

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**MÜZAKERE VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ: ORTA
KADEME YÖNETİCİLERİN MÜZAKERE STİLLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Murat DEMİRPOLAT**

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**MÜZAKERE VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ: ORTA
KADEME YÖNETİCİLERİN MÜZAKERE STİLLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Murat DEMİRPOLAT
Öğrenci No:
050744048

Danışman:
Doç. Dr. Halit KESKİN

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 17.06.2008

Aday: Murat DEMİRPOLAT

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19.06.2008

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050744048 numaralı *Murat Demirpolat*'ın, "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 05.02.2008 tarih ve 2008/4 sayılı toplantısında seçilen ve 03/03/2008 tarihinde Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Aday, "**MÜZAKERE VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ: ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN MÜZAKERE STİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**" adlı düzeltilmiş tezini Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul veya Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
DOÇ.DR. HALİT KESKİN


ÜYE
PROF.DR. MUSTAFA DELİCAN


ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

MÜZAKERE VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ: ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN MÜZAKERE STİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Murat DEMİRPOLAT

Özet

Bu tez çalışmasında; öncelikle insanlarla iletişimin zorluğunu aşmak ve onlarla iyi bir diyalog kurmayı sağlamak için gerekli olan ve insan hayatının kaçınılmaz bir parçasını teşkil eden müzakere ve müzakere teknikleri ele alınmaktadır. İnsanlar günlük hayatta anlaşmazlıkları çözme ve sonuca ulaşma doğrultusunda başkalarıyla karşılıklı olarak fikir alışverişinde bulunmak, iletişim kurmak, görüşmeler yapmak ve uzlaşmak durumundadırlar. Müzakere denilen bu iletişim ve uzlaşma süreci ile bireyler, örgütler ve devletler; karşılaştıkları sorunları ve anlaşmazlıkları çözmekte ve yönetmekte; böylece karşılıklı bir uzlaşma sağlamaktadırlar. Müzakere yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda müzakere çeşitleri, müzakereci tipleri, müzakere ortamı ve bu ortamı etkileyen faktörler ile müzakere teknikleri denilen müzakere stratejileri, müzakere taktikleri, müzakere becerileri ve müzakere stilleri gibi müzakere yönetimi açısından önem taşıyan konuların öne çıkmakta oldukları görülmektedir. Bu teknikler ile müzakere sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması derin bir bilgi, detaylı bir araştırma ve iletişim tekniklerinin iyi kullanılmasına bağlıdır. Müzakere usul ve tekniklerinin öğrenilmesi ile müzakere stilleri dediğimiz ve görüşmeler sırasında sergilenen tutumlar, kişisel ve kurumsal kazanımların artmasını sağlamaktadır. Müzakere ilkelerinin yerinde ve zamanında uygulanabilmesi, müzakere süreçlerinin başarılı geçmesini ve kazanımların yüksek düzeyde gerçekleşmesini de beraberinde getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Müzakere Teknikleri, Müzakere Süreci, Müzakere Stratejileri, Müzakere Stilleri.

NEGOTIATION AND NEGOTIATION TECHNIQUES: A RESEARCH ON THE NEGOTIATION STYLES OF THE MIDDLE MANAGEMENT

Prepared by: Murat DEMİRPOLAT

Abstract

In this thesis, the negotiation techniques, which are particularly required to overcome the difficulty of human communication and to have a proper dialogue, which also constitute an inevitable section of human life, are taken into consideration. People have to exchange ideas, to communicate, negotiate and compromise with one another in their daily life so that they settle and resolve disputes. With such communication and compromise process, which is called negotiation, the people, organizations and governments sort out and manage their problems and disputes, thus a mutual compromise is ensured. For the studies that have been carried out on negotiation management, it has been observed that issues such as negotiations types, negotiators, negotiation milieu and the factors affecting it, negotiation strategies also know as negotiation techniques, negotiation tactics, negotiation skills and negotiation styles that are crucial to the negotiation process come to the fore. Conclusion of the negotiation process successfully by making use of such techniques depends on a deep knowledge, a detailed research and good use of communication skills. On learning the negotiation methods and techniques, the attitudes, negotiation styles as we call them, which are displayed at the time of negotiation, ensure the individual and corporate gaining increases. Timely and aptly application of negotiation principles enable that the negotiation process is a success and the gaining of it is realized in an enhanced.

Key Words: Negotiation, Negotiation Techniques, Negotiation Process, Negotiation Strategies, Negotiation Styles.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
İçindekiler	I
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	VII
Kısaltmalar	VIII
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

MÜZAKERE VE MÜZAKERECİ

1. MÜZAKERE KAVRAMI	3
1.1. Müzakerenin Tanımı	3
1.2. Müzakerelerin Önemi	8
1.3. Müzakerelerin Hedef ve Amaçları	9
1.4. Müzakere Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	12
2. MÜZAKERE TÜRLERİ	14
2.1. Yıkıcı (Dağıtıcı) Müzakereler	14
2.2. Yapıcı (Bütünleştirici) Müzakereler ve Kullanılan Temel Yöntemler	15
2.3. Alternatif Müzakere Türleri	19
2.3.1. Telefonla Müzakere	19
2.3.2. Mektupla Müzakere	20
2.3.3. İnternet (E-Mail) Yoluyla Müzakere	21
2.3.3. Beden Dili Kullanılarak Yapılan Müzakereler	22
3. MÜZAKERECİ KAVRAMI	25
3.1. Müzakerecinin Tanımı	25
3.2. Müzakerecilerin Özellikleri	25
3.3. Müzakerede Tarafların Analizi	28
4. MÜZAKERECİ TİPLERİ	30
4.1. Yumuşak Müzakereci Tipi	30
4.2. Sert Müzakereci Tipi	30

II. BÖLÜM

MÜZAKERE ORTAMI VE MÜZAKERE SÜRECİ

1. MÜZAKERE ORTAMI	32
1.1. Müzakereleri Etkileyen Temel Etkenler	32
1.1.1. Güç	32
1.1.2. Zaman	33
1.1.3. Bilgi	35
1.2. Müzakereleri Etkileyen Diğer Etkenler	37
1.3. Müzakere Hataları ve Problemleri	40
2. MÜZAKERE SÜRECİ	44
2.1. Müzakere Sürecinin Anahtar Kavramları	44
2.2. Müzakere Sürecinin Aşamaları	47
2.2.1. Hazırlık ve Planlama Aşaması	48
2.2.2. Müzakere Görüşmeleri Aşaması	56
2.2.3. Anlaşma Aşaması	61
2.2.4. Değerlendirme Aşaması	63

III. BÖLÜM

MÜZAKERE TEKNİKLERİ

1. MÜZAKERE STRATEJİLERİ	66
1.1. Strateji Belirleme Süreci	67
1.2. Temel Müzakere Stratejileri	69
1.3. Genel Müzakere Stratejileri	70
2. MÜZAKERE TAKTİKLERİ	72
2.1. Taktik Belirleme Süreci	73
2.2. Temel Müzakere Taktikleri	78
2.2.1. Saldırgan Pazarlık Taktikleri	79
2.2.2. Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri	80
2.2.3. Davranışsal (Tavır) Pazarlık Taktikleri	81
2.2.4. Tartışma Taktikleri	83
2.2.5. Rasyonel Olmayan Taktikler	84
2.3. Genel Müzakere Taktikleri	84

3. MÜZAKERE BECERİLERİ	86
3.1. Bilgi	86
3.2. Beceri	87
3.3. Tutumlar	90
4. MÜZAKERE STİLLERİ	91
4.1. Rekabet Stili (Kazan-Kaybet Stili)	102
4.2. İşbirliği Stili (Kazan-Kazan Stili)	108
4.3. Uyma Stili (Kaybet-Kazan Stili)	116
4.4. Kaçınma Stili (Kaybet-Kaybet Stili)	120
4.5. Uzlaşma Stili (Kazan ve Kaybet Stili)	127
4.6. Müzakere Stillerinin Analizi	131

IV. BÖLÜM
ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN
MÜZAKERE STİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI	138
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	138
3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	138
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	139
5. ARAŞTIRMANIN METODU	139
5.1. Araştırma Modeli	139
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	139
5.3. Verilerin Toplanması Yöntemi	140
5.4. Verilerin Çözümlemesi Tekniği	140
6. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI	141
6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik	141
6.2. Genel Özellikler	142
6.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Frekans Tabloları	142
6.3. Müzakere Stilleri ile İlgili Özellikler	145
6.3.1. Rekabet Stili Sorularının Frekans Dağılımı	145
6.3.2. Kaçınma Stili Sorularının Frekans Dağılımı	147
6.3.3. İşbirliği Stili Sorularının Frekans Dağılımı	148

6.3.4. Uyma Stili Sorularının Frekans Dağılımı	150
6.3.5. Uzlaşma Stili Sorularının Frekans Dağılımı	152
6.4. Müzakere Stilleri Faktörlerinin Değerlendirilmesi	154
6.5. Müzakere Stillerinin Demografik Değişkenler Üzerine Karşılaştırılması	155
6.5.1. Ortalamaların Karşılaştırılması	155
6.5.2. Varyans Analizleri (ANOVA)	160
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	167
KAYNAKÇA	168
EKLER	182
ANKET FORMU	182
ÖZGEÇMİŞ	184

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Thomas Modeli Müzakere Stillerinin İkili İlgi Modeline Göre Karşılaştırılması	101
2. Thomas Modeli Müzakere Stillerinin Genel Karşılaştırılması	134
3. Anket Sorularının Dağılımı	141
4. Faktör Dağılımları	141
5. Güvenilirlik Katsayıları	142
6. Cinsiyet Durumu	142
7. Yaş Durumu	143
8. Eğitim Seviyesi	143
9. Mesleki Eğitim Alanı	144
10. Eğitim Hayatı Süresi	144
11. Mesleki Tecrübe Yılı	145
12. Müzakere Esnasında, Her Zaman Benim Fikirlerimi Desteklemiyor Olsa da, Gerekli Enformasyonu Sunarım Sorusunun Frekans Dağılımı	145
13. Bir Müzakerede Önemli Olan Tek Şey, Benim İçin Neyin Doğru Olduğudur Sorusunun Frekans Dağılımı	146
14. Müzakere Benim İsteddiğim Gibi Devam Etmiyorsa, Müzakereden Çekilmeyi Tercih Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı	146
15. Müzakerenin Dostluk Çerçevesinde ve Sakin Bir Şekilde Devam Etmesi Yönünde Hareket Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı	147
16. Müzakerenin Hoş Olmayan Bir Hale Gelmemesi İçin Hassas Konuların Müzakere Kapsamına Girmesini Engellerim Sorusunun Frekans Dağılımı	147
17. Benim İçin, Müzakereye Katılırken, Müzakere Esnasında Rahat Davranabilmek Büyük Bir Önem Taşımaktadır Sorusunun Frekans Dağılımı	148
18. Her İkimizin de Müzakereden İstedığımızı Alabilmemizi Sağlayacak Yönde Hareket Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı	148
19. Her İkimizin de Müzakere Sonucunda İstedığımızı Elde Edebilmemize İmkân Veren Yaratıcı Çözümler Geliştiririm Sorusunun Frekans Dağılımı	149
20. İkimizin de İhtiyaçlarının İyi Anlaşılması Dolayısıyla İkimizin de Kazanabilmesi Yönünde Hareket Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı	149
21. Müzakerenin Bir Galibi Birde Mağlubu Olmalıdır Sorusunun	

Frekans Dağılımı	150
22. Müzakerenin Diğer Birey İçinde Adil Bir Şekilde Sonuçlanabilmesi İçin Sıkıntıya Katlanabilirim Sorusunun Frekans Dağılımı	150
23. Olayları Diğer Bireyin Açısından Görmeye, Böylece Onun İhtiyaçlarına da Saygılı Olmaya Çalışırım Sorusunun Frekans Dağılımı	151
24. Müzakerede Diğer Kişinin Haksız Muameleye Maruz Kalması Benim Açımından Bir Önem Taşımamaktadır Sorusunun Frekans Dağılımı	152
25. Müzakerede Bulduğum Kişiden Bir Şeyler Alabilmek İçin Kendimden de Bir Şeyler Verebilirim Sorusunun Frekans Dağılımı	152
26. Eğer Diğer Kişi Uzlaşmak İçin Kendi Görüşünden Taviz Verirse, Bunun Karşılığında Bende Kendi Görüşümden Taviz Veririm Sorusunun Dağılımı	153
27. İkimizin de Uzlaşabileceği Bir Orta Nokta Öneririm Sorusunun Frekans Dağılımı	153
28. Bir Müzakerede İki Tarafında Bir Şeyler Kazanabilmek İçin Bir Şeyler Vermesi Gerekmetedir Sorusunun Frekans Dağılımı	154
29. Müzakere Stili Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapmaları	154
30. Cinsiyet Grupları Açısından Müzakere Stilleri Dağılımı	155
31. Yaş Gruplarına Göre Rekabet, Kaçınma, İşbirliği, Uyuma ve Uzlaşma Stillerinin Dağılımı	156
32. Eğitim Seviyesine Göre Rekabet, Sakınma, İşbirliği, Uyuma ve Uzlaşma Stilleri Boyutlarının Dağılımı	157
33. Mesleki Eğitim Alanı Gruplarına Göre Müzakere Stilleri Boyutlarının Dağılımı	158
34. Eğitim Hayatı Süresi Gruplarına Göre Müzakere Stilleri Boyutlarının Dağılımı	159
35. Mesleki Tecrübe Süresi Gruplarına Göre Müzakere Stilleri Boyutlarının Dağılımı	160
36. Cinsiyet Grupları İçin Varyans Analiz Tablosu	161
37. Yaş Grupları İçin Varyans Analiz Tablosu	162
38. Eğitim Seviyesi İçin Varyans Analiz Tablosu	163
39. Mesleki Eğitim Alanı İçin Varyans Analiz Tablosu	164
40. Eğitim Hayatı Süresi İçin Varyans Analiz Tablosu	165
41. Mesleki Tecrübe Süresi İçin Varyans Analiz Tablosu	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Müzakerede Olası Anlaşma Bölgesi (Pazarlık Alanı)	47
2. Müzakere Stratejisini Belirleme Süreci	68
3. İkili İlgı Modeline Göre Temel Müzakere Stratejileri	73
4. Thomas Müzakere Stilleri (5 Anlaşmazlık) Modeli	99
5. Kazanç-Kayıp Sonuçlarına Göre Müzakere Yöntemleri	100
6. İlgı Sonuçlarına Göre Müzakere Stilleri	102

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.d.	Adı Geçen Dergi
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
a.g.y.	Adı Geçen Yer
BATNA	Best Alternative To The Negotiated Agreement
Ort.	Ortalama
Std.	Standart
t.y.	Tarih Yok
vd.	Ve Diğerleri
ZOPA	Zone Of Possible Agreement

TEŞEKKÜR

Bu tez konusunu bana vererek çalışmamın araştırılması, uygulanması ve değerlendirilmesi surecinde değerli akademik katkıları ve özverili desteğiyle her zaman yanımda olarak bana yol gosteren, kendisini tanımaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyup çok Şey öğrendiğim değerli **Tez Danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Halit KESKİN'e** en içten teŐekkürlerimi sunarım. Kendisinin tavsiye ve nerileri bu çalışmanın kalitesini büyük ölçüde arttırmış, beni yönlendirmesi ve motive etmesi çalışmanın her aşamasında daha ileri gitmeme yardımcı olmuş, kişisel dostluğu ise bana sonsuz destek olmuştur.

Müzakerede konusunda bilgi ve birikimlerini benimle paylaşmak suretiyle bu çalışmaya önemli katkılar sağlayan **Prof. Dr. Canan ÇETİN** ile Davranış Bilimleri ve NLP Uzmanı **Banu GKL'e** de teşekkür ederim.

Ayrıca tezimi okuyup gerekli öneri, tavsiye ve ikazları yapan aynı zamanda manevi desteklerini benden esirgemeyen değerli ağabeyim **Sayın Dr. Enver DEMİRPOLAT'a** da teşekkür etmek isterim.

Son olarak, çalışmamın her anında beni sınırsız yreklendirmeleri ve manevi desteklerinden dolayı kıymetli aileme, Eşim **Güven** ve ocuklarım **Nazlıcan ağla** ile **Emircan Muhammed'e** de teşekkür ederim.

Murat DEMİRPOLAT

İstanbul–2008

GİRİŞ

Müzakere, insan hayatının kaçınılmaz bir parçasını teşkil etmektedir. Günlük hayatın içersinde her birey anlaşmazlıkları çözme ve sonuca ulaşma ihtiyacı doğrultusunda diğerleri ile fikir alışverişinde bulunmak ve iletişim kurmak zorunda kalmaktadır. İletişimin en önemli parçalarından bir tanesi, karşılıklı müzakere veya bir başka deyişle görüşme yapmak; diğer bir deyişle karşıdakini ikna etmektir. Bu ikna edici iletişim süreci “müzakere” olarak adlandırılmaktadır. Müzakere ile taraflar arasında bir anlaşmanın sağlanması hedeflenmektedir. Eğer ikna edici iletişim istediğini elde etmekse, müzakere de mümkün olan en iyi anlaşmayı yapmak olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Müzakere denilen bu iletişim ve uzlaşma süreci ile bireyler, örgütler ve devletler; karşılaştıkları sorunları ve anlaşmazlıkları çözmekte ve yönetmekte; böylece karşılıklı bir uzlaşma sağlamaktadırlar. Dolayısıyla müzakere davranışını anlamak ve sonuçlarını ortaya koymak amacıyla müzakere yönetimi başlığı altında gerçekleştirilen çok sayıda çalışma mevcuttur.

İlgili literatür incelendiğinde müzakere yönetimi üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda müzakere çeşitleri, müzakereci tipleri, müzakere ortamı ve müzakere ortamını etkileyen faktörler, müzakere stratejileri, müzakere taktikleri, müzakere becerileri ve müzakere stilleri gibi konuların öne çıkmakta olduğu görülmektedir. Müzakere çeşitleri temel olarak yıkıcı ve yapıcı olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Bununla birlikte müzakerenin gerçekleştirilme şekli baz alınarak telefonla, mektupla, internet ortamında yada beden dili ile müzakere gibi sınıflandırmaların varlığı da mevcuttur. Müzakere müzakereci kavramını da beraberinde getirmektedir. Müzakeredeki tarafları ifade eden müzakereci de yumuşak müzakereci ve sert müzakereci olmak üzere iki temel karakteristik altında incelenmektedir.

Müzakere yönetimi açısından önem taşıyan bir diğer konu da müzakere sürecinin kendisi ve bu süreci etkileyen temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Müzakere; hazırlık ve planlamadan müzakere görüşmelerini, anlaşma aşamasından sonuçların değerlendirilmesini içeren kapsamlı bir süreç olup; taraflar arası güç ve bilgi dengesi ve zaman gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir.

Müzakere süreci ile birlikte karşımıza müzakere strateji ve taktikleri çıkmaktadır. Müzakere stratejileri, müzakereden istenen sonuçları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan veya teknikleri içermektedir. Taktikler daha kapsamlı olan stratejinin uygulanmasını sağlamak için tasarlanan kısa vadeli uyumlaştırıcı hareketlerdir. Strateji ve taktiklerin oluşturulması; müzakere amaçlarının belirlenmesi, amaçları korumak üzere

anahtar soruların oluşturulması, bu soruların cevaplanması, uygun taktiklerin saptanması ve bu taktiklerin müzakere stratejileri ile bütünleştirilmesini içermektedir. Bu strateji ve taktiklerin uygulanabilmesinde ise bilgi, beceri ve tutumların önemli rolünün göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Strateji ve taktiklerin belirlenmesi ile birlikte sıra müzakere stillerinin seçilmesine gelmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; müzakere stillerinin bireyin kendi kaygılarını önemseme derecesi (çıkarıcı olmak veya olmamak) ve başkalarının kaygılarını önemseme derecesi olmak üzere iki boyut kullanılarak beş kategoride ele alındığı görülmektedir. Bu stiller; rekabet, kaçınma, işbirliği, uyma ve uzlaşma olarak sıralanabilmektedir. Rekabet stili taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılmaktadır. İşbirliği stili ise tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek seviyede önem verdikleri tartışma tarzını ifade etmektedir. Uyma, anlaşmazlığın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Kaçınma stilinin ana teması kaçınmaktır ve bu durum taraflarda hüsrana yaratabilmektedir. Uzlaşma stili ise, bireyin hem kendisine hem de diğerlerine yönelik ilgi boyutunda orta bir davranışı temsil etmektedir.

“Müzakere ve müzakere teknikleri: orta kademe yöneticilerin müzakere stilleri üzerine bir araştırma” isimli bu tez çalışması üç teorik ve bir araştırma kısmı ile birlikte dört bölümden oluşmaktadır. Tezin teorik kısımlarında müzakere ile ilgili genel kavramlar tanımlanmakta, müzakereci tiplerinden bahsedilmekte, müzakere süreci ve bu süreci etkileyen unsurlar anlatılmakta, müzakere taktik ve stratejilerinin belirlenmesi üzerinde durulmakta, bireyin kendi kaygılarını önemseme derecesi ile diğerlerinin kaygılarını önemseme derecesi dikkate alınarak gerçekleştirilen beşli müzakere stilleri kategorizasyonu tanımlanmaktadır.

Tezin dördüncü bölümü olan araştırma kısmında ise İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin orta kademe yöneticilerinden toplanan veriler ile müzakere stillerinin cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri, mesleki eğitim alanları, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe gibi demografik değişkenler doğrultusunda nasıl farklı bir dağılım gösterdiği analiz edilmekte ve elde edilen bulgular yorumlanarak örneklemimizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

I. BÖLÜM

MÜZAKERE VE MÜZAKERECİ

1. MÜZAKERE KAVRAMI

1.1. Müzakerenin Tanımı

Müzakere, taraflardan biri kazanırken diğerinin kaybettiği bir oyun olarak görülmemelidir. İyi bir müzakerenin temel ilkesi tarafların o müzakereden kazançlı ve amacına ulaşmış olduğunu hissederek çıkmalarıdır.¹ Müzakere, sözlükte karşılıklı görüş alışverişi, anlaşma manalarına gelir. Literatürde ise iki veya daha fazla tarafın başlangıçta hedefleri farklı olsa da birlikte bir sonuca ulaşmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası bir etkileşim süreci diye tanımlanmaktadır.² Müzakere, iletişimin bir şeklidir. Kavram için aynı zamanda “ikna edici iletişim” terimi de kullanılabilir. Sonuçta hedeflenen amaç, bir anlaşmadır. Eğer ikna edici iletişim istediğini elde etmekse, müzakere de mümkün olan en iyi anlaşmayı yapmaktır. Bu da, istenilenin en uygun şekilde elde edilmesi anlamına gelmektedir.³

Yaygın kullanılan bir atasözü olan “İnsanlar konuşa konuşa, hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşılır” müzakereye iyi bir atıf yapmaktadır. Hayvanlar müzakere etmezler, anlaşma yapmazlar. Onlar istediklerini elde etmek için şiddet ve güçlerini kullanırlar. Örneğin iki köpeğin bir kemik ya da oyuncak için müzakere ettikleri görülmemiştir. Bununla birlikte tüm insanlarda talepleri için anlaşma yolunu seçmezler. İnsanlarda zaman zaman güç ve şiddet kullanırlar. İstediklerini bir şekilde elde etmeye çalışırlar. Bununla birlikte bazı insanlardan talep ve isteklerini diğer insanlarla karşılıklı konuşarak ve anlaşarak elde etmeye çalışırlar. İşte bu noktada müzakere denilen süreç ortaya çıkar. Müzakere kısaca tanımlanacak olursa; aralarında talep anlaşmazlığı olan iki ya da daha fazla tarafın bu anlaşmazlığı karşılıklı istek ve taleplerin ayarlanması yolunu tercih ederek çözmeye çalıştıkları sürece müzakere denir.

Müzakere evrensel olarak birçok insanın, her gün hayatlarının farklı noktalarında gerçekleştirdikleri, insanlar arasındaki farklılıkların ortaya konulduğu, istediklerini elde etmeye çalıştıkları bir aktivitedir. Yöneticiler açısından müzakere ise örgütsel problemleri çözmeye çalışırken kullanılması gereken temel bir yöntemdir.

¹ Latif, H.-Uçkun, G., Mülakat-Avantajlı Stratejiler, İstanbul, 2004, s.115.

² Çetin, C., Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama, İstanbul, 2002, s.7.

³ Gökçül, B., Müzakere-Stratejik İlişki Kurma, İstanbul, 2005, s.23.

Müzakere sürecinin bazı temel unsurları vardır. En az iki taraf olmalı, taraflar arasında ortak bir ilgi veya çıkar olmalı, farklılıkları çözümenin etkili ve tatmin edici yolu olmalı, iki taraf da kabul edilebilir bir anlaşmanın sağlanması umudunu taşımalıdır. Aynı zamanda statik değil, dinamik bir süreç olmalıdır.⁴ Müzakere; iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir.⁵

Müzakerenin ne olduğu hakkında çeşitli tanımlar olmasına karşın genel anlamda bir anlam birliği vardır. Bu kavram hakkında yapılan tarifler kısaca şöyledir:

◆ Herkesin bildiği ancak bazılarının başarılı olabildiği bir süreçtir. İnsan davranışlarını etkileyip ilişkiyi değiştiren, harekete geçirip, işlerin yapılmasını sağlayan bir süreçtir.⁶

◆ Belirli bir anlaşmaya ulaşmak için kişilerin pazarlık ederek farklılıkları çözümlenme ve/veya çatışmayı önleme amacı ile yaptıkları görüşmelerdir.⁷

◆ Anlaşmazlığa düşen tarafların belirli bir yerde buluşabilecekleri sonuçlar oluşturabilme, tanımlandıktan sonra pratik yaparak, öğrenilebilen becerilerin bütünüdür.⁸

◆ İnsanlar arasındaki fikir uyuşmazlıklarının ele alındığı süreçtir.⁹

◆ En az iki tarafın karşılıklı çıkar sağlamak amacı ile bir anlaşmaya ulaşma sürecidir.¹⁰

◆ İki veya daha fazla tarafın başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası bir etkileşim sürecidir.¹¹

◆ Müzakere, bir karar uygulamaya konulmadan önce, her iki tarafında uzlaşmanın gerekli olduğu hususunda fikir birliğine vardıklarına işaret eder. Aynı kavramla beraber kullanılan istişare terimi ise, bir tarafın diğer tarafın görüşlerini dinlemeye niyetli olduğunu, fakat diğer taraf katılsın ya da katılmasın son kararı verme hakkına sahip olduğunu ifade eder.¹²

⁴ Çetin, a.g.k., s.6.

⁵ Gökçül, a.g.k., s.23.

⁶ Uçay, D., Müzakere ve Uzlaşma Teknikleri, İstanbul, t.y. s.4.

⁷ Gerçel, H., "Müzakere Teknikleri" <http://j371xq.blu.livefilestore.com/pps> (19.11.2007) slayt 1.

⁸ Uçay, a.g.k., s.4.

⁹ Mentor, P., Sonuç Alıcı Müzakere, (Çev. K. Yürür), İstanbul, 2007, s.14.

¹⁰ Babayigit, S., Farklı Kültürlerde İş Görüşmeleri, İstanbul, 2007, s.52.

¹¹ Çetin, a.g.k., s.7.

¹² Çetin, a.g.k., s.10.

◆ En az iki tarafın sorunlu bir konu üzerinde tatmin edici bir karara varma süreci ve kararların tespit edilen zaman cetveli içinde uygulanmasıdır.¹³

◆ Müzakere, iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir.¹⁴

◆ Müzakere, farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla yapılan ileri-geri iletişim sürecidir.¹⁵

◆ Müzakere; karşılıklı bağımlılığı olan, ancak aynı önceliklere sahip olmayan taraflar arasında yaşanan karar verme sürecidir.¹⁶

◆ Müzakere, insanların diğer kişilerden yapmalarını istediklerini elde etme yoludur. Bir diğer anlamda, taraflar arasında bir uzlaşmaya varmak amacıyla kurulan iki taraflı bir iletişimdir. Sonuç olarak müzakere, ortak bir karara varmak için ileriye ve geriye dönük bir iletişim süreci olarak nitelendirilebilir.¹⁷

◆ Müzakere kavramı aynı zamanda farklılıkları uyumlaştırmak yoluyla, başkalarından istenileni elde etmek için kullanılan bir metottür. İnsanlar kendileri ile ilgili kararların alınması sürecine katılmak isterler. Çok az insan başkası tarafından empoze edilen kararlara boyun eğme eğilimi gösterir. Kararların alınma süreci ise yine farklılıkların uyumlaştırılmasını amaçlayan bir müzakere sürecidir.¹⁸

◆ Müzakere, gergin bir ortamda davranışları etkileme özelliğine sahip olan bilgi ve gücün kullanılması sürecidir. Bu bağlamda kavram için, kendisinden birtakım şeyler elde etmek istenilen kişilerin, istenenler doğrultusunda düşünmelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır diyebiliriz. Yine müzakere için, ortak ya da karşılıklı eylemlerde anlaşmaya varmak amacıyla, canlı sistemler arasında güdülenmiş enformasyon alışverişi süreci veya bir anlaşmazlığı çözümlenmek amacıyla karşılıklı iletişim ve etkileşim faaliyetleri demek de mümkündür. Birbirine bağımlı, fakat karar seçeneklerine ilişkin farklı tercihleri olan iki ya da daha çok tarafın karar verme süreci, ortak bir anlaşma

¹³ Uçay, a.g.k., s.4.

¹⁴ Gökçül, a.g.k., s.23.

¹⁵ Acuff, F. L., Uluslar arası Müzakere-Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Biriyle, Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme, (Çev. S. Demirci), İstanbul, 2005, s.16.

¹⁶ Tevrüz, S.- Artan, İ. - Bozkurt, T., Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), İstanbul, 1999 s.247

¹⁷ Karakaş, K., Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2001, s.3.

¹⁸ Karabalık,H.,“Nasıl Bir Müzakere I : Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar”

<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc> (23.12.2007)

sağlamak amacıyla tarafların bir araya gelmesi de müzakere kavramı hakkında yapılan tanımlar arasında yer almaktadır.¹⁹

Görüldüğü gibi müzakere kavramı hakkında birçok tarif yapılmasına rağmen genelde aynı sonuca varılmaktadır. Müzakerelerde ihtiyaçların karşılanması üzerine bir amaç güdülmektedir. Zaten kişilerin ihtiyaçları tamamen karşılansaydı müzakereye ihtiyaç duyulmazdı. Müzakerelerde her iki tarafında ihtiyacını giderme hedefi bulunmaktadır. Ayrıca müzakere; iletişim, satış, pazarlama, psikoloji, sosyoloji, uyuşmazlıkların çözümü, kendine güveni de içeren bir davranışlar toplamıdır.²⁰

Genel olarak müzakere kavramı, tekliflerin ileri sürüldüğü, tartışıldığı, eleştirildiği, etki ve önemlerinin incelenip karşı tarafa açıklandığı, kabul ettirme yollarının araştırıldığı ve nihayet karşı tekliflerin oluşturulduğu bir süreçtir. Bu bağlamda müzakere pazarlık etmek veya ödün vermek anlamında değildir. Bir mal veya hizmetin hak ettiği değer ancak müzakere neticesiyle saptanır. Hâlbuki herhangi bir iş anlaşmasına pazarlık yöntemi ile yaklaşıldığı zaman genellikle çözüme ulaşmak kolay olmamakta ve bu durumdan her iki taraf da hoşnut kalmamaktadır.²¹

Tüm bunlardan başka müzakere için, “Başkalarından istediklerini alma yollarından biri”, “çelişkileri halletmenin bir yolu”, “psikolojik bir oyun”, “bir güven süreci” ve “bir çeşit ticaret” diye tanımlamaları da yapılmıştır.

Müzakere kavramı irdelenirken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

◆ **Müzakere, pazarlık ve tartışma değildir.** Müzakere kavramının ilişkili olduğu ve sıklıkla karıştırıldığı kavramların başında pazarlık (bargaining) ve tartışma (debate) kavramları gelir. Müzakere ve pazarlık çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak müzakere, pazarlık ve tartışmadan oluşan daha kapsamlı bir süreci ifade eder. 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 süreçtir.²² Birçok kişiye göre müzakere, pazarlık masası etrafında kullanılan bir taktiktir. Bu perspektiften bakıldığında, müzakerenin küçük düşürücü bir yanı vardır. Ama uygun olarak kullanıldığında müzakere, arabulma konusunda, farklılıkları çözüme kavuşturmada ve yönetmede önemli katkılar sağlamaktadır.²³ Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç

¹⁹ Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003, s.172.

²⁰ Acuff, a.g.k., s.16.

²¹ Karakaş, a.g.t., s.3.

²² Çetin, a.g.k., s.4.

²³ Karakaş, a.g.t., s.4.

göstermeden konumlarını değiştirebilirler, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yapmamaya özen gösterilir. 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 çıkarlarına uygun bir uzlaşma olasılığı azalır. Tartışma ise, her iki taraf için de kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için aralarında gerçekleştirilen görüşmeler, açıklamalar, sentezler ve öneri değişik tokuşlarıdır. Görüldüğü gibi, pazarlık ve tartışma müzakere sürecinin birer unsurlarıdır.²⁴

◆ **Müzakere, satış değildir.** Yeteri kadar satış yapıldığında müzakere başlar. İşin basit hali, alıcı ve satıcının birbiriyle ilişki kurmasıdır. Satış safhasında biri ikna eder, diğeri ikna olur. Doğru müzakerede, iki tarafın da tavrı aynıdır ve anlaşmayı amaçlar. Mesele almak ya da almamak değildir. Asıl mesele şudur: “Hangi şartlarda alırım veya satarım?” Müzakerede, satın alma isteği ve arz etme kabiliyetinin zaten olduğu farz edilir. Temel odak kar, özel şartlar ve düzenlemeler üzerinedir.²⁵

◆ **Müzakere, ikna etme, uzlaşma ve anlaşma değildir.** İkna etmek, müzakerenin bir elemanıdır. Ancak ikna etme kavramında ana yaklaşım, kendi fikir ve talebimizi, karşı tarafa üstü kapalı baskı yoluyla kabul ettirmektir. Yani ikna etme kavramında, kazan-kazan anlayışı her zaman güdülmez, karşı tarafın çıkarları tatmin edilecek diye bir şart yoktur.²⁶ İkna, karşı tarafın müzakerecinin fikrini veya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir. Taraflar ikna yoluyla uzlaşmaya varmaya çalışırlar. Uzlaşma, iknanın ikiye katlanmış hali, karşılıklı ikna gayretleriyle gerçekleşen bir çözüm yolu ve davranış şeklidir. Uzlaşmada iki zıt fikirli insan veya grup, kendi çıkar ve görüşlerinden fazla fedakârlık etmeden ortada değil, ama ortak bir anlaşma alanı bulmak için müzakere masasına otururlar.²⁷ Uzlaşma, iki tarafın fedakârlığına dayanan alış-veriş yaklaşımıdır. Varılan sonuç, iki taraf için de kabul edilebilir, ancak tam memnuniyet ve tatmin sağlamayan bir sonuçtur. Eğer müzakere gerçekleştirilemezse ve çözüme ulaşmak gerekliliği varsa, uzlaşma sağlanır ve bir anlamda sonuca razı olunur.²⁸ Müzakerenin bu bileşenlerini kullanarak nihayetinde bir anlaşmaya varılmaya çalışılır. Anlaşma, bir işin gerçekleşmesi, bir sorunun çözüme kavuşturulması veya bir sürecin düzenlenmesi

²⁴ Karip, a.g.k., s.173.

²⁵ Oliver,D., Etkili Müzakerenin 101 Yolu, (Çev. H.T. Tursun), İstanbul, 2000, s.5.

²⁶ Gökçül, a.g.k., s.24.

²⁷ Türkkkan, R.O., İkna ve Uzlaşma Sanatı, İstanbul, 2006 s.12

²⁸ Gökçül, a.g.k., s.24.

amacıyla birden fazla tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar üzerinde sözlü veya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarınıdır.²⁹

◆ **Müzakere, uygunluk değildir.** Uygunluk, iki tarafı da mutlu etmeyen, tatmin derecesi düşük, fedakârlık düşüncesine dayanan yaklaşımdır. Uygunluk yaklaşımı ile sonuçlanan müzakerelerde, işbirliğinin devamı ve tekrarı zordur. Uygunluk yaklaşımı, tarafları farklı alternatif arayışına iter.³⁰

◆ **Müzakere, teslim olmak ya da taviz vermek demek değildir.** Taviz, karşı tarafın şartlarına teslim olmak biçiminde anlaşılabilir. Müzakere teslim olmak olarak görülürse, ona göre şartlanılır, yaklaşım zayıflar, uğraşı etkin olmaktan çıkar. Bu müzakere dâhilinde hareket serbestisinin olmadığı anlamına gelmez. Fakat hareketler, asla teslimiyet ya da tek yöne kilitlenip kalmak biçiminde olmamalıdır.

◆ **Müzakere, kendi kuyusunun kazılması olarak da görülmemelidir.** Esnek olunmazsa karşı taraftan da esneklik beklenemez. Güç gösterip sertleşmek, iyi müzakere demek değildir. Bunlar aksine özgüven eksikliği olarak görülebilir ve müzakereyi kilitler ya da karşı tarafın kendi lehine çevirebileceği bir dezavantaj haline gelebilir.³¹

1.2. Müzakerenin Önemi

Müzakerelerin asıl amacı var olan ihtiyaçların karşılanması ve giderilmesidir. Zaten ihtiyaçlar tamamen karşılansaydı müzakerelere de ihtiyaç kalmazdı. Müzakerelere çeşitli nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenlerin başında ihtiyaçlar, dolayısıyla ihtiyaçları elde etmek içinde beklenen hedefler gelmektedir. Deneyimli müzakereciler kendi ihtiyaçları gibi karşı tarafın ihtiyaçlarını da çok iyi bilir ve anlarlar. Bunu yaparken aynı zamanda müzakere stratejilerini de geliştirirler. Çünkü hedeflerine ulaşmaları için karşı tarafın ihtiyaçlarını çok iyi bilmeleri şarttır. Bu tespit aynı zamanda müzakerede ortak bir zeminde buluşarak anlaşmayı da kolaylaştırır. Müzakere etmek bir eşitliliği de beraberinde getirir. Başarısız biten bir müzakerenin nedeni karşı tarafın ihtiyaçlarının iyi tespit edilmemesine dayanır. İyi bir müzakereci karşı tarafın karar vermesini etkileyen birçok etken ve faktör olduğunu bilir. Karşı tarafın ihtiyaçlarının tespit edilmesi müzakereci için yol gösterici bir durumdur.³²

Müzakereler için önemli olan bir şeyler talep edilen kişilerden rızaları ile talep edilen şeylerin elde edilmesidir. Eğer rızalarına ihtiyaç yoksa müzakereye de ihtiyaç

²⁹ Demir, Ö.-Acar, M., Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ankara, 1997, s.21.

³⁰ Gökçül, a.g.k., s.24.

³¹ Oliver, a.g.k., s.6.

³² Çetin, a.g.k., s.6-7.

yoktur. Rıza göstermemek karar verilirken en temel sorundur. Eğer birinin rızasına ihtiyaç varsa onunla müzakere etmek gerekir. Müzakere zaman ve çaba harcanması gereken bir süreçtir ve başarı garanti değildir. Önerilen şeyler karşı taraf için yeterli olmayabilir ya da onların verdikleri yeterli olmayabilir. Bu durumlarda bir tarafın ya da her iki tarafın da anlaşmanın başarısızlığa sürüklenmemesi için fedakârlık yapması gerekebilir. Fakat bazı durumlarda insanların nelere rıza gösterdikleri sabit ve kesin olmayabilir. Ayrıca müzakerenin getirisi kesin değildir. Rızadan önce tespit edilebilecek belirsizlikler müzakerenin en önemli konularından biridir. Bir şeyin bedeli belirlenebilir fakat hiç kimse belirlenen bedeli ödemeye zorlanamaz.

1.3. Müzakerelerin Hedef ve Amaçları

Müzakereyi birinin kazanırken, diğer tarafın zorunlu olarak kaybettiği bir oyun olarak nitelendirmek doğru değildir. İyi bir müzakerenin temel ilkesi, tarafların o müzakereden kazançlı ve amacına ulaşmış olduğunu hissederek çıkmalarıdır. Böylece müzakere daha iyi bir anlaşmayla sonuçlanır. Gerçek hayatta da insanlar zaman zaman birçok şeyler kaybetmektedirler. Ancak bunun yanında birçok şeyler de kazanırlar.³³

Müzakerenin belirlenen pozisyonlar çerçevesinde bir taviz verme veya alma oyunu olarak değerlendirilmesi doğru olmayan bir yaklaşımdır. Müzakerede ana hedef; sorunların çözümüne yönelik bir davranış geliştirilmesi ve karşı tarafla ilişkilere verilen önem çerçevesinde belirlenen stratejilerin uygulanması olmalıdır. Her müzakere temel nitelikleri aynı olsa da müzakere edilen konudan ve içerisinde bulunulan durumdan kaynaklanan kendine özgü koşullar çerçevesinde gelişir. Bu çerçevede bir müzakere içerisinde bile farklı stratejiler uygulanabilir.³⁴

Müzakerelerin amacı anlaşmazlık ve çatışmaları ortadan kaldırarak her iki tarafı da tatmin edici bir çözüme kavuşturmaktır. Müzakere aynı zamanda, taraflar arasında kısa veya uzun vadeli, olumlu ve yapıcı ilişkiler geliştirme sürecidir. İnsanlar çok farklı nedenlerle anlaşmazlık içinde olabilirler. Ancak, uyuşmazlık değil uyuşma esastır. Anlaşma ve mutabakatı sağlama, uygarlığın temel öğelerinden biridir. Müzakereler, anlaşmaya varmanın önündeki engellerin giderilmesi ve sorunların çözülmesi sürecidir. Müzakere sonucunda anlaşmaya varma her iki tarafa da belirli ölçüde tatmin sağlar.³⁵

³³ Latif-Uçkun, a.g.k., s.115.

³⁴ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

³⁵ Şencan, H., "İş Müzakereleri" http://hunersencan.com/files/is_muzakereleri.doc (01.01.2008)

Her müzakerenin sabiteleri vardır ve bunlar müzakere edilmeye gelmezler. Her müzakerede ihtiyaç, istek ve arzular ayrı ayrı tanımlanmalıdır. İhtiyaç, müzakerede en olumsuz şartlar altında bile elde edilmesi gereken, istek, makul olduğu ve planlı bir müzakere stratejisi ile elde edilebileceği düşünülen şey, arzu ise karşı tarafın umutsuzluk veya yanlış hesaplaması neticesinde elde edilebilecek en avantajlı konumdur. İhtiyaçlarını sağlam tespit edemeyenler, istek ve arzularını da gerçekçi biçimde tespit edemezler. Ticari bir müzakerede kollarınması gereken minimum beş hedef vardır. İlk hedef, müzakere edilecek bütün konuların arzu edilen sırayla gündeme alınmasını sağlamaktır. İkinci hedef, gündeme getirilmesi arzu edilmeyen konuların gündeme alınmamasını, alınmışsa da etkin bir şekilde karşı çıkılarak bertaraf edilmesini sağlamaktır. Üçüncü hedef, karşı tarafın müzakereden ne beklediğini kestirmek, mümkün ise sadece ihtiyaçları değil, istek ve arzuları da tahmin edilmelidir. Dördüncü hedef, kendi stratejisinin hem hazırlık aşamasında, hem de karşı tarafla yüz yüze geldiği zaman takip edilmesini sağlama almaktır. Beşinci hedef ise, müzakere sonunda ihtiyaçların hepsini, isteklerin birçoğunu, arzularına bir kısmını elde etmektir.³⁶

Önceden hazırlık yapılarak müzakere esnasında elde edilmek istenenler belirlenmeli ve bunların öncelikleri saptanmalıdır. Çok amaçlı hedefler tanımlanmalı ve bunlar arasında denge sağlanmalıdır. Amaçlar arasında soyut kavramlarda olabilir. Örneğin, iki taraf içinde memnuniyet verici bir anlaşmaya varmak gibi. Farklılıklardan azami derecede yarar sağlamak ve sonucu her iki tarafın çıkarına göre uygulamak esas alınmalıdır. Müzakere amacının belirlenmesi dolaylı ve dolaysız olarak önemli etkilere sahiptir.³⁷ Müzakerelerde amaçların dolaysız etkilerine bakıldığında kendi amaçlarımızın başkalarının amaçları ile ilişkili olduğu ve ortak bir noktada kesiştikleri görülmektedir. Amaçlara ulaşmada belirli limitler vardır. Eğer bu limitler aşılabacak olursa ya amaç değiştirilmeli ya da müzakereye son verilmelidir. Amaçlar iyi belirlenmiş ve ölçülebilir olmalıdır. Eğer bunlar kesin değil ise karşı taraf ile iletişim zor olur. Hatta müzakerede alınacak bir kararın ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olacağı bilinmeyebilir. Bu amaçlar somut amaçlar olmalıdır. Bunun yanında soyut amaçlar da olabilir. Müzakerelerde stratejinin belirlenmesinde amaçların dolaylı etkilerine gelince; bazı amaçlar kısa dönemlerde hatta tek bir müzakere sonucunda elde edilebilir. Bu tür amaçların sonuçları pek düşünülmez. Böyle bir yaklaşım sonucundaki müzakere stratejisi rekabetçi strateji

³⁶ Özel, M., "Müzakerede Esneklik", Yeni Şafak, 28 Mayıs 2000.

³⁷ Binbaşoğlu, E., Müzakere Pazarlık Sanatı, İstanbul, 1984, s. 96.

şeklindedir. Örneğin araba satın almak eğiliminde olan bir müşteri sadece arabayı istediği fiyata satın almakla ilgilenecektir.³⁸

Müzakerelerin amaçlarını niteliklerine göre zarar verici, rekabetçi, birleştirici, kendine odaklı ve savunmacı olmak üzere beş başlıkta incelemek mümkündür:

◆ **Zarar Verici Amaçlar:** Karşı tarafı bastırmak, çaresiz bırakmak, yaralamak, ona zarar vermek içindir. Odaklanma bir kişi üzerinde değil, karşı taraf üzerinedir. Zarar verici amaçlar, karşı tarafı ekonomik yönden zarara uğratabileceği gibi, savunduklarını kısa süreli de olsa kaybettirebilir. Bu gibi durumlarda karşı taraf zarara uğrarsa istenilen sonuç elde edilmiş olur. Bu tür amaçlar, geçmişteki yenilgiler için alınan intikamı veya karar verenin uzun dönemli isteklerini yansıtabilir. Rakibe zarar vermek için müşterisini veya destekleyici kaynağını çalmak, karşı tarafı kötüleştiren propaganda yaparak onların müşteri, iş ya da oy kaybetmesini sağlamak zarar verici amaçlara birer örnektir.³⁹

◆ **Rekabetçi Amaçlar:** Bir tarafın müzakereden daha kazançlı ayrılmasına yöneliktir. Burada müzakereci çıkabildiği kadar kazançlı çıkmak istemektedir. Bu nedenle iki tarafın rekabetçi amaçları arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bir tarafın daha çok kazanması, diğer tarafın daha az kazanması demektir. Her iki taraf da alabileceklerinin en fazlasını almaya çalışırlar. Mümkün olan en yüksek ücreti almak, mümkün olan en düşük ücreti ödemek, karşı taraftan daha iyi bir imaja sahip olmak rekabetçi amaçlara birer örnektir. Rekabetçi bir amaçla yapılan müzakere genellikle bir tarafın diğer tarafa ödeme yapması ile sonuçlanır. Ödeyen açısından ne kadar az öderse, o kadar iyidir, çünkü ödenen her lira, o mal daha ucuza alınabilecekse, onun zararına olacaktır. Ödenen ise, olaya tam zıt bir açıdan bakmaktadır. Alınan her lira onun kazancını arttıracaktır.⁴⁰

◆ **Birleştirici Amaçlar:** Müzakerenin her iki taraf için de kazançlı olmasını sağlar. Burada bir tarafın kazanması, karşı tarafı bir kayba uğratmaz: İki taraf da en iyi çözüm konusunda hem fikir olur, çünkü aynı konu her ikisi için de kazanç getirir. Bir ortaklık ya da dernek kurarak ortak bir fayda için iş fırsatı yaratmak, ticari işlem ya da anlaşmalarda vergi avantajları yaratmak, böylece iki tarafın da kazanmasını sağlamak, bir ödeme planı yaparak, borçlunun şu an daha az ödemesine olanak vermek birleştirici amaçlara birer örnektir.⁴¹

◆ **Kendine Odaklı Amaçlar:** Yalnızca bir tarafın başarısı ile ilgilidir. Burada bir taraf yalnızca kendi çıkarını düşünür ve karşı tarafın ne kazanıp ne kaybedeceğini göz önüne

³⁸ Karakaş, a.g.t., s.21.

³⁹ Çetin, a.g.k. s.22

⁴⁰ Yazar, A., Negotiation Process Eğitim Notları, İstanbul, t.y., s. 2.

⁴¹ Çetin, a.g.k., s.25.

almaz. Bu amaç türünde müzakereci karşı tarafı nötr olarak görür ve genellikle karşı taraftan yardım istemez, uzlaşmanın doğal olarak sağlanacağını düşünür. Belirli bir mal varlığı kazanmak, özel bir malı satmak, bir iş ilişkisi ya da kişisel ilişki geliştirmek, insanların saygısını kazanmak, yeni bir müşteri ya da destekleyici bulmak kendine odaklı amaçlara birer örnektir.⁴²

◆ **Savunmacı Amaçlar:** Belirli bir zarardan kaçınmak içindir. Bu kaçınma savunmacı amaçları kendine odaklı amaçlardan ayırır. Kendine odaklı amaçlarda müzakereci bir şeyi kazanmaya odaklanmıştır. Savunmacı amaçlar ise, hayatta kalmak ya da bir tarafın zarara uğramasını önlemek için kullanılır. İtibar kaybından kaçınmak, grevi önlemek, iyi bir müşteriyi kaybetmekten kaçınmak, olası bir haciz işlemini durdurmak için mali durumu yeniden düzenlemek birer iş ilişkisi ya da kişisel ilişki geliştirmek savunmacı amaçlara birer örnektir.⁴³

1.4. Müzakere Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Müzakere ile ilgili kavramlar arasında ikna etme, uzlaşma, uygunluk, tartışma ve pazarlık yer almaktadır. Bu kavramların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

◆ **İkna Etme:** Müzakere karşı tarafı ikna etme anlamını da içermektedir. Ancak müzakerenin ikna etmekten farkı şudur; ikna etmek müzakerenin bir alt elemanıdır. İkna etmede ana yaklaşım fikirlerin ya da taleplerin karşı taraftakine dolaylı yoldan kabul ettirilmesidir. Bu kavramda her zaman kazan-kazan anlayışı yoktur. Yani karşı tarafın çıkarlarının tatmin edilmesi ya da ihtiyaçlarının karşılanması her zaman mümkün olmayabilmektedir.⁴⁴ İkna etmek, gerçekte müzakere sürecinin bir başka unsurudur. Karşı taraftakinin, müzakerecinin fikrini veya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir.⁴⁵ İkna etme bir şey talep edildiği zaman genellikle ilk kullanılan yöntemdir. Eğer işe yaradıysa talep gerçekleşir. İkna edilmiş insanlar, eğer yalan söylenilmemişse kızgınlık göstermezler. İkna etme yöntemi başarısızlıkla sonuçlanmışsa, sonu yüksek gerilim ve karışıklıkla bitebilir. İkna etme yöntemi müzakere sürecinin bir parçası olarak kullanılırsa daha etkili olur.⁴⁶

◆ **Uzlaşma:** Uzlaşma, her iki tarafın da fedakârlık ederek bir sonuca varmalarıdır. Bu sonuç her iki taraf açısından da kabul edilebilir olmalıdır. Ancak tam bir memnuniyet ve

⁴² Yazar, a.g.k., s.4

⁴³ Çetin, a.g.k., s.27

⁴⁴ Gökçül, a.g.k., s.24.

⁴⁵ Çetin, a.g.k., s.4.

⁴⁶ Yazar, a.g.k. s.5.

tatmin sağlamaz. Müzakere gerçekleşmediği durumlarda eğer çözüme ulaşma zorunluluğu var ise uzlaşma sağlanır ve sonuca varılır.⁴⁷ Uzlaşma ikna etmenin ikiye katlanmış halidir. Karşılıklı ikna gayretleriyle gerçekleşen bir çözüm yolu ve davranış şeklidir. Uzlaşma, iki zıt grup ya da kişinin kendi çıkarlarından fazla zarar etmeden ortak bir nokta için müzakere masasına oturmaya en yakın zamandır.⁴⁸ Esasen uzlaşma, görüşmelerin sonucunda varılabilen amaç ya da durumdur. Görüşme, bir konu üzerinde karşılıklı olarak düşünce alışverişi yapmak, düşündüklerini birbirine söylemek ve karşılıklı düşünmek anlamlarında kullanılır. Görüşme, uzlaşma ve anlaşma; esasında bir akıl oyunu, bir ustalıktır. Bu üç kavram, anlaşmak için, hem koşulları hem de karşı tarafı dinlemek ve anlamak gerektiği fikrini de içerir. Her görüşme eninde sonunda bir uzlaşma ile sonuçlanır.⁴⁹

◆ **Uygunluk:** Uygunluk tarafları mutlu etmeyen, düşük tatmin derecesine sahip, buna karşılık fedakârlığa dayalı bir yaklaşımdır. Eğer müzakere uygunlukla sonuçlanmış ise işbirliğinin devamı ve tekrarı zordur. Bu yaklaşım tarafları farklı alternatif arayışlarına iter.⁵⁰

◆ **Tartışma:** Tartışmak, birini etkileyerek kendi durumunu ona kabul ettirmek ve karşıdakinin tutumunda değişiklik meydana getirmektir. Ancak, müzakere tartışmadan oluşan kapsamlı bir süreci ifade eder. Tartışmak ve ikna etmek, müzakere sürecinin temel faaliyetlerinden olup, birini etkileyerek pozisyonunu kabul ettirmektir. Müzakerede tartışmak, her iki taraf içinde kabul edilebilir bir anlaşmaya varılması için, taraflar arasındaki görüşmelerin, izahatların ve önerilerin değiş tokuşudur.⁵¹ Burada tartışmayla münakaşayı da karıştırmamak gereklidir. Münakaşada, karşılıklı atışma, üstün gelmeye çalışma, belki birbirini kırma pahasına bildiğinden şaşmama vardır. Hâlbuki müzakere anlamındaki tartışmada karşılıklı görüş ve düşünce alış verişi, kendi kusurunu düzeltme, karşısındakini anlama, doğruyu bulma azmi vardır.⁵²

◆ **Pazarlık:** Müzakere, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir sonuca ulaşmak için pazarlık yapmakla alakalıdır ve kazan-kazan ilkesine dayanır.⁵³ Müzakere ve pazarlık genellikle aynı anlam için kullanılan bir kavramdır. Ancak müzakere pazarlıktan daha kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Oysa pazarlık kısaca bir kişi ya da topluluğun

⁴⁷ Gökçül, a.g.k., s.24.

⁴⁸ Çetin, a.g.k., s.4.

⁴⁹ Türkoğlu, F., “İyi Bir Yöneticinin Görüşmelerdeki Başarı Anahtarı Uzlaşma Cesaretidir”, <http://www.cember.net/forums/showarticle/662293> (03.07.2007)

⁵⁰ Gökçül, a.g.k., s.24.

⁵¹ Çetin, a.g.k., s.4.

⁵² <http://www.baharhayali.com/index2.asp?ID=855&menu=5> (30.06.2007)

⁵³ Gökçül, a.g.k., s.135.

davranışlarını değiştirmeye yönelik olup genellikle bir şeyi başka bir şeyle değiştirmek için yapılan öneri ve karşı teklifleri içeren bir süreçtir.⁵⁴ Literatürde, Türkçede “pazarlık” ve “müzakere” anlamlarına gelen “bargaining” ve “negotiation” terimleri zaman zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Aslında bu durum bir tesadüf olmaktan öteye müzakerenin gerçek doğasını yansıtmaktadır.

Pazarlık, müzakere kavramıyla ilişkili olan ve müzakere ile en çok karıştırılan kavramdır. Bu çerçevede, müzakere ve pazarlık kavramları sık sık aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, müzakere kavramı, pazarlık ve görüşme eylemlerini de kapsayan ve onlardan daha geniş kapsamlı aktiviteler bütününe ifade etmektedir.⁵⁵

2. MÜZAKERE TÜRLERİ

İş hayatında her gün çok sayıda iş müzakereleri, iş görüşmeleri gerçekleşir. İş müzakereleri pazarlık, satın alma, satma, eleman seçme, bakım ve servis anlaşması yapma, danışmanlık alma, uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapma, şirket devretme, şirket devralma, ortak teşebbüs kurma gibi konularda gerçekleşir.⁵⁶

Müzakere türlerini belirleyen birtakım etkenler vardır. Müzakereler bu etkenler doğrultusunda şekillenip isimlerini alırlar. Örneğin, müzakerecilerin sayısına göre birebir, çok taraflı ve grup müzakereleri, hedeflenen sonuçlarına göre kazan-kazan, kazan-kaybet, yıkıcı, yapıcı müzakereler şeklinde isimlendirilirler. Müzakerecilerin davranış stillerine göre sert, yumuşak müzakereler, süreç ve ilişkilere göre ise kısa vadeli, uzun vadeli müzakereler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Örnekleri çoğaltmak mümkündür. Dolayısıyla müzakereleri belirli bir isim sınıflandırmasına ya da tasnifine tabi tutmak mümkün gözükmemektedir. Bu durum ise çok fazla sayıda müzakere çeşidi olduğu izlenimine ve karışıklığa yol açmaktadır. Farklı farklı isimlerle adlandırılırsalar da aslında bütün müzakerelerin temelinde iki tür müzakere yatmaktadır. Bunlar, Yıkıcı (Dağıtıcı) Müzakere ve Yapıcı (Bütünleştirici) Müzakerelerdir.

Her müzakere farklı olduğu halde aslında bütün müzakereler aynıdır. Müzakereler farklıdır çünkü taraflar, talepler, davranış ve tutumlar farklıdır. Heraklitus’un dediği gibi “Bir ırmakta aynı suyla iki kere yıkanamazsınız çünkü o ırmak akmakta ve yer değiştirmektedir.” Bütün müzakereler aynıdır çünkü hepsi aynı doğrultuda ilerler, kimle kimin arasında, ne hakkında, hangi kültürde olduğu önemli değildir. Müzakere son yıllarda

⁵⁴ Çetin, a.g.k., s.4.

⁵⁵ Çalış, A., “Dış Ticarete Sözleşmeler & Müzakere Teknikleri”,2007,s.17, www.tpankara.org.tr (01.11.2007)

⁵⁶ Şencan, H., “İş Müzakereleri” http://hunersencan.com/files/is_muzakereleri.doc (01.01.2008)

ağırlıklı olarak oluşan bir konu olup bilim adamları insanları müzakereler esnasında gözlemleyerek evrelerini tanımlamışlardır.⁵⁷

Çeşitli kaynaklarda; yıkıcı müzakerelere, dağıtıcı müzakere, ayrılıkçı müzakere, kazan-kaybet şeklinde müzakere, sert veya katı müzakere, kısa vadeli müzakere, yaygın müzakere, kapalı veya sözsüz müzakere, sıfır toplamlı müzakere gibi isimlerle rastlamak mümkündür. Aynı şekilde, yapıcı müzakerelere de bütünleştirici müzakere, uzlaştırıcı müzakere, kazan-kazan müzakere, yumuşak müzakere, uzun vadeli müzakere, açık veya sözlü müzakere ve birleştirici müzakere gibi isimlerle rastlanılmaktadır.

2.1. Yıkıcı (Dağıtıcı) Müzakereler

Yıkıcı müzakerelerin gerisinde gücenme ve kızma vardır. Her iki tarafta, diğer tarafın aleyhine kazanmaya, kazançlı çıkmaya çalışır. Diğer ifadeyle bir taraf diğer tarafı mat etmeye çalışır. Bu müzakerelerde kaybeden ve kazanan taraf vardır. Bazen her iki taraf da kaybedebilir. Sert tartışmaların, suçlamaların cereyan ettiği bu müzakere türünde bir taraf eğer kaybedeceğinden korkuyorsa kaygı ve endişe içindedir. Kaygı, müzakere sürecindeki sertliği artırır. Yıkıcı müzakereler tek bir konu veya birden fazla konu üzerinde odaklanmış olabilir. Yıkıcı müzakereler “kazan-kaybet” müzakereleridir. Bir taraf kazanırken diğer taraf zorunlu olarak kaybeder.⁵⁸

Bu tür müzakerelerde, taraflar sabit bir değer toplamının nasıl dağılıcağı üzerine rekabet ederler. Kilit soru: “En çok değeri kim elde edecek” sorusudur. Bir taraf diğer tarafın zararına olacak şekilde kazanç sağlar. Esas sorun genelde paradır. Satıcının amacı olabildiğince yüksek bir satış fiyatını kabul ettirmek, alıcının ise bu fiyatı olabildiğince düşürmektir. Müzakere edilecek tek bir konu vardır ve taraflar seçenek takası yapamazlar. Yani, müzakere alanı sınırlıdır ve müzakerenin kapsamını genişletme imkânı yoktur. İlişkiler ve tarafların itibarı da önemli değildir; müzakereci diğer müzakereciyle ilişkisinin değeri nedeniyle müzakere ettiği şeyin değerinden ödün vermeyi tercih etmemektedir.⁵⁹

2.2. Yapıcı (Bütünleştirici) Müzakereler ve Kullanılan Temel Yöntemler

Bu tür müzakerelerde taraflar amaç ve hedeflerinin birleştirilebileceğini veya yakınlaştırılabileceğini düşünürler. Bu nedenle taraflar işbirliği yaparak çıkarlarını arttırmaya çalışırlar. İşbirliği felsefesine dayanan bu tür müzakerelere literatürde “kazan-

⁵⁷ Yazar, A., Negotiation Process Eğitim Notları, İstanbul, t.y., s.3.

⁵⁸ Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁵⁹ Mentor, P., Sonuç Alıcı Müzakere, (Çev. K. Yürür), İstanbul, 2007, s.14

kazan” yaklaşımı adı verilmiştir. Her iki tarafta istediklerini elde etmeye çalışır. Taraflar birlikte kazanmayı ümit ettiklerinden stres ve kaygı ortadan kalkmaktadır. Taraflar bu süreçte kendilerinin kazanmalarının karşı tarafa kazandırmaktan geçtiğini fark ederek uzlaşma noktasını bulmaya çalışırlar.⁶⁰

Taraflar çıkarlarını anlaşmanın bir parçası haline getirerek, mümkün olan en fazla yarara ulaşmak için işbirliğine giderler. Bu tür müzakerelerin görüldükleri yerler arasında, uzun vadeli karmaşık ortaklık ya da işbirliklerinin yapılandırılması, anlaşmanın çok sayıda finansal koşul içermesi, üstler ile altları arasındaki müzakere durumları sayılabilir. Müzakere edilecek çok sayıda konu ve nokta vardır. Amaç kendi ve karşı taraf için olabildiğince değer üretmektir. Taraflar bu değerlere ulaşmak için seçenek takaslarına gider, daha az önem taşıyan diğer öğelerden feragat ederler. Bir tarafın çıkarının farklı olması diğer tarafın amacına ulaşma yeteneğini azaltmaz. Her iki tarafında çıkar ve öncelikleri karşılanabilir. Tarafların çıkarlarına olan imkânları bulmak işbirliğini ve enformasyon paylaşımını gerektirir. Tarafların birbirlerinin temel çıkarlarını iyi anlamaları gerekmektedir.⁶¹

Bütünleştirici müzakere, kazandırması, taraflar arasında işbirliğine gidilmesi ve kazan-kazan gibi olumlu yaklaşımları nedeniyle özel bir yere sahiptir. Ancak müzakerede karşılaşılan durumların farklı yaklaşımları da gerektirebileceği bilinmesi gereken bir durumdur. Diğer taraftan bütünleştirici müzakere doğrudan sorunların çözümüne yönelik objektif ve dürüst bir davranış geliştirilmesine önemli katkı sağlamaktadır.⁶²

Bütünleştirici müzakereler konuların kendi esasları çerçevesinde ele alınıp karara varılmasını sağlarlar. Ortak kazanca yönelik objektif ölçütlere dayalı çözümler üzerinde dururlar. Aldatmacadan uzak ve doğruluktan ayrılmayarak nasıl elde edilebileceğini gösteren, konular, esaslar ve ilkeler üzerinde sert, insan faktörü üzerinde yumuşak olan, dürüst kalarak savaşmayı sağlayan ama bu tutumun karşı tarafça istismar edilmesini de engelleyen, bir yöntem olarak da tanımlanabilirler.⁶³

Bütünleştirici müzakerelerde dört temel yöntem kullanılmaktadır:

◆ **Kişilerin Problemden Ayırt Edilmesi Yöntemi:** İnsanlar kızarlar, üzülürler, korkarlar, düşmanca hisler edinirler, kırılır ve gücenirler. Kolayca tehdit edilebilir benlikleri vardır. Dünyayı kendi açılarından görürler ve zaman zaman kendi görüşlerini gerçeklere karıştırırlar. Müzakereciler bir müzakerenin hazırlık devresinden

⁶⁰ Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁶¹ Mentor, a.g.k., s.16-17

⁶² Karabalık, a.g.m., a.g.y.

⁶³ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

sürdürülmesine kadar, her an, kendine şu soruyu sormalıdır: “İnsan problemine yeteri kadar dikkat ediyor muyum?”⁶⁴

İnsan faktörü, müzakereyi hem zedeleyici hem de yardımcı rol oynamaktadır. İnsan faktöründen kaynaklanan problemler arasında yanlış anlama, kızgınlık, üzülmeye ve sorunları kişiselleştirme yer almaktadır. Bu problemler neticesi oluşan tepki ve karşı tepkiler müzakereleri çıkmaza sokarlar. Kişilerin problemlerden ayırt edilmesi için karşılıklı güven ve anlayışa dayalı bir çalışma gereklidir.

Kişilerin problemden ayırt edilmesi için kullanılan teknikler şunlardır;

Karşı tarafın bakış açısını, olayları algılama şeklini, korkularını, endişelerini ve önceliklerini doğru anlamak. Müzakere konularına karşı tarafın gözlüğü ile bakmak (empati yapmak). Karşı tarafın eğilimleri arasında doğrudan en aşırı bağlantıyı kurmamak. Kendi problemleri için başkalarını suçlamamak. Karşı tarafın önyargılar taşıdığı kanaatine varılırsa önyargılara kökünden zıt davranış ve önerilerde bulunmak. Anlaşma sürecinde karşı tarafın da önemli rol oynamasını ve katkısının olmasını sağlamaktır.⁶⁵

Bunlardan başka korkularla karşı tarafın amaçlarını kolaylaştırmamak, Görüşleri karşılaştırmak, diğerlerinin düşüncelerine aykırı davranabilmek için fırsat kollamak ve işleme katıldıklarından emin olduğunda, karşı tarafa bir pay vermek ve önerileri değerlerine uygun olarak yapmak da kişileri problemlerden ayırt ederken kullanılan tekniklerdendir.⁶⁶

◆ **Pozisyonlar Yerine, Çıkarlar Üzerinde Müzakere Yürütme Yöntemi:** Akılcı bir sonuca ulaşılabilmesi için müzakerelerde pozisyonları yerine çıkarlar uzlaştırılmalıdır. Pozisyon, üzerinde karar verilen bir sonuç, çıkarlar ise bu kararın alınmasına neden olan etkenlerdir. Çatışan ve zıt pozisyonların arkasında üç çeşit çıkar vardır. Bunlar; ortak çıkarlar, bağlı-farklı çıkarlar ve çatışan çıkarlardır. Çıkarların açığa çıkartılması için “neden, niye, neden olmasın, söylediklerinizle neyi amaçlıyorsunuz” gibi sorular karşı tarafa yöneltilmelidir.⁶⁷

Müzakerelerde durumlar ayındır fakat çıkarlar çeşitlidir. En güçlü çıkarlar güvenlik, ekonomik varlık, tanınma, saygı ve ait olma duygusudur. Çıkarlar canlı tutulmalı ve onların çıkarları problemin bir parçası olarak görülmelidir. Dikkatli dinlenmek için problem cevaptan önce okunmalı, gelinen durum yerine varılmak istenen nokta hakkında

⁶⁴ Fisher, R-Ury, W., “Evet Dedirtme Sanatı-Kitap Özeti”, <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=100> (14.10.2006)

⁶⁵ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

⁶⁶ Fisher-Ury, a.g.m. a.g.y.

⁶⁷ Lewicki R.J., Negotiation, 1999, s.142

konuşulmalı, açık sözlü ve kararlı ama esnek olmalıdır.⁶⁸ Müzakere ederken sebep için değil amaç için müzakere edilmelidir. Problemler üzerinde sert, insanlar üzerinde yumuşak olunmalı ve bu durum karşı tarafa hissettirilmelidir. Çıkarlar belirlendikten sonra tatminlerine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Bu noktada esneklik, yeni fikirlere açıklık ve müzakerenin farklı öneriler çerçevesindeki seyri önem arz eden hususlardır.

◆ **Çok Sayıda Çözüm Önerisi Geliştirme Yöntemi:** Müzakerelerin temel sorunu kıt olan kaynakların bölüşülmesinde çözüm önerileri geliştirilememesidir. Bunun nedenleri arasında, müzakerenin gelişimi, yeterli bilgi sahibi olmama, karşı tarafa bilgi verme korkusu, panik, endişe, baskı ve stres altında başarısızlık, soruna tek bir cevap arama çabası gelmektedir. Yine kaynakların büyüklüğünü sabit kabul etme, karşı tarafın ancak taviz verilmesi durumunda tatmin edilebileceği düşüncesi, kendi problemlerinin çözümünün kendilerine ait olduğu yaklaşımı ve tarafların sadece kendi çıkarlarına yönelik çözümler üzerinde yoğunlaşmaları da nedenler arasında yer almaktadır.⁶⁹

Çözüm önerileri geliştirmek için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Çözüm seçenekleri çoğaltılırken özelden genele doğru gidilmelidir. Seçenek bulma işi dört tip düşünceyi kapsar. Biri belli bir problemi düşündürmektedir, ikinci tip açıklamalı analizdir, üçüncü tip ne yapılması gerektiğini düşündürmektedir, dördüncü tip de eylem için belirli ve uygun öneriler getirmektedir. Çok sayıda seçenek üretmenin bir yolu da olaya çeşitli uzmanların bakış açısıyla bakmaktır. Anlaşma modeli gerçekleşmediği takdirde değişik ağırlıklı anlaşma modelleri oluşturulmalı veya öne sürülmüş bir anlaşmanın kapsamı değiştirilmelidir. Çıkarlar birleştirilmeli ve karşıdakine tercihleri sorulmalıdır. Yine kimi etkilemek isteniyorsa empati yapılmalı ve uygun kararın seçilmesinde bol seçenekle kolaylaştırmanın yolları aranmalıdır.⁷⁰

Ayrıca problemi küçük parçalara bölme, önerileri ortak çıkarlar gözeterek oluşturma ve ulaşılan çözümün her iki taraf içinde adil bir çözüm olduğuna karşı tarafı inandırma da kullanılan yöntemler arasında yer alırlar. Alternatif çözüm yöntemleri olarak da kaynakların geliştirilmesi, yardımlaşma, zararın tazmini, zararın azaltılması ve köprü çözüm (tarafların karşılıklı olarak birbiri ile bağlantısı olmayan konulardaki farklı çıkarlarını birbirine bağlayarak çözüm bulmaları yöntemi) kullanılabilir.

⁶⁸ Fisher-Ury, a.g.m. a.g.y.

⁶⁹ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

⁷⁰ Fisher-Ury, a.g.m., a.g.y.

◆ **Objektif Standartlar Üzerinde Israrlı Olma Yöntemi:** İstek ve çıkarlardaki farklılıkların göz ardı edilerek bir sonuca ulaşılması çok güçtür. Müzakereler genelde neyin kabul edilmeye hazır olunduğu veya neyin kabul edilmeyeceği üzerine gelişir. Tarafların isteklerinden bağımsız bir müzakere ancak tarafsız-objektif ölçütler üzerine kurulabilir. Objektif ölçütlerin geliştirilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Tarafların isteklerinden bağımsız standartların geliştirilmesi veya arabulucu tayini gibi adil yöntemler en çok kullanılanlardır.⁷¹

Objektif kriterlerle tartışmada hatırlanacak üç temel nokta vardır: Her konuyu, objektif kriterler için yapılan birer ortak araştırma olarak nitelemek, hangi standartların uygun olacağı ve nasıl uygulanacağı konusunda tartışmalara açık olmak ve baskı karşısında eğilmeyerek, sadece ilkeler karşısında eğilmektir. Kısaca dikkatler objektif kriterler üzerinde toplanmalı ama esnek olunmalıdır.⁷²

2.3. Alternatif Müzakere Türleri

Bir önceki başlık altında anlatılan müzakereler yüz yüze, yani müzakerecilerin birebir karşılıklı olarak yaptıkları en yaygın olarak kullanılan müzakerelerdir. Bunun yanı sıra müzakerecilerin birbirlerini görmedikleri, bir araya gelmelerine gerek olmayan ya da bir araya gelemeyen yapmak zorunda oldukları müzakereler de bulunmaktadır.

2.3.1. Telefonla Müzakere

Bir çeşit müzakere yöntemidir. Ancak uzun ve karmaşık müzakerelerin telefonla yapılması pek yürütülmemekle birlikte bazen çok etkili olduğu durumlar da vardır. Telefon, faks veya e-posta yoluyla müzakere ederken, iletişim için kullanılan araç ve bilgi kontrol listesine sahip olmak konusunda çok az zorluk vardır. Kişinin ofisini ve dosyalarını uygun bir biçimde düzenleyerek, böyle bilgiler anlık olarak elde edilebilir. Telefon kullanmanın tehlikesi (tamamen hazırlıklı olmadıkça) karşıdakinin hızlı bir cevap beklemesidir. Kişinin verdiği cevaplar, her mesajın anlamının çok önemli bir bölümünü oluşturduğu düşünülen vücut diline ve söylendiği tarza bakılmaksızın, söylendiği anda algılanır. Bazı telefon görüşmecileri, “telefondayken hemen bir karar isteyerek” hız ve uzaklık görüşlerini görmezden gelmektedirler. Fakat “Üzgünüm, bir toplantıdayım. Şu

⁷¹ Ury W., Getting Past No: Negotiating Your Way From Confrontation To Cooperation., Newyork, 1993

⁷² Fisher-Ury, a.g.m., a.g.y.

anda onu düşünemiyorum. Şu saatte beni ara” şeklindeki bir cevap baskıyı azaltır ve karşı tarafa daha iyi bir anlaşma yararına teklifi düşünmek için zaman kazandırır.⁷³

Telefon görüşmelerinin etkili olması, sözcüklerin etkili olmasını gerektirir. Bu ise, geniş bir sözcük dağarcığının dikkatli bir şekilde kullanılması anlamına gelir. Konuşma düzeyini, karşı tarafın eğitim ve bilgi düzeyi belirlemelidir. Etkili telefon görüşmeleri yapmak, etkin bir şekilde dinleyerek konuşmayı kontrol edip yönlendirmek demektir.⁷⁴

Telefonla müzakere yönteminde arayan taraf her zaman için daha avantajlıdır. Çünkü konuşmayı ilk olarak kendisi yapacağından görüşmenin hâkimiyetini ele geçirme imkânına sahiptir. Tabii görüşmeden önce karşı tarafın müsait olup olmadığı mutlaka sorulmalıdır. Telefonla müzakerede başarının ilk şartı şüphesiz ki iyi bir plan ve hazırlık yapmaya bağlıdır. Karşı tarafın soracağı sorular tahmin edilerek ona göre hazırlık yapılmalıdır. Eğer müzakere olumsuz bir seyir alıp müzakerecinin aleyhine dönmeye başlamış ise, karşı tarafı rencide etmeden hemen konuşma kesilmelidir. Telefon müzakereleri önemli ölçüde zamandan tasarruf sağlar. Telefonla görüşme yaparken karşı tarafı anlamak için etkin bir dinleyici olmak gereklidir. Görüşmenin neticesi yazılı hale getirilmelidir.⁷⁵

Telefonla görüşme yaparken ses tonuna dikkat etmeli, karşı tarafı kırmamalı, görüşlerine saygı duymalı ve fikirlerimizi sorma fırsatı verilmeli, bir sorun çıkarsa, bu sorunun ne olduğu tanımlanmaya çalışılmalıdır. Sorunun kendisi ile nedenleri arasındaki ilişkiyi diğer kişinin de anlamasına yardımcı olunmalıdır. Aynı fikirde olunmasa da, tartışmaya girmemelidir.⁷⁶ Bunlardan başka iyi bir neden olmadıkça karşı tarafın sözü kesilmemeli, öfkeye öfkeyle yanıt verilmemeli, karşı tarafın söylediklerini ve ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeli ve konuşma adeta bir sözlü el sıkışma şeklinde bitirilmeye gayret edilmelidir.⁷⁷

2.3.2. Mektupla Müzakere

Ticari ve idari müzakereler genellikle bir yazışma şeklinde başlar. Bu yazışmalarda bir toplantı isteği bildirilir, yer ve zaman hususunda ayarlamalar yapılır. Bu yazışmaları (mektupları) müzakere sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmek gerekir.

⁷³ Yazar, a.g.k., s.9.

⁷⁴ Önder, J., “Nasıl İletişiyoruz”, www.danismend.com/konular/insankaynaklari/Nasil_iletisiyoruz.htm (07.03.2008)

⁷⁵ Çetin, a.g.k., s.348.

⁷⁶ <http://www.uslanmam.com/kariyervekisiselgelisim/33685etkilibirtelefonkonusmasinasilolmalidir.html> (01.09.2007)

⁷⁷ Önder, a.g.m.

Müzakerelerin sadece mektupla yapılması akılcı bir durum değildir. Her şeyden önce tatmin edici olmaz. Fakat bazı avantajları da vardır. Önemli derecede bir zaman tasarrufu sağlar. Duygusal bir ortam söz konusu olmadığı için sorunlarla daha akılcı ilgilenmek mümkün olabilir. Mektupla yapılan müzakerelerde müzakerelerin bir kayıt altına alınması temin edilmiş olur. Hararetli bir tartışmanın içindeki yanlış anlama riskini ortadan kaldırmak gibi avantajları söz konusu olabilir.⁷⁸

2.3.3. İnternet (E-Mail) Yoluyla Müzakere

Bu tür müzakereler anlık müzakerelerdir. Faks veya e-posta yoluyla müzakere ederken, iletişim için kullanılan araç ve bilgi kontrol listesine sahip olmak konusunda çok az zorluk vardır. Kişinin ofisini ve dosyalarını uygun bir biçimde düzenleyerek, böyle bilgiler anlık olarak elde edilebilir.⁷⁹ Son zamanlarda özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu şekilde müzakerelerin başarısı aynı zamanda iyi bir web sitesine, dolayısıyla ürünlerin bu sitedeki reklamına bağlıdır.

İnternet'in kitleleşmesiyle ticari uygulamalara imkân veren yapısı elektronik yöntemleri artık tüm firmalar için ortak iş araçları yapmıştır. Web sitesi, haftanın yedi günü 24 saat kepenkleri açıp müşteri beklemek demektir ve müşteri her an gelebilmektedir. Firmaların interneti ve diğer elektronik yöntemleri tanıtım ve iletişim amacıyla kullanma nedenlerinin başında; firma içi ve dışı müzakere veya iletişimi hızlı ve düşük maliyetle gerçekleştirmek (dünyada e-maile cevap vermede beklenen maksimum süre 24 saattir), pazar araştırmasını çok kolay ve çabuk yapmak (firma stratejisinin doğruluğu, değişen koşullara göre uyarlanması, potansiyel alıcılar ve iş ortakları bulmak, rakiplerin neler yaptığını izlemek, kıyaslama yapmak) ve firma stratejisini oluşturma veya uygulamada müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek, tahmin etmek ve bilgilendirmek sayılabilir. Yine firma imajını güçlendirmek, müşteri memnuniyeti sağlamak, müşteri hizmetlerini yaygınlaştırmak ve kolay ulaşılır yapmak, satıcılarla alıcıların tek bir platformda ve kendi belirledikleri ölçüde iletişime geçebilmelerini sağlamak, firma tanıtımı yapmak ve ürün bilgisi vermekte internet kullanım nedenleri arasında yer almaktadır. Bunlardan başka, standart ve alıcı başvurularına göre farklılaştırılan bölümlerde ürün özellikleri konusunda detaylı bilgi vermek, numune göndermek gibi pahalı bir yöntem yerine mümkün olduğu durumlarda düşük maliyetli bir tanıtım aracını kullanmak, özellikle tasarım sürecinde müşterinin görüşünü ve onayını almak ve gereken durumlarda süre ve maliyeti kısaltarak

⁷⁸ Çetin, a.g.k., s.342.

⁷⁹ Yazar, a.g.k., s.9.

süreci etkinleştirip yeni satış kanalları oluşturmak da internet ve e-mail kullanım nedenlerinin başında gelmektedir.⁸⁰

İnternet yoluyla müzakerelerde web sitesinin önemi çok büyüktür. Yapılan araştırmalar dünyanın en iyi web sitelerinin dört ortak özelliği olduğunu göstermektedir: Çok kaliteli ve doyurucu bir içerik, kullanım kolaylığı, hızla ekrana gelme veya kolay yüklenme ve sık sık güncellenme. Genel olarak e-iş girişimlerinin ya da bir başka deyişle e-posta yollu müzakerelerin başarılı olması, iyi bir fikir (müşteriye gerçekten bir şey sunma), açık vizyon, misyon ve müşteri odaklılık, pazarlama ve yönetim deneyimi, gerçekçi bir gelişme hızı, iyi zamanlama, insan kaynakları ve e-iş mimarisi gibi koşulların bir araya gelmesine bağlıdır.⁸¹

Firmalar iş dünyasında kar etmek için bulunmaktadırlar. Bu amaca ulaşmada yönetimin kullanması gereken çok sayıda yöntem, sistem ve araç vardır. Firma kar elde etmek için seçtiği yolda kaynaklarını kullanırken bir haritaya ihtiyaç duyar. Bu yol ve harita stratejide somutlaşmaktadır. Bugün internet diğer niteliklerinin yanında, artık olmazsa olmaz bir pazarlama ve iletişim aracıdır. Firmaların internet evrenindeki sanal pazaryerlerinde bulunması zorunludur. Değişim, fiziki veya sanal pazaryerlerinde olmaktadır. Üretim veya hizmet sektöründeki tüm firmalar kendilerini internette göstermelidir. Firma yönetimi web sitesini hangi gereklerle açtığını ve ne beklediğini netleştirmelidir. Basit ama etkili bir site, bu sitenin var olma nedenlerine hizmet etmede çok daha verimli olacaktır. Yeni teknolojilerin kullanımı firmanın iş gereklerine ve stratejik önceliklerine göre belirlenirse kıt kaynaklar doğru kullanılmış olur.⁸²

2.3.4. Beden Dili Kullanılarak Yapılan Müzakereler

Beden dili, vücudumuzla gerçekleştirdiğimiz tüm hareketleri, özellikle göz, el ve ayak hareketlerini, mimik ve jestleri, ses tonu ve nefesi kapsar. Bir konu ne kadar etkili sözlerle ve ikna edici ifadelerle anlatılıyor olsa da beden diliyle söylenenler onaylanmazsa fazla yol almak mümkün değildir. Sözlerden daha büyük etkiyi beden dili oluşturur.⁸³ Beden dili insanlık tarihi açısından en eski iletişim aracıdır. Beden dili duygu ve düşüncelerin yansımasıdır. İnsanların yüz yüze kurdukları ilişkilerde, kelimeler % 10, ses tonu % 30, beden dili ise % 60 önem taşır.⁸⁴

⁸⁰ İyiler, Z., "Kobi'lerin Pazarlamada Bilgi Teknolojisi Kullanımı", İGEME'den Bakış Dergisi, 2005, Sayı 1.

⁸¹ Auer, J.T., Satış ve Satış Yönetimi, (Çev. G. Egemen), İstanbul, 1999

⁸² Erdoğan, N., "Dış Ticarete Pazarlama", İGEME-İSO Dış Ticaret Eğitim Programı Ders Notu, Şubat 2005

⁸³ Gökçül, a.g.k., s.129.

⁸⁴ Kırbaş, İ., "İletişim ve Beden Dili", <http://www.kirbas.com/?id=408&sec=beden%20dili> (25.03.2007)

Profesyonelce bir davranış sergileyebilme becerisini göstermek için beden dili özelliklerini bilmek gerekir. Sabit bir bakış durgunluğun işareti olabilir. Buna karşın hareketli bakışlar canlılığın ve kararsızlığın göstergesidir. Bu tip müzakerede dış görünüş çok önemlidir. Göz teması, bedenin duruşu, el-kol hareketleri, jestler, mimikler ve yüz ifadeleri de aynı öneme sahiptir. Bunun yanı sıra taraflar arasında özel mesafe, ses tonu ve hızı da ihmal edilmemesi gereken etkenlerdir.⁸⁵ İnsanlar bazen giyiniş şekli, saç, sakal, makyaj gibi görünüşlerindeki tercihlerle ya da çene, yanak hareketleri, göz ve ağız kenarıyla da karşıdakine bir şeyler anlatmak isteyebilirler.⁸⁶

Çok karmaşık bir yapıya sahip olan vücut dilinin yorumlanması çok dikkatle yapılmalıdır. Çünkü aynı vücut hareketi farklı farklı yorumlanabilir. Vücut pozisyonu, jestler ve yüz ifadelerinden okunabilecek işaretlere önem vermemek potansiyel olarak zengin bir kaynağı kaçırmak demektir. Unutulmamalıdır ki, muhtemel bir çelişki halinde müzakeredeki taraflar jestleri dikkate alacaklardır. O halde en kolay çözüm, sözleri davranışlara uyarlamaktır.⁸⁷

Vücut dili için en önemli organlar sırasıyla gözler, eller, ağız, omuzlar ve bacaklardır. Bunun dışında burun kıvırtmak, dil çıkartmak, göğüs bölgemizi hareket ettirmek gibi küçük detaylar da çok önemlidir. Vücut dili için gözler ilk sırada gelir. Kısık gözlü bakışlar insana şüpheyi, açıkgözler merakı, derin bakışlar dikkati, eğik bakışlar üzüntüyü anlatır. Göze bağlı olarak kaşlar da hareket eder. Kaş çatmak insana kızıldığını anlatır, kaşların hilal şeklinde kaldırılması ise karşıdakine meraklı olduğu izlenimini verir. Elleriyle karşısındakini etkileme göz ve bakışlarına fazla güvenmeyen insanların başvurdukları bir yoldur. Bunun için eller kontrollü hareket ettirilmeli ve karşıdakine dinleme fırsatı tanınmalıdır. Çünkü toplumda ellerini kollarını fazlaca savuran kişiler pek dikkate alınmadıkları gibi fazla el kol hareketi yapmak karşıdaki insanın güvenini de kırabilir. Bunun dışında işaret parmağını kaldırmak uyarı, ellerle büyük daireler çizmek anlatılmak isteneni vurgulamayı, parmağı burnun altında tutmak iyi bir dinleyici olduğunu, parmağın çenenin altında tutulması ise kendinize çok güvenen biri olduğunu gösterir.⁸⁸

Vücut diliyle verilen işaretleri aramak ve anlamak, etkili müzakerecinin kullanılan kelimelerin arkasında var olan gizli ve gerçek anlamları yorumlamak için yardımcı

⁸⁵ Latif-Uçkun, a.g.k., s 44.

⁸⁶ Türkan, R. O., İkna ve Uzlaşma Sanatı, İstanbul, 2006, s.95.

⁸⁷ Latif-Uçkun, a.g.k., s.46.

⁸⁸ <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=2904> (20.09.2007)

olacağından dikkate değer bir durumdur.⁸⁹ Konuşurken bakışları müzakerecinin gözlerine aşırıya kaçmadan sık sık yöneltmek normaldir. Bu kendine olan güvenin yanında karşıdaki insana verilen önemin göstergesi de sayılır. Oturma biçimi de çok şey anlatır. Tehlikeden korkar gibi sandalyenin tam kenarında oturmak veya tam tersine yayılarak oturaktan kaçınmak gerekir. Konuşurken yeteri kadar gösterilmeyen beden dili kişinin duygusuz ve hantal biri olduğu hissini uyandırır. Özgüven yetersizliği şeklinde yorumlamaların önüne geçmek için bu tür olumsuz etkileri bilmek gerekir.⁹⁰

Vücut dilinde omuzların da oldukça önemli fonksiyonları vardır. Kalkık omuzlar şaşırmanın, hafifçe omuzları dalgalandırmak karşıdakinin sözlerini dikkate almamanın, bir omuzu, diğerinden yüksekte tutmak ise güç ifadesidir. İyi bir müzakereci kendine güvendiğini göstermek için omuzlarını daima dik tutmalıdır. Yine bacak üstüne atmak kendine güvenin işaretidir. Bacakları birleşik tutmak zayıflık göstergesi, bacakları uzatıp, ayakları birleştirmek rahatlığın ifadesidir. Müzakerelerde en uygun pozisyon bacak bacak üstüne atmaktır.⁹¹

Yapılan araştırmalar 135 farklı mimik, yüz ve vücut hareketi olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan 80 tanesi yüz ve baş mimikleriyle ilgilidir. Sadece 9 farklı tebessüm biçimi saptanmıştır. Bu mimik ve davranışlar müzakerecinin beklentileri, tutumu ve davranışları konusunda açık bir şekilde, fikir verebilir. Müzakereci için önemli olan bunlardan hangilerinin olumlu hangilerinin olumsuz olduğunu ayırt edilmesidir.⁹²

İyi bir müzakereci müzakere ederken beden dilini çok iyi kullandığı takdirde karşı taraf üzerinde olumlu izlenimler bırakır. Çok iyi bir göz teması kurularak karşıdakinin yüzüne bakılmalı, yüz ifadesi çevreye olan ilgiyi yansıtmalıdır. Mümkün mertebe canlı, sıcak ve dostça tebessüm etmeli, konuşurken baş hafif dik olacak şekilde sık sık aşağı yukarı hareket ettirilerek karşı tarafın anlaşıldığı ve dinlendiği hissettirilmelidir. Aşırıya kaçmamak şartıyla açık ve anlaşılır jestler kullanılmalı, eller cebe konulmamalı veya kollar kavuşturulmamalıdır. Beden duruşuna da özen gösterilmeli ayakta olduğunda dik durmalı, oturulduğu zaman ise koltuk doldurulmalı ve arkaya yaslanılmalıdır. Konuşurken öne doğru eğilerek ilgi gösterilmelidir. Karşı tarafı rahatsız etmeyecek yakın bir mesafede durulmalı, mümkün olan her durumda bedensel temas kullanılmalı ve her zaman karşı taraftakine dönük olarak durulmalıdır. Toplumsal rol ve statüye uygun giyinmelidir.

⁸⁹ Çetin, a.g.k., s.94.

⁹⁰ Latif-Uçkun, a.g.k., s.45.

⁹¹ <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=2904> (20.09.2007)

⁹² Şencan, a.g.m., a.g.y.

Konuşurken çok fazla ve hızlı konuşmaktan kaçınılmalı, ses yüksekliği ve tonu bulunulan çevreye göre ayarlanmalıdır.⁹³

3. MÜZAKERECİ KAVRAMI

3.1. Müzakerecinin Tanımı

Müzakerenin amaçları için karar verici veya karşı taraf olan kişiye denir. Müzakerenin amaçlarının belirlenmesinde müzakerecinin konumu kritik bir önem taşımaktadır. Müzakerecinin açık bir amacı yoksa istediğinden daha azını elde eder. Müzakereci karar verme konumunda değilse, karar vericinin amaçlarını çok iyi anlaması gerekmektedir.⁹⁴ İnsanlar kendilerini ifade etmek için duygularını kullanırlar. İnsanlar duygularını açık ve net olarak ifade etmeleri için bir kelime hazinesi geliştirerek karşısındakiyle daha kolay ilişki içine girebilirler.⁹⁵

3.2. Müzakerecilerin Özellikleri

Müzakerecilerin sabit bir kalıp üzerine oturmuş özellikleri bulunmamaktadır. Ancak müzakereciler karakteristik yapı ve davranışlarına, yetenek ve becerilerine, tecrübe ve başarılarına göre müzakerelerde birçok özellik sergilerler. “Bir müzakerecide olması gereken özellikler nelerdir?”, “Başarılı müzakereciler hangi özelliklere sahiptir?”, “Etkili bir müzakereci nelere sahip olmalıdır?”, “Deneyimli müzakerecilerin özellikleri neler olmalıdır”, “Etkin bir müzakerecinin yetenekleri nelerdir?”

Kendini kabul ettiren müzakereciler genel olarak;

◆ Kısa ve konuyla alakalı ifadeler kullanır, “ben” kelimesini dikkatli kullanırlar. “Sanırım”, “isterim”, “umarım”, “inanıyorum ki” gibi kelimelerle düşüncelerini belirtir, “yapmalısın”, “etmelisin” gibi sözlerden ise kaçınırlar. Kesin doğruları sunuyormuş gibi ifadeler kullanmazlar. Başkalarının isteklerini, düşüncelerini ve fikirlerini anlamak için “Bu sizi nasıl etkiliyor?” veya “Bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” şeklinde açık sorular sorarlar. Varsayımla gerçek arasındaki ayrımı açık bir şekilde belirlerler.⁹⁶

◆ Elleri konuşmaya davet eder gibi açık ve ölçülüdür. Sorunlarını çözmek için yollar ararlar. Sakin, ciddi, samimi, bağırmadan, düzgün ve tempolu bir ses tonu ile normal bir

⁹³ Baltaş, A-Baltaş, Z., Bedenin Dili.İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz, İstanbul, 2000,

⁹⁴ Çetin, a.g.k., s.19.

⁹⁵ Rosenberg, M. B., Şiddetsiz İletişim-Bir Yaşam Dili, (Çev. G. Şen - M. Tuna), İstanbul, 2004, s.58.

⁹⁶ Çetin, a.g.k., s.231-232.

şekilde konuşurlar. Yüz ifadeleri tutarlıdır. Memnun olduklarında gülümser, kızdıklarında ise kaşlarını çatar, dik ve rahat otururlar.⁹⁷

◆ İstediklerini elde etmek için soru sorarak karşısındakileri yönlendirir ve istedikleri noktaya getirirler. Olumsuz görüşler ifade etmemek için bilinçli olarak kendilerine dikkat ederler. Duygu ve hislerini öfke ve kaygı duymadan iletirler. Müzakereyi ne zaman keserek bitireceklerini ve nasıl “hayır” diyeceklerini iyi bilirler. Aktif bir dinleyici olup, iyimserdirler. Müzakerelerin uzaması halinde sabırsız olan tarafın kaybedeceğini çok iyi bilirler. Sıradan bir kişiye nazaran daha fazla risk üstlenirler. Beklentileri yüksek, kararlı, görüşlerini savunan ve ısrarcı bir konumdadırlar.⁹⁸

Müzakerenin kendine özgü bir mantığı ve gerekleri vardır. Etkin müzakere becerileri eğitim ve bilinçli bir çabayla geliştirilebilir. Ancak daha da önemlisi, kişinin kendi kişilik özellikleri doğrultusunda ortaya çıkan kişisel müzakere tarzını bilmesidir. Müzakere görüşmelerinde başarının, önemli ölçüde konuya odaklanmak, yaşayarak öğrenmek ve deneyim ve yaşantılardan ders almakla gerçekleştiği görülmektedir. Etkin müzakere davranışlarının tespiti amacıyla Huthwaite Araştırma Grubu bazı çalışmalar yaparak başarılı müzakereci davranışlarına ilişkin çok değerli ipuçları elde etmişlerdir. Bir takım müzakerelerin gözlemlenmesi ve müzakerecilerle yapılan görüşmeler sonucunda deneyimli ve başarılı müzakerecilerle, sıradan müzakerecileri birbirinden ayıran farklılıklar tespit edilerek ortaya çıkarılmıştır.⁹⁹

Araştırmaya göre başarılı müzakereciler her zaman planlama yapar, alternatifleri değerlendirir, hedeflerinin alt ve üst sınırlarını belirler, konuları planlar, esnek davranır ve konular arasında sıra bağlantısı kurarlar. Konuşulanların açıkça anlaşıldığından emin olmak ve sonuçların uygulanmasını güvence altına almak için çaba gösterirler. Bir adım sonraki davranışlarını belli ederek karşı tarafı gelecek olan soruya hazırlarlar. Tekliflerini doğrudan söylemek yerine, “İzin verirseniz bir öneride bulunayım...” diyerek söze başlarlar. İtiraz edecekleri zaman ise önceden ipucu vermektan kaçınırlar. Müzakere sürecinde temel noktaların anlaşılıp anlaşılmadığını sınırlar ve konuşulanları özetlerler. Kendi duygularını karşı tarafa söyleyerek güven verirler. Gerekçeleri çürütülmediği sürece ikinci bir gerekçe ortaya atmazlar. Buna karşılık sıradan müzakereciler ise karşı taraf yerine kendi yapacaklarına kilitlenir ve akış planlamasına fazlasıyla bel bağlarlar. Müzakereyi bir an önce pürüzsüz bitirmek uğruna bazı konuları belirsiz bırakarak

⁹⁷ Çetin, a.g.k., s.42-43

⁹⁸ Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁹⁹ Baltaş, A., “Başarılı Müzakereciden Dersler”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/1_4.htm (31.12.2007)

sonuçların uygulanmasını risk ederler. Önceden ipucu olarak verdikleri tek davranışları itirazlardır. “Buna itiraz ediyorum, çünkü ...” gibi. Bazı noktaları kasıtlı olarak, itiraza sebep olur endişesiyle belirsiz ve havada bırakırlar. Çünkü amaçları bir an önce anlaşmaya varmaktır. Kuşkulu bir durumla karşılaştıklarında sessiz kalırlar.¹⁰⁰

İyi bir müzakereci bazı özelliklerin bulunması şarttır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:¹⁰¹

◆ **Güvenilirlik:** Müzakere, varılan mutabakata sadık kalınacak ise, bir anlam taşır. Bu bakımdan, muhatabın güvenmediği bir kişiden iyi bir müzakereci olmasını beklemek mümkün değildir.

◆ **Uzmanlık:** Üzerinde tartışma yapılacak konu hakkında bilinmesi lazım gelen bilgilere sahip olmayan kişinin müzakereden verimli bir sonuç çıkarması beklenemez.

◆ **Dinamizm:** Donuk, esneklikten yoksun insanlar aynı zamanda ikna kabiliyetinden de yoksundurlar. Müzakerecinin esnek, neşeli ve espri yeteneği yüksek bir insan olması başarı şansını yükseltir.

◆ **Sempati:** Karşı tarafın görüşlerine karşı samimi bir şekilde ilgili ve hoşgörülü olmak, onun bakış açısını ve farklılıklarını anlamayı kolaylaştırır. Bunun, karşı tarafın görüş ve farklılıklarının benimsenmesi ile karıştırılmaması lazımdır.

◆ **Güç:** Müzakereden maksat, karşı tarafın görüşlerinin, kendi görüşlerimiz doğrultusunda etkilenmesidir. Bu bağlamda güç, önemli bir ikna unsuru olarak, daima göz önünde bulundurulmalıdır. Uygun kullanıldığında güç, müzakerecinin en büyük kozudur.

◆ **İdealizm:** En iyi müzakereciler, hedeflerine bütün benliği ile bağlı kişilerdir. İdealizm, aldatılmaya karşı en büyük güvenceyi teşkil eder.

◆ **İyi Niyet:** Müzakerecinin yalnızca kendi çıkarlarına odaklanmış olmayıp, diğer tarafın iyilik ve mutluluğunu isteyebilecek bir gönül genişliğine sahip olması da son derece önemlidir.

Müzakerecilerin, müzakerelerde etkili olması için kuşkusuz bir takım yeteneklere de sahip olmaları gerekmektedir. Etkili bir müzakereci, karşı tarafın saygı ve güvenini kazanma, kendini denetim, duygu ve düşüncelerini saklayabilme, problem çözme, diğerlerinin duygularını anlayabilme, amacı başarmak için ihtiyaç duyulan güç kaynağını algılama ve bulma, kendisinin ve karşı tarafın gizli ihtiyaçlarını, ihtiyaçlara gösterilen reaksiyonu anlayabilme, kendi gurubundakileri yöneltme ve denetleme yeteneklerine sahip

¹⁰⁰ Baltaş, a.g.m., a.g.y.

¹⁰¹ Bayar, İ., “Farklılıkları Yönetme Sanatı” Mali Kılavuz Dergisi, Sayı.11,Ankara,2001 s.107

olmalıdır. Yine, müzakerecilik konusunda tecrübe, kişisel güven duygusu, diğer görüşlere gösterilen tolerans, rekabetçilik, organizasyondaki farklı amaçların koordinasyonu ve denetimi, tartışma yani masa başında soru ve cevapları hızlı biçimde düzenleyebilme, riske girebilme, farklı müzakerecilik rollerini oynayabilme gibi yeteneklerinde etkili müzakerecilerde bulunması gerekmektedir. Bunlardan başka, organizasyondaki rütbe ve statü, karmaşıklık ve belirsizliğe karşı gösterilen tolerans, sözsüz iletişim, öfkenin denetlenebilmesi (dengelenmesi), çekici kişilik ve mizah duygusu, ortalamanın üzerinde iş ve kariyer riski yüklenebilme, başkaları tarafından kullanılmayı engellemek için güç, tehdit veya blöf taktiklerini kullanabilme yetenekleri de etkili müzakerecilerde bulunması gereken yeteneklerdendir.¹⁰²

Müzakere kavramı ile özdeşleşen deneyimli müzakereciler bir takım tecrübelere sahiptirler. Taktiklerini müzakerenin türüne göre geliştirir ve bir taraftan değer oluştururlarken diğer taraftan da anlaşmazlıklara köprü olacak yeni anlaşmalara sahip çıkarlar. Anlaşmaların önünde var olan yâda potansiyel engelleri teşhis etmede oldukça beceriklidirler. Bu yapısal, stratejik, psikolojik ve kültürel engelleri teşhis etmeye ilave olarak onlarla baş edecek stratejileri ustalıklı geliştirme kabiliyetleri de vardır. Müzakerelerin en karmaşa anında bile fırsatları yakalamasını bilirler. Önceki müzakereler ile bağlantılar kurarak müzakere sürecini kontrol etme imkânını ellerinde tutarlar.¹⁰³

Organizasyonlarda müzakerecileri etkileyen birtakım faktörler vardır. Yöneticilerin müzakereye işletme içindeki yaklaşımları, işletme dışında bir ortamdaki yaklaşımlarından farklıdır. İşletmenin tipi, bireylerin işletmedeki pozisyonu ve dinleyici etkisi direk olarak fertlerin müzakereye yaklaşımlarını etkiler. Bu etki farklı türdeki işletme yapıları üyelerinin üzerinde farklı şekillerde olur. Bireylerin organizasyon yapısı içerisindeki pozisyonları ve dinleyici etkisi de müzakerecileri etkileyen diğer etkenlerdir.¹⁰⁴

3.3. Müzakerede Tarafların Analizi

Kişinin kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını çok net olarak bildiği varsayılırsa, müzakereye başlamadan önce karşı tarafın amacını tespit etmekte gereklidir. Karşı tarafın amacını bulmak için soru sorulmalı ve verilen cevapların iyi analiz edilmesi gereklidir. Sadece sözlü değil sözsüz ve hatta sessiz olanları da dinlemesini bilmek lazımdır.

¹⁰² Gerçel, a.g.m., a.g.y.

¹⁰³ Watkins, M., "Negotiating in a Complex World" Negotiation Journal, Boston, 1999, s.249
<http://www.springerlink.com/index/V364T15789685282.pdf> (01.11.2007)

¹⁰⁴ Delican, M., "Organizasyonlarda Müzakerecileri Etkileyen Faktörler", Türk-İş Toleyis Dergisi, Mart- Nisan-Mayıs 1996, s.29-30

Amaçların altındaki gerçek ihtiyaçlar soru sorularak ve etkin dinleme yöntemi kullanılarak ortaya çıkarılır. Her iki tarafın ortak zemin ile beraber çıkarlarının çatıştığı noktalar da saptanmalıdır. Daha sonraki durumda karşı tarafın amacına ulaşmasını kolaylaştıracak noktaları bulup bu noktaların tamamını kendi amaç ve ihtiyaçlarıyla karşılaştırılmasının yapılması oldukça yararlı olacaktır.¹⁰⁵ Müzakere başlamadan önce mutlaka bir plan yapıp sorular hazırlanmalıdır. Müzakere öncesinde karşı taraf hakkında bilgi sahibi olmak için daha önceki temaslar değerlendirilmelidir. Durum hakkında bir “beyin fırtınası“ yapmak ortaya ilginç sorular ve sonuçlar çıkarabilir. Müzakere başladığında karşı tarafa basit ve doğrudan sorular sorarak istenilen cevapların verilmesi sağlanabilir.¹⁰⁶

Karşı tarafın ihtiyaçları açık soru ve ifadelerle belirlendikten sonra karşı tarafın kaygılarını, özel ihtiyaçları doğrultusunda gidermeye çalışmak gereklidir. Aynı zamanda ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini göstermek için memnuniyet temin edilmelidir. Hizmet kalitesinin ispatının da duygularla desteklenmesi lazımdır. İnsan davranışlarına etki eden faktörler çok farklı ve değişkendir. Bu yüzden karşı tarafın analizi yapılırken ailesi, yetiştiği çevre, yetiştirilme tarzı, kültür yapısı, kişiliği, mizacı, karakteri ve zekâsı, becerileri, yetenekleri ve bilgileri, yaşı, cinsiyeti, iklim şartları, aldığı eğitim, deneyim ve mesleği, zevkleri, ilgileri, merakları ve hobileri ile içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve psikolojik şartlar gibi hususlara dikkat edilmelidir. Tüm bunlardan başka karşı tarafın ihtiyaçlarının tespiti, etkili bir müzakere stratejisi geliştirebilmek için anahtar niteliği taşımaktadır.¹⁰⁷

Karşı tarafın ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde şu adımlar izlenmelidir:

Müzakere gündemi ile ilgili müzakere konularını içeren mantıklı listeler hazırlanmalıdır. Müzakere yapılacak şahıs ya da kurum ile ilgili araştırma yapılmalı, gazete kupürleri, dergiler, şirket raporları, internet ortamı ve yazılı dokümanlardan bilgi toplanmalıdır. Karşı tarafın ihtiyaçlarını ortaya çıkartmak ve soru sormak için gerekirse bir ön görüşme yapma imkânı bulunmalıdır. Müzakere gerçekleştiğinde daha çok karşı tarafın görünüşü ve kişisel özelliklerini gözleyerek mizacı anlaşılmaya çalışılmalıdır. Yapılacak müzakere için konunun önemine binaen karşı tarafın çevresinden bilgi toplanmaya çalışılmalıdır. Bu aşamada dostları, iş arkadaşları, rakipleri ve hatta düşmanlarından bile faydalanılmalıdır. Yine, karşı tarafın yetkileri, pozisyonu ve gelecek

¹⁰⁵ Çetin, a.g.k., s.45.

¹⁰⁶ Bartçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, <http://www.perakende.org/haber.php?hid=1197528122> (21.09.2006)

¹⁰⁷ Çetin, a.g.k., s.46

beklentilerinin tespiti yapılmalı, sosyal durum ve aktiviteleri araştırılmalı, geçmişte arada geçen tecrübeler iyi analiz edilmelidir.¹⁰⁸

Bazı müzakerelerde, karşılıklı iki kişiden daha fazla müzakereci olabilir. Bu durumda kişisel algılama farklılıkları daha karmaşık hale gelebilir. Böyle bir konumda müzakereye kimin başkanlık edeceğini ve katılımcıların rollerini anlamaya çalışmak başarıya ulaşmak açısından oldukça faydalıdır. Böylece, kişiye uygun yaklaşım geliştirme konusunda yolun açık tutulmuş olması bakımından yararlı olacaktır.¹⁰⁹

4. MÜZAKERECİ TİPLERİ

Müzakereciler, müzakere süreci boyunca sergiledikleri yaklaşım stilleri, karakteristik özellikleri, tavırları ve müzakere tarzlarına göre sert, yumuşak, kararsız, duygusal, akli karışık, saldırgan, dalavereci vb. olarak adlandırılırlar. Müzakereci tipi açısından insanlar genelde yumuşak ve sert olarak sınıflandırabileceğimiz iki tür müzakere arasında seçim yapmak zorunda bırakılmaktadır. Bu noktada yaygın olarak görülen yumuşak ve sert müzakereci tipleri üzerinde durulmalıdır.

4.1. Yumuşak Müzakereci Tipi

Yumuşak bir yapıya sahip müzakereci tipi; çok kolay ikna olan, bir an önce çatışmanın çözümlenmesini önemli gören, çok çabuk karar veren, hatta kaybetmeyi rahatlıkla göze alan şeklinde tarif edilebilir. Taraflardan birinin bu tarzı benimsediği müzakerelerde pazarlık süreci gerektiği biçimde gerçekleşmediği ya da pazarlık aşamasına yeterince zaman ayrılamadığı için kişiler pazarlık etme ihtiyaçlarını tatmin edemez ve çoğunlukla pişmanlık duyarlar.¹¹⁰ Yine, bu müzakereciler kişisel uyuşmazlıktan kaçınırlar ve anlaşmaya ulaşmak için taviz vermeye her an hazırdırlar. Dostça çözümler için uğraşırlar ancak müzakerenin sonunda kendilerini kullanılmış ve incitilmiş hissederler.¹¹¹

4.2. Sert Müzakereci Tipi

Sert bir yapıya sahip müzakerecilerin müzakerelerde sergiledikleri belirgin özelliklere gelince; “Tek ve mutlak galip olma” amacı güder, sürekli olarak karşı tarafın taviz vermesini ya da teslim olmasını isterler. Yetki sınırlarını saklama, yanıltıcı bilgi

¹⁰⁸ Çetin, a.g.k., s.143-146.

¹⁰⁹ Gökçül, a.g.k., s.123.

¹¹⁰ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

¹¹¹ Lewicki, a.g.k.

verme, kişisel saldırıda bulunma gibi taktikler uygularlar. Onlar için önemli olan, hedefinden hiç taviz vermeden kazanan taraf olmaktır.¹¹²

Her müzakereyi, isteklerin bir yarışı olarak algılar ve bu nedenle aşırı pozisyonlar almayı tercih ederler. Kazanmak için her şeyi yapar, bu uğurda dostça ilişkilerini bile zedelemeyi göze alırlar. Ancak, sıklıkla karşı taraftan da bu derecede bir cevap veya davranışla karşılaşır ve isteklerine ulaşamadığı için yine hüsrana uğrarlar. Genelde bütün müzakereciler yukarıda özelliklerini saydığımız ve aşırı uçlarda yer alan bu iki müzakereci tipi arasında bir karakter çizmektedirler.¹¹³

¹¹² Gerçel, a.g.m., a.g.y.

¹¹³ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

II. BÖLÜM

MÜZAKERE ORTAMI VE MÜZAKERE SÜRECİ

1. MÜZAKERE ORTAMI

1.1. Müzakereleri Etkileyen Temel Etkenler

Müzakerelerde başarılı olmak için olaylara önyargısız yaklaşılmalıdır. Müzakere konusu ve müzakereciler, müzakerenin koşullarına göre değişir ama müzakerenin üç temel etkeni hiç değişmeyip hep aynı kalmaktadır. Her türlü müzakere ya da pazarlıkta etkili olan bu etkenler güç, zaman ve bilgidir.

1.1.1. Güç

Müzakere sürecinde güç koz olarak kullanılırken mutlaka hâkim olunan ya da olunabilecek güçleri tanımlayabilmek gereklidir. Koz olarak kullanılacak bu güçleri Rekabet gücü, Yasal güç, Risk alma gücü, Ekibe inanma gücü, Uzman olma gücü, Örnek olayların gücü, Israrcı olma gücü, İkna etme yeteneği ve tutumun gücü, İhtiyaçları bilmenin gücü, Ahlaklı olmanın gücü v.s şeklinde sıralamak mümkündür. Bunların arasında, ikna etmenin gücü en önemli güçlerden biridir. İkna sözlüklerde bir konuda inandırma, bir şey yapmaya razı etme olarak geçse de, aslında karşılıklı olarak iki kişi ya da grubun sürekli olarak sözel veya sözel olmayan yollarla gerçekleştirdiği bilgi alış verişi olarak belirtilmektedir.¹

Müzakerede güç, bir işi yaptırma ya da insanları, olayları, durumları veya bizzat kendini kontrol altında tutma yeteneği ya da becerisidir. Aynı zamanda güç bir yerden başka bir yere gidebilmenin yoludur. Kişi kendi gücüne ne kadar inanırsa, kendine duyduğu güveni de başkalarına o derece yansıtabilir. Akıllı ve bilgili insanlar güçten yakındıklarında, genelde şu iki durumu öne sürerler: Birincisi, başvuru olan yol beğenilmez. Bu durumda güç, bir şey yapmak için değil, bir şeyi kontrol etmek için kullanılmaktadır ve baskıcı ya da tahakküm kurucu bir ilişki söz konusudur. İkincisi ise, gücün hedefi onaylanmaz. Güç, ulaşılmak istenen kötü ya da istismarcı bir ilişkiyi getiriyorsa, en uygun araçlar kullanılsa bile bu amacın kullanılması mümkün değildir.²

Müzakerede gücün etkisi büyüktür. Güç organizasyon bazında ele alındığı zaman başkalarının takip edeceği faaliyetleri ilham edebilir ve farklılıkların yıkıcı çatışmalar

¹ Hogan, K., Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edebilirsiniz? İkna Etmenin Psikolojisi, (Çev. T.S. Güneş-E. Karanimoğlu), İstanbul, 2007, s.65

² Cohen, H., Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz, (Çev. Ş. Cüceloğlu), İstanbul, 1997, s.43

olmasını engelleyen bir liderlik ve ilham sağlayabilir. Güç aynı zamanda farklılıklardan kaynaklanan çatışma durumundaki başlıca etkidir. İnsanların çoğu bir şeyi karşı tarafa mantıklı olarak anlattıklarında onu ikna edeceklerini zannetmektedirler. Hâlbuki sadece mantıklı olmak yetmemektedir. Eğer karşı taraf ikna edilmek isteniyor ise; söylenenleri karşı tarafın anladığından emin olmalı ve olaylara onun gözüyle bakmalı, gösterilen deliller itiraza mahal vermeyecek tarzda net ve açık olmalı ve fikir kişinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olmalıdır. Bu etkenlerin önemli olmalarının yanı sıra özellikle üçüncü etken gerçekten son derece önemlidir. Özellikle inandırılmak istenen noktanın karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine uygun olup olmaması çok önemlidir. Nedeni ise, diğer iki etken ne kadar yerine getirilse getirilsin, eğer istek bir ihtiyaç ya da beklentiyi karşılamıyorsa kişi hiçbir şekilde ikna edilemez.³

1.1.2. Zaman

Zaman bir kontrol elementidir. Zaman tüm müzakere atmosferini etkilediği gibi müzakereden beklentileri de etkiler. Etkin müzakereciler zaman faktörünü müzakerenin bütünü içinde kendi avantajlarına değerlendirirler.⁴

Her müzakerede müzakere konusunun sonuca bağlanması müzakere için ayrılan zamanın sonuna doğru gerçekleşir. Müzakerelerde taraflardan hangisinin müzakere için ayırdığı zaman fazla ise o taraf her zaman müzakerede güçlüdür. Bu nedenle zaman müzakerelerde kazançlı çıkmayı sağlayan önemli bir etkidir.

Müzakerelerde zaman ile ilgili olarak çok önemli noktalar vardır. Müzakerenin uzaması halinde müzakeredeki önemli konular müzakere sürecine sığmayabilir. Müzakerecilerin çoğu bu durumda paniğe kapılmakta ve düşünce yeteneğini kaybetmektedirler. Eğer ne yapılacağı kestirilemiyorsa, en iyisi hiç bir şey yapmamaktır. Süre aşılsa dahi uygun ortam olana kadar beklemek gereklidir. Müzakerede hiçbir zaman karşı tarafa müzakere için ayrılan süre hakkında bilgi verilmemelidir. Hatta karşı tarafın bunu tahmin etmesine bile imkân tanımamalıdır.⁵ Karşı taraf müzakerede uzun bir süreye sahip olduğu izlenimi verse bile gerçekte göstermeye çalıştığı kadar uzun bir süresinin

³ Karakaş, K., Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2001, s.8.

⁴ Hogan, a.g.k., s.79.

⁵ Karakaş, a.g.t., s.11.

olmadığı bilinmelidir. Müzakerelerde başarının çabucak değil, zaman içerisinde yavaş yavaş elde edileceği unutulmamalı ve sabırlı olunmalıdır.⁶

Müzakereciler müzakere süresince mümkün olan zaman sınırı içinde kendilerine tanınan sürenin bilincinde olacak şekilde davranırlar. Uygun bir karar ve karşı tarafı gözlemek için müzakere zamanını iyi kullanmalıdır. Müzakere öncesinde hazırlık amaçlı ve taraflar arasında ilişkiyi güçlendirecek, stratejik uzlaşmaları geliştirecek yeterli ve eşit zamanın ayrılmış olmasına dikkat edilmelidir. Eğer zaman kısaysa, hangi hazırlık aşamalarının atlandığının farkında olunmalıdır.

Dikkatli bir araştırma, müzakereyi başlatmak için müsait zamanı gösterecektir. Bölgesel ve kültürel değişiklikler müzakerenin teşvik edileceği an bile göz önüne alınmalıdır. Müzakerenin akışını sağlamak için hızı düşürüp ya da artırmak gayesiyle değişik biçimlerde kullanılabilir. Özellikle hedeflerin elde edildiğinin kontrolü ve kalan zamanın buna göre kullanılması gerekir.

Müzakere süresinin sonuna doğru baskı artırılmalıdır. Geçerli bir neden yoksa zamanın sınırlandırılması karşı tarafa hissettirilmemelidir. Bunun yanı sıra kişisel ihtiyaçlar (açlık-yorgunluk) göz önüne alınması gereken faktörlerdendir. Uygun olan zaman planlanarak varılan anlaşmanın işlerliği, kim, ne zaman, nasıl ve ne yapacak soruları cevaplanarak sağlanmalı ve konu kapatılmalıdır. Müzakere sürecinde zaman koz olarak kullanılırken; karşı tarafa asla ayrılan süre söylenmemelidir. Sakin görünüşün genellikle stres ve baskıyı gizlemek için takılan bir maske olduğu unutulmamalıdır. Başarının çabuk gelmeyeceği gerçeğinden hareketle sabırlı olunmalıdır. Karşı tarafın pazarlığa ayırdığı sürenin sonuna yaklaşıldıkça strese girip kaybettiği görülmüştür.⁷

Zamanı etkin kullanmak, zaman baskısından kurtulmak, geleceği şekillendirmek ve önemli hedefleri gerçekleştirebilmek için zamanın planlanması gereklidir. İnsanların, planlama konusundaki en büyük yanılgısı, planlamanın getirdiği ek zamandır. Aslında planlama toplam süreyi kısaltır. Yöneticiler asıl fonksiyonlarına dönüp planlamaya gereken önemi verdikçe ve planlama için harcanan süre arttıkça, çalışanların iş yapmak için harcadıkları süre de buna paralel olarak azalacaktır. Büyük hedefler çok çalışma ve zaman gerektirir. Planlama müzakereciler zaman kazandırmaktadır. Ne kadar çok zamana ihtiyaç varsa, plan yapmak içinde o kadar özen göstermek gereklidir. Zamanın bilinçli kullanılması ancak planlamayla mümkündür. Zamanınızı kontrol altına almak, kendinizi de

⁶ Cohen, a.g.k., s.94

⁷ Cohen, a.g.k., s.94.

kontrol etmeyi gerektirir. Zamanın bilinçli kullanımı için, yapılacak işlerin bir listesi yapılmalıdır.⁸

1.1.3. Bilgi

Müzakere konusu içinde bilgi en genel güç kaynağıdır. Bilgi, müzakerecinin pozisyonunu, argümanlarını ve istediği sonuçları desteklemek için veri oluşturma ve bunları organize etme kabiliyetinden doğar. Müzakereciler karşı tarafın pozisyonunu ve istediği sonuçları engellemek veya karşı tarafın argümanlarının etkinliğini azaltmak için bilgiyi bir araç olarak kullanabilirler. En basit bir müzakere bile taraflar bir pozisyon alır ve daha sonra bu pozisyonu desteklemek için argümanlarını ve bilgilerini sergilerler.⁹

Müzakere esnasında koz olarak kullanılacak olan bilgi için şunlara dikkat etmek gereklidir. Bilgi toplarken normal davranıp sorgulayıcı olmamalıdır. Sorulara uzun cevaplar vermemeli, bilgeli taslanmamalıdır. Karşı tarafın kendilerini kanıtlamak için çok konuşup değerli ipuçları vermelerine fırsat tanınmalıdır. Müzakere edilecek konularda ulaşılabilecek tüm kaynaklar taranmalıdır. Karşı tarafa güven vermek için ona bilgi verir gibi görünerek her küçük bilgi için karşılığında değerli veriler alınmalıdır.¹⁰

Bilgi bir sermayedir, bir varlıktır. Ancak, onun etkili yönetimi diğer varlıklara yatırım yapmayı gerektirir. Bilgiyi, başarının ve şirketi geleceğe hazırlayacak yenilenmenin anahtarı olarak kullanabilmek için organizasyonlar ve çalışanlar öncelikle başarılı olmak için hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarını belirlemelidirler. Daha sonra da bunu öğrenmenin bir yolunu bulmalıdırlar.¹¹

Müzakerelerde karşı tarafın ne istediğini bilmek büyük bir güç sağlar. Bilgiler müzakereye başlanmadan toplanmalıdır. Karşı taraf kendisiyle müzakereye gireceğini hissetmeden bilgiler toplanmalıdır. Aksi halde işe yarayacak bilgilerin elde edilmesi zorlaşır. Bilgi toplarken isteksiz ve sakın görünmek karşı tarafın bilgiçlik taslamasına neden olur. Bu durumda istenilenden daha fazla bilgi verirler. Karşı taraf hakkında gerekli bilgi, halen yanlarında çalışan ya da eskiden çalışmış kişilerden, sekreterler, teknisyenler ve diğer personelden ya da onlarla müzakere yapmış kişilerden alınabilir.¹²

Etkin ve başarılı bir müzakere için iletişim sağlamada mesajın önemi büyüktür. Mesajın yerine ulaşmasında kişilerin sahip olması gereken özellikler; beceri, düşünce,

⁸ Harmancı, M., İşte Zaman Yönetimi, İstanbul, 2006, s.87

⁹ Yazar, A., Negotiation Process Eğitim Notları, İstanbul, t.y., s.3.

¹⁰ Cohen, a.g.k., s.97.

¹¹ Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2002, s.41.

¹² Cohen, a.g.k., s.96

duygu, kültürel özellikler ve bilgidir. Bilgi başarının kapısını açan bir anahtar gibidir. Yerinde ve doğru kararlar verilmesine yardımcı olmaktadır. İletişim, bilginin ve anlamın semboller ile kaynaktan alıcıya aktarılmasıyla sağlanır. Günümüz şartlarında mesajlar karşı tarafa dolaylı yoldan iletilmekte, bireysel ve toplumsal bilgi içermektedir. Karşı tarafa şu üç yoldan dolaylı mesaj gönderilmektedir. Bunlar, farkında olmadan gönderilen dolaylı mesajlar, ses tonuyla ve konuşurken bazı sözcükleri fazla vurgulayarak gönderilen mesajlar, davranış ve tutumla gönderilen mesajlardır. Müzakere ederken bu mesajları anlayıp doğru yorumlayabilmek çok önemlidir. Bilginin alınması, değerlendirilmesi, geri bildirim ve gereken enerji insan bedeni ve organizmasının çok gelişmiş bir haberleşme sistemi olduğuna işaret etmektedir. Bu sistem içerisinde insanın iç faaliyetleri ve davranışları yer alarak düzenlenmektedir. Eğer bir sistem bilgi akışını geliştiriyorsa üstünlük kazanmış demektir. İnsanlarda sahip oldukları karmaşık bilgi işleme sistemleriyle, bilgileri diğer canlılardan çok farklı bir düzeyde alırlar ve değerlendirirler. İyi bir müzakereci, insanların dolaylı yoldan gönderdikleri mesajları doğru yorumlamayı bilir. Çoğu kez mesajlar sözcükler yerine davranışlarda gizlidir. Etkileyici bir şekilde konuşulmalı, aynı zamanda müzakere ederken adeta üçüncü gözle görerek üçüncü kulakla dinlemeye alışmak gerekmektedir. Üçüncü göz ve üçüncü kulak söz yerine davranışlarla iletilen dolaylı mesajları anlama sanatını ifade eder. İyi bir müzakereci olabilmek için bu sanatı geliştirmek lazımdır. Yine dolaylı mesajların tek başına bir anlam ifade etmeyip diğer dolaylı mesajlarla birleştiklerinde anlamlı hale gelebileceklerinden iyi tahlil edilmelidir.¹³

Bilgi, resmi veya gayri resmi kaynaklardan elde edilebilir. Müzakerelerden başarılı sonuç elde edebilmek için müzakere masasına gitmeden önce bilgi toplama çok önemli bir unsurdur. Bilgi edinmek müzakere için yardım sağlar. Bilgi elde etme için hazırlanma sırasında, ne tür bilgilere sahip olmamız gerektiği, neye ihtiyacımız olduğu ve nerede kullanılacağı, kimden bilginin elde edileceği düşünülmelidir. Sorular sormak ve cevaplar vermek taraflar arasındaki bilgi iletimini sağlar. İstihbarat ile bilgi toplanır ve karşı tarafın istihbarat kaynakları söylentiler yoluyla, karşı taraftan sızdırılarak, güvenilir kaynaklarla, kışkırtıcı ajanlarla ve diğer mümkün yollarla kendi çıkarları için kullanılır.¹⁴

¹³ Baltaş, A-Baltaş, Z., Bedenin Dili. İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz, İstanbul, 2000, s.23

¹⁴ Yazar, a.g.k., s.5.

Bazen bilgi toplarken karşı tarafa da bilgi vermek gereklidir. Bilgi alınacak kişi tanımadığından ve güvenemediğinden bilgi vermekten kaçınır. Bu durumda karşı tarafa bazı bilgiler verildiği takdirde karşı taraftan da istenilen bilgilere ulaşılabilir.¹⁵

1.2. Müzakereleri Etkileyen Diğer Etkenler

Müzakerelerde taraflar nesnel kaldıkları ve gurur, sabırsızlık, inat ya da olgular konusunda cehaletin etkisinde olmadıkları sürece, çoğu müzakereler başarılı bir şekilde anlaşmayla sonuçlanır. Anlaşmayı etkileyen faktörlerle nasıl başa çıkılması gerektiği bilinirse, başarılı müzakerelerin önündeki engellerin hemen hepsi aşılabilir. Müzakerelerde anlaşmayı etkileyen faktörler ve bu faktörlerle başa çıkmanın yolları şöyle sıralanabilir:¹⁶

◆ **Ölümüne Pazarlıkçılar:** Son derece rekabetçi bir müzakereci yapısına sahiptirler. Müzakere içerisinde her pazarlığı bir muhabere kabul ederler. Bunlarla başa çıkmak için sergileyecekleri müzakere oyunlarının bilincinde olmalı, mantıksız önerilerine, isteksizce verdikleri tavizlere ve abartılı pozlarına karşı hazırlıklı olunmalıdır. Bilgi verilirken, savunmasız kalınmamalı, alternatif paketler ya da seçenekler önerilmeli, müzakerenin her an kesilebileceği belli edilmelidir.

◆ **Güven Eksikliği:** Müzakerelerde karşı taraf yalan söyleyebilir, blöf yapabilir ya da verdiği sözleri tutmaya niyetli olmayabilir. Bu engelleri aşmak için, karşı tarafa müzakere ile ilgili olarak dürüst olunması gerektiği dile getirilmelidir. Anlaşmanın belgelenmesi ve dile getirilenlerle birebir olması talep edilmelidir. Tahkim mekanizmaları oluşturma konusunda ısrarcı olunmalıdır.

◆ **Potansiyel Sabotajcılar:** Karşı taraf anlaşmayı kaybedeceğini hissettiğinde, direniş ve olası sabotaj eylemleri geliştirebilir. Bu eylemler bazen aktif bazen de doğrudan muhalefet ya da sürecin altını oyma gibi aktif biçimde olabilir. Potansiyel sabotajcılarla başa çıkmak için, anlaşmaya eklemeler yapılmalı, direnç gösterenlere potansiyel faydalar aktarılmalı ve kayıpları dengeleyecek yeni roller bulunmalıdır. Direnenler müzakere sürecinin aktif bir katılımcısı haline getirilerek, kaybedilen kontrolün en azından bir kısmı kazanılmalıdır. Sabotajcılardan daha güçlü hale gelmek için yeterince güçlü bir koalisyon oluşturulmalıdır.

◆ **Cinsiyet ve Kültür Farkları:** İnsanlar çoğu zaman müzakerelerin kesilmesini cinsiyet ve kültür farklarına bağlarlar. Başka bir kültür ya da cinsiyetten insanlarla anlaşma ya da çalışma sorunları yaşandığında, sorunu teşhis edebilmek için tekrarlayan bir kalıp

¹⁵ Cohen, a.g.k., s.98

¹⁶ Mentor, P., Sonuç Alıcı Müzakere, (Çev. K. Yürür), İstanbul, 2007, s.66.

aranmalı ve tarafların ne gibi varsayımlarla masaya oturdukları gözden geçirilmelidir. Karşı tarafın kültürü incelenerek olası farklılık alanları araştırılmalıdır. İletişim tarzı karşı tarafa göre düzenlenmelidir.

◆ **İletişim Sorunları:** Müzakerelerde iletişim olmadan ilerleme kaydedilemez. Müzakerenin iletişim sorunları yüzünden dağılmakta olduğu hissedildiği zamanlarda, fikirleri netleştirmek, konuya yeniden odaklanmak ve nesnellik kazanmak için mola istenmelidir. Neyin, kimin tarafından, nasıl iletişim sürecine sokulduğunu gözden geçirmek için tekrarlayan bir kalıp aranmalıdır. Moladan sonra suçlayıcı olmayan bir tarzda yeniden müzakere açılmalıdır. Müzakere sözcüsü değiştirilmeli ya da karşı tarafın müzakere sözcüsünün değiştirilmesi talep edilmelidir. Müzakerede kaydedilen ilerleme karşı tarafla birlikte belgelenmelidir.¹⁷

Yapılan müzakereden iyi bir sonuç elde etmek için ilk başta tüm noktaların anlaşmaya dâhil edildiğinden emin olmak gerekir. Ayrıca yine herkesin her şeyi anladığına kanaat getirmekte önemli bir etkidir. Olayı aceleye getirmekten kaçınmak ve iyi bir açıklama ile bitirmek, durumdan başarıyla çıkmak anlamına gelir. Etkili bir müzakerede sonuca gitmek ve başarıya ulaşmak için karşı tarafın gerçek ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi gereklidir. Karşı tarafın müzakere sürecinde araya katmak isteyeceği önemli kaynaklarının olup-olmadığı kavranmaya çalışılmalıdır.¹⁸

Müzakere sürecini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden en önemlileri kültür ile sözel ve sözel olmayan davranışlardır. Bu iki faktör dikkatli bir şekilde ele alınmadığında müzakereye katılan tarafların birbirlerini yanlış anlaması muhtemeldir. Bu yanlış anlaşılmalarda taraflarda kızgınlık ve kırgınlık yaratabilir, müzakere sürecini içinden çıkılmaz bir hale getirebilir. Bu nedenle tarafların müzakere sürecine dikkatle yaklaşmaları gerekmektedir. Böylesine bir tutum müzakere konusunda yeteri bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Müzakerede tarafların karşı tarafa dostça yaklaşması ve saygı göstermesi gerekir. Bu saygının karşı tarafın statüsünden ve unvanından bağımsız olarak müzakere sürecinde korunması gerekir. Karşı tarafı küçük görerek ya da aşağıda görerek atağa geçmek bir anlaşma sağlasa da uzun dönemde kabul edilebilir ve sürdürülebilir bir çözüme götürmez.¹⁹

Etkili bir müzakerede sonuca gitmek ve başarıya ulaşmak için karşı tarafı etkileyecek bir takım faktörler vardır. Bu faktörler incelenecek olursa;

¹⁷ Mentor, a.g.k., s.70.

¹⁸ Çetin, C., Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama, İstanbul, 2002, s.176.

¹⁹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul,2003, s.677.

◆ Müzakere de karşı tarafla bir işbirliği ortamının geliştirilmesi halinde sorunların çözümü için ortak çözümler bulunması da kolaylaşmaktadır. Uygulanan strateji ne olursa olsun iyi bir müzakere hazırlığı ve planlaması önemli bir üstünlük sağlar. Müzakerecinin kişiliğinden kaynaklanan uzlaşmacı, objektif ve sorun yaratmaktan çok çözüme yönelik davranış özellikleri de önemli avantajlardır.²⁰

◆ Sorunların çözümüne yönelik işbirliği ortamının geliştirilmesi, karar alma süreçleri için de önem arz etmektedir. İnsanlar kendileri ile ilgili kararların alınması sürecinde yer almak arzusu içinde olduklarından özellikle organizasyon içi değişikliklerinde, çekimser davranan grupların süreç içerisinde yer almalarının ve katkıda bulunmalarının sağlanması hedefe daha kolay ve etkin ulaşılmasını sağlayabilecektir. Zorlu karar alma süreçlerinin aşılabilmesini kolaylaştıracak başlangıcın ardından, müzakerenin temel teknikleri bu sürece kolaylıkla tatbik edilebilecektir.²¹

◆ Karşı tarafın öz geçmişinin bilinmesinde de faydalar vardır. Bir müzakereci karşı tarafın önceden yapmış olduğu müzakerelerde üzerinde hassas bir şekilde durduğu konuların ipuçlarını elde etmesi kendisi açısından çıkabilecek muhtemel sorunların aşılmasında yararlıdır. Müzakerelerde karşı tarafın anlaşma sağlayabilmek için duyduğu ihtiyacın aciliyetinin bilinmesi de sağlanacak önemli bir mevzudur. Onun için karşı tarafın duygu ve düşüncelerinin saptanması önemli bir faktördür.²²

◆ Müzakereciler müzakere esnasında olabilecek olayları iyi tahmin etmeli ve bunlara karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Müzakereciler amaçlarını ve hedeflerini açıkça belirlemelidirler. Onun belli etmediği farklı çıkarları var mıdır? Ya da karşı taraf gerçekten adalet ve eşitlik peşinde midir? Her iki tarafın ihtiyaçları tamamen zıtlıklardan oluşabilir. Bunu önceden anlayarak ortak bir uzlaşma çizgisine çekmek ve durulacak son noktayı zihinden belirlemek müzakere sürecinde kazanç olacaktır.²³

◆ Müzakerenin başarılı olabilmesi için, şiddetli sözlü bir rekabet olmasına gerek yoktur. Çünkü müzakere zorlama ve hezimete uğratmak değil, etkileme ve ikna etmektir. Diğer taraftan bütün durumlar müzakere muamelesini garanti etmezler. Örneğin, müzakerelere girmeyi mümkün kılmayan ya da müzakereyi istenir hale getirmeyen

²⁰ Karabalık,H.,“Nasıl Bir Müzakere I: Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar”
<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc> (23.12.2007)

²¹ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

²² Çetin, a.g.k., s.181.

²³ Karakaş, a.g.t., s.20.

durumlar vardır. Yine zamanlama da müzakere için çok önemli olduğundan, müzakere sürecinde nerede olduğu bilinmeli ve ona göre hareket edilmelidir.²⁴

◆ Müzakere sürecinin yeterli düzeyde anlaşılabilmesi, yanlış yapılan analiz ve planlar, etkin olmayan iletişim, strateji ve taktik uygulamasında yetersiz bilgi ve beceri, uzlaşmanın mümkün olmadığı durumlarda saygınlık ve itibarın yitirilmesi sayılabilir. Bunlardan başka, verilen kararlara duyguların karıştırılması, bilgiler arasındaki farklılıkların taraflar arasında çatışmalara neden olabilmesi, müzakerenin tek bir yönetime bağlı olarak yapılması, planlanmamış davranışlardan doğacak risk ve hatalar da müzakerelerin başarısını etkileyen olumsuz faktörlerdir.²⁵

◆ Standart açık hedefler koyulamaması, tarafların güçlü ya da zayıf yanlarını belirleyememeleri, karşı tarafın iddialarındaki zayıf yönleri yakalayamamaları veya kendi iddialarını güçlendirememeleri ve müzakerecilerin zeki olmalarına güvenerek müzakereye girmeleri de yine müzakerelerin başarısını olumsuz etkiler.²⁶

◆ Tüm bunlardan başka karşı tarafı etkileyecek diğer faktörlerde olabilir. Bunları psikolojik etkiler ve koşullar, aile baskısı, adetler, gelenekler, baskılar, uzun ve kısa vadeli politik durumlar ya da ekonomik durumlar şeklinde sıralamak mümkündür.²⁷

1.3. Müzakere Hataları ve Problemleri

Müzakere ederken, en soğukkanlı ve nesnel yaklaşıma sahip insanlar bile bilişsel hatalar yaparlar. Müzakereciler, bu tür bilişsel hatalara düştüklerinde, bunlardan kaçınmak ve gerektiğinde düzeltmeye yönelik önlemler almak için, bilişsel hataları iyi tanımalıdırlar. Müzakerelerde en sık rastlanan bilişsel hatalar ve kaçınma yollarını şöyle sıralanabilir:²⁸

◆ **Akıldışı Tırmanış:** Bu hataya taahhüt ya da çatışmanın anlamsızca yoğunlaşması ve yaygınlaşması neden olmaktadır. Müzakereciler kaybetme fikrine dayanamadıklarında bu hatayı yaparlar. Yine taraflar açık artırma gibi rekabete giriştiklerinde akıldışı davranışlar sergilerler. Akıldışı tırmanışı önlemek için, müzakereye girmeden önce müzakere edilen anlaşmaya en iyi alternatif (Best alternative to the negotiated agreement - BATNA) ve son fiyat belirlenmeli, müzakere esnasında da düzenli aralıklarla durum gözden geçirilmelidir.

²⁴ Yazar, a.g.k., s.20.

²⁵ Karpuzoğlu, E., "Müzakere Teknikleri Sunusu", s.19, <http://kerimgoztepe.googlepages.com/muzakere.ppt> (20.12.2007)

²⁶ Karakaş, a.g.t., s.21.

²⁷ Çetin, a.g.k., s.142.

²⁸ Mentor, a.g.k., s.74.

◆ **Tarafli Algılama:** Tarafli algılama, bir önyargı nedeniyle gerçeğin bakış açısı doğrultusunda algılanmamasıdır. Bundan kaçınmak için, bu olgunun bilincinde olmalı ve konuya karşı tarafın bakış açısından bakarak karşı tarafın tarafli yaklaşımının farkına varılmalıdır. Sorun dikkatlice karşı tarafa aktarılmalı ve karşı tarafın sorunu nasıl gördüğü öğrenilmelidir. Tarafsız bir üçüncü kişi ya da uzman, önyargısız olarak rehberlik sunmak üzere tartışmaya katılmalıdır.

◆ **Mantık Dışı Beklentiler:** Kimi insanlar müzakereye mantık dışı beklentilerle başlarlar. Bunun akabinde olası anlaşma alanı ortadan kalkar ve müzakere kesilir. Bu duruma karşı, düşüncelerin arkasındaki mantık karşı tarafa açıklanmalıdır. Yeni bilgiler sunulmalı ve beklentilerin gerçekçi olduğundan emin olunmalıdır.

◆ **Aşırı Özgüven:** Özgüven müzakereciye zor ve belirsiz, riskli girişimlere atılması için gereken cesareti sağlar. Fazla özgüven müzakerecileri yanlışta sürükler. Kendi güçlerini abartmaya, karşı tarafın gücünü hafife almaya götürerek tehlikeleri gözden kaçırmalarına yol açar.

◆ **Kontrol Edilemeyen Duygular:** Bazı insanlar duygusallık ve akıldışı davranışların kişisel müzakerelere özgü olduğunu sanırlar. Duygular müzakere esnasında kontrolü ele geçirdiğinde, taraflar makul ve akılcı çözümlere odaklanmayı bırakırlar. Bunu önlemek için sakinleşme molası verilmelidir. Karşı tarafı neyin öfkeliendirdiği tespit edilmeli ve empati yapılarak uyumlu olunmalıdır. Meselelere odaklanılmalı ve tarafsız bir arabulucu sürece katılmalıdır.²⁹

◆ Bunlardan başka yöneticilerin müzakere sürecinde düşebilecekleri hatalar arasında sabit bir kafa yapısıyla müzakereye girilmesi, otoritenin kimde olduğunun bilinmemesi, sahip olunan gücün etkin bir şekilde kullanımın tam olarak bilinmemesi ve tek bir hedefle müzakereye girilmesi sayılabilir. Ayrıca zamanlama ve konu sıralaması gibi kritik konularda kontrol sağlanamaması, karşı tarafın ilk teklifi yapmasına izin verilmesi, zaman ve yerin müzakere silahı olarak kullanılmaması, müzakere kilitlendiği zaman hemen pes edilerek müzakerenin bırakılması ve müzakereyi doğru zamanda sonlandırmanın bilinmemesi de bilinen müzakere hatalarındandır.³⁰

Müzakere yapan taraflar, konuyla ilgili bilgilerin sınırları içinde kaldıklarında, bundan etkilenebilirler. Taraflar, çok mantıklı seçenekler bulunmadığında bağlılığı arttırmak için, daha önce bildikleri yöntemlerle davranma eğilimine girerler. Taraflar

²⁹ Mentor, a.g.k., s.80.

³⁰ Yazar, a.g.k, s.21.

hazırda olan ve geçerli olduğuna inandıkları bilgiye dayanma eğilimindedirler.³¹ Taraflar müzakere anında karşı tarafın kayıplarını kendi kazançları olarak gördüklerinden, karşılıklı değiş tokuştan elde edecekleri fırsatları kaçırabilirler. Tarafların bilgileri sınırlı olduğundan, konuyla ilgili olmayan bilgileri de konunun içinde alabilirler. Taraflar, kazançlarının fazla olduğunu algıladıklarında kendilerine fazla güvenerek, karşı tarafı aşağılama eğilimindedirler. Bütün bunlarda herhangi bir müzakere anında görülebilen genel ve yaygın hatalar arasında sayılabilir.³²

Müzakerelerde yaşanan problem veya anlaşmazlıklar, kişisel farklılıklardan, müzakerecilerden ya da zorlu taraflardan kaynaklanmaktadır.

◆ **Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Problemler:** Müzakerelerde kişiler arasında meydana gelen anlaşmazlıkların üç nedeni bulunmaktadır. Bunlar, deneyimler, bilgi ve rollerdir. Tarafların deneyimleri asla aynı olmadığı halde insanlar olaylara önceden edindikleri deneyimlerle bakarlar. Her insan farklı bilgiye sahiptir ve olayları kendi bilgisi ışığında yorumlar. Bilgiler farklı olduğundan olayları yorumlarken de farklı tarzlar kullanırlar. Anlaşmazlık halinde tarafların bilgilerini birbirlerine aktarmaları anlaşmazlığın çözümünü kolaylaştırır. Yine insanlar müzakere yaparken kendilerinin dürüst ve adil olduklarını düşünerek sorumlulukları karşı tarafa yüklerler. Yani karşı tarafa göre farklı rol oynarlar. Ama bu şekilde bir olumlu tavır müzakereciyi zayıflatmayıp tam tersi daha da güçlendirir.³³

◆ **Müzakerecilerden Kaynaklanan Problemler:** Müzakereler çıkmaza girdiğinde veya verimsiz hale geldiğinde, çoğu kez müzakereciler kendi kendilerinin en büyük düşmanı olurlar. Bazı müzakereciler mantıksızca körü körüne bir bağlanışın içine girerler. Bütün müzakerelerin sabit bir pastadan oluştuğuna inanırlar. Yanlış veya eksik bilgilenmeleri başlangıç önerisi ve hedefi de yanlış seçmelerine neden olur. Müzakereci bilgi toplamadaki bakış açısını iyi belirlemelidir. Biz-siz veya üst-alt türü belirlemeler müzakerenin yönetiminde sıkıntılara yol açar. Kolay kazanılan müzakerelerde kuşku duyulması, olması gerekenden daha fazla doğru olduğuna inanma, küçük örneklerden büyük sonuçlar çıkarma, karşı tarafın anlayışlarını göz ardı etme, taraflı ilgisiz hesaplar ve karşı tarafın tavizlerinin sırf karşı taraf yaptığı için değersiz görülmesi müzakerecilerin performanslarını bozan problemler arasında sayılabilir.³⁴

³¹ Tevrüz vd., a.g.k., s.247.

³² <http://groups.google.com/group/maryonetimveorganizasyon2007/files?hl=tr> Çatışma, s.69 (24.12.2007)

³³ Cohen, a.g.k., s.151.

³⁴ Karakaş, a.g.t., s.65.

◆ **Karşı Tarafın Kaynaklanan Problemler:** Müzakerede bazen taraflardan biri zorlu bir müzakereci olabilir. Bu durum kazan-kaybet müzakerelerinden kazan-kazan müzakerelerine geçişte ortaya çıkan problemlerdir. Karşı tarafın hileli müzakereye başvurması veya güçlü tarafın karşı tarafı önemsememesidir. Bazı müzakereciler rakiplerinden yararlanmak için çeşitli taktiklere ve hilelere başvurabilirler. Bunlar yasaya, müzakere etiğine, ahlakına ve geleneğine aykırı davranışlardır. Amacı basit zaferler kazanmak olan bu hileler, anlaşma noktasına gelindiğinde yeni taleplerin öne sürülmesi, gerçeklerin saklanması, saptırılması veya yanlış açıklanması yoluyla kasti aldatma yapılmasıdır. Müzakere ortamını bozmak, bilinçaltında tartışmayı bir an önce bitirme arzusu uyandırmak, daha fazla taviz koparmak için psikolojik baskı uygulamak ve aşırı talepler, kilitlenme taktiği, hesaplı gecikme, karşı tarafın durumunu dikkate almama, yalnız bir tarafın etkili ödün vermesi gibi yıldırma taktikleri de hileli müzakerede başvurulan yollardır. Karşı tarafın hile yaptığı anlaşıldığında karşılık vermemeli misillemede bulunulmamalı, ilkelere dayanan görüşme yöntemi uygulanmalı veya taktiğin farkında olduğu ortaya konulmalıdır. Bu gibi durumlarda gerginliği azaltmak için ara verilebilir. Molalar, yeni hususları ve önerileri gözden geçirebilmek için fırsat vermek ve duygusal olarak gerilimli hale gelen tartışmaya ara vererek, zamana ihtiyaç duyulduğunu açıkça ifade etmek amacıyla verilir.³⁵

Müzakerecilerin müzakere hatalarına ve problemlerine sebebiyet vermemek için, müzakerelerin açılış tekliflerine bağlanmamalı ve masaya oturmak için ön koşul ileri sürmemelidirler. Hiçbir zaman karşı tarafın dalgınlığından veya bilgisizliğinden yararlanarak kendilerine avantaj sağlamaya çalışmamalıdır. Centilmenlik dışı olan bu durum bir defa işe yarar. Yine kendilerini söz düellosuna kaptırmamaları, şov yapmamaları, hazır cevap görünmek ve espri yapmak uğruna görüşmeleri çıkmaza sokmamalıdır. Anlaşma yetkisi almadan masaya oturmamalı, kişiler yerine problemlere yoğunlaşmalı, anlatım yaparken lafı uzatmamalı ve koşulları karşı tarafa dikte ettiren bir havaya girmemelidirler. Ayrıca tam yetkili olsalar bile kendi taraflarına durumu anlatmadan el sıkışmamalı ve nihai anlaşma düzeylerini son noktaya kadar saklamalı ama duygularını, düşüncelerini ve uzlaşma niyetlerini karşı tarafa belli etmekten çekinmemelidirler.³⁶

³⁵ Fowler, A., Müzakere, Etkileme, İkna Dizisi, (Çev. A. Bora- O. Cankocak), Ankara, 1997, s.32.

³⁶ Yılmaz, R.M., "Pazarlık Yaparken Dikkat Edilecek Noktalar", <http://pazarlamaci.blogspot.com/2006/06/pazarlk-yaparken-dikkat-edilecek.html> (03.03.2008)

2.MÜZAKERE SÜRECİ

2.1. Müzakere Sürecinin Anahtar Kavramları

İnsanlar belli bir sonuç ya da davranışı dayatacak güçleri olmadığında müzakere ederler. Müzakere yoluyla ulaşılan çözüm, sadece daha iyi bir seçenek olmadığı zamanlarda avantajlıdır. Bu yüzden özellikle başarılı bir müzakere oluşturulurken gerekli olan anahtar kavramlar vardır. Müzakere sürecinde önemli bir konuma sahip olan bu dört anahtar kavram BATNA, Son fiyat, ZOPA ve Değiş-tokuştur.

◆ *Müzakere Edilen Anlaşmaya En İyi Alternatif (BATNA)*: İngilizce (Best Alternative to the Negotiated Agreement) kelimelerinin baş harfleri alınarak kısaltılan BATNA, “Müzakere edilen anlaşmaya en iyi alternatif” demektir. Bir anlaşma olmadığında tercih edilebilecek eylem hattıdır. BATNA’nın bilincinde olmak, anlaşmaya varılamazsa ne yapılacağına ya da neler olacağına bilinmesi demek olup avantajlı olmayan bir öneriyi “hayır” denilecek sınırı belirler.³⁷

BATNA, müzakere ile ilgili terminolojide sık kullanılan ve müzakere edilen anlaşmaya olan alternatifleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır ve “Müzakere anlaşmasının en iyi seçeneği“ anlamında kullanılan bir kısaltmadır. En basit haliyle karşı tarafla istenilen bir sonuca ulaşmak çok mümkün olmadığında yapılacak seçimdir. Müzakerenin muhtemel sonucu BATNA’dan kötüyse müzakere terk edilmelidir. Buna rağmen BATNA bundan çok daha fazlasını kapsar. Bir görüşe göre müzakerenin güç dengelerinin ölçümüdür. Eğer bir taraf amaçlarına ulaşmak için diğer tarafa ihtiyaç duyuyorsa, diğer tarafın BATNA’ sı ve müzakeredeki konumu güçlü demektir.³⁸

İyi ve kuvvetlendirilmiş bir BATNA müzakerede önemli bir avantajdır. Alternatiflerin farkında olmak müzakere masasında gücü artıracığı gibi, sınırları belirlemeye de yardımcı olmaktadır. Öte yandan, karşı tarafın BATNA’sı konusunda da bilgi sahibi olmak müzakere esnasında karşı tarafın talepleri karşılamaya istekli olabileceği en alt seviyenin kestirilmesine yardımcı olacaktır.³⁹

Herhangi bir müzakereye başlamadan önce BATNA’nın ne olduğunu bilmek son derece önemlidir. Bu sınırın nerede olduğu bilinmezse, anlaşmaya varmanın yararlı olup olmadığı, nerede müzakerenin kesilmesi gerektiği bilinmez. BATNA belirlenirken ilk önce müzakere edilen anlaşmaya alternatifler listelenmeli sonra liste içerisindeki en iyi alternatif seçilmelidir. BATNA iyileştirilirken başka ortaklar ya da müşterilerle işbirliği yapılarak

³⁷ Mentor, a.g.k., s.27

³⁸ Yazar, a.g.k., s.27

³⁹ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

iyileştirmenin mümkün olup olmadığı tespit edilmeli, o anda BATNA'yı güçsüz kılan kısıtları ortadan kaldırma ya da değiştirme yolları belirlenmelidir. Ayrıca BATNA'yı iyileştirmek için müzakere koşullarında yapılabilecek değişiklikler olup olmadığına da bakılmalıdır.⁴⁰

BATNA mümkün olduğu ölçüde geliştirilmelidir. İyi bir müzakereci karşı tarafın anlaşma için umutsuz olduğunu anlar ve pes edeceğini bilerek daha fazlasını ister. Eğer karşı taraf müzakere dışında da birçok alternatife sahipse onları müzakere masasında tutmak için tavizler verilmelidir. BATNA müzakere öncesinde mümkün olduğunca yüksek tutulmalıdır. Birden fazla alternatif olması işleri kolaylaştırır. BATNA anlaşma için eşik durumundadır. BATNA belirlenirken karşı tarafın alternatifleri de gözden geçirilmelidir. Bazen seçenekler konusunda fazlasıyla iyimser olunabilir. Bu tür durumlarda karşı tarafın beklentileri hakkında mümkün olduğunca bilgi sahibi olmakta fayda vardır. Ne kadar çok bilgi sahibi olunursa, müzakereye de o kadar iyi hazırlanılır. Sonuç ve önerilerin sebepleri hakkında da daha gerçekçi tahminlerde bulunulabilir. Müzakere başladıktan sonra elde edilen bilgi ve tarafların istekleri BATNA'yı dinamik bir etkene dönüştürür.⁴¹

Müzakereciler her zaman müzakereye başlamadan önce alternatiflerini düşünmelidirler. Başlangıçta bir BATNA saptanması, müzakere edilecek herhangi bir anlaşmanın ortadan kaldırması gereken nesnel bir engel oluşturur. Müzakerecilerde bir teklifin çok düşük ya da kabul edilemez görünmesi gibi konulara bağlı kalmazlar. Müzakere ilerledikçe sürekli BATNA'larını iyileştirmenin yollarını düşünmelidirler. Bunun için daha fazla araştırma yapmaları, alternatif yatırımları değerlendirmeleri ya da diğer potansiyel müttefiklerini belirlemelidirler. En azından BATNA'ları kadar iyi olmayan bir anlaşmayı asla kabul etmemelidirler.⁴²

Müzakeredeki alternatifler bilinmeden anlaşmanın kabul edilip edilmeyeceğine dair mantıklı bir karar verilemeyeceği için BATNA müzakerede oldukça önemlidir. Müzakereciler için sakıncalı olan sonuçları kabul etmelerinden veya olumlu sonuçları reddetmelerinden koruyan tek standarttır. Müzakere sürecinde BATNA oyun kâğıtlarıyla oynamaya benzetilirse, başlangıç BATNA'sı dağıtılan ilk kartlardır. Kartlar dağıtıldıkça BATNA değişecektir. Eğer müzakereci kendisine dağıtılan kartları sadece kendi

⁴⁰ Mentor, a.g.k., s.41

⁴¹ Yazar, a.g.k. s.28

⁴² Ertel, D., Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü, (Çev. İ.Bingöl), İstanbul, 1999, s.123

görebiliyorsa mevcut gücünü daha iyi anlar. Ama kartları tüm oyunculara açıksa müzakeredeki karşılaştırmalı gücünü de anlayacaktır.⁴³

BATNA karşı tarafa açık bir şekilde belirtilmeden önce dikkat edilmesi gereken bir kaç nokta vardır. Karşı tarafın ne düşündüğü bilinmediği için BATNA olduğundan daha yüksek gösterilmelidir. BATNA karşı tarafın düşündüğünden daha düşük çıkarsa, müzakereciyi zayıflatacaktır. Planlama sürecinde karşı tarafın BATNA'sını tahmin etmek de bir diğer önemli konudur. Bu şekilde karşı tarafın alternatifine yaklaşılmış olunur ki bu da müzakerenin asıl amaçlarındandır. Yetenekli müzakereciler karşı tarafın BATNA'sını etkilemeye çalışırlar.⁴⁴

◆ **Müzakereyi Kesme Noktası (Son Fiyat):** Bir anlaşmanın kabul edilebilecek en az tercih edilen noktasıdır. Son fiyat BATNA'dan türetilmelidir. Ama bu ikisi aynı şey olmayabilir. BATNA kabul edilebilir bir para önerisi ise ve yapılacak anlaşma parayla ilgili ise, son fiyat ile BATNA benzer olacaktır. Son fiyat da BATNA kadar çok önemlidir. Bu yüzden, bunu formüle ederken de aynı şekilde özen göstermek lazımdır. Sağlam temellendirilmiş bir son fiyat ve BATNA, müzakere sürecinde ihtiyaç duyulacak olan güveni sağlar. Son fiyat belirlenirken, anlaşmanın değeri, bu değerle BATNA kıyaslandığında ortaya çıkacak değer, başka hangi değerlerin hesaba katılması gerektiği, anlaşmada parasal bir değer yer aldığına dikkate alınacak en düşük meblağ ve para dışında dikkate alınacak asgari koşulların neler olduğu hususlarının dikkate alınması lazımdır.⁴⁵

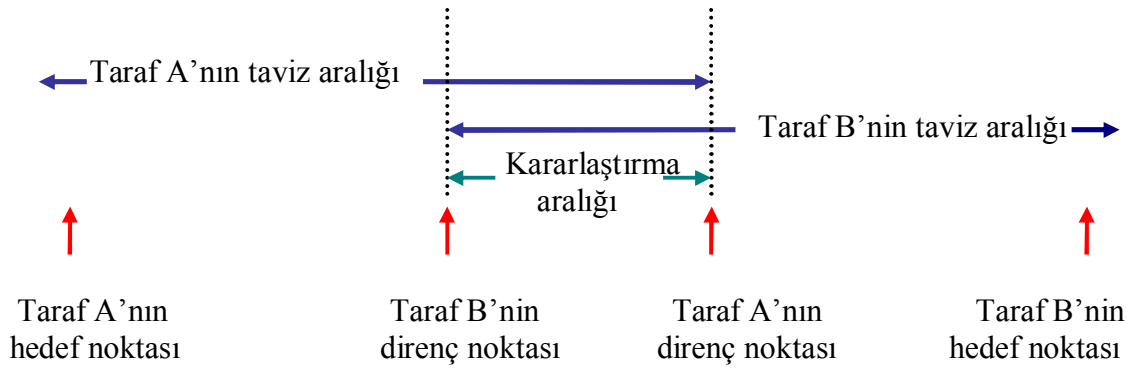
◆ **Olası Anlaşma Bölgesi (Pazarlık Alanı) (ZOPA):** İngilizce (Zone Of Possible Agreement) kelimelerinin baş harfleri alınarak kısaltılan ZOPA, "Olası anlaşma bölgesi" demektir. Sınırları içinde bir anlaşmaya varmanın mümkün olduğu bölgedir. Her iki tarafın son fiyatı ZOPA'nın uçlarını belirler. Bir başka deyişle ZOPA tarafların son fiyatları arasında kalan alandır. Müzakereciler ne kadar becerikli olurlarsa olsunlar, dikkate alınacak başka değer öğelerinin olmadığı ya da bir tarafın veya her ikisinin son fiyatları değişmediği sürece, anlaşmaya varmak mümkün olmaz.⁴⁶

⁴³ Byrnes, J., Müzakerede Başarılı Olmanın On Altın Anahtarı, (Çev. U.Ul), 1990, s. 5.

⁴⁴ Yazar, a.g.k., s.17.

⁴⁵ Mentor, a.g.k., s.29.

⁴⁶ Mentor, a.g.k., s.31.



Şekil 1. Müzakerede Olası Anlaşma Bölgesi (Pazarlık Alanı)

KAYNAK: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 10th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003, s.409'dan aktaran Ahmet Yazar, *Negotiation Strategies Eğitim Notları*, İstanbul, t.y., s.10.

Taraf A ve B iki müzakereciyi göstermektedir. Her biri ulaşmak isteklerini ifade eden hedef noktaya sahiptir. Her biri aynı zamanda kabul edilebilir en düşük sonucu işaret eden ve daha az istenen bir kararı kabul etmektense müzakerelere ara verme seviyesini gösteren bir direnç noktasına sahiptir. Bu iki nokta arasındaki alan her birinin taviz aralığıdır. A ile B'nin taviz aralıkları arasındaki bazı çakışmalar oldukça her birinin isteğinin karşılanabileceği bir Olası Anlaşma Bölgesi (Pazarlık alanı ya da kararlaşma aralığı) mevcuttur.⁴⁷

◆ **Değiş Tokuşlarla Değer Oluşturulması:** Müzakere eden tarafların ellerindeki değerleri değiş tokuş ederek konumlarını geliştirmeleridir. Değiş tokuşlarla değer oluşturulması bütünleştirilmiş müzakereler bağlamında olur. Her iki taraf daha az değer verdikleri bir şeyi gözden çıkararak istedikleri bir şeyi elde ederler. Değiş tokuş edilen malların önceki sahiplerinin gözündeki değeri düşük olduğu halde, yeni sahipleri için özel bir değer taşırlar.⁴⁸

2.2. Müzakere Sürecinin Aşamaları

Müzakere, dinamik bir süreçtir. Baştan sona değerlendirme ve değişim içeren çeşitli aşamalardan oluşur. Bu aşamalarda taraflar çeşitli tavizler verirler, alırlar, isterler, strateji ve taktikler geliştirirler ve uygularlar. Müzakere, sadece teklif ve karşı tekliflerden oluşan bir süreç değildir. Müzakere aynı zamanda karşılıklı olarak tarafların birbirlerine bilgi aktardıkları, bu bilgileri değerlendirdikleri ve bunlara dayalı olarak karar verdikleri bir

⁴⁷ Yazar, a.g.k., s.10.

⁴⁸ Mentor, a.g.k., s.33.

süreçtir. Fakat karmaşık bir süreçtir. Bu karmaşık süreçten başarıyla çıkmak için müzakere aşamalarının iyi bilinmesi ve sürecin iyi değerlendirilmesi lazımdır.⁴⁹

Müzakere süreci tek bir faaliyetten oluşmaz. Müzakere sürecinin çeşitli aşamaları vardır. Müzakere belirli bir zaman diliminde devam eder. Bir aşama için uygun olan strateji ve beceriler diğer aşamalar için uygun olmayabilir. Müzakere eğitimi tasarlayanlar, müzakereyi bir "aşamalar dizisi" olarak düşünmenin önemini vurgularlar. Bu eğitim tasarımcıları, farklı yaklaşımlara sahip olmakla beraber müzakere sürecini müzakere öncesi, müzakere esnası ve müzakere sonrası olmak üzere üç esas aşamaya ayırırlar. Müzakere öncesi aşamada müzakereyi başlatacak olan olaylar zinciri meydana gelir. Müzakere esnası aşamasında müzakere birkaç aşamaya bölünür. Müzakere tamamlandıktan sonraki aşamada ise anlaşmanın olduğu nokta arzu edilen etkiyi gösterir ve müzakere etkin bir şekilde uygulanır.⁵⁰

Farklı kaynaklarda farklı sayılarda müzakere süreci aşamalarına rastlamak mümkündür. Fakat genel anlamda müzakere süreci dört aşama çerçevesinde gerçekleşir. Bu aşamalar;

1. Hazırlık ve Planlama Aşaması,
2. Müzakere Görüşmeleri Aşaması,
3. Anlaşma Aşaması,
4. Değerlendirme Aşamasıdır.

2.2.1. Hazırlık Ve Planlama Aşaması

Hazırlık aşamasında üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir takım temel konular vardır. Bu konular, müzakere kapsamında ortaya çıkabilecek meseleler, müzakerenin esas konusu, müzakereye katılanlar, müzakerenin gerekli olup olmaması ve taraflar arasındaki ilişkinin niteliğidir.⁵¹

Hazırlık ve planlama aşamasında müzakere konusuyla ilgili bilgiler toplanmalıdır. Bilgiler, müzakere edenin kendisi hakkında, karşı taraf hakkında, objektif standartlar hakkında ve gündem hakkında toplanmalıdır. Gerekli bilgilerin toplanmasından sonra planlama ve hazırlık provası yapılmalıdır.⁵²

Müzakerelerin sonucunun iyi olabilmesi için hazırlık aşamasının iyi değerlendirilmesi gereklidir. Hazırlık aşamasının gerekliliklerinden biri olan güven ortamı

⁴⁹ Gerçel,H., "Müzakere Teknikleri", <http://j371xq.blu.livefilestore.com/pps> (19.11.2007)

⁵⁰ Çetin, a.g.k., s.117.

⁵¹ Çetin, a.g.k., s.121.

⁵² Şencan, H., "İş Müzakereleri" http://hunersencan.com/files/is_muzakereleri.doc (01.01.2008)

ancak bu aşamada sağlanır. Bu nedenle hazırlık aşamasında sergilenecek olumlu davranışlar karşı tarafın güven duymasına neden olacaktır. Hiç kimse güvenmediği biriyle anlaşma yapmak istemeyeceğinden hazırlık aşaması bir güven ortamı oluşturmak amacıyla kullanılmalıdır.⁵³

Müzakereler gelişigüzel yürütülürse müzakereci etkinliğini arttıramaz. Müzakereci müzakere esnasında dezavantajlı konuma düşmemek ve kendini acemi ve zayıf hissetmemek için uygun bir hazırlık yapmalıdır. Hazırlık aşamasında müzakereci karşı taraf hakkında kendi kendisine sorular sormalıdır. Hazırlıksızlık müzakereciyi hedeflerinden uzaklaştırır. Karşı taraf için neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu gösteren bir değerlendirme yapmalıdır.⁵⁴

Hazırlık aşaması müzakere sürecinde meydana gelecek gelişmeler açısından çok büyük önem taşır. Bu aşamada elde edilen bilginin, müzakere sürecinde daha değerli olduğu başka bir aşama yoktur. Çünkü ne kadar çok bilgi elde edilirse müzakerenin sonraki aşamalarında o kadar karlı çıkmak söz konusudur. Bilgi toplamaya müzakereden önce başlanması müzakereciye mükemmel avantajlar sağlar. Bilgi toplama, müzakere yapılacak kişinin tarzını öğrenmek manasına da gelir.⁵⁵

Müzakerelerde hangi taktik veya strateji uygulanırsa uygulansın hazırlığın çok iyi yapılması lazımdır. Hazırlık yaparken konular sıralı bir şekilde ele alınmamalı olabildiğince bilgi toplanmalıdır. Çok basit bir müzakere benzetim hazırlığı dahi oldukça faydalıdır. Müzakereye iyi bir şekilde hazırlanmak konulara hâkim olmayı sağlar. Ayrıca karşı taraf nezdinde saygınlığın artmasına neden olur ve gereksiz gecikmeleri engeller.⁵⁶

Müzakereye hazırlıksız başlamanın muhtemel riskleri vardır. Bu risklerin başında, müzakerecinin kendi hedeflerini savunamaması, konulan değerlendirmede dar görüşlülük, müzakereyi sonlandırma baskısına yenilmesi, kısa zamanda çok şeyi ele vermesi, önemli ayrıntıları unutması, tüm alternatifleri göz önünde bulundurmaması ve müzakere sürecinin üzerinde kontrolünü kaybetmesi sayılabilir.⁵⁷

◆ **Kendisi Hakkında Bilgi Toplama:** Müzakerecinin ilk önce kendisi veya kendi şirketi hakkında bazı gerçeklerin farkına varması gereklidir. Müzakereci kendi durumu hakkında hazırlık yapmalıdır. Amacının ve hedeflerinin neler olduğunu belirlemek için kendisi hakkında bilgi toplamalıdır. Kendisi hakkında bilgi toplarken, müzakere konusu ile

⁵³ Cohen, a.g.k., s.159.

⁵⁴ Oliver, D., Etkili Müzakerenin 101 Yolu, (Çev. H.T. Tursun), İstanbul, 2000, s.17.

⁵⁵ Acuff, a.g.k., s.19.

⁵⁶ Karabalık, a.g.m., a.g.y.

⁵⁷ Economy, P., Uzlaşma İlkeleri, (Çev. E.S. Yarmalı), İstanbul, 1999, s.30.

ilgili olarak da kendisine bazı sorular sormalıdır. Sorularının cevapları doğrultusunda hedeflerini, güç ve ihtiyaçlarını, müzakerenin başlama ve bitiş noktalarını, alternatif ve tavizlerini tespit etmelidir. Hedef tespiti yapılırken “Ulaşmak istediğim hedefler nelerdir? Maksimum hedefim nedir? Nerede ve hangi noktada uzlaşabilirim? En son hangi noktaya inebilirim?” gibi soruların yanıtı bulunmaya çalışılmalıdır. Müzakereci, müzakere hedeflerini kafasında netleştirmeli ve hedefleri müzakere sürecine bırakmamalıdır. Müzakerelerde sahip olunan durum ile güç ve ihtiyaçlar dengeli bir şekilde tartılmalıdır. Bunun daha fazlasını istemek müzakereyi baştan kaybetmek demektir. Hedef ve istekler ihtiyaçlarla orantılı olmalıdır. Müzakereci gücünün tespitini yaparken “Hangi yönlerim güçlüdür? Güçlü yönlerim bana garanti sağlamakta mıdır? Bu yönlerimi tekrar gözden geçirmeli miyim? Bu uygulama kendimi güçlü hissetmeme yeterlidir?” sorularına yanıt aramalıdır.⁵⁸

Müzakereciler başlama noktasını seçerken bütünleştirici müzakerelerde görüşme noktasına yakın, dağıtımcı müzakerelerde ise uzak bir noktayı tercih etmektedirler. Yakın noktadan müzakerelere başlamak manevra yapmayı kısıtlarken, işbirliği ilişkisini geliştirir. Müzakereciler müzakereye başlama noktasının tespitinde “Müzakereyi hangi noktadan başlatmalıyım?” sorusunu kendilerine sormalıdır. Müzakere esnasında yanlış yapmalarının önüne geçmek için ise “Alabileceğim tavizler nelerdir? Hangi tavizleri veririm? Vazgeçebileceğim tavizler nelerdir? Tavizlerimin öncelik sırası nasıl olmalıdır?” sorularını cevaplayarak alacağı ve vereceği tavizleri hesap etmelidirler. Yine müzakere süresinin belirlenmesi karşı tarafa bırakılmamalıdır. “Müzakere edeceğim işin süresi ne olmalıdır? İş ne kadar bir zamanda tamamlanacaktır? Süreyi kim belirleyecek? Süreyi ben belirliyorsam istediğim zaman değiştirebilecek miyim?” sorularının cevaplarıyla makul bir süre belirlenerek garantisi alınmalıdır.⁵⁹

Alternatifler (BATNA) belirlenirken “Alternatiflerim nelerdir? Anlaşma olmazsa ne yapmalıyım? Müzakere için kaç seçeneğim var? Karşı tarafa gücümü ne kadar gösterebilirim?” sorularının yanıtları dikkate alınmalıdır. Müzakere öncesi BATNA ve son fiyatın tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Karşı tarafın BATNA ve son fiyatının tespit edilmesi ise müzakerede güçlü konuma geçme açısından daha büyük önem taşımaktadır.⁶⁰

⁵⁸ Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁵⁹ Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁶⁰ Mentor, a.g.k., s.40.

◆ **Karşı Taraf Hakkında Bilgi Toplama:** Müzakereye hazırlanma aşamasında karşı taraf hakkında bilgi toplamak kritik bir adımdır. Bu adımda karşı tarafın geçmişine ait bulunan bilgiler büyük önem taşımaktadır. Müzakerecilerin kendisi hakkında bilgi edindiği gibi müzakerede muhatap olacağı kişiler hakkında da olabildiğince çok bilgi edinmelidir. Ne kadar çok bilgiye sahip olunursa o kadar çok avantajlı konuma geçilir.⁶¹

Müzakereci, müzakere esnasında karşı taraf hakkında birçok şey öğrenecektir. Ama araştırmalar yoluyla müzakereden önce de mümkün olduğunca bilgi toplamalıdır. Hangi bilginin konuyla daha çok alakalı olduğu müzakere konusuna ve karşı tarafın kim olduğuna bağlıdır. Karşı taraf hakkında toplanacak bilgiler çeşitli kaynaklardan toplanabilir. Örneğin, karşı tarafın iş hayatındaki geçmişi hakkında bilgi edinilebilir. Ayrıca, müzakere edilecek olan kişinin önceki müzakerelerindeki başarıları ya da başarısızlıkları da yararlı ipuçları sağlayacaktır. Firmanın finansal durumu hakkındaki bilgiler finansal tablolardan, gazetelerden, şirket biyografilerinden, hisse senedi raporlarından ve yasal hükümlerin kamu kayıtlarından elde edilebilir. Bunun yanında, karşı tarafın kayıtları da araştırılabilir. Bu bilgilerin birçoğu karşı tarafı ziyaret esnasında veya karşı tarafı tanıyanlara sorular sorulması yoluyla elde edilebilir. Bir diğer yöntem ise firmada daha önce çalışmış kişilerle görüşmektir. Bunlardan başka internet ortamında çevrimiçi olarak insanlardan, şirketleri ve ürünleri hakkında bilgi elde edilebilir. Haber siteleri, forumlar ve sohbet sayfaları da bu bilgiler için kaynak olabilir. Kütüphanelerde şirketlerle ilgili makaleler ve diğer bilgiler bulunabilir. Gazete, dergi ve diğer yayınlar ve kişilerin konferans ve toplantılarından da bilgi elde edilebilir. Ayrıca devlet kurumlarının süreli yayınlarından, derecelendirme kurumlarındaki şirket profillerinden, karşı tarafın müzakerecesine, müzakere öncesi sorular sorularak, karşı tarafın şirket sekreterinden, şirketteki başka birinden, söz konusu şirkete iş yapan veya onunla çalışan başka bir firmadan, şirket hakkında yayınlanmış yayınlardan, broşür ve tanıtım kitaplarından karşı taraf hakkında bilgi toplanabilir.⁶²

Karşı taraf hakkında bilgi toplarken iş yapma ihtiyacını ne ölçüde hissettiklerinin bilinmesi önemli bir avantajdır. Bazı firmalar aşırı ölçüde iş yapma ihtiyacının baskısı altındadırlar. İşi yapma ihtiyacının yüksek olması müzakerede güç demektir. Karşı tarafın hedeflerinin tahmin edilmesi hususu da hazırlık aşamasında önemli bir yere sahiptir. Müzakereci “Karşı taraf hangi noktaya gelmek istiyor? Buna karşılık onları ne tatmin eder? Bu rakam tahmin edilenden daha mı az yoksa daha mı fazla? Onların maksimum ve

⁶¹ Karabalık, a.g.m., a.g.y. ; Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁶² Yazar, a.g.k., s.6.

minimum hedefi nedir?” şeklindeki soruları kendine sorarak karşı tarafın hedeflerini ortaya çıkarmaya çalışmalıdır.⁶³

Her ne kadar karşı tarafın hedefleri hakkında fikir yürütülebilse de çoğunlukla yapılması gerektiği gibi sistematik bir şekilde bilgi toplanması mümkün olmamaktadır. Bu bilgiye ulaşmanın en iyi yollarından biri karşı tarafa doğrudan sorular sormaktır. Profesyonel müzakereciler, müzakerenin başlamasından günler hatta haftalar öncesinde amaçları ve teklifleri hakkında karşı tarafla bilgi alışverişinde bulunurlar. Eğer böyle bir bilgi alışverişi önceden sağlanamamışsa, ilk buluşmada sağlanmalıdır.⁶⁴

Karşı tarafın geçmiş müzakerelerde takındığı tavırlar gelecekteki davranışları için iyi bir göstergedir. Eğer müzakerecinin karşı taraf ile herhangi bir müzakere deneyimi yoksa geçmişte deneyim yaşamış olanlarla görüşmesi yararlı olacaktır. Fakat sadece bu bilgilere dayanarak sonuç çıkarmak potansiyel bir tehlike oluşturacaktır. Çünkü geçmişteki davranışın gelecekte de sürdürüleceğinin düşünülmesi sadece bir varsayımdan ibarettir. Kişiler farklı durum ve zamanlarda farklı davranmaktadırlar. Müzakerecinin karşı tarafın namı hakkındaki izlenimi, karşı tarafın önceki müzakerecilerinin, geçmişte müzakereciyle olan görüşmeleri, aynı ya da farklı içerikteki görüşmelerde karşı tarafın bu müzakerecilerinin davranışları ve karşı tarafın geçmişte başkalarıyla yaptıkları müzakerelerdeki takındıkları tavırları faktörlerine dayanmaktadır. Bu faktörlerin gelecekteki davranışları tahmin etmede benzerlik ve yarar dereceleri farklıdır. Bilgiler, olabileceklere karşı hazırlanmak veya tetikte olmak için kullanılabilir. Fakat temkinli davranılabilmesi için bu varsayımları doğrulayacak ya da yalanlayacak yeni bilgiler aktif olarak araştırılmalıdır. Genellikle, insanlar kendi isteklerini ve varsayımlarını doğrulayacak bilgileri arama ve algılama eğilimindeyken, tersi durumlardaki bilgiyi arama ve algılamada başarısızlardır. Karşı talepkar ve saldırgan olacağı varsayımında bulunan bir müzakereci “En iyi savunma iyi saldırıdır” diye düşünerek müzakereye saldırgan istek ve tavırlarla başlayabilir.⁶⁵

Müzakereci, hazırlanma sürecinde kendi alternatiflerini veya BATNA’sını anlamalıdır. Eğer mevcut müzakere makul bir sonuç vermezse alternatifler müzakereciye anlaşma için geçerli seçenekler sunar. Benzer olarak, karşı tarafın BATNA’sının kalitesi de anlaşılmaya çalışılmalıdır. Eğer karşı tarafın güçlü ve geçerli bir BATNA’sı varsa müzakere esnasında kendinden emin olacak, yüksek hedefler koyacak ve bu hedeflere

⁶³ Baltaş, A., “Başarılı Müzakereciden Dersler”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l_4.htm (31.12.2007); Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁶⁴ Karabalık, a.g.m., a.g.y. ; Baltaş, a.g.m., a.g.y. ; Şencan, a.g.m., a.g.y.

⁶⁵ Yazar, a.g.k., s.7.

ulaşmak için zorlayacaktır. Aksine eğer zayıf bir BATNA'sı varsa müzakereci ile tatmin edici bir anlaşmaya varmak için daha bağımlı olacak ve böylece müzakereci de daha sıkı bir pazarlık yapabilecek bir duruma gelecektir. Karşı tarafın alternatiflerini ortaya çıkarmak açısından “Sunabilecekleri alternatifleri nedir? Karşımıza hangi alternatiflerle gelebilirler? Bu alternatiflere karşılık nasıl bir hazırlık yapabiliriz?” sorularına cevap aranmalıdır. Diğer taraftan son olarak karşı tarafın müzakere süresinin tespiti için ise “Diğer taraf sözleşme görüşmelerinde bize nasıl bir süre verebilir? Onların süre tekliflerine karşı biz ne teklif edebiliriz?” soruları cevaplandırılmalıdır.⁶⁶

◆ **Standartlar Hakkında Bilgi Toplama:** Müzakere sürecinde tarafların üzerinde anlaşabilecekleri standart ve kriterlerin var olma veya bulunma durumunun araştırılması süreci kolaylaştırır. Taraflar işin yapılış biçimiyle ilgili standartlardan haberdar iseler kolay anlaşılır. Garanti şekli, süresi, teslim biçimi, servis anlayışı konusunda standartlar geliştirilmiş olabilir. Bu nedenle müzakereci bu tür standartların, piyasa bilgilerinin varlığını araştırmalıdır. Müzakereci, müzakere ettiği kişilerin benzer bir işi yakın zamanda yapmış olmasını arzu eder. Böyle bir işin yapılmış olması ilgili tarafı rahatlatır.⁶⁷

◆ **Gündem Hakkında Bilgi Toplama:** Müzakereciler, müzakere sürecine girmeden önce müzakereye ilişkin tüm kalemlerin bir listesini oluşturarak sahip oldukları bilgileri gözden geçirmelidirler. Sonradan önemli olan bir konunun unutulmuş olduğunun farkına varılmaması için tüm konuların listesi çıkarılmalıdır. Müzakere sürecinde bu listeye bakılmasa bile hatırlanılması ve iyi hazırlanılması açısından böyle bir liste mutlaka düzenlenmelidir. Gündem maddelerindeki kalemler, öncelikleri yansıtmalıdır. En önemli madde birinci sıraya yazılır. Her bir maddeye ayrılacak zaman ve söz konusu maddeyle ilgili hangi konuların dışarıda bırakılacağı belirlenir. Gündem taktik geliştirme amacıyla kullanılır ve disiplinli çalışmayı sağlar. Öte yandan gündem maddelerine sıkı sıkıya bağlı olmak da iyi değildir. Görüşmeler sırasında yeni ve düşünülmemiş bir konu gündeme gelirse hemen bu konuya hızla adapte olmak gerekir. Gündem maddelerinde kalınan yerden değil gelinen noktadan devam edilir.⁶⁸

◆ **Planlama ve Hazırlık Provası Yapılması:** Hazırlık aşamasında toplanan bilgiler değerlendirilmeye tabi tutularak planlama yapılmalıdır. Planlama müzakereciyi müzakere sürecinde etkin kılacaktır. Planlama, belirlenen stratejinin uygulanmasına hazır hale gelmesi olarak tanımlanabilir. Etkili bir planlama, konuların tanımlanması, konuların

⁶⁶ Akat, İ., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s.332.

⁶⁷ Tahir, Ş., Başarının Sırrı, İstanbul, 1996, s. 333.

⁶⁸ Şencan, a.g.m., a.g.y.

önem derecesine göre sıralanması, çıkarların belirlenmesi, diğer ilgililere danışılması, hedefin belirlenmesi, kendi sınırlarının belirlenmesi (BATNA), destekleyici argümanların geliştirilmesi ve karşı tarafın analiz edilmesi adımlarından oluşmaktadır.⁶⁹

Önceden plan yapılmadan bir geziye çıkıldığında, nereye gidip neler yapılacağına karar verilmeye kadar oldukça çok zaman kaybedileceği açıktır. Aynı prensip müzakereler için de geçerlidir. Önceden planlanmamış bir müzakere gereğinden fazla uzayabilir ve dolayısıyla önemli hususların görüşülmesi için yeterince zaman kalmayabilir.⁷⁰

Müzakereye iyi planlama ile başlamak gerekir. Kötü planlama ile hazırlanmış bir müzakereci kısa bir süre sonra ne konuştuğunu bilmez hale gelir. Diğer bütün faaliyetlerde olduğu gibi müzakerede de şunun çok iyi bilinmesi lazımdır; “ Nereye gidileceği bilinmiyorsa, herhangi bir yerde yolun sonuna gelmesi muhtemeldir.” O halde yapılması gereken müzakerede öncelikle ne elde etmeye çalışıldığı dikkatlice düşünülmelidir. Planlamada müzakere edilecek konunun değerlendirilmesi yapılmalıdır. Amaçlar ve hedefler belirlenmeli, karşı tarafın ve kendisinin durumları ile güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmelidir.

Müzakerede ana hedef; sorunların çözümüne yönelik bir davranış geliştirilmesi ve karşı tarafla ilişkilere verilen önem çerçevesinde belirlenen stratejilerin uygulanması olmalıdır. Hedef belirlerken tek bir hedef belirlememeli bunun yerine amaç aralığı oluşturulmalıdır. Üst düzey amaç (elde edilebilecek en iyi sonuç), alt düzey amaç (kabul edilebilir en düşük seviyeli amaç) ve hedef amaç (gerçekten elde etmek istenilen sonuç) planlanarak belirlenir. Amaç aralığı oluşturulurken hazırlık aşamasında çok geniş bilgiye sahip olunması gereklidir. Müzakereciler arasındaki pazarlık üst düzey amaç seviyesinde iken, anlaşma alt düzey amaç seviyesinde olur. Eğer alt düzey amaçlar kesişmezse normal olarak bir anlaşmaya varılamaz. Bir başka anlatımla her müzakerede ihtiyaç, istek ve arzular ayrı ayrı tanımlanmalı ve ona göre esneme payı belirlenmelidir. İhtiyaç, müzakerede en olumsuz şartlar altında bile elde edilmesi gerektir. Eğer bu elde edilemiyorsa geri çekilmelidir. İstek, makul olduğu ve planlı bir müzakere stratejisi ile elde edilebileceği düşünülen şeydir. Sınırlı bir esneme payı vardır. Arzu ise karşı tarafın umutsuzluk veya hesapsızlığı neticesinde elde edilebilecek en avantajlı konumdur. Burada

⁶⁹ Karabalık, a.g.m., a.g.y. ; Yazar, a.g.k., s.2.

⁷⁰ <http://www.uslanmam.com/bilgi-deposu/102848-toplantı-teknikleri.html> (25.12.2007)

esneme payı iyice yüksek olabilir. İhtiyaçlarını sağlam tespit edemeyenler, istek ve arzularını da gerçekçi biçimde tespit edemezler.⁷¹

İyi bir müzakerenin hazırlık aşamasında strateji, masaya oturulduğunda ise taktikler önem kazanır. Stratejinin sonuç vermesi için karşı tarafın konumunun ve içinde bulunduğu psikolojik ortamın çözümlenmesi gerekmektedir. Öncelikle müzakere sürecinde işin başında anlaşma alanı belirlenmeli ve anlaşma çizgisi üç farklı düzeyde tespit edilmelidir. İdeal çizgi görüşmede amaçlanan en avantajlı sonucu temsil eder. Gerçekçi çizgi ise masaya oturulduğunda hedeflenen anlaşma düzeyidir. Anlaşmada alt sınır ise, son teklif çizgisidir. Görüşme öncesinde konu ile ilgili tüm bilgileri ve analizleri içeren kapsamlı bir dosya hazırlamak masada güçlü olmayı beraberinde getirir. Karşı tarafın hangi teklifleri masaya getirebileceği ve bunlara verilecek cevaplar zihinde canlandırılmalıdır. Müzakere görüşmelerinde sunulacak ilk teklif çok önemlidir. İlk teklif çok yüksek olursa, karşı taraf da en düşük noktadan işe başlar ve aradaki uçurum görüşmeleri işin başında çıkmaza sokar. Düşük bir ilk teklif ise anlaşmaya eli mahkûm bir konum sergiler. Müzakereci anlaşma konusunda kesin yetki almamışsa, görüşmeler sırasında başrol oyunculduğundan, bir figüran veya konu mankeni durumuna düşebilir.⁷²

Müzakerede kullanılacak strateji ve taktikler planlanmalıdır. Planlama ve değerlendirme yapılırken, müzakerenin esas konusu teşhis edilmeli, müzakereyi yarıda bırakma (bırakıp gitme) durumu incelenmeli, sahip olunan gücün kaynaklarının ne olduğu gözden geçirilmeli, güçlü ve zayıf yönler saptanmalı, ilk müzakere için strateji belirlenmelidir. Eğer grup halinde müzakere olacaksa müzakere süreci boyunca kimin konuşmacı olduğuna net bir şekilde karar verilmeli ve diğer grup elemanlarının rolleri belirlenmelidir. “Temel endişelerimiz nelerdir? Mutlaka elde etmemiz gereken amaçlarımız nelerdir? Elde etsek iyi olur dediğimiz amaçlar nelerdir? Elde etmeyi düşündüğümüz amaçlar nelerdir? Müzakerenin başarılı ya da başarısız olduğunu yargılamak hangi kriterleri göz önüne alacağız? Eğer amacımıza ulaşamazsak, yeniden müzakere edecek miyiz?” sorularına cevaplar verilmelidir.⁷³

Müzakere öncesi plan hazırlamanın şüphesiz bir takım yararları bulunmaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir:

1.Müzakerede amacın ne olduğunu net bir biçimde belirlemek. Çoğunlukla amaç önceden düşünülmediğinde, "üzüm yemek" yerine "bağcı dövmek" amacın yerini alabilir.

⁷¹ Özel, M., “Müzakerede Esneklik”, Yeni Şafak, 28 Mayıs 2000.

⁷² Türkoğlu, F., “İyi Bir Yöneticinin Görüşmelerdeki Başarı Anahtarı Uzlaşma Cesaretidir”, <http://www.cember.net/forums/showarticle/662293> (03.07.2007)

⁷³ Yazar, a.g.k., s.8.

2.Karşı taraf hakkında düşüncelere açıklık getirmek.

3.Karşı tarafın düşüncelerini, beklentilerini ve taleplerini önceden kestirmeye çalışmak ve karşı tarafın düşüncelerini müzakere öncesinde ortak bir çözüme katkı sağlayacak biçimde değiştirmeye çalışmak.

4.Ortak bir çözüme ulaşmak için belirli bir süre sınırlaması getirmek.⁷⁴

İyi bir planlamanın ardından karşı tarafla sıkı bir müzakere sürecine girmeden önce prova yapılmasının büyük yararı vardır. Seçilecek uygun bir meslektaş ile müzakere edilecek konu tartışıyor gibi müzakere edilmelidir. Ondan karşı tarafın rolünü oynaması talep edilmelidir. Prova esnasında şu hususlara dikkat edilmelidir. Karşı tarafın strateji ve taktiklerini anlamaya, sezmeye çalışmalı, prova yapılan arkadaş ile gerçek bir müzakere ortamında imiş gibi görüşmeli ve tartışmalıdır. Onu ikna etmeye çalışmalı, karşı tarafın ilgilerini, menfaatlerini ve kayıplarını anlamaya çalışmalı, karşı tarafın boşalmasını, bütün düşüncelerini ve fikirlerini tam olarak aktarmasını sağlamaya çalışmalıdır. Karşı taraf fikir ve düşüncelerini aktarırken bu arada müzakereci de kendi düşüncelerini gözden geçirmelidir.⁷⁵

2.2.2. Müzakere Görüşmeleri Aşaması

Müzakereciler diyalog ve iletişime dayalı bulunan müzakere görüşmeleri sürecine genelde tedirgin olarak girerler. Tedirginlik, gerginlik ve korkudan kaynaklanır. Korku ise, kaybetme veya istediğini elde edememe endişesi nedeniyle ortaya çıkar.⁷⁶ Müzakereciler bu aşamada planladıkları şekilde strateji, taktik ve becerilerini ortaya koyarak müzakere eden istedikleri sonuçla çıkmaya çalışırlar. Müzakere konusu ile ilgili her şey anlaşma ya da anlaşamama aşamasına gelinceye kadar enine boyuna bu aşamada masaya yatırılır.

Hazırlıklar ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, sonucu masadaki performans belirler. Masadaki başarı ihtimalinin yüksek olması için müzakerelerde akli fikri taş yemede olan bir dama oyuncusu gibi değil de bir satranç ustası gibi davranılmalıdır. Her adım dikkatli bir şekilde ve nihai anlaşma göz önünde tutularak atılmalıdır. Müzakere başlamadan önce bir tarafın teklif maddeleri üzerinde kendi içinde kapsamlı tartışmalar yapması büyük yarar sağlar. Ancak görüşmeler başladıktan sonra da tartışmalar devam ederse, masadaki yönetici ve temsilcilerin pazarlık gücü iyice azalır. Her iki tarafta en yüksek düzeydeki

⁷⁴ Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003, s.180.

⁷⁵ Uzman, N., Yeni Pazarlama Becerileri, Kocaeli, 1998, s.215.

⁷⁶ Şencan, a.g.m., a.g.y.

yetkililerin daha işin başında masaya oturması, görüşmeleri kilitleyebilir. Uzmanların teknik sorunları çözdükten sonra, başkanların görüşmelerin sonuna doğru devreye girmesi ise çözüm ihtimalini arttırır. İlk toplantılarda, konu hakkında açıklayıcı bilgiler verilmeli, karşı tarafa sorular sorarak onların taktikleri anlaşılmasına çalışılmalıdır. Görüşler, somut örnekler ve hesaplarla güçlendirilmelidir. Mevcut sorunlar önem ve öncelik sırasına göre gruplandırılmalıdır. Hiç çözülmeyecek gibi duran dallı budaklı uyuşmazlıklarda, daha az önemli bazı konuları karşılıklı ödünlerle çözmek, temel konularda anlaşmayı kolaylaştırır. Müzakerenin her aşamasında sinyal verip almak yararlı olur. Başlangıç teklifinden yeni bir anlaşma zeminine geçmek istenildiğinde bu karşı tarafa bir şekilde belli edilmelidir. Masada kelimeler, kuyumcu terazisinde pırlanta tartarmış gibi dikkatli ve hesaplı kullanılmalıdır. Çünkü müzakerelerde sözler mermi gibidir. Tetiği çektikten sonra geri alınamazlar.⁷⁷

Müzakere açılırken yapılacak kısa konuşmalarla olumlu bir hava oluşturulmalı, karşı tarafın deneyim ve uzmanlığına saygı duyulduğu dile getirilmelidir. Gündem gözden geçirilerek müzakereye katılanların konuları onaylamaları sağlanmalıdır. Müzakereye başlamadan önce yapılacak sohbetin önemi çok büyüktür. Bu sohbetler müzakerecilerin iletişim ve işbirliği konusunda açık ve az savunma ihtiyacında olduklarını hissettirir. Karşı tarafı daha iyi tanımanın yanında dürüst davranıp davranmadıkları, tarz ve tavırlarına ilişkin fikir ve ipuçları elde etme imkânı verir.⁷⁸

İlk karşılaşma anında tarafların sözlerinin ve hareketlerinin karşı tarafta güven ve saygı oluşturması gerekir. Müzakereye başlarken ilk önce taraflar arasında buzları kırarak bir konuşma ile başlanmalıdır. Taraflar diğeri ile ilgilendiğini, önem verdiğini ve saygı duyduğunu gösterir bir tavırla karşı konuşmaya başlamalıdır. Karşılıklı selamlaşmalar ve hal-hatır sormanın ardından, her iki tarafı da ilgilendiren fakat müzakere konusu ile ilgili olmayan bir konu üzerinde konuşmak taraflar arasında buzların kırılmasını sağlayabilir.⁷⁹

Müzakereye başlama şüphesiz en önemli kısımdır çünkü artık her şey onu takip edecektir. Müzakereye başlangıcın iki temel unsuru vardır; müzakereyi açma ya da müzakereye başlama ve gündemi belirleme. Müzakerenin seyrini etkileyen en önemli unsur tarafların açılış beyanlarıdır. Açılış konuşmaları ve sohbetleri tarafların tutum, istek ve davranışları, karşı taraf hakkında ne düşündükleri ve müzakere edilen konularla ilgili bilgiler sağlarlar. Müzakerenin havasını çok kısa sürede etkiler ve etkilerini müzakere

⁷⁷ Türkoğlu, a.g.m., a.g.y.

⁷⁸ Mentor, a.g.k., s.51.

⁷⁹ Karip, a.g.k., s.184.

başlar başlamaz gösterirler. Açılış ve sohbet havasını taraflar kendi pozisyonlarına karar vermeden, karşı tarafın durumunu anlamak ve tarafların müzakeredeki ağırlığını belirlemek için kullanırlar. Açılışı karşı tarafa yaptırmak ciddi yanlış anlamaların önüne geçmek açısından avantajlıdır. Açılıştaki pozisyonu korumanın yolu, müzakere başlamadan evvel açık bir brifingle pozisyonun provasını yapmaktır. Ardından karşı tarafa pozisyonu sorulmalıdır.⁸⁰

Müzakerenin başlama evresinde, tarafların konsantrasyonu çok yüksektir. Konsantrasyonun yüksek olduğu, müzakere konusuna ilk girişin yapıldığı bu evrenin çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu sırada taraflar müzakerenin nasıl bir şekilde ve hangi noktadan başlayacağını ortaya koyarlar. Müzakerede başlangıç konusu ve bu konunun nasıl tartışıldığı, diğer konuların nasıl ele alınacağını ve müzakere de nasıl bir yaklaşım izleneceğini belirler. Tarafların tutumları müzakere konusuna giriş anında ortaya konur. Taraflardan her biri karşı taraftan aldığı sinyalleri algılar ve tepkiler geliştirmeye çalışır.⁸¹

Müzakere sürecinde önemli olan taktik, karşı tarafın beklentilerini düşürmektir. Görüşmeler sırasında söylenenler karşı tarafı etkiler ve bir izlenim bırakır. Müzakereci bu aşamada karşı tarafa onlara ihtiyacının olmadığını gösterecek bir izlenim uyandırmalıdır. Bu izlenimi hissettirdiği takdirde pozisyonu büyük ölçüde güçlenecektir. Dolayısıyla karşı tarafın beklentileri düşecek ve kendi elindeki kozlar güçlenecektir. Alternatifler ve seçenekler olmadan asla müzakere masasına oturulmamalıdır. Her zaman yedek bir plan olmalıdır. Çünkü tek bir plana bağlı kalmak “hayır” diyememek anlamına gelir. Müzakereci konuşmalarıyla müzakereden her an kalkıp gidebileceğini hissettirmelidir. Böylece karşı tarafa elinin mahkûm olmadığını, iş yapmak istiyorlarsa iş yapabileceğini belirtmelidir.⁸²

Müzakereciler genelde almayı düşündüklerinden daha çok almaya, vermeyi düşündüklerinden ise daha az vermeye çalışırlar. Bu yüzden, açılış pozisyonlarını elde etmeyi düşündüklerinden daha ileri bir noktada belirlerler. Bu pozisyon hedeflere ulaşmak için zaman ve yer kazandırır. Müzakereciler bu aşamada eğer istediklerinden daha çok elde etmek istiyorlarsa, önceki ve ilk teklifi reddetmeleri ya da unutmaları gereklidir. Bu sebepten çok çekici olsa bile ilk teklifi hiçbir zaman kabul edilmemelidir. En iyi teklif ilk

⁸⁰ Yazar, a.g.k., s.11.

⁸¹ Karip, a.g.k., s.185.

⁸² Şencan, a.g.m., a.g.y.

başta sunulursa, karşı taraf büyük olasılıkla aynı şekilde cevap vermeyebilir ve teklifi reddederek bunu müzakerenin başlangıç noktası olarak kabul edebilir.⁸³

Müzakere görüşmeleri aşamasında müzakereci çok iyi hazırlanmış olsa bile görüşme sırasında iyi bir performans gösteremezse müzakereden istediği sonuçla ayrılması mümkün değildir. Verimli bir görüşme için her şeyden önce kendine güveni gereklidir. Dik oturmak, göz temasında bulunmak, kararlı bir el sıkışma müzakerelerde hayati önem taşır. Bu nedenle karşı taraf üzerinde bırakılan ilk izlenimde vücut dili büyük önem taşımaktadır. İlk dakikalardaki davranışlar ya mükemmel bir başlangıca ya da hızlı bir sona neden olabilir. Müzakereci kafasında notlar almalı, karşı tarafın söylediklerini, fikirlerini bir köşeye yazmalıdır. Daha sonra bunlardan bahsetmeli, karşısındakini ne kadar iyi dinlediğini ve detaylara verdiği önemi göstermelidir. En basitinden daha önce konuşulmuş bir konu hakkında tekrar soru sormasına gerek kalmayacaktır. İyi bir iletişim, karşı taraftakini dinleme ve onu dinlediğini hissettirmeyi de kapsar. Karşı taraf gözlemlenmeli, tarzı ve fikirleri çözülmeye çalışılmalıdır. Görüşme yapılan kişiye bilmesi gerekenden fazlasını söylemek, tamir edilemez bir hata olabilir. Önceden hazırlık yapmayan müzakereciler, konunun etrafında dolaşıp esas meseleden uzaklaşabilirler. Müzakere karşılıklı yapılan bir görüşmedir. Karşı tarafın sadece gerektiği kadar bilgi vereceği unutulmamalıdır. Müzakere edilecek konu hakkında gerektiğinden fazla istekli bir şekilde görünmek kendine güvensizlik izlenimi vereceğinden müzakereciler sakın kalmalı ve kendilerine güvenmeyi öğrenmelidirler.⁸⁴

Müzakere görüşmeleri aşamasının ilerleyen evrelerinde taraflar müzakere edecekleri konunun ayrıntılarını belirlerler. Tarafların ihtiyaçları ve çıkarları daha açık ve belirgin bir biçimde ortaya koyulur. Taraflar çözüm önerilerini ayrıntılı olarak tartışırlar. Bu evrede farklı bakış açıları, talepler ve her bir tarafın karşı tarafı sorgulaması ve kendi görüşünü sunması gerçekleşir. Bu evrede öncelikle tarafların üzerinde anlaşabilecekleri ortak alanlar belirlenip bu alanlar üzerinde çalışılır.⁸⁵

Etkinliği sağlamak için müzakerecilerin neyi, niçin görüştüklarine dair ortak bir fikre sahip olmaları gerekir. Bu yüzden müzakere başlamadan önce konu, amaç ve faaliyet alanı ile ilgili ortak bir karara ulaşılmalıdır. Resmi müzakerelerde, gündem yazılı olmalı ve karşı tarafa iddia ve cevaplarını hazırlaması için zaman tanınmalıdır. Fakat gündemi yazıya dökerken sınırlandırmamak gereklidir. Gündem her zaman müzakere edilebilir.

⁸³ Yazar, a.g.k.,s.12

⁸⁴ Çetin, B., "İş Görüşmesinde En Çok Yapılan 4 Hata", <http://web3.kariyer.net> (31.12.2007)

⁸⁵ Karip, a.g.k., s.186.

Müzakerelerin açılış ortamları çok kritiktir çünkü tutum ve isteklerle ilgili bilgi taşıdıkları gibi müzakerenin havasını da şekillendirirler. Ayrıca kimin daha güçlü, deneyimli, güvenli ve bilgili olduğunu açığa çıkarırlar. Bu yüzden müzakereci, gündemi başlatırken önce kendini ve takım arkadaşlarını tanıtmalı, sonra müzakerenin seyriyle ilgili bilgi vermelidir. “Neden ve ne kadar süreyle toplanıldı? Müzakereye kimler katılacak? İlk önce kim, hangi konuda konuşacak? Karşı taraf ne zaman cevap verecek?” sorularına göre hareket edilmelidir. Baştan itibaren, anlaşmaya varabilmenin önemi vurgulanmalı, konuyla ilgili genel görüşler bildirilmeli ve önemli endişelerden bahsedilmelidir. Karşı tarafın konuyla ilgili görüşleri sorulmalıdır. İlk müzakere kısa tutulmalı, herhangi bir konuda tartışmaya girilmemelidir. Herkes konuyla ilgili düşüncelerini belirttikten sonra müzakere bitirilmelidir. Ayrılmadan önce mutlaka kısaca özetleme yapılmalıdır. Müzakerenin devamında ise her iki tarafın neler yapacaklarına karar verilmelidir.⁸⁶

Müzakere sürecinde kişinin kendi yetkinliğini ve yeterliliğini sağlayabilmesi için birinci derecede önemli olan öz saygıdır. Öz saygılık bağımsızlık sistemi gibidir. Öz saygılığı yüksek olan kişiler karşı tarafın saçmalıklarına tahammül etmezler. Eğer kişi kendine saygı duyuyorsa karşı tarafın kendisi hakkında ne söylediğine fazla önem vermez. Tehditler kendisini etkilemez. Kendi seçeneklerinin farkındadır. Tam tersine eğer öz saygılığı düşükse tedirgin olur. Çünkü diğer tarafın kendisinden daha iyi olduğunu düşünür. Bağımsızlık sistemi vitaminler, daha iyi beslenme ve egzersiz gibi uygulamalarla güçlendirilebilir. Fakat öz saygılık nasıl güçlendirilmelidir? Müzakere sürecinde tedirginliği yenmek için şu yöntemler uygulanmalıdır:⁸⁷

Müzakerede taraflar çoğunlukla ilk görüşmeden sonra durumu yetkililerle veya arkadaşlarıyla görüşmek için izin isterler. Bu ara dönemde müzakere hedeflerinin ve konularının gözden geçirilmesi yapılır. Ara dönem doğru bir karar, verilecek tavizler, istenecek ek talepler ve optimum sürenin sağlıklı olarak belirlenmesi için önemlidir. Müzakereciler ara dönemde kendi durumları, objektif gerçekler ve elde ettikleri hakkında değerlendirme yaparlar. Ara dönem değerlendirmesi için aciliyeti veya anlaşma konumuna göre birden fazla yapılabilir. Fakat bu durumda her ara değerlendirme sürecinde tarafların uzlaşmaya yakınlaşmaları gereklidir. Aksi halde gereksiz yere zaman harcanmış olur. Böylesi durumlara iki müzakere seansında bir gelişme ve ilerleme sağlanamamışsa süreci kesmek en doğru ve sağlıklı yaklaşım olur.

⁸⁶ Yazar, a.g.k., s.13.

⁸⁷ Şencan, a.g.m., a.g.y.

2.2.3. Anlaşma Aşaması

Müzakerecinin başarısı anlaşma yapılmasıyla kesinlik kazanır. Anlaşma tarafların sözlü olarak müzakere ettikleri konu hakkında, bir şekilde birbirlerine teklif ettikleri konunun kabul edildiği anlamına gelmektedir. Ancak bu anlaşma gayri resmi anlaşmadır. Taraflar anlaşmanın yazılı metine dökülüp ilgili firma yetkilileri tarafından imzalandıktan sonra yürürlüğe girmesini kabul edebilirler. Böyle bir durumda yazılı sözleşme hazırlanıp ilgili müzakerecilerin firma yetkilileri tarafından imzalanmadığı sürece anlaşma gerçekleşmemiş ve müzakere tamamlanmamış sayılır. Müzakerenin tamamlanması yazılı anlaşma metninin imzalanması ve tarafların bu metinleri kabul etmeleriyle gerçekleşir.⁸⁸

Müzakereci anlaşmaya doğru daha yolun sonuna varmadan, sona yaklaşıldığının sinyallerini vermelidir. Nihai teklifle birlikte karşı taraf daha fazla ödün istemekten caydırılmalıdır. Müzakere sürecinin sonunda anlaşma kayda geçmeli ve imzalanmalıdır. Bu şekilde başarının boşa gitme riski de engellenmiş olur.⁸⁹

Müzakere sürecinde bir anlaşmaya varılabilmesi için, bir tarafın uzlaşma isteğini açıkça belirtmesi gerekir. Uzlaşma belirtileri gizli olduğu için ilk önce farkına varılamayabilir. Ancak, müzakere becerilerinin kullanılması ile belirli bir süre sonra belirtiler daha açık bir hale gelir. “Bu koşullar altında bunu kabul edemeyiz ve bu iş başarılamaz.” ifadesinin anlamı, başka koşullar altında başarının olabileceğidir. Her müzakere sürecinde bir şeylerin olmayacağını söyleyen ve olumsuz tutum sergileyen birileri olur. Bu, nelerin olumlu olabileceğini araştırmak için bir fırsattır. Müzakereleri tarafların birlikte kazandığı çözümlerle sonuçlandırma isteği ve çabası, uzun dönemli ve sağlıklı iş ilişkilerinin sürdürülmesi için önemli bir temel oluşturur.⁹⁰

Bu aşamada her şey açık olduğu halde birçok yetenezsiz müzakereci anlaşılan şeyi teyit etmeyi unuturlar. Oysaki anlaşılan yer ve zamanda anlaşmanın teyit edilmesi son derece önemlidir. Anlaşılan her nokta belirlenmeli ve yazılmalıdır. Karşı tarafın bunun yapılmasını görmesine izin verilmelidir. Bir başka deyişle anlaşmanın bütün unsurları açıkça ortaya konulmalı, teyit edilmeli ve kesinleştirilmelidir.⁹¹

Müzakere sürecinin anlaşma aşamasının sonlarına doğru taraflar daha önceden uzlaştıkları konuları ortaya koyarlar ve anlaşamadıkları konuları belirleyerek bu konular üzerinde yoğunlaşırlar. Her iki taraf da kendi konumunu gözden geçirir ve ortak bir uzlaşma için konumunu yeniden ayarlayabilir. Bu evrede karşılıklı öneriler ve

⁸⁸ Aytaç, N.Ş., Negotiation Skills,1992, s.7.

⁸⁹ Mentor, a.g.k., s.56.

⁹⁰ Barutçugil, İ., “Müzakere Becerileri”,<http://www.perakende.org/haber.php?hid=1197527129> (23.11.2007)

⁹¹ Oliver, a.g.k., s.24.

kabullenmelerle bir uzlaşmaya doğru gidiş görülür. Böylece bu evrenin sonunda en azından ilkelerde bir anlaşma sağlanabilir ve bir uzlaşma formülü ortaya konabilir. Anlaşma aşamasının en son evresinde taraflar uzlaşma formülünün ayrıntılarını görüşürler ve uzlaşmanın nasıl uygulanacağını karara bağlarlar. Daha önce ilkelerde sağlanan anlaşmanın ayrıntıları belirlenir. Taraflar arasında anlaşmanın net olarak ifade edilmesi daha sonra bazı konuların tekrar anlaşmazlık konusu olarak ortaya çıkmasını önler.⁹²

Nihai anlaşma teklifi, duygulara göre değil de güç, direnç ve sabır düzeyine göre verilmelidir. Her görüşmede ipler arada bir kopar gibi olur. Akıllı müzakereciler kilitlenmek üzere olan müzakereleri, alternatif çözüm yolları üreterek tekrar canlandırır. Kilitlenme durumunda gerçekten tarafsız bir arabulucu anlaşma için tarafları bir araya getirebilir. Günümüzde karanlıklar prensi gibi çalışan arabuluculardan çok, işin tekniğini bilen, tarafları anlayan ve sonsuz bir sabra sahip kişiler daha başarılı olmaktadır. Bazen sorunu daha da çözümsüz duruma getirecek müzakerelerden kaçınmak ve çözümün olgunlaşmasını zamana bırakmak gerekebilir. Anlaşılan konuları duru ve anlaşılır bir Türkçeye kaleme alınmalıdır. Aksi takdirde hukuksal uyuşmazlıklar, varılan anlaşmanın hayata geçirilmesini geciktirir.⁹³

Müzakerenin amacı tartışmalarda puan kazanmak değil bir anlaşmaya ulaşmaktır. Buna rağmen çoğu zaman acele anlaşmalardan kaçınılmalıdır. Müzakere anlaşma noktasına ne kadar yakınsa, tartışmalar o kadar hassas yapılmalıdır. Anlaşmaya doğru ilerlemeyi kolaylaştırmak için müzakereci etik olan taktik ve stratejilere başvurmalı, beceri ve yeteneklerini ortaya koymalıdır. Bazı müzakereciler tarafından kapanış olarak da adlandırılan bu aşama genellikle mutabakat sağlamak, yerine getirmeyi garanti etmek ve müzakereyi gözden geçirmek olmak üzere üç aşamalı bir kapanışla son bulmaktadır. Final teklifi ve anlaşma müzakerenin yapıcı kısmında yapılmalıdır. Teklif esnasında müzakerecinin ses tonunun ve stilinin nihai teklife yakışır biçimde olması önemlidir. Unutulmamalıdır ki bunlar teklifin esası kadar önem arz etmektedir. Beklenmedik kötü sürprizleri engellemek için müzakerenin son raundundan önce anlaşmanın şartları netleştirilmelidir. Müzakereci kendine “Kim neyin ne kadarını ne zaman alıyor?” sorusunu sormalı, anlaşmayı yazılı olarak yapmaya çalışmalıdır. Eğer anlaşma sözlü olarak yapılmış ise müzakereci karşı tarafa anlaşılan ve anlaşılamayan noktaları, yorumları ve açıklamaları kendi gözünden, yazılı olarak görüşmeden sonra biran önce yollamalıdır.⁹⁴

⁹² Karip, a.g.k., s.187.

⁹³ Türkoğlu, a.g.m., a.g.y.

⁹⁴ Yazar, a.g.k., s.19.

Müzakerelerin anlaşma aşamasında olası bir anlaşmazlık durumunda üç yaklaşımdan biri seçilir. Birincisi her ne pahasına olursa olsun anlaşmaktır. Bu durumda her şeye “evet” denilir. Beklenen kötü sonuçtan daha da kötüsüne razı olunur. (daha çok ikili ilişkilerde sevgiliyi kaybetmemek için sürekli “evet” demek gibi ya da işe ihtiyaç varsa her şarta evet demek gibi). İkincisi her ne pahasına olursa olsun kazanmaktır. Kimseye güvenilmez, şüpheli ve baskıcı yaklaşımlar sonucunda müzakere kazanılır. Ama karşı taraf düşmanca duygular sezinler. Üçüncü olarak ise ilkeli müzakere yoluna girmektir. Adil amaç konulur ve karşılıklı olarak kabul edilebilecek çözümler hedeflenir. Burada talepler ve bunların nedenleri tartışılır. Asla baskıcı yapı yoktur. Kimin kime üstün gelecek tartışması yapılmaz.⁹⁵

2.2.4. Değerlendirme Aşaması

Müzakereler sonucunda anlaşmaya varılmış ve anlaşma imzadan çıkmışsa müzakereler ve anlaşmanın genel bir değerlendirmesi yapılır. Değerlendirmede müzakere sürecinin maliyeti, anlaşmanın değeri, kıyaslama benzeri diğer firmaların nasıl anlaştıkları, araştırılır ve değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme yöneticiye daha sonradan gelebilecek eleştiri ve itirazlar için hazırlıklı olma imkânı sağlar. Aynı zamanda değerlendirme gözden kaçan noktaların daha sonra, iyi niyet kuralları çerçevesinde ve yapılacak ek sözleşmelerle çözümlenmesine imkân sağlar.⁹⁶

Anlaşma yâda anlaşamama ile sonuçlanan müzakereler yeniden bir müzakere sürecine gireceğinden yapılan müzakere üzerinde durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Müzakere kapandıktan sonra müzakereci kendine bazı sorular sormalıdır. “Müzakerenin sonuçlarından ne kadar tatmin oldum? En etkili müzakereci kimdi? En çok katılımı kim sağladı? Tartışmalara en çok hangi stratejiler ve hareketler yardımcı oldu? Görüşmeye neler engel oldu? Karşı tarafa güvendim mi? Bu duyguyu en çok ne etkiledi? Zaman iyi kullanıldı mı? Daha iyi olabilir miydi? İnsanlar birbirlerini iyi dinlediler mi? En çok kim konuştu? Yaratıcı çözümler ortaya sürüldü mü? O çözümlere ne oldu? Karşı tarafın sorunları ve endişelerini anladım mı? Onlar benimkileri anladı mı? İyi hazırlanmış mıydım? Bu müzakereyi nasıl etkiledi? Karşı tarafın öne sürdüğü en güçlü savlar nelerdi? Karşı taraf benim savlarıma ve fikirlerime ne derece açıldı? Bu müzakereden öğrendiğim en önemli şeyler neler? Bir dahaki sefere neyi farklı yaparım?” şeklindeki soruların cevapları yapılan müzakerenin değerlendirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü

⁹⁵ http://www.textara.com/muzakere_gorusmesi_iletisim_davranis (17.12.2007)

⁹⁶ Şencan, a.g.m., a.g.y.

kazan-kazan anlayışı çerçevesinde müzakere bir defaya mahsus yapılan bir görüşme değildir.⁹⁷

⁹⁷ Yazar, a.g.k., s.20.

III. BÖLÜM

MÜZAKERE TEKNİKLERİ

Hiçbir müzakere tekniği hakkında kesin bir doğru ya da yanlış yoktur. Her birini mükemmel şekilde uygulayana rastlamak mümkündür. Müzakerelerin başarı şansı uygulanacak strateji ve taktiklerle doğru orantılıdır.¹ Müzakere teknik ve becerileri, gerek satışta, gerek satın almada çok ihtiyaç duyulan bir yetenektir. Mutlaka geliştirilmesi gereken bir iletişim becerisi, dinleme, ifade etme ve ikna etme sanatıdır. Müzakere teknik ve becerileri zayıf olan bir kişinin, kendinin ve kurumunun çıkarlarını koruması kolay olmayacaktır. Müzakere sürecini; stratejik, taktik ve operasyonel boyutlarıyla görmek ve aralarındaki ilişkiyi gözetmek gerekir. Kısa dönemli bir çıkar için uzun dönemli kazançlardan vazgeçilemeyeceği gibi uzun dönemli amaçlar uğruna da bugünü risk altına sokacak kararlar alınmayacak ve eylemlerde bulunulmayacaktır.² İyi bir müzakerenin hazırlık aşamasında strateji, masaya oturulduğunda ise taktikler önem kazanır. Stratejinin sonuç vermesi için karşı tarafın konumunun ve içinde bulunduğu psikolojik ortamın çözümlenmesi gerekmektedir.³

İşletmelerdeki müzakere süreci, organizasyonların yapıları, müzakereci üzerindeki sonuçları ve etkilerinden dolayı oldukça karışıktır. Bu bağlamda karmaşık ilişkilere uygulanmak üzere herhangi bir kesinleşmiş, kalıba oturtulmuş bir müzakere tarzı, strateji ya da taktiği yoktur. Müzakereciler müzakere için kendi yetenek ve becerilerini ortaya koyarak kendilerine has müzakere tarz ve stratejilerini oluşturarak ortaya koymaları gerekmektedir.⁴

Bu tez çalışmasında müzakere teknikleri şu başlıklar altında incelenecektir:

1. Müzakere Stratejileri
2. Müzakere Taktikleri
3. Müzakere Becerileri
4. Müzakere Stilleri

¹ McCormack, M.H., Başarılı Müzakere Teknikleri, (Çev. C. Ceylan), İstanbul, t.y., s.97.

² Barutçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, <http://www.perakende.org/haber.php?hid=1197528122> (21.09.2007)

³ Türkoğlu, F., “İyi Bir Yöneticinin Görüşmelerdeki Başarı Anahtarı Uzlaşma Cesaretidir”, <http://www.cember.net/forums/showarticle/662293> (03.07.2007)

⁴ Delican, M., “Organizasyonlarda Müzakerecileri Etkileyen Faktörler”, Türk-İş Toleyis Dergisi, Mart- Nisan-Mayıs 1996, s.29-30.

1. MÜZAKERE STRATEJİLERİ

Müzakerelerin başarılı olması iyi bir strateji tespit etmekle paralellik gösterir. Müzakere sürecinde yanlış bir strateji o ana kadar bizde olan avantajın karşı tarafa geçmesine sebebiyet verir. Müzakerelerde taraflar, amaçlarına varabilmek için çeşitli yollar düşünür, uygun buldukları bu yollardan hesaplı ve dikkatli bir şekilde yürüyerek arzu edilen sonuca ulaşmaya çalışırlar. Böylelikle müzakerelerin sonuçlarını tarafların hedeflerine erişebilmek için kullanacakları bu yollar, yani strateji ve taktikler belirler.

Müzakere stratejisi, görüşmeden ve sonucunda yapılan anlaşmadan istenen kazançları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan veya 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 vadeli uyumlaştırıcı hareketlerdir. Öte yandan stratejiler, taktiksel davranışların uygulanabilmesi için istikrar, süreklilik ve genel yönelim sağlar.⁵

Müzakerede esas lazım olan şey stratejidir. Hile ve teknikler karşı tarafın da aşına olduğu, tecrübeye dayalı araçlardır. Stratejiler ise özeldir. Neyin başarılmak istendiği, bunun nasıl yapılabileceği ve hangi seçeneklerin olduğu çok daha önemlidir. Bunlara yönelik bir stratejinin kazandıracağını hiçbir hile veya ince teknik kazandıramaz. Strateji hazırlanmasında anahtar mesele, piyasa ve rakipler göz önüne alınarak kendi konumunu tahlil etmektir. Strateji güçlü yönleri kullanıp zayıf yönleri dengelemeye dayanmalıdır. Yapılacak anlaşmalar topyekûn olabileceği gibi, kısmî de olabilir. Hangisinin hedeflendiği, strateji belirlenmesinde büyük önem taşır. Strateji şu adımlardan oluşur. Birinci adım tartışılacak temel konular belirlenmelidir. İkinci adım tam veya kısmî anlaşma istenilen konular belirlenmelidir. Üçüncü adım müzakerede tartışılacak konuların aydınlatacağı müteakip konular veya ortaya çıkaracağı kıymetli veriler değerlendirilmelidir. Bunlar büyük de olabilir, küçük de olabilir. Dördüncü adım müzakerenin psikolojik veya başka bir üstünlük sağlayabileceği diğer konular değerlendirilmeli ve bu avantajlar büyüklüklerine göre sıralanmalıdır. Küçük bir konunun büyük bir avantaj sağlayabileceği unutulmamalıdır. Beşinci adım ise müzakerenin dezavantajlı konuma sürükleyebileceği konular önceden kestirilmeli ve dezavantajların derecesi sıralanmalıdır.⁶

Strateji kavramı ile planlama kavramı arasında da bir yakınlık vardır. Planlama, strateji belirleme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Planlama, müzakereci için uygun

⁵ Çetin, C., Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama, İstanbul, 2002, s.167.

⁶ Özel, M., "Müzakerede Esneklik", Yeni Şafak, 28 Mayıs 2000.

taktiklerin saptanması, kaynak kullanımının etkinleştirilmesi ve karşı tarafın genel stratejiye olan tepkilerinin tahmin edilmesi gibi konularda destekleme işlevi görür.

Müzakere stratejisi, müzakereci tarafından müzakereyi yönetmek için seçilen kapsamlı bir yaklaşımdır. Tatmin edici bir sonuç alınmasını sağlayacak strateji ve taktikler olmadan, herhangi bir müzakereye girişmek akıllıca değildir. Strateji büyük ölçüde müzakere amaçlarının belirlenmesini ve izlenecek genel yaklaşımın planlanmasını içerir. Stratejiler, belirli bir müzakere için istenilen amaçlara ulaşmak için seçilirler. Müzakere amaçlarının belirlenmesi, strateji ve taktik seçimini etkiler. Çünkü belli bazı amaçlara ulaşabilmek için diğerlerinden daha etkili bazı özel stratejiler gereklidir. Yani amaçların türü kullanılacak stratejileri belirlemede önemli rol oynar.⁷

1.1. Strateji Belirleme Süreci

Strateji planlama müzakereye hazırlığın önemli bir bölümüdür. Aynı zamanda çok özenli bir şekilde strateji planlaması yapmamak da önemlidir. Çünkü müzakere beklenmeyen bir yöne kayarsa, tutumun yeniden değerlendirilmesi için ertelenebilir. Müzakereciler strateji geliştirirken bazı sorulara cevap aramak zorundadırlar. “İlk oturumda hangi soruları sormalıyız? Onlar hangi soruları sorabilir? Biz bu sorulara nasıl cevap verebiliriz? Bizim açılışta pozisyonumuz ne? Bu pozisyonu destekleyecek yeterli bilgiye sahip miyiz? Sahip değilsek, nereden ekstra bilgi bulabiliriz? Grup halinde müzakereyi kim yürütecek? Kim verilerin doğruluğunu kontrol edecek? Soruları kim soracak? Karşı tarafın sorularına kim cevap verecek? Tansiyonu düşürmeye kim çalışacak ve kim insanlarla ilgilenecek?” şeklindeki sorular strateji seçiminde bazı sorunların yanıtlanması, stratejiyi oluşturacak taktiklerin belirlenmesini sağlar.⁸

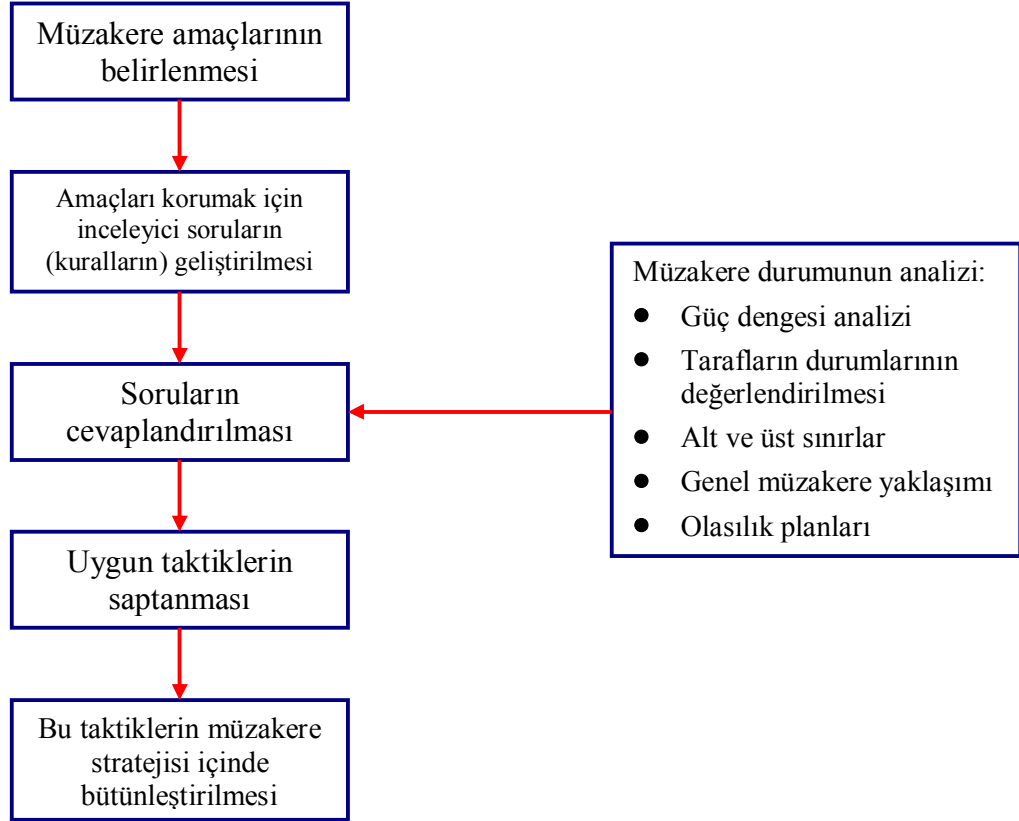
Etkili bir müzakere için, gerekli niteliklere sahip bir müzakerecinin, aynı zamanda uygun bir stratejik taktik plana da ihtiyacı olacaktır. Başarılı bir müzakere için dokuz aşamalı bir stratejik süreç söz konusudur. Müzakereye başlamadan önce iyi bir hazırlık sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilmelidir. Müzakere edilecek konunun müzakere edilebilirliği kabul edilmelidir. Müzakerenin asıl hedefi, tüm istekleri karşı tarafa kabul ettirmekten ziyade, tarafları tatmin edecek bir çözüm bulunması olmalıdır. Karşı tarafın yaptığı her teklifin içinde mutlaka bir taviz payı gizli olduğundan teklifler müzakere edilmelidir. Müzakere, farklılıklar üzerinde konuşma ve çözüm seçeneklerini keşfetme süreci olduğundan müzakereci, bu sürecin herhangi bir yerinde, bir şekilde kendisini

⁷ Çetin, a.g.k., s.168

⁸ Yazar, A., Negotiation Strategies, Eğitim Notları, İstanbul, t.y., s.7.

bağlayacak taahhütlerde bulunmamalıdır. Bir an önce sonuca gitmek yerine yavaş ve sabırlı bir yaklaşımda bulunulmalıdır. Teklife teklifle yanaşmayı memnuniyetsizlik ifade eden bilersiz tepkiler verilmelidir. En iyi çözümleri keşfetmeden hemen karara yönelmemelidir. Ancak kabul edilebilir bir teklif aldıktan sonra taviz verilmelidir. Karşı tarafın müzakereden başarılı bir sonuç aldığı duygusu taşınması sağlanmalıdır.⁹

Müzakere stratejini belirleme süreci aşağıdaki şekil ile özetlenmiştir:



Şekil 2. Müzakere Stratejisini Belirleme Süreci

KAYNAK: Canan Çetin, *Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç, Uygulama*, İstanbul, 2002, s.169

Strateji seçimi, müzakere yaklaşımından, müzakerecilerin kişisel özelliklerinden ve karşı tarafın müzakerecisinin psikolojik yapısından etkilenir. Müzakereci ilk adım olarak müzakere vasıtasıyla ulaşmak istediği amaçları belirler. Bu amaçlara hizmet edilmesi veya bunların korunması için uygun taktiklerin belirlenmesini sağlayacak inceleyici sorular veya kurallar dizisini geliştirir. Bu sorulara verilen cevaplar, müzakere durumunun analiz

⁹ Bayar, İ., "Kitap Dünyası-Farklılıkları Yönetme Sanatı" Mali Kılavuz Dergisi, Sayı 11, Ankara, 2001 s.107

sonuçları ile desteklenerek, uygun olmayan taktiklerin elenmesinde ve uygun olarak kabul edilenlerin bir müzakere stratejisi içinde bütünleştirilmesinde kullanılır.¹⁰

Savage, Blair ve Sorenson (1989) tarafından kurulan “İkili İlgi Modeli”ne göre, bir müzakerecinin tek taraflı strateji seçimi iki basit sorunun cevabına bakılarak tespit edilir. “Müzakereci, müzakerede nihai sonuçlara ulaşmak için ne kadar ilgilidir? (nihai amaçlar) Müzakereci, diğer tarafla şu anki ve gelecekteki ilişkinin kalitesiyle ne kadar ilgilidir? (ilişkisel amaçlar)” Bu sorulara verilen cevaplar sonucu, aşağıdaki şekildeki strateji alternatifleri ortaya çıkar:

İkili İlgi Modeli

Nihai Sonuçlar
Önemli mi?

		EVET	HAYIR
İlişkisel Sonuçlar Önemli mi?	EVET	İşbirliği	Uzlaşma
	HAYIR	Rekabet	Kaçınma

Şekil 3. İkili İlgi Modeline Göre Temel Müzakere Stratejileri

KAYNAK: Lewicki, R.J, vd. *Negotiation*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2003, s.35 den aktaran Ahmet Yazar, *Negotiation Strategies*, Eğitim Notları, İstanbul, t.y., s.7.

1.2. Temel Müzakere Stratejileri

Temel müzakere stratejileri, müzakere stilleri kısmında detaylıca inceleneceğinden burada kısaca irdeleme yapılmıştır. Müzakerelerde yer alan stratejilerin gücü, müzakerecilerin ilk önce istenen koşullarla ilgili öncelik sıralaması yapmalarına bağlıdır. Bu modelin gücünde müzakerecinin iki boyutun görece önemi ve önceliğini istenen seviyede belirlemesini gerekli kılmasında yatmaktadır. “İlişkisel sonuçlar önemli mi?” “Nihai sonuçlar önemli mi?” Bu iki basit soruya verilen cevaplar müzakereciler için Rekabet,

¹⁰ Karakaş, K., Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2001, s.17.

İşbirliği, Uzlaşma ve Kaçınma olmak üzere en az dört çeşit başlangıç stratejisi sunmaktadır. Sadece nihai sonuçlara ulaşmada güçlü bir ilgi yani bu müzakereyi kazanma, diğer tarafla olan ilişkilere veya sonradan ortaya çıkacak değiş tokuşlar üzerindeki etkisine çok az veya hiç önem vermemek Rekabetçi Stratejiyi destekleme eğilimindedir. Sadece ilişkisel sonuçları hedefleyen güçlü bir ilgi yani diğer tarafla iyi bir ilişki kurmak, bu ilişkiyi geliştirmek veya muhafaza etmek ise Uzlaşmacı Stratejiyi gerektirir. Eğer nihai ve ilişkisel sonuçların her ikisi de önemliyse, müzakereci İşbirlikçi Strateji izlemelidir. Son olarak, ne nihai sonuçlar ne de gelişmiş bir ilişki önemli değilse, taraf için en iyi strateji müzakereden Kaçınma Stratejisi olacaktır.¹¹

1.3. Genel Müzakere Stratejileri

Aktif Katılım yani Temel Müzakere Stratejilerinden başka yine müzakerelerde sık olarak kullanılan bir takım müzakere stratejileri daha vardır.

◆ **Kuvvetli Noktaları Belirleme Stratejisi:** Müzakere edilecek konular fazla ise anlaşmayı bozabilecek konularla müzakereye başlamak mantıklı gözükse bile, en zor konuyla giriş yapmak sakıncalıdır. Nedeni ise, kolay konuları tartışmak ek değişkenler ortaya çıkartabilir. Müzakerenin can alıcı noktasına gelindiğinde bu değişkenler işe yarayabilir. Karşı tarafın kuvvetli noktalarını belirlemek için en önemsiz konular ortaya koyulur. Zamanlama çok önemlidir. Güçlü taraf, karşı taraf hazır olmadan müzakereyi sonlandırmaya çalışabilir, bundan sakınmak gerekir.¹²

◆ **Karşı Tarafın Ayrımı Stratejisi:** Grup olarak yapılan müzakerelerde kullanılan bir strateji türüdür. Öncelikle gruplarını desteklemek için karşı taraftan birini gözlerine kestirir ve bunu seçerler. Bu şekilde karşı taraf grubun bir tarafını kızdırarak grubu bölmeye çalışırlar. Bu taktiği kullanma zamanı olmayan grup şefi, karşı taraftaki destekleyici kişiyi bulma ve konuşmayı bölme görevini üstlenecek birini belirler. Bu tür kişiler müzakere teknikleri konularında uzman değildirler. Karşı tarafın manevralarını karşılayabilecek kişilerdir.¹³

◆ **Resmi Olmayan Toplantı Stratejisi:** İki müzakerecinin resmi olmadan görüştükları, güçlü olanın karşı tarafı hiç umursamadığı, kendi üstünlüklerini vurgulamak için öne çıktığı psikolojik üstünlük sağlamak için uygulanan bir strateji çeşididir. Bu stratejiye karşılık en iyi savunma sinirlenmeden işin yapılacağı imajının verilmesidir. Savunmalarla

¹¹ Yazar, A., Negotiation Strategies, s.6.

¹² Keiser, a.g.k., s.102.

¹³ Karakaş, a.g.t., s.43.

birlikte gittikçe artan gerginliği azaltabilmek için ara verilmelidir. İstenmeyen sonuçlar olmaması için kişisel disiplin öne çıkarılmalı, duygusal yaklaşımdan mantıklı yaklaşıma dönme sağlanmalıdır. Karşı taraf kazanmayı engellemek için rakibin tarafına engeller koymaya çalışacaktır. Başarılı bir müzakereci bunları dikkate almaksızın kişileri önemli noktalar üzerinde yoğunlaştırmaya çalışmalıdır.¹⁴

◆ **Hiç Taviz Vermeme Stratejisi:** Bu stratejinin temeli adı gibi hiç taviz vermemeye dayanır. Müzakereci genellikle karşı tarafın da taviz vermesini beklediği için müzakerelerde kullanılan en sert stratejidir. Bu strateji müzakereyi çıkmaza sokabilir. Bu strateji uygulandığında anlaşma ancak karşı tarafın tek taraflı olarak taviz vermesi ve karşılığında hiçbir şey talep etmemesi durumunda sağlanır veya hiç sağlanamaz. Hiç taviz vermeme stratejisi genellikle zarar verici, rekabetçi ve kendine odaklı amaçlara hizmet eder. Bu strateji birleştirici veya savunmacı amaçlar için uygun değildir, çünkü bu amaçlarda ortak bir yol bulma söz konusudur. Zarar verici amaçlara ulaşmak için ise, en ideal stratejidir. Bu strateji, güç dengesinin müzakerecinin lehinde olduğunda, müzakereci açık bir şekilde zayıf durumda olduğunda, başka bir tarafın beklemede olduğu zamanlarda, kazancın az zamanın kısıtlı olduğu durumlarda, aynı terimlerin herkesçe aynı algılanması gereken durumlarda ve teklif ya da önerilerin yazılı olarak verilmesi istendiği durumlarda kullanıldığı takdirde iyi sonuçlar alınır.¹⁵

◆ **Problem Çözme Stratejisi:** Önceden tanımlanmış bir problemi çözerken anlaşma ortamı oluşturmak amacıyla uygulanan, taviz merkezli stratejilerden farklı olarak değerli herhangi bir şey vermeyen, belirli bir kaynağı genişleterek her iki tarafın da daha çok kazanmasını sağlamayan stratejidir. Problem çözme stratejisi birleştirici amaçlar için çok uygundur. Problem çözme stratejisine karşı alınabilecek en etkin önlem birleşmeyi reddetmek, gizlice kazan-kaybet hesapları yapmak ve bu arada karşı tarafa kazan-kazan politikasını uygulayarak karşılıklı yarar sağlamaya çalışıldığına inandırmaktır. Problemi bulmak ve her iki tarafında lehine olacak şekilde çözmek için durum dikkatlice gözden geçirilmeli, engeller bulunmalı ve sabırla çıkış yolu aranmalıdır.¹⁶

◆ Tüm bu stratejilerden başka müzakerelerde kullanılan başka stratejilere de rastlamak mümkündür. Bazı tavizler verildikten sonra karşı tarafın son teklifini yapmasının beklendiği ve tarafların istedikleri sonuçlara yaklaşınca kullandıkları **Daha Fazla Taviz Vermeme Stratejisi** bunlardan biridir. Müzakerelerde anlaşma yapılmadan ayrılma riskinin

¹⁴ Slater, J.H., Negotiation Skills Workshop, Kocaeli, 1991, s.27.

¹⁵ Çetin, a.g.k., s.202.

¹⁶ Schoenfeld, M.K-Schoenfeld, R.M., The McGraw-Hill 36-hour Negotiating Course, (Çev. Ö. Ateş), NewYork, 1991, s.46.

olduğu durumlarda uygulanan, gerginliği yükseltebilecek kadar sert, zarar verici, rekabetçi ve kendine odaklı amaçlara ulaşmak için uygun olan ***Yalnızca Çıkmazı Kıracak Tavizler Verme Stratejisi*** de bir başka strateji çeşididir. Karşı tarafı fazla zorlamadan az ve küçük tavizler verilerek önerilerin sunulduğu, karşı tarafın tepkisinin ölçüldüğü için çok etkili olan ve iyi sonuçlara ulaştıran, rekabetçi, zarar verici, kendine odaklı ya da savunmacı amaçlar için uygun olan ***Küçük Sistematik Tavizlerle Büyük Gerçekçi Beklentiler (KSTBGB) Stratejisi*** de müzakerelerde görülen strateji türlerinden biridir.

◆ Yine karşı tarafı sınırlama, hareket oluşturma, tansiyonu düşürme, ortamı rahatlatma amacıyla uygulanan, ileride “İlk önemli çıkışı biz yaptık, sizse bize hala somut bir öneride bulunmadınız” diyerek baskı uygulanabilen, duruma göre rekabetçi, birleştirici, kendine odaklı ve savunmacı amaçlar için uygun olan ***İlk Tavizi Verme Stratejisi*** müzakerecilerin başvurduğu bir başka stratejidir. Anlaşmayla sonuçlanamayan, fiili ya da potansiyel rakipler, pazar ya da yenilikler hakkında bilgi edinmek için zaman kazandıran ve her türlü amaç için kullanılabilen strateji ise ***Anlaşmaya Varmak Yerine Amaçlara Ulaşma Stratejisi***'dir. Kapanış riskine girilmeyip sorunun sonuca erştirilmesini amaçlayan, eldeki iyi bir öneriyi kabul etmek ile daha iyi bir anlaşma yapılacağı ümidi arasında bir seçim yapmayı gerektiren, taraflardan birinin çok az taviz vererek karşı tarafı önerisini kabul etmeye zorlandığı ***Kapanış İçin Harekete Geçme Stratejisi*** de müzakerelerde rastlanan stratejilerdendir.

2. MÜZAKERE TAKTİKLERİ

Kelime olarak “hile”, “savaş halı” ve “karşı taraftan faydalanma” anlamına gelmektedir. Müzakere anlamında taktik ise müzakere sürecine potansiyel oluşturan temel faktörleri kullanarak itinalı hazırlanmış bir çalışmadır. Bütün taktikler başarılı sonuçlar getiremeyeceği gibi bir süreç için işe yaraymış olan bir taktik bir başkası için işe yaramayabilir. Taktikler strateji hazırlamak için atılan ufak adımlardır. Yani taktikler stratejide belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılan yaklaşımın çok özel eylemleridir. Müzakerede hangi taktiğin uygulanacağı kararından önce, strateji tanımlanmalıdır. Taktikler belirlenen stratejilerle uyumlu olmalıdır.¹⁷

Strateji izlenecek yolu ifade eder. Stratejileri gerçekleştirmek ve amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlere ise taktik denir. Fakat strateji ve uygulanacak olan taktiğin arasındaki ilişki son derece önemlidir. Her bir müzakereci ve her bir müzakere ekibi

¹⁷ Ergeneli, A., Müzakere Taktikleri, Eğitim Notları, 2006, t.y.

amaçlarına ve stratejilerine en iyi hizmet edecek taktiği seçmelidir. Her zaman aynı taktik ayrı durumlar için iyi olmayabilir. Her durum kendi içinde tekrar tekrar değerlendirilip, uygun taktik seçilmelidir. Müzakereciler ve ekipler esnek olmalı yer değiştirir gibi kolayca taktik değiştirebilmelidirler. Çünkü çoğu kez karşı tarafın umulmadık taktik hamleleri yada stratejik değişiklikleri, uygulanan taktiklerin yenilenmesini gerektirebilir.

Taktikler ne kadar iyi ve zekice planlanmış olurlarsa olsunlar tek başlarına müzakerede istenilen sonuca götürmezler. Taktik tarafların önceliklerini birleştirerek ve asıl hedeften sapmadan, iki tarafın da müzakereden en karlı şekilde çıkacağı sonucu oluşturmalarıdır. Bir başka ifade ile taktikler güç savaşında oyuncak olarak kullanıldığında amacından uzaklaşıp, etkisini yitirirler. Müzakere sürecinde birçok taktikle karşılaşılır ve birçok taktik kullanılır. Bu taktiklerin kimisi adil kimisi hileli kimileri de tarafların rekabetçi ya da işbirlikçi stillerine ya da sonuçların taraflar için önemine göre bu ikisinin arasında yer alırlar.¹⁸

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. Müzakerelerde rastlanan 200'e yakın taktik vardır.¹⁹

2.1. Taktik Belirleme Süreci

Müzakerelerden iyi bir sonuçla çıkmak için müzakere etmesini bilmek gereklidir. Müzakerelerde doğru kurulan bir taktik karşı tarafı da olumlu olarak yönlendirebilir. Bu yüzden taktik kurulurken ve uygulanırken çok dikkatli olmak lazımdır. Uygulanacak taktik ve stratejilerden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için, öncelikle müzakere sürecinde dikkatli davranılmalıdır. Karşı tarafın hile veya adil olmayan taktiklerini fark etmek ise çok önemlidir. Müzakere stratejisi ve taktiği şekillendirilirken, koşullar ve çevre, içerik, tavır ve anlaşma kriterlerinin analiz edilmesi gereklidir. İyi bir taktik, müzakere ve müzakereciyi çok rahat bir şekilde sonuca götürür. Taktikler bir müzakerenin en belirgin yönüdür ve müzakere sürecinde çok karmaşık bir yapı sunabilirler. Çünkü anlaşma yolları aranırken, bir takım tutarsızlıklar ve beklenmedik durumlar ortaya çıkacak, dolayısıyla da farklı taktiklerin kullanılması gerekecektir. Müzakerecilerin birçoğu stratejilerle taktikleri karıştırmaktadırlar. Fakat gerçekte taktikler stratejilerin bileşenleridirler.

¹⁸ Ergeneli, a.g.k.

¹⁹ Çetin, a.g.k., s.257.

Müzakereci, taktiklerin avantaj ve dezavantajlarını göz önüne alarak muhtemel taktikleri değerlendirmeli ve en uygun taktiği seçmelidir. Taktikler yanlış yerlerde kullanıldığında kötü sonuçlar doğurabileceği gibi doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kişilerce uygulandığında birçok avantaj sağlar. Önemli olan durumu iyi analiz edip doğru kararı vermektir. Öncelikli olarak müzakere edecek grup kendi içinde çatışmamalıdır. Amaçlar kesin ve net bir şekilde belirlenmelidir. Amaç belirlememek en çok karşılaşılan ve felakete sonuçlanan müzakerelere neden olan bir harekettir.

Bundan sonra karşılaşılabilecek diğer bir sorun ise takım üyelerinin arasındaki tutarlılığın sürdürülmesindeki zorluklardan kaynaklanır. Böyle bir durum söz konusu olduğunda belirlenen amaca ulaşmak zorlaşır veya karşı tarafın geliştirebileceği taktiklerin sayısı artar. Böylece kaybetme olasılığı da artar. Takım taktiklerinin uygulanması kişisel taktiklere göre daha faydalıdır. Bunlara örnek vermek gerekirse karar verici katılımın artması, uzmanların bilgilerinden faydalanma, takım üyelerine diğer tarafa karşı oyun oynama şansı vermesi gibi faydalar sıralanabilir.²⁰

Müzakerelerde taktik kurarken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar vardır:

◆ Müzakere sürecinde başarılı olmak için her zaman yüksek hedeflerle müzakereye başlanmalıdır. Çünkü müzakere süreci içinde hedefler her zaman aşağıya inebilir, fakat hiçbir zaman yukarıya çıkamaz. Başlangıçta istekler ne kadar yüksek tutulursa, elde edilebilecekler de o kadar fazla olur. Bir başka ifade ile alınacak yolda o kadar uzun olur.²¹ Yüksek hedeflerle müzakereye başlayan müzakereciler düşük hedefle başlayanlara göre sürekli olarak üstün oldukları bir müzakere yürütürler. Bu müzakereciler yüksek hedeflerle kendilerine bir tatmin alanı oluşturarak karşı tarafın müzakereden caymaması için sadece zorunlu gördükleri taleplerini kabul ederek kazan-kazan müzakeresinin özünü bozarak, kazan-daha çok kazan pozisyonuna getirmeye çalışırlar. Yüksek hedefle müzakere etmek karşı tarafa bu müzakerecinin kendine güveninin olduğunu anlatır ve mantık hataları yapmaktan kurtarır.²² Bu süreçte bütünü görmeli ve genel amacın dışına çıkmadan detaylara dikkat edilmelidir. Karşı tarafın istek ve teklifleri bütün boyutlarıyla değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme bütün müzakere konuları üzerinde yapılmalıdır. Müzakerecilerin sevdikleri bir taktik tavizleri dilim dilim koparmaktır.²³

²⁰ Yazar, A., Negotiation Strategies, s.8.

²¹ Gerçel, H., "Müzakere Teknikleri" <http://j371xq.blu.livefilestore.com/p/ps> (19.11.2007)

²² Demir, Ş., "Yüksek Kazanç Peşindeki Yüksek Talepli Müzakereciler", http://www.arabulucublog.com/search/label/Muzakere_Yetenekleri (23.03.2008)

²³ Barutçugil, İ., "Müzakere Etmesini Bilmek", a.g.y.

◆ Müzakerelerde üstünlüğü ele almak ve görüşmeyi kolaylaştırmak için bir plan yapmak zorunludur. Aksi takdirde plansız programsız yapılan işlerde kaybetmek kaçınılmazdır. Planlama yaparken gündeminde belirlenmesi gereklidir. İyi bir gündem, istekleri saklar ya da açıklar. Her iki taraf için de adil veya tek taraflı kurallar koyar. Gündem belirlenirken, karşı tarafın gündeminin sonuçları iyice düşünülmeden kabul edilmemeli, konuların en iyi nerede ve nasıl tanıtılacağı göz önünde bulundurulmalı ve düşünecek zaman kazanmak için tartışılacak konular belirlenmelidir. Karşı tarafın önerdiği gündemde, hangi hususların gündeme alınmadığını tespit edilmelidir. Mutlak surette elde edilmek istenen taleplerin müzakere edilemez olduğu belirtilmelidir. Bu tür konuların tartışılmasına en başından izin verilmeyerek kararlılık gösterilmelidir.

◆ Müzakerelerde ilk başta belirlenen bir strateji, müzakerenin ilerleyen sürecinde kontrolü elde tutmaya yarar. Bu nedenle oluşabilecek zorluklara en baştan dikkat edilmelidir. Yine, zamanın müzakerelerde tarafların öfkelerini yatıştırdığı ve konulara farklı bakış açıları sağladığı unutulmamalıdır. Bu nedenle müzakerelerde asla acele edilmemelidir. Yapılan çalışmalarda müzakerelerde daha uzun beklemeye istekli olan, sabırla araştırma yapan ve anlaşma yapmak için isteksiz görünen tarafın daha başarılı olduğu ortaya çıkarılmıştır.²⁴

◆ Müzakere sürecinde başarılı olmak için sorular sormalı ve sessizlik kullanılmalıdır. Sorulacak sorular ve gelebilecek sorulara karşı cevaplar önceden hazırlanmalıdır. Müzakere başlamadan önce mutlaka bir plan yapıp sorular hazırlanmalıdır. Çünkü insanların çok azı anında düşünebilme yeteneğine sahip olduğundan en iyi cevapların müzakereden çok önce verileceği unutulmamalıdır. Eski bilgi ve deneyimler değerlendirilmeli, karşı taraf hakkında bilgi sahibi olmak için daha önceki görüşmeler gözden geçirilmelidir. Durum hakkında bir “beyin fırtınası” yapılması ortaya şaşırtıcı, ilginç sorular ve sonuçlar çıkarabilir. Müzakere başladığında karşı tarafa basit ve doğrudan sorular sorarak istenilen cevapları vermesi sağlanabilir.²⁵ Müzakereci, müzakere sırasında pozisyonunu ve bir sonraki soruyu değerlendirme açısından gerekiyorsa “suskunluk molaları” vermelidir. Bu süreçte not almak, çok faydalı bir yöntemdir. Soruları sorduktan sonra susmalı, cevap kaçamak veya yetersiz ise inatla sorunun üstüne gidilmelidir. Sorulan sorular öncelikle dikkatle dinlenmeli; tam olarak cevaplayabilmek için gerekirse, sorunun

²⁴ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

²⁵ Barutçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

tekrar edilmesi istenmelidir. Sorulan sorudan başka bir şeyi cevaplamak zorunda olunmadığı unutulmamalıdır.²⁶

◆ Karşı tarafla kurulan iletişim açık, güçlü ve aynı zamanda net olmalıdır. Başarı kurallarının en önemlisi, iletişime açık olmak ve etkili iletişim kurabilmektir. İletişim iki yönlü bir süreç olduğundan diyalog gerektirir. Etkili iletişim taraflar arasında anlatmayı, anlamayı ve anlaşmayı ifade eder.²⁷ Tarafların farklı bilgilere, amaçlara, yöntemlere, inanç ve değerlere sahip olduğu durumlarda iletişim kurmak zorlaşır. Anlaşmayı sağlamak için özel becerilere ihtiyaç duyulur. Müzakere taktik ve becerileri, işletmelerde, satış süreçlerinde, satın almada, insan kaynakları yönetiminde ve daha birçok alanda ihtiyaç duyulan önemli bir yönetici yetkinliğidir. Bu yetkinlik iletişim becerisinin yanı sıra esneklik, sabır, cesaret, analitik düşünme, yaratıcılık, sorun çözme, çatışma yönetimi, ekip çalışması gibi daha birçok beceriye sahip olmayı da gerektirir.²⁸

◆ Özellikle karşı tarafın mekânında olduğunda, karşı tarafın kurallarına uymakta fayda vardır. Müzakerenin sonucunda iyi bir anlaşma olmaması ihtimali baskın çıktığında, sonraki ilişkilerin olumsuz etkilenmemesi için durum fazla zora sokulmamalıdır. Karşı taraf tarafından anlaşılmamak için hisler açığa vurulmamalıdır. Müzakere bittiğinde durulmalı ancak kesin uzlaşmaya varıldığında ve netleşme sağlandığında başka konulara geçmek iyi bir müzakere taktiğidir.²⁹

◆ Müzakere becerilerindeki “sınırlı müzakere yetkisi” yeterince kullanılmamaktadır. Müzakereciler, müzakereye başlamadan önce hangi sınırların müzakere yetkilerine konulmasını istediklerini yöneticileriyle birlikte belirlemelidirler. Müzakere yetkilerine konulan sınırları lehlerine kullanıp müzakere sırasında güç sahibi olabilirler. Yetkilerini aşan sorularda gayet nazik bir şekilde hayır diyebilirler. Ya da bir şekilde konuyu bir üst düzeye götürmeyi önerebilirler.³⁰

◆ Taviz istemesi ve verilmesi iyi bilinmelidir. Müzakere sırasındaki tavizler, aynı zamanda taktiklerin en pratik kısmıdır. Tavizler dikkatli kullanılmalı, karşılığında bir şey almadan asla başka bir şey verilmemelidir. Tavizlerde istikrarlı, tutarlı ve kararlı davranmaya özen gösterilmelidir. Müzakereci hiçbir şey hediye etmemeye dikkat ederek taviz tanımalı ve tavizlerinde “hayır” demekten korkmamalıdır. Karşı taraf şartları

²⁶ Evliyaoğlu, G., İletişim Olgusunda Psikolojik Süreçler, Gazi Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Dergisi,1984, s.56.

²⁷ Gökçül, a.g.k., s.138.

²⁸ Barutçugil, İ.,“Müzakere Becerileri” <http://www.perakende.org/haber.php?hid=1197527129> (28.12.2007)

²⁹ Gökçül, a.g.k., s.138.

³⁰ Barutçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

değiştirmek istiyorsa, vermiş olduğu tavizi değiştirmekten veya geri almaktan çekinmemeli veya korkmamalıdır. Başarılı müzakereci taviz yönetimi tekniklerini iyi kullanır. Küçük bir taviz verdiğinde bile bunun o kadar kolay olmadığını gösterir. Tanıyacağı tavizleri ters önem sırası ile listeler ve taviz vermeye kendisi için en önemsiz olandan başlar. Buna karşın, isteyeceği tavizlerin listesini kendisi için en önemli olanından başlayarak hazırlar. İlk teklif kabul edilmemelidir. Taraflardan birisi, ilk teklifi hemen kabul ederse, diğer taraf şüphe içinde kalabilir ve “gerçekten iki taraf da kazandı mı yoksa karşı tarafın sakladığı ve bizim bilmediğimiz noktalar mı var?” diye kendini sorgulayabilir. Bu nedenle “evet” denecek zamanda bile bir kere daha “hayır” diyerek, olayı sağlıklı bir şekilde gözden geçirmekte fayda vardır.³¹

◆ Karşı tarafın prestijine önem vermeli ve karşı tarafa, davranılmasını istediği gibi davranılmalıdır. Bu şekilde uzun süreli müzakere ilişkilerinde gerekli olan bağ oluşturulmalıdır.

◆ Anlaşmazlık durumunda kazan-kazan oluşturmak ve taviz verebilmek için karşı tarafın istek ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Gerçek ihtiyaç karşılanmadığı sürece isteklere cevap vermek yeterli olmayabilir. Karşı tarafla olabilecek herhangi bir anlaşmazlığın kişilikten çok konuyla ilgili olması önemlidir. Bu aşamada kişiliğe yönelik bir saygısızlık veya saldırı tarafları birbirlerinden uzaklaştırır ve anlaşmayı zorlaştırır.³²

◆ Müzakerenin üç sihirli sözcüğünün “Ben Bunu Anlamıyorum” kullanılması büyük önem taşımaktadır. Anlamamazlığa gelmek çok akıllıca ve çok güçlü bir taktiktir. Çünkü bir konuyu anlamıyorum dedikçe, karşı taraf daha çok açıklama yapmaya çalışacak ve böylece daha iyi bir işi yapabilmek için fazla bilgi sahibi olabilme imkânına sahip olunacaktır. Bu taktik, başlangıçta utanç verici gözükse de çok etkilidir.³³

◆ Müzakere sürecinde bir anlaşmaya varılabilmesi için, taraflardan biri uzlaşma isteğini açıkça belirtmelidir. Uzlaşma belirtileri gizli olduğu için ilk önce farkına varılmayabilir. Ancak, müzakere becerilerinin kullanılması ile belirli bir süre sonra belirtiler daha açık bir hale geleceğinden “Bu koşullar altında bunu kabul edemeyiz ve bu iş başarılmaz” ifadesinin anlamı, başka koşullar altında başarının olabileceğidir. Müzakereleri tarafların birlikte kazandığı çözümlerle sonuçlandırma isteği ve çabası, uzun dönemli ve sağlıklı iş ilişkilerinin sürdürülmesi için önemli bir temel oluşturacaktır.³⁴

³¹ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

³² Barutçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

³³ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

³⁴ Barutçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

◆ Son olarak, müzakereciler müzakere sırasında rakipleri ile nasıl başa çıkabileceklerini düşünerek gelebilecek yüksek itirazlar için kendilerini hazırlamalıdır. Ayrıca duygusallıktan kaçınarak makul tepki göstermeli ve sabırlı olmalıdırlar. Yine itici, kışkırtıcı, aşağılayıcı ve zorlayıcı olmamak da dikkat edilmesi gereken diğer konular olarak sıralanabilir.³⁵

2.2. Temel Müzakere Taktikleri

Her müzakere bir taktik mutlaka vardır. İyi bir müzakerecinin, hangi taktiği kullanmak istediğini, hangisinin kendisine en uygun olduğunu ve karşı tarafın hangi taktiği kullandığını bilmesi gerekir. Müzakere öncesinde taktikleri gözden geçirmeli, onları nasıl kullanacağını ve kendisine karşı nasıl kullanılabileceğini düşünmelidir.³⁶ Müzakerelerde kullanılan taktikler, farklı faktörlere göre bilgi edinme, durumsal, kişisel ve takım taktikleri şeklinde gruplandırılabilirler.

Müzakere sırasında taktikler konusunda bir karmaşa hissi yaşansa da, bir süre sonra bu süreç içinde bir düzen kurmak mümkün olur. Taktiklerin birbirinden ayrımında kullanılabilecek ilk kriter, rasyonelliktir. Taktiklerin çoğu rasyoneldir. Taraflar rasyonel taktikleri karşı tarafın davranışlarında kendi istekleri yönünde bir değişiklik elde etmek için uygularlar. Yani, ikna, tehdit, ödüllendirme, hile, korkutma gibi yöntemlerle, karşı tarafı da rasyonel davranma yoluna iterler. Buna karşılık bazı taktikler irrasyoneldir. Örneğin, taraflardan biri gayet mantıklı ve cömert davranırken, karşı taraf hiçbir açıklama yapmadan, aniden anlaşmadan çekilebilir. Bir taraf aniden müzakere ile ilgili olmayan bir konu yüzünden sorun çıkarır, diğer taraf ise tehdit edebilir. Taktiklerin çoğu rasyonel yöntemler çerçevesinde yer alır. Rasyonel yöntemler iki alt başlık altında gruplandırılır. Bunlar pazarlık ve tartışma taktikleridir. Tartışma taktikleri kullanılırken taraflar tartışma, açıklama, yorumlama, sentez ve öneri yollarıyla her iki taraf için de mantıklı ve faydalı olacak bir sonuç arayışına girerler. Buna karşılık pazarlık taktiklerinde taraflar, karşı tarafın hareketlerine yön verebilmek amacıyla baskı, kuşatma gibi yöntemler kullanarak onları zor durumda bırakmaya çalışırlar.³⁷

³⁵ Barutçugil, İ., “Müzakere Becerileri”, a.g.y.

³⁶ Oliver, a.g.k., s.16.

³⁷ http://www.muhammeterbas.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=31
(31.03.2008)

2.2.1. Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Bu taktikler, karşı tarafın istenilen şekilde davranmasını sağlamak için onu zarara uğratmak, küçük düşürmek şeklindeki sert davranışlara maruz kalmasına yol açarlar.³⁸ Anlaşma istenilen şartlarda olmazsa, karşı tarafa zarar verileceği açıkça belirtilir. Saldırgan Pazarlık Taktikleri kendi arasında Tehdit Taktikleri ve Zorlama Taktikleri olmak üzere iki kısma ayrılır.

◆ **Tehdit Taktikleri:** Tehdit taktikleri, Güç Kullanma, Blöf Yapma ve Son Tarihlerin Empoze Edilmesi olmak üzere üç çeşittir. Güç, birini bir şey yapmaya ikna edebilme yeteneğidir. Sorunun kısa veya uzun vadeli olmasına göre kullanılır. Güç kaynakları ün, otorite, etkileme stratejileri ise yaranma ve arkadaşlıktır. Tehdit taktiklerine örnek olarak bağlılıklarını istemek, başka bir konuya ilişkin tehdit geliştirmek, karşı tarafa misillemede bulunulabileceğini ima etmek, sabrın taşıdığını ifade etmek, karşı tarafın bilinçli olarak yanlış anladığını ifade etmek, karşı tarafın ayak sürüdüğünü ifade etmek ve güç kullanmak veya blöf yapmak sayılabilir. Son Tarihlerin Empoze Edilmesi Taktiği, bir şeyin yapılması gerektiği bir zaman dilimi veya tarihtir. Adil ve geçerli görünmesi için bu tarihin konulma sebebi karşı tarafa açıklanmalıdır. Zamanı sınırlamak, kararı zorlamak, aksamaları ortadan kaldırmak, ertelemeyi önlemek vb. bu taktik için verilecek örnekler arasında sayılabilir.³⁹

◆ **Zorlama Taktikleri:** Karşı taraf üzerinde baskı kurmak, olumlu sonuçları ortadan kaldırmak, olumlu sonuçlardan, karşı tarafın en az yararlanmasını sağlamak hedefini taşırlar. Zorlayıcı müzakere taktikleri basitten zora doğru hafif acımasız, biraz acımasız, kısmen acımasız, çok acımasız ve aşırı acımasız şeklinde sıralanırlar. Hafif acımasız taktiklerde olumlu bir sonuç elde edilmeye çalışılır ve zarar verme amaçlanmaz. Biraz acımasız taktiklerde karşı tarafın pozisyonunu geliştirmesi engellenir aynı zamanda zarar da verilir. Kısmen acımasız taktiklerde müzakereye oturan taraf, anlaşmada elde etmek istediği hakları açıkça belirler. Çok acımasız taktiklerde risklere girmeyi gerektiren örneğin silah gibi seçenekler ortaya çıkar. Aşırı acımasız taktiklerde ise karşı tarafın müzakere sonucunda elde edeceği haklar elinden alınarak zararlı çıkarılır. Örneğin, asılsız dedikodu çıkarmak gibi. Dert yanarak, taviz beklentisini ima etmek, esas amaç ve beklentinin ne olduğunu açıklamamak, sorulara cevap vermeyi reddetmek, sabırsızlığını abartmak, gecikmelere neden olmak, bilgiyi gizlemek, karşı taraftan bağlılık istemek, reddedileceğini

³⁸ Çetin, a.g.k., s.259.

³⁹ Zonana, M., vd. "Müzakere Taktikleri", <http://groups.google.com> , (24.12.2007), s.6.

bilerek makul öneriler getirmek ve tutarsız davranmak zorlayıcı taktiklere verilecek en iyi örneklerdendir.⁴⁰

2.2.2. Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri

Bu taktikler, tarafların uzlaşma yolunda uyguladıkları etkili bir ilişkinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine, kişilerin tercih ettikleri davranışların örnek alınmasına ve bu davranışların sürekliliğine yol açarlar.⁴¹ Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri kendi arasında Uzlaştırıcı (Yatıştırıcı) Taktikler ve Ödüllendirici Taktikler olmak üzere iki kısma ayrılır.

◆ **Uzlaştırıcı (Yatıştırıcı)Taktikler:** Bu taktikler, müzakereci ile karşı taraf arasında etkili bir ilişkinin oluşturulmasını ve geliştirilmesini amaçlar. En sade ifadeyle “Güven Kazanmak” amacını taşır. Bu taktikte başarı için karşı tarafın gururunu okşamalı, sabırlı olmalı, hediye vermeli ve gerçek isteğin değeri düşürülmelidir. Belli başlı Uzlaştırıcı Taktikler arasında, alternatif fırsatlar kullanma, istek-yanıt taktiği, süreç üzerinde odaklanma, kazan-kazan teklifi ve hareket oluşturma sayılabilir.

Alternatif Fırsatları Kullanma Taktiği birkaç müzakerede bulununca bütün fırsatları değerlendirme imkânı sağlar. Ayrıca müzakerecileri maksimum sonuca götürür. Ayrıntılı planlama ve hazırlık gerektirir. Gerçek olduğu için blöften farklıdır. Konuşma ve bilgilendirmeye dayanır. Alternatif bir fırsat uygulanırken taraflar arasındaki bağlılığa ve karşı tarafın alternatif fırsatı nasıl algılayacağını belirsizliğine dikkat edilmelidir. **İstek-Yanıt Taktiğinde** tekliflerle ilgili açıklamalar, terimlerin aynı anlama gelmesi ve yapılan tüm işlemlerin ayrıntılarıyla belirtilmelidir. İstek-yanıt taktiğine karşı alınabilecek bazı önlemler arasında, otorite eksikliğini belirtmek, yanıt vermeden önce birtakım bilgilerin açıklanmasını istemek, karşı tarafın konuşmasını ve daha fazla taviz vermesini sağlayacaksa sessiz kalmak ve uygun durumlarda teklifin geri çevrildiğini göstermek için sessizliği kullanmak sayılabilir. **Süreç Üzerinde Odaklanma Taktiği** süreçle, kişilik veya tonlamayla ilgili sorunlar oluştuğunda uygulanır. Müzakereyi durdurmak ve durumu tanımlamak, tarafsızlık ve pozisyonlar konusunda anlaşma, problem çözme ve tartışma yöntemlerini kullanma ve esas konuya geri dönme olmak üzere dört aşaması vardır. Süreç üzerine odaklanma taktiği geçmiş çalışmaların nedenlerini ortaya koyma, tarafların birbirlerini nasıl algıladığını belirleme ve aynı zamanda oluşturucu bir tartışmadır. Sürece odaklanma taktiğine karşı şu önlemler alınmalıdır: Eğer eleştiri veya yorumlar

⁴⁰ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

⁴¹ Çetin, a.g.k., s.280.

kanıtlandıysa, sorunun kasıtlı olarak çıkmadığını açıklayan bir strateji veya taktik kullanmak, mevcut pozisyonu değiştirmek, eleştiri veya yorumlar içten, fakat yanlış yönlendirildiyse, hataların neden kaynaklandığını açıklamak. Eleştiri veya yorumlar içten, fakat hatalıysa kesinliğini reddetmek, diğer kişinin içtenliğini kabul etmek ve ilerlemek için bir strateji veya taktik kullanmak, eleştiriye reddetmek veya körü körüne mücadeleye girmek. **Hareket Oluşturma Taktiği** ise hangi katılımcının çıkmaza neden olduğuna bakmadan müzakerenin tekrar devam etmesini sağlayacak faaliyet olup, taraflar çıkmaz içine girdiklerinde kullanılır.⁴²

Karşı tarafın denetimini talep etmek, amaçları ortaya koymak, kesin bitiş tarihini vermek, zamanı durdurmak, karşı tarafa hassas yönlerini göstermek, suçluluğunu ifade etmek, karşı tarafın dilinden konuşmak, ortak problemleri tanımlamak ve tarafların sevmediği yanları belirlemek uzlaştırıcı veya yatıştırıcı taktiklere verilecek birer örnektir.⁴³

◆ **Ödüllendirici Taktikler:** Müzakerecinin karşı tarafa kendisi için fazla önemli olmayan, fakat karşı tarafın değerli kabul ettiği bir hediye vermesidir. Ödüllendirici taktikler verilirken en değerli ödülün “Yetki” olduğu bilinmeli, dakik ve dürüst davranılmalı, iletişime açık olunmalı, erken karar verilmeli ve statü ile iltifat edilmelidir. Ödül taktiklerinde güvenilirlik çok önemlidir. Güvenilirliği korumak için karşı tarafın son önerisi görmezden gelinerek bunun müzakere edilemez bir teklif olduğu söylenmeli ve sonrasında o söz söylenmemiş gibi devam edilmelidir. Durum hakkında yeni bilgi verilmeli, karşı tarafın pozisyonunu değiştirecek anlamsız bir taviz verilmeli ve karşı tarafın durumunu olduğundan farklı göstererek kendi pozisyonunu değiştirdiğini belli etmemelidir. Tavizler vermek, taviz vermede sistematik ve güvenilir hareket etmek, daha sonra gündeme getirilemeyecek ve zamanlaması iyi yapılmış tavizler vermek, karşı tarafın katılığında yakınmak, küçük tavizleri kaybetmek üzere gündeme getirmek, müzakerenin ilk aşamalarında tavizler vermek, karşı tarafa geri çekilme olanağı tanımak ödüllendirici taktiklerden birkaçıdır.⁴⁴

2.2.3. Davranışsal (Tavır) Pazarlık Taktikleri

Davranışlar karşı tarafın güçlülük, zayıflık ya da tarafsızlık durumu hakkında ipuçları verirler. Davranışsal taktiklerde karşı tarafın müzakereci hakkındaki davranışları

⁴² Zonana, vd., a.g.m., a.g.y.

⁴³ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

⁴⁴ Zonana, vd., a.g.m., a.g.y. ; Gerçel, a.g.m., a.g.y.

değil, düşüncelerini değiştirmeyi amaçlar.⁴⁵ Tavır Taktikleri kendi arasında sert davranış, yumuşak davranış ve tarafsız davranış taktikleri şeklinde üç kısma ayrılır.

◆ **Sert Davranış Taktikleri:** Karşı tarafın ilk tavizinden ya da ilk özverisinden önce davranıp müzakerecinin kendi ilk tavizini verme veya özveride bulunması davranışlarını içerir. Sert davranış taktikleri, çıkmaz taktiği, sonuçlandırma taktiği ve sürpriz kullanma taktikleridir. **Çıkmaz Taktiği** müzakerenin belirli bir noktada kasıtlı olarak veya istenmeden kilitlenmesidir. Alt sınıra ulaşıldığında, karşı tarafın geri adım atması halinde ve müzakerenin bitirilmesi durumlarında ortaya çıkar. Çıkmaz taktiğinin uygulandığı koşullar, başarı şansının yüksek olduğu, olumsuz sonlandırma riskinin az olduğu, hareket oluşturma ve güvenilirliğin korunması ve müzakerenin kapanışa uygun olmadığı durumlardır. Geçici çıkmaz oluşturma yöntemleri ise belirsiz taktikler; “Bu noktada yapabileceğim her şeyi yaptım. Sizin için en iyi yol, anlaşmaya varmak olacaktır” ve ertelemeye gidilmesidir. Erteleme bir tarafın lehine ise karşı taraf itiraz etmez. Çıkmazı engellemek için kullanılacak yöntemler; kişiselleştirmemek, bilgileri açıklama, yeni bir ortam yaratma, problem çözme, kazan-kazan önerisi ve istek ve baskılara karşı gelinebileceğini göstermektir. Çıkmazdan kurtulmak için bağlantı kurulmalı ve ilk tavizi vermelidir. **Sonuçlandırma Taktiği** müzakerelerin tamamen durması veya tamamlanması anlamına gelir. Bu taktiklerde çıkmazın son kez test edilmesi gereklidir. Müzakereyi bitirme tehdidi vardır. Bu taktiğin riski yüksektir. **Sürpriz Kullanma Taktiği** ise müzakere süresince beklenmedik yeni konuların ortaya çıkarılmasını içermektedir. Çarpıcı olmalı, dikkat çekmeli ve denge bozmalıdır. Bu taktik iki koşulda uygulanır. İstenilen yöne yönlendirmeli, yanlış sunum yapıldı iddiasını ortaya çıkartmamalıdır. Sürprizin geri tepmesi, korku ve güven kaybına sebebiyet vereceğinden sakın olunmalı ve süre istenmelidir. Saygısızlık yapmak, müzakere oturumlarını boykot etmek, müzakereyi çıkmaza sokmak, işlemlerin bitiş tarihlerini görmezlikten gelmek, katı tarihler tespit etmek, sonra tarih yaklaştıkça bahaneler bulmak, karşı tarafa sürprizler yapmak, karşı tarafa açıkça tehdit savurmak, karşı tarafın gecikmelerine aynen karşılık vermek, öncelik hakkı olan konularda tavizler vermek sert davranış taktiklerinden bazılarıdır.⁴⁶

◆ **Yumuşak Davranış Taktikleri:** Müzakereci karşı tarafa büyük saygı gösterir ve işbirlikçi ortamı desteklemek için bunu hareketleri, bakışları ve yüz ifadeleriyle ortaya koyar. Saygı ifade etmek, işlemlerin bitiş tarihlerini ciddiye almak, arkadaşça ve samimi bir tavır takınmak, tutarlı ve sürprizsiz bir müzakere yürütmek, savunmasız ve hazırlıksız

⁴⁵ Çetin, a.g.k., s.298.

⁴⁶ Zonana, vd., a.g.m., a.g.y. ; Gerçel, a.g.m., a.g.y.

görünmek, yetersiz kalınan ve eksik yönleri göstermek, netleştirilmemiş öneri ve talepleri gündeme getirmek, uysal ve ısrarcı olmayan tutumlar sergilemek ve talepleri değiştirerek, daha makul hale getirmek yumuşak davranış taktikleri arasında yer almaktadır.

◆ **Tarafsız Davranış Taktikleri:** Bu taktikte müzakereci “Müzakere yapmak için yetkiye sahip değilim” “Elimde olmayan sebeplerden dolayı” şeklinde belirsiz davranışlar sergilemektedir. Tarafsız davranış taktikleri sakın kalma ve insanları problem olarak görme taktikleridir. **Sakin Kalma Taktiği** karar sürecini hızlandırmak için, bir takım verileri gizleme düşüncesini doğurur. Yeni fikirler üretmek için iyi bir taktiktir. **İnsanları Problem Olarak Görmek Taktiğinde** katılımcılar bir problem kaynağı olarak tanımlanırlar ve kişisel tepkilerde bulunulursa bu tür tepkiler müzakereye zarar verir. Sabırlı davranmak, karmaşık bir yapıda iletişimde bulunmak, müzakere etmek için yetkili olmadığını bildirmek, denetlenemeyen dış etkenler nedeniyle taviz verilmediğini ifade etmek tarafsız davranış taktiklerindedir.⁴⁷

2.2.4. Tartışma Taktikleri

Bu taktikler, diğer müzakere taktikleri ile kesişerek, kişisel ilişkiler ve konular üzerine odaklanmaya, yanlış anlamaları ortadan kaldırarak iletişimi geliştirmeye ve müzakerecinin pozisyonunu geliştirebilmesine yol açarlar.⁴⁸ Radikal ve ikna edici konumdadır. Karşı tarafı konu, prensip, ihtiyaç veya ilgi alanları konusunda geri çekilmeye veya vazgeçmeye zorlayabilir. Tartışma Taktikleri kendi arasında yapısal, ortak problem çözme ve rekabetçi olmak üzere üçe ayrılır.⁴⁹

◆ **Yapısal Tartışma Taktikleri:** Bu taktiklere verilecek örnekler arasında, karşı tarafın yetkili olmasını istemek, karşılıklı özel ve gizli bir iletişim hattı kurulmasını karara bağlamak, müzakereci ve karşı tarafın çalışma gruplarını küçük ekiplere bölmek, gayri resmi temaslar yapmak, sorunlardan kaçınmak, sorunları küçük parçalara bölerek ele almak, işbirliği, rekabet ve ihtilaflar olacak alanlar üzerinde anlaşmak sayılabilir.

◆ **Ortak Problem Çözme Tartışma Taktikleri:** Varsayıma ve koşullara dayalı öneriler getirmek, karşı tarafın muhtemel tepkilerine karşı sesli düşünmek, sorun çözmede sağduyuya dayalı yaklaşımlar geliştirmek, soru-cevap yöntemini kullanmak, rolleri değiştirerek davranışları incelemek, karşı tarafın durumunu netleştirmek, karşı tarafı

⁴⁷ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

⁴⁸ Çetin, a.g.k., s.306.

⁴⁹ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

denemek için “balon teklifler” gündeme getirmek ortak problem çözme tartışma taktikleri arasındadır.

◆ **Rekabetçi Tartışma Taktikleri:** Net olarak tanımlanmış öneriler getirmek, öneriler ile uyumlu bilgiler sağlamak, karşı tarafta yer alan elemanlardan, konuyla az ilgili görünenlere doğrudan sorular sormak, karşı tarafı tepkilerini netleştirmemekle suçlamak, karşı tarafı kızdırmak veya tuzaklamak, bilinçli olarak yanlış bilgiler vermek, çok fazla sayıda öneri getirmek rekabetçi tartışma taktiklerinden bazılarıdır.⁵⁰

2.2.5. Rasyonel Olmayan Taktikler

Bu taktikler, müzakereciler tarafından kullanılarak daha düşük net çıktıları ortaya çıkarmaya yol açarlar. Rasyonel olmayan yolların seçilmesidir. Tercih nedeni ise tehdit taktiğini desteklemesidir. Karşı tarafı şoka uğratabilecek misillemeler yapmak, rasyonel olmayan biçimde algılanmak, karşı tarafın maliyeti çok yüksek tehditlerini ciddiye almamak, gelecekteki küçük çıkarları garantiye almak, yüksek imkânlar sağlayan seçenekleri ikiye bölerek ele almak, kendi kayıplarını hızlandırarak yükseltmek, karşı tarafı zayıflatacak bir tartışma döngüsüne çekmek, fevri ve dikkatsiz bir şekilde konuşmak, yerli yersiz ve çok hızlı olarak fikir değiştirmek birer rasyonel olmayan taktiklerdir.⁵¹

Temel müzakere taktikleri tek başlarına yeterli değildir; farklı kombinasyonlarda kullanılabilirler. Önemli olan taktiklerin iyi bir biçimde kamufle edilmesidir. Aksi takdirde güç ve etkinliklerini yitirirler.

2.3. Genel Müzakere Taktikleri

Önceki bölümde açıklanan Temel Müzakere Taktiklerinden başka yine müzakerelerde sık olarak kullanılan bir takım müzakere taktikleri daha vardır.

◆ **Sabır Taktiği (Süper Taktik):** Müzakere taktikleri içinde en güçlü taktiklerden biridir. Konuları anlamak, riskleri ağırlıklaştırmak, karşıdakinin gücünü test etmek, güçsüz yanını bulmak, ne istediğini bilmek ve beklentilerini değiştirmek zaman alıcı olduğundan sabır, her türlü strateji için yararlı olabilen bir taktiktir.

◆ **Al Yada Bırak Taktiği:** Müzakere masasında sıklıkla karşılaşılabilecek taktiklerden biri “al ya da bırak” taktiğidir. Bu taktiğin özünde “Ben sana bunu öneriyorum. Bu şartlarda anlaşmak istemiyorsan, unutalım bunu” şeklinde bir yaklaşımdır. Bu tarz bir ikileme karşılaşıldığında izlenebilecek üç yol vardır. Birincisi, ultiyatomu göz ardı ederek

⁵⁰ Zonana, vd., a.g.m., a.g.y.

⁵¹ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

konuşmaya devam edilmelidir. Eğer karşı taraf hemen çekilirse yeterince ciddi olmadıkları anlaşılır. İkincisi, alternatifler gözden geçirilmelidir. Eğer önerilenlerden daha iyilerse “Ben bırakıyorum, fikrinizi değiştirirseniz beni arayın” denilmelidir. Üçüncüsü ise daha iyi bir teklif verecek bir rakip bulunmalıdır. Bu “blöf” olarak adlandırılabilir yaklaşım karşı tarafın ultimatoları konusunda ne kadar ciddi olduğunu ortaya koyar.⁵²

◆ **Ayırmak ve Galip Gelmek Taktiği:** Karşı tarafın takımı ile görüşülerek yapılan teklifte, karşı taraftan en az bir üyenin kendi tarafına çekilmeye çalışıldığı taktiktir. Bu üye geri kalan üyelerin iknası için yardım edecektir. Müzakere görüşmesi çok uzatılmamalı ve geriye kalanlardan sempatik gelene ilgi verilmelidir. Söylenenlere açık olan kişilere daha fazla zaman ayrılmalıdır.

◆ **Big Pot (Yüksek Hedef-Büyük Tencere) Taktiği:** Müzakere uzmanlarının çoğu müzakereye yüksek taleplerle başlamanın karlı şekilde sonuçlanacağına inanırlar. Bunun nedenleri arasında ise yüksek teklifin anlaşma süresini uzatacağından karşı tarafı daha iyi tanıma imkânı verdiği, karşı tarafın beklentilerini düşürdüğü, hedeflere ulaşmadaki kararlılığı ve karşı tarafa müzakereyi etkileme hissi verirken aynı zamanda onlara daha fazla taviz verecekleri ortam oluşturmasını gösterirler. Bununla beraber, hedef ve beklentiler konusunda esnek olmamalı, karşı tarafın öncelikli olarak isteğini belirtmesine ve kolayca taviz verilmesine izin verilmelidir. Eğer ki iki taraf da “Big Pot” taktiğini uyguluyorsa çıkmaza girmek daha kolaydır. Bu tür bir çıkmaza girildiğinde, karşılıklı isteklerin bir çıkmaz durumda tehlikeye girme olasılığı vurgulanmalı, karşı tarafın çekindiği olumsuz sonuçların altı çizilerek, korkularından faydalanılmalı ve ortak hedeflerin üzerinde durarak anlaşmaya varmaya çalışılmalıdır. Ayrıca yeni alternatifler oluşturacak ve akılları tazeleyecek kısa aralar verilmeli, ufak konuları göz ardı etmeyi bilmeli ve pazarlık dışı konularda başarı sağlayarak asıl istenileni elde etmeye odaklanmalıdır. Bu taktik taraflara müzakere ve taviz için ortam oluşturur. Diğer taktiklerin yokluğunda bile tarafların eli boş dönmesini engeller.⁵³

◆ **İyi Adam - Kötü Adam (İyi Polis Kötü Polis) Taktiği:** Bu taktik takım müzakereleri içindir. Takımdan birisi başlangıçta yüksek taleplerde bulunur ve sağlam bir duruş sergiler. O sahneden çekildikten sonra diğer takım elemanı kontrolü ele alır ve daha makul bir tutum sergiler. Böylelikle ilk başta beklentileri düşen karşı tarafla anlaşma yapmak daha kolay olur. Bu taktik aslında bir oyun, hatta bir düettir. İki kişi tarafından oynanır. Takım üyelerinden biri müzakereye katı, uzlaşmaz bir tutumla yaklaşırken diğeri

⁵² Ergeneli, a.g.k.

⁵³ Ergeneli, a.g.k.

karşı taraf lehine hareket etmeyi önerir. Kötü adam karşı tarafın önerilerini dinlemeden reddeder ve mekândan ayrılır. Karşı taraf bunun şaşkınlığını yaşarken. İyi adam devreye girer ve önce onu sakinleştirir. Daha sonra (önceden kötü adamla kararlaştırdıkları) belli tavizleri ister ve eğer bunları yerine getirilirse kötü adamı ikna edeceği teminatını verir. Müzakereci önce çetin, rekabetçi ve saldırgan bir rakiple ve daha sonra ılımlı, onu dinleyen ve sorununu anlayan bir rakiple karşılaşır. Bu taktiğin amacı iyi adamın teklifinin kabul edilmesini garantilemektir. Taktik önceden iyi bir şekilde planlanmalıdır. Bu taktiğin esası iyi adamın karşı tarafa kötü adamla muhatap olmama garantisi vererek onlardan tavizler alabilmesidir.⁵⁴

◆ **Bogey Taktiği:** Bu taktik basit ve etkili bir taktiktir. Sözlük karşılığı; “golftte, topu uzun mesafeden iki vuruşta deliğe sokmak” anlamına gelir. Satıcı tarafından verilen teklif alıcı tarafından değerlendirilir, bu ilk vuruştur. İkinci vuruş için satıcı ile tekrar müzakere masasına oturulur ve bir anlaşma yapılmaya çalışılır, başarılı olunursa bu da ikinci vuruştur.⁵⁵

3. MÜZAKERE BECERİLERİ

İnsanların değişik hasletleri ve becerileri vardır. Bazı kişiler müzakere etme hususunda diğerlerinden daha yetenekli yaratılışa sahip olabilirler. Fakat müzakere becerilerinin öğrenilmemesi gibi yanlış bir durum ortaya çıkmamalıdır. Müzakere de kişilerin müzakere becerilerini artıran bazı faktörler vardır. Bu faktörleri üç grupta toplamak mümkündür:

3.1. Bilgi

Müzakerelerde bilgi güçtür ve müzakereyi etkilemenin temel kaynağıdır. Ne kadar çok bilgiye sahip olunursa o kadar çok seçenek üretip en iyi karar verilir. Bilgi azlığı müzakere gücünü ve kredisini azaltır. Müzakereye konu olan bütün maddeler tek tek araştırılmalı, fikirler ve sonuçlar elenmelidir. Gerçeklerin ve bilginin detaylı araştırılması kuralları koyabilmeye yardım eder. Müzakereye başlanmadan karşı tarafın ve eldeki bilgilerin ne anlam ifade ettiği gözden geçirilmelidir. Her iki tarafın da kuvvetli ve zayıf yönleri irdelenmelidir. Müzakere öncesi bilgi edinme toplantısı yapılmalıdır.⁵⁶

⁵⁴ <http://ikmd.dreamhosters.com>, (25.02.2008)

⁵⁵ Gerçel, a.g.m., a.g.y.

⁵⁶ <http://www.kobiturk.eu/egitim/muzakereTeknikleri.doc> (28.01.2008)

Bilgi enformasyondan farklı ve ondan daha karmaşık bir olguyu ifade etmektedir. Bilgi, örtülü ve açık bilgi olarak adlandırılan iki temel türe ayrılarak nitelendirilmektedir. Bilgi türlerinin etkileşimiyle gerçekleşen bilgi dönüşümleri bilginin yaratılmasını sağlamaktadır.⁵⁷ Bu durumda müzakere prensipleri, ortamın özellikleri ve konunun ayrıntıları hakkındaki sahip olunan bilginin değeri gelecek süreçte oldukça faydalı olur. Müzakerecinin kendini güvende hissetmesi ve rahat harekette bulunması bilgi ile doğru orantılıdır. Bilgi konusunda yetersiz olan bir müzakereci ne kadar iyi olursa olsun müzakere taktiklerinde önemli hatalar yapar. Elbette müzakere ortamı hakkında etkin kültür, anane ve gelenekler hususunda var olan bilgi süreci etkileyip hızlandırabilir. Müzakerecilerin pozisyonu bazen yukarıda sayılan durumla alakalı olduğu için bu durumlar hakkında bilgi oldukça önem kazanmaktadır.⁵⁸ Şu bir gerçek ki, ister küçük ister büyük olsun bütün işletmelerin etkin yönetimleri bilgi kullanımına bağlıdır.⁵⁹

3.2. Beceri

Bazı insanlar doğuştan bazı yeteneklere sahiptirler. Bazılarında ise bu yetenek doğuştan olmadığından sonradan eğitim yoluyla kazanıp geliştirilebilir. Müzakerecinin en zayıf tarafı nedir? Diğer tarafın kullanması ihtimal dâhilinde olan bilgiler nelerdir? Durum olumsuz olursa alternatif acil durum planının devreye girmesi bilgi ve beceriyle doğru orantılıdır.⁶⁰

Müzakere sürecinde genel kabul görmüş, deneyimlerle kazanılmış, bir takım müzakere becerileri vardır. İnsanlar arası ilişkilerde ve iletişimde en önemli beceri “**Aktif ve Empatik Dinleme Becerisi**”dir. Müzakereci, kendisini karşıdakinin yerine koymadan müzakere masasına oturduğunda çoğunlukla önyargıları, varsayımları ve beklentileri duyduklarından daha önemli olmaktadır. Empati, bir insanın kendisini karşıdaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Tam anlamıyla empati kurabilmek için kısa bir süreliğine olaylara karşıdaki insanın açısından bakmalıdır. Bunun için de o kişinin hayata bakışı ve yüklediği anlamlar bilinmeli ve kabul edilmelidir.⁶¹ En iyi müzakereciler genellikle sessiz dinleyicilerdir. Kesinlikle karşı tarafın konuşmasına müdahale etmezler. Karşı tarafa söz hakkının kendisinde olduğunu

⁵⁷ Keskin, H., vd., “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobilerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (04.12.2007)

⁵⁸ Çetin, a.g.k., s.322.

⁵⁹ Keskin, H., Erdil, O., Zehir, C., “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma” Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 4, İstanbul, 2003, s.49.

⁶⁰ Çetin, a.g.k., s.324.

⁶¹ <http://www.etkinegitim.net/forums/index.php?topic=4067> , “Etkili İletişim Teknikleri”, (05.05.2007)

hissetmelerini sağlarlar. Bu müzakerecilerin en eski özdeyişi olan: “Kendinin bir numara olduğunu ifade eden kaybeder.” özdeyişinin işleyişine yardımcı olur. Her zaman doğru olmasa da genellikle dinlemek ve ilk söz hakkını karşı tarafa vermek daha iyidir. Bu durumda karşı taraf kendisinin bir numara olduğunu ifade etmese dahi ne düşündüğü hakkında soru sorma şansı elde edilir.⁶²

“**Soru Sorma Becerisi**”, bilgi almak ve bilgilerin doğruluğunu anlamak bakımından önemlidir. Ayrıca, karşı tarafı düşünmeye ve çözüm için çaba ve zaman harcamaya yöneltir. Bazen doğru sorular sorarak düşündürmek, açıklama yapmaktan çok daha etkili sonuçlar doğurur. Başarılı müzakereciler daha fazla soru sorarlar.⁶³ Müzakerede iletişimi başlatmak için açık sorular sorulmalıdır. Müzakereci kendi görüş açısıyla başlamak yerine yansıtıcı sorular sorarak karşı tarafın bakış açısını ve duygularını gerçekten anladığını göstermelidir. Anlaşmazlık alanlarından, tekrar karşılıklı mutabık olduğu alanlara doğru kayarak bu yönde direk sorular sormalıdır. Müzakere atmosferi yeterince “evet-evet” cevapları alınacak kıvama gelmeden asla direk sorular sorulmamalıdır. Müzakere süreci içinde daha fazla anlaşma alanları keşfedilerek anlaşma tesis edilmelidir. Böylece anlaşmazlık alanları ve uyuşmazlıklar azalacaktır. Karşı tarafın ihtiyaçlarının bir kez tespit edilmesi, uzlaşma için ortak zeminde buluşmayı kolaylaştırır.⁶⁴

“**Öneri Geliştirme Becerisi**”, oluşturucu ve kavramsal düşünme yeteneğini, hem sistematik ve mantıklı, hem de çok yönlü ve içgüdüsel kararlar almayı ifade eder. Çözüm yolları bulmak, öngörülerde bulunmak ve proaktif olmak anlamına gelir. Başarılı müzakereciler önerilerinin zamanlamasını ve sıralamasını da iyi bilirler. Varılan noktadaki durumu açıklayan ya da yeniden ifade eden bir cümle ile “**Özetleme Becerisi**”, geçmiş tartışma veya düşüncelerin içeriği üzerinde bir görüş birliği sağlar. Başarılı müzakereciler, belirli aralıklarla özetlemeler yaparak o aşamaya kadar üzerinde anlaşmaya varılan ve varılamayan noktaları netleştirirler.⁶⁵

Müzakere sürecinde gerginlik, sıkıntı, stres, hayal kırıklığı, kızgınlık gibi olumsuz duyguları kontrol altına almak, sakin ve soğukkanlı davranarak duygusal tepkiler vermekten dikkatle kaçınmak gerekir. Başarılı müzakereciler için “**Duyguları Yönetme Becerisi**” önemli bir beceridir. Başarılı müzakerecilerin önemli bir becerisi de “**Cesaretlendirme Becerisi**”dir. Kendisini ve karşı tarafı çözüme inandırarak, bu yönde

⁶² Kehrer, D., “Daha İyi Müzakere İçin On Teknik”, (Çev. İ.Kılıç), (01.11.2007)
<http://smallbusiness.yahoo.com/r-article-a-57774-m-1-sc-11-10-techniques-for-better-negotiation-i>

⁶³ Barutçugil, “Müzakere Becerileri”, a.g.y.

⁶⁴ <http://www.kobiturk.eu/egitim/muzakereTeknikleri.doc> (28.01.2008)

⁶⁵ Barutçugil, “Müzakere Becerileri”, a.g.y.

zaman ve emek harcamaya özendirmek, çabaları desteklemek, bilgi ve moral vererek müzakere sürecinin devamlılığını korur. Müzakere sürecinde güven duygusu yaratmanın, güvenilir olmanın ve karşı tarafı da bu şekilde davranmaya yöneltmenin yolu “**Açık ve Dürüst Davranma Becerisi**”dir. Eğer, sonuçta her iki tarafın da kazandığı bir müzakere süreci öngörülüyorsa taraflar birbirlerine karşı açık ve dürüst olmak zorundadırlar. Etkili bir müzakere süreci uzun dönemli ve geniş kapsamlı stratejilere dayalı olarak akılcı taktiklerle yürütülmelidir. Başarılı müzakerecilerin **Stratejik ve Taktik Düşünme ve Davranma Becerisi**” güçlüdür.⁶⁶

Müzakere sürecinde, zaman baskısı yaşayan ve duygusal tepki veren tarafın, kaybetme olasılığı daha fazladır. Bu nedenle, müzakere süresinin uzun olduğu imajı verilmeli, sakin, soğukkanlı ve sabırlı olunmalıdır. Baskı ve stres yaşansa bile bunu belli etmemelidir. Zaman darlığı nedeniyle paniğe kapılmamalı, olumlu düşünme yeteneği korunmalıdır. Gerekirse kendi kendisine ek süre vermelidir. Müzakere sürecinde dinleme-konuşma dengesini kurulmalı, ancak, konuşulan süre içinde daha çok soru sormaya ve karşı tarafı konuşturmaya özen gösterilmelidir. Karşı tarafın çaba ve zaman harcaması önemli değildir. Müzakereye zaman ve emek olarak daha fazla yatırım yapan taraf çözümü daha çok arzulayacaktır. Duygusal tepkilerle karşılaşıldığında, sakin olunmalı, duygusal çıkışlarda bulunulmamalıdır. Karşı tarafın gerçek istekleri öğrenilip onlara ulaşmalarına ve aynı zamanda kendi isteklerini elde etmeye odaklanmalıdır. Ancak, bunu karşı tarafın güvenini ve katkısını sağlamadan yapmak mümkün değildir.

Müzakere boyunca kontrol kaybedilmemelidir. Görüşülen kişilerin ihtiyaç, ilgi ve amaçlarını sorgulama yeteneğine sahip olunmalı ve bu konuda gerekli bilgiler elde edilmelidir. Bulunulan durumun gerçeklerine uygun önerilerde bulunmalıdır. Karar vericinin kararlarına uyulmalıdır. Etkin strateji ve taktikler oluşturulmalı ve tam kapasite kullanılmalıdır. Verimli planlama yapılmalıdır. Güvenilir olunmalıdır. Karşı taraf ve onun müzakerecisini iyi anlamalı ve inceleyebilmelidir. Çatışma ve belirsizlik durumları hoş görülmeli ve böyle ortamlarda etkin çalışılmalıdır. Müzakere konusunun pazarıyla ilgili faktörler uygun bir şekilde öğrenilmelidir. Bilgilerin açıklanmasında seçici ve inandırıcı olunmalıdır. Gerekli bilgiler edinilmelidir. Karşı taraf etkin olarak dinlenmeli ve gerekli bilgiler alınabilmelidir. Strateji ve taktiklerde değişiklikler yapılmalı veya müzakereye uygun tekliflerde bulunulmalıdır. Hem sabırlı hem de azimli olunmalıdır. Tatmin edici

⁶⁶ Barutçugil, “Müzakere Becerileri”, a.g.y.

karara her zaman ulaşılamadığından, müzakerenin ne zaman ve nasıl, iyi ya da kötü şekilde sonuçlanacağı tahmin edilebilmelidir.⁶⁷

Müzakere hedefleriyle örgütsel hedefler örtüştürülerek kurumun stratejik hedeflerini destekleyen bir çerçeve kapsamında müzakere edilmelidir. Müzakereye iyi hazırlanmalı, karşı tarafa ait toplanabildiği kadar bilgi toplanmalı, karşı tarafın alternatifini ve son fiyatını belirlemeli veya tahmin etmelidir. Bu aşamadan sonra tarafların çıkarlarını belirleyerek değer oluşturulmasını sağlayacak seçenekler geliştirilmelidir. Öte yandan kişisel konular müzakere konularından ayrı tutulmalıdır. Başarılı müzakereciler araya nesnel bir mesafe koyar ve olabilecek en iyi sonuca ulaşmaya odaklanırlar. Her zaman anlaşmanın önündeki potansiyel engellerin farkına varmalıdır. Bu engeller her zaman belirgin olmasa da becerikli müzakereci bunları bulur ve etkisiz hale getirir. Ayrıca koalisyonlar oluşturmalı, inanılabilirlik ve güvenilirlik örneği sergilenmelidir. Çünkü en verimli müzakereler güven temeline dayanır. Müzakereci, ahlaklı davranışlar sergileyerek ve tüm vaatleri tutarak güveni hak etmelidir. Yine sürdürülmek istenen ilişkilerin değeri bilinmelidir. Bu ilişkilerin değerini yönetmek için, güven oluşturulmalı, iletişim kurulmalı, hataları saklamamalı ve geri bildirim istenmelidir.⁶⁸

3.3. Tutumlar

Tutum bir bireye atfedilen insan, nesne, olay veya faaliyetlerle ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimlerdir.⁶⁹ Tutum, bilgi, beceri ve arzunun kesimi olarak tanımlanmıştır. Tutumlar yönelik oldukları kavrama ait özellikleri veya faktörleri içermelidir. Örneğin aktif dinlemeye yönelik bir olumlu tutum, aktif dinlemeyi bilmek, aktif dinlemeye ilişkin beceriye sahip olmak ve aktif dinleme yapmayı istemek faktörlerini içermelidir. Tutumları değiştirmek zor ama mümkündür. Eski tutum ve alışkanlıklarını değiştirebilen kişiler kendilerini yenileyebilir ve iç özgürlüklerine kavuşabilirler.

Tutumlar çok boyutludur. Birkaç faktörün eş zamanlı çalışmasıyla kendini gösterirler. Tutumların üç ögesi vardır. Bunlar duygusal öge, bilişsel öge ve davranışsal ögedir. Duygusal öge, hoşlanma veya hoşlanmama gibi değerlendirici duyguları ilgilendiren tepkiler, Bilişsel öge tutum nesnesi ile ilgili inanışları, fikirleri ve görüşleri

⁶⁷ Karpuzoğlu, E., "Müzakere Teknikleri Sunusu" s.19 <http://kerimgoztepe.googlepages.com/muzakere.ppt> (20.12.2007)

⁶⁸ Mentor, a.g.k., s.83.

⁶⁹ Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 1978, s.84.

ilgilendiren tepkiler, Davranışsal öge ise davranışsal niyetleri veya hareket eğilimlerini ilgilendiren tepkilerdir.⁷⁰

İnsan davranışlarının tümü tutumlardan etkilenir. Müzakerecinin becerileri ne kadar iyi olursa olsun, tartışılan konunun etkisinde kalır. Bazen problemlı bir durumla karşı karşıya kalmak mümkündür. Özellikle tartışılan konunun detayları hususunda güven duyulmayan süreçler de söz konusu olabilir. Tüm bunların yanı sıra duygusal durumlar ya da saldırgan durumlarla da karşılaşmak imkânı her zaman vardır. Söz konusu durumlardan etkin bir şekilde çıkmak müzakerecinin kendi durumuyla da yakından ilgilidir.⁷¹

Tutum, insan davranışlarının öncüsüdür. Çünkü davranıştan önce oluşur ve davranışın ortaya çıkmasına öncülük ederler. Tutum sonucu bireyler davranışlara yönelirler, yani her tutumun altında bir davranış eğilimi yatar. Tutum gözlenemez ama insanların davranışları değerlendirilerek onların sahip oldukları tutumun hangi yönde veya nasıl bir nitelik taşıdığı anlaşılabilir. İnsanların yaşantılarındaki deneyimleri, onların çeşitli olumlu ve olumsuz tutumlar geliştirmelerine yol açar.

Karşıdaki kişiye gönderilen mesajların içerdiği tutumla karşıdakinin tutumu birbirine yakınsa, mesajları gönderen kişinin işi kolaylaşır ve karşısındakini çok çabuk ikna eder. Eğer karşıdaki kişinin tutumu ters yönde ise, ikna olması güçleşir. Ancak farklı tutumu taşıyan mesajın geldiği kaynak da önemlidir. Bireylerin tutumlarının önem derecesi de tutumun değişmesinde önemli bir etkidir. Yüksek bir değere sahip olan tutumların değişmesinde kaynakların önemli olması da etki etmeyebilir. Özellikle inançlarla ilgili tutumlar bireyler için en üst düzeyde değere sahiptir. Yüksek değere sahip tutumların değişmesi hemen hemen imkânsızdır.⁷²

4. MÜZAKERE STİLLERİ

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişilerin de oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında da farklılıklar olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara ve aşırı uyumsuzluklara dolayısıyla da çatışmaya dönüşür.⁷³

İnsan yaşamı boyunca birçok farklı insanla iletişim kuran sosyal bir varlıktır. Bu iletişim durumunda insanlar arasında birçok nedenden dolayı anlaşmazlık ve uyuşmazlık

⁷⁰ Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gebze, 1998, s.79.

⁷¹ Çetin, a.g.k., s.327.

⁷² Özbey, Ç., “Tutumlar”, <http://www.cetinozbey.com/index.php?> (23.12.2007)

⁷³ www.dersimizkimya.com “Çatışma”, s.3. (23.04.2008)

ortaya çıkmaktadır.⁷⁴ Sosyal bir varlık olan insan hem özel hem de iş yaşamında diğer insanlarla birlikte olmak ve birlikte belli bir amaca doğru çabalamak durumundadır. İşte bu durumda pek çok farklılıkları olan bu insanların her zaman aynı düşünmedikleri ve davranmadıkları görülmektedir. Bu davranış ve düşünce farklılıkları insanlar arasında anlaşmazlık veya uyuşmazlığı kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu olumsuzluklar, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir.⁷⁵

İnsan, doğası gereği, farklı kişilik, çıkar, istek, gereksinim, hedef, değer, tercih, zevk ve kişilik özelliklerine sahiptir. Bu kadar çok çeşitliliğe sahip olan insanın bulunduğu her mekânda farklılıktan kaynaklanan çatışmanın olması doğal bir sonuçtur. Dolayısıyla bu süreç yaşamın hem kendisi hem de güzelliğidir.⁷⁶

İş hayatında istenilenlerin elde edilmesi için çoğu zaman karşı taraftaki kişinin tutumu ve eylemlerini etkileme ihtiyacı duyulur. Başka bir ifadeyle, kişisel ya da kurumsal amaçlar doğrultusunda başkalarını istenilen yönde düşünmeye ve davranmaya ikna etmek zorunda kalınır. İnsanların bizim isteklerimizi yerine getirmeleri için şüphesiz birtakım nedenleri olmalıdır. Aynı durum, bizim için de geçerlidir. Bir başkası bizden beklentisini söylediğinde karşılığında ne elde edeceğimizi merak ederiz. Bizden istenenlerle karşılığında teklif edilenleri karşılaştırarak karar veririz. Müzakere becerileri ve stilleri, perakende sektöründe gerek satışta, gerek satın almada çok ihtiyaç duyulan bir yetenektir. Mutlaka geliştirilmesi gereken bir iletişim becerisi, dinleme, ifade etme ve ikna etme sanatıdır. Müzakere becerileri ve stilleri zayıf olan bir kişinin kendisinin ve kurumunun çıkarlarını koruması kolay olmayacaktır.⁷⁷

Din, dil, ırk, kültür, sosyo-ekonomik düzey ve dünya görüşü farklı yeni insanlarla ilişkiler kurmak bir takım çelişkileri de beraberinde getirir. Genellikle, istenmeyen sonuçların doğduğu, bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybettiği ve güçlünün güçsüzü ezdiği bir süreç olarak algılanır. İyi yönetilmeyip ilkel davranışların ağır bastığı olumsuz durumlar için bu doğrudur. Ancak, tarafların yaklaşım tarzları doğru yönlendirilirse zarardan çok fayda sağlayan, yeni çözümlerin bulunmasına ve birlikte daha çok kazanmaya

⁷⁴ Canova, S., “Çatışma”, ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampusu, Öğrenci Gelişim ve Psikolojik Danışma Merkezi Broşürü, 2006, s.1.

⁷⁵ Topuç, Ş., Çatışmaların Çözümlemesi, Çatışma Yönetiminde Müzakere ve Arabuluculuk, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.3.

⁷⁶ Türnüklü, A., Öğrenciler Arasındaki Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme ve Arabuluculuk, Ankara, 2002, s.186.

⁷⁷ Barutçugil, “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

yardımcı olan bir sürece dönüşebilir. Bu süreci iki taraf için de olumlu sonuçlar alacak şekilde yönetmenin yolu ise bir takım stillerin kullanıldığı müzakere sürecidir.

Etkin bir müzakere stili, olumsuzlukların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, işletmedeki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve olumsuzluklarda kazan-kazan çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir.⁷⁸

Müzakere olarak adlandırılan görüşme, sürecin iki veya daha çok tarafın ortak veya karşıt çıkarlarının tartışıldığı ortak nokta veya karşılıklı çıkarların buluşabileceği bir anlaşma zemini içermesi gerekmektedir. İş görüşmelerinde temel olacak bir çerçeve oluşturulup görüşme öncesi ve görüşme sırasında yapılacak hamleler önceden tasarlanırsa yapılan müzakereden amaçlara ulaşılmış olarak çıkmak çok daha kolay olacaktır.⁷⁹

Müzakere, kendisinden bir takım şeyler elde etmek istediğiniz kişilerin sizin istekleriniz doğrultusunda düşünmelerini ve davranmalarını sağlamaya odaklanan bir süreçtir. Müzakere genellikle güçleri ve konumları denk taraflar arasında yürütüldüğünde anlam taşır. Taraflar arasında denge olmadığında müzakere süreci bir tarafın baskısı, zorlaması ve istediğini yaptırması ile sonuçlanabilir ya da en azından o şekilde yorumlanabilir. Müzakere belirli bir kültür düzeyini ifade eder ve her iki tarafın olumlu tutum içinde olmasını gerektirir. Müzakere barışçıl çözüme inanmaktır. Zorlama, baskı, kaba kuvvet ve savaşı (sıcak ya da soğuk) bir çözüm yolu olarak görmemektir. Müzakere, duygusal zekâyâ en fazla ihtiyaç duyulan ve onun en yoğun olarak kullanıldığı bir platformdur. Kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen, duygularını kontrol edebilen, karşı tarafı anlayabilen ve etkileyebilen bir insan, diğer bir ifadeyle duygusal zekâsı yüksek olan bir insan müzakere sürecinde etkili olacak ve sonuç alacaktır. Elde ettiği sonuçlar, kendisinin ve karşı tarafın birlikte kazandığı arzulan sonuçlar olacaktır.⁸⁰

Müzakere stilleri, işletmelerde satış süreçlerinde, satın almada, insan kaynakları yönetiminde ve daha birçok alanda ihtiyaç duyulan önemli bir yönetici yetkinliğidir. Bu yetkinlik; iletişim becerisinin yanı sıra esneklik, sabır, cesaret, analitik düşünme, yaratıcılık, sorun çözme gibi daha birçok beceriye sahip olmayı da gerektirir.⁸¹

Müzakereye yanaşmayan ya da süreci zora sokan taraf çoğu kez haksızlığını anlamış ve dolayısıyla müzakere yoluyla istediği sonucu alamayacağına inanmış olan

⁷⁸ Akkırman, A.D., “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, 1998, Cilt13., Sayı 2., s.3.

⁷⁹ Özcan, S., “Avrupalılarla İş Yapmak”, <http://www.izto.org.tr> (23.03.2008)

⁸⁰ Topuç, a.g.t., s.23.

⁸¹ Barutçugil, “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

tarafıdır. Saldırgan, sürekli ve aşırı kazanma hırsı içinde olan bencil bir insan da müzakereyi anlamsız bir zaman kaybı olarak görecektir. Ne pahasına olursa olsun kazanmak ve deyim yerindeyse karşı tarafı bitirmek isteyen bir insan gerçekte düşmanlık, kin ve nefret duygularını harekete geçirdiğini ve uzun dönemde bunun bedelini ödeyeceğini bilmelidir. Kaybeden taraf bunun intikamını almayı, er ya da geç acısını çıkarmayı isteyecektir. Müzakere yoluyla çözüme kavuşturulmayan hemen her sorun uzun dönemde taraflar için istenmeyen üzücü sonuçlar doğurmuştur.

Müzakerecilerin kendi aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk veya uyuşmazlık biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilemediği zaman işletmeye ve müzakerecilerle zararlı olabilen etkileşim durumlarında müzakere stillerine başvurulması kaçınılmazdır. Müzakere stillerine başvurulması kaçınılmaz olan anlaşmazlık veya uyuşmazlık durumları, iki veya daha fazla kişi arasında düşünce, değer ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan kötü niyet içermeyen iç uyumsuzluk, zıtlık, birbirine ters düşme, birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavga şeklinde tanımlanmıştır.⁸²

Farklı sorunlar tanımlanırken, kişiler kendi görüşlerini ve çıkarlarını düşünür. Anlaşmazlığı yönetmenin anahtarı, kazan-kazan durumu oluşturmak ve taviz verebilmek için diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarını tanımlamaktır. Diğer tarafın isteklerini belirledikten sonra gerçekten neye ihtiyaç duyduğunu tanımlayabilmek çok önemlidir. Gerçek ihtiyaç karşılanmadığı sürece isteklere cevap vermek yeterli olmayabilir. Diğer tarafla olabilecek herhangi bir anlaşmazlığın kişilikten çok konuyla ilgili olması önemlidir. Bu aşamada kişiliğe yönelik herhangi bir saygısızlık veya saldırı tarafları uzaklaştırır ve anlaşmayı zorlaştırır. Günümüzde iş hayatının başarı kurallarından biri belki de en önemlisi, iletişime açık olmak ve etkili iletişim kurabilmektir. İletişim iki yönlü bir süreçtir, diyalog gerektirir. Etkili iletişim taraflar arasında anlatmayı, anlamayı ve anlaşmayı ifade eder. Tarafların farklı bilgilere, amaçlara, yöntemlere, inanç ve değerlere sahip olduğu durumlarda iletişim kurmak zorlaşır ve anlaşmayı sağlamak için özel becerilere ihtiyaç duyulur.⁸³

Anlaşmazlık, bir tarafın çıkarlarının engelleneceği ya da önceden engellenmiş olduğu hissine dayalı olarak oluşur ve genelde bireyler ya da gruplar arasında kazan-kaybet durumlarında çakışan çıkarları içerir. Buna karşılık müzakere, bir anlaşmazlığı veya

⁸² Deniz, M.-Çolak, M., “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Malatya, Kış-2008, Cilt 7, Sayı 23, s.310.

⁸³ Barutçugil, “Müzakere Etmesini Bilmek”, a.g.y.

uyuşmazlığı çözümlenmek amacıyla karşılıklı iletişim ve etkileşim eylemleri olup, gergin bir ortamda davranışları etkileme özelliğine sahip olan bilgi ve gücün kullanılması sürecidir. Anlaşmazlık veya uyuşmazlık hallerinde müzakereye başvurmadan önce müzakerenin gerekli olup olmadığını öğrenmek için; Müzakere, mevcut durumun iyileştirilmesine yardımcı olacak mı? Konu müzakere edecek kadar, müzakere için zaman ayıracak ve bazı riskleri göze almayı gerektirecek kadar önemli mi? Etkili bir müzakere için taraflar arasında güç dengesi uygun mu? Müzakere taraflar arasında kaynakların dağılımını yeniden belirlemede ve ilişkileri yeniden düzenlemede etkili olacak mı? Sorularının cevaplarına bakılmalıdır.⁸⁴

Bir olumsuz durumla karşılaşıldığında bazı insanlar her ne pahasına olursa olsun kazanmak ister, bazılarıysa optimum bir çözüm bulmak ister. Kimileri kaçmak isterken, kimileride yardımcı olmak ister. Hatta bazı kesimlerde çatışmayı daha da derinleştirebilir.⁸⁵

Olumsuz durumlar sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da adına çatışma denen olumsuzluklar gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.⁸⁶

İnsanlar genellikle önce anlaşılmak isterler. Çoğu insan karşısındakini anlamak amacıyla değil, yanıtlamak amacıyla dinler. Ya konuşurlar ya da konuşmaya hazırlanırlar. Her şeyi kendi paradigmalarının eleğinden süzüp başkalarının yaşamlarını kendi öz yaşamlarıyla özdeşleştirirler.⁸⁷

Bilgi çağında yöneticilerin başarılı olmalarının temelinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme ve çevre koşullarının gerektirdiği bilgiyi öğrenme vardır.⁸⁸ Yöneticinin demografik özellikleri arasında eğitim, dil ve tecrübe gibi özellikler sayılabilir.⁸⁹ İş dünyasında, dinamik bir çevrede ve küresel bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin nitelik ve

⁸⁴ Farsakoğlu, M., Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları, İstanbul, 2006, s.183.

⁸⁵ Aydın, N.T., Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s.16.

⁸⁶ Ertekin, A., Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Proje Ödevi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2003, s.3.

⁸⁷ Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2001, s.184.

⁸⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.33.

⁸⁹ Öztürk, A., Küreselleşen Dünya'da Yöneticilik, İstanbul, 1998, s.63.

davranışlarının belirlenmesine ilişkin çabaların önem kazandığı gözlemlenmektedir. Evrensel özellik taşıyan bu nitelik ve davranış biçimleri; insanları tanımak ve farklı değer ölçülerini anlayabilmek, kolay ve etkin iletişim kurabilmek, çalışanlara güven verebilmek, dürüst, tutarlı ve kararlı olmak, tarafsız ve adil olmak, gerektiğinde görüş değiştirebilmek, katılımcı olmak, sabırlı ve tahammüllü olmak, iradeli olmak, cesur davranmak, misyon sahibi olmak, proaktif olmak ve kendini geliştirmektir.⁹⁰

Yöneticinin en önemli özelliklerinden birisi; insanları tanımak ve farklı değer ölçülerini anlayabilmektir. İnsanlar, bir değer ölçüsüne göre tutum ve davranış göstermektedirler. Dolayısıyla değer ölçüsü, kişinin inandığı, tutum ve davranışlarına esas kabul ettiği değerlerdir. Böylece, insanlar arasında farklı değer ölçülerinin ortaya koyduğu farklı hayat tarzları, sosyal kimlik ve kültür ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, toplumları birbirlerinin kopyası kabul edip, aynı davranışları göstermek, aynı metot ve araçları kullanarak davranış ve tutum değişikliğine götürmek, onların davranışlarını zorlamak olacağından, istenilen sonuç elde edilmeyecektir.⁹¹

Yönetici, esas itibarıyla, işletmedekilerin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarısı, bunu sağlama derecesine bağlıdır. Bu ise, yöneticinin önce kendisini tanınması, daha sonra da içinde bulunduğu ortamı ve bu ortamın özelliklerini tanınması ile mümkündür.⁹²

İşletmelerde görülen bu durumlar, aynı zamanda yönetsel ve sosyal yaşamın doğal bir sonucudur. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. İşte, toplumsal ve örgütsel yaşamda, resmi ve özel ilişkilerde bu farklılıkların ortaya çıkması ve bu farklılıklara anlayış, hoşgörü ve saygıyla yaklaşılması ve ortak bir noktada anlaşma sağlanamaması anlaşmazlık ve uyuşmazlık adı verilen çatışmalara yol açmaktadır.⁹³

Günümüz dünyasında en çok karşılaşılan insanlar arası ilişki biçimi müzakeredir. Bu bağlamda müzakere, çıkarları birbiri ile çatışan en az iki ya da çok kişinin ya da grubun söz konusu çıkar çatışmasına neden olan konu üzerinde nasıl bir davranışta bulunacaklarına ilişkin ortak karar verme sürecidir. Müzakere stilleri bir satış görüşmesinde, tarafların her ikisinin de kazançlı çıktığı anlaşmalara yönelik, ilkeleri olan bir müzakerenin nasıl planlanması ve uygulanması gerektiğine ilişkin yöntemlerdir. Satın

⁹⁰ Şener, S., Başarı Yolunda 70 Kural, İstanbul, 1994, s.287.

⁹¹ Şener, a.g.k., s.41.

⁹² Koçel, a.g.k., s.334.

⁹³ Peker, Ö.-Aytürk, N., Yönetim Becerileri, Ankara, 2002, s.240.

alma ve satış arasında hemen her zaman görülen ve bazen de kırıcı olabilen çatışma ve müzakerenin, her iki tarafında yararına olabilecek şekilde profesyonel ve düzeyli bir ilişki haline gelebilmesi ancak her iki tarafında karşılıklı müzakere tekniklerini iyi bilmeleri ile mümkün olabilir.

Her insanın farklı ve kendine özgü karakteristik bir stili veya davranış kalıbı vardır. Müzakere stilleri genel olarak müzakere süreci içerisinde müzakerecilerin ya da yöneticilerin amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklarının çözümünde başvurulan yollardır. Bir başka deyişle müzakerelerde sıkça görülen çatışmaların yönetimi ve çözümünde başvurulan çözüm yolları bütünüdür. Bireyler, kurumlar ve devletler karşılaştıkları sorunları ve çatışmaları yönetmek ve çözmek durumundadırlar. Aile içi sorunlarda, işçi – patron ilişkilerinde, firmalar arası temaslarda ve devletlerarası sosyal, politik, askeri ve ekonomik sorunların çözümlenmesi süreçlerinde görüşmecilerin göz önünde bulundurması gereken bazı uzlaşma, etkileme, ikna ve iletişim ilkeleri vardır. Bu ilkelerin yerinde, zamanında uygulanabilmesi, müzakere süreçlerinin başarılı geçmesini ve kazanımların yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağlar. Müzakere süreçlerinin başarılı bir biçimde sonuçlandırılması derin bir bilgi, detaylı bir araştırma ve üstün iletişim tekniklerinin kullanılmasına bağlıdır. Müzakere stillerinin öğrenilmesi sonucu, görüşmeler sırasında sergilenecek tutum, kişisel ve kurumsal kazanımların artması sağlanır.

Bir olumsuz durumla karşılaşıldığında bazı insanlar her ne pahasına olursa olsun kazanmak ister, bazıları ise optimum bir çözüm bulmak ister. Kimileri kaçmak isterken, kimileride yardımcı olmak ister. Hatta bazı kesimlerde anlaşmazlığı daha da derinleştirebilir.⁹⁴ Davranışsal olarak müzakere, bir şeyler talep edenlerden bir şeyler talep etmekle başlayan bir süreçtir. Kısaca karşılıklı talepleri olanların istediklerini sağlayabilmeleri için değiş tokuş yapmalarıdır. Müzakere sürecinde müzakere stillerine renksel bakış açısıyla bakıldığında geleneksel olarak üç tarz stil kullanılmaktadır. Bunlar; Kırmızı Stil, Mavi Stil ve Mor Stildir. Kırmızı stili kullanan müzakereciler manipülasyonun normal olduğunu düşünürler ve nasıl düşünüyorlarsa öyle davranırlar. Bu stil isteklerin tatmininden çok kişisel yıkım olarak kendini gösterir. Çünkü gerçek hayatta ne kadar sert tavizsiz olmaya çalıştığı önemli değildir. Kırmızı stil sahibi müzakerecilerin davranışları saldırgan, dalavereci tutumlar olarak özetlenebilir. Kırmızı stil genellikle karşı taraf tarafından sömürülmekten korkulduğu zaman kullanılmalıdır.⁹⁵

⁹⁴ Aydın, a.g.t., s.16.

⁹⁵ Yazar, A., Negotiation Strategies,

Mavi stil sahipleri ise genellikle uyumlu güven duyulan ve uzlaştırıcı tavırlarla anılırlar. Mavi stile sahip birisinin aradığı durum her iki tarafında en iyiyi kazanacağına inandığı sonuçtur. Ekstrem durumlarda ise varsayılan ilişkiler bir hayalden öteye gitmeyebilir. Eğer böyle bir durum oluşursa mavi niyetler amacına ulaşmamış, ilişkilerde ve sonuçlarda hayal kırıklığına uğranılmış olur.

Müzakerelerde temel çıkmaz durum kırmızı stile mi yoksa mavi stile mi başvurulacağına kararlıdır. Bu, çıkmaz davranışlara yön verir ve insanlarla karşılıklı olarak birbirlerine nasıl davranılacağına yön verir. Eğer bir durumda güven varsa risk de vardır. Fakat aşırı güven tecrübesizlik nedeniyle oluşurken, aşırı güvensizlik de güvenilirliği olmayan bir davranış oluşturur. Güven ile risk arasındaki açmazı çözenin en iyi yolu ne aşırı güvensiz (kırmızı stil) ne de aşırı güven duyan (mavi stil) olmaktır. En iyi yol orta yoldur ve bu da mor stili oluşturmaktadır. Bu stil kazan-kazan anlayışına sahiptir. “Bana istediğimi ver (kırmızı stil), sana istediğini vereyim (mavi stil)”. Kırmızı isteyen, mavi ise veren bir stildir. Mor ise alırken veren bir stildir. Mor stil iki yönlü bir değişim olup tek yönlü bir yol değildir. Mor stil hem varsayılan ya da olması istenilen insanlara hem de onlar gibi olmayan insanlara değinir. Mor stil insanları müzakere sürecinin ortasına getirir. Bu stille bulunulan nokta kaybedilmeden diğer taraftaki bütün olası davranışlar idare edilebilir. Mor stil yeni müzakere avantajıdır ve insanların nasıl olması gerektiği ile değil gerçekte nasıl davrandığıyla ve ne yapılabileceği ile ilgilenir.⁹⁶

Davranış bilimciler, anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların çözümünde uzun yıllar araştırma yapmışlardır. Bu çalışmalar, olumsuzlukların nedenlerini ve bu durumda alınacak genel tutum ve stratejileri ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu tez çalışmasının uygulama kısmında, literatürde en sık kullanılan üç modelden biri olan “Thomas Modeli” kullanıldığından, bu model üzerinde detaylı olarak inceleme yapılacaktır.

⁹⁶ Yazar, A., Negotiation Strategies,



Şekil 4. Thomas Müzakere Stilleri (5 Anlaşmazlık) Modeli

KAYNAK: Thomas, Kennerth W.-Ruble, Thomas L. Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, Vol: 16, s.145 den aktaran Alptekin Sökmen-İrfan Yazıcıoğlu, *Thomas Modeli Kapsamında Müzakere Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, 2005, Sayı 1, s.8

Thomas modelinde, iki eksenli bir şema yardımıyla ifade edilen herhangi bir müzakere durumuna yönelik tutumlar beş farklı müzakere tekniği ile açıklanmaktadır. Birinci eksen kendi kaygılarınızı ortaya koyduğunuz dereceyi (çıkarıcı olmak veya olmamak şeklinde), diğeri ise başkalarının kaygılarını ortaya koyduğunuz dereceyi (işbirliği yapmak veya yapmamak şeklinde) ifade etmektedir. Bu iki eksen bir araya getirildiğinde, merkezinde bir ve çevresinde dört hücre bulunan bir şema oluşturur ve beş farklı müzakere tekniğini ortaya koyar.⁹⁷

Bu model kapsamında yer alan iki değişim boyutuna dayanarak müzakere stillerini;

1. Rekabet Stili,
2. İşbirliği Stili,
3. Uyma Stili,
4. Kaçınma Stili,
5. Uzlaşma Stili olarak sınıflandırmak mümkündür.

⁹⁷ Whittingham, T., *Negotiation Styles - Thomas and Kilmann Model, Müzakere Teknikleri*, (Çev. M.S. Türk), <http://tafepodcasts.wikispaces.com/space/showimage> (17.03.2008)

Müzakerelerde, “kazanç” veya “kayıp” olarak dört olası sonuç vardır. Bu sonuçlar doğrultusunda ortaya kazan-kazan (işbirliği), kazan-kaybet (rekabet), kaybet-kazan (uyuma), kaybet-kaybet (kaçınma) ve kazan ve kaybet (uzlaşma) olmak üzere beş farklı müzakere yöntemi (stili) çıkmaktadır. Bu stillerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır.⁹⁸

		SEN	
		KAZANÇ	KAYIP
BEN	KAZANÇ	İkimiz de kazanırız	Ben kazanırım, sen kaybedersin
	KAYIP	Ben kaybederim, sen kazanırsın	İkimiz de kaybederiz

Şekil 5. Kazanç-Kayıp Sonuçlarına Göre Müzakere Yöntemleri

KAYNAK: Gavin Kennedy, Pocket Negotiator, Economist Publications, New York, 1987, s.256’den aktaran Ahmet Yazar, Negotiation Strategies, Eğitim Notları, İstanbul, t.y., s.5.

Kişilerin farklılıklar ile başa çıkmada kullandıkları beş tarz vardır. Bu tarzlar, kişilerin anlaşmazlık karşısında gösterdikleri ısrarcılık ve işbirliğine yatkınlık derecelerine göre değişmektedir. Müzakerelerde farklılıkları çözme ve anlaşmazlıklarda bir tutum belirleme konusunda her zaman için geçerli bir tarz yoktur. Buna karşılık her farklılık durumunun özelliklerine uygun tarz vardır:

Hızlı, çok önemli, herkes tarafından pek de sevilmeyen kararlar verilmesi gerektiğinde ve acil durumlarda rekabet tarzı uygulanabilir. Konunun önemsiz olduğu veya kazanma şansının düşük olduğu, bedelin ağır olduğu ve bilgi toplamak amaçlı zaman kazanılmaya çalışıldığında kaçınma tarzı kullanılabilir. Her iki tarafın da amaçları aynı derecede önemli, güçleri de eşit olduğunda, zaman kısıtlaması karşısında veya geçici bir çözüm arandığında uzlaşma tarzı uygulanabilir. Uyum, karşı taraf için konu veya durum

⁹⁸ Farsakoğlu, a.g.k., s.164.

daha önemli olduğunda, daha sonra kullanmak amaçlı sosyal kredi biriktirildiğinde veya uyumun bozulmaması gereken şartlarda kullanılır. Son olarak işbirliği tarzı, her iki tarafın da konusunun çok önemli ve vazgeçilmez olduğu durumlarda, herkesin katılımını ve çabasını sağlamak amacıyla kullanılır.⁹⁹

Müzakere stillerinin, kendisine yönelik ilgi ve başkalarına yönelik ilgi ile müzakereyi kazanan veya kaybeden taraflar açısından incelenmesi aşağıdaki Tablo 2 de görülmektedir.

Tablo 1. Thomas Modeli Müzakere Stillerinin İkili İlgili Modeline Göre Karşılaştırılması

STİL	KENDİSİNE YÖNELİK İLGI	BAŞKALARINA YÖNELİK İLGI	SONUÇ
REKABET	EVET	HAYIR	KAZAN-KAYBET
İŞBİRLİĞİ	EVET	EVET	KAZAN-KAZAN
UYMA	HAYIR	EVET	KAYBET-KAZAN
KAÇINMA	HAYIR	HAYIR	KAYBET-KAYBET
UZLAŞMA	BAZEN	BAZEN	KAZAN VE KAYBET

KAYNAK: www.cce.cornell.edu dan aktaran www.dersimizkimya.com “Çatışma”, s.6. (23.04.2008)

⁹⁹ Alguadiş Işıl M., “Çatışma Yönetiminin Püf Noktaları”, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2005, Sayı 23



Şekil 6. İlgi Sonuçlarına Göre Müzakere Stilleri

KAYNAK: Şener Topuç, Çatışmaların Çözümlemesi Çatışma Yönetiminde Müzakere ve Arabuluculuk, Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları Sunusu, İstanbul, 2006, s.26.

4.1. Rekabet Stili (Kazan-Kaybet Stili)

Rekabet stili taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu stil aynı zamanda hükmetme - üstünlük kurma - yarışma - mücadelecilik olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Anlaşmazlığın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formel olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda, rekabet stili yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya

da tarafların gözünde de gücünü artıracığını düşünür. Bu durum rekabet stilinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar.¹⁰⁰

Rekabet stilinin kullanılması işletmede yeteneklerin, bilgilerin ve deneyimlerin kullanılmasını sınırlar. Buna karşın rutin işlere ilişkin ivedilikle karar verilmesi gereken hususlarda bu stil kullanılabilir. Özellikle, astların teknik yeterliklerinin sınırlı olduğu ve etkili karar verme için gerekli bilgilere sahip olmadıkları durumlarda, üstler hükmetme stilini tercih edebilirler.

Rekabet stili, kişinin kendi çıkar ve isteklerini göz önünde tutarak baskıcı ve daha saldırgan bir tutum sergilemesidir. Bunu yasal pozisyon gücünü kullanarak ya da fiziksel güç kullanarak yapabilir. Bu tip bir tavır sergileyen kişilerde özgüven eksikliği ya da hoşgörü eksikliği vardır.¹⁰¹ Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğundan ve başka bir seçeneği olmadığından çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında farklılıkların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde olumsuz etkileri görülür.¹⁰²

Müzakerecinin, müzakereyi kazanmak isteyip karşı tarafla hiçbir bilgi ilişkisine girmedığı stildir. Rekabet stilinde kazan-kaybet anlayışı hâkimdir. Bir tarafın kazandığı miktar kadar, diğer taraf kaybeder. Rekabetçi stilin hâkim olduğu müzakerelerde iki tarafta birbirine uymayan farklı ama birbirine bağlı amaçlara sahiptir. Tarafların çıkarlarında belirgin bir zıtlık vardır ve her bir taraf en büyük payı almak için motive olmuştur. Rekabetçi stilin esasını sabit bir pastanın hangi payını kimin alacağı anlayışı oluşturur.

Rekabet stilini benimseyen müzakereciler, müzakereye çok katı veya sıkıcı tekliflerle başlar ve pazarlığı gizli tutarlar. Duygusal taktikler kullanırlar. Karşı tarafın ödün vermesini zayıflık olarak kabul ederler. Karşı tarafın verdiği tavizlere karşılık hiçbir şey vermedikleri gibi onlardan daha çok taviz koparmaya çalışırlar. Karşı tarafla bir anlaşmaya varmada çok yavaş davranır, ama taleplerinden kesinlikle vazgeçmezler. Temel isteklerinde çok ısrarcı olurlar. Pazarlık için belli bir süre ayırmazlar.¹⁰³

Acil kararlar verilmesi gerektiğinde, uygulama gerektiren önemli işlerde, işyerindeki birliğin devamı için gerekli ve doğru olduğuna inanılan durumlarda, rekabetçi

¹⁰⁰ Farsakoğlu, a.g.k., s.167.

¹⁰¹ Yalçın, A.-Erçen, E., “Yoğun Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, 2004, Cilt 13, Sayı 12, s.211.

¹⁰² Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003, s.63.

¹⁰³ Karakaş, a.g.t., s.29.

olmamanın avantajına sahip insanlara karşı rekabetçi stilin kullanılması gereken durumlar arasında sayılır.¹⁰⁴

Rekabet stilinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Bilinen kazan-kaybet ilişkisi burada güç ve otorite üstünlüğünü belirtir. Örneğin; patron-işçi ilişkisinde çalışanın patronun emirlerine onaylamasa da itaat etme durumu burada bu eşitsizliği dile getirir. Tarafların birinin isteği kabul görürken diğerinki onaylanmamış olacaktır.¹⁰⁵

Rekabet stilinde kişi anlaşmazlık durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişeleniyorsa anlaşmazlığı hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışır. Bu yol aynı zamanda kazan – kaybet şeklinde de tasvir edilebilmektedir. Bu yöntemde kişinin amaçları, arkadaşlık ilişkilerinden daha önemlidir. Neye mal olursa olsun kazanmak her şeyden önemlidir. Bu stilde kişi amaçlarını zorla ya da ikna ederek karşı tarafa kabul ettireceği aktiviteler düşünür ve karşı tarafın boyun eğmesini sağlar.¹⁰⁶

Rekabet stili “giderim” biçiminde, birey kendi isteğini yaşama geçirecek uyumsuzluğu çözmeye gayreti içindedir. Karşı tarafın isteğinin tatmini önemli görülmez ve dolayısıyla dikkate alınmaz. Temelinde, bireysel istek konusunda aşırı bir girişkenlik ve sadakat yatar; işbirliğine kapalılık son derece belirgindir. İşletmelerde, anlaşmazlık durumlarında biçimsel olarak kazanılmış yetki ve gücün tehdit düzeyine varacak ölçülerde kullanımı bu tekniğe verilebilecek örneklerdendir. Formel olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir.

Bu stili kullanarak başarıya ulaşan kişi, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü arttıracaklarını düşünür. Bu stil, acil kararların alınması gerektiği ve destekleyici-yakın bir ilişkiyi sürdürmenin kritik olmadığı durumda, organizasyonel etkililiğe yönelik tehditler olduğunda (örneğin harcamaların kısıtlanması gerektiği ya da yeterince performans gösteremeyen çalışanların işten çıkarılmasının gerektiği durumunda) ve kişinin kendisini koruması ve bazı avantajlarını kaybetme tehlikesinin bulunduğu durumlarda uygun olabilir. Ancak, kullanıcıya karşı, düşmanlık ve kızgınlık getirme ihtimali de söz konusudur.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Eren, a.g.k., s.619

¹⁰⁵ www.dersimizkimya.com “Çatışma”, s.7. (23.04.2008)

¹⁰⁶ Ünver, S., Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.67.

¹⁰⁷ Boztepe, E.-Caner, İ.H., “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Çözülmesi”, <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/catisma.ppt>, (02.05.2008)

Rekabet stili hükmetme yani taraflardan birinin kendi isteklerini diğerine kabul ettirme arzusudur. Bu yönelimle de bir kazanç kayıp çabası söz konusudur. Taraflardan biri çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü kabullendirmeye çalışır. Hükmeden kişi işbirliğine yanaşmaz. Hükmedilen tarafta ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Kısa dönemde özellikle astlarla üstler arasındaki farklılık ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun sürede örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür.¹⁰⁸ Çünkü yöneticinin örgütte meydana gelen farklılıkların nedenlerine inmeden, sadece yasal yetkisini kullanarak anlaşmazlıkları çözmeye çalışması, onların çözümüne değil sadece bastırılmasına neden olur. Kazanma yolunda karşı tarafın duygu, düşünce ve beklentileri dikkate alınmaz ve kendi amaçlarına ulaşmanın diğer taraf üzerindeki etkisi önemsenmez.¹⁰⁹

Rekabet ya da mücadelecilik stilinde kullanılan çok çeşitli davranış biçimleri vardır. Bunların en belirginleri davada ısrar, tehdit ve cezalardır. Davada ısrar, kişinin kendi istek ve beklentilerini karşı tarafa kabul ettirme çabasıdır. Davada ısrarın başarısı karşı tarafın ısrara ne kadar dayanacağına bağlıdır. Ayrıca ısrar eden tarafın isteklerini karşı tarafa kabul ettirebilmesi veya onu buna zorlaması, ondan biçimsel yetki bakımından daha üstün olmasını gerektirir. Tehdit, örgüt tarafından kabul edilmeyecek düşünce ve davranışların, o kişiye hatırlatılmasıdır. Bir çeşit uyarı niteliğindedir. Bunun işe yaramadığını gören yönetici, gücünü fiilen kullanma yolunu seçebilir. Ceza, gücün fiilen kullanımınıdır. Ancak gerek ısrar, gerek tehdit, gerekse ceza çatışmanın temelini inmediğinden kısa süreli çözüm olarak düşünülmelidir.¹¹⁰

Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında anlaşmazlıkların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüke de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür.¹¹¹

Bu stilde, anlaşmazlık ve uyuşmazlığa taraf olan gruplar kendi pozisyonlarını

¹⁰⁸ Koruklu, N., Arabuluculuk Eğitiminin İlköğretim Düzeyindeki Bir Grup Öğrencinin Çatışma Çözme Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998, s.18.

¹⁰⁹ Demirci, Y., İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri İstanbul Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002, s.50.

¹¹⁰ Ünver, a.g.t., s.68.

¹¹¹ Farsakoğlu, a.g.k., s.167.

güçlendirerek karşı tarafın durumunu görmemek durumundadırlar. Eğer grup kendisini rakibinden çok güçlü hissediyorsa, bu doğru bir yaklaşım olabilir. Bu stilin uzun vadede etkisi de belirsizdir. Aynı şekilde anlaşmazlığa taraf olan iki grupta da bu stile uyulursa, iki eşit güçteki kavgacı grup birbirine girince sonuç kayıp-kayıp durumuna dönüşebilir.

Bazen anlaşmazlığa taraf olanlardan biri karşı tarafı güçlü zannettiği veya anlaşmazlık konusunda vazgeçmek durumunda olduğu menfaati önemli olmadığı için karşı taraftaki büyük gruba katılabilir. Ancak taviz uzun vadede kazanmak için kısa vadede politik bir strateji de olabilir. Bu tür uygulamalar organizasyonlar için uzun vadede problemlere neden olabilir ve çoğu durumda da stratejinin faydası tartışılabilir. Bazı durumlarda da gruplardan birisi uyumsuzluğun zaman içinde kendiliğinden sonra ereceğini düşünerek kazanmak için herhangi bir tedbire gerek duymaz. Eğer bu grup rekabetçi bir grupla karşı karşıya geçerse netice tedbirsiz grubun aleyhine kazan-kaybet şeklinde oluşabilir. Eğer tedbirsiz olan bu grup mücadelecî ve rekabetçi değil de tavizkâr bir grupla karşılaşır netice kendi lehine kazan-kaybet şeklinde de olabilir. Bu tartışmadan şunu çıkarabiliriz; bir grubun davranışı sadece karşı grubun davranışı ile ilgili olduğu zaman önemlidir.¹¹²

Rekabet stili, çıkarıcı olan ve işbirliğine yanaşmayan davranışları içerir. İşletmedeki anlaşmazlıklarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını yansıtır. Rekabet stilini kullanan müzakereci, sonuç ne olursa olsun, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte direnir. Kendi amaçlarını, başkalarının amaçlarını düşünmeden gerçekleştirmek ister. Bu stil hükmetme ve güç öğelerini içerir. Böyle bir müzakereci, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünür. Rekabet stili de, kaçınma stilinde olduğu gibi, bazen kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur ve gene aynı şekilde diğer örgüt üyeleri tarafından çok az desteklenen bir durumdur.

Rekabet stilini kullanan müzakereciler, bir tartışmada, karşı taraf beğensin ya da beğenmesin, kendi fikrinin kabul edilmesinde ısrar ederler. Görüşüne katılmayan diğer bireylerin, kendisi gibi bir deneyime sahip olduklarında, onu daha iyi anlayacaklarını ve daha olumlu düşüneceklerini savunurlar. Kendi düşüncelerinin mantığı ve faydaları konusunda, karşılarındaki kişi ve/veya grubu ikna etmek için çaba gösterirler. Müzakerede tartışma başladıktan sonra, probleme kendi buldukları çözüm konusunda ısrarcıdırlar. Bu stilde kaybeden taraf kazanan tarafa kırgınlık, hatta düşmanlık duyar. Kaybeden çözüme katılmak isteği kalmadığından, sadece çözümün gereklerini yerine getirir. Sorumluluk

¹¹² Topuç, a.g.t., s.12.

duygusu ve öz denetimin gelişmesini engeller, yönetene bağımlılığı artırır. Korkuya bağlı boyun eğmeyi geliştirir ve başkalarının gereksinimlerine anlayışlı olmayı ve işbirliğinin gelişimi engeller. Yaratıcılığı, yeniklikçiliği ve araştırmacılığı engeller. Verimsizlik, moral çöküntüsü ve çalışma isteksizliği getirir. Kazananda anlayışsızlık, bencillik, işbirliği eksikliğine neden olur.¹¹³

Rekabet stili veya bir başka deyişle yarışmacı-mücadeleci müzakere stili başkalarının hislerini göz ardı ederek elde edilmek istenen şey uğruna etkili ve göğüs gerici bir tavırla hareket etmeyi içerir. Bu stil aynı zamanda kendi düşüncemizi başkalarına kabul ettirmek için yön vericilik, ikna edicilik, münakaşacı ve mücadeleci tavırları içerir. Bazı durumlarda savunduğunuz şeyi kabul ettirmek amacıyla gücünüzü ve bulunduğunuz üstün pozisyonu kullanmayı da içerebilir.¹¹⁴

Rekabetçi stil “Ben kazanacağım, sen kaybedeceksin, ikimizin kazanması imkânsızdır.” anlayışına dayanır. Bu stili savunanlar, mevki, güç, mal-mülk, itibar, kişilik gibi her türlü kaynaklarını kullanarak kazanmaya yönelirler. Bu stil tıpkı bir spor oyunları gibidir. Spor oyunları yaşama benzemektedir. Oyunu kuralına göre oynayanlar kazanır. Kazanan sadece tek taraftır. Kazanmak için ise rekabet etmek gerekmektedir.

Bu stilde, kişi kendi fikirlerini diğerlerinin aleyhine de olsa iddia eder. Güç ve kuvvete dönük bir tarzıdır. Yöntem kapsamında taraflar, müzakereye çok katı ve sıkıcı tekliflerle başlarlar. Pazarlığı gizli tuttukları için taviz koparmak oldukça zordur. Duygusal taktikler kullanırlar ve kızıp öfkelenmek tipik özellikleridir. Korkutarak karşı tarafı sindirmeye çalışırlar. Ödün vermeyi karşı tarafın zayıflığına bağlayıp daha çok taviz isterler. Taleplerinden vazgeçmeyip yavaş davranarak yıldırma taktiği uygularlar. Mal satacaklarsa yüksek tekliflerle başlayıp pazarlığı herkese duyururlar. Eğer kendileri alacaklarsa düşük teklif verip gizli pazarlık yaparlar.¹¹⁵

Rekabetçi stili benimseyen insanlar otoriter yaklaşım içindedirler. İsteklerini elde etmek için güç, konum ve kimliklerini kullanırlar. Güvenin az ve rekabetin çok olduğu yerlerde rekabetçi düşünce hâkimdir. Ancak, yaşamın önemli bir bölümü rekabetten ibaret değildir. Her günümüzü eşimizle, çocuklarımızla, iş arkadaşlarımızla, dostlarımızla rekabet ederek geçirmek zorunda değiliz. Rekabetçi felsefe asla etkili ve başarılı insanların seçimi olamaz. Bu stili kullananlar; “ben”, “yapmalısın”, “yapman gerek”, “yapmak zorundasın” gibi ifadeleri oldukça sık kullanırlar. Kendi fikirlerini kesin doğru gibi ifade eder, yükselen

¹¹³ Kalkan, S., İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları Ders Notları, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.31.

¹¹⁴ Whittingham, a.g.m.,a.g.y.

¹¹⁵ Çetin, a.g.k., s.148.

bir ses tonuyla ve sert konuşurlar. Gözdağı vermekten ve başkalarını aşağılayarak onları suçlamaktan hoşlanırlar. Genellikle suçlayıcı kelimeleri vurgulayarak kullanırlar. Parmakla işaret etmek, yumruk vurmak, öne doğru eğilmek, sabırsız yürümek gibi beden hareketlerini çok sık kullanırlar.¹¹⁶

Rekabetçi stilde yapılan müzakerelerde sorun şudur: Kaybeden taraf öç alabilir. Kaybedenler genellikle kaybeden pozisyonundan kurtulmak için enerjilerini işe yaramayacak davranışlara kanalize edebilirler. Bazen sonuç kaybet-kaybet şekline de dönebilir. Uzun yıllar süren anlaşmazlıklar, aslında daha önceki kazan-kaybet durumlarının çözülmemiş uyuşmazlıklarıdır.¹¹⁷

Bu stil kısaca, tarafların uzlaşmadığı ve tarafların amaçlarının ötekini yenmek olduğu durumlarda oluşur.¹¹⁸ Liderlik tarzı bakımından otoriter bir yaklaşımdır. Bu stili benimseyen insanlar, istediklerini elde etmek için konum, güç, kimlik varlık ya da kişiliklerden yararlanırlar. Ancak hayatın önemli bölümünde insan bağımsızlık değil, karşılıklı bağımlılık içerisinde yaşamaktadır. Dolayısıyla istediği sonuçlara ulaşması için başkaları ile işbirliği içerisinde olmak zorundadır. Rekabet stili bu işbirliğini engelleyebilir.¹¹⁹

Hızlı ve kararlı hareket etmenin hayati öneme sahip olduğu acil durumlarda, popüler olmayan kural ve disiplinlerin yürürlüğe konulmasında, haklı olunan konularda ve mücadelecilik olmayan insanlara karşı kendi kendini koruma durumlarında rekabetçi stili kullanmak uygundur.¹²⁰

4.2. İşbirliği Stili (Kazan-Kazan Stili)

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu stil kullanılır. İşbirliği stili problem çözme-bütünleşme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stilin temel kuralı "kartların ortaya konmasıdır". Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir.

¹¹⁶ Uçay, a.g.k., s.21.

¹¹⁷ Acuff, a.g.k., s.17-18.

¹¹⁸ Gökçül, a.g.k., s.25.

¹¹⁹ Sezik, N., "İnsan İlişkilerinde Altı Temel Paradigma", <http://www.kisiselgelisimdergisi.com> (21.11.2007)

¹²⁰ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

İşbirliği stilini diğer stillerden ayırıcı öğeleri karşılama ve problem çözmedir. Karşılaşmada açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve anlaşmazlığın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin önkoşulu olarak kabul edilir. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir.¹²¹

Anlaşmazlıkları çözerken, hiç kimsenin bir başkasıyla baş etmek zorunda kalmayacağı yeni yollara gereksinim vardır. İşbirliği stili sorunları çözerken, belirtilerini iyileştirmek yerine, sorunun özünü araştırmaya ve onu iyileştirmeye yönelik yeni bir yöntemdir. Bu eğilim, anlaşmazlığa düşen taraflar ve organizasyonlar bakımından en iyi seçeneği oluşturmaktadır.¹²²

Bir örgütün amaçları, politikaları ve planları ile ilgili uzun dönemli kararları ilgilendiren konularda ortaya çıkan anlaşmazlıklarda işbirliği stilinin kullanılması gerekir. Bu stilin kullanımında karşılıklı güven ve iletişimde açıklık olması önkoşulu aranır. İşbirliği stilinin kullanımı, farklı görüşlerden yararlanılmasını ve farklı yetenek ve yeterliklere sahip personelin örgütün gelişmesine katkısını sağlar.

Türkiye'de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle anlaşmazlıklarda daha çok işbirliği stilini tercih ederken, astlarla olan anlaşmazlıklarda bu stili tercih etmedikleri görülmektedir. Çünkü astlara karşı böyle bir stili kullanmaları çoğunlukla bir zayıflık ve kararsızlık göstergesi olarak değerlendirilebilir.¹²³

Bu stil, anlaşmazlıklarda taraflar ve organizasyonlar bakımından en iyi seçeneği oluşturmaktadır. Yaratıcı ve enerjik grupların bir birlerinin enerjisini tesirsiz hale getirme yerine, sorunları çözmek için gayret göstermelerine neden olur. Kazanç-kazanç stratejisi, anlaşmazlık konularının karşılaştırılması farklılıkların azaltılması neticesine ulaşır. Çatışmaya pozitif yaklaşım çatışan bütün tarafların bir şeylerin yanlış olduğunun ve dikkat istediğinin farkına varmasını sağlar. Problem çözümünde başarı elde edildiğinde çatışma tam anlamıyla çözümlenmiştir. Kazanç-kazanç şartları çatışmayı diriltme ve sürdürme nedenlerini ortadan kaldırır, zira hiçbir şeyden kaçınılmamış ve hiçbir şey baskı altına alınmamıştır. İlgili bütün hususlar ele alınmış ve açıkça tartışılmıştır.¹²⁴

Müzakerelerde her iki tarafın da tam anlamıyla ilgilendiği konuların masaya yatırıldığı tutumdur. Yani daha çok kişilerin problem çözücü bir tavır takınmaları durumunda sergilenen davranış/tepki alternatifidir. Bu yaklaşımda olan kişiler bir suçlu ya

¹²¹ Farsakoğlu, a.g.k., s.165.

¹²² www.dersimizkimya.com "Çatışma", s.12. (23.04.2008)

¹²³ Farsakoğlu, a.g.k., s.165.

¹²⁴ Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000, s.232.

da yanlış aramaktansa “sorunu nasıl çözeriz, nasıl davranırsak problem çözülür” kaygısı güderler. Bu yolla her iki taraf da kazandığını hissedebilir. Bu tutum kişilerin kendilerini ve duygularını yönetmelerini sağlar. Bu davranış, kişilerde güven ve güçlü bir duygusal yapı oluşmasına yardımcı olur. Bu tip yaklaşımda kişiler davranırken karşı taraftan çok probleme ve onun çözümüne odaklanır. Bu yaklaşım en çok açıklığı ve eşitliği destekleyen ortamlarda işe yarar.¹²⁵

İşbirliği sayesinde kabul edilebilir bir sonuca ulaşılır. Hem de taraflar arasındaki ilişki bozulmaz. İşbirliği açısından anlaşmazlık çözüm yaklaşımları iki kategoride toplanabilir. Bunlar yardımcı ve yardımsız yaklaşımlardır. Yardımlı yaklaşımlarda arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü tarafların müdahale ettiği çözüm arayışları gibi yollara başvurulur. Yardımsız yaklaşımlarda ise taraflar kendi kendine işbirliği yaparak anlaşmazlığı çözmeye çalışırlar.¹²⁶

Araştırmalar gösteriyor ki, problem çözme ve karşılaştırmalar anlaşmazlıkların çözümlenmesi için daha başarılı yaklaşımlardır. Karşılaştırmayı daha çok kullanan organizasyonlar bunu kullanmayanlara oranla daha üstün bir performans göstermektedir. Anlaşmazlığın yapıcı çözümleyicileri olan yöneticiler, kaçınma veya rekabet stilleri yerine işbirliği (problem çözme) stiline daha yakın olmadırlar. Bu stil, iddiacı ve işbirlikçi bir davranışı ifade eder. Her iki taraf da karşılıklı çıkar sağlayan yaratıcı bir takım çözümler getirebilir. Taraflar bir araya gelerek kendilerine avantaj sağlayan konularla ilgili katılımcı bir yaklaşımla ortak çözümler ararlar. Bulunan çözümün tüm katılımcılara avantaj sağlaması önemlidir.¹²⁷

İşbirliği stili, bireyler arası anlaşmazlıklarda kazanalım-kazanın yaklaşımını ve güçlü bir şekilde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Bu stil, her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalışmak ve çıkarıcı amaçlarını gerçekleştirmek için olumsuzlukların kökenine inerek, anlaşmazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalışırlar. İşbirlikçi stile sahip bireyler, sorun doğru ve doğal olarak ele alındığında, çok daha iyi ve doğru çözümlerin ortaya konacağını düşünürler. Kendi fikirlerinde açık sözlülük ve dürüstlük gösterirler. Başkaları tarafından dinamik ve yardımcı olarak değerlendirilirler.¹²⁸

Kişi anlaşmazlık durumunda hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla anlaşmazlığı çözümlenmeye çalışır. Bütünleştirme,

¹²⁵ Yalçın-Erçen, a.g.m., a.g.y.

¹²⁶ Ceylan, A.-Ergin,E.-Lütfihak,A., “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, 2000, Sayı 2, s.46-47.

¹²⁷ Topuç, a.g.t., s.15.

¹²⁸ Kalkan, a.g.k., s.30.

her iki tarafın da endişelerini tatmin eden ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. Açıklık, bilgi alışverişi ve farklılıkların araştırılması bu çözüm yönteminin temel özelliğidir. Bütünleştirme yönteminde kişi hem kendi amaçları hem de karşı tarafın amaçları doğrultusunda çözüm yolları bulmaya çalışır.¹²⁹

Amaçlar gibi arkadaşlık ilişkileri de önemli olduğundan anlaşmazlıkları çözmek için taraflar bir araya gelmektedirler. Anlaşmazlık durumunda taraflar kendileri bu yöntemi benimseyerek diğer tarafla yüzleşebildikleri gibi, yöneticileri tarafından da yüzleştirilebilirler. Yöneticiler, tarafları bir araya getirerek, anlaşmazlık konusunun konuşulup tartışılabilmesine ortam hazırlarlar. Yüzleştirmenin amacı, taraflar arasındaki iletişimden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmak ve anlaşmazlığın gizli nedenlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktır. İşbirliği ya da diğer adıyla bütünleştirme stilinde, taraflar anlaşmazlık konularının üzerine giderek, anlaşmazlığın asıl nedenlerini araştırır ve bunların tamamen ortadan kalkması için çaba sarf etmelidirler.¹³⁰ Başarılı bir çözüme ulaşabilmek için sonuca yüzeysel bakmak yerine, tarafların sorunun altında yatan gerçek gereksinimlerin ortaya çıkarılması gerektiğinden, sorunun çözülmesindeki sorumluluk da taraflara ait olacaktır.¹³¹

İşbirliği stilinde önemli konu taraflar arasındaki iletişimin sağlanmasıdır. Yöntemin temelindeki varsayım; açık iletişim sayesinde farklılıkların ortaya konabileceği ve böylece anlaşmazlığın giderilebileceğidir. Bu stil; bireylerin sorunlarını açıkça tartışabilmelerini, duygu ve düşüncelerini ortaya koyabilmelerini, rahatlamalarını, daha az gerilim yaşamalarını ve böylece daha çok başarılı olmalarını sağlar. Yöntemde kimin kazandığı ve kimin kaybettiği önemli değildir. Bu yüzden tarafların kimin haklı kimin haksız olduğu tartışmalarına girmelerine izin verilmez. Amaç, fikir ayrılıklarını belirleyerek her iki taraf için en iyi çözümü bulmaktır. Böylece taraflar arasındaki negatif düşüncelerin de ortadan kalkacağı ve gerilimin çözüleceği düşüncesi hâkimdir. Anlaşmazlık ve uyuşmazlık çözümünde kullanılan önemli yöntemlerden biri olan işbirliği, sorun çözmeye, bütünleştirme, kazan-kazan veya pozitif toplam şeklinde de adlandırılmaktadır.¹³²

Bu stile göre, anlaşmazlıklarda kişilerarası ilişki sağlayıp, her iki tarafın da kişisel amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya çalışmak esastır. Anlaşmazlıklara karşı bu tutuma göre birey sadece kendi çıkarlarını değil, karşı tarafın çıkarlarını da gözetir. Bir anlaşmazlık

¹²⁹ Ünver, a.g.t., s.64.

¹³⁰ Ünver, a.g.t., s.65.

¹³¹ Koruklu, a.g.t., s.18.

¹³² Sarı, S., İlköğretim 5.Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerinin Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi ve Güdümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.38.

olduğunun fark edilmesiyle işbirlikçi anlaşmazlığın çözümü için uygun metotlardan faydalanır. İşbirlikçi yaklaşım her iki tarafın da kazanç elde etmesini yani kazan-kazan anlayışını gerektirir.¹³³

Kazan-kazan modeline benzeyen ve bütünleştirici bir yaklaşımdır. Bu stilde amaç; pastanın paylaşılması yerine pastanın büyütülmesidir. Bu stile göre daha üst düzeyde amaçlar belirlemek, problemleri kişisel düzeyden, konulara ve amaçlara çekmek, kaçma veya kaçınma değil, konulara ilgi gösterilmesini sağlamak, karşılıklı olarak kazanmak için fırsatlar yaratılmasını sağlamak ve subjektif ölçütlerden kaçınarak, objektif ölçütlere yönelmek gereklidir.¹³⁴

İşbirlikçi stil çoğunlukla bütünleştirici veya kazan-kazan stil olarak tanımlanır. Kazan-kazan veya bütünleştirici stil sürece farklı bir perspektif getirir. İşbirlikçi stil her bir tarafın diğer tarafın kaybına neden olmadan kazandırdığı bir stildir. Bu da tarafların, öncesinde buldukları durumdan daha iyi bir yere ulaştıkları bir anlaşma sağlandığı anlamına gelir. İşbirlikçi stil müzakerede tarafların her ikisini de ilgilendiren problemlere ortak çözümler aramaya ilgilidir. İşbirlikçi stil sayesinde her iki taraf için de avantaj sağlanarak pastanın büyüklüğünün artması sonucu oluşabilir.¹³⁵

Bütünleştirici ya da kazan-kazan stil olarak da adlandırılan işbirliği stili, tarafların anlaşmaya varmayı ve karşılıklı çıkarlarını korumayı düşündükleri müzakere stildir.¹³⁶ Bu stil aynı zamanda insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül bir felsefedir. Olgun ve gelişmiş insanlar bu felsefeyi uygularlar. Burada karşılıklı yarar arayışı esastır. Bu stil insan ilişkilerinde her iki tarafın da kazancını düşünen tutumun adıdır.¹³⁷

Bu müzakere stilinde iki tarafta kazanır. Çünkü müzakere süreci, genelde bir oyundur ve uzun dönemde kazan-kazan anlayışı ile sürdürülürse iki taraf içinde anlamlı ve faydalı bir süreç olur. Bir tarafın sürekli kazandığı, diğer tarafın kaybettiği bir oyun sağlıklı ve sürekli olmaz.¹³⁸ Bu bağlamda, etkin müzakere stillerinin uygulandığı ve iyi niyetin geçerli olduğu müzakere stili budur denilebilir. Bu stil her iki tarafında kazanacağını düşünen tutumun adı olduğundan bir nevi taviz ticareti şeklinde değerlendirmek mümkündür. Alınan her kararın her iki taraf içinde yararlı olmasına çalışır. Hem çalışanın hem işletmenin kazancına önem veren bu değerler dizisi son yıllarda işletmeler tarafından kabul görmeye başlamıştır. Bu düşünce tarzı sürekli karşılıklı yarar arayışındadır. Yaşam

¹³³ Yazar, A., Negotiation Process, s.9.

¹³⁴ <http://groups.google.com/group/marionetimveorganizasyon2007/files?hl=tr> Çatışma, s.73, (24.12.2007)

¹³⁵ Çetin, a.g.k., s.25.

¹³⁶ Gökçül, B., Müzakere-Stratejik İlişki Kurma, İstanbul, 2005, s.25.

¹³⁷ <http://www.badeg.com.tr/pdf/uygarkitap/7bolum.pdf> (05.08.2007)

¹³⁸ Barutçugil, İ., "Müzakere Etmesini Bilmek", a.g.y.

bir işbirliği arenasını olarak görülür. İşbirliği stil düşüncesinin temelinde “Herkes için her şeyden yeterince vardır. Bir insanın başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez. Diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez.” anlayışı yatmaktadır.¹³⁹

İşbirlikçi müzakere stili gerçekleştirilebilen bir yöntem olduğu için çok önemlidir. İstenildiğinden daha fazlasını elde etmek mümkündür. Bunun için başlıca iki yol mevcuttur. Birinci yol; karşı tarafın ihtiyaçlarının karşılanması olup, diğerlerinin de katılacağı “Onlara faydası ne?” anlayışına geçmek lazımdır. Bu durum büyük bir empati (kendini karşı tarafın yerine koyma), dinleme ve sabrı da beraberinde getirir. Eğer diğerlerinin istediklerini elde etmelerine yardımcı olunursa istenilenin fazlasını elde etmek mümkündür. İkinci yol ise; durumlar üzerine değil çıkarlar üzerine odaklanmak gereklidir. Durumlar her zaman çözümlenemezler. Ama çıkarları ortaya koymak karşı tarafın asıl ihtiyaçlarına ulaşmaya yardımcı olabilir.¹⁴⁰

Kazan-kazan stilini benimsemek müzakerecinin mükemmel insan olduğu anlamına gelmez. Sadece müzakerecinin istediğine ulaşmasına yardımcı olur. Kazan-kazan sonucunu elde etmek iki tarafın hedeflerinin dikkatli olarak incelenmesini gerektirir.¹⁴¹ Kazan-kazan stilinde elbette kazanmak gerekir. Kazanılmayacak iş ve ilişkilere girmek akıllıca değildir. Bu yöntem ideal bir felsefeden de öte bir şeydir. Adeta bir gerekliliktir. Gerçekte kazan-kazan stili bir hayat felsefesidir. Hatta iş yapmanın tek yoludur demek mümkündür.¹⁴²

İşbirlikçi stil yaşamı bir rekabet arenası değil, bir işbirliği alanı olarak görür. Ne yazık ki, insanlar yaşamı zıtlıklar içinde görmeye alışmışlardır: Zayıf-kuvvetli, girişken-pasif, kazan-kaybet, iyi-kötü gibi. Bu düşünce tarzları temelde hatalıdır. İlkeden çok, güç ve mevkiye dayanır. Kazan-kazan ilkesinde bir insanın başarısı, diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez. Diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez.¹⁴³

İşbirliği yapma temeline dayanan "kazan-kazan" stilini benimseyen bu model, müzakere yapan taraflara, bütünleştirici ve yapıcı olmayı önerir. Bu stile göre, daha üst düzeyde amaçlar belirlemek, problemleri kişisel düzeyden, konulara ve amaçlara çekmek, kaçma veya kaçınma değil, konulara ilgi gösterilmesini sağlamak, karşılıklı olarak kazanmak için fırsatlar yaratılmasını sağlamak ve subjektif ölçütlerden kaçınarak, objektif

¹³⁹ Sezik, a.g.m., a.g.y.

¹⁴⁰ Acuff, F. L., Uluslar arası Müzakere-Dünyanın Herhangi Bir Yeri Herhangi Biriyle, Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme, (Çev. S. Demirci), İstanbul, 2005, s.18.

¹⁴¹ Acuff, a.g.k., s.59.

¹⁴² Hogan, K., Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edebilirsiniz? İkna Etmenin Psikolojisi, (Çev. T.S. Güneş-E. Karanimoğlu), İstanbul, 2007, s.210.

¹⁴³ <http://www.badeg.com.tr/pdf/uygarkitap/7bolum.pdf> (05.08.2007)

ölçütlere yönelmek gereklidir. Öneriler doğrultusunda davranan kişiler, diğerleriyle karşı karşıya geldiklerinde, katı ve değişmez stratejiler uygulayıp kazanan, ancak sevilmeyen ve istenmeyen kişiler olacaklarına; kazanan ve kazandıran, aynı zamanda da istenen ve özellikle sosyal ilişkileri zedelemeyen, tartışmaları yöneten ve çatışmalı durumlarla başa çıkan kişiler olarak tanınabilirler.¹⁴⁴

Müzakereler bir eksen veya doğrultu üzerinde yer alırlar. Doğrultunun bir tarafında, bir taraf kazanırken diğerinin kaybettiği kazan-kaybet yani rekabet stili bulunur. Mesela ev satın almak istenildiğinde, eğer pazarlıklar tamamen fiyat üzerine olursa o zaman satın alan tarafından kazanılacak her kuruş satıcı tarafından kaybedilir demektir. Doğrultunun diğer tarafında ise kazan-kazan yani işbirliği stili yer alır. Bu tür koşullarda pazarlık yapan kişilerin ortak ilgileri vardır. Yine ev satın alma örneğini kullanırsak, evin satılmasından önce tamiri söz konusu ise ve bu tamirata alıcı satıcıdan bir şekilde daha ucuza yapabiliyorsa o zaman bunda iki tarafında kazancı olur.¹⁴⁵

İşbirliği stili, “hem-hem de” mantığına göre işler. Böylece, bir kurum içinde, kurum ve bireyler arasında karşılıklı faydanın gözetilmesi yoluyla, bireyin beklentileriyle kurumun beklentilerinin çok daha büyük ölçüde örtüşmesi sağlanır. Bu anlayış herkes için, hem kurum hem de bireyler için karşılıklı olarak fayda sağlayan, yaratıcı çözümler arayan bir düşünce ve eylem biçimidir. Bu anlayışla birlikte, çalışanlar kurum için çalışmanın sonuçta kendi yararlarına olduğunu ve yöneticiler de çalışanların bireysel özgürlüklerini sağlamanın kurumun yararına olduğunu anlar ve böylece her şeyi kontrol altında tutma ihtiyacı kendiliğinden ortadan kalkar. İşbirliği stili, kurum içindeki güveni artırır ve güven arttıkça kurumsal kontrol ve bireysel özgürlük arasındaki çatışma ortadan kalkar. Böylece her ikisi de gelişmenin birbirine bağımlı iki koşulu haline gelirler.¹⁴⁶

İşbirliği stili aslında güzel bir aile kültürünün temelidir. Etkili bir aile paylaşımı için kesin çözümdür. Sevgiye dayalıdır. Uzun süreli ilişkiler kuran tek paylaşım düşüncesidir. Düşünürün dediği gibi: “Olma bir keser gibi hep bana hep bana, olma bir rende gibi hep sana hep sana, ol bir testere gibi bir sana bir bana”.

İşbirlikçi stil kendi başına uygulanabilecek bir kişisel teknik değildir. Bu stili benimsemiş insanların yaşama bakış felsefesi; kendi başına bir değerler dizisidir. İşbirliği stilinin beş boyutu vardır. Diğer bir ifadeyle işbirliği stili beş temel faktöre dayanmaktadır.

¹⁴⁴ Tevrüz, S.-Artan, İ. -Bozkurt, T., Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), İstanbul,1999 s.249.

¹⁴⁵ Watkins, M., “Negotiating in a Complex World” Negotiation Journal, Boston,1999, s.249.

<http://www.springerlink.com/index/V364T15789685282.pdf> (01.11.2007) s.250

¹⁴⁶ Stephen, R.C., “Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı-Kitap Özeti” (Çev. R.Ç. Ataman), <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=1144> (25.12.2007)

Bu beş faktör uyum içinde işbirliği stiline zemin oluştururlar. Bu beş faktör; karakter, ilişkiler, antlaşmalar, sistemler ve süreçlerdir. İşbirliği stiline dayandığı karakter özellikleri kişisel bütünlük, olgunluk ve bolluk zihniyetidir. Kişisel bütünlük değerler sisteminin uyumunu, olgunluk başkasını da düşünmeyi ve bolluk zihniyeti kaynakların paylaşılabilir kadar çok olduğu fikrini ifade etmektedir. İlişkilere yapılan yatırım kişiler arası güvenin hızla oluşmasını ve işbirliği yapmayı kolaylaştırır. İşbirliği stili ancak olumlu ilişki içindeki kişiler arasında uygulanabilir. İlişkiler belirli konularda antlaşmalar yapmayı, antlaşmalar ise kuralları belirli bir işbirliğini sürdürmeyi sağlar. İşbirliği ilişkisi içinde istenen sonuçlar, temel ilkeler, kaynaklar, sorumluluklar ve sonuçlar konusunda antlaşmalar yapılır. İlişkinin içinde sürdürüldüğü sistemin kazan-kazan tutumunu ödüllendirmesi gerekir. Eğer sistem kazan-kazan tutumu yani işbirliği stili dışında tutumları ödüllendiriyorsa kazan-kazan tutumu uygulanamaz. İşbirliği stilini oluşturmada izlenmesi gereken sürecin dört adımı vardır. Sorunun başkalarının gözüyle görülebilmesi (empati), anahtar sorun ve kaygıların anlaşılması, kabul edilebilir sonuçların açıklığa kavuşturulması ve sonuçlara götürecektir seçenekler üzerinde anlaşılması gerekir.¹⁴⁷

İşbirliği stilinde anlaşmazlık, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır. Bu stil, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Bu stil problem çözme süreci olarak da adlandırılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek anlaşmazlığa konu olan gerçek problemi ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışır. Taraflar her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stilin temel kuralı “kartların ortaya konmasıdır”.

İşbirliği stiline kullanımının uygun olduğu durumlar arasında; anlaşmazlığın giderilmesine ilişkin çözüm seçeneklerinin her birinin önemli olduğu, anlaşmazlığı çözme amacının öğrenme ve bilgi edinme olduğu, anlaşmazlık durumunun karmaşık veya çok yönlü olduğu durumlar sayılabilir. Yine anlaşmazlığın çözümlenmesi için ortaya konulan plana, ilişkili birey ya da grupların bütünüyle katılımını sağlamanın önemli olduğu ve anlaşmazlığın duyguların işin içine girmesiyle sorunlaştığı durumlarda uygun olabilir.¹⁴⁸

İşbirlikçi stil, tartışmak ve konuları anlayabilmek için tam anlamıyla bir şartlanma gerektirdiği için, diğer stillerden daha uzun bir süreç alır. Bu stil herkesin düşüncelerinin açıkça ifade edilmesini; herkesin amacının, kanaatinin ve taleplerinin dinlenmesini içerir.

¹⁴⁷ Akkurt, D., “İyi Düşün Doğru Karar Ver- Kitap Özeti”, <http://www.ak-kurt.com/iddkv.html> (29.09.2007)

¹⁴⁸ Boztepe-Caner, a.g.m., s.69.

Aynı zamanda düşünce ifade ederken ve bunları dışa vururken birtakım yetenekler gerektirdiği için üstün gelmede en kolay stil değildir. Ancak, eğer tarafların yeterince zamanı varsa ve konu çok önemli ve ya bu stilin uygun düştüğü bir mesele ise, işbirliği stili tarafları kesin kazanmaya götürebilir.

Her iki taraf değerlerinin önemli olduğunda ve bütünlük gerektiğinde, amaç öğrenmek olduğunda, farklı perspektiflerdeki insanları birleştirmek için bir ilişki veya duygu söz konusu olduğunda işbirlikçi stilin kullanılması gereken durumlar arasında sayılır.¹⁴⁹

4.3. Uyma Stili (Kaybet-Kazan Stili)

Uyma, anlaşmazlığın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Birey isteklerini dile getirmenin sorunu daha da büyüteceği düşüncesinden hareketle çözümü tümüyle karşıdakine bırakır. Başka bir deyişle, bu stilde, taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumundan vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır.

Uyma stili, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla anlaşmazlığı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir. Ayrıca bu stil, anlaşmazlık konusunun, birey için olmayıp da karşı taraf için önemli olduğu, uyum göstermenin ilerideki ilişkilerde sosyal bir kredi olabileceği ve bireyin, kendi çözüm seçeneğinin yaşama geçme olasılığını çok düşük görüp zararı en aza indirmesi gerektiği durumlarda uygun olabilir. Özellikle Türkiye'de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında "güç mesafesi" daha uzak olduğu için astların anlaşmazlıkta üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir. Uyma stili, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Eren, s.620; Whittingham, a.g.m, a.g.y.

¹⁵⁰ Boztepe, a.g.m., s.65.

Uyma stilinde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma stili genellikle durumu kurtarmak için bir seçenek olarak görülebilir. Bu stili benimseyen tarafın kendi isteklerinden vazgeçmenin karşılığı olarak diğer taraftan gelecekte bir beklentisinin olması ya da diğer taraf lehine ciddi bir güç dengesizliğinin olması durumunda böyle bir stili seçmesi olasıdır.¹⁵¹

Uyma stilini kullanan birey ya da gruplar, kendi isteklerinin giderilmesinden ziyade, karşı tarafın ilgilerini tatmin etme doğrultusunda hareket ederler. Yani, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Kişi kendi isteklerini ikinci plana atmaktadır. Uyma davranışını gösteren taraf farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerine yoğunlaşır. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan anlaşmazlıklarda astlar “durumu kurtarmak” amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler.¹⁵²

İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla anlaşmazlığı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir. Ayrıca bu stil anlaşmazlık konusunun, birey için olmayıp da karşı taraf için önemli olduğu, uyum göstermenin ilerideki ilişkilerde sosyal bir kredi olabileceği ve bireyin kendi çözüm seçeneğinin yaşama geçme olasılığını çok düşük görüp zararı en aza indirmesi gerektiği durumlarda uygun olabilir.¹⁵³

Uyma, husumet ve iş ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyici etkin bir yaklaşım olabilir. Fakat anlaşmazlık kaynağının görev başarısı ile doğrudan ilişkisi olmaması gerekir. Örneğin, iki kişinin politik inanç, dinsel kanaatleri ve ahlak değerleri farklı olursa ve bu farklılıklar üzerinde çoğu kez tartışmaya giriyorlarsa, bu konuları konuşmamak daha anlamlı olur. Fakat çekilme etkin sonuçlar oluşturduğu gibi uymanın etkinliğini, eşgüdüm sorunlarına ve ortak başarı konularındaki sorunları sürekli karşılıklı görüşmeyi önlemek anlayışı, önemli ölçüde azaltacaktır.¹⁵⁴

Bu tepkide bulunan kişiler ise diğerlerinin çıkar ve isteklerini, kendi çıkarlarını göz önünde tutmadan yerine getirmeye, gerekli şeyleri kabul etmeye yatkındırlar. Ne yazık ki

¹⁵¹ Farsakoğlu, a.g.k., s.166.

¹⁵² Karip, a.g.k., s.67.

¹⁵³ Solmuş, T., “Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar”, Türk Psikoloji Bülteni, İstanbul, 2001, S.20

¹⁵⁴ Bumin, B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi, Ankara, 1990, s.136.

bu tutum kişi ve şirketleri mutsuzluğa hatta daha sonraları başarısızlığa itmektedir. Kişi ve gruplar kendi çıkarlarını da gözeterek tavır ve tutumlar sergilemediği için sonuç onları rahatsız edecektir. Ancak iş hayatı için böyle bir durum hayalî olmaktan ileri gidemez.¹⁵⁵

Uyma stili, rekabetçi stilin aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi olan davranışları içerir. Bu stili kullanan taraf, karşı tarafa taviz vermeye hazırdır. Uyma stili bencil olmayan davranışları içerir, diğer bireylerle işbirliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir. Uyma stilini kullanan bireyler, diğer bireyler tarafından genellikle desteklenir. Bununla birlikte, bu kişiler, zayıf ve kişiliksiz olarak da değerlendirilirler. Anlaşmazlıkların en iyi, kendi kişisel amaçlarını göz ardı ederek ve değer verdiği ilişkileri koruyarak ortadan kaldırılabileceğini savunurlar. Durum veya karar diğer bireyleri mutlu edecekse, uyma tarzındaki bireyler de katılırlar. Anlaşmazlıkları, onları daha önemsiz göstererek gidermeye çalışırlar. Aralarındaki farklılıkların önemsiz olduğunu belirterek gidermeye çalışırlar. Daha sonra, kendi fikirlerinin diğer bireylerle uyuşmasını sağlarlar.¹⁵⁶

Rekabetsiz fakat işbirliği içinde olunan bir davranış biçimidir. Uyum sergileyen bireyler herhangi bir anlaşmazlık olasılığını önlemek için kendi çıkarlarından çok, karşı grubun çıkarlarını üstün tutabilirler. Bu da gelecekte olası bir anlaşmazlık için avantaj sağlar. Ancak diğer bireyler uyumcu bireyin görüş ve düşüncelerinden mahrum kalabilirler.¹⁵⁷

Kişi anlaşmazlık durumunda kendisi için düşük karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, anlaşmazlığı uyma yoluyla çözümlenmeyi seçebilir. Bu yöntemin temelinde, diğer tarafın endişelerini tatmin edebilmek ve anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için, bir tarafın yardıma hazır davranışlar göstermesi yatar. Burada arkadaşlık ilişkileri kişinin amacından, istekleri ve beklentilerinden önemlidir. Arkadaşlık ilişkilerini sürdürebilmek için kişi amaçlarından vazgeçmektedir.¹⁵⁸

Anlaşmazlık durumlarında bazen, anlaşmazlık konusu bir taraf için, diğer tarafa göre daha önemsizdir. Yönetici, anlaşmazlık konusunun kendileri için daha önemsiz olduğunu düşünen tarafı, çözüm için fedakârlık yapmaya ikna edebilir. Farklılıkları en aza indirmeye çalışarak ortak yönleri vurgulamaya çalışır.¹⁵⁹

Uyma müzakere stili başkalarıyla uyumlu olma ve istediklerini yapma tekniğidir. Bu tekniği kullanmanın nedeni ne olursa olsun, kendi kaygı ve çıkarlarınızı arka planda

¹⁵⁵ Yalçın-Erçen, a.g.m., a.g.y., s.211.

¹⁵⁶ Kalkan, a.g.k., s.31.

¹⁵⁷ Topuç, a.g.t., s.16.

¹⁵⁸ Ünver, a.g.t., s.68.

¹⁵⁹ Sarı, a.g.t., s.41.

birakırsınız. Bazen başkalarının çıkarlarına riayet etmek en ideal teknik olabilir-özellikle de böyle yaparak gelecekte onların desteğini sağlama durumunda-böylece uyma stili gelecekteki bir kazanıma dönüşebilmektedir. Eğer düşük bir pozisyondaysanız; yardımcı, işbirlikçi ve takımın iyi bir üyesi olmak sizi ileriye taşıma da sıçrama tahtası görevi görebilir.¹⁶⁰

Uyma stilini kullanan müzakereci tipleri iltifatkâr kişilikten ziyade iştirakçidirler. Bu yöntemde müzakereciler kişisel bir fedakârlık yaparlar. Hürmet ettikleri kişiye karşı fedakârlıkları daha kolaydır. Bu yöntem genelde karşı tarafı kazanmak için kullanılabilir. Fakat bazen bu yöntemin istenmemesine rağmen diğer insanların isteklerine boyun eğmek gibi etkileri de vardır. Uyma stilinde müzakereciler; konuyu dağıtırlar ve uzun ifadeler kullanırlar. İstek ve ihtiyaçlarını öyle ifade ederler ki başkalarının bunları reddetmesi oldukça kolaydır. İtaatkâr davrananların ses tonları alçalan bir tonda ve monotondur. Duraklayarak tereddütlü konuşurlar. Yüz ifadelerinde sahte bir tebessüm olup bunu çok sık olarak değiştirirler. Daha çok kaçamak gözlerle yere bakar, ellerini ovuşturur ve huzursuzluk belirten hareketler yaparlar.¹⁶¹

Bu stil kazan-kaybet yönteminin tersidir. İşletmenin kaybetmesi çalışanın kazanması söz konusudur. Ama bunun uzun süre yürümesi mümkün değildir. Çünkü çalışanın devamlı kazanması işletmenin devamlı kaybetmesi işletmeyi yok edecektir.¹⁶²

Kaybet-kazan yani uyma yöntemini kabul edenler, kendilerinin başarılı olacaklarını düşünemezler, ancak başkalarını memnun ederek yaşarlar. “Ben kaybedeyim, sen kazan.”, “Haydi, istediğini yap.”, “Beni sen de ez. Herkes öyle yapıyor.”, “Ben bir şey beklemiyorum, her şey senin istediğin gibi olsun, yeter ki bana düşman olma”, anlayışıyla hareket ederler. Sürekli “iyi insan” olmak çabası içindedirler. Bu çaba, temel değer ve ilkelerden kaynaklanmaz.¹⁶³

Bu yöntem kişi yanlış olduğunun farkına vardığı ve başkalarından öğrenmek veya makul olduğunu göstermek gerektiğini hissettiği zamanlarda kullanılmaktadır. Yine, bir sonraki önemi haiz mesele için zemin hazırlamak ihtiyacı olduğu zamanlar, müzakerecinin kayba uğrayacağını sezdiği, uyumu koruyup özellikle sürtüşmeden kaçınılması gerektiği ve problem karşı taraf için daha fazla önemli olduğu zamanlarda da diğerlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için iyi niyet davranışı olarak sergilenir.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

¹⁶¹ Çetin, a.g.k., s.148.

¹⁶² Kılıç, S., “Hayatta Kazan-Kazan”, <http://www.turklider.org> (29.09.2007)

¹⁶³ <http://www.badeg.com.tr/pdf/uygarkitap/7bolum.pdf> (05.08.2007)

¹⁶⁴ Çetin, a.g.k., s.148.

Uyma stilinde taraflardan biri kendinin kazanamayacağı varsayımı ile diğer tarafın kazanmasına hizmet eder. Kazan-kaybet tutumunu uygulayan taraf kaybetmek üzere ise, bazen, bu yöneme geçer. Ancak aynı taraf bir sonraki mücadeleye yine kazan-kaybet yöntemi ile başlayabilir.

Kaybet-kazan, kazan-kaybet den daha kötüdür. Çünkü bu gruptakilerin standartları, istekleri, beklentileri ve hayalleri yoktur. Kaybet-kazan tipindeki insanlar, çoğu duygularını içlerine atarlar. Baskı altına almış oldukları duygularını, öfkelerini, derin düş kırıklıklarını ifade edemedikleri için psikosomatik hastalıklara maruz kalırlar. Kaybet-kazan tutumunu benimseyen insanların, yaşamda beklentileri, istekleri, hayalleri, kendi duygu ve düşüncelerini açıklayacak cesaretleri yoktur. Bu insanlar, baştan kaybederler. Asla mücadele edemezler. İyi insan modelini oynarlar. Onlara göre iyi insan sorun çıkarmaz. İktidarlar kaybet-kazan insan tipinden çok hoşlanırlar.¹⁶⁵

Yanlış yapıldığının farkına varıldığında, konular başkaları için daha önemli ise ve diğerlerini memnun etmek işbirliğini devam ettirmek için, ilerde önemli olabilecek konular için güven oluşturmak istendiğinde, sürekli mücadelenin sadece zarar verdiği anlaşıldığında, yenilgide kayıpları en aza indirmek için, uyum ve denge çok önemli olduğunda uyum stili kullanılmalıdır. Yine taraflardan biri diğerine göre daha zayıfsa, astların hatalarından ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için, başkalarının isteklerini tatmin etmek için ve bir iyi niyet göstergesi olarak ortak bir ilişki sürdürülebilmek için ve mutabakatı muhafaza etmenin ve görüşmelerin kesilmesinden kaçınmanın önemli olduğu durumlarda da uyum stilinin kullanılması kaçınılmazdır.¹⁶⁶

4.4. Kaçınma Stili (Kaybet-Kaybet Stili)

Bu stile göre anlaşmazlıklardan ne pahasına olursa olsun kaçılır. Bu stilin ana teması kaçınmadır ve bu durum taraflarda hüsrana yaratır. Genellikle, ne kişisel çıkarlar elde edilir ne de iyi ilişkiler sağlanır. Bu durumda konu diplomatik bir şekilde saptırılır, başka bir zamana ertelenir ya da endişe verici bir sonuç söz konusuysa vazgeçilir ve karşı tarafın kazanmasına müsaade edilir. Bu duruma “Leave-Lose” denir.¹⁶⁷

Kaybet-kaybet tarzı olarak değerlendirilen bu yöntemde kişi kendi isteklerini ya da diğer kişilerininkini o an izlemez. Anlaşmazlığa yol açacak davranışlardan kaçınır. Bu kaçınma, ya tehdit eden bir durumdan kaçınmadır, ya da meseleyi daha iyi bir zamana

¹⁶⁵ <http://www.badeg.com.tr/pdf/uygarkitap/7bolum.pdf> (05.08.2007)

¹⁶⁶ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

¹⁶⁷ Yazar, A., Negotiation Process, s.7

erteleme şeklini alabilir.¹⁶⁸ Kaçınma yöntemi tarafların, kendilerinin nasılsa kazanamayacakları bir mücadeleyi karşı tarafında kaybetmesi için mücadele etmeleridir. Sonuçta her iki taraf da kaybeder.

Kaçınma stili düşmanca bir çarpışma felsefesidir; yani bir tür savaş felsefesidir. Egosu şişkin iki inatçı kişinin dövüşüdür. “Ben de kaybedeyim, o da kaybetsin” düşüncesi hâkimdir. Her iki taraf da diğerinin kazanmasına tahammül edemez. Boşanan iki kişinin birbirine kötülük etmek amacıyla savaşmaları buna örnektir. Kaybet-kaybet anlayışı kişinin kendi kazancından ziyade öbür tarafın zararını ölçü alır.¹⁶⁹

Bu stili kullanan müzakereciler ne iddia ne de işbirliği yaparlar. Ne kendisinin ne de başkalarının kaygısını ulaşıp çözmeye çalışırlar. Çelişkiyi de asla belirlemezler. Kaçınmacı, sorunu daha iyi bir zamana kadar ertelemeye çalışmaya meyillidirler. Tehditkâr durumlardan kaçınma ya da müzakereyi ertelemeye çalışma bazen diplomatça davranmak demektir.¹⁷⁰

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda anlaşmazlıktan kaçınma stili kullanılır. Bu stil genellikle, kenara çekilme, ilgilenmeme, ihmal etme, kadere bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi durumlarla ortaya çıkar. Kaçınma stili, anlaşmazlıkla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması ve özellikle, taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Burada taraflar, anlaşmazlığın farkındadırlar, ancak çözüm üzerinde çalışabilmek için bir “soğuma” dönemine ihtiyaçları vardır. Bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkide de bulunabilir. Bu stilin çok fazla kullanılması bireyin kendi içerisinde farklılıkların doğmasına yol açabilmektedir.¹⁷¹

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda anlaşmazlıktan kaçınma ya da anlaşmazlığı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stili, anlaşmazlıkla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir.

¹⁶⁸ Çetin, a.g.k., s.203.

¹⁶⁹ <http://www.badeg.com.tr/pdf/uygarkitap/7bolum.pdf> (05.08.2007)

¹⁷⁰ McCormack, s.22.

¹⁷¹ Boztepe-Caner, a.g.k., s.61.

Anlaşmazlığın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar anlaşmazlığa girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir anlaşmazlık durumunun varlığı açıkça kabul edilmez.

Anlaşmazlıktan kaçınma stili genellikle anlaşmazlığa ilişkin konuda yeterince bilgi sahibi olmayan tarafın bilgi edinmek için zaman kazanması amacıyla tercih edilebilir. Kullanılacak diğer tüm stillere rağmen anlaşmazlığa girmek taraflar arasındaki ilişkiye zarar verecekse ya da tarafların karşı karşıya gelmesinin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar ağır ise anlaşmazlıktan kaçınmak uygun bir stili olarak görülür.¹⁷²

Anlaşmazlık veya uyuşmazlığın bu yaklaşımla çözülmesinde müzakereci olan iki taraf da kaybeder. Bu yaklaşımın pek çok formu olduğu belirtilmektedir. Ortak yaklaşımlardan birisi, uzlaşma, orta noktayı bulmadır. İkinci yaklaşım, anlaşmazlıkta taraflardan birini tatmin ederek bertaraf etmektir. Üçüncü yaklaşım, dışarıdan bir üçüncü partiyi arabulucu olarak kullanmaktır. Kaybet-kaybet stiline son yaklaşımı ise, anlaşmazlıktaki taraflar anlaşmazlığı çözmek için bürokratik kurallara başvurduğunda ortaya çıkar. Bu dört yaklaşımda da, iki tarafta anlaşmazlıkta kaybeder. Bazı durumlarda anlaşmazlığın tek çözüm yolu olsa da, çoğu zaman diğer stillerden daha az istenir.¹⁷³

Bireyler veya gruplar anlaşmazlık durumundan kaçarak ne kendi ilgilerini ne de karşı tarafın ilgilerini tatmin ederler. Başka bir deyişle iş görenlerin kendi amaçlarını ya da başkalarının amaçlarını gerçekleştirmeyi araştırmamasıdır. Ya da anlaşmazlık olasılığı bulunan birey ya da grupların yüz yüze gelmemeleridir. Anlaşmazlığın çözümünü yöneticinin aktif rol almaktan kaçınması ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakması ve tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda anlaşmazlık durumundan kaçınma stili kullanılır. Bu stil genellikle, kenara çekilme, ilgilenmeme, ihmal etme, kadere bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla ortaya çıkar.¹⁷⁴

Kaçınma stili, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Anlaşmazlık tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar anlaşmazlığın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını

¹⁷² Farsakoğlu, a.g.k., s.167.

¹⁷³ www.dersimizkimya.com "Çatışma", s.15. (23.04.2008)

¹⁷⁴ Sarpkaya, R., "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 2002, Sayı 31, s.414.

karşılaktan çok, taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stiline etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir.¹⁷⁵

Kaçınma stili, anlaşmazlıkla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması ve özellikle, taraflar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Burada taraflar, anlaşmazlığın farkındadırlar, ancak, çözümü üzerinde çalışabilmek için bir “soğuma” dönemine ihtiyaçları vardır. Kaçınma stili kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltır. Ayrıca bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkide de bulunabilir Bu stilin çok fazla kullanılması bireyin kendi içerisinde anlaşmazlık doğmasına yol açabilmektedir.¹⁷⁶

Anlaşmazlığı önlemenin bir yolu da ya bir taraf veya iki taraf ilişkilerden çekilme. Örneğin, iki birey anlaşmazlık içindeyse, bir taraf örgütü terk eder veya birbirleri ile etkileşmekten kaçınırlar. Karşılıklı kaçınma, örgütsel rollerin gerçekleştirilmesi için her iki tarafın etkileşmesine gerek yoksa örgütsel anlamda, anlaşmazlığı önlemek için etkin bir araç olur. Bir görüşe göre, geri-çekilme, bireyler ya da gruplar arasında görüş ayrılığının söz konusu olduğu durumlarda sık sık sergilenen bir davranıştır. Görüş ayrılıklarının açıkça sergilenmesini istemeyen tarafların her biri fiziksel uzaklığı yeğler ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlamayan görevliler bu yolu çözüm yolu olarak görür ve denerler. Fakat birbirlerine eşgüdüm gerektiren görev rolleri ile bağlı olan durumlarda, karşılıklı kaçınma, görevdeki başarıyı ciddi bir biçimde aksatacaktır.¹⁷⁷

Kaçınma yöntemi ilk olarak anlaşmazlığın yaşandığı ortamın fiziksel olarak terk edilmesiyle uygulanabilmektedir. Diğerleri ise, fikir belirtmeksizin tarafsız kalmak ve konuyla ilgili yetersizliğin gizlenmesidir. Kaçınma yönteminin en çok tercih edildiği durumlar, çoğunlukla anlaşmazlığa giren taraflar arasında çıkar birlikteliğinin ve bağımlılığın olmadığı durumlardır. Bağımlılığın olduğu durumlarda ise bu durum, kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi yollarla ortadan kaldırılabilir. Kayıtsızlık

¹⁷⁵ Farsakoğlu, a.g.k., s.168.

¹⁷⁶ Solmuş, a.g.m., a.g.y.

¹⁷⁷ Bumin, a.g.k., s.137.

ise, anlaşmazlık içine giren tarafların birbirlerine bağımlı oldukları durumlarda kullanılan bir baş etme yöntemidir. Anlaşma ve iş birliği sağlanamamakta, anlaşmazlık yaşayan kişiler tarafsız kalarak rekabetçi durumlardan kaçınmaktadırlar. Genellikle kişiler, çatışma yaşadıkları kişilerle sorun hakkında konuşmaktan kaçınmaktadırlar.¹⁷⁸

Kaçınma stilinde, çıkarıcı davranışlar yoktur. Ancak, işbirliğine de yanaşılmaz. Bu stil, çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme şeklinde tanımlanabilir. Örgütte bireyler bu stili, örgüt içindeki düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir yaklaşım bazen anlaşmazlığın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de anlaşmazlığı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer bireyler tarafından çok az desteklenen bir durumdur.

Kaçınma stili kullanan bireyler örgüt içinde uygulanan kuralları örnek gösterirler. Eğer kural yoksa diğer bireyleri kendilerinin karar vermeleri konusunda serbest bırakırlar. Diğer bireylerle tartışma veya anlaşmazlık meydana getirecek konulara girmekten kaçınırlar ve böyle durumlar içine girmezler. Anlaşmazlık durumunda, anlaşmazlığın önemli olmadığını söyleyip ortamı terk ederler.¹⁷⁹

Bu stilde anlaşmazlığa giren tarafların hepsinin kaybetmesi söz konusudur. Uygulamada, ya taraflar ikna edilerek anlaşmadan çekilir ve hiçbir taraf isteğini elde edemez. Veya taraflardan anlaşmazlık çıkarmanın tazminatı verilerek işten çıkarılır. Bu durumda da tarafların dediği olmaz, ancak kaybeden taraf tazminat aldığı için belli ölçüde kazanmıştır. Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyicisi kural ve mevzuat çerçevesinde anlaşmazlığın çözümü için yönetime müracaatını saklamaktır. Bu durumda da taraflar istediklerini elde etmeyeceklerdir. Bu stilde tarafların hepsinin kaybı söz konusudur. Bu nedenle arzu edilmeyen bir uygulama olup son çare olarak başvurulabilecek bir tedbirdir.¹⁸⁰

Bu stil rekabetsiz ve işbirliksiz bir davranışı ifade etmektedir. Burada bireyler ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler. Bir çekilme davranışı gösterirler. Olaylara karşı kayıtsız davranırlar. Kaçınma davranışı bireyi önemli bir karar konusunda alınacak kararın olumsuz sonuçlarına katlanma durumundan kurtarabilir.¹⁸¹

Kaçınma, anlaşmazlık durumlarında bireyin kendisi için ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiğinde seçtiği yöntemdir. Geri çekilme olarak da adlandırılan kaçınma

¹⁷⁸ Deniz-Çolak, a.g.m., a.g.y., s.317; www.insankaynaklari.com (12.05.2008)

¹⁷⁹ Kalkan, a.g.k., s.30.

¹⁸⁰ Topuç, a.g.t., s.15.

¹⁸¹ Topuç, a.g.t., s.30.

stilinde kişi isteklerinden, beklentilerinden vazgeçtiği gibi arkadaşlarıyla olan ilişkisinden de vazgeçerler. Gerek bireysel anlaşmazlıkların çözülmesinde gerekse yöneticinin anlaşmazlığı çözümlemesinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir.¹⁸²

Bazı durumlarda taraflar anlaşmazlığın çözümlenebilmesi için çaba sarf etmezler. Anlaşmazlığın kendiliğinden çözüleceğine inandıklarından dolayı, kazanmak için rekabete ya da çözüm için işbirliğine girmezler. Çatışmalı durumlara karşı geliştirilen en eski tepkinin kaçınma olduğu söylenebilir. Gerek bireyler, gerekse yöneticiler sık sık bu yola başvurur.¹⁸³

Bu stilde yöneticiler anlaşmazlığı görmezden gelerek, zaman içinde çözülmesini beklerler. Açık olarak taraf olmazlar ve anlaşmazlığa doğrudan müdahale etmezler. Anlaşmazlıkla ilgili kararlar geciktirilerek tarafların kendilerinin çözmesi beklenir. Anlaşmazlık konusunun önemsiz olduğu ve çözüm için çaba harcamanın zaman ve enerji kaybına yol açacağı düşünüldeği durumlarda, bu yöntem etkili olabilir.¹⁸⁴

Kaçınma stili birçok açıdan mücadeleci tekniğin zitti olarak kendini gösterir. Nüfuz etme ve otorite kurma yerine geri çekilip kaçarsınız. Kendinizi savunmazsınız, işbirliği yapmaz veya hiçbir şeye girişmezsiniz. Bazıları bu tekniğin meselelerden kaçma ve uzak durma yolu olarak görmektedir; ancak bazı durumlarda bu yöntem uzak durma, geri çekilme, geciktirme veya başka yöntemler kullanarak meseleden uzaklaşma yapılacak en iyi yol olabilmektedir.¹⁸⁵

Kaçınma değişik şekillerde uygulanır. Bunlar; kayıtsızlık, soyutlama ve çekilmedir.

◆ **Kayıtsızlık:** Gerek anlaşamayan taraflar, gerekse yöneticiler, anlaşmazlığa kayıtsız kalma yöntemiyle çözüm yolunu seçebilirler. Kayıtsızlık yönteminde, sorunun bir süre sonra kendiliğinden çözüleceği düşüncesi hâkimdir. Bu yüzden farklılıkların azaltılması ve çözüm için çaba harcanması gereği duyulmaz.¹⁸⁶ Bu düşüncede olan yöneticiler, herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek, anlaşmazlığın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ilerde kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Anlaşmazlığın çok yoğun olmadığı ve yıkıcı nitelik taşımadığı durumlarda anlaşmazlık kendiliğinden çözülebilir. Ancak çoğu durumda bu

¹⁸² Bozdoğan, Z., Etkili Öğretmen Olabilmek, Ankara, 2003, s.67.

¹⁸³ Ünver, a.g.t., s.69.

¹⁸⁴ Demirci, a.g.t., s.51.

¹⁸⁵ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

¹⁸⁶ Sarı, a.g.t., s.41.

yöntem, sorunun daha da derinleşmesine yol açacağından örgütsel açıdan pek de istenilen bir durum değildir.¹⁸⁷

◆ **Soyutlama:** Soyutlama, anlaşamayan tarafların bireysel anlaşmazlık yönetiminde, çözüm için seçtikleri yöntemdir. Bu yöntemde karşılıklı ilişkiler azaltılır. Anlaşamayan taraflarından her biri kendi sorununu kendine göre tanımlayıp ona göre hareket etmektedir. Karşı tarafı dikkate almamak, sorunların çözümünde sadece bireysel beklentileri ön plana çıkarmak ve ilişkileri azaltarak anlaşmazlığı çözümlenmeye çabalamak anlaşmazlığı anlık olarak ortadan kaldırır. Bu şekil bir çözümlenmede anlaşmazlık ileriki zamana ertelenmiş olur.¹⁸⁸

◆ **Çekilme:** Kaçınmanın en sık görülen yoludur. Burada anlaşmaya taraf olanlardan birinin ya da her ikisinin de anlaşmazlık ortamından fiziki olarak çekilmesi söz konusudur. Çekilmede genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hâkimdir. Taraflar birbirlerini işbirliği için fırsat arayıcı olarak görmekten çok, tehlikeli rakipler olarak algırlar. Taraflar güç dengesi eşit olmadığı durumlarda anlaşmazlığı çözmek için bu yola başvururlar. Karşı tarafın daha güçlü olduğunu düşünen taraf, fiziksel olarak o kişilerle aynı ortamda bulunmamaya özen gösterir. Örneğin anlaşmazlık içinde olduğu kişiyi koridorda gören kişinin yolunu değiştirmesi, çatışmalı ortamdan fiziki olarak çekilmenin bir örneğidir.¹⁸⁹

Kaçınma yoluyla anlaşmazlığı çözümlenmede kullanılan bu üç yöntem de iletişimi azaltması veya kesmesi, güvensizlik yaratması ve yardımlaşma ortamının kaybolmasına yol açması nedeniyle anlaşmazlığı kuvvetlendirici etki yapmaktadır.

Kaçınmacı stil bazı stratejik müzakere amaçlarında işe yarayabilir. Gerçekte, müzakerecilerin müzakere etmemeyi seçmelerinin birçok sebebi vardır. Öncelikle, bir taraf her konuda ihtiyaçlarını müzakere etmeden karşılayabiliyorsa, kaçınmacı bir stilin kullanılması anlamlı olabilir. Diğer taraf basit bir istek için sözü kesmeye istekli değildir ya da diğer tarafla ilişkiler hiçbir şey rica etmeye değmeyecek kadar zayıf olabilir. İkincisi, müzakere etmek zamana ve gayrete değmiyor olabilir. Üçüncüsü, müzakere etme kararı var olan alternatiflerin arzu edilebilirliği ile çok yakından ilişkilidir. Alternatifler müzakere gücün bir kaynağıdır. Çok güçlü alternatiflere sahip bir müzakereci müzakere önemli bir güce sahiptir, çünkü bu müzakere en az tatmin eden bir sonuçla başarıya ulaşmaya ihtiyacı yoktur. Fakat kötü alternatiflere sahip olmak müzakerecileri dezavantajlı hale getirir. Bir alternatifin varlığı müzakere kaçınma ya da kaçınmama ile

¹⁸⁷ Demirci, a.g.t., s.51.

¹⁸⁸ Ünver, a.g.t., s.70.

¹⁸⁹ Sarı, a.g.t., s.42.

ilgili karar vermedeki yollarından ikisini de kesebilir. Eğer taraflardan biri güçlü bir alternatife sahipse, müzakerede yer almaktansa alternatifi seçmek daha kolay ve daha hızlı olacaktır. Ancak, zayıf bir alternatif de kişinin müzakereden kaçması gerektiğini ileri sürebilir. Önce müzakere başlar, müzakere sürecinin baskısı alternatif çok zayıf olduğu için kişiyi kabul etmek zorunda hissettiren kötü bir sonuca götürebilir. Son olarak, müzakereci diğerlerinin daha iyi müzakereciler olma üzerinde gelişimlerinden sorumlu olduğunda müzakereden kaçınma uygun olabilir. Kıdemli bir idareci, örneğin, kişisel olarak müzakerede söz almamayı tercih edebilir ancak onun yerine bu görevi keşfedilmeye ve tecrübeye ihtiyacı olan bir müdüre devredebilir.¹⁹⁰

Müzakerecinin, uyum sağlamak ve müzakere kazanmak düşüncesinin olmadığı strateji davranıştır. Kısa vadede anlaşmazlığı azaltmak için kullanılan bir yöntem olduğundan tarafları memnun etmez. Kaçınmacı stili benimseyen müzakereciler, duygusal tepkilerini bastırır, yüzleşmekten kaçınır ya da ortamdaki tamamen uzaklaşırlar. Müzakere etme becerilerinden de yoksundurlar. Bireyleri tatmin etmez, kendilerine olan güvenlerini de köreltirler.¹⁹¹

◆ Bu yöntem mesele önemsiz olduğu zaman veya sadece geçici önemi varsa ya da daha fazla önemi olan başka konuların mevcut olduğu durumlarda, gücün azaldığında ya da değiştirilmesi çok güç olan durumlar engellediği zaman, bir anlaşmazlıkla karşılaşmanın doğuracağı potansiyel zarar, çözümlenmenin getireceği yararları karşılamadığı zamanlarda kullanılır.¹⁹² İnsanları sakinleştirmek ve verimli bir aşamadaki gerginliği azaltmak, perspektifi ve huzuru geri kazanmak için, daha fazla veri toplamanın ani karar vermekten daha avantajlı olduğu durumlarda, başkalarının anlaşmazlığı daha etkili bir şekilde çözebileceği zamanlarda ve meselenin yüzeysel görüldüğü ve daha basit başka bir meselenin parçası olduğu durumlarda da bu stil kullanılır.¹⁹³

4.5. Uzlaşma Stili (Kazan ve Kaybet Stili)

Bu stil, hem kendisine yönelik ilgi hem de diğerlerine yönelik ilgi boyutunda orta bir davranışı temsil eder. Genelde, iki tarafında istedikleri düzeydeki tatminiyle çözümlenmez. Bu stilde, yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında var olan anlaşmazlığı taraflar arasında ortak bir zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışırlar. Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf

¹⁹⁰ Yazar, A., Negotiation Strategies, s.7.

¹⁹¹ Karakaş, a.g.t., s.27

¹⁹² Çetin, a.g.k., s.203.

¹⁹³ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

da uzlaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar. Ödün verme ya da uzlaşma tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Burada kazan-kazan yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir. Bununla beraber, örgütsel bakış açısından uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü bu çözüm yolu, her zaman, örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir.¹⁹⁴

Bu yöntemde kullanılan belli başlı yollar arasında, kesin bir çözüme ulaşıncaya kadar anlaşamayan tarafların birbirlerinden ayrı tutulmaları, taraflar arasındaki uyuşmazlığı çözmek üzere üçüncü bir kişinin veya grubun arabulucu olarak çalıştırılması, kurallara sığınma ve nihayet anlaşmazlığa son vermesi için taraflardan birinin diğerine bir bedel vermesi sayılabilir. Ancak bu sayılan yolların hiç biri ne tam olarak tarafları tatmin etmekte ne de yaratıcı çözümler getirebilmektedir.¹⁹⁵

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stilindekine göre daha az ödün vermektedir. Burada "kazan-kazan" yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir. Bu stilin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekir. Uzlaşma-karşılıklı ödün verme stili taraflar arasında ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği bir anlaşmazlık durumunda kullanılabilir. Taraflar görüşmelerde karşılıklı olarak ödün verme ve bazı isteklerden vazgeçme yoluyla bir uzlaşmaya varabilirler. Anlaşmazlığın şiddetinin artması ve yıkıcı hale gelmesi olasılığının yüksek olduğu durumlarda en uygun ivedi çözüm stili olarak görülür.¹⁹⁶

Uzlaşma stilinde kişi kendi önceliklerini gözetirken diğerlerinin önceliklerini de göz önünde tutan bir yaklaşıma sahiptir. Bu stili kullanan müzakereciler her iki taraf için de uygun bir ortak tavır sergiler. Bu tip bir yaklaşımla anlaşmazlık kişiler arasında kendiliğinden çözülmekte ve kişiler arasındaki informal ilişkiler zarar görmemekte ve

¹⁹⁴ Şimşek, Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış, İstanbul, 2001, s.257.

¹⁹⁵ www.dersimizkimya.com "Çatışma", s.14. (23.04.2008)

¹⁹⁶ Farsakoğlu, a.g.k., s.168.

dolayısıyla iletişim de aksamamaktadır. Kişilerin bu tip bir yaklaşım sergilemeleri yani diğer tarafın ihtiyaçlarını da gözetecek şekilde davranması özgüvenin yüksek olduğu ve tatminsizliklerin olmadığı ortamlarda yaşanması daha muhtemel bir durumdur. Böyle bir tarz yumuşak bir iklim oluşturacaktır. Yönetimin bu tip bir tavrı direktmesi ise şirketlerde başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü kişilerden hem rakip olmaları beklenecek hem de davranırken diğer tarafın çıkarlarını gözetmeleri istenecektir. Kişilerden politikaları değerlerin önüne geçirecek davranmalarını beklemek onların kurulmuş zihinsel değer binalarının yıkılması ile sonuçlanacaktır.¹⁹⁷

Ancak taraflar bu çözüm yolundan, problem çözme yönteminde olduğu kadar memnun kalmazlar. Bununla birlikte, problem çözme tarzının kullanılmadığı durumlarda, uzlaşma tarzının en etkili başa çıkma yöntemi olduğu söylenebilir. Bu stil kullanıldığında, bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stile örnek olarak verilebilir.¹⁹⁸

Uzlaşma stili rekabetçi ve işbirlikçi davranışların arasında bir yerdedir. Her iki grubun da kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda optimum düzeyde birleşmeleridir. Bu tarz anlaşmazlıkta kazan-kazan durumu söz konusudur.¹⁹⁹

Bu stilde, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Burada, temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar. Tarafların karşılıklı olarak ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme veya uzlaşma tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir noktayı bulmaları biçiminde gerçekleşir. Uzlaşma durumunda, açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İş hukukunda toplu pazarlık yöntemi bu stile örnek olarak verilebilir. Bu stil, anlaşmazlığın, taraflarının eşdeğer denetim, yetki ve güç sahibi olduklarında, karmaşık sorunlara geçici çözümlerin gerektiği, işbirliği ve zorlama stillerinin başarısız olduğu durumlarda uygun olabilir.²⁰⁰

¹⁹⁷ Yalçın-Erçen, a.g.m., s.212.

¹⁹⁸ Uysal, İ., Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Ankara, 2004, s.35.

¹⁹⁹ Topuç, a.g.t., s.16.

²⁰⁰ Boztepe-Caner, a.g.m., s.67.

Uzlaşmacı stil, karşı taraf ile iyi bir ilişkiye girilerek hem müzakereyi kazanmak, hem de uyum içinde olmak istenen strateji davranıştır. Taraflardan birinin hedefine ulaşması, karşı tarafın da kendi hedeflerine ulaşmasında motive ederse uzlaşma ortaya çıkacaktır. Uzlaşma stilinde kazan-kazan anlayışı hâkimdir.²⁰¹

Bu yaklaşım her iki tarafın da kazanma ihtimali olmadığını varsayar. Uzlaşmacı müzakere öyle bir pozisyon alır ki kazanırken bir miktar kaybeder. Fakat bu amaçlarına uygun ölçülerde olur. İkna etme ve manipülasyon bu stilin hükmedicileridir. Amaç, her iki tarafın da kabul edeceği bir çıkar yol bulup tatmin edici sonuç elde etmektir. Uzlaşmacı duruşun manası tarafların “az kazanç, az kayıp” ilkesini benimsemesidir.²⁰²

Uzlaşma stili, orta düzeyde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Rekabet ile uyum arasında yer alan bu yöntemde, karşılıklı fedakârlık söz konusudur. Uzlaşma, tarafların güçleri dengeli ise etkili olabilecek bir yöntemdir. Bu stil, anlaşmazlığın çözümünde çoğunlukla kabul edilen bir yöntemdir. Bu stili kullanan bireyler, başkalarının nasıl ve ne düşündüğünü bilmek isterler. Zamanlama uygun olduğunda, ne hissettiklerini ve nerede hatalı olduklarını anlatmaya çalışırlar. Mutlaka ortak bir sonuca ulaşmak gerektiğine inanırlar. Kendi düşünceleri sorun çözümünde geçerli sayılmazsa, her iki tarafın da kazanç ve kayıplarını belirtmeyi gerekli görürler. Ortak bir çözüme ulaşmak istenirse, kendilerinden taviz vermeye hazırdırlar. “Az da olsa bir şeyler yemek, aç kalmaktan iyidir” düşüncesiyle farklılıkları ortadan kaldırmaya çalışırlar.²⁰³

Uzlaşmacı teknik müzakere tekniklerinde orta yol olarak kabul edilir. Siz isteklerinizin bir kısmından vazgeçerseniz, karşınızdaki isteklerinin bir kısmından vazgeçer. Böylece müzakere süreci her iki tarafında belli bir noktaya kadar kazanım elde etmesiyle sonuçlanır. Müzakere sürecinde her iki taraf içinde makul olabilecek bir çözüm için, bazen fikir ayrılığı yaşarsınız; bazen değişikliklere gider ve tavizler verirsiniz.²⁰⁴

Uzlaşmacı stil farklı bir imaja sahip olup sonuçların dengesizliğini ters yönde “ben kazanırım sen kaybedersine” zıt olarak “ben kaybederim, sen kazanırsın” içerse de rekabetçi stilde de olduğu gibi çoğunlukla bir kazan-kaybet stilidir. Bir uzlaşmacı stil, müzakerecinin ilişkisel sonucun nihai sonuçtan daha önemli olduğunu düşündüğü zaman uygundur. Bir başka deyişle, müzakereci diğerinin kazanmasına izin vermek ve onu mutlu tutmak ister veya ilişkiyi nihai konulardaki bazı amaçlara ulaşmak için zor kullanarak tehlikeye atmak istemez. Bu stil diğer tarafla yapılan değiş tokuşun asıl amacı ilişkiyi veya

²⁰¹ Karakaş, a.g.t., s.28.

²⁰² Yazar, Negotiation Strategies, s.12.

²⁰³ Kalkan, a.g.k., s.31.

²⁰⁴ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

diğer tarafı korumak ya da güçlendirmek olduğunda sıklıkla kullanılır. Müzakereci sonuçtan feragat etmede gönüllüdür. Uzlaşmacı stil aynı zamanda, müzakereci ilişkinin geçmiş tek bir müzakere olayından genişlemesini beklediğinde gerekli olabilir.²⁰⁵

Uzlaşmacı stili benimseyen müzakereciler veya yöneticiler, farklılıkları çözme ve sonuçta ortak hedefleri başarmaya yöneliktirler. Tartışmaya, farklılıkları ortaya koymaya ve çözümlenmeye açıktırlar. Taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını ve farklılıklarını bilir ve buna uygun davranırlar. Tahmin edilebilirlik, esnek davranışlar, tehdit ve blöf karşı tarafı şaşırtmak için kullanılmaz. Mantıklı ve yenilikçi süreçler kullanırlar. Bütün fikirlere hak ettiği değer vermeye çalışır, farklılıkları açıkça tartışırlar.²⁰⁶

Bireysel olarak kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için orta derecede endişelendiği durumlarda seçtiği yöntemdir. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakârlık yoluyla verip-almayı ve paylaşmayı kabul eder. Uzlaşma ortak bir paydada buluşmayı sağlamaktadır. Ancak bunun için her iki tarafın bir şeylerden vazgeçmesi gerekmektedir.²⁰⁷

Uzlaşma yönteminin temelinde anlaşmazlıkla doğrudan yüzleşmenin bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yatmaktadır. Çünkü bu durum, taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, anlaşmazlıkların çoğunu belli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görmektedir.²⁰⁸

Amaçlar önemli ise, eşit güçteki rakipler farklı amaçlara yönelmişse, karışık görevlere geçici çözümler bulmak için, zaman baskısı altında uygun sonuçlara ulaşmak için uzlaşma stratejinin kullanılması gereken durumlar arasında sayılır.²⁰⁹ Hedeflerin orta düzeyde önem teşkil ettiği; ancak daha iddialı bir tutumun olası müzakere kesintilerine yol açabileceği ve bunun çaba sarf etmeye değmeyeceği durumlarda, işbirlikçi ve mücadelecî yöntemin başarısızlıkla sonuçlandığı durumlarda yedek yöntem olarak uzlaşmacı stil kullanılabilir.²¹⁰

4.6. Müzakere Stillerinin Analizi

Müzakerecilerin hangi yaklaşımı seçecekleri ile ilgili bilmeleri gereken dört temel nokta vardır. Birincisi, insanlar kendilerince anlam taşıyan sebepler için stillerini

²⁰⁵ Yazar, Negotiation Strategies, s.14.

²⁰⁶ Karakaş, a.g.t., s.34

²⁰⁷ Kirel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı, Eskişehir, 1998, s.298.

²⁰⁸ Ünver, a.g.t., s.71.

²⁰⁹ Eren, s.621.

²¹⁰ Whittingham, a.g.m., a.g.y.

geliştirirler. İkincisi, genelde insanlar işbirlikçi stili seçse de her durum için tek bir müzakere stiline uygun olamayacağını bilmek önemlidir. Her durumda, sadece bir stil diğerlerinden daha iyi olamaz. İnsanlar değişik durumlarda değişik teknikler kullanırlar. Örneğin en iyi arkadaşıyla konuştukları gibi patronlarıyla konuşamazlar. Üçüncüsü, insanlar bazen yeni durumun gereklerini karşılayabilmek için stillerini değiştirirler. Çoğu insan, farklı insanlarla olan anlaşmazlıklarda farklı teknikler kullanırlar ama kullandıkları teknikler sınırlıdır. Bilinmesi gereken dördüncü ve son temel nokta ise profesyonel müzakereciler tipik birer işbirlikçidir. Fakat yüzleşmeye hazırdırlar. Her zaman yetenekli, başarılı ve güçlü olduğu karşı tarafa kanıtlanmaya devam edilmelidir. Bu yüzden, rekabetçi davranış her ne kadar saldırıya da veya kendini savunsa da halkın sempatisini kazanmak içindir.²¹¹

İşletmeler, başarıya ulaşabilmek adına birbirinden çok farklı düşünce ve özelliklere sahip insan grubunu bir araya getirirler. Bu bütünlük içerisinde, işletmenin amaçları ile bireylerin amaçlarını dengede tutmak ve bunun sürekliliğini sağlamak isterler. Bu noktada yaşanan her dengesizlik durumu bir olumsuzluk ortamı için başlangıç olabilmektedir. İşletmelerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve şekillerdeki olumsuzluklar ve bunların yönetimi, yöneticilerin ve bütün olarak örgütün zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir.²¹²

Müzakerelerde yer alan stillerin gücü, müzakerecilerin ilk önce istenen koşullarla ilgili öncelik sıralaması yapmalarına bağlıdır. Bu modelin gücünde müzakerecinin iki boyutun görece önem ve önceliğini istenen seviyede belirlemesini gerekli kılmasında yatmaktadır. Bu iki basit soruya verilen cevaplar müzakereciler için Rekabet, İşbirliği, Uyma, Uzlaşma ve Kaçınma olmak üzere beş çeşit başlangıç stili sunmaktadır. Sadece nihai sonuçlara ulaşmada güçlü bir ilgi yani bu müzakereyi kazanma, diğer tarafla olan ilişkilere veya sonradan ortaya çıkacak değiş tokuşlar üzerindeki etkisine çok az veya hiç önem vermemek rekabetçi stili destekleme eğilimindedir. Sadece ilişki sonuçları hedefleyen güçlü bir ilgi yani diğer tarafla iyi bir ilişki kurmak, bu ilişkiyi geliştirmek veya muhafaza etmek ise uzlaşmacı stili gerektirir. Eğer nihai ve ilişki sonuçlarının her ikisi de önemliyse, müzakereci işbirlikçi veya uyma stilini izlemelidir. Son olarak, ne nihai

²¹¹ Yazar, *Negotiation Strategies*, s.23.

²¹² Demir, Y., "İşletmelerde Çatışma Süreci ve Bu Sürecin Örgütsel Yapı Açısından Değerlendirilmesi", http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir.rtf (18.04.2008)

sonuçlar ne de gelişmiş bir ilişki önemli değilse, taraf için en iyi stil müzakereden kaçınma stili olacaktır.²¹³

Müzakere stiline etkililiği, bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Aşağıdaki tabloda, müzakere stillerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar belirlenmiştir. Genel olarak durumlar ve stratejiler değerlendirildiğinde işbirliği ve uzlaşma stillerinin daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği görölmektedir, uyma, rekabet ve kaçınma stilleri ise daha çok taktik sorunların, günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili sorunların çözümünde kullanılabilir.

²¹³ Yazar, A., Negotiation Strategies, s.6

Tablo 2. Thomas Modeli Müzakere Stillerinin Genel Karşılaştırılması

Stilin Adı	REKABET	İŞBİRLİĞİ	UYMA	KAÇINMA	UZLAŞMA
Diğer Adları	Hükmetme-Mücadele-Yarışma-Zorlama	Tümleştirme-Bütünleştirme-Problem Çözme	Uyum-Uyumlu-Ödün Verme-Yapıcı-Yardıma İstekli	Kaçma-Uzak Durma-Geri Çekilme	Anlaşma-Karşılıklı Ödün Verme
Sembol	KÖPEK BALIĞI-ASLAN	BAYKUŞ-YUNUS BALIĞI	AYI-BUKALEMUN	KAPLUMBAĞA	TİLKİ-ZEBRA
Yöntem	KAZAN-KAYBET	KAZAN-KAZAN	KAYBET-KAZAN	KAYBET-KAYBET	BİRAZ KAZAN-BİRAZ KAYBET
Güven ve İşbirlikçilik Durumu	Fazla kendine güvenlilik ve az işbirlikçilik	Fazla kendine güvenlilik ve fazla işbirlikçilik	Az kendine güvenlilik ve fazla işbirlikçilik	Az kendine güvenlilik ve az işbirlikçilik	Makul kendine güvenlilik ve işbirlikçilik
Amaç	KAZANMAK	UYGUN GALİBİYET-GALİBİYET BULMAK	RAZI OLMAK	ERTELEMEK	ORTA BİR ZEMİN BULMAK
Temel Prensip	Ben kazanayım, sen kaybet yöntemi. Anlaşmazlık rekabetle kazanılır. Bu, "yararı yalnız size olan ve haksız bir toplumsal değiş tokuş"tur. Çözümü siz buluyor ve karşınızdakine zorla kabul ettiriyorsunuz. Sizin gereksiniminiz karşılanırken, onunki karşılanmadan kalıyor.	Bu teknikte takım çalışmaları, grup içindeki kişilerin şahsi hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve aynı zamanda kişiler arası ilişkiler korunur. Ben Kazanayım sende kazan yöntemidir.	Sen kazan, ben kaybedeyim. Ortak bir hedefe ulaşmak için çalışmak, dış etkenlerden çok daha önemlidir. "Ödün verme, yumuşak yönetim, çalışan merkezli karar verme, bırakınız yapsınlar liderliğidir. Başkalarının gereksinimlerinin karşılanması için kendinizinkilerin doyumundan yoksun kalmanız size hiç de hakça gelmez, kırılırsınız, kızarsınız ve o ilişkiden rahatsız olursunuz. Duygularınızı eve taşıy, eşinize yakınırsınız. Suratınızı asar, kazanan kişiye iyi davranmazsınız.	Bu problemi çözmek için doğru yer ve zaman değil. Her iki tarafında kaybettiği yöntemdir.	Bazı şeyleri kazanırken bazı şeyleri kaybetmek problem değildir.

Belirgin Özellikleri	Köpekbalkları kendi savlarını kabul ettirmek için rakiplerine karşı güç kullanırlar. Onlar için yakınlığın bir önemi yoktur; önemli olan hedeflerdir. Ne pahasına olursa olsun amaçlarını kabul ettirmeye çalışırlar. Başkalarının isteklerinin onlar için önemi yoktur. Diğer insanların bundan hoşlanması veya kabul etmesi-veya etmemesi-onlar için bir anlam ifade etmez. Köpek balıkları için tartışmadan şunu çıkarmaktadır: iki taraf vardır, “kazanan ve kaybeden”. Onlar tabi ki kazanan taraf olmak isterler. Kazanma köpekbalkları için gurur ve başarı demektir. Kaybetmek ise zayıflık, yetersizlik ve başarısızlık demektir. Karşılarındakini saldıracak, baskı kurarak, ezerek ve korkutarak alt etmeye çalışırlar.	Baykuşlar için kişisel çıkarlar ve ilişkiler çok önemlidir. Problemlerin kesinlikle çözümlenmesini isterler ve hem kendilerinin hem de karşılarındakilerin hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir çözüm bulmaya çalışırlar. Onlar için problemler aradaki gerginliği azaltarak ilişkinin daha da kuvvetlenmesini sağlayan unsurlardır. Kendilerinin ve karşılarındakinin problemlerine yönelik çözümler arayarak ilişkide süreklilik sağlamaya çalışırlar. Bu sorunlara çözüm bulmadan tatmin olmazlar. Tüm gerginlik son bulmadan ve negatif hava ortadan kalkmadan rahat edemezler.	Oyuncak ayı için önemli olan ilişkidir; kişisel çıkarlar ise çok az öneme sahiptir. Oyuncak ayılar kabul edilmek ve sevmek isterler. Onlara göre uyumun bozulmaması için tartışmaktan kaçınılmalıdır; çünkü tartışma kesinlikle ilişkiye zarar verir. Tartışma uzadığı takdirde bir tarafın incineceği ve ilişkinin zarar göreceğinden korkarlar. Oyuncak ayılar,” çıkarlarımı bir kenara bırakacağım ve ne istersen yapmana izin vereceğim, beni sevmen için” diye düşünürler. Her zaman, ilişkiye zarar gelmesin diye, tartışmayı tatlıya bağlamaya çalışırlar.	Kaplumbağalar çarpışmaktansa kabuklarına çekilir. Bunu yaparken kişisel hedef ve bağlarını bir kenara bırakırlar. Tartışılan konulardan ve tartıştıkları kişilerden uzak dururlar. Kaplumbağalar çözümün olabileceğine inanmazlar. Böyle durumlarda kendilerini çok aciz hissederler. Durup problemle yüzleşmektense kaçmanın (fiziksel ve psikolojik olarak) daha kolay olduğunu düşünürler.	Tilkiler için kişisel çıkarlar ve ilişkiler aynı öneme sahiptir. Her zaman uzlaşma yoluna gitmeye çalışırlar. Kendi çıkarlarının bir kısmından feragat ederek karşılarındaki kişinin de fedakârlık yapmasını sağlayarak uzlaşmaya çalışırlar. Her iki tarafında bir şeyler elde ederek orta yolu bulmaya çalışırlar. Her iki tarafında bir şeyler elde edebilmesi için çıkarlarından ve ilişkilerinden kısmen feragat etmeye hazırdırlar.
Doyum	Siz: Doyum, Öteki: Kızgınlık	Siz: Tam Doyum, Öteki: Tam Doyum	Siz: Doyumsuzluk, Öteki: Doyum	Siz: Doyumsuzluk, Öteki: Doyumsuzluk	Siz: Yarım Doyum, Öteki: Yarım Doyum
Stratejik Yaklaşımı	Hedefe ulaşmak için çok önemli olduğunda bazen kazanmak için güç kullanılır. Mücadele etmek- iddialı ve işbirliğinin olmadığı bir süreçtir. Birey ne pahasına olursa olsun kendi kaygılarına göre hareket eder. Bu, bireyin başkasının pozisyonunu, tartışma yeteneğini, kідemini, ekonomik yaptırımlarını alt etmek için uygun gördüğü noktada kuvvete başvuru, güç odaklı bir tarzıdır. Mücadele doğruluğunu düşündüğünüz ve ya basitçe salt kazanma arzusuyla elde etmeye çalıştığımız bir şey uğruna “ haklarınızı sonuna dek savunmanızdır”.	Anlaşmazlıklar oluştuğunda iki tarafı da tatmin edici çözümler üretilir. İşbirliği- hem iddialılığın hem de işbirliğinin olduğu- kaçınmanın zıttı olarak- bir durumdur. İşbirliği her iki tarafın da sorunlarını çözmek için iki tarafın da ortaklaşa çalışma sürecini kapsar. Bunun anlamı sorunu inceleyerek nedenleri ve her iki tarafın da yararına olabilecek çözüm seçenekleri bulmaya çalışmaktır. İki birey arasındaki ortaklaşa çalışma kişilerin birbirlerinin düşüncelerini anlamak ve bundan bir şeyler öğrenmek için anlaşmazlıkları inceleme, anlaşmazlığa yol açabilecek durumları ortadan kaldırma veya kişilerarası problemlere yaratıcı çözümler bulma şeklinde kendini gösterebilir.	Anlaşmazlıklar oluşmadan ve sorunlar hafife alınarak ilişkiler korunur. Uyumluluk- iddiasız ve işbirliğine dayalı-mücadele etmenin zıttı- bir özelliktir. Bu durumda birey kendi kaygılarını bir kenara bırakarak ötekinin sorunlarını çözerek tatmin olmasını sağlamaya çalışır; yani bir çeşit özveri söz konusudur. Uyumluluk bireysel çıkarların bir kenara itilip cömertlik ve hayırseverliğin söz konusu olduğu veya ötekinin bakış açısına riayet ettiği bir duruma dönüşebilir.	Farklıktan; ertelemek, sakınmak, geri çekilmek gibi yöntemlerle uzak durulur. Farklılık küçük boyutluysa ve ilişkilerin bozulabilmesi söz konusuysa, daha önemli konular gündemdeyse ve o anki farklılığı giderecek zaman yoksa sorunların giderilebileceği düşünülüyorsa, hislerle hareket etmeye başlanıldığında ve farklılığı gruptaki diğer kişilerin daha iyi çözebilecekleri düşünüldüğünde, daha çok bilgiye ihtiyaç olduğunda kullanılmalıdır. Kaçınma- hem iddiasız hem de işbirliğinin olmadığı bir durumdur. Birey hemen kendisinin ve ya ötekinin çıkarlarını takip etmez. Tartışmaya da yönelmez. Kaçınma diplomatik bir şekilde konuyu bir kenara itme ve daha iyi bir zamana veya daha basitçe kaçabileceği bir zamana kadar tehdit olarak görülen sorunu erteleme durumuna dönüşebilir.	Anlaşmazlıklar oluştuğunda iki taraf ortada buluşur ancak taraflar orijinal pozisyonlarını korumaya çalışır. Uzlaşma- iddialılık ve işbirliğinin orta düzeyde olduğu bir durumdur. Amaç karşılıklı olarak kabul görebilecek, her iki tarafın da kısmen tatmin olduğu bir çare bulmaktır. Mücadelecilik ve uyumluluk kavramlarının tam arasında bir duruma işaret eder. Mücadelecilik çok az düzeydedir; ancak tam anlamıyla bir riayet yoktur. Benzer bir şekilde, kaçınma tekniğinden daha çok sorunla ilgilenilir; ancak bu ilgi işbirliği tekniğindeki gibi üst düzeyde değildir. Uzlaşma farklılıklar konusunda ayrılma, karşılıklı tavizler verme veya hızlı bir orta nokta bulma anlamına gelebilir.

İfadeler	<p>Neden dediğimi yapmadın? Benim dediğim doğru, ben her zaman haklıyım. Senin fikirlerine ihtiyacım yok. Bir daha itiraz edersen cezalandırırım. Ya yaparsın ya gidersin. Bir gün benim elime de fırsat geçer. O zaman bunun ödünü alırım. Ama... Ben diyorum ki... Ben o konuda şöyle düşünüyorum... Peki, olur... Fikrimi değiştirmeye niyetli değilim... Fikrimi en açık şekilde anlatayım... Benim görüşüm açık bir şekilde en mantıklısı... Eminim ki benim fikrim en iyisi... Eğer bunu yapmazsan... En iyisini ben bilirim; en iyisi sen... Sana söyleneni yap!</p>	<p>Doğru, şimdi tamamen rahatım. Sorunu birlikte ele almamız çok yararlı oldu. Şimdi hepimizin çok istediği sonuca ulaştık. Teşekkür ederim. Bunun üstünde birlikte çalışalım... Her iki tarafın da kabul ettiği şey... Hangi konuda anlaşmazlık var... Bir ortak yol bulalım... Problemi araştıralım... Benim pozisyonum... Seninki ne... Nerede farklı düşünüyoruz... Bunu nasıl çözeriz...</p>	<p>Nasıl istersen! Canını sıkma. Ne zaman istersen o zaman yap. Sizin verdiğiniz işi bugün yapamayacağım. Benim için önemli olan bir konu var. Onu öncelikle halletmem gerekiyor. Şunu kabul ediyorum ki... Senle bu konuda aynı fikirdeyim... Bunu kabul etmeye hazırım... Senin dediğini yapacağım... Seni kırmak istemiyorum... Senin düşüncen ne... Beni ikna ettin... Bu konuda hemfikir olduğumuza sevindim...</p>	<p>Bu karar için sorumluluk alamam... Bunu şimdi tartışmalıyım... Bunun hakkında sonra konuşalım... Bu benim konumun dışında... Bundan vazgeçmeyeceğim... Tartışacak durumda değilim... Konuşmak istemiyorum... Senin bakış açımı anlamıyorum...</p>	<p>Bir çözüm bulalım... Bana verirsen... ben de sana veririm... Farklıyı ayıralım... En azından yolun yarısını tamamlayalım... İkimiz de kazanabiliriz ama ikimiz de kaybetmeyelim... Memnun olalım... Ben hazırım... Eğer sen de hazırsan... İkimiz de bundan bir sonuç elde edelim...</p>
Uygun Olduğu Durumlar	<p>Haklı olduğunuzdan emin olduğunuzda, Hızlı ve acil karar vermeniz gerektiğinde, Grupta güçlü bir kişilik sizi ezmek istediğinde, Haklarınızı savunmanız gerektiğinde, Konu basit ve önemsiz, Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak, Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek, Astlar/Karşı taraf karar için yeterli değil, Konu sizin için çok önemli ise kullanılmalıdır.</p>	<p>Yüksek güven olan ortamlarda, Yönetici olarak yüksek sorumluluk almak istemediğinizde, Gruptaki diğer kişilere de çözümleri sahiplenme hissi vermek istediğinizde, Gruptaki kişiler, yeni bilgiler ve opsiyonlar keşfedildiğinde düşüncelerini bu bulgular doğrultusunda değiştirmeye istekli olduklarında, Kişiler arası hoşnutsuzluklar ve zıtlıkların olduğu ortamlarda, Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli, Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var, Problem çözme için yeterli zaman var, Bir tarafın tek başına problemi çözmesi olanaklı değil, Ortak bir sorunu çözmek için tarafların kaynaklarını birleştirmeleri gerekli ise kullanılmalı,</p>	<p>Konu veya sorun sizden çok diğer kişi için önemliyse, Kazanamayacağınızı bildiğinizde, Zamanlama doğru değilse, Grupta ahenk çok önemli ise, Ortak yanlar kişiler arası anlaşmazlıklardan çok daha önemli ve belirgin ise, Haksız olduğunuzu düşünüyorsanız, Diğer taraftan gelecekte bazı şeyler elde edilme olanağı var, Diğer tarafa göre daha zayıf durumdasınız, Diğer tarafla ilişkiyi sürdürmek çok önemli ise kullanılmalıdır.</p>	<p>Bir konu önemsizse, sadece küçük bir önemi varsa veya diğer önemli konular baskınsa. Endişeleri gidermede hiçbir şansının olmadığını düşündüğünde, Az bir güce sahipsen veya değiştirmekte zorlandığın bir şey sana engel olduysa (milli politikalar, kişinin ruh yapısı, vs.) Bir anlaşmazlığın verdiği potansiyel zarar çözümün yararlarına baskın çıktığında, İnsanları sakinleştirmek- gerilimi üretici seviyeye düşürmek ve sakinliği ve perspektifi yeniden kazanmak, Acil kararın avantajlarından ziyade daha fazla bilgi toplama ağır bastığında, Diğerleri bir tartışmayı daha etkili biçimde çözdüğünde, Konu başka bir temel konunun yüzeysel veya semptomatik olarak görüldüğünde kullanılmalıdır.</p>	<p>Eşit düzeydeki kişiler hedeflerine aynı derecede tutkunsunsa, Karmaşık konularda zamandan tasarruf etmek amacıyla orta düzeyli çözümler üretilmesi gerektiğinde, Hedeflere ulaşmanın önemi orta dereceliyse kullanılmalıdır.</p>

Uygun Olmayan Durumlar	Konu karmaşık, Her iki taraf eşit güce sahip, Acil karara ihtiyaç yok, Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip ise kullanılmamalıdır.	İş ya da sorun çok basit, Acilen karar verilmesi gerekli, Diğer tarafın sonuçla ilişkisi yok, Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil ise kullanılmamalıdır.	Konu sizin için çok önemli, Haklı olduğunuza inanıyorsanız, Diğer taraf hatalı ya da haksız ise kullanılmamalıdır.	Konu sizin için önemli Karar sizin sorumluluğunuzda Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu İvedilikle çözüm gerekli ise kullanılmamalıdır.	Bir taraf diğerinden daha güçlü Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık ise kullanılmamalıdır.
Dezavantajları	Farklılığı körükleyebilir. Kaybedenler misillemeye başvurabilir		Kişisel fikir ve düşünceler gereğince itibar görmez. Grupta güvenilirlik ve hüküm gücü kaybedilebilir.		Önemli değerler ve uzun süreli hedefler bu teknikte yok olabilir. Başlangıçta ihtiyaçlar yoğunsa bu teknik işlemeyebilir Grupta hedefe bağlılık yoksa grup üyeleri eleştirilere ve negatif düşünmeye başlayabilir.

NOT: Bu tablo tarafımdan düzenlenmiş olup, yararlanılan kaynaklar şunlardır:

- Farsakoğlu, M., Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları, İstanbul, 2006
- Gerçel,H., “Müzakere Teknikleri” <http://j371xq.blu.livefilestore.com/pps> (19.11.2007)
- Karakaş, K., Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2001
- Sökmen, A.-Yazıcıoğlu, İ., “Thomas Modeli Kapsamında Müzakere Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2005, Sayı 1
- Whittingham, T., Negotiation Styles-Thomas and Kilmann Model, (Çev. M.S. Türk), <http://tafepodcasts.wikispaces.com/space/showimage> (17.03.2008)
- Yazar, A., Negotiation Strategies Eğitim Notları, İstanbul, t.y.
www.dersimizkimya.com “Çatışma”, (23.04.2008)

IV. BÖLÜM

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN

MÜZAKERE STİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Müzakere stilleri üzerine gerçekleştirilen bu tez çalışmasında Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke dâhilinde yöneticilerin genel müzakere stili davranışlarının belirlenmesi ve yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri, mesleki eğitim alanları, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe gibi demografik özellikleri ile sergiledikleri müzakere stili davranışları -rekabetçilik, kaçınma, işbirliği, uyma ve uzlaşmadan- arasındaki ilişkinin araştırılması böylece ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşen ekonomi, çok uluslu şirketler ve stratejik ittifaklar; iş görenlerin altyapı, eğitim, kültür, etnik köken gibi konularda çeşitliliğinde bir artışı da beraberinde getirmekte; işgücü gitgide daha heterojen bir hale gelmektedir. Bu heterojenlik de çalışanlar arasında yaşanan potansiyel sorun, yanlış anlama ve gerginliklerin sayısında önemli bir artışla sonuçlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının %20'sini iş görenler arasındaki bu ve benzeri sorunları çözmek üzere ayırdığını göstermektedir. Bu noktadan bakılınca yöneticilerin sergileyeceği müzakere stili davranışı büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla böylesi bir öneme sahip olan müzakere stili davranışları ile yöneticilerin müzakere stili davranışlarını açıklamada kullanılabilecek demografik değişkenlere dair derin bir anlayış geliştirilmesi, hem akademisyenler, hem de sanayiden yöneticiler açısından büyük bir öneme sahiptir.

3. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Müzakere Stilleri Anketi, gelişmiş batı ülkelerinde öncesinde defalarca kullanılarak geçerlik ve güvenilirliğini ispatlamıştır. Bu çalışmada ise tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta kademe yöneticilerin müzakerelerde benimsedikleri stil ve sergiledikleri tutumları ölçme ve değerlendirme geçerlik ve güvenilirlikleri analizler kısmında faktör analizi ve Cronbach Alpha'sı hesaplanarak test edilecektir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

a) Öncelikle bu çalışma İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermekte olan firmalar üzerinde gerçekleştirilmektedir. Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir.

b) Sonuçlar değerlendirilirken sosyo-ekonomik koşullar ve kültür gibi değişkenlerin de bu sonuçları etkileme ihtimali göz ardı edilmemelidir. Nitekim bu çalışma farklı kültürel ya da farklı sosyo-ekonomik koşullarda daha farklı sonuçlar da verebilir

c) Sonuçların değerlendirilmesinde sektörel bir ayrıma gidilmemektedir. Farklı sektörler açısından sonuçların da farklılaşabilmesi mümkündür.

d) Son olarak da burada gerçekleştirilecek analizler 123 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

5. ARAŞTIRMA METODU

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde hazırlanmaktadır. Tarama modeli “Geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu, var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu modelde mevcut durumu olduğu gibi gözlemleyebilmek temel amaçtır.” İlişkisel tarama modeli ise “ iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında ortak bir değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada müzakere stili davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim seviyeleri, mesleki eğitim alanları, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe gibi demografik değişimin mevcudiyeti ve derecesi araştırılmaktadır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren Tekstil firmalarının orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacı ile erişilebilirlikleri esas alınarak seçilen 500 kişilik bir yönetici grubu örneklem olarak hedeflenmektedir.

5.3. Verilerin Toplanması Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki eğitim alanı, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe yılı gibi demografik özelliklerine ait sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde; yöneticilerin bir müzakere esnasında gerçekleştirme eğilimlerine ait görüşlerine ilişkin 15 soru ve üçüncü bölümünde ise; yöneticilerin müzakere stillerine ait görüşlerini içeren 10 soru olmak üzere toplam 25 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan soruların cevapları için (1= çok muhtemel, 5= çok muhtemel değil), üçüncü bölümde yer alan soruların cevapları için ise (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen modelin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılan çalışma anketinde, daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçeye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Geliştirilen anket, müzakere farklılıklarını giderip müzakere stillerini belirlemek amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren Tekstil firmalarının orta kademe yöneticilerinden erişilebilirlikleri esas alınarak seçilen 500 kişilik bir yönetici grubuna elektronik posta (e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılarak ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 123 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 25 olduğunu göstermektedir. Veriler, Mart ve Nisan 2008 tarihlerinde toplanmıştır.

5.4. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler SPSS 13.0 İstatistik programı kullanılarak değerlendirilmektedir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, frekans dökümü, ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

Anketin ilk kısmı demografik değişkenleri ölçmekte olup bu değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki eğitim alanı, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe yılı olarak sıralanmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü kısmını ise Thomas'ın geliştirdiği müzakere stilleri ölçeği oluşturmaktadır. Bu ölçekte rekabet etme, kaçınma, işbirliği yapma, uyma davranışı gösterme ve uzlaşma stilleri ile ilgili tutumları ortaya çıkarmaya

yönelik olarak kullanılan değişkenlerin soruları bulunmaktadır. Hangi sorunun hangi müzakere stilini ölçmekte olduğu aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3. Anket Sorularının Dağılımı

Rekabet	Kaçınma	İşbirliği	Uyma	Uzlaşma
1, 7, 13, 17, 22 SORULAR	2, 5, 10, 18, 25 SORULAR	4, 8, 12, 19, 21 SORULAR	3, 9, 15, 20, 24 SORULAR	6, 11, 14, 16, 23 SORULAR

6. ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilerin değerlendirilmesine yönelik analizler yapılmış ve analiz sonuçlarının yorumlanmasına yer verilmiştir.

6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Tablo 4. Faktör Dağılımları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Rekabet					
S 13	,744				
S 17	,517				
S 7	,660				
Kaçınma					
S 2		,650			
S 10		,676			
S 25		,766			
İşbirliği					
S 4			,851		
S 8			,766		
S 12			,838		
S 19			,643		
Uyma					
S 3				,747	
S 15				,703	
S 24				,759	
Uzlaşma					
S 6					,705
S 11					,724
S 14					,669
S 16					,781

Tablo 4’de müzakere stillerine ait beş değişkenle ilgili olarak faktör analizi sonuçları görülmektedir. Anketin sorunlu maddelerinin elenmesinin ardından çıkan faktör dağılımları verilmektedir. Ölçümler SPSS 13,0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin sonucunda değişkenlerin 5 faktörde toplandığı ortaya çıkmaktadır; rekabet etme, kaçınma, işbirliği, uyma ve uzlaşma. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Buna ilaveten Tablo 5’de değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach Alpha’sı kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin kabul edilebilir sınırlar düzeyinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Tablo 5. Güvenilirlik Katsayıları

Değişken	α
Rekabet	0,726
Kaçınma	0,607
İşbirliği	0,775
Uyma	0,787
Uzlaşma	0,684

6.2.Genel Özellikler

6.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Frekans Tabloları

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki eğitim alanı, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe yılı dikkate alınarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 6. Cinsiyet Durumu

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Erkek	80	65,0	67,2	67,2
Bayan	39	31,7	32,8	100,0
Toplam	119	96,7	100,0	
Kayıp	4	3,3		
Toplam	123	100,0		

Tablo 6 ankete katılanların cinsiyet değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 67,2’sinin erkek; % 32,8’nin ise bayan olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Yaş Durumu

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	18-25	7	5,7	5,7	5,7
	26-35	32	26,0	26,2	32,0
	36-45	50	40,7	41,0	73,0
	46-55	22	17,9	18,0	91,0
	56-65	11	8,9	9,0	100,0
	Toplam	122	99,2	100,0	
Kayıp		1	,8		
Toplam		123	100,0		

Tablo 7 ise ankete katılanların yaş aralıklarını ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada ankete katılanların 50'si ya da % 41'i 36-45 yaş aralığındadır. Ankete katılanların 32'si ya da % 26,2'si 26-35 yaş aralığındadır. Yine 22'si ya da % 18'i 46-65 yaş aralığındadır. Geri kalanların 11'i ya da % 9'u 56-65 yaş aralığında iken 7'si ya da % 5,7'si ise 18-25 yaş aralığında seyretmektedir.

Tablo 8. Eğitim Seviyesi

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Orta	1	,8	,8	,8
	Lise	9	7,3	7,4	8,3
	Üniversite	77	62,6	63,6	71,9
	Y.Lisans	29	23,6	24,0	95,9
	Doktora	5	4,1	4,1	100,0
	Toplam	121	98,4	100,0	
Kayıp		2	1,6		
Toplam			100,0		

Tablo 8 ankete katılanların eğitim seviyesi değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada ankete katılanların 77'si ya da % 63,6'sının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Ankete katılanların 29'u ya da % 24'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Diğerlerinden 9'unun ya da % 7,4'ünün lise mezunu, 5'inin ya da % 4,1'inin ise doktora yaptığı görülmektedir.

Tablo 9. Mesleki Eğitim Alanı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Fen-Tıp	10	8,1	8,8	8,8
	Müh-Tek	44	35,8	38,6	47,4
	Sosyal	60	48,8	52,6	100,0
	Toplam	114	92,7	100,0	
Kayıp		9	7,3		
Toplam		123	100,0		

Tablo 9 ankete katılanların mesleki eğitim alanı değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada ankete katılanların 10'u ya da % 8,8'inin fen-tıp alanlarında, 44'ü ya da % 38,6'sının mühendislik ya da teknik alanlarda ve 60'ı ya da %52,6'sının sosyal alanda eğitim aldığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10. Eğitim Hayatı Süresi

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer (yıl)	6-10	1	,8	,8	,8
	11-15	32	26,0	27,1	28,0
	16-20	73	59,3	61,9	89,8
	21-25	12	9,8	10,2	100,0
	Toplam	118	95,9	100,0	
Kayıp		5	4,1		
Toplam		123	100,0		

Tablo 10 ankete katılanların eğitim hayatı süresi değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete katılanların eğitim hayatının 9 ila 25 yıl arasında değiştiği; en büyük yığılmanın 73 kişi (% 61,9) ile 16-20 yıl grubunda olduğu görülmektedir. Bunu 32 kişi ya da % 27,1 ile 11-15 yıl grubu ve bunu da 12 kişi ya da % 10,2 ile 21-25 yıl grubu izlemektedir.

Tablo 11. Mesleki Tecrübe Yılı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer (yıl)	1-10	43	35,0	35,2	35,2
	11-20	42	34,1	34,4	69,7
	21-30	25	20,3	20,5	90,2
	31-40	10	8,1	8,2	98,4
	41-50	2	1,6	1,6	100,0
	Toplam	122	99,2	100,0	
Kayıp		1	,8		
Toplam		123	100,0		

Tablo 11 katılımcıların mesleki tecrübe süresi değişkenini ölçen soruya verdikleri yanıtları göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere en fazla birikme 43 kişi % 35,2 ile 1-10 yıllık zaman dilimi üzerinedir. Bunu ise 42 kişi % 34,4 ile 11-20 yıl ve yine 25 kişi %20,5 ile 21-30 yıl izlemektedir.

6.3. Müzakere Stilleri ile İlgili Özellikler

6.3.1. Rekabet Stili Sorularının Frekans Dağılımı

**Tablo 12. Müzakere Esnasında, Her Zaman Benim Fikirlerimi Desteklemiyor
Olsa da, Gerekli Enformasyonu Sunarım Sorusunun Frekans Dağılımı**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	9	7,3	7,3	7,3
	Muhtemel değil	7	5,7	5,7	13,0
	Kararsızım	15	12,2	12,2	25,2
	Muhtemel	56	45,5	45,5	70,7
	Çok muhtemel	36	29,3	29,3	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaklaşık % 58'i fikirlerini desteklemese de karşı tarafa gerekli enformasyonu sunduğunu ifade etmiştir. Ankete katılanların % 13'ü fikirlerini desteklemeyecekse enformasyon sunumu yapmayacağını ve % 12'lik bir katılımcı kesimi de böyle bir durumda kararsız kaldığını göstermiştir. Bu cevaplara verilen yaklaşık % 60 gibi bir enformasyon paylaşımı konusundaki eğilim işbirlikçi bir yönelişi göstermektedir.

**Tablo 13. Bir Müzakerede Önemli Olan Tek Şey,
Benim İçin Neyin Doğru Olduğudur Sorusunun Frekans Dağılımı**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Kesinlikle Katılmıyorum	25	20,3	20,3	20,3
	Katılmıyorum	42	34,1	34,1	54,5
	Kararsızım	19	15,4	15,4	69,9
	Katılıyorum	27	22,0	22,0	91,9
	Kesinlikle-Katılıyorum	10	8,1	8,1	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 13’de yöneticilere sorulan “müzakerede önemli olan, benim için neyin doğru olduğudur” şeklindeki soruya verilen cevaplar görülmektedir. Ankete katılan kişilerin yaklaşık % 54’ü bu görüşe katılmadığını ve % 22’side böyle bir durumda kararsız kalabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu görüşe katılmayanların oranının ise % 30 gibi bir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında ankete katılan yöneticilerimizin büyük oranda müzakere sürecinde rekabetçi bir tavır içinde olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 14. Müzakere Benim İstedğim Gibi Devam Etmiyorsa,
Müzakereden Çekilmeyi Tercih Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı**

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Geçerli	Çok muhtemel değil	23	18,7	19,0	19,0
	Muhtemel değil	35	28,5	28,9	47,9
	Kararsızım	34	27,6	28,1	76,0
	Muhtemel	18	14,6	14,9	90,9
	Çok muhtemel	11	8,9	9,1	100,0
	Toplam	121	98,4	100,0	
Kayıp		2	1,6		
Toplam		123	100,0		

Tablo 14’de yöneticilere sorulan “müzakere istediğim gibi devam etmiyorsa müzakereden çekilirim” sorusuna verilen cevaplara ilişkin sonuçlar görülmektedir. Yöneticilerin yaklaşık % 46’sı bu görüşte olmadıklarını ifade etmişlerdir. Sadece % 9’a yakın bir oranda bu görüşe katıldıklarını ifade eden yönetici bulunmaktadır. Yine bu soruya verilen cevaplara göre de bu araştırmaya dâhil olan yöneticiler müzakere içinde yaşanan olumsuz durumlar karşısında hemen çekilme gibi bir davranışı

göstermeyeceklerini belirtmişlerdir. Yaklaşık % 27 gibi bir oranda da yöneticiler bu soruya kararsız olarak yaklaşmışlardır.

6.3.2. Kaçınma Stili Sorularının Frekans Dağılımı

Tablo 15. Müzakerenin Dostluk Çerçevesinde ve Sakin Bir Şekilde Devam Etmesi Yönünde Hareket Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	1	,8	,8	,8
	Muhtemel değil	1	,8	,8	1,6
	Kararsızım	9	7,3	7,3	8,9
	Muhtemel	38	30,9	30,9	39,8
	Çok muhtemel	74	60,2	60,2	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 15’de görüldüğü gibi yöneticiler, “müzakerenin dostluk çerçevesinde ve sakin bir şekilde devam etmesi” ile ilgili olarak sorulan soruya % 91 oranında olumlu bir cevap vermişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin bu cevaplar doğrultusunda çatışmaya girmekten kaçındıkları görülmektedir. Katılımcıların sadece % 1,6 gibi bir oranı bu soruya olumsuz cevap vermişlerdir. Yöneticilerin % 7’si de böyle bir durumda kararsız kalacaklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 16. Müzakerenin Hoş Olmayan Bir Hale Gelmemesi İçin Hassas Konuların Müzakere Kapsamına Girmesini Engellerim Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	4	3,3	3,3	3,3
	Muhtemel değil	14	11,4	11,4	14,6
	Kararsızım	24	19,5	19,5	34,1
	Muhtemel	47	38,2	38,2	72,4
	Çok muhtemel	34	27,6	27,6	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 16’da “müzakerelerde sıkıntı olmaması için hassas konuların müzakere sürecine dâhil edilmemesi gerektiği” sorgulanmaktadır. Araştırmaya dâhil olan yöneticilerin yaklaşık % 66’sı bu soruya olumlu görüş beyan etmişlerdir. Yani müzakerelerde eğer sıkıntı oluşturacak konular var ise bunların müzakerenin aksamadan yürütülebilmesi için gündeme getirilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 15’i de böyle bir durumda hassas olsa

da konuları müzakere sürecine getireceklerini ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin % 19,5'i ise böyle bir durumda kararsız bir tutum içinde olabileceklerini ifade etmişlerdir. Yine Tablo 16'nın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde de yöneticilerin saldırgan bir müzakere süreci izlemeyecekleri görünümü ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17. Benim İçin, Müzakereye Katılırken, Müzakere Esnasında Rahat Davranabilmek Büyük Bir Önem Taşımaktadır Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	9	7,3	7,3	8,9
	Kararsızım	11	8,9	8,9	17,9
	Katılıyorum	52	42,3	42,3	60,2
	Kesinlikle katılıyorum	49	39,8	39,8	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 17'de müzakereye katılırken, müzakere esnasında rahat davranabilmenin önemi sorgulanmıştır. Yöneticilerin % 82'si bu soruya olumlu yönde bir cevap vermişlerdir. Büyük oranda müzakere süreci içinde rahat olmak istediklerini ve gerginlikten hoşlanmadıklarını ortaya çıkaran bir temayül sergilemişlerdir. Yine yöneticilerin % 8'i de bu soruya olumsuz cevap vermişlerdir. Bu oran toplam içinde küçük bir yüzdeye tekabül etmektedir. Büyük oranda yöneticiler müzakerelerin rahat bir ortam içinde yürümesini istemektedirler. Yaklaşık % 9 gibi bir yönetici de kararsız bir tutum içinde olacaklarını göstermişlerdir.

6.3.3. İşbirliği Stili Sorularının Frekans Dağılımı

Tablo 18. Her İkimizin de Müzakereden İstedığımızı Alabilmemizi Sağlayacak Yönde Hareket Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	3	2,4	2,4	2,4
	Muhtemel değil	2	1,6	1,6	4,1
	Kararsızım	16	13,0	13,0	17,1
	Muhtemel	57	46,3	46,3	63,4
	Çok muhtemel	45	36,6	36,6	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 18’de yöneticilere, müzakerelerde tarafların her ikisinin de çıkarlarının kendileri için önemli olup olmadığına yönelik bir sorgulama yapılmıştır. Yöneticiler % 83 gibi bir oranda karşı tarafın beklentilerinin de karşılanması yönünde bir gayret içinde olabileceklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 4’ü de bu soruya olumsuz bir cevap beyan etmişlerdir. Toplam içinde çok düşük bir düzeye karşılık gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 13 gibi bir kısmı da böyle bir durumda kararsız kalabilecekleri yönünde bir temayül içerisine girmişlerdir.

Tablo 19. Her İkimizin de Müzakere Sonucunda İstedığımızı Elde Edebilmemize İmkân Veren Yaratıcı Çözümler Geliştirir Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	5	4,1	4,1	4,1
	Muhtemel değil	6	4,9	4,9	8,9
	Kararsızım	7	5,7	5,7	14,6
	Muhtemel	59	48,0	48,0	62,6
	Çok muhtemel	46	37,4	37,4	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 19’da araştırmaya katılan yöneticilere her iki tarafında beklentilerini karşılaması için yaratıcı çözümler bulup bulmayacakları ile ilgili bir soru yöneltilmiştir. Yöneticilerin % 85 gibi bir oranı bu doğrultuda çaba gösterecekleri doğrultusunda bir kanaat belirtmişlerdir. Yöneticiler arasında olumsuz görüş beyan edenlerin oranı % 9 civarındadır ve bu oran düşük bir düzeye karşılık gelmektedir. % 5.7 düzeyinde bir yöneticide böyle bir durumda kararsız kalacaklarının işareti vermişlerdir.

Tablo 20. İkimizin de İhtiyaçlarının İyi Anlaşılması Dolayısıyla İkimizin de Kazanabilmesi Yönünde Hareket Ederim Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	4	3,3	3,3	3,3
	Muhtemel değil	6	4,9	4,9	8,1
	Kararsızım	11	8,9	8,9	17,1
	Muhtemel	42	34,1	34,1	51,2
	Çok muhtemel	60	48,8	48,8	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 20’de yöneticilere ikimizin de kazanabilmesi için tarafların ihtiyaçlarının iyi anlaşılması gerektiği yönünde bir soru sorulmuştur. Yöneticilerin % 82’si bu soruya

olumlu yönde cevap beyan etmişlerdir. Yöneticiler müzakerelerde tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını anlamalarının her iki tarafında beklentilerini karşılamları için önemli olduğunun altını çizmişlerdir. % 8 oranında bir yönetici grubu ise bu soruya olumsuz cevap vermişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 9 gibi bir oranı da bu soru karşısında kararsız kalmışlardır.

Tablo 21. Müzakerenin Bir Galibi Birde Mağlubu Olmalıdır
Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Kesinlikle Katılmıyorum	29	23,6	23,8	23,8
	Katılmıyorum	38	30,9	31,1	54,9
	Kararsızım	30	24,4	24,6	79,5
	Katılıyorum	25	20,3	20,5	100,0
	Toplam	122	99,2	100,0	
Kayıp		1	,8		
Toplam		123	100,0		

Tablo 21’de yöneticilerin müzakerelerin bir galibi ve bir de mağlubunun olduğu görüşüne katılıp katılmadıkları sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 54 gibi bir oranı bu görüşe katılmadıklarını, % 20’si katıldığını ve % 24 gibi bir oranda da bu görüşe kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplarda da yine yöneticilerin saldırgan bir müzakere stili izlemeyi düşünmedikleri ortaya çıkmaktadır. Diğer tablolardaki sorulara verilen cevapları teyit eden bir doğrultuda sonuçlar ortaya çıkmıştır.

6.3.4. Uyma Stili Sorularının Frekans Dağılımı

Tablo 22. Müzakerenin Diğer Birey İçinde Adil Bir Şekilde Sonuçlanabilmesi
İçin Sıkıntıya Katlanabilirim Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	2	1,6	1,6	1,6
	Muhtemel değil	8	6,5	6,5	8,1
	Kararsızım	24	19,5	19,5	27,6
	Muhtemel	57	46,3	46,3	74,0
	Çok muhtemel	32	26,0	26,0	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 22’de araştırmaya katılan yöneticilere, karşı tarafın çıkarları için sıkıntıya katlanıp katlanamayacakları sorulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 72’si bu doğrultuda cevap vermişlerdir. Yöneticilerin % 7’si bu soruya olumsuz yönde bir cevap vermişlerdir. Yaklaşık % 19,5’lik bir yönetici grubu ise böyle bir durumda kararsız kalmışlardır. Genelde araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı karşı tarafın çıkarlarının ve beklentilerinin kendileri için önemli olduğu yönünde bir eğilimleri olduğunu göstermişlerdir.

Tablo 23. Olayları Diğer Bireyin Açısından Görmeye, Böylece Onun İhtiyaçlarına da Saygılı Olmaya alışırım Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kmltif %
Değer	Muhtemel değil	2	1,6	1,6	1,6
	Kararsızım	8	6,5	6,6	8,2
	Muhtemel	58	47,2	47,5	55,7
	çok muhtemel	54	43,9	44,3	100,0
	Toplam	122	99,2	100,0	
Kayıp		1	,8		
Toplam		123	100,0		

Tablo 23’de diğer bireylerle empati kurup kurmayacakları sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 91 gibi büyük bir yüzdesi müzakerede diğer tarafın duygularının kendisi için önemli olduğu ve karşı tarafın ihtiyaçlarını dikkate aldıkları yönünde kanaat belirtmişlerdir. % 1,6 gibi bir yönetici grubu da olumsuz bir görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç oldukça düşük bir düzeye karşılık gelmektedir. % 6,5’lik bir yönetici kesimi de böyle bir durumla ilgili soru karşısında kararsız bir tavır içinde kalmışlardır.

Tablo 24. Müzakerede Diğer Kişinin Haksız Muameleye Maruz Kalması Benim Açısından Bir Önem Taşımamaktadır Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Kesinlikle Katılmıyorum	63	51,2	51,2	51,2
	Katılmıyorum	40	32,5	32,5	83,7
	Kararsızım	14	11,4	11,4	95,1
	Katılıyorum	4	3,3	3,3	98,4
	Kesinlikle katılıyorum	2	1,6	1,6	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 24’de araştırmaya katılan yöneticilere müzakere esnasında bir tarafın haksızlığa uğramasının kendileri açısından önemli olup olmadığı sorgulanmıştır. Yöneticilerin % 83,5 gibi bir kısmı, karşı tarafın haksızlığa uğramasının kendileri açısından son derece önemli olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. % 5 gibi bir yönetici kısmı ise olumsuz bir kanaat ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 11,4 gibi bir kısmı ise böyle bir soru karşısında kararsızlık içinde kalabilecekleri yönünde bir temayül sergilemişlerdir.

6.3.5. Uzlaşma Stili Sorularının Frekans Dağılımı

Tablo 25. Müzakerede Bulduğum Kişiden Bir Şeyler Alabilmek İçin Kendimden de Bir Şeyler Verebilirim Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	2	1,6	1,6	1,6
	Muhtemel değil	11	8,9	8,9	10,6
	Kararsızım	9	7,3	7,3	17,9
	Muhtemel	63	51,2	51,2	69,1
	Çok muhtemel	38	30,9	30,9	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 25’de araştırmaya katılan yöneticilere müzakerelerde bir şeyler alabilmek için kendisinden de bir şeyler verip vermeyeceği sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin yaklaşık % 82 gibi önemli bir kısmı bu durumda kendilerinden de bir şeyler verebileceklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık % 10,5 gibi bir kısmı da böyle bir tavır içerisinde olmayacaklarını yani kendilerinden bir takım tavizler vermeyeceklerini

belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 7,3 gibi bir kısmı ise bu soru karşısında kararsız kalmışlardır.

Tablo 26. Eğer Diğer Kişi Uzlaşmak İçin Kendi Görüşünden Taviz Verirse, Bunun Karşılığında Bende Kendi Görüşümden Taviz Veririm Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	13	10,6	10,7	10,7
	Muhtemel değil	21	17,1	17,2	27,9
	Kararsızım	21	17,1	17,2	45,1
	Muhtemel	40	32,5	32,8	77,9
	Çok muhtemel	27	22,0	22,1	100,0
	Toplam	122	99,2	100,0	
Kayıp		1	,8		
Toplam		123	100,0		

Tablo 26’da taraflardan birinin kendi görüşünde taviz vermesi durumunda diğer tarafında taviz verip vermeyeceği sorgulanmıştır. Yöneticilerin % 54,5 gibi bir kısmı böyle bir durumda kendilerinin de taviz verebileceklerini belirtmişlerdir. Yaklaşık %27,8’lik bir yönetici grubu ise böyle bir durumda taviz vermeyeceklerini ortaya koymuşlardır. Yine yöneticilerin yaklaşık % 17 gibi bir kısmı da böyle bir durumda kararsız kalmışlardır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise yöneticiler karşılıklı tavize yönelimlerinin olduğunu göstermişlerdir.

Tablo 27. İkimizin de Uzlaşabileceği Bir Orta Nokta Öneririm Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Çok muhtemel değil	3	2,4	2,4	2,4
	Muhtemel değil	3	2,4	2,4	4,9
	Kararsızım	4	3,3	3,3	8,1
	Muhtemel	69	56,1	56,1	64,2
	Çok muhtemel	44	35,8	35,8	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 27’de taraflara uzlaşabilecekleri bir ortak nokta önerip önermeyecekleri sorulmuştur. Yöneticiler yaklaşık % 92 gibi büyük bir oranda uzlaşılabilir ortak noktalar önerebileceklerini ifade etmişlerdir. Yaklaşık % 5 gibi bir yönetici kısmı ise olumsuz bir görüş ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin % 3,3 gibi bir oranı ise böyle bir durumda kararsız kaldıklarını göstermişlerdir.

Tablo 28. Bir Müzakerede İki Tarafında Bir Şeyler Kazanabilmek İçin Bir Şeyler Vermesi Gerekmetedir Sorusunun Frekans Dağılımı

		Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Değer	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	16	13,0	13,0	17,9
	Kararsızım	7	5,7	5,7	23,6
	Katılıyorum	49	39,8	39,8	63,4
	Kesinlikle katılıyorum	45	36,6	36,6	100,0
	Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 28 bir müzakerede tarafların her ikisinin de bir şeyler kazanabilmek için bir şeyler vermesi gerektiği görüşüne katılıp katılmadıkları sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 76 gibi büyük bir kısmı bu görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yani müzakerelerde bir takım kazanımlar elde etmek için karşı tarafa da bir takım şeylerin verilmesi gerektiğini yöneticiler düşünmektedir. % 15 gibi bir yönetici kesimi ise bu görüşe olumsuz cevap vermişler ve karşı tarafa bir şeyler verilmesi görüşüne katılmamışlardır. Fakat olumsuz cevap verenlerin oranı toplam içinde küçük bir orana karşılık gelmektedir. Yöneticilerin % 5,7 gibi bir kısmı ise kararsız bir tutum takınmışlardır.

6.4. Müzakere Stilleri Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 29. Müzakere Stili Alt Boyutlarının Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Rekabet Stili	123	1,00	4,67	2,4942	,77577
Kaçınma Stili	123	2,33	5,00	4,1220	,65044
İşbirliği Stili	123	1,50	5,50	4,1402	,77628
Uyma Stili	123	2,33	5,00	4,1744	,62170
Uzlaşma Stili	123	1,50	5,00	3,8768	,77013
TOPLAM	123				

Tablo 29’da araştırmaya katılan yöneticilerin her bir müzakere stilini ölçen değişkenlere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları yer almaktadır. Yöneticilerin müzakere stili olarak rekabet stiline verdikleri cevapların ortalamasının 2,49 olduğu görülmektedir. Kaçınma, işbirliği ve uyma stiline verdikleri cevapların ortalamalarının her

birinin 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Uzlaşma stiline verdikleri cevapların ortalamasının ise 3,87 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre rekabetçi stili müzakerelerde fazlaca tercih etmedikleri görülmektedir.

6.5. Müzakere Stillerinin Demografik Değişkenler Üzerine Karşılaştırılması

6.5.1. Ortalamaların Karşılaştırılması

Öncelikle örnekleminiz dikkate alınarak müzakere stillerinin demografik değişkenler üzerine nasıl bir dağılım gösterdikleri incelenmektedir. Bu amaçla ortalamalar karşılaştırılmaktadır

Tablo 30. Cinsiyet Grupları Açısından Müzakere Stilleri Dağılımı

Erkek	Ortalama	2,5140	4,1208	4,1223	4,1031	3,8375
	N	80	80	80	80	80
	Std. Sapma	,78482	,68998	,62337	,77714	,82207
Bayan	Ortalama	2,4701	4,1368	4,2735	4,2051	3,9640
	N	39	39	39	39	39
	Std. Sapma	,79736	,60077	,61593	,80064	,69277
Toplam	Ortalama	2,4996	4,1261	4,1718	4,1366	3,8790
	N	119	119	119	119	119
	Std. Sapma	,78584	,65955	,62242	,78299	,78138

Cinsiyet grupları açısından örnekleminizde müzakere stillerinin dağılımı ise tablo 30'de verilmektedir. Tablo incelendiğinde, erkekler rekabet yönünden daha yoğun bir müzakere tarzı sergilemekte iken; kadınların kaçınmacı, işbirlikçi, uyma yönünde ve uzlaşmacı bir rekabetçi stili tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 31. Yaş Gruplarına Göre Rekabet, Kaçınma, İşbirliği, Uyma ve Uzlaşma Stillerinin Dağılımı

YAŞ		Rekabet Ort.	Kaçınma Ort.	Uyma Ort.	İşbirliği Ort.	Uzlaşma Ort.
18-25	Ortalama	2,6667	3,5714	4,1116	4,1429	4,0000
	N	7	7	7	7	7
	Std. Sapma	,79349	,87590	,76094	1,24044	,90139
26-35	Ortalama	2,5208	4,2396	4,0625	3,7734	3,5313
	N	32	32	32	32	32
	Std. Sapma	,64999	,58189	,63040	1,04604	,98527
36-45	Ortalama	2,5958	4,1133	4,0733	4,2250	3,8769
	N	50	50	50	50	50
	Std. Sapma	,83903	,68217	,65045	,56751	,62218
46-55	Ortalama	2,2879	4,2727	4,4242	4,2500	4,0227
	N	22	22	22	22	22
	Std. Sapma	,81192	,45584	,43863	,52327	,56647
56-65	Ortalama	2,3030	3,9091	4,4242	4,5227	4,5227
	N	11	11	11	11	11
	Std. Sapma	,76673	,74671	,53936	,39457	,51786
TOP LAM	Ortalama	2,4983	4,1257	4,1676	4,1332	3,8778
	N	122	122	122	122	122
	Std. Sapma	,77766	,65180	,61970	,77552	,77322

Yukarıdaki tabloda ise yaş gruplarının müzakere boyutlarına göre ortalama ve standart sapmaları verilmekte böylece bir karşılaştırma yapma imkânı sağlanmaktadır. 18-25 yaş grubunun rekabetçi bir müzakere stilini en yoğun sergileyen grup olduğu görülmektedir. Kaçınma tarzı özelliklerini en yoğun bir şekilde sergileyen 46-55 yaş grubudur. Uyma stili açısından 46-65 arası yaş grubu en ilerde seyretmektedir. İşbirliği de yaşla birlikte artış göstermekte olup 56-65 arası yaş grubunda tepe noktasına çıkmaktadır. Paralel bir şekilde uzlaşma stili de en yüksek seviyeye 56-65 yaş grubunda çıkmaktadır.

Tablo 32. Eğitim Seviyesine Göre Rekabet, Kaçınma, İşbirliği, Uyma ve Uzlaşma Stilleri Boyutlarının Dağılımı

Eğitim Seviyesi		Rekabet Ort.	Kaçınma Ort.	Uyma Ort.	İşbirliği Ort.	Uzlaşma Ort.
Lise	Ortalama	2,3704	4,2593	4,3704	4,5000	3,9722
	N	9	9	9	9	9
	Std.Sapma	,65499	,46481	,35136	,37500	,55120
Üniversite	Ortalama	2,5687	4,1082	4,1054	4,0260	3,8324
	N	77	77	77	77	77
	Std.Sapma	,75516	,67200	,63333	,79945	,83015
Y.Lisans	Ortalama	2,3908	4,1149	4,2414	4,3276	3,9138
	N	29	29	29	29	29
	Std.Sapma	,86863	,63793	,62295	,79086	,71737
Doktora	Ortalama	2,0000	4,3333	4,4000	4,2500	4,2000
	N	5	5	5	5	5
	Std.Sapma	,47140	,40825	,49441	,50000	,44721
Toplam	Ortalama	2,4859	4,1377	4,1773	4,1343	3,8851
	N	121	121	121	121	121
	Std.Sapma	,76867	,64070	,61300	,77865	,77226

Yukarıdaki tabloda ise eğitim seviyesi gruplarının müzakere boyutlarına göre ortalama ve standart sapmaları verilmekte böylece bir karşılaştırma yapma imkânı sağlanmaktadır. Rekabetçi bir tarzı sergilemede üniversite mezunlarının başı çektiği görülmektedir. Kaçınma özelliklerini en fazla sergileyen doktora mezunlarıdır. Yine uyma stili özellikleri de en yoğun şekilde doktora mezunları arasında görülmektedir. İşbirliği tarzı açısından bakıldığında lise mezunlarının müzakerelerde daha işbirlikçi bir yaklaşım sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Uzlaşma açısından ise yine doktora mezunları en yüksek seviyedeki grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 33. Mesleki Eğitim Alanı Gruplarına Göre Müzakere Stilleri
Boyutlarının Dağılımı**

Eğitim Alanı		Rekabet Ort.	Kaçınma Ort.	Uyma Ort.	İşbirliği Ort.	Uzlaşma Ort.
Fen-Tıp	Ortalama	2,6667	4,4667	4,1667	3,8500	3,5750
	N	10	10	10	10	10
	Std. Sapma	,62854	,50185	,54997	1,32393	1,18468
Mühendislik -Teknik	Ortalama	2,3058	3,9015	4,1591	4,1875	3,7273
	N	44	44	44	44	44
	Std. Sapma	,78447	,68795	,60356	,57346	,66651
Sosyal	Ortalama	2,5722	4,2500	4,1408	4,1458	3,9808
	N	60	60	60	60	60
	Std. Sapma	,76183	,56789	,64125	,79630	,75159
Toplam	Ortalama	2,4777	4,1345	4,1501	4,1360	3,8473
	N	114	114	114	114	114
	Std. Sapma	,76686	,63760	,61442	,77726	,77292

Yukarıdaki tabloda ise mesleki eğitim alanı gruplarının müzakere stillerine göre ortalama ve standart sapmaları verilmekte böylece bir karşılaştırma yapma imkânı sağlanmaktadır. Eğitim alanı açısından bakıldığında fen-tıp ihtisasına sahip katılımcıların rekabetçi yaklaşımlarının diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte fen-tıp eğitime sahip bireyler kaçınma ve uyma stillerinin özelliklerini de en yoğun şekilde gösteren gruptur. İşbirliği açısından mühendislik ve teknik alanlarda eğitim görenlerin daha yüksek skora sahip olduğu görülmektedir. Uzlaşma tarzının özelliklerine ise en yoğun sosyal eğitime sahip grupta rastlanmaktadır.

Tablo 34. Eğitim Hayatı Süresi Gruplarına Göre Müzakere Stilleri Boyutlarının Dağılımı

Eğitim Hayatı Süresi		Rekabet Ort.	Kaçınma Ort.	Uyma Ort.	İşbirliği Ort.	Uzlaşma Ort.
6-10	Ortalama	2,3333	5,0000	5,0000	3,0000	4,7500
	N	1	1	1	1	1
	Std. Sapma
11-15	Ortalama	2,5104	4,2917	4,2917	4,2734	4,2188
	N	32	32	32	32	32
	Std. Sapma	,72332	,61493	,56002	,66101	,58802
16-20	Ortalama	2,5314	4,0502	4,0746	4,1062	3,7376
	N	73	73	73	73	73
	Std. Sapma	,81997	,66591	,63391	,69212	,69422
21-25	Ortalama	2,3056	4,0000	4,1389	3,8542	3,6458
	N	12	12	12	12	12
	Std. Sapma	,83434	,68165	,59388	1,34189	1,29447
Toplam	Ortalama	2,5011	4,1186	4,1479	4,1165	3,8673
	N	118	118	118	118	118
	Std. Sapma	,78904	,66026	,61543	,77741	,77569

Yukarıdaki tabloda ise eğitim hayatı süresi gruplarının müzakere stilleri boyutlarına göre ortalama ve standart sapmaları verilmekte böylece bir karşılaştırma yapma imkânı sağlanmaktadır. Eğitim hayatı açısından bakıldığında en rekabetçi grubun 16-20 yıl grubu olduğu görülmekte; kaçınma, uyma, işbirliği ve uzlaşma açısından bakıldığında ise 11-15 yaş grubu başı çekmektedir.

Tablo 35. Mesleki Tecrübe Süresi Gruplarına Göre Müzakere Stilleri Boyutlarının Dağılımı

Mesleki Tecrübe Süresi		Rekabet Ort.	Kaçınma Ort.	Uyma Ort.	İşbirliği Ort.	Uzlaşma Ort.
1-10	Ortalama	2,6434	4,1550	4,1034	3,8779	3,7558
	N	43	43	43	43	43
	Std. Sapma	,67218	,66408	,63603	1,08201	,93778
11-20	Ortalama	2,3918	4,1032	4,1508	4,2560	3,8690
	N	42	42	42	42	42
	Std. Sapma	,76891	,73062	,61685	,51350	,69895
21-30	Ortalama	2,5733	4,2133	4,2000	4,2000	3,8639
	N	25	25	25	25	25
	Std. Sapma	,98376	,43970	,65969	,48412	,58003
31-40	Ortalama	2,1000	3,8333	4,3667	4,5500	4,4000
	N	10	10	10	10	10
	Std. Sapma	,54546	,75768	,53171	,42164	,62583
41-50	Ortalama	2,6667	4,3333	4,5000	4,1250	4,2500
	N	2	2	2	2	2
	Std. Sapma	,94281	,00000	,23570	,53033	,35355
Toplam	Ortalama	2,4983	4,1257	4,1676	4,1332	3,8778
	N	122	122	122	122	122
	Std. Sapma	,77766	,65180	,61970	,77552	,77322

Yukarıdaki tabloda ise mesleki tecrübe süresi gruplarının müzakere stilleri boyutlarına göre ortalama ve standart sapmaları verilmekte böylece bir karşılaştırma yapma imkânı sağlanmaktadır.

Rekabetçi davranış açısından bakıldığında 41-50 yıllık tecrübeye sahip grubun en rekabetçi müzakere stilini sergilemekte olduğu; ilginç bir şekilde de yine aynı tecrübe grubunun kaçınma ve uyum açısından da en yüksek grubu oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte işbirlikçi bir davranışı en yoğun sergileyen grubun 1-10 yıllık tecrübe grubu olduğu; uzlaşmanın da en yoğun şekilde 31-40 yıl grubunda gözlemlendiği görülmektedir.

6.5.2. Varyans Analizleri (ANOVA)

Ortalamaların karşılaştırılmasını takiben ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlılığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) hesaplamaları yapılmaktadır.

Tablo 36. Cinsiyet Grupları İçin Varyans Analiz Tablosu

	Değişkenlik Kaynağı	K.T	sd.	K.O	F	P
Rekabetçi Stil Ortalaması	Gruplar Arası	,051	1	,051	,081	,776
	Gruplar İçi	72,819	117	,622		
	Toplam	72,870	118			
Kaçınmacı Stil Ortalaması	Gruplar Arası	,007	1	,007	,015	,902
	Gruplar İçi	51,325	117	,439		
	Toplam	51,331	118			
Uyma Stili Ortalaması	Gruplar Arası	,600	1	,600	1,555	,215
	Gruplar İçi	45,115	117	,386		
	Toplam	45,714	118			
İşbirliği Stili Ortalaması	Gruplar Arası	,273	1	,273	,443	,507
	Gruplar İçi	72,071	117	,616		
	Toplam	72,343	118			
Uzlaşmacı Stil Ortalaması	Gruplar Arası	,420	1	,420	,685	,409
	Gruplar İçi	71,625	117	,612		
	Toplam	72,045	118			

K.T. : Kareler Toplamı

K.O. : Kareler Ortalaması

s.d. : serbestlik derecesi

Her bir müzakere stili boyutu için $p > 0,05$ olduğundan müzakere stilleri için cinsiyet değişkeninin önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani cinsiyet, müzakere stili durumunu belirleme ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

Tablo 37. Yaş Grupları İçin Varyans Analiz Tablosu

	Değişkenlik Kaynağı	K.T	sd.	K.O	F	P
Rekabetçi Ortalama	Gruplar Arası	2,084	4	,521	,857	,492
	Gruplar İçi	71,092	117	,608		
	Toplam	73,175	121			
Kaçınma Ortalama	Gruplar Arası	3,565	4	,891	2,180	,076
	Gruplar İçi	47,841	117	,409		
	Toplam	51,406	121			
Uyum Ortalama	Gruplar Arası	2,993	4	,748	2,014	,097
	Gruplar İçi	43,474	117	,372		
	Toplam	46,468	121			
İşbirliği Ortalama	Gruplar Arası	6,533	4	1,633	2,885	,025
	Gruplar İçi	66,240	117	,566		
	Toplam	72,773	121			
Uzlaşma Ortalama	Gruplar Arası	8,985	4	2,246	4,148	,004
	Gruplar İçi	63,357	117	,542		
	Toplam	72,342	121			

K.T. : Kareler Toplamı

K.O. : Kareler Ortalaması

s.d. : serbestlik derecesi

Analiz sonuçlarına bakıldığında rekabetçi stilin boyutu için $p>0,05$ olduğundan rekabetçi stil açısından yaş değişkeninin önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani yaş, rekabetçi stili belirleme ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

Kaçınmacı stil ($p:0,076$ çift kuyruklu analiz olduğu için $0,05$ 'den küçük kabul ediliyor), işbirliği stili ($p<0,05$), uyma stili ($p:0,097$ çift kuyruklu analiz olduğu için $0,05$ 'den küçük kabul ediliyor) ve uzlaşma ($p<0,01$) boyutları açısından baktığımızda ise gerekli anlamlılık kriterlerinin sağlanması sebebiyle; yaş değişkeninin kaçınma, işbirliği, uyma ve uzlaşma boyutlarını açıklamada kullanılabilecek önemli bir faktör olduğu, yaş grupları arasında bu boyutlar yönünden anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Eğitim Seviyesi İçin Varyans Analiz Tablosu

	Değişkenlik Kaynağı	K.T	sd.	K.O	F	P
Rekabet Ortalama	Gruplar Arası	2,114	4	,529	,891	,472
	Gruplar İçi	68,787	116	,593		
	Toplam	70,902	120			
Kaçınma Ortalama	Gruplar Arası	1,150	4	,287	,693	,598
	Gruplar İçi	48,110	116	,415		
	Toplam	49,260	120			
Uyma Ortalama	Gruplar Arası	1,778	4	,444	1,190	,319
	Gruplar İçi	43,315	116	,373		
	Toplam	45,093	120			
İşbirliği Ortalama	Gruplar Arası	4,544	4	1,136	1,932	,110
	Gruplar İçi	68,211	116	,588		
	Toplam	72,755	120			
Uzlaşma Ortalama	Gruplar Arası	1,550	4	,387	,642	,634
	Gruplar İçi	70,016	116	,604		
	Toplam	71,565	120			

K.T. : Kareler Toplamı

K.O. : Kareler Ortalaması

s.d. : serbestlik derecesi

Her bir müzakere stili boyutu için $p > 0,05$ olduğundan müzakere stilleri için eğitim seviyesi değişkeninin önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani eğitim seviyesi, rekabet, kaçınma, işbirliği, uyma ve uzlaşma durumunu belirleme ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

Tablo 39. Mesleki Eğitim Alanı İçin Varyans Analiz Tablosu

	Değişkenlik Kaynağı	K.T	sd.	K.O	F	P
Rekabet Ortalama	Gruplar Arası	2,193	2	1,096	1,894	,155
	Gruplar İçi	64,260	111	,579		
	Toplam	66,452	113			
Kaçınma Ortalama	Gruplar Arası	4,292	2	2,146	5,720	,004
	Gruplar İçi	41,645	111	,375		
	Toplam	45,938	113			
Uyma Ortalama	Gruplar Arası	,011	2	,006	,015	,985
	Gruplar İçi	42,647	111	,384		
	Toplam	42,659	113			
İşbirliği Ortalama	Gruplar Arası	,940	2	,470	,775	,463
	Gruplar İçi	67,327	111	,607		
	Toplam	68,268	113			
Uzlaşma Ortalama	Gruplar Arası	2,444	2	1,222	2,085	,129
	Gruplar İçi	65,062	111	,586		
	Toplam	67,506	113			

K.T. : Kareler Toplamı

K.O. : Kareler Ortalaması

s.d. : serbestlik derecesi

Kaçınma boyutu dışında diğer müzakere stili boyutları için $p>0,05$ olduğundan bu müzakere stilleri için mesleki eğitim alanı değişkeninin önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani mesleki eğitim alanı, rekabet, işbirliği, uyma ve uzlaşma durumunu belirleme ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

Kaçınma stili için bakıldığında ise bu faktörün hesaplanan 0.004 anlamlılık değeri ile $p<0,01$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mesleki eğitim alanı değişkeni kaçınma boyutunu açıklamada kullanılabilecek önemli bir faktör olmakta, mesleki eğitim alanı grupları arasında bu boyut yönünden anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 40. Eğitim Hayatı Süresi İçin Varyans Analiz Tablosu

	Değişkenlik Kaynağı	K.T	sd.	K.O	F	P
Rekabet Ortalama	Gruplar Arası	,557	3	,186	,293	,831
	Gruplar İçi	72,286	114	,634		
	Toplam	72,842	117			
Kaçınma Ortalama	Gruplar Arası	2,245	3	,748	1,750	,161
	Gruplar İçi	48,760	114	,428		
	Toplam	51,006	117			
Uyma Ortalama	Gruplar Arası	1,780	3	,593	1,591	,196
	Gruplar İçi	42,534	114	,373		
	Toplam	44,315	117			
İşbirliği Ortalama	Gruplar Arası	2,868	3	,956	1,607	,192
	Gruplar İçi	67,842	114	,595		
	Toplam	70,710	117			
Uzlaşma Ortalama	Gruplar Arası	6,548	3	2,183	3,897	,011
	Gruplar İçi	63,851	114	,560		
	Toplam	70,399	117			

K.T.: Kareler Toplamı

K.O.: Kareler Ortalaması

s.d.: serbestlik derecesi

Uzlaşma boyutu haricinde diğer müzakere stili boyutları için $p>0,05$ olduğundan bu müzakere stilleri için eğitim hayatı süresi değişkeninin önemli olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani mesleki eğitim alanı, rekabet, işbirliği, kaçınma ve uyma durumunu belirleme ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

Uzlaşma için bakıldığında ise bu faktörün hesaplanan 0.027 anlamlılık değeri ile $p<0,05$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim hayatı süresi değişkeni uzlaşma boyutunu açıklamada kullanılacak önemli bir faktör olmakta, eğitim hayatı süresi grupları arasında uzlaşma yönünden anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 41. Mesleki Tecrübe Süresi İçin Varyans Analiz Tablosu

	Değişkenlik Kaynağı	K.T	sd.	K.O	F	P
Rekabet Ortalama	Gruplar Arası	3,165	4	,791	1,322	,266
	Gruplar İçi	70,010	117	,598		
	Toplam	73,175	121			
Kaçınma Ortalama	Gruplar Arası	1,191	4	,298	,694	,598
	Gruplar İçi	50,215	117	,429		
	Toplam	51,406	121			
Uyma Ortalama	Gruplar Arası	,832	4	,208	,533	,711
	Gruplar İçi	45,635	117	,390		
	Toplam	46,468	121			
İşbirliği Ortalama	Gruplar Arası	5,284	4	1,321	2,290	,064
	Gruplar İçi	67,489	117	,577		
	Toplam	72,773	121			
Uzlaşma Ortalama	Gruplar Arası	3,652	4	,913	1,555	,191
	Gruplar İçi	68,690	117	,587		
	Toplam	72,342	121			

K.T.: Kareler Toplamı

K.O.: Kareler Ortalaması

s.d.: serbestlik derecesi

İşbirliği boyutu dışında diğer müzakere stili boyutları için $p > 0,05$ olduğundan bu müzakere stilleri için mesleki tecrübe süresi değişkeninin önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani mesleki tecrübe süresi, rekabet, kaçınma, uyma ve uzlaşma durumunu belirleme ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

İşbirliği stili için bakıldığında ise bu faktörün hesaplanan 0.064 anlamlılık değerinin analiz çift yönlü olduğundan $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı olarak kabul edilebileceği görülmektedir. Dolayısıyla mesleki tecrübe süresi değişkeni işbirliği boyutunu açıklamada kullanılabilecek önemli bir faktör olmakta, mesleki tecrübe süresi grupları arasında bu boyut yönünden anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda ise mesleki tecrübe süresi gruplarının müzakere stilleri boyutlarına göre ortalama ve standart sapmaları verilmekte böylece bir karşılaştırma yapma imkânı sağlanmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede, yöneticilerin demografik özellikleri ile sergilemekte olduğu müzakere stili davranışları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Günümüz yöneticilerinin, zamanlarının % 20'sini iş görenler arasındaki sorunların çözümü üzerinde harcadıkları gerçeği dikkate alındığında böylesi bir ilişkinin açığa çıkartılması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Çalışma bulguları, öncelikle gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilen ve rekabet, kaçınma, uyma, işbirliği ve uzlaşmadan oluşan müzakere stilleri ölçeğinin Türkiye gibi gelişmiş bir doğu ülkesi açısından da geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Analizler, ilginç bir şekilde cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenleri ile müzakere stili davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle yöneticilerin bayan ya da erkek olmaları ve yaşları, onların gösterdiği müzakere stil davranışı açısından bir önem taşımamaktadır. Bu durum, belirli bir sorumluluk altına giren yöneticilerin, iş görenler arasındaki çatışmaların çözümünde kendi eğitim ve cinsiyet gibi özelliklerini bir kenara bırakarak iş görenlerle empati kurmaları ve bu doğrultuda bir davranış sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilmektedir.

Bununla birlikte çalışma bulguları, yaş, mesleki eğitim alanı ve mesleki tecrübe süresinin müzakere stili davranışlarını açıklamada kullanılabilecek önemli değişkenler olduğu yönünde sonuçlanmaktadır.

Yöneticilerin yaş aralığı değiştikçe, sergilemekte oldukları kaçınma, uzlaşma, işbirliği ve uyma tarzı davranışlar da değişim göstermektedir. Örneğin kaçınma ve uyma tarzı davranışı en çok gösteren grup 46-55 yaş grubu, işbirliğine en yatkın grup da 56-65 yaş grubu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireylerin olaylara ve sorunlara yaklaşımlarını etkileyen mesleki eğitim alanı da yöneticilerin sergiledikleri kaçınma stili davranışlarını açıklamada kullanılabilecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaçınma davranışını en yoğun bir şekilde sergileyen fen tıp alanı mezunları iken, sosyal mezunları daha medyum bir seviyededir. Mühendislik ve teknik alanlarda bir eğitim altyapısına sahip yöneticilerin ise kaçınma tarzı bir davranışı en az sergileyen grup oldukları görülmektedir.

Eğitim hayatı süresinin de yöneticilerin uzlaşma davranışlarındaki çeşitliliği açıklamada kullanılabilecek demografik bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim süresi arttıkça bireylerin uzlaşma davranışının da azaldığı görülmektedir. Böylesi bir sonuç, eğitim ile birlikte yöneticilerin kendi kararlarına olan güvenlerinin artması ve buna paralel olarak da uzlaşmaya gitme ihtiyacı duymamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Bununla birlikte eğitim hayatının onların kariyer noktalarına yansıyor olması da göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Konumu ve itibarı artan yöneticinin uzlaşma ihtiyacı da azalabilmektedir.

Mesleki tecrübe de işbirliği tarzı davranışlar açısından önem taşımakta olan bir değişkendir. Yapılan analizler, 31-40 yıl arasında bir tecrübeye sahip kıdemli yöneticilerin işbirliği davranışını en yoğun sergilemekte olan grup olduğunu göstermektedir. Yöneticinin mesleki tecrübesindeki artış, onun gereksiz çatışmalar yerine önemli konularda işbirliğine giderek vaktini gereksiz sorunlara harcamamasını sağlıyor; tecrübe ona bu olgunluğu veriyor olabilir.

Analiz sonuçları bir bütün olarak ele alındığında yöneticilerin sorun ve çatışmalara yaklaşımlarında eğitim seviyesi ya da cinsiyet gibi değişkenlerin daha profesyonel bir anlayışla geriye itildiğini, yani böylesi durumlarda bir yöneticinin ben kadınıym ya da ben erkeğim ve ya ben üniversite mezunuyum diyerek kendisini belirli bir konuma oturtmaktan kaçındıkları görülmektedir. Ancak yaş, eğitim alanı, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe gibi faktörler, yöneticilerin görüş açılarını, algılarını ve yorumlarını etkilemekte onlara olgunluk kazandırarak sergiledikleri müzakere stili davranışı üzerine yansımaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, müzakere stili davranışı üzerinde yaş, eğitim alanı, eğitim hayatı süresi ve mesleki tecrübe gibi demografik özelliklerin önemli etkileri olduğunu gözler önüne sermektedir.

KAYNAKÇA

I - YAZILI KAYNAKLAR

A - KİTAPLAR :

- Acuff, F.L., Uluslararası Müzakere-Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Biriyle, Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme, (Çev. S. Demirci), İstanbul, 2005
- Açıkgöz, K., İşbirlikli Öğrenme, Malatya, 1992
- Akat, İ., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994
- Aktan, C.C., Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, 2005
- Alp, S., İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi, Ankara, 1997
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002
- Auer, J.T., Satış ve Satış Yönetimi, (Çev. G. Egemen), İstanbul, 1999
- Auf, M., Türk Tipi Müzakere Teknikleri Eğitim Notları, İstanbul, t.y.
- Aydın, F., Markalaşma Kararı İle Yurtdışı Pazarlara Açılım, İstanbul, 2005
- Aytaç, N.Ş., Negotiation Skills, İstanbul, 1992
- Babayiğit, S., Farklı Kültürlerde İş Görüşmeleri, İstanbul, 2007
- Baltaş, A-Baltaş, Z., Bedenin Dili. İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz, İstanbul, 2000
- Barker, A., Daha İyi Nasıl... Toplantı Düzenleme, İstanbul, 1998
- Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2002
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002
- Başar, B., Satışta ve Satılmada Etkili Müzakere Teknikleri, İstanbul, 2007
- Başaran İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, İstanbul, 2004
- Başaran İ.E., Örgütlerde İş Gören Hizmetlerin Yönetimi, İstanbul, 1999
- Baysal, A.C.-Tekarslan, E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Binbaşoğlu, E., Müzakere Pazarlık Sanatı, İstanbul, 1984
- Bozdoğan, Z., Etkili Öğretmen Olabilmek, Ankara, 2003
- Bozgeyik, A., Krizleri Fırsatlara Dönüştürmek, İstanbul, 2004
- Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004
- Bumin, B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi, Ankara, 1990

- Byrnes, J., Müzakerede Başarılı Olmanın On Altın Anahtarı, (Çev. U.Ul), 1990
- Calero, H.-Oskam, B., Toplantılardan Zaferle Çıkmanın Yolları, (Çev. N. Şen), Ankara, 1993
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1994
- Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gebze, 1998
- Cohen, H., Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz, (Çev. Ş. Cüceloğlu), İstanbul, 1997
- Cooper, K., Sözsüz İletişim, (Çev. T. Yankı), İstanbul, 1989
- Curry, J.E., Uluslararası Pazarlama, (Çev. İ. Bingöl), İstanbul, 2002
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1997
- Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 1992
- Çetin, C., Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama, İstanbul, 2002
- Demir, Ö.-Acar, M., Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ankara, 1997
- Demirbilek, T., Toplu Görüşmelerde Sözlü ve Sözsüz İletişimin Yeri ve Önemi, İzmir, 1994
- Dicleli, A.B.-Akkaya, S., Konuşa Konuşa İletişim Sırları, İstanbul, 2000
- Diñer, E.-Fidan,K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996
- Dökmen, Ü., İletişim Çalışmaları ve Empati, İstanbul, 2003
- Economy, P., Uzlaşma İlkeleri, (Çev. E.S. Yarmalı), İstanbul, 1999
- Edgett, J.D., Yönetme Sanatı, (Çev. A. Haykır), Ankara, 1994
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1997
- Erdoğan, N., Satış Başvurularını Özendirmek ve Yanıtlamak, İstanbul, 2002
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000
- Erden, M.-Akman, Y., Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2001
- Ergeneli, A., Müzakere Taktikleri Eğitim Notları, 2006
- Ertel, D., Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, (Çev. İ.Bingöl), İstanbul, 1999
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000
- Farsakoğlu, M., Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları, İstanbul, 2006

- Fowler, A., Müzakere, Etkileme, İkna Dizisi, (Çev. A. Bora- O. Cankoçak), Ankara, 1997
- Geri, E.H., Managing Differences, Crips Publications,(Çev. İ. Kılıç), İstanbul, 1995
- Gordon, T., Etkili Liderlik Eğitimi, (Çev. E. Aksay), İstanbul, 1999
- Gökçül, B., Müzakere-Stratejik İlişki Kurma, İstanbul, 2005
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001
- Harmancı, M., İşte Zaman Yönetimi, İstanbul, 2006
- Hogan, K., Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edebilirsiniz? İkna Etmenin Psikolojisi, (Çev. T.S. Güneş-E. Karanimoğlu), İstanbul, 2007
- İzğören, A.Ş., Dikkat Vücudumuz Konuşuyor, İstanbul, 2000
- Jonston R.W., Negotiation Strategies: Differend Strokes For Defferend Folks, Personnel, (Çev. B. Ayaz), 1992
- Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 1978
- Kalkan, S., İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları Ders Notları, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2007
- Karataş, A., Müzakere, İstanbul, 1997
- Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003
- Keçecioglu, T., Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, İstanbul, 1998
- Keiser, T.C., Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, (Çev. İ. Bingöl), İstanbul, 2000
- Kennedy, G., Pocket Negotiator, Economist Publications, New York, 1987
- Kirel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı, Eskişehir, 1998
- Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, 2001
- Kırım, A., Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An-Kurumsal Başarının Yol Haritası, İstanbul, 2002
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003
- Kotler, P., Pazarlama Yönetimi, İstanbul, 1984
- Küçükahmet, L., Öğretimde Planlama ve Değerlendirme, İstanbul, 1999
- Latif, H.-Uçkun, G., Mülakat-Avantajlı Stratejiler, İstanbul, 2004
- Lewicki R.J., Negotiation, 1999
- Linkemir, B., Verimli Toplantı Nasıl Yapılır, İstanbul, 1993
- McCormack, M.H., Başarılı Müzakere Teknikleri, (Çev. C. Ceylan), İstanbul, t.y.

- Mentor, P., Sonuç Alıcı Müzakere, (Çev. K. Yürür), İstanbul, 2007
- Mutlu, E., İletişim Sözlüğü, İstanbul, 1994
- Oliver, D., Etkili Müzakerenin 101 Yolu, (Çev. H.T. Tursun), İstanbul, 2000
- Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1971
- Öner, U., Çatışma Çözme ve Arabuluculuk Eğitimi, Ankara, 1999
- Öznur, Y., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998
- Öztürk, A., Küreselleşen Dünya'da Yöneticilik, İstanbul, 1998
- Paksoy, M., Örgütsel İletişim, Eskişehir, 2004
- Peker, Ö.-Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Ankara, 2002
- Rebbettes, D., Şirketinizi En Yüksek Değere Satmak, (Çev. BCMS Türkiye Temsilciliği), İstanbul, 2004
- Rosenberg, M. B., Şiddetsiz İletişim-Bir Yaşam Dili, (Çev. G. Şen-M. Tuna), İstanbul, 2004
- Sabuncuoğlu, Z., Halkla İlişkiler, İstanbul, 2001
- Sasık, B. T., Satışın Türkçesi-Türlere Satış Yapmanın İncelikleri, İstanbul, 2006
- Schoenfield, M.K.-Schoenfield, R.M., The McGraw-Hill 36-hour Negotiating Course, (Çev. Ö. Ateş), New York, 1991
- Semih, B.-Güven, S., İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, 1994
- Slater J.H., Negotiation Skills Workshop, Kocaeli, 1991
- Solmuş, T., İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, İstanbul, 2004
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2001
- Şimşek, Ş.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış, İstanbul, 2001
- Tahir, Ş., Başarının Sırrı, İstanbul, 1996
- Tevrüz, S.-Artan, İ.-Bozkurt, T., Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), İstanbul, 1999
- Thomson, P., İletişimin Sırları, (Çev. M. Yurtbaşı), İstanbul, 2003
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1974
- Türkel, A.U., Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, İstanbul, 2000
- Türkkan, R.O., İkna ve Uzlaşma Sanatı, İstanbul, 2006

- Türnüklü, A., Öğrenciler Arasındaki Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme ve Arabuluculuk, Ankara, 2002
- Uçay, D., Müzakere ve Uzlaşma Teknikleri, İstanbul, t.y.
- Unutkan, G.A., İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995
- Ury W., Getting Past No:Negotiating Your Way From Confrontation To Cooperation., Newyork, 1993
- Usal, A.-Kusluvan, Z., Davranış Bilimleri, İzmir, 1997
- Usluata, A., İletişim, İstanbul, 1991
- Uzman, N., Yeni Pazarlama Becerileri, Kocaeli, 1998
- Yazar, A., Negotiation Process, Eğitim Notları, İstanbul, t.y.
- Yazar, A., Negotiation Strategies, Eğitim Notları, İstanbul, t.y.
- Yazman, C., Toplu İş Görüşmeleri, Müzakere Tatbikatında Strateji ve Taktikler, Ankara, 1969
- Zıllıoğlu, M., İletişim Nedir?, İstanbul, 1993

B - DERGİLER :

- Akkirman, A.D., “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, 1998, C.13, Sayı 2
- Alguadiş Işıl, M., “Çatışma Yönetiminin Püf Noktaları”, Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2005, Sayı 23
- Asunakutlu, T., “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir, 2003, Cilt 5, Sayı 1
- Bayar, İ., “Kitap Dünyası-Farklılıkları Yönetme Sanatı” Mali Kılavuz Dergisi, Ankara, 2001, Sayı 11
- Bayrak, C., “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Eskişehir, 1996, Cilt 6, Sayı 1
- Canova, S., “Çatışma”, ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampusu, Öğrenci Gelişim ve Psikolojik Danışma Merkezi Broşürü, 2006
- Ceylan, A.-Ergin, E.-Lütfihak, A., “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, İstanbul, 2000, Sayı 2

- Deniz, M.-Çolak, M., “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Malatya, Kış-2008, Cilt 7, Sayı 23
- Delican, M., “Organizasyonlarda Müzakerecileri Etkileyen Faktörler”, Türk-İş Toleyis Dergisi, İstanbul, Mart- Nisan-Mayıs 1996
- Erdoğan, N., “Kim İçin Pazarlama”, DERİDEN Dergisi, S.10, Nisan 2002
- Erdoğan, N., “Reklam Programlarının Hazırlanması”, İGEME’den Bakış Dergisi, Ankara, 2002, Sayı 2
- Evliyaoğlu, G., İletişim Olgusunda Psikolojik Süreçler, Gazi Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Dergisi, Ankara, 1984
- Garib, Ü., “Müzakereler ve Davranış Şekilleri” İş Dünyası ve Ekonomi Dergisi, Rotterdam, Ocak 2007, Sayı 2
- İyiler, Z., “Kobi’lerin Pazarlamada Bilgi Teknolojisi Kullanımı”, İGEME’den Bakış Dergisi, Ankara 2005, Sayı 1
- İyiler, Z., “Pazarlama, Yönetim ve Stratejiye Yeni Bir Bakış Açısı (İşletme Yönetim Sistemi)”, İGEME’den Bakış Dergisi, Ankara, Mayıs-Ağustos 2003, Sayı 24
- İyiler, Z., “Pazarlarla İletişim”, DERİDEN Dergisi, İstanbul, Ağustos 2002, S.11
- Keskin, H., Erdil, O., Zehir, C., “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma” Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul, 2003, Sayı 4
- Korkmaz, S., “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, İstanbul, 1994, Sayı 1
- Pekin, H., Toplantı ve Müzakere Teknikleri, Veri Dergisi, 1982
- Sarpkaya, R., “Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 2002, Sayı 31
- Solmuş, T., “Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar”, Türk Psikoloji Bülteni, İstanbul, 2001, S ayı 20
- Sökmen, A.-Yazıcıoğlu, İ., “Thomas Modeli Kapsamında Müzakere Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2005, Sayı 1

- Tozar, Z., “Beden Dili”, Bilim ve Teknik Dergisi, İstanbul, 2002, S. 412
- Yalçın, A.-Erçen, E., “Yoğun Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana, 2004, Cilt 13, Sayı 12

C - TEZLER :

- Alan, M.E., Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örnek Olay, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2001
- Aydın, N. T., Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996
- Baksı, H., Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: Bir Seyahat Acentesindeki Yöneticilerin, Çatışma Yollarının, İçinde Buldukları Durumla Uygunluğunun Tespit Edilmesi ve Yönetime Bir Öneri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998
- Canlı, E., Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001
- Çakıcı, O., Kültürlerarası Farklılaşmanın Müzakere Sürecine Etkileri: Nato Ülkeleri Arasında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003
- Demirci, Y., İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002
- Ertekin, A., Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Proje Ödevi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2003

- Geceer, B., İşletmelerde, Satın Alma Müzakerelerinde, Satıcı Stratejisinin Etki ve Sonuçları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997
- Günergin, N., Bir İletişim Aracı Olarak Görüşme Yöntemi ve İşletmelerde Yaygın Kullanım Alanları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992
- Karakaş, K., Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2001
- Kocabaş, T., Elektronik Ortamda Müzakerenin Karar Davranışı Üzerinde Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005
- Koruklu, N., Arabuluculuk Eğitimin İlköğretim Düzeyindeki Bir Grup Öğrencinin Çatışma Çözme Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998
- Pekkaya, B., Arabulucu Yolu İle Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Öğrencilerin Benlik Gelişmelerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994
- Sarı, S., İlköğretim 5.Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerinin Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi ve Gülümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005
- Sonuşen, Y.M., Uluslararası Pazarlamada İş Görüşmeleri Süreci Açısından Kültürün Etkileri ve Türkiye'deki Japon Şirketlerinde Çalışan Türkler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora

- Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997
- Soyalp, A., Halk Eğitim Merkez Müdürlerinin Çatışma Çözümleme Stratejileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001
- Sözen, D., Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002
- Sütlü, T., Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007
- Takan, O.M., Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997
- Tokpak, S., Kişisel Satışta Satış Görüşme Süreci ve Aşamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1996
- Topuç, Ş., Çatışmaların Çözülmesi, Çatışma Yönetiminde Müzakere ve Arabuluculuk, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
- Tuğlu, A., Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996
- Tulunay, N., Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1990
- Uğurlu, F., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri (İzmir Metropol Alanı Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2001

- Uysal, D., Örgütlerde Kişilerarası Adil Davranış Algısı İle Çatışma İletişim Tarzı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002
- Uysal, İ., Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Ankara, 2004
- Ünver, S., Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002
- Yeniçeri, Ö., Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1991

D – GAZETELER :

- Özel, M., “Müzakerede Esneklik”, Yeni Şafak, 28 Mayıs 2000
- Özel, M., “Müzakere Ciddi Bir Oyundur”, Yeni Şafak, 04 Mayıs 2000

II – İNTERNET KAYNAKLARI

A – MAKALELER :

- Akkurt, D., “İyi Düşün Doğru Karar Ver-Kitap Özeti”, <http://www.akkurt.com/iddkv.html> (29.09.2007)
- Baltaş, A. “Başarılı Müzakereciden Dersler”, www.baltas-baltas.com (31.12.2007)
- Barutçugil, İ., “Müzakere Becerileri”, www.perakende.org (23.11.2007)
- Barutçugil, İ., “Müzakere Etmesini Bilmek”, www.perakende.org (21.09.2007)
- Çalış, A., “Dış Ticarete Sözleşmeler & Müzakere Teknikleri”, 2007, www.tpankara.org.tr (01.11.2007)
- Demir, Ş., “Yüksek Kazanç Peşindeki Yüksek Talepli Müzakereciler”, www.arabulucublog.com/search/label/Muzakere_Yetenekleri (23.03.2008)

- Demir, Y., “İşletmelerde Çatışma Süreci ve Bu Sürecin Örgütsel Yapı Açısından Değerlendirilmesi”, http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir.rtf (18.04.2008)
- Fisher, R.-Ury, W., “Evet Dedirtme Sanatı - Kitap Özeti”, www.kisiselbasari.com (14.10.2006)
- Gerçel,H., “Müzakere Teknikleri” <http://j371xq.blu.livefilestore.com/pps> (19.11.2007)
- Karabalık,H., “Nasıl Bir Müzakere: Müzakere Teorisinde Temel Yaklaşımlar” www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc (23.12.2007)
- Karpuzoğlu, E., “Müzakere Teknikleri Sunusu” <http://kerimgoztepe.googlepages.com/muzakere.ppt> (20.12.2007)
- Kehrer, D., “Daha İyi Müzakere İçin On Teknik” (Çev. İ. Kılıç) http://smallbusiness.yahoo.com/r-article-a-57774-m-1-sc-11-10-techniques_for_better_negotiation-i (01.11.2007)
- Kılıç, S., “Hayatta Kazan-Kazan”, www.turklider.org (29.09.2007)
- Kırbaş, İ., “İletişim ve Beden Dili”, www.kirbas.com (25.03.2007)
- Önder, J., “Nasıl İletişiyoruz” www.danismend.com (07.03.2008)
- Özcan, S., “Avrupalılarla İş Yapmak”, www.izto.org.tr (23.03.2008)
- Özbey, Ç., “Tutumlar”, www.cetinozbey.com (23.12.2007)
- Sezik, N., “İnsan İlişkilerinde Altı Temel Paradigma”, www.kisiselgelisimdergisi.com (21.11.2007)
- Stephen R.C., “Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı-Kitap Özeti” (Çev. R.Ç. Ataman) www.kalder.org/page.asp?PageID=1144 (25.12.2007)
- Şencan, H., “İş Müzakereleri” http://hunersencan.com/files/is_muzakereleri.doc (01.01.2008)
- Türkoğlu, F., “İyi Bir Yöneticinin Görüşmelerdeki Başarı Anahtarı Uzlaşma Cesaretidir”, www.cember.net/forums/showarticle (03.07.2007)

- Watkins, M., “Negotiating in a Complex World” Negotiation Journal, Boston, 1999, www.springerlink.com/index/V364T15789685282.pdf (01.11.2007)
- Whittingham, T., Negotiation Styles-Thomas and Kilmann Model, Müzakere Teknikleri,(Çev. M.S. Türk), <http://tafepodcasts.wikispaces.com/space/showimage> (17.03.2008)
- Yılmaz, R.M., “Pazarlık Yaparken Dikkat Edilecek Noktalar”, <http://pazarlamaci.blogspot.com> (03.03.2008)
- Zonana, M., vd. “Müzakere Taktikleri, <http://groups.google.com> , (24.12.2007)

B – İNTERNET SAYFALARI:

- <http://groups.google.com> Çatışma (24.12.2007)
- <http://groups.google.com> Müzakere Taktikleri, (24.12.2007)
- http://ikmd.dreamhosters.com/yazar/isletme/doc/negotiation_process.doc (22.11.2007)
- www.badeg.com.tr/pdf/uygarkitap/7bolum.pdf (05.08.2007)
- www.baharhayali.com/index2.asp?ID=855&menu=5 (30.06.2007)
- www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=166 (25.12.2007)
- www.businessballs.com (23.03.2008)
- www.dersimizkimya.com “Çatışma”, (23.04.2008)
- www.donumkonagi.net/makale.asp?id=2904 (20.09.2007)
- www.egitimilanlari.com/default.asp?pg=egitim_detay&e_id=4711 (19.01.2008)
- www.etkinegitim.net, “Etkili İletişim Teknikleri”, (05.05.2007)
- www.forumturka.net (17.09.2007)
- www.insankaynaklari.com (12.05.2008)
- www.igeme.gov.tr
- www.kalder.org/page.asp?PageID=1144 (25.12.2007)
- www.kalder.org.tr (09.12.2007)
- www.kigem.com/content.asp?bodyID=1324 (16.01.2008)
- www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=1278 (31.12.2007)
- www.kobiturk.eu/egitim/muzakereTeknikleri.doc (28.01.2008)
- www.malikelavuz.com/eskisayilar/011/ (06.06.2007)

www.marketingteacher.net (21.11.2007)

www.merih.net (14.09.2006)

www.muhammeterbas.com.tr/index.php (31.03.2008)

www.perakende.org/haber.php?hid=1197527129 (28.12.2007)

www.perakende.org/haber.php?hid=1197528122 (21.09.2007)

www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/yeni_sayfa_5.htm (02.12.2007)

www.skekalkinma.org.tr/download/OTT_Training.ppt (01.10.2007)

www.springerlink.com/index/V364T15789685282.pdf (01.11.2007)

www.textara.com/muzakere_gorusmesi_iletisim_davranis (17.12.2007)

www.tpankara.org.tr (01.11.2007)

www.uslanmam.com/bilgi-deposu/102848-toplanti-teknikleri.html (25.12.2007)

www.uslanmam.com/kariyer-ve-kisisel-gelisim.html (01.09.2007)

EKLER

ANKET FORMU



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

“Müzakere Stilleri Anketi”

Sayın İlgili;

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Murat DEMİRPOLAT’ın, Doç. Dr. Halit KESKİN nezaretinde yürütmekte olduğu “**Müzakere Stilleri**” konulu tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket orta kademe yöneticiler tarafından doldurulmalıdır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Sonuçlar istenildiği takdirde araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Lütfen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra (1),(2),(3),(4),(5) seçeneklerinden size en uygun olanı (X) işaretiyle belirtiniz. Anket cevaplarınızı murat.demirpolat@mynet.com adresine mail olarak yollayınız. İlgi, yardım ve katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Bu anket verileri akademik tez çalışmasında kullanılacağından lütfen anketi bağlantılı olduğunuz kişi ya da firmalara yollayarak katılımı arttırınız.

© Murat Demirpolat

DEMOGRAFİK BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ VE MEDENİ HALİNİZ	BAY	BAYAN	EVLİ	BEKÂR	BOŞANMIŞ
YAŞINIZ	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
EĞİTİM SEVİYENİZ	ORTA	LİSE	ÜNİV.	Y.LİSANS	DOKTORA
MESLEKİ EĞİTİM ALANINIZ	FEN-TIP	MÜH-TEK.	SOSYAL	İKTİSAT	İŞLETME
EĞİTİM HAYATINIZIN SÜRESİ (YIL)					
MESLEKİ TECRÜBENİZ (YIL)					
ŞİRKETTEKİ POZİSYONUNUZ					
DEPARTMAN (ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM)					
BU ŞİRKETTEKİ KIDEMİNİZ (YIL)					
ŞİRKET FAALİYETİ(SEKTÖRÜNÜZ)					
ŞİRKETİNİZİN BULUNDUĞU ŞEHİR					

(1= çok muhtemel değil; 2= muhtemel değil; 3=Kararsızım; 4=muhtemel; 5=çok muhtemel)

Bir müzakere esnasında aşağıdakileri gerçekleştirme eğiliminizi sınıflandırınız.	1	2	3	4	5
Müzakerenin benim istediğim çizgide devam etmesi için bir plan hazırlarım					
Müzakerenin dostluk çerçevesinde ve sakin bir şekilde devam etmesi yönünde hareket ederim.					
Müzakerenin diğer birey için de adil bir şekilde sonuçlanabilmesi için sıkıntıya katlanabilirim.					
Her ikimizin de müzakereden istediğimizi alabilmemizi sağlayacak yönde hareket ederim.					
Eğer bir şeyin tartışılması gerekiyorsa bu konuda hemen ileri bir adım atarım					
Müzakerede bulunduğum kişiden bir şeyler alabilmek için kendimden de bir şeyler verebilirim					
Müzakere benim istediğim gibi devam etmiyorsa, müzakereden çekilmeyi tercih ederim					
Her ikimizin de müzakere sonucunda istediğimizi elde edebilmemize imkân veren yaratıcı çözümler geliştiririm.					
Eğer diğer birey için üste çıkmak önemliyse, ona bu fırsatı veririm.					
Müzakerenin hoş olmayan bir hale gelmemesi için hassas konuların müzakere kapsamına girmesini engellerim.					
Eğer diğer kişi, uzlaşmak için kendi görüşünden taviz verirse; bunun karşılığında ben de kendi görüşümden taviz veririm.					
İkimizin de ihtiyaçlarının iyi anlaşılması dolayısıyla ikimizin de kazanabilmesi yönünde hareket ederim					
Müzakere esnasında, her zaman benim görüşlerimi desteklemiyor olsa da, gerekli enformasyonu sunarım.					
İkimizin de uzlaşabileceği bir orta nokta öneririm					
Olayları diğer bireyin açısından görmeye böylece onun ihtiyaçlarına da saygılı olmaya çalışırım.					

(1= kesinlikle katılmıyorum; 2= katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=katılıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum)

Aşağıdaki görüşlere ne kadar katılmaktasınız?	1	2	3	4	5
Bir müzakerede iki tarafın da bir şeyler kazanabilmek için bir şeyler vermesi gerekmektedir.					
Bir müzakerede önemli olan tek şey, benim için neyin iyi olduğudur.					
Bir müzakereye girmemek için elimden gelen her şeyi yaparım					
Müzakerenin bir galibi bir de mağlubu olmalıdır.					
Tartıştığım kişinin duyguları, benim için önem taşımaktadır.					
Farklılıklar değil de ortak noktalar üzerine odaklanıldığı takdirde, müzakere, fonksiyonunu daha iyi gerçekleştirecektir.					
Müzakere benim istediğim yönde ilerlemezse, agresif olabilirim.					
Bir müzakerede uzlaşıyorsan aslında kaybediyorsun demektir.					
Müzakerede diğer kişinin haksız muameleye maruz kalması, benim açımdan bir önem taşımamaktadır.					
Benim için bir müzakereye katılırken, müzakere esnasında rahat davranabilmek büyük bir önem taşımaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

19 Kasım 1967, Elazığ doğumluyum. İlk, Orta ve Lise tahsilimi Elazığ'da tamamlayarak 1991–1992 tarihleri arasında askerliğimi yaptım. 1994 yılında Emniyet Teşkilatına girdim. 1999 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde Lisans eğitimimi tamamladım. Halen Emniyet Amiri rütbesiyle İstanbul Emniyet Müdürlüğü Personel Şube Müdürlüğünde görevimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım arasında, özellikle Elazığ – Harput Tarihi, Harput'un Kültür ve Folklorik Yapısı üzerine araştırmalar yapmak, Türkiye'deki doğal ve tarihi güzelliklere ait fotoğraf albümü oluşturmak, mesleğimle ilgili birimlere bilgisayar programı ile web site tasarımları yapmak, bunların dışında kitap okumak, seyahat etmek ve spor yapmaktır.

Yabancı dilim İngilizce ve Fransızca olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: Murat DEMİRPOLAT