafik ve karakol hizmetlerinde sınırlı seviyede olmak kaydıyla başvurulduğu görülmektedir. Her polisiye olayın, konusu ne olursa olsun kendi koşullarında değerlendirildiği zaman birtakım zorlukları içerdiği muhakkaktır. Bu tarz olaylarda yapılacak her türlü müdahalenin standartların üstünde bilgi ve beceri gerektirdiği de bir gerçektir. Yani rehine alma, uçak kaçırma, adam kaçırma, intihara teşebbüs gibi olayları tamamen düz bir polisiye yaklaşım yaparak çözmeye çalışmanın son derece önemli zorlukları ve riskleri bulunmaktadır. Bütün bu

zorluklara rağmen olayları çatışmaya/operasyona gerek kalmaksızın çözüme kavuşturmak hafife alınacak bir iş değildir.

Müzakerenin Türk Polis Teşkilatındaki uygulanabilirliği araştırıldığında, müzakere faaliyetleri ile ilgili uygulamada birtakım aksaklıklar olduğu görülmektedir. Bu aksaklıkları eğitim, yönetim ve operasyonel alanlardaki aksaklıklar olarak sıralamak mümkündür.

Türk Polis Teşkilatında müzakereci eğitimi konusundaki uygulamalar, profesyonellikten uzak bir görünüm arz etmektedir. Sürekli ve güncel eğitim sağlanamaması sonucu öğrenme ve mesleki gelişimin usta-çırak ilişkisi şeklinde sürdüğü görülmektedir. Bunun da yetişen az sayıdaki müzakerecinin becerilerini sınırlandırdığı görülmektedir.

Ülkemizde A.B.D.’deki gibi sık gerçekleşmese de kriz olayları meydana geldiğinde müzakere yoluyla olayın çözüme kavuşturulması için, bu konuda yetişmiş, uzman personele ihtiyaç vardır. Bugün için Türk Polis Teşkilatına bağlı hiç bir eğitim kurumunda kriz olaylarında müzakere ile güvenlik hizmetlerinde arabuluculuk yöntemlerini konu alan ders öğretilmemektedir. Meslek hayatının önemli bir bölümünde kriz olaylarında yöneticilik yapacak olan amir kadrosunun lisans düzeyinde böyle bir eğitim almalarında fayda bulunmaktadır. Aynı şekilde ileride büyük çoğunluğu itibariyle toplumsal olaylarda “olay yöneticisi” olabilecek ve müzakere yapmak durumunda kalacak polis amirlerinin “müzakere” eğitimi almaksızın toplumsal olaylara katılmaları sakıncalı görülmektedir.

İntihar olaylarına polis tarafından yapılacak ilk müdahale olayın seyri açısından son derece önemlidir. İntihar girişimine yapılacak yanlış müdahalenin tıpkı rehine alma olaylarında olduğu gibi ölümle bitebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle karakol ve asayiş görevlileri, karşılaşacakları olaylara daha etkin ve doğru müdahalede bulunabilmeleri için davranış bilimleri eğitimine tabi tutulmalı, bu eğitimi almayan personelin intihar ve benzeri olaylara direkt müdahale etmesine izin verilmemelidir.

Yine güvenlik kurumları açısından tartışılmaz faydaları olan müzakere ile ilgili yayınların ülkemizde yok denecek kadar az olması da önemli bir eksikliktir. Türk Polis Teşkilatının müzakere ile ilgili birimleri, bu konuda araştırma ve proje yapmaya teşvik edilmeli, yabancı kaynakların yanına bu konudaki yerli çalışmalar eklenmelidir.

Kriz olaylarında yönetimle ilgili en büyük problemlerin yöneticilerin müzakereci gibi davranması ve müzakereciyi dikkate almaması olduğu görülmektedir. Yöneticiler müzakerenin dinleme, konuşma, tartışma ve ikna gibi unsurları olduğunu unutmamalı, rütbe ile değil bilgi ve yetenek ile müzakere yapılması gerektiğini bilmelidir.

Türk Polis Teşkilatında müzakereci seçimi yapılırken birtakım yeterliliklerin aranması zorunluluktur. Müzakereci aranması gereken birçok kişisel özellik vardır. Kendinden emin olmak, organizasyon becerisine sahip olmak, dürüst ve kararlı olmak, iyi bir dinleyici olmak, diksiyon ve hitabetin düzgün olması, güçlü bir hafızanın bulunması ile ekip çalışmasına yatkın olmak aranması gereken en önemli özelliklerdir.

Müzakereci aranması gereken mesleki yeterlilikler ise; polis amiri özellikle de komiser, başkomiser, emniyet amiri rütbesinde olmak, psikolog veya psikiyatrisi olmak, meslekte ve birimde çalışma sonucu tecrübe kazanmış olmak, belirli bir tecrübeye/ rütbeye/kariyere ulaşmış olmak, müzakere ile ilgili yurtiçi/yurtdışı eğitimlere katılmış olmak ve farklı dilleri konuşabilmek şeklinde belirlenebilir.

Müzakereci olabilmek için diğer bir zorunluluk da, belirli eğitimlerden geçmek olmalarıdır. Aksi halde bu alanda uzmanlaşmanın sağlanması kolay görünmemektedir. Bu yeterliliklerin sağlanması sonucunda müzakerecinin uygulamadaki becerisinin ölçülmesi sonucu ortaya çıkan “başarı düzeyi” değerlendirilmek suretiyle müzakereci seçimi ve görevlendirilmesi yapılmalıdır. Kısa vadede teşkilat uygulamalarına olumlu yansımaları olacağına inanılan müzakerenin etkin olarak kullanılmasını sağlamak üzere:

- Türk Polis Teşkilatında müzakere ile ilgili özel bir birimin kurulması,
- Görevlendirilecek personelin seçiminde yukarıda belirtildiği üzere meslek, rütbe, eğitim durumu ve yeteneklerin dikkate alınması,
- Her seviyede atamalarda personelin müzakereci sıfatının dikkate alınması,

- Eğitim kurumlarında müzakere ile ilgili gerçek olaylara yakın senaryolar kullanılmak suretiyle dersler verilmesi,
- Müzakere alanında yayın çalışmalarının yapılması

Türk Polis Teşkilatı için bu hususta sunulabilecek diğer öneriler olarak düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, John, (2004), *Etkili İletişim*, Çev, Ömer Çolakoğlu, İstanbul: BKY Kültür Yayıncılığı.
- adli-sicil.gov.tr, (2007), (<http://adlisicilistatistikleri2006> , erişim tarihi:11.11.2007) .
- Allison, John R., (2000) , ‘Uyuşmazlıkları Mahkeme Dışında Çözmenin Beş Yolu’, *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*, Çev, İ. Bingöl, İstanbul:MESS Yay., ss.167-196.
- Bahar, Halil İbrahim, (2006), ‘*Uçak Kaçırma*’, <http://www.usakgundem.com/yazarlar.php?id=435>, (Erişim tarihi:23.12.2006).
- Baltaş, Acar, (2007), “*Başarılı Müzakereciden Dersler*”, (http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/1_4.htm, erişim tarihi: 12.1.2007).
- Baltaş, Z. ve Baltaş Acar, (2001), *Bedenin Dili*, İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Brown, Michael K., (1981), *Working The Street:Police Discretion and The Dilemmas of Reform*, New York:Russel Sage Foundation.
- Call, John A., (2003), ‘Negotiation Crises:The Evolution of Hostage/Barricade Crisis Negotiation’, *Journal of Threat Assessment*, Vol: 2, Issue:3, pp: 69-94.
- Carver, Todd B. ve Vondra Albert, (2000), ‘Alternatif Uyuşmazlık Çözümü’, *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*, Çev, İbrahim Bingöl, İstanbul:MESS Yayınları, ss.24-38.
- Cebeci, Uğur, (2006), ‘*Uçak Kaçırmanın Maliyeti*’, internet<http://hurarsiv-hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=5218850&tarih=2006-10-09>.

- Ceylan, Adnan, (1998), *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, İstanbul: G.Y.T Baskı ve Foto- Film Merkezi.
- Cohen, Herb, (1996), *Her Komuyu Müzakere Edebilirsiniz (You Can Negotiate Anything)*, Çev, Şahin Cüceoğlu, İstanbul:Sistem Yayıncılık;Geliştiren Kitaplar Dizisi.
- Çetin, Canan, (2002), *Müzakere Teknikleri*, İstanbul:Beta Yayınları.
- Denny, Jaquette, (1999), *How To Get Exactly What You Want In Any Business Or Personel Situation*, Cahners Publishing Co.
- Dolon, Ronald; Hendricks, James ve Heagher, M.S., (1986), 'Police Practices and Attitudes Toward Domestic Violence', *Journal of Police Science and Administration*, Volume:14, Issue:3, pp.188-221.
- Dökmen, Üstün, (2002), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Duncan, Thomas S., (1985), *Domestic Crisis Intervention for Law Enforcement Officers*, Lawrenceville:Brunswick Publishing Company.
- Economoy, Peter, (2002), *İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri*, Çev, Sabri Yarmalı, İstanbul:Hayat Yayınları.
- egm.gov.tr, (2007), (http://www.egm.gov.tr/akkm/akkm_web/istatistikler.htm, (e.t.:13.9.2007).
- Erem, Faruk, (1996), *Türk Ceza Hukuku Şerhi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Eren, Erol, (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul:Beta Yayınevi.
- Faure, Guy Olivier, (2003), 'Negotiating With Terrorists: The Hostage Case', Netherlands: *International Negotiation* , v:8, pp: 469-494.
- Fisher, R.ve Ury William, (1989), *Evet Dedirtme Sanatı*, İstanbul:İlgi Yayıncılık.
- Fowler, Alan, (1996), *Negotiation Skills and Strategies*, London:Institute of Personal Development.
- Fowler, Alan, (1997), *Müzakere, İkna ve Etkileme*, Çev, Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Yayınları.
- Fuselier, G. Dwayne, (1999), 'Placing the Stockholm Syndrome in Perspective', *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 68 No. 7, pp: 22-28.

- Geri, Mc.Ardle E.H., (1995), *Farklılıkları Yönetme Sanatı* (Managing Differences), Çev:Yaşar Bülbül, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Goldstein, Arnold P., (1979), *Police Crisis Intervention*, New York:Pergamon Press Inc.
- Hançerli, Süleyman, (2005), '*Toward Successful Negotiation Strategies In Hostage Situations:Case Study Approach and Future Recommendations*', University of North Texas:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hatcher, C.; Mohandie Kris; Turner Jim ve Gelles Michael, (1998), "The Role of the Psychologist in Crisis/Hostage Negotiations", *Behavioral Sciences and The Law*, v:16, pp: 455-472.
- intihar.de, (2007), İntihar Gerçekleri, (<http://www.intihar.de>, erişim tarihi:13.10.2007).
- İzgören, Ahmet Ş., (1999), *Dikkat Vücudumuz Konuşuyor*, Ankara: Academy International.
- Karabalık, Hakan, (2007), '*Nasıl Bir Müzakere:Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar*' , (<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/temmuz2004/hakan1.htm>, erişim tarihi: 18.2.2007).
- Karakaş, Kudret, (2001), '*Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma*', Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keiser, Thomas C., (2000), "*Kaybetmeyi Göze Alamayacağınız Bir Müşteri ile Müzakere Yürütmek*" , *Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü*, Çev, İbrahim Bingöl, İstanbul: MESS Yayınları, ss.122-134.
- Küçükakkaya, Zuhuri, (2006), 'Rehine Müzakeresi/Pazarlığı Kurs Notları', *Polis Dergisi (Terör Özel Sayısı)*, ss.22-58.
- Lanceley, Frederic J., (2003), *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*, (2nd.Ed.), Boca Raton, Florida: CRC Pres Inc.
- Lewicki , Roy J. ve Litterer Joseph .A., (1985), *Negotiation*, Homewood, Illinois:Richard D. Irwin Inc.

- Lewicki, Roy. J.; Litterer, Joseph A. ve Saunders, David M., (1994), *Negotiation*, Illinois:Homewood Irwin Inc.
- Mamak, Mini, (1999), 'Crisis Negotiation and Emotionally Disturbed People', *The Bulletin* (The College of Psychologists of Ontario), v:26, No:1, pp:23-32.
- Minibaş, Jale, (2001), 'Müzakere', *Yönetim ve Organizasyon* (Ed: Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss.105-128.
- Moore, Christopher W., (1987), *The Mediation Process: Practical Strategies For Resolving Conflicts*, San Francisco: Jossey Boss Publishers.
- Noesner, W. Gary, (1997), 'Crisis Intervention', *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 66, Issue 8, pp.13-19.
- Noesner, W. Gary, (1998), 'Negotiation Concepts for Commanders', *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 68, No. 1, pp. 6-18.
- Özel Harekat Daire Başkanlığı, (2007), *Rehine Müzakeresi*, Ankara:Yayınlanmamış Kurs Notları.
- [pa.edu.tr](http://www.pa.edu.tr), (2007), (<http://www.pa.edu.tr/tr/baskanlik>, 12.6.2007).
- Regini, Chuck, (2002), 'Crisis Negotiation Teams: Selection and Training', *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 71, No. 11, pp. 1-9.
- Rubin, Jeffrey Z. ve Brown Bert R., (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York:Academic Press.
- Şahin, Hüseyin G., (1991), 'The Nature of Mediation in Police Stations of Turkey', O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2006), *Güncel Türkçe Sözlük*, Ankara: TDK Yayınları.
- Türkkan, Reha O., (1998), *İkna ve Uzlaşma Sanatı*, İstanbul:Hayat Yayınları.
- Üstündağ, Emin, (2006), 'İletişim Becerileri Eğitiminin Güvenlik Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Kendini Açma Davranışına Etkisi', Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Van Hasselt, B. Vincent. ve Stephen J. Romano,, (2004), 'A Vital Tool in Crisis Negotiation Skills Training: Role Playing', *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 73, No. 2, pp: 12-22.
- Vural, Birol, (2005), *Etkili ve Başarılı Konuşma*, İstanbul:Hayat Yayınları.

- Wall, James A., (1985), *Negotiation:Teory and Practice*, Scott, Illinois: Feresman and Co.
- Wanly, Esam, (1996), *Başarının Sırrı*, Çev, Şehnaz Tahir, İstanbul:Scala Yayıncılık.
- Wilson, Margeret A.,(2000), ‘Toward a Model of Terrorist Behavior in Hostage-Taking Incidents’, *Journal of Conflict Resolution*, Vol.44, No 4, pp: 403-424.
- Wind, A.Bruce, (1995) ‘A Guide to Crisis Negotiations’, *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 64, Issue 10, pp. 7-13.

EK – A:

MÜLAKAT SORULARI

1. Emniyet Teşkilatı'nda hangi alanlarda müzakere (arabuluculuk) yapılmaktadır?
2. Yapılan müzakerelerde kullanılan strateji, taktik ve yöntemler nelerdir?
3. Yapılan müzakereler dikkate alındığında müzakere gerçekten gerekli midir?
4. Emniyet teşkilatı'nda müzakere kimler tarafından yapılmaktadır?
5. Emniyet Teşkilatı'nda müzakereci eğitimi var mıdır?
6. Varsa bu eğitimi kim vermektedir?
7. Eğitim aldınız mı ?
8. Eğitimin sistemi nedir?
9. Eğitimi hangi birimler almaktadır?
10. Eğitim alacakları kim belirlemektedir?
11. Eğitimin içeriği nedir?
12. Eğitimi kimler(hangi şahıs ya da kurumlar) vermektedir?
13. Eğitim yararlı oluyor mu ?
14. Eğitim alanlar görev süresince müzakereciliğe devam edebiliyorlar mı?
15. Müzakere yaparken yaşadığınız herhangi bir aksaklık var mı?
16. Polis müzakerecileri için en uygun rütbe hangisidir?