



**T.C.**

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİMDALI**

**MÜZAKERE YÖNETİMİ VE BİR MODEL DENEMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**MURAT YUSUF UÇAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. BİLAL MURAT ÖZGÜVEN**

**ISPARTA, 2008**

T.C  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : Kamu Yönetimi EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA Programı öğrencisi Uludağ Yusuf Çiğdem tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.  
Tez Adı Değişikliği ~~YAPILDI~~ YAPILMADI

08/09/2008  
Tarih

Kılıçerim  
Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

**SINAV TUTANAĞI:**

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 08.09.2008 Perşembe günü saat 10.00 'de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Müzaker Yönetimi ..  
ve Bir Model Denemesi .. konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda ~~OYBİRLİĞİ~~ OYÇOKLUĞU ile aşağıdaki kararı almıştır.

KABUL  RED  DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	<u>Prof. Dr. Sedat Kurt Özgün</u>	<u>[İmza]</u>
Üye	<u>Prof. Dr. S. S. Hembatlıbaş</u>	<u>[İmza]</u>
Üye	<u>Doç. Dr. Abdullah Yılmaz</u>	<u>[İmza]</u>
Üye	<u>Doç. Dr. Hüseyin Gül</u>	<u>[İmza]</u>
Üye	<u>Doç. Dr. İlker H. Çamcı</u>	<u>[İmza]</u>

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.  
Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI : Tarih: Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

## ÖZET

### MÜZAKERE YÖNETİMİ VE BİR MODEL DENEMESİ

**Murat Yusuf UÇAN**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü Doktora Tezi,

274 sayfa, Eylül 2008

**Danışman: Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN**

Bu çalışma öncelikle iki konunun teorik boyutunun incelenmesini amaçlamıştır. Birincisi, kişisel ve kurumsal ilişkilerde tarafların, kaynakları optimum kullanarak, amaçlarına ulaşmasında temel müzakere ilke ve boyutlarının anlaşılmasını, ayrıntılı ön hazırlık ve sistematik planlamanın yapılmasını, uygun strateji ve taktiklerin seçilerek uygulanmasını içeren müzakere yönetim sürecinin incelenmesi; ikincisi 21. yüzyılda küreselleşmenin hızlı bir şekilde arttığı değişimler ve karmaşıklaşan müzakere ortamlarının sayısının yükselmesine paralel olarak, kişisel ve kurumsal amaçlara etkin ulaşılmasında müzakere eğitimi sürecinde izlenecek müzakere yönetim adımların neler olması gerektiğini belirleyen teorik bir model önerisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Temel araştırma olan bu çalışmada belgesel kaynak taraması yöntemi benimsenmiştir. Sonuç olarak; 1. İnsanların bilgi ve kabiliyetlerinden faydalanılarak, hem bireylerin ve organizasyonların gelişimi sağlanacak, hem de ulusal ve uluslar arası kabullenmelerde bu unsur güç haline gelerek tek bir yönde birleşerek isteklendirme ve kararlılık oluşturulması; 2. Aynı zamanda müzakere amaçlarının etkili ve etkin başarılmasında insan kaynakların değerlendirilmesi, geliştirilmesi, sorumluluk ve sahiplenme duygusu oluşturulması müzakere yönetim yaklaşımının uygulanmasıyla elde edilecektir. Müzakere yönetimle ilgili bu modele “Teorik Bir Müzakere Yönetim (3K<sub>E</sub>-Y) Prizması Modeli” adı verilmiştir. Bu model, oyun ve sosyal psikoloji yaklaşımlarının müzakere kavramını açıklamada kendi başlarına yeterli olmadığını, sürecin bütünsel olarak yönetilmesi üzerine odaklanmıştır. Müzakere süreci yönetimi, değişim/çatışma, mutabakat ve birlikte yaşama ile devam eden bir güç-alan analizi yöntemine, sistemli üç evre ile ulaşılabileceğini gösterir. Bu üç evreye 3K<sub>E</sub>-Y adı verilir. Bu üç evre: 1. Kendini (amacı yani ereği) Tanıma Evresi (1K<sub>E</sub>-Y); 2. Kendin (dost tarafın amacını yani ereğini) Tanı Evresi (2K<sub>E</sub>-Y); ve 3. Kendini (süreci bütün olarak kontrol etme) Yönetme Evresi (3K<sub>E</sub>-Y)dir.

**Anahtar Kelimeler:** Müzakere, Müzakere Yönetimi, Kendini Yönetme Modeli, Oyun Teorisi, Sosyal Psikoloji Teorisi, Süreç Yönetimi Yaklaşımı.

## ABSTRACT

### NEGOTIATION MANAGEMENT AND A MODEL

**Murat Yusuf UÇAN**

University of Süleyman Demirel, Department of Public Management Ph.  
D,

274 Pages, September 2008

**Supervising Professor: Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN**

The objective of this thesis firstly is to provide second theoretical subject. Firstly, the development of an understanding of what negotiation management process entails which using optimum resources, win goals, negotiation principles, planning, strategy and tactic in; secondly, in 21 th century of change and complex negotiation, to win goals negotiation careers education and training is what is steps a using suggestion model.

This study is using on literature resources method.

As a result of this studying, 1. to provide a maximum human resources and organization development and international and national is using a power this; 2. a negotiation management approach is using on negotiation goals. This model provides which negotiation management process because is enough game theory and social psychology theory.

This model is three steps. This call this concept “ A Theoretical Negotiation Management(3Y<sub>E</sub>-M)” Pyramid Model”. This process is the first step is change/conflict: next consensus and finally living together in peace. This process management; 1. yourself (goals or energy) knowing steps(1Y<sub>E</sub>-M); 2. yourself knowing to theirselves (their and environment goals) 2Y<sub>E</sub>-M; Yourself Management (3Y<sub>E</sub>-M)

**Keywords:** Negotiation, Negotiation Management, A Model of Yourself Management, Game Theory , Social Psychology Theory, Process Management Approaching.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>SİMGELER DİZİNİ</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	xi
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	xii
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	xiii

## GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu .....	1
1.2. Çalışmanın Amacı .....	2
1.3. Çalışmanın İçeriği.....	3

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜZAKERE OLGUSUNUN KAVRAMSAL TEMELLERİ

2.1. Müzakere Kavramının Tanımı ve İlgili Kavramlar.....	3
2.2. Müzakere Kavramı İle İlgili Teori ve Modeller.....	7
2.2.1. Oyun Teorisi ve Modeli.....	7
2.2.2. Sosyal Psikoloji Teorisi ve Modeli.....	16
2.2.3. Süreç Yönetimi: Bütünsel Yaklaşım.....	17
2.3. Müzakere Yapısının Karakteristikleri .....	19
2.4. Modern Yönetimsel Yaklaşımla Müzakerenin Tanımlanması.....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜZAKERE YÖNETİMİ

3.1. Müzakere Yönetimi Süreci.....	30
3.1.1. Müzakere Yönetiminde Planlama Süreci.....	51
3.1.2. Müzakere Sürecinde Amaçların Nitelikleri.....	54
3.1.2.1. Çekirdek Amaçlar ve İkincil(Çerçeve) Amaçlar.....	56

3.1.2.2. Seçilen Yöntemlere Göre Sınıflandırılan Amaçlar.....	56
3.1.2.2.1. Zarar Verici Amaçlar.....	56
3.1.2.2.2. Rekabetçi Amaçlar.....	57
3.1.2.2.3. Birleştirici Amaçlar.....	58
3.1.2.2.4. Kendine Odaklı Amaçlar.....	58
3.1.2.2.5. Savunmacı Amaçlar.....	59
3.1.2.2.6. Müzakere Sürecinde “Dengeli ve Esnek Amaçlar”: Modern Yaklaşım...59	
3.1.3. Müzakerenin Yapısı(İç ve Dış Çevre).....	63
3.1.3.1. Müzakereci (Müzakere Uzmanı veya Müzakere Yöneticisi).....	65
3.1.3.2. Dost Müzakereci .....	68
3.1.3.3. Müzakerecinin Seçmeni .....	70
3.1.3.4. Seçmenler arası Faktörler.....	71
3.1.3.5. Üçüncü Taraf .....	74
3.1.3.6. Genel Çevre Faktörleri.....	87
3.1.4. Müzakere Yönetiminde Stratejik Süreç.....	89
3.1.4.1.Müzakerecinin Kendini Tanıma Analizi.....	91
3.1.4.2. Müzakerecinin Kendin Tanı Analizi.....	95
3.1.4.3. Müzakerecinin Kendini Yönetme Analizi.....	97
3.1.4.4. Müzakere Stratejisi Geliştirme Sürecinde İzlenen Genel Yaklaşımlar.....108	
3.1.4.4.1. Özlem Seviyesi Stratejisi.....	114
3.1.4.4.2. Karşılıklılık Stratejisi.....	115
3.1.4.4.3. Güçlendirme(Ödüllendirme) Stratejisi.....	117
3.1.4.4.4. Gerginliği Azaltma Stratejisi.....	118

3.1.5. Müzakere Yönetiminde Taktik Süreci.....	119
3.1.5.1. Biçime ve Sürece Dayalı Taktikler.....	120
3.1.5.2. Seçilen Amaç ve Stratejilere Göre Müzakere Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	148
3.1.5.2.1.Pazarlık Taktikleri.....	150
3.1.5.2.2. Davranışsal Pazarlık Taktikleri.....	187
3.1.5.2.3. Tartışma Taktikleri.....	195
3.1.5.2.4. İrrasyonel Taktikler.....	196
3.1.6. Müzakere Yönetiminde Manevra Süreci.....	197
3.1.6.1. Müzakere Manevraları.....	200
3.1.6.1.1. Müzakerecinin Gücünü Arttırma.....	201
3.1.6.1.2. Karşı Tarafın Gücünü Azaltma.....	204
3.1.6.1.3. Karşı Tarafı Üsteleme.....	205
3.1.6.1.4. Savunmacı Manevralar.....	207

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MÜZAKERE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ BİR MODEL DENEMESİ**

4.1. Modelin Oluşturulması: 3K <sub>E</sub> -Y Prizma Modeli.....	210
4.1.1. Kendini Tanıma Evresi.....	213
4.1.1.1. Kaynaklar.....	214
4.1.1.2. Amaçların Belirlenmesi.....	219
4.1.1.3. Strateji Seçimi.....	221
4.1.1.4. Taktik Seçimi.....	223
4.1.1.5. Manevra Seçimi.....	225
4.1.2. Kendin Tanı Evresi.....	227
4.1.2.1. Dost Taraf Hakkında Bilgi Edinme.....	228

4.1.2.2. Kaynaklar.....	228	
4.1.2.3. Amaçların Belirlenmesi.....	231	
4.1.2.4. Strateji Seçimi.....	232	
4.1.2.5. Taktik Seçimi.....	234	
4.1.2.6. Manevra Seçimi.....	236	
4.1.3. Kendini Yönetme Evresi.....	237	
4.1.3.1. Değişken Değerler: Güç Dengesi Analizi.....	239	
4.1.3.2. Olasılık Planları: Ereğin Etkilenme Çekim Dengesi.....	240	
4.1.3.3. Son Evre.....	241	
4.1.3.3.1 Anlaşma.....	241	
4.1.3.3.2. Anlaşmazlık Çözüm Yolları.....	244	
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>		
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>		246
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>257</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>272</b>	



## SİMGELER DİZİNİ

Net Sonuç	NS
Karşılaştırma Seviyesi	KS
Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi	$KS_{ALT}$
f	Fonksiyon
{ }	Fonksiyon işareti
Fonksiyonel Tasarım	$U_{zman}$ -Biçimi
Holding Tasarım	$H_{olding}$ -Biçimi
Çok Yapılı Tasarım	$\mathcal{C}_{ok}$ -Biçimi
Matriks(Proje) Tasarımı	$P_{roje}$ –Biçimi
Melez Tasarım	$M_{elez}$ -Biçimi
NS ↑	Net Sonucun yükseltilmesi
NS ↓	Net Sonucun düşürülmesi
KS ↑	Karşılaştırma Seviyesinin Yükseltilmesi
KS ↓	Karşılaştırma Seviyesinin düşürülmesi
$KS_{ALT} \uparrow$	Alternatif Karşılaştırma Seviyesinin yükseltilmesi
$KS_{ALT} \downarrow$	Alternatif Karşılaştırma Seviyesinin düşürülmesi
$NS_{(etkileşim)}$	Diğer tarafla etkileşim sonucu elde edilen net sonuç
$NS_{(uzlaşma)}$	Uzlaşma sonucu elde edilen net sonuç
Ö	Ödül(Fayda)
M	Maliyet(Bedel)
j	Taraf sayısı
i	Ödülün değeri veya Maliyetin tutarı
$\mathcal{O}_{nij}$	Taraf j ile etkileşimden elde edilen i ödülü.
$\mathcal{O}_{ui}$	Uzlaşmadan elde edilen i ödülü.
$M_{nij}$	Taraf j ile etkileşimden elde edilen i maliyeti.
$M_{uj}$	Uzlaşmadan elde edilen i Maliyeti
O	Her bir net sonucun meydana gelme olasılığı
$\mathcal{o}_{O_{nij}}$	$\mathcal{O}_{nij}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$mO_{nij}$	$M_{nij}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$\delta O_{ui}$	$\ddot{O}_{ui}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$mO_{ui}$	$M_{uj}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$NS_{\text{mevcut taraflarla etkileşim kurmama}}$	Mevcut tarafla etkileşim kurmama sonucu elde edilen net sonuçlar
$NS_{\text{anlaşan bir taraf olmama}}$	Bir anlaşmada taraf olmamaktan doğan net sonuçlar
$NS_{\text{alternatif taraflarla etkileşim}}$	Alternatif taraflarla etkileşimden doğan net sonuçlar
$NS_{\text{alternatif taraflarla anlaşma}}$	Alternatif taraflarla anlaşmadan kaynaklanan net sonuçlar
*	Çarpma sembolü
k	Müzakere yapılabilecek alternatif taraf sayısı
$\ddot{O}_{\tilde{n}ij}$	Taraf j ile etkileşim kurmama sonucu elde edilen i ödülü.
$\ddot{O}_{\tilde{u}i}$	Anlaşma yapmamaktan elde edilen i ödülü
$\ddot{O}_{\tilde{n}ik}$	Alternatif k tarafıyla etkileşimden elde edilen i ödülü
$\ddot{O}_{\tilde{u}ik}$	Taraf k ile alternatif anlaşmadan elde edilen i ödülü
$M_{\tilde{n}ij}$	Taraf j ile etkileşim kurmama sonucu elde edilen i maliyeti.
$M_{\tilde{u}i}$	Anlaşma yapmamaktan elde edilen i maliyeti
$M_{\tilde{n}ik}$	Alternatif k tarafıyla etkileşimden elde edilen i maliyeti
$M_{\tilde{u}ik}$	Taraf k ile alternatif anlaşmadan elde edilen i maliyeti
$\delta O_{\tilde{n}ij}$	$\ddot{O}_{\tilde{n}ij}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$mO_{\tilde{n}ij}$	$M_{\tilde{n}ij}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$\delta O_{\tilde{u}i}$	$\ddot{O}_{\tilde{u}i}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$mO_{\tilde{u}i}$	$M_{\tilde{u}i}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$\delta O_{\tilde{n}ik}$	$\ddot{O}_{\tilde{n}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$mO_{\tilde{n}ik}$	$M_{\tilde{n}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$\delta O_{\tilde{u}ik}$	$\ddot{O}_{\tilde{u}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$mO_{\tilde{u}ik}$	$M_{\tilde{u}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı
$1K_E-Y$	Kendini Tanıma Evresi
$2K_E-Y$	Kendini Tanı Evresi
$3K_E-Y$	Kendini Yönetme Evresi

## KISALTMALAR DİZİNİ

AA	Alicının avukatı
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BATNA	Best Alternative To A Negotiated Agreement
BK	Bilgi Kaynakları
Çev.	Çeviren
DMAE	Dost Müzakereci Açısından Müzakere Amaç Eğrisi
FKÖ	Filistin Kurtuluş Örgütü
FKYM	Amerikan Federal Kriz Yönetimi
GK	Güç Kaynakları
İK	İnsan Kaynakları
MAE	Müzakere Amaç Eğrisi
MFL	Milli Futbol Ligi
MSG	Müzakere Stratejisi Geliştirme
s.	Sayfa
SA	Satıcının avukatı
SK	Sosyal Organizasyon Kaynakları
vd.	Ve diğerleri
ZK	Zaman Kaynakları

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Mahkûm İkilemi.....	9
Şekil 1.2. Olası Seçimler(I).....	11
Şekil 1.3. Olası Seçimler(II).....	11
Şekil 1.4. Goodyear'ın ve Sear'ın Seçimi: Mahkûm İkilemi Analizi.....	14
Şekil 2.1. Açık Sistem Olarak Organizasyon Yönetimi Sürecinin Temel Elemanları.....	33
Şekil 2.2. Yönetim ve Organizasyon Başarısı için Müzakere Yönetim Yaklaşımı...41	41
Şekil 2.3. Müzakere Yönetim Yaklaşımının Modern Bir Sosyal Organizasyon (Melez Organizasyon) Modeli.....	49
Şekil 2.4. Açık Bir Sistem Olarak Bir Müzakere Yönetim Sürecinin Temel Elemanları: Bir Model.....	50
Şekil 2.5. Genel Bir Planlama Süreci.....	51
Şekil 2.6. Planlama ve Karar Verme İlişkisi.....	52
Şekil 2.7. Müzakereci Açısından Müzakere Amaç Eğrisi(MAE).....	61
Şekil 2.8. Dost Müzakereci Açısından Müzakere Amaç Eğrisi(DMAE).....	61
Şekil 2.9. Müzakere Amaç Dengesi.....	62
Şekil 2.10. Müzakerenin Yapısı.....	64
Şekil 2.11. Müzakereci ve Seçmen İlişkisinin Güç ve Statü Olarak Yansımasının İlişki Boyutu.....	71
Şekil 2.12. Bir Müzakere Strateji Sürecinin Yönetim Modeli.....	91
Şekil 2.13. Müzakerede Stratejik Fonksiyonlar ve Yöntemler Matrisi.....	100
Şekil 2. 14. Müzakerecinin(Davacının) Avukatının NS, KS ve KS <sub>ALT</sub> ' ları Arasındaki Görelî İlişkileri.....	106
Şekil 2.15. Müzakere Taktikleri.....	150
Şekil 3.1. Teorik Bir Müzakere Yönetim (3K <sub>E</sub> -Y) Prizması Modeli.....	243
Şekil 3.2. Teorik Bir Müzakere Yönetim (3K <sub>E</sub> -Y) Prizmasının Parçalanmış Katmanları.....	244

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Çizelge 1.1.</b> İlişki Sonuçlarının Değerlendirilme (Ölçülmesi) Standartları (Düzeyleri).....	22
<b>Çizelge 2.1.</b> Saldırgan Pazarlık Taktikleri.....	152
<b>Çizelge 2.2.</b> Güç Kaynakları.....	157
<b>Çizelge 2.3.</b> Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri.....	173
<b>Çizelge 2.4.</b> Davranışsal Pazarlık Taktikleri.....	188
<b>Çizelge 2.5.</b> Müzakere Manevraları.....	199

# GİRİŞ

## 1.1. Çalışmanın Konusu

İnsanın bulunduğu her yerde değişim ve çatışma kaçınılmazdır. İki birey, iki grup veya birey- grup bir araya geldiği andan itibaren, fikir, değer, yöntem veya menfaatler zıtlasmaya başlar. Bu durum, resmi ilişkilerde olduğu gibi aynı zamanda gayri resmi ilişkiler için de söz konusudur.

Yaşam alanında(aile, okul, iş gibi) karşı karşıya kalacak birey ve gruplar vardır: Finans-insan kaynakları bölümleri, alıcı ve satıcı, sendika ve organizasyon yönetimi, iki devlet arası, ulusal ve uluslar arası organizasyonlar, ast-üst veya üst- üst gibi.

Her biri kendi çerçevelerinden bakarak buldukları durumu tanımlama eğiliminde olduğuna göre çatışma ve değişimin olmaması imkânsızdır. Oysa birbirinin karşısı gibi görünen bu birey ya da gruplar faaliyetleriyle birbirini tamamlar. Çatışmayı veya değişimi yaratan karşı karşıya kalmaları değil, aralarında ki müzakere eksikliği veya yanlışlığı olabilir.

Birey, grup faaliyetlerinin üyeleri, yöneticiler, müzakere uzmanları, avukatlar iletişim ve karar alma açısından önemli rollere sahip kişilerdir.

Mevcut kaynakla amaçların başarılmasında müzakereci tavır, değişim ve çatışmaların birey ve grup performansını arttırmasında veya performansı düşürecek etkilerin en aza indirilmesinde katkıda bulunacak şekilde nasıl yönetileceğini sağlar.

Bugün yönetim ve organizasyon yaklaşımların kabul ettiği insan modeli, karmaşık insan modelidir. Bu bağlamda, farklılıkları yönetmek, ister taraf isterse üçüncü taraf (arabulucu gibi) olsun iyi bir müzakere bilgisi gerektirir.

Sonuç olarak, birey, grup ve organizasyonlar amaçlarını başarmadaki faaliyet sürecinde müzakere yönetim yaklaşımını kullanmalıdır. Bu yaklaşım boyutu içerisinde müzakere kavramı ve müzakere yönetimi süreci araştırılmıştır.

Bu nedenle çalışmanın ismi “**Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi**” olarak düzenlenmiştir.

## **1.2. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışma öncelikle iki konunun teorik boyutunun incelenmesini amaçlamıştır. Birincisi, kişisel ve kurumsal ilişkilerde tarafların, kaynakları optimum kullanarak, amaçlarına ulaşmasında temel müzakere ilke ve boyutlarının anlaşılmasını, ayrıntılı ön hazırlık ve sistematik planlamanın yapılmasını, uygun strateji ve taktiklerin seçilerek uygulanmasını içeren müzakere yönetim sürecinin incelenmesi; ikincisi 21. yüzyılda küreselleşmenin hızlı bir şekilde arttığı değişimler ve karmaşıklaşan müzakere ortamlarının sayısının yükselmesine paralel olarak, kişisel ve kurumsal amaçlara etkin ulaşılmasında müzakere eğitimi sürecinde izlenecek müzakere yönetim adımlarının neler olması gerektiğini belirleyen teorik bir model önerisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1.3. Çalışmanın İçeriği**

Çalışmanın birinci bölümünde müzakere olgusunun kavramsal temelleri literatür bilgisi ışığında geniş bir teorik bilgiye yer verilmiştir. Bu bölümde müzakere kavramının tanımlanması, müzakerenin tanımlanması ve açıklanmasında kullanılan teori ve modeller, müzakere yapısının karakteristikleri ve müzakerenin yeniden tanımlanmasında modern bir yaklaşımın bilgileri sunulmuştur.

İkinci bölüm olan müzakere yönetimi bölümünde: Müzakere yönetim süreci kapsamında planlama, amaçların nitelikleri, müzakere amacına yeni bir yaklaşım getiren dengeli ve esnek yaklaşımı, müzakere yapısı, müzakere stratejisi, müzakere taktikleri ve müzakere manevra süreci konularına yönetim bilimi perspektifi açısından incelenerek süreç tanıtılmıştır.

Üçüncü bölüm olan bir model denemesi bölümünde: Müzakere yönetim sürecinin müzakere eğitimi açısından izlenecek evrelerin neler olduğu, bu evrelerin adımları olan kendini tanıma evresi, kendin tanı evresi ve kendini yönetme evresinin kaynakları, amaçları, stratejileri, taktikleri, manevraları, değişken değerler, olasılık planları, anlaşma ve anlaşmazlık konuları müzakere yönetim süreci yaklaşımı açısından incelenerek müzakere yönetimi ile ilgili teorik bir model önerisine yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise teorik çalışmayla ilgili olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MÜZAKERE OLGUSUNUN KAVRAMSAL TEMELLERİ

#### 2.1. Müzakere Kavramının Tanımı ve İlgili Kavramlar

Müzakere kavramının ve onunla ilişkili olarak sürecin unsurlarının tanımlanmasında ve açıklanmasında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu tanımlamaların her biri verildikten sonra, müzakere kavramının süreçsel yönden unsurları ve tanımlanması yapılacaktır.

Müzakerecilerin eğitiminde, müzakereye ilişkin kavramsal ve teorik bilgi önemli yer tutar. Müzakereye ilişkin teori ve modeller, gerek gerçek gerekse de yapay ortamlarda yapılan müzakerelerin gözlemi sonucu ortaya çıkmıştır. Gözlemlerden yapılan çıkarsamalar, müzakere sürecinin gerekleri, strateji, taktik ve manevraların olumlu olumsuz yönleri hakkında bilgi verir, müzakerecilere ışık tutar.

Müzakere temelde genel bir insan faaliyeti olarak görülür. Satıcılarla yapılan faaliyetler, uluslararası ilişkilerdeki faaliyetler, organizasyonların içerisindeki ve diğer organizasyonlarla olan dış faaliyetler örnek olarak verilebilir.(Lewicki vd., 1997: 1)

Müzakereler iki organizasyonun birleşmesinde, bir müşteri ile satıcı arasında, iki arkadaş arasında, iki grup arasında bir ihtiyacın giderilmesi için olabilir ve bu faaliyetler tarafların amaçlarını etkin başarması için yapılır.(Barry vd., 2003; Lewicki vd., 1997: 1)

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.(Gökçül, 2005: 23)

Müzakere, bir kişinin yalnız başına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur; nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki(ya da daha fazla) kişi bir araya geldiğinde, müzakere ortamı doğar. Müzakerenin olmayacağı ya da olamayacağı iki durum vardır. İki kişiden biri diğerinin önerisi ya da isteğine hemen uyduğunda ve iki kişiden biri konuyu tartışmayı bile reddettiğindedir. (Fowler, 1997: 7-8)



Müzakere, farklı ihtiyaçlar ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla ileri geri iletişim sürecidir. (Acuff, 2005: 16)

Müzakere kendisinden bir takım şeyler elde etmek istediğiniz kişilerin, sizin istekleriniz doğrultusunda düşüncelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır.(Cohen, 1997: 3)

Müzakere, sonuç üzerinde iki tarafın da veto hakkının olduğu bir işlemdir. İki tarafın gönüllü rızasına dayanır. İşlemin gerçek şartlarının belirlendiği bir alışveriş sürecidir ve anlaşmaya dayanır.(Oliver, 2001: 3)

Herkes tarafından günlük olağan işler olarak görülen müzakere, bir yönetim süreci olarak algılanmamıştır. Müzakere süreci ve yapısı, temelde kişisel düzeyden uzaklaştırılıp, diplomatik ve ortak bir işbirliği düzeyinde oluşması(Barry vd., 2003; 3 Lewicki vd., 1994: 1) müzakere yönetiminin önemli bir aşaması olabilecektir.

Bu tanımlarda, müzakerenin iki sebepten kaynaklandığı görülür: (Barry vd., 2003: 3)

1. Bir kişinin(erkek veya bayan) bulunduğu grupta, gruba veya bir kişiye yeni bir şey yaptırması,
2. Taraflar arasında bir sorunun veya tartışmanın çözülmesidir. (The Negotiation Experts: C. V. F. N. A., “ Conflict Negotiation: Psychological Dynamics”, 2008)

Dikkat çekici dört nokta, gönüllülük esası, etkileşim süreci, farklı algılama ve karşılıklı bağımlılık yer almasıdır.

Müzakere ile karar verme kavramı sıkça karıştırılmaktadır. Her müzakere karar ve karar verme sürecini içerisinde taşımaktadır. Fakat her karar ve karar süreci bir müzakereye gitmemektedir. Örneğin bir birey kendisi hakkında bir karar verebilir. Bu müzakere değildir. Çünkü müzakerede iki taraf vardır. Birbirleriyle iletişim ve etkileşim sürecine girerler. Yine her müzakereci her durumda ve zamanda karar verici olmayabilir. Karar sürecini yaşayabilir. Başka bir tarafın araya girmesi olabilir. Başkaları için(organizasyon veya diğer organizasyonların amaçları) yaptığı müzakereler olabileceği gibi, kendi amaçları için de müzakereye girebilir. Bu durumda müzakere sürecine katılanlar bileşkesi çoğalacak veya azalacaktır.

Müzakerenin yapısında bulunan bu kavrama “seçmen(constituent)”( Wall, 1985: 103–104) denir.

Kavramların birbiri içerisindeki yeri ile ilgili Anselm Strasuss (1978) müzakerenin tanımsal sınırlarını ve kapsamını belirlemede ilgili kavramların ilişkileri üzerinden bazı değerlendirmeler yapmıştır. Müzakere kavramının; pazarlık, sözleşme, düzenleme, uygunluk, anlaşma, karar verme ve yeni bir durum oluşturma gibi kavramları da içine alan daha geniş bir kavram olduğunu belirtir.(Alıntılayan Wall, 1985: 3–4; Barry vd. 2003: 3–7)

Müzakere içinde hiç kuskusuz pazarlık, tartışma sözleşme, düzenleme, ikna, inandırma, uzlaşma, uygunluk, anlaşma, sözleşme, düzenleme, danışma ve karar verme unsurları vardır ama yine de bir eş anlamlılık söz konusu değildir.

Bu kavramlardan ilki pazarlık (bargain) tır.

Örneğin; pazarlık daha çok piyasa(iş) sektöründe meydana gelen fiyat rekabetinde kullanılırken, müzakere daha çok resmi yani devlet düzeyinde karmaşık bir çatışmayı kabul edilebilir bir çözüme ulaştırmada taraflarca kullanılmaktadır. (Barry vd., 2003: 3-4) 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.( Wall, 1985: 4) Sözlük anlamında pazarlık; “iki insan veya grupların her birinin bir şeyi yapma, ödeme veya gönderme konusunda bir iş anlaşması yani karardır.”(Cobuild, 1991: 39)

İkinci kavram tartışma (debate) dır. Bazı kaynaklarda “Görüşme” olarak da adlandırılmaktadır. Tartışma sözlük anlamında; (Cobuild, 1991: 135) insanların bir konu hakkındaki farklı fikirlerini ifade ettikleri durumdur.

Tartışma bu anlamda, her iki taraf için de kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için aralarında gerçekleştirilen görüşmeler (explications), açıklamalar (interpolations), sentezler (syntheses) ve öneri (proposals) taahhütleri (undertaken) olarak görülür. Tartışma bir müzakerenin sorun çözme parçasıdır.

Müzakere, tam bir davranış kategorisi olarak kendini gösterir. Müzakere tartışma ve pazarlığı da içine alan daha genel bir kavramdır ve tartışma ve pazarlık bu sürecin birer unsurlarıdır.(Fisher ve Ury, 1996: 26; Wall, 1985: 4 )

İkna (persuasion), karşı tarafın müzakerecinin fikrini veya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir. İnandırma (to convince) ise; gerçekten şu veya bu sebepten(din, mucize, peri olayları, bilim gibi) gerçekten doğru(true) olduğu için yaptığı bir faaliyettir. İkna ise her zaman inanmayı gerektirmez. Örneğin; Morlon Brando' nun ünlü Baba filminde mafya üyesi haydut, bir adamın sırtına tabancayı dayar, alaycı bir sesle, “ Reddedemeyeceğin bir teklif yapacağım ” der, zavallı da haraç teklifini kabul eder. Burada inanmayı, içermeyen bir kabul görülür. Haydut, teklifi reddetmemeyi adama kabul ettirmiştir. Hayatta bazen çaresiz kaldığınız için veya o an için işinize geldiğinden doğru bir şey olduğuna inanmasanız bile kabul ettiğiniz durumlar olabilmektedir. (Türkan, 2004: 17)

Sonuç olarak bir şeyi kabul edenlerin kabul psikolojilerini her zaman sorgulamayacağımıza göre her türlü razı olmayı (inanmalı, inanmasız) bu kavram kullanılmaktadır.

Diğer bir ilişkili kavram uzlaşmadır. Uzlaşma, iknadan farklı bir kavram gibi görünse de, aslında ikiye katlanmış iknadır ki, iki zıt fikirli insan veya insanlar, ortada değil, ama ortak bir anlaşma alanı bulmak için (fakat yine de kendi çıkar ve görüşlerinden fazla fedakârlık etmeden) müzakere masasına otururlar. “Diyalog” deyimini de az çok buna uyabilir. Böylelikle, teslimiyetten de, inandırma ve iknadan da ayrılabilir. Taraflar “tarifler” verebilir ve ara yerde bir noktada (“orta yol” olmayabilir) anlaşırlar. (Türkan, 2004: 18–19)

Anlaşma, bir işin gerçekleşmesi, bir sorunun çözüme kavuşturulması veya bir sürecin düzenlenmesi amacıyla birden fazla tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar üzerinde sözlü veya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarıdır.(Demir ve Acar, 1997: 21)

Sözleşmenin (contract) sözlük anlamında “yazılı yasal bir anlaşma” (Cobuild, 1991: 113) ifadesi dikkati çekmektedir. Bu bir anlamda tarafların uzlaşma ile ilgili bir anlaşmadan farklı bir süreci işlemesidir. Çünkü iyi bir sözleşme yani yasal bir anlaşma; tarafların yasal çıkarlarını en iyi derecede kollar, çelişkileri çözümler, süreklidir ve toplumun çıkarlarını da göz önüne alır.( Fisher ve Ury, 1996: 16; Wall, 1985: 3–4)

**Düzenleme**(arrangement), bir olayın veya bir toplantının bir plan ve hazırlık faaliyetini kapsar. Her iki taraf bu konuda karar(lar) alır.( Cobuild, 1991: 26)

Diğer bir kavramda “**İstişare**(Consultation)” dir. Müzakere ile danışma arasında net bir ayırım yapmanız gerekecektir. İnsanlardan onay istemekle, onların fikirlerini almak arasında çok önemli bir ayırım vardır. Müzakere, bir kararın yürütülebilmesi için her iki tarafında aralarındaki anlaşmayı kabul etmeleri gerektiğine işaret ederken, danışma ise bir tarafın son kararı vermeye yetkisi kendisinde olduğu halde, karar vermeden önce diğer tarafın görüşlerini alması anlamına gelir.( Fowler, 1997: 9)

Sonuç olarak, bu tanımlardan şu sonuçlar elde edilir:

- Bir değişim veya çatışma var ise müzakereye gerek vardır.
- Anlaşmada iki taraf da elde edeceği sonuçlar açısından birbirine bağlıdır.
- Sonuçlar fayda veya bedel olarak görülebilir.
- Müzakerenin amacı sadece anlaşmak değil; bazen de çatışan çıkarları nötröle etmeyi, geçici çözümler bulmayı içerir.
- Anlaşma, fayda ve bedellerin paylaşımı veya değişimi üzerinde olur.

## **2. 2. Müzakere Kavramı ile İlgili Teori ve Modeller**

Bu genel tanımların yanı sıra, müzakere kavramının açıklık kazanmasını sağlayan teori ve modeller de mevcuttur.

### **2.2.1. Oyun Teorisi ve Modeli**

Müzakere ile ilgili araştırmaların çıkış noktası oyun teorisidir. Müzakere sürecini anlamaya çalışırken bazen birbirine bağlı ilişkilerden hareket edilir. Bazen de birtakım laboratuvar deneylerine başvurulur. Fakat bu yöntemler kullanılırken gerçek deneyimlerin zenginliği kaybolabilir. Yine de, birçok değişkeni kontrol altında tutarak ve müzakerenin odak noktasını sınırlayarak, cereyan eden olaylar ve süreçler sistematik bir şekilde açıklanabilir. Birbirine bağlı ilişkileri kontrollü bir mekânda anlamaya çalışmanın en önemli yollarından biri de oyunlardır. (Roloff vd., 1998: 140)

Oyunlar gerçekliği basite indirgenmiş, tekrar yapılandırılmış, yapay modellerdir. Oyunlarda davranışlar gerçek hayattaki gibi, fakat yapay bir ortamda gerçekleşir. Tüm oyunlarda olduğu gibi müzakere oyunlarında da kurallar ve oyuncular var ve tarafları birlikçi veya rekabetçi bir şekilde davranmalarını sağlamak için yapılandırılmışlardır. Örneğin, bir tenis oyununda oyuncu topa vurur. Ayrıca topun nereden geri geleceğini tahmin etmeye çalışır. Tenis oyununun zaman ve belirli kurallar gibi birtakım sınırlamaları vardır. Müzakere oyunlarında da karşı tarafın alt ve üst sınırları, zaman baskısı, maliyet kısıtlamaları gibi faktörler, müzakerecilerin davranışlarını şekillendirmektedir. Müzakere yapan taraflar oyunların kurallarına uyarak kazanır ve kaybederler.

Oyun teorisi, insan davranışının rasyonelliğini temel alan bir karar alma teorisidir ve en uygun daha doğrusu en rasyonel faydayı getirecek çözümün belirlenmesinde kullanılan yöntemlerdendir.

Oyunlar, karşılıklı bağımlılığın yapılandırıldığı durumlarda yer alan katılımcıların belirli bir sonuç elde etmek için rasyonel kararlar aldığı temsili modellerdir. Oyun teorisi sonuç ve strateji üzerinde durur.

"Oyun teorisi"ne göre çatışan ilgi noktalarına sahip olan iki taraf, sunulan iki alternatiften birini seçerek harekete geçebilir. Her iki tarafın çıktıları bir matrisle yazılır ve her bir hücresi tarafların bireysel seçimlerini temsil eder. Bu oyunlardan en dikkat çekici şu iki oyundur: Sıfır sonuçlu oyun (taraflardan biri kazanır, diğeri kaybeder) ve sıfır sonuçlu olmayan oyundur (her iki tarafın ilgi noktası karşılanmaya çalışılır ve her ikisinin kazanması, kaybetmesi veya birinin kazanıp diğerinin kaybetmesi olasılığı vardır). Müzakerelerin çoğu karmaşık nitelik arzettiğinden, ikinci tür oyun daha çok tercih edilir.

Karmaşık oyunların en çok tanınan şekli, aşağıdaki şekilde tanımlanan "Mahkûm İkilemi (veya Tutuklunun Çıkmazı)" modelidir. Modelleme, aynı adı taşıyan bir öykü ile ifade edilir:(Lewicki, vd., 1994: 37)

İki şüpheli(Alf ve Bert) gözaltına alınır ve ayrı hücrelerde tutulurlar, Bölge savcısı onların suçlu olduğundan emindir, fakat mahkemeye sevk edecek kadar yeterli delilleri yoktur. Her iki şüpheliye iki alternatifi olduğunu söyler: Ya suçlarını polise itiraf edecekler ya da itiraf etmeyecekler. Eğer her ikisi kendi rızası ile suçunu itiraf etmezse, küçük hırsızlık veya silah taşıma gibi suçlardan çok az ceza yerler; eğer

ikisi de itiraf ederlerse cezaları büyük olur; eğer biri itiraf eder, diğeri etmezse o zaman birisi daha ağır ceza alır.

		Mahkum B	
		İtiraf Etmeme	İtiraf Etme
Mahkum A	İtiraf Etmeme	Her biri 1 yıl	Mahkum A 10 yıl Mahkum B 3 ay
	İtiraf Etme	Mahkum A 3 ay Mahkum B 10 yıl	Her biri 8 yıl

**Şekil 1.1. Mahkûm İkilemi**

**Kaynak:** Dawson, 2001: 55; Lewicki, vd., 1994: 37

Bu durumda (Şekil 1.1.) mahkûmlar iki alternatifle karşı karşıyadır. Onlar için en iyi seçenek üç ay hapis, en kötü seçenek ise 10 yıl hapidir. Bu durumda mahkûmlar ne yapmalıdırlar? Diyelim ki, ikisi ayrı hücrelerde tutuluyor ve hiç konuşurilmüyor veya görüştürülmüyorlar. A mahkûmu için en iyi seçim suçunu itiraf etmek ve B'nin itiraf etmemesini umut etmektir. A, B'nin de aynı bilgiye sahip olmasına rağmen, itiraf etmeyeceğini düşünebilir. Ancak büyük olasılıkla B mahkûmu da aynı şekilde düşünerek itirafta bulunacaktır. O zaman her ikisi de sekizer yıl hapis cezasına çarptırılacaktır. Fakat bunu göze alamayan A, üç ay yerine bir yılı tercih ederek işini garantiye almak isteyebilir ve bu yüzden de itirafta bulunmayabilir.

Her iki taraf da itirafta bulunmazsa, birer yıl hapis alacaklardır. Taraflardan birini karlı çıkaracak seçim, "itiraf veya "işbirlikçi" seçim; diğeri ise "rekabetçi" veya "itiraf etmeme seçimi"dir ve taraflara on yıllık hapse mal olur.

Durumu analiz ederken A ve B birbirileri konusunda kendilerine çeşitli sorular sorarlar: "Ya B benim on yıl hapis yatmamı isterse? Ya A bir yıl değil de üç ayı tercih ederse?" (Dawson, 2001: 56; Lewicki, vd., 1994: 38)

Güven, alçakgönüllülük ve rekabetle ilgili bu tür sorular, gerçek hayattaki müzakerelerde de karşımıza çıkmaktadır. İnsanların bu tür sorulara vereceği yanıtlar, onların durumları nasıl gördüklerine bağlıdır. Eğer birbirilerini rakip olarak görürlerse, alçakgönüllülük, dürüstlük göstermez ve şöyle düşünürler: "Ona güvenmiyorum, belki de benim düşündüğümünden daha zeki olmaya çalışır ve beni suçlu durumuna düşürür. Bu yüzden en iyisi ben..."

Mahkûm ikilemi oyununu oynayan insanlar arasında işbirlikçi (Şekil 1.2.) davranışları şekillendirecek temel faktörler aşağıda verilmiştir: (Griffin,2007: 78-88; Dietmeyer vd., 2004: 35-45; Lewicki, vd., 1994: 38; Gilpin, 1987: 55-65)

1. Motivasyon: Bu oyunu oynamak için müzakerecilerin dikkatlerini bir araya toplamalarını sağlamak, onları motive etmek gerekmektedir. Katılımcılara rekabetçi bir pozisyonda oldukları ve sadece karşı taraftan daha iyi puanlar toplamak için oyuna katıldıkları söylendiğinde, genellikle her ikisi sekiz yıl hücrelerini seçer; tam tersi, onlara işbirlikçi bir durumda oldukları ve birlikte çalışmalarını (bölge savcısına karşı) gerektiği söylendiğinde, genellikle "itiraf etmeme" durumunu seçerler. (Roloff vd., 1998: 142) Her ikisine kendileri için yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını söylendiğinde, her ikisinin de itiraf etme pozisyonunu seçmesi durumu ise çok az görülür.

2. Etkileşim Süresi: Mahkûm İkilemi oyunu bir kez oynandığında, oyuncu bir hamle yapar ve oyun biter. Müzakerede ise taraflar arasında uzun süreli bir etkileşim söz konusudur. Oyundaki etkileşimi gerçek müzakeredeki gibi yapmak için, oyun pozisyonları tarafların kazanma veya kaybetme durumlarına göre değişmelidir. Oyun esnasında genellikle taraflar arasında hiçbir iletişime izin verilmez ve bir tarafın seçimini diğeri bilemez. Bu durumdaki olası seçimleri göstermek amacıyla Ave B için "yüksek", "düşük" terimleri (Şekil 1.3.) kullanılır

		Oyuncu B	
		Yüksek	Düşük
Oyuncu A	Yüksek	+1	+2
	Düşük	-2	-1
	Düşük	+2	-1

**Şekil 1.2. Olası Seçimler(I)**

**Kaynak:** Griffin,2007: 80; Lewicki, Litterer, Minton, Saunders, 1994, s.39.

Sıra	A		B	
	Seçim	Ödeme	Seçim	Ödeme
1	Yüksek	-2	Düşük	+2
2	Düşük	-1	Düşük	-1
3	Yüksek	+1	Yüksek	+1
4	Yüksek	+1	Yüksek	+1
5	Yüksek	+1	Yüksek	+1
6	Yüksek	-2	Düşük	+2
7	Düşük	-1	Düşük	-1
8	Düşük	-1	Düşük	-1
9	Yüksek	-2	Düşük	+2
10	Düşük	-1	Düşük	-1
11	Düşük	-1	Düşük	-1

**Şekil 1.3. Olası Seçimler(II)**

**Kaynak:** Griffin,2007: 81; Lewicki, Litterer, Minton, Saunders, 1994, s.39.

Oyun bu şekilde düzenlendiğinde taraflar genellikle daha işbirlikçi olmayı seçerler. Zira eğer işbirlikçi olmazlarsa, karşı tarafın onlara zarar verebileceğini düşünürler. İlginçtir ki, belirli bir süre sonra, taraflardan biri kendi kazancını artıran



ve böylece diğer tarafın kaybetmesine sebep olan adımlar atar (örneğin, B için 6. basamak). Bunu bir kez yaptıktan sonra, B rekabetçi tavrını devam ettirir ve belki de A'nın bir hata yapabileceğini düşünür. Fakat A da rakibine çok hızlı bir şekilde cevap verir ve "düşük" hamlesini yapar: Her ikisi için düşük demek, her iki tarafın bir puan kaybetmesi demektir. Bazen de biri kahramanca "yüksek" hamlesini yapar ve böylece her iki tarafı da kazançlı çıkarmaya çalıştığını göstermek ister. Eğer diğer taraf da aynı şekilde karşılık verirse, işbirlikçi tavırlar tekrar düzenlenir ve böylece devam eder.

3. Karşı Tarafın Stratejisi: Bir tarafın bazen defalarca "yüksek" seçmesinin nedeni, karşı tarafın bunu "aptalca" olarak nitelendirebileceğidir. Ancak bu taraf ne kadar süre kahramanca "yüksek" davranışlarını devam ettirebileceğini belirlemeli, sınırlarını iyi çizmelidir. Genellikle, bir taraf için karşı tarafın yaptığını yansıtmak (örneğin, A'nın 7. basamakta, B'nin 6. basamakta yaptığı "düşük" seçimini yansıtması gibi), ödüllendirici bir strateji olabilir. Görüldüğü gibi, bu süreç taraflardan biri kahramanlık yapıp "yüksek" seçimini seçene dek, işbirlikçilik içersisinde devam eder. Fakat bu kahramanlığı yapmadan önce de karşı tarafın hangi stratejiyi kullanacağı tahmin edilmelidir.

4. Açık İletişim: Mahkûm İkileminde taraflar davranışları ve hamleleri ile iletişim kuruyorlardı. Eğer konuşmak yasak değilse, bu onların adım atmalarının daha da hızlandırabilir. Böylece, 6. basamaktan sonra A "Eğer "düşük" seçmeye devam edersen, ben de onu seçeceğim; eğer "yükseğe" geçersen, ben de aynısını yapacağım" derse, B daha işbirlikçi adımlar atar. Sözel iletişim aynı zamanda tehdit ve vaatleri de içerebilir. Araştırmalar, verilen sözlerin tehditlerden daha etkili olduğunu göstermektedir. (Tedeschi vd., 1971:220)

5. Karar Vericilerin Kişisel Özellikleri: Bazen seçilen stratejiler rasyonel süreçlerin, bazen de bireysel faktörlerin etkisi altında kalır. Bazı insanlar rekabete, bazıları ise işbirlikçiliğe daha çok meyillidirler. Bazıları şüpheli ve güvensiz oldukları gibi, karşılarındakinin de aynı olduğunu düşünürler. (Roloff vd., 1998: 145) Karışıklık ve gecikmelere karşı sabırsız olan insanlar müzakerelerde daha az tavizler verir, anlaşmaya varmaları uzun süre alır ve diğer insanlarla çok az anlaşabilirler. Genellikle müzakere sürecinde kişiliğin rolü açık değildir; bu alandaki çalışmalar

çelişkili sonuçlar vermektedir.

Mahkûm ikilemi oyunu gerçek hayata kolaylıkla uygulanabilir. Örneğin, bir berber haftanın her gününde çalışmak, insanlara hizmet vermek zorundadır. Fakat berber de insandır ve haftanın hiç olmazsa bir gününü dinlenerek geçirmek ister. Eğer bir berber pazar günleri çok yoğunsa, pazartesi ise çok az müşterisi varsa, o zaman pazartesini kendisi için tatil ilan edebilir ve o müşterilerini salıya kadar bekletebilir. Fakat eğer o dükkânı kapatmışken, diğer berberler açık olurlarsa, ne olur? Bu durumda berber pazartesi gelen müşterilerini kaybeder. Bu yüzden tüm berberlerle anlaşarak ortak bir gün tatil yapmak yolunu seçer. Peki, eğer bir başka berberin de pazartesi müşterileri çok yoğunsa, ne olacak?

Bu durumda karmaşık nitelikli sıfır sonuçlu olmayan oyun durumu ortaya çıkacaktır.

Bu konuda şöyle bir örnek verilebilir:

Birkaç yıl önce Goodyear ve Sears, lastiklerinin reklâm kampanyalarında birtakım karışıklıklar ortaya çıkmıştır. İşe yeni başladığında Goodyear, lastiklerinin genellikle erkekler tarafından alındığını görünce, onların ilgisini çekecek reklâmlar yapmaya başlamış ve bu reklâmlarda futbol oyunlarını kullanmıştır. Yıllarca sadece Goodyear oyunlarla reklâm yapmıştır. Daha sonra pazartesi geceleri Sears da Milli Futbol Ligi (MFL) oyunlarını reklâm vermek amacıyla kullanmaya başlamıştır. İki yıl sonra Goodyear rekabet edemeyecek duruma gelmiştir. Bu İki şirketin davranışları nasıl değerlendirilebilir? Mahkûm İkilemi analizini kullanarak bu durum incelenebilir Her yıl Sears ve Goodyear MFL oyunlarında reklâm zıyanını alıp almama konusunda karar verirler (evet - E, hayır - H). Bazı çıkar ve ücretler Şekil 3.17'de gösterilmiştir. Eğer bir zaman diliminde aynı reklâm unsuru için (örneğin, futbol oyunları gibi) birden fazla reklâmcı varsa, markanın tanınması olayı ortadan kalkmış olur. Bu yüzden her iki şirket için de muhtemel seçim birisinin devam etmesi, diğerinin ise çekilmesi olur; bu durumda reklâm vermeye devam eden kazanır, çekilen kaybeder. Fakat her ikisi devam ederse, o zaman her ikisi de kaybeder (çünkü markanın tanınması olayı olmaz ve reklâm ücretleri de pahalıya mal olur). Burada her iki şirket için dört seçenek vardır ve şirketler anlaşarak Mahkûm ikilemi oyununun klasik şeklini oynayarak bu hareketlerden birini seçebilirler. (Rolloff vd., 1998: 147)

Goodyear'ın seçimi		Sear'ın seçimi	
		$S_h$	$S_e$
$G_h$	0	0	-2
$G_e$	3	-2	-1

**Şekil 1.4. Goodyear'ın ve Sear'ın Seçimi: Mahkûm İkilemi Analizi**

**Kaynak:** Lewicki vd., 1994: 43

Sonuç olarak, yukarıdaki oyunda amaç değerinin de kazanmasına izin vermekten çok kaybeden taraf olmaktan kaçınmaktır. Bu tip oyunları gerçek ortamlarla aynı tutmak imkânsızdır çünkü “mahkûm ikilemi” gibi bir oyunda ortak karar yoktur, taraflar arasında sosyal ilişkiler söz konusu değildir, taraflar davranışlarının olası sonuçlardan haberdardır. Eğer şüpheliler bir araya gelebilseydi, hiç biri itiraf etmeyebilirdi.

Diğer kategorideki oyunlardan biri de dağıtım oyunlarıdır.

Dağıtım oyunlarında müzakereciler müzakere süresince aralarında dağıtımları için para veya puanlar verirler. Her oyuncunun hedefi minimum seviyenin üstünde puan alabilmek veya havuzu paylaşmaktır. Onlar aldıkları toplam puan veya para miktarına göre değil, minimum seviyenin üstüne çıkabilmeye göre kazanırlar. Oyuncular diğerlerinin minimum seviyelerini bilemezler. Oyun süresince oyuncular bu puan ve paraları paylaşmaları konusunda anlaşmaya çalışırlar. Oyunculara, anlaşmak için son tarih belirleyerek veya her bir dakika için tarafların her birinin kazancından düşmek gibi kurallar koyularak baskı uygulanabilir.

Araştırmalar gösteriyor ki, bu tür baskılar altında taraflar anlaşmaya varmaya daha istekli olur ve ayrıntılar üzerinde fazla durmazlar. En önemlisi, taraflar çok az zamanı birbirinin minimum seviyesi konusunda bilgi alış verişini geçirir ve böylece

maksimum almaları gereken puanlar konusunda daha fazla bilgi sahibi olamazlar. Mahkûm İkilemi oyunundan daha zengin ve daha karmaşık olan dağıtım oyunları, teklif edilebilecek çok az şey olsa bile, birtakım tekliflerin değiş- tokuşu için uygun bir zemin oluşturur.(Karrass, 1992: 56–58)

Taraflar aynı güce sahip olduklarında, ortak çıktı elde etmek için verilen para veya puanları aynı oranda paylaşmaları gerekir. Fakat ilginçtir ki, güç eşit olmadığında, daha güçlü olan taraf zayıf taraftan daha kötü durumda olur. Gücün eşitsiz dağılımı daha fazla çatışmaya sebep olabilir, çünkü güçlü olan taraf gücünü ilişkilerinde kullanmak ister ve diğer tarafı üstelemeye çalışır. Öte yandan, her iki taraf aynı güce sahip olduklarını bildiklerinde, müzakerede anlaşmaya varmak için birlikte çalışmaya yönelirler. Dağıtım oyunları, tarafların müzakerenin çıktılarına olan bağlılığı konusunda bilginin etkilerini araştırmak için de kullanılabilir.

Ekonomik değiş-tokuş oyunları, daha gerçekçi olmaları ile diğerlerinden farklılık göstermektedir. Burada gerçek "satıcı" ve "alıcı" vardır ve bu iki taraf anlaşmaya varmak için birlikte çalışırlar. Müzakereciler birbirlerinin kazanç tablosunu bilmezler. Bu tablolar müzakerenin rekabet veya işbirlikçilik içerisinde geçeceğini belirler. Ayrıca, bu tablolarda bir tarafı avantajlı, diğerini dezavantajlı duruma düşürecek olası fiyat-kalite tahminleri de yer alır. Bazı oyunlar maksimum sonuçlar verir, bazıları vermez. (Hausken, 1997: 520)

Örneğin, bir alıcı (üretim şirketi) 55 galon (1 galon 4,546 litredir) kimyasal madde almıştır. Bu kimyasal madde çok çabuk çürüdüğünden, alıcı çok fazla miktarda alıp stoklayamaz; bunun yerine bir ay için ihtiyacı olan miktarı belirler ve o kadarını alır. Eğer çok alırsa zarara girer; eğer az alırsa üretimi aksatır. Kimyasal madde üreticisi de belirli bir miktardan sonra indirim uygulamaktadır. Üretici az alırsa pahalıya, çok alırsa ucuza alacaktır. Bu yüzden satıcı ve alıcı gereken miktarı birlikte belirler. Böyle bir problem çözümü, ekonomik değiş-tokuş oyunudur.

Bu tür oyunlar müzakerecinin kişiliği, taviz oranı, açılış teklifi gibi müzakerenin gidişatını etkileyecek bazı faktörlerin değerlendirilmesinde de kullanılabilir.

Yukarıdaki oyunlarda kimin ne olacağına oyuncular kendileri karar verir, seçimlerini kendileri yaparlar. Rol oynamada ise, oyuncular belirli bir role bürünmek

ve o rolün gereklerini yerine getirmek zorundadırlar. Örneğin, müzakereci, müzakereyi yöneten, iş arayan v.b. rolünün daha gerçekçi olabilmesi için her rol çıktısı ile birlikte tabloya yazılır. Böylece sadece oyuncular değil, oyun süresi, çalışma saatleri, ücreti, anlaşmanın vadesi ve diğer konular da ortaya konulmuş olur. Genellikle oyun, farklı taraflar için farklı koşullar belirlenerek yapılandırılır. (Hausken, 1997: 522)

Rol oynama son yıllarda büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Oyuncular, kendileri olmaktan çok bir başkasının rolünü oynadıklarından, bu oyunlar sık sık eleştirilmektedir. Oyuncuların performansı, rolünün gerektirdiği davranışların üstesinden gelme yetenekleri ile ölçülmektedir. Araştırmacılar dezavantajlarını gidermek için, rol oynama materyallerini gerçek müzakereyi yansıtacak şekilde yapmaya özen gösterirler.

Müzakere alanında rol oynama, müzakere becerilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim aracı haline gelmiştir. Katılımcılardan "Bu durumda ben olsaydım ne yapardın? Sonra ne olurdu? Karşı tarafın buna tepkisi ne olurdu?" sorularını cevaplamaları istenir ve daha sonra bu cevaplar diğer yöneticilerle tartışılarak farklı stratejiler ortaya çıkarılır ve müzakere daha başarılı bir ortamda gerçekleştirilir.

### **2.2.2. Sosyal Psikoloji Teorisi ve Modeli**

Sosyal psikoloji, rasyonelliği değil, gerçek davranışı temel alır. Çatışma ve değişim ortamında, müzakereye giren bireylerin zihinsel, duygusal ve davranışsal süreçleri üzerinde durur. 1970' yılların ortalarına kadar sosyal psikologlar oyun teorisi etkisinde "mahkûm ikilemi" türü oyunları deneysel düzende kullanarak müzakereyi açıklamaya çalışmışlardır. Deneysel oyun ortamının çok basit olması, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kolay belirlenmesi, sosyal psikologların oyun teorisini kullanmalarını teşvik etmiştir. Bu araştırmalarda, bireylerin benimsediği stratejiler matrisler halinde incelenmiştir. (Griffin,2007: 81; Lewicki, Litterer, Minton, Saunders, 1994, s.39.)

Daha sonraki yıllarda, sosyal psikolojik faktörlere yer veren araştırmacılar söz etmek yerinde olur. Bu araştırmacılar bireysel faktörlere ve koşullara dikkat çekmişlerdir.

Sawyer ve Guetzkow'ın modeli(Sawyer ve Guetzkow, 1965: 12–20), müzakere sürecinin incelenmesi açısından temel bir modeldir. Bu model, müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyen faktör ve koşulları ele alır. Süreç ve sonucu etkileyen faktörler, iki tarafın geçmiş ilişkisi olabileceği gibi o anki koşullardan (kültürel farklılıklar, amaç farklılıkları, kişilikler, zaman ve mekân organizasyonu, bilgi düzeyi) oluşabilir.

### 2.2.3. Süreç Yönetimi: Bütünsel Yaklaşım

Bugüne kadar ki süreçte açıklanan teori ve modellerin her biri, müzakere kavramının ve sürecinin açıklanmasında faydalı olmuş, fakat yeterli görülmemiştir.

Genel olarak özetlendiğinde:

- Müzakereyi bir oyun olarak görürler, diğer tarafın da bu yönde hareket ettiğine inanırlar ve bir kereliğine seçme haklarının olduğunu düşünerek aralarındaki etkileşimi ve iletişimi yok sayarlar.
- Müzakereyi bir bütün ve süreç olarak algılamazlar ve dünyayı tek bir gözle görürler(kazan-kaybet; kazan-kazan). Tüm çalışmaları çatışma üzerine odaklanır ve bu yönde tercih ederler.(Cohen, 2004: 1–3)
- Kazan-kaybet ve kazan-kazan yaklaşımlarına sahip olan oyunda tarafları bir rakip olarak kısa süreli ve uzun süreli bir yaklaşım sunarlar ve bunu dayatılmış olarak görülmesini sağlarlar.

Bu bakış açıların sonucunda ya pastanın en büyük parçasını alma ya da pastayı büyüterek en fazla parçayı alma yaklaşımları stratejileri ve taktikleri belirlemiştir. Literatürdeki bu yaklaşımları klasik yaklaşım olarak da adlandırılabilir.

Bu oyun yaklaşımları sonucunda kazan-kaybet ve kazan-kazan stratejileri ve taktikleri kavramsallaştırılmıştır.

Bu yaklaşımlar hem stratejik hem de taktik seçimlerinde tek yönlü benimsemelere ve kabullendirmelere neden olarak karşı tarafa zarar verirken diğer

tarafında aslında uzun vadede başarısızlığa itildiğini göstermiştir. Özellikle dünya savaşlarının, ekonomik bunalımların, şirket birleşmelerindeki başarısızlıkların, etnik ve dini terör çatışmaların çıkmasında etkili olmuşlar ve müzakere süreçleri hep başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Görünüşte saldırgan müzakereciler belki en iyi olarak gösterilirken, aslında süreç içerisinde ilişkilerin hasar görmesini sağlayarak tatmin edici yeni anlaşmaların daha fazla yaratılması için gerekli olan çalışmalarını engelleyememiştir. Hatta bu süreç savaşların ve bölgesel çatışmaların atmasına neden olmuştur. Oyun yaklaşımının süreç içerisinde kısa ve uzun süreli ilişkiler açısından hayat alanı(dost tarafların tatmin ve mutlu olacak şekilde birlikte yaşanabilen bir dünya) ve mevcut kaynakların(insan, güç, bilgi ve beceri, zaman, sosyal organizasyon) uygun değer kullanılmasında yetersiz olduğu görülmektedir.

Müzakerenin tanımlanması ve açıklanmasında sürecin sistemli olarak yönetilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir: (Crump ve Odell, 2008: 361–365; Cohen, 2004:1–3)

- Karmaşıklığın artması,
- Karmaşık insan modeli(faklılıkların artması),
- Kaynakların tamamına sahip olamama,
- Müzakere ortamlarının sayısı ile birlikte, müzakere uzmanına verilen öneminin ve sayısının yüz-yüze ilişkilerinde doğru orantıda artması,
- İrrasyonel davranış yaklaşımlarının artması,
- İlişkilerin kısa dönemden daha çok uzun döneme yükselmesi ve uzun süreli ilişkilerin kısa süreli ilişkilerden doğması
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artması,
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artmasına paralel olarak büyük birleşmelerin(taraflar arasında) artması olarak görülmektedir.

Sonuç olarak oyun ve sosyal psikoloji teori ve modeller müzakere kavramının ve sürecinin açıklanmasında tek başına yeterli değildir. Fakat bu yaklaşımları bir arada uyumlaştırılarak kullanılmalı ve bütünsel bir perspektifle bakılmalıdır. Aynı zamanda müzakere sürecinin karmaşıklığının oldukça fazla olması sebebiyle yönetim biliminin perspektifi açısından da sürecin yönetsel düzeyde de incelenmesi gereklidir.

Müzakere kavramını tanımlamadan önce ortak unsurları belirlemek faydalı olacaktır.

### 2.3. Müzakere Yapısının Karakteristikleri

Müzakere yönetimi, bir süreç yaklaşımına dayanır. Tek bir beceriye değil, bir grubun da becerisine ihtiyaç vardır. Bu becerilerin saptanmasında ve başarılı bir şekilde yönetilmesinde müzakerenin unsurlarını tanımak gerekir. Bu aynı zamanda bir müzakere kavramının tanımlanmasında ve anlaşılmasında yarar olabilecektir.

Bu unsurlar çeşitli şekilde sayısal(nicel) olarak azaltılabilir veya arttırılabilir. Önemli olan yapının genlerinin(nitel olarak) bilinmesidir.

Bu unsurlar:

1. En az iki veya daha fazla taraf vardır.( Lewicki vd., 1994: 4)

Bu taraflar;

- a) İki veya daha fazla birey(birey-birey),
- b) İki veya daha fazla grup(grup-grup). İster resmi, isterse gayri resmi olsun tüm organizasyonlar grup içerisinde değerlendirilir.

Dolayısıyla a) ve b) tarafları temelde bir müzakerenin tarafları olabilir. Bunlar arasında bir uyumlaştırma (kombinasyon) yapılırsa;

- Birey-birey
- Birey-grup
- Grup-grup
- Ve Grup içi olarak dört farklı görünüş elde edilir.



2. İki veya daha fazla taraflar arasında bir menfaat çatışması olabilir. Bir taraf için istenmesi(zorunlu olmayan da diyebiliriz) gerekli olmayan bir şeyin diğer tarafın istemesi sonucu, taraflar çatışmayı çözmek için araştırmaya gidebilir. (Barry vd., 2003: 4; The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Conflict Negotiation: Psychological Dynamics”, 2008)

3. Daha önce müzakerenin iki sebebinden bahsedilirken, (Barry vd., 2003: 3) “ bir kişinin bulunduğu grupta, gruba veya bir kişiye yeni bir şey(değişim) yaptırmak” istediğinde de bir müzakere sürecine girilir. Bu durumda bir çatışma olmayabilir.

4. Müzakere bir isteklilik(gönüllük) sürecidir.( Barry vd., 2003: 4; Lewicki vd., 1994: 4)

5. Müzakere sistemsiz veya karışık olmamalı, kurallar dizisi veya prosedür oluşturulmalıdır. Bu oluşturulduktan sonra çatışma veya yeni bir şey getirmede çözüme gidilebilir.( Barry vd., 2003: 4; Lewicki vd., 1994: 4)

6. Zorla uzlaştırılarak oluşturulacak bir müzakere ortamı yerine; taraflar birbirini bir “arkadaş”(Fisher ve Ury, 1996: 51) hatta bir “dost” görerek, beraberce kararlaştıracakları bir müzakere ortamı oluşturmalarıdır.

7. Müzakere gözle görülebilen, hissedilen(örneğin, fiyat veya anlaşma terimleri) gerçekleri içine alabileceği gibi; görülmeyen, açıklanması zor olan ifadeleri veya durumları da içine alabilir. Bu durumda müzakerede bunların her birinin çözülmesi ve yönetilmesi gerekebilir. Bu açıklanması veya tanımlanması zor olan faktörler arasında psikolojik faktörleri örnek olarak verilebilir. Bu faktörler doğrudan veya dolaylı olarak bir müzakere ortamında tarafları etkileyebilir.

Açıklanması zor olan faktörler ayrıca özünde inançları ve değerleri de içerebilir. Bu da “kültürel” yapının iyi bilinmesinin gerekli olduğunu gösterir.

Müzakerenin içerisindeki bu oluşumlara; “Açık yani Kesin(görülebilir) Müzakere” ve “Kapalı yani Kesin olmayan(görülmeyen) Müzakere” denir.

Açık müzakere, piyasa pazarlıklarında, çatışmaların çözümlenmesinde, diplomaside ve iş müzakerelerinde başlıca görülen ve hissedilen, daha çok göze çarpan ve en iyi şekilde anlaşılabilir. Açık bir müzakerede, taraflar akıllıca hareket

etmesine veya sahip oldukları tercihleri veya değerleri bilmesine gerek olmayabilir. Oluşan talepler bellidir. Tercihlerin durumu, bilgilerin açıklanması, sunulan teklifler ve ayrıcalıkların oluşumu açık bir iletişimle sunulur. Bundan dolayı, tarafların manevraları(eylemleri), uyguladıkları taktikler, stratejiler, dışarıdan bakanlar tarafından görülebilir.

Kapalı müzakerelerde, açık bir müzakere formunda olmayan bir iletişim mevcuttur. Müzakereler arasında imalar, işaretler, karanlık çıtlatmalar içerisinde mesajlar geçer.

Bu tip hareketler genellikle pazarlıkta kullanılan eksik veya olanaksız bir iletişimdir. Bu durumda, gerek taraflardan biri açıkça müzakere etmeyecek ve ne de hiç biri müzakere sürecine giremeyecektir.

8. Müzakerede, her bir tarafın diğer tarafla olan “bağımlılık” ilişkisi önemlidir. Müzakerede, her bir tarafın diğer tarafa ihtiyacı vardır. Bu ilişki hayatın devamı için veya özel bir çalışmada sürekli veya sabit bir gerekliliğin oluşumudur. Örnek olarak en az bir alıcı ve bir satıcı verilebilir Bağımlılık ilişkisinde, diğer tarafı etkileme fırsatı ve birkaç seçme hakkı mevcuttur.

Bağımlılık ilişkisinin karmaşıklığından dolayı bu seçme haklarını yönetme zor olabilir.

Bağımlılık ilişkileri birbirlerine kenetlenmiş amaçlar olarak tanımlanır ki, her iki taraf da amaçlarını başarmada birbirine ihtiyaç duyar. Örneğin, bir işletme proje yönetimi takımında, organizasyonun belirlediği sınırlı bir zamanda karışık bir projeyi tek bir kişinin tamamlamasının zor olduğunun bilinmesidir.

Projede grup üyelerince yapılacak işler için organizasyonun proje amacını gerçekleştirme için her bir kişi birbirine ihtiyaç duyacaktır.

Burada takım üyelerinin amaçları ile proje takımının başarmak istediği amaç veya amaçlar tam olarak aynı olamayabilir. Amaç projenin amaçlarını başarmaktır, bunu içinde herkes beraber çalışmak zorundadır. Bu karmaşık kişisel durumlar ve grubun amaçları tipik bir bağımlılık durumudur.

Diğer bir bağımlılık örneği de sıfır toplamlı ve sıfır toplamlı olmayan oyunlardır.

Birbirine bağılı bu yapı, müzakerede farklı tarafların olası müzakere çıktılarının birbirleriyle ilişkilendirilmesinde ve müzakerecilerin seçeceği strateji ve taktikleri belirlemede etkilidir.

Örneğin, ‘Kazan- Kaybet(win-lose)’ bağılılık ilişkisinde bir tarafın daha fazla kazanması, diğer tarafın daha fazla kaybetmesi yani müzakere sabit bir sonucun tutarına nasıl bölüneceği üzerine odaklanacaktır. (The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Negotiation Types” 2008)

Diğer bir bağılılık ilişkisinde olan yapı ise ‘Kazan- Kazan(win-win)’ dır-ki tüm taraflar açısından sonuçların, çözümsel yönden, müzakerede en iyisini yapabilmektir.( Roberts, 2008)

Bu tip müzakere tiplerine örnek olarak iki organizasyonun birleşmesi(A ve B organizasyonları birleşerek C organizasyonunu oluşturması) verilebilir.

Her iki müzakere tarafının ilişkiden beklediği sonuçlar birbirine bağılıdır. Bundan dolayı her iki müzakere tarafı sonuçların müzakereden önce, müzakere sırasında ve müzakere sonunda birtakım değerlendirmelerde bulunur. Bu değerlendirmelerin temel unsurlarını Çizelge 1.1. ‘ de verilmiştir.

### Çizelge1.1.İlişki Sonuçlarının Değerlendirilme (Ölçülmesi)

#### Standartları (Düzeyleri)

<p>Tanımlar:</p> <p>Beklenen Sonuç (Anticipated(Net) Outcome): Bu ilişkiden ne alacağımız yani umduğumuzdur.(NET SONUÇ=NS)</p> <p>Karşılaştırma(mukayese) Seviyesi (Comporison Level): Diğer bir ilişkiden ne alabileceğimizdir. Yani bizim standart ölçümüdür. (KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KS)</p> <p>Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi (Comporison Level for Alternatives-CLalt): Diğer ilişkinin değişiminde önce(KS) kabul edilebilecek NS ilişki sonucunun en düşük düzeyidir.(ALTERNATİFLERİN KARŞILAŞTIRMA SEVİYESİ=KS<sub>ALT</sub>)</p>
---

Kaynak: Lewicki vd., 1997: 7’ den değiştirilerek alınmıştır.

Bu değerlendirmeyi bir örnekle açıklarsak:

Murat 6 aydan beri bir organizasyonda yılda 36.000 YTL maaşla çalışmaktadır.

Murat' ın işine talip olabilecek meslek arkadaşı, 30.000 YTL beklemektedir.

Organizasyon aldığı kararla hızla küçülmüş ve Murat' ın yaptığı iş kolu ortadan kaldırılmıştır.

İşveren ona diğer iş için 28.000 YTL teklif etmiştir.

Bu olay analiz edilirse;

Beklenen Sonuç(NS): Organizasyondaki yeni iş için maaş 28.000YTL' dir

Karşılaştırma Seviyesi (KS): Murat'ın işine talip olabilecek arkadaşının başlangıç ortalama maaşı 30.000 YTL' dir

Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyesi(KS<sub>ALT</sub>): Mevcut hazır olan seçenekli işin görünen maaşı 25.000 YTL' dir.

Kişiler arası ilişkide, beklenen sonuçlarla ilgili bazı fikirlere bu şekilde sahip olabiliriz ve bazı standartlara karşı bu arzulanan sonuçları(Çizelge 1.3.) değerlendirme imkanına kavuşabiliriz.

Bu durumda Murat iki karar verebilir:

1. Yeni işi kabul eder. Çünkü  $NS > KS_{ALT}$ . Genellikle böyle olur.
2. Veya risk alarak(kendinin daha iyi maaşla kabul edileceğini bilir )
  - a. İşverenden beklediği maaşı ister; sonuçta alabilir.
  - b. Alamazsa işten ayrılır.

Eğer bir ev satın alacaksak, bu evin fiyatı için ödeyemeyeceğimiz bir sınır vardır (kırmızı çizgi-red line). Veya bir iş umuyorsak, bu iş için çalışmayı istemediğimiz bir maaş vardır. Bu noktaların altında, teklif edilen bir fiyat için bir karşılaştırma standardı belirleyemeyiz. Bu durumda, bütün müzakere ilişkilerinde şunların değerlendirilmesi gerekmektedir: (The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, "Negotiation Types" 2008)

- 1) Genel olarak, müzakere hakkında; nasıl hissederiz?(konu)
- 2) Biriyle müzakere yaptığımızda nasıl hissederiz?(insan veya grup)
- 3) Kabul edilen durum(fiyat gibi) veya direnilen nokta hakkında ne hissederiz(neden-sonuç ilişkisi/sınırlamalar/esneklikler/gibi)

Thibout ve Kelley(1959) bu standartları “Karşılaştırma Düzeyi(KD)” olarak isimlendirmiştir. (Alıntıl原因 Lewicki vd., 1997: 7-8; Alıntıl原因 Wall, 1985: 23)

Bu çalışmada bu standartlar, “bir ilişkideki çekim gücünün(çekim) değeri veya tatmin edicilik durumu” yani Ereğin(enerji yani amaç) Etkilenme Çekim Dengesi olarak adlandırılır.

Bu ilişkide beklenen sonuç(NS) KS'nin üzerinde arzu edilir. Eğer KS'nin altında ise bu durumda, NS ile KS arasındaki mesafenin büyüklük derecesi ile birlikte NS ve  $KS_{ALT}$  arasındaki ilişkiye bakılır ve  $NS > KS_{ALT}$  ise müzakereye devam eder, eğer  $NS < KS_{ALT}$  ise ilişkiyi sonlandırabilir.

Bir ilişkideki tatminsizlik, ayrılmamızı düşündürebilir, fakat seçim durumuna [seçme haklarımızın sayısı( $KS_{ALT}$ )] dikkat edilir.

Seçme hakkının kaynakları azaldıkça bağlılık ilişkisinde tercih yapma hakkı yani karar durumu kısıtlanmaktadır.

Şu anki çalışılan(Murat'ın)iş sevimyebilir, fakat eğer Murat nispeten bir meslek yeterliliğine(başka iş için) sahip değilse, diğer bir işe geçmesi zor olabilir. Eğer birçok yeteneğe sahipse, Murat yeni bir işi tercih edecektir.

Diğer bir standart sonuç, NS'yi etki edecek, sonucun en düşük düzeyidir(görülebilecek veya sezineyebileceğimiz). Yani  $KS_{ALT}$ 'dır.

Bir kişinin mevcut seçenekler ışığında kabul edeceği noktadır. Bu alternatiflerin karşılaştırma seviyesi ( $KS_{ALT}$ ) olarak adlandırılır. Kişi, sonucun  $KS_{ALT}$  düzeyinin aşağısına düştüğünü görürse( $NS < KS_{ALT}$ ) ilişkiyi bitirecektir.

Bunun sonucunda; bu ilişkide belirli kararlar görülebilir: Sevmeyebilir, sevebilir(bu iki durumda da işe devam edilebilir) veya ayrılır.

Sonuçta önemli nokta, karar verme sürecinde, kendimizin sahip olduğu durumla diğer tarafın sahip olduğu durumun bilinmesidir.

Müzakere sürecinde bir taraf diğer tarafla anlaşmak istemeyebilir veya sevmeyebilir. Fakat bir taraf “bir yerde en iyi durumda” olduğu zaman karşı taraf müzakere etmeye devam edecektir. Başka bir durumda şöyle olabilir: Diğer taraf diğer tarafı sevebilir; fakat daha tatmin edici başka bir seçenek bulunduğunda müzakereden ayrılabilir. (Lewicki vd., 1997: 7-8)

Fisher, Ury ve Patton (1981) Evet’e Ulaşmak(Gettin to Yes) adlı kitapta, diğer tarafla olan ilişkinin bu sürecine BATNA kavramı olarak adlandırmışlardır(Best Alternative To A Negotiated Agreement’in baş harfleridir. Bir müzakere anlaşmasında en iyi seçenek anlamına gelmektedir).(Fisher vd., 1981:101-134)

Bağımlılık BATNA’nın diğer bir yönden görünüşüdür. Bir taraf düşük bir  $KS_{ALT}$  sahipse, aynı zamanda düşük bir BATNA’ya sahiptir ve diğer taraf daha güçlü bir müzakere durumundadır.

Genelde bu ilişkiler önemsenmez veya dikkate alınmaz. Fakat bir müzakere sürecinde önemli bir unsurdur. Bu ilişkiler karmaşıktır ve özel unsurlara sahiptir. Bu bağımlılık derecesi en azdan en yükseğe doğru sıralanabilir ve seçim yapmanızı etkiler. Diğerinin taleplerine dikkat etme veya uyma veya kabul etmede kendini gösterir. Bu ilişkide amaçlar birleşme veya çatışma içinde görülebilir. Bu ilişkiler bir anlamda sosyal hareketliliğinin(ilişkinin) temelini gösterir. Bu durumlar genel olarak; “güç etki, bilgi ve kaynak” tır.

Müzakere biçimsel veya biçimsel olmasın karşılıklı etkileşme sürecidir. Sözel iletişimi ve bazı durumlarda yazılı unsurlarını da içine alır. Gerçekler veya konularla sınırlı olmayan, aynı zamanda algılamalar, tutumlar ve duyguları da dikkate alınmasını gerektiren bir süreçtir.

Bağımlılık sürecinde bir taraf belki de tamamı sosyal hareketliliğin bir sonucu olarak diğer tarafla bu süreci yaşayabilir.

Tüm taraflar(bundan sonra bu çalışmada “dost” kavramıyla eşdeğer olarak kullanılacak) şunu bilmektedir ki, bir dost diğer dostunun sonuçlarını

etkileyebileceği gibi, diğer dostta diğerinin sonuçlarını etkileyebilir ve aynı zamanda etkilenebilir.

Bu ilişkilerin çözümlenmesi bir yönüyle karmaşıktır ve zordur. Özellikle uzun bir süreci alır. Bu yönde zaman, bilgi ve güç unsurları bu ilişkilerin anlaşılmasında ve çözülmesinde etkili olur. Fakat müzakere sürecinde bazen gerekli olan bilgi ve zaman ve bir anlamda güç bileşenleri her zaman istediğimiz yönde hareket etmeyebilir. Bu aslında müzakerenin yönetilmesinin ne kadar zor ve aynı zamanda büyük bir beceri olduğunu anlatır. Çünkü birçok müzakere karmaşık, önemli veya tuhaf bir yapı içerebilir; bazen de hepsi bir arada görülebilir.

Müzakerelerin başarısında müzakerecinin giydiği elbisenin iki tarafı vardır. Birisi “Dürüstlük”, diğeri de “Güven” dir.

Dürüstlük, etik yönünden; güven ise söylediklerimizin doğruluğu ile ilgili inanma ile kısaca açıklanabilir.

Dürüstlük ve güven unsurları, müzakere ilişkisinde sadece o an ki değil, ileride de yapılacak müzakere sürecinde de önemli bir avantaj veya dezavantaj yaratır.

Bu kavramların etkisi, özellikle ve temelde müzakerecilerin müzakere sonuçlarının algılanmasında kendini gösterecektir. “Gerçekte ne bekliyor?”, “Söylediklerinde samimi mi?” veya “Aslında başka şey mi istiyor?” gibi sorular akla gelebilecektir.( Lewicki vd., 1997: 11)

9. Müzakere yapısının kendisinde ilişkilendirebileceğimiz önemli parçalardan biri de algılamadır. Algılama duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme sürecine verilen ad olarak kısaca anlatabiliriz. Bu anlamda her algılama olayı, gelen duyusal verilere dayanılarak, dış dünya hakkında kurulan bir kuramdır. Bu kuram telkine ve denemeye açık, geçici bir kuramdır; daha sonradan gelen duyusal verilerle ya daha kuvvetlenir ya da zayıflayarak yerini başka geçici bir kurama terk eder. Her birey veya grup kuramını, bu düzlem çerçevesinde kendi yaşantısı ve tecrübeleriyle kurar. Bu özelliğinden dolayı algı, son derece öznel bir süreçtir.(Cüceloğlu, 2004: 98–99)

Öğrenme sürecini büyük ölçüde içeren algı, kendi içerisinde hataya açıktır. “Algı yanılması” buna bir örnektir. Uyarıcının değişik olması, şiddeti, büyüklüğü, hareketli olup olmaması, rengi ve tekrarı gibi dikkatini çekmede etkilidir. Ayrıca bireyin ihtiyaçları, talep düzeyi, sunulan arz durumu, değerleri, tecrübeleri ve tarihsel geçmişi ve bilgi düzeyi de büyük ölçüde etkiler ve değişkenlik gösterir.

Bunu bir örnekle açıklayalım; “ İki kişinin bir elma için kavga ettiği görüldüğünde şu konuşmalar aralarında geçebilir:

A tarafı: ‘ Hayır, elmayı ben istiyorum’ ,

B tarafı: ‘Hayır, elmayı ben istiyorum’ diyebilir.

Sonuçta kazan-kaybet oyunu başlar. Yeterli sabır ve iletişimle ve duygudaşlıkla (empatiyle), her iki taraf amaçlarının farklı olduğunu (birinin elmayı yemek için, diğerinin ise kabuklarını marmelât yapmak istediğini)(Acuff, 2005: 18) öğrendiğinde müzakere sürecinin her iki dost için oyun olmadığını görecektir.

İki taraf da elmayı isterken aslında farklı beklentilerinin olduğunu görür. Sonuçta “ortak” bir kazanmanın ve her ikisinin de birlikte varlığını devam ettirdiği ve hatta ikisinin de tatmin olma açısından başarılı olduğu bir süreci keşfetmiş olurlar.

Fakat geçmişteki durumlar algılamaları etkilediğinden, bir taraf diğer dostunun ihtiyaçlarını ve menfaatlerini sıklıkla göz ardı eder. Elmanın bu farklı ihtiyaçları karşılama konusunda yeterli olabileceği hiç düşünülmez.

Çünkü dostlar “durum” lar üzerine odaklanmıştır. Geçmişte bu duruma odaklanma dostların anlaşmazlık yönü olan, diğerinin yok sayılmasını gösteren kazan-kaybet oyun yapısını benimsemelerinden kaynaklanır. Böylece fakir bir tatmin olma durumuyla karşılaşır. Bu da ilerde güvensizlik ve anlaşmazlığın önyargısını oluşturmaya başlar. Diğer bir anlamda bu mutsuzluk, her gün kavganın kazanılması için uğraş verileceğini gösterir. Bir müzakere her iki müzakerecinin ihtiyaçları, beklentileri, geçmişleri, kişisel karakterleri, ruhsal durumları, alışkanlıkları ve inançları ile ilişkili olduğunun algılanması açısından önemlidir. (Lewicki vd., 1994: 4)

10. Müzakere statik değil, dinamik bir süreçtir.(Lewicki vd., 1997: 7-8; Nierenberg, 1986: 34-35) Başlangıcından sonuna kadar sürekli değişken bir yapı arz



eder. Müzakere sonundan sonrada yeni bir müzakereye başlamada devam eden bir anlayıştır. Yeni bilgiler, zaman, değişen taraflar, değişen şartlar, yeni teklifler, yeni seçenekler ortaya çıktıkça, tarafların amaçları ve ihtiyaçları da değişebilecektir.

Şu sözle özetlenebilir:

“Müzakere bir kere kazanılıp ilelebet muhafaza edilemez. Onu her nesil(her müzakereci) her gün yeniden kazanmak zorundadır.” Bu durumda “ Her müzakere uzmanı, sadece kendi çalıştığı organizasyonda ortakların kar etmesini veya devletin herhangi bir bölümünün fayda etmesini sağlamakla değil, ülkesinin ve insanlığın genel refahı ve toplumun menfaatlerini kalkınmasını ve yükselmesini de katkıda bulunmakla yükümlü olduğunu kalbinin derinliklerinde yani ruhunda hissetmelidir.”

11. Müzakere içinde değişimi, sosyal organizasyonu da içine alan bir bütünleşik dinamik yapıyla açıklanabilir. Yalnızca bireysel değil, tam bir grup(takım) çalışmasını da içinde yer alan bir bütünsel sosyal organizasyondur ve tüm birimlere dayanır. Bu aynı zamanda klasik yönetim tarzının ve rollerinin üzerine yeni rollerin eklenmesidir. Bunlar; danışma, iletişim, koordinasyon, işbirliği, süreç, takım çalışması, değişim ve disiplinler arası bakış ve yaklaşımdır.

### **2.3. Modern Yönetmel Yaklaşımla Müzakerenin Tanımlanması**

Klasik müzakere yaklaşımı olarak adlandırabileceğimiz oyun teorisi ve sosyal psikoloji teori ve modeller müzakere kavramı ve sürecini yeterince açıklayamamaktadır.

Çünkü sosyal hareketliliğin devamlı olduğu yaşam alanında tarafların birbirlerini etkileme ve böylece birbirlerine bağımlılıkları artmaktadır. Ayrıca mevcut kaynakların tamamına bir birey, grup veya organizasyon sahip olamamaktadır.

Dolayısıyla 21. yüzyılda değişim ve çatışmalar hızlıca artmaktadır. Bu değişim ve çatışmalardan en az zararla çıkarak amaçları başarmak geçmiş yüzyıllara göre daha kolay olmamaktadır. Amaçların başarılmasında karşılıklı bağımlı olunan diğer dost tarafında amaçlarının başarılması için verilen mücadele müzakere tanımına ve açıklanmasın yeni bir perspektif getirecektir. Bu yaklaşımın getirdiği temel kriterler; 1. Ortak yaşadığımız dünyanın tek olması, 2. Her iki tarafında

kaynaklara tam olarak sahip olmaması, 3. Çatışma ve rekabet yaklaşımından ziyade, işbirliği ve birlikte çözümlü sağlayacak mutabakat anlayışının daha yararlı olması ve 4. Amaçların etkin ve etkili başarılmasında müzakere sürecinin kullanılmasıdır.

Sonuç olarak düşünölen bu kriterler ışığında müzakerenin modern bir tanımı şöyle yapılabilir:

Bir dostun yalnız başına halledemeyeceği (değişim/çatışma) konu ortaya çıktığında, ihtiyaçların tatmini(objektif ve subjektif) amacıyla, iki(ya da daha fazla) dostun bir araya gelerek, sonuç üzerinde veto haklarının olduğu ve gönüllü rızalarına dayanan mevcut kaynakların en uygun kullanılmasında mutabakatı sağlayan hayat alanındaki dostların etkilenme sürecidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MÜZAKERE YÖNETİMİ

#### 3.1. Müzakere Yönetimi Süreci

Müzakere sürecinin yönetim bilimi yaklaşımı içerisinde yönetsel sistemini oluşturabilmek ve bu sistemin anahtar unsurlarının gelişimi açıklanmalıdır. Bu amaçla yönetim ve organizasyon sürecinin genel olarak tarihsel özeti verilmiştir.

Öncelikle yönetim kavramı, süreci, elemanları ve yaklaşımları verildikten sonra müzakere yönetim kavramının tanımı ve süreci açıklanıp yaklaşım boyutu oluşturulacaktır.

İkinci olarak müzakere yönetim sürecinin organizasyon yapı ve tasarımı açısından neler getirdiğini ve yaklaşım boyutu açısından da modern bir organizasyon modeli oluşturulacaktır.

Yönetim, organizasyon kaynaklarını(insan, finans, fiziksel ve bilgi) organizasyon amaçlarını başarmak için bir dizi aktivitelerle (planlama ve karar verme, organize etme, yönetme, kontrol) en iyi ve en kısa zamanda değerlendirme süreci olarak tanımlanır.( Daft, 1997: 6; Griffin, 1993: 5; Torrington vd., 1983: 137; Beach, 1965: 3)

Burada yapılan tanımlamayla, yönetimin genel olarak öğeleri belirtilirse:

#### 1. Temel faaliyetler ve yönetim sürecinin temel üyeleri:

- Planlama(Kararlar Dizisi) ve Karar Verme(Seçenekler arasında en iyiyi seçme ilişkisi).
- Organize(Teşkilatlanma) Etme: Faaliyetleri ve kaynakları bir araya getirmedir.
- Yönetme: İnsan ve eşyanın sevk ve idaresi
- Kontrol (Denetleme) Etme: İzleme ve değerlendirmedir.

#### 2. Temel kaynaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Girişler). Bunlar:

- İnsan
- Maliye (Finansman)

- Doğal
- Bilgi ve Beceri

### 3. Amaçlar:

Amaçları gerçekleştirmede en iyi kaynak-faaliyet bileşimini yapabilmek önemlidir. Bu bileşim unsurları; etkililik(doğru şeyler yapma, amaçlara ulaşma), etkinlik(en az girdi, en yüksek çıktı), kar, hizmet ve üretimdir.

4. Hedeflere varabilmek için, kaynakların en doğru şekilde ve israf edilmeden kullanılmasını sağlanacağı gibi, doğru işleri başarmaya da özen gösterilmesi gereklidir. Kısaca en az çabayla amaca ulaşma niyeti olması, yönetimin performansını göstermesi açısından önemlidir. Organizasyonların yönetiminde, süreç çıktıları amaçların gerçekleştirilmesi oranıdır.(Koontz ve O'Donnell, 1968: 1; Certo vd., 1990: 167; Daft, 1997: 6;)

Burada önemli olan diğer bir kavramda, bunları yapacak olanlardır.

Yönetici, organizasyon içinde tüm bu faaliyetlerin ve kaynakların en iyi kombinasyonunu, yönetim süreci içerisine taşıyacak önemli sorumluluğa sahip kişidir.(Griffin, 1993: 6; Torrington vd., 1983: 145; Huse, 1980: 5; Beach, 1965: 382)

Birçok yönetici aynı zamanda bir veya daha fazla faaliyetlerle meşgul olabilir.

Bu tanım, eşyanın ve insanların yönetimini birlikte içermekte ve dolayısıyla tüm organizasyonların (özel veya kamu olsun) yönetimini de kapsamaktadır. Eşya çeşitli şekillerde bir araya getirilip düzenlenebildiği ve değişik biçimlere dönüştürebildiği halde, sevk ve idare edilememektedir. Sevk ve idare, şuurlu bir varlık olan insanla ilgilidir ve ona özgü bir faaliyettir. (Eryılmaz, 1997: 3)

Yöneticiler farklı düzeyde ve farklı alanlarda yer alabilmektedirler.

Seviye açısından; en tepede, ortada ve birinci basamakta yer alabilirler. (Drucker, 1985: 610; Torrington vd., 1983: 145)

Alan açısından; pazarlama, finans, operasyon, insan kaynakları, idari ve diğer özel alanlar (Philip Morris Organizasyonlarının yapısında olduğu gibi basın kamu

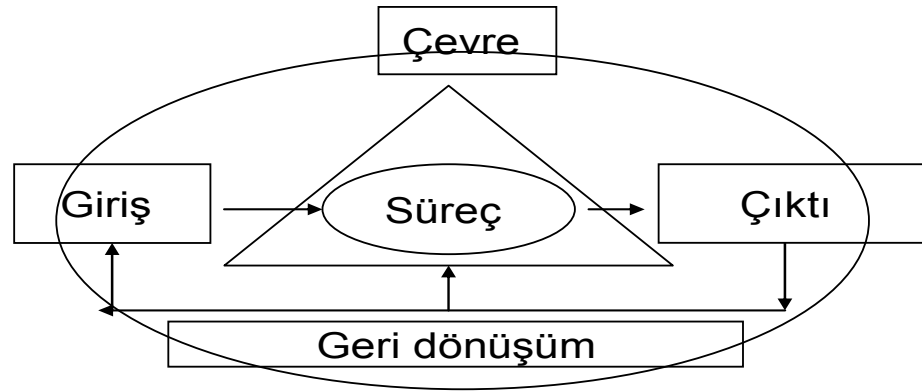
ilişkilerinden sorumlu ayrıca bir alan bulunmaktadır; Araştırma ve geliştirme alanı, örneğin; NASA'da bilim adamlarının bilimsel çalışmalarını mühendislerin projeleriyle beraber yürüten, koordine sağlayan yöneticiler; Uluslararası ilişkileri yürüten yöneticiler gibi) (Griffin, 1993: 11–14; Huse, 1980: 35 ) olarak da ayrılabilir.

Birçok yönetici, çeşitli yetenek, kabiliyet, eğitim ve tecrübelerine göre yönetim kademelerindeki çeşitli pozisyonlarda yerini alabilmektedir.

Yöneticiler, yönetim içerisinde genel olarak on temel role sahiptir. Bunlardan; üçü iş görenler arası ilişkilerdeki roller(belirli kademedeki görevini yapması, liderlik ve farklı organizasyonlar veya farklı bölümler arasında iletişim ve koordinasyon ilişkisi); diğer üçü bilgi rolleri olarak (organizasyonun gelişimi veya sürecini önemli olarak kontrol etme, izleme işi; bilgi alışverişi, gerek içerden gerekse dışarıdan odaklı, işlevi; konuşmacı) ve son olarak diğer dört karar rolleri(işletme süreçlerini ve işleyişini sağlamak; karışıklığı önlemek; kaynak tahsis etmek, müzakere gücü) bulunmaktadır. (Daft, 1997: 20-21; Huse, 1980: 26-34; Beach, 1965: 383)

Dolayısıyla, yönetimin faaliyet alanları çeşitli olmaktadır. Örneğin; kar-amacı gözetmeyen organizasyonlar (Devlet organizasyonları, eğitim organizasyonları, sağlık organizasyonları, geleneksel olmayan organizasyonlar; örneğin, dinsel organizasyonlar, terörist gruplar, sokak çeteleri, suç organizasyonları gibi), kar-amacı gözetken organizasyonlar(geniş, küçük ve başlangıç olan işletmeler ve uluslararası işletmeler) olarak söylenebilir. (Torrington vd., 1983: 19; Beach, 1965: 132)

Organizasyonların yönetimini temel olarak, giriş, süreç(işlem) ve çıkış olarak üç temel formatla anlatabiliriz. Tüm toplumsal sistemleri açık sistem olarak ele alan yeni yönetim anlayışı içerisinde, bu ilişki çemberine; çevre ve geri dönüşüm faktörlerini de (Şekil 2.1.) ekleyebiliriz.



**Şekil 2.1. Açık Sistem Olarak Organizasyon Yönetimi Sürecinin Temel Elemanları**

**Kaynak:** Torrington vd., 1983: 19' dan değiştirilerek alınmıştır.

Yönetimin tarihini ve teorik süreç seyrini kısaca belirtmek gerekecektir. Bu aynı zamanda müzakere yönetiminin gelişimine ışık tutabilecektir. Çünkü tarihi ve teoriyi yöneticiler iyi anlayabilirse, geçmişte yapılan hataları ve bununla ilgili çalışmaları görerek, gelecek için daha iyi teknikler ortaya koyabilirler.

Öncelikle yönetimin tarihsel sürecinde en büyük üç kuvvet her zaman önemli olmuş ve yönetimleri etkilemiştir. Bunlar; sosyal güçler, ekonomik güçler ve siyasi güçlerdir. Bugün de yönetim tarihini ve teorilerini bu üç büyük kuvvet etkilemektedir ve etkilemeye devam edecektir. (Daft, 1997: 35–36; Houlden, 1996: 49–50; Griffin, 1993: 9)

Sosyal güçler, bir kültür karakterini oluşturan normlar ve değerlerdir. Farklı kültürlerde norm ve değerler farklı değerlendirilmektedir. Özellikle bugün uluslararası organizasyonlarda çalışan insanların farklı kültürlerden gelmesi veya bu organizasyonların farklı kültürlerin çeşitli faaliyet alanlarında mal ve hizmet üretmesinde önemli bir etkidir. Organizasyonu oluşturan insanlar olduğu için, bu organizasyonun kendine ait bir kültürü bulunabilmektedir. Dışarıdan farklı bir kültürden bir insanın bu organizasyona katılması organizasyon kültürü ile birey kültürü arasındaki ilişkinin boyutunu öne çıkarabilmektedir. Çünkü bu ilişkideki olumluluk veya olumsuzluk organizasyon yönetimini etkileyebilmektedir. Bu alandaki değişimler de aynı zamanda organizasyon yönetimini ilgilendirmektedir.

(Castells, 2002a: 68-69; Daft, 1997: 35; Smith, 1996; 118-119; Griffin, 1993: 9; Certo vd., 1990: 50-53)

Diğer bir etken ise, ekonomik güçlerdir. Ekonomik güçler, genel olarak ekonomik sistemler ve genel ekonomik koşullar ve eğilimlerdir. Yönetim teorilerinin oluşmasında bu güçlerin etkisi olabilmektedir. Örneğin, sosyalist sistemdeki bir yönetim anlayışı ile serbest piyasa ile oluşan bir ekonomik sistemdeki yönetim anlayışı farklılıklar gösterebilmektedir. Bunun yanında genel ekonomik koşullar ve trendler, rakiplerin doğası, uluslararası sistemler, küresel rakipler, yönetim teorilerinin çevresel analizlerini, stratejik planlarını ve organizasyon tasarımını etkileyebilmektedir. (Daft, 1997: 36; Smith, 1996; 115-116; Griffin, 1993: 9; Certo vd., 1990: 50-53)

Son olarak siyasal güçlerden bahsederek; siyasal güçler, devletin kurumları, genel hükümet politikaları ve işletmelerle olan etkileşimleri ve bu alandaki davranışları oluşturmaktadır. Bu alanda, yönetim teorilerini hem genel hem de spesifik yollarla etkileyebilmektedirler. Hükümet politikaları ile işletmelerin davranışları arasındaki ilişkiler önemli rol oynamaktadır ki, organizasyonların seçiminde, yönetilmesinde, gelişmesinde veya gerilemesinde etki yapabilmektedir. Bu alandaki siyasal güçler yönetim teorisinin oluşmasını etkileyebilirler. Bunların içerisinde; çevresel analizleri, planlamayı, organizasyon tasarımını, işçi haklarını veya kontrolü sayabiliriz. (Daft, 1997: 35; Griffin, 1993: 9-10; Certo vd., 1990: 83)

Yönetimin teorisel ve tarihsel sürecine baktığımızda, ilk önce “Klasik Perspektifi” görebiliriz.

Bu perspektif ikiye ayrılır. Birincisi, “Bilimsel Yönetim”; diğeri de “İdari Yönetim”dir.

Bilimsel yönetimin önemli öncüleri; Frederick W. Taylor(1856–1915), Frenk Gilbreth(1868–1924), Lillian Gilbreth(1878–1972), Henry Grantt(1861–1919) ve Harrington Emerson’dır(1853–1931). Bunlardan F.W.Taylor dominant rol oynamıştır. (Daft, 1997: 36–40; Griffin, 1993: 36; Huse, 1980: 46–47)

Bilimsel yönetimin yaklaşımı, işçilerin bireysel performansını artırma çabasıdır. Taylor, boş ve faydasız hareketleri, boşuna harcanan zamanı ortadan kaldırarak en çabuk ve en etkili iş yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu

ortaya koymuştur. Bu konuda standartlaşma, hareket ve zaman etüdü, verimlilik, fonksiyonel usta başılık, kontrol vb. alanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. (Güney, 2001: 9–12; Eryılmaz, 1997: 3; Koontz ve O'Donnell, 1968: 20–21)

İdareyel yönetimin yaklaşımı, bütün olarak organizasyon yönetimi üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşımın önemli öncüleri; Henri Fayol(1841–1925), Lyndall Urwick(1891–1983) Max Weber(1864–1920) ve Chester Bornord'dır(1886–1961). Bunlardan Fayol ve Weber daha ön planda rol oynamıştır. (Daft, 1997: 39–40; Griffin, 1993: 38)

H. Fayol yönetimin işlevleri(Planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme) üzerinde yoğunlaşarak yönetimin temel faaliyetlerini ilk kez söyleyen kişi olmuştur. (Güney, 2001: 12; Eryılmaz, 1997: 14; Griffin, 1993: 39; Koontz ve O'Donnell, 1968: 21–22)

Aynı zamanda Fayol etkili yönetimin pratiklerini 14 ilkede toplamıştır. Bunlar; işçiler arasında işbölümü, otorite, disiplin, denetleme, birimler arasındaki yetki ilişkisi, bireysel amaçlar ve organizasyon amaçlarında genel amaçların önceliği, merkezileşme(güç ve otorite üstten alta doğru), en üstten en alta organizasyonun biçimlendirilmesi, düzen, eşitlik, denge, inisiyatif, işbirliği(takım çalışması) olarak sıralayabiliriz. Bu alanda yönetim, üretim, pazarlama, finansman vb. işletme işlevlerini ve yöneticilerin alanlarını ifade etmiştir. (Güney, 2001: 12; Griffin, 1993: 39)

M.Weber bürokrasi modelini(ussal-yasal yetkiye dayanan) geliştirmiş bir Alman sosyologdur. Ayrıca yetki türleri(geleneksel, karizmatik, yasal) konusunda da çalışmalar yapmıştır. (Güney, 2001: 12; Beach, 1965: 152–153)

Klasik perspektif, yukarıda da ifade ettiğimiz ve bugünde geçerli olan yönetim süreçlerini, fonksiyonlarını, yetenekleri incelemiş ve dile getirmiştir.

Bununla birlikte, sıklıkla, eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştiriler, bugünkü dinamik ve karmaşık organizasyonların açıklanmasında yetersiz kalması, ayrıca insanı bir alet gibi(makine) görmesi konusunda gelmiştir. (Daft, 1997: 36–37; Griffin, 1993: 40; Koontz ve O'Donnell, 1968: 20–21)



Bu özellik sistem modellerinden, mekanik sistem modelinin oluşumunda yer almıştır. Özellikle Descartes'in felsefesi ve onu izleyen Newton'cu mekanik anlayışı temel odak noktadır. Bu modellerde sistem kapalı düşünülmüş, benzetme makineyle özdeşleşmiştir. Düzen yönetimi güçle(Çatışma-rekabet ilişkisi) anlatılmıştır. Özellikle bu yaklaşımla ekonomik, toplumsal, siyasal sistemler açıklanmaya çalışılmış ve bu konuda teoriler üretilmiştir. (Ven ve Poole, 1995: 517-519; Bilton vd., 1993: 11-29; Capra, 1992: 53-59)

Bu mekanik yaklaşımları eleştirenler, yeni bir perspektif geliştirmişlerdir. "Davranış Perspektifi", bu konuda insanın, psikolojik yönleri üzerinde yoğunlaşarak organizasyon yönetimlerinde başarıyı tesis etmek için, çalışanların psikolojik yönden tahlil edilerek kazanılması gerektiği üzerinde durmuştur. (Certo vd., 1990: 195; Huse, 1980: 48; Koontz ve O'Donnell, 1968: 38)

Kısaca, bireysel davranışlar, tutumlar ve grup süreçleri üzerine odaklanmıştır. Bunlardan en önemlisi bir Alman psikolog olan Hugo Munsterberg (1863–1916), 1892'de Harvard'da bir psikoloji laboratuvarı kurmuştur. 1913 yılında "Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik" adlı kitabı İngilizceye çevrilmiştir. Özellikle çalışanların seçimi ve motivasyonu alanlarındaki çalışmaları başarılı olmuştur. Bugün için birçok kolej ve üniversitelerde endüstriyel psikoloji önemle okutulmaktadır. (Beach, 1965: 16)

Diğer bir kişide Mary Parker Follett'dir. Follett'de özellikle organizasyonlarda davranışların rolünün anlaşılması ihtiyacı üzerinde durmuş ve organizasyon içinde çalışan ve yöneticilerin daha demokratik ortamda çalışması gerektiğine inanmıştır. (Owens, 1998: 13; Griffin, 1993: 36)

Bilindiği gibi ünlü Hawthorne çalışmalarında, yönetimlerin başarılı olmasında insan unsurunun fiziksel unsurlara göre daha etkili olduğu ve insanın yönetim sürecine katılmalarını sağlayacak yeni çalışmaların da ortaya çıkmasını sağlamıştır. (Güney, 2001: 15; Certo vd., 1990: 196; Huse, 1980: 49)

Bu alanda Abraham Maslow ve Douglas McGreyor'un çalışmaları da yardımcı olmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi en iyi bilinen insan ilişkileri teorisiidir. Dolayısıyla yöneticilere yalnızca ücret ve yararlara değil, aynı zamanda, meslek, kendini geliştirme, güven, iş ortamındaki arkadaşlık, statüler ve başarılarla dikkat

etmesini öğretmiştir. (Certo vd., 1990: 200; Torrington vd., 1983: 99; Beach, 1965: 21)

Yine McGregor, X Teorisi(bilimsel yönetim yaklaşımı) ve Y Teorisi(insan ilişkileri yaklaşımı) modelini sunmuştur. Bu çalışmayla yöneticilerin farklı bakışlarını da yansıtmıştır. (Griffin, 1993: 42-43; Certo vd., 1990: 200)

Bilindiği gibi bu perspektif, organizasyon davranışını öne çıkarmıştır. Bu organizasyon davranış alanı, disiplinler arası bir yaklaşım sunmuştur. Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomik ve tıpsal alanları bir arada ele almıştır. Dolayısıyla organizasyon davranışı, birey, grup ve organizasyon sürecini bilimsel olarak gören bir alandır.

Bilindiği gibi insanın davranışları olduğu gibi, insanlardan (belirli amaçlar için bir araya gelen) oluşan organizasyonun da davranışı olabilecektir. Bu aynı zamanda organizasyon kültürünü de oluşturmada başlangıç noktası olarak görülür.

Davranışsal perspektif; motivasyon, grup dinamikleri ve personel arası ilişkiler sürecinin organizasyon içerisindeki önemine değinmiştir. Çalışanları makine olarak değil, bir insan olarak görülmesini sağlamıştır. (Houlden, 1996: 49-50; Tortop, 1994: 250; Griffin, 1993: 42-43; Certo vd., 1990: 200; Huse, 1980: 48)

Bu yaklaşımın sınırlılıkları da belirtilmektedir. Bireysel davranışların karmaşık olduğunu ve net olarak cevap verilemediğini ve birçok davranış kuramlarının net olarak kavramlaştırılmadığını, özellikle iletişim eksikliğinin öne çıktığını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin bu konuları tam olarak anlayamadıklarını ve eğitim eksikliklerine nasıl cevap verecekleri konusunda yeterli olmadıklarını dile getirmişlerdir. (Tortop, 1994: 256-259; Certo vd., 1990: 259-260; Koontz ve O'Donnell, 1968: 48)

“Nicelik(kuantitatif) Yaklaşımı”, niceliksel tekniklerle bir yaklaşım sunmaktadır. II. Dünya savaşına kadar tam olarak geliştirilemeyen bu yaklaşım özellikle savaş sırasındaki çalışmalar sonucu ileriye götürülmüştür. İki parçadan oluşur. Birincisi, “Yönetim Bilimi”; diğeri de “Operasyonel Yönetim”dir. (Huse, 1980: 50; Koontz ve O'Donnell, 1968: 41)

Operasyonel kelimesi, Türkçe'ye yöneylem olarak çevrilmektedir. Askeri bir terim olarak dile getirildiği için, operasyonel kelimesi de kullanılmaktadır. Yönetim biliminin yaklaşımının odaklandığı nokta, matematiksel modellerdir. Operasyonel yönetim, üretim ve hizmetlerde daha fazla etkinliği(en az kaynak, en az çabayla amaca ulaşma) sağlamak için organizasyonlarda çeşitli tekniklerin kullanılmasını amaçlamaktadır.

Karmaşık sorunların çözümünde karar verme ve problem çözmede değişik matematiksel modellerin kullanılmasını önermektedir. Yönetim bilgi sistemleri, bir sistem olarak, yöneticilere bilgi sağlamasını ve geliştirmesini ön plana çıkarmaktadır. Sınırları ise, organizasyon içindeki, insan davranışlarını tam olarak açıklayamadığını, pahalı bir teknik olduğunu ve güvenilirliği konusunda tam gerçekçi bir yaklaşım ve model sunamadığı söylenmektedir. (Daft, 1997: 46-47; Tortop, 1994: 268-272; Griffin, 1993: 45)

“Bütünleştirici Perspektif Yaklaşımları”, sistem yaklaşımı ve gelecekte neler meydana gelebileceğini belirten evrensel yaklaşımla(en iyi yolun tanımlanması) birlikte bütünsel bir bakış sağlamışlardır. Böylece hem yönetim yaklaşımlarını hem de diğer yaklaşımları içine alan bütünsel bir iskelet sunmaktadırlar. (Daft, 1997: 48-49; Koontz ve O'Donnell, 1968: 43)

Her bir perspektif modern yöneticileri için çok önemli teknikler ve yararlı yaklaşımlar sunmaktadır.

Bugünkü literatürdeki çağdaş yönetim teorilerine bakarsak, bunlar; Z Tipi Model(Amerikan ve Japon şirketlerinin yönetim yapılarını karşılaştırarak oluşturulan bir yaklaşımdır)yaklaşımı, amaçlara göre yönetim ve durumsallık yaklaşımıdır. (Daft, 1997: 51-52; Tortop, 1994: 229; Certo vd., 1990: 202; Torrington vd., 1983: 143; Koontz ve O'Donnell, 1968: 43)

Çağdaş yönetim anlayışının dikkat etmesi gereken yeni gelişmeler de önemli olabilmektedir. Bunları kısaca; Küreselleşmenin getirdiği uluslar arası organizasyonlar(nicelik-bir çok ulusal ekonomiden daha büyük bir yapıya kavuşulması ve üst bir ekonomik düzen yapısı olması-, nitelik-şebeke ağı içerisinde bulunan ve diğer bir görünüşle “emperyalist yağmacılığı(imperialistic predators)” öne çıkarabilen ikili bir süreçte dünya ekonomisinin kontrolü ve ulusal devletlerin yerine

alması, kont organizasyonlar ağının oluşması- gibi) (Daft, 1997: 24-25; Ledford vd., 1989: 1-21; Gilpen, 1987: 231)kalite (Castells, 2002b: 169-172; Güney, 2001: 487; Cole, 1989: 229-230; Beach, 1965: 460-461) ve verimlilik, (Griffin, 1993: 53; Beach, 1965: 443, 564) küçülme ve fiyatlardaki düşme (rakipler arasındaki rekabet), (Daft, 1997: 24) gelişen etik ve sosyal sorumluluk, (Koontz ve O'Donnell, 1968: 65)işgücü alanındaki gelişmeler, (Bateman ve Zeithmal, 1990: 712; Cummings vd., 1989: 91-92) organizasyon sahipliğinin el değiştirmesi, (Mohrman Jr. ve Mohrman, 1989: 272-273) ve müzakere şeklinde sıralayabiliriz.

Tüm bu alanlardaki seçenekler, iddialar ve öneriler gerçekte bir değişim ve müzakere alanıdır. Yöneticiler bu müzakere alanlarını çok iyi anlamalı ve müzakereyi en iyi şekilde organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede yönetmesini bilmelidir.

Dolayısıyla bugünkü çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri de bütünleştirici olarak bakan müzakere yönetimidir. Amaç, “Hayat Alanını(birlikte yaşanılan dünya)” en iyi şekilde dengelemek ve yönetmektir. Bunun için yönetimi çok iyi anlamak gerekecektir. Çünkü müzakere yönetimi, aynı zamanda değişimleri ve çatışmaları yönetmek ve Hayat Alanı ile Mevcut Kaynak(doğal, sermaye, mali, insan gibi) İlişisini en uygun(doğru amaçlar-en az maliyet/en yüksek değer) şekilde dengelemektir.

Yukarıda anlatılan genel tarihsel süreçte yapılan yaklaşımlar, model olarak ilk önce mekanik bir sistemi oluşturmuştur.

Bu sistem, kapalı bir sistem yaklaşımıyla, makine benzetmesi(insanı da bu makinenin dişlisi olarak görmesi) ve bütün-parça ilişkisinde, parçaya önem veren bütünü dikkate almayan bir görünüş sergilemektedir. Düzen yönetimi güçle(güç-güçsüz kavgası) açıklanmış, organizasyon biçimi fonksiyonel olarak düşünülmüştür.

Daha sonraki yaklaşımlar, organik bir düşünce seyrini ortaya çıkarmıştır. Açık sistem, organizma benzetmesi, uyum ve işbirliği ve mesleki bir organizma biçimi dile getirilmiştir. (Morand, 1995: 831)

Bugün genel olarak yapılan teoriler; Yenilikçi bir model, çapraşık bir sistem düşüncesi, beyin (bütün-parça ilişkisinde, bütünün parçalardan toplanmış bir durum

olmadığı), uyum, işbirliği, akışkanlık ve organizasyon biçimi olarak bilgi yaratma üzerine odaklanmıştır. (Morgan, 1998: 87–90; Capra, 1992: 303–310)

Bunları her birini etkinlik açısından uyumlaştıran bütünsel bir melez yaklaşımı andıran Müzakere Yönetimidir.

Yönetim seyrinde sunulan sistem kaynak yaklaşımları, iç süreç yaklaşımları, amaç ve stratejik yapı yaklaşımlarının her biri yönetimin başarısı için yapının farklı noktalarına odaklanır.

Bu yüzden kaynakların en uygun şekilde kullanılarak yönetimin başarısı için bu yaklaşımları müzakere yönetim yaklaşımı içerisinde birleştirerek uyumlaştırılması sağlandı. Dolayısıyla anahtar kavramlar, kaynaklar, sürecin yönetimi, amaçların başarılması ve yapının tatmini ve mutluluğudur.

Bu yaklaşım Şekil 2.2' de görülebilir.



Şekil 2.2. Yönetim ve Organizasyon Başarısı için Müzakere Yönetim Yaklaşımı

Organizasyon ve yönetim birbirleriyle ilişkilidir. Organizasyon genetiği, iki veya daha fazla insanın genel amaçlara ulaşmak için bir araya gelmesidir.(Barney ve Griffin, 1992: 5; Certo vd., 1990: 171; Beach, 1965: 132)

Örneğin, 4 arkadaşın bir dağda kamp kurmaya karar verdiğini düşünelim. Bunlar kendi aralarında fonksiyonel bir takım oluşturarak bu işi yapmak için organize olurlar. Bunların basamaklarını sayarsak: (Beach, 1965: 131)

1. Bu kamp için yer seçme, maliyet, kamp araçları ve tasarımın belirlenmesi.
2. Kişilerin kabiliyet ve yeteneklerine göre ödevlerinin(görevlerinin) paylaşılması.
3. Bu kişiler arasında koordinasyonu sağlama.

Görüldüğü gibi, organizasyonda, bir proje, iletişim, koordinasyon gücü, bireysel ve grupsal çalışma ve karar verme süreçleri bulunmaktadır.

Genel anlamda, küçük bir çalışma grubunda oluşan bu organizasyon, daha geniş birimlerde de aynı temel fonksiyona sahip olacaktır; ancak daha kapsamlı, daha geniş bir organizasyon yapısı düşünülecektir.

Böylece, organizasyonu genel olarak tanımlarsak; belirli amaçları başarmak için insanları bir araya getirerek işbirliği ve koordinasyon halinde çalıştırılmasını sağlayan bir sistemdir.( Barney ve Griffin, 1992: 5; Certo vd., 1990: 171)

Organizasyon çalışmalarına yaklaşımlar, aynen yönetim yaklaşımları süreçleriyle paralel gitmiştir. Klasik yaklaşım, idaresel yaklaşım, bürokratik model, davranış bilimi yaklaşımı, sistem görüşü yaklaşımları organizasyon çalışmalarında da görülmektedir.( Barney ve Griffin, 1992: 55–64)

Organizasyon yapısının fonksiyonlarına bakarsak, bunlar: (Griffin, 1993: 258-277; Barney ve Griffin, 1992: 315-336; Certo vd., 1990: 208-214; Beach, 1965: 138-160)

1. Meslek Tasarımı: Bireylerin iş ve sorumluluklarıyla ilgili sınırlamaların belirlemesi ilişkisidir.
2. Bölümlerin Oluşumu: Özellikle mesleklerin gruplaşmasıdır. Örneğin, üretim bölümü(üretimler veya üretim grupları arasındaki faaliyetlerin

gruplandırılması); işlevsel bölümler(aynı veya benzeri faaliyetlerin içerdiği meslek gruplarının oluşturulması, örneğin finans gibi); müşteri bölümleri(belirli müşteriler ve müşteri gruplarıyla olan ilişkilerine odaklanmış faaliyetler grubu) ve yerel bölümlerdir(temel olarak tanımlanan coğrafi site ve alanlar gibi).

3. İlişkiler Ağı: Buradaki amaç, organizasyon içindeki pozisyonların durumu ve kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini içine alır. Örneğin, rapor verme gibi. Genel olarak otorite dağılımı ilişkileridir.

4. Merkezileşme ve Merkezileşmenin Azaltılması: Güç ve otoritenin dağılımı veya bir yerde toplanmasını ifade eder.

5. Faaliyetler arası Eşgüdüm: Organizasyon içindeki değişik bölümlerin faaliyetleri arasındaki etkileşimdir. Örneğin, hiyerarşi, kurallar, prosedürler, birbirleriyle olan ilişkilerin rolleri, görev güçleri ve bölümler arası çalışma grupları gibi.

6. Pozisyonlar arası Farklılıklar: Genel olarak yürütme birimleri, yardımcı birimler ve kurmay(uzman, danışmanlar) birimleridir. Bunlar arasındaki ilişkiler ve yetkiler belirlenmeye çalışılır.

Organizasyon tasarımının içeriğine bakarsak, bunlar:

Organizasyondaki farklı bölümler ile bunların her biri arasında en iyi iş sürecini oluşturmadaki farklı birleşimlerdir. Bütün olarak organizasyonu yürütmede uygulanacak düzenlemeler ve yapıların parçalarını bir araya getirilerek baştan aşağıya bir model oluşturulmasıdır.

Organizasyon tasarımındaki evrensel yaklaşımlara bakarsak, bunlar:

“Bürokratik Model” olarak M. Weber’in otoritenin resmi sistemi; “Davranışsal Model” olarak, insan ilişkileri okulunun yaklaşımı alınarak oluşturulan iş grupları ve personel arası ilişkiler sürecinin geliştirilmesi yaklaşımı olarak görülebilir. (Barney ve Griffin, 1992: 348–350)

Organizasyon tasarımının temel formlarını kısaca açıklarsak, bunlar:

1. Fonksiyonel Tasarım(Uzman-Biçimi): Örneğin, pazarlama, finans, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi uzmanlaşmaya odaklanır.



2. Birbirleriyle İlişkili Olmayan Organizasyonlar Topluluğu Tasarımı (Holding(H<sub>olding</sub>)-Biçimi): Örnek olarak, Holdingler verilebilir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren yapıların bir araya getirilmesidir. Ana merkez(holding merkezi) temel planlamayı yaparken diğer yapılar planlanan amaçların gerçekleşmesindeki yöntemleri kendi belirler.

3. Bölüm Tasarımı(geniş organizasyonlar iskeletinde ilgili olan operasyonel alanlar). Örneğin, çok uluslu şirketler. Farklı ulusal devletlerde faaliyet yapan organizasyonların birlikteliğidir.

4. Çok Yapılı Bölümleme Tasarımı(Çok-Biçimi): (Daft, 1997: 524–563; Koontz ve O'Donnell, 1968: 70)Bu modelde, aşırı merkezileşmeden uzaklaşarak, ilgili alanlarda, merkezileşmeyi azaltarak, birlikte karar vermelerini (yerinde) sağlamaktır. Buradaki amaç ilgili yerdeki kaynakları daha iyi kullanarak taleplere kısa sürede cevap verilmesidir. Örneğin, Pepsi Co. Organizasyonu bu yaklaşımla çalışmaktadır.

5. Matriks(Proje(P<sub>roje</sub>)-Biçimi) Tasarımı: Proje takımları ortaya çıkarmaktadır, böylece çalışanlar fonksiyonel bölümün üyesi iken, diğer anlamda proje takımının da üyesi olarak görev yapmaktadır. Bu, çoklu-genel yapı görünümündedir. Birey hem fonksiyonel hem de bir veya daha fazla proje yöneticileriyle ilişkilidir. Örneğin, The Chase Manhattan Bankası, General Motors Organizasyonu gibi birçok organizasyon matriks tasarımını uygulamaktadır. (Griffin, 1993: 298–299;)

6. Bazı organizasyonlar iki veya daha fazla organizasyon tasarımını birlikte kullanabilmektedir. Buna literatürde Melez(M<sub>elez</sub>) tasarımı denilmektedir. Örneğin, organizasyonun 5 ilgili bölümü, bir ilgili olmayan bölümle bir araya getirebilir. Çok yapılı bölümleme biçimi(âdemi-merkezileşmeyi oluşturmak) ve Holding-biçimi(farklı sektörlerin bir araya gelmesi) arasında bir tasarım oluşturulur. Genelde, belirli alanlarda esneklik için, mesela stratejik amaçları gerçekleştirmede, değişik tasarımları bir arada kullanabilirler. Örneğin, Ford Organizasyonu, Taurus için matriks tasarımını kullanırken, genel olarak U<sub>zman</sub>-Biçiminden(Fonksiyonel), Çok-Biçimi(âdemi-merkezileşmeyi arttırmak) tasarımına geçmiştir. (Barney ve Griffin, 1992: 363)

Bütün bu ilişkilerde iki önemli ve birbirleriyle bağlantılı konu olan, organizasyon kültürü ve insandaki müzakere faaliyeti üzerinde önemle durulmaktadır. Organizasyonun müzakere alanlarından olan bu iki karmaşık kavram, bugünkü küresel boyutta çalışan organizasyonlar için daha da önemlidir. Çünkü organizasyonlar farklı alanlarda ve farklı ülkelerde faaliyet gösterdiği gibi aynı ülkede faaliyet gösteren organizasyonlar da kültürel anlamda farklı formatlara sahiptir. Yine aynı zamanda bir diğer problem bu organizasyonların giderek artan bir şekilde farklı kültürden insanlarla çalışması durumudur. Genel olarak organizasyon kültürü, organizasyon üyeleri tarafından benimsenen inançlar, değerler ve hikâyelerle(efsanevi, mitolojik varsayımlar) kökleşen derin yapı olarak tanımlanır. Bu anlamda bir organizasyon kültürünün tarihsel geçmişi bulunabilmektedir.

Bu derin yapı, organizasyon üyelerinin davranışlarına yol gösterir, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı gerektiğine ilişkin davranış standartlarını oluşturur.(Özgüven, 1996: 57) Bu alandaki değişimler müzakere yönetimi için ön plana çıkan bir alandır.

Organizasyonları oluşturan ve bu oluşumda çalışan insanların da çeşitli davranışlara ve kültürlere sahip olması önemli bir problem(çatışma gibi) olarak görülebilir. Fakat farklı kültürlerden gelen insanların, organizasyon kültüründe bir araya getirilip amaçlara ulaşmada kullanılması aynı zamanda çok büyük bir performans sayılabilir. Örneğin, daha yaratıcı ve yüksek kaliteli kararların artması verilebilir. (Triands, 1994: 237)

Organizasyonlar insan ilişkilerinin ağı olarak değerlendirilebilir. Bu ağ, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerini, bekleyişlerini ve davranışlarını; çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerini, beklentilerini ve davranışlarını aynı zamanda da çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerini kapsamaktadır. Tüm bu alandaki değişimler, organizasyonun performansını etkileyebilmektedir. Bu alandaki değişimler önemlidir, çünkü net cevabı tam olarak verilememektedir. Müzakere teknikleri bunların çözümlenmesini en azından azaltılmasını sağlamaya yöneliktir.

Sonuç olarak organizasyon tasarımları müzakere yönetimiyle ilgili sürecin başarılı olmasında gerekli olan Melez(M<sub>elez</sub>) yapılanmanın sosyal bir organizasyondan geçtiğini belirtir.

Yani devletin ilgili kurum ve kuruluşlarla(Çok-Biçimi) birlikte farklı alanlarda faaliyet gösteren görünüşte ilgili olmayan fakat kaynakların ve amaçların gerçekleşmesinde dolaylı etkili olabilecek diğer özel ve sivil organizasyonların(H-biçimi), yer almasını sağlayacak bir melez yapılanmanın özel organizasyonlar tarafından başarılı şekilde yapılması kamusal alanda da böyle bir yapılanmanın oluşturulabileceğini göstermektedir.

Müzakere yönetim yaklaşımının başarısında önemli olan ve dominant rol oynayan, amaçların başarılmasında ve tatminliğinde, kaynakların en uygun şekilde kullanılmasında, organizasyon yapısı ve organizasyon tasarımlarının uyumlaştırılmasını sağlayan sosyal organizasyondur. Bu yapıya melez organizasyon da denilir. Kamu alanında oluşturulan sosyal organizasyon (veya melez organizasyon), organizasyon yapı ve tasarımdaki yaklaşımların bütünsel uyumlaştırılmasıdır.

Melez yapılanma, devletin ilgili kurum ve kuruluşlarla (Çok yapılı bölümlenme(Çok)-Biçimi=Proje(Proje)+Uzmanlaşma(Uzmanlaşma)) birlikte farklı alanlarda faaliyet gösteren fakat kaynakların ve amaçların gerçekleşmesinde doğrudan ve dolaylı etkili yapabilecek diğer özel ve sivil organizasyonların(Holding(H)-biçimi), birlikteliğinden oluşur.

Melez bir yapılanmanın formülü ise:

$$M_{\text{elaz-Biçimi}} = \text{Çok-Biçimi}(P_{\text{roje}} + U_{\text{zmanlaşma}}) + H_{\text{olding-Biçimi}}$$

Bu organizasyon tasarımı Denge ve Esnek Yaklaşımı ilkesini gerçekleştirir.

Bu organizasyonun unsurları şunlardır:

1. Uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde ortak çalışmayı benimseyen fonksiyonel(Planlama-Planning; Organize etme ve Koordinasyon-Organizing/Coordinating; Kontrol-Controlling; Yönetme-Leading), kurmay(Danışma-Consultation) ve kumanda(yetki ve sorumluluk-Authority/Responsibility) sosyal organizasyon yapısını(karma yapı-mixed structure) taşımak,
2. Gönüllü çalışan (Voluntary personel; Danışma- Consultation/ İletişim-Communion/ Koordinasyon- Coordination/ İşbirliği- Collaboration/

Aracılık- Mediation )insan kaynaklarını bir araya getirmek ( Co-operative) ve müzakere sürecine katmak (sivil toplum organizasyonlarını, üniversiteleri ve diğer kuruluşları (Collaboration))

3. En önemlisi ve başarının teknik anlamda dayanağı; herkesin bu süreçte katılımının sağlanmasıdır. Böylece hem yetki hem de sorumluluk paylaşımı görülmektedir. “İmce” usulüne benzetilebilir. Biz bu durumda ne yapabiliriz? anlayışı getirilmiştir. Bunun getirmiş olduğu avantajları ise; programların sağlıklı ve hızlı ilerlemesini sağlamak, herkesin yaşadığı şehre ve ülkeye sahip çıkmasını benimsetmektir. Diğer bir yönü yetenekli ve profesyonel bir insan kaynağını(Matriks Tasarımı) sisteme sokabilme düşüncesidir. Yetki ve sorumluluklar paylaştırılmış ve bir kargaşa önlenmiştir.
4. Bu yaklaşım bugün Amerikan Federal Kriz Yönetimi (FKYM) tarafından gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. FKYM bu yüzden birçok hükümet, kar gözetmeyen ve özel sektör merkezleri ile birlikte çalışır ve bu konuda kamusal anlamda hazırlıklar, cevap vermeler ve iyileştirmeler sağlar. Birlikte bu oyuncular kriz yönetime “bir takım” olarak cevap verirler. Bunlar;(Uçan, 2006: 1,8–11)

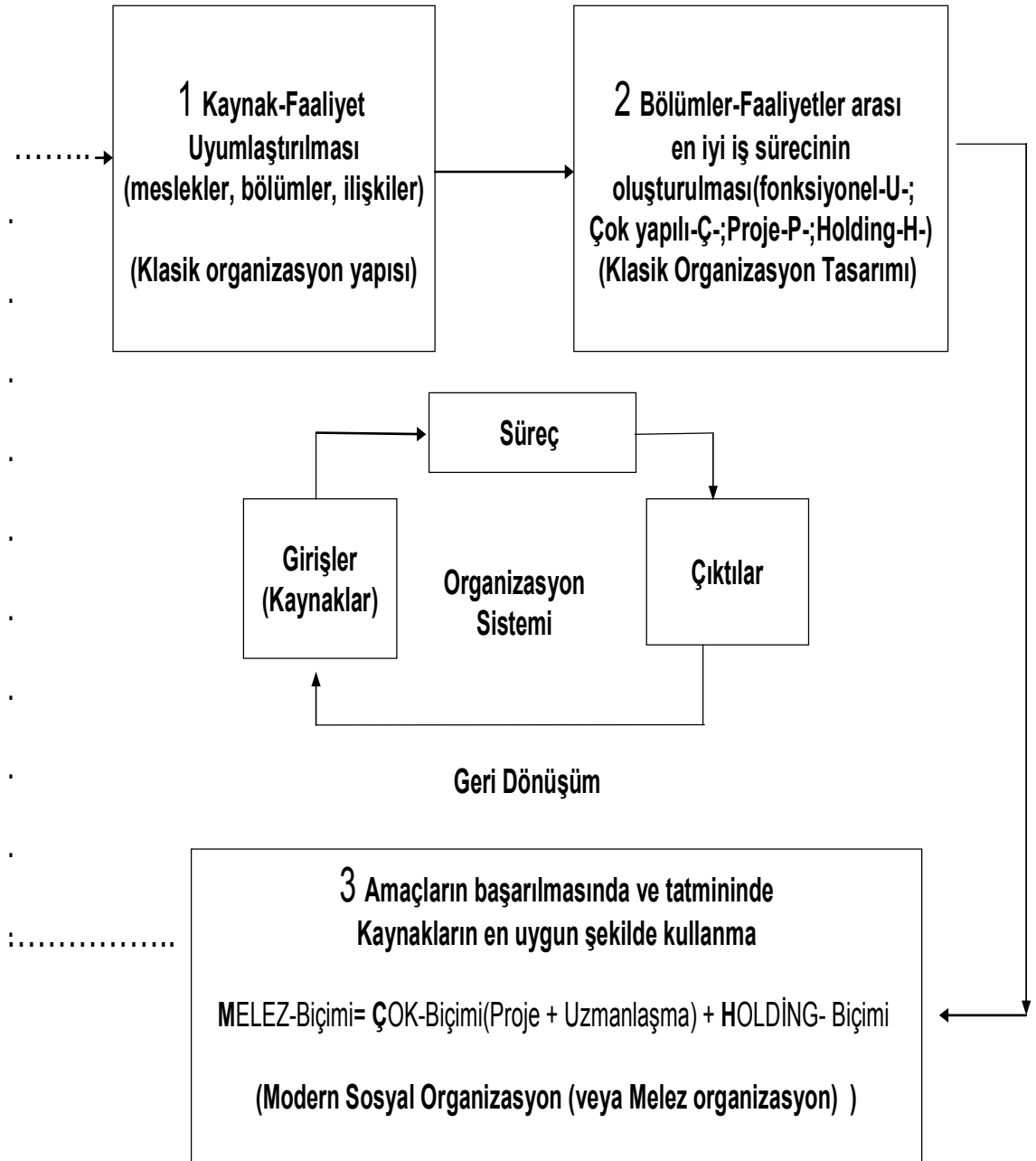
- Yerel Kriz Yönetim Merkezleri
- Devlet Kriz Yönetim Büroları
- Ulusal Kriz Yönetim Organizasyonları
- Federal Düzeyde Ortaklar
- Özel Sektör Ortaklarıdır.

Bu ortaklara ek olarak, FKYM’ nin Küresel Kriz Yönetim Sistemi düşüncesine sahip olarak, geniş anlamda çok çeşitli kriz yönetimi ve felaketlerle ilgili web sitelerine yardımcı olma görevi de bulunur. Böylece Sosyal Bir Organizasyon(A Social Organization) yapısına bürünmüştür.

6. Müzakere yönetimi dinamik ve süreç odaklıdır. Neden süreç ve yönetim yaklaşımını uygulanmalıdır? Değişim gidişatına bakılırsa şunlar sıralanabilir:

- Karmaşıklığın artması,
- Müzakere ortamlarının sayısı ile birlikte, müzakere uzmanına verilen öneminin ve sayısının yüz-yüze ilişkilerinde doğru orantıda artması,
- İrrasyonel davranış yaklaşımlarının artması,
- İlişkilerin kısa dönemden daha çok uzun döneme yükselmesi,
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artması,
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artmasına paralel olarak büyük birleşmelerin(taraflar arasında) artması olarak görebiliriz.

Bu Şekil 2.3' de gösterilir.

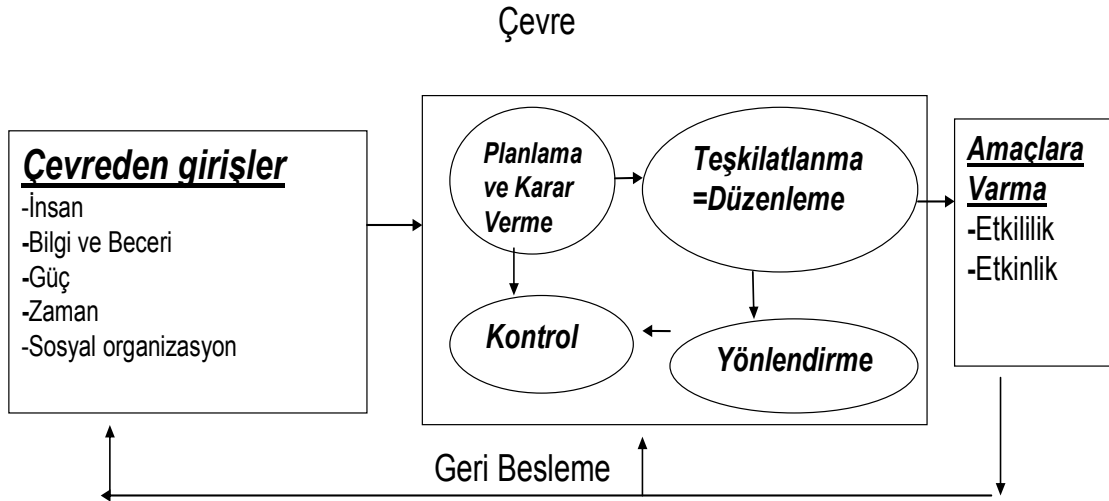


**Şekil 2.3. Müzakere Yönetim Yaklaşımının Modern Bir Sosyal Organizasyon(Melez Organizasyon) Modeli**

Yönetim ve organizasyonun tarihsel gelişiminde süreç yaklaşımının, açık sistemin, bütünsel uyarlamaların, amaçların başarılmasında kaynakların etkin olarak kullanılması, organizasyon yapısı, karmaşık insan modeli önemli ve etkin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak müzakere sürecinin yönetim bilimi yaklaşımı içerisinde tanımlanması ve sürecin elemanlarının ortaya konulmalıdır (Şekil 2.4.).

Müzakere yönetimini, müzakere kaynaklarını, müzakerenin amaçlarını (çıktılar) başarmak için bir dizi aktivitelerle (planlama, organizasyon gibi) en iyi ve en kısa zamanda müzakere sürecini başarma olarak tanımlayabiliriz.



**Şekil 2.4. Açık Bir Sistem Olarak Bir Müzakere Yönetim Sürecinin Temel Elemanları: Bir Model**

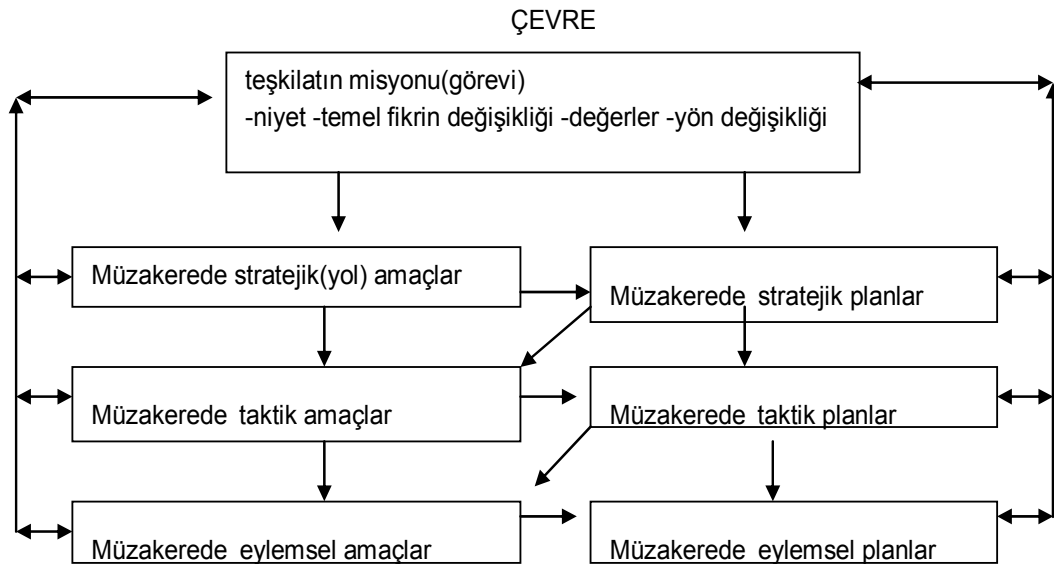
### 3.1.1. Müzakere Yönetiminde Planlama Süreci

En basit tanımlamayla planlama bir teşkilatın amaçlar dizisidir. Karar verme, ise bu amaçları gerçekleştirmede, en iyi nasıl başarabiliriz meselesidir.

Karar verme, planlama sürecinin (Şekil2.5.) bir parçasıdır. Seçenekler (alternatifler) arasından en iyi seçme ilişkisidir.

Planlama ve karar verme gelecek faaliyetler için yönetsel etkililiği(amaçlara ulaşma=doğru işler yapma=değer üretme) başarmada bize yardımcı olur. Dolayısıyla geleceği kontrol etme ve yönlendirme metodudur.

Müzakerede Planlanma, karar verme ve amaçlar, yöneticilere, zamanlarını ve kaynaklarını nasıl bölüştüreceğini bilmesine yardımcı olur.



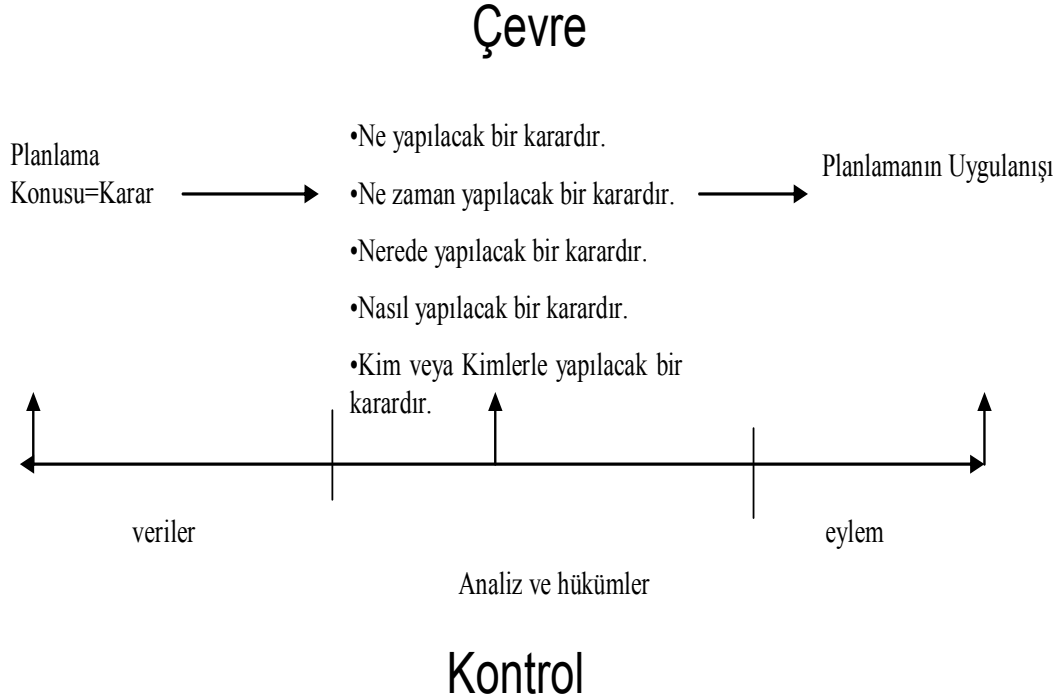
**Şekil 2.5. Genel Bir Müzakere Planlama Süreci**

Planlama, karar dizilerini oluşturan bir faaliyet sürecidir. Birden fazla kararı içerir. Örneğin: Ne yapılacak? Ne zaman yapılacak? Nasıl yapılacak? Nerede yapılacak? Kiminle yapılacak?

Karar verme, iki veya daha fazla seçenekler arasından en iyiyi seçme süreci olarak adlandırılır. Bu sürecin sonunda bir sonuca varılır, yani hüküm verilir. İşte bu “Karar” dır.



Planlamadaki kararlar dizisi ve karar sürecinin adımları Şekil2.6.' de gösterilmektedir.



**Şekil 2.6. Müzakerede Planlama ve Karar Verme İlişkisi**

Müzakerede Karar verme sürecinin genel adımlarını söylersek bunlar:

1. Problemin Tanımlanması, Konunun veya Amacın Belirlenmesi } VERİ
2. Seçeneklerin Araştırılması
3. Seçeneklerin Değerlendirilmesi } analiz
4. En iyi seçeneğin seçimi } Hüküm(Karar)
5. Uygulama } Eylem
6. İzlemedir. } Kontrol aracı

Planlama bir genel faaliyettir. Tüm teşkilatlar bunu yapar; fakat iki teşkilatın planları tamamıyla aynı tarzda değildir. Kısaca adımlardan bahsederseniz:

1. Basamak: Eğer yöneticiler çevreyi tam anlamıyla anlamazlarsa başarılı planlar yapamazlar. Bundan dolayı çevre planlamanın ilk basamağıdır ve verilerin kaynağıdır. Çevre, iç ve dış çevre olarak ikiye ayrılabilir. İç çevre: Teşkilat içindeki güçler ve şartlardır. Organizasyonun, ulusal yasalar uygun olarak oluştuğu formel yapılar, çalışanlar ve kültürel yapıdır. Dış çevre: Teşkilatın dışındaki her şeydir.

Bunlar karşılıklı ilişki içerisindedirler. Teşkilatlar çevreden hem etkilenir hem de etkilerler. Planlama, çevresini etkilemek için, ayrıca dışarıdaki etkileri kontrol etmek için yapılır.

Yine teşkilatlar çevreye cevap vermek(etkilemek) için çeşitli yollara başvururlar. Bunların hepsi planlama içerisinde yer alır. Ortaklık ve lobi(kulis organizasyonu) faaliyetleri örnek olarak verilebilir.

2. Basamak: Teşkilatlar bir temel üzerine oturur. Bu temel onların **görevi** (misyonu) dir. Misyon, görevle ilgili niyetleri, fikirleri, değerleri ve yönleri kapsar. Misyon akışıyla, planlar ve amaçların oluşumu paralel gider.

3. Basamak: Stratejik amaçlar ve planlar, öncelikle taktik amaçlar için kaynaktır. Misyon tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ve bunların planlanmasını oluşturur. Organizasyonun yol haritasıdır.

4. Basamak: Taktik amaçlar ve orijinal stratejik planlar taktik planların kesinleşmesine yardımcı olur. Yol haritasındaki yöntemlerdir.

5. Basamak: Taktik planlar, taktik amaçlarla birlikte eylemsel(manevra) amaçları ve manevra planlarını oluştururlar. Sözün bittiği hareketin görüldüğü son noktadır.

7. Basamak: Planlanan amaçlarla gerçekleşen amaçların karşılaştırılması yani izleme ve değerlendirme sürecidir ki, sürecin her anında yapılması gereken bir faaliyettir.

Müzakere sürecinin yönetiminde de planlama sürecinin bu adımlarının uyumlaştırılması gerekmektedir. Amaçların belirlenmesi ve önemi, stratejik, taktik

ve manevra amaçlarının ve planlamaların oluşturulması, müzakere yapısının analizi bu süreçte ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

### 3.1.2. Müzakere Sürecinde Amaçların Nitelikleri

Amaçlar, teşkilatın etkililiği ve performansı açısından önemlidir ve amaçlar niyetlerin çokluğuna göre sıralanır. Bu yüzden teşkilatlar ayrıca birçok amaç çeşitliliğine sahiptirler.

Amaçlar genel olarak dört önemli niyete hizmet eder. Bunlar:(Thompson, 2008: 34–40; Smith, 1996: 12–20)

1. Teşkilatlarda insanları tek yönde birleştirir ve rehberlik yapar. Amaçlar, teşkilatın nereye gittiğini ve onların niçin önemli olduğunu anlaşılmasında herkese yardım eder.

2. Amaç-dizini planlamayı pratik olarak etkiler. Etkili amaç dizini iyi bir planlamayı tertipler ve iyi planlama gelecek amaç dizilerini kolaylaştırır.

3. Amaçlar, teşkilat çalışanlarına bir isteklilik (motivasyon) kaynağı gibi hizmet eder. Belirli amaçlar, insanların daha sıkı çalışmasında onları isteklendirir.

4. Son olarak, amaçlar gelişim ve kontrol için etkili bir mekanizmadır. Amaçların başarılı olup olmaması organizasyonun performansını kontrol etmesinde, nerede yanlış yapıldı sorusunu cevaplanmasını, sağlar. Bir anlamda “Kontrol Anahtarı” rolü oynar.

Bu yüzden müzakereye başlamadan önce istenilen sonuçlara varılması için müzakere amaçlarının belirlenmesi önem taşır. Bu süreçte çıktılarla sonuçlar farklılık gösterir. Çıktı belirlenen her türlü nitelikli amaçlar olabilir ve gerçekleşmemiştir. Sonuç ise gerçekleşmiş amaçtır. Bu istenilen amaç veya amaçlarımız olabileceği gibi istenilmeyen amaç veya amaçlarımız da olabilir. Yönetimde bu oluşuma sapma denir.

Müzakerenin ve müzakerecinin açık bir amacı yoksa istenilenden daha azını elde etme belki de hiç elde edememe durumu ortaya çıkar.

Bir başka tehlikede müzakere yoluyla ulaşılmak istenilenlerden emin olmamak, müzakerenin kötü sonuçlar vermesinin nedenlerinden biridir.

Amaçların açıkça belirlenmemesi müzakere sürecini ve müzakerecinin otorite ve güvenini de azaltır.(Oliver, 2000: 12)

Müzakere amaçlarının analizinde, en iyi sonuç, alt sınır, üst sınır gibi çok yönlü uyumlaştırmaların(kombinasyonların) oluşturulmasında esnek bir yelpaze demetinin oluşturulması gerekir.(Lax ve Sebenius, 1986: 46–48)

Müzakere amacı veya amaçları karar verici tarafından belirlenir. Bu karar verici müzakerecinin bizzat kendisi olabileceği gibi bir başkası da olabilir. Burada karar verici müzakereci değilse, müzakereci karar vericinin amaçlarını çok iyi anlaması gerekmektedir.

Özellikle müzakereci ile karar verici arasındaki ilişki burada önem kazanmaktadır. Müzakereci ile karar vericinin birlikte uzun süre çalışmaları, birbirlerini tanıma, benzer durumlarda birlikte çalışmaları gibi kriterler amaçları bilinmesinde ve anlaşılmasında kolaylık gösterir. Fakat durum böyle olsa bile yine de amaçlarda bir değişiklik olup olmadığı konusunda emin olmalıdır. Bu konuda gayri resmi görüşmeler yapılabilir.

Tam tersi ilişki zayıf yani birbirlerini tanıma konusunda daha zayıf iseler bu konuda resmi görüşmeler yapılarak gerekirse yazılı olarak alınması tercih edilebilir.

Ayrıca, müzakereci karar verici konumunda değilse, amaçların durumu müzakerecinin çalışma ve etkinliğini etkiler.

Aynı konu ile ilgili iki farklı müzakerede benzer olaylar karşısında amaçlar değişebilmektedir. Müzakereci ile karar verici arasında iyi bir iletişim süreci gerekir.(Nierenberg, 1986: 59)

Amaçların belirlenmesi, müzakere sürecinde planlamayı, stratejiyi ve taktikleri belirlemede önem kazanmaktadır. Tüm bu unsurlar statik değil dinamiktir ve her an değişebilir.(Kennedy, 1987: 162) Özellikle müzakere kaynaklarındaki değişim burada etkili olabilecektir. Müzakere yönetiminde sosyal organizasyon bu yüzden önemlidir. Herkesin katılımı ve tabanın kuvvetlendirilmesi müzakere sürecinin başarılı olmasında bir etki sağlayacaktır.

Müzakere amaçları temel olarak iki kategoriye ayrılabilir. Bunlar, çekirdek ve ikincil amaçlardır.

### **3.1.2.1. Çekirdek Amaçlar ve İkincil(Çerçeve) Amaçlar**

Çekirdek amaçlar, müzakerecinin yapacağı anlaşmanın ruhunda olan planlı amaçlardır. Bu amaçlara ulaşılmazsa anlaşma gerçekleşmez. İkincil(Çerçeve) amaçlar ise, gerekli olmasa da elde edilmeye çalışılan ve varılan anlaşmanın ne kadar iyi olduğunu belirleyen amaçlar demetidir.(Economy, 1999: 74)

Bu amaçlar objektif olarak belirlenmelidir ve tüm dostlar için tarafsız olmalıdır.

Özellikle müzakerenin başarılı olmasında çoğu kez bu objektif amaçlar ikinci plana itilebilmektedir. Bu amaçlar karar verici veya müzakereci tarafından belirlenebilir.

Özellikle bu amaçlar tek bir insan veya grup tarafından belirlenirse subjektif amaçlar olarak karşımıza çıkabilir. Subjektif amaçlar, karar vericinin veya müzakerecinin kişisel değerlerine, ihtiyaçlarına, deneyimlerine dayanan amaçlardır.

Bu amaçlardan mümkün oldukça sıyrılmak için, sosyal organizasyonun oluşumu önemlidir.

Müzakere amaçları niteliklerine göre de sınıflandırılır. Bunlar strateji ve taktikleri belirlemede hatta kullanılan yöntemlere göre çeşitli amaçlardan bahsedilir.

### **3.1.2.2.Seçilen Yöntemlere Göre Sınıflandırılan Amaçlar**

#### **3.1.2.2.1. Zarar Verici Amaçlar**

Zarar verici amaçlar, karşı tarafı(dostluk anlayışı yoktur) bastırmak, çaresiz bırakmak, yaralamak ve ona zarar vermektir.

Bu tür amaçların özünde genel olarak geçmişteki yenilgiler için alınan intikamı veya arka planda karar verenin uzun dönemli isteklerini yansıtabilir.

Dostu rakip olarak görür ve zarar vermek için kaynaklarını kesebilmesi veya çalabilmesi, karşı gruptan birinin, diğerlerinin saygısını yitirmesini sağlayabilmesi veya karşı tarafı kötüleyici propaganda yaparak iş, çevre veya oy kaybetmesini deneyebilmesi örnek olarak verilebilir.(Barry vd., 2003: 35-37)

Bu tür amaçlarda duygusal sezgiler mantıklı olarak gösterilmeye çalışılır.

Bu durumda ne karar vericiler tek başına karar almalı ne de müzakereciler bu konuda tek başına hareket etmemelidir.

Özellikle yasa dışı veya etiğe aykırı amaçlar olabilir. Bu konuda müzakereciler daha titiz davranarak iletişim yeteneklerini kullanmalıdırlar.

### **3.1.2.2.2. Rekabetçi Amaçlar**

Dostu karşı taraf olarak gören ve daha kazançlı ayrılmayı düşünen amaçlardır ve çatışmacı bir model (Erkal, 1995: 244; Bilton vd., 1993: 25) olarak da adlandırılmaktadır.

Bu ilişki kazan-kaybet yöntemidir.(Ven ve Poole, 1995: 517) Bir tarafın başarısı üzerine odaklanan bir oyun yaklaşımıdır. Bu ilişki türü gelecekteki ilişkileri zedeleyebilir ve zarar verici amaçlarla birlikte ilerleyebilir.(Lewicki vd., 1997: 30)

En yüksek ücreti almak, diğer taraf için de en düşük ücreti ödemek örnek olarak verilebilir.

Bu durum limitli pasta olarak da adlandırılır ve müzakere sürecinde değeri sabittir.(Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 22)

Alıcı ve satıcı veya dostlar değeri değiştirmez, birbirlerini sonuna kadar zorlar.

Oyun teorisi açısından sıfır –toplamlı sonuçtur.(Bierman ve Fernandez, 1998: 216; Kammeyer vd., 1997: 618)

Sonuçta her iki tarafı tatmin etmeyen bir anlaşma olabilir. Bu anlaşma objektif ve yasal bir zeminde oluşmasa ilerde zarar verici yani yok edici durumlar ortaya çıkarabilir.

I. Dünya Savaşı sonunda yapılan uzlaşma tatmin edici, tarafsız ve objektif olmadığından II. Dünya Savaşına neden olmuştur.

Bu amaçların içerdiği temel yaklaşımlar özetlenirse;(Kennedy, 1987: 45)

- Uç pozisyonlar ve çok az taviz verme gibi yollarla diğer tarafı en alt sınıra kadar zorlamak,

- Karşı tarafı alt sınırlar açısından tehdit eden davranışlar sergileyerek, alt sınırı en iyi sonuç olarak göstermektir.

Taraflar arasındaki farklılıkları müzakereci daha rekabetçi olarak görmesi hata yapmasını sağlar. Başarılı müzakereci dostunu rekabetçi bir anlamda yok edici olarak algılayorsa, mantıksal davranışlar sergileyemez ve bu her iki dosta zarar verebilir. Müzakere sürecinin en önemli yaklaşımı olarak ileride daha ayrıntılı olarak sunulacak “denge” unsurunu göz önünde bulundurması faydalı olacaktır.

### **3.1.2.2.3. Birleştirici Amaçlar**

Birleştirici amaçlar, müzakerenin her iki taraf için de kazançlı olmasını sağlayan amaçlardır. (Lewicki vd., 1997: 88-89; Kennedy, 1987: 45)

Bu ilişki de taraflar geçici olarak bir amaç ortaklığına sahiptir. Özellikle son zamanlarda görülen “strateji ortaklık” deyimini bunu ifade eder. Bu anlayış kısa veya uzun süreli olabilir. Amaçlar gerçekleştiğinde yine taraflar birbirlerine dost veya düşman olarak görebilirler. Kazan-kazan yöntemi yaklaşımını kullanırlar. Fakat bu ilişki birbirlerinin zayıflıklarını kullanma olarak çoğu zaman görüldüğü için uzun süreli olamayabilir.

Genişletilmiş pasta olarak da adlandırılır.(Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 24) Ancak sorun pastanın kim veya kimler tarafından ne kadar alınacağıdır. Tarafların gerçek amaçlarını tam olarak dile getirmemesi ileride sorun çıkarabilir.

İki organizasyon birleşerek yeni bir organizasyon oluşturması, Kuzey Iraktaki pkk ile olan ilişkilerde Türkiye ve ABD'nin ortak hareket etmeleri örnek olarak verilebilir.

### **3.1.2.2.4. Kendine Odaklı Amaçlar**

Yalnızca bir tarafın başarısı ile ilgili amaçlardır. Tek taraflı olarak kendi menfaatlerini düşünür karşı tarafı nötr olarak algılar. Uzlaşmanın doğal olarak sağlanacağını düşünür. (Barry vd., 2003: 31-32)

Belirli bir malvarlığı kazanmak, özel bir malı satmak, toplumsal destek kazanmak gibi örnekler verilebilir.

İki büyük finans şirketinin birleşmesi sonucunda, yeni şirket itibarını arttırmak için İstanbul'un en merkezi yerinde bir iş merkezinin 20 katını kiralarsa bu amaç başarılmış sayılır.

Bu amaç diğer amaçlarla uyumlaşmış olarak da görülebilir.

#### **3.1.2.2.5. Savunmacı Amaçlar**

Belirli bir zarardan kaçınan amaçlardır. Kendine odaklı amaçta ise kazanmak vardır.

İtibar kaybından kaçınmak, iyi bir müşteriyi kaybetmekten kaçınmak veya kişisel bir ilişki geliştirmek örnek olarak verilebilir.

Hayatta kalmak veya bir tarafın yok olmasını veya zarara uğramasını önlemek için kullanılabilir. (Lewicki vd., 1997: 88-90)

#### **3.1.2.2.6. Müzakere Sürecinde “Dengeli ve Esnek Amaçlar”: Modern Yaklaşım**

Gerçek hayatta yalnız bir amaç yapılmayabilir. Birçok amaç birlikte gerçekleştirilmek istenebilir. Müzakereci veya karar vericiler bu amaçlar arasında çekirdek ve ikincil amaçları belirlemesi gerekebilir. Neyi daha önce başarılmalıdır? Bu amaçlar arasındaki çatışmalar diğer dost için de önemlidir. Bir organizasyonda ücretlerde kesintiye gitme bir rekabetçi yani dağıtıcı bir pazarlık yaklaşımı iken, çalışanların yeni makine satın alınması fikri ile iş kazaların ve tedavi giderlerin azaltılacağı amacı birleştirici yani bütünsel bir yaklaşım olabilir.

Müzakere sürecinde amaçların belirlenmesi kadar, bu amaçların birbirleriyle çatışmaması ve amaçların değişimi gibi çok yönlü yelpazeyi içine alacak bütünsel ve aynı zamanda esnek ve dengeli yaklaşım gerekebilir.

Amaçlar arasındaki çatışma olabilir. Bu durumda öncelikler belirlenmelidir. Çatışma kararsızlığa neden olabileceği gibi, bu anlaşmazlık başarısızlığa da neden olabilecektir. Eğer ortada bir çatışma varsa bunun analiz edilmesi gerekir. Belki çatışma gerçekte olmayabilir veya yanlış anlamadan kaynaklanabilir. Kişisel amaçlı çatışmalar bazen müzakere sürecinin amaçlarıyla çatışabilir.

Burada eğer bir alt ve üst sınır belirlenecekse; karar verici ve/veya müzakerecinin en alt kabul edilebilir sonuçla en yüksek kabul edilen bir esnekliği



cebinde taşınması gerekir. **Esneklik** şartlar değiştiği zaman sınırların değişebileceği her türlü olasılıkların hesaplanmasında ortaya çıkacak sonuçların belirlenmesidir. **Denge** ise dostunuzla ilgili müzakere sürecinde ileriye dönük uzun vadeli tüm şartları değerlendiren dostunuzun da sonuçlarını içeren ve yok edici veya zarar verici değil onunla birlikte yaşamayı sürdürecektir değer üreten bir yaklaşımı ifade eder.

Müzakerede amaçların yerine getirilmesi, objektif açıdan tatmin sağladığı gibi subjektif açıdan da tatmin sağlaması gerekir.

Müzakere sürecindeki amaçların başarısızlığında ya objektif açıdan bir tatminsizlik oluşur ya da subjektif tatminlik yaratılabilir.

Müzakere sürecine dinamik bir yaklaşımla bakıldığında, devamlı değişen şartlara göre tatmin derecesinin de yeniden değişebilir.

Bir 10 yıl önce yapılan bir müzakere anlaşması; ihtiyaçların veya şartların değişmesi sonucu yeniden ele alınabilir.

Müzakere sürecinde amaçları etkileyen faktörlerin değişimi, yeni amaçların oluşumunu bu da müzakere çıktılarına etkiler.

Müzakere sürecinde tek bir dost ile yapılan amaçların başarılması olayına ve sürecine “Bireysel Etkili Müzakere Talebi” denir.

Eğer birden fazla dostla yapılan birbirini etkileyen amaçların başarılması olayına ve sürecine “Çok Katılımlı Etkili Müzakere Talebi ” denir.

Bu talep edilen amaçları etkileyen faktörlerin tümünü gösteren eğriye “Müzakere Amaç Eğrisi(MAE) ” denir.

Bu faktörleri fonksiyonel olarak gösterirsek;

$MAE=f\{\text{İnsan Kaynakları(İK), Bilgi Kaynakları(BK), Güç Kaynakları(GK), Zaman Kaynakları(ZK), Sosyal Organizasyon Kaynakları(SK)}\}$  dır.

Örnek olarak MAE’yi etkileyen tek bir etken olan ZK seçilirse, diğerlerinin sabit olduğunu(ceteris paribus) varsayılırsa denklem;

$MAE= f\{ZK\}$  olur.

Zaman faktörü(dikey eksen) azaldıkça müzakerecinin amaçlarını(yatay eksen) başarmadaki etkinliği azalır. MAE eğrisi(Şekil 2.7.)doğru orantılıdır.



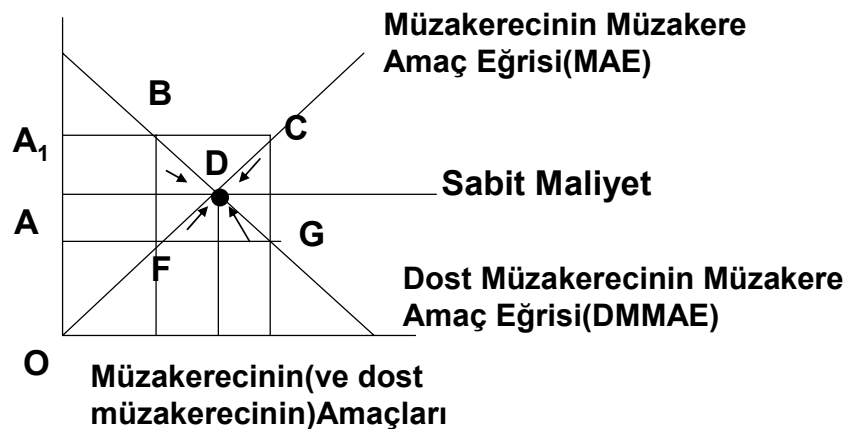
uzaklaştıkça mizakereci ve dost müzakereci yeniden dengeye ulaşmada birbirlerini yönlendirecektir.

Dikey ekseninde Zaman, yatay ekseninde müzakercinin ve dost müzakercinin amaçları bulunur. Sabit maliyet müzakere amaçlarını başarmada katlanılan maliyeti, eğriler ise dost müzakercinin ve müzakercinin müzakere amaç eğrilerini gösterir.

Zaman baskısının artması veya azalması, amaç eğrisi üzerinde değişimleri(yükseliş veya azalış ) sağlar. Bazı noktalarda(F gibi) zaman baskısı arttıkça müzakereci açısından; amaç miktarında düşme, dost müzakercinin amaç miktarında ise yükseliş vardır(G noktası). Bu durumda maliyet açısından düşme olsada tatmin olma açısından müzakercinin amaçlarını gerçekleştirmede performansı düşüktür. Müzakereci bu durumdan kurtulmak için dengeye (D) ulaşmaya çalışır ve D noktasına hareketlenir. Her iki tarafta sabit maliyetler açısından kabullendikleri bu nokta aynı zamanda tatmin olma açısından da kabullenen noktadır. Amaç eğrilerinin kesiştiği olan D noktası denge noktasıdır.

Zaman baskısının müzakereci lehine olan durumda amaçları başarmada yüksek görünürken (C noktası), maliyet artmıştır; Dost müzakereci açısından ise amaç miktarı düşmüştür(B), maliyet artmıştır. Bu durumda her iki taraf veya dost müzakereci dengeye ulaşma çabasına girecektir. D noktasına ulaşmaya kadar bu çabalar devam eder.

### Zaman Kaynağı(ZK)



Şekil 2.9. Müzakere Amaç Dengesi

Zaman kaynağı insan faktörünün tamamen kontrolünde olmayan önemli bir kaynaktır. Yenilenmeyen, değiştirilme yönünden geri dönülmeleyen bir kaynak olması müzakereci açısından önemlidir.

Diğer faktörlerin değişimi amaç eğrisini bütünüyle değiştirebilir. Bu bir anlamda iktisattaki talep değişimi(Düğer, 1996: 188–200) ile ilgili yaklaşımın müzakere sürecindeki amaç talep değişimine uyarlanmasıdır.

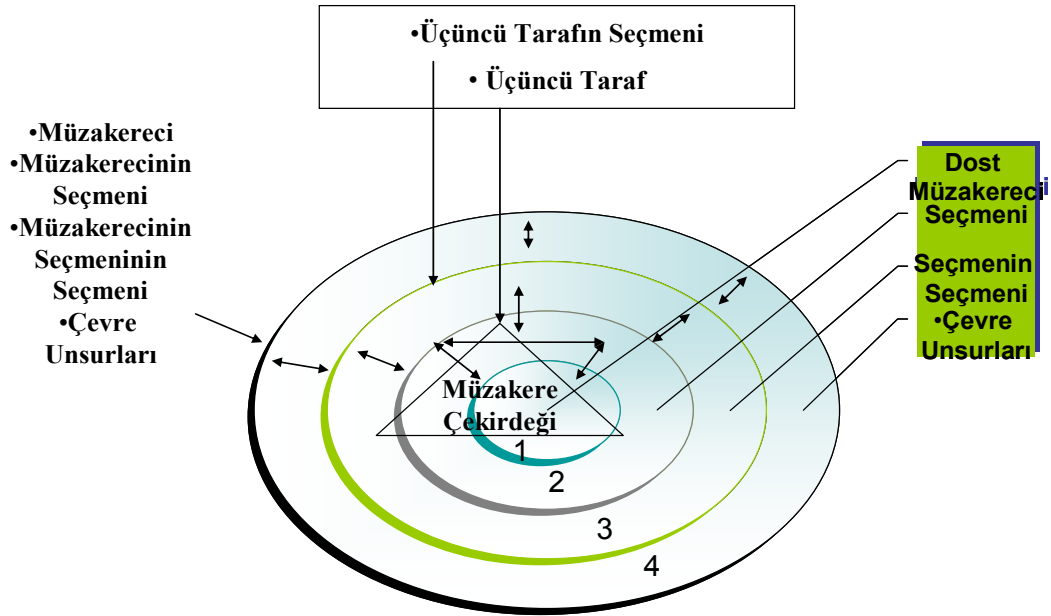
### **3.1.3. Müzakerenin Yapısı(İç ve Dış Çevre)**

Planlanan amaçların başarılmasında ilk önemli adım olarak görülür. Müzakerenin amaçlarının sonuç haline gelmesindeki süreci devamlı olarak dinamik şekilde etkileyen bu adım müzakerenin öncesinde, müzakere sırasında ve müzakere sonunda etkileri olan yeni müzakerelerin başlamasını da sağlayan unsurlardır. (Nierenberg, 1986: 58)

Müzakereci bu konuda ne kadar deneyimli olursa olsun organizasyonlar bu verilerin bilgiye dönüşmesinde yeteri kadar sosyal organizasyonu oluşturmaları gerekir. Yanlış veriler, yanlış kanaat ve kararlara neden olabilecektir.

Özellikle bu çalışmanın en önemli kalbi bu organizasyonların oluşumu, katılımı ve devamlılığıdır.

Müzakere yapısı Şekil 2.10.' da genel olarak gösterilmiştir.



**Şekil 2.10. Müzakerenin Yapısı**

**Kaynak:** Wall, 1985: 104' den değiştirilerek alınmıştır.

Bir müzakere planlanmasında müzakere stratejisi ve taktiklerin gelişiminde karar verme dizilerin sıralığı hedeflenen amaçların başarılmasında genellikle göz ardı edilmektedir.

Görünüşte tüm organizasyonların müzakere sürecinde etkili olan birçok tarafları bulunmaktadır. Yalnızca müzakereci ve dost müzakereci arasında geçmeyebilir. Görünüşte karar verici başkaları olabileceği gibi onları da etkileyen taraflar bulunabilir. Şekil 3.7. 'de müzakere sürecini doğrudan veya dolaylı etkileyen bu unsurların genel bir iskeleti verilmiştir.

Müzakereci açısından değerlendirilirse, dört farklı seviyede ilişkilendirilir. Bunlar;

1. Müzakereci ile dost müzakereci ve müzakere çekirdeği arasındaki ilişki
2. Müzakereci, Müzakerecinin seçmeni, üçüncü taraf ilişkileri ve dost müzakereci, seçmen ilişkileri

3. Seçmenin seçmeni, üçüncü taraf seçmeni ve dost seçmenin seçmen faktörleri ilişkisi

4. Çevre unsurları faktörlerinin ilişkilerinden oluşur.

### **3.1.3.1. Müzakereci(Müzakere Uzmanı veya Müzakere Yöneticisi)**

Müzakere yöneticisi(müzakereci, müzakere uzmanı), müzakerenin yönetim sürecinde kaynakların ve faaliyetlerin en iyi birleşimini sağlayacak organizasyonunu oluşturarak, amaçlara ulaşılmasını sağlayan önemli sorumluluğa sahip kişidir.

Müzakereciler farklı seviyede ve farklı alanlarda yer alabilmektedirler.

Seviye açısından; stratejik(tepede), taktik(ortada) ve eylemsel (altta) seviyede olabilir.

Alan açısından; pazarlama, maliye, operasyon, yerel, ulusal, uluslararası ve diğer alanlarda olabilir.

Müzakerecinin tasarımı bireysel ve/veya takımsal (grup) yönde olabilir. Bu iki tasarımın kendi içerisinde avantajları ve avantajlı olmayan yanları bulunabilir.

Genellikle bu çalışmalar müzakere sırasında kabataslak olarak yapılır ve devamlılık aranmaz. Devamlılık olmayınca değişen veri akışları iyi sağlanamadığından uygun durumların yeniden oluşturulmasını zayıflatır.

Bu çalışma, ne kendi başına bireysel müzakereciyi saf dışına bırakmak ne de takım müzakere yapısını yararlı veya yararsız olduğunu belirtmek yerine her iki yaklaşımın uyunlaştırması üzerine odaklanır.

Müzakere sürecinin dinamik yapısına uygun yönetilmesinde sosyal organizasyonu ulusal, bölgesel ve sektörel açıdan yaymaktır ve veri akışını sağlamaktır. Uluslar arası ilişkilerin son derece yaygınlaşması ve adeta iç içe girmesi ve bunların hukuksal zemine bağlanması yönetsel yaklaşımın önemini arttırmaktadır.

Gayri resmi(kişisel veya grupsal) müzakereler olsun resmi müzakereler olsun tüm bu ilişkilerde karar vericiye veya/ve müzakereciye doğru veri akışının sağlanmasında bu metot uygulanmalıdır.

Bireysel müzakerelerde dost müzakerecinin daha baskın kişiliği veya tecrübesi veya statüsü sahipse başarılı müzakere de üçüncü taraf veya grup müzakeresine işi dönüştürebilir.

Örneğin bir dost müzakere heyetini gören yönetici tek başına bu işi götürebilir mi? Müzakere sürecinde yoğunlaşma(konsantrasyon), hızlı düşünme, fikirlerin takibi, analizi gibi yoğun bir süreç düşünüldüğünde müzakereci yönetim yaklaşımını kullanarak daha iyi davranış modelleri üretecektir. (Lax ve Sebenius, 1986: 230–232)

Müzakereci aynı sayıyla bir grup müzakere tasarımına da girmeyebilir. Çünkü takım müzakerelerinin en büyük dezavantajları arasında, koordinasyonun zayıflığı ve farklı görüşlerin ihtilafı bulunur. Fakat bu bir deneyim ve eğitimle aşılabilecek faaliyetler olarak görülür.

Takım müzakere organizasyonu oluşturmada genel olarak şu sorular sorulmalıdır. (Nierenberg, 1986: 59–60)

1. Kaç kişiden oluşur?
2. Kimler katılmalıdır?
3. Katılacak kişilerin nitelikleri, görev dağılım ve yetkileri yani rolleri nasıl olacaktır?
4. Bu takım çekirdek olaksa ileride katılacak veya ikincil bir takım oluşturulacaksa iki takımda da kim veya kimler yer alacaktır?

Müzakereci veya dost müzakerecinin özellikleri, amaçları ve deneyimleri müzakere sürecinde önemli bir yeri vardır.

Bunlar arasında; (Dietmeyer, vd., 2004: 100)

1. Fiziksel unsurlar: Boy, kilo, cinsiyet, yaş ve ırk unsurlarını sayabilir.
2. Kişisel veya psikolojik unsurlar: Zeka, kişilik, motivasyon, yanlış algılamalar, tutumlar ve pazarlık yaklaşımlarını kapsayabilir.
3. Grup ve Sosyal unsurlar: Milliyet, din, sosyal statü ve dindir.
4. Davranışsal Unsurlar: Giyim, konuşma, saldırganlık, meraklılık, rekabetçilik ve başkalarını düşünmedir

Bu unsurlara bilgi ve beceri unsurları ve bireysel harita ve performans grafiği eklenerek geliştirilmiştir.

Eklenen ilaveler şunlardır;

5. Bilgi ve Beceri unsurları: Mesleki bilgiler, müzakere süreci ile ilgili bilgi ve eğitim, iletişim ve yönetim bilgileri, genel kültürel, sosyal, siyasi ve hukuk bilgileri ve yabancı dildir.

6. Müzakerecinin eğitiminde de bu unsurların bireysel süreçte incelenmesi hatta bireysel özelliklerin başarı ölçümleri yapılması gerekecektir. Antrenörü tarafından bir futbol oyuncusunun, performans grafiğinin tutulması örne olarak verilebilir. Eksiklikleri, avantajları, engelleri, korkuları, tavırları, tüm yönleriyle bir harita gibi verilmeli ve bu çalışma dinamik olmalıdır. Buna “Müzakerecinin(veya dost müzakerecinin) bireysel özelliklerinin haritası ve performans grafiği ” denir.

Genellikle kolay olması açısından tek yönlü yazılım yapılmıştır. Fakat bu söylenenler dost müzakereci içinde geçerlidir. Yani aynı zamanda dost müzakerecinin tanımlanmasında da bu harita yapılır ve takip edilir.

Bu iş bir bireyin veya küçük bir grubun bugünkü birçok karmaşık veri akışını kontrol etmesine imkân olmadığını gösterir. Bundan dolayı müzakere sosyal organizasyonun ağının oluşturulması gereklidir.

Müzakere yöneticisinin amaçları arasında; (Lee, 2007: 110)

1. Seviye
2. Düşmanlık seviyesi
3. Bireysel, rekabetçi veya başkalarını düşünen niteliği
4. Eşitlik veya eşitlik anlayışı yer alır.

Müzakereci ve dost müzakerecin özelliklerinin yanı sıra önemli, fakat fazla dikkat edilmeyen bir diğer konu, sahip oldukları amaçlardır.

Başarılı insanların en önemli özelliklerinden biri amaçlarıdır. Çünkü amaçlar planlamanın yapılmasında önceliklerin neler olacağını belirtir ve eylemlerin yönünü



verir. Buna “Müzakerecinin(veya dost müzakerecinin) bireysel amaçlarının haritası ve performans grafiği ” denir.

Bu amaçların neler olduğu daha önce belirtmişti.(bkz. Amaçların nitelikleri)

Amaçlar bir kişinin, bir grubun veya bir toplumun her anında olduğu gibi dağılmasını veya kenetlenmesini tek bir yönde birleşmesini sağladığı gibi tüm bu özellikler bir müzakereci için de geçerlidir.

Müzakere Yöneticisinin Deneyimleri arasında;( Cellich ve Jain, 2004: 67)

1. Açıklık seviyesi
2. Önceden yaptığı müzakerelerin sayısı
3. Müzakereci olarak geçirdiği süre
4. Geçmiş müzakerelerin özellikleri yer alır.

Müzakereci sadece bir müzakereye katılmış veya birçok müzakereden başarılı çıkmış olabilir. Otuz dakikalık veya yirmi yıllık bir müzakereci olabilir. Ayrıca tüm bu deneyimler, müzakerecilerin dostça veya düşmanca, ödüllendirici veya cezalandırıcı yaklaşım benimsemelerine neden olabilir ve bunun doğruluğuna inanılır.(Conrath, 1970:195–202)

Buna “Müzakerecinin(veya dost müzakerecinin) bireysel deneyimlerin haritası ve performans grafiği ” denir.

Bu özellikle bir astın bir üst yöneticisiyle yaşadığı deneyimlerin daha sonra kendisi için bir yaklaşım olarak kabul etmesi örneği verilebilir. Hep kötü insanlarla karşılaşan bir insanın devamlı olarak diğer insanlara bu gözle yaklaşma psikolojisini görmezlikten gelinmemelidir.

Bu doğru veya adaletli bir yaklaşım olabilir mi? Bu durumda hata yapmaları önlenemez. Bu konudaki eğitim ve seçimler daha bir önem kazanır.

### **3.1.3.2. Dost Müzakereci**

Müzakerecinin ve dost müzakerecinin bireysel özellikleri, amaçları ve deneyimleri dışında müzakereci ve dost müzakereci arasındaki ilişkiler de büyük önem kazanmaktadır. Bu ilişki süreç ve yapı unsurlarını kapsar. Buna

“Müzakerecinin(veya dost müzakerecinin) Kaldıraç haritası ve Denge Performans Grafiği ” denir.

Bu ilişki süreç ve yapı unsurlarını kapsar.

Süreç unsurları; başlangıç pozisyonları, manevralar, taktikler, stratejiler, müzakere evreleri, düşmanlık ve işbirliği/çatışma evreleri, güven, algılamalar, birbirleriyle bağıllık ilişkileri, tavizler(Karrass, 1992: 111) ve fiziksel unsurlardır.

Yapı unsurları; müzakeredeki rol sayısı(Roberts, 2008a,), her rolü üstlenecek taraf sayısı(Zatman, 2006: 255), rol üstlenme simetrisi(Watkins, 1998: 245), iletişim yapısı, güç ve statüdür.( Susskind, 2005: 4)

Süreçsel yapıya ek olarak fiziksel unsurlar eklenerek geliştirilmiştir. Örneğin, katılımcı sayısı, mekân, oturma düzeni sayılabilir.

Bu süreç ilişkisinde bu unsurlar birbirleriyle örtüşebileceği gibi farklılaşabilir yollara da girebilir.

Müzakere evrelerinde planlamanın oluşturulmasındaki verilecek karar verme adımları uygulanır. Genel anlamda 1. müzakere öncesi, 2. müzakere sırası, 3. müzakere sonrası olmak üzere süreç ilişkisi birbirini takip etmektedir. Bu aşamalar bir sekreterin veya bir yöneticinin veya bir araştırmacının genel not defterinin ilk sayfasında bulunur. Bu onun için bir yol pusulasıdır.

Yapı açısından bakıldığında, rol sayıları önemli bir konudur. Genel olarak temel çalışmalarda iki rolden bahsedilir ki, bunlar müzakereci ve dost müzakereci olmaktadır. Bunun yanında değişen gelişen dünyada daha fazla rol ilişkileri de görülür. Birleşmiş Milletler konferanslarında, NATO toplantılarında, meclis toplantılarında, aile, klüp, dernek veya sendika konuşmalarında müzakerecilerin rol sayısı artabilmektedir. En alt limit bir olmaktadır ve teorik olarak bu sınırın üst limiti sınırsız olabilir. Uygulamalarda bu üst sınır kısıtlanmaktadır(Beş, dokuz veya on gibi). (Druckman, 2006: 229)

Diğer bir konu da her rolü üstlenen müzakereci sayısıdır. Roller simetrik veya asimetric olabilir. Simetrik olarak üç sendika temsilcisiyle üç organizasyon yönetici asimetric olarak, bir Türk diplomasi yetkilisiyle birkaç Amerikan diplomasi yetkilisi örnek gösterilebilir.(Druckman, 2006: 230)

İletişim yapısı açısından genellikle yüz yüze iletişim yapılmaktadır. Fakat müzakereci sayısı yükseldikçe yüz yüze iletişimden telefon veya mektup gibi iletişim yolları kullanıldığı ve tercih edildiği görülmektedir. Bu durumda, iletişim sözlü, yazılı, yüz yüze, uzaktan, tek veya çift taraflı veyahut bir arabulucu vasıtasıyla sağlanabilmektedir.(Hausken, 1997: 511–515)

Diğer bir unsurda güç ve statüdür. Genelde ilk başta görünmeyen bazen hiç hissedilmeyen, bazen de önemsenmeyen bu unsurlar müzakere sürecinde önemli olabilmektedir.(Hausken, 1997: 515)

İki rol sayısında iki tarafın yüksek statüye veya biri yüksek diğeri düşük statüye sahip olabilir.

Örneğin, Kamp David toplantısında Mısır Cumhurbaşkanı Enver Sedat ile İsrail Başbakanı Begin her birinin yüksek statüye sahip olduğu görülür. Bir yemek davetinde genarilin eşiyle bir albayın eşi arasındaki bir müzakereyi ele alırsak biri yüksek diğeri de düşük statü düzeyine sahiptir. (Wall, 1985:112)

Tüm bu ilişkiler görünüşte emilir. Bu ilişkiler özellikle gayri resmi ilişkilerde resmi ilişkilerin üzerine etki yapabilecek boyutlara gelebilir. Bu etkileşim iki müzakereci arasında hissedilmesi ile oluşmaktadır.

### **3.1.3.3. Müzakerecinin Seçmeni**

Bu ilişki süreç ve yapı unsurlarını kapsar.

Seçmen kısaca müzakerecinin(ve dost müzakerecinin) temsil ettiği taraftır. Bu ilişki boyutu, iki rol ilişki boyutuna çok benzerdir. Buna “Müzakereci ve Seçmen ilişkisinin Kaldıraç haritası ve Denge Performans Grafiği ” denir.

Yapı unsurları; müzakeredeki rol sayısı(Roberts, 2008a,), her rolü üstlenecek taraf sayısı(Zatman, 2006: 255), rol üstlenme simetrisi(Watkins, 1998: 245), iletişim yapısı, güç ve statüdür.( Susskind, 2005: 4)

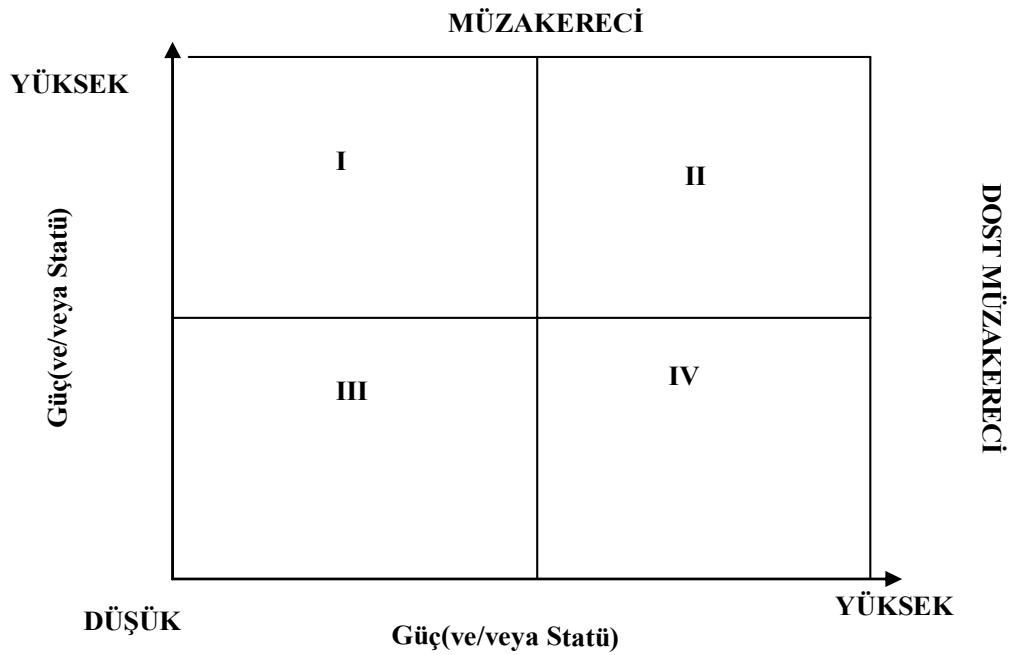
Yapı açıdan bakılırsa öncelikle, müzakerecinin bir seçmeni olup olmadığı sorusu sorulmalıdır. İkinci soru müzakerecinin rolü ile ilgilidir. Bu görev ve yetkisini belirler. Burada müzakereci bilinçli olarak problem çözücü olarak mı hareket ediyor, yoksa seçmenlerin mesajını ileten bir postacı görevini ve yetkisini mi görüyor?

Diğeri bir müzakerecinin bir grubun üyesi olup olmadığı.

Bir basketbol takımının bir oyuncu ile yapacağı sözleşme müzakeresinde takımı temsil eden bir hukukçunun durumu örnek verilebilir.(Hausken, 1997: 514–515)

Grubun üyesi olması diğer yapı unsurların önemi ve etkileri değer kazanmaktadır. Bunlardan biri güç ve statüdür(Şekil 2.11.). (Wall, 1985: 113–114)

Burada dört farklı uyumdan söz edilebilir.



**Şekil 2.11 Müzakereci ve Seçmen İlişisinin Güç ve Statü Olarak Yansımasının İlişki Boyutu**

I bölgede, müzakereci açısından güç(ve/veya statü)düşük, dost müzakereci açısından yüksek düzeydedir.

II. Bölgede, müzakereci açısından güç(ve/veya statü)yüksek, dost müzakereci açısından da yüksek düzeydedir.

III. bölgede, müzakereci açısından güç(ve/veya statü)düşük, dost müzakereci açısından da düşük düzeydedir.

IV. bölgede, müzakereci açısından güç(ve/veya statü)yüksek, dost müzakereci açısından düşük düzeydedir.

Burada IV. Bölgede müzakerecinin gücü(ve/veya statüsü)yüksek olmasına rağmen, uygulamada azdır.

Yapısal faktörler seçmen sayısını, tutarlılığı ve yapının merkezileşme derecesini de içermektedir.

Süreç unsurları arasında müzakerecinin manevraları, taktikleri, stratejileri, seçmenlerin yönelimi, geribildirimleri, değerlendirmeleri, güveni, ödül ve cezaları ve tehditleri gibi etki ve tepkileri yer alır. (Salacuse, 2003: 113)

Birçok durumda müzakereci, yüksek güç ve statü sahibi seçmenlerin temsilcisi olarak görülmektedir. Bu yüzden, seçmenlerin değerlendirmeleri, geribildirimleri, güveni, ödül veya cezaları, tehditleri, müzakerecinin davranışları ve müzakere süresi için potansiyel bir güç kaynağını teşkil eder.

Seçmenin müzakereye katılıp katılmaması süreç içerisinde faydacı bir kriter dayanmaktadır.

Strateji veya amaca bağlı görülmemektedir. Burada seçmenin doğrudan katılımının bazen yararı bazen de zararı bulunabilir. Bu durumlarda ikili arasındaki iletişimin büyük bir önemi vardır.

Yararlardan biri ilişkilerin geliştirilmesi olabilir. Özellikle uzun vadeli düşünmek zorunda olmak bu konuda sürece katılım olabilir. Sorunların çözümünde beraber uğraşmak, ortak paylaşım alanları oluşturmak ve bizzat tanımak bu süreçte yaklaşmayı sağlayabilir. Ayrıca seçmen açısından da ilişki kurmadaki yeterlilik düzeyini de test etmesini sağlayabilir. Diğer bir yararı da algılamalardaki yanlışlığı doğrudan görerek bu zorlukların ortadan kaldırılmasını sağlayarak süreci kolaylaştırabilir. Seçmenler açısından yeterliliklerini test etmelerini de sağlayabilir. Diğer iletişim olabilir. Müzakereci açısından gücünün artmasını sağlayabilir. Fakat müzakerecinin seçmenin müzakere konusundaki yeterliliğini bilmiyorsa ters tepki yaratabilir. Kabul edilmesi olmayanları kabul etmiş gibi göstermek, istenmeyen açıklamalar yapmak örnek olarak verilebilir. Bir anlamda müzakereciyi saf dışına bırakmak ilerideki müzakerelerde müzakerecinin gücünü zayıflatabilecektir.

Zararları açısından bakarsak biri müzakerecinin durumunu zayıflatabileceğini az önce söylemiştik. İstenmeyen bilgilerin verilmesi yine bir örnek olarak verilebilir. Bu konuda müzakere tekniklerini tam olarak bilmeyen seçmenler bu zor durumu yaşatabilir. Duygusal boyutun ön planda olduğunu görebiliriz.

Müzakereci olmak, ayrıca bir grubun üyesi olarak sürdürülen takım müzakerelerinde çok dikkatli olmak gerekir. Bu süreçte, sabır, zaman, kontrollü olmak, her detayı değerlendirmek, gereksiz konuşmamak ve dinlemek önemli unsurlardır. Çünkü bazen müzakereye katılanlar endişelerini, korkularını, ümitlerini ve bazen de düşündüklerini açığa vururlar ki, buda onların zayıflıklarını gösterebilir.

Özellikle müzakereciler yalnızca sözlü değil sözsüz iletişimi de dikkate alacaklarından, seçmenler bu konularda gayret göstermeyebilirler.

Ayrıca seçmenin varlığı bazen müzakerecinin müzakere sürecinin yanlış yönlendirmesini sağlayabilir. Özellikle seçmenin tatmin edilmesi açısından duyması gerekenleri söylemesi müzakereye zarar verebilir buda belki de telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir.

Bu gibi etkilerin zararlı gelmesini engellemek için müzakereci ve seçmen arasında hem ince bir iplik olmalı hem de bu ince iplik çelik gibi kopmamalıdır.

Özellikle çalışmamızda bu sürecin yönetimde birlikte çalışmanın öneminin sıklıkla bahsedilmesi ve bunun bir teşkilat haline getirilmesinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

#### **3.1.3.4. Seçmenler arası Faktörler**

İki seçmen arasındaki ilişkiler müzakereci veya müzakere süreci üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Bu ilişkilerde hem yapı hem de süreç açısından incelenebilir. Bunu “Seçmenler arası Kaldıraç haritası ve Denge Performans Grafiği” denir.

Bu unsurlar; seçmenlerin gücü, büyüklüğü, statüsü ve iletişim kanalıdır. (Zatman, 2006: 258)

Yapısal boyutta iki faktör çok önemlidir. Birincisi, iki seçmenin gücüdür. Bu durum sayı, statü, kaynak ve güçle ilişkilidir. Güç hem kendine göre, hem de uygulama açısından incelenebilir. Ancak müzakerelerde uygulamadaki güç daha

önemlidir. Aynı güce sahip seçmenler nadiren diğerlerinin davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. Bu çabalar daha çok asimetrik güç ilişkilerinde görülür.

İkinci önemli yapısal faktör, iletişim kanalıdır. Bu konu genellikle çok fazla önemsenmez. Ancak seçmenler birbirleri ile görüşüp konuştukları için, aralarındaki iletişim kanalları göz ardı edilmemelidir. Bu husus çoğu zaman;( Salacuse, 2003: 114–115)

1. İletişim sorumluluğunun müzakereciye verilmesi,
2. Seçmenlerin grup içi iletişimden ziyade gruplararası iletişimi tercih etmesi,
3. Seçmenler arasında iletişim kanallarının oluşturulması için para, zaman ve işbirliğine ihtiyaç duyulması,
4. Bu tür iletişime karşı tutumların ve normların varlığı gibi nedenlerle işlevsel hale gelememektedir.

Çok nadiren bu konu seçmenlerle tartışılır. İletişim kanallarını açmak isteyen seçmenler bu zorluklar nedeniyle bu çizginin dışında kalma kararını verirler.

İletişim kanalının kullanılması konusu, seçmenler arası ilişkinin süreçsel boyutuna götürmektir. İlk soru, mevcut iletişim kanalı kullanılıyor mu? Eğer kullanılıyorsa, demek ki uygun frekans tutturulmuştur. (Susan, 2005: 7)

Seçmenler arasında bir kez iletişim sağlandıktan sonra değiş- tokuşları, müzakereci ile dost taraf arasındaki etkileşimin tüm özelliklerine sahip olabilir. Özellikle manevra yapabilen herkes, taktik oyunları ortaya çıkarır, strateji uygular, tehdit eder veya diğer müzakere taktiklerini uygular.

### **3.1.3.5. Üçüncü Taraf Faktörleri**

Üçüncü taraflar, genellikle bir anlaşmazlık ortaya çıktığında müzakereye, müzakerenin akışını, belki de anlaşmaya varılmasını etkileyecek katkılar sağlayan kişilerdir. Onların müzakerede var olup olmaması, davranışları ve tutumları müzakereler için çok önemli olabilir.(Arunachalam, 1998: 81–82)

Müzakerenin anlaşmazlıkla sonuçlanması halinde ve bir karara varmak konusunda yasal v.b. baskılar varsa, başlıca iki şekilde hareket edilebilir: (1) Mesele

mahkemeye taşınarak dava açılabilir veya (2) Alternatif çözüm yollarına başvurulabilir. (Krivis ve Melamed, 2006; 57)

Dava açmak, kanunen taraflar arasında söz konusu olan bir eylemdir. Dava açmak, yasal bir karar mekanizması ile sonuca ulaşmayı sağladığından, özellikle çok karmaşık müzakereleri çözmenin tek yolu olabilir.

Dava, adli bir ortamda gerçekleşen bir olaydır. Burada taraflardan biri, diğerinin meselenin bu yolla halledilmesi konusundaki isteği ne olursa olsun, tek taraflı olarak yasal bir süreci takip eder.

Bu şekilde taraflar arasındaki anlaşmazlık bir hâkim veya jüri heyeti tarafından kesin bir karara bağlanır. Mahkemelere genellikle yasalar çerçevesinde olan konuların çözümlenmesi için başvurulur. Bu yöntemin en yaygın kullanımı, sözleşmelerdeki anlaşmazlıkların çözümü ve tazminat davalarıdır. (Salacuse, 2003: 39)

Davanın analizi yapılırken müzakerelerin hangi koşullar altında başladığı göz önüne alınmalıdır. İdari veya ticari müzakerelerde taraflar arasında ortak çıkar söz konusu olduğundan, birbirleri ile rahatça diyalog kurabilirler. Taraflar müzakerelerde mecbur oldukları için istemeden çıkmaza girerler. Bu anlamda oluşabilecek kayıplardan kaçınmaya çalışmak, her iki tarafın da yararına olan bir isteklendirme unsurudur. Ancak iş ilişkisi olmayan ve ortak ticari çıkarı bulunmayan taraflar söz konusu ise, zararlardan kaçınmak veya ortak paydalarda birleşmek gibi motivasyonlar geçerliliğini yitirir. Bunun gibi durumlarda dava açmak, anlaşmazlık çözümünün tek mümkün yolu olabilir. Bazen dava açarak kendi haklarını korumak için, daha önce yaşanmış benzer örnekler üzerinde çalışmak çok yararlı olabilir.

Dava açmak sureti ile oluşan müzakere ortamının, anlaşmazlıkları tartışarak çözüme ulaştırmaktan farklı kılan temel unsurlar şunlardır: (Lax ve Sebenius, 2006: 67–75)

Belirsizlik: Dava açıldığında taraflar için belirsizlik söz konusudur. Anlaşmak yerine tartışmak ve mücadele etmek daha kolaydır. Bu durum, anlaşmaya varmak amacı ile geliştirilen ikili ilişkilerin pozitif etkisine tamamen zıttır.



Kararlılık: Belirsizlik, gerginlik, korku ya da kızgınlık gibi durumlar yüzünden, taraflar daha kararlı davranırlar ve taviz vermeye yanaşmazlar. Sorunu öncelikle kendi aralarında çözmeye çalışırlar ancak başarısız olurlar.

Kuşku: Taraflar birbirlerine güvenemeyeceklerini düşünürler. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991: 234)

Dava açmak yoluna gidilmesi, her iki taraf için de ortak bir kazanç yerine kayıp getirebilir. Ancak taraflar bu kayıplardan kaçınmazlar. Hatta davanın getirdiği harcamalar, davanın açılmasına sebep olan olayın maliyetini aşıya bile, taraflar bir takım tavizler vererek anlaşma yoluna gitmezler. Bu direnç, taviz verdiklerinde haksızlığa uğrayacakları düşüncesinden ya da bazı duygusal veya psikolojik nedenlerden kaynaklanabilir.

Taraflardan biri sağduyulu davranarak diğer tarafı, davanın getireceği maliyetleri engellemek için anlaşmaya davet edebilir. Zira birbirleri ile anlaşamamaya tarafların yaptığı harcamalar, dava mahkemede görülmeye başladığında daha da artar. Elbette bu durum, bünyesinde avukat barındıran ya da dava açmak konusundaki kararlılığını göstermek veya dosyaları değerlendirmek için bir avukatla zaten anlaşmış olan taraflar için söz konusu değildir.

Eğer tarafların arasında uzun vadeli bağlantılar varsa, açılmış olan ya da açılması düşünülen davanın bu ilişkileri nasıl etkileyeceği iyi biçimde değerlendirilmelidir. Dava yüzünden ilişkiler bozulabilir ve uyuşmazlıklar çıkabilir. Müşterilerin, iş ortaklarının ve konu ile ilgilenen üçüncü şahısların, davaya olumu veya olumsuz tepkiler göstermesi beklenebilir. Eğer dava kamuoyunca takip ediliyorsa, taraflar mahkeme sürecinin toplum üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmalıdır. Davanın kamuoyunca izlenmesi, taraflardan birinin pozisyonunun zayıflamasına ya da güçlenmesine neden olabilir. Böyle olmasa bile savunan tarafın bu konuda duyacağı herhangi bir şikâyet, kişisel bir sorun haline gelebilir ve tartışma prensip meselesine dönüşerek karar almak zorlaşır. (Lee, 2007: 90–92; Lenski, 1966: 56–66)

Bazen duygular da müzakere sürecini etkiler. Davalar esnasında duygusal açıdan çok yüklü olaylar yaşanabilir. Bu tip davalarda tarafların duyguları yoğun olabilir ve özellikle duruşmanın ilk safalarında kararın alınmasını etkileyebilir.

Taraflar kendilerini suçlu hisseder veya problemlerinin ve sırlarının kamuoyuna açıklanmasından korkarlar. Buna benzer duygular veya sebepler, anlaşmazlık çözümünü güçleştirir ve geciktirir. Eğer taraflardan biri bu tür duyguları yoğun olarak yaşıyorsa, duygusallığı geçene kadar beklenmelidir. Ancak bu ertelemeden faydalanmak isteyenler de olabilir. Karşı taraf duygularından bağımsız olarak hareket edebiliyorsa, duygusal davranan taraf bu durumdan kurtulana kadar, makul bir öneri ile bu durumun oluşturduğu engel giderilebilir.

Eğer böyle bir ortamda müzakereci veya beraber çalıştığı seçmen(ler)inden biri benzer duygular içindeyse, çok dikkatli olunmalıdır. Duygusal açıdan yüklü davalar, insanın gücünü tüketmesi bakımından acı bir tecrübe olabilir, zira her duruşmada duygular tekrar tekrar gündeme gelir. Öte yandan avukata verilecek "hiç harcama yapma" veya "her türlü harcamaya gir" gibi talimatlar, çok üzücü hatalara sebep olabilir. İyi avukatlar müvekkillerini her ne kadar gerçekçi kararlar almaları konusunda yönlendirirse de, önemli olan kişinin kendini bilmesi ve tavsiyelere uymasındır.

Bazen "kötü karar iyi bir duruşmadan daha iyidir" şeklinde yorumun yapıldığı görülür. Ancak bu tamamen yanlıştır. Karar vermek ya da dava açmak veya davayı sonuçlandırmak gibi faaliyetlerin hepsi belirli kriterlere bağlıdır. Davalar bazen, türüne bağlı olarak alternatif anlaşmazlık çözümü yollarıyla giderilebilir. Dava açmak, çok önemli bir karardır ve en doğru biçimde yapılmalıdır.(Lewicki ve Hiam, 2006: 67; Schoenfield ve Schoenfield, 1991:238)

1970'li yıllardan sonra, geleneksel mahkeme ortamının maliyetleri arttırması ve sürecin doğurduğu gecikmeler nedeniyle, alternatif anlaşmazlık çözüm tartışmaları en popüler çözüm yolu haline gelmiştir. Alternatif çözüm tartışmalarının gerisindeki temel düşünce, uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar sancısız karara bağlamak için iyi bir iletişimin gerektiği, iyi iletişimin de bir ölçüde güven gerektirdiği, buna karşılık uyuşmazlıkları karara bağlamadaki mahkeme mekanizmasının güvensizliği, tahrifatı ve husumeti beslediğidir. Ancak bu tür çözümün etkili olabilmesi için, yöneticiler bunların nasıl işlediği, neden var olduğu, neyi başarabileceği ve neyi başaramayacağı hakkında bir şeyler bilmelidirler. (Allison, 2000: 170)

Alternatif çözüm tartışmaları aynı zamanda, tarafların süreci kendi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmelerine de imkân vermektedir. Bu ihtiyaçların mahkeme ortamı dışında karşılanması, çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bazen bu başarısızlıklar tarafların yaratıcı bir çare bulmak yerine savaş ve mücadeleyi tercih eden müzakereci olmalarından, geleneklerden ve tarafların ruhsal tutumlarından da kaynaklanabilmektedir.

Bu müzakere şeklinin ne zaman kullanılması gerektiği sorusu büyük önem taşımaktadır. Fakat bu durum, alternatif çözüm tartışmasının türünü belirleyen anlaşmadan dolayı bir dava açıldığı zaman geçerli değildir.

Aşağıdakiler sağlanabilirse, alternatif çözüm tartışmaları dava açma sürecini engelleyebilir: (Mayer, 2006: 67-69; Litterer vd., 1991: 67-68)

1. İhtiyaç duyulan bilgiler karşı taraftan daha ekonomik bir yolla elde edilirse,
2. Her iki taraf da güçlerini gerçekçi bir şekilde değerlendirirse,
3. Taraflar arasında açık diyalogun kurulması sağlanırsa,
4. Geri bildirimler yoluyla tahminler yerine orijinal kaynaklardan edinilen bilgiler kullanılırsa,
5. Tarafsız bir arabulucu, tarafların gözden kaçırdıkları veya çekindikleri konuları görebilirse oluşabilir.

Bu tartışma biçimi, müzakerenin amacı veya stratejisinden bağımsız olarak kullanılabilir. Alternatif çözümün etkinliği türüne, personelin kalitesine, maliyetlerine, süresine ve beklenen sonuçlarına bağlıdır. Tüm bu etkenler mahkeme yoluyla yapılan çözümlerdekilerle karşılaştırılmamalı, hangisi daha avantajlı ise o yola karar verilmelidir.

Alternatif çözüm tartışmalarına yönelik eleştirilerden bazıları şunlardır: (Salacuse, 2003: 67-69; Nirenberg, 1986: 45-48)

1. Jürili duruşma hakkını kaybetme,
2. Karşı taraftan bilgi almak için zor kullanma,
3. Sınırlı şekilde yasal kavramların tekrarı,

4. Hakemi seçme ve değerlendirme sürecinde genel süreçlerin doğruluğunun ve halka açıklığının yetersizliği,
5. Hakemlerde yasal bağımsızlık eksikliği,
6. Yasal ahlakın söz konusu olmaması,
7. İkincil nitelikler ve profesyonellik eksikliği,
8. Davalar için halk desteğinin kaybıdır.

Alternatif çözüm mekanizmasının çeşitli şekilleri vardır. Alternatif çözüm tartışmalarının en yaygın şekilleri arabuluculuk, tahkim, kısa jüri duruşmaları ve mini duruşmalardır.

**Arabuluculuk**, tarafsız bir grup veya kişinin (arabulucu) her iki taraf arasında ortak bir çözüm bulmaya ve onları anlaşma yapmaya teşvik etmeye çalışmasıdır. Bu şekilde arabulucu, tarafları tavizler vermeye yöneltme veya anlaşmayı engelleyen yanlış anlamaları açıklığa kavuşturma görevini üstlenir. Arabulucu müzakere ile ilgili kendi görüş açısını ve pozisyonunu ortaya koymaz, sadece müzakerenin ilerlemesi ve anlaşmanın sağlanmasını kolaylaştırır. (Salacuse, 2003: 70; Nirenberg, 1986: 123)

Arabuluculuk bağlayıcı olmayan bir tekniktir ve aşağıdaki iki durumda tercih edilir:

1. Tarafsız bir arabulucu iki tarafın arasını bulmaya çalışabilir,
2. Taraflar sorunu çözdükten sonra bile ilişkilerini devam ettirmek için birlikte çalışmak zorundadırlar.

Arabuluculuk normal müzakereye en yakın ve olayların müzakerecinin kontrolünden çıkması riskinin en az olduğu yöntemdir. Ancak karşı tarafı bir fedakârlıkta bulunma konusunda ağır bir baskı altına sokmaz ve sonuç olarak, karşı tarafın çok sıkı koruduğu pozisyonunu değiştirmekte yetersiz kalabilir. Arabulma yine de, zorlayıcılığı çok güçlü olmasa da, taraflar alt sınırlarından daha kötü bir çözümü kabul etme konusunda çok daha ağır bir psikolojik baskı altına sokabilir.

Arabuluculuk sürecinin başlangıcında arabulucu, tarafların pozisyon ve önceliklerini öğrenirken, pasif konumdadır. Bu safhadan sonra aktif hale geçer ve

güven kaybetmeden tarafların taviz vermesini ve alternatif çözümler üretmesini kolaylaştırmaya çalışır. Taraflar uzlaşmaya hazır olmadıkça arabuluculuk başarılı sayılmadığından, zaman burada çok önemli bir faktördür. Taraflar deneyimsiz müzakerecilerden oluştuğunda veya kendi pozisyonlarına aşırı bağlı olduklarında, arabuluculuk daha etkili olur.

Fakat aşağıdaki üç durumda arabuluculuğun fazla etkili olmadığı bilinir: (Thompson, 2008: 56-57)

1. Bir taraf iç anlaşmazlıklarından dolayı hareket edemeyecek hale gelirse,
2. Taraflar arasında beklentiler ya da ekonomik durumlar bakımından çok önemli farklılıklar varsa,
3. Taraflar arasındaki uyuşmazlık ciddi, karmaşık veya üstünlük kurmaya dayanmaktaysa.

Fiili bir arabuluculuk sırasında iyi bir arabulucu, aşağıdakileri kabaca şu sırayla yerine getirebilir: Taraflar birbirleriyle konuşmaya teşvik etmek; arabuluculuğun niteliğini ve hedeflerini anlamalarına yardım etmek; mesaj taşımak; tarafların bir gündem üzerinde anlaşmalarına yardım etmek ya da taraflar bir gündem üzerinde anlaşamıyorlarsa, bir gündem oluşturmak; müzakere için uygun ortam ve zamanlama sağlamak; düzeni korumak; tarafların problem ve çatışmaların kaynağını anlamalarına yardım etmek; gerçekçi olmayan beklentileri yumuşatmak; tarafların kendi tekliflerini geliştirmelerine ve alternatifler yaratmalarına yardımcı olmak müzakere etmelerini kolaylaştırmak; çözümler önermek ve son olarak da tarafları makul bir çözümü kabul etmeye ikna etmektir. (Allison, 2000: 172)

Sistematik olarak yaklaşıldığında, arabuluculuk şu dokuz aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir:

1. Tarafların hazırlanması,
2. Arabulucuyla ilk irtibatın kurulması,
3. Takip edilmesi gereken işlemlerin hazırlanması,
4. Arabulucunun süreç kontrolünü ve güven ortamını oluşturması,
5. Tarafların konu ve sorunlarını ortaya koyması,

6. Sorunların açıklığa kavuşturulması,
7. Yeni çözümlerin bulunması ve incelenmesi,
8. Uygun çözümün seçilmesi,
9. Taraflara imzalamaları için yazılı anlaşmayı sunmadan önce, anlaşma şartlarının özetlenmesi, gerekirse açıklanması.

Arabulucunun rolü hem yöntemleri belirlerken, hem de pazarlık yaparken liderlik yeteneğine göre farklılık gösterebilir. Arabuluculuk anlaşmazlık çözümünde gittikçe daha yaygın hale gelmektedir. Mahkemeye intikal eden bazı olaylarda, anlaşmayı sağlamak için mahkemenin arabulucu rolünü üstlendiği görülmektedir. Bunun hem olumlu, hem de olumsuz yönleri vardır. Olumlu yönleri arasında şunlar yer almaktadır:

1. Sorunu görüşmeden önce zamanın ve mahkeme ihtiyacının azaltılması,
2. Düşük yasal harcamalar,
3. Çok duygu yüklü davaların daha kolay sonuçlandırılması,
4. Tarafların, yargıcın zorla kabul ettireceği bir karardan çok, tahammül edebilecekleri anlaşmalar ortaya çıkarmaya karşı eğilimlerinin olması.

Arabuluculuğun olumsuz yönleri arasında arabulucuların etkisiz oldukları durumlarda adil olmayan gereksiz ertelemelerin yaşanması, zayıf tarafa adil olmayan bir anlaşma için baskı yapılması yer almaktadır. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991: 225)

Tahkim, olağan bir mahkeme sürecine benzer prosedürlerle, yargıç ya da jürinin bağlayıcı kararının yerine bir hakem, uzlaştırıcı ya da özel yargıç gibi tarafsız bir üçüncü tarafın bağlayıcı kararını ifade eder. Tahkim yönteminde anlaşmazlığın tarafları, bir veya birkaç (genellikle üç) hakemden oluşan bir kurul seçerler. Sonra seçilen heyet veya hakem, avukatların ileri sürdüğü kanıt ve iddiaları dinleyerek yasal olarak bağlayıcı bir karar alır. Duruşma öncesi soruşturmaya nadiren gidilir. Genelde tahkim mahkeme sürecinden çok daha az biçimsel olup çok daha az zaman ve para gerektirir. (Carver ve Vondora, 2000: 207)

Tahkime gitme karan bazen bir anlaşmazlık doğduktan sonra alınır, ama çok daha yaygın olarak taraflar birlikte iş yaparken doğacak uyuşmazlıkların çözümü için tahkim maddesini sözleşmelerine koyarlar. Böyle bir karar yoksa (ya da hakemliğe başvurma sözleşmeye bağlanmışsa), taraflardan birinin diğerine hakem kullanımını dayatması mümkün değildir. İdeal olanı tarafların müzakere başlamadan önce, eğer anlaşmaya varılamazsa meselenin hakeme devredileceği ve her iki tarafın da hakem kararına uyum göstereceği konusunda anlaşmış olmalarıdır. İşveren-işçi ilişkilerinde tahkim anlaşmaları genellikle toplu iş sözleşmelerinde belirlenen şikayet prosedürlerinin en önemlileri arasında yer alır.

Aşağıdaki koşullarda tahkim arabuluculuktan daha iyi sonuç verir:

1. Tarafsız ortak bir karara varılamıyorsa,
2. Sorun çözülür çözülmez tarafların ilişkileri son bulacaksa.

Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için, elde edilecek başarı şansı ile zaman ve maliyet faktörleri iyice tartılmalıdır.

Tarafların sorun çözüldükten sonra da ilişkilerinin devam edip etmeyeceğinden bağımsız olarak, arabuluculuk başarısız olduğunda hakem kararına başvurulabilir. Ancak anlaşmazlık tahkim sonucunda bir çözüme ulaşamamışsa, arabuluculuk yönteminin uygulanması genellikle hemen hemen imkânsızdır.

Arbuluculuktan farklı olarak tahkimde her iki taraf da sonuç üzerindeki kontrollerinden vazgeçer. Bu nedenle o ana kadar kabul edilemez görünen bir pozisyonun dayatma riski daha fazladır. Hakeme başvurulmasını kabul etmeden ya da müzakereleri, karşı tarafı hakeme ya da yasal harekete başvurmadan başka çare bırakmayacak bir çıkmaza sürüklemeden önce, müzakerecinin kendi pozisyon ve argümanlarının geçerliliğini çok gerçekçi ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirmesi şarttır. Kendi durumunun geçerliliği ya da kuvveti hakkında fazla iyimser olmak ya da karşı tarafın pozisyonunu hafife almak çok sık rastlanılan bir hatadır. Çoğu zaman kendi durumundaki zayıf noktaları saptamak, kuvvetli noktaları belirlemekten daha önemlidir.(Fowler, 1996: 94)

Hakem kararıyla çözüm, duruma göre avantajlı veya dezavantajlı olabilir. Bu çözümün bazı önemli avantajları şunlardır: (Volkema, 1999: 90-92; Thompson, 2008: 56-57)

1. Güven koruyucu ve yaratıcı çözümlere yeni bir bakışın sağlanması,
2. Dava açma, anlaşmazlık veya grevle sonuçlanan uzun süreli tartışmalara kıyasla daha düşük maliyetli olması,
3. Mahkeme sürecinden daha çabuk çözüme ulaştırmasıdır.

Muhtemel dezavantajlar arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

1. Hakeme olan güvenin müzakerecinin çabalarını azaltması,
2. Hakem farkları bölebileceğinden, tarafları uzlaşmadan soğutması,
3. Taraflar gönüllü bir anlaşmaya varmak istediklerinde, hakem kararına bağlılıklarının azalması,
4. Prosedüre bağlı olarak dava açmakla aynı harcamalara yol açması,
5. Kötü bir hakem kararını uygulamak için mecbur kalınması (örneğin, karar hakemin otoritesini aşıyor veya haksızca verilmiştir).

İki tarafın da bütün ihtiyaçları yeterince anlaşılmazsa, hakem kararıyla çözümün sonuçları iyi olmayabilir. Fakat devamlı bir çıkmaz durumunda bu yol tercih edilebilir. Buna ek olarak, tarafların gerçeklerin ya da uygulanabilir yasal prensiplerin farkında olmamaları, hakemin kararlarına zarar verebilir. Bu yüzden herhangi bir duruşmada olduğu gibi, taraflar ilgili uzmanlara danışarak ve hakeme bütün önemli bilgileri sunarak onu ikna etmeye çalışmalıdırlar.

Hakem kararıyla çözüm süreci, sorunları tanımlamak, bilgileri ortaya çıkarmak, deliller sunmak v.b. için kendi standartlarına ve yönetmeliklerine sahiptir. Ayrıca her durum için karar vericinin doğru karar verebilmesini sağlayacak kurallar ve ölçütler mevcuttur. Bazen bu kurallar yargı sisteminde kullanılanlara benzer çözüm süreci bazen bir dava sürecini andırır.

Tahkim süreci genellikle beş aşamadan oluşur: (Avenhaus ve Krieger, 1998: 135–136)

1. Hakemlik sürecinin başlaması,



2. Tarafların hazırlanması,
3. Bir veya daha fazla ön dinleme oturumunun yapılması,
4. Esas dinleme oturumu,
5. Hakemin veya kurulun kararı.

Açıklığa kavuşturulması gereken bir başka husus, hakem rolünü üstlenen kimselerin gerçekten tarafsız olup olmadığıdır. Bir şirketin veya kurumun kendi anlaşmalarına tahkime gitme zorunluluğunu koymaya çalışması, hakemlerini iş ilişkileri olan diğer iş alanlarından seçmelerinden kaynaklanabilir. Bazen seçilen hakemler şirket veya kuruma, çözümlerden sağladıkları sürekli gelirden dolayı bağımlı olabilirler. "Tarafsız" olduğu düşünülen bu kişi bunun sonucunda yanlış ön yargıya neden olabilecek iç çatışmayla karşı karşıya kalabilir.

Son yıllarda sık sık kullanılan diğer bir yöntem de **kısa jüri** duruşmalarıdır. Kısa jüri duruşmaları, esas olarak gerçek hakem ve jürilerin yer aldıkları, tarafların delil ve iddialarını kısa bir şekilde sundukları ve tavsiye niteliğinde karar aldıkları bir yargı mekanizmasıdır. Prosedür gereği tarafların avukatları belli bir jüri havuzundan genellikle altı kişiden oluşan küçük bir jüri seçerler. Yargıç jüriye hukukla ilgili ön talimatları verir, avukatlar kısa açılış açıklamalarını yaparlar, sonra her iki tarafa da bir duruşmada sunulacak delilleri özetlemeleri için genellikle bir saatlik sınırlı bir süre verilir. İddialara itirazlarını kısaca belirtmelerinden sonra, avukatlar daha önce öne sürdükleri delilleri yorumlama ve çürütme tartışmalarını sona erdirirler. Yargıç jüriyi görevlendirir, jüriye hukukla ilgili son talimatları verir ve jüri karar vermek için çekilir. Karar verildikten hemen sonra, tarafların genellikle avukatları olmaksızın bir anlaşmaya varmaları için aralarında müzakere etmeleri istenir. Eğer bu müzakerede bir anlaşmaya varılamazsa, dava daha sonra mahkemeye intikal ettiğinde, kısa jüri duruşmasının ne kendisi ne de vardığı sonucu geçerli olur. (Allison, 2000:174)

Taraflardan biri davaya bireysel olarak katılıyorsa, normal olarak bir gün, bazen de iki gün süren sürecin tümüne katılmalıdır. Taraf olan kişi veya kurumlar davacıyı veya davalıyı temsil ediyorlarsa, bu durumda söz konusu taraf adına her konuda yetki verilmiş bir temsilcinin bulundurulması zorunludur. Ancak taraflardan biri hükümeti temsil ediyorsa, ilgili kanunlar yüzünden söz konusu taraf adına

duruşmaya katılacak tam yetkili birini (elinde karar yetkisi bulunan biri) bulmak mümkün olmayabilir. Davacı ve davalı tarafın bizzat ya da temsilci ile duruşmaya katılmasının nedeni, tartışma sürecinde iddiaları ortaya koyarken, tarafların duruşmada bulunması zorunluluğudur.

**Mini duruşma**, arabuluculuğun, geleneksel anlaşma müzakeresinin ve karar vermenin bir karmasıdır. Kısa jüri duruşmalarına benzemekle birlikte, burada gerçek hakemin ve jüri üyelerinin yerine yargılama görevinin belirli kişilerin üstelenmesi söz konusudur. Bu tip bir duruşma sanki gerçek bir mahkeme olarak düşünülebilir. Durumlar sunulduktan sonra "yargıç" bir arabulucu gibi hareket eder. Eğer temsilciler aracılığıyla herhangi bir karara varılamazsa, hakemin alacağı karar bağlayıcı olur.(Crump, 2003: 190-191; Arunachalam vd., 1998: 90-93)

Mini duruşmadan önce taraflar teklifsizce temel belgelerini, delillerini, kısa dava dosyalarını ve tanıkların ifadelerini karşılıklı olarak değiş-tokuş ederler. Ayrıca format, zamanlama ve usul üzerinde bir anlaşmaya varırlar. İhtiyaç duyulursa çok kısa bir soruşturma yapılır ve bazı anahtar tanıkların kısa yeminli ifadeleri alınır. Mini duruşmada taraflar, kendilerine ayrılan zamanı kullanarak tarafsız gözlemciye ve "yargıca" görüşlerini sunarlar. Sunuş sırasında veya sonrasında gözlemciler sorular sorarak iki tarafın güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmaya çalışabilirler. Sürecin tümü bir ile dört gün arasında değişen bir süre alır.(Crump ve Williamzartman, 2003: 4)

Bu konuda Druckman(2006) şöyle ifade etmektedir:

Profesyonel futbolcuların yaptığı bir grevde futbolcular sendikası zayıf duruma düşmüştür. Grevin son aşamalarında sendika alternatif çözüm yöntemini önererek işbirliği çağrısında bulunmuştur. Sendikanın yeni planı, arabuluculuk yaparak, hatta gerekirse yargı kararı alarak maçlara yeniden başlamaktır. Uzmanlara göre sendikanın bu hareketinin altında yatan temel amaç, sağduyulu ve adil görünerek hem kamuoyunun, hem de medyanın desteğini kazanmaktır. Sendika, takımların sponsoru olan şirketlerin tekliflerini kabul edeceğinden kuşku duysa da daha yapıcı görünerek, kamuoyundaki güvenini arttırmak istemiştir. Bu tip tartışmanın amacı, maskeleri düşürüp anlaşmaya yanaşmayan tarafın ne kadar Machiavellian' cı ve gayri ciddi olduğunu göstermektir. (Druckman, 2006:230)

Üçüncü tarafın müzakereye müdahale etmesinin bazı yöntemlerini belirttikten sonra, üçüncü tarafı belirleyen yapı ve süreç unsurlarının açıklanması gerekir. Buna “Üçüncü Taraf ilişkisinin Kaldıraç Haritası ve Denge Performans Grafiği ” denir.

Yapısal açıdan ele alındığında üzerinde durulması gereken birinci nokta, onların müzakerede var olup olmamalarıdır; ikincisi de sürece dâhil olup olmamalarıdır. (Arunachalam, 1983: 83)

Üçüncü taraf bazen müzakerede çok önemli roller üstlenebilir: bir arabulucu, bilgi toplayıcısı, hakem, taraflar arasında getir götür rollerini, bazen de bu rollerden birkaçını aynı anda üstlenebilir. Üçüncü tarafın güç ve statüsü seçmenlere göre daha geniş alanı kapsamaktadır.

Süreçsel açıdan bakıldığında üçüncü tarafın diğerlerine karşı tavır ve davranışları rollerine göre değişmektedir. Bu rollerden bağımsız olarak herhangi bir üçüncü taraf müzakereyi altı noktada etkileyebilir: (Druckman, 2006: 230–231 )

1. Müzakereci- dost müzakereci ilişkisi,
2. Müzakereci(ve dost müzakereci),
3. Müzakereci-seçmen ilişkisi,
4. Seçmenler,
5. Seçmenler arası ilişkiler ve
6. Çevre-müzakere sistem ilişkisi açısından oluşur.

Üçüncü tarafın müzakereye müdahale etmesinin avantajları ve dezavantajları vardır.( Wall, 1985: 116)

Avantajları arasında;

1. Müzakerecilerin temel meseleyi veya anlaşmaya varmayı engelleyen sorunları yeniden tanımlamaları için gerekli olan istikrar, karşılıklı nezaket ve saygı ortamını sağlamak.
2. Tartışmaya ara vermek,
3. İletişime geliştirmek veya yeniden kurmak,
4. Temel meselelere odaklanmayı sağlamak,

5. Gerginleşmiş ortamı yumuşatmak,
6. Zaman sınırlarını yeniden düzenlemek veya yeniden oluşturmak,
7. Kesintiye uğrayan müzakerenin “batma maliyetini” azaltmak,
8. Müzakerecilerin anlaşmadan duydukları tatmin seviyelerini yükseltmek, sorun çözme sürecine ve çıktılarına katılmalarını sağlamaktır

Bu avantajların yanı sıra, üçüncü tarafın müdahalesi geçici bir süre için olsa bile, müzakere sürecinin başarısız olduğunu gösterir. Zira taraflar, sağlıklı bir ilişki kuramamış ve geliştirememiş, kendi sorunlarını ve çatışmalarını yönetmeyi başaramamıştır. Bu özellikle de, tarafların müzakere sonucu üzerindeki kontrollerinden vazgeçtikleri mahkeme ve tahkim durumlarında doğrudur. Üçüncü tarafın önerdiği veya zorunlu kıldığı çözümler, tarafların anlaşarak ulaştıkları çözümlerden daha kötü olabilir.

### **3.1.3.6. Genel Çevre Faktörleri**

Çevre faktörleri, müzakere sürecini etkileyen önemli diğer yapısal ve süreç değerleridir.

Müzakerenin bağımlı olduğu kişiler, gruplar, kurumlar ve diğer dışsal çevre bileşenleri(ulusal ve uluslararası) içerisinde bulunur. Çevre-müzakere bağlılığının iki önemli yönü vardır: (Crump, 2003: 190)

1. Müzakere yapan taraflar çevredeki kişiler, gruplar veya kurumlara bağlıdır ve
2. Müzakere çevredeki tüm gruplar için açık veya/ve üstü kapalı bir takım sonuçlar getirmektedir.

Çevre faktörünün müzakereye katılımı(eğer izin verilirse), bunlar müzakerenin gidişatını değiştirmeye çalışır ve davranışları müzakere için durumsal değişiklikler yaratabilir. Aynı zamanda, birçok çevre faktörü ve taraflar istemeden de müzakerenin akışını değiştirebilir.

Müzakerede etkili olan temel çevre faktörleri şekilde gösterilmiştir. Buna “Çevre İlişkisinin Fırsatlar ve Tehditler Analiz Haritası” denir.

Zaman baskısı, genellikle müzakere dışında gelişen bir olaydır. Zaman sınırı çok katı veya esnek olabilir veya bu çizgiye zaman maliyeti olarak da görebiliriz. Her iki görünümde tarafların Karşılaştırma Düzeyi(KS) ve taleplerine azaltıcı bir baskı yapabilir.(Watkins, 1998:241–245)

Kültürel normlar, ikinci faktördür. Harnett ve Cummings(1980) ve diğer birçok yazarlar, farklı milletlerin farklı müzakere yaptıklarını belirtmektedirler.

Bazıları yüksekte başlayıp azar azar geri adım artarken, bazıları da doğrudan son teklifi verir.

Bazı kültürler müzakerecilerin istismarcı ve katı olmalarını gerektirirken, bazıları da çok yumuşak ve arkadaşça olmalarını gerektirmektedir. Buda müzakere stillerini belirler.

Fakat her iki yaklaşımlarda bu çalışmadaki müzakere yaklaşımının “Denge” düzenine göre tatmin olma açısından yetersiz olacağı ve burada, uluslar arası yakınlaşmaların arttığı bir yüzyılda “esnek ve denge” sürecini kullanmanın diğer tarafı da “kardeş veya dost” olarak görüp “birlikte yaşamayı” hedefleyen bir yaklaşımın gerekli olduğu belirtilir.

Kültür gibi yasal olmayan faktörlerin yanı sıra, yasal konular da müzakere sürecini ve sonuçlarını etkiler. Bu etkiler, hem müzakereci hem de dost müzakereci açısından tartışılan çevresel destekler tam(kuvvetli) olarak anlaşılmamaktadır. Önceki olaylar veya örnekler vasıtasıyla henüz sezgisel olarak tahmin edilebilmektedir.(Acuff, 2005: 33, 40)

Kültürün bazı özellikleri ve ödül yapılarının etkileri, müzakerenin görselliği ile artırılır. Eğer müzakere kamuoyuna açık değilse, görsellik eksikliği sistemi olumsuz etkileyebilir; açık yapıyorsa, taraflar çevrenin tüm etkilerine maruz kalabilirler. Bunu seçimi durumsallık şartlarına göre değiştirebilir. Bu şartları ve seçtiği seçmenlerin seçmenleri veya üçüncü tarafın seçmenleri de neden olabilir. Her ikinci derecen seçmenler için önemli soru, orada bulunup bulunmadıklarıdır. Eğer bulunuyorlarsa, müzakere sürecini etkileyeceklerdir.(Wall; 1985: 119–120)

Bu yüzyılda; sayıları, güçleri, yapıları, statüleri, rolleri, zorlayıcı veya baskı kurma özellikleri farklılık gösterdiğinden davranışları da farklı olacak ve

operasyonel, taktik, ceza, ödül v.b. yaklaşımlarının değişmesine neden olabilecektir. Üçüncü tarafların seçmenleri de müzakere sürecinde orada bulunmasalar bile ilgisiz taraf değildirler ve üçüncü tarafı anlaşma yapıp yapmamaktan sorumlu tutabilirler.

Müzakere ile çevre arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır. Çevre- müzakereye- bağımlı olabileceği gibi, müzakerenin çevreye bağlı olması da mümkün olması açısından önemlidir.

Örneğin, Filistin Kurtuluş Örgütü(FKÖ) ve İsrail arasındaki müzakerelerde bu görülmüştür. Görülebilecek çıplak analizde; İsrail aşırı derecede Amerika'ya, FKÖ' de Arap ülkelerine bağlı görülmektedir.

Çevre- müzakere sistemi ile ilgili diğer faktörler; bu çevrelerin gücü, genişliği(insan veya grup sayısı), karmaşıklığı ve istikrarlı olup olmamasıdır.

#### **3.1.4. Müzakere Yönetiminde Stratejik Süreç**

Stratejik yönetim genel anlamda, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek organizasyonun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin formülasyonu ve tatbiki için oluşturulan bir yönetim sürecidir. (Griffin, 1993: 176; Robbins, 1990: 121–122)

Bu süreç içerisinde; stratejik amaç veya amaçların belirlenmesi, bunların planlanması, uygun taktik amaç ve planların oluşturulması için gerekli olan iki önemli parça bulunmaktadır. Bu parçaları bir elmanın iki yarısı olarak düşünebiliriz.

1.Stratejik Formülasyon: Bir anlamda organizasyon stratejisini belirleme sürecidir. Kısaca teorik durumu ifade eder. (Griffin, 1993: 178) Bu süreç içerisinde, stratejik amaçlar, çevre analizi, organizasyon analizi ve organizasyon ile çevre karşılaştırılması(eşleşme-çevrenin fırsatları ve tehditleri ile organizasyonun güçlü ve zayıf yanları) bulunur. (Robbins, 1990: 123–124)

2. Stratejinin Uygulanması: Oluşturulan stratejik formülasyonun uygulanma yöntemlerini kapsar. Formülasyon, stratejiyi belirlerken, uygulama ise stratejinin nasıl başarılaacağı üzerine odaklanır. (Griffin, 1993: 190)

Bu sürecin genel yapısı şunlardan oluşur:

1. Organizasyon yapısı:

2. Yönlendirme(liderlik) durumu:
3. Teknolojik yapı:
4. Bilgi ve kontrol sistemi
5. İnsan kaynaklarıdır.

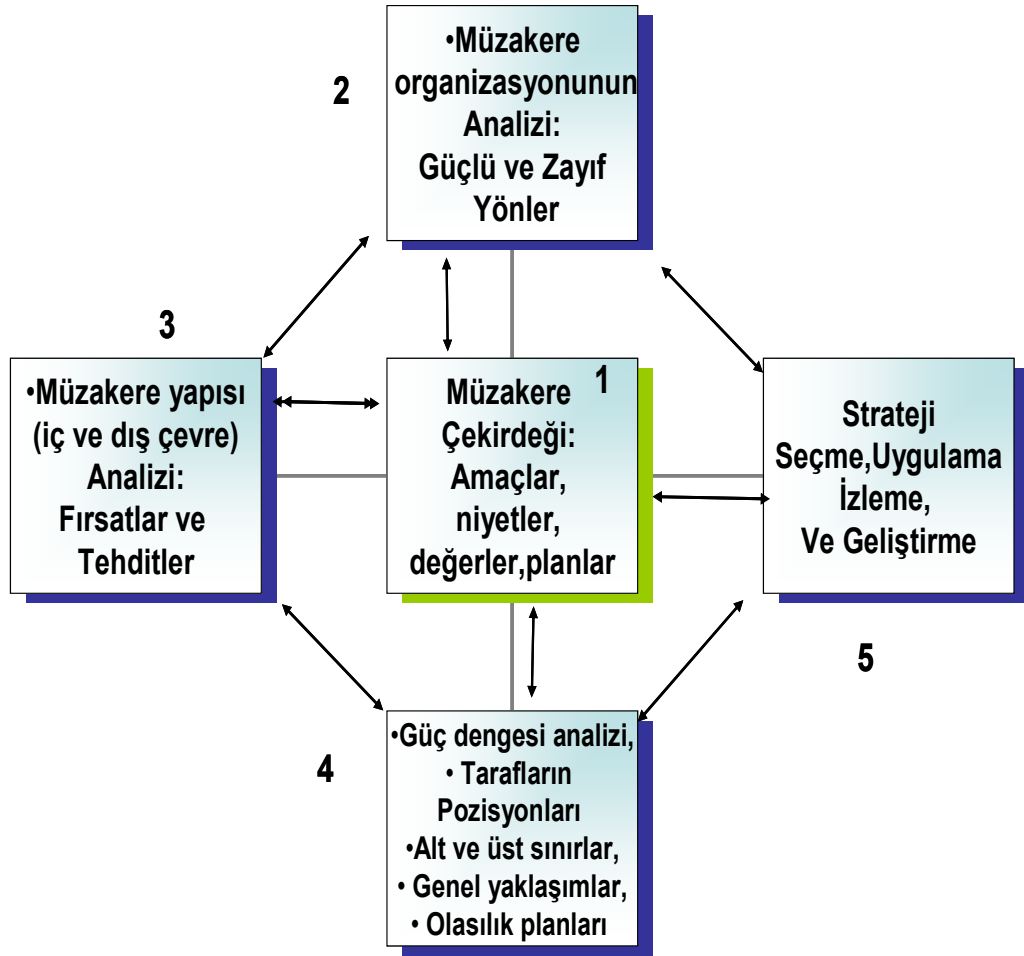
Stratejiyi planlama ve yönetme sürecinin temel bir anahtar iskeletini vermiş bulunmaktayız. Çalışmamız bu konunun temel yapısı ile müzakere stratejisinin yapısı ile benzeştirmeye çalışmaktır. Yoksa stratejik yönetimi anlatmak değildir. Bu çalışma konumuzun özünü oluştururken genel bir bilgi vermektir.

Müzakere stratejisi yönetimi genel olarak, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek organizasyonun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin formülasyonu ve uygulanması için oluşturulan bir müzakere sürecidir.

1. Müzakere Stratejik Formülasyonun Belirlenmesi: Bu süreçte, müzakere amaçlarının belirlenmesi, müzakere yapısının analizi, müzakere organizasyonu ile yapısının karşılaştırılması ve analizi temel iskeleti oluşturur.

2. Müzakere Stratejik Uygulamanın Belirlenmesi: Amaçların gerçekleşmesi için gerekli olan soruların, kuralların geliştirilmesi, ilgili soruların cevaplanması(güç dengesi analizi, tarafların durumlarının değerlendirilmesi, alt ve üst sınırlar, genel yaklaşımlar, olasılık planları), ilgili taktiklerin oluşumunda genel belirlemeler ve bütünleştirilmesi, izleme süreçlerinden oluşur.

Tüm bu unsurları bir model çerçevesinde(Şekil 2.12.) özetlendi.



Şekil 2.12. Bir Müzakere Strateji Sürecinin Yönetim Modeli

### 3.1.4.1. Müzakerecinin Kendini Tanıma Analizi

Genel anlamda stratejiler, belirli bir müzakerede istenilen amaçlara ulaşmak için seçilirler. Amaçların türü kullanılacak stratejileri belirlemede önemli rol oynar.

Zarar verici ve rekabetçi amaçları benimseyen bir müzakereci özlem seviyesi stratejisini belirler. Bu strateji, karşılaştırma seviyesini arttırarak beklediği sonucun üzerinde olmasını sağlar. Böylece, sert pazarlık pozisyonuna gelerek karşı taraftan tavizler bekler. Dolayısıyla bunun gibi diğer amaçlar ve strateji ilişkisi önemlidir. İlerideki bölümlerde bu konuyla ilgili strateji yaklaşımlarını detaylandırılacaktır.



Strateji seçiminde bazı soruların yanıtlanması, stratejiyi oluşturacak taktiklerin belirlenmesini sağlar. Şu örnekler verilebilir: (Kennedy, 1987: 204–205; Fisher ve Ury, 1981: 6–7)

- Müzakere tartışmayı da içeriyor mu?
- Birden fazla konu söz konusu olabilir mi?
- Müzakereye yeni konular eklenebilir mi?
- Tarafların ilgisi kısa süreli mi, yoksa uzun süreli mi?
- Taraflar arasındaki ilişkisi uzun süreli mi, yoksa tek bir görüşmeyle mi sınırlı?
- Tarafların ilgileri ekonomik mi?
- Taraflar müzakere konularına aynı değeri veriyorlar mı?
- Taraflar müzakereye istekli mi?
- Müzakereler özel olarak mı, genel olarak mı ele alınacak?
- Müzakereler reklâm konusu olabilir mi?
- Seçmen tek bir kişi mi, bir grup mu, bir şirket mi, ya da başka türlü bir organizasyon mu?
- Görüşme konusu iki taraf için de aynı derecede önemli mi?
- Hangi taraf kazanmaya ya da kaybetmeye daha yakın?
- Müzakerenin konusu rutin mi, farklı mı?
- Taraflar ihtiyaçlar, gerçekler, yasalar, ekonomik kaynaklar, ahlak ve benzeri konularda aynı düzeyde mi, ya da bir tarafı daha üstün mü?
- Görüşme yüz yüze mi, telefonla mı?, yazışmayla mı, yoksa bunların bir kombinasyonu biçiminde mi yapılıyor?
- Değişik alternatifler mümkün mü, mümkünse ne derecede kabul edilebilir?

Müzakere sürecinin organizasyon elemanlarından, insan, bilgi, güç, zaman ve sosyal organizasyon kaynaklarının müzakere yapısındaki elemanlarla karşılaştırılması sonucu, yapının fırsatları ve tehditleri ile organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır.

Daha önce stratejik amaçların belirlenmesinde örnek sorular verilmişti. Bu sorular süreç içerisinde devamlı olarak geliştirilmelidir. Çünkü süreç durağan değildir. Amacımız, stratejik ve taktiksel planların değişmezliği değil, müzakere amaçlarımızın gerçekleşmesidir.

Müzakere stratejisi geliştirilirken, her iki dost müzakerecilerin buldukları müzakere pozisyonlarının analizi olmaktadır. Güçlü mü zayıf mı olduğu hususunda çözümlenmeye gidilir.

Başarılı tüm müzakereciler yönetsel anlamdaki bu çözümlenme sürecini iyi bilmeleri gerekir. Özellikle müzakerecilerin kendini tanımlamada ve daha sonra çevreyi tanımlamada bu fikir yürütmelerine ihtiyaçları vardır.

Güç dengesinin analizinin özünde, müzakerenin başarısız olması halinde dostların birbirine verebileceği zararın değerlendirilmesine dayanır ve burada kullanabilecek araçların tespiti bulunur.(Kennedy, 1987: 7; Fisher ve Ury, 1981: 6)

Yanıtların tam olarak belirgin ve objektif olması her zaman mümkün olmayabilir. Her iki dost müzakereci(ler) birbirleri hakkındaki bilgilerin doğruluğuna ve eksiksiz olmasına bağlı olarak karar vereceklerdir. Bu bilgiler hem eksik hem de tam olabilmesi için iyi bir organizasyona ihtiyaç vardır. Özellikle yüzyılımızda hızla ilerleyen bir enformasyon çokluğu ve kirliliği bulunmaktadır. Müzakere yapılarındaki bu değişiklik müzakereciler için iyi bir sosyal ve bilgi kaynaklarının iyi bir organizasyonuna ihtiyaç göstereceği bilinmelidir. (The Negotiation Experts, “Negotiation Types”, 2008)

Güç dengesinin değerlendirilmesinde, her iki dost müzakerecilerin nispi güçlerinin de çözümlenmesi gereklidir. Kararlılık gücü, ileri sürülecek fikrin sağlamlığı ve etkisi burada bilinmelidir. (Fisher ve Ury, 1981: 7)

Örneğin, dost müzakerecilerin müzakere yapısı içindeki kararlılık güçleri, destekleri, gerçekten var mı yoksa bir şey yapmış gibi görünmek için mi ısrar etmektedir? Bir blöf mü yapılmaktadır bilinmelidir. Aynı zamanda diğer dost müzakereci için meselenin önemi gerçekten var mı? Yoksa sadece karşı çıkmak için mi masada bulunmaktadır? Bu derecelendirmelerin gücü müzakere sürecinin yönetiminde önemli bir etki yapabilecektir. (Kennedy, 1987: 184; )

Kararlılık gücünün yanında, müzakerecilerin ileri sürdüğü fikirlerin gücü de ölçülmelidir. Bir müzakerecinin mantıksal ve duygusal temelde güçlü olması, diğer dost müzakerecinin kararlılığını ve etkisini zedeler. Bu süreçte genelde bu argümanların önceden düşünülmesi bir çözümleme yapılmaması büyük bir eksiklik olarak görülür ve daha başlamadan müzakereye başarısızlığı getirir. (Antonioni, 1998: 350–351)

Müzakereciler bu güçlü ve zayıf yönlerini eleştirmeye açması ve zayıflıklarını müzakereye açığa çıkmasını önlemek için gerekli önlemleri almaları gerekir. Çünkü müzakerecilerin niyetlerinin yani amaçlarının seçimine göre bu zayıflıkların bulunması için gösterecekleri faaliyetlerinde sayısı doğru orantıda artacaktır.

Müzakereci güçlü ve zayıf yönlerini tanıırken, dost müzakerecinin de güçlü ve zayıf yönlerini tanımaya çalışır ve bunların değerlendirmesini yapar.

Bu değerlendirmenin ardından müzakereciler müzakereye başlamadan önce kendi durumlarını iyileştirip iyileştiremeyeceklerini araştırır. (Kennedy, 1987: 17)

Hem kararlılıklarını hem de fikirlerinin özünü geliştirmeye ve güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Özellikle şu iki durum incelenmelidir: (The Negotiation Experts, “Negotiation Types”, 2008;)

1. Durumu destekleyecek daha fazla bilgi elde edilebilir mi? Bu bilgi istatistiksel, ticari veya siyasi olabilir.

2. Geçmiş yıllardaki anlaşmalar örnek gösterilerek emsal gösterme gücü kullanılabilir ve bu olayda da aynı kuralların geçerli olması istenebilir. Başka organizasyonlardaki uygulama hakkındaki bilgiler de karşılaştırma için kullanılabilir.

Bu süreçle birlikte müzakereci üç muhtemel sonuç hakkında net bir fikre sahip olması gerekir.

Tüm hayatsal döngüde insanoğlunun çoğu bu ihtimalleri çok fazla dikkat etmez veya önemsemez. Fakat müzakerecinin böyle bir kolaylığı yoktur.

Bunlar, en iyi durum veya üst sınır; beklenen durum veya hesaplanabilen sınır ve en kötü durum veya alt sınırdır. (Fisher ve Ury, 1981: 6, 101)

Alt sınır, müzakerede gelinebilecek son nokta, kabul edilebilecek en aşağı koşuldur.

Müzakerecinin belirlediği alt sınır ancak sırası geldiğinde ortaya çıkacaktır. Hatta bazı durumlarda hiçbir zaman açıklanmayacaktır. Çünkü varılması düşünülen daha üstüdür ve müzakerede anlaşmaya varılan tüm hususlar bağlanıp güvenceye alındıktan sonra dahi alt sınırın açıklanması, gelecek müzakereler açısından büyük bir taktik hata olur. (The Negotiation Experts, “Negotiation Types”, 2008; Fisher ve Ury, 1981: 103)

Alt sınırın belirlenmesi müzakereci için süreçte karşılaşılabilecek muhtemel sonuçların belirlenmesi içindir. Yoksa ilişkilerin devamlılığı her zaman ön planda olabilecektir.

Üst sınır belirlenirken müzakerenin sonucu hakkında ne fazla iyimser olmak ve ideal hedefleri gerçekçi hedefler ile özdeşleştirmektir. Üst sınır, o derece hassas ayarlanmalıdır ki, ne arzu edilen noktaya çok yakın olup müzakere fırsatlarını ortadan kaldırsın ve ne de istenilen noktanın çok üstünde olup, müzakereler sırasında istenen noktaya inildiği takdirde, bu iniş dost müzakereci tarafından bir düşüş olarak algılsın. (Kennedy, 1987: 185)

#### **3.1.4.2. Müzakerecinin Kendin Tanı Analizi**

Müzakere sürecinde müzakereye başlamadan önce diğer dost müzakereci(ler) tarafların gerçek hedeflerinin ne olduğunu ve bunları başarmak için nasıl bir yol, yöntem ve taktik izleyeceklerinin bilinmesi önemlidir. Kendini tanıma analizinde bahsedilen süreç simetrik şekilde aynı zamanda dost müzakere tarafı için de yapılır.

Dost müzakerecinin görünüşte belirlediği hedef veya hedefler belirgin olduğu düşünülebilir. Ancak gerçek yaşamda her şey bu kadar açık olmayabilir. Niyetler başka yönde olabilir. Dolayısıyla daha başka bir meselenin veya niyetin olup olmadığını görmek için her zaman dost müzakerecinin belirgin ve açık olan

hedefinin altındaki gerçek niyetini öğrenmekte fayda vardır. Müzakereye başlamadan müzakere konusu ve dost tarafların ileri süreceği fikirler hakkında resmi-biçimsel(formel) veya informal bilgiler edinilmeye çalışılabilir. (Crump, 2003: 191)

Formal müzakerelerde(örneğin, ulusal asgari ücret müzakerelerinde veya uluslar arası kredi veya siyasi müzakerelerde) yazılı bir durum bildirimini sunulması, müzakere öncesi bir değerlendirmenin yapılmasını kolaylaştırır. Yazılı beyanlar, çoğunlukla istatistiksel veriler içerir. Tüm bu yazılı beyanların kaynaklarının geçerliliği bakımından incelenmeli ve herhangi bir hilenin kullanılıp kullanılmadığı aydınlatılmalıdır.

Yazılı durum beyanlarını mümkün olmadığı durumlarda gayri resmi bilgi edinilmelidir. Özellikle kişisel temelde iyi ilişkiler veya diğer grupsal faaliyetlerdeki beraberliğin getirdiği ilişkiler (klüp, dernek gibi) bu yönde kayıt dışı bilgi edinilmesini sağlayabilmektedir.

Daha formal düzeyde bilgi edinmeye şöyle bir örnek verebiliriz:

Bir organizasyon başkanlığının bir inşa projesinde taşeron kullanılması ile ilgili durum hakkında genel müdürün başkandan yazılı olarak bir toplantı talep ettiğini düşünelim. Bu istek başkan yardımcısı tarafından şu şekilde bir mektupla cevaplandırılabilir: “Taşeron konusunda bir toplantı isteğinde bulunmak amacıyla başkanlığa gönderdiğiniz mektup için teşekkür ederiz. Kendisi, programının önümüzdeki birkaç hafta için çok yoğun olduğunu ve gelecek aydan önce bir toplantı günü ayarlamasının çok zor olduğunu size iletmemi istedi. Bu yüzden herhangi bir ertelemeyen kaçınmak ve toplantı yapıldığı zaman sunacağınız konuların bir sonuca varılmasını sağlamak için, daha önce bana istediğiniz meseleleri ve önerilerinizi belirten bir not iletmeniz ve hatta bu konuda seçenek olarak, benimle bir ön görüşme isteğiniz de bulunabilirsiniz. bu konudaki görüşlerinizin kurumumuzun ilerlemesi ve gelişimi için önemli olacağını bilincinde olduğunu belirterek bu konudaki tercihinizi bildirmek için telefon edebilirsiniz.”

Genel müdürün hangi seçeneği tercih ederse etsin, başkanlığın herhangi bir formal müzakere gerçekleşmeden önce durum hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır. Eğer genel müdür daha ayrıntılı bir mektup yollarsa, bu başkanlığa araştırma ve inceleme yapmak ve konuyu aralarında görüşmek için zaman

sağlayacaktır. Eğer informal görüşme önerisini kabul ederse, bu başkan yardımcısına sadece genel müdürün fikirlerini ve niyetlerini elde etmesi için bir fırsat sağlamla kalmaz, aynı zamanda meseleyi çözmesi için de bir fırsat verir.

### 3.1.4.3. Müzakerecinin Kendini Yönetme Analizi

Müzakere sürecinde amaçların belirlenmesi kadar, bu amaçların birbirleriyle çatışmaması ve amaçların değişimi gibi çok yönlü yelpazeyi içine alacak bütünsel ve aynı zamanda esnek ve dengeli yaklaşım gerekebilir. Buna, “**Dengeli ve Esnek Amaçlar**” Yaklaşımı denir.

Amaçlar arasında çatışma olabilir. Bu durumda öncelikler belirlenmelidir. Çatışma kararsızlığa neden olabileceği gibi, bu anlaşmazlık başarısızlığa da neden olabilecektir. Eğer ortada bir çatışma varsa bunun analiz edilmesi gerekir. Belki çatışma gerçekte olmayabilir veya yanlış anlamadan kaynaklanabilir. Kişisel amaçlı çatışmalar bazen müzakere sürecinin amaçlarıyla çatışabilir.

Burada eğer bir alt ve üst sınır belirleyeceksek; kara verici ve/veya müzakerecinin en alt kabul edilebilir sonuçla en yüksek kabul edilen bir esnekliği cebinde taşıması gerekir. **Esneklik** şartlar değiştiği zaman sınırların değişebileceği her türlü olasılıkların hesaplanmasında ortaya çıkacak sonuçların belirlenmesidir. **Denge** ise dostunuzla ilgili müzakere sürecinde ileriye dönük uzun vadeli tüm şartları değerlendiren dostunuzun da sonuçlarını içeren ve yok edici veya zarar verici değil onunla birlikte yaşamayı sürdürececek bir yaklaşımı ifade eder.

Müzakerede amaçların yerine getirilmesi objektif açıdan tatminlik sağladığı gibi sübjektif açıdan da tatminlik sağlanması istenebilir.

Müzakere sürecindeki amaçların başarısızlığında ya objektif açıdan bir tatminsizlik oluşur ya da sübjektif tatminlik yaratılabilir.

Müzakere süreci dinamik bir yaklaşım içerdiğinden devamlı değişen şartlara göre tatminlik derecesi de yeniden değişebilir.

Bir 10 yıl önce yapılan bir müzakere anlaşması, şimdi ihtiyaçların veya şartların değişmesi sonucu yeniden ele alınabilir. Dostlar arasında oluşan bu değişim iki dostun bir arada istediği bir süreç olmayabilir.

Müzakere sürecindeki amaçları etkileyen faktörlerin değişimi, yeni amaçların oluşumunu bu da müzakere çıktılarına etkileyecektir.

Bu yaklaşım ulusal ve uluslar arası tüm müzakerelerde uygulanabilecek en doğru tarz olabilecektir. Yaklaşımın özündeki unsurları genel olarak sayarsak:

1. Müzakerecinin kendini ve organizasyonunu tanımasıdır. Bu tanımada, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesidir. Aynı zamanda organizasyonunun yapısının da güçlü ve zayıf yönlerini bilerek sürekli olarak süreç içerisinde ve süreç sonunda da iyileştirmeye devam etmesidir.

2. Müzakerecinin etrafı kendin tanıması(Uçan, 2005: 81) unsurudur. Bu tanımada, dost müzakereci ve yapısı hakkında fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesidir.

3. Müzakerecinin kendini yönetmesidir. Kendini ve etrafını bilen ve tanıyan müzakereci açısından kendini yönetme “Neye sahip olduğunu bilmesi ve bunun sonucu neye ihtiyacı olduğuna karar verme”(Uçan, 2005: 81) sidir.

4. Bu yaklaşım, iki uç yaklaşımdan ayrılır ve bunları denge ve esnek yapı içerisinde eritir. Bu iki uç yaklaşım, müzakere tarzı rahat, açık ve arkadaşça veya iddiacı, ısrarcı ve saldırgan olabilir. Bu yaklaşımların her ikisi de müzakere sürecinde tek başına kullanılamayacağı gibi bu yaklaşımlar diğer dost müzakereciyi rakip yani yok edilmesi gereken bir unsur olarak gören veya geçici olarak yaşamasını sağlayıp onu önce kontrol, sonra saf dışı ve daha sonra da yok edilmesini hazırlayan görünüşte açık olmayan niyetlerin olduğu samimi olmayan tarzların ikisinin de zarar vereceğini gösterir. Denge ve Esnek yaklaşım özünde, ikna, uzun vade, değer üretme ve dostunuzun da sonuçlarını içeren birlikte yaşamayı bulundurur.

5. Bu bütünsel yaklaşım tarzı müzakere yönetimimizin tüm yapısına ve organizasyonuna rehberlik eden genel büyük stratejidir.

Her bir müzakerede bir strateji kullanılmalıdır. Müzakereci hedeflere, fonksiyonlara ve yöntemlere yoğunlaşmalıdır.

Önceki açıklamaların birçok unsurunu birleştirerek, bir müzakere stratejisinin formüle edilmesi mümkündür.

1. Müzakere stratejisinin formülü ve fonksiyonu:

- Müzakereciler ilkin ulaşmak istedikleri sonuçları belirler. Müzakerecilerin hedefi yüksek bir Net Sonuç (NS) sağlamaktır.(Wall, 1985: 69). Bu net sonuç onların Karşılaştırma Seviyeleri (KS) ve Alternatiflerin Karşılaştırma Seviyelerinin (KS<sub>ALT</sub>) üstünde olmalıdır. (Fisher ve Ury, 1981: 108–109)

- Daha sonra ekonomide uygulanan ve mübadele genel dengesi olarak Edgewort Kutusu(Düğer, 1996; 581–584) kullanılarak, müzakerecinin net sonuçlarını:

- Dost tarafı yüksek net sonuçlar vermeleri yönünde hareketlendirerek,

- Dost tarafı yönlendirerek,

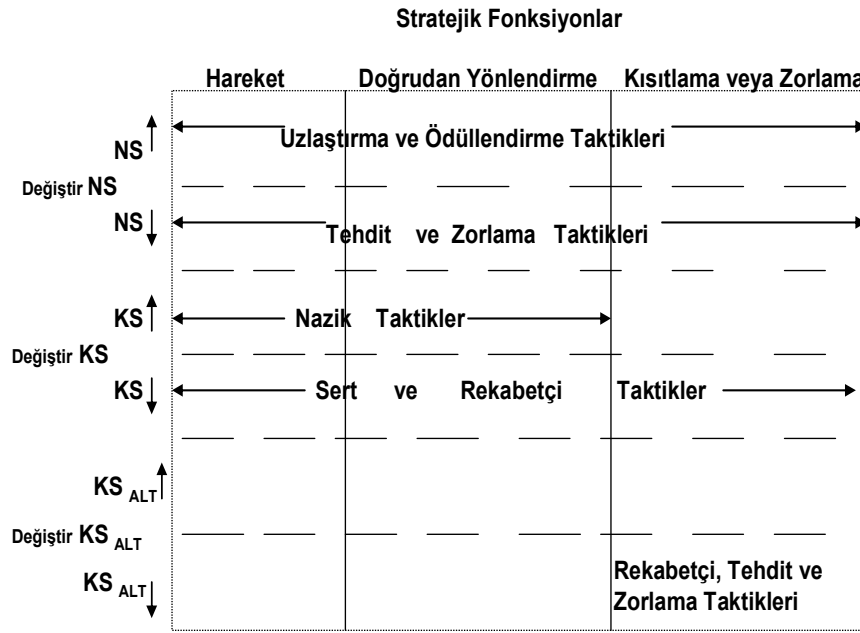
- Dost tarafı kısıtlayarak nasıl yükseltebileceklerini araştırırlar.

## 2. Yöntemler süreci:

Müzakereci dost tarafı nasıl harekete geçirir, yönlendirir ve kısıtlar? Yani hangi yöntemler bu üç stratejik fonksiyonun yerine getirilmesi için uygulanabilir? Bir anlamda “taktiklerin” oluşumu sağlanır. (Fisher ve Ury, 1981: 109)

Her iki dost müzakerecilerin müzakeredeki davranışları net sonuçları, karşılaştırma seviyeleri ve alternatifleri karşılaştırma seviyeleri tarafından belirlenir. Uygulayacakları taktiklerle bu fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayabilir.





**Şekil 2.13. Müzakerede Stratejik Fonksiyonlar ve Yöntemler Matrisi**

**Kaynak:** Wall, 1985: 70

Şekil 2.13' de, stratejik fonksiyonları (hareketlendirme, doğrudan yönlendirme ve kısıtlama veya zorlama) yatay eksen boyunca ve bu fonksiyonları gerçekleştirmeye yardımcı olacak yöntemleri (dost müzakerecinin net sonuçları, karşılaştırma seviyeleri ve alternatiflerin karşılaştırma seviyelerini değiştirme) dikey eksen boyunca düzenlenmiş bir matris üzerinde gösterilmektedir. Müzakerecinin taktikleri, karşı tarafın net çıktılarını, karşılaştırma seviyeleri ve alternatiflerin karşılaştırma seviyelerini yükseltmek veya azaltmak için kullanır. Bu yüzden her stratejik yöntem yükseltme ve düşürme olarak iki sınıfa ayrılır: 1. Net Sonucun yükseltilmesi (NS ↑) / veya düşürülmesi (NS ↓); 2. Karşılaştırma Seviyesinin Yükseltilmesi (KS ↑) / veya düşürülmesi (KS ↓); Alternatif Karşılaştırma Seviyesinin yükseltilmesi (KS<sub>ALT</sub> ↑) / veya düşürülmesi (KS<sub>ALT</sub> ↓).

Böylelikle sonuç matrisi yardımıyla karşı tarafın net çıktısını, karşılaştırma seviyeleri ve alternatiflerin karşılaştırma seviyelerini yükselterek veya azaltarak, karşı tarafı hareket ettiren, yöneltten veya kısıtlayan/zorlayan taktikler hazırlanır. Müzakerede taktikler bölümünde incelenecek yatıştırıcı ve ödüllendirici taktikler, karşı tarafın net çıktısını yükselterek onları hareketlendirir, yönlendirir veya kısıtlar. Buna karşın tehdit edici ve zorlayıcı taktikler karşı tarafın net çıktısını azaltmak suretiyle bu fonksiyonları yerine getirir. Yumuşak davranış taktikleri karşılaştırma

seviyelerini yükselterek karşı tarafı hareketlendirir, yönlendirir ve kısıtlar. Sonuç olarak rekabetçi, tehdit edici ve zorlayıcı taktiklerle karşı tarafın karşılaştırma seviyelerini düşürerek onu kısıtlar. Görüldüğü gibi matriste boş hücreler de vardır. Bunlardan  $KS_{\uparrow}$ / kısıtlama hücresi doldurulmamıştır, çünkü karşı tarafın karşılaştırma seviyesini yükseltmek onu kısıtlamaz; tam tersi bir etki yapar. Buna benzer olarak dört alt hücrede boştur, çünkü dost tarafın alternatif karşılaştırma seviyesindeki değişiklikler, onu müzakerede hareketlendirmez veya yönlendirmez. Son olarak, dost tarafın karşılaştırma seviyesini yükseltmek kısıtlamaları arttırmanın aksine azaltacağı için,  $KS_{ALT\uparrow}$ / kısıtlama hücresi de boştur.

Müzakerede dört taktik grubuna yer verilmemiştir. Bunlar tarafsız davranış taktikleri, yapısal taktikler, problem çözücü taktikler ve irrasyonel taktiklerdir. İlk üç grubun analiz dışı bırakılması, içerdikleri taktiklerin bütün müzakereler için uygun olmasına bağlıdır. Akılcı olmayan taktikler dışarıda bırakılmıştır, çünkü bunlar asla kullanılmamalıdır-akılcı olmayan taktikleri kullanmanın maliyetleri getirilerini aşar.

Bazen müzakerecilerin bir takım kazançlar elde etmek amacıyla akılcı olmayan harekette bulunmalarının yararlı olması, tartışmalı bir konudur. Akılcı olmayan(irrasyonel) taktikleri envanterde bulundurmanın yararı pek fazla değildir, çünkü akılcı olmama rolü güvenilir değildir. İnsanlar akılcı olmamanın mantıksal yüzünü ortaya çıkarmak için akılcı olamamayı seçebilirler. Bu durumda bile müzakerecinin seçmenleri, akılcı olmayan bir şekilde davranmasını ve çıkarlarını temsil ederken kontrolsüz olmasını istemezler. (The Negotiation Experts, “Negotiation Types”, 2008)

Müzakereciler taktiklerini dost tarafı hareketlendirme, yönlendirme ve kısıtlamada ve zorlamada kullanabileceklerine rağmen bunları birleşik (görevdeşlik-sinerjistik) strateji haline nasıl getirir? Bir strateji geliştirir, uygun olmayan taktikleri çıkarır ve geride kalan uygun taktikleri birleştirip etkin bir strateji haline getirebilirler.

Taraflar arasında altı potansiyel ilişki vardır ve bunlar, her bir tarafın diğer tarafla etkileşimi sonucunda elde ettiği sonuç (ödül) ve katlandığı maliyet değiş-tokuşlardır. Ödüllerle maliyetler arasındaki fark, her bir etkileşim için taraflara net sonuç getirir. Her bir taraf-müzakereci, dost müzakereci, müzakerecinin seçmeni,

dost müzakerecinin seçmeni-birden fazla tarafla müzakere yapabilir, tüm etkileşimlerden biriken toplam ödüller, toplam maliyetler ve bunlar arasındaki fark(toplam NS), ödüllerin, maliyetlerin ve net çıktıların toplamıdır. Her bir etkileşimde, ödüller ve maliyetler iki esas kaynaktan gelir: Devam eden etkileşim ve bu etkileşimin sonucudur.

Aşağıdaki Wall tarafından oluşturulan formül bu nokta üzerinde durmaktadır. Her bir tarafın elde ettiği net sonuç, diğer tarafla etkileşim sonucu elde edilen net sonuç ile uzlaşma sonucu elde edilen net sonucun toplamına eşittir. (Wall, 1985: 23–24)

Her bir tarafın elde ettiği **net sonuç: NS**

Diğer tarafla **etkileşim** sonucu elde edilen **net sonuç: NS<sub>(etkileşim)</sub>**

**Uzlaşma** sonucu elde edilen **net sonuç: NS<sub>(uzlaşma)</sub>**

$$NS = NS_{(etkileşim)} + NS_{(uzlaşma)}$$

Daha ayrıntılı bir şekilde yazılırsa:

$$NS = (\bar{O}_{nij} - M_{nij}) + (\bar{O}_{ui} - M_{uj})$$

NS: Tarafların toplam net sonuçları.

Ö: Ödül(Fayda); M: Maliyet(Bedel)

j: Taraf sayısı

i : Ödülün değeri veya Maliyetin tutarı

$\bar{O}_{nij}$  : Taraf j ile etkileşimden elde edilen i ödülü.

$\bar{O}_{ui}$  : Uzlaşmadan elde edilen i ödülü.

$M_{nij}$  : Taraf j ile etkileşimden elde edilen i maliyeti.

$M_{uj}$  : Uzlaşmadan elde edilen i maliyeti

Taraflar gelecek etkileşimlerden ve anlaşmalardan elde edecekleri net sonuçları kesin olarak bilemeyebilir, bu nedenle bazı olasılıklardan bahsedilir. Hesaplama yapılırken de net sonuçlar, dolayısıyla de ödüller ve maliyetler, meydana gelme olasılıkları ile çarpılmalıdır.

Sonuç olarak net sonuç aşağıdaki formülde gösterildiği gibi, (1) (her bir tarafla etkileşimden elde edilen net sonuç) \* (her bir net sonucun meydana gelme

olasılığı) ile (2) (anlaşmadan elde edilen net sonuçlar) \* (her bir net sonucunun meydana gelme olasılığı) nın toplamından oluşmaktadır:

Bu formülü ayrıntılı hala getirilirse: (Wall, 1985: 24–25)

Her bir tarafın elde ettiği **net sonuç: NS**

Diğer tarafla **etkileşim** sonucu elde edilen **net sonuç: NS<sub>(etkileşim)</sub>**

**Uzlaşma** sonucu elde edilen **net sonuç: NS<sub>(uzlaşma)</sub>**

Her bir net sonucun meydana gelme **olasılığı: O**

Çarpma sembolü: \*

NS: Tarafların toplam net sonuçları.

Ö: Ödül(Fayda); M: Maliyet(Bedel)

j: Taraf sayısı

i: Ödülün değeri veya Maliyetin tutarı

$$NS = [NS_{(etkileşim)} * O] + [NS_{(uzlaşma)} * O]$$

Daha ayrıntılı bir şekilde verirsek:

$$NS = [(Ö_{nij} * öO_{nij}) - (M_{nij} * mO_{nij})] + [(Ö_{ui} * öO_{ui}) - (M_{ui} * mO_{ui})]$$

NS: Tarafların toplam net sonuçları.

Ö<sub>nij</sub>: Taraf j ile etkileşimden elde edilen i ödülü.

Ö<sub>ui</sub>: Uzlaşmadan elde edilen i ödülü.

M<sub>nij</sub>: Taraf j ile etkileşimden elde edilen i maliyeti.

M<sub>uj</sub>: Uzlaşmadan elde edilen i maliyeti

öO<sub>nij</sub>: Ö<sub>nij</sub>' nin meydana gelme olasılığı

mO<sub>nij</sub>: M<sub>nij</sub>' nin meydana gelme olasılığı

öO<sub>ui</sub>: Ö<sub>ui</sub> ' nin meydana gelme olasılığı

mO<sub>ui</sub>: M<sub>uj</sub> ' nin meydana gelme olasılığı

Müzakerelerde her bir seçmen ve müzakereci, toplam net sonucunu değerlendirmek için bir standart, amaç veya istek yani bir karşılaştırma seviyesi(KS) geliştirir ve kullanır. Müzakerede her bir taraf kendi net sonucunu bir karşılaştırma seviyesine göre değerlendirir; eğer net sonuç karşılaştırma seviyesine eşit ya da ondan fazla ise(NS>=KS), taraflar müzakereden memnun demektir. Eğer net sonuç amaçları karşılamıyorsa (NS<KS), taraflar müzakereden tatmin olmamıştır ve sonuçlarını geliştirmek için adım atmak zorundadırlar.

Net sonuç ve karşılaştırma seviyeleri dışında müzakerecinin ve seçmenin davranışını belirlemeye yarayan diğer bir etken, alternatif sonuçlardır( $KS_{ALT}$ ). Alternatif karşılaştırma seviyeleri, ( $KS_{ALT}$ )müzakereci veya müzakereci grup bir müzakereden çıkıp alternatif bir müzakereye girdiği zaman, her bir tarafın elde ettiği net sonuçları ifade eder. Eğer alternatif bir sonuç yoksa alternatifleri karşılaştırma seviyesi sadece mevcut müzakereyi bırakmadan elde edilen net sonuca eşit olacaktır. Net sonuç gibi, alternatif karşılaştırma seviyeleri, olasılıklı net sonuçların toplamına veya olasılıklı ödül veya maliyetlerin toplamına eşittir.

Bu nedenle alternatif karşılaştırma seviyesi: (1)(her bir etkileşimden elde edilen net sonuçlar) \* (her bir sonucun oluşma olasılığı); (2) (bir anlaşmada taraf olmamaktan doğan net sonuçları) \* (her bir net sonucun oluşma olasılığı); (3) (alternatif taraflarla etkileşimden doğan net sonuçlar) \* (her bir net sonucun oluşma olasılığı) ve (4) (alternatif taraflarla anlaşmadan kaynaklanan net sonuçlar) \* (her bir net sonucun oluşma olasılığı) nın toplamına eşittir.

Bu formülün ayrıntıları: (The Negotiation Experts, “Negotiation Types”, 2008; Wall, 1985: 24–26)

Her bir tarafın elde ettiği **net sonuç: NS**

**Alternatif karşılaştırma seviyesi:  $KS_{ALT}$**

Her bir net sonucun meydana gelme **olasılığı: O**

Mevcut tarafla etkileşim kurmama sonucu elde edilen net sonuçlar:  $NS_{mevcut}$   
taraflarla etkileşim kurmama

Bir anlaşmada taraf olmamaktan doğan net sonuçlar:  $NS_{anlaşan\ bir\ taraf\ olmama}$

Alternatif taraflarla etkileşimden doğan net sonuçlar:  $NS_{alternatif\ taraflarla\ etkileşim}$

Alternatif taraflarla anlaşmadan kaynaklanan net sonuçlar:  $NS_{alternatif\ taraflarla}$   
anlaşma

Çarpma sembolü: \*

Ö: Ödül(Fayda); M: Maliyet(Bedel)

j: Taraf sayısı

k: Müzakere yapılabilecek alternatif taraf sayısı

i: Ödülün değeri veya Maliyetin tutarı

$$KS_{ALT} = (NS_{mevcut\ taraflarla\ etkileşim\ kurmama} * O) + (NS_{anlaşan\ bir\ taraf\ olmama} * O) +$$

$$(NS_{\text{alternatif taraflarla etkileşim}} * O) + (NS_{\text{alternatif taraflarla anlaşma}} * O)$$

Daha ayrıntılı bir şekilde verirsek:

$$KS_{\text{ALT}} = [(\ddot{O}_{\ddot{n}ij} * \ddot{o}O_{\ddot{n}ij}) - (M_{\ddot{n}ij} * mO_{\ddot{n}ij})] + [(\ddot{O}_{\ddot{u}i} * \ddot{o}O_{\ddot{u}i}) - (M_{\ddot{u}i} * mO_{\ddot{u}i})] + [(\ddot{O}_{\ddot{n}ik} * \ddot{o}O_{\ddot{n}ik}) - (M_{\ddot{n}ik} * mO_{\ddot{n}ik})] + [(\ddot{O}_{\ddot{u}ik} * \ddot{o}O_{\ddot{u}ik}) - (M_{\ddot{u}ik} * mO_{\ddot{u}ik})]$$

$KS_{\text{ALT}}$ : Alternatiflerin karşılaştırma seviyesi

$\ddot{O}_{\ddot{n}ij}$ : Taraf j ile etkileşim kurmama sonucu elde edilen i ödülü.

$\ddot{O}_{\ddot{u}i}$ : Anlaşma yapmaktan elde edilen i ödülü

$\ddot{O}_{\ddot{n}ik}$ : alternatif k tarafıyla etkileşimden elde edilen i ödülü

$\ddot{O}_{\ddot{u}ik}$ : taraf k ile alternatif anlaşmadan elde edilen i ödülü

$M_{\ddot{n}ij}$ : Taraf j ile etkileşim kurmama sonucu elde edilen i maliyeti.

$M_{\ddot{u}i}$ : Anlaşma yapmaktan elde edilen i maliyeti

$M_{\ddot{n}ik}$ : alternatif k tarafıyla etkileşimden elde edilen i maliyeti

$M_{\ddot{u}ik}$ : taraf k ile alternatif anlaşmadan elde edilen i maliyeti

$\ddot{o}O_{\ddot{n}ij}$ :  $\ddot{O}_{\ddot{n}ij}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$mO_{\ddot{n}ij}$ :  $M_{\ddot{n}ij}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$\ddot{o}O_{\ddot{u}i}$ :  $\ddot{O}_{\ddot{u}i}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$mO_{\ddot{u}i}$ :  $M_{\ddot{u}i}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$\ddot{o}O_{\ddot{n}ik}$ :  $\ddot{O}_{\ddot{n}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$mO_{\ddot{n}ik}$ :  $M_{\ddot{n}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$\ddot{o}O_{\ddot{u}ik}$ :  $\ddot{O}_{\ddot{u}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı

$mO_{\ddot{u}ik}$ :  $M_{\ddot{u}ik}$ 'nin meydana gelme olasılığı

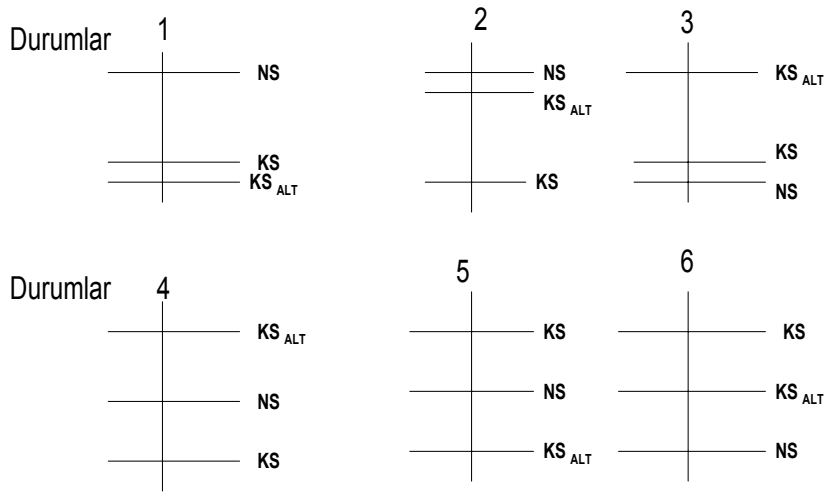
Eğer müzakerecinin ve seçmenin net sonuçları alternatif karşılaştırma seviyesine eşit ya da ondan fazla ise ( $NS \geq KS_{\text{ALT}}$ ), müzakereci bir anlaşma sağlanana kadar müzakereye katılmaya devam eder. Eğer net sonucu, alternatif karşılaştırma seviyesinden küçük ise ( $NS < KS_{\text{ALT}}$ ), net sonucunu yükseltmek için adım atar ve belki de müzakereden çekilir.

$NS$ ,  $KS$  ve  $KS_{\text{ALT}}$ 'in müzakerecinin, dost müzakereci ve seçmenlerin davranışlarını nasıl etkilediği, gerçek bir müzakerede tarafların pozisyonlarının olasılık planlarını bu faktörler açısından ele almakla açıklanabilir. Bu olasılık planlarının nasıl yapılacağını bir örnek üzerinden açıklanabilir.

Örneğin, davacı ve sanık avukatları arasında geçen bir müzakere tasarlınsın. Müzakere konusunun davacının sanığa açtığı bir davadır. Eğer avukatlar bir uzlaşmaya varırlarsa, sanık davacıya öngörülen parayı ödeyecek ve avukatlar da kendi paralarını alacaklardır. Davacı avukatı anlaşma tutarının belirli bir yüzdesini

veya harcadığı her saat için çok yüksek ücret alsın. Sanığın avukatı sadece saat üzerinden ücret aldığı olursa ve eğer avukatlar uzlaşmaya varamazlarsa, olay mahkemeye götürülür; avukatlar daha çok zaman ve çaba harcamak zorunda kalırlar. Karar verme de hâkim veya jüriye bakılır.

Bu ilişkiyi yönetimde karar verme aşamalarında kullanılan değişik sonuçları(olasılıkları) gösteren Line modelini(Wagner, 1969: 840–842) uygulayarak açıklanabilir.



**Şekil 2. 14. Müzakerecinin(Davacının) Avukatının NS, KS ve KS<sub>ALT</sub>' ları Arasındaki Görelî İlişkileri**

Davacı avukatının net sunucunun, karşılaştırma seviyesinin ve alternatifleri karşılaştırma seviyesinin görelî pozisyonlarının davranışını nasıl etkilediğini inceleyelim.

Şekil 2.14' de birinci durumda, net sonucu karşılaştırma seviyesinden fazladır(belki de sanık avukatının çabuk anlaşmak istemesi ve bunun için çok açık bir teklif yapması yüzünden). Bu nedenle potansiyel net sonucundan memnun ve büyük bir olasılıkla bunu yükseltmek için adım atmayacaktır. Net sonucu aynı zamanda alternatif karşılaştırma seviyesinden(mahkemeye gitmeden beklenen ödeme) de fazladır. Bu nedenle büyük bir ihtimal ile uzlaşmaya çok istekli olacaktır. Alternatif karşılaştırma seviyesi düşük olabilir, çünkü mahkeme süreci uzun sürer ve avukat sabit yüzdeli bir anlaşmayla çalışmakta ya da mahkemede benzer bir olayın başarısızlıkla sonuçlandığını bilmektedir.

İkinci durumda  $NS > KS$  olduğu için davacının avukatı anlaşmadan memnun kalır,  $NS < KS_{alt}$  olduğu için büyük bir ihtimalle sanık avukatı ile hızlı bir şekilde anlaşır. Gerçek istekleri çok düşük olduğu için, mahkeme veya pazarlıklı anlaşma onu tatmin eder. Ancak avukat pazarlıklı anlaşmayı da seçebilir.(NS), çünkü bu mahkemeden ( $KS_{alt}$ ) daha fazla bir sonuç sağlar.

Üçüncü durum daha az iyimserdir. Burada anlaşmalı pazarlık süreci, davacı avukatına daha az sonuç sağlar. Bunun birçok nedeni olabilir; sanık avukatı daha az taviz vererek, daha küçük teklifler yapabilir. Bunu dışında davacı avukatı memnuniyetsiz bir kişi olabilir. Ayrıca, düşük net sonuç davacının kendisinden de kaynaklanabilir (avukatlarına, kapalı kapılar arkasında kendilerini satmadıklarını ispatlaması için basılı yapabilirler). Alternatif karşılaştırma seviyesi avukat için yüksek olabilir, çünkü avukat jüri önünde kendini ve müvekkilini haklı çıkarabileceğini bilir. Başkanlık eden hâkimden istenen yargıyı alabileceğini hisseder veya mahkemeye daha fazla zaman vererek daha fazla ücret almayı bekler (saat üzerinden ücret alıyorsa). Şüphesiz burada avukat mahkemeye gitmeyi tercih eder.

Dördüncü durumda avukat müzakerenin gidişatından ve olası çıktılardan memnundur, fakat yine de mahkemeye gitmeyi tercih eder. Çünkü alternatif karşılaştırma seviyesinin net sonucundan fazla olması, mahkemenin mevcut müzakereden daha fazla sonuç sağlayacağını gösterir.

Beşinci ve altıncı durumlar, en ilginç ilişkileri gösterir. Beşinci durumda avukat müzakereden memnun değildir, çünkü amaç ve istekleri karşılanmamaktadır. Ne yazık ki, pazarlık mahkemeden daha fazla ödeme sağlar; bu yüzden avukat pazarlıktan vazgeçmeyecek ve mahkemeyi tercih etmeyecektir. Burada büyük bir ihtimalle avukat net sonucunu yükseltmeye çalışacaktır. Bunu yapabilmek için çeşitli yollar düşünülebilir: avukat müvekkillerinden talep ettiği ücreti arttırabilir, davada daha fazla zaman harcayabilir, sanık avukatının karşılaştırma seviyesini düşürmek için ona karşı saldırılarını arttırabilir ya da sanıkları, onlardan büyük ödeme alma umuduyla tehdit edebilir. Genellikle beşinci durumda davacı avukatının karşılaştırma seviyesi düşer. Avukat müzakere sonucundaki net sonucunun beklediği gibi olmadığını ve mahkeme sonucundaki sonuçların da kötü olduğunu anlarsa, istekleri ile durumun gerçeklerini daha fazla uyumlu hale getirmeye çalışır. Karşılaştırma



seviyesi büyük bir olasılıkla altıncı durumda da düşer. Burada davacı avukatı müzakereden memnun değildir, çünkü elde edilen sonuçlar isteklerini karşılamamaktadır. Beşinci durumun aksine, burada avukat mahkemeyi tercih eder, çünkü mahkeme ona daha fazla sonuç sağlamaktadır. Mahkemeyi tercih ettikten sonra, alternatif karşılaştırma seviyesinin davacı avukatının net sonucu haline geldiğini görür, bu nedenle avukat alternatif karşılaştırma seviyesini(mahkemenin toplam NS'lerini ) arttırmak için mücadeleye girişir.

#### **3.1.4.4. Müzakere Stratejisi Geliştirme Sürecinde İzlenen Genel Yaklaşımlar**

Müzakere yönetimi ve müzakere stratejisi geliştirme(MSG) birbiriyle ilgilidir ve strateji geliştirme faaliyetleri, ilkece sürecin düzeltilmesi veya müzakerede ilişkilerin idare edilmesi üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla beşeri ve sosyal yönün oluşumunu yönetmeye çalışılır.

MSG'nin unsurları sıralanırsa:

1. Müzakere yönetimine daha sistematik bir biçimde planlama ve uygulama sürecini taşır.
2. Sistem yaklaşımı söz konusudur. Müzakere yönetimiyle-MSG'nin genel unsurudur. Organizasyonu bir bütün(holistik) olarak ele alır.
3. Müzakerenin etkinliği ve müzakere organizasyonunun sağlıklı gelişimini amaçlamıştır.
4. Bir organizasyon yapılanmasını planlı bir şekilde yürütülmesi inancı hâkimdir. Böylece sürecin kontrol mekanizması ve girdi-çıkıtı arasındaki sapmaların önlenmesi veya en aza indirilmesi sonucu müzakereyi veya müzakereleri kolayca amaçlar doğrultusunda yönetimini sağlamaktır.
5. Araçlarında(stratejik ve taktik) da plan doğrultusunda seçilmesi ve güncelleştirilmesidir.
6. Stratejik geliştirme sürecinde beşeri ve sosyal bilimlerin bilgileri kullanmak, değişimlerim yönünü yönetmektir.

MSG' yi genel olarak tanımlarsak, müzakere yönetim sürecinde sosyal ve beşeri bilimin bilgileri uygulanarak, müzakerenin etkinliğini arttırmak ve müzakere ilişkilerin sağlıklı gelişimini zirveden planlayan bir yönetim gayretidir.

MSG' nin teori varsayımı iki noktaya odaklanmıştır. Bunlar:

1. İnsanların tüm hayatlarında yapacakları müzakere faaliyetleri büyüme ve gelişme isteği üzerine olur.
2. İnsanlar organizasyon ilişkilerinde diğerleriyle beraber kabullenme isteğine sahiptirler. Yani beraber yaşama ve gelişme yaklaşımını taşımalarıdır.

Dolayısıyla başarılı müzakere stratejisi geliştirme de ister basit ister karmaşık olsun birlikte oluşacak sosyal organizasyonun varlığıdır. Bu çalışmalarda;

1. İnsanların bilgi ve kabiliyetlerinden faydalanılarak, hem bireylerin ve organizasyonların gelişimi sağlanır, hem de ulusal ve uluslar arası kabullenmelerde bu unsur güç haline gelerek tek bir yönde birleşerek isteklendirme ve kararlılık oluşur
2. Bu aynı zamanda müzakerenin etkili ve etkin olmasında insan kaynakların değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve sorumluluk ve sahiplenme duygusunu oluşturur. Gönüllülük hizmeti(İmece) doğmaya başlar.

Müzakere stratejisini etkileyen faktörler, müzakerenin sade veya karmaşık olmasına göre farklılık gösterir. Bu nedenle her iki durumun da ayrı olarak incelenmesi daha uygundur.

Sade müzakereler için strateji geliştirmeden önce bazı soruların sorulması yararlı olabilir. Bunların başında "Karşı taraf gerçekten etkili midir?" sorusu gelir. Müzakereci, karşı taraf hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgi edinerek bu soruyu yanıtlamak için çaba sarf etmelidir. Bu yaklaşımın bazı riskleri vardır ve durum analizi yapılarak bu riskler ortadan kaldırılabılır. Eğer dost tarafın net sonucu müzakerecinin net sonucuna dağıtıcı (distributively) bir şekilde bağlı ise, yani müzakereci kazanır ve karşı taraf kaybederse, müzakereci karşı taraftan bir işbirlikçilik bekleyemez. Bu durumda karşı taraf büyük olasılıkla rekabetçi bir tarzda

pazarlık yapar. Müzakerenin ilk aşamasında tarafların pek işbirlikçi olmaması doğaldır. Aynı şekilde, eğer dost tarafın özellikle de onlara güvenmeyen seçmenleri varsa, işbirlikçilikten bahsedilemez. Eğer dost tarafın seçmenleri müzakerecisinin sert davranmasını istiyorlarsa, müzakerecinin davranışları ne olursa olsun, karşı taraf rekabetçi olacaktır.(Wall, 1985: 120–121;Fisher ve Ury, 1981: 70)

Sade bir müzakere için sorulabilecek ikinci soru: Dost tarafın alternatifleri (KSalt) sınırlı mıdır? Hangi durumsal konular müzakereciye karşı tarafın alternatif karşılaştırma seviyesi hakkında bilgi verir? Bu soruların cevaplanmasını sağlayacak ilk bilgiler, alternatif sonuç alanından (outcome range) gelir: Müzakereci karşı taraf için açık olan alternatif sayısını tahmin eder ve en iyi alternatif için ödenebilecek tutarı belirler. Savunma ve iddia avukatları arasındaki müzakere örneği bu durumu daha iyi açıklayabilir. Savunma avukatı, müzakereye karşı tarafın gözüyle bakmaya çalışır ve iki alternatifinin olabileceğini tahmin eder: Anlaşmak veya olayı mahkemeye taşımaktır. İlk alternatif için alternatif karşılaştırma seviyesi düşük ve kesindir. İkincisi için ise yüksek maliyet gerekebilir (zaman, para, emek gibi).

Dost tarafın avukatının alternatif karşılaştırma seviyesini belirlemek için savunma avukatı her iki alternatif için gerekli harcamaları hesaplar (örneğin, davayı düşürmenin maliyeti 0 iken, mahkemeye taşıma 10 milyar TL'ye mal olacaktır). Bu hesaplamalardan sonra karşı taraf avukatının alternatif karşılaştırma seviyesinin çok düşük olduğu ortaya çıkar. (The Negotiation Experts, “Negotiation Types”, 2008)

Dost tarafın alternatif karşılaştırma seviyesini ele alırken, müzakereci aynı zamanda karşı tarafın seçmenlerinin (eğer varsa) ve üçüncü tarafların alternatif anlaşma seçimine veya son tarihe olan tepkilerini de tahmin etmek zorundadır. Zira son tarih, karşı tarafın seçmenlerinin gözünde bir kahraman olmasını sağlayabilir veya öfkelenmelerine ve kızmalarına neden olabilir.

Müzakereci karşı tarafın tahmini alternatif karşılaştırma seviyesini belirlerken çevre faktörlerini de ele almalıdır. Zira çevre ile müzakere arasındaki bağıllık büyük önem taşıyabilir. Eğer bu bağıllık çok fazla ve çevre faktörleri çok güçlüyse, karşı tarafın alternatif karşılaştırma seviyesinin etkisi korkunç olabilir.

Karmaşık müzakereler için strateji oluştururken başlıca iki tür sorunun cevaplandırılması gerekir: (1) Karşı tarafla gelecek müzakere ilişkileri önemli midir? ve (2) Müzakereci karşı taraftan güçlü müdür?

Gelecek ilişkilerin önemli olup olmaması durumu, bu olayda bir rehber görevini görebilir. Tek vuruşlu müzakerelerde gelecek ilişkiler, tekrarlı, sıralı ve düzenli müzakerelerden daha az önemlidir. Son üç türde gelecek ilişkiler kritik öneme sahiptir. Çok karmaşık ve zincirleme müzakerelerde de taraflar arasındaki gelecek ilişkiler çok önemlidir. (Kennedy, 1987: 153; Fisher ve Ury, 1981: 73)

Genellikle müzakereci bütün gelecek ilişkilerini önemsemeli ve geliştirmeye çalışmalıdır. Eğer çok az sonuç verecekse ancak bu ilişkiler önemsenmeyebilir. Müzakerenin sorunlarla ve çıktılarla olan bağlılığı da göz ardı edilemez. Eğer sorunlar birbirine bağlıysa, müzakerenin önemi artar ve gelecek ilişkiler değer kazanır. Eğer müzakereci seçmenlerin ve karşı tarafın gelecek ilişkilerine önem verdiklerini görürse, onun da bu ilişkilere önem vermesi gerekecektir. (Wall, 1985: 123; Fisher ve Ury, 1981: 74)

Birinci soru ile ilişkili olarak müzakereyi etkileyebilecek karşı tarafın cinsiyeti, yaşı, ırkı, milliyeti gibi diğer faktörler de önemli olabilir. Müzakere bazen karşı taralla olan ilişkisinden elde edeceği yararlardan ziyade, müzakerecinin aynı ırk, yaş, cinsiyet ve milliyetten olan iki tarafın yaptığı müzakereden ortaya çıkacak sonuçlardan dolayı karşı tarafla dostça ilişkiler kurması gerektiğini düşünür. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), FKÖ ile olumlu ilişkilerin birtakım yararlar sağlayacağı için değil, Arap ülkeleri ile iyi ilişkiler kurabilmek ve daha fazla petrol satın alabilmek amacıyla bu örgütle olan ilişkilerini geliştirmek istemektedir. (Dawson, 2001: 57)

Müzakereci gelecek ilişkilerinin önemini değerlendirirken, karşı tarafın amaçlarını da ele almak zorundadır. Eğer karşı tarafın amacı başkalarını düşünen, iş birlikçi veya birleştiriciyse, müzakereyi ve sıcak ilişkileri devam ettirmek müzakerecinin avantajına olabilir. Aksine, eğer amaçlar bireysel ve rekabetçiyse, gelecek ilişkileri hiç düşünmemesi daha uygun olur. (The Negotiation Experts, "Negotiation Types", 2008; Kennedy, 1987: 162; Fisher ve Ury, 1981: 76)

Seçmenlerarası ve üçüncü taraf faktörlerine bakıldığında, müzakerecinin olayı çeşitli açılardan incelemesi gerektiği görülür. İlk olarak, müzakereci karşı taraf ilişkilerinin seçmenleriyle olan ilişkilerine paralel olup olmadığını araştırmalıdır. Eğer üçüncü taraf veya temsil ettikleri kurumlar gelecek müzakereleri ve ilişkileri önemsiyorlarsa, müzakereci de çoğu durumda aynı şekilde davranır, özellikle de eğer üçüncü taraflar istediklerini alabilecek kadar güçlülerse. (Kennedy, 1987: 244; Fisher ve Ury, 1981: 77)

Son olarak, çevre faktorlerini incelerken müzakereci ile çevre arasındaki bağılılığın gelecek ilişkileri ve müzakereleri baskı altında tuttuğunu söylemek mümkündür. Genellikle çevre müzakereciden daha güçlüdür ve eğer müzakereci karşı taraf ilişkilerine bağlıysa, uyumu bozmaması için müzakereciye baskı yapabilir. Müzakereci açısından, çevrenin önemli gördüğü ve ödüllendirdiği gelecek müzakereler veya ilişkiler büyük önem taşır. (The Negotiation Experts, “The First Moves in Global Negotiating”, 2008)

Müzakere yapısını rehber olarak kullanarak, müzakerecinin gücünün karşı tarafından az veya çok olduğu belirlenebilir. Aşağıda müzakerecinin, müzakere durumunu araştırırken incelemesi gerektiği faktörlerin bir birleşim listesi hazırlanmıştır. Eğer bu faktörler varsa, müzakereci karşı tarafa göre daha güçlü ve avantajlı durumdadır:

1. Sorunlar karşı taraf için müzakereciden daha önemliyse,
2. Karşı tarafın müzakereciden daha fazla sınırlaması varsa,
3. Müzakereci çevrenin onayladığı veya desteklediği yaş, cins, ırk ve kültürden ise,
4. Müzakereci üstün zekâya sahip ve daha saldırgan ise,
5. Müzakereci karşı taraftan daha fazla pazarlık deneyimine sahipse, yani yürüttüğü müzakere sayısı ve süresi daha fazlaysa,
6. Müzakerecinin pazarlık takımı daha büyükse,
7. Karşı taraftan farklı olarak, müzakerecinin hiçbir seçmeni yoksa
8. Karşı tarafın seçmenleri bir üstünlük sağlayamıyorsa,

9. Karşı tarafın seçmenleri onu yönetiyor ve değerlendirmeyi kendileri yapıyorsa,
10. Müzakerecinin seçmen sayısı ve gücü karşı tarafinkilerden daha fazlaysa,
11. Müzakerecinin seçmenlerinin taktik, manevra ve stratejileri iyi bir şekilde geliştirilmişse,
12. Müzakereci üçüncü tarafı etkileme gücüne sahipse,
13. Karşı taraf müzakerecisi daha büyük zaman baskısı altındaysa,
14. Olaylar müzakerecinin avantajmaysa,
15. Müzakereci çevre tarafından karşı taraftan daha fazla destekleniyorsa,
16. Müzakereci çevreye daha az bağlıysa daha üstündür.

Müzakerenin hem zaman kaybına neden olduğu, hem de çok karmaşık bir süreç olduğu düşüncesi çok yaygındır. Böyle bir yaklaşımın doğru olması, müzakerenin planlanmasını ve bir müzakere stratejisinin belirlenmesini çok güç kılarsa da, bu konudaki bazı genel yaklaşımlardan yararlanarak bu faaliyetlerin yerine getirilmesi mümkündür. Strateji belirleme süreci müzakerenin sade veya karmaşık oluşuna göre farklılık gösterir. Müzakere sade ise, müzakereci karar ağacı yaklaşımını kullanabilir. Bu durumda izlenmesi gereken aşamalar şunlardır (Roberts, Part-2, 2008a; Kennedy, 1987: 226; The Negotiation Experts, “The First Moves in Global Negotiating”, 2008; Dawson, 2001: 60))

1. Müzakere amaçlarının belirlenmesi,
2. Bu amaçlara hizmet etmeyen taktikleri elemek için soruların geliştirilmesi,
3. Bunların sade bir karar ağacı üzerinde yerleştirilmesi,
4. Müzakere ortamının belirlenmesi, uygun ağaç dallarının takip edilmesi ve uygun taktiklerin seçilmesi,
5. Bunları iç tutarlılığı olan, amaca yönelik bir strateji içinde bütünleştirilmesi.

Müzakereler birtakım sorun ve olaydan etkilenen bazı karmaşık duygusal veya teknik sorunlar içerebilir. Bunun gibi durumlarda kullanılacak strateji sayısı

oldukça fazladır. Böyle karmaşık müzakerelerde durumsal koşullar çok önemli değişkenler haline gelir. Bu değişkenlerin çeşitli kaynaklarını göz önüne alarak en uygun bir strateji oluşturmak, büyük çaba ve zaman gerektirir. Çok nadiren, karmaşık problemlerin sade çözümleri olur ve müzakereyi başarısızlığa sürüklemez. Müzakareciler karmaşıklığı sadeleştiremezler: Bunun yerine duruma uygun stratejiler geliştirmeleri gerekir. (Roberts, Part-2, 2008a; Kennedy, 1987: 226; Fisher ve Ury, 1981: 78)

Müzakere stratejilerini etkisiz kılan bir faktör, tek bir stratejinin tüm müzakerelerde sade bir şekilde uygulanmasıdır. Bunu yapmak yanlıştır, çünkü bazı durumlarda bazı stratejilerin etkisiz olduğu bilinmektedir. Bu görüşü desteklemek için aşağıda dört genel stratejik yaklaşım incelenecektir. Bunlar; özlem seviyesi, karşılıklık, ödüllendirme ve gerginliği azaltma yaklaşımlarıdır. (Wall, 1985; 92-93; Fisher ve Ury, 1981: 79 )

#### **3.1.4.4.1. Özlem Seviyesi Stratejisi**

Özlem seviyesi yaklaşımı, karşı tarafın karşılaştırma seviyesini artırmak ve böylece onu net çıktısını karşılaştırma seviyesine yükseltmek için sert pazarlığa oturmasını teşvik etmek amacıyla, müzakereci tarafından verilen tavizleri içermektedir. Buna karşılık düşük tavizler, karşı tarafın karşılaştırma seviyesini düşürür ve onun sert pazarlığa oturmasını engeller. (Kennedy, 1987: 10; Wall, 1985; 93-94).

Bu yaklaşımı kullanan müzakereci sert tavır, yüksek talepler ve çok az tavizlerle müzakereyi yürütür ve böylece karşı tarafın karşılaştırma seviyesini düşürür. Düşük karşılaştırma seviyesine sahip karşı taraf da bu durumda çok az şey için uğraşır ve aldıklarıyla yetinir. (Wall, 1985; 94-95).

Bazı deneye dayalı çalışmalar Özlem seviyesi yaklaşımının her zaman etkili olmadığını göstermiş ve şu özelliklerini ortaya koymuştur: İlk teklifi sert (yumuşığa karşılık), tavizleri az (çoğuşa karşılık) ve küçük-tür (büyüklere karşılık). Müzakerecinin sert ilk teklifinin karşı taraftan teklifi ve tavizleri üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, sert bir şekilde yapılan bir teklif cömert bir karşı teklifle sonuçlanabilir. Müzakereci, karşı tarafın verebileceği tavizler konusunda bilgi sahibi olduğunda karşı tarafın sunduğu ilk teklifin müzakerecinin ne

ilk ne de son teklifini etkilediğini gözlemlenmiştir. Bu konuda yeterli bilgisi olmadığında ise, karşı taraf müzakerecinin açılış teklifini önemli derecede etkiler. Zor bir teklifle karşılaşan karşı tarafın kendisi de ilk ve son büyük teklifini yapar. Bu karşı teklifin büyüklüğünün, müzakerecinin ilk teklifinden etkileneceği de muhakkaktır. (Roberts, Part-2, 2008a;).

Müzakerecinin küçük tavizlerinin karşı tarafın son teklifini genellikle etkilemediği görülmüştür. Bu konuda yapılan araştırmalar, müzakerecinin verdiği küçük tavizlerin en yüksek son teklifi getirdiğini, fakat karşı taraf için gecikme maliyetlerinin yükselmesine neden olduğunu göstermişlerdir. Hiç gecikme maliyeti olmadığında müzakerecilerin tavizlerinin hiçbir etkisi de olmaz. (Fisher ve Ury, 1981: 80)

Özlem seviyesi yaklaşımını kullanan bir müzakerecinin karşılaştığı ikilem şöyle ifade edilebilir: Müzakerecinin sertüğü arttıkça, karşı taraftan daha büyük tavizler alır, fakat anlaşmaya varmak da zorlaşır. Çıkmazlar "0" yarar getirdiğinden, sertlik derecesi de kazancı artırmaya yaramaz. Sonuç olarak, müzakerecinin ilk teklifinin düşük ve tavizlerinin az sayıda olması, karşı tarafın cömertçe tavizler ve son teklifini vermesine neden olabilir. Ancak bu sonuçlar bazı koşullarla sınırlandırılmıştır.

#### **3.1.4.4.2. Karşılıklılık Stratejisi**

Özlem seviyesi yaklaşımı gibi karşılıklılık yaklaşımı da belirli koşullar altında etkilidir. Bu yaklaşıma göre geliştirilen stratejiler karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Buna göre insanlar bir hareketi karşılık bekleyerek yapar veya onlara karşı yapılan hareketlerin karşılığını verirler. Bu durumda müzakereciier karşı taraftan kendi tavizlerine karşılık vermelerini beklerler. Tavizlere karşılık verilmezse, bir süre daha taviz vermeye devam ederler. Fakat yine karşılık alamazlarsa, daha küçük ve daha az taviz verme yoluna giderler. Böylece karşı tarafın da harekete geçmesini ve küçük de olsa tavizde bulunmalarını sağlarlar. (Roberts, Part-2, 2008a; Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 96).

Karşılıklılık yaklaşımı, sert müzakerecinin sert ilk teklif, düşük taviz ve az taviz karşı tarafı da sert tepki vermesine teşvik edeceği varsayımına dayanmaktadır. Buna göre, karşı tarafın cevap vermesini bekleyerek büyük tavizler vermek veya



karşı tarafa cevap olarak büyük tavizler vermek daha uygun bir yoldur.( Roberts, Part-1, 2008b)

Karşılıklı yaklaşımı konusundaki fikirler özlem seviyesi yaklaşımındakiler kadar karışıktır. Hatta her ikisinin de uygun olmadığı düşüncesinde olanlar da vardır. Özlem seviyesi yaklaşımı dikkate alınır, bazı araştırmalar müzakerecinin sert bir şekilde pazarlık yapmasının karşı tarafın karşılaştırma seviyesini düşürdüğünü göstermişlerdir. Karşılaştırma seviyesinin iki ölçütü kullanılmıştır: Karşı tarafın hedefi (en yüksek beklenen seviye) ve direnme noktasıdır ( en az kabul edilen seviye). Müzakerecinin sert ilk teklifi karşısında karşı tarafın direnme noktasının düştüğü görülmüştür. Müzakereci küçük tavizler verdiğinde ise, karşı taraf hem hedefini, hem de direnme noktasını düşük seviyede belirlemiştir. (Roberts, Part-1, 2008b; Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 97).

Karşılıklı yaklaşımın altında yatan mantığa göre müzakereci, karşı taraf hakkında şu varsayımlarda bulunur: (1) Karşı taraf eşitlik, paylaşmalı adalet veya karşılık verme ilkelerine uygun davranır, (2) Müzakerecinin tavizlerine karşılık verir ve (3) Kendi tavizlerine de karşılık verilmesini bekler. Müzakere ilişkileri diğer alış veriş ilişkilerinden farklı olduğundan, eşitlik ilkelerinin müzakere ortamında geçerli olup olmadığı sorusu akla gelebilir. Ayrıca rekabet, başarı ve güveni koruma gibi güçlü ilkelere hemen hemen her toplumun müzakerelerinde uyulduğundan, bunlar eşitlik ilkesini etkisiz hale getirebilirler. Nitekim çoğu müzakere pazarlık yapan taraflar "rakip" olarak adlandırılmaktadır. (Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 98).

İlk varsayım sınanmış, fakat diğer ikisi sınanmamıştır. Karşı tarafın, müzakerecinin tavizlerine her zaman karşılık verdiği varsayımı doğrulanmamıştır. Eğer doğrulansaydı, müzakerecinin büyük bir tavizine karşı, diğer tarafın da büyük taviz vermesinin beklenmesi gerekirdi. Araştırmalar, müzakerecinin tavizlerine karşılık vermek yerine, karşı tarafın genellikle eski tavizlerini tekrarladığını göstermiştir.( Roberts, Part-1, 2008b; Fisher ve Ury, 1981: 90)

Son varsayım, müzakerecilerin (veya karşı tarafın) verdikleri tavizlere karşılık bekledikleridir. İnsanlar diğerleriyle ilişkilerinde eşitlik, karşılıklı ve adalet beklediklerinden, müzakereci ve karşı taraf için aynı durumun geçerli olması gerektiği düşünülebilir. Müzakereci bir taviz verdiğinde karşı tarafın da tavizle cevap

vermesini bekler. Eğer bu beklentisi gerçekleşmezse, müzakerecinin tekrar bir taviz vermesi ve aynı beklenti içerisinde tekrar girmesi mantıklı görülebilir.

### 3.1.4.4.3. Güçlendirme(Ödüllendirme) Stratejisi

Karşılıklılık yaklaşımı gibi, ödüllendirme yaklaşımı da karşı tarafın net çıktısını değiştirme davranışlarını şekillendirmek için kullanılır. Diğer iki yaklaşım gibi, bu da bazen etkili, bazı koşullarda ise işe yaramaz olabilir. Davranışı ödüllendirme esasına dayandığından, bu yaklaşım ödüllendirme yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Burada müzakereciler kendi tavizlerini ödül olarak kullanmak suretiyle karşı tarafın davranışlarını şekillendirmeye çalışırlar. (Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 98).

Bu yaklaşım karşılıklılık yaklaşımından iki noktada farklılık gösterir. Birincisi, bu yaklaşımı kullanan müzakereciler karşı tarafın kabul edilebilir bir tavizine kendi büyük tavizleriyle karşılık verirler.

Karşı tarafın da bu tavize karşılık vermesini beklemezler, zamanı ve yeri geldiğinde karşı tavizleri kendileri ödül olarak alırlar. İkincisi, bu yaklaşıma uygun bir stratejiyi kullanırken müzakerecilerin verdiği tavizler, karşı tarafın tavizleriyle tam olarak örtüşmemektedir.

Zira karşı taraf küçük bir tavizde bulunursa, bunun karşılığını bekler; fakat ekstra verilen tavizleri beklemediğinden bunlar ödül yerine geçer ve müzakerecinin, müzakereyi işbirlikçi bir hava içerisinde yürütmek istediği sinyalini verir. Ödüllendirmenin etkinliği konusunda da kesin bir yargı yoktur. Bu yaklaşımı benimseyen bir müzakerecinin karşı tarafa daha büyük ve daha sık taviz verdiği ve daha çabuk anlaşma sağladığı görülmektedir. Ayrıca, müzakerecinin ödül olarak verdiği bir tavizden sonra, karşı tarafın büyük tavizlerde bulunduğu görülmüştür. Seçmenlerine karşı hesap vermesi gerektiğini düşünen karşı taraf ise, dış etkilere karşı daha şüpheli davranır, müzakerecinin ödülleri karşılık vermez ve böylece müzakerecinin yönlendirme ve harekete geçirme çabalarına direnir. (Roberts, Part-1, 2008b; Kennedy, 1987: 207; Wall, 1985; 98-99).

#### 3.1.4.4.4. Gerginliği Azaltma Stratejisi

Gerginliği azaltma yaklaşımının stratejileri çok karmaşıktır, unkü burada müzakerecinin taviz verme eğilimleri müzakere boyunca değişmektedir. Diğerleri gibi, bu yaklaşımın etkinliği konusunda da kesin bir yargı yoktur. Bu yaklaşım ilk olarak 1950 sonu 1960 başlarında, Sovyetler Birliği ile ABD arasmdaki gerginliği azaltmak amacıyla Charles Osgood(1959, 1962) tarafından kullanılmıştır. Bu savaş sırasında bir taraf harekete geçerek diğerini sürekli olarak tehdit etmiştir. Bunun zerine diğer taraf da sert karşılık vermiştir. Sonuçta taraflar daha çok tehdit edici, düşmanca tavırlar sergileyen, birbirine daha az güvenen iki ülke haline gelmiştir. Bu yüksek maliyetli ve tehlikeli döngüyü kırmak için Osgood bir tarafın küçük tavizler vermesini, fakat diğer tarafa misilleme yapma yeteneklerini azaltmamasını önermiştir. Ek olarak, ilk girişimde bulunacak taraf karşı tarafı davet etmelidir, karşılık istememelidir.(Cohen, 2002: 121–122)

Gerginliği azaltma yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan birçok yönden farklılık gösterir. Çok karmaşıktır; özel koşullar ve özel taraflar için tasarlanır ve sınanması kolay değildir. Bu yaklaşımın etkinliği, içerdiği varsayımlann sınanması ile test edilmiştir. Osgood'un geliştirdiği varsayımlar on maddelik bir liste haline getirilmiş ve daha sonra her birinin geçerliliği ilgili literatürden tek tek araştırılmıştır. Osgood'un on maddesi aşağıdaki gibidir:( Roberts, Part–1, 2008b; Fisher ve Ury, 1981: 95)

1. Strateji, girişimcinin tansiyonunu düşürme niyetini açıklayacak bir ortamda tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.
2. Girişimci tüm faaliyetleri ne zaman, nasıl ve nerede geekleştireceğini hedef kitleye duyurmalıdır.
3. Tüm girişimler takvime göre geekleştirilmelidir.
4. Karşı taraf karşılık vermeye davet edilmeli, fakat zorlama yapılmamalıdır.
5. Karşılık gelmese bile girişimler devam etmelidir.
6. Girişimler açık ve anlaşılır olmalıdır.

7. Girişimler karşı taraftan öç alma şeklinde algılanabilecek biçimde yapılmamalıdır.

8. Aynı şekilde girişimler girişimcinin, karşı tarafın misillemesine cevap veremeyecek duruma düşmesini engellemelidir.

9. Girişimler gerekirse değiştirilmelidir.

10. Karşılık geldiğinde, girişimci yatıştırıcı hareketlerini azaltacak adımlar atmalıdır.

Test çalışmalarının sonucunda 1., 2., 7., 8., 10. maddelerin bulgular tarafından desteklendiği, fakat 4. 5. ve 9. maddelerin desteklenmediği görülmüş, 3. ve 6. 'nın geçerliliği konusunda ise net bir sonuca varılamamıştır.

### **3.1.5. Müzakere Yönetiminde Taktik Süreci**

Taktik planlar, bir stratejik planın spesifik bölümlerinin başarılması için uygulanır. Her bir stratejik plan genellikle birkaç taktik plandan oluşabilir. Bu konuda temel söylem şudur: “harbi(bir veya birkaç mücadele) kaybet fakat savaşı(kesin olan zafer) kazan”. Bu durumda harpler taktik planı savaş ise stratejik planı simgelemektedir. Strateji genellikle çevre, kaynaklar ve misyon üzerine odaklanırken, taktikler öncelikle insan ve hareket üzerine odaklaşır. Etkili taktik planı hem gelişmeyi hem de gerçekleştirmeyi içine alır. (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008)

Taktik planları stratejik amaç ve planları doğrultusunda gelişim sürecini oluşturur. Bu aşamada sürecin temel adımları şunlardır:

1. Taktik amaç veya amaçların belirlenmesi,
2. Bu amaçların öncelikleri, zaman ve kaynak açısından düzenlenmesi,
3. İnsan kaynaklarının oluşturulması: Kim veya kimlerin hangi sürelerde neler yapacaklarını ayrıntılı olarak yazılması(projelendirme, performans kriterlerin açıklanması, politikaların basitleştirilmesi ve ölçümlerin belirlenmesi gibi tekniksel detayların oluşturulmasıdır.),
4. Oluşturulan planların uygulanması ve kontrolüdür.

Müzakere taktik sürecinin yönetiminde, belirlenen stratejik amaç ve planlar doğrultusunda taktik planları ve bunları gerçekleştirecek faaliyetler belirlenir. Birçok taktik uygulamaları bulunmaktadır ve genellikle taktik formları strateji ve manevra yaklaşımlarıyla karıştırılmaktadır veya bilinmemektedir.

Müzakere taktikleri, dikkatle ve beceriyle uygulandıkları takdirde müzakerenin etkin bir sonuca ulaşmasını sağlayan manevra ve davranış şekillerinin biçimidir. Buna bağlı olarak müzakere taktikleri, tarafların farklı veya karşıt görüşlere sahip oldukları bir durumdan anlaşma durumuna geçmeleri ile ilgilidir. Her iki tarafa göre de en tatmin edici anlaşma şekli, kendi başlangıç durumlarına en yakın olanıdır. Öyleyse taktik; başlangıç pozisyonundan mümkün olan en az adımı atarken karşı tarafın en fazla adımı atmasını sağlamaya çalışmaktır. (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008)

Müzakere iki aşamaya ayrılabilir. Birinci aşamada, her iki taraf da mevcut konumlarını savunmak veya güçlendirmek için çalışır. İkinci aşamada ise taraflar ortak bir noktada buluşup anlaşmaya çalıştıkları için daha işbirlikçi bir süreç gerçekleşir. (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008; Fowler, 1986; s.48).

Müzakere sürecinde kullanılan taktikler biçime ve sürece dayalı olarak ikiye ayrılır. Ayrıca seçilen amaç ve stratejilere göre de taktikler sınıflandırılır.

### **3.1.5.1. Biçime ve Sürece Dayalı Taktikler**

Biçimsel taktikler, süreç sırasında müzakerecilerin birbirleriyle olan etkileşim şekliyle, sürecin içeriğinden çok biçimiyle ilgilidir. Bu kategoride kontrol, bilgi, taviz ve “hep ya da hiç” taktikleri vardır.(Mellman ve Dauer, 2007: 34-35) Biçimsel taktiklere fiziksel taktikler(Salacuse, 2007: 2) de denir.

Biçimsel taktikler içerisinde: Müzakere takımının büyüklüğü, müzakerenin yeri, oturma düzeni, yemek araları ve belgeleme ile ilgili birtakım düzenlemelerin ve planların taktiğini içerir.

Yönetim **takımının** oluşturulması ve katılımcı sayısının belirlenmesi, müzakere stratejisinin önemli bir parçasıdır. Taktik olarak müzakere takımının büyüklüğü üzerinde dikkatle düşünülmelidir. Formal ortamda, organizasyonun büyük

bir takım oluşturma konusundaki cesareti kırılmamalıdır. Çünkü organizasyonun büyük bir müzakere takımı oluşturması farklı görüşlerin ortaya çıkmasına yol açacak, yönetim tarafı bunları istismar edebilecek ve böylece organizasyonun müzakere konumu zayıflayacaktır.(The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008;Balogun vd., 1999: 34)

Müzakereciler tek başına veya bir takım halinde çalışacaklarına karar vermek zorunda kalırlar. Takıma karşı sadece bir ya da iki kişi durduğunda takım yaklaşımı çok etkindir. Bir takım müzakeresi, çoğunlukla yalnız bir müzakereciyi kısa zamanda bunaltacak konu ve isteklerin aralıksız sunulması bombardımanı haline gelir. (Economy, 1999; s. 48)

Doğru zamanda takım müzakeresi bazı avantajlar sağlayabilir; fakat yanlış koşullarda kullanıldığında etkisiz de olabilir. Müzakereciler bu avantaj ve dezavantajları müzakereden önce ikisini bir arada tartmak zorundadırlar (Schoenfield ve Schoenfield, 1991; s.199).

Müzakerede tek bir müzakerecinin yerine müzakere takımının yer almasının beş potansiyel avantajı vardır. Bunlar: (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008; “Group Negotiations” 2008)

1. Aktif bir Seçmenin Katılması: Seçmenin getirdiği avantajlar,
2. Özel Bilgi: Yasalar, kişisel notlar, mühendislik, tıp vb. alanları kapsayan bilgiler,
3. İşbirlikçi Karar: Bir atasözünde de denildiği gibi, "bir elin nesi var, iki elin sesi var". Bir karar verirken tek bir müzakerecinin fikri yeterli olmayabilir veya farklı üyeler olayla ilgili çeşitli fikirler ortaya koyabilirler. Çoğu zaman bu değişik fikirler müzakerenin başarıyla sonuçlanmasına neden olur. Genellikle bu birliktelik, yeni ve yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulduğu zaman ortaya çıkar.
4. Notlar ve Gözlemler: Bazen müzakereler birisinin not almasını gerektirecek kadar karmaşık olabilir. Notlar belirli bir süre sonra hatırlama açısından yararlıdır. Ayrıca müzakereye katılan yeni bir kişi takımın çalışmasını daha objektif olarak gözlemleyebilir ve değerlendirebilir. Bu gözlemler ve notlar

takım lideri tarafından müzakere süresince, müzakere sonunda veya oturum aralarında incelenir.

5. Rol Oynama: Müzakerelerde takım kullanmanın avantajlarından biri de rol oynama için uygun ortam sağlayabilmesidir. Senaryolarda, örneğin, takım üyelerinden biri bilgi toplayıcı rolünü, diğerleri ise süreç gözlemcileri rolünü üstlenebilir.

Genellikle tek başına çalışan müzakereciler, takım halinde çalışanlara nazaran daha sık rastlanır. Yalnız çalışmak için üç temel neden vardır: (The Negotiation Experts, “Group Negotiations”, 2008)

- Maliyet/fayda faktörü,
- Tarzda tutarlılık ve
- İç çatışmalardan kaçınmadır.

1. Maliyet/Fayda Faktörü: Bir müzakerede birden fazla müzakerecinin olması maliyet/fayda açısından olumlu bir şey değildir. Genellikle bu ek müzakereciler, katılmanın dışında bir şey yapmazlar ve çoğu zaman ek maliyet gerektirirler. Ayrıca bazıları yeterli ölçüde müzakere tekniklerini bilmedikleri için birtakım hataların ortaya çıkmasına neden olurlar.
2. Tarzda Tutarlılığı Koruma: Müzakere takımının bir üyesi olarak çalışmak, müzakereyi yöneten kişinin tarzı ile çelişebilir. Birkaç müzakereci söz konusu olunca, müzakere esnasında bunların arasında tutarsızlıklar ortaya çıkabilir. Bu tutarsızlıklar da müzakerecinin tarafını zayıf duruma düşürür. Genellikle müzakerecilerden biri lider konumunda olur, diğerleri ise bilgi açıklamaları yapar. Eğer farklı açıklamalar yaparlarsa, karşı taraf bunu zayıflık olarak algılar ve kendi çıkarları için kullanabilir. Bu yüzden müzakere takımının her üyesi önceden belirlenmiş, birbirini destekleyici açıklamalar yapmalı tek ve birlik içinde verilmiş bir mesaj iletmelidir.
3. İç Çatışma ve Hatalardan Kaçınma: Müzakere takımları iç çatışmaların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bazen tüm takım üyelerinin sürece aktif bir şekilde katılmaları çok zor olabilir. Genellikle bu aktif katılım gruplar arası çatışmaları ortaya çıkarır. Elleri delil olsun veya olmasın, karşı takımın

üyeleri ısrarla takım liderinin atladığını söyleyerek birtakım fikirleri ortaya koymaya çalışırlar. Böylece taraflar anlaşamaz, bu da müzakerenin başarısızlıkla bitmesine neden olur.

Takım müzakereleri yapılırken özellikle dikkatli bir planlama gerekmektedir. Bilgi toplama sorumlulukları paylaşılmalıdır. Her takım üyesinin fonksiyonları hem planlama aşaması, hem müzakere oturumlarında ayrı ayrı belirlenmelidir. Takım üyelerinin hepsi görev ve sorumluluklarını açıkça anlamalıdır. Takım son halini aldığı anda, takımın her üyesi bütün görüşmenin belirli bir yönünde özelleşerek ustalaşmalıdır. Hepsi bilgi açıklama sınırlarının, taviz şekillerinin ve pozisyonlarının farkında olmalıdır. Aralarından biri lider olarak belirlenmelidir. Seçilen lider tüm diğer üyeler üzerinde kontrole sahip olmalıdır. Kontrolü sağlamak için talimatlar ve ayarlamalar lider tarafından daha esnek kullanılmalıdır. Müzakere süresinde lider fiziksel olarak müzakereyi yönetebilecek şekilde yerleşmelidir ((The Negotiation Experts, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation"; "Group Negotiations" 2008; Economy, 1999; s.47).

Müzakere oturumları boyunca kargaşaya meydan vermemek ve "her kafadan bir ses" çıkmasını önlemek için takımların, talep ve önerilerini bir sözcü vasıtasıyla yapmaları çok uygun bir yöntemdir. Takımın sözcü iletişim odağı niteliğini de taşır. Sözcünün zeki, daha çok dinleyen, çabuk kavrayan, anlayışlı ve diğerlerini ikna etme gücüne sahip olması gerekir. Özellikle de sinirler gerilip iş çatışmaya gittiğinde bir yatıştırma zamanı sağlamak amacıyla ara vermek basiretini göstererek kimse de yine bu sözcü olmalıdır ((The Negotiation Experts, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation"; "Group Negotiations" 2008; Yazman, 1969; s. 182).

Müzakere takımı aşağıdaki örnekte olduğu gibi yapılandırılabilir:

1. Lider ve esas konuşmacı,
2. Not tutan-kayıt yapan,
3. Ekonomi uzmanı,
4. Yönetim uzmanı,
5. Hukuk ve psikolojik uzmanı(takım üyelerinden farklı olarak yönetimle hiçbir



ilişkisi olmaz).

Yönetimle ilişkisi olmadığından, aşağıdakileri rahatça yapabilir:

1. Yönetimi eleştirme,
2. Zor noktaları ortaya çıkarma,
3. Yönetimin eleştiri hedefi olabilmedir.

Sayıda fazla olmanın getirdiği dezavantajlar da vardır. Bazı insanlar sayıca fazla olduklarında bunalır veya çabuk yorulurlar. Diğerleri ise onları dinlemez. Ayrıca diğerleri daha savunmacı davranmak zorunda kalırlar ve günlük çekerler. Bu yüzden müzakereci, takımının kaç kişiden oluşacağını önceden belirlemeli ve bu şekilde kimseyi zora sokmadan müzakereyi yönetmelidir. Son olarak da müzakere takımının sayıca büyük olması bazı müzakerecilerin aşırı strese girmesine ve müzakerenin başarısızlıkla bitmesine sebep olabilir. (Barney ve Griffin, 1992: 123)

Bir takımda müzakereci sayısının fazlalığından endişe ediyorsa müzakere takımının büyüklüğüne göre anlaşma yapılmalı veya takım ciddi bir şekilde sayı fazlalığı oluşturmayacak biçimde yapılandırılmalıdır. Karşı tarafta sayı fazlalığı varsa ve bu taraf savunucu durumdaysa, ikinci seçenek seçilmemelidir. Belirli bir sayıdan sonra iç çatışmalar ve üyeler arasında koordinasyon bozukluğu ortaya çıkabilir. Maksimum üye sayısı potansiyel takım üyelerinin özel yetenek ve kişiliklerine olduğu gibi müzakere konusuna da bağlı olmalıdır. (Barry vd., 2003: 45-46)

Müzakereci bir takımla karşılaştığında iki temel yöntem kullanabilir: Birinci yaklaşım, ateşe ateşle karşılık vermek ve aynı büyüklükte kendi takımını oluşturmaktır. Karşı taraf takımının her daldan temsilcileri olduğu gibi, müzakereci takımının da olabilir. Takımının her üyesi karşı taraf takımının iddialarını çürütmek üzere özenle seçilmiş ve atanmış olabilir.

İkinci muhtemel yaklaşım ise; müzakerecinin takımla yalnız yüzleşmesi, fakat müzakerenin her yönüne iyi hazırlanmış olmasıdır. Müzakereci ölçülü ve yöntemli bir yaklaşım kullanmalı ve takım tarafından panikletilmeyi red etmelidir. Eğer müzakereci katı olur ve pozisyonunu koruyabilirse, kendisine karşı kullanılan takım taktiğini etkili bir şekilde karşılayabilir (Economy, 1999; s. 49).

Bir müzakere toplantısı için çoğunlukla bir yer seçimi söz konusudur. Örneğin, yöneticiler arası ya da şirketler arası müzakerelerde, toplantı kimin ofisinde yapılmalıdır? Sendikalarla yapılacak bir müzakere oturumu yönetim tarafın ofisinde mi, yoksa bir otelin konferans salonu gibi tarafsız bir bölgede mi gerçekleştirilmelidir? (Bateman ve Zeithmal, 1990: 98–99) sorularına verilecek cevaplar önemlidir.

Mekân seçiminde gelenekler, deneyim ve katılımcı sayısı önemli etkenlerdir. Deneyimli müzakereciler için yer önemli değildir, ancak birçok kişi, müzakere ortamının kendilerine duydukları güveni ve tutumlarını etkilediğini düşünmektedir. (Beach, 1965: 34,69).

Müzakereler çok karmaşık konular içeriyorsa, toplantıları kendi alanında yapmak; destekleyici belgelere hemen ulaşabilmek ve tartışmalar ilerlediğinde başka takım üyelerinin desteğine başvurmak bakımından yararlı olabilir. Bunun gibi müzakereler kendi mekânın da yapılmıyorsa, takımın kimlerden oluşacağını ve hangi belgelerin götürüleceğini çok iyi düşünmek gereklidir. (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”; “Group Negotiations” 2008)

Çok önemli resmi müzakerelerin mümkün olduğu ölçüde tarafsız bir mekânda yapıldığı görülmektedir. Bu uygulama yerin "sahibi " olan tarafın gizli bir avantaj taşımamasını amaçlar. Zira taraflar arasındaki ilişkiler ne derecede iyi olursa olsun, daima bir tarafın sağladığı ve ona ait bir mekânda müzakere oturumlarının yürütülmesi, karşı tarafta şuur altında da olsa bir huzursuzluk yaratır. Tarafsız bölge olarak genellikle büyük otellerin tercih edildiği görülür. Oteller geniş toplantı salonlarına sahip olması, tarafların ayrı olarak toplanabileceği özel odalarının bulunması ve rahat çalışma ortamının sağlanabilmesi bakımından elverişlidir. Bunun dışında, her iki taraf müzakerecilerinin ihtiyaç duyacağı yemek, içmek ve dinlenme imkânlarını sunması nedeniyle de ideal yerlerdir. Müzakerenin tarafsız bir mekânda yürütülmesi aynı zamanda dış etkilerden korunmasına ve yerli yersiz kesintilere uğramaksızın devam etmesine imkân vermektedir (Cellich ve Jain, 2004: 55–56; Yazman, 1969; s. 171).

Daha az resmi bir düzeyde bile karşı tarafa, müzakere oturumlarının müzakerecinin mekânından başka bir yerde yapılmasını isteyip istemeyeceğini sormak, iyi bir hareket olabilir. Bu, açık ve eşitlikçi bir yaklaşımın göstergesidir ve sonuçta karşı taraf, büyük bir olasılıkla müzakere için müzakerecinin teklif ettiği kendi konferans salonunun kullanılmasını kabul edecektir.

Katılımcıların müzakere esnasındaki **oturma düzeninin** da tartışmanın niteliği üzerinde çok önemli etkisi olabilir. Oturma konumlarının önemi, bu konumların grup davranışı ve ilişkiler üzerindeki etkisi konusunda yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Müzakerecileri masa çevresinde birbirlerini görecekleri şekilde oturtmak; kutuplaşmayı, ihtilafı ve görüş ayrılığını kolaylaştırmaktadır. Yan yana oturmak ise; görüş ayrılıklarını ve karşıtlıkları zorlaştırmaktadır (The Negotiation Experts, "Group Negotiations" 2008; Jay 2000: 58).

Geleneksel oturma formatı, kişilerin dikdörtgen bir masada karşılıklı olarak oturmalarını gerektirir. (Dawson, 2006: 34–35; Cohen, 2002: 23–24;)

Birçok kişi geleneksel oturma formatında kendini çok rahat hisseder, çünkü bu format her iki tarafın farklı kimliklere sahip olduğunu vurgular; her bir tarafın kendi alanı vardır. Her iki oturma planı da geleneksel ve zor pazarlık oturumları için uygundur. İki tarafın liderlerini birbirlerinin tam karşısına oturtmak, etkin bir tartışma için gerekli olan "doğrudan göz teması"nı sağlaması bakımından yararlıdır.

Öte yandan, geleneksel oturma formatı rekabetçi bir biz ve onlar stil tarzını teşvik eder ve sonuç olarak, katılımcılar arasında gereksiz tutum engellerinin kırılmasını amaçlayan bir müzakere için en uygun format değildir. Resmi müzakerelerde bile karşı karşıya oturma düzeninin uygun olmadığı durumlar vardır.

Daha gayri resmi ve işbirliğe dayalı bir yaklaşım için yuvarlak masa çok daha iyidir hatta alçak bir masa etrafındaki rahat koltuklar da gayet uygundur.

Müzakerelere ev sahipliği yapan tarafın (ya da tarafsız bir bölgede yapılıyorsa, organizasyonu gerçekleştiren tarafın) **yemek arası** konusunda da düzenlemeler yapması beklenir. Hafif yiyecek içeceklerin sağlanması, resmi müzakere ritüelinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Yemek arası, adetlere uymak ve nezaket gösterisi yapmaktan başka amaçlar için de kullanılabilir. Bu aranın zamanlamasını çok dikkatli yapmak gereklidir. Tam bir uzlaşmaya varmak üzereyken birinin elinde çay tepsisi ile odaya dalması hiç de uygun olmaz. Öyleyse yönetim lideri, doğru zamanı seçerek bir düğme ile dış ofisi haberdar etmeli veya çalışma arkadaşlarından birine işaret ederek yemek için gidip haber vermesini istemelidir. Eğer tartışma fazla ısındıysa havayı yumuşatmak için bir ara verilebilir. Bu ara esnasında öfkeler diner ve havayı yumuşatacak bireysel konuşmalar cereyan eder.

Servisin geciktirilmesi de bazen toplantının ilerlemesini cesaretlendirmesi açısından etkili olabilir. (The Negotiation, 2008)

**Belgeleme** öncelikle tutanaklar ile ilgili bir sorudur - kayıt tutulmalı mıdır, tutulmalıysa kim tarafından ve hangi şekilde tutulmalıdır? Daha önce de belirtildiği gibi, bu bazen formal prosedür anlaşmaları ile kararlaştırılır. (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”; “Group Negotiations” 2008)

Normal şartlarda, harfi harfine kayıt tutulması tavsiye edilmemelidir. Etkin bir müzakere için önemli olan husus, müzakere sürecinin kendisi değil varılan sonucudur. Dolayısıyla hazırlanan tutanak; müzakere toplantısının saati ve tarihi, nerede yapıldığı, kimin başkanlık ettiği, bütün katılımcıların isimleri, tartışılan gündem maddeleri ile varılan bütün kararları gösteren bir kayıt olmaktan öte bir işleve sahip olmadığı görülür (Jay, 2000: 62).

Müzakere boyunca anlaşmaya varılan hususlar veya askıya alınan maddeler bir tutanakla tespit edilir, taraflarca okunur ve imzalanır. Belgelemede, her meselede olduğu gibi, taraflararası ilişkilerin iyiliği veya kötülüğü önemli rol oynar. Taraflar birbirine güveniyorsa, içlerinden ortaklaşa görevlendirecekleri bir kişi kayıt tutmakla yükümlü olur. Taraflar arasındaki ilişkiler çok yumuşak değilse, her iki taraftan bir kişi, ayrı ayrı birer tutanak düzenler, sonra bunlar karşılaştırılır, mutabakata varılır ve o anda yeniden düzenlenerek kontrol edilir ve imzalanır. (Yazman, 1969; s. 184)

Bu yöntem de tarafları tatmin etmiyorsa, uzman bir yazıcının katılımı gereklidir. Çünkü katılımcıların tamamen tarafsız olacak şekilde saatler süren bir tartışmayı özetlemeleri kolay bir görev değildir. Bu yönetim takımına atfedilmesi

gereken bir görev de değildir. Çünkü ayrıntılı not tutarken bir yandan da pazarlıkta etkin rol oynamak mümkün değildir. Alternatif bir yol da, gelişmeleri teybe kaydetmektir. Ancak müzakere odası bu amaç için hazırlanmazsa kaydın kalitesi kötü olacaktır. Yazıcıların saatlerce çeşitli konuşmacıları tanıtmakla uğraşmaları, işleri daha da zorlaştıracak ve mimikler ile yüz ifadelerinin görsel ipuçları olmadan ciddi sözler ile ciddi olmayan sözleri ayırt etmeleri gerekecektir.

Bazen daha kapsamlı bir özel kayıt tutmak yönetim için faydalı olabilir. Bu kaydı tutmak, yönetim temsilcilerinden birinin görevi olmalıdır. Karmaşık ve kapsamlı bir müzakerede, karşı tarafın üyelerinin farklı görüşleri ve nihai anlaşmada yer almayan ama tartışma esnasında ortaya atılan fikirler ve teklifler de kaydedilmelidir. Eğer böyle bir özel kayıt tutulmuşsa, daha sonraki bir müzakerede bu kayıtlar asla aleni bir şekilde kullanılmamalıdır. Bu özel kayıtlar, yönetsel hafızaya destek olmaktan öte bir işlev taşımamalı ve tartışma esnasında karşı tarafın zihnini karıştıracak gizli bir silah olarak kullanılmamalıdır.

Sürece dayalı taktiklerde ise, müzakere gücünün algılanması veya karşı tarafın stratejisini etkilemek üzere seçilen davranış kalıpları yer alır. Bunlar arasında: müzakere yapılırken ve anlaşmaya doğru giderken uygulanacak taktikler yer alır.

Müzakere yapılırken kullanılan taktiklerde ise; tarafların durumların aydınlatılması, gündemin belirlenmesi ve süreler ile ilgili düzenlemelerinin yapılması, soru sormak ve dinlemek, kısa özetler yapmak, varsayım dayalı öneriler sunmak, duyguları kullanmak, mizaha yer vermek ve bağlantıları aramak yer alır(Dawson, 2006: 35,45)

Etkin bir pazarlığa başlamadan önce **her iki tarafın da diğerinin durumu** hakkında açık bir fikre sahip olması gereklidir.(Dietmeyer vd., 2004: 56)

Kitleler önünde konuşan kişilere önerilen şu sözler müzakere konuşmacılarına da önerilebilir: "Dinleyicilere ne demek istediğinizi söyleyin ve sonra bu dediklerinizi tekrar edin". Tartışma sürecinde karşı tarafın bir noktayı kaçırdığı görülürse tartışma kesilerek şöyle denmelidir: "Burada bir karışıklık var. Üzerinde durduğumuz noktanın x olduğu konusunda hemfikir miyiz?" Aynı şekilde, sendikanın durumu hakkında bazı şüpheler varsa, bunu sorun: "Üzerinde durmamızı

istediğiniz konunun olduğunu düşünmekte haklı mıyız?" Soru sormak, bazen saptamada bulunmaktan daha iyi gelişme sağlar.

Müzakere, ancak alınacak kararların onaylama yetkisi olan eşitler arasında yapılıyorsa, bir sonuca ulaşabilir.

Taraflardan biri gereken yetkiye sahip değilse, müzakere hiçbir sonuç doğurmaz. Bu yüzden karşı tarafın yetki sahibi olduğu ve anlaşmanın içeriğini değiştirme konusunda karar verme durumunda olduğu açıklık kazanmalıdır. Bu amaçla karşı taraf müzakerecisinin unvanının ne olduğu ve bu unvanın müzakereciye yetki sağlayıp sağlamadığı öğrenilmelidir. Eğer unvan açık değilse, çeşitli sorular sorularak yetkisi olup olmadığı araştırılmalıdır. (Oliver, 2001: 121)

Herhangi bir müzakerenin etkili olması, tarafların ne hakkında tartıştıklarını, niçin tartıştıklarını ve her ikisinin de nereye varmak istediğini ortak bir anlayış içinde bilmelerine bağlıdır. Bu şekilde **müzakere gündeminin** belirlenmesi çok kolaymış gibi görülebilir, ancak müzakerelerin içeriği ya da amacı hakkındaki yanlış anlamalar, yaşanan zorlukların başlıca nedenleri olabilir. (Griffin, 2007: 34)

Gündemi belirlemenin başlıca iki yöntemi vardır: (The Negotiation, 2007)

- Tartışmanın ne üzerine olduğunu resmi biçimde tanımlamak ve diğer tarafla bu konuda anlaşma sağlamak;
- Tartışmanın esasını ve karakterini gayri resmi biçimde etkilemek( Fowler, 1996: 46).

Bir müzakere, gayri resmi olsa bile (örneğin, iki yöneticinin karşılıklı ilgi/çıkarlarını ele almak üzere toplanması) etkili bir müzakereci, mümkün olduğunca çabuk ana konunun ne olduğunu belirlemeye çalışır. Resmi düzeyde ise, müzakerelerin ana konusunun tanımlanması bazen o kadar önem taşır ki, bu işin kendisi bile bir müzakere konusu olabilir. (The Negotiation Experts, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation"; "Group Negotiations" 2008)

Her durumda amaç, müzakerelere amaç hakkında ortak bir görüşle başlayabilmektir. (Harvard Business Essentials, 2003)

Bir müzakere oturumunda ilk ana konuşmacı toplantının havasını ve tartışılan konunun değişik yönlerine verilen ağırlığı doğrudan etkilemek gibi bir avantaja

sahiptir. Talebi ilk ortaya atan taraf genellikle bu avantaja sahip olur, çünkü kendi durumların dile getirerek tartışmayı açması mantıklıdır. Bu belirlenmiş olan gündemin dışındaki konuları da dile getirmeye hakları bulunduğu anlamına gelmez. Fakat onlara, bir sahne kurma olanağı vererek tartışmanın ne şekilde gelişeceğini, yanı gayri resmi gündemi etkileme fırsatını verir. Demek ki, sahneyi kurmak isteyen taraf için böyle bir açılış rolü üstlenmek, sadece ona yanıt vermekten daha avantajlıdır. (Brianbabcock, 2007)

Özellikle taraflardan biri, tartışılan konuyla ilgili çok güçlü bir rahatsızlık duyuyorsa ve bir çözüme doğru gitmekten çok, bu duygularını dile getirmekle ilgileniyor veya karşı tarafı yeterli hazırlık yapmamış, deneyimsiz müzakereciler oluşturuyorsa, böyle bir durum yaşanabilir. Bu koşullarda müzakereleri odak noktasına geri döndürmek için şu üç soru yararlıdır: (Subramanian ve Zecknauser, 2005: 3–4)

- "Bu konudaki görüşlerinizi tamamen anlıyoruz, ancak bizden tam olarak ne yapmamızı istiyorsunuz?"
- "Ele almamızı istediğiniz ana konunun  $x$  olduğunu düşünmekte haklı mıyız?"
- "Bizim üzerinde durduğumuz ana konunun  $y$  olduğu açık mı?"

Taraflar müzakere başlamadan önce, **oturumların süreleri** ve araları hakkında bazı prensip kararlarına varır ve elden geldiği ölçüde bunları uygularlarsa, müzakerelerin selameti bakımından doğru bir yol tutmuş olurlar. (Yazman, 1969: 173)

Bu konuda toplantıyı düzenlemekte ilk adımı atmış olan taraf, avantajlı konumdadır. Ne kadar zaman ayrılacağına dair bir öneride bulunabilir ya da toplantıya başlarken, örneğin, "Bu sabah başka bir toplantımız daha var, bu nedenle saat on bire doğru bitirme amacını taşıyoruz" gibi bir duyuru yapılabilir. Daha başlangıçtan itibaren konunun karmaşık olduğu ve konuyu tartışmak için tek bir toplantının yetmeyeceği anlaşılırsa, tarihler ve zamanlar açılış oturumunda belirlenebilir. Hedeflenen gerçekçi bir bitirme zamanının olması olumlu bir tutumun yaratılmasına ve sonuca doğru bir ilerleme kaydedildiğinin hissedilmesine yardımcı olur. (The Negotiation Experts, "Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation"; "Group Negotiations" 2008)

Yüksek derecede sürekli dikkatin ve olumlu bir yönelimin devam edebileceği maksimum sürenin iki saatten biraz fazla olduğunu gösteren kanıtlar vardır. İki saat, doğru düzgün tek bir müzakerenin çözüme kavuşabilmesi için makul bir süredir; ya da daha uzun bir pazarlık süreci sırasında kesilmeden geçirilecek bir oturum için iyi bir süredir. (Susan, 2005: 7)

Daha gayrı resmi bir düzeyde, bir kişinin, tartışmaya dikkatini verebileceği en uzun süre, iki ya da üç dakikayla sınırlıdır. Bunun ötesine geçmek, tartışmaya hâkim olma ya da diğer tarafın etkili şekilde karşılık vermesini engelleme isteği içinde bulunmak gibi anlaşılabilirliğinden, karşı tarafı kızdırma riskini taşır. Özet olarak:

- Etkili ve sürekli müzakere için en uzun süre yaklaşık iki saattir.
- Hazırlanmış bir sunum için uygun değer süre on beş-yirmi dakikadır.
- Bir kişinin, tartışmaya bireysel katkıda bulunabileceği en uzun süre iki ile üç dakikadır (Fowler, 1996: 65).

Önemli müzakerelerin yukarıdaki bu prensiplere uymuyor olması taktik bir mesele değil, lojistik bir meseledir. Programları son derece yoğun üst düzey müzakereciler, ülkenin dört bir yanından belirli bir tarihte toplanmak üzere gelirler ve birçoğunun ertesi gün aynı derecede önemli başka toplantıları vardır. Bu durumda, buluşulan günde işi bitirmek ve böylece bir sonraki günün programlarını bozmamak, herkesin ortak arzusudur. Böyle bir durum içinde müzakere zorlukları yaşanır, tek çare geç saatlere kadar pazarlığa devam etmektir. Doğal olarak bu, birçok kişinin uyanık ve dengeli bir yaklaşımı sürdürebilmesinin hayli zorlaştığı bir zamandır. Yorulana ve bunalana kadar pazarlık etmek; müzakere tarihinde hep olagelmıştır, ancak normal ya da etkili bir taktik olarak tavsiye edilemez. (The Negotiation Experts, “Forging Negotiation Relationships”, 2008)

İki saat kuralı, bundan daha uzun müzakere oturumlarında, aşağı yukarı iki saatte bir ara verilmesi ya da **ertelemeler** yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu ertelemeler yiyecek-içecek arasına denk getirilebilir. Öte yandan ertelemeler, herhangi bir başka zaman için de önerilebilir. Önceden programlanmış değil de, *ad hoc*(geçici, program dışı) araların en az üç ayrı yapıcı kullanımı vardır: Taraflara, kendilerini geri çekerek kendi içlerindeki ilerlemeyi gözden geçirme ya da diğer



tarafın ortaya attığı bir teklifi ele alma fırsatı vermek amacıyla ertelemeye gidilebilir. (Sander ve Bordone, 2005: 2–3)

- Müzakere bir çıkmaza girdiyse ya da önemsiz detaylar veya kişisel argümanlar içinde boğulmaya başladıysa, bir ara vermek çok yararlı olabilir. Bu gibi durumlarda şöyle bir öneride bulunmak için inisiyatifi ele almak yeterlidir: "Bu noktada kısa bir ara vermemiz yararlı olur düşüncesindeyim, böylece her birimiz tartışmanın nereye gittiği hakkında düşünebiliriz." Böyle bir aradan sonra müzakere atmosferinin ne kadar iyileştiğini görmek çok şaşırtıcıdır.
- Ertelemeler aynı zamanda her iki taraftan bir ya da iki üyeye, birbirleriyle pazarlık masasından uzak, gayri resmi şekilde konuşmaları için fırsat sağlar. Oldukça gayri resmi bir tavırla ilerleme yolları aramak, resmi bir müzakere ortamı içinde uygun olmayabilir. Bu durumda taraflardan birinin lideri, böyle bir öneri için doğru zaman olduğunu düşünerek, karşı tarafın liderine şunları söyleyebilir: "Yarım saatlik bir ara versek de, siz ve ben, resmi bir bağlılık olmaksızın, başka bir yaklaşımla ilerleme kaydedip kaydedemeyeceğimizi ele alsak, sizce de yararlı olmaz mı?" Elbette böyle bir düzenleme üzerinde ısrar etmek mümkün olamaz - diğer taraftaki müzakereci ancak bunun denemeye değer olduğunu düşünürse, erteleme teklifini kabul edebilir. "Bağlılık olmaksızın" ifadesi, iki takımın geri kalan üyelerine, liderlerinin kendilerine danışmadan herhangi bir resmi anlaşmaya girmeyeceği güvencesini vermek amacını taşır (Fowler, 1996: 66).

Yukarıda özetlenen bu üç çeşit ertelemenin etkili kullanımı, edinilecek çok önemli bir beceridir. Herhangi bir deneyimli müzakerecinin, yapıcı olmayan tartışmaları durdurmak ya da liderler arası verimli ve çözüm üretici gayri resmi görüşmelere kapı açmak için kullanılan ertelemeler sayesinde, başarıya ulaştırmış birçok müzakere örneğini vermek mümkündür.

Ertelemeler karşı taraf üzerinde zaman baskısı yaratmak için de kullanılabilir. Müzakereci basitçe son kararı erteleyerek hedeflerine ulaşmak için daha iyi bir ortam

yaratabilir. Ancak bu amaçla ertelemelerin kullanılabilmesi için, müzakerecinin zorlayıcı gücü olmalıdır (Economy, 1999: 56).

Deneyimsiz müzakereciler de beklenmedik gelişmeleri ele almak için gerek duyulan zamanı yaratacak ertelemelerin değerine özel önem vermelidir. Tatminkâr olmayan bir anlaşmaya itilmiş olmanın hiçbir mazereti olamaz. Taraflardan biri diğerini, durumunu gözden geçirmek üzere bir ara vermektan alıkoyamaz ve eğer böyle bir zaman gerekliyse, bir erteleme bunu sağlamanın en iyi yoludur.

Her iki tarafın da kendi iddialarının gücünden emin olması çok doğaldır. Tarafların birbirlerinin **hatalarını** teşhir ederek bu güvenlerini zedelemek istemeleri de çok normaldir. Bu hatalar genellikle istatistiksel verilerin yanlış kullanımı veya mantık hataları biçimindedir. Hatalar en iyi soru sorarak ortaya çıkarılır. Çünkü soru sormak iddiada bulunmak kadar kışkırtıcı olmadan karşı tarafı bir savunma haline sokar. Örneğin, bir istatistiksel verinin aritmetik ortalama mı, medyan mı, yoksa mod olarak mı kullanıldığı belirtilmeden verildiğini düşünün. Yönetim tarafı, sendikanın gösterdiği gelir istatistiklerinde aritmetik ortalamanın kullanıldığını bilebilir ve bunun genel uygulamanın dışında olduğu için yanıltıcı olduğunu söyleyebilir. "Bu sözde ortalama rakamlarımız gerçekten de çok anlamsız" diyerek ağır bir yorumda bulunmak bir meydan okumadır ve karşı tarafı kışkırtabilir.(Putnam, 2005: 6-7)

Karşı taraftan ortalamayı nasıl hesapladıklarını öğrenmek ve onları alternatif bir rakam bulmaya ikna etmek daha etkili bir yoldur. Öyleyse yaklaşım şu olmalıdır: "Ortalama kazanç hakkındaki rakamınızla ilgilendik. Ortalama kazancı dayandırdığımız listeyi görebilir miyiz? Bu listede kaç tane örnek var? On beş örnekten ikisinin diğerlerinden çok daha yüksek olduğunu fark ettiniz mi? Listenin ortasındaki rakam nedir?"gibi sorular sorularak karşı tarafın hatası ortaya çıkarılabilir.

Diğer taraf konuşmaya ne kadar ikna edilirse hataların ortaya çıkarmak da o kadar kolaylaşacaktır. Sözcülerin ilk ifadeleri genellikle hiçbir mantık hatasına yer vermeyecek şekilde çok iyi hazırlanır. Ancak, karşı tarafın diğer üyeleri de tartışmanın içine çekilebilirse ilk etapta çok iyi hazırlanmış gibi görünen bu ifadelerde hatalar ortaya çıkarılabilir.

Müzakerelerdeki en yaygın hata, **çok fazla konuşmak ve çok az dinlemektir**. Müzakerenin daha mücadeleci geçen ilk aşamasında bu çok da önemli değildir. Çünkü bu ilk aşama, tarafların durumlarını ortaya koydukları zamandır ve tam bir kavrayışın sağlanması için biraz tekrar yapılması gereklidir. Dolayısıyla bu aşamada, karşı tarafın fikirlerini kuvvetli bir üslupla çürütmeye veya meydan okumaya ça-ışmak kabul edilebilir bir davranıştır. Tüm bunlar ani cevaplar ve rasgele sözlerle dolu bir konuşmayı içerebilir.

Ancak her iki tarafın da pozisyonu açıklık kazandıktan sonra, tartışmanın daha işbirliğe dayalı ya da araştırmaya yönelik bir safhaya girmesi gerekir. Bu safhada amaç, ortak bir zemin bulmak ve karşılıklı kabul edilebilir bir anlaşmaya varmaktır. Bu safhada diğer tarafın ne söylediğine ve bunu nasıl söylediğine de dikkat sarf etmek gereklidir. Bu da algılayıcı dinleme ile mümkün olur. Karşı tarafın gerçek ilgi çıkarları nedir? Olası bir ileri adıma nasıl bir tepki verebilirler? Pozisyonlarını değiştirmeye mi başlıyorlar? Bu soruların yanıtları, konuşmaya devam ederek değil, algılayıcı bir dinlemeyle bulunabilir (Çetin, 1990: 88).

Diğer taraf da bir dinleme tutumu içine girerse, tartışmanın fakir kalacağı düşünülebilir. Bunu önleyecek bir taktik, cümleler sarf etmek ya da argümanları çürütmek yerine, sorular sormak ve yanıtlama havasını ve içeriğini dikkatle dinlemektir. Soru soran kişinin kontrolü elinde tuttuğu kabul edilen bir gerçektir. Etkili müzakereci bu kontrolü devam ettirmek için mantıklı bir ifadeye bulunup arkasından sorular sorar. Sorular karşı tarafın tekrar konuşmaya başlaması için önemlidir. Bunlar açık uçlu sorular olmalıdır. Zira bu şekilde müzakere sürecinin ilerlemesine katkı sağlayacak bilgiler sunar. (Oliver, 2001: 117; The Negotiation Experts, “Use Clever Questions in Your Negotiations”, 2008)

Birçok konunun birden tartışıldığı bir müzakerede, kimi meselelerde diğerlerine göre daha hızlı ilerleme kaydedilmesi olağandır. Bu durum gerçekleştiği anda tanımlanmaz ve kabul edilmezse, başka konudaki bir anlaşmazlık, geri dönüşe neden olarak o zamana dek yapmış ilerlemelerin de kaybedilmesine yol açabilir.

Bu durumda, tartışmanın gelmiş olduğu noktayı **özetlemek** ve tam bir anlaşmaya adım adım gidilmesini sağlamak amacıyla zaman zaman duraklamak

yararlıdır. (Çetin, 1990: 76; The Negotiation Experts, “Barriers to Agreement”, 2008)

Konuların dikkatle araştırılması aşamasından sonra spesifik tekliflerin getirilmesi, bazen halledilmesi güç bir geçiştir. Bunu kolaylaştırmanın bir yolu, tekliflerin başlangıçta **varsayımaya dayalı ya da bağlılık oluşturmayacak bir şekilde** sunulmasıdır. Varsayımaya dayalı öneriler, diğer tarafın ilk tepkilerini geçici bir anlayış içinde göstermesini sağlar ve böylece teklifi yapan taraf, gerekirse pazarlık esnekliğini kaybetmeden geri çekilebilir. (The Negotiation Experts, “Barriers to Agreement”, 2008; Cohen, 1997: 77).

Sovyetler Birliği, müzakere ve pazarlıklarda **duygularının etkilerinde** kalmış gibi izlenimini verir. Sözgelimi, çabuk öfkelenip oturumu terk eder, aşırı tepkisel davranır ve karşı tarafı korkutup sindirmek için ne gerekirse yaptığı görülür.

Nikita Hruşçev'in bir Birleşmiş Milletler toplantısında ayakkabısını çıkartıp masaya vurmıştır.

İnsanlar Hruşçev'in bu davranışını duydukları zaman, "Aman Tanrım, bu adam tam bir barbar. Bu davranışı ile tüm dünyayı küçümsüyor", (The Negotiation Experts, “Acquiring Good Negotiating Listening Skills”, 2008) diye akıl yürütmüş olabilir.

Aylar sonra uzmanlar Hruşçev'in bu hareketini yaparken çekilmiş fotoğrafını büyütmüşler ve ayaklarında her iki ayakkabısının da olduğunu görmüşlerdir. Demek ki toplantıda masanın üstüne ayakkabısıyla vurması kızgınlıkla yapılmamış bir hareket değildir. Önceden planlanmış bir harekettir. Hruşçev kızgın olmadığı halde kendini insanlara öyle göstermiştir. İnsanlar bir insan kızınca başkalarına zarar vereceğini bilirler. Hruşçev insanların bu psikolojisinden yararlanmak istemiştir. (Cohen, 1997: 124)

Müzakere masasında duygusal tepkiler gösterilirse, o görüşmenin şekli tamamen değişebilir. Bir müzakerede gözyaşları, öfke gösterisi, sessizlik, kahkaha atmak, yürüyüp gitmek, üstü kapalı tehditte bulunmak, suçluluk duygusu yaratmak; duygusal tepkilere örnek olarak gösterilebilir.

İnsanlar duygularını kullanma yoluna neden giderler? Çünkü bazen işe yaradığını görürler. Müzakerenin genel kuralı, duygusal olarak bağlanmaktan kaçınmanın gerekli olduğudur. Eğer kişi, tek bir pozisyona derin kişisel duygularla bağlı ise, alternatif seçenekleri göz önünde bulundurmakta yaratıcı ve esnek olamaz. Her ne kadar çok doğal bir duygusal tepki olsa da, kişisel bir saldırıda bulunmak tehlikelidir.

Etkin müzakere, sakın bir kafayı ve kişisel yorum ve fikirlerden alınmış olmayı gerektirir. Üzerinde durulması gereken husus işte budur, kişisel itibar veya tartışmada karşısındakini bastırmanın verdiği zevk değildir. (The Negotiation Experts, “Acquiring Good Negotiating Listening Skills”, 2008)

Bazı durumlarda duygu gösterisinin yapılması; tamamen içten olması ve tartışılan konunun dışına taşmaması şartıyla, müzakerenin hem akışma hem de içeriğine yararlı olabilir. Örneğin, küçük detaylar yüzünden tartışmanın genel niteliğinin bozulduğu bir durumu ele alalım. Herhangi bir taraftan itibar sahibi bir üyenin, böyle bir ağız kavgasından dolayı duyduğu üzüntüyü ben öznesiyle dile getirmesi ile durum kurtarılabilir. (Fowler, 1985: 60 )

Müzakereler ciddi meselelerdir ve düşüncesizliklere yer bırakılmamalıdır. Ancak **mizaha** ve ara sıra neşeli sözlere izin verilebilir, yeter ki gerilimi azaltmak ve çatışmalı değil, işbirlikçi bir ortamın kurulmasına katkıda bulunmak için kullanılın.

Niçin bu tarz bir ritüel, normal ve yararlı olarak görülür? Çünkü iki şeye birden hizmet eder: Müzakere ortamının gerilimini azaltmak ve çatışmalı değil, işbirlikçi bir havayı teşvik etmek. Ne var ki, bu bağ o kadar da güçlü değildir. Daha sonra ortaya çıkabilecek ciddi anlaşmazlıkların baskısıyla kolayca kopabilir. Ancak birçok müzakerede, başlangıçtaki iyi niyetli havanın zamanlaması iyi, kaygısız ve mizahi yorumlarla ara sıra pekiştirilmesi sayesinde çok daha iyi ilerleme kaydedilmektedir. Bu, ilgisiz şakalarla tartışmayı yarıda kesmek anlamına gelmez, çok usta bir nüktedanlığı da gerektirmez. Hatta fazla zekice sözler, mizahtan ziyade alay olarak da anlaşılabilir. Bunun yerine, ara sıra ortaya çıkabilen saçma bir durum ya da hatayı işaret ederek (mümkünse, kendi tarafının söylemiş oldukları içinden) bunun komik tarafına dikkat çekmek yeterli olabilir. Böyle bir davranış şunu ima

etmelidir: Bu işin içinde hepimiz beraberiz, hepimiz insanız ve hata yapabiliriz, bu nedenle de denge duygusunu koruyalım.

Ne yazık ki, bunu bir formül ya da bir kurallar bütünü içinde tanımlamak mümkün değildir; gene de önemi unutulmamalıdır. Ancak bazı müzakerecilerin kaba, hor görücü ya da ayrımcı olarak algılayabilecekleri "saçma" sözlerden kaçınılmalıdır. (The Negotiation Experts, "Acquiring Good Negotiating Listening Skills", 2008)

Deneyimli müzakereciler, kendi pozisyonlarının bir önyargı altında kalmayacağından emin olana kadar kesin ifadeler kullanmak konusunda çok dikkatli davranırlar. Başlangıçtaki hareketleri yarım bırakılmış ifadelerle korumaya alınıyor ya da belirsiz biçimlere sokulur. Böylece müzakereci, diğer taraf bir ifadeyi spesifik bir uzlaşma olarak algılamadan önce çabucak geri çekilebilir. Müzakere henüz araştırma aşamasındayken, bir pozisyon değişikliği ya da olası bir ileri adımla ilgili her ipucunun toplanması büyük önem taşır.

Bunun gibi birçok **"kodlanmış" mesaj ya da işaret** bulunmaktadır.

En çok rastlanılardan birkaçı ve açıklamaları aşağıda verilmiştir: (The Negotiation Experts, "Negotiating with 8 golden steps, the agreement table", 2008)

- "Bu aşamada bundan daha ileri gitmemiz mümkün değildir." Fakat bir harekette bulunmamız, daha sonra mümkün olabilir.
- "Bunu yapmak bizim olağan iş uygulamalarımızın dışında kalır." Fakat fiyat uygun olursa, bir istisna yapabiliriz.
- "Bu teklifleri bizim kabul edemeyeceğimiz bir biçimde sunuyorsunuz." Fakat yeniden biçimlendirilirse, bir ilerleme kaydedilebilir.
- "Aydınlatmamız gereken, (a) ve (b) noktalarının tamamen kabul edilemez olduğudur." Fakat (c) ve (d) noktaları, üzerinde konuşulmaya değerdir.
- "Temel prensipler üzerinde elbette uzlaşabiliriz." Fakat mevcut ayrıntılar üzerinde hala önemli problemler var (Fowler, 1986: 66).

İpuçları ve işaretler her zaman sözel değildir. Bunlar kişinin havası, yüz ifadeleri ya da duruş oturuşundaki değişikliklerden de anlaşılır. Söylenenler kendisini ikna etmemişse, konuşanda bir tereddüt ya da bir sıkıntı ifadesi gözlemlenebilir.

Mücadeleci bir poz kavuşturulmuş kollar, sıkılmış eller, tutulmuş bir kol ya da ayak daha açık diğer tarafa, resmi müzakereler başlamadan önce bir delil toplama süreci ve rahat bir pozisyonun yerini alabilir. Öne doğru eğilmek, genellikle ilgi gösterildiğine işaretler. Yüzüne dokunmak, kuşku ya da güvensizlikle ilgilidir. Kaşlarını kaldırmak, klasik bir şaşkınlık ifadesidir. Müzakere takımı üyelerinin birbirlerine göz atması, önemli noktaların yakalandığını gösterebilir. Bu çeşit işaretlerin çoğu bilinçsizdir, ancak bazı jestleri isteyerek de kullanmak mümkündür. Örneğin, bir ifadenin nihai olduğunu vurgulamanın bir yolu, beraberinde avuç içini masaya doğru yaslayarak sert bir el hareketi yapmaktır. (The Negotiation Experts, “Negotiating with 8 golden steps, the agreement table”, 2008)

Vücut dilinin yorumlanması çok dikkatle yapılmalıdır. Vücut dili çok karmaşıktır ve derin bir şekilde öğretilmesi güçtür. Öte yandan bu müspet bir bilim de değildir; aynı vücut hareketleri için farklı yorumlar söz konusu olabilir (Oliver, 2001: 135).

Ancak vücut pozisyonu, jestler ve yüz ifadelerinden okunabilecek işaretlere önem vermemek, tutum ve niyetlerin yansıtıldığı, potansiyel olarak zengin bir kaynağı kaçırmak demektir.

Vücut diliyle verilen işaretleri aramak ve anlamak, etkili müzakerecinin kullanılan kelimelerin arkasında gizli gerçek anlamları yorumlamasına yardımcı olur. İddiacı bir konuşmacının yerini o ana kadar her şeyi sessizce dinlemekte olan birine vermesiyle takım içinde sözcünün değişmesi de mümkün olabilir.

Müzakerenin **zamanlaması ve süratinin**, sonuç üzerinde çok önemli bir etkisi olabilir. Duyguların hassas olduğu bir konu üzerinde, örneğin, işyerindeki ölümcül bir kaza durumunda bir kavga oluşmuşsa, bu yüksek gerilimli havanın sakinleşmesine olanak vermek için tartışmaların hızını yavaşlatmak iyi bir yoldur. Ancak bu koşullar içinde biraz zaman boşluğu yaratmak, çok özenli bir çaba gerektirir. (The Negotiation Experts, “Knowing When It's Time to Walk-Not Talk”, 2008)

Her ne kadar yavaş ya da hızlı bir akışa karar vermek her durum için aynı mihakeme meselesiyse de, genel bir öneri şu olabilir: Diğer tarafın pozisyonu güçlü olduğunda yavaş hareket etmek yerine hızlı hareket etmek gerekir. Hatta diğer tarafın argümanları akılcı bir şekilde karşılanamayacaksa, bir dava ya da talebi müzakeresiz kabul etmekte yarar vardır. Bazı yöneticiler sendikadan gelen herhangi bir talebe, sadece bir tepki verme rutini olarak karşı çıkarlar. Ancak sendikanın teklifinin gerçekten iyi temellendirilmiş olduğu durumlarda yöneticiler çabucak ve canlılıkla evet derlerse, aslında daha çok saygı kazanırlar. Zira böylece zaman harcayıcı bir müzakere sonrasında talebi isteksizce kabul etme gibi bir duruma sürüklenmemiş olurlar.

Bir müzakerede her iki taraf da en azından iki ortak hedefe sahiptir. Bunlardan biri, konu ne olursa olsun tatsızlık çıkmadan ya da fazla zaman kaybı yaşanmadan, tatminkâr bir sonuca ulaşmak için duyulan ortak bir istektir. Diğeri ise, her duruma özel olarak, anlaşmanın bir yarar ya da avantaj sağlamasıdır.

Bu hedeflerden birincisi, karşı tarafın, müzakerelerde makul, canlı, işe uygun bir hızını ve olumlu bir havanın hâkim olmasını sağlamakta işbirliği yapmasını teşvik etmek üzere kullanılabilir. Tartışma; önemsiz konular, tekrarlar ya da kişisel sataşmalar içinde boğulursa, ilerleme kaydetme ve zaman kaybindan kaçınma konusunda tarafların ortak ilgi çıkarlarına seslenilebilir.

Bir müzakerede liderlerden birinin dediği gibi: "Taraflardan hiçbirinin değerli zamanlarını kozlarını paylaşmakla harcamak istemeyeceğinden, mevcut tartışmayı bırakıp meseledeki ana noktaya yoğunlaşırsak daha iyi olmaz mı?" (The Negotiation Experts, "Knowing When It's Time to Walk-Not Talk", 2008)

Karşılıklı gerçeklerin müzakere sürecinde erken ortaya konulması, çoğu zaman tüm süreci hızlandırabilir. Belli bazı noktalarda görüş farklılıkları olmasına karşın, her iki taraf da aynı son noktaya veya elverişli sonuca ulaşmak istediğini keşfedebilir.(Economy, 1999: 114)

Ancak tarafların elverişli bir sonuçla ilgili ortak bir ilgi çıkarlarının olması her zaman açık ve net olmayabilir. Tarafların "elverişli" tanımlamalarının birbirinden farklı olması olağandır. Ancak gene de bir anlaşmanın ortak sorumluluğunu taşımak zorunda kalacaklar ve her iki tarafın da, bu anlaşmayı desteklemeden önce en



azından kabul edilebilir görmesi gerekmektedir. İki taraf arasındaki bağıntı, nihai olarak uzlaştıkları ortak hareket ya da sonuç ile bu sonucu ikisinin de uygun bulma ihtiyacıdır.

Avantaj kazanç ise tek taraflı olabilir. Bir işveren yüksek bir ücret düzenlemesiyle ilgili anlaşmayı, istemeyerek imzalamış olabilir. Görünürde sadece sendika avantaj sağlamaktadır. Ancak burada bile taraflar arasındaki bağlantılar, işverenin varılan sonuçla uzlaşmasına yardımcı olabilir.

Bir taraftan anlaşma doğrudan doğruya bir endüstriyel hareket yaptırımını ortadan kaldıracaktır. Diğer taraftan daha yapıcı olarak işverenin, örgütün işe alma ve eleman tutma kabiliyetini iyileştirmesine yardımcı olacaktır. İdeal olan kazan-kazan sonuçlarının yaratılmasıdır. Müzakerecinin alt ve üst sınırları ile karşı tarafın ihtiyaçları arasında bir bağlantı kurduğu için kazan-kazan durumu çoğu kez kolaylıkla sağlanabilir. (James ve Edden, 1999: 144).

Farklılıklar yerine ortak ilgi çıkarılara yoğunlaşmak, etkili müzakereler için bir ön koşuldur. Yüzeysel görünen ve sıcak tartışmalara neden olan bir konuya ait olası bir çözümün, daha geniş hedeflere ulaşmak için katkı sağlayacağı gösterilebilirse, bir çıkmazdan dönmek ve anlaşmaya varmak kolaylaşabilir. Ortak çıkarılar sıklıkla şunları içerir: (The Negotiation Experts, “Knowing When It's Time to Walk-Not Talk”, 2008; Crump, 2003: 193–195)

- Organizasyonun başarısı ve işin ilerlemesi,
- İş güvenliği,
- Organizasyonun adı ünü hem ticari olarak, hem de iyi işveren olarak,
- Atıklardan ya da çevreye zarardan kaçınma,
- Bireysel ad ün profesyonellik, bütünlük, beceri,
- Bir müzakereci olarak yapıcı olma imajı,
- Yüksek moralin ahlakın sürdürülmesi,
- Üçüncü tarafların müdahalesinden kaçınma (Fowler, 1986: 74).

Sonuç olarak bir anlaşmaya doğru giderken, kendi tarafın alternatif sonuçlarının iyi ve kötü yanların ele almanın yanı sıra, ortak ilgi çıkarılarının neler

olduğunu ve her alternatifin diğer taraf için ne gibi yararlar getirdiğini düşünmek de faydalıdır.

**Anlaşmaya Doğru Giderken uygulanacak taktikler arasında;** tüm noktaların anlaşmaya dâhil edilmesini emin olma, herkesin her şeyi anladığından emin olma, belirsizlikleri ortadan kaldırma, iyi bir açıklama ile bitirme, kişisel güvenilirlik kazanma ve yapıcı olma yer alır. (The Negotiation Experts, “Knowing When It’s Time to Walk-Not Talk”, 2008)

Temel bir konuda anlaşmaya varma koşuşturmaması içinde (örneğin, bir ücret ikramiyesi ya da yeni bir sözleşmenin fiyatı gibi) bazı ikincil ama önemli noktalara açıklık kazandırılmamış olması, az rastlanır şey değildir.

Uygulama; gözden geçirme ya da sona erme tarihlerini saptamanın en sık yapılan diğer atlamalardır. Başka bir hata da, şartları saptayamamadır (örneğin, "ücret" temel oranı mı ifade ediyor, yoksa "temel oran" artı "harçlıkları" mı; "normal çalışma haftası", rutin fazla mesaieleri de içeriyor mu?).

Gerekli tüm noktaların anlaşmaya eklendiğinden emin olmanın yanı sıra tarafların, anlaşmanın şartları ve amaçları hakkında ortak bir anlayışın sağlandığından da emin olmaları gerekir.

Bu nedenle müzakerede lider konumunda olan kişinin sözlü olarak son özeti yapması önemlidir.

Bu kişi "Sanırım tüm konularda anlaşma sağladık. Benim anlayışıma göre anlaşığımız noktalar şunlar:" diyerek her noktayı sıralar. Anlaşmanın önemine ve karmaşıklığına bağlı olarak, şartların sözlü olarak yeniden belirtilmesi yeterli olmayabilir. Müzakerecinin sözlü özetten daha fazlasına ihtiyaç olduğu gibi bir kaygısı varsa, anlaşma maddelerini yazıya dökmesi yararlı olur.

Yazılı doğrulama bir hatırlatma yazısı kadar basit veya tam resmi bir sözleşme kadar karmaşık olabilir. Anlaşmanın bu yazılı doğrulaması nihai anlaşmanın tek belgesi olabilir. Doğrulama anlaşması, eğer karşı tarafa onaylatmak için imzalatılmışsa, karşılıklı bağlayıcı sözleşmenin temelini oluşturur. Yazılı doğrulamanın yokluğunda, karşı tarafın anlaşmanın şartlarını yerine getirmediğini ispat etmek zor olacaktır. (Economy, 1999: 162)

Birkaç kez yinelenen sözlü anlatımlar, önemli ölçüde çarpıtmalara maruz kalabilir ve bunun tek çaresi çabucak kesin ve ortaklaşa bir ifadenin kâğıda dökülmesidir. Gayrı resmi tartışmalarda bile hızlı bir not alma oldukça yararlıdır.

Yazılı doğrulamanın önemini, tüm müzakereciler kabul etmeyebilir. Bu da, bu konuda hassasiyet gösteren tarafa bir avantaj vermiş olur, çünkü bunu yazmaya gönüllüdürler. Elbette bu, yazıya dökme sırasında notların çarpıtılması ya da yeni noktaların eklenmesi anlamına gelmez. Bu durumda, hilekârlık konusunda haklı bir eleştiri riski oluşur. (Kozan, 1997: 316–317)

Gene de anlaşmayı yazıya döken taraf, varılan anlaşmayı kendilerince en tatminkâr şekilde yansıtacak kelimeleri, sıralamayı ve vurguyu seçme avantajına sahiptir. (Shell, 2006: 160–163)

Belirsizlik riski, müzakerecilerle anlaşmayı uygulamaya koyacak kişilerin farklı olması durumunda daha büyüktür. (Kozan, 1997: 319–320; (Shell, 2006: 163)

Bir anlaşmanın açıkça dile getirilmesi, taraflardan biri ya da diğerinin rızasını geri alması anlamına gelirse, bunun çaresi ortaya çıkan zorluk noktalarının yeniden müzakere edilmeli ve belirsiz birtakım sözlerle üzerlerinin örtülmemelidir.

Anlaşmaların etkin bir şekilde uygulanabilmesi için her iki tarafın da bir dereceye kadar desteğine ve bağlılığına gerek vardır. Gelecekteki ilişkiler düşünülerek, karşı tarafın tavizlere ve uzlaşmalara olan istekliliğinin kuvvetlendirilmesi de yararlıdır. Bu iki sebepten dolayı ve motivasyonu arttırmak için zorlu geçen bir müzakerenin tatmin edici bir şekilde sonuçlanması, her iki tarafın da katıldığı ortak bir kutlama konusu yapılabilir.

Deneyimli profesyonel müzakereciler bunu sadece adetlerin bir parçası olarak görebilirler. Ancak daha önce görüldüğü üzere, adetlerin kendi işlevsel değerleri vardır ve bu durumda maksat tansiyonu düşürmek ve bazen de tartışmanın şiddetini azaltarak gelecekteki bir müzakere için uygun bir zemin yaratmaktır. (Shell, 2006: 163)

Kişisel güvenilirlik, görüşmede uzlaşmaya varabilmek için taraflar arasında güven ve dürüstlüğün olması durumudur. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991: 39)

Güven, tarafları uzun dönemli ilişkiler içerisinde bir arada tutan önemli bir unsurdur. Belirli bir kişi veya şirketle bir daha asla karşılaşmayacağını düşünen müzakereciler tarafından çok sayıda köprünün yıkıldığı görülmüştür. Oysa uzun dönemli ilişkiler genellikle kısa dönemli ilişkilerden doğar. Kısa dönemli ilişkilerde kişisel güvenilirliği zedeleyen müzakereciler, gelecekteki ilişkilerin sunduğu fırsatları kaçırmaları (Economy, 1999: 22).

Güven ortamının yaratılması birçok anlaşmazlığın ortadan kalkmasını sağlayacak ve taraflar aynı olumlu hedef etrafında birleştirecektir. Böyle bir güven ortamı tarafların tutumlarını değiştirecek, birbirlerini yenilmesi gereken birer rakip olarak değil, işbirliği yapılması gereken birer dost olarak görecektir. Hazırlık aşamasında oluşturulabilen bir güven ortamında çözüm yolları arama olanağı daha fazladır.

Bu nedenle tarafların müzakereden önce toplanmaları ve resmi olmayan hoş görüşmelerde bulunmaları önerilir. Bu görüşmeler güven tohumlarını atmak için en ideal zamanlardır. Bir kez oluşturulan kişisel güvenilirliğin müzakere sırasında da devam edeceği unutulmamalıdır. (Cohen, 1997: 161)

Güven duygusunun; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak v.b. boyutları vardır. Kendine güven diğer boyutlara ulaşmak için gerekli temeli oluşturur (Baltaş, 2000: 58).

Müzakerecinin öz güveni yoksa her şeyden ayrı durur. Fiyatı veya başka herhangi bir koşulu müzakere etmeyi göze alamaması, bazı durumlarda başarısının önündeki tek engel olabilir. (James, Edden, 1999: 148)

Bir uzlaşmayı kabul etmemekte direnmenin arkasında yatan bir başka neden güven kaybıdır, yani açıkça görülen kişisel başarısızlık korkusudur. Bunu müzakerecinin başarısını olumsuz etkileyecek önemli bir faktör olarak kabul etmek ve karşı tarafın bu korkusunu güçlendirecek şekilde davranmaktan kaçınmak, büyük önem taşır.

Güveni kaybetme korkusu iki şekilde engelleyici bir faktör olarak müzakereyi etkiler: (1) Kişinin kendi takımı içinde iyi fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir, (2) Karşı tarafa önerilecek ya da o taraftan gelebilecek yapıcı tekliflere karşı işleyebilir.

Güven kaybı, taraflardan birinin girdiği pozisyondan tek kaçış yolunun, küçük düşürücü geri çekilme olduğunu düşündüğü durumlarda gerçekleşebilir.

Buna bir örnek olarak, bir müzakerecinin "Bu kesinlikle bizim son teklifimiz ve hiçbir konuda daha fazla fedakarlıkta bulunamayız" (Kozan, 1997: 322–323) gibi açık ve net bir ifade kullanması karşısında, karşı tarafın beklenmedik bir argüman sunması ya da güç gösterisi yapması sonucunda müzakerenin biraz daha fedakarlık yapması durumu gösterilebilir.

Buradaki tehlike, son teklifin son olmadığı kabul edilmesiyle yaşanacak küçük düşme değil, müzakerelerin kesilmesi ve daha çatışmalı bir yoldan devam etmesidir.

Burada önemli olan müzakerecinin uzlaşmaya varmak istediği konu ile ilgili olarak esneklik gösterebilmesi ve sağduyulu davranmasıdır. Tarafların esneklik gösterememesi, saldırgan davranması ve ilk geri adım atan taraf damgasını yemek istememesi yüzünden pek çok önemli müzakere başarısızlıkla sonuçlanabilir. Müzakereci hem kendine, hem de karşı tarafa daima açık bir kapı bırakmalıdır. Müzakereci kendini ve karşı tarafı köşeye sıkıştırmamalıdır. (James, Edden, 1999: 148).

Buradan şu sonuçlar çıkar:

- Kendi pozisyonunuzdan tamamen emin olmadığınız sürece, geri dönüşün yenilgi olarak algılanabileceği bir tavır takınmayın: Daha onurlu bir geri çekilme için arkada her zaman açık bir kapı bırakın.
- Karşı tarafın pozisyon değişiklikleriyle ilgili olarak yapabileceği yorumlara karşı hassas davranmayın.
- Gerekirse karşı tarafın kendi arka kapısını açık bırakmasına yardımcı olun. Zira kendilerini tuzağa düşmüş hissederseniz, saldırgan ya da mücadeleci olmaya kıskırılmamış olurlar. (Fowler, 1996: 80)

Müzakereci ile karşı taraf arasında güven ilişkisinin varlığından şu durumlarda bahsedilebilir: (Shell, 2006: 220–221)

1. Birbirlerine yakın olurlarsa,

2. Birbirlerine olumlu yaklaşırlarsa,
3. Birbirlerine çok bağlılarsa,
4. Olayın içinde ikisinin birlikte olduğunu ve birbirlerine güvendiklerini gösterirlerse,
5. Taviz vermeye ve ortak buluşmaya hazır olduğunu gösterirlerse
6. Birleştirici ve açık olur, tehdit edici olmazlarsa.

Kişisel güvenilirliğini yaratmak ve korumak isteyen bir müzakereciye şu tavsiyeler verilebilir:

**Karşı Tarafa Karşı Uyanık Olma:** Karşı taraf her zaman yalnızca tek bir müzakereciden oluşmamaktadır. Bir kişinin algıladıkları, aynı taraftan bir başkasının algıladıklarıyla uyuşmayabilir. Bir kişinin algısının, müzakere takımının diğerler üyelerinin algılarını da etkileyeceğini unutmamak gerekir. Böyle bir durumda her şeyin çok daha karmaşık hale gelebilir. (Shell, 2006: 221; Huse: 1980: 34)

**Müzakereyi Kişisel Konulardan Uzak Tutma:** Müzakerecilerin kişisel konularından etkilenmemek için kullandıkları bazı ifadeler aşağıda verilmiştir: (Shell, 2006: 223)

"Geçmişte müşterilerimiz arasında ortaya çıkan bazı anlaşmazlıkları göz önüne alarak önerilerinizin yazılı olarak yapılmasını rica ediyorum. Kişisel olarak size karşı yapılmış hiçbir hareket yok. Bazı terimlerin her iki taraf için de aynı şekilde anlaşılmasını istiyorum."

**"Bana Güven" Yaklaşımına Karşı Koyma:** Bazı müzakereciler amaçlarına ulaşabilmek için bir taktik olarak "bana güven" yaklaşımını kullanırlar.

Böylece ihtiyaç duydukları bazı özel bilgileri elde etmeye çalışırlar.

Karşı tarafa güvenmeden önce, bu yaklaşımın arkasında kinci ya da aşağılayıcı bir duygunun olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir. Bazı durumlarda bu yaklaşımın reddedilmesi daha akıllıca olabilir.(Karrass, 1992: 55)

"Bana güven" yaklaşımına karşı bazı tavsiyeler aşağıda verilmiştir. (Shell, 2006: 58–60)

1. Kaynağına bakmadan, bölümlere ayrılmamış genel ve tam bir anlaşma

metninin istenmesi,

2. Karşı tarafın müzakerecisinin bilgi kaynaklarının incelenmesi,
3. İleride müzakerecilerden birinin katılımı olmazsa, anlaşmazlığın ortaya çıkabileceğinin belirtilmesi,
4. Kendi şüphelerinin müşterininkiymiş gibi gösterilmesi.

Sözleri Destekleyen Davranışlarda Bulunma: Güven, verilen gözlerle desteklenir. Sözler yerine getirildikçe güven gelişmeye başlar. Olumlu olaylar ve davranışlar devam ettikçe güven de büyür (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 40).

Güven duygusunu yaratmak için müttefiklerden de yararlanılabilir.

Karşı tarafın ya da karşı müzakerecinin saygı duyduğu üçüncü bir kişi veya grup, güvenilirliğin teminatı olabilir.(Kolb ve Williams, 2003: 34)

Böyle bir tanıtım rakipler karşısında müzakerecinin başarıma şansını gözle görülür şekilde arttırabilir. Öte yandan güçlü tanıdıklardan ve ilişkilerden bahsetmek, övünme veya sonuca ulaşmak için başarısız bir gayret gibi görülebilir ve etkisiz kalabilir. Aynı zamanda, gereksiz bir güç çatışmasına da neden olabilir. Karşı taraf ünlü insanlardan etkilenmediğini kanıtlamaya çalışabilir. Güven yaratmak için karşı tarafın güvenmediği insanlardan uzak durmak gerekir.(Koontz ve O'Donnell, 1968: 67)

Müzakerecinin seçmeni karşı tarafa güvenmiyorsa, iki yaklaşım uygulanabilir. Birincisinde ki bu tercih edilenidir, karşı taraf zor da olsa, düşüncesinin yanlış olduğuna inandırılmaya çalışılır. İkinci yaklaşım, karşı taraf müzakereciyi dinliyor ancak inanmıyorsa, uygulamaya konabilir. (Shell, 2006: 76–80)

Bu durumda karşı tarafın da güvenmediği birini takım içinde bulup, onun takımın dışında tutulduğunu ve tek bir kişi yüzünden herkesi suçlamanın yanlış olduğunu göstermek gerekmektedir.

Müzakereciler karşı tarafa değer verirlerse, güvenilirliklerini arttırabilirler. Bu bağlamda kimlik duygusu (sense of identification), müzakerecinin karşı tarafı da düşünerek davranışlarına yön vermesidir. Başarılı olabilmek için müzakereciden

beklenen profesyonel davranışların yanı sıra, duyarlılık ve anlayış gibi özellikler de çok önemlidir.

Müzakereci kimlik duygusunu aşağıdaki şekilde etkileyebilir: (Shell, 2006: 40–45; Krivis ve Melamed, 2006: 34–40)

1. Karşı tarafın pozisyonundan çok, gerçek ilgilere odaklanır,
2. Bu ilgileri ücret gibi objektif kriterlere dayandırır,
3. Karşı taraftan birilerini çözülmesi gereken problemin bir parçası haline getirmekten kaçınır. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991: 42).

Negatif kimlik duygusu (negative sense of identification) ise, müzakerecinin karşı tarafı dikkate almadan davranışlarını yönlendirmesi durumunda söz konusu olur. (Lax ve Sebenius, 1985: 45)

Negatif kimlik duygusu müzakereciye olan güveni ve inancı zedeleyebilir. Kimlik duygusunun karşı tarafça yanlış algılanması ihtimali vardır. Bu da müzakerecinin zayıf görünmesine ve önemsenmemesine yol açabilir. Karşı tarafın ihtiyaçlarına odaklanmamak onların gerçek ilgilerinin anlaşılmasına ile sonuçlanır.

Endüstriyel ilişkilerdeki rekabet ve kişinin kendi pozisyonunu değiştirmeye duyduğu isteksizlik "itibar kaybetme" korkusunu kuvvetlendirir. İtibar kaybetme korkusu; kişisel başarısızlık ve herkesin bunu görmesi korkusundan kaynaklanır. Bu korkunun müzakere davranışı üzerinde çok büyük etkisi olup iki boyutu vardır: Birincisi, müzakere takımındaki herhangi bir kişi, takımı tarafından "oyunbozan" olarak algılanmaktan korktuğu için pozisyonlarında bir değişme yapılmasının ilk öneren kişi olmaktan çekinir. (Shell, 2006: 251)

Takımlar, "kazanmak" hakkındaki iyimserliklerini kuvvetlendirme eğilimindedirler ve kendi durumlarındaki zayıflıkları incelemeye çok isteksizdirler. (Lee, 2007: 48; Kozan, 1997: 326–327)

Tüm bu örneklerde, itibar kaybetme korkusunun yapıcı bir uzlaşmaya yanılmasını engellediği görülmektedir.

Bu faktörün süreci etkilemesini önlemek hassaslık ve beceri gerektirir. Buradaki asıl nokta, durumda yapılacak değişikliğin sadece olumsuz yönleri üzerinde



değil aynı zamanda olumlu ve arzu edilen unsurları üzerinde de durulmasıdır. Bu özellikle karşı tarafın attığı bir adıma karşılık verirken çok önemlidir.

Bununla bağlantısı olan bir nokta daha vardır. Taraflardan biri, tek çıkar yolun küçük düşürücü bir geri çekilme olduğu bir kapana yakalanırsa itibar kaybı oluşabilir. Asıl tehlike, bu küçük düşmeyi kabul etmek yerine, müzakereyi keserek doğrudan bir yüzleşmeye gitmektir. Öyleyse, karşı tarafa küçük de olsa bir kaçış yolu bırakarak biraz avantaj elde etmesini ve böylece yenilginin verdiği küçük düşmeyi önlemesini sağlamakta yarar vardır.

Taraflardan biri, kendi durumlarına tam anlamıyla güvenmiyorsa, vakur bir geri çekilme olasılığına hazırlıklı olmaları gereklidir.

Önerilen bir çözümün iki taraf için de avantajlı olduğunu göstermeye çalışmanın sadece göz boyama ya da yönlendirme olduğunu düşünmek yanlış olur. Gerçekten **yapıcı** bir uzlaşmanın sağlanması, anlaşmaya eklenebilecek yararlı unsurları düşünürken, mümkün olan en geniş bakış açısının takınılmasını gerektirir. Ayrıca müzakerelerin, taraflar arasındaki uzun dönemli ilişkiler üzerinde yaratacağı etki gibi daha geniş konuların da ele alınmasını gerektirir. (Shell, 2006: 76–80; Lee, 1986: 78, 89, 100; Fowler, 1996: 91)

### **3.1.5.2. Seçilen Amaç ve Stratejilere Göre Müzakere Taktiklerinin**

#### **Sınıflandırılması**

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 arzedebilirler. Zira uzlaşma yolları aranırken, tutarsızlıklar ve beklenmedik durumlar ortaya çıkmakta ve farklı taktiklerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Müzakere literatüründe taktiklere çok detaylı olarak değinilmemiştir. Bu konu incelendiğinde, taktiklerin sık sık manevralarla ya da stratejilerle karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavramlar ayrı ayrı tanımlanıp kısaca sınıflandırıldığında, "taktikler stratejilerin bileşenleridir" şeklinde tanımlanabilir.(Dawson, 2001: 13)

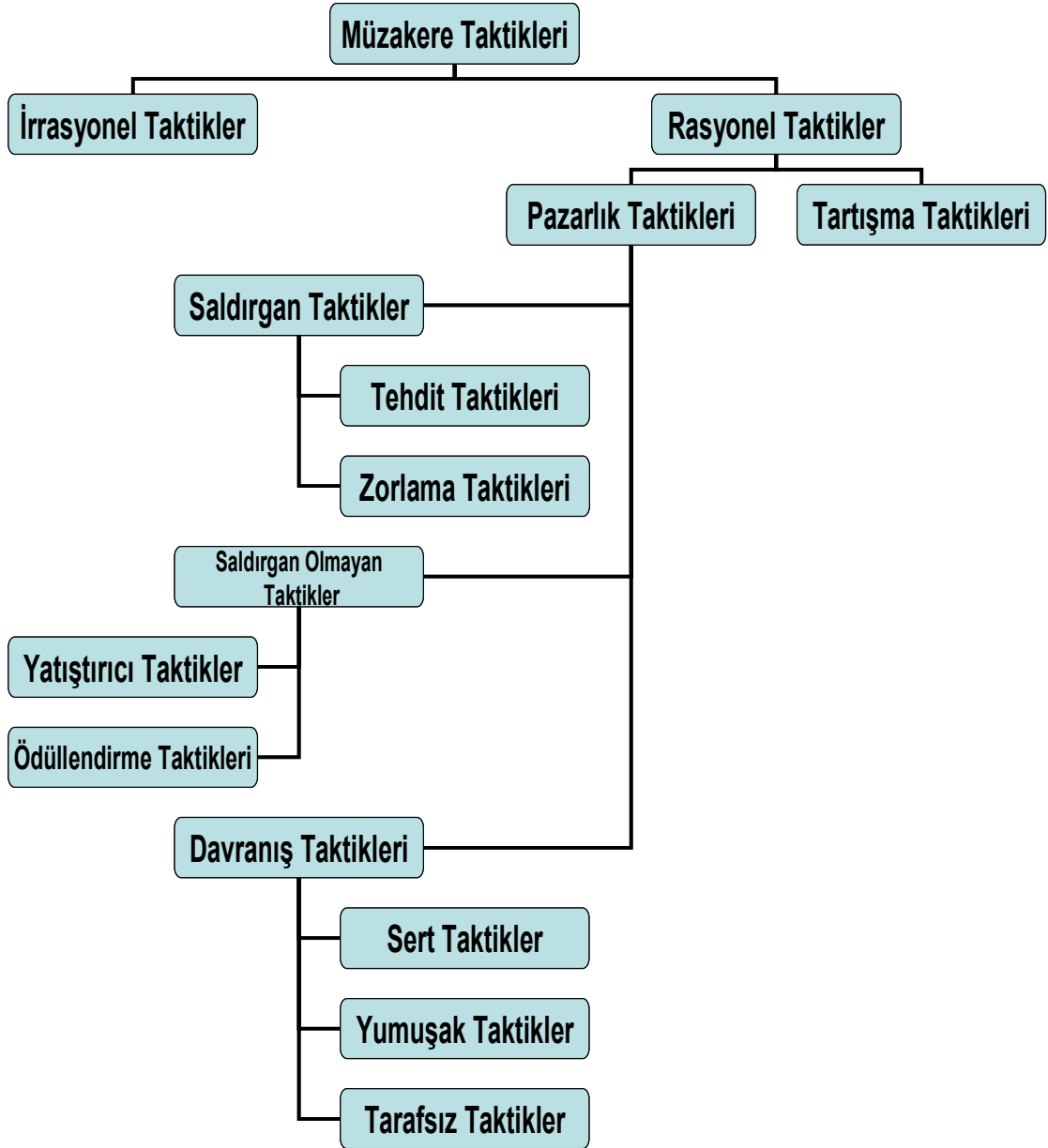
Müzakere sırasında taktikler konusunda bir karmaşa hissi yaşansa da, bir süre sonra bu süreç içinde bir düzen kurmak mümkün olur.

Taktiklerin birbirinden ayırımında kullanılabilen 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. (Lenski, 1966: 45–47)

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 çıkarabilir. (Shell, 2006: 26–28)

Müzakere taktiklerinin çoğu rasyonel yöntemler çerçevesinde (Şekil 2.15.) 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. Dolayısıyla çatışma ve işbirliği eğilimli müzakerelere göre taktikler seçilir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 35-37; Litterer vd., 1991: 78-80; Lenski, 1966: 45–47; Shell, 2006: 26–28 )



Şekil 2.15. Müzakere Taktikleri

**Kaynak:** Rasyonellik bilgileri Lewicki ve Hiam, 2006: 35-37' den ; Litterer vd., 1991: 78-80' den; Lenski, 1966: 45-47' den; İrrasyonellik bilgileri Shell, 2006: 26-28' den ; Wall, 1985: 50' den alınmıştır.

### 3.1.5.2.1. Pazarlık Taktikleri

**Pazarlık taktikleri**, kendi içinde saldırgan, saldırgan olmayan ve davranış taktikleri olarak üç başlık altında ele alınmaktadır. Saldırgan pazarlık taktiklerinde, kendisinden beklenen davranışı göstermediği takdirde, bir tarafın karşı tarafa zarar verme niyeti olduğu önceden açıkça belirtilir (tehdit taktiği) ve diğer taraf bu zararın

sonucunu kabul etmeye zorlanır (zorlayıcı taktik). Saldırgan olmayan pazarlık taktiklerinde gönül alıcı davranışlar sergilenir, yani taraflar birbirilerinin iyi dileklerini almak için içten davranışlar sergileyerek müzakere sonuçlarına razı olurlar. (Lewicki ve Hiam, 2006: 35-37; Litterer vd., 1991: 78-80; Lenski, 1966: 45–47; Shell, 2006: 26–28)

Saldırgan olmayan yöntemler aynı zamanında karşı tarafı ödüllendirmede kullanılan taktikler arasındadır.(Mayer, 2006: 34)

Bu tür taktiklerde taraflardan biri kendini sert, yumuşak ya da nötr olarak tanıtmaya çalışır. Daha önce bahsedildiği gibi, saldırgan müzakere taktiğinde taraflardan biri sert, saldırgan olmayan yöntemde ise yumuşak ve uzlaşmacı olsa da, bu durum davranış taktiklerindeki sert ve yumuşak davranışlarla karıştırılmamalıdır. Bu yöntemde sergilenen çekingen, güvensiz, sabırlı, sert ya da yumuşak davranış, tamamen karşı tarafı etkilemek ve onun davranışlarına yön vermek için oluşturulmuş bir imajdır. (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80)

**Saldırgan pazarlık taktikleri**, karşı tarafın istenilen şekilde davranmasını sağlamak için onu üstelemek, zarara uğratmak, küçük düşürmek gibi sert davranışlara maruz kalmasına yol açar. (Dawson, 2001: 42)

Saldırgan pazarlık taktikleri kendi içinde tehdit taktikleri ve zorlayıcı taktikler olmak üzere ikiye ayrılırlar. (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80)

Başlıca saldırgan pazarlık taktikleri Çizelge 2.1.' de gösterilmiştir.

## Çizelge 2.1. Saldırgan Pazarlık Taktikleri

### Tehdit Taktikleri

- Güç kullanmak
- Blöf yapmak
- Tehditte bulunmak
- Son tarihi dayatmak
- Müzakere esnasında taraflardan biri sınırı aşınca ona zarar vermek
  - Karşı taraf gücünü kötüye kullandığında misilleme yaparak ona zarar vereceğini ima etmek
  - Karşı tarafın kötüye kullandığı güçleri açığa çıkartmak
  - Gerilimin arttığını ifade etmek
  - Karşı tarafın bir konuyu kasıtlı olarak yanlış anladığını iddia etmek
  - Karşı tarafın dezavantajlı pozisyonda olduğunu ima etmek

### Zorlayıcı Taktikler

- **Hafif acımasız**
  - Şikâyetleri dile getirerek taviz istemek
  - Amacını açıklamayı reddetmek
  - Soruları cevaplamayı reddetmek
  - Aşırı sabırsızlık göstermek
  - Anlaşma için psikolojik bağlılık yaratmak

- **Biraz acımasız**

- Gecikmelere neden olmak
- Bilgiyi saklamak
- Karşı taraftan taahhüt istemek
- Geri çevirileceğini bile bile karşı taraftan mantıksız isteklerde bulunmak
- Tutarsız davranmak
- Çok fazla gereksiz konuşmak
- Anlaşmayı bozmanın karşı taraf için çok pahalıya mal olacağını göstermek
- Karşı tarafın müzakere için daha fazla kaynak ayırmasını sağlamak

- **Kısmen acımasız**

- Karşı taraftan ilk teklifi yapmasını istemek
- Karşı tarafın kafasını karıştırmak
- Kendini olduğundan daha güçlü göstermek
- Düşük teklif vermek
- Çekiştirme taktiğini kullanmak
- Yıpratmak amacıyla pazarlık etme

- **Çok acımasız**

- Hedefleri baştan belirleyerek anlaşmanın şartları olarak sunmak
- Uzlaşmayı zorlaştıracak durumlar ortaya koymak
- Karşı taraftan verebileceğinden daha çok taviz istemek
- Karşı tarafın imajını zedelemek
- Küçük detayları büyük sorunlar haline getirmek
- İletişimi koparmak
- Somut yaptırımlar ortaya koymak
- Müzakereyi çıkmaza sokmak
- Kişiyi küçük düşürmek

- **Aşırı acımasız**

- Müzakereyi güç gösterisi yaparak başlatmak
- Karşı tarafın veremeyeceği şeyleri istemek
- Anlaşmayı güçleştirmek için şartları ağırlaştırmak
- Anlaşmanın şartlarına uymamak

**Kaynak:** Lewicki ve Hiam, 2006: 34-37' den; Litterer vd., 1991: 77-80; Lenski, 1966: 45-49' den; Shell, 2006: 79-80' den; Wall, 1985; s.50-60' den birleştirilerek alınmıştır.

Tehdit, bir kişinin karşısındakinin davranışlarını değiştirmek için kötü niyetini saldırgan bir şekilde dile getirmesi ve karşısındakinin istediği davranışı sergilemek için zorlamasıdır. Bu tanım müzakere taktikleri açısından ifade edilecek olursa **tehdit**, müzakerecinin karşı tarafa anlaşmanın kendi istediği şartlarda gerçekleşmediği takdirde zarar vereceğini açıkça belirtmesidir.(Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48-49; Shell, 2006: 79-80) Dawson, 2001: 45)

Tehdit taktiğinde zorlama ve caydırma, blöf, bilgiyi saklama gibi pek çok kavram karşımıza çıkmaktadır. Tehdit taktikleri çerçevesinde bu tür davranışlar zorlayıcı ve serbest olarak ele alınmaktadır. **Zorlamada**, taraflardan birinin diğerini zorlaması sonucunda, zorlanan taraf zarar görmemek için istenen davranışı sergiler. Zorlayıcı davranışı gerektiren taktikler genellikle saldırgan ya da düşmanca olarak algılanmaktadır, çünkü karşı taraf müzakerecinin belirlediği şartlara uymak durumundadır. Buna karşılık **serbest tehditler** kişiyi sadece belirli bir davranışta bulunmaktan alıkoyar, fakat diğer davranışlara izin verir. (Tedeschi ve Bonoma, 1977: 213; Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48-49; Shell, 2006: 79-80)

**Blöfte**, müzakere taraflarından biri gerçek veya sahte bir sebep veya sonuç öne sürerek kontrolü elinde tutmaya çalışır. Örneğin, Amerika ile İran arasında geçen bir rehine pazarlığında, İranlılar Amerikalıları devamlı olarak istediklerini yapmadıkları takdirde ellerindeki rehinelere zarar vermekle tehdit etmiştir. Bu durumda İranlılar sonuçları kontrol altında tutmuş, çünkü rehinelere zarar verme ihtimallerini kullanmışlardır. Bir avukatın diğer bir avukata, anlaşmaya varmadıkları takdirde davayı mahkemeye götüreceğini söylemesi, başka bir blöf örneğidir (Dawson, 2001: 45; Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48-49; Shell, 2006: 79-80; Wall, 1985: 51).

Taraflar uyarıyı da karşı tarafa yönelik bir tehdit olarak kullanabilirler. Bu durumda uzlaşmacı tarafın uyarısı, blöfte olduğu gibi açıklayıcı bir nitelik taşır, bununla birlikte uyarıya kulak asmayan karşı tarafın başına ne gelebileceği tam olarak belirtilmemektedir. Bir işverenle beyaz yakalı bir elemanın arasında geçen ücret pazarlığı, her iki taktiğin kullanımına güzel bir örnektir. Bir yöneticinin



elemanını, ücretlerde kesintiye gitmezse kovmakla tehdit etmesi bir blöftür. Buna karşılık, ücretlerde kesinti yapmazsa, şirketin borçlarından kurtulamayıp iflas edebileceğini söylemesi bir uyarı niteliğindedir.

Aşağıda tehdit taktiklerinden en önemlileri ve en çok kullanılan çekirdek taktiklerinden olan; **güç kullanma, blöf yapma ve zaman baskısı** kısaca açıklanmaktadır.

Genel olarak güç, bir tarafın karşı taraf veya şartlar üzerinde sağladığı kontrol, otorite veya etkidir. Uluslararası müzakerelerde **güç taktiği** maddi yardım, ticaret veya askeri güç gibi biçimlerde uygulanabilir. Kısa vadeli meseleleri hallederken bir taraf daha baskınsa, güç kullanımı etkili olabilir. Ancak sorun uzun vadeli ilişkilerle ilgiliyse, güç uzun vadeli bakış açısına göre kullanılmalıdır. Zamana yayıldığında gücün etkin bir şekilde kullanılması, tahmin edilen ve edilmeyen etkilerin dikkatli bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir.(Griffin, 2007: 167; Dawson, 2001: 179; Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80)

Müzakerelerde güç; **güç kaynakları veya temelleri ve etkileme stratejileri olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. Güç kaynakları**, müzakerecinin çevresini, karşı tarafı veya kendi isteklerini etkilemeye yarayan araçları ifade eder. Müzakerecinin kullanabileceği çeşitli güç kaynakları veya araç türleri vardır. Ancak müzakerecinin belirli güç kaynaklarına sahip olması, güce sahip olduğunu göstermez. Güç, bu kaynakların uygun durumlarda doğru biçimde etkili kullanımınıdır (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80; Litterer, vd., 1991: 296).

Müzakerecinin kullanabileceği başlıca güç kaynakları Çizelge 2.2.'de gösterilmiştir.

**Çizelge 2.2. Güç Kaynakları**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi ve uzmanlık gücü</li> <li>• Kaynakların kontrolü</li> <li>• Yasal güç             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Otorite</li> <li>— Ün</li> <li>— Performans</li> </ul> </li> <li>• Örgüt içindeki konum             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Merkez</li> <li>— İlgililik</li> <li>— Esneklik</li> <li>— Görünürlük</li> </ul> </li> <li>• Kişisel güç             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Çekicilik ve dost canlılığı</li> <li>— Dürüstlük</li> <li>— Sabır ve kararlılık</li> <li>— Duygular</li> </ul> </li> </ul>
---

**Kaynak:** Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80; Litterer vd, 1991: 298’ den birleştirilerek alınmıştır.

**Etkileme stratejileri** ise, müzakerecinin karşı tarafın belirli bir şekilde davranmasını sağlamak amacıyla güç kaynaklarını kullanma biçimidir. (Nierenberg, 1986: 78)

Bir etkileme stratejisi bir veya birkaç güç kaynağının farklı biçimlerde kullanılmasını içerir. Belirli bir müzakerede veya etkileme pozisyonunda bir veya daha fazla etkileme stratejisi uygulanabilir. Bu, uygun güç kaynaklarının varlığına ve müzakerecinin belirli güç kaynaklarını kullanma tercihinin ve yetkinliğine bağlıdır.

En yaygın olarak kullanılan etkileme stratejileri ve içerdikleri güç kaynakları şunlardır: (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80; Griffin, 2007: 167–168; Dawson, 2001: 180)

- **İkna:** Bilgi ve deneyim (bilgi müzakerecinin örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanabilir);
- **Değiş tokuş:** Kaynaklar;
- **Meşruiyet:** Örgüt yapısındaki konum (kaynakları genişletme imkânı verir);
- **Arkadaşlık:** Cana yakın davranışlar, çekicilik, duygular;
- **Dalkavukluk:** İçten olmayan cana yakın davranışların kendi gizli amaçları için kullanımı;
- **Övgü:** Cana yakın "sözel" kaynaklar, methiyeler;
- **İddiacılık:** Duygularla güçlendirilen bilgi ve ısrar;
- **Telkin edici çekicilik:** Bilgi ve duygular;
- **Danışma:** Bilgi ve kaynaklar( başka insanlardan bilgi ve kaynak isteme);
- **Baskı:** Bilgi, negatif kaynak kontrolü ve duygular;
- **Koalisyonlar:** Koalisyon içinde destek bulmak için farklı güç temellerinden (bilgi, kaynaklar, arkadaşlık v.b.) yararlanma ve koalisyonu manivela gücü olarak kullanmadır. (Lewicki vd., 1991: 313)

Gücü az olan taraf güç kullanımına maruz kaldığından dolayı kırınglığını, güçlü tarafa yönelik suçlamalarda bulunarak belli eder. Bu kırınglık sabotaj denemeleri, direnç gösterme gibi misilleme yöntemlerine dönüşebilir. Güç kullanılmadan önce potansiyel yan etkileri ile sağlayacağı yararlar hem uzun hem de kısa dönem açısmadan tartılmalıdır.(Owens, 1998: 45)

Bunun yanısıra, grubun üyeleri veya müşteriler ve tedarikçiler gibi üçünü taraflar için güç kullanımının getireceği sonuçlar da iki açıdan incelenmelidir. Birinci olarak, bu grup veya bireylerin bakış açılarının etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci olarak, eğer bakış açıları dikkate alınacaksa, hangisinin

tarihsel güce dayandığı, hangisinin kısa ve uzun vadede hayati önem arz ettiği ve acil durumda baskı yarattığı değerlendirilmelidir.

Dikkate alınacak sorular gücün şu özelliklerini tanımlamalıdır: (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48-49; Shell, 2006: 79-80; Dawson, 2001: 181; Harvard Business Essentials, 2003: 33)

1. Gücün yasal veya yasadışı olarak algılanması,
2. Gözdağı olarak algılanıp, ani çıkışa neden olabilmesi,
3. Gelecek için örnek teşkil etmesi veya sadece bir kereye mahsus bir olay olması.

Eğer güç yasal bir temele oturtulursa, karşı tarafın hoşuna gitmese de düşmanca tavır takınması pek beklenemez. Bir başka ilişkili faktör, karşı tarafın kendini beğenme durumunun bu olumsuz algıyı azaltabilmesidir. Gücün kabul edilişi direnç göstererek özgüveni koruma ihtiyacını azaltabilir. Bu nedenle eğer bir taraf karşısındakini tehdit etmek için güç kullanacaksa, bunu tehdit edici olmayan bir tarzda yapması daha uygundur. Zira karşı taraf kendini tehlikede veya tehdit altında hissederse, kendini korumak için sert karşılık verebilir. (Robbins, 1990:45-46)

Eğer karşı tarafın tehditten gözü korkmuşsa, güç kullanmanın uzun dönemdeki etkileri dikkatle incelenmelidir. Özet olarak, güç kullanarak elde edilen fayda, dikkate alınmamış yan etkileriyle birlikte tartılmalıdır. Gücü az olan taraftan gelebilecek kızgınlık, kıskançlık ve küskünlük gibi tavırlar da göz önünde bulundurulmalıdır. (Harvard Business Essentials, 2003: 334)

Güç çeşitli şekillerde gösterilebilir. Bir taraf müzakere süreci üzerindeki kontrolü aşağıdaki yollarla sağlayabilir: (Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48-49; Shell, 2006: 79-80; Griffin, 2007: 228)

1. Karşı tarafa yüksek ekonomik çıkarlar önerir,
2. Karşı tarafın anlaşma olmadığı takdirde çok yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmasına neden olur,
3. Bir sorunun çözümünü erteleyebilir,
4. Karşı taraf için kabul edilmeyecek ölçüde risk getiren, ekonomik olmayan

tehditler kullanılabilir vb.

Güç kullanımının yasal ve ahlaki sınırlamaları da mevcuttur.

Örneğin, birinin mülkiyeti üzerine toksik atık atma ile tehdit ederek anlaşmaya razı etmeye çalışmak, hem gayri ahlaki, hem de yasadışıdır. Bu nedenle güç kullanırken yasadışı ve ahlak dışı olmamasına özen gösterilmelidir. Güç kullanma taktiği, hedef ve stratejiler dikkatlice analiz edildikten sonra seçilmeli, çünkü bu taktik olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşbirliği gerektiren hedeflerde güç taktiğini uygulamak genellikle uygun değildir. En azından işbirliği tavrına uygun değildir. Rekabetçi ve saldırgan hedefler güç kullanımı için ideal durumlardır. Zira yeterince güç bulunduğu çelişkili hedefler yoktur.(Salacuse, 2003: 47–50)

Kendine odaklı ve savunmacı amaçlara ulaşmak için de güç kullanılabilir. (Dawson, 2001: 182)

Güç kullanımının en etkili olduğu durum, taviz vermemeyi gerektiren durumlardır. Bir de anlaşmaya varmadan önceki spesifik uzlaşma konularında uygulanabilir. Ancak problem çözücü stratejiyle yaklaşırsa, müzakereci uyumsuz olarak algılanmamak için güç kullanmaktan çekinebilir. (Griffin, 2007: 228–229)

Güç kullanan tarafa karşı gerçekçi bir karşı etki yaratılmalıdır. Bu etki kısa ve uzun vadeli olabilir. Karşı atak, karşı tarafa güç kullanımının değersizliği konusunda ikna edici olmalıdır (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 139).

**Blöf** kesin, sabit, değiştirilemez bir pozisyonun alınmasını, ancak bunun gerçekleştirilmemesi durumunu ifade eder.(Lewicki ve Hiam, 2006: 36-37; Litterer vd., 1991: 80; Lenski, 1966: 48–49; Shell, 2006: 79–80)

Bunun yerine müzakereci şiddetle sarsıldığında geri adım atmaya hazırlıklı olur. Blöf genellikle iki şekilde yapılır: Gerçekten müzakere edilemez bir teklif sunulur veya karşı taraf kabul etmediğinde karşılaşacağı olumsuz sonuçları içeren tehditler savrulur. Burada müzakereci zarar verici hareketleri yapamayacağını veya yapmayacağını bilir. Blöf yapmanın en önemli sakıncası, farkedildiği takdirde müzakereciye olan güvenin riske girmesidir. Ayrıca karşı tarafın müzakerecisi, kalan tüm meselelerde blöf yapıp yapılmadığından emin olmak için blöfçüyü zorlayacaktır. Blöfte yakalanmak, yalnız o uzlaşmayı değil, karşı tarafla gelecekte

yapılabilecek tüm uzlaşmaları da tehlikeye sokacaktır. Aynı zamanda bu konu etrafa yayılacağından, gelecekte potansiyel taraflarla yapılabilecek tüm müzakereler de olumsuz etkilenebilir. (Harvard Business Essentials, 2003: 37)

Müzakereciler hiç blöfü denerler mi? Yanlış giden ne olabilir?

Gerçek bir müzakereden alınan aşağıdaki örnek buna cevap verebilir:  
(Dawson, 2001: 185–188)

Çok başarılı bir işletmenin hisselerini satın alma konusunda bir müzakere yapılmaktadır. Pazartesi günü taraflar fiyat ve diğer temel şartlarda anlaşmaya varmışlardır. Salı günü öğleye yakın alıcı tarafın avukatı hazırladığı anlaşma taslağını satıcının avukatına öğleğin saat 2'den önce göndermiştir. Avukatlar kalan ayrıntıları ofislerinden görüşerek son taslağı oluşturmuşlardır. Akşam 18.30'da halen müzakere sürmektedir. Satıcı taraf, alıcının anlaşılması konularında doğan zararlarını karşılamak için dava açmasına olanak veren maddeyi kabul etmiştir. Ancak satıcının avukatı aniden, tüm koşullarda satıcının kurallarına uygun davranılacağını ileri süren bir maddenin anlaşmaya konmasını istemiştir. Daha önce alıcı böyle bir maddeyi reddetmiştir. Alıcının avukatı (AA) satıcının avukatına (SA) telefon etmiştir:

AA: 7. paragraf çıkartılmalıdır. Biliyorsun ki, müşterilerim böyle bir pozisyona girmek istemiyorlar.

SA: Bunun onlara zarar vermeyeceğini garanti ettiğimi söyle.

AA: Bizimkiler garanti ile ilgilenmezler. Bunu yapmazlar ve uzun vadede zarar verebilecek bir ilişkiye girmek istemezler.

SA: Çıkartmam mümkün değil.

AA: Bunun müzakere edilemez olduğunu mu söylüyorsun? Daha önce tam tersi üzerinde anlaşılması ve şimdi müzakere edilemez olduğunu mu söylüyorsun? Şu anda pozisyonun bu mu?

SA: Evet. Söyle onlara, eğer bunu anlamazlarsa, akıllarını kaybetmişler demektir.

AA: Kimin aklını kaçırdığı konusunda tartışmayacağım.

Ancak tüm süreç boyunca planın buysa, herkesin vaktini boşa harcadın. Eğer bu müzakere edilemezse, öyle olsun. Ben gidiyorum. Müşterilerime tüm gün boyunca burada duran çekini yırtıp atmalarını söyleyeceğim ve eve gideceğim. Hoşçakal.

SA: Bekle. Byron (satıcı) şu an burada. Onu vereyim. Byron, Gerry ile 7. paragraf hakkında konuşur musun?

Byron: 7. paragraf konusunda ne var?

AA: Byron, avukatın bunun müzakere edilemez olduğunu

Söylüyor. Biliyorsun, müşterilerin bunu kabul etmez.

Eğer bu müzakere edilmezse iki günlük zaman ve parayı

Boşa harcamış olursun.

Byron: Pekâlâ onu çıkartalım o zaman. Şimdi anlaştık.

Bu süreçte satıcının avukatı durumu çok yanlış hesap etmiştir. Başarısız blöfüyle güvenilirliğini kaybetmiştir. Ek olarak müşterisini blöfü itiraf etme durumunda bırakmış ve müşterisinin yanında yer almayı da başaramamıştır.

Başarısız bir blöften kurtulmanın yollarından biri yeni bilgi aramaktır. Yakalandığında ne yapılması gerektiğini planlarken, müzakereci blöf pozisyonundan sonra yeni bilgi niteliği taşıyabilecek bir şey düşünmelidir. Müzakereci önceden değiştirilemez sanılan pozisyonu değiştirip, tahmin edilmemiş yeni bir bilgi elde ederek kendini blöfün anlaşılmasının yarattığı çıkmazdan kurtarabilir. Karşı tarafın blöf olarak nitelendirdiği durum karşısında yeni bilginin başarılı kullanımı güven kaybını engelleyecektir. Bu manevranın yararlı olabilmesi, yeni bilginin uygun olmasına, karşı tarafın tutumuna ve şüphecilik düzeyine bağlıdır. (Harvard Business Essentials, 2003: 40)

Karşı çıkma ve direnme, blöfe razı olmayı reddetmek anlamındadır. Bu, blöfün tehdit edici sonuçlarını değiştirebilecek yeni gerçekler yaratmayı içerebilir. Bir müzakereci konuşma ve kendini koruma gibi yöntemlerle de diğer müzakerecinin blöfünden vazgeçmesini sağlayabilir (Schoenfiel ve Schoenfield, 1991: 142).

**Son tarih**, bir şeyin yapılması gerektiği bir zaman dilimi veya bir tarihtir. Makul son tarihler müzakerelerdeki aksamaları ortadan kaldırır. Son tarihler ayrıca alternatif seçenekler kaybını önlemeye ve diğer taraftaki herhangi bir ertelemeyi etkisiz hale getirmeye yardımcı eder.(Dietmeyer vd., 2004: 45)

Son tarih bir teklifin kabulü için verilen süreyi sınırlamak için şu durumlarda kullanılmalıdır: (Griffin, 2007: 34-35; Harvard Business Essentials, 2003: 50; Dawson, 2001: 171)

1. Açık bir teklif, ilgilenilmezse alternatif fırsatların kaybına neden olacaksa;
2. Masrafların artmasını ve istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını engellemek için bir karar vermek gerekirse;
3. Fiyat tabanının veya diğer faktörlerin değişmesi sonucunda teklifi geri almak mümkün değil veya çok zorsa;
4. Olayı geciktiren tarafı karar vermesi için zorlamak gerekirse kullanılmalıdır.

Son tarih belirleyerek zamanı sınırlamak, bir kararı zorlamak için de etkili olarak kullanılabilir.

İleri sürülen teklifin ele alınması için belirli bir süre koymak, bu taktiği kullanmanın anahtarıdır. Son tarih geldiğinde, teklif geri çekilir. Taktiğin etkili olması için müzakerecinin zaman kısıtlamasını karşı tarafa iletmesi gerekir. Son tarihin adil ve geçerli görünmesi için bu tarihin konulma sebepleri karşı tarafa açıklanmalıdır. (Huse, 1980: 78)

Eğer baskı uygulama dışında makul bir nedeni yoksa son tarih nedensiz ve rasgele seçilmemelidir. Adil olmayan ve rasgele son tarihler, baskı gücünü artırma gösterisi olarak algılanabilir ve karşı tarafın sert tepki göstermesine neden olabilir. Karşı taraf bu baskıya direnmek için son tarihi belirlenmiş anlaşmayı reddedebilir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 40; Litterer vd., 1991: 90; Lenski, 1966: 56; Shell, 2006: 68; Dawson, 2001: 172–175)

Bazen son tarihler müzakerede karşılıklı olarak belirlenir. Eğer bu mümkün değilse, son tarih anlaşmayı sağlayacak tavizleri veya hızını arttırmak amacıyla bir zaman baskısı yaratabilir. Son tarihler ayrıca müzakerenin hızla ilerlemesini sağlayabilir, fakat müzakerenin istenmeyen şekilde bitirilmemesine dikkat edilmelidir. Eğer anlaşmaya varılmaması bir tarafa diğerinden daha fazla kötü sonuçlar getirecekse, son tarihler açıkça diğer tarafın gücünü göstermiş olacaktır. Karmaşık müzakerelerde daha fazla enerji, zaman ve maliyet harcamanın uygun olup olmadığına karar vermek için de uygun son tarihler belirlenebilir.

Eğer seçmen müzakerecisine son tarihi zorla kabul ettirirse ve diğer taraf da müzakerecisine zaman konusunda hiçbir baskı uygulamazsa, ilk müzakereci zayıf duruma düşer. Çünkü bu durumda anlaşmayı son tarihe yetiştirmek için daha fazla taviz vermek durumunda kalabilir. Aynı şey karşı taraf müzakerecisi için de geçerlidir(Schoen-field ve Schoenfield, 1991:179).

Son tarih taktiğinin müzakereciye karşı uygulanmasını engellemenin en iyi yolu karşısındakinin blöfünü görmektir. Zaman kısıtları bazen gerçekken, çoğu zaman da değildir. Eğer müzakereci karşısındakini sınırsa, çoğunlukla gerçek gözükmenin aslında gerçek olmadığı görülür. Karşı taraf, özellikle güvenilirliğini korumak için geçici bir son tarih belirleyebilir. Bir diğer önlem de son tarihin getireceği yararı veya uygunluğunu değiştirmek olabilir. Son tarih zorla kabul ettiriliyorsa, karşı taraf için fiyatların artırılması veya kendi taraf için fiyatların



düşürülmesi, bu taktiğin olumsuzluklarını giderebilir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 56; Litterer vd., 1991: 89; Lenski, 1966: 71; Shell, 2006: 90; Dawson, 2001: 178–179)

Son tarihleri baskı uygulamak için kullanmak yerine müzakereci ertelemelere gidebilir. Bu taktikle zaman kazanmaya çalışmak, gözardı etmek ve kararın daha elverişli koşullar sağlanıncaya dek ertelemek amaçlanır. (Economy, 1999: 53)

Bu teknik en iyi biçimde karşı tarafın taktiksel olarak üstün olduğu durumda uygulanır. Son tarihler çabuk karar vermek için baskı oluşturuyorsa da, ertelemelerle büyük balık oltadan kaçmadan onu tekneye alacak basınç yaratır.

**Tehdit taktikleri** gelecekte varılması hedeflenen anlaşma için yol açıcı bir nitelik taşıırken, **zorlayıcı taktiklerde** hedef, karşı taraf üzerinde bir baskı kurmak, olumlu sonuçları ortadan kaldırmak ya da doğabilecek olumlu sonuçlardan karşı tarafın mümkün olduğunca yararlanmamasını sağlamaktır. (Karrass, 1992: 67)

Kırktan fazla kategoriye ayrılabilmeyle beraber, bu tür taktikler esas olarak beş kategoride incelenebilir. Bunlar hafif acımasız, biraz acımasız, kısmen acımasız, çok acımasız ve aşırı acımasız olarak adlandırılırlar. (Lewicki ve Hiam, 2006: 60; Litterer vd., 1991: 100; Lenski, 1966: 78; Shell, 2006: 98; Harvard Business Essentials, 2003: 49; Wall, 1985: s.53)

Hafif acımasız taktiklerde, genellikle olumlu bir sonuç elde edilmeye çalışılır. Karşı tarafa hiçbir şekilde destek verilmesi söz konusu değildir. Karşı taraf, savunma durumuna sokulmaya çalışılır (aşırı sabırsızlık durumu). Hafif acımasız taktiklerle karşı tarafın ilerlemesi engellenir, fakat ona zarar vermek amaçlanmaz.(Karrass, 1992: 56)

Biraz acımasız taktikler biraz daha serttir. Bu tür taktikleri uygulayan müzakereci sadece karşı tarafın pozisyonunu geliştirmesini engellemekle kalmaz, ona zarar da verir. Örneğin, karşı taraf için gerekli bir bilgiyi kendine saklayarak karşı tarafın hedefine ulaşmasını zorlaştırabilir.(Kennedy, 1987: 35)

Bilgi saklama taktiği, acımasız taktikler kategorisine dâhil edilmeden önce yasal pazarlık ve anlaşmalarda sıkça kullanılan bir yöntem olmuştur. Acımasız taktik olarak nitelendirilince kullanılmamaya başlanmıştır. Kolb ve Williams(2003) konuyu aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Günümüzde müzakere esnasında bu taktiğin kullanıldığının teşhisinde mahkemeye gidilmekte, iki tarafın avukatları ile görüşen ve tarafsız bir üçüncü kişiyi sorgulayan yargıç, bilginin saklanıp saklanmadığı ile ilgili karara varmaktadır. Taraflar yeminli ifade verdikleri için yanıtlarının doğru olması beklenmektedir. Eğer bir soruyu yanıtlamak istemezlerse, bu konuda yargıca açıklama yapmak durumundadırlar. Bu süreç aynı zamanda avukatlara, karşı tarafın elinde bulunan bilgilere ulaşma şansını verir, hatta taraflar birbirlerinin mülklerine girme hakkını bile elde edebilirler. Gidilen mahkeme, avukatları yasal olarak ellerindeki tüm bilgileri karşı tarafa vermeye zorlamasa da, açıklamak zorunda oldukları bilgileri saklamamaları için uyarıda bulunur. ( Kolb ve Williams: 2003: 27)

Kısmen acımasız taktiklerde pazarlığa oturan taraf, anlaşmada elde etmek istediği hakları açıkça belli eder. Karşı taraf böyle bir düzenlemeyi hemen kabul ederse, bu onun çok kuvvetli olmadığını bir göstergesidir; çünkü bu tür bir anlaşma onun aleyhindedir. Uzlaşma sağlandıkça, istenilen haklar karşı taraf için zorlayıcı olmaya başlar ve karşı tarafın bu haklara karşılık olarak istedikleri de önem kazanır. Eğer müzakereci olumlu bir şeyler elde ediyorsa, müzakereye devam edecektir, aksi takdirde ya müzakereden çekilecek ya da devamlı olarak daha fazla hak isteme yoluna gidecektir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 57; Litterer vd., 1991: 90; Lenski, 1966: 72; Shell, 2006: 98)

Karşı taraf nihai anlaşma üzerinde artık söz sahibi değildir, çünkü daha baştan çok fazla taviz vermiş ve kendisi ile ilgili konular sona bırakılmıştır.

**Çok acımasız taktiklerde** risklere girmeyi gerektiren bazı seçenekler ortaya çıkar. Bu durum taraflardan birinin tehdit edici bir madde bulundurmasıyla (örneğin, bir silah) otaya çıkabilir. Böylece, kötü bir yolla olsa bile tarafın gücü artar. (Krivis ve Melamed, 2006: 56 )

Bu tür taktiklere bir örnek olarak, bulunduğu bölge açısmadan stratejik bir konuma sahip olan bir ülkenin avantajlı durumda olması gösterilebilir. Bu durumda karşı taraftan anlaşmaya karşılık olarak taviz vermesi istenir. Böylece güçlü olan ülke, eğer stratejik olarak daha kötü konumdaysa, uzlaşma sağlamak için bazı tavizler verip vermeme konusunda seçim yapmak durumunda kalır.

Aşırı acımasız taktikler yalnızca karşı tarafın bir müzakere sonucunda elde edeceği hakları elinden almayı planlamakla kalmaz, müzakere sonucunda onu zararlı çıkarmaya çalışır.

Bu taktikler oldukça riskli olabilirler. Örneğin, asılsız bir dedikodu çıkarmak gibi olabilir. (Harvard Business Essentials, 2003: 51)

Bu taktikle kişi, karşısındaki hakkında önemli olan veya olmayan bir şeyler ortaya atar. Bu taktik her iki taraf için de oldukça tehlikeli olabilir. Aşırı acımasız pazarlıkta, müzakereci pazarlık sonucunda hiç beklenmedik bir şekilde zarar görebilir ya da imajı sarsılabilir.

Aşağıda zorlayıcı taktiklerden literatürde en çok bahsedilen birkaçı kısaca ele alınmıştır.

**Anlaşma için psikolojik bağlılık yaratma**, karşı taraf ve müzakerecisine anlaşma yapmak için psikolojik olarak bir sorumluluk yüklemek ve baskı uygulamaktır. Psikolojik bağlılık oluşturma mantıksal bir ön hazırlık gerektirir. Daha çok müzakerenin kendisi anlaşma için isteklendirme aracı olarak kullanılır. (Lewicki ve Hiam, 2006: 60; Litterer vd., 1991: 98; Lenski, 1966: 76)

Motivasyon yeterince güçlüyse, bu taktik karşı taraf müzakerecisinin otoritesinin azalmasına ve kendi alt sınırlarını daha da düşürmesine neden olur. En etkili kullanımı, müzakerecinin karşı tarafa, onun böyle bir anlaşma bağlılığına girmiş olduğunu kurnazca fark ettirmesidir. Bu nedenle müzakereci kendisi de böyle bir bağlılığa girmemeye dikkat etmelidir. Bağlılık, müzakerecinin otorite sınırları içerisinde olmalıdır.

Güçlü bir psikolojik bağlılık yaratma yöntemlerinden biri, her iki tarafın da kazançlarına odaklanmaktır. Bu ayrıntılara girilmeden yapılmalıdır. Bir başka yöntem de yeni çözülmüş sorunların faydalarını gündeme getirmektir. Bazı müzakerelerde soğukkanlılık ve ilgisizlik, çok istekli ve zayıf görünmemek için gereklidir. Eğer müzakereci karşı tarafa göre daha güçlü durumdaysa, zayıflık göstermeden istekli olduğunu vurgulayabilir. (Lee, 2007: 56; Lax ve Sebenius, 2006: 67)

Birçok durumda karşılıklı istek her iki tarafın da anlaşmaya yönelmesini kolaylaştırır.

Psikolojik bağıllık yaratmak için şu yöntemler de kullanılabilir: (Mayer, 2006: 33–35; Lewicki ve Hiam, 2006: 57; Litterer vd., 1991: 90; Lenski, 1966: 72; Shell, 2006: 98)

**Çalışma Grubunun İmajını Kullanma:** Çalışma grubunun imajı müzakereciler arasında anlaşmaya varmak için psikolojik bir bağıllık sağlayabilir. Düzenli olarak ilişkide buldukları grubun amaçlarıyla müzakerecinin kendi tarafının menfaatleri bazen çelişebilir. Sürekli olarak birbirleriyle müzakere eden taraflar birbirlerine karşı bağıllık hissedebilir. Grup düzenli veya dönemsel olarak birbiriyle ilişkide olan üyelerden oluşur. (Lee, 1986: 46)

Grup içindeki her bir müzakerecinin birçok sorumluluğu ve kişisel hedefi vardır. Karşı taraf olmadan anlaşma yapılamayacağından, taraflar arasında her zaman bir derecede bağıllık mevcuttur. Genellikle birbirlerine iyilik yapma ricalarında bulunurlar. (Harvard Business Essentials, 2003: 52)

Kendilerini grubun bir parçası olarak gören müzakereciler için iki önemli nokta vardır: Farkında olmak ve fırsatları yakalamak. Birincisi, karşı tarafın müzakerecilerinden birine iyilik yapmak için bağlı oldukları grubun ilgisini ve menfaatini zedelemeyecek kadar hassas olmalıdırlar. Bu iyilik yapmama anlamına gelmez, çünkü iyilikler geri dönüşlüdür. Ancak bu iyilikler menfaatlerde çelişki yaratmamalıdırlar. İkincisi, avantajlı olduğunda müzakereci grup kavramından doğan avantajları kullanmalıdır. (Mayer, 2006: 35; Lenski, 1966: 55–56)

Bu kararı vermek için aralarındaki ilişkilerin uzun veya kısa vadeli olduğu bilinmeli, çünkü aynı şey müzakerecinin başına da gelebilir.

Bazen gelecekteki müzakerelerde birlikte çalışılacak ve şu anda çalışma grubu içinde olan veya olmayan taraflarla müzakere edilebilir.

İlerdeki anlaşmalar için psikolojik bağıllık yaratma amacıyla şu andaki müzakerelerden bahsedilmelidir. Diğer müzakerecilerin kişiliklerine ve müzakere sırasındaki tavırlarına da dikkat edilmelidir. Müzakereden memnun ayrılan biri için ilerdeki müzakerelerden daha umutlu olması doğaldır. Üzgün müzakereciler ise bir sonraki müzakerede zararlarını telafi etmek isteyeceklerdir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 67)

Karşı Tarafın Müzakereye Değerli Kaynaklarını Aktarmasını Sağlamak: Psikolojik bağlılık oluşturmak için bir başka yöntem, karşı tarafın mümkün olduğu kadar çok zamanını, enerjisini ve çabasını sarf etmesini sağlamaktır.

Zira anlaşma yapmadığı takdirde, harcadığı tüm zaman ve emek boşa gidecektir. Hangi taraf daha fazla kaynak yatırımı yaparsa, o taraf anlaşma için daha endişeli olacaktır. Bu nedenle müzakereciler anlaşmaya çok fazla odaklı görünmemelidirler. Taraflar en iyi veya en kötü anlaşma yapmaktan çok, anlaşma yapamamaktan korkabilirler. (Mayer, 2006: 35–36)

Bu nedenle anlaşma sağlanamaz korkusuyla tavizkar davranmak doğru değildir. Aşırı anlaşma yapma isteği, müzakereyi işbirlikçi ve problem çözücü ortamdaki uzaklaştırabilir.

**Çekiştirme Tekniğini Kullanma:** Psikolojik bağlılık yaratmanın bir başka yolu da çekiştirmedir. Bu teknik, rakipleri karşı karşıya getirerek büyük bir baskı oluşturmaktan ibarettir. Örneğin, karşı taraflar bir araya getirilir. Hepsi birlikteyken, fazlaca isteklerde ve tekliflerde bulunulur. Sonra grup içinde her karşı grubun tekliflerini vermesi istenir. (Thompson, 2008: 31)

Burada bağlılığın istenen ölçüye çıkması beklenmektedir.

**Zamanlama ve Psikolojik Bağlılık:** Çekişmelerde taraflar bazen mücadele etme veya geri çekilme konusunda kararsız kalırlar. Bu kararsızlık müzakerenin zamanlaması konusunu bir sorun haline getirebilir veya tarafları anlaşmama konusunda önyargılı olmalarına neden olabilir. Müzakereci bu kararsızlıktan etkilenip anlaşma sağlayamam endişesine kapılmamalı, kendisini uygunsuz psikolojik bağlılıktan korumalıdır. (Nierenberg, 1986: 89; Thompson, 2008: 31)

**Düşük Teklif (Lowball Offer) Verme:** Bazı müzakereciler karşı tarafa düşük teklif vererek psikolojik bağlanmayı sağlamaya çalışırlar. Bu taktik çok etkileyici bir başlangıç fiyatıyla başlar. Ancak bu fiyat konuşulduktan sonra masraflar gündeme getirilir. (Salacuse, 2003: 78)

Düşük fiyat taktiği, masrafların hep böyle yüksek ve adil olduğu kabul ettirilebilirse, çok başarılı olur. Psikolojik bağlılık yaratma taktiği en uçta bulunur ve ancak kısa vadede etkili olur. Uzun vadede müzakerenin sonucunu kabul etmeme

veya güvensizlik yaratma ile sonuçlanmasına neden olabilir. İşe yarayabilir, fakat farkedilmesi halinde ileride karşı tarafla müzakereye oturmak mümkün olmayabilir. Burada uzun vadeli kayıp, kısa vadeli kazançtan daha fazladır. Çünkü şartlara bağlı, etik olmayan ve aldatıcı bir tavır olarak adlandırılabilir bir oyun oynanmaktadır. (Harvard Business Essentials, 2003: 54; Shell, 2006: 57)

Psikolojik bağılıktan kaçınmak için pazarlık ile ilgili tüm belgeler istenmelidir. Tüm bilgiler alındığında aldanma söz konusu olmayacaktır. (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991:157)

Birçok kişi tarafından yaygın olarak kullanılan bir müzakere söylencesi "İyi bir müzakereci her zaman **ilk teklifi** yapmaktan kaçınır". (Thompson, 2008: 39)

Fakat eğer her iki taraf da ilk teklifi yapmaktan kaçınırsa müzakere nasıl başlar? Belli ki, biri ilk teklifi yapmak zorundadır. Gerçekten de, bazen karşı tarafın ilk teklifi yapmasını beklenmektense ilk teklif yaparak daha iyi olabilir.

Gerçekçi ilk teklif, karşı tarafın umursamayacağı kadar yüksek olmayan, aynı şekilde çok fazla taviz gerektirecek kadar da düşük olmayan bir tekliftir. Bir müzakerecinin gerçekçi ilk teklifi yapma pozisyonunda olması, müzakerecinin diğer parametrelerini kontrol altında tutma açısından avantaj sağlayabilir. (Torrington vd., 1983: 67)

Bu yolla müzakereci karşı tarafı etkileyerek ne düşündüğünü ve müzakerede neyi başarmayı amaçladığını önceden anlayabilir. Bu avantajları elde etmek için müzakere konusunda tam bilgiye sahip olmak gerekmektedir.

Eğer müzakereci ilk teklifi yapmak için yeterli bilgiye sahip olduğundan emin değilse, ilk teklifi karşı tarafın yapmasını beklemek daha uygundur. Bu, müzakerecinin gidişatı ve karşılaşılabilecekler konusunda daha çok bilgi sağlar. Bazen zaman kısıtlaması ilk teklifi yapma konusunda bir baskı unsuru oluşturabilir. Bu durumda zaman faktörü yetersiz bilgi ile ilk teklifi yapma riskini ortaya çıkarır. Zaman baskısı söz konusu olduğunda, daha fazla kazanç sağlayacak yönteme başvurmak daha uygun olur. (Thompson, 2008: 40–41)

İlk teklif taktiği genellikle her türlü amaç ve strateji ile kullanılmaya müsaittir. Bazı alanlarda yazılı öneri raporları istenir. Uygun olduğunda müzakereci

diğer tarafı yaptığı ilk teklifini yazılı olarak sunması için zorlayabilir. Bu yazma işlemi bazen tüm müzakereyi, bazen de belirli bir kısmını kapsar.

**Müzakerenin tonu**, uzlaşmanın yürütüldüğü genel havadır. Ton, anlaşmanın ulaşılabilirliğini etkilediği için, istenen etkiyi verebilmesi için kontrol edilmelidir. Bir müzakerecinin tonu yumuşak veya gergin, arkadaşça veya düşmanca, güven verici veya şüpheli, işbirlikçi veya rekabetçi olabilir.(Volkema, 1999: 67)

Ton her müzakerede her zaman bulunan temel bir faktördür. Belki de ton, müzakerecinin yönünü ve sonuçlarını diğer tüm faktörlerden daha fazla etkiler. Müzakere tonunu kontrol etmek, müzakereciye süreçleri kontrol etmede önemli bir avantaj sağlar.(Avenhaus ve Krieger, 1998: 130)

Ton, müzakerecinin anlaşmayla sonuçlanıp sonuçlanmayacağını belirlemede de yardımcı olur. Tarafların sınırları uyuşsa bile, müzakereciler birbirlerinin pozisyonlarını keşfetmeye zaman harcamalıdır. Eğer müzakerede hoş olmayan veya gereksiz yere zorlayıcı bir ton varsa, müzakereci tatmin edici bir teklifte bulunmak istemez. Genellikle sonradan bu davranışın kendini savunma açısından doğru bir tahmin olduğu ortaya çıkar. (Lewicki ve Hiam, 2006: 263–264; Harvard Business Essentials, 2003: 87)

Kısa ve uzun vadeli ilişkiler ışığında diğer tarafı korkutmak veya üstelemek, bazı durumlarda daha verimli olabilir. Ancak müzakereci bu teknikleri, karşı tarafın kendisinin kullanıldığı düşünmesini sağlamayacak (veya engelleyecek) şekilde uygulamalıdır. Zira böyle bir düşünce, iyi bir anlaşma yapmayı daha da güçleştiren savunmacı veya düşmanca bir tepkiye neden olabilir. (Arunachakam vd., 1998: 90)

Karşı tarafın müzakerecinin tonuna karşı gösterdiği tepkiler gözlemlenmelidir. Karşı taraf müzakerecisi ayrıntılara kapılıp vaziyeti idare eden kurnazlıklar yaparak ve tartışmada kazandığı puanları toplayarak müzakere ediyorsa, ikna edici olmak zordur.

Müzakereci o anki müzakereden çok bir sonrakini tasarlamakla meşgulse, ton daha da belirginleşir. Diğer tüm faktörler benzer olsa da, insanlar sevdikleriyle muhatap olmak isterler. Bu nedenle pazarlık yaparken sevilen ve saygı duyulan müzakerecinin avantajlı olması doğaldır. (Lewicki ve Hiam, 2006: 264–265)

Bunun da ötesinde, taraflar uzun vadeli ilişki için anlaşmaya varmaya uğraşırken oluşan zorluk ve hoş olmayan olaylar, gelecekteki müzakerelerde de bunların yaşanacağını düşündürür. Sonuçta ton, anlaşmanın yapılıp yapılmamasını etkileyen güçlü bir faktördür.

Pazarlık esnasında müzakerenin tonu profesyonelce ve hoş olmalıdır. Normalde taraflar baskı olmaksızın anlaşmak üzere bir araya gelirler. Müzakereciler çok iyi bir anlaşma için savaşmak üzere toplanmazlar. Bir taraf az ilgili olsa ya da öyle görünmek istese de, ton can sıkıcı olmamalıdır.

Müzakereci kendi amaçlarına ulaşmak için müzakerenin tonunu başlıca şu üç biçimde kullanabilir:

**Baskı Uygulamak:** Kural olarak bir müzakereci karşı tarafa baskı uygulamamalıdır. Ancak karşı tarafın ihtiyaçları, sıkıntıları ve kişilikleri dolayısıyla bazen baskı uygulamak çok etkili olabilir. (Jehn ve Greer, 2007:3)

Genellikle ölçülü ancak kararlı bir pozisyon tercih edilir. Müzakerenin tonu aynı zamanda karşı tarafı ikna edici olmaya ve psikolojik olarak pazarlık yapmaya yönlendirebilir.

Örneğin, coşkulu bir ton, her iki taraf için sağlanacak faydalar gösterilerek karşı tarafı anlaşma için motive edebilir. (Harvard Business Essentials, 2003: 88)

**Karşı Çıkan Bir Ton Kullanmak:** Bazı durumlarda karşı çıkma tonu daha uygundur. Karşı tarafın uyguladığı yıldırma ve zorlama taktiğine karşı kullanılabilir. Olumsuz etkiler yaratmayacaksa, daha sert bir ton bile seçilebilir. Karşı çıkma tonu belli bir noktayı, tartışmayı veya tepkiyi önemsiz veya uygunsuz göstermek için geçici bir hareket olarak da uygulanabilir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 265)

**Tonu Değiştirmek:** Tonun geçici olarak değiştirilmesi, verilmek istenilen mesajın daha etkili iletilmesini sağlayabilir. Örneğin, istikrarlı veya tahmin edilebilir bir tonlama kişilikle ilgili veya motive edici bir taktik olarak algılanırken; geçici, kontrollü ve uygun bir öfke gösterimi, şüphe, eğlence, şaşırtma ve bunun gibi duygular konuşulanların derinliğini ve samimiyetini gösterebilir.(Conrath, 1970: 200)



Beklenmedik bir ton kullanmak, bir mesajı vurgulamak için uygun bir yol olabilir. Yüksek bir ses tonu bekleniyorsa, dinleyicinin ilgisini çekmek, hazır psikolojik cevaplar vermesini engellemek ve onu savunmasız bırakmak için yumuşak ses tonu kullanılabilir. Aynı şekilde ortalama bir ton bekleniyorsa, yüksek ses tonu kullanmak daha etkili olabilir. Ses tonu, saldırgan olacak kadar yüksek olmamalı, ancak dinleyicinin konuşanın derin inancını hissetmesine yetecek yükseklikte olmalıdır.( Jehn ve Greer, 2007:6-7)

Öncelikle bazı müzakerecilerin etkinliği diğer müzakerecilerin kişisel, saygın veya kabul edici bir ton oluşturmasından etkilenir. Savunmasız kalırlar veya mücadeleliliklerini kaybederler. Böyle biriyle müzakere ederken gerçekler kullanılmay, arkadaşça, saygılı, kabul edilir bir tavır takınılmalıdır. Bunun karşılığında bir müzakereci kendi savunmasızlığının farkında olmalıdır. Bunun nedeni sevmeye veya kabul görülmeye olan ihtiyaç olabilir. Bu tavır diğer müzakerecinin samimi veya manipulatif davranışlarından etkilenmez. Hiçbir olayda anlık kişisel coşkular kişinin gerçek ilgi alanı için bir önyargı oluşturmaz.

Amaçlar ve stratejiler ile oluşturulan ton arasında karmaşık bir ilişki vardır. Örneğin, rekabetçi amaç ve KSTBGB stratejisinden, iş birlikçi bir amaca ve problem çözme stratejisine geçiş yapıldığında, müzakereci tonunu da değiştirmek zorundadır. Ancak birçok müzakereci müzakerecinin tonuyla, rekabetçi veya işbirlikçi amacı birbirine karıştırmaktadır. Bu yanlış müzakerecinin analizinde belirgin bir hatanın yapılması ile sonuçlanır. İşbirlikçi bir ton her zaman işbirlikçi bir amacı göstermez.

Müzakerecinin rekabetçi mi, uzlaşmacı mı davrandığına karar verilmeden önce pozisyonlar, süreçler ve tavizler değerlendirilmelidir. Bu, müzakere sırasında karşı tarafa gerçekçi biçimde analiz edebilmek için gereklidir. Sadece ton ve tarz değil, daha çok karşı tarafın gerçek istek ve davranışları temel alındığında etkili stratejiler oluşturulur.

Tarafların uzlaşma yolunda uyguladıkları **saldırgan olmayan pazarlık taktikleri** yatıştırıcı ve ödül taktikleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Yatıştırıcı pazarlık taktikleri müzakereci ile karşı taraf arasında etkili bir ilişkinin oluşturulmasını ve geliştirilmesini amaçlar; ödül taktikleri ise pazarlık yapılan kişinin tercih ettiği davranışları örnek alarak bu davranışların sürekliliğini sağlamaya çalışır

(Wall, 1985: 55; Lewicki ve Hiam, 2006: 37; Litterer vd., 1991: 87; Lenski, 1966: 55; Shell, 2006: 90)

Saldırgan olmayan pazarlık taktiklerinin başlıcaları Çizelge 2.3' da özetlenmiştir.

**Çizelge 2.3. Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri**

<b>Yatıştırıcı Taktikler</b>
• Karşı tarafı araştırmaya davet etmek
• Amaçlarını açıkça ortaya koymak
• Son tarihi kabul etmek
• Saati durdurmak
• Karşı tarafın zayıf noktalarını ortaya çıkarmak
• Suçluluk duyduğunu ifade etmek
• Karşı tarafla aynı dili kullanmak
• Genel sorunları tanımlamak
• Genel olarak hoşlanılmayan şeyleri dile getirmek
• Kendi kendini eleştirmek
• Özür dilemek
• Karşı tarafla şakalaşmak
• Karşıdaki müzakereci ile olan benzerlikleri vurgulamak
• Karşı tarafla arkadaşça ilişkiler geliştirmek
• Karşı tarafla ilişkilerde sabırlı olmak
• Karşı tarafı övmek
• Karşı tarafın beklediği konuları açıklamak
• Karşı tarafın reddedebileceği seçenekler sunmak

• "Boş atışlar" yapmak
• "Sıcak patateslere el sürmek"
• Gönüllü olarak tavizde bulunmak
• Çıkmaza girildiğinde kabullenmeyi bilmek
• İstekleri geri çekebilmek
• Beklenen bir özveri isteğinde bulunmak
• Misilleme yapmamak
• Ortak düşmana saldırmak
• Esas istekleri ortaya koymak
• Gelecekteki hareketleri belli etmek
• Hedef, strateji, taktik ve planları karşı tarafa belli etmek
• Pazarlık yapmak
• Tehditleri reddetmek
• Tehdit edici ya da zorlayıcı taktiklerden kaçınmak
• Bazı hedeflerin neden gizli kalması gerektiğini anlatmak
• Pazarlık stilini belli etmek
• Alternatif fırsatlar kullanmak İstek-yanıt taktiğini kullanmak Süreç üzerine odaklanmak Kazan-kazan teklifi Hareket yaratma
<b>Ödül Taktikleri</b>
• Özveride bulunmak
• Yetki vermek
• Karşı tarafın güvenilirliğini korumasına imkân vermek
• Karşı tarafın sertliği hakkında şikâyette bulunmak
• Önemsiz konuları açarak bu konularda kaybetmek

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlık sürecinin başında özveride bulunmak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üçüncü bir müzakere ortamının yaratılmasını sağlamak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karşı tarafın yaptığı bir itiraf sonrasında bunun önemsiz olduğunu vurgulamak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık iletişim kurmak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erken teslim olmak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karşı tarafa güven duyulduğu göstermek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karşı tarafın verdiği ayrıcalıkları gözden geçirmesine imkân yaratmak</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karşı tarafın düşünceleri, davranışları v.b. üzerine iltifatlarla bulunmak</li> </ul>

**Kaynak:** Lewicki ve Hiam, 2006: 37-44' den; Litterer vd., 1991: 87-97; Lenski, 1966: 55-65' den; Shell, 2006: 90-100' den; Wall, 1985: s.56-57' den birleştirilerek alınmıştır.

Müzakere sırasında pazarlığı yapan kişiler karşılıklı birçok ilişki içerisine girerler. Bunlardan ikisi, duygusallık ve rasyonelliktir. Rasyonellik ilişkisinde taraflar kendi başarılarını arttırmaya çalışırlar. Örneğin, karşı tarafa taviz verirler, çünkü karşılığında karşı tarafın da birtakım tavizlerde bulunacağını bilirler. Duygusallık ilişkisinde ise, tarafların davranışları birçok kişisel faktör tarafından belirlenir ve bu noktada pazarlık yapan taraflar, aralarındaki ilişkiyi en iyi düzeye getirecek taktikleri benimsemeye çalışırlar. (Lewicki ve Hiam, 2006: 38; Litterer vd., 1991: 90; Lenski, 1966: 60; Shell, 2006: 93)

Bu taktiklerin en önemlilerinden biri, karşı tarafın güvenini kazanmaktır. Suçluluk duyduğunu belirtmek de, taraflar için uygulanması zor olmayan yatıştırıcı taktikler arasındadır. Zaman sınırını iptal etme taktiği, süregelen pazarlıkları olumlu etkileyebilir, fakat biraz maliyetli olabilir. (Harvard Business Essentials, 2003: 91; Cohen, 2002: 30)

Yatıştırıcı taktiklerin değeri arttıkça, müzakereciler birbirilerine karşı olan güveni arttırmak için uygun taktikler belirlemelidir. Böylelikle daha önce ortaya çıkan ve karşılıklı güvensizlik yaratan anlaşmazlıklar ortadan kaldırılmış olur. Taraflar arasında duygusal bağlamın gelişmesini sağlamak için pazarlık yapan kişiler aralarında şakalaşarak birbirilerine olan geçmiş benzerliklerini vurgulayabilirler. Zaman geçtikçe müzakereci karşı tarafla iyi bir ilişki kurmayı deneyebilir.

Aynı şekilde, müzakereci karşı tarafın gururunu okşayarak, yani hem toplum içerisinde, hem özel olarak onu methederek iyi ilişkilerin kurulmasını sağlayabilir. Hemen hemen bütün müzakerelerde, müzakereci ile karşı taraf arasında bu tür bir ilişkinin kurulduğu, yani her bir tarafın karşı taraf hakkında olumlu düşüncelerini dile getirdiği gözlemlenebilir.

Bu konuyla ilgili çok ilginç ve aynı zamanda çok eğlenceli bir örnek verilebilir:

Eylül 1969'da İsrail Başbakanı Golda Meir, Amerikan Başbakanı Richard Nixon ile görüşmek için Washington'a ilk ziyaretini yapmıştır. O zamanlarda Nixon'un Yahudilere karşı olan tutumu belirsiz olmuştur. Nixon İsrail'i fazlasıyla desteklemiş, fakat Yahudiler Nixon'u Beyaz Saray'da ya da diğer kurumlarda fazla desteklememiştir. Başbakanı Nixon'un bu belirsiz tutumunu bilen Meir, Başbakana "Yahudi halkımın eski dostu" olarak hitap etmiştir. Bu ifade aslında birçok insan şoke etmiş, fakat bu ifade ile Nixon'un gururu okşanmış ve onurlandırılmıştır. Gelecek yıllarda Nixon'un bu ifadeye dayanarak İsrail'i desteklemiş olup olmadığı bir tartışma konusudur. Bununla birlikte pek az insan Meir'in övgüsünün işe yaramadığını düşünmüştür(Harvard Business Essentials, 2003: 92)

Müzakerecinin karşı tarafa karşı sabırlı olması hiç şüphesiz ki, iyi bir ilişkinin kurulması açısından önemlidir. Bu taktik çok etkilidir, çünkü karşı tarafa verilmiş bir nevi hediyedir. Ancak güven oluşturulacak bu taktiklerin gizlice uygulanması daha uygundur. Karşı tarafa kolayca bir taviz vermek müzakereci açısından çok önemlidir, çünkü bu ona fazladan kredi kazandırır.

İlk ve gönüllü olarak yapılan tavizler gibi daha sonra ortaya çıkacak tavizler de, iki taraflı karşı koymanın sonucu olarak ortaya çıkan ve her iki tarafın da hareketsiz kalmasına yol açan çıkmazların ortadan kalkmasını sağlar.(Crump,2003: 191-192)

Bu taktiğe örnek verecek olursak, müzakereci şöyle diyebilir: "tamam, bu noktada beni ikna ettin". (Dawson, 2006: 45)

Müzakerecinin gerçek isteğinin değerini düşürmek, karşı tarafın güvenini kazanmak için kullanılan bir başka yoldur. Burada müzakereciler kendi orijinal isteklerini birkaç yeni ve ikincil derecede önemli istekle birlikte ortaya koyarlar.(Crump ve Williamzartman, 2003: 4)

Sonradan gelen bu istekler, sayısına bağlı olarak, gerçek orijinal isteğin o anki değerini ve önemini azaltır.

Karşı tarafın güvenini kazanırken müzakereciler kendi güvenilirliklerini de ispatlamak zorundadırlar. Bu aşamada, daha sonraki hareketlerini ve davranışlarını karşı tarafa duyurabilirler: Aynı şekilde kendi amaç, strateji, taktik ve planlarını belli edebilirler.

Bunun yanında, müzakereciler tutarlı, işbirlikçi veya rekabetçi davranarak "güvenilir" imajını yaratabilirler. Tutarlı ve işbirlikçi olmak, hiç şüphesiz ki, karşı tarafça da tercih edilir. Zira tutarlı ve işbirlikçi davranışlar rasgele olan davranışlara nazaran daha iyi sonuç verirler (Cummings vd., 1989: 92 ).

Aşağıda literatürde en fazla yer alan yatıştırıcı taktiklerden alternatif fırsatlar kullanma, istek yanıt taktiği, süreç üzerinde odaklanma, kazan-kazan teklifi ve hareket yaratma taktikleri ele alınmıştır.

Bazı müzakerelerde, karşı tarafın sunduğu öneriler dışında da bazı alternatifler vardır. Bu alternatif fırsatlar sadece o pazarlığa mahsustur: Biri ya da öteki seçilebilir. Alternatif fırsat farklı bir binayı, tedarikçiyi, işi veya yatırımı ifade edebilir. Bu durumlarda anlaşmaya varmanın alternatifi, anlaşmanın olmayacağı anlamına gelmez. Ancak farklı bir müzakerede başka bir tarafla bir anlaşmaya varılması söz konusu olabilir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 38; Litterer vd., 1991: 88; Lenski, 1966: 56; Shell, 2006: 91)

Bu taktiği uygulamak ayrıntılı planlama ve hazırlık gerektirir. Pazar fiyatları, adetleri, değerleri ve uygulamalar hakkında fikir sahibi olunmalıdır. Bu bilgi zaten bulunuyor olabilir veya müşteri de dâhil olmak üzere farklı dış kaynaklardan edinilebilir.

Pazar araştırmasını yaparken, başlangıçta alternatif fırsatlar mevcut olmayabilir. Alternatif oluşturmada geniş ölçüde geçmiş bilgilerden yararlanılır.

Alternatif fırsatlar yasal gerçeklerin yaratılmasına neden olabilir. Başarılı bir araştırma, müzakerecinin yeni bir fırsat bulmasına yardımcı olur. Bu yeni alternatif karşı tarafça yanıtlandırılmalıdır. Karşı taraf bunu, reddederse bile, tamamen görmezden gelmeyebilir. (Harvard Business Essentials, 2003: 98; Cohen, 2002: 92–93)

Alternatif fırsat blöften farklıdır, çünkü gerçektir. Bir alternatif fırsatın blöf olduğundan şüpheleniliyorsa, gerçek olduğunun ispatı istenmelidir.

Bu kesin ve savunmacı yaklaşım, blöf olasılığını tamamen uzaklaştırır ve alış veriş daha uzlaştırıcı bir düzeye çeker, karşı tarafın red pozisyonundan uzaklaşım anlaşmaya yanaşmasına olanak sağlar.

Blöf olasılığı bulunduğundan dolayı alternatif fırsatlar kullanma taktiği konuşmaya ve bilgilendirmeye dayalı bir yaklaşımdır. Öncelikle alternatif fırsatın kesin ve sonuçlanabilir olduğuna karar vermek gerekmektedir. Alternatif fırsat mevcut pozisyonla kıyaslanarak avantajlı olup olmadığı analiz edilmelidir. Alternatiflerin nicel ve objektif değerleri ölçülebilirken, nitel ve sübjektif unsurlarını değerlendirmek güçtür. (Dawson, 2006: 46)

Bir müzakereci alternatif bir fırsatı uygulamak için iki faktörü dikkatli bir şekilde değerlendirmelidir. Bunların potansiyel olumsuz etkilerinin anlaşmazlığa yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Birinci olarak, bazı durumlarda taraflar arasındaki bağıllık gibi bir ilişki müzakerede olumlu bir etki yaratabilir. Alternatif bir fırsatı gündeme getirmek ve ona bağlanmak, bu bağıllığı tehlikeye sokabilir. Bu olumsuz etki uygun bir açıklamayla kabul edilebilir hale getirilmelidir. (Mellman ve Dauer, 48–49)

Bu bir tehdit olarak veya pazarlığı kızıştırmak için, yani rakiplerin teklifi uygun olmadığı takdirde ileri geri gitmesini sağlamak için yapılmaktadır. Bazen taraflar bu sürece katılmayı reddeder. Reddetme, ürünün veya hizmetin kalitesine ve geleneksel gerçeklere dayanarak yapılır. Çoğu müzakereci için rekabetçi bir teklife veya pozisyona tepki vermek, beklentilerden çok geleneklerle ilgilidir (Schoenfield ve Schoenfield, 1991:148).

Alternatif fırsat taktiğinden her stratejide ve her türlü amaç için faydalanılabilir. Bu taktik nedenleri gösterir ve yargıda bulunmakta yardımcı olur. Aşağıdaki müzakere senaryosunda bu daha iyi açıklanmaktadır.

**İstek - Yanıt** Taktiğinde müzakereci herhangi bir tepki göstermeden önce, karşı tarafın sunduğu bir teklifin nedenlerini ve gerekçelerini açıklamasını ister veya kendi teklifi ile ilgili açıklamalar yapar. Tekliflere uygun yanıt verme isteği, teklifin nedenleri üzerinde anlaşmaya varma isteğinden farklıdır.(Antonioni, 1998: 340)

Karşı taraf müzakerecinin açıklamalarını kabul etmeyebilir veya anlaşma için gönülsüz olabilir. Yapılan açıklamaların doğruluğunun kabul edilmesi, tartışılan sorunun temelinde karşı tarafın psikolojik, politik veya iş kaybı gibi zararlara uğramasına neden olabilir. Müzakerelerde teklifin içerdiği terimlerin her iki tarafça anlaşılması ve aynı anlamda kullanılması çok önemlidir. Duyarlılık gerektiren durumlarda teklifi veren taraf açıklamasını yapmalı ve bu terimler konusunda fikir birliğine varmak için karşı tarafa zaman tanımalıdır. Bu noktada önemli olan gönüllü olarak bir anlaşmaya varmaktır.(Lax ve Sebenius, 2006: 10)

Aynı zamanda yapılan tüm işlemler (uygulamalar) ayrıntılarıyla belirtilmelidir. Eğer bir konunun uygulanmasında anlaşmaya varılamıyorsa, o zaman önce bu konunun rasyonelliği ile ilgili fikir birliğine varılmalıdır. Bu süreç ileride ortaya çıkabilecek uygulama sorunlarının engeller veya en azından bu sorunların giderilmesi ile ilgili bazı objektif ipuçları verir. (Dawson, 2006: 48)

Tekliflerin kabul veya red ifadelerinde bulunma isteklerine karşı alınabilecek bazı önlemler şunlar olabilir: (Druckman, 2006: 240–241; Lax ve Sebenius, 2006: 40–50; Hackley, 2005: 4-5)

1. Otorite eksikliğini belirtmek,
2. Yanıt vermeden önce birtakım bilgilerin açıklanmasını istemek,
3. Karşı tarafın konuşmasını, ek tavizler vermesini ve daha fazla geribildirim istemesini sağlayacaksa, sessiz kalmak,
4. Uygun olduğu durumlarda karşı tarafın teklifmin geri çevrildiğini göstermek için sessizliği kullanmaktır.



Karşı tarafı gerçekçi olmayan beklentilerinden caydırmak için yanıt vermemek yerine, kabul edilemez bir teklifi geri çevirmek, çok daha etkilidir. Karşı taraf tamamen gerçeğe uymayan bir öneri sunduğunda en uygun yanıt aşağıdakilerden biri olabilir: (Dawson, 2006: 50–52; Druckman, 2006: 240–241; Lax ve Sebenius, 2006: 40–50; Hackley, 2005: 4–5)

1. Karşı tarafın kazancının aşağıdakiler açısından nasıl algılandığını araştırmak:

A. Daha önceden bilinmeyen veya değerlendirilmeyen konuları açıklamak,

B. Karşı tarafın gerçek ilgi, ihtiyaç, değer ve amaçlarını incelemek,

C. Karşı tarafın müzakerecisinin ve seçmenlerinin gerçek ihtiyaç, ilgi, değer ve amaçların nasıl algılandığını anlamak.

2. Teklifin neden gerçekçi olmadığını anlatarak teklifi reddetmek.

3. Yarım farklılık (Split the difference) taktiğine karşı savunabilmek için aynı değerde karşı teklifte bulunmak. (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 118)

4. Bu taktikle verebilecek her türlü önerinin reddedileceğini belirterek gerçekçi bir karşı teklif sunmak. (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 118)

Gerektiğinde yukarıda verilen bir veya birden fazla yanıt aynı anda duruma göre kullanılabilir.

Süreçle, kişilik veya tonlamayla ilgili sorunlar ilerlemeyi engellediğinde **müzakere sürecine odaklanma** etkili bir taktik olarak uygulanabilir. Yasal konular dışında, müzakere süreci üzerinde bir anlaşmazlık müzakereyi bitirebilir veya olumsuz etkileyebilir. Müzakereyi çıkmaza sokan nedenlerden biri de, müzakerecilerin onu nasıl yönetecekleri konusunda yaptıkları güç mücadeleleridir.(Hackley, 2005b: 3)

Bunların arasında hangi konunun ilk önce müzakere edileceği, kontrol edilecek gündem meseleleri, problem çözmeye gidilip gidilmeyeceği gibi sorunlar yer almaktadır. Sürece odaklanma, süreçle ilgili tartışmanın çözülmesine, yani müzakerecülerin makul pozisyonlar almalarına neden olmaktadır. Müzakereciler

kendi aralarında anlaşır anlaşmaz, süreçle ilgili tavizler üzerinde değiş tokuş veya pazarlık yapabilirler. (Lax ve Sebenius, 2006: 55)

Sürece odaklanmanın dört aşaması vardır:

1. Müzakere faaliyetlerini durdurmak ve durumu tanımlamak;
2. Müzakerecilerin, müzakerenin tarafsız yürüyeceği ve kendi pozisyonlarına geri dönecekleri konusunda anlaşmalannı sağlamak;
3. Çıkmaz veya süreçle ilgili problemi çözmek ve gerekli konular üzerinde ilerlemek konusunda anlaşmak için bilgi taktiklerini, problem çözme veya tartışma yöntemlerini kullanmak;
4. Müzakerenin esas konularına geri dönmek.

Daha işbirlikçi bir ortam yaratmak için, tehdit edici olmayan bir yaklaşım kullanılmalıdır. Suçlama yapmadan önce sorunun nedenini araştırılmalıdır. Aynı şekilde, karşı taraf müzakerecilerinin güvenilirliklerini kaybetmemeleri için sürece odaklanmalarına izin verilmelidir. (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991: 118)

Sürece odaklanma taktiği, geçmiş çalışmaların nedenlerini ortaya koyma, her iki tarafın birbirlerini nasıl algıladığını belirleme ve yaratıcı bir tartışma için uygun bir ortam yaratma gibi amaçlara da hizmet edebilir. Müzakerecilerden biri diğerinin müzakere sürecindeki yeri ve tavırları konusunda yanlış anlamalara, şüphelere veya güvensizlik içerisine düşerse, süreçsel ikilem yaşanmış olur. Bu, müzakere sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerleyememesine neden olur, çünkü müzakereci karşı taraf müzakerecisinin onu zayıf düşürmek için uğraştığını düşünür ve sürece odaklanmaktan vazgeçebilir. (Krivis ve Melamed, 2006: 48–49)

Bu durum ve davranışlar her iki müzakereci tarafından da aynı anda sergilenirse, ikilem daha da kötü hal alır.

Bu konuda Krivis ve Melamed (2006)' in örneği şöyledir:

Bir müzakereci (BayC) işbirlikçi bir amaç doğrultusunda ilerlemenin, her iki tarafın da problem çözme stratejisini uygulaması durumunda mümkün olduğuna inanmaktadır. Ayrıca karşı tarafın (D) rekabetçi olduğu ve yalnızca çıkmaza düştüğünde taviz verme stratejisini kullandığı halde, işbirlikçi ve problem çözme stratejisini kullanır gibi görünmeye çalıştığını düşünmektedir. Bay C bu koşullar altında problem çözme stratejisini kullanmanın etkili olmayacağını ve karşı taraf duruma el koyarsa, dezavantajlı duruma düşeceğini bilmektedir. Bu yüzden nasıl ilerleyeceği konusunda

kararsız kalmıştır. Bu durumda Bay C problem çözmenin doğru ve uygun bir strateji olup olmadığını öğrenmek için sürece odaklanma taktiğini kullanmaya karar vermiştir.

Bay C: Problemi sizin açınızdan düşünmeye ve çözmeye çalışıyorum, ancak siz daha fazla tavizden bahsetmek istiyor gibi görünüyorsunuz. Bu durumda nasıl anlaşabiliriz ki?

Bay D: Sizin sadece benimle tartıştığınızı düşünüyorum. Benim açımdan problem biraz farklıdır, belki de durumu nasıl gördüğümüzü tartışmalıyız ve problem üzerinde uzlaşmaya varıp varamayacağımızı görmeliyiz.

Sürece odaklanma taktiği müzakerecilerin yanlış anlamaları, bir biri hakkındaki karmaşıklıklarını çözerek durmu açıklığa kavuşturur. Bundan sonra müzakereciler, müzakere sürecine geri döner ve asıl meseleler üzerine yoğunlaşırlar.

Sürece odaklanma, karşı tarafın belirli davranışları sergilemesi durumunda gerekli olur.

Karşı tarafın müzakerecisinin talep ve davranışları aşağıdaki gibiyse, bu taktik yardımıyla bunların önüne geçilebilir: (Lax ve Sebenius, 2006: 55–56; Hausken, 1997: 520-522)

1. Karşı tarafın, kendi müzakerecisinin aşırı talepleri ve uygunsuz davranışlarından dolayı müzakereyi durdurmak istemesi anlaşılıyorsa;
2. Davranışın sözlü olarak bildirilmesi;
3. Davranışın açıkça kaydedilmesi;
4. Müzakerenin esnek olmamasının nedenlerini karşı taraf veya ilgili üçüncü tarafa açıklama isteği varsa.

Taraflar arasında sıkı bir ilişki varsa, bu tip olaylar karşısında müzakerecilerinin kendi aralarında anlaşmasını beklemeden, kendileri devreye girer ve sorunu çözmeye çalışırlar.

Eğer karşı taraf sürece odaklanma taktiğini kullanıyorsa, harekete geçmeden önce iyice düşünmelidir. Müzakereci bir sonraki hareketini belirlemek için önce amaçlarını netleştirmelidir. Verilecek tepki sadece o anki duygularının tatmini için yapılacak harekete dayanmamalıdır. Bununla yüzleşmeden önce müzakereci, müzakerenin başarısızlığına katkıda bulunmadığından emin olmalı ve müzakerede birtakım zorluklarla karşılaştığında olabildiğince objektif bir şekilde suçlamaların kaynağını ve güvenilirliğini araştırmalıdır.

Eğer kaynak güvenilir ise, aşağıdaki olasılıklar düşünülebilir: (Jehn ve Greer, 2007: 3–4; Krivis ve Melamed, 2006: 52–43)

1. Gerçekler hakkında bir hata yapılmaktadır,
2. Herhangi bir şey yanlış gitmektedir,
3. Bilgi eksikliği vardır,
4. Strateji, taktik veya tonlama yanlış seçilmiştir.

Müzakereci sadece kişisel eleştiri veya girişimlerden dolayı belirsizlik içerisinde olmamalıdır. Ayrıca bir yanlış gördüğünde buna göz yummamalıdır. Müzakereci kendinden emin bir tutum sergileyebilmek için, bir olay hakkında kesin bir kanıt elde etmeden eleştirilerde bulunmamalıdır.

Bir müzakereci, karşı tarafın sürece odaklanma taktiğini kullandığını hissettiğinde, aşağıdaki önlemleri alabilir:(Mellman ve Dauer, 2007: 49-50; Cellich ve Jain, 2004: 67)

1. Eğer eleştiri veya yorumlar kanıtlandıysa, sorunun kasıtlı olarak ortaya çıkmadığını açıklayan bir strateji veya taktik kullanmak,
2. Eleştiri veya yorumlar kanıtlandıysa, mevcut pozisyonu değiştirmek,
3. Eleştiri veya yorumlar içten, fakat yanlış yönlendirildiyse, hataların neden kaynaklandığını açıklanmalı ve iyi bir şekilde ilerleyebilmek için belirli bir strateji veya taktik uygulamak,
4. Eleştiri veya yorumlar değerlendirme çabasım aksettiriyorsa, eleştiriyi reddetmek veya körü körüne mücadeleye girmektir.

**Kazan - kazan** taktiği, ortak başarı veya düşük maliyet veya sıfır maliyet tavizini keşfetmek veya yaratmak için gereken yaratıcı düşünceleri içerir. Ortak kazancın arttırılması veya verilen tavizlerin değerinin diğer müzakereci için de yaklaşık aynı olmasının sağlanmasıyla ortaya çıkar.(Ledford vd., 1989: 20)

Kazan - kazan taktiği her durum için geçerli değildir. Bu taktiğin kullanılabilmesi tarafların kendi aralarındaki inanç, değer, ihtiyaç, hedef ve risk tercihleri arasındaki farklılıkları nasıl kullandıklarına bağlıdır. Risk tercihleri her

tarafın belirli derecede riskle yaşama isteği veya isteksizliğidir. (Mohrman ve Mohrman, 1989: 280)

Kazan kazan teklifleri çeşitli şekillerde kullanılabilir.

Aşağıda buna birkaç örnek verilmiştir:(Lax ve Sebenius, 2006: 61–62)

İlk önce giderlerin düşürüleceğini ve sonra kazançların gruplar arasında eşit şekilde paylaşılacağını sağlayan bir anlaşmaya varılır. Mali işlemler bir taraf için vergi kazançlarını arttırırken, diğeri için nakit giderlerini aynı oranda azaltacak şekilde yapılır. İki taraf teknoloji kullanımı için patent alış verişi konusunda anlaşmak için bir araya gelmişlerdir. Patent sahibi minimum işletme payı ile ilgili anlatan geleneksel anlaşma terimlerini beğenmemekte, bu yüzden de anlaşmak istememektedir. Bunu sezen alıcı taraf, bu terimleri içermeyen yeni bir teklif hazırlamıştır. Fakat kazancı paylaşma planı aynı şekilde devam etmektedir. Bu bir kazankazan önerisidir, çünkü ortada ruhsat sahibi için hiçbir risk yoktur, zira ödemeler sadece teknoloji kullanımından gelecek kar üzerinden yapılacaktır.

Kazan-kazan taktiği, anlaşmadan çok kendi amaçlar için yapılan müzakereler ve saldırgan amaçların dışında tüm amaç ve stratejilerde uygulanabilir. Problem çözme, KSTBGB stratejisi ve birleştirici amaçlar için kazan - kazan çok uygundur.

Bazen müzakerelerde taraflar çıkmazla karşılaşır veya kitlenip kalırlar. Bazen bu durumdan sadece bir tarafın müzakerecisi sorumluyken, bazen her iki taraf da sorumlu olabilir. Problemi yaratana bağlı olarak müzakereci bunun gibi durumlara hazırlıklı olmak zorundadır. (Cellich ve Jain, 2004: 68–69)

Ayrıca müzakereci amaç ve ilgi alanlarının, müzakereyi bu çıkmazdan kurtarmaya yarayacak ve müzakerenin devam etmesini sağlayacak kadar önemli olup olmadığına karar vermelidir.

**Hareket yaratma**, hangi katılımcının çıkmaza neden olduğuna bakmadan müzakerenin tekrar devam etmesini sağlayacak faaliyet anlamına gelir.(Putnam, 2005: 7)

Sorumluluk üstlenme kararı, müzakerecinin bu durumu karşı taraf veya onun müzakerecisinin yarattığı inancıyla çelişebilir. Bu kişisel duygular bir kenara bırakılmalı ve konu müzakerecinin en önemli ilgi alanlarına dayanarak analiz edilmelidir.

Bazen sorumluluk alma kararının seçmenlere danışılarak verilmesi gerekir. Zira bazen harekete geçme kararı radikal değişikliklere gidilmesine neden olabilir. (Hackley, 2005: 3)

Eğer hareket yaratmaya karar verildiyse, analizler sürecin ilerleyememesinin nedenlerinin incelenmesiyle başlar. Çoğu zaman bu, diğer taktiklerin kullanılması için zemin yaratabilir. Bu taktik sürecin ilerlemesine yardımcı olan diğer taktiklerden farklıdır, çünkü belirli bir sorunun yanıtı olarak ortaya çıkar ve bu sorunun çözümü açısından büyük önem taşır.(Regan vd., 2006: 168)

Tarafların alt sınırları örtüştüğünden bir anlaşmanın var olmasın rağmen, müzakereciler çıkmaza girdiklerinden ve hiç kimse süreci ilerletme sorumluluğunu üstlenmediğinden başarısız olmaktadır. Müzakereciler yeterince yaratıcı olmadıkları veya hareket yaratmak için yeterince becerikli olmadıkları için çıkmazdan bir türlü kurtulamazlar. Müzakere strateji ve taktikleri konusunda gerekli bilgiye sahip olarak ve uygun planlama yaparak, müzakereciler çıkmaz durumunda süreçte hareket yaratabilmelidirler. (Hackley, 2005: 4)

Çıkmaz ve hareket yaratma analizi karşı tarafın olduğu gibi, müzakerecinin kendisinin de duygularının bilinmesini ve anlaşılmasını içermektedir. Bu bağlamda, belki de taraflardan birinin davranışları yanlış anlaşılmıştır. Eğer böyleyse, o tarafın algılaması ikna etme yolu ile değiştirilmelidir. Müzakereci her iki tarafın da ne istediğinden ve neyi nasıl algıladığından emin olmalıdır.

Çok konulu müzakerelerde tek bir konu çıkmaza neden olduğunda hareket yaratma, diğer konulara geçmeden bu konuda geçici anlaşma veya anlaşmazlık sağlamaya karar vermeyi içerir. Eğer anlaşılacaksa, bu konuda biraz esnekliğin yapılması gündeme gelir. Ayrıca, bu konu ileride tekrar masaya yatırılıp çözülmesi için geçici bir anlaşma ile daha sonraya bırakılabilir.

**Ödül taktikleri**, karşı tarafın tercih ettiği davranışları uygulayarak bu davranışların devamını sağlamayı amaçlar.(Sander ve Bordone, 2005: 4)

Bu taktiklerden en belirgin olanı, müzakerecinin karşı tarafa kendisi için fazla önemli olmayan, fakat karşı tarafın değerli olarak kabul ettiği bir hediye (müzakerecinin bir özverisinin) vermesidir. Bu hediye hemen arkasından karşı taraf genellikle daha işbirlikçi bir tutum benimsemeye başlar. Başlangıçta yapılan böyle bir taviz ve bunu takiben müzakereci tarafından sistematik ve güven verici tarzda yapılan diğer tavizler, karşı taraf için çok kuvvetli teşvik edicilerdir. Böylece daha sonra yapılacak pazarlıklarda ortaya çıkabilecek problemler ortadan kalkmış

olur, fakat karşı taraftan beklenen cevap o anki müzakerede teşvik edilmelidir.( Cellich ve Jain, 2004: 70)

Müzakerenin farklı aşamalarında verilen tavizlerin dışında, müzakerecinin karşı tarafa verebileceği en değerli ödül "yetki"dir. Yetki vermenin ve tavizlerde bulunmanın yanısıra müzakereci dakik ve dürüst davranarak, iletişime açık olarak, erken karar vererek, statü ile iltifat ederek ve diğer ödüllerle karşı tarafın istenilen biçimde hareket etmesini sağlayabilir. (Spector, 2006: 226; Wall, 1985: 58)

Genel olarak en az tehdit edici ve saldırgan ve de en kolay ödül taktiği güvenilirliği korumaktır. Güvenilirliği koruma, karşı tarafın geri çekilmesine veya bir taviz vermesine müsaade etmektir. Bu özellikle, karşı tarafın adaletsizlik olarak algıladığı durumlarda önemlidir. Böyle durumlarda en etkili seçeneğin güvenilirliği koruyarak en az tehdit edici durum yaratmaktır.(Stuhlmacher vd., 1998: 100)

Karşı tarafın değer yargılarına uygun olarak yapılan teklifler, yüzünü korumaya gereksinim duymadan teklifi kabul etmesini kolaylaştırır. Karşı tarafın yüzü kızarmadan geri çekilmesine izin vermek mevcut pozisyonunu değiştirmesine imkân vermeyi, yeni bilgiler elde etmeyi, kazanılmış bir tavizden vazgeçmeyi, farklı uygulamalar teklif etmeyi veya müzakerecinin tonunu değiştirmesini gerektirebilir.

Bir tarafın saygı kaybından veya utancından dolayı maliyeti yüksek olsa bile taviz vermediği veya geri çekilmediği sık sık görülen bir olaydır. (Hackley, 2005: 4–5)

Müzakerenin doğasında güveni korumaya gayret gösterme vardır. Müzakereciler genellikle sağlam durmayı tercih ederler. Güvenilirliği korumanın bir yolu, karşı tarafın son önerisini görmezden gelip bunun son ve müzakere edilemez bir teklif olduğunu söylemek ve bunun üzerine sanki o söz hiç söylenmemiş gibi devam etmektir.

Karşı taraf kendi "son" tehdidinin görmezden gelindiğini görüp rahatlayabilir ve pozisyonunu itibarını kaybetmeden yumuşatabilir. Karşı tarafın güvenini korumaya yönelik bir başka davranış, ona durum hakkında yeni bir bilgi vermektir. Bu yeni bilgi, karşı tarafın gerçekten pozisyonunu değiştirmesini gerektirebilir veya ilk alınan pozisyonu tekrar gözden geçirmesini sağlayabilir. Her iki yolla da karşı taraf güvenini koruyabilir. Güvenilirliği korumanın üçüncü yolu, karşı taraf ve

müzakerecisine, onların pozisyonlarını anlamsız bir şekilde değiştirecek anlamsız bir taviz teklifinde bulunmaktadır.

Bu şekilde karşı tarafın avantajlı duruma geçtiğini hissetmesini ve aslında taviz verildiğini anlamamasını sağlayarak güvenilirlik korunmuş olur. (Regan vd., 2006: 168-169)

Diğer bir yöntem karşı tarafın durumunu olduğundan daha farklı göstererek kendi pozisyonunu değiştirdiğini belli etmemektir. (Cellich ve Jain, 2004: 80)

Karşı taraf psikolojik olarak kötü durumda ise veya anlaşma çıkmaza girdiğinde, güvenilirliği koruma her türlü amaç ve strateji için kullanılabilir. (Dietmayer vd., 2004: 38)

### 3.1.5.2.2. Davranış Pazarlık Taktikleri

Uzlaşma yolunda tarafların kullandığı taktiklerin son kategorisi davranış pazarlık taktikleridir. Davranışlar karşı tarafın güçlülük, zayıflık ya da tarafsızlık durumu hakkında ipuçları vermektedir. Davranışsal taktikler farklı kategoride bulunan taktikleri içermektedir. Bunlar saldırganlıktan, yatıştırıcılıktan, mantıksızlıktan ya da tartışmadan farklı olarak, **karşı tarafın müzakereci hakkındaki düşüncelerini değiştirmeyi amaçlarlar**. Diğer taktikler doğrudan karşı tarafın davranışlarını değiştirmeye yönelik olarak kullanırlar.

En önemli davranış taktikleri Çizelge 2.4.' de gösterilmiştir.

İlk davranışsal taktik **sert davranıştır**. Kişi bazen ırrasyonel ve düşmanca davranışlar sergiler. Bu taktik kurnazca, ortaya konulan güç gösterilerini, örneğin, karşı tarafın ilk tavizinden ya da ilk özverisinden önce davranıp müzakerecinin kendi ilk tavizini verme veya özveride bulunması gibi davranışları içerir. Böyle bir özveride bulunmak için müzakereci karşı tarafın davranışlarını çok iyi incelemelidir. (Susskind, 2005: 3)

Örneğin, müzakereci karşı taraftan az sonra bir taviz isteğinin geleceğini tahmin ederse, bu istek ortaya konulmadan önce bir tavizde bulunmalıdır. Bu tür hızlandırılmış tavizler müzakerecinin daha güçlü görünmesini sağlar. Eğer müzakerecinin kaçınılmaz olarak karşı tarafa bir taviz vermesi gerekiyorsa, karşı taraftan da bir taviz isteğinde bulunabilir. (Dietmayer vd., 2004: 55)



### Çizelge2.4. Davranış Pazarlık Taktikleri

<b>Sert Davranış</b>
• Kurallara saygı göstermemek
• Müzakere oturumlarını boykot etmek
• Karşı tarafı yok saymak
• Çıkmaza girilmesine neden olmak
• Bitiş zamanlarını reddetmek
• Bitirme taktiğini uygulamak
• Yeni bitiş zamanlarını tayin etmek
• Bitiş zamanlarını kabul etmek, fakat zaman azaldıkça süreyi uzatmaya çalışmak
• Sürpriz yapmak
• Karşı tarafı tehdit etmek
• Karşı tarafın ertelemelerine karşı gelmek
• Karşı taraftan önce özveride bulunmak
• Karşı taraftan özveride bulunmasını istemek ve daha sonra karşı taraftan önce özveride bulunmak

<b>Yumuşak Davranış</b>
• Kurallara saygı duyduğunu göstermek
• Bitiş zamanlarına uymak
• Arkadaşça davranmak
• Tutarlı ve sürprizlere yer olmayan bir tutum sergilemek
• Zayıf ve hazırlıksız görünmek

• Yetersizlikleri ortaya çıkarmak
• Üzerinde ortak bir anlaşma bulunmayan tekliflerde bulunmak
• Yetersiz olan kaynakları göstermek
• Çok önemli pozisyonlardan geri çekilmek
• Gerekirse tutarsız ve yumuşak bir davranış sergilemek
• İsteklerini değiştirmek
• Mantıksız noktalar üzerinde durmak
• Üstü kapalı olarak zayıf taahhütlerde bulunmak
<b>Tarafsız Davranış</b>
• Sabırlı ve sakin olmak
• İletişim kurarken belirsiz olmak
• Anlaşma yapmak için yetkiye sahip olmadığını açıklamak
• Anlaşmazlık olduğu zaman bunun nedenini dış sebeplerde aramak
• İnsanları problem olarak görmek

**Kaynak:** Lewicki ve Hiam, 2006: 50-60' dan; Litterer vd., 1991: 100-110' dan; Lenski, 1966: 70-80' den; Shell, 2006: 110-120' den; Wall, 1985:60-70'den birleştirilerek alınmıştır.

Literatürde en sık kullanıldığı görünen **sert davranış taktikleri, çıkmaz, sonuçlandırma ve sürpriz taktikleridir.**

**Çıkmaz**, müzakerenin belirli bir noktada kasıtlı olarak veya istenmeden kilitlenmesidir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 50; Litterer vd., 1991: 100; Lenski, 1966: 70; Shell, 2006: 110)

Alt sınıra ulaşıldıysa ve tek çare karşı tarafın geri adım atması veya müzakerenin bitirilmesi ise, istemeden çıkmaza girilmiştir demektir. Kasıtlı bir taktik olarak çıkmaz geçici olarak karşı tarafın ne kadar güçlü olduğunu ve nasıl çözümler ortaya çıkaracağını görmek amacıyla kullanılır.(Tedeshi ve Brown,1977: 230)

Çıkmaz taktiği, aşağıdaki koşullarda uygulanır: (Lewicki ve Hiam, 2006: 50; Litterer vd., 1991: 100; Lenski, 1966: 70; Shell, 2006: 110; Dietmayer vd., 2004: 67)

1. Başarı şansı yüksektir;
2. Karşı tarafın müzakereyi olumsuz sonlandıracak veya uzun vadeli problemler ortaya çıkaracak biçimde tepki göstermesi riski çok azdır;
3. Güvenilirliği korumak ve çıkmazdan kurtulmak amacıyla hareket yaratmak için bir plan vardır;
4. Kapanışın uygun olmadığı düşünülmektedir.

Çıkmaz taktiğinin ikinci fonksiyonu, anlaşma yerine ertelemeye gidilmesini sağlamaktır. Eğer erteleme bir tarafın lehine ise, diğer taraf buna karşı gelmeyecektir. Uzatılan çıkmaz dinamikleri çok önemlidir. Araştırmalar verimsiz çatışmaların aşağıdaki dinamiklerle tanımlanabildiğini göstermektedir: (Lewicki ve Hiam, 2006: 50; Litterer vd., 1991: 100; Lenski, 1966: 70; Shell, 2006: 110; Volkema, 1999: 10)

1. Öfke, kızgınlık, düşmanlık, gerilim, güvensizlik, hayal kırıklığı, sonuç alamama gibi duygular;
2. Eleştiri ve suçlama ifadeleri, eleştiri ve suçlamaları engelleme çabaları;
3. Konuları bulanıklaştırma;
4. Çatışmanın kişiselleştirilmesi;
5. Anlaşma alanları yerine anlaşmazlık alanlarına odaklanma;
6. Her iki tarafın da kendi durumuna odaklanması;
7. Her iki tarafın da diğer tarafa karşı bir takım olarak birleşmesi

Bunun gibi durumlarda çıkmazı engellemek ve hareket yaratmak için kullanılacak bazı önlemler aşağıdaki gibidir: (Lewicki ve Hiam, 2006: 52; Litterer vd., 1991: 102; Lenski, 1966: 72; Shell, 2006: 112; Volkema, 1999: 19)

1. Duyguların yasallıkla ne kadar ilişkili olduğunu görme, anlayışı artırma ve mümkün olduğu takdirde durumu kişiselleştirmemek için sürece odaklanma;
2. Düzeltme yapma yerine, seçici bir şekilde bilgileri açıklama;
3. "Taze bir başlangıç için yeni" bir ortam yaratma ve gerginliği azaltmak

amacıyla ara verme;

4. Konuları yeniden tanımlama;

5. Problem çözme yaklaşımını devreye sokma;

6. Çıkmaz dinamiklerinin şeklini değiştirmek için kazan - kazan önerisini kullanma;

7. Karşı tarafın istek ve baskılarına karşı gelinebileceğini göstermek için gerçekler yaratma.

Çıkmazdan kurtulmak için bağlantı kurma ve ilk tavizi verme yöntemleri kullanılabilir. Bazen birden fazla müzakerecinin birlikte çalışmasını sağlamak, çıkmazı engellemeye yardımcı olur. Yani bağlantı kurma, içinde bulunulan çıkmazdan kurtulmak için yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmaları amacıyla farklı müzakerecileri bir araya getirmektir. (Watkins, 1998: 245)

Bağlantı taktiği, uygulamanın pratik olduğu her durumda etkili sonuçlar verir. Yeni bir müzakereci, aynı tarafla henüz karara varılmamış müzakere ile gelecek müzakereler arasında veya karşı tarafla henüz karara varılmamış müzakere ile gelecek müzakereler arasında bağlantı kurarak tamamen yeni olasılıklar ortaya çıkarabilir. Çıkmazdan kurtulmak için kullanılan bir diğer yöntem ilk tavizi vermektir. Taraflardan biri tek taraflı olarak bir taviz verir ve bu tavizin ortamın gerginliğini yumuşatmak için yapılan tek çaba olduğu açıklar. Bu durumda karşı tarafın gerekli şekilde yanıt vermesi beklenir. (Lewicki ve Hiam, 2006: 53; Litterer vd., 1991: 103; Lenski, 1966: 73; Shell, 2006: 113; Regan vd., 2006: 169-171)

**Sonuçlandırma**, müzakerelerin tamamen durması veya tamamlanması anlamına gelmektedir. Müzakereyi bitirme tehdidi, çıkmazın son kez test edilmesidir. Belirli taktikler başarısız olduğunda müzakereci, müzakereyi bitirme tehdidini kullanabilir veya gerçekten müzakereye son verir. (Karrass, 1992: 112)

Bu taktik, riski yüksek olan bir taktiktir ve son çare olarak uygulanmalıdır.

**Sürpriz taktiği**, müzakere süresince beklenmedik yeni konuların ortaya çıkarılmasını içermektedir. (Zathman, 2006: 260)

Yeni bilgiler çarpıcı olacak şekilde hazırlanır ve karşı tarafın dikkatini çekmek ve dengesini bozmak için kullanılır. Sürprizi sunan müzakereci daha sonra anlaşma için bir teklif verir. Bu müzakereci aynı zamanda yeni sunulan teklifin karşı tarafın ihtiyaç, ilgi ve amaçlarını nasıl karşıladığını ve öncelikli sorun ve olaylarla nasıl ilişkili olduğunu gösterir. Bu istek sorun ve olaylar ikna etme ve etkileme için de kullanılır. (Roberts, 2008a)

Sürpriz taktiği yalnızca aşağıdaki koşullarda uygulanır: (Volkema, 1999: 36)

1. Sürpriz karşı tarafı istenilen yöne doğru yönlendirecekse veya bir taraf ümitsiz bir durumda ise;
2. Bu sürpriz yanlış sunum yapıldığı iddiasını ortaya çıkarılmadığında yararlıdır.

Sürpriz taktiğini dikkatli bir şekilde kullanmanın nedeni olası geri tepmedir. İkna etme yerine çabuk karar vermeye zorlayan bir sürpriz, karşı taraf ve müzakerecisinin korkmasına, endişeye kapılmasına veya güvenilirliğini kaybetmesine neden olabilir. Bu etkilerden herhangi birinin ortaya çıkması ise, müzakerenin ilerlemesini engeller. Bu yüzden müzakereci, sürpriz taktiğini uygulamaya koymadan önce iyice düşünüp taşınmalıdır.

Sürpriz taktiğine karşı en iyi silah sakinliktir. Sürpriz bir öneri veya iddia ile karşılaşıldığında süreç yavaşlatılmaya çalışılmalıdır. Sorular sorulabilir ve açıklamalarda ısrar edilebilir. Gerekirse yeni bilgi veya yeni öneri üzerinde çalışmak için zaman istenilebilir. Herhangi bir baskıyı önlemek için ara vermek uygun bir harekettir.

Baskıya karşı gelmek ve cevap vermek için ek süre talep etmek müzakerenin yüz yüze, telefonla veya yazılı olmasına göre uygun yöntemlerle yapılır. Sürpriz ve son tarih taktiklerini bir arada kullanmak her zaman daha avantajlıdır.

Fakat bazen sürpriz taktiği şüphe uyandırabilir ve bu yüzden de istenmeyen olumsuz etkiler ortaya çıkabilir. (Karrass, 1992: 115)

**Yumuşak davranışlar sert davranışların tam tersi davranışlardır.** Müzakereci karşı tarafa büyük saygı gösterir ve bunu hareketleri, bakışları ve yüz

ifadeleri ile ortaya koyar; aym şekilde saat sınırlamalarını dikkate alır, arkadaşça davranır ve şaşırtıcı hareketlerde bulunmadığı görülür. (Business Negotiations, 2007)

Müzakereci neden böyle davranır?

Bu durum şöyle açıklanabilir: Müzakereci gösterdiği bu ilgi ve saygının karşılıklı olacağını ve işbirlikçi müzakere ortamının oluşmasını sağladığını düşünür. (Karrass, 1992: 116)

Sert ya da yumuşak davranışlar göstermek yerine, **müzakereci tarafsız davranışlar sergilemeyi de tercih edebilir.** Sert ya da yumuşak görünmek için kullanılan taktiklerin dışında tarafsız davranış, müzakerecinin ne saldırgan, ne de yumuşak davranışlar gösterdiğini vurgular. Tarafsız davranış taktiğinde müzakereci belirsiz davranışlar sergiler.(Lewicki ve Hiam, 2006: 53; Litterer vd., 1991: 103; Lenski, 1966: 73; Shell, 2006: 113; Regan vd., 2006: 170-171)

Farklı taktikler kullanarak müzakere yapmak için yetkiye sahip olmadığını açıklayabilir. Bu davranış karşı tarafın anlaşmaya niyeti olmadığını düşündüğü zamanlarda kendi tavizlerinin boşa gitmesini engellemek içindir. Aynı şekilde, müzakereci elinde olmayan sebeplerden dolayı anlaşma yapamayacağını açıklayabilir. (Barry vd., 2003: 90-91)

Tarafsız davranışlar diğerleri kadar etkili olmamasına rağmen, birçok müzakereci bu tür davranışlar sergilemeyi tercih eder. Zira sert davranışlar genellikle karşı tarafça düşmanlık olarak algılanır; yumuşak davranışlar ise karşı tarafın istismar edici davranışlarda bulunmasına neden olabilir. Tarafsız davranışlar düşmanca bir etki bırakmaktan ve aynı zamanda başkaları tarafından istismar edilmekten kaçınmak amacını taşır ve bu yüzden sıkça kullanılan bir taktiktir.

Tarafsız davranış taktiklerinden başlıcaları **sakin kalma ve insanları problem olarak** görmedir.(Salacuse, 2003: 117)

Müzakerecinin zaman zaman saldırgan ve sert olması gerekse bile, **sakinliğini** koruyabilmesi her zaman için çok önemlidir. Bazen karar verme sürecini hızlandırmak amacıyla karşı tarafa baskı uygulama, dirence ve karşı gelmeye sebep olabilir. Aşırı baskı yapma müzakerecinin, sakin kalmanın birtakım verileri gizleme veya istenmeyen bilgileri açıklamasına neden olacağından korktuğu düşüncesini

ortaya çıkarır. (Lewicki ve Hiam, 2006: 58; Litterer vd., 1991: 105; Lenski, 1966: 75; Shell, 2006: 115; Regan vd., 2006: 170)

Bazen de sakince yeni fikirler üretmek için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Sakin kalma aynı zamanda adaletli ve merhametli olmanın bir göstergesi de olabilir. Son tarihler yaklaştığında ve faaliyete geçme gereği her iki taraf üzerinde de bir baskı yarattığında, sakın kalabilmek çok önemlidir. Ayrıca, sakinlik karşı tarafa bu pozisyonun gerçek olduğunu, değişmeyeceğini veya en azından önemli tavizler almadan değişmeyeceğini göstermek için de kullanılabilir. Bu durumda sakinlik, tarafların endişesini azaltır ve rahatlamalarını sağlar. (Lee, 2007: 36)

Sakinlik, ruhsal durum değişiklikleri, karşı taraf için yeni alternatifler oluşturma ve müzakere sürecini uzatma gibi faktörlerle beraber incelenmelidir. Bu taktiğin en çok son tarihlerde kullanılması uygun görülmektedir.

Müzakerenin en önemli prensiplerinden biri, **müzakeredeki herhangi bir problemin katılımcılardan kaynaklanmadığıdır**. Katılımcılar bir kez problem kaynağı olarak tanımlanırlarsa, savunmacı tavır takınır, güvenilirliklerini korumaya çalışır ve kişisel tepkilerde bulunurlar. Tüm bu tepkiler yapıcı bir müzakereye zarar verebilir. Müzakerenin ilerlemesini engelleyen sorunlar objektif olarak ortaya konulursa, bu tepkilerin tehlikeleri azaltılabilir.

Bunun ötesinde kişinin gerçekten problem oluşturduğu durumlarda, iki şekilde hareket edilebilir. Birincisi, problem oluşturan kişi transfer edilir veya görevi sonlandırılır. İkincisi, problem oluşturan kişi kendi bireysel davranışlarını değiştirebilir. Her iki değişiklik tipi de zordur. Bu nedenle herhangi bir müzakere meseleleri belli insanlar üzerinden çözmeye çalışmak gerçekçi ve etkili bir yaklaşım değildir, çünkü istenen değişiklik ya imkânsız ya da başarılması çok güçtür. Ancak bazen bu değişiklik mümkündür veya problem o insan müzakereye katıldığı sürece çözülemeyecektir. Örneğin: (Avenhaus ve Krieger, 125–126)

1. Müzakereci bütün gerçekçi taktikleri uygulandıktan sonra bile karşı tarafın saldırgan tarzı ve anlayışsız tavrı devam ettiğinde ilerleme mümkün değildir.

2. Karşı tarafın kişisel stili, davranışı veya işbirlikçi olmayışı, çözülmesi gereken veya alternatif taktiklerle çözülmeyen belirgin problemler yaratabilir. Bu durumda ciddi risklerine rağmen etkili müzakere yapılamayacaktır. Problem

oluşturan katılımcıyı müzakereden uzaklaştırmak, son çaredir ve çok hassas bir biçimde yapılmalıdır. Bu taktikle birlikte mümkün olduğunda güvenilirliği koruma da uygulanmalıdır.

### 3.1.5.2.3. Tartışma Taktikleri

Tartışma taktikleri, diğer müzakere taktikleri ile kesişir ve radikal müzakere taktiklerini ortaya çıkarır. İkna edici tartışma uygulamaları müzakerelerin ayrılmaz bir parçasıdır. Tartışma konuları ve tartışma yöntemleri müzakerenin gidişatını güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir. Tartışma, karşı tarafı konu, prensip, ihtiyaç veya ilgi alanları konusunda geri çekilmeye veya vazgeçmeye zorlayabilir. Bir tartışma, karşı tarafı belli bir çizgide veya görüşte yol almanın yararsız olduğuna inandırabilir. Bu taktikler karşı tarafın belirli bir şekilde hareket etmesine yol açtığı için, müzakerecinin karşı tarafta görmek istediği düşünceyi veya tepkiyi açıkça ortaya koyması gerekmektedir. Bununla beraber karşı taraf bunu kabul etmeye zorlanmalıdır. (Salacuse, 2007: 3)

Sayısı çok fazla olmasına rağmen, tartışma taktikleri başlıca üç grup halinde ele alınabilir: **Yapısal, problem çözücü ve rekabetçi tartışmalar**. (Wall, 1985: 62)

**Yapısal tartışmalar** kişisel ilişkiler ve konular üzerine odaklanır. Uzlaşmalar, müzakeredeki karşı taraf, seçmen, arabulucu, hakem ve üçüncü tarafların otoritesine ve çeşitli konuları müzakere eden kişi sayısına bağlı olarak sağlanır. Örneğin, müzakereci müzakerenin başında karşı taraftan, seçim bölgelerine yönelik rapor tutmak yerine, müzakereye her taraftan birer seçmenin katılımını talep edebilir. Kişisel ilişkiler gibi, konuları yapılandırma da birtakım girişimci ve birleştirici taktikler gerektirmektedir. Bir taraf konuları gruplandırma, müzakere için ortam oluşturma, kurallar koyma ve bu kural ve normların uygulanmasını sağlama gibi taktikleri kullanabilir. Buna benzer olarak müzakereci ve karşı taraf anlaşmazlık alanlarını sınırlandırmalı, kazançlı çıkacakları bazı konuların üzerinin örtülmesini ve yok sayılmasını engellemelidirler. (Rızq, 2007: 284–285)

**Problem çözücü tartışmalar**, müzakereci ve karşı taraf arasındaki yanlış anlamaları ortadan kaldırmayı, iletişimi geliştirmeyi ve gerçekleri ortaya koymayı amaçlar. Problem çözme burada birleşik bir süreç olarak algılanmasına karşın, bu kategoriye giren bazı taktikler bağımsız da olabilir. Keşifsel araştırmalar ve rol



değişimi dışında, bu taktiklerin çoğu oldukça açıktır. Keşifsel araştırmalarda müzakereci ve karşı taraf deneme yanılma süreci içerisinde iki taraf için de kabul edilebilir opsiyonları bulmak üzere önerilerini sıklıkla değiştirirler. Teklif ve karşı teklifler sunma süreci, burada kuramsal olmakla beraber, iki taraftan da beklenen, bilhassa karşı tarafça kabul edilen herhangi bir teklifte anlaşmalarını ifade eder. Ancak karşı taraf, karışık bir görüş bildirirse teklif reddedilir. Rol değişimi taktiğinde ise, müzakereci veya karşı taraf bir diğerinin bakış açısını sunar ve savunur. Bu taktik tarafların birbirlerinin buldukları pozisyonları anlamalarını amaçlar ve birbirleri arasındaki benzerlikleri ortaya çıkarır.(Spector, 2006: 225–226)

**Rekabetçi tartışma** müzakereci tarafından kendi pozisyonunu geliştirebilmek, karşı tarafını geriletme şeklinde algılanır. Genellikle müzakereci tekliflerini sunar, bu teklif ve açıklamalarına paralel olarak bilgi toplar. Karşı tarafı ve üçüncü tarafları ikna etmeye ve onların bakış açılarını kendi bakış açısına uygun duruma getirmeye çalışır. Aynı zamanda müzakereci karşı tarafı taviz vermesi için kesin ve açık mantıksal açıklamalar sunar ve bu argümanlar için dışarıdan bir destek sağlar. Kendi mantığını, isteklerini ve dış isteklerini çeşitlendirmek ve güçlendirmek için çeşitli etki teşebbüslerinde bulunabilir. Karşı tarafa çok sayıda teklif sunarak kendi tercihlerini ve kazançlarını gizleyebilir. (Druckman, 2006: 231)

#### 3.1.5.2.4. İrrasyonel Taktikler

İrrasyonel taktikler, rasyonel karar vermenin tanımından yola çıkılarak tanımlanabilir. Müzakereciler, alternatiflerine göre daha yüksek net çıktı sağlayan alternatifleri seçiyorlarsa, rasyonel olarak davranıyorlar demektir. Bu bağlamda irrasyonel müzakere taktikleri müzakereci tarafından kullanılan ve daha düşük net çıktı ortaya çıkaran taktiklerdir.( Lewicki ve Hiam, 2006: 53; Litterer vd., 1991: 103; Lenski, 1966: 73; Shell, 2006: 113; Regan vd., 2006: 169-171)

Bu tanımdan yola çıkarak şöyle bir soru akla gelebilir: Neden böyle bir taktik seçilsin?

Druckman(2006) konuya şöyle yaklaşır:

İrrasyoneliteyi tercih etmenin en önemli sebebi, tehdit taktiğini desteklemektir. Amerika'nın Sovyetler Birliği'ne karşı bir nükleer saldırı tehdidinde bulunması, kendisine daha az güvenilirlik sağlar. Bu pek rasyonel bir eylem değildir. Zira kazandırdığı prestije rağmen, bunun maliyeti çok fazla olacaktır. Bu tehdit

Amerika'nın irrasyonel görünebilmesi koşuluyla güvenilirliğine sahip olmasını sağlayabilir. İrrasyonel görünebilmenin en güzel yolu irrasyonel olmaktır. Amerika'nın İran'a nükleer saldırı yapma konusundaki irrasyonel söylem, Sovyetler'e karşı olan tehdidin etkisini kuvvetlendirecektir. İrrasyonel taktiklere başvurmanın bir diğer sebebi de, daha savunmacı olmasıdır. Sadece rasyonel davranış tehdit ve zorlamalara açıktır. Bu yüzden irrasyonel davranabilen ya da irrasyonel görünebilen müzakereci tehdit edilemez. (Druckman, 2006: 234–235)

Müzakereciler duygusal sebepler yüzünden de irrasyonel tutum sergileyebilirler. Örneğin, müzakereci karşı tarafı sevmeyebilir, onun pozisyonuna imrenebilir, ondan intikam almak isteyebilir veya ona karşı kırgınlık hissedebilir. Bu sebepler yüzünden uygulandığında, irrasyonel taktikler yardımcı bir fonksiyon oluşturur. Karşı tarafın kafasının karışmasını sağlar, müzakereciye manevralar ve taktikler uygulayabilmek için zaman kazandırır. ( Wall, 1985: 66)

### **3.1.6. Müzakere Yönetiminde Manevra Sürecini**

Eğer strateji genel bir hareket planı ve taktikler de bu planın bileşenleri ise, o zaman manevra nedir? Manevra, kişinin müdafaa veya saldırı pozisyonunun geliştirilmesi için takınılan tavidir ve eyleme yönelik davranışlardır. Menşei bakımından manevra askeri bir kavramdır. Deniz, hava ve kara savaşları klasik manevra örnekleriyle doludur. Örneğin, Yunan kadırgalarının kaptanları kürekle çekilen gemilerine manevra yaptırarak hızlarını maksimuma çıkarmış ve sonra düşmanlarının gemilerini ok bombardımanına tutmuştur. Birkaç yüzyıl sonra düşmanları karşı bir manevra geliştirmişlerdir. Gemilerini hareket ettirmiş, böylece bordalarını ve namlularının yarısını düşmanlarının silahsız tarafına çevirmişlerdir. Bugünün kaptanları gibi, çok kısa bir zamanda deniz savaşlarında iskele avantajını kullanmak için düşmana yaklaşmayı öğrenmişlerdir.

Manevranın tanımı ve verilen örnek müzakere manevralarının içeriği hakkında ipuçları vermektedir. Daha da kesinlik kazandırmak için, müzakere manevralarının müzakereci veya karşı tarafın kendi pozisyonlarını ilerletmek için takındığı tavırlar olduğu ifade edilebilir. Sonuçta, bu tavırların getirdiği geliştirilmiş pozisyonlar bir taktik (yani taktiksel manevra), bir strateji (yani stratejik manevra) veya bir destek olarak kullanılabilir.

Şöyle bir örnek verilebilir: İki arkadaş basit bir fiziksel müsabaka yapmak için anlaşır. Oyun bahçesine girerek her biri üç metre boyundaki tahterevallinin bir ucunu eline alacak, sonra kimin kendi elindeki ucu daha yükseğe çıkarabileceğini

belirlemek için yarış başlayacaktır. Tahterevalli ortasından dengelendiği için yapılan bu yarış arkadaşların gücünü ve dayanıklılığını test edecektir.

Bu yarışmaya hazırlanırken taraflardan her biri kendi pozisyonunu güçlendirmek için üç çeşit manevra (Çizelge 2.5.) kullanabilir. Birincisi, kendi gücünü arttırabilir (örneğin, ağırlık çalışmak gibi). İkincisi, karşı tarafı güçten düşürmeyi deneyebilir (örneğin, maçtan önce diğer tarafa bir arkadaşı ile birkaç set tenis oynattırabilir veya büyük günden önceki gece alkollü içecek içirebilir). Üçüncüsü, tahterevallinin kaldıraç gücünü değiştirebilir, yani yarıştan önce oyun bahçesine gelir ve tahterevalliye dengeleyen desteği rakibinin tarafını kısaltacak şekilde yeniden ayarlayabilir. Bu manevrada tarafların güçleri değişmemekte, ancak bu manevrayı yapan tarafın gücü avantajlı bir konuma gelmektedir. (Bierman ve Fernandez, 1998: 67; Susskind, 2005: 3–4)

Çizelge 2.5. Müzakere Manevraları

Müzakerecinin Gücünü Arttırır	Karşı Tarafın Gücünü Azaltır	Güç İlişkilerini Değiştirir. (Kaldıraç Gücü)
Statü kazanmak	Karşı tarafın dış seçeneklerini kapatmak	Karşı tarafın zayıf noktasına gelecek şekilde hareket etmek
Yetenekler geliştirmek	Karşı tarafın koalisyonlarını, birliklerini ve desteğini engellemek	Müzakerecinin zayıf noktasını korumak
Sorumluluk almadığını belirten belgeler açıklamak	Karşı tarafın seçim bölgesinin desteğini zayıflatmak	Karşı taraf, zayıf düşünceye kadar beklemek
Mantığını güçlendirmek	Karşı tarafın seçim bölgesini karıştırmak	Son vuruşu yapmak
Müzakere grubunu Büyütmek	Karşı tarafın statüsünü zayıflatmak	Karşı tarafa saldırmak
Kayıtlara geçmek	Karşı tarafı bağlantılar kurmaktan alıkoymak	
Stoklamak	Karşı tarafın ortaklarını taraftar olarak toplamak	
Seçim bölgesinin desteğini güçlendirmek	Haberci kullanmak	
Üçüncü taraflarla işbirlikçi ayarlamalar yapmak		
Dış seçenekler geliştirmek		

**Kaynak:** Susskind, 2005: 3–4; Cohen, 2002; 45–55; Bierman ve Fernandez, 1998: 65–75; Wall, 1985: 40–50’ den birleştirilerek alınmıştır.

### 3.1.6.1. Müzakere Manevraları

Müzakere manevraları **üç temel kategoriye** ayrılmaktadır: **(1)** Müzakerecinin gücünü arttıranlar; **(2)** Karşı tarafın gücünü azaltanlar ve **(3)** Müzakereciye avantaj sağlayanlar. (Bierman ve Fernandez, 1998: 67; Wall, 1985: 35).

Müzakerecinin kullandığı manevralarının çoğu kendi gücünü arttırmaya yöneliktir. Bu şaşırtıcı değildir, zira her şey eşit olsa da müzakere esnasında güçlü olmak zayıf olmaktan daha iyidir. Güç, müzakerecinin karşı taraftan ayrıcalıklı olmasını, aynı zamanda karşı tarafın istismarına maruz kalma korkusu olmadan kendine ayrıcalık yaratması için esnek olmasını sağlar

#### 3.1.6.1.1. Müzakerecinin Gücünü Arttırma

Güçlerini arttırmak için müzakereciler, karşı taraf açısından önemli olan bir statü elde edebilir veya özel yetenekler geliştirebilir. (Tedeschi, Bonoma, 1977: 220)

Benzer şekilde gelecekte herhangi bir statü kaybını önlemek için müzakereden vazgeçtiklerini açıklayabilir (Brown, 1977: 282) veya tartışmalarının mantığını güçlendirerek veya müzakere takımlarını büyütürken zarara uğrama olasılıklarını azaltabilirler. Ayrıca müzakereci, müzakere alanında kayıtlara geçecek işler yaparak güvenilirlik kazanabilir.

Güç kazanma manevralarının en basiti, fakat en etkili olanı stoklamadır. Taraflar müzakere yaparken güçlerini arttırmaya yardımcı olacak kaynakları görüşme öncesi veya görüşme esnasında stoklarlar. (Susskind, 2005: 3; Cohen, 2002; 46; Bierman ve Fernandez, 1998: 66)

Stok, müzakere edilen mallar/hizmetlerden veya bilgilerden oluşabilir veya karşı tarafın hizmetlerinden sağladığı kazançlar şeklinde olabilir (örneğin, çelik firmaları 1960' larda çelik işçileriyle pazarlıklarından önce ham çelik stoklamışlardı). Karşı önlem olarak, müzakereci karşı tarafla değiş-tokuş edebileceği veya kendi seçmenlerine verebileceği pazarlık fişlerini biriktirebilir.(Dawson, 2001: 45)

Müzakereci bu manevra ile seçmenlerinden pazarlık fişleri toplar ve sonra diğer tarafın seçmenlerine karşı bir etki/baskı unsuru olarak kullanabileceği fişler alabilmek için, rakipleriyle değiş-tokuş edebilir. Örneğin, Lyndon Johnson, yabancı

devletlerle görüşmelerindeki gücünün, kongre üyelerine yaptığı yardımlarla topladığı olumlu krediler sayesinde arttığını görmüş; aynı zamanda Kongre'deki prestiji başarılı dış ilişkileriyle güçlenmiştir. (Susskind, 2005: 4)

Stoklamanın yanısıra, seçim bölgesinin desteğini güçlendirmek de, müzakerecinin uygulayabileceği etkili ve önemli güç kazanma manevralarından biridir. Seçmenlerini görüşmenin önemi hakkında ikna etmek, süreç hakkındaki görüşlerini değiştirmek veya izlenen taktiklerin doğruluğu konusunda inandırmak için müzakereci seçmenleriyle birebir görüşmeler yapabilir, onlarla grup olarak tartışabilir ve hatta bir toplantı bile düzenleyebilir.

Şöyle bir örnek verilebilir: (Arunachalam vd., 1998: 90 )

1981'in başında Dayanışma Birliği (Solidarity Union) ile Polonya hükümeti arasındaki görüşmede iki tarafın güç manevralarında şaşırtıcı bir benzerlik olmuştur. Dayanışma'nın temsilcisi Lech VValesa, Bydgoszcz'da yerel sendika liderlerinin dövülmesinden sorumlu memurların görevden alınmasını desteklediğini göstermek için sendikadan iki aşamalı bir grev uygulaması istemiştir. Eğer sendika onu desteklemezse, onları istifa etmekle tehdit etmiştir. Birkaç hafta önce de karşı taraf Polonya Komünist Partisinin lideri Stanislaw Kania, Dayanışma ile görüşmelerinde aldığı tedbirler için partiden destek istemişti. Walesa gibi, Kania da sendikanın desteğini alamazsa, onları istifa etmekle tehdit etmiştir.

Müzakerecinin sık sık kullandığı diğer bir manevra müttefik kullanmak, yani üçüncü taraflarla işbirlikçi ayarlamalar, bağlantılar, birlikler ve koalisyonlar kurmaktır. Müttefikler, müzakere sürecini müzakerecinin lehine olacak biçimde etkileyen birey veya gruplardır. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991: 103)

Müzakereci, yardımlarını alabilmek için bunlara rüşvet verebilir,(Crump, 2003: 200) rakiplerine karşı bağlarını güçlendirmek için onlarla görüşebilir, onları tehdit edebilir,(Antonioni, 1998: 340) ödüllendirebilir veya diğer güç kaynaklarını kullanabilir. Müttefik kullanma her türlü strateji veya amaçla kullanmak için uygundur.

Müttefik kullanmanın bazı sınırlıkları vardır. Müzakereci her şeyden evvel, içinde bulunduğu durumda bir müttefik aramanın uygun olup olmayacağını belirlemelidir. Genellikle belirli niteliklere sahip kişileri bulmak zordur. Aynı şekilde politik görüşleri açısından bazı kişiler müzakerecinin müttefiki olmayı kabul etmeyebilir. Diğer bir sorun maliyettir. Ücret ödemedi bir müttefik bulunamaz. Bu

işin bazen ekonomik bazen de ekonomik olmayan maliyetleri vardır. Bir müttefikin kullanılıp kullanılmaması, kendisi ayrı bir müzakerenin konusu olabilir. Müzakerede müttefik kullanmanın maliyeti getireceği avantajlarla karşılaştırılmalı ve o şekilde karar verilmelidir.

Son olarak, müttefik getirmenin dezavantajlı olup olmayacağı veya onu kullananın karşı tarafa bir destek sağlayıp sağlamayacağı araştırılmalıdır. Bu durumlar, müttefike vaad edilen ücret ödenmediğinde veya müzakerecinin prensiplerine, inanç ve tutumlarına uymadığında ortaya çıkabilir. Ayrıca bir müttefikin her zaman kendi ajandası, programı ve öncelikleri olabilir.

Müttefik aranırken genellikle üç kaynak göz önünde bulundurulur: (Susskind, 2005: 5; Cohen, 2002; 48; Bierman ve Fernandez, 1998: 68)

1. İç Müttefikler: İç müttefikler karşı tarafın sembolik üyeleridir. Hiç bir etki bu tür potansiyel müttefiklerin kendi tarafları ile olan ilişkilerini zedeleyemez. Onların faaliyete geçmesi kendi ilgi noktalarına, müzakereci ile olan ilişkilerine, hiyerarşi içerisindeki pozisyonlarına ve bir şeyi reddetmenin zorluğuna bağlıdır.

2. Mevcut Müzakere Tarafları: Her iki taraf için müttefiklerin mevcut katılımcılar arasından seçilmesi uygun olabilir. Bazen karşı taraf müzakereden etkilenmiş olabilir. Bazen ise müzakereye ikiden fazla taraf da katılabilir.

3. Sözü Geçen Diğer Taraflar: Bunlar aile, arkadaşlar, iş arkadaşları, dernekler ve devlet görevlileri v.b. olabilir. Kısacası bu kişiler, müzakereye doğrudan katılmasalar da karşı tarafı etkileme gücüne sahip üçüncü taraflardır.

Potansiyel müttefikleri seçtikten sonraki sorun, onlarla uygun bir şekilde bağlantı kurmaktır. Burada dikkate alınması gereken noktalar şunlardır: (Antonioni, 1998: 337)

1. Kişisel etki, arkadaşlık veya potansiyel müttefikin bağlantıya güveni,
2. Bağlantı ve potansiyel müttefikin liderlik, önderlik pozisyonları ve diğer profesyonel becerileri arasındaki denge.

Bu manevranın etkinliğini kaybetmemesi için belirli periyotlarla müttefiklerle olan ilişkilerin kontrol edilmesi gerekir. Akıcı, samimi ilişki açısından aynı müttefiklerle tekrar çalışma, onlara aşırı bağlılığa neden olabilir. O zaman bu

müttefik müzakerede önemli bir yer tutuyormuş gibi görünebilir. Bu da onun güç ve etki sahibi olmasını sağlar. Ayrıca birtakım taleplerini arttırması için ona fırsat verir. Daha da önemlisi, bazı müzakereciler onlara o kadar çok bağlanır ki, kendi başlarına müzakereleri yönetemez duruma düşerler.

Bir müttefike bağlı kalmak kısa dönemli müzakereler için uygun olabilir. Müttefiklerin varlığı müzakerecinin kendi takımı içerisindeki ilişkilerinin sağlamlığını tekrar gözden geçirmesine olanak sağlayabilir.

Müzakereci, karşı taraf müzakerecisinin anlamsız, saldırgan ve tutarsız tutumlarıyla karşılaştığında zorluk veya çıkmazlar ortaya çıkabilir. Karşı tarafın müzakerecisinin düşmanca tavırlar sergilediği görüldüğünde, onu saf dışı bırakıp bırakmama konusunda bir karar verilmelidir. Bu karar saf dışı bırakma yönünde olursa, müttefiklerin yardımına başvurmak gerekebilir. Müttefikler bu müzakerecinin güvenilirliğini kaybetmesini sağlamaya ve onu müzakereden çıkarmaya çalışır.(Druckman, 2006: 240–243)

Fakat burada dikkatli olmak gerekir. Müzakereci bu girişiminde başarısız olursa, anlamsızlığın ve düşmanca tavırların müzakerenin sert geçmesine neden olduğunu düşünen karşı taraf üyeleri arasındaki ilişkilerinin daha da gerilmesi riskine atılmış olur.

Müzakereci, seçmenleri ve kendisine yardım edebilecek diğer üçüncü taraflarla bağlarını güçlendirirken, aynı zamanda dış seçeneklerini arttırmak üzere manevralar geliştirebilir, yani karşılaştırma seviyelerini (KS' lerini) arttırabilir. Seçeneklerinin artması müzakerecinin müzakereye bağlılığını azaltır ve böylece rakiplerine karşı gücünü arttırmış olur. Bu manevranın önemi çeşitli müzakere ortamlarında görülebilir.

Örneğin, bir anlaşma görüşmesinde hem davacı hem de sanık avukatları pozisyonlarını sağlamlaştırmak için mahkemeye gitme alternatiflerini daima açık tutarlar. Aynı şekilde, alıcı ajanslar tedarikçilerle görüşmelerinde pozisyonlarını güçlendirmek için daima alternatif kaynaklar bulmaya çalışırlar.



### 3.1.6.1.2. Karşı Tarafın Gücünü Azaltma

Müzakereciler, daha çok kendi güçlerini arttırmak için manevra yapsalar da, rakiplerinin gücünü azaltma seçeneğine de sahiptir. Karşı tarafın gücünü azaltma manevralarının birçoğu müzakerecinin kendi güç manevralarının diğer yüzünü yansıtmaktadır. Kendi dış seçeneklerini geliştirmek yerine müzakereciler, karşı tarafın dış seçeneklerini kapatmak için manevralar yapabilirler. (Hausken, 1997: 515–517)

Antonioni (1998) bu konuda şöyle bir örnek verir:

Eğer New York Yankees sıkı vuran bir oyuncusunu Kansas City Royals takımına satmak isteseydi, hiç şüphe yok ki, Royals bu oyuncu için diğer bir veya iki takımla aynı anda görüşme yapıldığını öğrenecekti. Royals'ı zayıflatmak için Yankees aynı zamanda aynı oyuncu için görüşmeler yapabilir ve böylece Royals'ın seçeneklerini azaltabilirdi. (Antonioni, 1998: 340)

Karşı tarafın dış seçeneklerini azaltmak yerine, müzakereciler kendine karşı birleşmesini engelleyerek onu zayıflatmayı, yani karşı tarafın koalisyon oluşturmaya engel olmayı seçebilirler. Bu manevraların özellikleri müzakerecilerin diğer tarafa karşı koalisyon kurmaları için kullandıkları yollara paraleldir. Müzakereci karşı tarafla bağlantı kurmamalarını sağlamak için, karşı tarafın potansiyel müttefiklerine rüşvet verebilir, onları tehdit edebilir, görüşme yapabilir veya karşı tarafla koalisyon kurmaktan, birlik veya yardım sağlamaktan alıkoymak için her türlü güç kaynaklarını kullanabilir. Eğer karşı taraf zaten birlik olmuşsa, müzakereci karşı tarafı diğer gruplardan soyutlamak üzere manevra yapabilir (Tedeschi ve Brown, Wall, 1985; s. 42; Tedeschi ve Brown, 1977: 220–222).

Karşı tarafın alternatiflerini kapatmanın ve koalisyon kurmaktan alıkoymanın yanı sıra, müzakereci karşı tarafın seçmen desteğini zayıflatmak manevrasını da uygulayabilir. Bu tip manevralar karşı tarafın gücünü azaltmakla beraber, bazı önemli riskler de getirir. (Watkins, 1998: 250)

Kendilerini seçmenlerinin desteğinden uzakta bulan rakipler, kendilerini kanıtlamak için müzakereciye karşı çıkabilir veya savaş açabilirler. Diğer taraftan, kendilerini seçmenlerinden bağımsız olarak düşünebilir ve görüşmelerde tahmin

edilemeyen bir tavır sergileyebilir veya müzakerecinin kendi alanlarına yaptığı müdahaleye direnerek saldırgan olabilirler.(Zatman, 2006: 260–262)

Buna benzer ve tavsiye edilmeyen diğer bir manevra da karşı tarafın seçmenlerini bölmektir. Bu manevra bazen "**böl ve yok et**" stratejisi olarak kullanılmıştır. Böyle bir manevra müzakere için uygun olmayan seçmen gruplaşmasına neden olabilir.(The Negotiation Experts, "Group Negotiations" 2007 )

Örneğin, İranlı seçmen topluluğunun bölünmesi, ABD'yi rehinelere geri alınması için görüşmeler başlatmaktan alıkoymuştu.(The Negotiation Experts, "Multi-Party Negotiations" 2008)

Karşı tarafın gücünü zayıflatmak için müzakereciler onların statüsünü düşürmeye çalışabilir. Müzakereci karşı tarafın güvenilirliğini test edebilir veya pazarlık fişlerini azaltmaya çalışabilir. Son olarak, basit ama etkili bir manevra da, karşı tarafın ortaklarını kendi safına çekmektir.(The Negotiation Experts, "Global Negotiation Preparation" 2008)

Bu manevrayla ilgili şöyle bir örnek verilebilir:

1980'de başkan adayı Ronald Reagan Gerald Ford ile görüşmesinde onu ikinci başkan yapmak için böyle bir manevra kullanmıştır. Reagan Cumhuriyetçi kongrede Henry Kissinger'in konuşmasını tartışmak üzere destekçilerini çağırmıştır. Konuşma hemen Ford'un Reagan'ın seçim yoldaşı olmasına gelmiş ve Reagan destekçilerinden birisi Kissinger'den bu fikri düşünmesi için Ford'a sormasını rica etmiştir. O akşam geç saatlerde Ford bu teklif hakkında Kissinger'in görüşünü sormuş ve Kissinger Reagan'ın teklifini desteklemiştir. Kissinger toplantı konuşmasını yapmaktan vazgeçmemiş ve toplantı esnasında yuhalanmamak için Reagan güçlerinin sözünü almıştır.(The Negotiation Experts, "What Every Negotiator Must Know Before They Negotiate" 2008)

### 3.1.6.1.3. Karşı Tarafı Üsteleme

Kendi güçlerini arttırmak ve karşı tarafın güçlerini azaltmanın yanı sıra, müzakereci karşı tarafı üstelemeye yönelik olan üçüncü tip manevraları da deneyebilir. Önceki manevraların aksine, karşı tarafı üstelemek müzakerecinin gücünü değiştirmez. Karşı tarafı üsteleme manevraları müzakerecinin gücünü herhangi bir zaman veya yerde kendi avantajına veya karşı tarafın dezavantajına çevirecek hareketleri içermektedir. Bazıları yalnızca zayıf tarafların bu tür

manevralara ihtiyaç duyduklarını düşünebilir. Fakat güçlü taraflar da sahip oldukları gücü, rakiplerinin zayıf ve güçlü yanları üzerine uygulamak amacıyla kullanabilirler.

Örneğin, iki yüz elli kiloluk bir soyguncunun Tekvandoda sadece sarı kuşak sahibi olan yüz kiloluk birine tüm gücüyle saldırmaya çalıştığını düşünün. Saldırgan kurbanı yaklaştığı anda kurban yana sıçrar, tekmeler ve saldırganın bacağına kırar. Yani güçlüler bile zayıf yanlara sahip olabilir ve bu yanlarını korumak için manevraya ihtiyaçları vardır.

Bu örnek en önemli üsteleme manevrasını göstermektedir: Karşı tarafın zayıf noktasını bulmak ve kendi zayıf noktalarını korumak için harekete geçmek. Bu manevra karşı tarafın en savunmasız olduğu anı beklemek biçiminde de olabilir.

Örneğin, bir sendika yöneticisi, hükümet bir veya daha fazla sendikayla görüşmeye gidene kadar bazı şikâyetleri kendinde saklı tutabilir. (Antonioni, 1998: 350–351)

Sendika yöneticisi böyle bir durumda hükümetin daha uysal olduğunu bilir. Zira hükümet ilk sendika ile anlaşma sağlayamazsa, diğer sendikalarla görüşmelerinde de başarısız olacağından ve sendikaların sert tutumları ile karşılaşacağından korkmaya başlar.

Karşı tarafın zayıf noktalarına yönelmeden önce, müzakereci karşı tarafın hangi yönünün savunmasız olduğunu ve güçlü yanlarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirlemeye çalışmalıdır. Bazen karşı tarafın güçlü yanları zayıflıklarından bağımsız olabilir; bazen de güçlü pozisyonlar zayıf olanları tarafından desteklenebilir.

Davacı ve sanık avukatları arasında bir anlaşmaya varmak için bir müzakere yapıldığını düşünelim. Sanık avukatı uzun bir çabadan sonra, davacı şahitlerinden birinin ifadesini çürütecek bir delil bulur (örneğin, bir belge). Böylece davacı avukatının bir açığını yakalar ve davacının talep ettiği miktarı azaltmak için bu nokta üzerinde yoğunlaşabilir. Bu durumda, davacı avukatının ilk olarak şahidin ifadesinin davanın geri kalan kısmıyla olan ilişkisini belirlemesi gerekir. Eğer şahidin ifadesi sadece destekleyici bir açıklamaysa, avukat çok az bir üstünlük sağlar. Buna karşın, delil davacının iddiası için çok önemli ise örneğin, davalının suçsuz olduğunu belirtiyorsa elde edilen karşı delil o tarafa önemli bir üstünlük sağlar.

Bu durumda manevra, müzakerecinin karşı tarafın zayıf noktasına yönelme fırsatı yaratması anlamına gelmektedir. Üstünlük sağlayabilme, zayıf noktayı farketme ve zayıflığı kullanma tehditleri, birer taktiktir. Manevra taktiği karar veya destekler, ancak taktik, manevra tarafından mümkün kılınan hareket yönteminin uygulanmasıdır. Bu farklılığı belirginleştirmek için dava örneği ile devam edelim. Sanık avukatı davacı avukatı ile görüşmesinde kendisini üstün çıkarabilecek bir belge elde ederek konumunu güçlendiren bir manevradır. Bu belgeyi davasına bakan yargıca gösterebilir zorlayıcı bir taktik ve böylece diğer taraf karşısında önemli bir üstünlük sağlamış olur. Ya da sanık avukatı, davacının şahidinin ifadesini çürüten bir delil olduğunu belirterek tehditte bulunabilir ve davacının tezini zayıflatabilir; böylece eğer davacının avukatı isteklerini bir miktar azaltmazsa, belgeye sahip olan avukat uzlaşma sürecinde veya sonraki davalarda elindekini gösterebilir tehdit edici taktiktir.

Karşı tarafın zayıf noktasına yönelmeyi amaçlayan manevra, son harekettir. Burada müzakereci karşı tarafın direnci ile karşılaşır, taktiklerinin yönünü mantık, iddialar, tehditler, rüşvetler, güç oyunları ve benzeri başka tarafa kaydırır. (Stuhmacher vd., 1998: 99-100)

Bu diğer taraf, genellikle karşı tarafın müzakere grubundan veya seçmenlerinden biridir. Sık sık uygulanan bu manevra tehdit edici manevradan farklıdır. Son vuruş karşı tarafı engeller; müzakereci karşı tarafı es geçerek başka bir gruba yönelir. Buna karşın tehdit edici manevra, karşı taraf üzerinde yoğunlaşır ve zayıf noktasına saldırmaya yöneliktir.

#### **3.1.6.1.4. Savunmacı Manevralar**

Önceki manevraların doğası saldırgan, çünkü müzakerecilerin saldırgan taktiklerini veya stratejilerini desteklerler. Ancak, bazen müzakereciler kendilerini savunma pozisyonlarında bulur ve savunmacı manevralar kullanarak konumlarını güçlendirmek zorunda kalırlar. (The Negotiation Experts, “Global Negotiation Preparation” 2008)

En sık kullanılan savunmacı manevra, **geri çekilme manevrası**, yani karşı taraf tüm gücüyle saldırıya geçtiğinde kenara çekilmektir. (The Negotiation Experts, “What Every Negotiator Needs” 2008)

Reddedemeyecekleri bir teklifle karşılaşan karşı taraf, belirli bir süre için konuyu bir kenara bırakmayı isteyebilir. Böylelikle, müzakereci boyun eğmekten kaçınabilir ve konu bir kez daha gündeme gelinceye dek zaman kazanır. Bazen daha önemsiz bir konuya atlamak mümkün değildir ve müzakereciler ya ileriye adım atacaklarının ya da geriye çekileceklerinin farkına varırlar.(Barry vd. , 2003: 89)

Sun Tse'nin çok eski zamanlardan beri bilinen bir savaş kuralı, komutanların düşmanları için mutlaka bir geri çekilme hattı bırakmasıdır. Aynı zamanda kendisi için de bir geri çekilme hattı bırakmak da gereklidir. Ancak geri çekilme manevrasının geliştirilmesinin hem dezavantajları hem de avantajları vardır. (Stuhmacher vd., 1998: 100-101)

Geri çekilme manevrasının planlanması, müzakerecinin konumunun sağlamlığını aşındırabilir. Zira geri çekilme planının varlığı, onu kullanma olasılığını güçlendirir. Belki daha da önemli sakıncası, geri çekilme mevzusu resmi görüşmelerde bir kez yer aldı mı, eninde sonunda karşı tarafın önüne getirileceğidir; ilk olarak yorumlar veya basın sızırdırmaları biçiminde ve sonra da resmi bir teklif olarak görülebilir.(Cellich ve Jain, 2004: 35–36)

Bu gözlemin doğruluğu, ABD sekreteri Cyrus Vance'in 1977'de Sovyetlerle stratejik silah görüşmelerini açmak için bulunduğu sonuçsuz denemesi tarafından kanıtlandığı görülür.

Vance'in bir açılış pozisyonu bir de geri çekilme pozisyonu vardı. Moskova'da birincisini sunduktan ve reddedildikten sonra ikincisini sunmuş ve gene ret cevabını almıştır. Sonra tehdit edilmiş ve karşı teklifler alamadan geri gönderilmiştir. Neden Ruslar bu kadar ters ve sert tepki vermiştir? Daha sonra ortaya çıkmıştır ki, ABD'de Vance, Sovyetler'in Büyükelçisi Anatony Dobrinin'e açılış pozisyonunu bildirmiş ve bilinmeyen bir nedenle geri çekilme pozisyonunun da ne olacağını açıklamıştı. Böylece Dobrinin Moskova'ya her ikisi konusunda bilgi vermiş ve Rus liderlerinin Vance için etkileyici bir ret paketi hazırlamasını sağlamıştır. (Wall, 1985: 43)

Geri çekilme manevrası, müzakerecinin geri çekilmesi gerekli olduğunda ve bir plana göre uygulanırsa yararlı olabilir. Bazen taraflar bir görüşmede kendilerini dezavantajlı konumda bulurlar ve zararlarını azaltmak için geri çekilmek zorunda kalırlar. Günlük hayatta bu tür olaylara sık sık rastlamak mümkündür.

Örneğin, enflasyon oranı ani bir artış gösterir, bu nedenle hükümet temsilcisi güçlü bir sendika düzeydeki birisinin ortaya attığı mantıklı bir noktayı kabul etmemiş

ve bu yüzden değerli bir çalışanını kaybetmiştir. Yine başka bir müzakereci, çok önemsiz bir noktaya sıkı sıkıya sarılmış ve potansiyel bir müşteriyle büyük bir satış anlaşmasını kaybederek patronun önünde güç duruma düşmüştür.

Geri çekilme pozisyonu gerekli olduğunda planlı bir şekilde yürütülmelidir. Savaşta olduğu gibi, geri çekilme manevrası planı yapılan ve uygulanan manevralar içerisinde en zor olanıdır.

"Geriye doğru ilerleme" planının iki yüzü vardır: Yedek hedef ve hedef yolu veya yollarıdır. Müzakereci asıl hedefine veya isteklerine ulaşmanın pahalıya mal olduğunu bir kez anladı mı (örneğin, küçük bir anlaşmazlık karşılaştırma seviyelerini riske sokuyor), seçilen yol boyunca teslim olmaya, geri çekilme pozisyonuna doğru hareket etmeye başlar. Bu yol kendisine en az maliyet getirecek yoldur. Eğer ilk geri çekilme pozisyonunda anlaşmayı elde edemezse, ikincisine yönelebilir ve bu süreci, herhangi bir gelecek geri çekilme onun net sonucunu karşılaştırma seviyesinin altına düşürene kadar devam ettirebilir. Bu noktada müzakere artık kesilmelidir. ( Cellich ve Jain, 2004: 90-95; Stuhmacher vd., 1998: 101-105)

Yasal, yönetsel, sendikal, pazarlama ve uluslararası görüşmelerdeki geri çekilme manevraları örnekleri incelenirken, müzakerecilerin geri çekilmelerini tehditkâr taktiklerinin perdesi ardında saklamaya çalıştıkları görülür.

Bunun klasik bir örneği şöyle verilir:

1981 Nisan'ında Başkan Reagan geri çekildiğinde ve Sovyetler Birliği'nin üzerindeki tahıl ambargosunu kaldırdığında görülmüştür. Reagan ve ABD Sekreteri Alexander Haig ambargoyu kaldırmak istememiştir ancak bu, geri çekilmek zorunda kaldıkları bir durum olmuştur. Reagan ambargoyu kaldıracağı ile ilgili bir kampanya düzenlemiş ve çiftçiler ona geri adım atması konusunda baskı yapmışlardır. Böylece geri çekilmiş, ancak geri çekildiğini belli etmemiştir. Ambargo kalkışının duyurulduğu günün ertesinde, Haig eğer Sovyetler Birliği Polonya'ya girerse ABD'nin Sovyetler Birliğinin mallarına "uluslararası" ambargo konulmasını sağlayacağını söyleyerek tehdit etmiştir. (Cellich ve Jain, 2004: 94-95; Stuhmacher vd., 1998: 105-106)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MÜZAKERE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ BİR MODEL DENEMESİ

### 4.1. Modelin Oluşturulması: 3K<sub>E</sub>-Y Prizması Modeli

Buraya kadar yapılan çalışmalar müzakere yönetim sürecinin ne kadar geniş kapsamlı olduğu ve bir o kadar da derinsel bilgilere ihtiyaç olduğunu gösterir.

Müzakere sürecinin yönetimi, yönetim bilimi perspektifi açısından yönetim tarihinde bahsedilen yaklaşımların bütünsel bir uyarlamasıdır.

Yönetim seyrinde sunulan, sistem-kaynak yaklaşımlarının(çevreden ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesi), iç süreç yaklaşımlarının(kaynakların ve faaliyetlerin etkin ve verimlilik içerisinde birleştirilmesi), amaç yaklaşımlarının(organizasyonun amaçlarının başarılması) ve stratejik yapı yaklaşımlarının(iç ve dış çevrenin analizi, tatmini ve mutluluğu) her biri yönetimin başarısı için yapının farklı noktalarına odaklanır. Bu yüzden, kaynakların en uygun şekilde kullanılarak, amaçların başarılması için bu yaklaşımların uyumlaştırılması gereklidir. Dolayısıyla müzakere yönetiminin anahtar kavramları; kaynak, sistemli süreç, amaç ve müzakere yapısının tatmini ve mutluluğudur.

Müzakerenin tanımlanması ve açıklanmasında sürecin sistemli olarak yönetilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:(Crump ve Odell, 2008: 361–365; Cohen, 2004:1–3)

- Karmaşıklığın artması,
- Karmaşık insan modeli(farklılıkların artması),
- Kaynakların tamamına sahip olamama,
- Müzakere ortamlarının sayısı ile birlikte, müzakere uzmanına verilen öneminin ve sayısının yüz-yüze ilişkilerinde doğru orantıda artması,
- İrrasyonel davranış yaklaşımlarının artması,

- İlişkilerin kısa dönemden daha çok uzun döneme yükselmesi ve uzun süreli ilişkilerin kısa süreli ilişkilerden doğması
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artması,
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artmasına paralel olarak büyük birleşmelerin(taraflar arasında) artması olarak görülmektedir.

Eğer bireyler, gruplar ve organizasyonlar amaçlarını başarmakta tüm kaynaklara sahip olsaydılar, o zaman müzakereye gerek olmayacaktı. Fakat birlikte yaşanan dünyada birey, grup veya organizasyon amaçlarını başarmada tüm kaynaklara sahip değildir. Dolayısıyla amaçlarına etkin ve etkili ulaşmada diğer dost taraflarla kaynakları optimum şekilde bir arada mutabakatla ulaşmaları için müzakere sürecini kullanmalarının daha uygun olacağı varsayımı literatür çalışmalarında bahsedilmeye başlanmıştır. Bu sürecin etkili kullanılması amacıyla değişik yaklaşımlar sunulmuştur.

Bu yaklaşımlar ağırlıklı olarak oyun ve sosyal psikoloji yaklaşımları üzerine odaklanmıştır. Fakat yukarıda sıraladığımız nedenlerden dolayı son zamanlarda meydana gelen değişim ve çatışmalara bu yaklaşımların yeterince etkin cevap veremedikleri görülmektedir.

Gözlemler sonucu literatürde yeni yaklaşımların oluşturulmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle süreç odaklı yaklaşım çalışmaları artmıştır.

Ancak bu çalışmalar yeni olduğundan tam olarak sistematik araştırmalara gidilememiştir. (Cohen, 2004: 4–5)

Bu çalışmada müzakere sürecinin sistemli hale getirilmesinde yönetim perspektifi kullanılarak bir model önerisi geliştirilmiştir.

Bu model, oyun ve sosyal psikoloji yaklaşımlarının müzakere kavramını açıklamada kendi başlarına yeterli olmadığını, sürecin bütünsel olarak yönetilmesi üzerine odaklanmıştır.

Bu odaklanma sürecinde güç-alan yöntemi de uyarlanmıştır.



Güç alan analizinde en önemli model Levin modelidir. Kurt Levin her değişimin üç basamağa ihtiyacı olduğunu öne sürmektedir. Birinci basamak, çözülmüştür. Meydana gelen değişim, bireyleri ve grupları etkilemekte ve bu yüzden değişimi isteyen ve istemeyen güçler oluşmaktadır. İkinci basamak değişimin kendisidir. Değişim burada bir araçtır. Son basamak yeniden dondurmaya(değişim yönünde kuvvetle desteklenmesi) içerir.(Harvey ve Wehmeyer, 1990: 17)

Lewin' in modelindeki önemli noktalar belirtilirse; değişimin planlanmasına verilen önem, iletişim ve ilişkilerin yeniden kuvvetlendirilmesidir. (Felkins vd., 1993: 71)

Bu modeli müzakerenin başlamasından bitişine kadar olan süreçte izleyeceğimiz üç basamağa uyarlanırsa: (1) değişim/çatışma(çözüm); (2) mutabakat(müzakere aracı:müzakereyi isteyen ve istemeyen güçler); (3) birlikte yaşama(yeniden dengeye ulaşma)dır.

Bu müzakere sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde de yönetim bilimi perspektifi(planlama, strateji, taktik ve manevra ) kullanılmalıdır.

Müzakere süreci yönetimi, değişim/çatışma, mutabakat ve birlikte yaşama ile devam eden bir güç-alan analizi yöntemine, sistemli üç evre ile ulaşılabileceğini gösterir.

Bu üç evreye 3K<sub>E</sub>-Y adı verilir. Bu üç evre: 1. Kendini (amacı yani ereği) Tanıma Evresi (1K<sub>E</sub>-Y); 2. Kendin (dost tarafın amacını yani ereğini) Tanı Evresi (2K<sub>E</sub>-Y); ve 3. Kendini (süreci bütün olarak kontrol etme) Yönetme Evresi (3K<sub>E</sub>-Y)dir.

Bu yaklaşım birincisi, müzakere sürecinin sistemli nasıl yönetileceğini ve unsurlarının neler olması gerektiğine; ikincisi farklı alanlardaki müzakerelerde (bireyin kendi yaşamında, grubun faaliyetlerinde veya organizasyonların ticari, ekonomi, yönetim faaliyetlerinde) müzakere eğitimin sürecinde izlenecek adımların neler olması gerektiğine cevap verilmesini sağlar.

#### 4.1.1. Kendini Tanıma Evresi:

Neye sahipsin(iz)? Bu soru, bireyin ve grubun güçlü ve zayıf yönlerinin analizine odaklanır.

Bu evre bir anlamda hazırlık aşamasıdır. Bu evrede, her şeyden önce bir gözden geçirmedir. Taraflar, diğer dost müzakereci karşısındaki durumlarını inceleyerek müzakere amaçlarını [beklenen sonuçlar:Net Sonuçlar(NS)], önceliklerini, kabul noktalarını [standartlar:Karşılaştırma Seviyeleri(KS) ve Alternatif Karşılaştırma Seviyesi(KS<sub>ALT</sub>)], ikili çözüm önerilerini ve bunları nasıl bir strateji, taktik ve manevra ile ortaya koyacaklarına karar verirler. Bunun için kaynaklar, karşılıklı bağımlılık alanı, değişimin/çatışmanın maliyeti, karşı tarafla varolan ilişkiler, iki taraf arasındaki güç dengesi yeniden ele alınır.(Cellich ve Jain, 2004: 35-36; Barry vd., 2003:34-40) Bu evrede ayrıca diğer dost taraf hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için araştırma yapılır.

Bu evrede diğer dost tarafla temasın gerçekleşmediği andır. Yapılan çalışmalar geçmişteki bilgi ve deneyimlere dayanarak geliştirilen varsayımlara dayanır. Bir kaldıraç veya terazi mekanizması düşünülürse bu evre bu mekanizmanın bir tarafını oluşturur. Çünkü bu organizasyonunuzun potansiyel gücüdür.

Bu basamakta açılış pozisyonunuzun belirlenebilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin ne olduğu ve nereden sağlanacağı saptanır. Örneğin, bir organizasyon yapılacak toplu sözleşme müzakeresinde çalışanların sayısı, maaşları, genel tutumları, sendika lideri, müzakere ekibi, diğer sendikalarla bağlantıları, müzakererede alınacak kararların kimler tarafından onaylanacağı(müzakereci mi? yoksa seçmenleri mi?), olası bir görevin maliyeti gibi bilgiler toplanabilir. Toplanan bilginin güvenilir ve müzakereye uygunluğu dikkate alınmalıdır.(Cohen, 2002: 56)

Burada dikkat edilecek nokta bu bilgilerin, durumların ve koşulların devamlı değişebileceğidir. Bu yüzden müzakere uzmanı veya müzakere yöneticisi esnek olmalıdır.

Bu evrenin genel aşamaları; kaynak, amaçların belirlenmesi, strateji, taktik ve manevra seçimidir.

#### 4.1.1.1. Kaynaklar

Müzakerede yönetim sürecinin kaynakları: insan(müzakereci), müzakerecinin bilgi, beceri ve deneyimleri, müzakerecinin gücü, müzakere ve müzakereciye bilgi sağlayacak sosyal organizasyonun yapısı(müzakereyi etki edecek seçmen, üçüncü taraf ve dost müzakere tarafının müzakere ve müzakereci ile ilişkileri) ve müzakere zamanıdır.

Kaynakların optimum düzeyde kullanılarak belirlenen amaçlara ulaşılmaya çalışılır. Çünkü müzakereci açısından kaynakların tamamı elinde değildir. Kaynaklardan gelecek güç ile müzakere sürecinin sonucunda başarılabilecek amaçlar arasında doğru orantı varsayılmaktadır.(Cohen, 2004: 5-6)

Müzakerecinin bilgi ve becerisi burada dominat rol oynar. Çünkü müzakere sürecinde yüz yüze ilişkilerinin sayısı artmaktadır. Bu konuda daha önce müzakere yapısında müzakerecinin özellikleri, amaçları ve deneyimlerinden bahsedilmişti. Genel olarak bunlar sınıflandırılırsa; (1) Pozisyonunu etkileyen unsurlar: Rol, unvan, yetki; (2) Kişisel durumu: Cesaret, kişilik, karakter, görünüş, uzmanlık, bilgi, deneyim ve yetenek; (3) Karar verme durumu: Seçeneklerin sayısı, iktidar yeteneği ve kabiliyetidir.

Etkili bir müzakerecinin kişilik özelliklerini tanımak, bu özelliklere sahip olmayan kişilere hiçbir yarar sağlamayabilir. Zira kişiliklerin değiştirilmesi zordur. Ancak bu müzakere becerilerinin öğrenilemeyeceği ya da geliştirilemeyeceği anlamına gelmeyebilir. Hazırlık ve eğitimle birçok birey ve grup yönetsel aktivitelerinin bu önemli kolundaki becerilerini geliştirebilir. Her birinin birkaç unsuru bulunan üç genel faktör söz konusudur: (Dawson, 2006: 45–56)

**BİLGİ:** Müzakere prensipleri, müzakere ortamının özellikleri, konunun ayrıntıları,

**BECERİ:** Konuları analiz etme, kişisel etkileşimler, iletişim teknikleri,

**TUTUMLAR:** Müzakere sürecine karşı, her müzakerecinin özeline karşı ve müzakerecinin kendi rolüne karşı durumları sayılabilir.

Hiçbir yönetici müzakerecinin gerçekleştiği bağlamı genel olarak anlamadan, bir müzakerede kendini güvenli ve rahat hissetmeyebilir. Daha önceki bölümlerde de

belirtildiği gibi uluslararası, ulusal, yönetsel, ticari ve endüstriyel müzakere ortamlarının kendilerine özgü özellikleri ve gelenekleri vardır. Ticari pazarlığın sözleşme düzeyindeki sonuçlarını anlamayan ya da sendikaların önceki olaylara verdiği önemi kavramayan yönetici bir müzakereci olarak ne kadar iyi olursa olsun müzakere sürecinde önemli hatalar yapma riskiyle karşılaşır. Müzakere sürecinde bilginin özellikle önemli olduğu üç alan vardır.

Bunlardan biri belirli alana özgü müzakere prensipleridir. Örneğin, endüstriyel ilişkilerde, sendikanın güç ve yetkisini ücretli sendika temsilcilerinden değil, üyelerinden aldığı anlaşılmalıdır. Sendikalarda güç aşağıdan yukarıya doğrudur. Bu da gücün yukarıdan aşağıya doğru dağıldığı şirket hiyerarşisinin tam tersidir. Bunu anlamakta başarısız olan ve sendika genel sekreterinin yönetsel otorite uygulamasını bekleyen yönetici, büyük bir hayal kırıklığı yaşar. Görünürde güçlü sendika lideri, müzakerede yapılan fedakârlıkları bir komiteye götürmek ya da tüm üyelerin oyuna sunmak zorundadır. Benzer yanlış anlamalar, organizasyon içindeki karar verme geleneklerini değerlendiremeyen yöneticiler ya da söz konusu anlaşma tipi için geçerli teknik, yasal ve örgütsel kısıtları anlayamayan müzakereciler tarafından da yaşanabilir.(Dawson, 2001: 23-25)

Diğeri müzakere ortamının özellikleridir. Etkili müzakereciler her müzakere ortamını etkileyen kültür, gelenekler, kısıtlar ve fırsatlar gibi faktörlerin farkında olurlar. Tartışılan konuları etkileyebilecek her türlü etken hakkında bilgi sahibi olduklarından emin olmak isterler. Karşı taraftaki kişiler kimlerdir? Müzakeredeki güçleri ve zayıflıkları nelerdir? Doğrudan tartışma konusunun dışında, başka hangi konular ilgi ve dikkat gerektirir ve bunlardan hangileri müzakerenin gidişini etkileyebilir? Müzakere ihtiyacını doğuran durumun gerisindeki olaylar zinciri nedir? Müzakerecilerin pozisyonları, statü, arkadaşlık, rekabet, kin ya da hırs gibi duyguların etkisi altında mıdır?

Bilginin diğer bir yönünde müzakerenin esas konusunun ayrıntılarıdır. Etkili müzakereci konularla ilgili derinlemesine bilgi verebilmenin, pazarlık esnasında inanılabilirliğine büyük katkı sağladığını bilerek tartışılan konuya hâkim olmaya çalışır. Müzakerelere derinlemesine ve doğru bilgiden yoksun olarak gitmek, son derece

risklidir ve bu durumda müzakerecinin, karşı tarafın beceri sahibi bir üyesi tarafından başarısızlığa uğratılması olasılığı yüksektir.

Bir örnek tasarlanırsa:

“ Bir genel müdür, Kurban Bayramında iki günlük ekstra tatil taleplerini tartışmak üzere bir sendika delegeyiyle hazırlıksız bir biçimde toplantı halinde olsun.

Genel müdür, "Konu sadece bu şirketi ilgilendirseydi, anlayışla karşılardım, ama bildiğiniz gibi her zaman ulusal anlaşmalara bağlı kaldık ve şimdi de bundan sapmamız mümkün değildir" der. Sendika lideri şöyle yanıt verir: "Geçen yılki ulusal anlaşmaya bir eklemenin yapıldığını gözden kaçırıyorsunuz. Bu ekte yıllık izinlerin, şirketlerin resmi ve dini tatil günlerinde verebileceği fazladan izinlerden ayrı olduğu belirtilmiştir". Bu durumda genel müdür mevzuatın son halini incelemeyen müzakereye gelmenin verdiği rahatsızlık ile geri adım atmak zorunda kalır: " O zaman bir problem yok, Kurban Bayramı tatilinin ikigün uzatılması ile ilgili teklifinizi kabul ediyoruz”.

Müzakere planlanma sürecinin önemli bir parçası, konu ile ilgili gerekebilecek tüm doğru ve yeni bilgileri saptamak ve bunları müzakere başlamadan önce edinmektir.

Beceri yapısında üç çeşit beceri özellikle önemlidir. Bunlar; analitik beceriler, etkileşim becerileri ve iletişim becerileridir.

Bazı müzakere kabiliyetleri kimilerinde doğuştan bulunuyorsa da, eğitim ve uygulamayla sonradan da edinilebilir ve geliştirilebilir.(Crump ve Odell, 2008: 361–362)

Bazı müzakerelerde pek çok farklı amaç ve fedakârlıkların çok karmaşık bir etkileşimi söz konusu olabilir. Müzakereci duruma analitik olarak bakmalı ve bu evrede şu soruları sormalıdır:

- Merkezi(Çekirdek) konu nedir? İkincil konular nelerdir?
- Esas hedef nedir? İkincil amaçlar nelerdir ve bunlar ana hedef için hangi ölçüde feda edilebilir?
- İstenileni elde etmenin önündeki temel engeller(zorluklar veya direnmeler)

nelerdir?

- Kabul edilebilir bir anlaşmanın dış sınırları nelerdir?
- Ana amaca ulaşmak için en iyi strateji ve taktikler nelerdir? Yaptırım ve fedakârlıklar en etkili şekilde nasıl kullanılabilir?
- Alternatif yaklaşımlar nelerdir? Bunların kuvvetli ve zayıf yönleri nelerdir?
- Müzakerecinin en zayıf olduğu yanı hangisidir? Kendini en iyi biçimde nasıl koruyabilir?
- Durumunu desteklemek için hangi bilgilere ihtiyacı var? Diğer tarafın pozisyonunu zayıflatmak için hangi bilgileri kullanabilir(Manevralar)?
- Diğer tarafın kullanması muhtemel kanıt ve bilgiler nelerdir?
- Kabul edilebilir bir anlaşmaya varılmazsa, ne gibi acil durum planlarına ihtiyaç duyulabilir?

Müzakere yönetiminin her evresinde müzakereci bu soruları tekrar sorarak bilgiler konusundaki değişkenleri analiz etmelidir. Çünkü müzakere sürecinde müzakereci dengeli ve esnek olmalıdır.

Etkileşim bazı kimselerin doğal bir yeteneğe sahip olduğu, ancak sistematik çaba, pratik ve eğitimle herkesin ilerleme kaydedebileceği temel bir alandır. Etkin müzakereciler, bireylerin ve grupların değişken hava ve ilgilerini sezerek bunları etkileme yeteneği geliştirirler ve böylece uzlaşmaya doğru ilerlemeyi teşvik ederler. Bu becerilerin büyük bir kısmı, belirli davranış şekillerinden oluşur. Bu beceriler üzerine verilen eğitim sadece okumaya değil, büyük ölçüde pratik yapmaya ve danışmanlığa da dayanır. Bununla beraber müzakereci karşı taraf ile etkileşimde mutlaka dikkat etmesi gereken bazı davranış biçimlerine sahip olmalıdır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

- "Ben" ve "sen/siz" kelimelerinin uygun olmayan bir şekilde ya da çok sık kullanılmasıyla konuları çok fazla kişiselleştirmek, etkin olmayan bir davranış biçimidir. Etkili müzakereci, karşı taraf müzakerecisini müzakereden ayrı tutar, kişiliklere değil sorunlara bakar. (Oliver, 2001: 145)

- Karşı tarafın argümanlarında bir açık bulmak ve bunu dile getirmek çok tatmin edici olabilir. Ancak gene de o noktayı bir soruyla açığa vurmak ve böylece karşı tarafın itibarını kaybetmeden hatasını düzeltmesini sağlamak daha uygundur. Yani, örneğin, "Kendi kendinizle çelişmekte olduğunuzun farkında mısınız?" yerine, "Bu noktanın mantığını çok iyi takip edemedik. Daha ayrıntılı olarak açıklayabilir misiniz?" denilmelidir.

- Geliştirilecek çok önemli bir başka beceri, diğer konuşmacıları karşı argümanlarla yarıda kesmek ya da uzun cümleler sarf etmek yerine, dinlemek ve soru sormaktır. Bu becerinin edinilmesi için çok fazla marifete gerek yoktur sadece bunun değerinin farkına varmak ve bu yönde eğitmek yeterlidir.

- Eğitimin en fazla gerekli olabileceği beceri, katılımcıların düşünce ya da hava değişikliklerini yansıtan sözel ya da sözel olmayan "işaretleri" tanımaktır. Beden dili üzerine yazılmış pek çok eser vardır ve vücut konumu ile el-kol hareketlerindeki değişiklikleri gözlemleyerek müzakerenin ne şekilde ilerlediğine dair birçok değerli ipucu yakalanabilir (Türkkan, 1998: 82). Sözlü olmayan işaretleri gözleme becerilerine bağlı olarak bunların kullanımı da önemlidir. Örneğin, önemli olduğu düşünülen bir noktaya eldeki kâğıtlara vurarak veya öne doğru eğilerek ve diğer tarafla direkt göz kontağı kurarak dikkat çekilebilir. Ancak etkili müzakereci kendi vücut dilini minimumda tutmaya çalışır. Tarafsız davranmak, karşı tarafın müzakerecinin neler düşündüğünü anlamamasını engellemenin en iyi yoludur. (McCormack, 2000a: 101)

- İfade ya da yorumları olumsuz değil, olumlu bir tonda bitirmek, tartışmanın yapıcı olması bakımından önemlidir. Bir cümlenin olumsuz şekilde bitmesi, genellikle yanıtın da olumsuz olması sonucunu doğurur. Bunun tersi de doğrudur.

Diğer bir özellikte iletişim becerisidir. Etkili iletişim kurabilmek, yukarıda özetlenen geniş kapsamlı etkileşim becerilerinin bir parçasıdır. Müzakere, yüz yüze tartışmanın yânısına, yazılı iletişim ve telefon görüşmeleri biçiminde de olabilir. Bu nedenle ifadelerin netliğine ve anlamlarına ağırlık vermek gereklidir. Uygulamada yazılı ve sözlü müzakerenin karışımı, en etkin müzakere yöntemi olarak kabul edilmektedir. (McCormack, 2000: 119;Cohen, 1999: 203; Fowler, 1996: 99)

Diğer bir iletişim aracı medyadır. Müzakereci medya aracılığıyla hem müzakere kaynaklarını güçlendirerek dost müzakereci üzerinde etki yapar hem de dost müzakereci hakkında bilgi sahibi olur. Aynı zamanda müzakereci müzakere sürecinin lehine kamuoyu oluşturur. Müzakereler basın ya da televizyon aracılığıyla yürütülemez. Ancak bazı durumlarda medya bir iletişim ve etkileme kanalı olarak kullanılabilir. Bu konuda karar verirken müzakereci, hangi medya araçlarını nasıl kullanacağını, kamuoyunu ilgilendiren müzakere meseleleri hakkında medyanın bilgi ve yorum taleplerine nasıl karşılık vereceğini çok dikkatli biçimde planlamalıdır. (Certo vd., 1990: 89-90; Onal, 1997: 18; Dawson, 2006: 56-60; Dietmeyer vd., 2004: 40-42; Huse, 1980: 57-59; Government Negotiations, 2007; Content Negotiation, 2007; Kolb ve Williams, 2003: 78 )

Müzakere sürecinde müzakerecinin tutumları da önemlidir. Bu kaynak kişisel ve karar verme durumu etkiler. Tüm davranışlar tutumlardan etkilenmektedir. Bir müzakereci ne kadar becerikli olursa olsun, becerilerini kullanması müzakere sürecine karşı tutumunun, tartışılan konuya ait özelliklerin ya da kendi rol ve motivasyonunun etkisi altında kalabilir. Yöneticiler kendileri de tanınma ya da başarılı olma ihtiyacını duyabilirler. Örneğin, bazı yöneticiler kendilerinin iyi bir tartışmacı, kurnaz ya da önemli bir kişi olarak algılanmasını arzu edebilirler. Bu durumda müzakere, iki tarafı da memnun eden bir sonuca varmak için girişilen işbirliğe dayalı bir süreç olmaktan çıkıp, bu rollerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir çatışma haline gelebilir.(Krivis ve Melamed, 2006: 45-48)

Sunuç olarak müzakere kaynakları yönetim sürecini etkileyen ve amaçların başarılmasında önemli bir unsurdur.

#### **4.1.1.2. Amaçların Belirlenmesi**

Müzakere yönetim sürecinde kaynakların analizinden sonra müzakere sürecinde amaçların belirlenmesi gerekir. Bu modelde daha önce bahsedilen “Dengeli ve Esnek Amaçlar” yaklaşımı ilke olarak benimsenmelidir.

Müzakereci öncelikle çekirdek ve ikincil amaçlarını belirlemelidir. Çünkü bu kıstaslar diğer dost müzakereci tarafından da belirlenecektir. Çekirdek amaçlar, müzakerecinin yapacağı anlaşmanın ruhunda olan planlı amaçlardır. Bu amaçlara ulaşılmazsa anlaşma gerçekleşmez. İkincil(Çerçeve) amaçlar ise, gerekli olmasa da



elde edilmeye çalışılan ve varılan anlaşmanın ne kadar iyi olduğunu belirleyen amaçlar demetidir. Bu amaçların sıralanması müzakere sürecinde müzakere listesini belirleyecektir. Bu liste dost müzakereci ile yapılacak yüz yüze iletişimde müzakere alanını belirleyip alt ve üst sınırların oluşumunu sağlayacaktır.(Dietmeyer vd., 2004: 56-60)

Müzakereci belirlediği amaç veya amaçlara göre stratejisini ve taktiklerini belirleyecektir. Zarar verici, rekabetçi, kendine odaklı ve savunmacı amaçlardan herhangi birisini kesin olarak belirlemesi uygulayacağı strateji ve taktiklerinde bu amaçlara uygun olarak uyarlamasını sağlayacaktır.

Yapılan gözlemler ve araştırmaların sonucunda bazı sonuçlar edinilmiştir. Birincisi rekabetçi ve zarar verici amaçları benimseyen müzakerecilerin aslında diğer tarafın da böyle hareket ettiğini düşünmesindedir. Örnek olarak “Mahkûm ikilemi” oyun modeli bu tesbitleri doğrulamıştır. İkincisi rekabetçi ve zarar verici amaçların uzun vadede ilişkilere hasar verdiği ve düşmanlıkların arttığı sonucudur. (Tedeschi vd., 1971:220; Griffin,2007: 78-88; Dietmeyer vd., 2004: 35-45; Lewicki, vd., 1994: 38; Gilpin, 1987: 55-65)

Dolayısıyla gerçek hayatta müzakere sürecinde etkileşim ve iletişim devam etmektedir ve birbirlerine olan bağlılıkları da bulunmaktadır. Koşullar, durumlar ve katılımcılar değişebileceğinden müzakere kavramının tanımlanmasında ve sürecin yönetilmesinde dengeli ve esnek yaklaşım kullanmak daha yararlı olacaktır.

Burada eğer bir alt ve üst sınır belirlenecekse; karar verici ve/veya müzakerecinin en alt kabul edilebilir sonuçla en yüksek kabul edilen bir esnekliği cebinde taşıması gerekir. **Esneklik** şartlar değiştiği zaman sınırların değişebileceği her türlü olasılıkların hesaplanmasında ortaya çıkacak sonuçların belirlenmesidir. **Denge** ise dostunuzla ilgili müzakere sürecinde ileriye dönük uzun vadeli tüm şartları değerlendiren dostunuzun da sonuçlarını içeren ve yok edici veya zarar verici değil onunla birlikte yaşamayı sürdürecektir değer üreten bir yaklaşımı ifade eder. Elde edilen bilgilerden hareket edilerek varsayım ve öneriler belirlenir. Karşı tarafın amaç ve önerilerin neler olabileceği hakkında varsayımlar yapılarak strateji, taktik ve manevra planları belirlenir. Bu evre bir müzakere provası değildir. Müzakere

aşamasında yeni fırsatları görebilmek ve iki tarafla ilgili birçok noktayı birbirine bağlamak için esnek olmak gerekir.

Müzakerenin bu evresinde müzakere hazırlığı için ne tip bir müzakere olacağı önem taşır: İki müzakereci taraf da müzakereye ihtiyaç hissedebilir; tek taraflı bir müzakere isteği ortaya çıkabilir; taraflardan biri müzakereyi reddedebilir. Bunlardan her biri farklı hazırlık gerektirir. Birincide harekete geçmek yeterlidir, ikincide ihtiyaç uyandırmak, üçüncüde ise ikna etmek veya hukuki yollara başvurarak zorlamak gerekebilir.(Lewicki vd., 1994: 56-57)

Sonuç olarak dengeli ve esnek amaçlar yaklaşımı müzakere yönetiminde amaçların başarılmasında etkin bir ilke olacağı düşünülmektedir.

#### **4.1.1.3. Strateji Seçimi**

Bu aşamada müzakereci müzakere şekillerini iyi analiz etmelidir. Müzakerelere genel olarak bakıldığında çatışma ve işbirliği eğilimli müzakereler şeklinde iki grupta ele alınmanın mümkün olduğu görülür. Çatışma eğilimli olabilecek müzakerelerde aynı eğilimle cevap vermek müzakere sürecini çıkmaza sokar. Müzakerecinin amacı amaçlarını gerçekleştirmektir, yoksa insanları değiştirmek değildir. Burada bu eğilimli müzakerelerde mutabakatı sağlayacak stratejiler seçilmelidir ve güven ortamını sağlamalıdır. Karşı tarafında bu şekilde düşünmesi yönünde hareket ettirilmelidir.

Bu konuda müzakereci farklı stratejilerin uyumlaştırmasını yapabilmelidir.

Bu konuda müzakereci stratejilerini şu ilkeler etrafında kombinasyonunu yapmalıdır.

Gerçekten hiç taviz vermeme uygulanıyorsa, anlaşma ancak karşı tarafın tek taraflı olarak taviz vermesi ve karşılığında hiç bir şey talep etmemesi durumunda sağlanır veya hiç sağlanamaz. (Roberts, Part-1, 2008b; Kennedy, 1987: 10; Fisher ve Ury, 1981: 98) 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 strateji olduğunu kabul etmek gerekir.

Hiç taviz vermeme stratejisinin başlıca şu durumda kullanılması iyi sonuçlar verebilir: (Kennedy, 1987: 33–34, 207–210; Fisher ve Ury, 1981: 100–103) Müzakere sırasında taviz vermeme stratejisi güç dengesi müzakerecinin lehinde ise etkili olur. Müzakereci güçlü tarafın kendisi olduğunu bildiği için karşı tarafı taviz vermeye zorlar, kuralları kendisi koyar. Bu strateji genellikle başarılı olur çünkü güçlü taraf, zayıf tarafa zarar verebilir. Ayrıca karşı taraf müzakerecinin önerilerine bağımlı ise, her koşulu kabul etmek zorunda kalacak, çünkü seçme şansı yoktur. Hiç taviz vermeme stratejisi Bulwareism olarak da adlandırılır; Müzakereci gerçekten çok zayıf durumda ise, son çare olarak bu stratejiye başvurabilir ve karşı tarafı ona zarar verecek bir davranışla tehdit edebilir. Örneğin, müzakereci karşı tarafa iflasın eşiğinde olduğunu belirterek bu stratejiyi uygulamaya koyabilir. İflas korkusu karşı tarafı da endişelendirecek, çünkü iflasın doğurabileceği kötü sonuçlar onu da etkileyecektir; Hiç taviz vermeme stratejisi karşı taraftan başka anlaşma yapılabilecek tarafların olduğu zaman da etkili olur. Böyle bir durumda müzakereci karşı tarafa bağlı olmaz, çünkü başka seçenekleri de vardır. Karşı taraf önerisini kabul ederse müzakereci kazanır, reddederse de kaybetmiş olmaz; Zaman ve maliyet unsurları da bu stratejinin seçiminde etkilidir. Müzakerelerde şu iki etkiden bahsedilebilir: 1. Kazanç etkisi: Uzun müzakereler sonucu müzakerecinin eline tatminkâr bir bedel geçmeyecekse zaman harcamanın bir anlamı yoktur. 2. Zaman etkisi: Etkili bir müzakere için yetersiz, sınırlı bir zaman dilimi söz konusuysa, bu da müzakereyi bitirebilir. Bu stratejinin en önemli sakıncası, daha az istenen ama yine de kabul edilebilir bir uzlaşmaya yol açmasıdır. (Roberts, Part–1, 2008b; Kennedy, 1987: 32–33; Fisher ve Ury, 1981: 127)

Problem çözme yöntemi dengeli ve esnek amaçlar için çok uygundur. Çünkü her iki taraf da uzun vadeli güvenilir ilişkiler geliştirmeye ve karşılıklı kazanç sağlamaya çalışılır. Müzakereciler uzlaşmayı engelleyen faktörlerin ve problem çözümede kullanılabilecek ortak ilgi noktalarının olup olmadığını inceleyerek, problemlere ortak çözüm yolu bulmaya çalışırlar. Ortak ilgi noktaları, her iki tarafın da sahip oldukları kişisel ihtiyaçlarından farklı ortak konuları ifade eder. Genellikle taraflar ortak ilgi noktalarının sınırlarının belirleme sürecinde bireysel ihtiyaçlarını da açıklamaktadır. Problemler belirlendikten sonra çözüm yolları araştırılarak her iki

taraf için de en iyi çözüm yolu bulunur. Böylece her iki taraf da kazançlı çıkar. (Kennedy, 1987: 196)

Müzakere süresince tek bir stratejiye bağlı kalınmayabilir. Çünkü bazı etkenler stratejinin değiştirilmesini ya da birkaç stratejinin birlikte kullanılmasını gerektirebilir. Genellikle tek bir stratejinin kullanılması etkili olmaz. Görüldüğü gibi, strateji kombinasyonları için birçok seçenek mevcuttur. Strateji değişikliğinin çeşitli nedenleri olabilir. Denenmiş ve başarısızlığa uğramış stratejiler değiştirilebilir. Sık sık olmasa bile, bazen müzakere süresince strateji değiştirmek ana strateji olabilir. Ayrıntılı bir plan yapılırsa dahi, müzakere esnasında ortaya çıkabilecek bazı beklenmedik olaylar, strateji değişikliğini gerektirebilirler.

Stratejiler sırayla veya konuya bağlı olarak değişebilir. Sıraya bağlı değişiklikler müzakere sırasında konuların yeniden değerlendirilmesi sürecinde ortaya çıkar. Farklı konular ele alınırken stratejiler değişirse, bu konuya bağlı değişikliği gösterir. Bu nedenle strateji planlanırken müzakereler hem konular, hem de genel amaçlar açısından incelenmelidir.

Sonuç olarak müzakereci karşı müzakereci tarafın seçeceği amaç ve stratejilere uygun olarak amaçlarının başarılmasında dengeli ve esnek strateji yaklaşımını belirlemelidir.

#### **4.1.1.4. Taktik Seçimi**

İçinde bulunan durumun gözden geçirilmesi sonucu benimsenen stratejik eğilim taktiklerle ortaya konur. Daha önce taktikler hakkında belirtilen biçime ve sürece dayalı taktikler ile seçilen amaç ve stratejilere göre sınıflandırılan taktiklerin süreci nasıl etkileyeceği belirtilmişti. Özetlenirse biçimsel taktikler sürecin içeriğinden daha çok fiziksel içeriğiyle ilgilidir. Bu taktikler müzakerecinin sürecini etkileyebilir. Bu konuda esnek olmalıdır. Çünkü deneyimli müzakereciler açısından mesele amaçların başarılmasıdır.

Biçimsel taktikler arasında: (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008; Fowler, 1986; s.48) *Fiziksel ayarlamalar*: Katılımcı sayısı, mekân, oturma düzeni, yemek ve dokümanlar; *Meselenin tanımlanması*: Müzakere ortamı ve tarafların durumlarının aydınlatılması; *Diğer tarafın durumunun incelenmesi*: Kanıtlarının çürütülmesi;

*Zamanlama:* Ara verilmesi; *Ortak paydada buluşmak için çalışma:* Her iki durum arasında bağlantı kurmaya çalışma, konuşma ve dinleme; *Anlaşmaya varmak için uğraşma:* Diğer tarafın harekete geçmesine yardımcı olma, mizah kullanma, belirli aralıklarla özet yapma, yapıcı taviz ve uzlaşma sunma; *Anlaşmayı tanımlamak ve gerçekleştirme:* Tarafların her şeyi tam olarak anlamalarını sağlama ve anlaşmayı yazılı olarak teyit etme; *Kişisel güvenilirlik sağlama:* Güveni yaratma ve koruma, kimlik duygusunu yaratma, güvenilirliği arttırmak için müttefik bulma ve yapıcı fedakârlıkta bulunmaktır.

Müzakereci stratejik yaklaşımlarının taktiksel uyumlaştırmasını müzakere süresince nasıl yapacağını analizini bu evrede yapmaya çalışır ve diğer tarafında bunları yapabileceğini bilir.

Taktiksel kombinasyonlar oluşturma yeteneği, müzakerecinin yaratıcılığını yansıtır ve duruma dair özel bilgilerini ortaya koyar. Stratejilere göre belirlenen taktiklerden saldırgan olmayan pazarlık taktikleriyle(yatıştırıcı ve ödül yönü), saldırgan pazarlık taktiklerini(zorlayıcı yönü) yatıştırıcı davranışsal taktikler ve tartışma taktikleriyle birlikte kullanılması (Crump ve Williamzartman, 2003: 3–4) müzakere sürecinin devamını sağladığı gibi güven ortamının sağlanmasını da sağlar. Bu taktiklerin uyumlaştırılması hem dengeli ve esnek amaçlar yaklaşımının başarılı olmasını sağlar hem de diğer tarafın aynı yönde manevra yapmasını sağlar.

Dengeli ve esnek taktik yaklaşımı mutabakat eğilimine neden olacaktır. Bu eğilimli müzakerelerde güç ilişkisine başvurma yerine karşılıklı olumlu duygularla bir güven ortamı yaratmaya çalışılır.

Böyle bir stratejide kullanılacak uyumlaştırılmış taktikler, amaçların farklılığının önemini azaltmayı, iki tarafın karşılıklı bağımlılığını vurgulamayı, belirginlik oluşturmayı, çatışma elemanlarını en aza indirmeyi içerir. Yukarıda tercih edilen uyumlaştırılmış taktiklerde somutluk ve açıklık vardır; teslim tarihleri, sayılar gibi nesnel verilerden yola çıkılır. Gelen tekliflere yapılacak itirazlar, karşı tarafa olumlu yeni bir teklif şeklinde yapılır. Karşı tarafın çatışma yönelimlerinde bile işbirliği ve mutabakat pozisyonunu korumak bu taktiklerin karakteristiğidir. (Hackley, 2005b: 3; Susskind, 2005: 3; Cellich ve Jain, 2004: 56; Crump ve Williamzartman, 2003: 3-4; Pruitt ve Kimmel, 1977: 363)

#### 4.1.1.5. Manevra Seçimi

Müzakere manevralarının müzakereci veya karşı tarafın kendi pozisyonlarını ilerletmek için takındığı tavırlar olduğu ifade edilebilir. Sonuçta, bu tavırların getirdiği geliştirilmiş pozisyonlar bir taktik (yani taktiksel manevra), bir strateji (yani stratejik manevra) veya bir destek olarak kullanılabilir. Müzakere manevraları da üç temel kategoriye ayrılmaktadır: (1) Müzakerecinin gücünü arttıranlar; (2) Karşı tarafın gücünü azaltanlar ve (3) Müzakereciye avantaj sağlayanlar. ((Susskind, 2005: 3; Cohen, 2002: 46; Bierman ve Fernandez, 1998: 66; Bierman ve Fernandez, 1998: 67; Wall, 1985: 35)

Müzakere manevraları temelde belirlenen amaçlar, stratejiler ve taktikler ışığında gelişir. Çünkü amaç amaçların başarılmasını sağlamaktır.

Dana önce bahsedilen bazı yaklaşımlar müzakereye zarar vermektedir. Bazıları da müzakere sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu aşamada müzakereci dengeli ve esnek amaç prensibine uygun hareketleri tercih etmelidir.

Yani işbirliği ve güven ortamını sağlayan strateji ve taktik planlarını (Brown, 1977: 282) destekleyici manevraları seçmelidir. (Tedeschi, Bonoma, 1977: 220)

Örneğin, müzakerecinin gücünü arttıran, karşı tarafın gücünü azaltan ve müzakereciye avantaj sağlayan manevraların doğasında saldırganlık vardır. Ancak, bazen müzakereciler kendilerini savunma pozisyonlarında bulur ve savunmacı manevralar kullanarak konumlarını güçlendirmek zorunda kalırlar.(The Negotiation Experts, “Global Negotiation Preparation” 2008) Bu manevralara savunmacı manevralar denir. Bu manevraların her birinin seçimi belirlenen strateji ve taktiklere bağlıdır. Eğer çatışma eğilimli strateji ve taktik belirlenirse doğal olarak bu davranışlar manevraya yansiyacaktır. Çünkü manevralar bizzat çıplak gözle görülebilen eylem hareketleridir. (Watkins, 1998: 250; The Negotiation Experts, “What Every Negotiator Needs” 2008)

Sonuçta manevralar taktik ve strateji ile birleşerek müzakerecilerin stilini belirler: Böylece müzakere stilleri strateji ve taktiklerin özünü vermeye çalışır. Kültürel farklılıklar olsada genelde bu stillerinin olumlu ve olumsuz yönlerini müzakereci iyi bilmelidir. Genel olarak sınıflandırılırsa: 1. Katı müzakereci(Saldırgan müzakereci): tavrı kesin ve açıktır, amaçların farkındadır, alabileceğinin en iyisini

almayı ister. Kontrol etmeyi sever, çatışma karşısında geri çekilmez, güç göstermeyi ve risk almayı sever. Diğer taraftan, karşındakilerin amaçları ve gereksinimleri ile ilgilenmez, diğerlerinin bakış açılarına kapalıdır. Karşı tarafı tehdit eder, sinirlenir. Esnek değildir, eleştirilere kapalıdır, sabırsızdır ve kısa vadeli düşünür; 2. Sıcak kanlı müzakereci: insanlara yöneliktir, onları dinler, sorular sorar, onların amaç ve gereksinimleriyle ilgilenir. Sabırlı ve sakin biridir. Fakat ne istediğini açıkça ortaya koyamaz, müzakeredeki amaçların gerçekleşmesinden daha çok insan ilişkileri onu ilgilendirir; 3. Hesapçı müzakereci: olaylara hâkimdir, sistemli ve hazırlıklıdır, analiz yeteneğine güvenir. Dengelidir ve dengesini bozmak zordur. Sayılar ve önerinin yapılabilişliği üzerinde durur. Ne var ki iletişime kapalıdır, insanlar değil bilgi üzerinden iletişim kurar, çabuk karar vermez detaylarda kaybolur. Diğerlerinin kendi bakış açısını kabul etmeyişi anılamaz. Esnek değildir ve yeniliklere kapalıdır; 3. Cambaz(Dalaverici) müzakereci: Dalaverici müzakereciyle uğraşırken karşılaşılan en önemli problem, dalavericiyi tanımaktır. Bu tarz müzakereci, durumun psikolojisi ve katılımcıların kişisel tarzı ile kuvvetli ve zayıf noktaları hakkında önceden düşünür. Buna uygun tarz ve taktikler geliştirir ve etkili olacağını düşündüğü her türlü mantık, etki, cazibe ya da saldırganlık tekniklerini kullanır. (Mayer, 2006: 56) Dikkat edilmesi gereken belirli noktalar şunlardır: (MBA, Negotiation and Conflict Management, 2007; Lee, 2007: 58; Lax ve Sebenius, 2006: 45; Lewicki ve Hiam, 2006: 41; Lewicki vd., 1997: 58; Litterer vd., 1991: 70)

- Methiyeler, yani müzakerecinin ne kadar akıllı, duyarlı ya da önemli olduğuna ilişkin yorumlar dikkatle ele alınmalıdır. Bunlar, gerçek saygı ifadeleri olabilir, ancak dalaverici bir yaklaşımın işaretleri de olabilir.

- Takım içindeki bir müzakerecinin, diğer takımın farklı üyeleriyle konuşurken son derece değişik bir ton benimsediği gözlemlenebilir. Bu, kişilerarası ilişkilere yüksek derecede duyarlılık gösterilmesi anlamına gelebilir, ancak karşı takımın üyeleri arasında bir husumet yaratma girişiminin de bir göstergesi olabilir.

- Müzakereci, üst düzey bir yöneticiyle olan yakın arkadaşlığı gibi etkileyici faktörlere gizli atıflarda bulunabilir.

- Dalaverici müzakereci, kişilerin sağduyusuna çağrıda bulunma ya da bazı teklifleri kabul etmenin, bu müzakere konusundan başka şeyler için de yararlı

olacağına dair "Bugün sen benim sırtımı kaşı, yarın ben seninkini kaşırım" türünden bazı ipuçlarını verme gibi davranışlar sergileyebilir.

Taktikler açısından esnek ve dengeli müzakereciyle dalavereci müzakereci arasında çok ince bir çizgi vardır. Bu ikisini birbirinden ayıran özellik, müzakerecinin gerçek hedefidir. Dalavereci müzakereci kazanmayı amaçlar (genellikle sadece kazanmış olmak için) ve sonuca varılış biçiminden kişisel bir tatmin duymakla ilgilenir. Dengeli ve esnek müzakereci ise, müzakereye neden olan durumun gerektirdiklerini karşılayan bir anlaşmaya varmayı amaçlar ve sonucun örgütsel performansa yaptığı katkılardan tatmin duyar.

Sonuç olarak müzakereci bu evrede müzakere stillerinin tek birini kullanmamalıdır. Karma bir stil geliştirmelidir. Çünkü dengeli ve esnek amaçlar yaklaşımın özünde işbirliği ve mutabakat bulunmaktadır. Fakat müzakereci bu stilleri de bilmelidir ki, kendisi kullanmasa bile diğer dost müzakereci tarafından kullanılabilceğini bilmeli ve karşı tarafı nasıl bir işbirliği ve mutabakata yönlendireceğini bilmelidir. Özellikle bu stillerin oluşumu müzakerecilerin yüz yüze görüşmesiyle netleşir.

#### **4.1.2. Kendin Tanı Evresi**

Kendin tanı evresi modelin ikinci basamağıdır. Müzakere sürecinde mutabakat ve işbirliğini sağlamada diğer tarafla olan bilgilerin toplanması, planlaması, stratejilerin, taktiklerin ve manevraların seçiminde karşı taraf gözünüle bakmayı temsil eder. Bu konuda varsayımlar geliştirilir. Neye Sahip(ler)? Bu soru, bireyin ve grubun güçlü ve zayıf yönlerinin analiziyle birlikte fırsat ve tehditler üzerine de odaklanır.

Bu evre diğer bir evreyle birlikte sürdürülen bir anlamda hazırlık aşamasını kapsar. Her şeyden önce bir gözden geçirmedir. Taraflar, diğer dost müzakereci karşısındaki durumlarını inceleyerek dost müzakerecinin amaçlarını [beklenen sonuçlar:Net Sonuçlar(NS)], önceliklerini, kabul noktalarını [standartlar:Karşılaştırma Seviyeleri(KS) ve Alternatif Karşılaştırma Seviyesi(KS<sub>ALT</sub>)], ikili çözüm önerilerini ve bunları nasıl bir strateji, taktik ve manevra ile ortaya koyacaklarını tanımaya çalışır. Bunun için kaynaklar, karşılıklı bağımlılık alanı, değişimin/çatışmanın maliyeti, karşı tarafla varolan ilişkiler, iki



taraf arasındaki güç dengesi yeniden ele alınır. Diğer dost taraf hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için araştırma yapılır. Dost müzakerecinin müzakere yapısı hakkında veri toplanılarak müzakerecinin müzakere yapısıyla karşılaştırılarak tehdit ve fırsatlar belirlenir.

#### **4.1.2.1. Dost Taraf Hakkında Bilgi Edinme**

Bu evrede diğer dost tarafla temas hali sağlanmayabilir. Ancak gayri resmi görüşmeler yapılarak ne tip bir müzakere(iki tarafta istiyor mu? Yoksa tek taraflı bir müzakere mi gibi) olacağı belirlenmeye çalışılır. Yapılan çalışmalar geçmişteki bilgi ve deneyimlere dayanarak geliştirilen varsayımlara dayanır. Bir kaldıraç veya terazi mekanizması düşünülürse bu evre bu mekanizmanın diğer tarafını oluşturur. Çünkü bu dost müzakereci organizasyonunun potansiyel gücüdür.

Bu basamakta diğer tarafın açılış pozisyonlarının neler olabileceği hakkında ihtiyaç duyulan bilginin ne olduğu ve nereden sağlanacağı saptanır.

Kendini tanı evresinde müzakereci ile ilgili bilgilerin tamamı bu evrede dost müzakereci içinde geçerlidir. Temel fark bu bilgilerin dost müzakereci açısından değerlendirilmesidir. Onların kaynakları, amaçları, stratejileri, taktikleri ve manevraları nelerdir? Neler olabilir? gibi analizlerin cevapları aranır. Bu yönde planlamalar yapılır. Bir anlamda onlar bu konuda ne düşünür? Nasıl davranır? gibi müzakereci kendini karşı tarafın yerine koyar. Dost tarafın neler düşündüğünü ve düşünebileceğini bulmaya çalışır.

Müzakereci karşı tarafı tanıdıkça onların nasıl hareket edeceklerini tahmin etmeye çalışır. Çünkü diğer taraf hakkında ne kadar fazla bilgi toplanırsa, başarılı olma durumu o kadar artar. Buna uygun yaklaşım geliştirmeye çalışılır ve aynı zamanda diğer tarafın yaklaşımları da müzakerecinin istediği yönde değiştirilmeye çalışılır.

#### **4.1.2.2. Kaynaklar**

Müzakerecinin kaynakları hakkında bahsedilen tüm bilgiler aynı oranda dost müzakereci hakkında kullanılır. Bu yönde dost müzakerecinin kaynakları araştırılır ve bilgi edinilmeye çalışılarak müzakere sürecine olan etkileri analiz edilir.

Müzakerede yönetim sürecinin kaynakları dost müzakereci açısından da incelenmelidir. Bu sürecin kaynaklarını dost müzakereci açısından uyarlanırsa: insan( dost müzakereci), dost müzakerecinin bilgi, beceri ve deneyimleri, dost müzakerecinin gücü, müzakere ve dost müzakereciye bilgi sağlayacak sosyal organizasyonun yapısı(müzakereyi etki edecek dost müzakerecinin seçmeni, üçüncü tarafı ve dost müzakere tarafının müzakere ve müzakereci ile ilişkileri) ve dost müzakerecinin müzakere zamanıdır.

Dost müzakereci taraf açısından da kaynakların optimum düzeyde kullanılarak belirlenen amaçlara ulaşılmaya çalışılır. Çünkü dost müzakereci açısından da kaynakların tamamı elinde değildir. Kaynaklardan gelecek güç ile müzakere sürecinin sonucunda başarılacak amaçlar arasında doğru orantı olduğu dost müzakereci açısından da varsayılmaktadır.(Cohen, 2004: 5-6)

Dost müzakerecinin bilgi ve becerisi burada da dominant rol oynar. Çünkü müzakere sürecinde yüz yüze ilişkilerinin sayısı artmaktadır. Bu konuda daha önce müzakere yapısında dost müzakerecinin özellikleri, amaçları ve deneyimlerinden bahsedilmişti. Genel olarak bunlar sınıflandırılırsa; (1) Pozisyonunu etkileyen unsurlar: Rol, unvan, yetki; (2) Kişisel durumu: Cesaret, kişilik, karakter, görünüş, uzmanlık, bilgi, deneyim ve yetenek; (3) Karar verme durumu: Seçeneklerin sayısı, iktidar yeteneği ve kabiliyetidir.

Müzakerecinin ve dost müzakerecinin bireysel özellikleri, amaçları ve deneyimleri dışında müzakereci ve dost müzakereci arasındaki ilişkiler de büyük önem kazanmaktadır. Bu konuda müzakereci yeterli bilgiye sahip olamazsa yanlış adımlar atar. Bu ilişki süreç ve yapı unsuru olarak ikiye ayrılır. Süreç unsurları; başlangıç pozisyonları, manevralar, taktikler, stratejiler, müzakere evreleri, düşmanlık ve işbirliği/çatışma evreleri, güven, algılamalar, birbirleriyle bağlılık ilişkileri, tavizler(Karrass, 1992: 111) ve fiziksel unsurlardır. Yapı unsurları ise; müzakeredeki rol sayısı(Roberts, 2008a.), her rolü üstlenecek taraf sayısı(Zatman, 2006: 255), rol üstlenme simetrisi(Watkins, 1998: 245), iletişim yapısı, güç ve statüdür.( Susskind, 2005: 4)

Yapı açısından bakıldığında, rol sayıları önemli bir konudur. Genel olarak temel çalışmalarda iki rolden bahsedilir ki, bunlar müzakereci ve dost müzakereci

olmaktadır. Bunun yanında değişen gelişen dünyada daha fazla rol ilişkileri de görülür. Birleşmiş Milletler konferanslarında, NATO toplantılarında, meclis toplantılarında, aile, klüp, dernek veya sendika konuşmalarında müzakerecilerin rol sayısı artabilmektedir. Bu rol ilişkisi müzakerecinin müzakereye nasıl hazırlanacağını belirler. Acaba tek bir müzakereci yeterli midir yoksa bir ekipleni müzakereye çıkılması daha doğrudur? Dost müzakereci bu konuda hangi seçenekleri değerlendirecektir. Bunların varsayımları yapılmalıdır. Fakat bu konuda hem birey hem de ekip açısından müzakere sürecinin yönetiminin tasarlanması daha doğru olacaktır. Yoksa dost müzakereci tarafından yapılan ani teklif müzakerecinin elini zayıflatır. Diğer bir konu da her rolü üstlenecek müzakereci sayısının belirlenmesidir. Simetrik olarak mı çıkılacak(üç-üç gibi) yoksa asimetrik bir yol mu izlenecek(bire-üç gibi) belirlenmelidir. İletişim kaynağı olarak yüz yüze mi yoksa diğer teknolojik iletişim kaynakları mı tercih edilecek tartışılmalıdır. Genellikle karma iletişim yolu tercih edilmesi gereklidir. Bunun dışında arabuluculu vasıtasının da belirlenmelidir. Fakat müzakere sürecinde bu iletişim vasıtası en son tercih edilmelidir yoksa müzakere sürecinin kontrolü başkalarına geçebilir. Diğer bir unsurda dost müzakereci ile müzakerecinin güç ve statüleridir. Genelde ilk başta görünmeyen bazen hiç hissedilmeyen, bazen de önemsenmeyen bu unsurlar müzakere sürecinde önemli olabilmektedir.(Hausken, 1997: 515) İki tarafın yüksek statüye veya biri yüksek diğeri düşük statüye sahip olması müzakere sürecini etkiler. Örneğin bir organizasyon formel iletişim yapısında bir üst ile altın yaptığı(dikey iletişim) müzakere süreci ile bir üst ve üstün veya bir alt ve altın(yatay iletişim) müzakere süreci ve hazırlığı farklı olacaktır. Dikey iletişim de genellikle emir kodu hâkim olacaktır. Dolayısıyla eğer müzakereye gidilecekse argümanların sağlamlığı ve iletişim becerisi farklı olacaktır. Fakat yatay iletişimde emir kodu bulunmayacaktır ve ikna yöntemi ve farklı iletişim becerisi daha farklı bir yöntemle sunulacaktır.

Diğeri müzakere ortamının özellikleridir. Etkili müzakereciler her müzakere ortamını etkileyen kültür, gelenekler, kısıtlar ve fırsatlar gibi faktörlerin dost müzakereci açısından değerlendirmelidir. Tartışılan konuları etkileyebilecek her türlü etken hakkında bilgi sahibi olduklarından emin olmalıdırlar. Karşı taraftaki kişiler kimlerdir? Müzakeredeki güçleri ve zayıflıkları nelerdir? Doğrudan tartışma

konusunun dışında, başka hangi konular ilgi ve dikkat gerektirir ve bunlardan hangileri(müzakerecinin temsil ettiği seçmeni, üçüncü taraf gibi) müzakerenin gidişini etkileyebilir? Müzakere ihtiyacını doğuran durumun gerisindeki olaylar zinciri nedir? Dost müzakerecilerin pozisyonları, statü, arkadaşlık, rekabet, kin ya da hırs gibi duyguların etkisi altında mıdır?

Sonuç olarak müzakereci kendini tanıma evresinde bahsettiği analizi aynı oranda simetrik olarak da dost müzakereci açısından da yapmalıdır. Böylece güçlü-zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları karşılaştırma yaparak güçlü yönlerinin artırılması zayıf yönlerinin de ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır.

#### **4.1.2.3. Amaçların Belirlenmesi**

Müzakere yönetim sürecinde dost müzakerecinin kaynaklarının analizinden sonra müzakere sürecinde dost müzakerecinin amaçlarının neler olacağı belirlenmesi gerekir. Dost müzakerecinin de öncelikle çekirdek ve ikincil amaçları olacaktır. Çünkü bu kıstaslar müzakere sürecinin çekirdeği sayılır. Çekirdek amaçlar, müzakerecinin yapacağı anlaşmanın ruhunda olan planlı amaçlardır. Bu amaçlara ulaşılmazsa anlaşma gerçekleşmez. İkincil(Çerçeve) amaçlar ise, gerekli olmasa da elde edilmeye çalışılan ve varılan anlaşmanın ne kadar iyi olduğunu belirleyen amaçlar demetidir. Bu amaçların sıralanması müzakere sürecinde dost müzakerecinin müzakere listesini belirleyecektir. Bu liste her iki tarafın yüz yüze iletişimde müzakere alanını belirleyip alt ve üst sınırların oluşumunu sağlayacaktır.

Dost müzakereci belirlediği amaç veya amaçlara göre stratejisini ve taktiklerini belirleyecektir. Zarar verici, rekabetçi, kendine odaklı ve savunmacı amaçlardan herhangi birisini kesin olarak belirlemesi uygulayacağı strateji ve taktiklerinde bu amaçlara uygun olarak uyarlamasını sağlayacaktır.

Yapılan gözlemler ve araştırmaların sonucunda bazı sonuçlar edinilmiştir. Birincisi rekabetçi ve zarar verici amaçları benimseyen dost müzakerecilerin aslında diğer tarafın da böyle hareket ettiğini düşünmesindedir. Örnek olarak “Mahkûm ikilemi” oyun modeli bu tesbitleri doğrulamıştır. İkincisi rekabetçi ve zarar verici amaçların uzun vadede ilişkileri bozucu etki ederek düşmanlıkların arttığı sonucudur. (Tedeschi vd., 1971:220; Griffin,2007: 78-88; Dietmeyer vd., 2004: 35-45; Lewicki, vd., 1994: 38; Gilpin, 1987: 55-65) Fakat buna rağmen dost müzakereci kısa süreli

ilişkilerde çatışmacı eğilim sergileyebilir. Dolayısıyla müzakereci uzun süreli ilişkileri öne çıkaracak işbirliği ve mutakabat ortamını sağlayacak güven verici davranışlarda bulunması müzakere sürecinin olumlu gelişmesini sağlayacaktır.

Dolayısıyla gerçek hayatta müzakere sürecinde etkileşim ve iletişim devam etmektedir ve birbirlerine olan bağlılıkları da bulunmaktadır. Koşullar, durumlar ve katılımcılar değişebileceğinden müzakere kavramının tanımlanmasında ve sürecin yönetilmesinde dengeli ve esnek yaklaşım kullanmak daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

Burada eğer bir alt ve üst sınır belirlenecekse; karar verici ve/veya dost müzakerecinin en alt kabul edilebilir sonuçla en yüksek kabul edilen bir esnekliği cebinde taşıyacağını da bilmelidir.

Elde edilen bilgilerden hareket edilerek varsayım ve öneriler belirlenir. Karşı tarafın amaç ve önerilerin neler olabileceği hakkında varsayımlar yapılarak strateji, taktik ve manevra planları belirlenir. Bu evre de bir müzakere provası değildir. Müzakere aşamasında yeni fırsatları görebilmek ve iki tarafla ilgili birçok noktayı birbirine bağlamak için esnek olmak gerekir.

Müzakerenin bu evresinde müzakere hazırlığı için ne tip bir müzakere olacağı önem taşır: İki müzakereci taraf da müzakereye ihtiyaç hissedebilir; tek taraflı bir müzakere isteği ortaya çıkabilir; taraflardan biri müzakereyi reddedebilir. Bunlardan her biri farklı hazırlık gerektirir. Birincide harekete geçmek yeterlidir, ikincide ihtiyaç uyandırmak, üçüncüde ise ikna etmek veya hukuki yollara başvurarak zorlamak gerekebilir.(Lewicki vd., 1994: 56-57) Çünkü dost müzakereci de bu yönde hazırlıklarını yapacaktır.

Sonuç olarak müzakere yönetiminde diğer tarafın da amaçlarının başarılması için de mutakabat ortamının yaratılması gerekir.

#### **4.1.2.4. Strateji Seçimi**

Bu aşamada dost müzakereci müzakere şekillerini analiz eder. Müzakerelere genel olarak bakıldığında çatışma ve işbirliği eğilimli müzakereler şeklinde iki grupta ele alınmanın mümkün olduğu görülür. Çatışma eğilimli olabilecek müzakerelerde aynı eğilimle cevap vermek müzakere sürecini çıkmaza sokar.

Müzakerecinin amacı amaçlarını gerçekleştirmektir, yoksa dost müzakerecinin kendisini değiştirmek değildir. Bunu karşı tarafa hissettirmelidir. Burada çatışma eğilimli müzakere benimseyebilecek dost müzakereciyi iyi analiz ederek müzakere sürecinde mutabakatı sağlayacak stratejilerinin seçilmesine etki etmelidir. Güven ortamını sağlamalıdır. Karşı tarafında bu şekilde düşünmesi yönünde hareket ettirilmelidir. Dost müzakerecinin ihtiyaçları öne çıkarılarak tartışma taktiğini strateji yaklaşımında kullanılması sağlanmalıdır.

Bu konuda dost müzakereci farklı stratejilerin uyumlaştırmasını yapabilir.

Gerçekten hiç taviz vermeme uygulanıyorsa, anlaşma ancak karşı tarafın tek taraflı olarak taviz vermesi ve karşılığında hiç bir şey talep etmemesi durumunda sağlanır veya hiç sağlanamaz. (Roberts, Part-1, 2008b; Kennedy, 1987: 10; Fisher ve Ury, 1981: 98) 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 strateji olduğunu kabul etmek gerekir.

Hiç taviz vermeme stratejisinin başlıca şu durumda kullanıldığı görülür: (Kennedy, 1987: 33-34, 207-210; Fisher ve Ury, 1981: 100-103) Müzakere sırasında taviz vermeme stratejisi güç dengesi dost müzakerecinin lehinde ise etkili olur. Dost müzakereci güçlü tarafın kendisi olduğunu bildiği için karşı tarafı taviz vermeye zorlar, kuralları kendisi koyar. Ayrıca karşı taraf müzakerecinin önerilerine bağlı değil ise, her koşulu kabul etmek zorunda kalmıyacak, çünkü seçme şansı olacaktır(alternatif karşılaştırma seviyesi yüksektir). Dost müzakereci gerçekten çok zayıf durumda ise, son çare olarak bu stratejiye başvurabilir ve karşı tarafı ona zarar verecek bir davranışla tehdit edebilir. Zaman ve maliyet unsurları da bu stratejinin seçiminde etkilidir. Müzakerelerde şu iki etkiden bahsedilebilir:1.Kazanç etkisi: Uzun müzakereler sonucu dost müzakerecinin eline tatminkâr bir bedel geçmeyecekse zaman harcamanın bir anlamı yoktur diyebilir. 2. Zaman etkisi: Etkili bir müzakere için yetersiz, sınırlı bir zaman dilimi söz konusuysa, bu da müzakereyi bitirebilir. Bu stratejinin en önemli sakıncası, daha az istenen ama yine de kabul edilebilir bir uzlaşmaya yol açmasıdır. (Roberts, Part-1, 2008b; Kennedy, 1987: 32-

33; Fisher ve Ury, 1981: 127) Müzakereci bu olumsuzlukları bilmeli ve bunları giderecek problem çözücü yöntemi belirleyecek strateji ve taktikler kullanmalıdır.

Problem çözme yöntemi dengeli ve esnek amaçlar için çok uygundur. Çünkü her iki taraf da uzun vadeli güvenilir ilişkiler geliştirmeye ve karşılıklı kazanç sağlamaya çalışılır. Müzakereciler uzlaşmayı engelleyen faktörlerin ve problem çözmede kullanılacak ortak ilgi noktalarının olup olmadığını inceleyerek, problemlere ortak çözüm yolu bulmaya çalışmaları yönde dost tarafı harekete geçirmelidir. (Kennedy, 1987: 196)

Stratejiler sırayla veya konuya bağlı olarak değişebilir. Sıraya bağlı değişiklikler müzakere sırasında konuların yeniden değerlendirilmesi sürecinde ortaya çıkar. Farklı konular ele alınırken stratejiler değişirse, bu konuya bağlı değişikliği gösterir. Bu nedenle strateji planlanırken müzakereler hem konular, hem de genel amaçlar açısından incelenmelidir.

Sonuç olarak müzakereci karşı dost müzakereci tarafın seçeceği amaç ve stratejilere uygun olarak her iki tarafın amaçlarının başarılmasında dengeli ve esnek strateji yaklaşımını belirlemelidir.

#### 4.1.2.5. Taktik Seçimi

İçinde bulunan durumun gözden geçirilmesi sonucu benimsenen stratejik eğilim taktiklerle ortaya konur. Daha önce taktikler hakkında belirtilen biçime ve sürece dayalı taktikler ile seçilen amaç ve stratejilere göre sınıflandırılan taktiklerin süreci nasıl etkileyeceği belirtilmişti. Özetlenirse, biçimsel taktikler sürecin içeriğinden daha çok fiziksel içeriğiyle ilgilidir. Bu taktikler dost müzakerecinin sürecini de etkileyebilecektir. Bu konuda esnek olunmalıdır. Çünkü deneyimli müzakereciler açısından mesele amaçların başarılmasıdır.

Dost müzakereci açısından da biçimsel taktikler arasında: (The Negotiation Experts, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”, 2008; Fowler, 1986; s.48) *Fiziksel ayarlamalar*: Katılımcı sayısı, mekân, oturma düzeni, yemek ve dokümanlar; *Meselenin tanımlanması*: Müzakere ortamı ve tarafların durumlarının aydınlatılması; *Diğer tarafın durumunun incelenmesi*: Kanıtlarının çürütülmesi; *Zamanlama*: Ara verilmesi; *Ortak paydada buluşmak için çalışma*: Her iki durum arasında bağlantı kurmaya çalışmak, konuşmak ve dinlemek; *Anlaşmaya varmak için*

*uğraşma*: Diğer tarafın harekete geçmesine yardımcı olma, mizah kullanma, belirli aralıklarla özet yapma, yapıcı taviz ve uzlaşma sunma; *Anlaşmayı tanımlama ve gerçekleştirme*: Tarafların her şeyi tam olarak anlamalarını sağlama ve anlaşmayı yazılı olarak teyit etme; *Kişisel güvenilirlik sağlama*: Güveni yaratma ve koruma, kimlik duygusunu yaratma, güvenilirliği arttırmak için müttefik bulma ve yapıcı fedakârlıkta bulunmaktır. Fakat bunların tam tersi yani çatışma eğilimli bir müzakere süreci seçilebilir. Dolayısıyla müzakereci bu taktiklerin amaçlara ulaşmada ne kadar önemli olup olmadığını dost müzakereci ile yapacağı yüz yüze ilişkilerinde belirleyebilecektir.

Müzakereci diğer tarafın stratejik yaklaşımlarının taktiksel uyumlaştırmasını müzakere süresince nasıl yapacağını analizini bu evrede yapmaya çalışır.

Taktiksel kombinasyonlar oluşturma yeteneği, müzakerecinin yaratıcılığını yansıtır ve duruma dair özel bilgilerini ortaya koyar. Stratejilere göre belirlenen taktiklerden saldırgan olmayan pazarlık taktikleriyle(yatıştırıcı ve ödül yönü), saldırgan pazarlık taktiklerini(zorlayıcı yönü) yatıştırıcı davranışsal taktikler ve tartışma taktikleriyle birlikte kullanılması (Crump ve Williamzartman, 2003: 3–4) müzakere sürecinin devamını sağladığı gibi güven ortamının sağlanmasını da sağlar. Bu taktiklerin uyumlaştırılması hem dengeli ve esnek amaçlar yaklaşımının başarılı olmasını sağlar hem de diğer tarafın aynı yönde manevra yapmasını sağlar.

Dengeli ve esnek taktik yaklaşım mutabakat eğilimine neden olacaktır. Bu eğilimli müzakerelerde güç ilişkisine başvurma yerine karşılıklı olumlu duygularla bir güven ortamı yaratmaya çalışılır.

Böyle bir stratejide kullanılacak uyumlaştırılmış taktikler, amaçların farklılığının önemini azaltmayı, iki tarafın karşılıklı bağımlılığını vurgulamayı, belirginlik oluşturmayı, çatışma elemanlarını en aza indirmeyi içerir. Yukarıda tercih edilen uyumlaştırılmış taktiklerde somutluk ve açıklık vardır; teslim tarihleri, sayılar gibi nesnel verilerden yola çıkılır. Gelen tekliflere yapılacak itirazlar, karşı tarafa olumlu yeni bir teklif şeklinde yapılır. Karşı tarafın çatışma yönelimlerinde bile işbirliği ve mutabakat pozisyonunu korumak bu taktiklerin karakteristiğidir. (Hackley, 2005b: 3; Susskind, 2005: 3; Cellich ve Jain, 2004: 56; Crump ve Williamzartman, 2003: 3-4; Pruitt ve Kimmel, 1977: 363)



Sonuç olarak müzakereci dost müzakerecinin davranışlarını mutabakat ve birlikte yaşama ilkesini öne çıkaracak yönde hareket ettirmelidir.

#### 4.1.2.6. Manevra Seçimi

Müzakere manevralarının müzakereci veya karşı tarafın kendi pozisyonlarını ilerletmek için takındığı tavırlar olduğu ifade edilebilir. Sonuçta, bu tavırların getirdiği geliştirilmiş pozisyonlar bir taktik (yani taktiksel manevra), bir strateji (yani stratejik manevra) veya bir destek olarak kullanılabilir. Müzakere manevraları da dost müzakerci açısından da üç temel kategoriye ayrılmaktadır: (1) Dost müzakerecinin gücünü arttıranlar; (2) Müzakerecinin gücünü azaltanlar ve (3) Dost müzakereciye avantaj sağlayanlar. ((Susskind, 2005: 3; Cohen, 2002: 46; Bierman ve Fernandez, 1998: 66; Bierman ve Fernandez, 1998: 67; Wall, 1985: 35)

Müzakere manevraları temelde belirlenen amaçlar, stratejiler ve taktikler ışığında gelişir.

Bu aşamada müzakereci dengeli ve esnek amaç prensibine uygun hareketleri tercih etmelidir. Çünkü dost müzakereci bunun tam tersi yani müzakerecinin çatışma eğilimli bir yaklaşım sergileyeceğini kendine inandırır ve bu yönde hareket edebilir.

Yani dost müzakereci işbirliği ve güven ortamını sağlayan strateji ve taktik planlarını (Brown, 1977: 282) destekleyici manevraları tercih etmeyebilir. (Tedeschi, Bonoma, 1977: 220)

Örneğin, müzakerecinin gücünü arttıran, karşı tarafın gücünü azaltan ve müzakereciye avantaj sağlayan manevraların doğasında saldırganlık vardır. (The Negotiation Experts, “Global Negotiation Preparation” 2008) Bu manevraların her birinin seçimi belirlenen strateji ve taktiklere bağlıdır. Eğer çatışma eğilimli strateji ve taktik belirlenirse doğal olarak bu davranışlar manevraya yansiyacaktır. Çünkü manevralar bizzat çıplak gözle görülebilen eylem hareketleridir. (Watkins, 1998: 250; The Negotiation Experts, “What Every Negotiator Needs” 2008)

Sonuçta manevralar taktik ve strateji ile birleşerek müzakerecilerin stilini belirler: Böylece müzakere stilleri strateji ve taktiklerin özünü vermeye çalışır. Kültürel farklılıklar olsa da genelde bu stillerinin olumlu ve olumsuz yönleri iyi bilinmelidir. Genel olarak dost müzakereci şu stillerinden birini veya birkaçını

kullanabilir: 1. Katı dost müzakereci(Saldırgan müzakereci; 2. Sıcak kanlı dost müzakereci; 3. Hesapçı dost müzakereci ve 3. Cambaz(Dalaverici) dost müzakereci. Buna uygun tarz ve taktikler geliştirir ve etkili olacağını düşündüğü her türlü mantık, etki, cazibe ya da saldırganlık tekniklerini kullanabilir. (Mayer, 2006: 56; MBA, Negotiation and Conflict Management, 2007; Lee, 2007: 58; Lax ve Sebenius, 2006: 45; Lewicki ve Hiam, 2006: 41; Lewicki vd., 1997: 58; Litterer vd., 1991: 70)

Taktikler açısından işbirliğine eğilimli dost müzakereciyle dalavereci dost müzakereci arasında müzakereci olduğu gibi ince bir çizgi vardır. Bu ikisini birbirinden ayıran özellik, dost müzakerecinin gerçek hedefidir. Dalavereci dost müzakereci kazanmayı amaçlar (genellikle sadece kazanmış olmak için) ve sonuca varılış biçiminden kişisel bir tatmin duymakla ilgilenir. İşbirliğine eğilimli dost müzakereci ise, müzakereye neden olan durumun gerektirdiklerini karşılayan bir anlaşmaya varmayı amaçlar ve sonucun örgütsel performansa yaptığı katkılardan tatmin duyar.

Sonuç olarak müzakereci bu evrede dost müzakerecinin müzakere stillerinin tek birini veya birden fazlasını kullanabileceğini bilmelidir. Müzakereci açısından karma bir stil geliştirmesi daha yararlı olabilecektir. Çünkü dengeli ve esnek amaçlar yaklaşımın özünde işbirliği ve mutabakat bulunmaktadır. Fakat müzakereci bu stilleri de bilmelidir ki, kendisi kullanmasa bile diğer dost müzakereci tarafından kullanılabilceğini ve karşı tarafı nasıl bir işbirliği ve mutabakata yönlendireceğini bilmelidir. Özellikle bu stillerin oluşumu müzakerecilerin yüz yüze görüşmesiyle netleşir.

#### **4.1.3. Kendini Yönetme Evresi:**

Neye ihtiyaç var? Bu soru, ne, nasıl, nerede, ne zaman, kim veya kimlerle müzakere sürecinin yönetilmesinde yaklaşım kararlarının uygulanmasıdır. Çünkü artık yüz yüze veya diğer iletişim kaynaklarıyla birlikte birbirleriyle temas edildiği müzakere süreci aktif olarak başlar. Bu başlangıç sürecinde her iki tarafın açılış pozisyonları, ihtiyaçları olan bilgiler ve müzakere listeleri öne çıkar. Müzakerecinin yaklaşık %70-%80' i bu süreçte belirlenir. Bu süreç sonunda her iki taraf yeniden kaynaklarını, alt ve üst sınırlarını, olasılık planlarını (net sonuç, karşılaştırma seviyesi ve alternatif karşılaştırma seviyesi), bağlılık ilişkilerini (birbirini amaçlarını

(ereklerini) gerçekleştirmede etkileme çekim dengesi) yeniden analiz yaparak değerlendirir ve kontrolü elinde tutmaya çalışır. Müzakereci açısından kendini tanıma ve kendin tanı evrelerinde prensip olarak benimsediği “Dengeli ve Esnek Yaklaşımı”nı bu evrede harekete geçirmeli ve dost müzakereci tarafının da davranışlarını bu yönde birleştirerek süreci yönlendirmelidir.

Artık bu süreç sonunda müzakere sürecinin tamamına bir bütün olarak bakılmalı çatışma eğilimli müzakere yaklaşımlarından kurtaracak kararlar verilmelidir. Bu yaklaşım bugün için niyetleri, değerleri kodlayacak şekilde **tüm Hayat Alanında** uygulanması ve uygulatılması gerekecektir. Bu sürecin yönetimindeki genel anahtar elemanları özetle tekrar sıralanırsa:

— “Hayat(Yaşam) Alanı ve Mevcut Kaynak İlişkisi”, Hayat alanını belirlerken bu hayat alanının başkalarıyla birlikte kullanılacağı ve mevcut kaynakların en uygun kullanımında “Denge ve Esnek Yaklaşım” ilkesinin benimsenmesi üzerine odaklanır. Hayat alanı, dünyadaki varlıkların(müzakereci gibi) varlığını devam ettirmesinde diğer varlıkların(dost müzakereci gibi) başarısız olması hatta yok edilmesi ile değil kendi varlığının başarısının (çalışma, üretme, paylaşma) diğer varlığının başarısına (çalışma, üretme, paylaşma) bağlı olacağını belirleyen bir kavramdır. Esneklik şartlar değiştiği zaman sınırların(durumlar, kurallar, insanlar gibi) değişebileceği her türlü olasılıkların hesaplanmasında ortaya çıkabilecek sonuçların belirlenmesidir. Denge ise dost müzakereci ile ilgili müzakere sürecinde ileriye dönük uzun vadeli tüm şartları değerlendiren dostunda da sonuçlarını içeren ve yok edici veya zarar verici değil onunla birlikte yaşamayı sürdürecektir bir değer arttırma yaklaşımını ifade eder. Bu süreç şu şekilde oluşabilir: Değişim ve/veya Çatışma- Mutabakat-Birlikte Yaşama(Living Together in Peace).

— Terazi (Kaldıraç veya Güç ) Analizi= Ereğin(Enerji) Etkilenme Çekim Dengesi: Bu durum amaçların başarılmasında olasılık planları ve bağımlılık ilişkileri analizlerinin denge için oluşturulmasını ifade eder.

Bu evre sınırların ve müzakere alanının belirlendiği müzakere aşamasını ve müzakerecinin tamamlanması ve müzakere sonrası aşamalarını içine alan son evreyi içine alır.

#### 4.1.3.1. Değişken Değerler: Güç Dengesi Analizi

Müzakerenin başlamasıyla birlikte bu analizler yapılmaya başlanır. Başlangıç aşaması müzakerecilerin karşı karşıya geldikleri noktadır. Burada iki boyut vardır: Güven ve tanıma. Bu iki boyutta dört durum elde edilebilir ve her birinde müzakere farklı bir şekil alabilir. (Dietmeyer vd., 2004: 34-45)

1. Yapıcı müzakere durumu: Tanıma (bilinenler) ve güven vardır.
2. Alışveriş durumu: Tanıma var fakat güvensizlik hâkimdir.
3. İkna durumu: Tanıma yok fakat güven vardır.
4. Mücadele durumu: Tanıma ve güven yoktur.

Görülmektedir ki yalnızca dost müzakereci tarafı tanıma ve bilgi sahibi olma veya yalnızca güven atmosferi yapıcı bir müzakere için yeterli değildir. Ancak bu buyutlardan birinin varlığı, müzakerenin mücadele olarak başlamasını engeller. Hazırlık aşaması, bilinenleri artıracığından, dost müzakereci tarafı tanıma ile ilgili girişimler olacağından olumsuz başlangıçları engeller. Güvensizlik söz konusu olsa bile alışveriş atmosferinde müzakere başlayabilir. Araştırma çalışmalarında elde edilen bilgilere göre, başlangıç safhasında önemli bir nokta da strateji, taktik ve manevra stil ne olursa olsun müzakereye rekabetle başlamamak gerektiğidir. Her bir stratejinin çatışma ve mutabakat eğilimli iki yönü vardır. İşbirliği ve mutabakata yönelik bir başlangıç, olanakların görülmesini, fırsatların yakalanmasını sağlayacaktır, aksi halde sonradan işbirliği ve mutabakat davranışlarına dönmek güçtür.

Müzakereye başlamak bir kültürden diğerine değişkenlik gösterebilir. Her kültürde saygı gösterilmesi gereken kalıplar vardır; açılışlar, yer, süre ve yerleşim gibi. Müzakere sürecinin iyi yönetilmesinde, güven ortamı önemlidir. Kolay şekilsel özellikler üzerinde anlaşmaya varmak bunun en iyi yoludur.

Bu aşama sonunda, taraflar yaklaşık olarak ortak bir kabul alanı olup olmadığını ve bunun hazırlık aşamasında öngörülen kabul alanına benzeyip benzemediğini anlarlar. Bu analize “Değişken Değerler” analizi denir. Bu aşama sonrasında bir ara gereklidir ki, diğer taraftan alınan bilgi ve gözlem ışığında “Güç Dengesi” sağlansın, strateji yeniden belirlenip uygun taktik ve manevra

oluşturulsun. Ayrıca, hazırlık aşamasında saptanmış varsayım, amaç ve önerileri (tavizleri de içine alır) doğrulamak gerekir.(Harvard Business Essentials, 2003: 56–58)

#### 4.1.3.2. Olasılık Planları: Ereğin Etkilenme Çekim Dengesi

Güç dengesi analiziyle birlikte yapılan çalışmadır. Burada çeşitli sorulara verilen cevaplara bağlı olarak net sonuçlar, karşılaştırma seviyesi ve alternatif karşılaştırma seviyesinin her iki taraf için hangi yönde değişebileceği(yükselme veya düşme) hesapları yapılır ve ölçülebilir hale getirilerek çeşitli sonuçların değerlendirilmesi yapılır.

Müzakere aşamasında sınırlar ve müzakere alanı belirlenmeye başlayacaktır. Burada unutulmaması gerekir ki, her iki taraf için bir bilgi alışverişi devam etmektedir ve bu nedenle hemen sonuç çıkarmamak, esnekliği ve dengeyi korumak gerekir.

Bilgi alışverişinde taktikler sorulan sorularla ve verilen cevaplarla kendini gösterir. Soruların amacı, bilgi sağlamak olabileceği gibi belirli bir konu üzerine odaklanmayan genel sorularla zaman kazanmak da olabilir. Bilgi almak için somut cevapları olabilecek sorular-kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin- sorulmalıdır. Savunma yaratacak sorulardan kaçınılmalıdır çünkü çatışmaya neden olabilir. Çok fazla soru sorulması da rahatsızlık yaratabilir. Müzakere ortamında tartışmalar yoğunlaşabilir. Tartışmaların yapıcı ve mutabakatı sağlayacak bir şekilde gelişmesi için bazı prensiplerin uygulanması yararlı olacaktır. Bunlar: 1. iki tarafın söz almadaki eşitliği; 2. Diğer tarafı anlamaya yönelme; 3. Etkilemekten daha çok açıklamaya çalışma; 4. Etkileşimle ortaya çıkabilecek sonucu kabul edebilme; 5. Fikir değiştirmek fikrini kabul etme; 6. Bilgi alışverişinde bir düzene bağlı olma; 7. Saygı sınırlarını koruma; 8. Karşı tarafa görmediği yönleri göstermeye çalışma; 9. Süreç içinde elde edilenleri ortaya koymadır.(Karrass, 1992: 67-77)

Sonuç olarak net sonucun karşılaştırma seviyesi veya alternatif karşılaştırma seviyesinin üzerinde olması gerekir.

#### **4.1.3.3. Son Evre**

Bu evrenin son katmanı müzakerenin amaçlarını başaran bir anlaşma sağlamaktır. Bu anlaşma her iki taraf için de beklenen sonuçların(net sonuçlar) karşılaştırma seviyesi veya en azından alternatif karşılaştırma seviyesinin üzerinde olmasıdır. Eğer bu sağlanırsa anlaşma mümkün olacaktır. Eğer bu sağlanmazsa ne gibi sonuçlar olabilir? Bu katmanda önceden hazırlık aşamasında belirlenen alternatifler(üçüncü tarafın müdahalesinin istenmesi veya müzakerenin bitirilmesi gibi) gerçekleştirilir.

##### **4.1.3.3.1. Anlaşma**

Müzakereyi tamamlamak anlaşmakla mümkündür. Anlaşma, her iki tarafında mutabakatla alacağı objektif ve yasal olarak tatmin edici noktalara indirgenmesidir. Müzakerenin tamamlandığı aşama yeni bir ilişkinin başladığı aşamadır. Müzakere alınan kararların yürürlüğe konulacağı göz önünde bulundurularak sonlandırılmalıdır. Çatışma yönelimli, hükmeden bir strateji ile sonlandırıldığında, karşı taraf kendini yenik hissedeceğinden uygulama aşamasında sorunlar çıkabilir. Müzakere bitiminde sonradan çıkabilecek çatışmalar engellenmiş olmalıdır, bu nedenle anlaşma noktaları iki taraf için açık ve yazılı olarak yapılmalı ve saklanmalıdır.

##### **4.1.3.3.2. Anlaşmazlık Çözüm Yolları**

Eğer anlaşma sağlanmazsa ne gibi sonuçlar olabilir? Bu katmanda önceden hazırlık aşamasında belirlenen alternatifler(üçüncü tarafın müdahalesinin istenmesi veya müzakerenin bitirilmesi gibi) gerçekleştirilir.

Üçüncü taraflar, genellikle bir anlaşmazlık ortaya çıktığında müzakereye, müzakerenin akışını, belki de anlaşmaya varılmasını etkileyecek katkılar sağlayan kişilerdir. Onların müzakerede var olup olmaması, davranışları ve tutumları müzakereler için çok önemli olabilir.(Arunachalam, 1998: 81–82) Üçüncü taraf bazen müzakerede çok önemli roller üstlenebilir: bir arabulucu, bilgi toplayıcısı, hakem, taraflar arasında getir götür rollerini, bazen de bu rollerden birkaçını aynı anda üstlenebilir. Üçüncü tarafın güç ve statüsü seçmenlere göre daha geniş alanı kapsamaktadır. Üçüncü tarafın müdahalesi geçici bir süre için olsa bile, müzakere sürecinin başarısız olduğunu gösterir. Zira taraflar, sağlıklı bir ilişki kuramamış ve

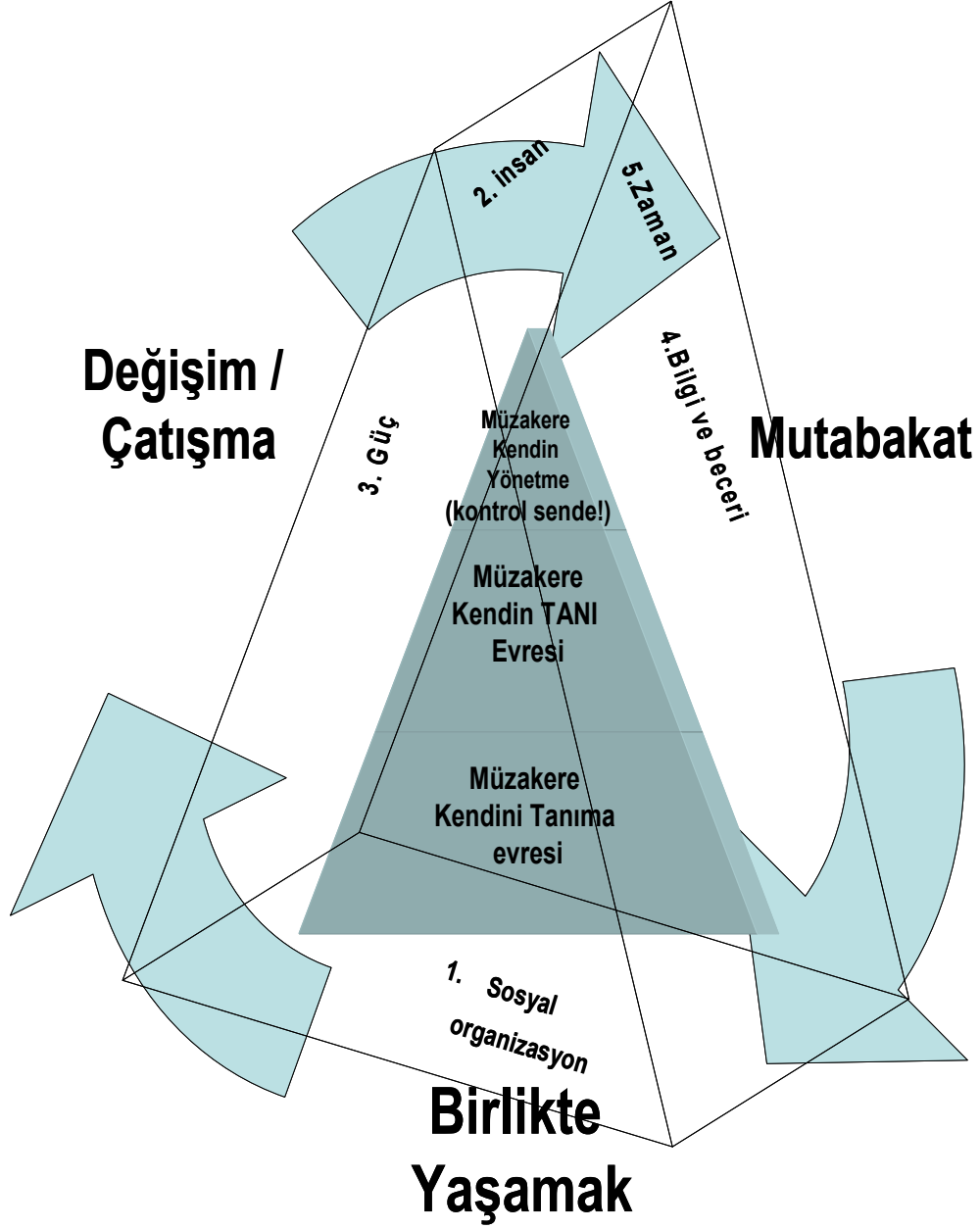
geliştirememiş, kendi sorunlarını ve çatışmalarını yönetmeyi başaramamıştır. Bu özellikle de, tarafların müzakere sonucu üzerindeki kontrollerinden vazgeçtikleri mahkeme ve tahkim durumlarında doğrudur. Üçüncü tarafın önerdiği veya zorunlu kıldığı çözümler, tarafların anlaşarak ulaştıkları çözümlerden daha kötü olabilir.

Dolayısıyla müzakereci üçüncü tarafın müzakereye müdahale edip etmeyeceğini karar vermede dikkatli olmalı ve dost müzakerecinin tavır ve davranışlarına göre seçimini yapmalıdır.

Diğer bir seçenekte aslında istenmeyen bir durumdur ki, müzakerenin her iki taraf içinde sonuçsuz kalmasıdır. Bu durumda bile müzakereci süreç yaklaşımını ve esnekliğini korumalı yeni müzakerelerin hazırlığını yapmalıdır. Çünkü müzakere süreci dinamik bir sürece sahiptir. Müzakere bir kere kazanılıp veya kaybedilerek süreç kesilmez, müzakereci her gün yeni müzakerelere başlayabileceğini bilmelidir.

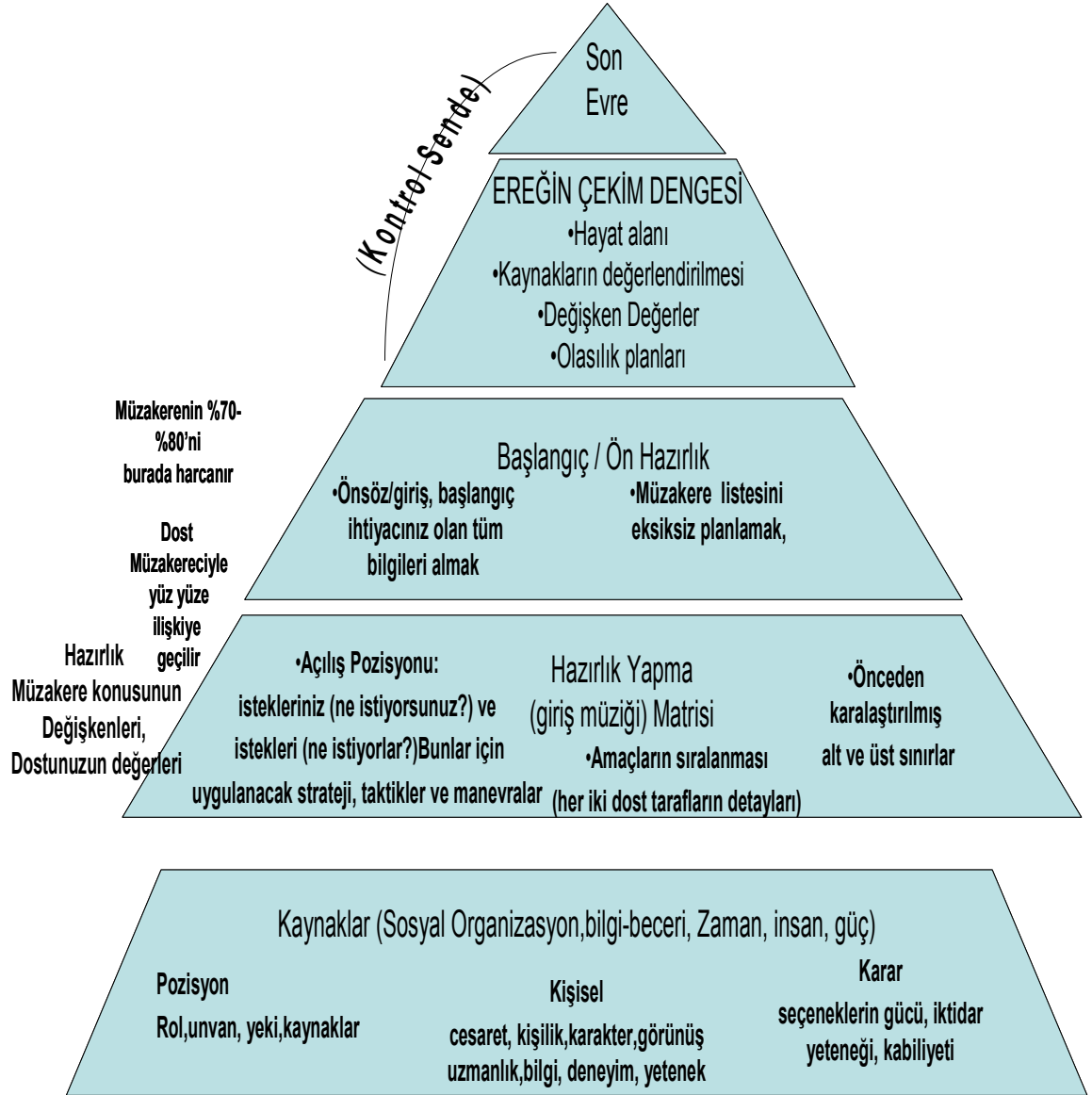
Sonuç olarak bu müzakere yönetim yaklaşımını özetleyen modele;

**“Teorik Bir Müzakere Yönetim (3K<sub>E</sub>-Y) Prizması Modeli”** denir. Şekil 3.21. ve Şekil 3.22 genelden özele tasarlanmıştır. Amaç tüm modelin özetini vermektir. Tek şekilde özetlemek ayrıntıların görünmesini önleyeceğinden ayrı olarak ele alınmıştır.



Şekil 3.1. Teorik Bir Müzakere Yönetim (3KE-Y) Prizması Modeli”





**Şekil 3.2. Teorik Bir Müzakere Yönetim (3K<sub>E</sub>-Y) Prizmasının Parçalanmış Katmanları**

Tüm bu oluşturulan tasarım modelindeki bilgiler literatür ışığında elde edilen bilgilere dayanılarak oluşturulmuştur. Müzakere yönetimi ile hedeflenen birey, grup ve organizasyonun amaçlarını etkin ve etkili şekilde her iki taraf içinde başarmayı sağlamaktır. Bu hedefin gerçekleşip gerçekleşmemesi, uygulayıcıların modeli uygulaması sonucu belli olacaktır. Varsayım bilgileri ki, zaman, bilgi, mekân ve insan unsurları, zamanla değişebileceğinden buna uygun olarak da tasarım modelindeki tespitler de değişebileceği söylenebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma öncelikle iki konunun teorik boyutunun incelenmesini amaçlamıştır. Birincisi, kişisel ve kurumsal ilişkilerde tarafların, kaynakları optimum kullanarak, amaçlarına ulaşmasında temel müzakere ilke ve boyutlarının anlaşılmasını, ayrıntılı ön hazırlık ve sistematik planlamanın yapılmasını, uygun strateji ve taktiklerin seçilerek uygulanmasını içeren müzakere yönetim sürecinin incelenmesi; ikincisi 21. yüzyılda küreselleşmenin hızlı bir şekilde arttığı değişimler ve karmaşıklaşan müzakere ortamlarının sayısının yükselmesine paralel olarak, kişisel ve kurumsal amaçlara etkin ulaşılmasında müzakere eğitimi sürecinde izlenecek müzakere yönetim adımların neler olması gerektiğini belirleyen teorik bir model önerisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amacın gerçekleşmesinde önemli rol oynayan ve çalışmanın önemini arttıran temel sebepleri yani varsayımları kısaca yeniden özetlenirse;

- Türkiye’ de ve Türkçe’de literatür eksikliğinin varlığı ve dünyada müzakere yaklaşımlarının yetersizliği

Dünya açısından da: (Crump ve Odell, 2008: 361–365; Cohen, 2004:1–3)

- Karmaşıklığın artması,
- Müzakere ortamlarının sayısı ile birlikte, müzakere uzmanına verilen öneminin ve sayısının yüz-yüze ilişkilerinde doğru orantıda artması,
- İrrasyonel davranış yaklaşımlarının yükselmesi,
- İlişkilerin kısa dönemden daha çok uzun döneme yönelmesi,
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının çoğalması,
- Uluslararası müzakere ortamının sayısının artmasına paralel olarak büyük birleşmelerin(taraflar arasında) artması

- Ve yönetim ve organizasyonun amaçlarının başarılmasında müzakere yaklaşımlarının öneminin yükselmesi olarak görülür.

Bu çalışmanın sunucunda elde edilenler özetlenirse:

1. Yönetim yaklaşımlarının bir bütünsel ve uyumlaştırılmasını amaçlayan bir müzakere yönetim perspektifi sunulmuştur. Yönetim seyrinde sunulan, sistem-kaynak yaklaşımları(çevreden ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesi), iç süreç yaklaşımları(kaynakların ve faaliyetlerin etkin ve verimlilik içerisinde birleştirilmesi), amaç yaklaşımı(organizasyonun amaçlarının başarılması) ve stratejik yapı yaklaşımlarının(iç ve dış çevrenin analizi, tatmini ve mutluluğu) her biri yönetimin başarısı için yapının farklı noktalarına odaklanmıştır. Bu yüzden bu kaynakların en uygun şekilde kullanılarak yönetimin başarısı için bu yaklaşımları müzakere yönetim yaklaşımı içerisinde birleştirilerek uyumlaştırılması sağlanmıştır. Dolayısıyla anahtar kavramlar, kaynaklar, sürecin yönetimi, amaçların başarılması ve yapının tatmini ve mutluluğudur.(bkz. Şekil 1.2.)
2. Müzakere yönetimin başarılmasında organizasyon seyri içerisinde bütünsel bir kamu sosyal organizasyonu(veya bir kamu melez organizasyonu da denilebilir) yaklaşımı da getirilmiştir. Organizasyon tarihindeki klasik yapı ile klasik organizasyon tasarımı uyumlaştırılarak modern bir sosyal organizasyon yaklaşımı sunulmuştur. Bu sosyal organizasyon, devletin ilgili kurum ve kuruluşları(Çok yapıli bölümlene tasarımı-Biçimi-merkezi ve âdemi-merkezi yapılanma: Bu modelde, aşırı merkezileşmeden uzaklaşarak, ilgili alanlarda, merkezileşmeyi azaltarak, birlikte karar vermelerini (yerinde) sağlamaktır. Buradaki amaç ilgili yerdeki kaynakları daha iyi kullanarak taleplere kısa sürede cevap verilmesidir.) ile birlikte farklı alanlarda faaliyet gösteren görünüşte ilgili olmayan fakat kaynakların ve amaçların gerçekleşmesinde doğrudan veya dolayli etkili olabilen diğeri özel ve sivil organizasyonların (Holding-Biçimi: Farkli sektörlerde faaliyet gösteren yapıların bir araya getirilmesidir.

Ana merkez(holding merkezi) temel planlamayı yaparken diğer yapılar planlanan amaçların gerçekleşmesindeki yöntemleri kendi belirler.), yer alması düşünülmüştür. Müzakere yönetim yaklaşımının başarısında önemli olan ve kaynaklarından biri olarak(İnsan, zaman, güç, bilgi ve beceri ve sosyal organizasyon) dominant rol oynayan, amaçların başarılmasında ve tatminliğinde, kaynakların en uygun şekilde kullanılmasında diğer kaynakları etkileyebilecek bir sosyal uyumlaştırılma yapılmıştır. Melez yapılanma, devletin ilgili kurum ve kuruluşlarla(Çok yapılı bölümlerle (Ç)-biçimi= Proje (P) + Uzmanlaşma (U) ) birlikte farklı alanlarda faaliyet gösteren fakat kaynakların ve amaçların gerçekleşmesinde doğrudan ve dolaylı etkili yapabilecek diğer özel ve sivil organizasyonların(Holding(H)-biçimi), birlikteliğinden oluşur. **Melez bir yapılanmanın formülü** :  $M_{ELEZ-Biçimi} = C_{OK-Biçimi}(P_{roje} + U_{zmanlaşma}) + H_{OLDING-Biçimi}$  şeklinde belirlenmiştir.

3. Yönetim ve organizasyon seyri içerisinde yeni bir perspektif olarak müzakere yönetimi yaklaşımının tanımı ve süreç elemanları tanıtılmıştır: Bu süreçte önce müzakere ve müzakere ile ilgili kavramların açıklanmasında kullanılan oyun, sosyal psikoloji teori ve modelleri ve modern bir yaklaşım olarak ortaya atılan süreç yaklaşımı literatür ışığında incelenmiştir. Müzakere kavramı ile karıştırılan: pazarlık, tartışma, ikna, uzlaşma, anlaşma, sözleşme, düzenleme ve karar vermenin müzakere sürecinin birer unsuru olduğu belirtilmiştir. Müzakerenin ortak unsurları açıklanmıştır. Bunların genel olarak tüm müzakere biçimlerinde ortak ve aynı formatlı olduğu ortaya konmuştur. Bunlar: en az iki veya daha fazla tarafın olması, gönüllülük ve veto sürecini taşıması, değişim veya çatışma içerisinde bulunulması, amaçlara ulaşmak için anlaşmaya gidilmesi, bir süreç olması, etkilenme ve iletişim unsurunu taşımasıdır. Müzakereyi tanımlarken genel olarak bakıldığında bazı bakış açıları da tesbit edilmiştir. Müzakere çalışmalarının tarihsel sürecinde ve bugüne kadar ki yaklaşımların dayanakları ise şunlardır:

- Müzakereyi bir oyun olarak görürler, diğer tarafın da bu yönde hareket ettiğine inanırlar ve bir kereliğine seçme haklarının olduğunu düşünerek aralarındaki etkileşimi ve iletişimi yok sayarlar.
  - Müzakereyi bir bütün ve süreç olarak algılamazlar ve dünyayı tek bir gözle görürler(kazan-kaybet; kazan-kazan). Tüm çalışmaları çatışma üzerine odaklanır ve bu yönde tercih ederler. (Cohen, 2004: 1–3)
  - Kazan-kaybet ve kazan-kazan yaklaşımlarına sahip olan oyunda tarafları bir rakip olarak kısa süreli ve uzun süreli bir yaklaşım sunarlar ve bunu dayatılmış olarak görülmesini sağlarlar.
4. Bu bakış açıların sonucunda ya pastanın en büyük parçasını alma ya da pastayı büyütürken en fazla parçayı alma yaklaşımları stratejileri ve taktikleri belirlemiştir. Literatürdeki bu yaklaşımlar klasik yaklaşım olarak adlandırılmıştır. Bu iki yaklaşımında dezavantajlarını iktisat literatüründe yer alan üretim eğrisi mantığı kullanılarak açıklanmaya çalışılmış ve modern bir müzakere tanımı oluşturulmuştur. Kazan-kaybet yaklaşımında her iki taraf müzakereye bir oyun olarak görmüş, birbirlerini rakip olarak adlandırmış, kısa ve uzun süreli ilişkilerinde hem tatmin olma hemde mutlu olma açısından kaynak ve amaç arasındaki optimumu yakalayamamıştır. Kazan-kazan yaklaşımında da kaynak ve amaç arasındaki en uygun sonuca ulaşamadıkları ispatlanmıştır. Bu yaklaşımlar hem stratejik hem de taktik seçimlerinde tek yönlü benimsemelere ve kabullendirmelere neden olarak karşı tarafa zarar verirken diğer tarafta aslında uzun vadede başarısızlığa itildiğini göstermiştir. Özellikle dünya savaşlarının, ekonomik bunalımların, şirket birleşmelerindeki başarısızlıkların, etnik ve dini terör çatışmalarının çıkmasında etkili olmuşlar ve müzakere süreçleri hep başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Görünüşte saldırgan müzakereciler belki en iyi olarak gösterilirken, aslında süreç

içerisinde ilişkilerin hasar görmesini sağlayarak tatmin edici yeni anlaşmaların daha fazla yaratılması için gerekli olan çalışmaları engelleyememiştir. Hatta bu süreç savaşların ve bölgesel çatışmaların atmasına neden olmuştur. Tüm bu yaklaşımların yetersizliği her iki tarafın yeniden kaybettikleri dengeye ulaşmak için verecekleri mücadeleninde tanımlanması gerekecektir. Oyun yaklaşımının süreç içerisinde kısa ve uzun süreli ilişkiler açısından hayat alanı(dost tarafların tatmin ve mutlu olacak şekilde birlikte yaşanabilen bir dünya) ve mevcut kaynakların(insan, güç, bilgi ve beceri, zaman, sosyal organizasyon) uygun değer kullanılmasında yetersiz olduğunu üretim eğrisi yardımıyla ispatlanmış olması ve bu ispat sunucu müzakere tanımına modern bir yaklaşım sunulmuştur. **Müzakere**, Bir dostun yalnız başına halledemeyeceği (değişim/çatışma) konu ortaya çıktığında, ihtiyaçların tatmini(objektif ve subjektif) amacıyla, iki(ya da daha fazla) dostun bir araya gelerek, sonuç üzerinde veto haklarının olduğu ve gönüllü rızalarına dayanan mevcut kaynakların en uygun kullanılmasında mutabakatı sağlayan hayat alanındaki dostların etkilenme sürecidir. Kısaca; **Müzakere**, dostlar arasındaki yaşam alanı ile mevcut kaynaklar arasındaki erkenin(amaç/enerji) etkilenme sürecidir. Müzakereye bir oyun olarak değil, bir süreç olarak yönetilmesi amaçlanmıştır. Çünkü başlangıcından sonuna kadar sürekli değişken bir yapı arz eder ve müzakere sonundan sonrada yeni bir müzakereye başlamada devam eden bir anlayıştır. Yeni bilgiler, zaman, değişen taraflar, değişen şartlar, yeni teklifler, yeni seçenekler ortaya çıktıkça, tarafların amaçları ve ihtiyaçları da değişebilecektir. Şu sözle özetlenebilir: “Müzakere bir kere kazanılıp ilelebet muhafaza edilemez. Onu her nesil(her müzakereci) her gün yeniden kazanmak zorundadır.” Bu durumda “ Her müzakere uzmanı, sadece kendi çalıştığı organizasyonda ortakların kar etmesini veya devletin herhangi bir bölümünün fayda etmesini sağlamakla değil, ülkesinin ve insanlığın genel refahı ve toplumun menfaatlerini kalkınmasını ve

yükselmesini de katkıda bulunmakla yükümlü olduğunu kalbinin derinliklerinde yani ruhunda hissetmelidir.”

5. Bu tanım ışığında müzakerenin yönetimi tanımlanmış ve literatüre yeni bir yaklaşım olarak sunulmuştur. Kısaca müzakere yönetimi, müzakere kaynaklarını(İnsan, bilgi ve beceri, güç, zaman, sosyal organizasyon), müzakerenin amaçlarını başarmada bir dizi aktivitelerle(Planlama, organizasyon gibi) en iyi ve en kısa zamanda değerlendirme sürecidir. Bu sürecin yönetilmesinde, müzakerenin planması süreci anlatılmıştır. Çünkü müzakerede planlama, karar verme ve amaçlar, yöneticilere, zamanlarını ve kaynaklarını nasıl bölüşüreceğinin bilmesine yardımcı olması sebebiyle müzakere planlama sürecindeki amaçlar ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Müzakere sürecinde amaçların nitelikleri sınıflandırılmış ve bu sınıflandırmalardan birinci olarak her müzakerecinin belirleyeceği çekirdek ve ikincil müzakere amaçları tanımlanmıştır. **Çekirdek amaçlar**, müzakerecinin yapacağı anlaşmanın ruhunda olan planlı amaçlardır. Bu amaçlara ulaşılmazsa anlaşma gerçekleşmez. **İkincil(Çerçeve) amaçlar** ise, gerekli olmasa da elde edilmeye çalışılan ve varılan anlaşmanın ne kadar iyi olduğunu belirleyen amaçlar demetidir. Bu amaçların belirlenmesinde objektif ve subjektif(müzakerecinin kişisel değerlerine, ihtiyaçlarına, deneyimlerine dayanan) yönlerinin olduğunu ve subjektif etkilenmeden sıyrılmak için bir sosyal organizasyonun önemini belirtilmeye çalışılmıştır. Seçilen stratejik ve taktik yöntemlerine göre de amaçların sınıflandırıldığını(zarar verici, rekabetçi, birleştirici, kendine odaklı ve savunmacı) ve bunların klasik yaklaşım içerisinde müzakerede kullanıldığı belirtilmiştir. Müzakerenin süreç olarak algılandığı ve yönetildiği modern bir anlayışa paralel olarak “Dengeli ve Esnek Amaçlar” yaklaşımı sunulmuştur. **Esneklik** şartlar değiştiği zaman sınırların(durumlar, kurallar, insanlar gibi) değişebileceği her türlü olasılıkların hesaplanmasında ortaya çıkacak sonuçların belirlenmesidir. **Denge** ise dostunuzla ilgili müzakere sürecinde



ileriye dönük uzun vadeli tüm şartları değerlendiren dostunuzun da sonuçlarını içeren ve yok edici veya zarar verici değil onunla birlikte yaşamayı sürdüreceği bir yaklaşımı ifade eder. Bu süreç müzakere amaç eğrisinin tanımlanmasını sağlamıştır. Amaçları etkileyen faktörlerin(İnsan, bilgi ve beceri, güç, zaman, sosyal organizasyon) tümünü gösteren eğriye denir. Bu eğriler hem müzakereci hem de dost müzakerecinin amaçlar ve kaynaklar arasındaki amaç dengesi değişimidir. Bu denge müzakerecilerin kendi aralarındaki oluşan kaynaklardaki herhengi bir değişimin amaç dengesindeki değişimi gösterir. Bu dengeye ulaşma her iki tarafında mutakabatı sonucu oluşacağını ve yeniden dengeye gelineceğini göstermiştir. İktisatta kullanılan talep ve arz değişimlerinden esinlenerek uygulanmıştır.

6. Müzakere yapısı tanımlanmıştır. Bu yapı içerisinde; müzakereci açısından(aynı zamanda dost müzakereci içinde geçerlidir.) dört farklı seviye ilişkisi belirlenmiştir. Bunlar: Müzakereci ile dost müzakereci ve müzakere çekirdeği arasındaki ilişki; Müzakereci, Müzakerecinin seçmeni, üçüncü taraf ilişkileri ve dost müzakereci, seçmen ilişkileri; Seçmenin seçmeni, üçüncü taraf seçmeni ve dost seçmenin seçmen faktörleri ilişkisi; Çevre unsurları faktörlerinin ilişkileridir. Bu unsurların her birinin kendi içerisinde yapıyı belirleyen faktörleri belirtilmiştir. Bunlar aynı zamanda müzakerecinin ve müzakerecinin başarısını belirlemede uygulanacak performans kriterleri olarak düşünülmüştür. Bunlar özetlenirse: 1. Kendisini (ve dost müzakerecinin) tanıma kriterleri: Fiziksel unsurlar, kişisel unsurlar, grup ve sosyal unsurlar, davranışsal unsurlar, bilgi ve beceri unsurları özelliklerini; düşmanlık seviyesi, bireysel, rekabetçi veya başkalarını düşünen niteliği ve eşitlik anlayışı amaçlarını; yaptığı müzakerelerin sayısı, müzakereci olarak çalışma süresi, geçmiş müzakerelerin özellikleri deneyimlerini gösterir. 2. Kendin tanı(ve dost müzakerecinin) kriterleri: Bunlar içerisinde seçmen ve üçüncü taraflar vardır ve her birinin bileşenleri aynı olmaktadır. Bunlar kısaca özetlenirse: Müzakerecinin manevraları; Müzakerecinin taktikleri;

Müzakerecinin stratejileri; Seçmenlerin yönetimi; Seçmenlerin geribildirimleri; Seçmenlerin değerlendirmeleri; Seçmenlerin güveni; Seçmenlerin ödül/cezaları; Seçmenlerin tehditleri süreç unsurlarını; Seçmenin varlığı, müzakerecinin rolü, müzakerecinin üyeliği, statüsü, gücü, sayısı, birlikteliği yapı unsurlarını oluşturur. 3. Kendini yönetme kriterleri ise; İlk iki kriterlerin birleşimi sonucunda yapılan plamlama, strateji, taktik ve manevra seçimlerini kapsar ve bu yönde bunların her birinin uyumlaştırılması belirlenmiş aynı zamanda tek bir strateji, taktik ve manevraların başarısız olduğu görülmüştür.

7. Planlama sürecinde stratejilerin nasıl belirleneceği de bir model olarak sunulmuştur. Bu modele Müzakere Strateji Sürecinin Yönetimi denilmiştir. Modelin oluşumunda izlenen adımlar ise; 1. Müzakere Çekirdeğinin Analizi(Amaçlar, niyetler, değerler ve planlar), 2. Müzakere Organizasyonunun Analizi(güçlü ve zayıf yönler), 3. Müzakere Yapısının Analizi(fırsatlar ve tehditler), 4. Güç Dengesi Analizi(Tarafların pozisyonları, alt ve üst sınırlar, genel yaklaşımlar, olasılık planları) ve 5. Strateji Seçme, uygulama, izleme ve geliştirmedir. Bu modelde kullanılan bazı matematik yaklaşımları da literatür ışığında özetlenmiştir. Bunlardan en önemlisi; güç dengesi ve olasılık planlarıdır. Güç dengesinin analizinin özünde, müzakerenin başarısız olması halinde dostların birbirine verebileceği zararın değerlendirilmesine dayanır ve burada kullanabilecek araçların tespiti bulunur. Güç dengesinin değerlendirilmesinde, her iki dost müzakerecilerin nispi güçlerinin de çözümlenmesi gereklidir. Kararlılık gücü, ileri sürülecek fikrin sağlamlığı ve etkisi burada bilinmelidir. Olasılık planları üç kriterde yapılmalıdır. Üst sınır, beklenen durum ve alt sınırdır. Bu kriterler her bir müzakerecinin hafızasında yer alması gerektiğini ve matematiksel olarak da bilinmesinin yararlı olacağını belirtmeye çalışılmıştır. Bu matematiksel ifadenin unsurlarını da belirtilirse; Net sonuç(Beklenen sonuç), karşılaştırma seviyesi(diğer bir ilişkide bulunan başka bir tarafın sonucu) ve alternatif karşılaştırma seviyesidir(net sonuca karşı

seçme ihtimali olan diğer seçeneklerin durumu). Net sonuç her zaman diğerlerinden büyükse veya karşılaştırma seviyesinden veya alternatif karşılaştırma seviyesinden büyükse müzakere devam eder; fakat net sonuç, alternatif karşılaştırma seviyesinden düşükse müzakere sona erecektir. Bu olasılık çalışmalarının mutlaka yapılması ve bunların bir simülasyon programlarına çevrilmesi yararlı olacağı önerilmektedir.

8. Tüm bu sunulan değerlendirmeler bir model içerisinde tanımlanmış ve bu model müzakere yönetim yaklaşımının tamamını kapsayacak şekilde özetlenmiştir ve buna “**Teorik Bir Müzakere Yönetim (3K<sub>E</sub>-Y) Prizması Modeli**” denilmiş ve önerilmiştir. Bu yaklaşımın elemanları özetlenirse; Üç katmandan oluşmuştur: 1. Kendini Tanıma Evresi(1K<sub>E</sub>-Y): Neye sahipsin(iz)? Bu soru, kendinizin güçlü ve zayıf yönlerinin analizini ortaya çıkarır: Özellikler, deneyimler, amaçlar, planlar, stratejik seçimler, taktiksel yaklaşımlar, manevralar, müzakere seçmenleri ve diğer tüm müzakere yapısı bu evrede incelenir. Bir kaldıraçın veya terazinin bir tarafını oluşturur. Çünkü bu organizasyonun potansiyel gücüdür. 2. Kendin Tanı Evresi(2K<sub>E</sub>-Y): Neye Sahip(ler)? Bu soru, dost müzakerecinin ve çevrenin fırsat ve tehditlerinin analizidir: Özellikler, deneyimler, amaçlar, planlar, stratejik seçimler, taktiksel yaklaşımlar, manevralar, müzakere seçmenleri ve diğer tüm müzakere yapısı bu evrede incelenir. Bir kaldıraçın veya terazinin diğer tarafını oluşturur. Çünkü bu dost müzakereci organizasyonunun potansiyel gücüdür. 3. Kendini Yönetme Evresi (3K<sub>E</sub>-Y): Neye ihtiyacımız var? Ne, nasıl, nerede, ne zaman, kim veya kimlerle süreç yönetilecek? Bu durumda amaçlarımızı dengeli ve esnek yapıya oluşturulması için; olasılık planları, bağımlılık ilişkilerin yapısı gibi tüm ayrıntılar denge içerisinde oluşturulur. Bu süreç şu şekilde oluşacaktır: Değişim ve/veya Çatışma- Mutabakat -Birlikte Yaşama(Living Together in Peace). Bu yaklaşımın matematiksel açıklamasını(net sonuç-karşılaştırma seviyesi- alternatif karşılaştırma seviyesi) da ayrıntılı olarak vermiş bulunmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, insanların tüm hayatlarında yapacakları müzakere faaliyetleri büyüme ve gelişme isteği üzerine odaklanmıştır.

İnsanlar organizasyon ilişkilerinde diğerleriyle beraber kabullenme isteğine sahiptirler. Yani beraber yaşama ve gelişme yaklaşımını taşıdıkları görülmüştür.

Dolayısıyla başarılı müzakere stratejisi geliştirme de ister basit ister karmaşık olsun birlikte oluşacak sosyal organizasyonun varlığı ve müzakere yönetim yaklaşımının gerçekleşmesi gereği hızla artmaktadır. Bu çalışmalarda beklenen sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir;

- İnsanların bilgi ve kabiliyetlerinden faydalanılarak, hem bireylerin ve organizasyonların gelişimi sağlanacak, hem de ulusal ve uluslar arası kabullenmelerde bu unsur güç haline gelerek tek bir yönde birleşerek isteklendirme ve kararlılık oluşturulacaktır.
- Bu aynı zamanda müzakere amaçlarının etkili ve etkin başarılmasında insan kaynakların değerlendirilmesi, geliştirilmesi, sorumluluk ve sahiplenme duygusu oluşturulmaya çalışılacaktır. Gönüllülük hizmeti(İmece) yeniden doğmaya başlayacaktır.

Müzakere Yönetim sürecinin başarılı şekilde tabandan tavana gerçekleşebilmesi ve bunun sürekli hale gelebilmesi sosyal bir organizasyonun oluşturulması ile mümkündür..

Bu çalışmanın getirmiş olduğu sonuçların aktif hale gelmesi, 21. yüzyılda hem ülkemizde hem de dünyada sürdürülebilir ve yaşanabilir bir dünya özleminin oluşmasının sağlanması olarak belirtilmiş ve bunun niyetli, planlı ve aynı zamanda organizasyonların katılımının doğrudan sağlanabilmesinin için Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı bünyesinde bir kamu sosyal organizasyonun oluşturulması önerilmiştir. Bu sosyal müzakere organizasyonun oluşabilmesi için Bakanlığın ilgili yasasında hangi değişikliklerin yapılması belirtilmiştir. Bu aynı zamanda bireysel çabaların kollektif hale gelmesini sağlayarak sürece katılımının yasal zemine oturtulması ve çalışmadaki sonuçların başarılması için gerekli olduğu önerilmiştir.

Çalışmanın başarılı olmasında yapılanma için getirilen öneriler şu şekilde ortaya konulmuştur:

- Müzakere yönetim yaklaşımının ve sosyal organizasyonunun yerel, ulusal ve uluslar arası amaçların başarılmasında, etkin rol oynayabilecek ve katılımın örgütlenmesini sağlayabilecek böyle bir model alışması Türkiye Cumhuriyeti Dışışleri Bakanlığı, Başbakanlık, Türkiye Büyük Millet Meclisinde veya Avrupa Birliği Genel Sekreterliği içerisinde oluşturulabilir. Bu neri sonucunda merkez teşkilatının içerisinde bir birim olarak müzakere yönetim yaklaşımının benimsetecek ve müzakere eğitimini sağlayacak bir müzakere uzmanı yetiştirme teşkilatlanması yapılabilir. Bu görev gücünü tepeden, katılımcı, yasal yönden daha etkin ve özellikle evrevsel yönden bu yaklaşımı yerine getirilmesinde bu kurumlarda yapılacak düzenlemeler hem içsel hem de dışsal çevrede meydana gelen değişmeleri ve çatışmaları iyi anlayabilmesi ve bunlara cevap vermesinde verilerin(bilgi sağlayan tüm belgeler) elde edilmesi, toplanması, analizi, yorumlanması, araştırma ve planlamanın geliştirilmesini en iyi yababilecek bir lider konumuna sahip olacaklardır.
- Yine bu kamu kurumlarında müzakere yönetim yaklaşımını benimseyen müzakere uzmanlarının yetiştirilmesinde oluşturulacak yapılanma, düzenli olarak tüm bu çalışmalarda kazanılan bilgi ve tecrübeyi kurumundaki personele ve aynı zamanda diğer organizasyon(kamu, özel ve sivil toplum) yelerine aktararak eğitim görevini de yerine getirecek, ayrıca bu süreçte müzakerecilerin yetişmesini sağlayarak tüm toplumun katılımını da oluştaracak zaman, insan, sermaye kapasitesini iyi kullanarak organizasyonun performansını arttıracak ve belirli bir konuma(nce bölgesinde, sonra ulusal ve uluslararası alanlarda) gelerek, gelecek için(dışarıdan sermaye, insan kaynağı gibi) organizasyonun güçlenmesini sağlayabilecektir.
- Yine bu yaklaşımının benimsenmesi ve teşkilatlanmasında, yönetim bilimi çerçevesinde disiplinlerarası bir çalışma olarak görülen müzakere yönetim odaklı yaklaşımın hem literatürel, hem de

uygulama bağlamında daha rasyonel çalışmaların yapılmasını sağlayacak ve bu faaliyetlerin yapılmasını önerecektir.

- Bu önerilerle birlikte üniversitelerin, enstitülerin, araştırma merkezlerinin müzakere uzmanı veya müzakere yöneticisi alanında spesifik bir meslek alanının gelişmesini sağlayacak çalışmalarını yapılması ve mesleğin diploması ve ilgili uluslar arası belgelerin oluşturulması da daha etkin olacaktır. Böylece müzakere uzmanının yetiştirilmesinde, mesleki kariyer adımlarının oluşturulmasında tüm organizasyonların katılımının sağlanması müzakere yönetimin sürecindeki amaçların başarılmasında etkin olacağı görülmektedir.

Sonuç olarak hızlı değişimin yaşandığı ve aynı zamanda çatışmaların arttığı bu yüzyılda birlikte yaşam alanını yeniden inşa etmemizde müzakere yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ve yaklaşımın tüm hayat alanı içerisinde bulunan dostlarla aynı hedefe(birlikte yaşanabilen dünya) kilitlenmesinde başarılı olunması açısından önemli olacağı tesbit edilmiştir. Tüm bu oluşturulan tasarım modelindeki bilgiler genel gözlemler ve literatür sonucu edinilen varsayımlara dayanır. Müzakere yönetim yaklaşımı ile hedeflenen organizasyon başarısının aynı oranda artmasının gerçekleşip gerçekleşmemesi, uygulayıcıların modeli uygulaması sonucu belli olacaktır. Zaman, bilgi, mekân ve insan unsurları, değişebileceğinden buna uygun olarak da tasarım modelindeki tespitler de değişebileceği söylenebilir.

Oluşan bu model sonucu tüm insanlığa da örnek olunması ve bu konuda iddialı niyetlerin de eyleme geçmesinde bu çalışmanın yeni çalışmalarla desteklenmesi ve sürdürülmesi önerisiyle müzakere yönetimini en kısa özetlenirse;

**Müzakere Yönetimi Kendini Yönetmedir.** Kendini yönetme, “Neye sahip olduğunu bilerek; neye ihtiyacı olacağını değerlendiren müzakere sürecisidir.”

## KAYNAKÇA

### Kitaplar:

ACUFF, F. L., **Uluslararası Müzakere: Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme**, Çev. S. DEMİRCİ, 1.Basım, Elma Yayınevi, 2005.

BALOGUN,J., HAILEY, W.H., JOHNSON, G. ve SCHOLLES, K., **Exploring Strategic Change**, Prentice Hall, Edinburg Gate: in England, 1999.

BALTAŞ, A., **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

BARNEY, J. B. Ve R. W. GRIFFIN, **The Management of Organizations**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.

BARRY, B., R. J. LEWICKI, D. M. SAUNDERS ve J. W. MINTON, **Negotiation**, Fourth Edition, McGraw-Hill Company, USA, 2003.

BATEMAN, T. S. ve C. P. ZEITHMAL, **Management(Function and Strategy)**, Richard D. Irwin, Inc., USA,1990.

BEACH, D. S., **The Management of People at Work (Personnel)**, Fourth Edition, Macmillian Publishing Co. Inc., New York, 1965.

BIERMAN, H. S. ve L. FERNANDEZ, **Game Theory with Economic Applications**. Second Edition, Addison-Wesley Press, USA, 1998.

BİLTON, T., K. BONNETT, P. JONES, M. STONWORT, K. SHEARD ve A. WEBSTER, **Introductory Sociology**, 2<sup>nd</sup> Edition, The MacMillan Press Ltd., Substantially revised-and updated- USA, 1993.

CETİN, C., **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990.

CAPRA, F., **Batı Düşüncesinde Dönüm Noktası**, Çev. M. Armağan, 2. Baskı, İnsan Yayınları, İstanbul, 1992.

CASTELLS, M., **The End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture**, Second Edition, Blackwell Publishers Inc., Cilt III, Oxford in UK and Massachusetts in USA, 2002a.

-----, **The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture**. Second Edition, Cilt I, Blackwell Publishers Inc., Oxford in UK and Massachusetts in USA, 2002b.

CELLİCH, C. ve S. C. JAIN, **Global Business Negotiations: A Practical Guide**, Thompson Corporation Pub., USA., 2004.

CERTO, S. C., S.W. HUSTED ve M. E. DOUGLAS, **Business**, Third Edition, Allyn and Bacon A division of Simon and Schuster Inc., Massachusetts, 1990.

COBUILD, C., **Student's Dictionary: Helping Learners With Real English**, Collins Birmingham University International Language Database Publishers, London and Glasgow, 1991.

COHEN, S. **Negotiation Skills for Managers**, The McGraw-Hill Comp. Inc., USA., 2002.

COHEN, H., **Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz**, Çev. Ş. CÜCELOĞLU, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 13. Basım, Remzi Kitabevi, 2004.

DAFT, R. L., **Management**, Second Edition, The Dryden Press International Edition, USA, 1997.

DAWSON, R., **Salary Negotiating: Inside Secrets From a Master Negotiator**, The Career Pres, Inc., USA., 2006

-----, **Secrets of Power Negotiating**, Second Edition, The Career Pres Inc., USA., 2001,

DEMİR, Ö. ve N. ACAR, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 3. Baskı, Vadi Yay., Ankara, 1997.



DIETMEYER, R., M. BAZERMAN ve R. KAPLAN, **Strategic Negotiation: A Breakthrough Four-Step Process For Effective Business Negotiation**, Dearborn Trade Publishing and A Kaplan Professional Company, USA., 2004.

DRUCKER, P. F., **Management**, Horper and Row Publishers, Inc., New York, 1985.

DÜĞER, İ. H., **İktisada Giriş**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.

ECONOMY,P., **İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri**,Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

ERYILMAZ, B., **Kamu Yönetimi**, Genişletilmiş 3. Baskı, Sakarya Üniversitesi Yay., İstanbul, 1997.

ERKAL, M., **Sosyoloji**. Genişletilmiş 6.Basım, Der Yayınevi, İstanbul, 1995.

FISHER, R. ve W. URY, **Evet' e Ulaşmak: Boyun Eğmeden Uzlaşma Sağlamak**, Çev. B. GÜNGÖR, Öteki Yayınevi, Ankara, 1996.

FISHER, R., W. URY, ve B. PATTON (EDİTOR), **Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.

FOWLER, A, **Müzakere, İkna ve Etkileme**, Çev. A. BORA ve O. CANKOÇAK, 1. Baskı, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara, 1997.

GİLPİN, R., **The Political Economy of International Relations**, Princeton University Pres, New Jersey, 1987.

GÖKÇÜL, B., **Stratejik İlişki Kurma: Müzakere**, Kapital Medya Hiz. A.Ş., İstanbul, 2005.

GRİFFİN, R. L.RN, Med , **Negotiation Generation: TakeBack Your Parental Authority Without Punishment**, The Berkley Publishing Group and The Penguin Group, USA., 2007.

GRİFFİN, R. W., **Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1993.

GÜNEY, S. (Editör), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2001.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, **Your Mentor and Guide to Doing Business Effectively, Negotiation**, Harvard Business Scholl Publishing, IS., USA., 2003.

HOULDEN, B., **Understanding Company Strategy: An Introduction to Analysis and Implementation**, Second Edition, Blackwell Business Publishing Ltd., Oxford in UK and Massachusetts in USA, 1996.

HUSE, E. F., **The Modern Manager**, Third Edition, West Publishing Company, St. Paul Minesota in USA, 1980.

JAMES, J. ve EDDEN, M., **Uzun Saphı Gelincik**, Çev.A. B. DİCLELİ, Mess Yay. İstanbul, 2001.

KAMMEYER, K. C. W., G. RITZER, N. R. YETMAN, **Sociology: Experiencing Changing Societies**. Seventh Edition, Allyn and Bacon Pres., MA in USA, 1997.

KARRASS, C.L., **Negotiating Game**, Horper Collins Publishers, USA., 1992.

KENNEDY, G., **Pocket Negotiator**, The Economist Publications, Oxford, New York and London, 1987.

KOLB, D.M. PH. D. ve J. WILLIAMS, PH. D., **Everyday Negotiation: Navigating The Hidden Agendas in Bargaining**, Jossey-Bass Pub., USA., 2003.

KOONTZ, H. ve C. O'DONNELL, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**, Fourth Edition, McGrow-Hill Book Company, New York, 1968.

KRIVIS, J. ve J. MELAMED, **Improvisational Negotiation: A Mediator's Stories of Conflict About Love, Money, Angerand The Strategies That Resolved Them**, Jossey-Boss Publishing, USA., 2006.

LAX, D. A. ve J.K. SEBENIUS, **3-d Negotiation: Powerful Tools to Change The Game in Your Most Important Deals**, Harvard Business School Publishing, USA., 2006.

LEE, C., **The New Rules of International Negotiation**, The Career Pres., Inc., USA., 2007.

-----, **The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperarion and Competitive Gain**, Collier Macmillian Publishers, New York and London, 1986.

LENSKI, G., **Power and Privilege: A Theory of Social Stratification**, McGraw-Hill Book Company, USA., 1966.

LEWICKI R.J. VE A. HIAM, **Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict**, Jossey-Bass Pub., USA., 2006.

LEWICKI, J. L., D. M. SAUNDERS ve J. W. MINTON, **Essentials of Negotiation**, McGraw-Hill Company, USA, 1997.

LITTERER, J.A., R.J. LEWICKI ve D.M. SOUNDERS, **Negotiation**, 2-d Ed., Irwin Inc., Illinois, USA, 1991.

MAYER, R. **How to Win Any Negotiation: Without Raising, Your Voice, Losing Your Cool or Coming to Blows**, The Career Pres, Inc., USA, 2006.

MORGAN, G., **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çev. G. Bulut, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1998.

NIERENBERG, G. I., **The Complete Negotiator**, Nierenberg & Zeif Pub., New York, 1986.

OLIVER, D., **Etkili Müzakerenin 101 Yolu**, Çev. H. T. DURSUN, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

OWENS, R. G., **Organizational Behavior in Education**, Sixth Edition, Allynand and Bacon, MA in USA, 1998.

ÖZGÜVEN, B.M. **Toplum Bilimlerine Giriş**, 5.Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996.

ROBBINS, S. P., **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3rd Edition, Prentice Hall Int. Editions, USA, 1990.

SALACUSE, J.W., **The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-Fist Century**, Palgrave Macmillian, USA., 2003.

SHELL, G. R., **Bargaining for Advantage Negotiation Strategies for Reasonable People**, Penguin Books Pub. USA, 2006.

SMITH, J., **Planning and Decion Making: An Active Learning Approach**, Blackwell Business Publishers Ltd: Open Learning Foundation Enterprises, Oxford in UK and Massachusetts in USA,1996.

STRAUSS, A., **Negotiations**, Jossey-Bass, San Francisso: USA, 1978' den aktaran WALL, J. A. Jr., **Negotiation: Theory and Practice**, Scott, Foreman ve Company Illinois, London: England, 1985.

SCHOENFIELD, M. K. ve R.M. SCHOENFIELD, **36-Hour Negotiation Course**, McGraw-Hill Inc., New York, 1991.

THOMPSON, L., **The Truth Negotiations**, Pears Education, Inc., as FT Press Pub. USA, 2008.

TRİANDS, H. C., **Culture and Social Behaviour**, McGraw- Hill, New York, 1994.

TORRİNGTON, D., J. CHOPMAN ve C. L. COOPER, **Personnel Management**, Third Edition, Practice-Hall International Inc., London, 1983.

TORTOP, N., **Personel Yönetimi**. 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

TÜRKKAN, R. O., **İkna ve Uzlaşma Sanatı**, 1. Basım, Altın Kitapları Yay. 2004.

VOLKEMA, R.J., **The Negotiation Toolkit: How to get Ecactly What You Want in Any Business or Personal Situation**, Amocom and Ama Publishing, USA., 1999.

WAGNER, M.H., **Principles of Operations Research With Applications to Managerial Decisions**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969

WALL, J. A. Jr., **Negotiation: Theory and Practice**, Scott, Foreman ve Company Illinois, London: England, 1985.

YAZMAN, C., **Toplu İş Sözleşmeleri Müzakere ve Tatbikatında Strateji ve Taktikler**, Tisa Yay. Ankara, 1969.

### **Makaleler:**

AVENHAUS, R. ve T. KRİEGER, “Formal Methods for Forecasting Outcomes of Negotiations on Interstate Conflicts”, **Group Decision and Negotiation**, Vol. 8., s. 123-148, 1998.

ARUNACHALAM, V., W. DİLLA, M. SHELLY ve C. CHAN, “Market Alternatives, Third Party Informedness in Negotiation” **Group Decision and Negotiation**, Vol. 7., s. 81-107, 1998.

COHEN, S.P., “Negotiation is Not A Competitive Sport”, **Ivey Business Journal**, July/ August, s.1-6, 2004

COLE, R. E., “Large-Scale Change and The Quality Revolution”, **Large-Scale Organizational Change**, Jossey – Bass Inc, Publishers, California and Oxford, s. 229-254, 1989.

CONRATH D. W., “Experience as a factor in experimental gaming behavior,” **Journal of Conflict Resolution**, Cilt 14, s. 195- 202, 1970.

CRUMP, L. ve ODELL, J.S., “Analyzing Complex U.S. Trade Negotiations”, **Negotiation Journal**, (July), s. 355-369, 2008

CRUMP, L., “Multiparty Negotiation and the Management of Complexity”, **International Negotiation**, Vol. 8, Issue 2, s. 189–195, 2003

CRUMP, L. ve I. WILLIAMZARTMAN, “Multiparty Negotiation and the Management of Complexity” **International Negotiation**, Vol. 8, Issue 1, s. 1-5, 2003.

- CUMMINGS, T. G., A. M. MOHRMAN Jr. ve I. I. MITFOFF, “The Actors in Large – Scale Organizational Change”. **Large – Scale Organizational Change**. Jossey – Bass Inc., Publishers, California and Oxford, s. 91–99, 1989.
- ANTONİONİ, D., “Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles”, **International of Conflict Management**, Vol. 9, Issue 4, (Oct), s. 336–355, 1998.
- DRUCKMAN, D., “ Group Attachments in Negotiation and Collective Action, **International Negotiation**, Volume 11, s. 229-252, 2006.
- HACKLEY, S., “Master Negotiators, Balancing Act: How to Manage Negotiation Tensions”, **Negotiation**, Harvard Business School Publishing, (February), s. 3-5, 2005.
- , “Communication: How to Say What Matters Most” , **Negotiation**, Harvard Business School Publishing, (August), s.3-5 2005b.
- HAUSKEN, K., “Game-Theoretic and Behavioral Negotiation Theory” **Group Decision and Negotiation**, Vol. 6., s. 511-528, 1997.
- JAY, A., “Toplantı Nasıl Yönetilir?” Çev. A. GÜRSEL, Derl., **Etkin İletişim**, Mess Yay., İstanbul, İstanbul, s. 33-62, 2000.
- JEHN, A. ve L.L. GREER, “Negotiation and Decision-Making Strategies That Deliver Results”, **Harvard Law School**, Vol.10, No. 7, (July), s. 1-5, 2007.
- KOZAN, M.K., “Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 8, Issue 4, (Oct), s. 315-338, 1997.
- LEDFORD, Jr. G. E., S. A. MORHRMAN, A. M. MORHRMAN, Jr ve E. E. LAWLER, III. “The Phenomenon of Large–Scale Organization Change,” **Large–Scale Organizational Change**, Jossey – Bass Inc, Publishers , California and Oxford, s. 1-31, 1989.

- MELLMAN, D. ve E.A. DAUER, “Negotiation: The CMO’s Indispensable Skill”, **The Physician Executive**, (July-August), s.48–51, 2007
- MOHRMAN Jr. A. M. ve S. A. MOHRMAN, “Changing the Organization Through Time: A New Paradigm,” **Large-Scale Organizational Change**, Jossey–Bass Inc, Publishers, California and Oxford, s. 272–291,1989.
- MORAND, D. A., “The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic Versus Organic Organizations,” **The Academy of Management Review**. Cilt 20, No.4.(October), s. 831–871, 1995.
- PUTNAM, L.L., “Are You Asking the Right Questions? ”, **Negotiation**, Harvard Business School Publication, (Mart), s.6-9, 2005.
- REGAN, H.M., M. COLYVAN ve M.N. LISA, “ A Formal Model For Consensus and Negotiation in Environmental Management”, **Journal of Environmental Management**, Vol. 80, Issue 2, (Jul), s. 167–176, 2006.
- RIZQ, R., On The Margins: “A Psychoanalytic Perspective on the Location of Counselling, Psychotherapy and counselling psychology training programmes within universities”, **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 35, No.3, (August), s.283–297, 2007.
- ROLOFF, M.E., G.D. PAULSON ve J. VOLLBRECHT, “The Interpretation of Coercive Communication: The Effects of Mode of Influence, Powerful Speech, And Speaker Authority”, **International of Conflict Management**, Vol. 9, Issue 2, (Apr), s. 139–161, 1998.
- SALACUSE, J.W., “Real Leaders Negotiate”, **Harvard Management**, (June), s. 1-4, 2007.
- SANDER, F.E. ve BORDONE R.C., “Early Intervention: How to Minimize the Cost of Conflict”, **Negotiation**,(Mart), s. 1-5, 2005.
- SPECTOR, B. I., **Negotiation in an Insecure World**, International Negotiation, Vol.11, s.225-228, 2006.
- STUHLMACHER, A.F., T.L. GILLESPIE, L. TREENA ve M.V. CHAMPAGNE, “The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis”,

**International of Conflict Management**, Vol. 9, Issue 2, (Apr), s. 97–116, 1998.

SUBRAMANIAN, G. ve R. ZECKNAUSER, “Negotiauctions: Taking a Hybrid Approach to the Sale of High-Value Assets.”, **Negotiation**, Harvard Business School Publication, (Feb), s. 3–5, 2005

SUSAN, H., “Balancing Act: How to Manage Negotiation Tensions. ”, **Negotiation**, Harvard Business School Publication, (Feb), s. 6-8, 2005.

SUSSKIND, L., “Full Engagement: Learning The Most from Negotiation Simulations”, **Negotiation**, Harvard Business School Publication, (August), s. 3-5, 2005.

TEDESHİ, J.T. ve R.C. BROWN, “ Measures of Last Resort: Coercion and Aggression in Bargaining” Derl., D. DRUCKMAN, **Negotiation**, Sage Publishing Beverly Hills, CA, s.213-241, 1977.

VEN, A. H. V. De ve M. S. POOLE. “Explaining Development and Change in Organizations,” **The Academy of Management Review**, Cilt 20, No.3, (July), s. 510–539, 1995.

UÇAN, M. “Amerikan Federal Kriz Yönetimi(FKYM) ve Yaklaşımı”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 2006

WATKINS, M., “ In Theory, Building Momentum in Negotions: Time- Related Costs and Action- Forcing Events” **Negotiation Journal**, (July), s. 241-256, 1998.

ZATMAN, I.W., Negotiating Internal, Ethnic and Identity Conflicts in a World, **International Negotiation**, Vol.11, s. 253-272, 2006.



**Diğer:**

**İnternet Kaynakları:**

**E-Makaleler:**

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “ The First Moves in Global Negotiating”** < [http:// www. negotiations. com/ articles/global-agreement/](http://www.negotiations.com/articles/global-agreement/) > (01.03.2007)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles ,“Salary Negotiation: 32 Job Pay Tips”**< [http:// www. negotiations.com/ articles/ geeks-earning-more/](http://www.negotiations.com/articles/geeks-earning-more/) >(01.03.2007)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Group Negotiations”** < [http:// www.negotiations.com/articles/groupnegotiation/](http://www.negotiations.com/articles/groupnegotiation/)> (01.03.2007)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “MultipartyNegotiations”** < [http:// www. negotiations.com/ articles / multiparty - solutions/](http://www.negotiations.com/articles/multiparty-solutions/) > (01.03.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Multi - Party Negotiations”** < <http://www.negotiations.com/articles/multiparty-negotiation/>> (01.03.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Global Negotiation Preparation”** <<http://www.negotiations.com/articles/business-agreements/>> (01.03.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “What Every Negotiator Must Know Before they Negotiate”** <<http://www.negotiations.com/articles/strength-alternatives/>> (01.03.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “What Every Negotiator Needs”** <<http://www.negotiations.com/articles/negotiator-traits/>> (01.04.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Getting Your Counterpart to Negotiate”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/negotiations-process/>> (01.04.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Negotiation Tactics for Win-Lose Distributive Negotiation”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/price-negotiation/>> (01.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Forging Negotiation Relationships”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-relationship/>>  
 (01.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Use Clever Questions in Your Negotiations”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-questions/>> (01.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Barriers to Agreement”** <<http://www.negotiations.com/articles/negotiator-agreement/>> (15.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Acquiring Good Negotiating Listening Skills”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/listening-skills/>> (15.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Negotiating with 8 golden steps, the agreement table”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/eight-steps/>> (15.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Knowing When It's Time to Walk-Not Talk”**  
 <<http://www.negotiations.com/articles/negotiate-when/>> (15.05.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Conflict Negotiation: Psychological Dynamics”** <<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-conflict/>> (01.06.2008)

**The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Negotiation Types”** <<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-types/>> (01.06.2008)

ROBERTS, **The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Pre-Negotiation Strategy Check List (Part 1)”**  
<<http://www.negotiations.com/articles/negotiation-strategy/>> (01.06.2008)

-----, **The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “Pre- Negotiation Strategy Check List (Part2)”**  
<<http://www.negotiations.com/articles/negotiations-need/>> (01.06.2008a)

-----, **The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “What Is Win-Win Negotiation?”**  
<<http://www.negotiations.com/articles/win-win-settlements/>> (01.06.2008b)

-----, **The Negotiation Experts: Create Value, Featured Negotiation Articles, “What Is Win-Win Negotiation?”**  
<<http://www.negotiations.com/articles/win-win-settlements/>> (01.06.2008c)

#### **E-Kurumlar:**

**Business Negotiations**, <<http://www.globalnegotiation.com/business.shtml>>  
(21.05.2007)

**BRIANBABCOCK, Strategic Negotiations**, <[http://www.brianbabcock.com/strategic\\_negotiation.shtml](http://www.brianbabcock.com/strategic_negotiation.shtml)> (23.01. 2008)

**Content Negotiation**, <<http://www.apache.org/docs/content-negotiation.html>>  
(23.08.2006)

**Government Negotiations**, <<http://www.globalnegotiation.com/governments.shtml>> (21.05.2007)

**History and Philosophy of Negotiating Training**, <<http://www.negotiation.com/historyPhilosophy.html>> (21.05.2007)

**Negotiation**, <<http://www.gbci.net/negotiation.shtml>> (21.05.2007)

**Negotiations**, <<http://www.globalnegotiation.com/>>, (21.05.2007)

**Negotiation Objectives**, <<http://mis.concordia.ca/projects/negocourse/>>, (21.05.2007)

**MBA, Negotiation and Conflict Management**, < <http://www.Worldwidelearn.com/online-mba/management-mba.htm>> (21.05.2007)

**The Negotiation, Art of Negotiating- Everybody Wins Seminar**,<<http://www.negotiation.com/art-of-negotiating.html>> (23.02.2008)

**The Negotiation, Becoming a Complete Negotiator**,<<http://www.negotiation.com/becoming-complete-negotiator.html>> (21.05.2007)

**Bildiriler:**

UÇAN, M. Y., “ Sosyal Bilimlerde Matematiğin Önemi ve Matematiksel Düşünüş: Kendin=i Tanı=ma” **Türk Matematik Derneği XVIII. Ulusal Matematik Sempozyumu Bildiri Özetleri**, 5-8 Eylül, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2005.

**Tezler:**

UÇAN, M.Y., **Değişim Yönetimi ve Bir Kamusal Model Denemesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2003.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Murat Yusuf UÇAN

Doğum Yeri: Isparta

Doğum Yılı: 22.02.1977

Medeni Hali: Evli

### Eğitim Durumu:

Lise: Kuleli Askeri Lisesi

Lisans: 1996–2000 Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F/Kamu  
Yönetimi

Yüksek Lisans: 2000–2003 Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü/ Kamu Yönetimi

### Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce Orta Düzey

2. İtalyanca Alt Düzey

### İş Deneyimi:

2000–2002: Üç Kardeş Group of Company - İhracat Müdürlüğü

2002–2003: S.D.Ü. Ağlasun Meslek Yüksekokulu- Öğr. Görevlisi (Ders verme)

2004-.....: S.D.Ü. Gönen Meslek Yüksekokulu- Öğr.Görevlisi (Kadro)

2002–2006: S.D.Ü. Yalvaç Meslek Yüksekokulu- Öğr. Görevlisi (Ders verme)

2004–2005: S.D.Ü. Burdur Meslek Yüksekokulu- Öğr. Görevlisi (Ders verme)

2002-2005: S.D.Ü. Isparta Meslek Yüksekokulu- Öğr.Görevlisi (Ders verme)

2004–2005: S.D.Ü. Gönen Meslek Yüksekokulu- Müdür Yardımcısı

2007-.....: S.D.Ü. Gönen Meslek Yüksekokulu- Müdür Yardımcısı

2003-.....: S.D.Ü. Gönen Meslek Yüksekokulu ECTS/AKTS Koordinatörü

2008-.....: Yalvaç Gelişim Dergisi Yardımcı Editörlüğü

2007-.....: Gönen Yüksekokul Yaptırma, Yaşatma, Kalkınma Derneği Yönetim Kurulu Yedek Üyeliği

**Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:**

1. "Gerçek Boyutlarıyla Türkiye Ekonomisinin Yönetim Açısından Buhranların Süreçleri ve 1994 Sonraki Oluşumu ile Yeni Kuantum Fiziğini Temel Alacak Türkiye'nin Hedefi ve Yönetim Modeli(2002)"Konulu Yüksek Lisans Seminer Çalışması.
2. "Değişim Yönetimi ve Bir Kamusal Model Denemesi" Konulu Yüksek Lisans Tez Çalışması.
3. "Organizasyonlardaki Deri Değiştirme Fantazi mi? Yoksa Doğallık mı? Değişim Yönetiminde "Kendini Bilen Organizasyon" Yaklaşımı ve Yenilik İlişkisi(2004)" Konulu Doktora Seminer Çalışması.
4. "Mamul(Ürün) Yaşam Döngüsünde Maliyetleme: Yönetimsel Bir Yaklaşım(2004)" Konulu Doktora Seminer Çalışması.
5. Uçan, Murat Yusuf, Tekşen, Ömer., "İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS): PRATİK BİR YAKLAŞIM. EVİTEKS A.Ş. İLE İTEKS A.Ş. ÖRNEĞİ" (HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM (HRIS): A PRACTICAL PERSPECTIVE. EVITEKS AND ITEKS CORPERATION COMPANY), S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2005, Sayı: 2, Türkiye.
6. "Amerikan Federal Kriz Yönetimi(FKYM) ve Yaklaşımı" Kara Harp Okulu Dekanlığı Bilim Dergisi, 2006
7. "Denge Yaklaşımı ve Terazi Mekanizması: Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" İlkesi Üzerine, Yalvaç Gelişim Dergisi, Haziran,2008
8. Uçan, Murat Yusuf, "SOSYAL BİLİMLERDE MATEMATİĞİN ÖNEMİ VE MATEMATİKSEL DÜŞÜNÜŞ: KENDİN=İ TANI=MA". TÜRK MATEMATİK DERNEĞİ XVIII. ULUSAL MATEMATİK SEMPOZYUMU, 05-08 Eylül 2005, İstanbul Kültür Üniversitesi, Ataköy-İstanbul.

9. Gönen Halk Eğitim Müdürlüğünce ilçe memur ve hizmetlilerine verilen “Görgü Kuralları” seminerinde görev alma. Gönen Kaymakamlığı/Isparta.10–14.09.2007