

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



Yüksek Lisans Tezi

MÜZAKERELERİN BAŞARILI SONUÇLANMASINDA
İLETİŞİMİN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Sinem KÖKSAL

İstanbul, 2011

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Yüksek Lisans Tezi

MÜZAKERELERİN BAŞARILI SONUÇLANMASINDA
İLETİŞİMİN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Sinem KÖKSAL

IKY09004

Danışman: Prof. Dr. Veysel ULUSOY

İstanbul, 2011



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans programı IKY09004 numaralı **Sinem KÖKSAL**'ın "MÜZAKERELERİN BAŞARILI SONUÇLANMASINDA İLETİŞİMİN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.09.2011 tarih ve 2011/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği / oyçokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Prof. Dr. Veynel Ulusoy
Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Veynel Ulusoy
İmzası

Tez Savunma Tarihi : *29.12.2011*

1) Tez Danışmanı : *Prof. Dr. Veynel Ulusoy*

Veynel Ulusoy

2) Jüri Üyesi : *Doç. Dr. Özgür Feyzioglu*

Özgür Feyzioglu

3) Jüri Üyesi : *Y. Doç. Dr. Ramazan Kurbanoğlu*

Ramazan Kurbanoğlu
29/12

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖZ

Müzakere, hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Bilim adamları, müzakere kavramına son yıllarda daha çok değer vermeye başlamışlardır. Bunun yanında müzakerelerin merkezi olan iletişime verilen önem oldukça azdır. Müzakerelerde kullanılan iletişim yöntemlerini ve sonuçlarını araştıran çalışmalar az sayıdadır.

Bu çalışmada öğretmenlerin yaptıkları müzakerelerde iletişimin etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada internet üzerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Değişik branşlarda toplam 555 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

Çalışma için “Müzakerelerde İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” adı altında bir anket hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel bilgilerini toplamak amacıyla Kişisel Bilgi formuna, ikinci bölümde ise müzakerelerde kullanılan müzakere tarzlarını ve iletişim becerilerini belirlemek üzere 30 adet soruya yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni ve öğrenim durumlarına bağlı olarak müzakere ve iletişim tarzlarında anlamlı farklılıklar saptanamamıştır. Bunun nedeninin öğretmenlik mesleğiyle direk alakalı olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler, mesleklerinden getirdiği bazı özellikleri hayatlarının her alanında uygulamaktadırlar.

Anahtar Sözcükler: Müzakere, İletişim, Öğretmen

ABSTRACT

To negotiation is an irreplaceable part of our life. Scientists had started to put more effort on negotiation in the last few years. Beside the significance on the center of negotiating is communication is very low. There are not many researches on communication methods used to negotiation and their results.

In this study the communication effect on negotiation of teachers was tried to determined.

The research was carried out with the Internet survey technique. Totally 555 different branch teachers had joined this survey.

A survey with the name “An evaluation scale for the communication to negotiations skill” was prepared. This survey was consists of two sections. In the first section, to collect the teachers personal information an information form was filled in, in the second section 30 questions to determined and find out the negotiation manner and communication skills of the teachers were asked. ,

At the end of the study the age of the teachers, their sex, marital status and their different negotiation and communication manners according to education state were determined. It is considered that this depends directly in connection to the profession of a teacher. Teachers are applying some of their profession characteristics in all parts of their life.

Keywords: Negotiation, Communication, Teacher

ÖNSÖZ

Araştırmamı bu noktaya getirmemde ve ölçeği hazırlamamda bana sonsuz bilgisini sunan, her zaman pozitif enerjisiyle beni destekleyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Veysel ULUSOY'a en içten teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunarım.

Yüksel lisans eğitimimde olduğu kadar, tez çalışmamda da benden yardımlarını ve yol göstericiliğini esirgemeyen, beni her zaman güler yüzle karşılayan çok sevgili hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e çok teşekkür ediyorum.

Çok yoğun olmasına rağmen değerli fikirleri ile araştırmamı tamamlama yardımcı olan Ömer ÇAM hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışma hayatının zorluklarında bana daima destek olan çok değerli arkadaşım ve hocam Sabiha YILMAZ'a her zaman yanımda olduğu için en içten şükranlarımı sunarım.

Her zaman desteğini arkamda hissettiğim, tarif edilemez bir sabırla yardımcı olan nişanlım Enes Erdoğan YAŞA'ya sonsuz sevgimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Bana her konuda güvenen ve çalışmamı yaparken tüm zorlukları benim için kolaylaştıran aileme özellikle annem Asuman KÖKSAL, babam Bülent KÖKSAL ve kardeşim Cem KÖKSAL'a en içten sevgimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul,2011

Sinem KÖKSAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSOZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

MÜZAKERE

1.1. MÜZAKERE TANIMLARI.....	2
1.2. MÜZAKERE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.2.1. Müzakere ve pazarlık kavramı.....	3
1.2.2. Müzakere ve tartışma kavramı.....	4
1.2.3. Müzakere ve ikna kavramı.....	5
1.2.4. Müzakere ve uzlaşma kavramı.....	5
1.2.5. Müzakere ve anlaşma kavramı.....	6
1.2.6. Müzakere ve istişare kavramı.....	7
1.3. MÜZAKERECİ.....	7
1.3.1. Müzakereci Stilleri.....	8
1.3.2. Etkin Müzakereci Davranışları.....	10
1.4. MÜZAKERE FAKTÖRLERİ.....	11
1.4.1. Bilgi Faktörü.....	12
1.4.2. Zaman Faktörü.....	14
1.4.3. Güç Faktörü.....	15
1.5. MÜZAKERE STRATEJİLERİ.....	16
1.5.1. Paylaşıcı Müzakereler.....	19
1.5.2. Birleştirici Müzakereler.....	20

1.6. MÜZAKERE TAKTİKLERİ	22
1.6.1. Paylaşıcı Müzakere Taktikleri.....	23
1.6.1.1. Durum hakkında karşı tarafa detaylı bilgi vermeme.....	23
1.6.1.2. Karşı taraf hakkında detaylı bilgi öğrenme.....	24
1.6.1.3. Referans noktası belirleme.....	25
1.6.1.4. Karşı referans noktası belirleme.....	25
1.6.1.5. Karşı tarafa taviz verme.....	26
1.6.1.6. Zamanı iyi kullanma.....	26
1.6.2. Birleştirici Müzakere Taktikleri.....	27
1.6.2.1. Teklif getirirken aceleci olmama.....	27
1.6.2.2. Karşı tarafın çıkarları konusunda bilgi toplama.....	27
1.6.2.3. Koşullar hakkında bilgi verme.....	28
1.6.2.4. Karşılıklı değer yaratma.....	28

2.BÖLÜM

MÜZAKERELERDE İLETİŞİMİN ETKİSİ

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI	29
2.2. İLETİŞİMİN ÖNEMİ	31
2.3. MÜZAKERELERDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ	32
2.4. MÜZAKERELERDE İLETİŞİM TÜRLERİ	35
2.4.1. Müzakerelerde Yüz Yüze (Kişiler arası) İletişim.....	36
2.4.1.1 Müzakerelerde Sözel İletişim.....	37
2.4.1.1.1.“Dil” ile iletişim.....	39
2.4.1.1.2.“Dil Ötesi” ile iletişim.....	42
2.4.1.1.3. Etkin Dinleme.....	44
2.4.1.2. Müzakerelerde Sözsüz İletişim.....	49
2.4.1.2.1. Jestler.....	51
2.4.1.2.1.1.Baş.....	51
2.4.1.2.1.2.Eller ve Kollar.....	52
2.4.1.2.1.3.Bacaklar ve Ayaklar.....	54
2.4.1.2.1.4.Gövde.....	56
2.4.1.2.2.Mimikler.....	57

2.4.1.2.2.1.Göz.....	57
2.4.1.2.2.2.Dudak.....	58
2.4.1.2.2.3.Kaş.....	59
2.4.2. Müzakerelerde Yazılı İletişim.....	59
2.4.3. Müzakerelerde Elektronik İletişim.....	61

3.BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	64
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	64
3.4. ARAŞTIRMANIN SORUNLARI.....	65
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	65
3.5.1. Örneklem.....	65
3.5.2.Değerlendirme Aracı.....	66
3.5.3.Verilerin İstatistiksel Analizi	70

4.BÖLÜM

BULGULAR

4.1. ÖRNEKLEMİN ÖZLLİKLERİNE AİT BULGULAR.....	71
4.2. HİPOTEZLER VE BULGULAR.....	73

5.BÖLÜM

SONUÇ

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	89
5.2. ÖNERİLER.....	91

EKLER.....	92
KAYNAKÇA.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Shell'in Müzakerecilerin Karşılaştıklarındaki Sonuçları...	10
Tablo 2 : İletişim Becerileri Oranları ve Öğretme Sırası.....	46
Tablo 3.1 : Örnekleme Oluşturan Öğretmen Grupları ve Üye Sayıları	66
Tablo 3.2 : Ölçeğin Güvenirlik Analizi.....	68
Tablo 3.3 : Ölçek Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	69
Tablo 4.1 : Öğretmenlerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları.....	71
Tablo 4.2 : Öğretmenlerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları.....	72
Tablo 4.3 : Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları....	72
Tablo 4.4 : Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları...	72
Tablo 4.5 : Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Müzakere Tartzlarına Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik T Testi Değerleri.....	73
Tablo 4.6 : Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Müzakerelerdeki İletişim Tartzlarına Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik T Testi Değerleri.....	74
Tablo 4.7 : Müzakere Tartzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Test).....	75
Tablo 4.8 : Müzakere Tartzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	76
Tablo 4.9 : Müzakerelerde İletişim Tartzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği İle İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi).....	77
Tablo 4.10 : Müzakerelerde İletişim Tartzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği İle İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	78
Tablo 4.11 : Medeni Duruma Göre Betimleyici İstatistikleri.....	79

Tablo 4.12	: Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi).....	80
Tablo 4.13	: Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	80
Tablo 4.14	: Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi).....	81
Tablo 4.15	: Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	82
Tablo 4.16	: Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi).....	83
Tablo 4.17	: Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	84
Tablo 4.18	: Müzakerelerde Sözlü İletişim İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi).....	85
Tablo 4.19	: Müzakerelerde Sözlü İletişim İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	86
Tablo 4.20	: Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Testi Sonuçları.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No.
Şekil 1	: Müzakere Stratejisini Belirleme Süreci.....	18
Şekil 2	: Birleştirici Müzakere Modeli.....	21
Şekil 3	: Ray L. Birdwhistell'in Araştırmasına Göre İletişimin Yapılma Yolları Yüzdeleri.....	37

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

a.g.t. : Adı geçen tez

s./ ss. : sayfa sayısı

İbid. : Aynı yazıda

ev. : Çeviren

MSN: Windows Live Messenger (anlık mesajlaşma programı)

ICQ: Anlık mesajlaşma programı

AOL: Anlık mesajlaşma programı

EMS: E-müzakere sistemleri

N : Gözlem sayısı

Ss: Standart sapma

t : T testi istatistik değeri

Sd : Serbestlik derecesi

p : Anlamlılık değeri

df 1: Serbestlik derecesi 1

df 2: Serbestlik derecesi 2

F : Anova testinin test değeri

Chi-Square : Chi-square test değeri

Mean Rank: Ortalama sıralaması

GİRİŞ

Her gün herkes bir şeyler üzerine müzakerelerde bulunur. Müzakere yapılmadığı düşünüldüğü zaman bile müzakere yapılıyordur. En basiti arkadaşlarla hangi sinemaya gidilip hangi filmin seyredileceği, akşam yemek masasını kimin hazırlayacağı, gibi şeyler müzakere konularıdır. Buralarda dikkat edilmesi gereken nokta hep başkalarından istenilen bir şeylerin olmasıdır.

İnsanlar, farklıdırlar ve bu farklılıkların üstesinden gelip istediklerini yaptırmak için müzakereye başvururlar. Günümüzde insan ilişkilerinin giderek daha çok önem kazandığı bir ortamda iletişimsizlik gibi olumsuz bir durumun yaşanması, işleri uçuruma sürüklemekten başka bir şey değildir.

Müzakere tarzlarını belirleyen aslında iletişimdir. İletişim, müzakerelerin başarılı ve ya başarısız sonuçlanmasında ve anlaşmazlıkların çözülmesinde temel etkidir. Bir müzakerecinin neyi nasıl söylediği, yüz mimikleri, göz ve baş hareketleri, ellerin, bacakların ve kolların kullanımı çoğu zaman söylenenlerden daha fazla şey anlatmaktadır. Bunun yanında artık çağımızın gerekliliği olan internet de, müzakerelerin iletişim yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müzakerelerde tarafların ortak noktaya sorunsuz bir şekilde gelmeleri ve herkesin memnun olduğu bir sonuca ulaşmaları tamamen aralarında kurulan etkili iletişimle ilgilidir. Müzakereciler, müzakere ederken karşı tarafın hangi konulara daha çok önem verdiğini, nelerden vazgeçebileceklerini bazı iletişim mesajlarından anlayabilirler. Konuşmak kadar vücut hareketleri ve yazı dili de önem taşımaktadır.

Müzakerelerde iletişimin etkisini araştırmaya çalışan bu çalışmanın ilk bölümünde müzakerenin tanımı, çeşitleri, tarzları ve taktikleri ile müzakereci kavramı üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde ise; iletişim kavramı, müzakerelerde iletişimin önemi ve müzakerelerde kullanılan iletişim türleri ele alınacaktır. Üçüncü bölümde araştırmayla dair bilgiler verilecektir. Dördüncü bölümde araştırma ile ilgili bulgulara ve son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ve önerileri yer alacaktır.

1. BÖLÜM

MÜZAKERE

1.1. MÜZAKERE TANIMLARI

Müzakere aslında insanların aralarındaki anlaşmazlıkları ve ya düşünce farklılıklarını gidermek için kullanılan bir yoldur. Müzakereyi farkında olmasak da hayatımızın her alanında kullanıyoruz. Bozulan bir musluğu tamir ettirmek için tamirciyle, güzel bir yemek sonrasında hesabı kimin ödeyeceği için arkadaşla, çocuğun haftalık harçlığını arttırması için babasıyla, herhangi bir grevin sona erdirilmesi amacıyla sendika ile hükümet arasında yapılan pazarlıkta müzakere yapılmaktadır.

Müzakere sözlük anlamına bakıldığı zaman **“Bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma”**¹ olarak tanımlanmaktadır.

İnsanlar arasındaki fikir uyuşmazlıklarının ele alındığı sürece “müzakere” denir. Müzakere etmek, diyalog yoluyla ortak bir anlaşmaya varma çabasıdır², davranışları etkileme özelliğine sahip olan bilgi ve gücün kullanılmasıdır³.

Müzakere başkalarından istenilen şeyleri elde etmenin başlıca aracıdır. Roger Fisher ve arkadaşları müzakereyi, **“tarafaların ortak ve karşıt bazı menfaatleri varken anlaşmaya varmak amacıyla tasarlanmış ileri – geri işleyen bir iletişim”**⁴ olarak ifade ediyorlar.

Canan Çetin ise müzakereyi, **“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 süreci”**⁵ olarak görüyor.

¹<http://www.tdksozluk.com/s/muzakere/>(29 Mayıs 2010).

²Harvard Business Essentials,**Sonuç Alıcı Müzakere**, Harvard Business School Press, 2007, s.14

³Herb Cohen, **Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz**, 4. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2008, s. 4.

⁴Roger Fisher, William Ury ve Bruce Patton. **“Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak**, 1. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,2008, ss. 1-2.

⁵Canan Çetin, **Müzakere Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2007, s.9.

İnsanlar birbirlerinden farklıdır, farklı çıkarları nedeniyle farklı düşünür, farklı hareket ederler. Basit bir tanım yapmak gerekirse müzakere, farklılıkları uyumlaştırmak yoluyla, başkalarından istediğimizi elde etmek için kullanılan bir metottur⁶.

1.2. MÜZAKERE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Müzakerenin benzer olduğu ve karıştırılan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar karmaşık olan müzakere sürecinin içinde geçmektedir. Müzakere ve ilgili kavramlar incelendiğinde sorunların çözümü için bu kavramların, müzakerenin içinde bir bütün halinde bulunduğu ve müzakereyi oluşturduğu görülmektedir.

1.2.1. Müzakere ve pazarlık kavramı

Müzakere ve pazarlık halk arasında aynı anlamda kullanılmasına rağmen birbirlerinden tamamen farklı iki kavramdır. Pazarlık, kısaca bir kişinin diğerinin davranışlarını değiştirmeye yönelik ve genellikle bir şeyi başka bir şeyle değiştirmek için yapılan bir seri önerinin ve karşı tekliflerin yer aldığı bir süreçtir⁷. Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğe göre ise pazarlık, bir alışverişte tarafların kendileri için en elverişli fiyatı karşısındakine kabul ettirmek amacıyla yaptıkları görüşmedir⁸.

Müzakerelerde tarafların amacı, elde edilebilecek en fazla verimle ilişkilerin korunması ve uzlaşmaya varılmasıdır. Taraflar arasında bir nevi güven duygusu vardır; elde etmek istedikleri noktaya karşı tarafa durumu açıklayarak, ikna ederek, söylenenleri sağlam delillerle destekleyerek ulaşmaya çalışırlar. Müzakereciler uzun dönemli ilişkiler kurmak amacıyla işbirliği yapma eğilimi gösterirler.

Pazarlıkta ise taraflar kutuplaşır ve savundukları konuma kilitlenirler. Pazarlıkta genellikle dikkat problemden, ilgilerden, çıkarlardan çok konum üzerinde yoğunlaşır, bu durumda tarafların her ikisinin de ilgilerine, ihtiyaçlarına ve

⁶Hakan Karabalık, **Nasıl Bir Müzakere I : Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar**, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/HakanI.doc> , (29 Mayıs 2010).

⁷ Canan Çetin, a.g.e., s. 4.

⁸ Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=pazarl%FDk&ayn=tam>, (25 Ağustos 2010).

çıkarlarına uygun bir uzlaşma olasılığı azalır⁹. Anlaşılacağı üzere pazarlıkta önemli olan maksimum kazançtır. Önemli olan konum olduğu için taraflar aralarındaki ilişkiyi korumak gibi bir endişe taşımamaktadırlar. Bu yüzden taraflar arasında kısa dönemli bir ilişki söz konusudur. Pazarlıklarda istenileni elde etmek için savunmaktan, karşı tarafa baskı kurmaktan ve tehdit etmekten çekinilmez. Taraflar arasında bir rekabet ortamı vardır.

Pazarlık, örnek olarak, bir alışverişte alınacak malın fiyatı konusunda yapılabilmektedir. Bir malı mümkün olan en düşük fiyata almak için satıcıyla kıran kırana bir pazarlık sürecine girilebilir. Sonuçta müşteriyle satıcı arasında ilişkiyi korumak gibi bir olay yoktur. Pazarlık olduktan ve mal istenilen bir fiyata satıldıktan sonra belki de birbirlerini bir daha hiç görmeyeceklerdir. Ancak müzakereler, pazarlık sürecinin de içinde olduğu karmaşık bir yapıdır. Taraflar kendileri ve karşı taraf için kabul edilebilecek en doğru ve makul çözümü bulmaya çalışmaktadırlar.

1.2.2. Müzakere ve tartışma kavramı

Müzakere ile ilgili diğer bir kavram ise tartışmadır. Tartışma, taraflar açısından kabul edilebilecek bir anlaşmaya varmak için aralarında gerçekleşen görüşmeler, açıklamalar, sentezler ve öneri değişimleridir¹⁰. Sözlük anlamına göre ise birbirine karşıt düşünceleri karşılıklı savunmadır¹¹.

İnsanlığın başından beri tartışma ortamı yaşanmaktadır. İnsanlara verilen haklarla (insan hakları beyannameyle ya da imparatorlukların yıkılmasıyla) beraber günümüzde bu tartışma ortamlarının arttığını söylenebilir. Eskiden umursanmayan en basit haklar bile (örneğin hayvan hakları) en şiddetli tartışma ortamları oluşturmaktadır.

İnsanın olduğu yerde tartışmanın olması nerdeyse kaçınılmaz bir olaydır. Çünkü her insanın farklı fikirleri vardır ve bu fikirlerin doğru olduğunu savunarak karşı tarafa kabul ettirebilmek için çabalıyordur. İşte bu noktada da müzakere içinde

⁹ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, 3. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, s.173.

¹⁰ John Wall, **Negotiation: Theory and Practice**. Scott, Foresman and Co., Illionois, 1985, s.4.

¹¹ Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=tart%FD%FEma&ayn=tam>, (25 Ağustos 2010).

tartışma unsurları görülebilir. Taraflar kendi fikirlerini savunarak, istediklerine kavuşmak için karşı tarafı ikna etmeye çabalayarak, bir konunun artılarını ve eksilerini ortaya koyarak ister istemez bir tartışma içine girmektedirler. Müzakere, tartışmanın olmadığı bir şekilde düşünülemez.

1.2.3. Müzakere ve ikna kavramı

Müzakerenin içinde olan bir diğer unsur ise iknadır. İkna, karşı tarafın müzakerecinin fikrini ve ya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir¹². Büyük Türkçe Sözlük'te ise ikna, bir konuda birinin inanmasını sağlama, inandırma olarak geçmektedir¹³.

İkna, birisinin inançlarını, davranışlarını, tutumlarını değiştirmeye yönelik iletişim süreci olarak da ifade edilebilir. Konuşma ve yazma ikna etmeye yönelik hareketlerdir çünkü yazar ve ya konuşmacı, karşısındaki insanın inançları, davranışları ve tutumları üzerinde bir etki oluşturma ister. Müzakerelerde karşı tarafın konuya ilişkin tutumların önceden bilinmesi ikna etmede önemli bir rol oynar. Müzakereci ona göre karşı tarafla anlaşma yapmak ve istediklerini elde etmek için uygun şekilde adımlar atabilir.

Taraflar ikna yolu ile anlaşmaya varırlar. Böylelikle müzakere kavramının içinde iknanın önemli bir yeri olduğu söylenebilir. İkna etme noktasında taraflar arasındaki iletişimin iyi, açık ve anlaşılır olması büyük önem taşır.

1.2.4. Müzakere ve uzlaşma kavramı

Uzlaşma, iknanın ikiye katlanmış hali, karşılıklı ikna gayretleriyle gerçekleşen bir çözüm yolu ve davranış şeklidir¹⁴.

Uzlaşma, bir kararın ve ya anlaşmanın çoğunluğun kabul etmesiyle gerçekleşmesi yerine, tarafların ortak kabul edeceği bir çözüm bulmaya çalışır. Böylelikle tarafların fikirleri ve itiraz ettikleri noktalar dikkate alınmış olur.

¹² Canan Çetin, a.g.e., s. 5.

¹³ Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ikna&ayn=tam> (25 Ağustos 2010).

¹⁴ Canan Çetin, a.g.e., s. 5.

Uzlaşma, ödün verme şeklinde algılanmamalıdır. Burada herkesin memnun olacağı bir çözüm bulma süreci vardır.

Uzlaşmada taraflar kendi çıkarlarından ve görüşlerinden fazla fedakârlık etmeden ortada değil, ama ortak bir anlaşma alanı bulmak amacındadırlar. Bu sayede müzakereyi yapan taraflar memnun bir şekilde masadan kalkarlar.

1.2.5. Müzakere ve anlaşma kavramı

Müzakerede anlaşma vazgeçilmez bir unsurdur. Anlaşma, bir işin gerçekleşebilmesi, bir sorunun çözüme kavuşturulması ve ya bir sürecin düzenlenmesi amacıyla birden fazla tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar üzerinde sözlü ve ya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarıdır¹⁵. Anlaşmanın olması için hukuki nitelik taşıması önemli değildir, ahlaki olarak da anlaşmalar yapılabilmektedir. Önemli olan taraflar arasındaki her türlü konuda uzlaşmadır.

Uzlaşmayla varılan hususlar bir anlaşmayla güvence altına alınabilir. Anlaşmalar resmi ve resmi olmayan yazılı anlaşmalar biçiminde olabileceği gibi, sözel anlaşmalar şeklinde de olabilirler¹⁶. Resmi yazılı anlaşmalar müzakere sonucunda olan tüm uzlaşılan konular hakkında açık ve net bir şekilde yazılan sözleşmelerdir. Resmi olmayan yazılı anlaşmalar yazılı teklifler, niyet mektupları, onay mektupları, notlar ve hatırlatmalar şeklinde olabilir. Sözel anlaşmalar, uzlaşılan konuların sözlü olarak kabulüdür.

Çoğu zaman anlaşmalar, yasalar gerektirmese bile, yazılı bir şekilde yapılır ve taraflarca imzalanır. Bu tarafların yükümlülükleri ve hakları konusunda olası yanlış anlamaları engeller¹⁷. Sözel olarak yapılan anlaşmalar daha sonra herhangi bir terslik olduğunda ispatı çok daha zordur. Taraflar söylemiş oldukları sözleri unutabilir veya farklı yönlere çekme eğiliminde bulunabilirler. Bu yüzden yazılı anlaşmalar bir bakıma sözlü anlaşmalardan daha garantidir ve bu tür zorlukların yaşanması güçtür.

¹⁵ Ömer Demir ve Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 6. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 2005, s. 21.

¹⁶ Canan Çetin, a.g.e., s. 329.

¹⁷ Ibid., s.330.

1.2.6. Müzakere ve istişare kavramı

Müzakere ve istişare çoğu zaman birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Aralarında ayrılması küçük olan bir ayrıntı bulunmaktadır. Müzakere, bir kararı uygulamadan önce, tarafların uzlaşmanın gerekliliği konusunda fikir birliğine vardıklarını gösterir. İstişare ise, bir tarafın diğerinin fikirlerini dinlediğini ancak öbür taraf katılsın veya katılmasın son kararı kendisinin verme hakkına sahip olduğunu ifade etmektedir¹⁸.

Taraflar birbirlerini dinleyebilir, fikir alışverişinde de bulunabilirler ancak bir taraf gene de en sonunda kararı kendisi veriyorsa bu bir istişaredir. Müzakerelerde son kararlarda tarafların anlaşmaları söz konusudur, burada bir uzlaşma vardır. Aralarındaki bu çok ufak farklılıktan dolayı müzakere ile istişare kavramlarının ayrılması çok zor olmaktadır.

1.3. MÜZAKERECİ

Müzakereci, müzakere yapan kişidir. Müzakereci, baştan sona bütün müzakere sürecini kontrol eder ve çıkarları doğrultusunda yönetmeye çalışır.

Her insan acemi bir müzakereci olarak doğar. Her ne olursa olsun yaşam tercihlerimiz için görüşme yapmaya mecburuz¹⁹. Zaman geçtikçe ve tecrübe kazandıkça müzakere yeteneği gelişir.

Müzakerede tarafların daha önceki müzakere deneyimleri önemlidir. Müzakereci sadece bir müzakereye katılmış olabilir ve ya yüzlercesinden başarıyla çıkmış olabilir. Yirmi dakikalık ve ya elli yıllık bir müzakereci olabilir²⁰.

Müzakereciler genel olarak iyi bir iletişim becerisine sahip olmalıdır²¹. İyi bir müzakereci, iyi bir iletişimcidir. İletişim ise duygu ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımı ile anlam ortaklığı kurmaktan ibarettir. Müzakerecinin empatik yaklaşımı yani karşısındaki insanın o an ne hissettiğini tahmin ederek beklentilerine cevap

¹⁸ Alan Fowler, **Negotiation Skills and Strategies**, Institute of Personal Development, London, 1996, s. 6.

¹⁹ <http://www.negotiation.com/becoming-complete-negotiator.html> (01.07.2010).

²⁰ Canan Çetin, a.g.e., s. 38.

²¹ Ümit Karakaya, "Rehine Krizlerinde Müzakere Yöntemi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, 2008, s.161.

verebilmesi çok önemlidir²². Bu empatik davranış müzakereciler arasında bir yakınlaşmanın doğmasına neden olacaktır.

Müzakereci ve karşı taraf, birey olarak çeşitli konumlarda bulunabilirler. Her müzakereci boyu, kilosu, cinsiyeti, yaşı ve ırkı gibi fiziksel özelliklerine göre sınıflandırılır. Müzakerecinin kişisel ve ya psikolojik özellikleri; zekâsı, motivasyonu, algılama yeteneği, tutum ve pazarlama kabiliyeti hakkında fikir verilebilir. Din, sosyal statü, kültür v.b. gibi sosyal faktörler müzakere esnasında önemli olabilir. Bunların dışında müzakereciler arasında giyim, konuşma, saldırganlık, sakinlik, rekabetçilik ve başkalarını düşünme gibi özellikler bakımından da önemli davranış farklılıkları gözlemlenebilir²³. Müzakerecileri birbirinden ayıran özellikler ise bu davranış farklılıklarıdır.

Kuşkusuz bir müzakereci açısından öncelikle incelenmesi gereken ilk özellik kişiliktir. Kişilik, bir müzakerecinin müzakere davranışlarını direkt olarak etkileyen faktörlerin başında gelir. Her müzakereci öncelikle kişilik özellikleri açısından değerlendirilir. Tecrübeli müzakereciler, karşı taraftaki müzakerecinin kişilik özelliklerinin bilinmesinin ve anlaşılmasının farkındadırlar. Çünkü müzakerecinin kişilik özellikleri; başta davranışlar olmak üzere motivasyon, algılar, tarzlar, karşı tarafa yaklaşımlar gibi bir çok konuyu etkilemektedir. Bu açıdan müzakerecinin kişilik özelliklerinin bilinmesi ve anlaşılması müzakere süreci açısından kritik bir öneme sahiptir²⁴. Kişilik özelliklerinin arasında müzakerecinin güvenilir olması da gelmektedir. Müzakereci güvenilir olması zamanla ve tuttuğu sözleri yerine getirmesiyle gerçekleşecektir. Müzakerelerde böyle bir kişi her zaman avantajlı durumdadır. Çünkü insanlar güvenecekleri, sözlerini tutan insanlarla anlaşmak isterler.

1.3.1. Müzakereci stilleri

Profesör G. Richard Shell müzakereci stilleriyle ilgili yaptığı araştırmalarında 2 şey tespit etti.

²² Pınar Alemdar, **Müzakere Biçimleri ve Müzakereye Hazırlık**, 2010, <http://www.muzakere.org/proje/muzakere-bicimleri-ve-muzakereye-hazirlik>, (30 Mayıs 2010).

²³ Canan Çetin, a.g.e, s. 35.

²⁴ John Wall,a.g.e., s.108.

İlk sonuç, 5 farklı müzakereci stili vardır ve çoğu kişinin müzakere tarzı bunların bir karşımıdır²⁵.

1) Kaçınan müzakereci: Çatışmalardan nefret eder ve ödemelerden kaçınır. Bu nedenle kaçınan müzakerecilerle anlaşma yapmak oldukça güçtür.

2)Uyum sağlayıcı müzakereci: Bu tarz müzakerecinin önceliği verimli bir ilişki kurmaktır. Bu yüzden ilk önce anlaşmaya varmak ve istediğini korumak için karşı tarafa istediğini vererek anlaşma yapacaktır.

3)Uzlaşmacı müzakereci: bu tarz müzakereciler diğer insanların problemlerini çözmekten ve anlaşmazlıklarına karar vermekten hoşlanırlar. Eğer karşı taraf da birer uzlaşmacı ise o zaman problemleri destek ve yardımlaşmayla çözülmesi gerçekleşir. Aksi takdirde, karşı taraf alır ve geri dönüş yapmaz.

4) Yarışmacı müzakereci: Bu tarz müzakereci kazanmayı ve durumun kontrolünün elinde olmasını sever. Kendileri kazanırsa karşı tarafın kaybedeceğini düşünürler.

5) Sorun çözücü müzakereci: Adil “kazan-kazan” çözümleri ve “pastanın en büyük dilimi” gibi büyük çözümler hakkında en yaratıcı düşünürlerdir.

İkinci sonuç ise bu müzakereciler (A ve B) bir müzakerede karşı karşıya geldiğinde hangi sonuçların (İyi ve ya Kötü) meydana geldiğidir.

²⁵ Chris Wright, What Negotiation Style do you have?, <http://madridteacher.com/business/negotiation-style.htm> , (01.07.2010)

Tablo 1.Shell'in Müzakerecilerin Karşılaştıklarındaki Sonuçları

B A	Kaçınan müzakereci	Uyum sağlayıcı müzakereci	Uzlaşmacı müzakereci	Yarışmacı müzakereci	Sorun çözücü müzakereci
Kaçınan müzakereci	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Uyum sağlayıcı müzakereci	Kötü	İyi	İyi	Kötü	İyi
Uzlaşmacı müzakereci	Kötü	İyi	İyi	Kötü	İyi
Yarışmacı müzakereci	Kötü	Kötü	Kötü	İyi	İyi
Sorun çözücü müzakereci	Kötü	İyi	İyi	İyi	İyi

Shell'in araştırması aynı müzakere stiline sahip tarafların çabuk bir şekilde anlaşabildiklerini ve iyi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Zıt görüşlere sahip taraflar iyilerden daha fazla kötü sonuç üretir. "Problem çözücü müzakereci" stili müzakerelerde en iyi sonucu verir ancak çoğu müzakerelerin karmaşıklığından dolayı bu en güç yoldur.

1.3.2. Etkin müzakereci davranışları

Etkin bir müzakerecinin sahip olması gereken bazı özel müzakere yetenekleri vardır. Bu yeteneklerin en önemlileri aşağıda verilmiştir²⁶:

- 1) Kontrolünü kaybetmeme,
- 2) Görüştüğü kişilerin ihtiyaç, ilgi ve amaçlarını sorgulama yeteneğine sahip olma ve bu konuda gerekli bilgileri edinebilme,
- 3) Bulunduğu durumun gerçeklerine uygun önerilerde bulunma,
- 4) Karar vericinin kararlarına uyma,
- 5) Etkin strateji ve taktikleri oluşturma ve tam kapasite kullanabilme,

²⁶ Schoenfeld ve Schoenfeld, **36 Hour Negotiation Course**, McGraw-Hill Inc., New York, 1991, s.10; David Oliver, **Etkili Müzakerecinin 101 Yolu**, Çev. Hasan Turgay Dursun, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 125; Aktaran: Canan Çetin, a.g.e., s.38.

- 6) Verimli planlama,
- 7) Güvenilir olma,
- 8) Karşı taraf ve onun müzakerecisini iyi anlama ve inceleyebilme,
- 9) Çatışma ve belirsizlik durumlarını hoş görebilme ve böyle ortamlarda etkin çalışabilme,
- 10) Müzakere konusunun pazarıyla ilgili faktörleri uygun bir şekilde öğrenebilme,
- 11) Bilgilerin açıklanmasında seçici ve inandırıcı olma,
- 12) Gerekli bilgileri edinebilme,
- 13) Karşı tarafı etkin olarak dinleme ve gerekli bilgileri alabilme,
- 14) Strateji ve taktiklerde değişiklikler yapma ve ya müzakereye uygun tekliflerde bulunma,
- 15) Hem sabırlı, hem de azimli olma,
- 16) Tatmin edici karara her zaman ulaşamadığından, müzakerenin ne zaman ve nasıl, iyi ya da kötü şekilde sonuçlanacağını tahmin edebilme.

İyi bir eğitim alınarak ve müzakerelere girdikçe tecrübe kazanarak bu özellikler geliştirilerek, etkin bir müzakereci olunabilir. Etkin bir müzakereci olmak demek müzakerelerde hata yapmayacağı anlamına gelmez. En iyi ve tecrübeli müzakereciler bile hatalar yapabilmektedir. Örneğin Robert Campeau oldukça tecrübeli ve başarılı bir iş adamıydı ancak Bloomingdale'in ana firması Federated Department Store'u almak için mantıksız bir açık arttırmaya girerek şirketini iflasa sürüklemişti.

En etkin ve verimli müzakereler güven üzerine kuruludur. Etkin bir müzakereciyi diğer müzakerecilerden ayıran en büyük özellik güvenilir olmasıdır. Etkin müzakereciler sözlerinin eri olurlar.

1.4. MÜZAKERE FAKTÖRLERİ

Müzakerenin gidişatını ve müzakerecilerin performanslarını etkileyen değişik faktörler vardır. Bu faktörler müzakerenin tarzı ne olursa olsun önemli belirleyici özelliklere sahiptir.

Müzakerenin üç önemli unsuru olduğu söylenebilir. Bunlar bilgi, zaman ve güçtür²⁷

1.4.1 Bilgi Faktörü

Bir müzakerenin başarısını etkileyen unsurların başında bilgi gelmektedir. Müzakere insanlar arasında yapılır. Bu yüzden müzakereye girilecek insanlar hakkında kişiliği, tarzı, geçmişi; temsil ettikleri kuruluşun kültürü, hedefleri ve değerleri hakkında bilgi toplamak her zaman yararlıdır²⁸. Müzakerelerde, müzakere edilecek taraf hakkında bilgi toplamak müzakerenin gidişatı açısından çok önemlidir.

Masanın diğer tarafındaki kişiler kimlerdir? Bunlar usta müzakereciler midir, yoksa acemi mi? Saldırgan mıdırlar, yoksa çatılmaktan kaçınan uzlaşmacılar mı? Kurum kültürleri bürokratik midir, yoksa girişimci mi? Masadaki kişiler pazarlık yapmaya yetkili midir, yoksa dönüp patronlarının talimatlarını, onayını almak zorundalar mı? Bu müzakerede neyi elde etmeye çalışıyorlar; bu müzakere kendi işleri için ne kadar önemli²⁹? Bu sorulara cevap bulmak en azından müzakere edilecek tarafın daha iyi anlaşılır olmasını ve ona göre müzakere tarzının ve davranışlarının belirlenmesini sağlayacaktır.

Bilgi toplanılmadan körü körüne müzakereye başlanması müzakerecinin kendini ateşe atmasıdır. Müzakereye başlanıldığında “Bir şekilde karşı tarafı ikna ederiz.”, “Biz onlara uymak zorunda değiliz onlar bize uysunlar” tarzında yaklaşımlar müzakere sürecini sıkıntıya sokmaktan ve anlaşmadan uzaklaşmaktan başka bir şeye yaramamaktadır. Kaderciliği benimseyip, her şeyi oluruna bırakmaktansa mümkün olduğunca kontrollü adımlar atmak en doğru yaklaşımdır.

Birbirlerini tanıyan kimseler ile birbirlerine yabancı olan kimseler arasındaki müzakere yaklaşımları oldukça farklıdır. Arkadaşlarımızla olan müzakerelerde onların nelerden hoşlandığını, hangi olaylara nasıl tepki vereceklerini, nasıl bir müzakere tarzı benimsediğini biliriz ve ona göre davranırız. Büyük ihtimalle de arkadaşlarla olan müzakereler, onlarla kurulan duygusal bağdan dolayı her iki tarafın yararına olan, uzlaşmacı müzakerelerdir. Ancak karşı taraf hakkında en ufak bir

²⁷ Herb Cohen, a.g.e.,s.42.

²⁸Harvard Business Essential, a.g.e, s. 44.

²⁹ Richard Luecke, **Müzakere**, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s.47.

bilgimizin olmadığı müzakerelerde karşı tarafa yapılacak en ufak hareket müzakereyi olumsuz bir atmosfere itebilir. Örneğin bir Türk firmasının yöneticileri, şirketlerinin önemli bir iş anlaşması için Japon firmasının yöneticileri ile görüşecekler. Japonların genelde müzakere masasına karar vermek için oturmadıklarını, müzakereyi bilgi paylaşımı olarak gördüğünü ve masada karşılıklı bilgi alışverişinde bulduklarını, zamana önem verdiklerini Türk müzakerecilerin önceden bilmesi gerekmektedir³⁰. Müzakereye buluşma saatinden yarım saat sonra gidilmesi ve Japon yöneticilerin müzakere sürecine iyi bakmamasına ve olumsuz bir havada başlamasına neden olacaktır.

Müzakerelerde başarıya ulaşmanın yollarından bir tanesi ise diğer tarafı anlamak ve bunun avantajını müzakerede her iki tarafı da düşünen kazan-kazan durumuna taşıyabilmekten geçmektedir³¹. Bunun için de karşı tarafla sağlıklı bir iletişim kurmak ve mümkün olduğunca çok bilgi elde etmek gerekmektedir.

Elde bulunan bilgi karar verme sürecini ne kadar etkileyecektir? Karar verme süreciyle ilgili sonuç bilgisi ve süreç bilgisi olmak üzere iki tür bilgidен bahsedilmektedir. Sonuç bilgisi, müzakerenin sonunda elde edilecek kazançlar ve ya beklentilerin karşılanması ile ilgilidir. Süreç bilgisi ise; bireysel tercihler, stratejiler, beklentiler, çevresel etmenler gibi birçok farklı konu ile ilgili olabilmektedir. Karar verme sürecine ilişkin araştırmalar, süreç bilgisinin müzakere performansını artırıcı etkisine dikkat çekmekte ve sonuç bilgisinden daha faydalı olduğuna işaret etmektedir³².

Müzakerelerde karşılıklı bilgi alışverişlerinde olumlu sonuçlarla karşılaşılacağı gibi olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir. Özellikle müzakere

³⁰“Ropörtaj: Ticarete kültür engelini aşmak...”,<http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=453>(10 Haziran 2010).

³¹ Robert Gulbro ve Paul Herbig, **Cultural Differences Encountered By Firms When Negotiating Internationally**, Industrial Management & Data Systems, C.99, S.2, 1999, s.47.
<http://www.mendeley.com/research/cultural-differences-encountered-firms-negotiating-internationally/#> (10 Haziran 2010)

³² Alice F. Stuhlmacher and Matthew Champagne, “The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions”, *Group Decision and Negotiation*, 2000, Nov, 9, 6, s.473. Aktaran: Ahmet Erkuş ve Arif Tabak, “İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı:20,http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/AERKUS-ATABAK.PDF , (10 Haziran 2010), s.403.

sürecinde karşı tarafa kendimizle ilgili önemli bilgiler verme ya da fazla bilgidan dolayı karşı tarafın kafasının karışma riski bulunmaktadır³³. Bundan dolayı müzakerelerde bilgi konusu oldukça hassas, yararlarının fazla olduğu gibi zararlarının da görülebileceği bir etkidir.

1.4.2 Zaman Faktörü

Zaman müzakerelerde önemli bir unsurdur. Zaman kimi insanların kontrolünde zorlandıkları ve boşa harcanmayacak kadar büyük bir hazinedir.

Müzakerelerin zaman baskısı sayesinde gidişatları ve sonuçları değişebilir. Müzakerelerde yüksek zaman baskısının düşük zaman baskısına göre müzakere sürecini daha çok etkilediği, bu nedenle daha düşük taleplere, daha çabuk anlaşmaya ve uzlaşmaya neden olduğu görülmektedir³⁴; ancak bu yüksek zaman baskısı müzakere sürecine ve sonuçlarına ilişkin kaliteyi düşürdüğü belirlenmiştir³⁵.

Eğer karşı tarafın zamanı azalmışsa bu onun üzerinde baskı ve stres yaratacaktır. Müzakereci, bu durumu karşı tarafa bazı şeyleri kabul ettirmek açısından iyi bir şekilde değerlendirebilir. Fowler, elindeki süre kozunu kaybeden müzakerecilerin, genellikle masadan tamamen eli boş olarak kalkmak yerine dezavantajlı da olsa bir nokta elde etme konusunda sabırsız davrandığını bildirilmektedir³⁶. Çünkü en kötü anlaşmalar bile bir sonuçla sonlanmaktadır. Bir karara varmamaktansa mümkün olan (o şartlar altında) en iyi anlaşmayı yapmak müzakereciye daha mantıklı gelecektir.

Bir müzakere ne kadar çok uzuyorsa taraflar arasındaki can sıkıntısı ve bıkkınlık duygusu da o kadar artmaktadır. Bundan sonra taraflar müzakere sürecini mümkün olan en kısa sürede bitirmek için birbirlerine tavizler vermeye

³³Murnighan, vd, **The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives, and Integrative Potential**, International Journal of Conflict Management, Volume 10, Issue 4, s.313; Aktaran:Ahmet Erkuş ve Arif Tabak, a.g.m.,s.403.

³⁴Stuhlmacher vd., “The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis”. *International Journal of Conflict Management*, 1998, Apr, 9, 2., s.97; Aktaran:Ahmet Erkuş ve Arif Tabak, a.g.m.,s.404.

³⁵Alice F. Stuhlmacher and Matthew Champagne, “The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions”, *Group Decision and Negotiation*, 2000, Nov, 9, 6, s.472; Aktaran:Ahmet Erkuş ve Arif Tabak, a.g.m.,s.403.

³⁶ Alan Fowler, a.g.e., s.8.

başlayabilirler ve müzakerenin seyri değişebilir. Müzakerecilerin bu noktada zaman yönetimini çok iyi bir şekilde ayarlayıp görüşmelerin hemen bitmesinden önce süreci kendi lehlerine çevirmek için ellerinden geleni yapmaları gerekir. Çünkü karşı taraf bu süreçten sıkılmış ve hemen anlaşmaya varıp gitme eğilimindedir.

Zamanı ve bunun yanında süreci kontrol etmek zor bir iş gibi gözükse de müzakerecilerin düşmemesi gereken önemli noktalardan biri de duygularını kontrol altında tutmaktır. Zaman baskısı hissedildikten sonra panik havasına girilip mantıklı düşünme yetisinin azalması olabilir. Bu durumda süreci kontrol altında tutmak için müzakereye kısa bir ara verilmesi istenip, biraz nefes alınıp, durumun gözden geçirilmesi sağlanabilir ve ya müzakereye başka bir tarihte devam edilmesi istenebilir. Sonuçta bu tarz yaklaşım acele verilecek tavizlerden ve sonuçta başarısızlıkla sonuçlanacak bir müzakereden çok daha iyidir. Zaman bitmiş bile olsa iki tarafa uyan başka bir gün ve müzakereye uygun bir yerde görüşmelere devam edilebilir.

1.4.3. Güç Faktörü

Güç, çok değişik bir kavramdır. Kimileri güçten korkarken, kimileri de onu elde etmek için her şeyi yaparlar. Güç, Pfeffer'a göre başkalarının istediği ve ya ihtiyaç duyduğu şeylere sahip olmak ve ya onları kontrol edebilmek anlamına gelmektedir³⁷

Birçok kültürde korku, baskı ve yozlaşmadan dolayı, güce şüpheyle yaklaşılmaktadır. İnsanlar gücün iyi yanlarından çok, kötü amaçlar için kullanıldıkları örnekleri hatırlarlar: İlk akla gelenler ise Hitler, Stalin, Pol Pot ve Saddam Hüseyin'dir. Gücün kötü amaçlarla ya da kişisel çıkarlar için kullanılması, Lord Acton'un 1887 yılında söylediği sözü anımsatmaktadır: "Güç yozlaşmaya eğilimlidir ve mutlak güç, mutlak surette yozlaşmaktadır." Bu düşünce kamuoyuna sağlam bir şekilde yerleşmiştir³⁸.

³⁷ Ali Fehmi Ünal, "Müzakerelerde Güç ve Çerçevelemenin Etkileri ve Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.54.

³⁸ Richard Luecke, **Güç, Etki ve İkna**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, 2007, s.3

Müzakerelerde tarafların güçlerinin eşit olduğu durumlara pek rastlanılmamaktadır. Müzakerelerde genellikle taraflardan biri diğerine oranla daha ağır basmakta ve üzerinde gücünü hissettirmektedir. Örneğin küçük bir fason üretim işletmesinin TOFAŞ veya BOSCH ile yaptığı müzakereyi düşündüğümüzde güç faktörünün müzakereleri nasıl etkileyebileceğini anlamak çok daha kolay olmaktadır.

Gücü etkileyen çok çeşitli unsurlar vardır; bunları çok genel başlıklar altında toplayacak olursak kişinin bulunmuş olduğu konumdan dolayı sahip olduğu güç ve kişinin kendi kişisel özelliklerinden ileri gelen güç olarak ayrılabilir.

Kişinin bulunmuş olduğu konumdan dolayı sahip olduğu güç, kurumlardaki sahip olunan pozisyonun gücü olarak ifade edilebilir. Bir kurumda karar alma yetkisine sahip biriyle müzakere etmek ile yetkiliye danışmadan son sözü söyleyemeyen biriyle müzakere etmek çok farklıdır. Pozisyonun gücüne sahip insanların şirkette bulunmuş olduğu konumdan dolayı bir otoritesi vardır. Bu da ister istemez müzakere sürecinde güçlü olmayı sağlar.

Kişinin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç ise kişinin asıl sahip olduğu güçtür. Bazı insanlar gücü kendi içlerinden yaratırlar; bu güç, genel bilgiye, teknik açıdan yeterliliğe, başkalarını peşinden sürükleyen düşünceler üretmeye ve vizyon oluşturma yeteneğine bağlıdır³⁹. Buna en güzel örnek olarak da Mustafa Kemal Atatürk verilebilir. Atatürk sahip olduğu güç ile Türk Ulusu'nun kaderini değiştirmiştir. Sahip olduğu hem askeri hem de siyasi yönden yeterliliği, açmış olduğu vizyon ile ne kadar büyük bir güce sahip olduğunu göstermiştir.

1.5. MÜZAKERE STRATEJİLERİ

Müzakere stratejisi, görüşmeler ve sonucunda yapılan anlaşmadan istenen kazançları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan ve ya tekniktir. Strateji kavramı sıklıkla taktikle karıştırılır. Strateji ile taktik arasındaki fark çok belirsiz gibi görünse de, başlıca farkları ölçek, yaklaşım ve zaman boyutlarında ortaya çıkar. Taktikler, daha kapsamlı olan stratejinin uygulanmasını sağlamak için tasarlanan kısa

³⁹ Ibid., s. 21.

vadeli uyumlaştırıcı hareketlerdir. Öte yandan stratejiler, taktiksel davranışların uygulanabilmesi için istikrar, süreklilik ve genel yönelim sağlar⁴⁰.

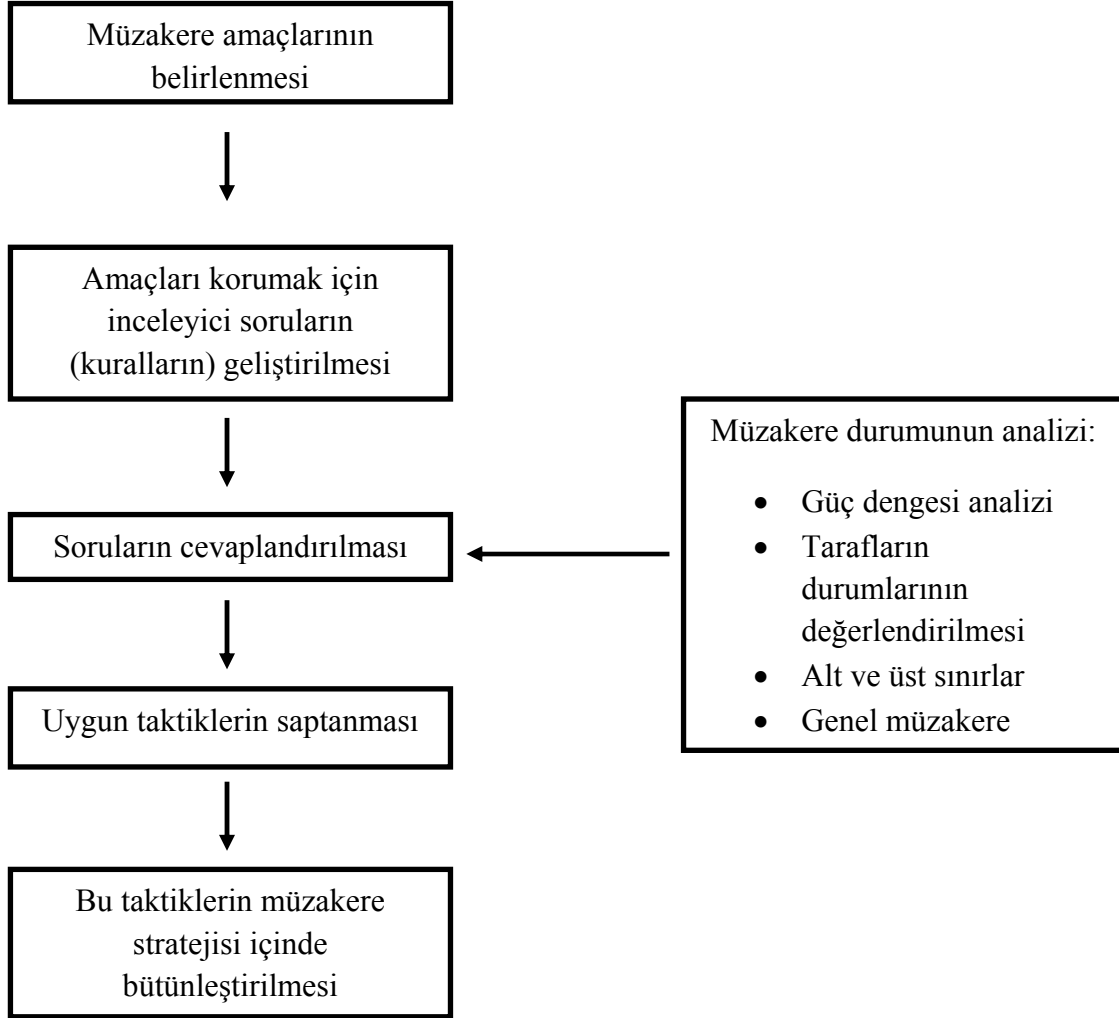
Bütün müzakerelerde uygulanabilecek bir en doğru strateji olduğu şeklinde bir yaklaşım yoktur⁴¹. Müzakere edilecek insanlar ve konular değişik olduğu sürece müzakereler aynı olmayacaktır. Her müzakere farklıdır. Bu yüzden de her müzakereye aynı açıdan bakmak ve aynı yönden yaklaşmak doğru olmayacaktır. Her müzakere

Doğru müzakere stratejisini belirlemek ulaşılmak istenilen sonuca en kısa sürede varılmasını sağlayacaktır. Karmaşık olmayan, basit müzakereler bile yanlış stratejiyle kaybedilebilir.

⁴⁰ Canan Çetin, a.g.e., s. 137.

⁴¹ Hakan Karabalık, a.g.m. s. 9.

Müzakere stratejisini geliştirme süreci Şekil-1 üzerinde özetlenmiştir⁴².



Şekil 1: Müzakere Stratejisini Belirleme Süreci

Müzakereci ilk önce müzakere yoluyla varmak istediği amaçları belirlemelidir. Bu amaçlarını korumak için uygun taktiklerin belirlenmesini sağlayacak inceleyici soruları veya kuralları geliştirmelidir. Bu sorulara verilecek cevaplar ile müzakere durumunun analizi sonucunda uygun olmayan taktikler saptanarak elenir ve müzakereye uygun olan taktikler müzakere stratejisi içinde bütünleştirilerek kullanılır. Böylece müzakere stratejisi belirlenmiş olur. Tabii müzakere süreci değiştiğinde, kullanılan stratejiler tekrar gözden geçirilmeli ve duruma uygun müzakere stratejisi şekillendirilmelidir.

⁴² Canan Çetin, a.g.e., s.139.

Walton ve McKersie paylaştıracı ve birleştirici müzakerelerin ayrılması gerektiğini önerdiğinden bu yana müzakere yazınında yer alan çalışmaların hemen hepsi bu ayrımı gözetmiş, müzakere tiplerinin kısıtlarından ve yarattığı fırsatlardan etkilenmişlerdir⁴³. Burada da paylaştıracı müzakereler ve birleştirici müzakereler olarak iki başlık altında toplanacaktır:

1.5.1. Paylaştıracı Müzakereler

Paylaştıracı müzakereler literatüre; kazan-kaybet (win-lose), dağıtımcı (Distributive), sıfır toplamlı (zero-sum), sabit pasta (fixed – pie) gibi değişik isimlerle geçmiştir⁴⁴.

Paylaştıracı müzakerelerin konusu kimin daha fazla pay alacağı ile ilgilidir. Burada kritik soru: “En çok değeri kim elde edecektir?”⁴⁵.

Paylaştıracı müzakerelerde ulaşılmak istenilen noktalar bellidir. Tarafların her biri bu ulaşacağı noktadan alabileceğinin en fazlasını istemektedirler. Taze pişmiş elmalı turtayı paylaşmak için pazarlık eden iki kişiyi düşünürsek, taraflar karşı tarafa vereceği her ödünün kendi payını aynı miktarda azaltacağını bildiğinden, taraflardan her biri turtadan alınabilecek en büyük dilimi almak isterler⁴⁶. Bir başka örnek olarak, eski bir ev için müşterinin 55.000 TL para ödemesini ele alalım. Müşteri bunun iyi bir anlaşma olduğunu düşünüyorsa o “kazanmıştır”, eğer bu eski ev için çok para ödediğini hissediyorsa o “kaybetmiştir”. Sonuçta taraflardan birinin kaybı diğerinin kazancıdır. Birinin cebine 1000 TL fazla girmesi, diğerinin 1000 TL kaybıdır.

Paylaştıracı müzakereyi, günlük hayatımızda çokça kullanmaktayız. Sonuçta alışveriş yaptığımız çoğu kimseyi tanımıyoruz. Burada ilişkiler ve tarafların itibarları önemli değildir; müzakereci, diğer müzakereciyle ilişkisinin değeri adına müzakere

⁴³Kersten, G. E., “Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization”, **Group Decision and Negotiation**, vol. 10, no. 6, 2001, s.493.<http://www.springerlink.com/content/15854658g131x8u2/> (12 Haziran 2010)

⁴⁴ Distributive Negotiation , <http://www.negotiations.com/definition/distributive-negotiation/> (13 Haziran 2010).

⁴⁵ Harvard Business Essential, a.g.e, s. 14.

⁴⁶ Richard Luecke, a.g.e., s. 4.

ettiği şeyin değerinden ödün vermeye yanaşmaz⁴⁷. Önemli olan alıcı için mümkün olan en düşük fiyata alınacak olan mal, satıcı içinse olabilecek en iyi fiyata malını satmaktır.

Bilgi, paylaştıracı müzakerelerde kazanmak için stratejik bir anahtardır. Yapılacak en iyi şey bilgilerin korunması ve karşı taraf hakkında mümkün olan en çok bilginin alınmasıdır. Büyük ölçüde pazarlık gücü, hedeflerin ne kadar açık ve net olmasına bağlıdır⁴⁸. Karşı taraf, eksik yönlerin ne kadar az, pazarlık gücü hakkında ne kadar çok bilgiye sahipse kazanma oranı da o denli artmış olur.

İki tarafın kaybettiği durumlarda vardır. Eğer taraflardan biri çok hırslı, açgözlü tavırlar içine girerse diğer taraf müzakere sürecinden vazgeçerek anlaşma zeminini ortadan kaldıracaktır. Böylece hiçbir anlaşma olmayıp her iki tarafın kaybı söz konusudur.

1.5.2. Birleştirici Müzakereler

Birleştirici müzakereler “kazan-kazan” ve ya “bütünleştirici” müzakereler olarak da bilinmektedir. Bu tür müzakerede taraflar çıkarlarını bir anlaşmanın parçası haline getirerek, mümkün olan en fazla yarara ulaşmak için işbirliğine giderler⁴⁹.

Birleştirici müzakerelerde kimin daha fazla pay alacağı önemli değildir önemli olan taraflar arasında anlaşmanın sağlanması, her iki tarafında memnun olduğu bir anlaşma zemini yaratmaktır.

Bu tür müzakerelerde tarafların iki tane görevi vardır⁵⁰;

- 1) Kendisi ve karşısındaki taraf için mümkün olan en fazla değeri yaratmak;
- 2) Bu değerden kendisine pay almak

Birleştirici müzakereler için şu sözü söylemek yanlış olmayacaktır; “Kazanmak istiyorum, aynı zamanda seninde kazanmanı isterim.”

⁴⁷ Harvard Business Essential, a.g.e, ss. 15-16.

⁴⁸ Brad Spangler, **Distributive Bargaining**, 2003,

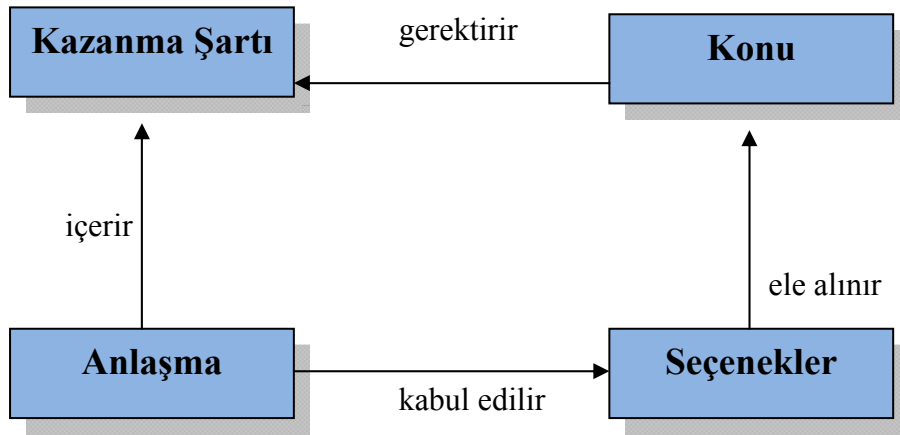
http://www.beyondintractability.org/essay/distributive_bargaining/ (13 Haziran 2010)

⁴⁹ Harvard Business Essential, a.g.e, s. 16.

⁵⁰ Richard Luecke, a.g.e., s. 7.

Bu müzakerede her iki taraf da her istediğini alacağı anlamına gelmez, istediklerine ulaşabilmek için taraflar kendileri için daha az önemli olan şeylerden feragatlik edebilirler. Örneğin;

“Harvey ve komşusu Steve uzun zamandır tekneleri konusunda pazarlık ediyorlar. Harvey’in güzle bir kamerası ve içten takamalı bir kamerası olan, tek direkli 10 metrelik bir yelkenlisi var. Bu araç kıyıları gezmek için ideal. Eğer Harvey ödeyebileceği bir fiyat önerirse, Steve yelkenliyi almak istiyor. Henüz dile getirmemiş olsa da Harvey’de komşusunun 7,5 metrelik teknesine bayılıyor. Tekne küçük ve kendi teknesi kadar konforlu değil ama Harvey içinden: “Kocaman bir tekneye bakmaktan bıktım. Küçük bir tekneyle gezmek daha keyifli olabilir.” diyor. Sohbetleri ilerledikçe, Harvey sahip olduğu mala komşusunun kendinden daha fazla değer verdiğini fark ediyor, Steve de durumu benzer şekilde görüyor. Bu durumda, tekneleri değiş tokuş ederlerse, ikisi de daha az değer verdiği bir şeyden vazgeçerek daha fazla değere ulaşabilir.”⁵¹”



Şekil 2: Birleştirici Müzakere Modeli

Kaynak: Grünbacher ve Briggs, **Surfacing Tacit Knowledge in Requirements Negotiation: Experiences using EasyWinWin**, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001, s. 4.

⁵¹Harvard Business Essential, a.g.e, s. 17.

Birleştirici müzakere modeli, müzakere sürecinden dolayı taraflara rehberlik eden bir dizi süreci anlatır. Tarafların amacı kazanma koşullarını ele geçirmektir. Kazanma koşulları arasındaki anlaşmazlıklar konu olarak kaydedilir. Uyuşmayan konulara seçenekler önerilir. Anlaşmalar kazanma koşulları ve seçeneklerin dışında öncelikle karar süreci ve gerekçeleri içine alınarak geliştirilir⁵².

Bu tür müzakerelerde amaç karşı tarafı ezmek ve ya ortadaki payın en fazlasının almak olmadığından karşılıklı iyi duygular ve anlayış içinde müzakere süreci yürütülür. Böylelikle her iki taraf müzakereden sonra iyi duygularla ayrıldıklarından muhtemelen gelecekte de beraber çalışmak isteyebileceklerdir. Karşı tarafla uzun süreli ve güçlü ilişkiler kurulabilecektir.

1.6. MÜZAKERE TAKTİKLERİ

Müzakere taktikleri bir müzakerenin sonucunda elde edilmesi istenen yararları en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Taktikler bir uzlaşmanın en belirgin yönüdür ve müzakere sürecinde çok karmaşık bir yapı arz edebilirler. Zira uzlaşma yolları aranırken, tutarsızlıklar ve beklenmedik durumlar ortaya çıkmakta ve farklı taktiklerin kullanılmasını gerektirmektedir. Müzakere literatüründe taktiklere çok detaylı olarak değinilmemiştir. Bu konu incelendiğinde, taktiklerin sık sık manevralarla ya da stratejilerle karıştırıldığı görülmektedir. Taktikler, daha kapsamlı olan stratejinin uygulanmasını sağlamak için tasarlanan kısa vadeli uyumlaştırıcı hareketler olduğunu, stratejilerinse taktiksel davranışların uygulanabilmesi için istikrar, süreklilik ve genel yönelim sağladığını⁵³ müzakere stratejileri bölümünde değinilmişti. Bu kavramlar ayrı ayrı tanımlanıp kısaca sınıflandırıldığında, “taktikler stratejilerin bileşenleridir” şeklinde tanımlanabilir⁵⁴.

Paylaşıcı ve bütünleştirici müzakerelerde kullanılan taktikler her ne kadar benzerlikler gösterse de aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Sonuçta her ikisinin yöntemleri ve amaçları değişiktir. Paylaşıcı müzakerelerde mümkün olan en büyük

⁵²Grünbacher ve Briggs, **Surfacing Tacit Knowledge in Requirements Negotiation: Experiences using EasyWinWin**, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001, s. 4.

⁵³ Canan Çetin, a.g.e., s. 137.

⁵⁴ İbid., s.207.

payı almak varken bütünleştirici müzakerelerde paydan ziyade taraflar arasında ortak noktalar bulmak amaçtır.

Sınıf arkadaşıyla, meslektaşla, arkadaş ve ya arkadaşın arkadaşı ile iş yapmak, yabancı biriyle iş yapmaktan çok farklıdır. Yabancı birini ne kadar çabuk tanıdığımız birine dönüştürebilsek müzakere de o kadar kolaylaşır⁵⁵. Müzakere edilecek konu ne olursa olsun insanların arasındaki iletişim sürecini başlatmak için sohbet etmek iyi bir başlangıçtır. Bu sohbetler katılımcıların kendilerini iletişime ve işbirliğine daha açık ve daha az savunma gereksinimi içinde hissetmesini sağlar⁵⁶. Bu yüzden müzakerelerden önce taraflar arasında yapılan sohbetler (kısa bile olsa) çok önemlidir. Bu kısa sohbetlerde diğer müzakerecinin tarzı ve tavrı kavranabilir⁵⁷. Buna göre müzakere taktiği belirlenebilir ve ya değiştirilebilir.

1.6.1. Paylaştırmacı Müzakere Taktikleri

Paylaştırmacı müzakere taktikleri temel olarak tarafların mevcut değer ve kaynaklardan daha fazla pay almaya çalıştıkları ve bunun tek yolunun rekabet etmek olduğu düşüncesiyle hareket ederken kullandıkları taktikleri ifade eder⁵⁸. Müzakere sürecinde taktikler duruma göre şekillenebilir ve başka taktikler denenebilir. Paylaştırmacı müzakere taktikleri; durum hakkında karşı tarafa detaylı bilgi vermeme, karşı taraf hakkında detaylı bilgi öğrenme, referans noktası belirleme, karşı referans noktası belirleme, karşı tarafa taviz verme, zamanı iyi kullanma olarak sıralanabilir.

1.6.1.1. Durum hakkında karşı tarafa detaylı bilgi vermeme

Müzakerelerde karşı tarafa tamamıyla açık olmamak, mümkün olduğunca az bilgi vermek, mümkün olan en büyük payı kazanmak için gereklidir. Taraflar sürekli olarak birbirleri hakkında en çok bilgiyi elde etmeye çabalarlar. Burada en önemli bilgi tarafların gerçek amaçları, çıkarları, öncelikleri ve müzakereyi nerde keseceğidir. Böylelikle ona göre karşı taraftan alınacak pay daha büyük olacaktır.

Eldeki çoğu ve ya bütün kozların karşı taraf tarafından bilinmesi müzakereden istenilen sonuçla ayrılmada engelleyici olacaktır. O yüzden mümkün

⁵⁵Fisher, Ury ve Patton, a.g.e. s. 46.

⁵⁶Harvard Business Essential, a.g.e, s. 51.

⁵⁷Richard Luecke, a.g.e., s. 58.

⁵⁸Ali Fehmi Ünal, a.g.t., s. 41.

olduğunca kritik bilgiler karşı tarafa verilmemelidir. Karşı tarafın sizin için (öyle olsa bile) tek alternatif olmadığını, anlaşmaya varılmazsa başka seçeneklerinizin de olduğunu karşı tarafa belli etmek avantaj sağlar⁵⁹. Böylelikle muhtemel anlaşma zemininden uzaklaşmamış olunur. Aksi takdirde karşı tarafın müzakerecisi gerekli bilgileri aldığı ve durumu bildiği için müzakere sürecini rakibi için zorlayacak, istediklerini kabul ettirebilmek için her yolu deneyecektir.

1.6.1.2. Karşı taraf hakkında detaylı bilgi öğrenme

Önceden müzakere edilecek taraf hakkında bilgi toplayıp, müzakere sürecinde de karşı tarafın gerçek amaçları, çıkarları, öncelikleri ve müzakereyi nerde keseceği ile ilgili önemli bilgilerin elde edilmesi müzakere bir adım önce olmayı sağlayacaktır. Bu bilgilerin önem derecesinin karşı taraf için hangi düzeylerde olduğu belirlenmeye çalışılmalıdır. Bu şekilde karşı taraftan alınacak olan pay daha fazla olacaktır. Genellikle müzakereciler anlaşmaya çok yaklaştıkları veya anlaşma ihtiyacını baskı yarattığı durumlarda müzakereciler doğru bilgi sunmaya razı olabilmektedirler⁶⁰.

Karşı taraftaki kişilerin kim oldukları, müzakeredeki zayıf ve güçlü noktaları, müzakere etmelerini gerektiren esas sebebin ne olduğunu, müzakerecilerin pozisyonlarının statü, hırs, arkadaşlık veya kin gibi duyguların etkisi altında olup olmadıklarını öğrenmek, müzakereciler için oldukça önemlidir.

Tecrübeli ve etkili bir müzakereci, müzakerele konu ile ilgili en güncel, doğru ve derinlemesine bir bilgiyle gider. Aksi takdirde çok büyük bir riskin altına girmiş olur. Eksik bilgiyle gidilen bir müzakere karşı taraf, er geç müzakerecinin açığını bulacaktır. Karşı taraf ve konu ile ilgili bilgilerin tümünü müzakereye başlamadan önce edinmek müzakereci için daha sağlıklı olacaktır.

⁵⁹Harvard Business Essential, a.g.e, s. 52.

⁶⁰Lewicki, R.J., Saunders, D.M., & Barry B., **Negotiation (5th edition)**, Boston: McGraw Hill/Irwin, 2006, s.41-43, Alıntı: Ali Fehmi Ünal, a.g.t., s. 42.

1.6.1.3. Referans noktası belirleme

Referans noktası belirlemek, müzakere için bir referans noktası oluşturma girişimidir⁶¹. Bu teklif psikolojik olarak kuvvetli bir referans noktası olacaktır. Araştırmalara göre, müzakere sonuçları genellikle ilk öneriye bağlantılıdır⁶², o yüzden başlangıcı doğru yerden yapmak çok önemlidir. Yapılan ilk teklifi genellikle karşı teklif izler ve bu iki teklif müzakere pazarlık aralığını belirler⁶³.

Referans noktası belirlerken karşı tarafın son fiyatının ne olacağını iyi tahmin ederek oluşturmak en iyisidir, teklif edilen nokta bu miktar kadar ve ya bunun üzerinde olmalıdır⁶⁴. Eğer referans noktası çok saldırgan ise karşı taraf bunu kabul etmeyecek ve anlaşma zemini oluşturulmayacaktır. Bununla karşılaşmamak içinse önceki bölümde belirtilen, karşı taraf hakkında detaylı bilgi öğrenilerek karşı tarafın referans noktasının ve son fiyatının iyi bir şekilde tahmin edilmesi gerekmektedir.

1.5.1.4. Karşı referans noktası belirleme

İlk teklifin önemli bir psikolojik bir referans noktası olarak belirlendiği düşünülürse, karşı tarafın ilk teklifi yapması pazarlık kapsamını belirleyebilir.

Gerçekçi ilk teklif, karşı tarafın umursamayacağı kadar yüksek olmayan, aynı şekilde çok fazla taviz gerektirecek kadar da düşük olmayan bir tekliftir. Bir müzakerecinin gerçekçi ilk teklifini yapma pozisyonunda olması, müzakerenin diğer parametrelerini kontrol altında tutma açısından avantaj sağlayabilir⁶⁵. Gerçekçi olmayan teklifleri karşı taraf gerçekten tecrübeli bir müzakereciyse hissedecek, bilecektir.

Belirlenmeye çalışılan referans noktası kabul edilemeyecek bir seviyede ise ilk teklif görmezden gelinebilir, kendi referans noktamız verilerle desteklenerek öne çıkması sağlanabilir. İki teklif arasında doğrudan bir karşılaştırma yapmaktan

⁶¹ Richard Luecke, a.g.e., s. 61.

⁶²Harvard Business Essential, a.g.e, s. 52.

⁶³ Ali Fehmi Ünal, a.g.t., s. 44.

⁶⁴Harvard Business Essential, a.g.e, s. 53.

⁶⁵ Canan Çetin, a.g.e., s.227.

olabildiğince kaçılması gerekmektedir⁶⁶. Yoksa karşı taraf bakımından ters bir biçimde algılanabilir.

Müzakereci konu hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ilk teklifi yapmasındansa karşı tarafın teklifini beklemesi daha doğru olacaktır. Böylece müzakerenin gidişatı değişebilir. Karşı taraf hakkında daha çok bilgi öğrenilmesini sağlayabilir.

1.5.1.5. Karşı tarafa taviz verme

Hiç taviz vermeme müzakereyi bir çıkmaza sürükleyebilir. Zaman zaman verilecek olan ufak tavizler uzlaşma ortamı sağlayabilir ve müzakerecinin tansiyonunu düşürebilir.

Küçük tavizler önemlidir. Büyük tavizler verilirse, tarafların nerede anlaşabileceklerini tahmin etmeleri zorlaşır. Bu da sonucu olumsuz etkiler. Ayrıca büyük bir tavizin verilmesi, gerekirse daha büyüğünün de verilebileceğini gösterir. Çabuk verilen tavizler büyük bir taviz haline gelir. Bu nedenle azar azar taviz vererek anlaşmaya çalışmak daha uygundur⁶⁷. Tecrübeli müzakereciler kimin nereye kadar gidebileceğini zaten tahmin ederler. Çünkü daha önceden toplanan bilgiler ve müzakerenin gidişatı yardımcı olacaktır. Çabuk verilen ve büyük olan tavizler için dikkatli düşünülmesi gerekmektedir. Zira geri dönmeyecek hatalara sebebiyet verebilmektedir. Hiçbir müzakereci masadan kötü bir sonuçla ayrılmak istemez. Bunun için dikkatli olunmalı,

1.5.1.6. Zamanı iyi kullanma

Bu tarz müzakerelerde karşı tarafı karar almaya zorlamak için zaman bir araç olarak kullanılabilir. Aksi takdirde karşı taraf daha iyi bir teklif almak için bekleyebilir, zaman kaybına yol açabilir.

Zamanın kritik olması durumunda ya da erken sonuç alabilmek için aşırı zaman baskısı yapılması halinde müzakerenin çıkmaza girme ihtimali de bulunmaktadır. Zaman baskısı dikkatli kullanılırsa tarafların müzakereye konsantre

⁶⁶Harvard Business Essential, a.g.e, s. 54.

⁶⁷ Canan Çetin, a.g.e., s.227.

olmalarını sağlar, müzakereye hız kazandırır, müzakerenin süresinin en azından ne zaman sonuçlandırılması gerektiğini belirleyebilir⁶⁸.

1.5.2. Bütünleştirici Müzakere Taktikleri

Bütünleştirici müzakereler tarafların karşılıklı ödünlerle pastayı büyüttükleri müzakerelerdir. Bu müzakereler daha yavaş, daha açıklayıcı açılışlarla başlayan bir dizi değişik taktik gerektirmektedir. Bu tür müzakereler daha fazla işbirliğine ve bilgi alışverişine dayanır. Daha önce anlatıldığı üzere, değer paylaşımlarına dayanan kazan-kaybet müzakerelerinden farklı olarak, bu müzakerelerin amacı değer yaratmak ve paylaşmaktır⁶⁹.

1.5.2.1. Teklif getirirken aceleci olmama

Müzakere sürecinde karşı tarafın çıkarlarını ve kaygılarını öğrenirken aceleci davranıp erken sunulan bir teklif, müzakere boyunca edinilen enformasyondan yararlanılmasını engeller⁷⁰. Bu edinilen enformasyon, süreç içerisinde edinilen bilgiye göre karşı taraf maddi açıdan zor durumdaysa başta yüksek verilen teklifin aşığınsında bir teklif verilmesine ve ya karşı tarafın maddi durumu iyiye karşı tarafı rencide etmeyecek şekilde bir teklif verilmesinin önüne geçecektir. O yüzden bütünleştirici müzakerelerde teklif verirken aceleci olmamak en doğrusudur.

1.5.2.2. Karşı tarafın çıkarları konusunda bilgi toplama

Karşı tarafın gereksinim, çıkar ve kaygılarının neler olduğu konusunda bilgi edinilmesi gerekmektedir. Buna göre nelerin takas olabileceği ve ya nelerden ödün verilebileceği netlik kazanabilir. Aktif bir dinleyici olmak önemlidir. Karşı taraf ne kadar çok konuşursa bilgi alma ihtimali o kadar çok olur⁷¹. Bilgiye ulaşmak için aceleci davranılmamalıdır. Dinlerken karşı tarafın kullandığı kelimelere, vücut diline, mimiklerine dikkat edilmelidir⁷². Çünkü söylenenlerin yanında beden dili daha çok güvenilir ve doğru sonuç vermektedir.

⁶⁸ Alan Fowler, a.g.e., ss. 20-21.

⁶⁹ Richard Luecke, a.g.e., s. 68.

⁷⁰ Harvard Business Essential, a.g.e, s. 54.

⁷¹ Richard Luecke, a.g.e., s. 69.

⁷² Çağdaş Ekler, Müzakere Yaklaşımları, <http://www.muzakere.org/proje/muzakere-yaklasimlari> (01.06.2010).

1.5.2.3. Koşullar hakkında bilgi verme

Karşı tarafın çıkarları hakkında bilgi toplanırken, tarafın kendi çıkarları, beklentileri, hedefleri açık bir dille karşı tarafa anlatılmalıdır. Bunun yanında, müzakereciler tutarlı, işbirlikçi ve ya rekabetçi davranarak “güvenilir” imajını yaratabilirler⁷³.

Müzakerenin amacı menfaatlere hizmettir. Bunun olabilirliği, onları diğer tarafa iletilebildiğinde artar⁷⁴.

1.5.2.4. Karşılıklı değer yaratma

Müzakere sırasında karşılıklı yapılan bilgi alışverişi sonucunda, taraflar birbirlerinin gereksinim ve çıkarlarını anlayarak buna göre hareket ederlerse sonuca ulaşmaları o denli kolay olacaktır. Tabii bunun için uygun anlaşma şartları belirlenmeli, karşılıklı değer yaratılmalıdır. Böylelikle tarafların kaynakları en verimli şekilde kullanılarak sonuca ulaşmaları o denli kolaylaşacaktır.

İnsanlar kendilerini anladığınızı hissederlerse, sizi daha iyi dinlerler. Kendilerini anlayan kişilerin akıllı ve sevimli, düşüncelerinin dinlenmeye değer olduğu düşüncesine yatkındırlar⁷⁵. Bu yüzden karşı tarafın düşüncelerini iyi bir şekilde dinleyip değerlendirilerek, müzakereci kendi menfaatleriyle bir araya getirerek nelerin değer yaratılabileceği değerlendirilmelidir.

İnsanlar ortak çıkarları için bir araya gelmeyi sezgisel olarak bilirler. Daha az bilinen değer kaynakları ise aralarındaki farklılıklardır. Aralarındaki farklılıkları takas ederek yaratacakları değeri, ayrı ayrı ve tek başlarına yaratmaları mümkün değildir⁷⁶. Farklılıklara dayanarak değiş tokuşa gidilirse, iki tarafın kendi başına ulaşamayacağı şekilde değer yaratılabilir⁷⁷.

⁷³ Canan Çetin, a.g.e., s. 234.

⁷⁴ Fisher ve Ury, a.g.e., s. 60.

⁷⁵ İbid., s. 62.

⁷⁶ Richard Luecke, a.g.e., s. 72.

⁷⁷ Harvard Business Essential, a.g.e., s. 59.

2. BÖLÜM

İLETİŞİM

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim yaşamımızda o kadar büyük bir yer kaplamaktadır ki çoğu zaman iletişimin farkına bile varılmaz. Dünyaya her birey iletişim kurma yetisiyle gelir ancak hepsi iletişim kurmak için doğuştan yetenekli midir?

İnsanlar duygu ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşmaya çalışır. Bu, yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Örneğin bir çocuğun okulda girdiği bir sınavda başarılı olduğunu arkadaşlarına söylemesi, askerlik görevini yapan bir erin ailesine yaşadıklarını mektupla yazıp yollaması, işyerinde başına gelen ilginç bir olayı eşine anlatan birisi... İlk insanlar bile hayvanları avlarken yaşadıklarını diğer insanlara anlatmak için ellerini kollarını ve sesini kullanmış hatta mağaranın duvarına resimler çizmişlerdir. İnsanların duygu ve düşüncelerini başka kişilere aktarma olayı her zaman vardı. İşte bu olay iletişimdir.

Toplumsal yaşamda, her alanda iletişimde bulunulur. İnsanlar etraflarındaki insanlardan aldıkları mesajlara göre davranırlar ve cevap verirler. Etraflarıyla devamlı iletişimde bulunduğu için de insanların kişilikleri iletişim sayesinde oluşur. İnsanlar çevreden iletişim sayesinde etkilenirler ve iletişim sayesinde de çevrelerini değiştirirler. Böylece toplumun bir parçası olurlar.

İletişim kavramının pek çok kişi tarafından değişik şekillerde bir sürü tanımı bulunmaktadır.

- Latince ortak anlamına gelen “communis” ve ortak kılma anlamına gelen “communicare” sözcüklerinden gelen İngilizce “communication” kavramının karşılığıdır⁷⁸.
- Üstün Dökmen, iletişim için **“bilgi üretmek, aktarmak ve anlamlandırmak sürecidir”**⁷⁹ der.

⁷⁸ Hasan Tutar ve diğerleri, **Genel ve Teknik İletişim**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.7.

⁷⁹ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 44. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2010, s.19.

- Arıcan, “*İletişim, insanlar arasında manaları ortak kılmak*”⁸⁰ olarak tanımlıyor.
- Akın, iletişim için “*gerçeklerin, düşüncelerin, fikirlerin ve duyguların karşılıklı bir alışverişi, taraflar arasında ortak bir anlayışın yaratılmasıdır.*” demesinin yanında “*kişileri birbirine bağlayan bir süreç*”⁸¹ olarak ifade ediyor.
- Canan Çetinkanat, iletişimi “*kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması paylaşılması için gerçekleştirilen etkileşim süreci*”⁸² olarak tanımlıyor.
- Uğur Demiray ve arkadaşları iletişim için, “*bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanularla, davranış biçimlerinin kaynak ile aracı arasındaki bir ilişkişme yoluyla bir insandan (insanlardan) diğerine (diğerlerine) bazı oluklar kullanılarak, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığıyla ve değişim amacıyla aktarılması sürecidir.*”⁸³ diyorlar.
- Nilüfer Acar, iletişimi “*en az iki kişi arasında mesaj (ileti) alış verişidir*”⁸⁴ olarak ifade etmektedir.

Yazılı kaynakların taranmasıyla Dance ve Larson tarafından yapılan bir araştırmada, iletişim sözcüğünün 4560 kullanımının derlenerek, araştırmanın yapıldığı yıl itibariyle (1976) tanımların 15’e indirilebildiği⁸⁵ belirtilmektedir. Ancak günümüzde teknolojiyle beraber bu tanımlar gün geçtikçe artmaktadır.

İletişim kavramı pek çok kişi tarafından çok farklı yönleri önemsenerak, çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Doğan Cüceloğlu iletişimi 70’li yıllarda “*kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişi*” olarak tanımlarken, şimdilerde “*bir*

⁸⁰ K. Arıcan, “İlköğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimde Rol Oynayan Öğretmen Davranışları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2005, s. 16.

⁸¹ Mahmut Akın, “İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişim Yeri ve Önemi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.32.

⁸² Canan Çetinkanat, “İnsan İlişkilerinde İletişim”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 1996, sayı 223, s.225.

⁸³ Uğur Demiray ve diğerleri, **Etkili İletişim**, 3. Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara, 2010, s.11.

⁸⁴ Nilüfer Voltan Acar, **İnsan İlişkileri İletişim**, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010, s.13.

⁸⁵ Merih Zılhoğlu, **İletişim Nedir?**, 2. Basım, Cem Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 22.

canın, başka bir cana değmesidir” diyerek bu kavrama çok zengin bir anlam yüklemektedir⁸⁶.

Bu tanımları daha da fazla çoğaltabiliriz. Tanımlardan yola çıkarak iletişimi, biriyle diğeri ve ya biriyle birçokları arasında kurulabilen duygu, düşünce ve ya bilgilerin çeşitli yollardan aktarılması biçiminde ifade edilebilir.

İletişim tanımlarına bakarsak basit konuşmanın bile bir ikna olduğunu düşünmek mümkündür. Günlük hayatta da görülebileceği gibi, iletişimin gerçekleştirdiği pek çok durumda insanlar ya birisini verdikleri bilginin doğruluğuna, ya davranışın değiştirmesine ya da başka bir konuda ikna etmeye çalışırlar. Çünkü iletişim için ikna etmek önemli ve ortak bir nedenidir. Hatta ünlü düşünür Aristo iletişimi “*ikna etmenin bütün uygun anlamları*” biçiminde tanımlamaktadır⁸⁷.

Özetle iletişim kavramı, süreç, etki, düşünce, haber, duygu, ifade ve anlam gibi birçok değişik kavramı içerisinde barındıran bir süreçtir.

2.2. İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Hayatımızı her anında iletişimle farkında olmadan iç içeyizdir. Karşımızdaki insanları anlamadan rahat, olumlu ve verimli ilişkiler kurmamız imkânsızdır. Bunun içinde iletişimin ne kadar sağlıklı olduğu önemlidir. Zekâmızı, kültürel düşüncelerimizi, kişiliğimizi iletişim yoluyla ortaya koyarız. Duygu ve düşünceler başkalarıyla yine iletişim yoluyla paylaşılır. Anlamak, anlatmak, öğrenmek, başkalarına ulaşabilmek için de iletişime başvurulur. İletişim insanlar için vazgeçilmez bir unsurdur.

İnsanlar sürekli olarak başkalarını etkiledikleri gibi kendileri de başkalarının etkisi altında kalırlar. Cansız varlıklarla iletişim kurulamaz çünkü karşıdaki varlığın bizi anladığını ve ya bize baktığını hissedecek karşılıklı bir etkileşim yaşanmaz. İnsanlar karşılıklı iletişim halinde bulunarak tepkilerde bulunurlar.

İletişim bir insanın toplumdaki ve kültüründeki çevresi tarafından değişen ve o insanı da değiştiren bir unsurdur. Tüm deneyimlerin bir geçmişi ve geleceğe

⁸⁶ Mahmut Açıl, **Eğitimcinin Beden Dili**, 2. Baskı, Yakamoz Yayınevi, Ankara, 2002, s.33.

⁸⁷ Kemal Gökcan, **İkna Edici İletişim**, <http://www.kirbas.com/index.php?id=404> (8 Ekim 2010).

uzantıları vardır. İletişimde bulunduğu her ortam ve durumda, bireyin, hem geçmiş deneyimleri, birikimleri, yanırları ve yanılırları, hem de geleceğe yönelik beklentileri, umutları devreye girer. Kısaca, iletişim bireyim bilgi edinmesini ve deneyim kazanmasını ve buna göre de tutum ve davranışlarıyla tepki geliştirmesini sağlayan bir süreçtir⁸⁸. İletişim bu bağlamda çok önemli bir etkidir.

Bir insan ister yalnız ister başkalarıyla beraber olsun elde etmek istediklerine yalnızca iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanlar, iletmek istediklerini karşı tarafa iletişim aracılığıyla iletirler. Kişiler kendi duygularını ve düşüncelerinin karşısındakiler tarafından anlaşılmasını isterler.

İletişim kişinin kendisini, yakınlarını, yaşadığı toplumunu tanıyabilmesi için bir gereksinimdir. Bireyden başlayıp topluma kadar uzanan bu süreçte, iletişim bu sürecin ayrılmaz bir yapı taşıdır. İçeriği ne olursa olsun bir sorunu çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları, bir başka deyişle, iletişim kumaları gerekmektedir⁸⁹. İletişim becerilerinin gelişmediği, uygarca konuşma ve tartışma becerisinin gelişmediği toplumlarda, bir problemi çözmek amacıyla başlatılan iletişim süreci kısa sürede sürtüşme, çatışma ve hatta kavgaya dönüşür.

İletişimin geliştirilmesindeki amaç, insanların günlük yaşamlarında diğer kişilerin görüşlerine saygılı ve hoşgörülü olmasını sağlamaktır. Bu nedenle iletişim becerileri hem bireyim hem de toplumun yaşamına zenginlik ve saygınlık getirir. İletişim konusunda teknik bilgiler ve beceriler gerekli, fakat kendi başına yeterli değildir. İletişim bilgi ve becerilerinin arkasında, gönül zenginliği, sevgi, anlayış ve hoşgörü olmalıdır⁹⁰.

2.3. MÜZAKERELERDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Müzakere, günümüzde şirketlerin başarıları için yadsınamaz bir öneme sahiptir. Yöneticiler; müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, alacaklılar, çalışanlar vb. ve daha birçoğlarıyla gün içinde müzakere ederler. Bir iş ortamında yer alan görevlerin büyük çoğunluğu bölümler arasındaki ve ya yöneticilerle diğer kuruluşların temsilcileri arasındaki bilgi değişimini kapsamaktadır. Bütün bu “değişimler”

⁸⁸ Orhan Gökçe, *İletişim Bilimi İnsan İlişkilerinin Anatomisi*, Siyasal Kitapevi, 2006, s. 34.

⁸⁹ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, 37. Basım, İstanbul, 2009, s.12.

⁹⁰ Üstün Dökmen, a.g.e., s. 21.

yöneticilerin resmi güç ve ya otorite olmaksızın tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılama gerektirir. Bu anlaşmaları yapabilmek için yetenekli olmak (etkili müzakere etmek) yönetimlerde kritik bir yetkinlik olarak kabul edilir⁹¹. Müzakere etmek ayrı bir yetenektir. Herkes yönetici olamadığı gibi her insan da iyi bir şekilde müzakere edemez.

Yöneticilerin zamanlarının yaklaşık olarak %20'sini müzakere ederek harcadıkları tahmin edilmektedir ve muhtemelen bu harcanan %20'lik zaman dilimi, diğer aktiviteler için kalan %80'lik bir kısmı etkilemektedir⁹². Müzakereler bu kadar büyük bir kısmı etkilemekteyse, olumlu ve ya olumsuz geçmesi iletişimin ne kadar sağlıklı olup olmadığına bağlıdır.

Çetin, müzakereyi, "*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 süreci*"⁹³ olarak ifade etmektedir. Bu tanımdan iletişimin müzakere sürecinin en temel öğelerinden biri olduğu görülmektedir.

İletişim (sözlü ve sözsüz iletişim yolları), müzakerelerin başarılı ve ya başarısız sonuçlanmasında ve anlaşmazlıkların çözülmesinde temel taşıdır. Lewicki, Saunders ve Minton'a göre "*iletişim, müzakere sürecinin kalbidir*"⁹⁴.

Planlaması, hazırlanması ve bir stratejinin belirlenmesi müzakerenin başarılı sonuçlanmasında kritik unsurlar olmasına rağmen, bu unsurlar genel mantık ve uygulama içinde iletişim yoluyla birleştirilirler⁹⁵. Müzakerede yapılan aşamalar ne olursa olsun karşı tarafa verilmek istenilen mesaj iletişim yollarıyla (sözlü ve sözsüz olarak) aktarılır. Bir müzakereyi başarıya götüren etkili iletişimdir.

⁹¹ Danny Ertel, "Turning Negotiation Into A Corporate Capability", **In Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution**, Harvard Business School Press, Boston, May, 1999, s. 4.

⁹² Robert Baron, "Personality and organizational conflict: Effects of Type A behavior and self-monitoring", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Volume 44, Issue 2, October, 1989, s. 283.

⁹³ Canan Çetin, a.g.e., s.9

⁹⁴ Roy Lewicki, David Saunders and John Minton, **Negotiation**, 3rd Ed., McGraw-Hill International Editions, Singapore, 2000, <http://www.beyondintractability.org/booksummary/10412/> (8 Ekim 2010)

⁹⁵ Fernando O.Carvalho and Felipe Sobral, "The Importance Of Communication Skills in Negotiation: An Empirical Study", **16th Annual IACM Conference**, Melbourne, Australia, June, 2003, s.4.

Müzakerelerde genelde teklifler ve buna bağılı olarak karşı tekliflerin yer alması, iletişimin bu şekilde olduğunu düşündürmektedir. Müzakerelerde bulunan iletişim tekliflerin değişimi ile sınırlı değildir. Müzakereciler, tercihlerini ve bakış açılarını netleştirmek, bilgi alışverişinde bulunmak ve fikirlerini diğer tarafa ikna etmek için iletişimde bulunurlar⁹⁶. Bu nedenlerle, iletişim, müzakerecilerde olmazsa olmaz bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir. Başarılı bir müzakereci kendini nasıl açıkça ifade etmesi gerektiğini, nasıl diğer tarafın dikkatini çekeceğini, nasıl soru soracağını ve etkili bir şekilde nasıl dinleyeceğini bilir⁹⁷. Müzakereci ihtiyaçlarını karşı tarafa kesin ve etkili bir şekilde iletemezse, arzuladığı hedefleri elde etmesi neredeyse imkânsız olacaktır. Karşı taraf da müzakereciye kendi ihtiyaçlarını etkili bir biçimde açıklayamazsa, hedeflerine ulaşmakta büyük güçlükler çekecektir⁹⁸. Açıkçası taraflar arasında etkili iletişim kurulması müzakerelerin istenilen bir biçimde sürdürülmesi ve sonuçlandırılması açısından büyük bir öneme sahiptir.

İyi bir müzakereci olabilmek için iyi iletişim kurabilmek gerekir. Satış araştırmalarından öğrenildiği üzere eğer insanlar karşı tarafa güvenilirse satıcıdan alışveriş yapmaları daha olasıdır. Müzakerelerde ise insanlar karşı tarafın kendilerini anladığını hissederseniz anlaşmaya varma olasılığı daha yüksektir. İyi bir iletişim ölçüsü, düşünülen şeylerin karşı tarafa iletilmesinden ziyade, verilen mesajın onlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Alınan cevaplardan bu mesajın nasıl algılandığı anlaşılabilir⁹⁹. Taraflar, birbirlerinin dünyalarına girebilirlerse işte o zaman iyi bir iletişimden söz edebiliriz. Karşı tarafın değer ve inançlarını anlamak bu sebepten ötürü çok önemlidir. Müzakereye başlamadan önce karşı taraf hakkında bilgi edinmenin öneminden bahsetmiştik. Müzakere edilecek kişilerin değer verdiği şeyler öğrenilirse en anlamlı ve anlaşılır bir şekilde iletişim kurulmasını sağlayacaktır. Taraflar arasında iletişim sağlanamaz, birbirlerinin dünyalarına girmeyi başaramazlarsa anlaşmaya varılamaz. Müzakereler sırasında kurulan iyi bir

⁹⁶ Ibid., s.5.

⁹⁷ Roger Fisher and Wayne Davis, "Six basic interpersonal skills for a negotiator's repertoire", **Negotiation Journal**, Volume 3, Issue 2, 1987, s.119.

⁹⁸ Canan Çetin, a.g.e, s. 130.

⁹⁹ Carl Lyons, **Birlikte Kazanalım: Müzakere ve Pazarlık Sanatının İncelikleri**, Zerrin Duman (çev.), 1. Baskı, Yakamoz Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.67.

iletişim, uzun süreli iş ilişkileri kurma potansiyeline sahiptir¹⁰⁰. Öte yandan zayıf iletişimin uzayan işlemler, pahalı olmaya başlayan müzakereler ve ya ilişkilerin bozulması gibi olumsuz etkileri olabilir.

İletişim, hedeflerin başarılmasında yararlı, faydalı ve başarılı olduğunda etkilidir¹⁰¹. Anlatılmak istenilenler karşıdakiler tarafından anlaşılmadıktan sonra iletişimin başarılı olduğunu söylemek doğru olmaz. Deborah Tannen, iletişimin içinde sadece anlatılmak istenilen şeylerin olmadığını, söylenmek istenilen şeylerin nasıl söylendiğinin de çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bir kişiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden birinin dili kullanma biçimi olduğunu söylemektedir. Buna linguistik tarz (linguistic style) denmektedir. Linguistik tarz, bireylerin konuşma biçimlerinin özelliğidir. Konuşmanın doğrudan ve ya dolaylı olarak yapılması, hızlı ve ya duraksamalı olması, sözcüklerin seçiminin yanı sıra içerisinde şakalar, sorular, hikâyeler ve özürler gibi unsurların kullanılmasını kapsamaktadır¹⁰². Bunların yanında bireylerin yapmış oldukları sözsüz hareketler yani beden dili ve ya vücut dili (body language) de iletişimde önemlidir. Yüz mimikleri, göz ve baş hareketleri, ellerin, bacakların ve kolların kullanımı çoğu zaman söylenenlerden daha fazla etkili olmakta ve bireylere anlatılmak istenilen mesajı iletmektedir.

Müzakerelerin başarılı sonuçlanmamasında en baskın sebeplerden biri iletişimde olan kopukluklardır. Tarafların amaçları aynı olsa bile iletişimin kopukluğundan ve ortaya çıkan aksaklıklardan kaynaklanan sebeplerden dolayı anlaşmaya varılamamaktadır. Etkili iletişim, müzakereler için gereklidir. Peter Economy, etkili iletişimin müzakerelerin başarılı bir şekilde korunması ve sürdürülmesi için esas olduğunu vurgulamaktadır¹⁰³.

2.4. MÜZAKERELERDE İLETİŞİM TÜRLERİ

Müzakereler, genellikle iki kişi ya da karşıt gruplar arasında gerçekleşen, tartışma, çatışma içeren, soru sorulup cevaplar alınan sözlü bir eylem olarak görülür.

¹⁰⁰ Mareike Schoop ve diğerleri, "Communication Quality in Business Negotiation", **Group Decision and Negotiation**, Volume 19, No. 2, 2008, s.194.

¹⁰¹Michael Spangle and Myra Warren Isenhardt, **Negotiation: Communication for Diverse Settings**, Issue 2, Sage Publication, California, 2003, s.136.

¹⁰² Deborah Tannen, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", **Harvard Business Review**, September-October, 1995, ss. 138-148.

¹⁰³ Peter Economy, **İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri**, 4. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.25.

Sözlü olarak yapılan müzakereler en çok karşılaşılan müzakere şekli olmakla birlikte mektuplaşarak, e-mail kullanarak ve ya telefon edilerek yapılan müzakereler de vardır. Sözlü iletişimin dışında yapılan bu müzakerelerin avantajları olabileceği dezavantajları da bulunmaktadır.

2.4.1. Müzakerelerde Yüz Yüze (Kişiler arası) İletişim

Kişiler ve ya gruplar bir araya gelerek duygu ve düşüncelerini birbirlerine aktararak kişisel iletişimde bulunurlar. Kişiler arası iletişim, tüm insan iletişiminin temelini oluşturmaktadır. Müzakerelerde de en çok yüz yüze konuşarak, kişiler kendi aralarında iletişimde bulunarak bir karara varmaya çalışırlar.

Yüz yüze yapılan iletişim çoğunlukla, diyaloga ve etkileşime dayalı bir özellik taşımaktadır¹⁰⁴. Kişiler arasında yapılan müzakerelerde insanlar, karşısındaki insanların yaptıkları her hareketi gözlemlerler. Bingöl, insanların dünyasını çoğu kez her şeyden çok bir anlam dünyası olarak tanımlamaktadır. Öyle ki, insan etrafında olup biten her şeye, bir söze, bir çizgiye, bir işarete, bir yüz ifadesine, bir oturuş biçimine, bir ayakta duruş tarzına vb. bir anlam yükler¹⁰⁵.

Yüz yüze yapılan müzakerelerde anlatılmak istenenler sadece sözcüklerin anlamıyla sınırlandırılmayıp, sözsüz iletişim yolları da kullanılarak anlatılır. Müzakerelerde, yüz yüze iletişimin iki tane ana unsuru vardır:

1. Sözlü iletişim
2. Sözsüz iletişim

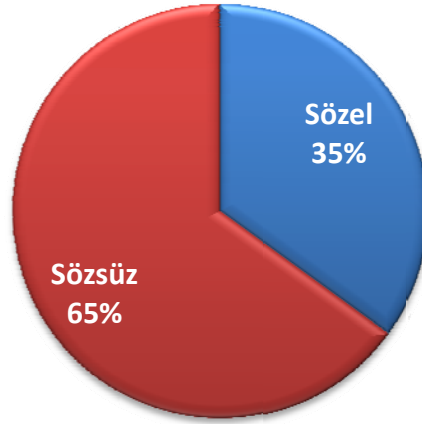
Sözlü ve sözsüz iletişim, yüz yüze yapılan müzakerelerde temel unsurlardır. Müzakere esasında sözlü ve sözel olmayan unsurlar farklı mesajlar veriyorsa ve ya anlatılmak istenenler açık ve anlaşılır değilse iletişimde ciddi sıkıntılar (kopmalar, tıkanıklıklar, yanlış anlaşılmalara, belirsizlikler v.b.) yaşanabilir. Başarılı ve etkili müzakerelerde bu iki ana unsurun birbirini tamamlaması gerekir. Örneğin, müzakere

¹⁰⁴ Ahmet Zeki Orta, “Etkili iletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 21.

¹⁰⁵ Abdülkuddüs Bingöl, “İletişim Bağlamında Mantık ve Dil”, **İletişim Fakültesi Dergisi**, İstanbul Üniversitesi, sayı:9, İstanbul, s.150.

sırasında bir kişi karşısındaki insana sözel olarak evet deyip, başını sağa sola sallayarak hayır mesajını veriyorsa bu iletişimde yanlış anlamalara yol açacaktır.

Ray L. Birdwhistell'in yaptığı araştırmalara göre iletilmek istenilen mesajın %35'inin sözel yollarla, %65'inin ise sözsüz yollarla yapıldığını, Albert Mehrabian da aynı konu üzerine yaptığı araştırmaların sonucunda mesajın %7'sinin sözün yani kelimelerin etkisiyle, %38'inin ses tonuyla, %55'inin ise sözsüz yani beden diliyle iletildiğini söylemektedir¹⁰⁶.



Şekil 3. Ray L. Birdwhistell'in Araştırmasına Göre İletişimin Yapılma Yolları Yüzdeleri

Müzakere esnasında kiminle konuşulduğu, neler söylendiği, ne zaman söylendiği, söylenenlerin ifade biçimi, ses tonu, ses vurgusu, jestler ve mimiklerin doğru kullanma biçimi anlatılmak istenilen şeylerin, tarafların belli biçimlerde algılamasını ve yorumlamasını sağlar. Sözel iletişim daha çok düşüncelerin, sözsüz iletişim de duyguların karşı tarafa aktarılmasını sağlar.

2.4.1.1. Müzakerelerde Sözel İletişim

İnsanları diğer canlılardan üstün kılan düşünceleri dile dökülmediğinde, insanlara ulaşamadığında bir anlam ifade etmeyecektir. Konuşma, akıl ve düşünce

¹⁰⁶ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, and Darlyn R. Wolvin, **Communicating: A Social and Career Focus**, 8th edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2007, s.181.

gücüne işlerlik kazandıran, onu üretken hale dönüştüren güçtür. Her türlü teknolojik gelişmeye karşın, yüzyıllardır bireysel ve toplumsal ilişkiler alanında vazgeçilmez yerini korumuştur¹⁰⁷. George Bernard Shaw şöyle demiştir: “ Dili doğru kullanarak istediğiniz her şeyi söyleyebilirsiniz. Yanlış kullandığımız takdirde ise hiçbir şey söyleyemezsiniz; işin en hassas kısmı dilin belirlenmesinde yatar.”¹⁰⁸ Sözlü iletişimin bu gücü müzakerelerde oldukça büyük önem taşımaktadır.

Sözlü iletişim, konuşarak diğer insanlarla kaynaşmayı sağlayan en önemli araçlardan bir tanesidir. İnsanlar duygu, düşünce ve taleplerini konuşarak söylerler. Tabii bu konuşma süresince önemli olan söylenenlerin ne olduğu ve bunların nasıl söylendiğidir.

Ses kalitesi ve toplumsal kişilik arasındaki ilişki üzerinde yapılan bir incelemede, şu ilginç sonuç ortaya çıkarmıştır: konuşma sesine bakarak kişinin dik başlı mı, yumuşak başlı mı olduğu anlaşılabilir. Yine, bu konuda yapılan araştırmalardan birisinde, kendileri görülmeden dinlenen genç erkeklerin sesleri, liderlik niteliğine sahip olanlarla olmayanları birbirinden ayırmaya yettiği bile belirlenmiştir¹⁰⁹. Bu deneylerden yola çıkarak kişilerin, ses ile kişilik arasındaki ilişkilere bir takım belirli özellikler yapıştırdığı söylenebilir. Kişilerin yaptıkları işlere ya da yaşam düzeylerine göre bu özellikler oranlanabilir. Örneğin, görüşme sırasında bir şirketin CEO’su ile sırdan bir insanın sesi ayrı ayrı özellikler göstermektedir. Sözel iletişim kişiliğin belirlenmesinde bu denli bir öneme sahip iken müzakerelerde de konuşulan konunun olumlu ve ya olumsuz yönde ilerlemesini etkileyebilir. Müzakerelerde sözlü iletişim sadece sözcüklerden ibaret değildir, müzakerecinin konuya hâkimiyetini, karşı tarafa olan tutumunu, anlaşmaya istekli olup olmadığını da belirtir. Konuşulan konuların içinde coşku olmadan tekdüze anlatıldığı düşünülürse, söylenen şeylerin yanında nasıl söylendiğinin önemi anlaşılabilir.

Dökmen, sözlü iletişimi “dil” ve “dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayırmaktadır. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar. Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı,

¹⁰⁷ Tülay Sarar Kuzu, “Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 158, 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/158/kuzu.htm> (15 Ekim 2010).

¹⁰⁸ Carl Lyons, a.g.e., s.71.

¹⁰⁹ Uğur Demiray ve diğerleri, a.g.e., s.139.

şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir¹¹⁰.

Araştırmalar, insanların günlük yaşamda birbirlerinin ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir¹¹¹. Müzakerelerde, birbirlerinden istekleri olan tarafların söyledikleri sözlerin kapsamının yanında, ses tonundaki canlılığı, vurgusu daha da önemlidir. Biraz yüksek sesle ve vurgulayarak “Sizinle ortak projelerde yer almak istiyoruz.” diyen tarafa, kısık bir sesle “Biz de isteriz” cevabını veren müzakerecinin karşı tarafla çalışmaya pek de istekli olmadığı anlamı çıkarılır. Bu söylenen cevabın gönülden mi yoksa geçiştirmek için mi söylendiğini anlamak için dil ötesi öğeler kullanılır.

2.4.1.1.1. “Dil” ile İletişim

Dil ile insanlarla iletişim kurulur. Elde edilen bilgiler karşılıklı olarak dil yoluyla iletilir. Nasıl bir binanın olması için tuğla ve benzeri gereçlere ihtiyaç varsa, insanlarla da konuşurken sözcüklere başvurur. Eflatun, “Konuşmak, insanın aklını kullanma sanatıdır.” der.

Dil, sadece düşüncelerin dışı vurulması için kullanılan bir araç değildir. Düşünceler, “dil” içinde anlamlanmaya ve oluşmaya başlar. Müzakerelerde tarafların birbirlerini anlamaları dil iletişimi sayesinde olur.

Müzakerecilerin kurdukları cümlelerin temel ögesi sözcüklerdir. Sözcükleri ardı ardına getirip anlamlı cümleler oluşturarak karşı tarafa iletmek istediğini belirtir. Bir müzakerecinin konuşurken söylediklerinin rahatlığı ve söylediklerinin hedefine ulaşması, anlamlı sözcüklerin çokluğu ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, müzakerecilerin kullandıkları kelime hazinelerini geliştirmeleri gerekir. Ayrıca değişik durum ve olguları ifade edebilmek farklı sözcüklerin bilinmesi ile mümkündür. Böylelikle çok konuşarak insanların dikkatlerinin dağılması yerine az ve öz konuşarak karşı taraf üstünde derin bir etki bırakılabilir. Atalarımız bu konu hakkında “Sofrada elini, sohbede dilini kısa tut” diyerek bu konuya çok güzel bir anlam yüklemişlerdir.

¹¹⁰ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Remzi Kitabevi, 44. Baskı, İstanbul, 2010, s.45.

¹¹¹ Albert Mehrabian, “Communication without Words”, **Psychology Today Reprint Series**, Volume 2, 1968, ss.53-58; Aktaran: Üstün Dökmen, a.g.e., s.45.

Gündelik hayat, 300-400 kelime ile konuşularak sürdürülebilir. Ancak günümüzde toplumsal gelişme hızı gün geçtikçe artmasıyla beraber birçok yeni durum ve olgu ile karşılaşılması kaçınılmazdır. Bu durumda, ifade edilmek istenilen şeyler sadece müzakerecilerin kelime hazinelerini geliştirmeleriyle mümkündür. Tabii ki de bunun öncelikli yolu bol bol okumak ve kitle iletişim araçlarından bu anlamda faydalanmaktan geçmektedir.

Bir insanın bilgi düzeyini, birikim ve kalitesini, kültür ve iç zenginliğini sözleri ele verir. Mevlana'nın "İnsan, sözünde gizlidir"¹¹² ve Themistokles'in "Söz, duvara gergince asılmış, bütün örnekleri tek tek seçilen bir halıya benzer, düşünce ise kapalı bir bohça gibi içindikileri saklı tutar."¹¹³ ifadeleri dil ile iletişim açısından sözün gücünü ve önemini vurgulamaktadır. Bazen müzakerelerde çok basit bir biçimde ifade edilen birkaç kelime, müzakerenin kaderini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Yusuf Has Hacıp, büyük eseri Kutadgu Bilig'te iletişimde dil ile konuşmanın önem ve değerini vurgulayan çok çarpıcı ifadeler kullanmıştır. Eserin, "Konuşmak Üzerine" adlı bölümün içerisinde "Hükümdar ile söyleşiler" başlığı altında ilginç diyaloglar geçmektedir;¹¹⁴

"Hükümdar bir gün Aydoldu'yu ünledi. Yer gösterdi otur diye imle (işaret et)2di. Aydoldu, usulca, edeple oturdu. Gözünü yere dikti. Dilini tuttu.

- *Hükümdar Gündoğdu; Ey vezir, bir iki söz söyle. Neden susukun durusun? Sana ne oldu böyle?*
- *Aydoldu; Biri ihtiyaç duyup da bir adamı çağırarak olursa, söze başlama sırası, çağırana adama düşer. Bilge bir kişi ne demiş, hiç itirazsız dinle:"Sana sorulmadan söz söyleme!"*
- *Sözünün tamamını anladım ama yaşayan birinin konuşmaması mümkün değildir.*

¹¹² Hatice Sedef Ergül, "İletişim ve Edep", *Asitâne*, Mayıs 2010, Sayı:5, s.15, <http://www.scribd.com/doc/40220472/Asitane-Mayis> (2 Aralık 2010)

¹¹³ Francis Bacon, *Dostluk Üstüne*, <http://dusundurensozler.blogspot.com/2008/12/dostluk-stne.html> (2 Aralık 2010).

¹¹⁴ Yusuf Has Hacıp, **Kutadgu Bilig**, Hazırlayan: Yaşar Çağbayır, Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara, 2008, s.2; Aktaran: Recep Tayfun, **Etkili İletişim ve Beden Dili**, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010, s.111.

- *Hükümdarım da bilir ki, dilin zararı yüzünden insan hayatını bile kaybedebilir. İnsan yaşadıkça düşündüklerini saklayamaz. Konuşmak zorundadır ama gerekli olanı söylemeli. Bununla beraber insanın konuşması için bir şey sorulmuş olmalı. Sorulmazsa ağzını açmamalı. Soru erkek, cevap ise dişidir. Akıl yoracak olursan bunun doğruluğunu anlarsın. Dişi için bir erkek koca olur, onlardan doğan çocuklar ikisinin olur.*
- *Bunların hepsi doğru anladım. Şimdi sana bir sorum daha olacak. Buraya kadar dilin zararlarını söyledin, ben de dinledim. De bana, dilin yararı hiç mi yok mudur? Varsa dilin yararları nelerdir? Eğer dilin sadece zararlarından korkar da konuşmazsan, yararlı sözlerin örtülü kalır, insanlara bir yararı dokunmaz.*
- *Eğer ifade edebilirim söyleyeyim. Dilin yararı pek çoktur. Söz yerinde söylenirse yararlıdır. İnsanın yüzünü ağartan iki nesnesi vardır: Dil ve boğaz... İnsan bu ikisine hâkim olmalıdır.*
- *Bunun böyle olduğunu anladım. Ey bilge kişi, bana şunları da açıkla mısın? Sözün aslı nedir ve söz kaç kısımdır? Söz nereden çıkar nereye gider? Ne kadar söylenmeli, ne kadar söylenmemeli?*
- *Sözün yeri sırdır, on bölümdür. Ancak biri söylenmeli, dokuzu söylenmemelidir. Onlar hem yasak, hem de kötüdür.*
- *Bana şunu da açıkla mısın? Sözün ne kadar yararı, ne kadar zararı var?*
- *Sözün yararı çok büyüktür. Yerinde söylenirse insanı yüceltir. Sözün yardımıyla insan yağız yerden göğe yükselir, başköşede kendisine bir yer bulur. Eğer dil sözünü söylemeyi beceremezse mavi göktekini yere indirir.*
- *Söz ne zaman çok sayılır, ne zaman az? Bunu bana açıkla.*
- *Fazla söz, sormadan söylenilen ve gönlü daraltan sözdür. Az söz, sorulduğunda bir ihtiyacı karşılayacak kadar söylenendir. Güzel sözlerle gönlünü yüze çıkaran şairin biri şöyle diyor:
"Sözü ancak sorulduğunda, düşünerek ve güzelce de,
Çok dinle, iyi dinle; az söyle, ancak akıllıca söyle."*
- *Hükümdar: Bunu da anladım. Bir sorum daha olacak, onu da benden çekinmeden söyle. Sözün gerçeğini kimden dinlemeli ve kime söylemeli?*
- *Sözü bilenden dinlemeli, bilmeyene söylenmeli. Bana göre bilge kişinin söylediğine göre, çok ve iyi dinlemeli fakat birer birer, azar azar konuşmalı.*
- *Bu da anlaşıldı. Bir sorum daha var: Dili tutmalı mı, yoksa konuşmalı mı? Sözü açıklamak mı daha iyi, yoksa gizlemek mi?*
- *Dil söylemezse bilgi saklı kalır. Övülecek yanı pek çok olan dile saldırmak pek doğru değildir. Yaşayan insana gerekli olan*

şeylerden birisi dil ve söz, diğeri de gönüldür. Gönül ve dil, doğru söz için yaratılmıştır.”

Hükümdar Gündoğdu ile Aydoldu arasında geçen bu diyaloglar dil ile iletişimin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kelimeler, anlatılmak istenilen şeyi ifade etmesi bakımından önemlidir. Konuşmak, insanlarla iletişim bakımından en önemli iletişim biçimlerinden biri olarak ifade edilmekteyse o zaman seçilen kelimeler de çok önemlidir. Uygun kelimeleri yan yana üslubunca kullanmak gerekmektedir.

Kelime haznesini geliştirmek bu bağlamda çok önemlidir. Bunun içinse çok kitap okumalıdır.

2.4.1.1.2. “Dil Ötesi” ile İletişim

Dil ötesi iletişimde kelimelerin ardındaki anlamlar önem kazanmaktadır. Müzakerelerde kelimelerden daha çok konuşmanın sözel olmayan yani dil ötesi iletişim vardır. Bu, konuşmanın sesle ilgili olan ve sözel içeriğinin (Dil ile iletişim) dışında tutulan kısmıdır. Sesin perdesi, tınlaması, boğumlanması, temposu, şiddeti, ritmi, duraksamalar, sesin tonu, konuşurken kullanılan gereksiz sözcükler, akıcılık, konuşma hızı, doğallık, esneme (sıkılma mesajı içeriyor olabilir), gülme ve ağlamalar, soluma (kızgınlık ifadesi olabilir), sesin yüksekliği ve tekrarlar içeren dil ötesi öğeler söylenenlerden daha çok, sözcüklerin nasıl söylediği üzerinde durmaktadır. Bu öğeler müzakerelerde, duygu ve düşünceleri ele verir. Bir konu hakkında ne hissedildiğini ele verir.

Ses kalitesi ve kişilik arasındaki ilişki üzerinde yapılan bir inceleme şu ilginç sonucu ortaya koymuştur. Konuşma sesine bakılarak kişinin dik başlı mı yoksa yumuşak başlı mı olduğunu kestirmek zor değildir. Buradan çıkan en ilginç ve en anlamlı sonuç dinleyicilerin, ses ve kişilik arasındaki ilişkilere birtakım belirli özellikler

yakıştırma eğiliminde olmalarıdır¹¹⁵. Böylece sesin içindeki dil ötesi iletilerin ne kadar büyük bir rol üstlendiği görülebilir.

Müzakerelerde tarafların birbirleri üzerinde yarattıkları izlenim ve söylenenlerle ilgili yorumlamalarda sesin özellikleri önemli rol oynar. Örneğin, “Sizle çalışmak istiyoruz” cümlesi yüksek ve kendinden emin bir şekilde söylenmesiyle, yumuşak ve çekingen bir şekilde söylenmesi arasında büyük anlam farklılıkları vardır. Usta bir müzakereci bu cümledeki duygu yoğunluğunu iyi bir şekilde tahlil ederek cümlenin içindeki üst iletileri yani karşı tarafın niyetinin gerçekten onlarla çalışmak olup olmadığını sezebilir.

Müzakerecinin sesi, müzakerenin yapıldığı ortamın büyüklüğüne, küçüklüğüne, görüşülen kişi sayısı ile değişmekle beraber ne zor işitilebilecek kadar zayıf ne de karşı tarafı rahatsız edecek kadar yüksek olmalıdır. Derinden gelen tonlar sertliği, özgüveni ve gücü ifade ederken, zayıf ve yüksek perdeli sesler ise güvensizliği, zayıflığı ve kararsızlığı gösterir¹¹⁶.

İyi bir müzakereci aranacak ses tonu tek düze (monoton) olmayan, gereğinde yükselip alçalabilen tondur. Süreklilik gösteren çok yüksek ya da alçak ses tonu karşı tarafı rahatsız eder, bu nedenle de beklenen etkiyi gösteremez¹¹⁷. Bu müzakereciyi, etkili konuşmaktan alıkoyan en büyük etkendir. Bu nedenle sesin alçalıp yükseldiği akıcı bir şekilde konuşma biçimi geliştirilmelidir. Akıcılık bir konuşmada, konuşma hızı ile ilgili en önemli sorunlardan biridir. Hızlı konuşan kişiler heyecan ifadesi gösterirler. Bu belki de karşı tarafa etkileyici ve ikna edici bir şekilde yansiyabilir. Öte yandan, çok hızlı konuşmak karşı tarafı gerginleştirebilir. Hızlı konuşma aynı zamanda güvensizliği de işaret edebilir. Yavaş ve tereddütlü bir konuşmacı ise tembel ya da duyarsız izlenimini verebilir¹¹⁸. İyi bir müzakereci ne çok hızlı ne de çok yavaş konuşmalıdır.

¹¹⁵ Ahmet Haluk Yüksel, **İkna ve Konuşma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, Ağustos, 2005, s.57.

¹¹⁶ Matthew McKay ve diğerleri, **İletişim Becerileri**, çev.: Özgür Gelbal, HYB Yayıncılık, s. 70.

¹¹⁷ Derya Kaya, Etkili İletişim, Sunum Teknikleri Ve Beden Dili, **Harp Akademileri Eğitim Semineri Metinleri (22-23 Şubat 2001)**, Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul, Mart, 2001, s.9.

¹¹⁸ Matthew McKay ve diğerleri, a.g.e., s. 70.

Akıcı bir konuşmanın içerisindeki gereksiz duraksamalar, eeeee, ıııııııı, şey, mmm..... gibi takıntılar, konuşmanın içeriğini bozmaktadır. Bu, müzakerecinin konusuna iyi hazırlanamadığını karşı tarafa hissettirebilir aynı zamanda karşı tarafın konudan uzaklaşmasını sağlar. Konuşmalar sırasında kısa kısa duraksamalar çok işe yaramaktadır. Karşı tarafın söylenenler üzerinde biraz düşünmesini sağlamanın yanında, üzerinde etki bırakır.

Müzakereler, ne ve kararlı konuşmaların olduğu yerlerdir. Konuşulan sözcükler ne kadar net ve anlaşılır ise karşı taraf o kadar söylenenlere hâkim olur ve inandırıcılığı artar. Söylenen sözcükler birbirine karışıyor ve anlaşılması güç bir hal alıyorsa anlaşılması o kadar düşük olur. Konuşmalarda mümkün olduğu kadar az boğumlanma olmalıdır.

Müzakerelerde doğal olmak, yapmacık jest ve mimiklerden uzak durmak gerekmektedir. Bu müzakerecinin konuya hâkimiyetini arttırmasının yanında karşı taraf bakımından daha samimi ve içten karşılanır. Söylenenlerin inandırıcılığını arttırır. Doğal olmayan bir konuşmada ses yüksekliği daha düşük olup, güven eksikliğini işaret eder. Karşı tarafın ilgisi bir süre sonra dağılır.

Dil ötesi iletişim, kelimelerle anlatılmak isteneni daha etkili bir şekilde taşır. Kullanılan kelimeler, iletilmek istenen düşüncelerin sadece %7'sini taşıyabilir; %38'i dil ötesi iletişimle, %55 ise beden dili sayesinde karşı tarafa iletilmektedir¹¹⁹. Etkili bir dil ötesi iletişimle müzakerelerde farklılık yaratılabilir. Konuşulan kelimelerin çok da bir önemi yoktur önemli olan kelimelerin nasıl konuşulduğudur.

2.4.1.1.3. Etkin Dinleme

Müzakerecilerin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurabilmeleri, birbirleriyle konuşmalarının yanı sıra, karşısındakine anlaşıldığını iyi hissettirecek şekilde iyi dinleyebilme yeteneğidir. Sağlıklı bir iletişim önemli özelliklerinden birisi olan dinleme, karşılıklı gerçekleşen bir eylemdir. Diogenes, bu konuda çok ilginç bir yaklaşımda bulunmuştur; Çok dinlememiz, az konuşmamız için iki kulağımız ve bir dilimiz vardır.

¹¹⁹ Kate Devore ve Starr Cookman, **The Voice Book: Caring for, Protecting and Improving Your Voice**, First edition, Chicago Review Press, Chicago, 2009, s.77.

Konuşma ve dinleme hızları arasında çok ciddi uçurumlar olduğu görülecektir. Konuşma hızı dakikada 100-140 kelime iken, dinleme kapasitemiz dakikada 500-600 kelime arasında değişmektedir¹²⁰. İyi bir müzakereci aradaki bu farkı etkin bir şekilde dinleyip, karşısındakine yoğunlaşarak değerlendirir.

Goethe, konuşmayı bir gereksinim, dinlemeyi ise bir sanat olarak ifade etmektedir. Genelde insanlar genellikle karşısındakine kendini dinlettirme eğilimi gösteririler ancak bu karşısındakinin onu anladığını göstermez. Dinleme ve işitme birbiriyle ilişkili ancak birbirinden çok ayrı iki kavramdır. İşitme fizyolojik olarak gerçekleşmekle beraber, dinleme psikolojik bir süreçtir. Fizyolojik olarak, işitme; ses dalgalarının dış kulaktan kulak zarına iletildiği, orta kulakta mekanik titreşimlere; iç kulakta da beyine giden sinir akımlarına dönüştüğü bir süreçtir. Dinleme adı verilen psikolojik süreç, bireyin, seslerin ve konuşma örüntülerinin farkında olmasıyla ve onlara dikkatini vermesiyle başlar. Belli işitsel işaretleri tanıması ve hatırlamasıyla sürer ve anlamlandırmasıyla son bulur¹²¹. Dolayısıyla “Seni işitiyorum” ve “Seni dinliyorum” birbirlerinden çok farklı anlamlar içermektedir.

Müzakerelerde olan iletişimde pek çok sorun taraflar konuşurken birbirlerini dinlememelerinde ve gerektiği gibi dinlemeyi bilmediklerinden kaynaklanmaktadır. Dinleme, bir yetenek değildir. Çoğu insanın kötü bir dinleyici olmalarının nedeni eğitim almamalarıdır¹²². Dinleme daha sonradan öğrenilebilmektedir. New England telefon şirketinde karşılıklı iletişim açısından dinlemenin önemini vurgulayan bir uygulama ilginç sonuçlar ortaya koymuştur¹²³. Şirketin operatör yardımıyla yapılan konuşmalarında yaklaşık %20 oranında dinleme problemi nedeniyle gecikme olduğu saptanmıştır. Ortalama gecikme sadece ön beş saniye olmasına karşılık, yaklaşık 847.000 dolarlık bir değeri ifade etmektedir. Şirket, etkili dinlemeyi personeline öğretmek için program geliştirdikten sonra, belirtilen kaybın yaklaşık 500.000 dolarlık bölümünü kurtardığını hesaplamıştır.

¹²⁰ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.171.

¹²¹ Derya Kaya, a.g.e., s.16.

¹²² Richard Luecke ve James Patterson, **How to Become a Better Negotiator**, 2nd ed, American Management Association, New York, 2008, s.26

¹²³ Roger Ailes ve John Kraushar, **Mesaj Sizziniz**, çev.: Alev Önder, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.70.

ABD Minnesota Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre, Amerikalılar iletişime ayırdıkları zamanın, %9'u yazı yazmayla, %16'sı okumayla, %30'u konuşmayla ve %45'i dinlemeyle geçmektedir¹²⁴. Dinleme, günlük hayatta bu kadar önemli bir yer kaplamasına rağmen insanlar yeteri kadar iyi etkili dinleyici değildirler. En az öğretilen iletişim becerisi dinlemedir. (Tablo 2.1.)

Tablo 2. İletişim Becerileri Oranları ve Öğretilme Sırası

İletişim becerisi	İletişim becerileri oranları	Öğretim sıralaması
Okuma	%19	1
Yazma	%22	2
Konuşma	%26	3
Dinleme	%33	4

Kaynak: Richard Luecke ve James Patterson, **How to Become a Better Negotiator**, American Management Association, 2nd ed., New York, 2008, s.25

Etkin dinlemenin amacı, karşıdaki kişiye derin anlayış ve kabul duygusunu iletmektir¹²⁵. Kişiler, bu saygı ortamında sorununa ilişkin duygularını tam olarak ifade edebilmektedirler. Etkin dinleme, insanların diğer bakış açılarını anlamaya yardımcı olur¹²⁶.

Dinlemenin başına “etkin” kelimesinin getirilmesinin nedeni müzakerecinin karşı tarafla etkin bir şekilde ilgilenme sorumluluğu taşımasından gelmektedir. Müzakereci, edilgin bir şekilde sözcükleri almaz, karşı tarafın duygularında ve düşüncelerinde saklı olan gerçekleri su yüzüne çıkarmaya çalışır. Birbirleri arasında olan sorunların çözülmesi için dinleyerek yardım etmeye gayret gösterir.

Edilgin bir şekilde dinlemek, söylenenlerin sadece dinlenilmesidir. Etkin dinlemede kişi beden hareketleriyle ve arada yaptığı duyguları yönlendirici biçimde soru sormasıyla karşı tarafı anlamaya çalışır. Etkin dinleme bir bakıma empati kurmaktır. Karşı tarafın işitildiğini ve anlaşıldığını ifade etmek yakın ilişkiler kurmak

¹²⁴ Ibid., s.69.

¹²⁵ Nilüfer Voltan Acar, a.g.e., s.29.

¹²⁶ Richard Luecke ve James Patterson, a.g.e.,s.26

için çok önemlidir. Bu şekilde “seninle ilgileniyorum, sana önem veriyorum” mesajı karşı taraf iletilir. Müzakereci, karşı tarafı dinlemeyi beceremez ve olmadık yerlerde yersiz tepkiler verirse “söylediklerini önemsemiyorum, seninle ilgilenmiyorum” mesajını karşı tarafailetmiş olur ki bu durum iletişimin tıkanmasına neden olabilir. Müzakerelerde iletişimin tıkanması, müzakerenin gidişini olumsuz etkiler.

Etkin dinleyen bir müzakereci, karşı tarafın söyledikleri hakkında kendi sözleriyle geri bildirimler verir. Bunun yapılmasının ardında 3 neden yatmaktadır¹²⁷:

- 1) Doğru anladığından emin olmak için,
- 2) Konuşan kişiye onu dinlediğine dair güven vermek için,
- 3) Konuşmacının kendisini biraz daha açmasını sağlamak için.

Bu şekilde geri bildirimlerle iletişim süreci ilerlemiş olur.

Dinlemek, pasif değil aktif bir süreç olduğundan, bazı insanların kötü dinleme alışkanlıkları, genellikle karşısındaki konuşurken başka konuları düşünme, dikkat dağınıklığı, savunmaya geçme, belli konulara takılıp kalma, önyargıları aşamama şeklinde gerçekleşebilir¹²⁸. Bunun yanında utanma korkusu, öğüt vermekle ve ya bir tartışmada üstün gelmekle fazla meşgul olmaları¹²⁹ da müzakerecilerin dinleyememe nedenlerinden bir kaçıdır.

Matthew McKay ve arkadaşlarının belirlemiş oldukları dinlemenin önündeki engeller şunlardır¹³⁰:

- 1. Karşılaştırma:** Taraflar arasında karşılaştırma yapmak dinlemeyi zorlaştırır. Konuşulardan fazla bir şey anlaşılmaz çünkü karşılaştırma yapmakla meşguldürler.
- 2. Akıl okuma:** Akıl okuyan kişi insanların ne dediğine dikkat etmekten ziyade diğer kişinin gerçekten ne hissettiğini ve düşündüğünü görmeye çalışır. Genellikle söylenenlere güvenmez. Sözcüklerden çok ses tonuna ve gizli işaretlere dikkat ederler.

¹²⁷ Matthew McKay ve diğerleri, a.g.e., s. 214.

¹²⁸ Recep Tayfun, a.g.e., s. 43.

¹²⁹ Matthew McKay ve diğerleri, a.g.e., s. 214.

¹³⁰ Ibid., ss.7-10

3. **Tekrarlama:** Söylenenlerin içten tekrar edilmesidir. Böylece kişinin dinlemeye vakti olmaz. Kişinin, bütün dikkati bir sonraki yorumunu hazırlamaya yönelmiştir.
4. **Süzgeçten Geçirme:** Bazı şeyleri dinlemek bazılarını ise dinlememektir. Sadece öğrenilmek istenen konu ile ilgili şeyi anlamaya yetecek kadar dinlenilir.
5. **Yargılama:** Bir kişiye ilişkin aptal ya da yetersiz olduğuna ilişkin önyargılar var ise onun ne söylediğine dikkat edilmemesidir. Dinlemenin temel kurallarından biri yargılamaların, dinlendikten ve iletinin içeriğini değerlendirdikten sonra yapılması gerektiğidir.
6. **Düşüncelere Dalma:** Yarı dinleme anında iken karşıdakinin söylediği bir şeyin aniden bir özel çağrışımlar zincirine yol açmasıdır. Söylenen tek bir kelime geçmişe götürebilir bu da karşıdakinin duyulmasını engeller. Sıkıntılı ya da kaygılı olduğunda bu eğilim artar.
7. **Özdeşleştirme:** Bir kişinin söylediği her şeyi alır ve kendi deneyimlerinle bağlantısını kurarsınız. Onlar size dış ağrısından söz eder ama siz kendi dış ameliyatınızı hatırlar ve onunla meşgul olursunuz.
8. **Öğüt Verme:** Dinleyenin her zaman yardıma ve önerilere hazır olmasıdır. Kişi “büyük sorun çözücüdür”. Doğru öğüdü bulmadan önce birkaç cümle duymak yeterlidir. Bu noktada dinleyen, duyguları gözden geçirir, bu da kişiyi yeterince anlamasını engeller.
9. **Ağız Kavgası Yapma:** Bu engelde insanlarla atışır ya da tartışılır, söylenilenlere çok çabuk karşı çıkılır. Aslında dikkatin büyük bir kısmı karşı koyacak şeyler bulmaya yönelmiştir.
10. **Haklı Çıkma:** Haklı çıkma hatalı duruma düşmemek için her şeyin yapılacağı anlamına gelir (bağırarak, bahaneler bulmak, çarpıtmak gibi).
11. **Konu Değiştirme:** Aniden konunun değiştirilmesidir. Konudan sıkınıldığında ya da rahatsız olduğunda konunun yönünün değiştirilmesidir.
12. **Rahatlatma:** “haklısın”, “doğru”, “kesinlikle”, “inanılmaz” gibi ifadeler kullanılarak destekleyici, nazik ve cana yakın davranılmasıdır. İnsanların sevmesi istenilir, o yüzden herkes onaylanır. Genel anlamı görece kadar dinliyor olunabilir ama gerçekten ilgilenmiyordur. Amaç söylenenleri gözden geçirmek ve konuya dâhil olmaktansa, sadece karşıdakini rahatlatmaktadır.

Müzakereciler, karşı taraf tarafından dinlenilmek isterler. Bunun için de karşı taraftan dinleyip dinlemediğini kanıtlayacak bazı ipuçları aralar. Tam bir dinleyici olmak için¹³¹;

1) Göz temasını iyi bir şekilde kurmalı

2) Hafifçe öne doğru eğilmeli

3) Başını sallayarak ve ya açımlayarak konuşmacıyı takviye etmeli

4) Sorular sorarak konuya açıklık getirmeli

5) Dikkat dağıtıcı şeylerden etkin bir şekilde uzaklaşmalı

6) Kızgın ve ya yıkılmış bile olursa söyleneni anlamak için çaba sarf edilmelidir.

Etkin dinleme, en çok yapılan ve en az öğrenilen iletişim biçimidir¹³². Müzakerelerde karşılıklı iletişim, önce tarafların birbirlerini anlamasıyla gerçekleşir. Bunun için de tarafların birbirlerini etkin bir şekilde dinlemeleri kaçınılmazdır. Etkin bir şekilde dinleme yapılmadığında, etkili bir konuşma olmayacaktır. Christopher Morley'in ifade ettiği gibi, güzel konuşmamız için tek bir yol vardır; dinlemeyi öğrenmek.

2.4.1.2. Müzakerelerde Sözsüz İletişim

Bilgi alışverişi tek yönlü, konuşarak değildir. Bunun dışında insanlar ellerini, kollarını, yüzlerini, gözlerini, vücutlarını kullanarak iletişim kurarlar. Hiç bir söz söylemeden de duygular ve düşünceler açığa çıkabilmektedir. Karşımızdaki kişinin gülümsemesi, onun mutlu olduğunu, kaşların çatık bir şekilde bakılması o kişinin sinirli olduğunu ifade ederken, parmakların masanın üzerinde oynatıp, ayakları sallamak sabırsızlığın işaretini gösterebilir. Bu şekilde bedenle yapılan iletişime sözsüz iletişim denir. Bir yemeğe gidildiğinde hesabı uzaktan el işareti yaparak

¹³¹ Ibid., s. 20.

¹³² Clella Jaffe, **Public Speaking: Concepts and Skills for a Diverse Society**, Sixth Edition, Pre-Press PMG, Boston, 2010, s.69.

garsondan istemek, sorulan sorulara başını yukarı aşağı sallayarak onay vermek basit ama sıkça kullanılan sözsüz iletişimlerdir.

İyi müzakereciler, iyi bir iletişimci olmalıdır. Müzakerelerde beden dilini anlamak çok önemlidir. Ray L. Birdwhistell'in ve Albert Mehrabian'ın yaptığı araştırmalarda¹³³ iletilmek istenilen mesajın yaklaşık olarak %55-65 arası sözsüz iletişim ile iletilmektedir. Müzakerelerde tarafların en çok sözsüz iletişim kurarak anlaşmaya varmalarına karşılık, müzakerelerde sözsüz iletişim ile ilgili çok az çalışma yapılmıştır¹³⁴. Sözsüz iletişim kavramı ilk olarak 1955 yılında Gordon W. Hewes tarafından yazılan "World Distribution of Certain Postural Habits" adlı kitapta geçmektedir¹³⁵.

Sözsüz iletişim mesajları çoğu durumda, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir olarak nitelendirilmektedir. Çünkü insanların gerçek duygu ve düşünceleri sözsüz iletişim kanalları aracılığı ile rahatlıkla yansıtabilir¹³⁶. Yüzü asık, kaşları çatık bir şekilde "Ben iyiyim" diyen birisine kimse inanmaz. Sözlü iletişim mesajlarını insanlar bir şekilde kontrol edebilirler ama sözsüz iletişim mesajlarını kontrol etmeleri zordur.

Beden dili çoğu insanın fark etmediği, kendiliğinden oluşan bir olgudur. Bir şekilde beynimize sözsüz iletişim hareketleri kodlanmıştır. Aynı CD'nin içindeki müzik parçaları gibi bu bizim beynimize yerleştirilmiştir¹³⁷. Etkili bir şekilde bedenin nasıl kullanılacağı öğrenilebilir. İyi müzakereciler, beden dilini yorumlayarak karşısındakinin duygu yoğunluğunu ve hislerinin ne olduğunu anlayabilir. Bundan çıkarımlar yaparak müzakereyi kendi yararına çevirebilir. Konuşarak ve beden dilini iyi bir şekilde kullanarak karşı tarafı etkileyip istediği mesajı iletebilir¹³⁸. Tabii bu

¹³³ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, and Darlyn R. Wolvin, a.g.e., s.181.

¹³⁴ Peter Monge ve diğerleri, "The Effects of Cooperative and Competitive Physical Environments and Communication on Negotiation Outcomes in Ultimatum and Communication Games", 1999, University of Southern California and University of Illinois, nosh.northwestern.edu/externalfunded/Steelcase97.pdf(11 Ocak 2011).

¹³⁵ Henry H. Calero, **The Power of Nonverbal Communication: How You Act Is More Important Than What You Say**, First edition, Los Angeles, 2005, s.2.

¹³⁶ Müjde Ker Dinçer, "Beden Dili Kullanımı", 2011, s. 4.,

d.yimg.com/kq/groups/13615701/392477884/name/sözsüz+iletişim+.doc(5 Nisan 2011).

¹³⁷ Hui Zhou and Tingqin Zhang, "Body Language in Business Negotiation", **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 2, February, 2008, s.90.

www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/1680/1588 (5 Nisan 2011)

¹³⁸ John Patrick Dolan, **Smart Negotiating: It's a Done Deal**, Entrepreneur Media, Canada, 2006, s.41.

noktaya gelmek eğitim ve tecrübe ile mümkündür. Beden dilini iyi bir şekilde okuyabilmek için gözlem ve algı yetenekleri iyi bir şekilde geliştirilmelidir.

Müzakerelerde sözsüz iletişimi daha iyi anlamak için bölümlere ayırmak daha yararlı olacaktır. Jest ve mimikler, müzakerelerde sözsüz iletişimi tamamlayan iki ana unsurdur. Müzakerecinin aynı anda hem konuşup hem de jest ve mimiklerini kontrol etmesi büyük bir beceri gerektirmektedir.

2.4.1.2.1. Jestler

Jestler daha çok baş, el-kol, ayak-bacak hareketleri ya da gövdenin kullanımına verilen addır. Bu öğeler birleşerek, müzakerecinin anlattıklarını destekler nitelikte karşı tarafa yansıtılır. Çoğu bilinçsiz yapılan bu hareketler, bilinçli olarak yapıldığı takdirde müzakerelerde inanılmaz sonuçlar elde edilebilir.

2.4.1.2.1.1. Baş

Başın çeşitli duruş biçimleri iletişim sürecince iletişimin içeriğini etkin olarak belirleme ve aktarma gücüne sahiptir¹³⁹. Başın hareketleri yukarı, aşağı ve yanlara doğru olmaktadır.

Müzakere sırasında müzakerecinin başını yukarı aşağı hızla sallaması konuşmaya bir şey eklemek için sabırsız ve istekli olduğunu gösterebilir. Diğer yandan başını yukarı aşağı yavaş bir şekilde sallayan müzakereci, karşısındakinin söylediklerini onayladığını gösterir ve bu konuşmaya devam etmesi için teşvik eder bir nitelik taşımaktadır¹⁴⁰. Başın hafifçe yanda durup gülümseyici bir şekilde bakılması karşı tarafa güven duygusu vermektedir.

Başın, burnun normal durduğu çizgiden yukarıda olduğu durumlarda, baş yukarı kalkık bir biçimde gözükmekte ve bu karşı tarafın müzakerecisine “bize üstünlük sağlıyor” mesajını iletmektedir. Bu durum, halk arasında “burnu havada” biçiminde adlandırılmaktadır. Başın göğüse yakın durması ise bu durumun tam tersi, çekingen, uysal, durumları kabullenici bir durumu yansıtmaktadır. Müzakereci başın bu durumundan karşısındakinin kendine güveni olmadığını ve ya bir şeylerden

¹³⁹ Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 19.

¹⁴⁰ Gabriel ve Nili Raam, “When Negotiating, Look For Nonverbal Cues”, **Master of Body Language**. www.angelfire.com/bc/primo/poker/How_To_Master_body_Language.pdf(28 Temmuz 2011), s.8.

çekindiğini anlayıp, daha çok üstüne giderek istediklerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışacaktır.

2.4.1.2.1.2. Eller ve Kollar

Eller, insanın kendisini ifade etmede kullandığı en duyarlı organlar olarak nitelendirilmektedirler. Bunun temelinde yer alan neden ise insanın el becerisinin gelişmesi ile beynin biyolojik gelişiminin birbirine paralel olmasıdır¹⁴¹. Kollar ise genel olarak kişinin karşısındaki ile bir iletişime girme isteminde olup olmadığını gösteren, beden dili dışavurumlarıdır¹⁴². El ve kol hareketleri diğer jestlerden belki de daha fazla kontrol gerektirir. Çünkü farkında olmadan yapılan, günlük hayatta çok sık kullanılan bir jest çeşididir.

Konuşma ve kendimizi ifade etme noktasında çok sayıda el ve kol hareketi kullanırız. Örneğin, Müzakerelerde karşıdaki kişinin kollarını kavuşturması iletişime açık olmadığını bir göstergesidir. Bununla ilgili yapılan çok ilginç bir araştırma vardır. Orta eğitimin bir sınıfındaki öğrencilere belirli bir dersi izlerken her zamanki gibi rahat ve gevşek oturmaları, kollarını kavuşturmamaları söylenmiş, bir başka sınıftaki öğrencilere de aynı dersi izlerken kollarını kavuşturmaları talimatı verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kollarını kavuşturan grubun öğrenme ve hatırlama miktarının %38 daha düşük olduğu, öğretmene ve öğretilen konuya karşı çok daha fazla eleştirici oldukları görülmüştür¹⁴³. Bu araştırmanın ortaya koyduğu bir başka bulgu da, kollarını kavuşturan bir dinleyicinin, konuşmacıya karşı sadece olumsuz bir duygu içinde olmakla kalmayıp, söylenenlere de daha az dikkat ettiğiidir.

Müzakere sırasında, karşıdaki kişinin yumruğunu sıkması, bunun güç göstergesi olduğu ve kendine güveninin fazla olduğu anlamı çıkarılabilir.

Avuçların konumu açıklık ve dürüstlük bakımından çok şey ifade etmektedir. Doğru söylenirken avucun bir kısmı ve ya tamamı açık bir halde olduğunda karşıdaki kişinin doğru şeylerden bahsettiği, avuçların kapalı tutulması ve saklanması bir

¹⁴¹ Zuhâl ve Acar Baltaş, **Bedenin Dili**, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s.53. Aktaran: Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 21.

¹⁴² Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 29.

¹⁴³ <http://www.uslanmam.com/bedenlerin-dili/46038-beden-dili-tum-ayrintilar.html> (20 Temmuz 2011)

şeylerin gizlendiği mesajını iletmektedir. Tabii bu avuçları açık bir insanın her zaman doğruyu söylediği anlamına gelmez. Dürüstlüğü destekleyici hareketlerin çoğu eksik olacağından, avuç içi açık bile olsa karşıdaki insan yapılan davranışı samimi bulmayacaktır.

Doğru kullanıldığında avuç gücü müzakereciye bir otorite ve diğerlerinin üzerinde sessiz bir iktidar sağlar. Üç tane temel avuçla kumanda hareketi vardır: Avucun yukarıya bakması, avucun aşağı bakması ve avuç kapalı parmak ilerde olması konumu¹⁴⁴. Avucun yukarıda olması, daha tehdit etmeyen bir davranış göstermektedir. Avucun aşağıya doğru çevrilmesi karşıdaki kişiye bir otorite göstergesidir. Avucun yumruk şeklinde kapalı olup parmağın ilerde olması müzakerecinin karşıdaki kişiye yapabileceği en rahatsız edici ve tehdit edici hareketlerden birisidir. Bu karşıdaki kişiler tarafından saldırganlık belirtisi olarak algılanmaktadır. Müzakereciler o anki duruma göre, avuç içlerinin açık ve kapalı olduğu durumları kullanırlarsa karşılarındaki kişilerle daha rahat ve olumlu iletişim kuracaklardır.

Müzakereciler karşılarındaki insanların el ve kol hareketlerini yorumlayarak nasıl bir ruh hali içinde olduklarını kestirebilirler. Bunlara örnek olarak şu durumlar verilebilir¹⁴⁵: İnsanlar,

- Bilinçsiz olarak şaşkınlık durumlarında kafalarını kaşırlar,
- Şüphe içine girdiklerinde burunlarına dokunurlar,
- Kırgınlık ve ya kızgınlık durumlarında boyunlarını ovalarlar,
- Birinin sözünü kesmek istediklerinde kulaklarını çekerler,
- Üzüntü içinde ellerini sıkırlar,
- Bekleyiş içindeyse ellerini ovarlar,
- Hazır olduklarını göstermek için ellerini dizlerinin üzerine koyarlar,
- Bir özdenetim işareti olarak ellerini sırtlarında kenetlerler,
- Sabırsızlığı göstermek için, ellerini dudaklarının üzerlerine koyarlar,
- Ellerin başın arkasında kenetlenmesi bir üstünlük ifadesidir,
- Değerlerini saklamak için ellerini ceplerine sokarlar...

¹⁴⁴ Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 22.

¹⁴⁵ Matthew McKay ve diğerleri, a.g.e., s. 61.

Bu hareketlerin yanında iyi müzakereciler, karşısındakilerin ellerini ve kollarını izleyerek hangi konuyla ilgilendiklerini, düşündüklerini ve sinirlendiklerini anlayabilirler¹⁴⁶. Karşıdaki kişinin ellerini koluyla beraber başını desteklemek için kullanması sıkılmaya başladığının, ellerini boyna götürmesi ise sıklıkla ifade olarak görülmektedir. Bu jestler çoğunlukla çok uzun konuşmalar yapmış kişilere iletilmek istenen mesajlardır.

Eller ve kollarla yapılan jestler müzakerelerde bir bütünlük oluşturmaktadır. İyi bir müzakereci, karşısındaki kişinin duyguları hakkında eller ve kollardan çok şey öğrenebilir. Bunun için iyi bir gözlemci olmak şarttır.

2.4.1.2.1.3. Bacaklar ve Ayaklar

İnsanlar konuşurken çoğunlukla bedenin üst kısımlarına bakılır. Ayaklar ve bacaklar baş kısmından uzak kalması nedeniyle bu bölgeye ilişkin ilgi azalır. Böylece ayaklar vücudun en gerçekçi uzuvlarından birisi olma özelliğini taşımaktadır¹⁴⁷. Yüz ifadesi neyi anlatırsa anlatsın, ayakların bu bilinçsiz, doğal hareketi, kişilerin gerçek ruh hallerini ortaya koyar.

Bacaklar ve ayakları (bazen) kollarla değerlendirmek daha doğrudur. Örneğin kollar göğsün üzerinde bağlanmış, bacak bacak üstüne atılması, mücadeleci bir duruş olurken, kolların göğüs hizasından düşük bağlanıp ayakların açılması daha savunmacı bir duruş sergiler¹⁴⁸. Her iki pozisyonda kapalı bir duruş sergilemektedir. Bu durumda görüşmelere başlamak doğru olmayacaktır. Bir şekilde müzakereci karşı tarafı rahatlatmaya çalışmalıdır. Zaman geçtikçe kolları çözülecektir. Tek başına bacak bacak üstüne atma jesti, kavuşturulmuş kollar kadar olumsuz duygular yansıtmamaktadır.

¹⁴⁶ Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 28.

¹⁴⁷ Desmond Morris, Körpersignale, München, Heyne, 1986, s.246, Aktaran: Recep Tayfun, a.g.e., s.87.

¹⁴⁸ Charles B. Craver, "Nonverbal Signals and Negotiating Interactions", **The Negotiator Magazine**, 2007, April, s.4. http://www.negotiormagazine.com/article368_1.html (12 Aralık 2010)

Müzakerelerde bazı kişiler rahat bir şekilde koltuğa yayılıp ayaklarını açtığı zaman “ben burada ayrılmayacağım, uzun bir süre burada kalacağım” mesajını iletmektedir. Bazıları, koltukta sanki diken üstünde oturuyormuş gibi görünüp ayaklarını çapraz bir şekilde bağlamaktadır. Bu davranış hizmet vermeye ve ya ayrılmaya hazır bir görüntü sergiler, kişi orada kalmak için istekli değildir.

Müzakerecinin karşısındaki kişi bacak bacak üstüne atmamış ve bacakları hafif ayırık bir şekilde oturuyorsa bu açıklık anlamına gelecektir. Bu müzakereye başlamak için uygun bir pozisyonudur. Bacak bacak üstüne atılıp ileri geri sallanmaya başladığında bu genellikle sıkıntının, kızgınlığın ve hayal kırıklığının işaretidir. Hiçbir kol ve bacak birbiri üzerine atılmazsa bu genellikle anlaşmaya varıldığının işaretidir. Bacakların ve ayakların yöneldiği taraf genellikle kişinin ilgisinin yöneldiği taraftır¹⁴⁹.

Görüşmeler sırasında karşıdaki insan bilek kilitleme hareketi yaptığında bu aslında zihinsel olarak “dudaklarını ısırma” olduğunu gösterir. Bu hareket olumsuz bir tavır, duygu, sinirlenme veya korkuyu gizlemeye çalışma hareketidir. Bilek kilitleme hareketinin erkeklerde görülen şeklinde yumruklar da kenetlenmiş olarak dizlerin üzerinde durur ya da eller sandalyenin kollarını sımsıkı kavrar. Kadınlarda görülen hali biraz daha farklıdır, dizler yapışık tutulur, ayaklar yana bakabilir ve eller bacakların üstünde yan yana veya üst erkeklerde görülen hali üste durabilir¹⁵⁰.

İşe alınacak adaylarla yapılan müzakereler sırasında adayların çoğunun görüşmenin belli bir noktasında bileklerini kilitlediklerini yani bir tavır ya da duyguyu gizlemeye çalıştıkları görülmüştür. Bu hareketle ilgili araştırmaların başlangıcında mülakat yapılanın duyguları hakkında sorular sormanın, bilek kilitleme ve dolayısıyla da zihnini açmak konusunda başarısız olduğu görülmüştür. Ancak, çok geçmeden mülakat yapanın masanın karşı tarafına geçmesi ve mülakat yapılanın yanına oturarak masa engelini ortadan kaldırması durumunda mülakat yapılanın bileklerinin çözüldüğünü ve daha açık ve kişisel bir ortam oluştuğu keşfedilmiştir¹⁵¹. Müzakerelerde bileklerin kilitlenmesi bir şeylerin saklandığı, gizlendiği anlamını

¹⁴⁹ Matthew McKay ve diğerleri, a.g.e., s. 61.

¹⁵⁰ Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 31.

¹⁵¹ <http://www.uslanmam.com/bedenlerin-dili/46038-beden-dili-tum-ayrintilar.html> (20 Temmuz 2011).

kazandırır. Müzakereci bunu anlamalı ve ona göre karşı tarafı rahatlatarak daha açık bir beden diline çevirmesi gerekir. Böylece görüşmeler olumlu bir havada geçebilir. Aksi takdirde bu olumsuz beden dili ile anlaşmaya varmak zor olacaktır.

2.4.1.2.1.4. Gövde

Jestlerin arasında bedeninin üst kısmı yanı göğüs merkezi de yer almaktadır. Göğsün odak noktası, beden dilinin ifade merkezi olarak kabul edilmektedir. Merkez olara kabul edilen gövdenin göğüs hizasında kalan nokta, güvenli ve önemli bir vücut göstergesidir. Aynı zamanda, kişinin kendisi ve çevresindekiler hakkında ne düşündüğünü apaçık ortaya koyan bir kilit konumundadır¹⁵².

Baş hareketleri ile yapılan jestlerin anlamları güçlenmekte ve ya zayıflamaktadır¹⁵³. Müzakereler sırasında görüşmeciler kendilerine yakın bulduğu ve kendi görüşüne yakın fikir belirten kişilere doğru baş ve gövde hafifçe yaklaşır, kendisine uzak bulduğu ve kedisininkinden çok farklı görüşler belirten kişilerden baş ve gövde olarak hafifçe uzaklaşır. Bu küçük hareket bile insanın kendi duygularını yansıtmaya bakımından önemlidir.

Müzakereci, görüşmeler sırasında gergin bir durumdaysa genel olarak omuzları kalkık, dik bir duruş sergilemektedir, omuzlar düşük bir duruş ise rahatlığın bir göstergesidir. Müzakerecilerin, duruma ne derece hâkim olduklarını, memnuniyetlerini ve gerilimlerini anlayabilmek için gövde ve baş birlikte değerlendirilmelidir.

Gövdenin duruşu müzakerecinin, hem kendi duygusal durumunu hem de karşısındakini etkilemekle kalmaz, konuya ne kadar ilgili olup olmadığını da gösterebilir. Bir elin çenede tutulup, karşı tarafa doğru eğilmek konuya karşı ilgili bir tutumun, ellerin göğüs hizasında, gövdenin geriye doğru çekilip gözlerin farklı noktalara bakması ilgisizliğin ve ya o konuda aynı fikirde olmadığını gösteren bir durumdur.

¹⁵² Ken Cooper, **Sözsüz İletişim**, çev:Tunç Yalkı, Rota Yayın Dağıtım, İstanbul, 1989, s.92. Aktaran: Recep Tayfun, a.g.e., s.158.

¹⁵³ Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 20.

2.4.1.2.2. Mimikler

Beden dili konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü sadece yüz hareketlerini temel almaktadır. Bunun nedeni insan ilişkilerinde yüz hareketleri, görsel mesaj iletiminde başvurulan temel yollardan biri olma özelliğini taşımaktadır¹⁵⁴. Bir duygu ve ya düşüncenin kaş, göz, ağız ve yüz hareketleriyle anlatılması mimik olarak adlandırılmaktadır.

2.4.1.2.2.1. Göz

Göz, vücudumuzun diğer uzuvlarından farklı olarak tek başına çok fazla anlam taşıyabilen bir organdır. Bir insanın sadece gözlerine bakarak ruh hali hakkında fazla sayıda bilgiye sahip olunabilir. İnsanlar arasındaki gerçek iletişim göz göze gelmekle başlar. İşte bu yüzden gözlerin ve bakışın büyük bir anlamı ve önemi bulunmaktadır.

Gözlerde ilk dikkati çeken unsur göz bebekleri olmaktadır. Göz bebekleri reflekslerle kontrol edildiğinden kişinin ruh haline göre değişebilmektedir. Göz bebeklerinin büyüklüğü bakan kişinin baktığına ve duyduğuna ilgi duyup duymadığını belirtir¹⁵⁵. Örneğin hoş giden bir şey olduğunda göz bebekleri büyürken, hoş gitmeyen bir durum olduğunda göz bebekleri küçülmektedir. Müzakerelerde konuşurken yüz hareketleri kontrol edilebilir ancak göz bebeklerinin kontrol edilmesi hemen hemen imkânsızdır.

Göz bebeklerinin hissedilene göre büyüyüp küçülmesinin yanı sıra göz teması ya da bakış süreleri de kişilerarası iletişim açısından önem taşımaktadır. Müzakerelerde konuşma esnasında bakışma, düşünme ile sıkı sıkıya bağlantılıdır ve kişinin olaydan ne kadar etkilendiğini göstermektedir. Müzakereci dikkatli bir şekilde karşısındakine bakarak dinliyorsa olayla ilgilenmiştir, gözlerini kaçırıp etrafına bakmaya başladığına konudan sıkılmaya başlamıştır ve ya ilgisini çekmiyordur. Bunun yanına uzun ve dik bakışlar kişiyi güçlü ve saldırgan, kısa ve kaçırılan bakışlar kişiyi sınırlı ve güvenilmez biri olarak da gösterebilir¹⁵⁶.

¹⁵⁴ İbid, s.9.

¹⁵⁵ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.45.

¹⁵⁶ Müjde Ker Dinçer, a.g.e., s. 13.

Müzakerecilerin bakışlarını karşı taraftan sürekli olarak kaçırmaması onu güvenilir, bir şeyler saklayan biri olarak hissettirebilir. Bunun yanında müzakereciler yalan söylediklerinde gözlerini kaçırabilir, ancak bazıları bu ayrıntıları bildiklerinden, samimi bir hava yaratmak için sürekli olarak göz içine bakabilir. Yine de yalan söyleyen kişinin göz bebeklerinde bir değişim olacaktır.

Gözlerin kısılıp küçülmesinde şüphecilik vardır, kişi kendisini tatmin edecek bilgi ve ya cevap beklentisi içerisine girmiştir. Gözlerin gevşemesi beklenen cevabı bulduğunu göstermektedir.

Müzakereciler etkili iletişim kurabilen insanlardır. Bu da karşısındakinin gözlerine dengeli bir şekilde ve süreyle bakabilme ile yakından ilişkilidir. Müzakereciler arasındaki iyi bir göz teması güven ortamının gelişmesine yardımcı olur. Güven ortamı da müzakerenin güzel bir şekilde ilerlemesine olanak sağlar.

2.4.1.2.2.2. Dudak

Dudaklar yüzde diğer bölgelerden keskin çizgilerle ayrılmış ve kırmızı tonlarında olması sebebiyle daha dikkat çekici bir özelliği bulunmaktadır. Dudaklardaki mimikler gözlere kıyasla daha çok kontrol edilebilir bir özellik taşımaktadır.

Müzakereciler hoş gitmeyen bir durum olduğunda dudak bükülmesinden anlayabilirler. Aynı zamanda burnun hafif bir burkulma hareketine eşlik eden bir yarım gülümseme, memnuniyetsizliği yansıtan bir “surat ekşitme mimiği” olarak adlandırılmakta, yolunda gitmeyen bir olay ya da durum karşısında kişinin olumsuz duygularını mimiklere dökmesi olarak algılanmaktadır¹⁵⁷.

Dudaklar çoğunlukla diğer uzuvlarla kullanıldığında bir anlam kazanmaktadır. Örneğin müzakerecinin bir elini dudaklarına götürmesiyle yaptığı hareket bir şeyleri saklandığını ve ya bir konu hakkında düşündüğünü göstermektedir. Bunun yanında dudaklarla ilgili en dikkat çekici mimik gülümsemedir. Gülümseme mutluluğun ifadesidir. Gülümsemenin gözlerle birlikte kullanılması, ne kadar içten olduğunun bir göstergesidir. İçten bir gülümsemede kişinin gözleri parlamakta, göz

¹⁵⁷ İbid, ss.18-19.

kenarlarında “karga ayakları” oluşmakta, burun derisi yüzle beraber gerilmektedir¹⁵⁸. Bu şekilde gülen bir kişinin samimi ve hoşnut olduğu söylenebilir.

Gülümseme insanlar arasındaki bağı kuvvetlendirirse de bazen maske olarak da kullanılmaktadır. “Sahte gülümseme” de, dişler kullanılmamakta sadece dudak kenarları yanaklara doğru gerilmektedir. Bu tarz bir gülüş, gerçek duyguları gizler. Aynı zamanda bu sahte gülüş müzakereciye düşünmesi ve kendisini toplaması için zaman da kazandırmaktadır. Maske görevi yapan bir gülümseme, gerçek gülümsemedeki gibi gözlere ulaşmamaktadır.

2.4.1.2.2.3. Kaş

Kaş mimikleri, gözlerle bir bütün olarak ele alınırlar. Göz hareketlerine bağlı olarak kaş hareketleri de değişir. Örneğin, gözler, ilgi çeken bir durumda büyük bir şekilde açılır. İşte bu noktada kaşlarda gözlere uyum sağlayarak yukarı doğru kalkar ve alın kırışır.

İnsanlar sinirli olduklarında, farkında olmadan kaşlarını gözlerin iç tarafına doğru çatma eğilimi gösterirler. Bunun tam tersi, yani kaşların yukarı doğru kaldırılması ise bir şaşkınlık ve ya düşünceli bir ifadenin göstergesi olabilir. İyi müzakereciler, kaş mimiklerini gözlerle birlikte kontrol edebilmektedirler.

2.4.2. Müzakerelerde Yazılı İletişim

Günümüz elektronik teknolojisinin gelişmesiyle birlikte yazılı iletişime verilen önem giderek azalmaktadır. Müzakerelerde de aynı durum söz konusudur. Eskiden mektuplar, notlar, fakslar müzakerelerde çokça kullanılmaktaydı. Buna rağmen hala en çok güvenilir iletişim yöntemlerinden biri olarak kullanılmaktadır¹⁵⁹.

Yazılı iletişimle beraber yapılan müzakerenin kaydı tutulmuş olur. Bu nokta özellikle yasal bir işlemin yapılma ihtimali varsa, özellikle önemlidir¹⁶⁰. Yazılı belgelerin üzerinde konuşulması daha kolaydır. Belki müzakere sırasında söylenen

¹⁵⁸ İbid, s.18.

¹⁵⁹ Mary Ellen Guffey, **Business Communication: Process and Product**, 6 Edition, South-Western Cengage Learning, 2008, s.18.

¹⁶⁰ Canan Çetin, a.g.e, s.286

sözler unutulmuş hatta e-mail ve ya mesajlaşma kayıtları silinmiş olabilir¹⁶¹. Yazılı belgelere bakılarak bu eksik noktalar hukuksal anlamda giderilebilir.

Yazılı olarak yapılan müzakereler iyi bir şekilde hazırlanmak zorundadır. Bu da zaman almaktadır. İyi bir şekilde, açık bir dille yazılması taraflar için yanlış anlaşılmalara önleyecektir. Müzakerecinin yazma becerisinin gelişmiş olması bu noktada çok önemlidir. Yazma becerileri bir yetenek değildir, sonradan da öğrenilebilir.

Yazılı iletişimin bir takım dezavantajları mevcuttur. Öncelikle müzakereyi yavaşlatır. Bu yavaşlatma tarafların lehine ve ya aleyhine olabilir ya da onları etkilemeyebilir. Bu tarafların beklentileriyle ilgilidir. Yazılı iletişimin en önemli diğer dezavantajı esnek olmamasıdır¹⁶². Müzakereci verilen tekliflere göre pozisyonunu alamaz, çünkü bilgilerin toplanması olanaksızdır, bilgiler gönderilenlerle sınırlıdır.

Konular gizli tutulacaksa ve ya karşı tarafın yalan söyleme tehlikesi olduğu hissedilirse yüz yüze yapılan müzakereler daha iyi olacaktır. Yapılan araştırmalara göre, insanlar yüz yüze görüşürken daha az yalan söyler, çünkü karşı tarafın yalanlarını anlayacağından çekinir¹⁶³. Yüz yüze müzakerelerde bir şeylerin ters gittiğini gösteren, sözsüz iletişim öğeleri yakalanabilir.

Yazılı iletişim tek başına kullanılarak yapılan müzakereler oldukça yavaş ilerlemektedir. Bu yüzden yazılı ve sözel müzakerelerin karışımı en etkin müzakere yöntemi olarak kabul edilmektedir. Örneğin, müzakerelerin başlaması tarafların niyetlerinin açıklandığı kısa bir yazışmayla olabilir. Sonra konuyla ilgili toplantılar yapılabilir. Bu noktada taraflardan biri, olağan pozisyonunu gözden geçirmek için birkaç günlük bir zaman dilimi isteyebilir ve ardından içerisinde müzakere konusu ile ilgili ayrıntılı tekliflerin yazılı bulunduğu bir mektup gönderebilir. Sonuç olarak taraflar, bir anlaşmaya varırlar ve bu yazılı bir şekilde doğrulanır¹⁶⁴.

¹⁶¹Mary Ellen Guffey, a.g.e, s.18.

¹⁶² Canan Çetin, a.g.e, 287.

¹⁶³Harvard Business Essentials, a.g.e, s.106.

¹⁶⁴ Alan Fowler, a.g.e, s.99

2.4.2. Müzakerelerde Elektronik İletişim

İnternet, artık hayatımızın vazgeçilmezlerinden biri olarak yerini aldı. E-posta, anlık mesajlaşma programları (MSN, ICQ, AOL, Yahoo,...) ve paylaşım ağları (Twitter, Facebook,...) çokça kullanılmaktadır. Bunun yanında elektronik iletişimin organizasyonlarda yeni kullanılmaya başlandığı yıllarda (1994) McGrath ve Hollingshead'ın yaptıkları araştırmaya göre müzakerelerde elektronik iletişim, yüz yüze iletişimde görülen beden dilinin olmaması sebebiyle kullanılması kabul edilemezdi¹⁶⁵.

Her şey bu kadar bilgisayarda kolayken elektronik iletişim, müzakereciler zaman kazandırmasının yanı sıra, strateji ve plan yeteneği de sunmaktadır¹⁶⁶. Yüz yüze görüşülmediğinden dolayı, müzakerenin ateşli ortamında oluşabilecek yanlış anlama riskini (az da olsa) ortadan kaldırarak daha kontrollü hareket edilmesine imkân sağlar. Karşılık görüştüklerinde yanlış iletişimden dolayı (ses tonunun çok emreder şekilde çıkması, karşı tarafı rencide eder bir biçimde konuşulması, beden dilinin güven vermemesi v.b.) anlaşamayacak olan tarafların elektronik iletişim kullanarak anlaşabilme olasılıkları yüksektir.

DePaul, Lehigh ve Rutgers üniversiteleri çok ilginç bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya göre insanların e-posta yazarken elle yazılan metinlere göre “yalan söyleme” ve “uydurmaya” daha yatkın oldukları ve bu konuda rahat davrandıkları görülmüştür¹⁶⁷. Elektronik iletişimde (yazılı iletişimde olduğu gibi) yazı yazarken oluşabilecek yanlış anlaşılmaların yanı sıra yalan söyleme ve uydurma ihtimalleri de geldiğinde karşı tarafa güvenmenin daha bir zor olduğu görülmektedir. Elektronik iletişim kullanılarak yapılan müzakerelerde taraflar arasındaki ilişkiler bakımından zayıf kalındığı düşünülse de elektronik iletişim temelli ilişkiler, zamanla

¹⁶⁵ J. E McGrath and A. B Hollingshead, “Groups Interacting with Technology: Ideas, Evidence, Issues and an Agenda Sage Publications”, Inc.Thousand Oaks, CA, USA, 1994. Aktaran: Daniel Andrew Cronin, “Computer Mediated Communication and Negotiation: Effects of Media and Power on Relationship Development”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, University of Maryland FGS, 2007, s.1.

¹⁶⁶ Marshall Scott Poole, Dale L Shannon and Gerardine DeSanctis, “Communication Media and Negotiation Processes”, In L. L. Putnam & M. E. Roloff (Eds.), Communication and Negotiation, *SAGE Publications*, pp.46-60. Aktaran: Daniel Andrew Cronin, **a.g.e.**, s.1.

¹⁶⁷ Christie Nicholson, “Business, Lies and E-mail”, *Scientific American*, 28 Eylül 2008. <http://www.scientificamerican.com/podcast/episode.cfm?id=business-lies-and-e-mail-08-09-29> (26 Temmuz 2011).

yüz yüze iletişim kadar kuvvetlenebilir¹⁶⁸. Tabii ki bu tarafların birbirlerine güvenmesiyle alakalıdır. Güven de karşılıklı yapılan işlerdeki verilen sözlerin tutulmasıyla gerçekleşir. Bu noktadan sonra taraflar arasındaki anlaşmalar ve işlemler kolaylaşabilir, maliyetlerini azaltabilir ve zamanlarını koruyabilir¹⁶⁹.

Müzakerelerde kullanılan elektronik iletişim müzakerenin kaydının tutulması ve kâğıtların aşırı tüketilmemesi açısından yararlı olmaktadır. Kullanılan yazı dili de müzakereciye, karşısındaki kişi hakkında bilgi verecektir. “Nazik mi, agresif mi, yoksa anlaşmak isteyen uyumlu bir insan mı...?” bu tarz sorular müzakere süreci ilerleyince cevaplanabilir.

Günümüzde internet üzerinden gerçekleştirilen müzakereler e-müzakere adını almakta ve genel olarak e-müzakere sistemleri (EMS) kullanılmaktadır¹⁷⁰. E-müzakere sistemleri kendi içlerinde değişebilmektedir. Kimisi sadece iletişimi sağlarken, bazıları da arabuluculuk işlevini yerine getirebilmektedir. Hatta ortak çalışarak belgelerin hazırlandığı ve müzakerecilerin tekliflerinin konularında uzman olan kişilere yönlendirildiği sistemler de bulunmaktadır. E-müzakere sistemleri daha basitçe e-ticaret, e-iş, e-pazar sistemleri olarak da adlandırılmaktadır. Bu sistemlerin yapabildikleri¹⁷¹,

1. Karar verilmesi ve imtiyazların belirlenmesine destek,
2. Teklif ve anlaşma önerileri getirmek,
3. Teklif ve karşı tekliflerin değerlendirilmesi ve eleştirilmesi
4. Süreci organize etme ve yapılandırma
5. Uzmanlık ve bilgi tedarik etme
6. İletişim organize etmek ve kurmak
7. Anlaşma hazırlıklarına yardım etmek
8. Uzmanlara, arabuluculara, müzakere bilgisine erişimi sağlamaktır.

¹⁶⁸Michael J. Hine and others, “The Role of Emotion and Language in Dyadic E-negotiations”, **Group Decision and Negotiation**, Volume 18, Issue 3, s.200.

¹⁶⁹Anita Bhappu and Zoe Barsness, “Risk of E-mail”, in Andrea Schneider and Christopher Honeyman, **The Negotiator’s Fieldbook**, American Bar Association, 1. edition, Chicago, 2006, s.399.
<http://books.google.com.tr/books?id=qOKrA1Ci-HsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (11 Nisan 2011).

¹⁷⁰Türker Kocabaş, “Elektronik Ortamda Müzakerenin Karar Davranışı Üzerindeki Etkileri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2005, s.46.

¹⁷¹İbid., ss.46-47.

Elektronik iletişimle yapılan müzakerelerde duygu yoğunluğunu iletmek zordur. Yüz yüze yapılan bir müzakerede sözsüz iletişimlerle (rneğin komik olmak) bunu ifade etmek daha kolaydır¹⁷². Duyguyu sağlamak için kullanılan programların içerisine bazı ruh hallerini gösteren yüz simgeleri eklenmiştir. Ancak bu gene de yüz yüze iletişimdeki ahengi verememektedir.

Elektronik iletişim sayesinde dünyanın dört bir yanındaki şirketlerle rahat bir şekilde iletişime geçilebilir, internet üzerinden pazarlıklar yapılarak anlaşılabilir. lke sınırlarının internet ortamında kalkığı bir ortamda müzakereler artık daha kolay olmaktadır. Böyle bir iletişimde net ve açık olmak gerektiği unutulmamalıdır.

¹⁷² Guang Yang, "The Impact of Computer-Mediated Communication on the Processes and Outcomes of Buyer-Seller Negotiations", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, University of California, 2003, s.72.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı öğretmen olarak görev yapan (devlette ve ya özel sektörde) kişilerin sahip oldukları özelliklere göre (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum) hangi müzakere tarzını kullandıklarını ve iletişimin çeşitlerinin müzakerelerde etkisinin olup olmadığını, eğer etkiliyorsa değişkenlerin ne derece etkisinin olduğunu araştırmaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Müzakereler, hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Sadece yapılan iş toplantılarında değil günlük hayatta da sıkça kullanılmaktadır. Farkında olmadan hayatımızın bu kadar içine girmiş olan bu kavramı, iletişim gibi çok önemli bir unsurun etkilememesi düşünülemez.

İletişim doğru ve etkin bir şekilde kullanıldığında müzakerelerin çıktısının istenilen şekilde olması kaçınılmazdır. Yeni nesilleri yetiştiren öğretmenler, iş yaşantılarında sadece öğrencilerle değil, onların aileleri ve okul idaresiyle de aktif bir şekilde iletişim kurmaktadır. Öğretmenlik sektöründe çalışan personelin, yaptıkları müzakerelerde değişen durumlara göre nasıl bir iletişim tarzını kullanacağını bilmesi ona çok büyük avantajlar sağlayacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Bu araştırma devlette ve ya özel sektörde çalışan çeşitli branşlardan öğretmenlerin internet ortamında oluşturdukları öğretmen gruplarıyla (14 tane) sınırlıdır.
- 40.190 tane öğretmene anket formu mail atılmasına rağmen 555 kişi anketi yanıtlamıştır.
- Anketin uygulanması 2 aylık bir süreyle sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN SORUNLARI

Araştırma karşısında yaşanan bazı sorunlar vardır. Bunlar aşağıda verilmiştir.

- 40.190 kişiye anket yollanmasına karşın %1.38'inin yanıtlamıştır. Bunda en büyük etkenin gruplardan gelen toplu maillerin gelen kutusunda fazla yer kaplaması nedeniyle çoğu kişi tarafından topluca silinmesi olabilir.
- Yapılan anket çalışması Google Doküman programı kullanılarak hazırlanmış olup hiçbir belge kaydetmeye gerek duymadan sadece işaretleme yoluyla ankete katılım sağlanması bakımından kullanımı basittir. Bu insanların yeni tanıştığı ve çok az kişinin kullandığı bir yazılımdır. Bu yüzden insanların ankette isim yazılmamasına rağmen tedirgin olmaları ve şüpheyle yaklaşımları.
- Bazı öğretmenlerin bilgisayar kullanmada yetersiz olmaları.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Burada araştırmanın örnekleme ait özelliklere, kullanılan değerlendirme aracından ve yapılan istatistiksel analizler için hangi testlerden yararlandığından bahsedilecektir.

3.5.1.Örneklem

Araştırma örneklemini Google'ın Gruplar (<https://groups.google.com/grphp?hl=tr&tab=wg>) özelliğinden faydalanarak ulaşılan 13 tane öğretmen grubu oluşturmaktadır. Bu gruplar ve üye sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Örnekleme oluşturan öğretmen grupları ve üye sayıları

Grubun Adı	Üye Sayısı
Fen ve Teknoloji Öğretmenleri Grubu	12.656
Rehber Öğretmenler	3.726
İGEDER Türkçe Öğretmenleri Zümresi	1.133
Din Kültür ve Ahlak Bilgisi Öğretmenleri Platformu Mail Grubu	6.640
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	2.451
Sınıf Öğretmenleri Zümresi	3.979
İGEDER Matematik Öğretmenleri Zümresi	1.440
Anaokulu Öğretmenleri	1.619
Tarih Öğretmenleri	814
Türkiye Coğrafya Öğretmenleri Birliği	3.559
İGEDER Fizik Öğretmenleri Zümresi	283
İGEDER Kimya Öğretmenleri Zümresi	200
İGEDER Biyoloji Öğretmenleri Zümresi	390
	Toplam: 40.190

Bu gruplara anket mail atılarak Devlette ve özel sektörde çalışan öğretmenlerden oluşan 40.190 kişiden anketi yanıtlayan kişi sayısı 555'tir. 555 kişinin 301 kişisi bay, 254 kişisi ise bayandır.

3.5.2. Değerlendirme Aracı

İletişimin müzakerelerin sonuçlarına etkisini ölçen bir test bulunmamaktaydı. Bu yüzden "Müzakerelerde İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" adlı bir anket hazırlanmıştır (bkz. Ek 2.).

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde (Kişisel Bilgiler) ankete katılanların kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu)

belirlenmeye (bkz. Ek 1.), ikinci bölümde ise müzakere türleri ve müzakerelerde kullanılan iletişim çeşitleri ölçülmeye çalışılmıştır (bkz. Ek 2.).

Ölçeğin 1, 6 ve 11. soruları paylaşıcı müzakereyi, 15, 19 ve 22. soruları birleştirici müzakereyi, 2, 7, 12, 16, 20, 23, 25, 27 ve 30. soruları müzakerelerde sözel iletişimi, 3, 8, 13, 18, 21, 24, 26, 28 ve 29. soruları müzakerelerde sözsüz iletişimi, 4 ve 9. soruları müzakerelerde yazılı iletişimi, 5, 10 ve 14. soruları ise müzakerelerde elektronik iletişimi temsil etmektedir. Ölçekte toplam 30 tane soru vardır.

Ölçekte 10'lu skala kullanılmıştır. 1: Hiçbir Zaman, 10: Her Zaman anlamına gelmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerden her bir soru için kendilerine en çok uyan puanı işaretlemeleri istenmiştir.

Ölçekle ilgili yapılan güvenilirlik analizinde (Tablo 3.2.) Alpha değeri $,8225 \geq 0,60$ olduğu için ölçek güvenilir çıkmıştır. Soru 29'un çıkarılması halinde güvenilirlik $.8330$ yükselecektir fakat güvenilirlik açısından sorun olmadığından ve sorunun önemi nedeni ile çıkarılmamasına karar verilmiştir.

Tablo 3.2.Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Soru Numarası	Soru silindiğinde ölçek ortalaması	Soru silindiğinde ölçek varyansı	Korelasyon	Soru silindiğinde Alpha değeri
1	212,7117	573,6352	,2364	,8221
2	213,027	572,3043	,2923	,8191
3	212,4468	562,9119	,3416	,8173
4	210,6667	566,7151	,4602	,8135
5	211,036	571,0277	,4179	,8149
6	211,5477	567,9445	,3968	,8152
7	210,609	559,3565	,4441	,8154
8	210,018	576,173	,4277	,8132
9	210,7387	569,9912	,4561	,8140
10	211,1099	565,5312	,4525	,8135
11	210,3459	575,2411	,4078	,8156
12	211,609	572,5346	,3125	,8182
13	212,7297	599,7319	,1978	,8283
14	212,2685	582,5722	,042	,8228
15	210,3261	577,083	,4206	,8157
16	211,755	567,1889	,3322	,8176
17	210,7802	560,8866	,5323	,8112
18	210,2775	571,4463	,4566	,8142
19	210,4829	560,5209	,6013	,8100
20	210,5027	567,1999	,5624	,8119
21	212,1874	564,4666	,0259	,8170
22	210,6162	561,8073	,5169	,8116
23	211,8703	562,9362	,4288	,8139
24	210,9838	565,3698	,4707	,8131
25	210,8847	565,8964	,4739	,8131
26	211,3045	577,4143	,2063	,8234
27	212,3423	581,0956	,1978	,8231
28	214,2198	598,67	,0341	,8304
29	211,5135	597,5051	,2626	,8330
30	213,0865	576,6185	,3467	,8202

Ankette sorulan soruların tanımlayıcı istatistikleri (minimum, maximum, ortalama değerleri ve standart sapma puanları) Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Ölçek Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri

Soru Sayısı	Gözlem	Minimum	Maximum	Ortalama	Std sapma
1	555	1	10	6,05	2,538
2	555	1	10	5,73	2,249
3	555	1	10	6,31	2,459
4	555	1	10	8,15	1,778
5	555	1	10	8,09	1,741
6	555	1	10	7,72	1,959
7	555	1	10	7,21	2,137
8	555	1	10	8,74	1,483
9	555	2	10	8,02	1,657
10	555	1	10	7,65	1,852
11	555	1	10	8,41	1,588
12	555	1	10	7,15	2,125
13	555	1	10	6,03	2,158
14	555	1	10	6,49	2,229
15	555	1	10	8,43	1,465
16	555	1	10	7	2,297
17	555	1	10	7,98	1,776
18	555	1	10	8,48	1,596
19	555	1	10	8,28	1,606
20	555	2	10	8,26	1,473
21	555	1	10	6,57	2,356
22	555	1	10	8,14	1,788
23	555	1	10	6,89	2,049
24	555	1	10	7,77	1,797
25	555	1	10	7,87	1,766
26	555	1	10	7,45	2,525
27	555	1	10	6,42	2,335
28	555	1	10	4,54	2,46
29	555	1	10	5,67	2,791
30	555	1	10	7,25	2,177

3.5.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada, örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için frekans dağılımlarına, anket verilerini değerlendirirken de anlamlılık derecesine bakıldı.

Analiz etmek için istatistiksel veri araçlarında biri olan SPSS 17.0 (Statistical Package For Social Sciences) kullanıldı. İki grup arasında istatistiksel olarak ortalama farkı olup olmadığını ölçmek için T Testi, ikiden fazla grup arasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) uygulanmıştır. One Way Anova testinde gruplar arasında ortalama farkı bulunduğu, bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Scheffe Testi kullanıldı.

Levene testinde varyans homojenliği şartı sağlanmadığında ise , Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) yapılamadığından nonparametrik analiz olan Kruskall Wallis Testi yapılmıştır.

Öğretmenlerin müzakere ve iletişim tarzlarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak değişmesinde T testi, geri kalan medeni durum, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerinde ise Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) uygulanmıştır.

Sadece müzakerelerde sözlü iletişimin öğrenim durumuna göre farklılığını araştırmada varyans homojenliği sağlanamadığından Kruskall Wallis Testi yapılmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİNE AİT BULGULAR

Örnekleme katılanların demografik özelliklerine ait frekanslar ve yüzdeler aşağıda gösterilmiştir.

- 1) Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş dağılımlarına bakıldığında (Tablo 4.1.) 5 kişi (%0,9) 60 ve üzeri yaş grubunda, 290 kişi (%52,3) 20-29 yaş grubunda, 156 kişi (%28,1) 30-39 yaş grubunda, 79 kişi (%14,2) 40-49 yaş grubunda ve 25 kişi (%4,5) 50-59 yaş grubundadır.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
60 ve üzeri	5	0,9
20-29	290	52,3
30-39	156	28,1
40-49	79	14,2
50-59	25	4,5
Toplam	555	100

- 2) Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumları incelendiğinde (Tablo 4.2.) örneklemin yarısından fazlasını erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların 301 kişisi bay (%54,2), 254 kişisi (%45,8) bayandır.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Bay	301	54,2
Bayan	254	45,8
Toplam	555	100

- 3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde (Tablo 4.3.) araştırmaya katılanların 276 kişi (%49,7) bekar , 272 kişi (%49) evli ve 7 kişi (%1,3) duldur.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Bekar	276	49,7
Evli	272	49
Dul	7	1,3
Toplam	555	100

- 4) Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde (Tablo 4.4.) araştırmaya katılanların 366 kişinin (%65,9) öğrenim durumu lisans , 132 kişinin (%23,8) öğrenim durumu yüksek lisans , 17 kişinin (%3,1) öğrenim durumu doktora, 23 kişinin (%4,1) öğrenim durumu ön lisans ve 17 kişinin (%3,1) öğrenim durumu lisedir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Lisans	366	65,9
Yüksek lisans	132	23,8
Doktora	17	3,1
Ön lisans	23	4,1
Lise	17	3,1
Toplam	555	100

4.2.HİPOTEZLER VE BULGULAR

Test 1. Müzakere tarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarına göre bay ve bayanlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezleri test etmektir.

H_0 : Bay ve bayanların müzakere tarzları ile ilgili görüşlerinin puan değerleri farklılık göstermez. ($H_0: \mu_1=\mu_2$)

H_1 : Bay ve bayanların müzakere tarzları ile ilgili görüşlerinin puan değerleri farklılık gösterir. ($H_0: \mu_1\neq\mu_2$)

Tablo 4.5. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Müzakere Tarzlarına Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik T Testi Değerleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	t	sd	P
Müzakere Tarzları	Bay	301	6,1	1,68	1,17	553	0,24
	Bayan	254	5,94	1,5			
Paylaşıcı Müzakere	Bay	301	7,99	1,46	0,036	553	0,97
	Bayan	254	7,98	1,47			

Tablo 4.5.'de bay ve bayanların müzakere tarzlarına yönelik görüşlerine ait ortalama, standart sapma, istatistik değeri, serbestlik derecesi ve anlamlılık değerleri görülmektedir.

Müzakere tarzlarının puan değerlerinin cinsiyete göre farklı düşünüp düşünmediklerine ilişkin Tablo 4.5.'da p değerlerinden ikisi de 0,05 den büyük olduğundan **H_0 hipotezi kabul edilmiştir.** Yani bay ve bayanların müzakere tarzları ile ilgili düşünceleri farklılık göstermemektedir.

Test 2. Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarına göre bay ve bayanlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H_0 : Bay ve bayanların müzakerelerdeki iletişim tarzları ile ilgili görüşlerinin puan değerleri farklılık göstermez. ($H_0 : \mu_1 = \mu_2$)

H_1 : Bay ve bayanların müzakerelerdeki iletişim tarzları ile ilgili görüşlerinin puan değerleri farklılık gösterir. ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2$)

Tablo 4.6. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Müzakerelerdeki İletişim Tarzlarına Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik T Testi Değerleri

Değişken İletişim Tarzları	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	t	sd	P
Sözlü İletişim	Bay	301	7,54	0,95	-0,81	553	0,41
	Bayan	254	7,60	0,91			
Sözsüz İletişim	Bay	301	7,52	1,16	-4,74	553	0,00
	Bayan	254	7,96	1,03			
Yazılı İletişim	Bay	301	7,03	1,69	1,51	553	0,13
	Bayan	254	6,81	1,68			
Elektronik İletişim	Bay	301	5,75	1,40	-1,15	553	0,25
	Bayan	254	5,89	1,43			

Tablo 4.6.'da bay ve bayanların müzakerelerdeki iletişim tarzlarına yönelik görüşlerine ait ortalama, standart sapma, istatistik değeri, serbestlik derecesi ve anlamlılık değerleri görülmektedir. Yalnızca sözsüz iletişim ($t_{(0.05;553)} = -4,74$, $p \leq 0,05$) puanları açısından ele alındığında bay ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yani bay ve bayanlar müzakerelerde sözsüz iletişim konusunda

istatistiksel açıdan farklı düşünmektedirler. Bu konuda bayanların görüşlerinin değerleri erkeklere göre daha fazladır. Bu değerler ortalamalara bakarak bulunmuştur. Buna göre bayanlar, baylara göre müzakerelerde sözsüz iletişimin daha çok kullanıldığını düşünmektedir.

Diğer puanlar açısından ele alındığında bay ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sözlü iletişim, yazılı iletişim ve elektronik iletişim konularında bay ve bayanlar istatistiksel olarak aynı düşünmektedirler.

Bu anlamda **sadece sözsüz iletişim puanları açısından ele alındığında H_0 hipotezi reddedilmiş, diğer puanlar için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.**

Test 3. Müzakere tarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarının medeni duruma göre aralarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H_0 : Müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri medeni duruma göre farklılık göstermez. ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$)

H_1 : Müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri medeni duruma göre farklılık gösterir. ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$)

Bu amaçla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.7. Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Test)

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Paydaştırıcı müzakere	1,687	2	552	,186
Birleştirici müzakere	1,593	2	552	,204

Tablo 4.7.'deki test sonuçlarına göre varyans homojenliği testinin(Levene Test)p değeri Paylaştırıcı Müzakere için 0,186 , Birleştirici Müzakere için 0,204

olarak belirlenmiştir. Tüm değerler 0,05 den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi testi(One Way ANOVA) için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 4.8. Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Müzakere Tarzları	Gruplar arası	11,918	2	5,959	2,339	0,097
	Grup içi	1406,470	552	2,548		
	Toplam	1418,388	554			
Birleştirici Müzakere	Gruplar arası	3,078	2	1,539	0,719	0,488
	Grup içi	1181,064	552	2,140		
	Toplam	1184,142	554			

Tablo 4.8.'de müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin medeni duruma göre farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonuçları görülmektedir. Buna göre p değerleri Paylaşıcı Müzakere için 0,097 , Birleştirici Müzakere için 0,488 olarak belirlenmiştir.

Müzakerenin alt faktörleri için p değerleri 0,05'den büyük olduğu için **H₀ hipotezi bu faktörler için kabul edilmiştir**. Medeni duruma göre istatistiksel bir fark bulunmamaktadır. Müzakereler ile ilgili düşüncelerin puan değerleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Medeni durumu farklı olan kişiler bu konuda istatistiksel olarak aynı düşünmektedirler.

Test 4. Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarının medeni durum göre aralarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H_0 : Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri medeni duruma göre farklılık göstermez. ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$)

H_1 : Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri medeni duruma göre farklılık gösterir. ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$)

Bu amaçla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.9. Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği İle İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Sözlü İletişim	,041	2	552	,960
Sözsüz İletişim	,484	2	552	,617
Yazılı İletişim	1,954	2	552	,143
Elektronik İletişim	,455	2	552	,635

Tablo 4.9.'daki test sonuçlarına göre varyans homojenliği testinin(Levene Testi)p değeri Sözlü İletişim için 0,960 , Sözsüz İletişim için 0,617 , Yazılı İletişim için 0,143 ve Elektronik İletişim için 0,635 olarak belirlenmiştir. Tüm değerler 0,05 den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 4.10. Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği İle İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Sözlü İletişim	Gruplar Arası	3,574	2	1,787	2,072	0,127
	Grup İçi	476,057	552	0,862		
	Toplam	479,631	554			
Sözsüz İletişim	Gruplar Arası	0,260	2	0,130	0,103	0,902
	Grup İçi	695,227	552	1,259		
	Toplam	695,487	554			
Yazılı İletişim	Gruplar Arası	32,850	2	16,425	5,837	0,003*
	Grup İçi	1553,314	552	2,814		
	Toplam	1586,165	554			
Elektronik İletişim	Gruplar Arası	3,355	2	1,677	0,842	0,432
	Grup İçi	1100,164	552	1,993		
	Toplam	1103,519	554			

*p< .05

Tablo 4.10.'da müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşüncelerin medeni duruma göre farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi sonucuna göre p değerleri Sözlü İletişim için 0,127 , Sözsüz İletişim için 0,902 , Yazılı İletişim için 0,003 ve Elektronik İletişim için 0,432 olarak belirlenmiştir.

Bulunan sonuçlara göre **Yazılı İletişim için** bulunan p değeri 0,05'den küçük olduğundan bu sonuç için **H₀ hipotezi reddedilmiştir**. Yani müzakerelerde

iletişimin alt faktörlerinden biri olan Yazılı İletişim için medeni duruma göre farklı düşünülmektedir. **Sözlü İletişim, Sözsüz İletişim ve Elektronik İletişim** için bulunan p değerleri 0,05'den büyük olduğundan dolayı **H₀ hipotezi kabul edilmiştir.**

Medeni duruma göre farklılığın hangi grup veya gruplar arasında olduğunu bulmak için Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 4.11. Medeni Duruma Göre Betimleyici İstatistikleri

Medeni Durum	N	Ortalama	Ss
Bekâr	276	6,76	1,64
Evli	272	7,14	1,70
Dul	7	5,57	2,09
Toplam	555	6,93	1,69

Scheffe testi sonuçlarına göre (Tablo 4.11)bekarların ortalama değeri 6,76 , evlilerin ise 7,14 olarak belirlenmiştir. Evliler bekârlara göre Yazılı İletişim konusunda daha farklı düşünmektedir. **Evliler, müzakerelerde “Yazılı İletişim”in daha fazla kullanıldığını düşünmektedir.**

Test 5. Müzakere tarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarının yaşa göre aralarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H₀: Müzakereler tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık göstermez. (H₀ : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$)

H₁: Müzakereler tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık gösterir. (H₁ : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$)

Bu amaçla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.12. Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Paylaşıcı Müzakere	0,299	4	550	0,879
Birleştirici Müzakere	0,832	4	550	0,505

Tablo 4.12'deki test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri Paylaşıcı Müzakere için 0,879 , Birleştirici Müzakere için 0,505 olarak belirlenmiştir. Tüm değerler 0,05 den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 4.13. Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları

Kaynak	Müzakere Tarzları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Paylaşıcı Müzakere		Gruplar arası	16,178	4	4,044	1,586	0,176
		Grup içi	1402,211	550	2,549		
		Toplam	1418,388	554			
Birleştirici Müzakere		Gruplar arası	1,593	4	0,398	0,185	0,946
		Grup içi	1182,549	550	2,150		
		Toplam	1184,142	554			

Tablo 4.13'de müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin yaşa göre farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucuna göre p değerleri

Paylaşıcı Müzakere için 0,176 , Birleştirici Müzakere için 0,946 olarak belirlenmiştir.

Müzakerenin alt faktörleri için p değerleri 0,05'den büyük olduğu için **H₀ hipotezi bu faktörler için kabul edilmiştir.** Yaşa göre istatistiksel bir fark bulunmamaktadır. Müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık göstermemektedir. Yaşı farklı olan kişiler bu konuda istatistiksel olarak aynı düşünmektedirler.

Test 6.Müzakerelerde iletişimtarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarının yaşa göre aralarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H₀: Müzakerelerde iletişimtarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık göstermez. (H₀ : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$)

H₁: Müzakerelerde iletişimtarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık gösterir. (H₁ : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$)

Bu amaçla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.14. Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Sözlü İletişim	,451	4	550	0,772
Sözsüz İletişim	,400	4	550	0,809
Yazılı İletişim	1,040	4	550	0,386
Elektronik İletişim	,502	4	550	0,734

Tablo 4.14'deki test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri Sözlü İletişim için 0,772 , Sözsüz İletişim için 0,809 , Yazılı İletişim için 0,386 ve Elektronik İletişim için 0,734 olarak belirlenmiştir. Tüm değerler 0,05 den büyük olduğundan

ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 4.15. Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları

İletişim Tarzları	Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Sözlü İletişim	Gruplar arası	8,034	4	2,008	2,342	0,054	
	Grup içi	471,598	550	0,857			
	Toplam	479,631	554				
Sözsüz İletişim	Gruplar arası	2,391	4	0,598	0,474	0,755	
	Grup içi	693,096	550	1,260			
	Toplam	695,487	554				
Yazılı İletişim	Gruplar arası	16,482	4	4,121	1,444	0,218	
	Grup içi	1569,683	550	2,854			
	Toplam	1586,165	554				
Elektronik İletişim	Gruplar arası	9,556	4	2,389	1,201	0,309	
	Grup içi	1093,963	550	1,989			
	Toplam	1103,519	554				

Tablo 4.15’de müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşüncelerin yaşa göre farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucuna göre p değerleri Sözlü İletişim için 0,054 , Sözsüz İletişim için 0,755 , Yazılı İletişim için 0,218 ve Elektronik İletişim için 0,309 olarak belirlenmiştir.

Bulunan sonuçlara göre hiçbir alt faktörün p değeri 0,05’den küçük olmadığından **tüm faktörler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.** Yani müzakerelerde iletişimin alt faktörlerinden hiç birisi yaşa göre farklılık göstermemektedir. İstatistiksel olarak ortalama farkı bulunmamıştır.

Test 7. Müzakeretarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre aralarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H_0 : Müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermez. ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$)

H_1 : Müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık gösterir. ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_n$)

Bu amaçla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.16. Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Paylaşıcı Müzakere	1,031	4	550	0,390
Birleştirici Müzakere	,782	4	550	0,537

Tablo 4.16'daki test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri Paylaşıcı Müzakere için 0,390 , Birleştirici Müzakere için 0,537 olarak belirlenmiştir. Tüm değerler 0,05 den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 4.17. Müzakere Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (One Way ANOVA) Sonuçları

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Müzakere Tarzları	Gruplar Arası	6,656	4	1,664	,648	,628
	Grup İçi	1411,733	550	2,567		
	Toplam	1418,388	554			
Birleştirici Müzakere	Gruplar Arası	3,883	4	,971	,452	,771
	Grup İçi	1180,259	550	2,146		
	Toplam	1184,142	554			

Tablo 4.17’de müzakere tarzları ile ilgili düşüncelerin öğrenim durumuna göre farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucuna göre p değerleri Paylaşıcı Müzakere için 0,628 , Birleştirici Müzakere için 0,771 olarak belirlenmiştir.

Müzakere tarzlarının alt faktörleri için p değerleri 0,05’den büyük olduğu için **H₀ hipotezi bu faktörler için kabul edilmiştir.** Yani müzakere tarzlarının arasında, öğrenim durumuna göre istatistiksel bir fark bulunmamaktadır.

Müzakere çeşitleri ile ilgili düşüncelerin hiçbiri öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Test 8. Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşünceleri ölçen anketin alt ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre aralarında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Amacımız aşağıdaki hipotezi test etmektir.

H_0 : Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermez. ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$)

H_1 : Müzakerelerde iletişim tarzları ile ilgili düşüncelerin puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık gösterir. ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_n$)

Bu amaçla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.18. Müzakerelerde Sözlü İletişim İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Varyans Homojenliği Testi (Levene Testi)

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Sözlü İletişim	3,040	4	550	0,017
Sözsüz İletişim	1,268	4	550	0,282
Yazılı İletişim	0,280	4	550	0,891
Elektronik İletişim	1,049	4	550	0,381

Tablo 4.18'deki test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri Sözlü İletişim için 0,017 , Sözsüz İletişim için 0,282 , Yazılı İletişim için 0,891 ve Elektronik İletişim için 0,381 olarak belirlenmiştir. Sözlü İletişim için p değeri 0,05'den küçük olduğundan bu faktör için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi için gerekli ön şart sağlanamamıştır. Bu değişkenin varyansları eşit olmadığından Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Diğer değerler için p değeri 0,05'den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda Sözsüz İletişim, Yazılı İletişim ve Elektronik İletişim değişkenlerinin tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi için gerekli ön şartları sağlamıştır.

Sözlü İletişimin Levene test istatistiklerine göre varyansları eşit olmadığından Kruskal Wallis testi sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 4.19. Müzakerelerde Sözlü İletişim İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Sözlü İletişim
Chi-Square	2,665
Df	4
p	0,615*

*.05<p

Kruskal Wallis test istatistiğine bakıldığında p değeri 0,615 çıkmıştır. Değer 0,05 den küçük olmadığı Sözlü İletişim için öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. **Sözlü İletişim faktörü için H₀ ifadesi kabul edilmiştir**. Sözlü İletişim ile ilgili düşüncelerin puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Sözsüz İletişim , Yazılı İletişim ve Elektronik İletişim ile ilgili düşüncelerin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 4.20. Müzakerelerde İletişim Tarzları İle İlgili Düşüncelerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Testi Sonuçları

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Sözsüz İletişim	Gruplar arası	7,587	4	1,897	1,517	,196
	Grup içi	687,899	550	1,251		
	Toplam	695,487	554			
Yazılı İletişim	Gruplar arası	27,107	4	6,777	2,391	,053
	Grup içi	1559,058	550	2,835		
	Toplam	1586,165	554			
Elektronik İletişim	Gruplar arası	6,839	4	1,710	,858	,489
	Grup içi	1096,679	550	1,994		
	Toplam	1103,519	554			

Tablo 4.20’de müzakerelerde iletişim çeşitleri ile ilgili düşüncelerin yaşa göre farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) sonucuna göre p değerleri Sözsüz İletişim için 0,196 , Yazılı İletişim için 0,053 ve Elektronik İletişim için 0,489 olarak belirlenmiştir.

Bulunan sonuçlara göre hiçbir alt faktörün p değeri 0,05’den küçük olmadığından **tüm faktörler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.** Yani İletişimin alt faktörlerinden Sözsüz İletişim, Yazılı İletişim ve Elektronik İletişim puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. İstatistiksel olarak ortalama farkı bulunmamıştır.

İletişim ile ilgili düşüncelerin puan değerleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Tüm faktörler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

5.BÖLÜM

SONUÇ

5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, öğretmenlerin kullandıkları müzakere tarzları ve müzakerelerdeki iletişim biçimleri yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni hâl bakımından incelenmektedir.

Müzakere tarzlarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak değişip değişmediği hakkında yapılan araştırmaya göre bay ve bayan öğretmenlerin, müzakerelerde belli bir tarzı benimsemedikleri görülmüştür (bkz. Tablo 4.5). Bayların, bayanlara göre genelde daha agresif bir yapıda oldukları düşünülürse bu durum biraz şaşırtıcı çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin müzakerelerde bayan öğretmenlere göre daha sert bir tutum sergilemeleri beklenilmesine rağmen her iki cinsiyet de baskın bir şekilde belli bir tarzı benimsemedikleri ortaya çıkmıştır.

Bay ve bayan öğretmenlerin müzakerelerde kullandıkları elektronik iletişim, yazılı iletişim ve sözlü iletişim tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, bayan öğretmenlerin müzakerelerde sözsüz iletişime daha çok önem verdikleri görülmüştür (bkz. Tablo 4.6). Ray L. Birdwhistell'in ve Albert Mehrabian'ın yaptığı araştırmalara göre¹⁷³ müzakerelerde en çok sözsüz yol kullanılarak anlaşmaya varılmasına karşılık erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre bu konuya az önem vermesinin nedeni, daha çok sonuç odaklı olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Medeni duruma göre müzakere tarzlarının incelendiği araştırmaya göre (bkz. Tablo 4.8), evli, bekâr ve ya dul olmak, müzakere tarzını belirleyen ve ya açıklayan bir unsur değildir. Medeni durumu farklı olan kişilerin belirli bir müzakere tarzının olmadığı ortaya çıkmıştır.

Müzakerelerde kullanılan iletişim tarzlarının medeni duruma göre değişip değişmediği hakkında yapılan analizlere göre (bkz. Tablo 4.10), sözlü, sözsüz ve elektronik iletişim tarzlarının belirlenmesinde, medeni durum önemli bir değişken

¹⁷³ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, and Darlyn R. Wolvin, a.g.e., s.181.

değildir. Buna karşın evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre müzakerelerde yazılı iletişim tarzının daha çok kullanıldığını düşünmektedirler. Bu sonucun ortaya çıkmasında evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha planlı ve daha düzenli bir hayat yaşamaları gösterilebilir.

Müzakere tarzlarının yaş değişkenine bağlı olarak değişip değişmediği hakkında yapılan araştırmaya göre değişik yaş gruplarındaki öğretmenlerin, müzakerelerde belli bir tarzı benimsemedikleri görülmüştür (bkz. Tablo 4.13). Yaş ilerledikçe insanların görüşlerinde değişiklikler olduğu düşünülürse, öğretmenlerin müzakere tarzlarında herhangi bir değişiklik olmamasının öğretmen mesleğiyle alakası olabilir.

Yaşa bağlı olarak müzakerelerde kullanılan iletişim tarzlarının incelendiği araştırmaya göre (bkz. Tablo 4.15) değişik yaş gruplarında olmak müzakerelerde kullanılan iletişim tarzlarını değiştirmemektedir. Yaşları farklı olan öğretmenlerin belirli bir müzakere tarzları yoktur. Bu sonuçta, öğrenim sürecinde öğretmenlerin yaş farkına bakılmaksızın birbirlerinin yöntemlerinde faydalanıp, derslerde benzer öğretim yöntemleri kullanmaları etkili olduğu söylenebilir.

Müzakere tarzlarının öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak değişip değişmediği hakkında yapılan araştırmaya göre farklı öğrenim gruplarındaki öğretmenlerin, müzakerelerde belli bir tarzı benimsemedikleri görülmüştür (bkz. Tablo 4.17). Öğretmenlik eğitimi boyunca müzakere ile ilgili herhangi bir eğitim almamaları kullandıkları yöntemlerin doğaçlama olması bu sonucu etkilemiş olabilir.

Öğretmenlerin öğrenim durumuna bağlı olarak müzakerelerde kullanılan iletişim tarzlarının incelendiği araştırmada (bkz. Tablo 4.19 ve Tablo 4.20) öğrenim durumunun değişmesi müzakerelerde kullanılan iletişim tarzlarını etkilememektedir. Bunda öğretmenlerin yine iletişimle ilgili yeterince eğitim almasından dolayı, iletişimi sadece tek taraflı kullanıp bilgiyi aktarma olarak görmeleri herhangi bir iletişim çeşitliliği sağlamamaktadır.

5.2. ÖNERİLER

- Bundan sonraki müzakere ve iletişimle ilgili çalışmalarda bu çalışmamın örnek teşkil etmesini bekliyorum.
- Yapılan araştırma sadece öğretmenleri kapsamaktadır. Farklı meslek grupları üzerinde de uygulanabilir.
- Araştırmada geniş bir örneklem kullanıldığı için sonuçları, insanların töre ve gelenekleri de etkilemiş olabilir. Sonraki çalışmalarda bölge bölge ve ya il il örneklemelerin seçilmesi önerilebilir. Daha dar kapsamlı örneklem kullanırsa değişik ve derinlemesine sonuçlara ulaşabilir.
- Sonraki çalışmalarda farklı veri toplama yöntemleri (yarı yapılandırılmış mülakat v.b.) kullanılarak daha farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Örneklem katılanlar geniş bir yaş yelpazesini kapsadıklarından dolayı elektronik iletişim sonuçlarının birbirine yakın çıkmaması için sonraki araştırmalarda farklı yaş gruplarına ayrı ayrı farklı müzakerelerde iletişim anketleri uygulanarak daha değişik sonuçlar çıkarılabilir.
- Araştırmada öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni ve öğrenim durumunun müzakere ve iletişime etkisi bir arada incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda her bir grup kendi içlerinde derinlemesine incelenerek daha değişik sonuçlara ulaşılabilir.

EKLER

(<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEdPVlpyRk42RVZYNWhkRURpYINPY1E6MQ>)

EK.1. KİŞİSEL BİLGİLER

MÜZAKERELERDE İLETİŞİM BECERİLERİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Müzakereleri günlük hayatımızda oldukça fazla kullanmaktayız. Arkadaşlarımızla bir yerde buluşmak için fikir alışverişinde bulunmaktan, alacağımız bilgisayarın fiyatı üzerine satıcıyla pazarlığa kadar hemen her yerde müzakere yapmaktayız. “Müzakerelerin Başarılı Sonuçlanmasında İletişimin Etkisi ve Bir Uygulama” adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgileri, ikinci bölümü ise müzakerelerde kullanılan iletişim becerilerini belirlemek üzere hazırlanmış ifadelerden oluşmaktadır. Sizlerden istenilen, verilen durumlara ilişkin görüşlerinize uyan seçenekteki kutucuğa (x) işareti koymanızdır.

Elde edilen bilgiler bu çalışma için kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Sinem KÖKSAL

Aydın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER:

Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Yaşınız:

20-29 30-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

Cinsiyetiniz:

Bay Bayan

Medeni Durumunuz:


Bekâr Evli Dul

Öğrenim Durumunuz:

Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

EK.2.

2. BÖLÜM

										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Müzakereyi kazanmak için her türlü yolu denerim										
2) Müzakere sırasında konuşma hızımı kontrol edebilirim										
3) Konuşurken el ve kol hareketlerini çok kullanırım.										

4) Müzakerelerde varılan anlaşmalar sözel değil yazılı bir sözleşme ile olmalıdır.										
5) E-posta kullanılarak yapılan müzakerelerde taraflar daha etkilidir.										
6) Müzakerede karşı tarafın kaybetmesi benim için sorun değildir.										
7) Etkili konuşma gücü müzakerelerin başarılı sonuçlanmasını sağlar.										
8) Müzakere yaparken karşımdakinin göz hareketleri benim için çok şey ifade eder.										
9) Yazılı iletişim müzakereyi yavaşlatır.										
10) Msn yazışmalarında tarafların birbirlerini görmemesi müzakerenin daha rahat geçmesini sağlar.										
11) Karşı tarafla uzun süreli ilişkiler kurmak benim için önemlidir										
12) Konuşurken açık, sade ve anlaşılır cümleler kullanırım										
13)Sözcüklerin arkasındaki anlam benim için önemlidir.										

14) E-posta kullanılarak yapılan müzakerelerde tarafların birbirlerini yanlış anlama olasılığı yüksektir.										
15) Karşı tarafla iletişim kurmak için ortak paydalar önemlidir										
16) Konuşurken ses tonumu ayarlayabilirim										
17) Karşımdakinin söyledikleriyle jest ve mimiklerinin uyumuna dikkat ederim.										
18) Konuşurken insanlarla etkili bir biçimde göz teması kurarım.										
19) Karşı tarafla uzun süreli ve güçlü ilişkiler kurmak benim için önemlidir.										
20) Karşımdakinin doğal konuşması beni etkiler										
21) Müzakere sırasında anlaşıldığımı sözsüz ifadelerden (bakışlar, jest, mimik...) anlarım.										
22) Müzakere ederken duygularımı karşı tarafa belli etmez, kendime saklarım										
23) Karşımdaki insanın konuşurken devamlı olarak duraksaması beni konudan uzaklaştırır										

24) Konuşurken karşımdakinin vücut duruşu benim fikirlerimi etkiler.										
25) Benim için karşımdakinin beden dilinden çok söyledikleri önemlidir.										
26) Benim için söylenenlerin nasıl söylendiği önemlidir.										
27) Konuşacaklarımı önceden planlamayıp doğaçlama konuşurum.										
28) İlk görüşmede edindiğim izlenim benim için önemlidir.										
29) Beden dili bana kelimelerden daha fazla şey anlatır.										
30) Karşımdakinin söylediklerini etkin bir şekilde dinlerim.										

KAYNAKÇA

Kitaplar

Acar, Nilüfer Voltan. **İnsan İlişkileri İletişim**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2010.

Açıl, Mahmut. **Eğitimcinin Beden Dili**. 2. Baskı. Ankara: Yakamoz Yayınevi, 2002.

Berko, Roy M., Andrew D. Wolvin, and Darlyn R. Wolvin. **Communicating: A Social and Career Focus**. 8th edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 2007.

Calero, Henry H. **The Power of Nonverbal Communication: How You Act Is More Important Than What You Say**. First edition. Los Angeles. 2005.

Cohen, Herb. **Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz**. 4. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.

Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**. 37. Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2009.

Çetin, Canan. **Müzakere Teknikleri**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2007.

Demir, Ömer ve Mustafa Acar. **Sosyal Bilimler Sözlüğü**. 6. Baskı. Ankara: Vadi Yayınları, 2005.

Demiray, Uğur ve diğerleri. **Etkili İletişim**. 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayınevi, 2010.

Devore, Kate ve Starr Cookman. **The Voice Book: Caring for, Protecting and Improving Your Voice**. First edition. Chicago: Chicago Review Press, 2009.

Dolan, John Patrick. **Smart Negotiating: It's a Done Deal.**, Canada: Entrepreneur

Media, 2006.

Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. 44. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010.

Economy, Peter. **İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri**. 4. Basım. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.

Fisher, Roger, William Ury ve Bruce Patton. **“Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak**. 1. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2008.

Fowler, Alan. **Negotiation Skills and Strategies**. London: Institute of Personal Development, 1996.

Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimi İnsan İlişkilerinin Anatomisi**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2006.

Guffey, Mary Ellen. **Business Communication: Process and Product**. 6 Edition. Iowa: Thomson Learning Academic Resource Center , 2008.

Harvard Business Essentials, **Sonuç Alıcı Müzakere**, Harvard Business School Press, 2007.

Jaffe, Clella. **Public Speaking: Concepts and Skills for a Diverse Society**. Sixth Edition. Boston: Pre-Press PMG, 2010.

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. 3. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.

Luecke, Richard ve James Patterson. **How to Become a Better Negotiator**. 2nd Edition. New York: American Management Association, 2008.

Luecke, Richard. **Güç, Etki ve İkna**. 1. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007

Luecke, Richard. **Müzakere**. 1. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Lyons, Carl. **Birlikte Kazanalım: Müzakere ve Pazarlık Sanatının İncelikleri**, Zerrin Duman (çev.). 1. Baskı. İstanbul: Yakamoz Yayıncılık, 2009.

Spangle, Michael and Myra Warren Isenhardt. **Negotiation: Communication for Diverse Settings**. Issue 2. California: Sage Publication, 2003.

Tayfun, Recep. **Etkili İletişim ve Beden Dili**. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2010.

Tutar, Hasan, Cumhur Erdönmez ve M. Kemal Yılmaz. **Genel ve Teknik İletişim**. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2003.

Wall, John. **Negotiation: Theory and Practice..**, Illionois: Scott, Feresman and Company, 1985.

Yüksel, Ahmet Haluk. **İkna ve Konuşma**. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.

Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**. 2. Basım. İstanbul: Cem Yayınevi, 2003.

Sürekli Yayınlar

Baron, Robert. “Personality and organizational conflict: Effects of Type A behavior and self-monitoring”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Volume 44, Issue 2, October, 1989, ss. 281-296.

Bingöl, Abdülkuddüs. “İletişim Bağlamında Mantık ve Dil”. **İletişim Fakültesi Dergisi**. İstanbul Üniversitesi, sayı 9,1996, ss.105-115.

Carvalho, Fernando O. and Felipe Sobral. “The Importance Of Communication Skills in Negotiation: An Empirical Study”. **16th Annual IACM Conference**, Melbourne, Australia, June, 2003, ss.1-30.

Çetinkanat, Canan. “İnsan İlişkilerinde İletişim”. **Çağdaş Eğitim Dergisi**. 1996, sayı 223.

Deborah Tannen, “The Power of Talk: Who Gets Heard and Why”, **Harvard Business Review**, September-October, 1995,ss. 138-148.

Ertel, Danny. “Turning Negotiation Into A Corporate Capability”. **In Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution**. Harvard Business School Press, Boston, 1999, ss. 62-70.

Fisher, Roger and Wayne Davis. “Six basic interpersonal skills for a negotiator’s repertoire”. **Negotiation Journal**. Volume 3, Issue 2, 1987, ss.117-122.

Grünbacher P., Briggs B. “Surfacing Tacit Knowledge in Requirements Negotiation: Experiences using EasyWinWin”. **Proceedings Hawaii International Conference on System Sciences**, IEEE Computer Society, 2001.

Hine, Michael J., Steven A. Murphy, Michael Weber and Gregory Kersten. “The Role of Emotion and Language in Dyadic E-negotiations”, **Group Decision and Negotiation**, Volume 18, Issue 3, January, 2009, ss. 193-211.

Kaya, Derya. “Etkili İletişim, Sunum Teknikleri Ve Beden Dili”. **Harp Akademileri Eğitim Semineri Metinleri (22-23 Şubat 2001)**. Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul, Mart, 2001, ss.1-40.

Mareike Schoop ve diğerleri, “Communication Quality in Business Negotiation”, **Group Decision and Negotiation**, Volume 19, No. 2, 2008, ss 193-209.

İnternet yayınları

“Ropörtaj: Ticarete kültür engelini aşmak...”<http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=453>(10 Haziran 2010).

Alemdar, Pınar.“Müzakere Biçimleri ve Müzakereye Hazırlık”.2010.<http://www.muzakere.org/proje/muzakere-bicimleri-ve-muzakereye-hazirlik>, (30 Mayıs 2010).

Bacon,Francis.“Dostluk Üstüne”<http://dusundurensozler.blogspot.com/2008/12/dostluk-stne.html> (2 Aralık 2010).

Büyük Türkçe Sözlük, pazarlık kavramı.<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=pazarl%FDk&ayn=tam> (25 Ağustos 2010).

Büyük Türkçe Sözlük, tartışma kavramı.<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=tart%FD%FEma&ayn=tam> (25 Ağustos 2010).

Craver,Charles B. “Nonverbal Signals and Negotiating Interactions”, *The Negotiator Magazine*, April,2007, http://www.negotiatormagazine.com/article368_1.html (12 Aralık 2010)

Dinçer, Müjde Ker, “Beden Dili Kullanımı”, 2011.d.yimg.com/kq/groups/13615701/392477884/name/sözsüz+iletipim+.doc(5 Nisan 2011).

Distributive Negotiation <http://www.negotiations.com/definition/distributive-negotiation/> (13 Haziran 2010).

Ekler, Çağdaş.“Müzakere Yaklaşımları”<http://www.muzakere.org/proje/muzakere-yaklasimlari> (01.06.2010).

Ergül,Hatice Sedef. “İletişim ve Edep”, *Âsitâne*, Mayıs 2010, Sayı:5, s.15, <http://www.scribd.com/doc/40220472/Asitane-Mayis> (2 Aralık 2010)

Erkuş, Ahmet ve Arif Tabak. “İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma “, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı:20, ss.397-418. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/AERKUS-ATABAK.PDF (10 Haziran 2010).

Gökcan, Kemal.“İkna Edici İletişim”.<http://www.kirbas.com/index.php?id=404> (8 Ekim 2010).

Gulbro, Robert ve Paul Herbig.“Cultural Differences Encountered By Firms When Negotiating Internationally”,*Industrial Management & Data Systems*.Vol:99, Issue 2, 1999, ss.47-53. <http://www.mendeley.com/research/cultural-differences-encountered-firms-negotiating-internationally/#> (10 Haziran 2010).

<http://www.negotiation.com/becoming-complete-negotiator.html> (01.07.2010).

<http://www.tdksozluk.com/s/muzakere/> (29 Mayıs 2010).

<http://www.uslanmam.com/bedenlerin-dili/46038-beden-dili-tum-ayrintilar.html> (20 Temmuz 2011)

Karabalık, Hakan. “Nasıl Bir Müzakere I : Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar”,<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc>(29 Mayıs 2010).

Kersten, G. E., “Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization”. *Group Decision and Negotiation*, vol. 10, no. 6, 2001, ss.493-514. Springerlink veri tabanı (12 Haziran 2010).

Kuzu, Tülay Sarar. “Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim”. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 158, 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/158/kuzu.htm> (5 Nisan 2010).

Lewicki, Roy, David Saunders and John Minton.**Negotiation**, 3rd Ed., Singapore: McGraw-Hill International Editions. 2000.<http://www.beyondintractability.org/booksummary/10412/> (8 Ekim 2010)

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, “Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu” sbe.marmara.edu.tr/pdf/TezYazimKl.pdf (29 Ocak 2010)

Nicholson, Christie. “Business, Lies and E-mail”, *Scientific American*, 28 Eylül 2008. <http://www.scientificamerican.com/podcast/episode.cfm?id=business-lies-and-e-mail-08-09-29> (26 Temmuz 2011).

Peter Monge ve diğerleri, “The Effects of Cooperative and Competitive Physical Environments and Communication on Negotiation Outcomes in Ultimatum and Communication Games”, University of Southern California and University of Illinois, 1999. nosh.northwestern.edu/externalfunded/Steelcase97.pdf (11 Ocak 2011).

Raam, Gabriel ve Nili Raam, “When Negotiating, Look For Nonverbal Cues”, Master of Body Language. www.angelfire.com/bc/primopoker/How_To_Master_body_Language.pdf (28 Temmuz 2011)

Schneider, Andrea and Christopher Honeyman (Ed.). **The Negotiator’s Fieldbook**, 1. edition, Chicago: American Bar Association, 2006. <http://books.google.com.tr/books?id=qQKrA1CiHsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (5 Nisan 2010)

Spangler,Brad .“Distributive Bargaining”. 2003. http://www.beyondintractability.org/essay/distributive_bargaining/ (13 Haziran 2010).

Wright, Chris. “What Negotiation Style do you have?”. <http://madridteacher.com/business/negotiation-style.htm> (01.07.2010).

Zhou, Hui and Tingqin Zhang. “Body Language in Business Negotiation”, *International Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 2, February, 2008, ss.90-96. www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/1680/1588 (5 Nisan 2011)

Tezler

Akın, Mahmut. “İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişim Yeri ve Önemi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Arıcan, K. “İlköğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimde Rol Oynayan Öğretmen Davranışları”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2005.

Cronin, Daniel Andrew. “Computer Mediated Communication and Negotiation: Effects of Media and Power on Relationship Development”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. University of Maryland FGS, 2007.

Karakaya, Ümit. “Rehine Krizlerinde Müzakere Yöntemi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Kocabaş, Türker. “Elektronik Ortamda Müzakerenin Karar Davranışı Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2005.

Orta, Ahmet Zeki. “Etkili iletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Ünal, Ali Fehmi. “Müzakerelerde Güç ve Çerçevelemenin Etkileri ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Yang, Guang. “The Impact of Computer-Mediated Communication on the Processes and Outcomes of Buyer-Seller Negotiations”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. University of California, 2003.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Doğum tarihi: 06.12.1985

Doğum yeri: Ankara

Eğitim:

2009- ... İnsan Kaynakları Yönetimi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans Programı, İstanbul

2006-2008 Fen Bilgisi Öğretmenliği (*Yatay geçiş*), Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul

Mezuniyet Ortalaması: 79,79

2004-2006 Fen Bilgisi Öğretmenliği, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kocaeli

2002-2004 Kadir Has Anadolu Lisesi, İstanbul

Mezuniyet Ortalaması: 88,2

2000-2002 Gelibolu Anadolu Lisesi, Çanakkale

Çalıştığım Kurumlar:

2008-...Özel Beylikdüzü Okyanus İlköğretim Okulu