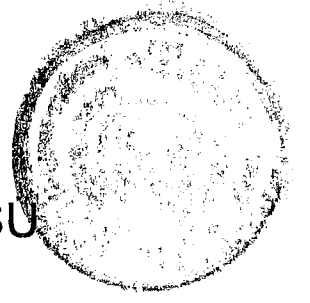


T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



107311

MÜZAKERE STRATEJİLERİ VE MÜZAKERE
STRATEJİSİ SEÇİMİNDE YÖNETİCİLERİN
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

107311

Kudret KARAKAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE
2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Kudret KARAKAŞ'ın Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08./05.../2001 Tarih ve 2001/13. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN (GYTE)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr.Salih AYNURAL (GYTE)

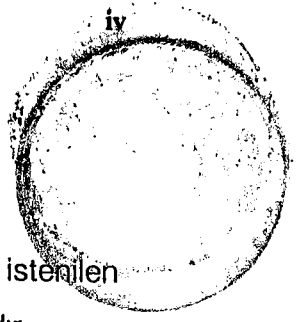
ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14./08/2001 . tarih ve 2001/2.1. sayılı karar



ÖZET



Müzakere, kendisinden bir takım şeyler istenilen kişilerin, istenilen doğrultuda düşünmelerini sağlamaya odaklanan bir bilgi ve çaba alanıdır.

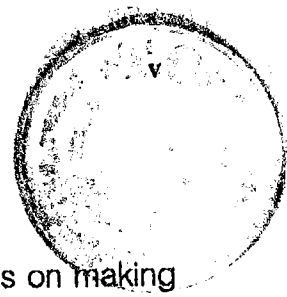
Bugün bilimin önemli konusu haline gelen müzakere daha bu ilim doğmadan hemen herkes tarafından ve her konuda kullanılıyordu.

Küreselleşen dünyamızda, ülkelerin ve insanların arasındaki mesafenin, zaman ve mekan boyutlarında kısılması, siyasi ekonomik ve hukuki sorunların giderek karmaşık hale gelmesi, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, müzakere ve pazarlık konusuna daha da önem kazandırmıştır.

İdareciler müzakere sanatını bilmeden teknik açıdan uzmanlığa erişme ile etkili olamazlar. İşte bu yüzden müzakere, organizasyonlar için hayati öneme sahip konulardan biridir.

Bu tez çalışmasında, müzakere konusu beş başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümde, müzakere ile ilgili açıklamalar ve bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, müzakere süreci ve müzakere stratejileri incelenip açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, başarılı bir müzakere için tarafların açık ve net konuşarak iletişim kanallarını kullanmanın önemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise müzakerelerde yaşanan problemler ve çözüm yolları sunulmuştur. Son bölümde, yöneticilerin müzakere sürecinde tutum ve davranışları üzerine yapılan araştırma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

SUMMARY



Negotiation is an area of knowledge and effort which focuses on making people think on a certain issue.

Negotiation, being an important aspect of the science today was being used by almost everybody long before science had emerged.

In global world of today, negotiation have gained more importance due to the facts that distance among countries and people has reduced, political, economical and judicial problems have become more complicated and communication technology has been developing rapidly.

Executives who have a technical expertise can not act effectively without learning and using the art of negotiation.

In the context of this thesis, negotiation issue has been studied under five headings. Within the first chapter, explanations about negotiation is given. Within the second chapter, negotiation process and strategies are studied and explained. The third chapter explains that different sides in a negotiation should use communication channels clearly in order to succeed. Within the fourth chapter, problems and solutions in a negotiation is submitted. The last chapter contains researches on attitudes and behaviours of executives in a negotiation process, related results and suggestions

TEŞEKKÜR



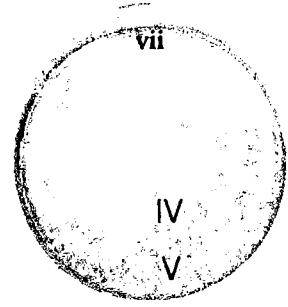
Yüksek lisans tez çalışmamı tamamlamada bana yardımcı olan ve yön gösteren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN 'a, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Oya ERDİL 'e, değerli öğretim üyelerine, Dr. Cemal ZEHR, Dr. Lütfihak ALPKAN, Nigar DEMİRCAN ve diğer araştırma görevlilerine, değerli arkadaşım İbrahim KÖSELER 'e teşekkür ediyor sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Okul hayatım boyunca her an yanımda olan, maddi ve manevi yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen babam Fahrettin KARAKAŞ ve annem Yeter KARAKAŞ 'a, bana verdiği koşulsuz, sınırsız destek ve sevgisinden dolayı eşim Celal LİVAOĞLU 'na minnet ve şükranlarımı sunuyorum.

Kurtköy 'de tez çalışmamı uygulama aşamasında başvurduğum işletme yöneticilerine teşekkür ediyor, çalışmamın tüm yöneticilere faydalı olmasını temenni ediyorum.

KUDRET KARAKAŞ

İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET

SUMMARY

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ŞEKİLLER DİZİNİ

TABLolar DİZİNİ

1. GİRİŞ

2. MÜZAKERENİN TANIMI VE ETKİLİ OLAN ETMENLER

2.1. Tanım

2.2. Müzakerede Etkili Olan Etmenler

2.2.1. Müzakerede Gücün Etkisi

2.2.2. Müzakerede Zamanlamanın Önemi

2.2.3. Müzakerede Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Etkisi

3. MÜZAKEREDE PLANLAMA ve STRATEJİ BELİRLEME

3.1. Planlama ve Hazırlık Dönemi

3.1.1. Müzakere Stratejisinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler

3.1.1.1. Müzakere Ortamındaki Faktörler

3.1.1.2. Prensipler ve Standartlar

3.1.1.3. Güvenin Rolü

3.1.1.4. Gelecek ile İlgili Varsayımlar

3.1.1.5. Müzakere Amaçları

3.1.1.5.1. Amaçların Strateji Seçiminde Dolaysız Etkisi

3.1.1.5.2. Amaçların Strateji Seçiminde Dolaylı Etkisi

3.2. Planlama Sürecinin Yönetimi

3.2.1. Konuları Tanımlama

3.2.2. Konuları Birleştirme ve Gündemi Tanımlama

3.2.3. Çıkarları Tanımlama

3.2.4. Başkalarına Danışma

3.2.5. Kendi Sınırlarını Bilme

3.2.6. Hedef Tayini

3.2.7. Destekleyici İddialar Geliştirme

IV

V

VI

VII

XI

XII

1

3

3

7

8

11

12

15

15

17

18

18

19

19

20

20

21

21

22

22

23

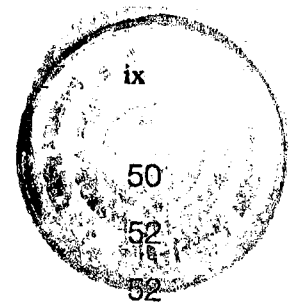
23

23

24

25

3.2.8. Karşı Tarafı Analiz Etme	25
3.3. Müzakere Stratejileri	26
3.3.1. Kaçınma Stratejisi	27
3.3.2. Aktif-Katılım Stratejileri	28
3.3.2.1. Rekabet Stratejisi	29
3.3.2.1.1. Etkin Rekabetçi Davranışlar	29
3.3.2.1.2. Rekabet Stratejisinin Yönetimi	31
3.3.2.2. Uzlaşma Stratejisi	33
3.3.2.2.1. Etkin Uzlaşmacı Davranışlar	34
3.3.2.2.2. Uzlaşma Stratejisinin Yönetimi	34
3.3.2.2.2.1. Haklı Çıkarları Ortaya Koymak	36
3.3.2.2.2.2. Sorunun Kaynağını Belirlemek	37
3.3.2.2.2.3. Pozisyonlar Üzerine Odaklanmak	37
3.3.2.2.2.4. Alternatifleri Geliştirmek	38
3.3.2.3. İlkelere Dayanan Müzakere Stratejisi	39
3.3.2.3.1. İnsan Faktörünü Sorundan Ayrı Tutmak	39
3.3.2.3.2. Ortak Çıkarlar Üzerinde Durmak	39
3.3.2.3.3. Ortak Kazançlar Bulmak	40
3.3.2.3.4. Tarafsız Kriterler Üzerinde Durmak	41
3.3.3. Etkin Müzakere Stratejileri	41
3.3.3.1. Kuvvetli Noktaları Belirlemek	41
3.3.3.2. Karşı Tarafın Ayırımı	43
3.3.3.3. Resmi Olmayan Toplantı	43
3.3.3.4. Müzakere Edilmiş Anlaşmanın En İyi Alternatifi	44
4. MÜZAKEREDE İLETİŞİM	46
4.1. Müzakerede İletişimin Önemi	46
4.2. İletişimin Unsurları	46
4.2.1. Sözlü İletişim	46
4.2.1.1. Görüşmecilerin Birbiri İle Konuşmamaları	47
4.2.1.2. Görüşmecilerin Söylenenleri Dinlememeleri	47
4.2.1.3. Görüşmecilerin Söylenenleri Yanlış Anlamaları	48
4.2.2. Sözsüz İletişim	49

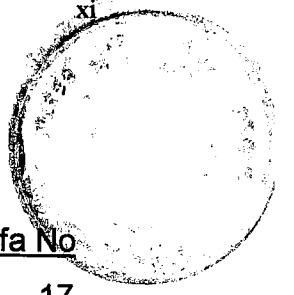


4.2.3. Algılama	
4.2.4. Dikkat	
4.2.5. Kaynak Birim-Hedef Birim Karması	
4.2.5.1. Müzakerecinin Cinsiyeti	53
4.2.5.2. Müzakerecinin Görünüşü	54
4.2.5.3. Müzakerecinin Yaşı	54
4.2.5.4. Müzakerecinin Kişiliği	55
4.2.5.5. Müzakerecinin Bilgi ve Uzmanlığı	56
4.2.6. Mesajın Önemi	56
4.2.7. İletişim Ortamının Önemi	57
4.2.8. Konuşulan Dil	58
4.3. İletişim Becerileri Kazanma Yolları	60
4.4. Müzakerede Etkileme ve İkna	62
5. MÜZAKERE PROBLEMLERİ VE ANLAŞMAZLIKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ	64
5.1. Müzakere Problemleri	64
5.1.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Problemler	64
5.1.2. Müzakereciden Kaynaklanan Problemler	65
5.1.3. Karşı Taraftan Kaynaklanan Problemler	66
5.1.3.1. Hileli Müzakereye Başvurma	67
5.1.3.2. Güçlü Tarafın Karşı Tarafı Önemsememesi	69
5.2. Müzakere Anlaşmazlıklarını Yönetme	70
5.2.1. Tansiyonu Düşürme ve Düşmanlıkları Azaltma	72
5.2.2. İletişimi Geliştirme, Karşı Tarafı Anlama	73
5.2.3. Çıkar Konularının Hacmi ve Sayısını Kontrol Etme	74
5.2.4. Ortak Noktalar Oluşturma	74
5.2.5. Pazarlık ile İlişki Arasındaki Ayırımı Görmek	76
5.2.6. Üçüncü Tarafa Müracaat Etme	79
5.2.6.1. Hakeme Müracaat	80
5.2.6.2. Arabulucuya Müracaat	80
5.2.6.3. Yöntem Danışma	81
5.2.6.4. Diğer Üçüncü Taraf Uygulamaları	83

6. MÜZAKERE STRATEJİSİ SEÇİMİNDE YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı	85
6.2. Araştırmanın Metodolojisi	85
6.2.1. Araştırmanın Evreni ve Veri Toplama Metodu	85
6.2.2. Uygulama Yönteminin Tanıtımı	86
6.2.3. Ön Araştırma ve Düzeltme	87
6.3. Araştırmanın Bulgu ve Değerlendirilmesi	87
6.3.1. Deneklerin Demografik Özellikleri	87
6.3.2. Stratejileri Belirleyen İfadelerin Güvenirlilik Dereceleri	89
6.3.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırmaya Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi	89
6.3.4. Deneklerin Bütün Olarak Değerlendirilmesi	98
7. SONUÇ	100
KAYNAKLAR	103
ÖZGEÇMİŞ	110
EKLER	111
EK-1. Anket Örneği	

ŞEKİLLER DİZİNİ



Şekil

Sayfa No

3.1. Müzakere Stratejisinin Seçim Modeli	17
3.2. Zıtlasma-Çatışma Sebepleri	35
4.1. Denkle ve Öncülük Et	62
5.1. Pazarlık İlişki çevrimi-Alışılmış Yol	77
5.2. Pazarlık İlişki çevrimi-Daha İyi Bir Yaklaşım	78



TABLolar DİZİNİ

Tablo

Sayfa No

30

3.1. Aktif Katılım Stratejilerinin Karakteristik Özellikleri	
3.2. Rekabet, Uzlaşma ve İlkelere Bağlı Müzakere Stratejilerinin Karşılaştırılması	42
6.1. Cinsiyet Dağılımları	87
6.2. Yaş Dağılımları	88
6.3. Mevkilere Göre Dağılım	88
6.4. Eğitim Dağılımları	88
6.5. Cinsiyet-Uzlaşma Stratejisi Çapraz Tablosu	90
6.6. Cinsiyet-Uzlaşma Stratejisi Ki-Kare Testi	90
6.7. Cinsiyet-Rekabet Stratejisi Çapraz Tablosu	90
6.8. Cinsiyet-Rekabet Stratejisi Ki-Kare Testi	90
6.9. Cinsiyet-Hileli Müzakere Stratejisi Çapraz Tablosu	91
6.10. Cinsiyet-Hileli Müzakere Stratejisi Ki-Kare testi	91
6.11. Cinsiyete Göre Strateji Seçimindeki Farklar	92
6.12. Yaş İle Stratejiler Arasındaki İlişkiler	92
6.13. Yaşa Göre Strateji seçimindeki Farklar	93
6.14. Yönetim Konumu-Uzlaşma Stratejisi Çapraz Tablosu	93
6.15. Yönetim Konumu-Uzlaşma Stratejisi Ki-Kare Testi	94
6.16. Yönetim Konumu ile Stratejiler Arasındaki İlişki	94
6.17. Yönetim Konumu-Rekabet stratejisi Çapraz Tablosu	95
6.18. Yönetim Konumu-Rekabet Stratejisi Ki-Kare Testi	95
6.19. Yönetim Konumu-Hileli Müzakere Stratejisi Çapraz Tablosu	95
6.20. Yönetim Konumu-Hileli Müzakere Stratejisi Ki-Kare Testi	96
6.21. Yönetim Konumuna Göre Strateji Seçimindeki Farklar	96
6.22. Eğitim ile Stratejiler arasındaki İlişkiler	97
6.23. Eğitim Durumuna Göre Strateji Seçimindeki Farklar	97
6.24. Eğitim Durumu ile strateji Arasındaki İlişki	98
6.25. Uzlaşma Stratejisi Dağılımları	98
6.26. Rekabet Stratejileri Dağılımları	99
6.27. Hileli Müzakere Stratejisi Dağılımları	99
6.28. Stratejilerin Birbirine Göre Kabul Düzeyi	99

1. GİRİŞ

Müzakere, başkalarından istekleri elde edebilme yolu, karmaşık bir sosyal aktivite ve iletişim yöntemidir. İnsanlar tüm yaşamları boyunca farklı görüş ve fikirleri doğrultusunda sürekli müzakere etme durumundadırlar. Bu, gerek özel gerekse iş yaşamlarında değişmez bir kuraldır. Yapılan müzakereler ile istek, ihtiyaç ve amaçlara erişmek hedeflenir.

Her geçen gün, küreselleşen dünyamızda, ülkelerin ve insanların arasındaki mesafenin, zaman ve mekan boyutlarında kısılması, siyasi, ekonomik ve hukuki sorunların giderek karmaşık hale gelmesi, iletişim teknolojisindeki müthiş gelişmeler, müzakere ve pazarlık konusunu daha çok gündeme getirdiği gibi toplumsal ve uluslar arası bir boyut kazandırmıştır. Herhangi bir işi sonuçlandırmak için eskisine oranla çok daha fazla -üstelik değişik ülkelerden- kişi, kuruluş ve kurumla ilişkiye girmek, bu ilişkileri özenle beslemek ve geliştirmek zorundayız.

Müzakere ve anlaşmazlık giderme becerileri, çatışmaları ilgili bütün tarafların yararına çözebilme yeteneği bugün yaşamsal önem taşıyor. İçinde bulunduğumuz ve gittikçe karmaşılaşan iletişim sistemlerinin her biri, müzakereler aracılığıyla oluşmaktadır. Her iletişim, beraberinde uzlaşmaları taşıdığı gibi, anlaşmazlıkla da sonuçlanabilir. Görüş ayrılıklarını yönetebilmek, yeni fikirleri çıkarlar yönünde değerlendirmek ve insanları ikna edebilmek için özgün bir iletişim stratejisinin izlenmesi gerekiyor. Karşılaşılabilecek anlaşmazlıkları doğru izlenecek bir strateji ile yönetebilmeli, yerinde ve yararlı çözümlerle zamanı yakalayabilmeliyiz. Hayatımızın her alanında yaşanabilecek anlaşmazlıkları giderme ve müzakereleri olumlu sonuçlara ulaştırmada uygulanabilecek yöntemler bu tez çalışmasında ayrıntılarıyla sunulmuştur.

Müzakerecinin; yetenekleri, karakteri, görüşme anındaki psikolojik durumu, temsil ettiği topluluk, yetiştiği çevre, bilgisi, tecrübesi, eğitimi, karşısındakinin psikolojik durumunu tahlil etme yeteneği, algılama yeteneği,

kültürü vb. pek çok unsur müzakere sürecine dolaylı ya da dolaysız olarak etki etmektedir. Bu nedenle müzakere stratejisi seçimi konusunda yönetici özelliklerinin etkisi ile ilgili olarak cevaplanması gereken bazı araştırma soruları ile karşı karşıya kalıyoruz. Somut kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, meslek vb.) ile müzakere stratejileri (kaçınma, rekabet, uzlaşma ve hileli müzakere stratejileri) arasında ne gibi etkileşimler vardır? Araştırma kısmında, uygulanan müzakere stratejilerinin seçiminde kişilerin demografik özelliklerinin ne ölçüde etkili olduğu irdelenmiştir.

Bu tez çalışması "Giriş" bölümü ile beraber yedi bölümden oluşmaktadır. "Müzakerenin Tanımı ve Etkili Olan Etmenler" adlı ikinci bölümde müzakerenin farklı bilim adamlarına göre yapılmış tanımlamaları ve müzakerede etkili olan güç, bilgi ve zaman faktörlerinin üzerinde durulmaktadır. "Müzakerede Planlama ve Strateji Belirleme" adlı üçüncü bölümde planlama ve hazırlık dönemi, planlama sürecinin yönetimi ve müzakere stratejileri olan kaçınma, rekabet, uzlaşma ve hileli müzakere stratejileri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. "Müzakerede İletişim" konulu dördüncü bölümde müzakerede iletişimin önemi, iletişimin unsurları, iletişim becerileri kazanma yolları, müzakerede etkileme ve ikna konularına değinilmektedir. Beşinci bölümde "Müzakere Problemleri ve Anlaşmazlıkların Yönetme Stratejileri" konularına değinilmiştir. Altıncı bölümde yöneticilerin demografik özelliklerinin müzakere stratejisi seçiminde etkisi ile ilgili hipotezler ve bu hipotezlerin anlamlılık derecelerini ortaya çıkarmak için yapılan testler (Anova, ki-kare, korelasyon) sunulmaktadır. Bu hipotezlerin doğruluğunu araştırmak için yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin çeşitli analiz sonuçları da aynı bölümde açıklanmaktadır. Yedinci bölüm ve son bölüm olan "Sonuç" bölümünde ise elde edilen dikkat çekici sonuçlar yorumlanmaktadır.

2. MÜZAKERENİN TANIMI VE ETKİLİ OLAN ETMENLER

2.1. Tanım

Müzakere günlük yaşamda bireylerin çevrelerindeki diğer bireyleri etkilemek ve kişisel amaçlarını başarmak için kullandıkları bir faaliyet şekli olarak oldukça yaygındır (Lewicki and Litterer, 1985, s.2-3; Nierenberg, 1986, s.43). Buradan hareketle müzakere, insanların diğer kişilerden yapmalarını istediklerini elde etme yoludur. Bir diğer anlamda, taraflar arasında bir uzlaşmaya varmak amacıyla kurulan iki taraflı bir iletişimdir. Sonuç olarak müzakere, ortak bir karara varmak için ileriye ve geriye dönük bir iletişim süreci olarak nitelendirilebilir (Fisher and Ury, 1981, s.33).

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 (Fowler, 1997, s.7).

İnsanlar müzakere yaptıklarının bilincinde olmaksızın tüm yaşamları boyunca 'müzakereler' ile iç içe bulunmaktadır. Örneğin, işyeri sahibiyle zam konusunda, eşinizle nereye yemeğe gideceğiniz hususunda, işveren tarafı yetkilisinin işçi sendikası liderleriyle görüşüp grev olasılığını ortadan kaldırmaya çalıştığı durumda gerçekleşen işlemler, satıcının müşteriye mal satması, politikacının fikrini empoze etmesi bir müzakere çeşididir.

Genel olarak müzakere kavramı, tekliflerin ileri sürüldüğü, tartışıldığı, eleştirildiği, etki ve önemlerinin incelenip karşı tarafa açıklandığı ve kabul ettirme yollarının araştırıldığı ve nihayet karşı tekliflerin oluşturulduğu bir süreçtir (Yoder v.d., 1958, s.20). Müzakere pazarlık etmek ya da ödün vermek anlamında değildir. Bir mal veya hizmetin hak ettiği değer, müzakere yöntemiyle saptanır.

Oysa herhangi iş anlaşmasında pazarlık yöntemi ile yaklaşıldığında genellikle çözüme kolay ulaşılmaz ve her iki taraf da hoşnut kalmaz (Fisher and Ury, 1981, s.18).

Uzun süre devam eden görüşmeler 'stratejik görüşme' görüşmeciler tarafından hızlı karar vermeyi ve çabukluğu gerektiren görüşmeler ise 'taktiksel görüşme' biçiminde nitelendirilmektedir (Fraser and Hipel, 1984, s.176).

Bir çok insan, müzakereyi, pazarlık masası etrafında kullanılan bir taktik olarak görür. Bu açıdan bakıldığında, müzakerenin küçük düşürücü bir yanı vardır. Ama uygun bir şekilde kullanıldığında müzakere, arabulmada farklılıkları çözüme kavuşturmada ve yönetmede güçlü ve değer biçilmez bir araçtır (Geri, 1995, s.88).

Müzakere iki veya daha fazla kişinin farklı perspektiften ele alınmaya müsait bir konu üzerinde karşıt düşünceleri savunmaları biçimindeki tartışmadır.

Müzakere olgusu çok karmaşık sosyal bir aktivitedir. Görüşmecinin kişisel becerisi, karakteri, görüşme anındaki psikolojik durumundan, temsil edilen topluluk, yetiştiği çevre, bilgisi, tecrübesi, eğitimi, karşısındakinin psikolojik durumunu tahlil etme yeteneği, kültürü, toplumsal psikolojiye hakimiyeti, algılama yeteneği vb. gibi pek çok unsur bu süreçte direkt ya da dolaylı olarak etki etmektedir (Denny, 1999, s.2). Bu etkilerden biri de kişinin müzakerede dürüst ya da ahlaki davranıp davranmadığıdır. Araştırmacılar bu konuda farklı görüş bildirmişlerdir. Bir kısım araştırmacı ahlaki davranışı ferdi birimdeki farklılık ve dini kökene bağlamaya çalışmıştır. Bir kısım araştırmacı da belli bir eğitim almış ve kendilerine kişisel kod iddia edenlerin daha ahlaki davranmakta olduğunu ileri sürmüştür.

İnsanoğlunun, çevresine uymak ve yaşamak için oluşturduğu her olgu onun kültürüdür. Yemesi, içmesi, araç yapması, sevmesi, topluluk halinde yaşaması insanın kültürüdür. Doğadaki en akıllı varlık olan insan ancak kültür

sayesinde hayatta kalabilir. Bilindiği gibi insanlar maddi ve manevi kültüre sahiptirler. Manevi kültür dil, yaşayış tarzı ve dini inanışı oluşturmaktadır. Maddi kültürünü ise araç yapmak, alışverişte bulunmak, ekonomik aktiviteleri gerçekleştirmek oluşturmaktadır.

Yeryüzünde yaşayan insanların farklı kültüre sahip olmaları kaçınılmazdır. Aynı coğrafya parçası üzerinde yöresel kurallar, örf ve adetler, dini inanışlar beraberinde farklı kültürleri getirir. Farklılıklar da doğal olarak çatışmayı meydana getirir.

Çatışmanın bileşenleri; öncelikle düşüncelerini savunan insan, düşüncelerin ifadesini sağlayan dil, dilin kullanılması ile oluşan konuşma ve doğal olarak fiziksel ortam.

Toplumun üyesi durumundaki sosyal varlık olan insan, toplum içinde zamana ve duruma göre sahip olduğu özellikler doğrultusunda hareket eder. Sosyalliğinden dolayı bireyler okulda, işyerinde, aile ortamında beraber yaşanan bireylerle zaman zaman müzakereler içine girebilirler. Bu müzakerelerde bir konuya tek bir açıdan bakmanın her zaman doğru olmadığı aynı konuda farklı bireylerin neler düşündüğü ve düşüncelerinin nasıl geliştirip savunduklarını öğrenebiliriz. Her fikir tartışmasından sonra, insanlara ve toplum olaylarına bakış açısının bir derece daha genişlemiş olduğu fark edilir. Çatışmanın özünde yatan müzakere, hoşgörünün, düşünce özgürlüğünün ve demokratik anlayışın bulunduğu çevrelerde gelişebilir. Meydana gelen bu çatışmadan yararlanabilmek için etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir.

En iyi yönetim tanımlarından yola çıkacak olursak; belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için eldeki tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönetim diyebiliriz.

Konumuz itibariyle yönetimden ziyade liderlik kavramı üzerinde durmalıyız. Çünkü müzakerelerde ortaya çıkabilecek fikir çatışmalarını ortak tabana getirecek bir lidere ihtiyaç vardır.

Lider, insanları etkileyebilen motive edebilen, peşinden sürükleyebilen kişidir. Liderlik mantıklı ve iyi düşünülmüş planlara sahip olmanın yanı sıra insanların ne istediklerini anlayabilen, onların nasıl motive edilebileceğini ve nasıl yönlendirileceğini bilme kapasitesine sahip olmaktır (Kantz v.d., 1986, s.367).

Amerikan Yönetim Birliği'nin orta ve üst yöneticiler arasında yaptığı bir araştırmaya göre yöneticiler zamanlarının %20 'sini çatışmalarla uğraşmaya ayırmaktadırlar. Bir başka araştırmaya göre yöneticiler en önemli sorunlar sıralamasında çatışma yönetimini karar alma, liderlik ve iletişim sorunlarından daha önemli saymaktadırlar (Stephen, 1994, s.547).

Çatışma; (kişiler arası) müdahale ve muhalefet oluşturan farklar ve zıtlıklardır. Çatışma yönetiminde iki yaklaşım mevcuttur. Eski klasik yaklaşım çatışmayı kaçınılması gereken bir olumsuzluk olarak görürken, insan ilişkileri yaklaşımı çatışmayı doğal ve kaçınılmaz bir örgüt için sonuç olarak görür. Çağdaş yaklaşıma göre çatışma bazen örgütün reformu için gereklidir.

Fonksiyonel yönetim yaklaşımında, organizasyonun tüm bireylerinin belirlenmiş hedefleri, inançları paylaştıkları düşünülür. Bu yargı problemidir. Organizasyonda yer alanların arasında anlaşmanın olabileceği düşünülmemelidir. Değişik beklentiler, algılamalar, inançlar ve hedeflerinden dolayı üyeler arasında çatışma olabileceği beklenmelidir. Çünkü organizasyonlar aynı zamanda politik sistemlerdir (Northcraft and Neal, 1990, s.11).

Farklı görüşlere sahip olmaktan dolayı ve bu farkların dile getirilmesi esnasında anlaşmazlık ve çatışmanın çıkması kaçınılmazdır (Koçel, 1994, s.56).

Çatışma, ele alınış biçimine göre ya bozucu, yıkıcı ya da yapıcı ve yaratıcı olur. Çatışma yönetiminde esas olan çatışmaları çözümüledir. Başkalarıyla olan uyumsuzlukları anlaşma ile giderebilen bir insan saygı uyandırır. Çatışma ile yapıcı bir şekilde başa çıkılmaması ya da ondan kaçınma eğilimi saygı eksikliğine yol açar. Modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur. Bu nedenle, çatışmanın tümü ile ortadan kalkması yararlı değildir. Aksine iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgüt açısından önemi çok büyüktür (Eren, 1993, s.398).

Çatışma birden bire ortaya çıkıp sonuçlanmaz. Bazı evrelerden geçerek olgunlaşır ve sonlanır. İlk önce çatışmanın olacağı fark edilir, gerginlik doğar, anlaşmazlık ortaya çıkar, görüşmeye tartışmaya başlanır ve taraflar soruna ilişkin olumlu ve olumsuz kararlarını verir mücadele başlar (Bingöl, 1996, s.262).

Çatışmanın sonuçlanmasında uygulanan temelde üç tip strateji söz konusudur. Birincisi bireyler arası rekabete dayalı kazan-kayıp stratejisi, ikincisi ise bireyler arası işbirliğine dayalı kazanç-kazanç stratejisi diğeri de her iki tarafın da müzakereye girmedığı kayıp-kayıp stratejisidir (Newstrom and Keith, 1993, s.205).

2.2. Müzakerede Etkili Olan Etmenler

Müzakere bir yaşam biçimidir. Başarılı olmak için bu yöntemi bütünüyle kavramak gerekir. Müzakere sanatında başarılı olabilmek için ilk önce olaylara ön yargıyla yaklaşmama öğrenilmeli. İnsanların olaylara seçici biçimde yaklaşıp kendi değerlerini araya sokmaları çok yaygın bir durumdur. Bu özellikten kaçınılmalıdır. Konu ve oyuncular her müzakerenin koşullarına göre değişmesine rağmen, müzakerenin üç temel özelliği vardır ve bunlar hep aynı kalır.

Ne olursa olsun, başarıya ulaşip sonuç alınabilmesi için koşulları değerlendirip doğru karar almak gerekir. Eğer herkes için geçerli olan temel

etkenler iyi bilinirse müzakere sanatını kullanmada ve pazarlık yapmada başarılı olunur (Türkkan, 1998, s.44).

Olayların her iki taraf için değerlendirilmesi gereken üç durum vardır (Cohen, 1996, s.43-96).

- Güç
- Zaman
- Bilgi

2.2.1. Müzakerede Gücün Etkisi

Güç, bir şeyi yapma ya da onu etkileme becerisidir. Organizasyon seviyesinde akılcı bir şekilde ele alınması durumunda güç; diğerlerinin takip edeceği iyi bir örnek kümesi oluşturacak faaliyetleri ilham edebilir ve farklılıkların yıkıcı çatışmalar olmasını engelleyen bir liderlik ve ilham sağlayabilir. Güç farklılıklardan kaynaklanan çoğu çatışma durumundaki başlıca etkindir. Yıkıcı bir çatışmaya dönüşme potansiyeli olan farklılıklar genelde güç maddesini içermektedir (Geri, 1995, s.15).

Güç, birinin diğeri üzerinde baskı kurmayı akla getirdiğinden dolayı kötü çağrışımları olan bir kavramdır. Bilgili insanlar güçten yakındıkları zaman, genellikle aşağıdaki iki durumu ileri sürerler (Cohen, 1996, s.44).

- Baş vurulan yol beğenilmez. Bu durumda güç, bir şey yapmak için değil, bir şeyi kontrol etmek için kullanılmaktadır ve baskıcı ya da tahakküm kurucu bir ilişki söz konusudur.
- Gücün hedefi onaylanmaz. Güç, ulaşılacak istenen kötü ya da istismarcı bir ilişkiyi getiriyorsa, en uygun araçlar kullanılsa bile bu amacın kullanılması mümkün değildir.

Bu iki durum dışında gücün kullanılmasına kimsenin bir itirazı yoktur. Güç kullanma kendi başına bir hedef olmamalı, yalnızca hedefe ulaşmada bize yardımcı bir yöntem olarak kalmalıdır. Güç tıpkı elektrik ve rüzgar gibi nötr bir kuvvettir. Elektrik için iyi ya da kötü bir tanımda bulunulamıyor ve yalnızca elektriğin kullanım biçimine göre değerlendirme yapılıyorsa güç de hayatımızı kontrol etmemiz için son derece gereklidir.

Öz olarak güç nötr bir şeydir ve bir amaç değil, araçtır. Kişi kendi gücüne inanırsa, kendine duyduğu güveni başkalarına o kadar yansıtabilir. Başkalarını nasıl gördüğünü, neye inandığını ve hangi tepkileri gösterdiklerini belirleyen kişinin kendisidir.

Her türlü müzakerede pazarlık yapılan iki şey vardır; birincisi, pazarlık masasında açıkça ortaya konulan sorun ve talepler. İkincisi, pazarlık masasında karşı tarafın genellikle ortaya koymadığı gerçek ihtiyaçları. Karşı tarafın ihtiyaçlarını bilmek müzakerede büyük güç sağlar.

İnsanların herhangi bir konuda bir beceriye sahip olduğunu anladıklarında duyulan saygının arttığı fark edilir. Uzmanlık bireyin kendini güçlü hissetmesini sağlayan önemli faktörlerden biridir.

Kişi karşısındakinin ihtiyaçlarını biliyor ve onun üzerinde belirli bir gücünün olduğunu hissediyorsa karşısındaki kişinin davranışlarını kontrol altına alabilir. İki türlü güç ilişkisi vardır. Birincisi eşite karşı eşit; taraflar arasında yatay güç dengesi vardır. Mesela, değişik proje takımlarındaki kişiler arasında çatışma olabilir. Taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, ortak ilgileri genişletmek, çatışmayı yönetmede yardım eder. İkinci ilişki, güçlü güçsüze karşı; bu durumda güçlü olan taraf güçsüz olan tarafı kontrol etmeye çalışırken güçsüz olan tarafta bağımsız olmaya çalışması neticesinde çatışma ortaya çıkmaktadır. Müzakere sonunda karşı tarafın cezalandırılabilceği ya da ödüllendirilebileceğini hissetmesi kişiyi müzakereye iter ve her türlü pazarlıkta bu taraflara büyük güç sağlar.

İçinde yaşadığımız uygar toplumda birçok insan bir şeyi karşı tarafa mantıklı olarak anlatınca onu ikna edeceğini düşünür. Oysa karşı tarafı ikna etmek için yalnızca mantıklı olmak yetmez. Eğer bir anlaşmayı imzalamak ya da bir malı satmak için karşı tarafı ikna etmek istiyorsak üç etkeni göz önünde bulundurmamız gerekir (Cohen, 1996, s.79-81).

- Söylenenleri karşıdakinin anladığından emin olunmalıdır. Bunun için de onun dünyasına girip olaylara onun gözüyle bakmak gerekir.
- Gösterilen kanıtlar itiraz edilemeyecek nitelikte açık ve net olmalıdır.
- İnandırmak istenilen fikir kişinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olmalıdır.

Bu üç etken çok önemlidir. Özellikle inandırılmak istenen noktanın kişinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olup olmaması çok önemlidir. Çünkü, ondan önceki iki etken ne kadar yerine getirilse getirilsin, yani konu ne kadar anlamlı sağlanırsa sağlansın ve elde edilmek istenen şey de ne kadar haklı olduğu açık bir şekilde ortaya konulursa konulsun, bu istek bir ihtiyaç ya da beklentiyi karşılamıyorsa kişi hiçbir şekilde ikna edilemez.

Bu tekniği reklam firmaları çok sık kullanmaktadır. Örneğin bir deodorant reklamında, 'Bizim ürünümüzü birkaç defa sıkarsanız, kokusu yirmi dört saat vücudunuz da kalacak ve güzel kokmanızı sağlayacaktır' denmektedir. Dikkat edilirse, burada ürünün ticari özellikleri yerine, yalnızca bizim bir ihtiyacımızı karşılaması vurgulanmaktadır. Biz genellikle bu reklamların etkisinde kalır ve onların her söylediğini doğru kabul ederiz. İnsanın yapısı ve davranışlarının köküyle ilgili birçok yaklaşımlar, teoriler bilim adamları ve filozoflarca geliştirilmiştir. Bu teorilerin üzerlerine kurulduğu temel olan motivasyon, ihtiyaçların karşılanması ile fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir.

2.2.2. Müzakerede Zamanlamanın Önemi

Zamanın kendine göre akış temposu vardır ne kadar uğraşılsa uğraşılsın bu değiştirilemez. Bir çok insan müzakereyi bir olay olarak, belirli bir başı ve sonu bulunan bir şey olarak görür. Her iki taraf da pazarlığa ayrılan sürenin sonuna yaklaşıncaya strese girer ve pazarlığı hemen sonuçlandırır. Eğer müzakere için karşı tarafın ayırdığı süre sizin ayırdığınız süreden azsa ve bunu biliyorsanız bu sizi pazarlıkta güçlü kılacaktır.

Karşı tarafın süresinin az, kendi sürenizin çok olduğunu bildiğiniz için müzakerenin tamamlanmasını, onun süresinin bitimine kadar oyalayarak, onun süresinin bitimi yaklaşıncaya da kabul ettirmek istenilen koşullar ortaya atılır. Karşı taraf süresi bitmek üzere olduğu için strese girip pazarlığı bir an önce tamamlamayı arzu eder. Müzakere esnasında yorulma ve bıkkınlık durumlarında da müzakereci tartışmaya son vermek isteyebilir fakat bu kontrolü karşı tarafa vermek demektir. Bu yanlış metot kullanıldığı zaman nihai müzakere yöntemine zarar vericidir. Yanlış zamanda doğru metot kullanmak da aynıdır (Lewicki v.d., 1994, s.396). Zaman ile ilgili önemli noktalar şöyle sıralanabilir; (Cohen, 1996, s.94)

- Bazen pazarlık uzayabilir ve pazarlıktaki önemli konular pazarlığa ayrılan süreye sığmayabilir. Bu yüzden çoğu insan paniğe kapılıp düşünce yeteneğini kaybediyor. Böyle bir durumda takınılacak en iyi tutum; ne yapılacağı hakkında bir fikir yoksa, hiç bir şey yapmamaktır. Süre aşılsa da uygun ortamı yakalayana kadar beklenmelidir.
- Pazarlıkta hiçbir zaman karşı tarafa pazarlık için ayrılan süre hakkında bilgi verilmemelidir. Bu süre hakkında tahmin yapılmasına bile olanak tanınmamalıdır. Pazarlık için ayrılan süre çok değişken olabilir. Pazarlık anında koşullara göre süre tanırken, bu sürenin zararlı mı yoksa yararlı mı olduğu iyi düşünülerek karar verilmelidir.

- Başarı hiçbir zaman çabuk gelmez. Pazarlıkta başarı yavaş yavaş elde edilir.

2.2.3..Müzakerede Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Etkisi

Bilgi başarının kapısını açan bir anahtar gibidir. Bilgi doğru kararlar verilmesine yardımcı olur. Bilginin ve anlamın semboller ile kaynaktan alıcıya aktarılmasıyla iletişim sağlanır (Luthans, 1995, s.419). Başarılı müzakere için etkili iletişimin sağlanmasında mesaj en önemli yeri tutar. Bu mesajın yerine ulaşmasında kişilerin sahip olması gereken özellikler; beceri, düşünce, duygu, kültürel özellikler ve bilgidir (Stephen, 1994, s.528). Kişi hakkında hiçbir şey bilmediği veya çok az şey bildiği bir konuyu alıcıya gerektiği gibi aktaramayacaktır. Dolayısıyla konu hakkında ne kadar geniş bilgiye sahipsek alıcıların bizi anlaması da o kadar kolay ve doğru olacaktır.

Herhangi bir müzakereye girerken çoğu zaman pazarlık yapılan karşı taraf hakkında bilgi toplanmaya önem verilmez. Ancak zor bir durumla karşılaşıncaya da bir kriz ortaya çıkınca karşı taraf hakkında bilgi toplanmaya çalışılır. Böyle durumlarda ise bilgi toplamak çok zor olmaktadır.

Bir müzakereye başlamadan aylarca önce insanlarla yaptığımız görüşmeler, onlarla ileride yapacağımız bir çok pazarlığın başlangıcı olabilmektedir. Yani müzakere bir süreçtir, hemen o anda gerçekleşen bir olay değildir. Müzakereden önce geçen zamanda edindiğimiz bir çok bilgi pazarlığı etkiler.

Bir müzakerede karşı tarafın gerçek isteğinin ne olduğunu bilmek büyük bir güç sağlar. Özellikle karşı tarafa güvenilmiyorsa, onun müzakere masasına koyduğu isteği değil, gerçek niyeti ve isteğini bilmek çok önemlidir. Bunun için de müzakereye başlamadan önce gerekli bilgiler toplanmalı. Karşı taraf herhangi bir müzakereye girileceğini hissetmeden önce başlamak gerekir, aksi takdirde işe yarayacak bilgileri vermekten kaçınacaktır. Bir müzakerede konuşmaktan çok dinlemeyi bilmek gerekmektedir. Bu karşı tarafın yalnızca

söylediklerini dinlemek anlamına gelmez. Gerçekte onların söylemedikleri halde gerçek isteklerini ne olduğunu anlamaya çalışmak demektir. Bunun için de söylenenleri sakın bir şekilde dinledikten sonra, gerçek isteklerinin ne olduğu keşfedilmeli yeni sorular sorulup sonuç alınmaya çalışılmalıdır.

Günümüzde karşı tarafa iletilen mesajlar doğrudan doğruya değil, dolaylı yollarla iletiliyor. İletilen mesajlar, bireysel ve toplumsal bilgi içerirler (Baltaş v.d., 1994, s.23). İşte, bu dolaylı mesajlar üzerinde, gerçek anlamı ortaya çıkarmayı hedefleyen bir çok yorum yapılması gerekmektedir.

Günümüzde karşı tarafa şu üç yoldan dolaylı mesaj gönderilmektedir (Cohen, 1996, s.101).

- Farkında olmadan gönderilen dolaylı mesajlar. Bu mesajlar bilinçli olarak gönderilmez, fakat bilinç altı farkında olmadan bu mesajları gönderir.
- Ses tonuyla ve konuşurken bazı sözcükleri daha çok vurgulayarak gönderilen mesajlar. Örneğin kızgınlık, karşı tarafa kırıcı söz söylemek yerine ses tonuyla belli edilir. Ya da onun önem vermesi istenilen sözcük vurgulanarak söylenir.
- Davranış ve tutumla gönderilen mesajlar.

İletişim geliştikçe, zamanla bireylerin nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadıkları davranışlarından anlaşılabilir. Bu davranışlar çoğu kere bir gülümseme veya surat asma, bir dokunma veya göz teması şeklinde olmaktadır. Vücut dili, bir durum karşısında bedenin kendi duruşunu kodlayarak sunmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 1994, s.114). İnsanlar artık dolaylı mesajları sanki bir mektup veya bir kitap okuyor gibi anlamaktadırlar ve buna ulaşmışlardır. Müzakere sanatını uygularken veya pazarlık yaparken bu dolaylı mesajları anlayıp doğru yorumlayabilmek çok önemlidir. Bilginin alınışı, değerlendirilişi, geri bildirim ve bunlar için gerekli olan enerji insan bedeninin ve organizmasının

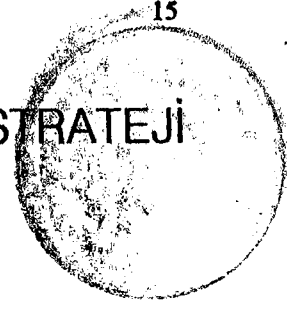
büyük ve çok gelişmiş bir haberleşme sistemi olduğunu gösterir. İnsanın bir yönü ile iç faaliyetleri, bir yönü ile de davranışları bu haberleşme sistemi içinde yer alarak düzenlenir. Bir sistem bilgi akışını geliştirdiği ve bu bilgileri işlediği ölçüde üstünlük kazanır. Dolayısıyla insan sahip olduğu karmaşık bilgi işleme sistemiyle, bilgiyi diğer canlılardan daha farklı düzeyde alır ve değerlendirir (Baltaş ve Baltaş, 1994, s.23).

Yüz hareketleri ve vücut şekillerinden çoğu kere bu mesajları doğru algılayız, fakat kültürden kültüre, ülkeden ülkeye yüz mimikleri ve vücut mesajlarını doğru öğrenmemiz gerekmektedir. Onun için başka bir ülkenin insanları ile görüşürken ya da pazarlık yaparken onların ülkesinde kullanılan yüz mimikleri ve vücut mesajlarını doğru öğrenmemiz gerekmektedir.

İyi bir müzakereci olabilmek için, insanların dolaylı yoldan gönderdiği mesajları doğru yorumlamayı öğrenmek gerekir. Çoğu kere gerçek mesajlar sözcüklerle değil, davranışlarda gizlidir.

Konuşma sanatını kullanır veya pazarlık yaparken üçüncü gözle görmeye ve üçüncü kulakla dinlemeye alışmak gerekir. Üçüncü göz ve üçüncü kulak sözle anlatılmayıp davranışlarla iletilen dolaylı mesajları anlama sanatını belirtir. İyi bir müzakereci ve pazarlıkçı olabilmek için bu sanatı geliştirmek gerekir. Ayrıca dolaylı mesajlar tek başına bir anlam ifade etmezken diğer dolaylı mesajlarla birleşince anlamlı hale gelebilir bunları iyi tahlil etmek gereklidir (Cohen, 1996, s.103-104).

3. MÜZAKEREDE PLANLAMA VE STRATEJİ BELİRLEME



3.1. Planlama ve Hazırlık Dönemi

Müzakere amaçlarını elde edebilmek için en önemli faktörler efektif planlama, iyi hazırlanma, insan ilişkilerindeki başarı ve strateji belirlemedir (Diener, 1999, s.1). Efektif planlama ile, bir çok müzakereci isteğine ulaşabilir. Bu olmadan elde edilen başarılar şans sayılır. Planlama süreci amaçların neler olduğunu ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile başlar. Amaç belirlenmeli, ürün, piyasa ve görüşülecek kişiler iyice tanınmalıdır (Tahir, 1996, s.333).

Müzakere sürecinin bu ilk aşamasında çeşitli konuların önceden belirlenmesi ile bulunulan yer ile gelecekte ulaşılmak istenen yer arasında bir köprü kurulmakta; gelecekte ortaya çıkacak olay ve durumları şansa bırakmamaya çaba gösterilmektedir. Böylece tamamen zihinsel bir çalışma ile bilinçli bir şekilde hedefler belirlenip belirsizlik hallerinin minimuma indirilmesi ve riskin azaltılması sağlanır. Belirtilen doğrultuda etkili bir planlama geçmiş bilgilerin analizini, mevcut durumların ve ayrıca geleceğe dönük gelişmelerin değerlendirilmesini gerektirir (Akat, 1994, s.332). Her türlü işte sonucun iyi olabilmesi için hazırlık aşamasının iyi değerlendirilmesi gerekir. Gerçek liderler bu süreci iyi ayarlayan kişilerdir. Bir müzakere veya pazarlıkta da iyi sonuç alabilmek için hazırlık aşamasını iyi geçirmek gerekecektir. Bir tartışmaya başlamadan önce; konu hakkında yeterli bilgi edinilmeli, amaçlar ve alt sınır belirlenmeli, fikirlerin en iyi nasıl ortaya konulacağına karar verilmelidir (Fowler, 1997, s.39). İki tarafın da kazançlı çıkabilmesi için müzakereden önce taraflar arasında güven ortamı oluşturulmasında yarar vardır. Güven, tarafların birbirine karşı dürüst davranıp saygılı olmalarıyla sağlanır. Hazırlık aşamasının gerekliliğinin bir nedeni de, muhtemel sonuçların şansa bırakılmasının

önlenmesidir. Başarı bilinçli bir çalışmanın sonucudur (Cohen, 1996, s.159-160).

Strateji kelimesi Yunan kökenli olup askeriyede bir generalin sanatı ve aktiviteleri anlamındadır ve vizyon, hazırlık, sorumluluk gibi kavramları da içerir. Strateji bir çok şekilde tanımlanagelmiştir. Strateji: 'Bir organizasyonun ana amaçlarını, politikalarını ve hareketlerini bir bütün içerisinde toplayan bir plan veya yol olarak tanımlanmıştır (Mintzberg and Quinn, 1991, s.12-15). İyi değişmelere, rakiplerin zekice manevralarına karşı koruyarak, kaynaklarını en iyi biçimde kullanılmasını sağlar.

Planlama strateji prosesinin uygulama kısmıdır. Stratejiler birçok boyutta çeşitlendirilirler (Thompson, 1990, s.82-90).

Gönüllülük; gönüllü bir strateji seçeneğe bağlıdır. Ne tür yol izlenecek?, nasıl izlenecek? ya da bir stratejiye gerek var mı? Bazı yöntemlerde danışmanlar tarafından ya da bazı güçler tarafından etki altına alınabilir.

Yapı; stratejiler az çok yapılanmış da olabilirler. Yapılanma seviyesi değiştikçe, kontrol ve adaptasyon arasındaki denge sağlanmalıdır. Yüksek yapılanma; firma rehberliği, kontrollüğü, kural ve kesinlik bilincini sağlar. Ancak böyle stratejileri izleyen müzakereciler, yeni bilgiye ve fırsatlara adapte olmada zorluk çekerler. Strateji yapılanmış olduğunda, yeni bilgi ve fırsatlar bilinmez, değersizdir. Genellikle yapılanma kontrolü sağlar, çok azı başarısızlıkla sonuçlanır.

Bilgisel; bir çok müzakerelerde, strateji, yetersiz ve kesin olmayan bilgilere dayanır. Müzakerelerden önce hazırlanan stratejiler tek yönlüdür. Yani her taraf kendi stratejisini bilir, karşısındakini bilmez. Fazla bilgi elde edinme stratejisi önerilebilir; adaptasyon ve pazarlık etme başarısını artırır. Müzakerede karşı tarafın stratejisine erken adapte olan müzakereciler daha iyi sonuca ulaşırlar.

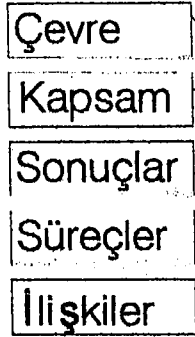
Fırsatçılık; çoğu kişi için, stratejinin esaslı özel bir amacı veya planı izlemektir. Fakat, strateji belirlememek de aslında bir stratejidir. Bilinerek uygulanırsa, bu tür stratejiye fırsatçılık yaklaşımı denir. Böyle bir strateji ile müzakereciler fırsatları gördükçe onlardan yararlanma yoluna giderler (Mintzberg and Quinn, 1991, s.15-19). Bazı araştırmalara göre bu tür fırsatçı stratejiler müzakerenin başarısı için gereklidir (Blair and Sorenson, 1993, s.136).

3.1.1. Müzakere Stratejisinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler

Müzakere stratejisinin seçimi ile ilgili genel bir model en az beş elemanı içerir (Lewicki v.d., 1994, s.113-123).

1. Müzakere ortamındaki faktörler
2. Prensipler ve standartlar
3. Güvenin rolü
4. Prosesin yapısı ile ilgili varsayımlar
5. Müzakere amaçları

Müzakere
Ortamındaki
Faktörler



Prensipler ve
Standartlar

Güven

Müzakere
Stratejisinin
Seçimi

Gelecekle İlgili
Varsayımlar

Amaçlar

Şekil 3.1 Müzakere Stratejisinin Seçim Modeli (Lewicki v.d., 1994, s.114)

3.1.1.1. Müzakere Ortamındaki Faktörler

Çevre : Olayların yer aldığı genel alandır. Müzakerelerde çevre toplumu, endüstrileri, aile gruplarını, şirketleri vb. kapsar.

Kapsam : Örneğin bir endüstri alanında yöneticilerin sık sık ilişkiye girdikleri müşteriler, satıcılar, acenteler ve iş organizasyonlarıdır.

Sonuçlar : Alışveriş üzerine eski müzakerelerden kaynaklanan etkidir. Bunlar hem mevcut önemli konular üzerindeki hem de müzakere yapan taraflar arasındaki mevcut ilişki üzerinde belli bir müzakerenin sonuçlarını kapsar.

Süreçler : Müzakerenin yapılış şeklini, araçlarını, metodolojisini ve davranışlarını yani oyunun aktivitesini oluşturur.

İlişkiler : Müzakerede karşı taraf ile ilişkinin genel durumu dağıtıcı bir yöne ya da bütünleştirici bir yöne doğru stratejik bir kararı yönlendirebilir. Bir ilişkiyi eski tecrübeler etkiler, gelecekteki ilişkiler ise geçmişteki tecrübe edilmiş ilişkileri yansıtır.

3.1.1.2. Prensipler ve Standartlar

Modelin ikinci büyük parçası prensipler ve standartlardır. Bunlar müzakere ilişkisinin nasıl kurulup sürdürüleceği ile ilgili isteklere ve beklentilere dair rehber açıklamalardır. Prosedürlerin ve davranışların belirlenmesinde yardımcı olarak prensipler ve standartlar müzakere stratejisinin belirlenmesinde önemli etkilere sahiptirler. Bazı örnek prensipler şöyledir (Sheppard v.d., 1992, s.5).

- Her zaman doğrunun söyleneceği
- Bir birine karşı tarafların nazik ve medeni olacağı
- Yeri gelince rekabet et, yeri gelince uzlaş
- Herkes kendi işi ile ilgilenip karşı tarafın ne yaptığı ile ilgilenmemeli.

Prensip, müzakerecilerin hangi yaklaşımı seçtiğini, hangi yaklaşımlardan kaçındığını veya ihmal ettiğini belirlemeye yardım eder. Bunun yanı sıra prensipler, işbirliği ve rekabet stratejileri ile alakalı kişisel değerlerdir. Bunun aksine standartlar, müzakere yöntemleri, davranışları ve sonuçları için sınırlar oluşturur. Bunlar daha geniş, daha temel kişisel prensipleri yapan çeşitli seçenekler arasından seçilen yollardır. Objektif standartlar sonuçları nasıl bölüşümüne ve nasıl sonuçlandıracağımıza karar vermek için kullanılır. Fakat objektif standartların kullanılacağına veya onun nasıl uygulanacağına karar vermek müzakerenin çok önemli bir parçasıdır (Patton, 1991, s.49).

3.1.1.3. Güvenin Rolü

Müzakere yalnızca maddi kazanç elde etmek amacıyla yapılan bir süreç değildir. Müzakere aynı zamanda bir davranış tarzıdır. Bu davranış tarzı, karşılıklı güven ve saygı ortamının oluşturulmasıdır (Pruitt and Carnavale, 1993, s.22). Sürekli ilişkilerde karşı tarafa ne kadar güven verilirse kendi çıkarlarının da o derece gözetilir. Karşılıklı güven kazan-kazan yönteminin temelini oluşturur (Cohen, 1996, s.149-155). Kısaca güven, karşı tarafın gelecekte bir uzlaşmaya girebileceği inancında olmaktır. Güven, strateji seçimini direkt olarak etkiler. Direkt etki karşı tarafın müzakerede ne kadar güvence vereceği ile ilgilidir. Bazen bir kalite veya kişiliğin durumu güven ifadesidir. Bu açıdan bakıldığında, birisinin inancıyla ilişkili olan durum başka insanlara genelleştirme ile adaptasyon sağlanır. Bu inançlar başka bir kişinin veya grubun ifadesi, söz vermesi, konuşması veya yazılı açıklamasına bağlı olabilir (Sato, 1988, s.88-92). Ancak güven, bir başka insanla geçmiş deneyim veya onun hakkında bilgi edinmeden ortaya çıkar.

3.1.1.4. Gelecek İle İlgili Varsayımlar

Müzakerecilerin bir sonraki buluşmada neler olabileceği konusunda belirleyecekleri varsayımlardır. Bu varsayımlar amaçlar tarafından ortaya çıkarılır. Bu varsayımlar müzakere stratejisine direkt veya indirekt olarak etki ederler.

Direkt etki, oluşacak müzakereyi gerçek yönleriyle ortaya koyar. En çok ne olacağı veya neyi tercih edeceğimiz hakkında dikkati yoğunlaştırmak gerekir. İndirekt etki, bizim ne hissettiğimizi veya neye inandığımızı ortaya koyar.

3.1.1.5. Müzakere Amaçları

Şekil 3.1 'de görüldüğü gibi müzakereciler müzakere esnasında olabilecek olayları iyi tahmin etmeli ve bunlara karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Müzakereciler amaçlarını ve hedeflerini açıkça belirlemelidirler. Bu kapsamda, önce müzakere esnasında elde edilmek istenenler belirlenir, bunların öncelikleri saptanır. Çok amaçlı hedefler tanımlanır ve bunlar arasında denge sağlanır. Amaçlar arasında soyut kavramlarda olabilir. Mesela, mevcut işbirliğini korumak ya da her iki tarafı memnun edecek bir anlaşmaya varmak gibi. Farklılıklardan maksimum yarar sağlama, sonucu her iki tarafın çıkarına göre uygulamak esas alınmalıdır. Müzakere amacının belirlenmesi strateji seçiminde de önemli etkiye sahiptir. Bu etki dolaylı ve dolaysız olabilir (Lewicki v.d., 1994, s.117-123).

3.1.1.5.1. Amaçların Strateji Seçiminde Dolaysız Etkisi

Amaçların müzakere stratejisi seçiminde etkili olan etmenleri dört kısma ayrılır. Birincisi, dilekler amaç değildir. Dilekler, amaçları motive eden ilgi odaklarıdır. İkinci olarak, bizim amaçlarımız başkalarının amaçları ile ilişkilidir. Her iki tarafın amaçları ortak bir noktada kesişir. Örneğin, araba satın alacak birinin amacı kesesine uygun bir arabayı ucuza almaktır. Arabayı satanın amacı ise satıştan maksimum kar elde etmektir. Böylece bu iki tarafın amaçlarının ortak noktası müşterinin arabaya ödeyeceği miktar konusu olacaktır. Üçüncü olarak amaçlara ulaşmada belirli limitler vardır eğer bu limitler aşılabacak olursa ya amaç değiştirilmeli ya da müzakereye son verilmelidir. Örnekte, müşteri istediği arabayı satın alamaz ise daha ucuz bir modeli satın almayı amaç edinebilir. Dördüncü olarak amaçlar iyi belirlenmiş ve ölçülebilir olmalıdır. Eğer bunlar kesin değil ise karşı taraf ile iletişim zor olur. Hatta müzakerede alınacak bir kararın ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olacağı bilinmeyebilir. Bu amaçlar

somut amaçlar olmalıdır. Bunun yanında soyut amaçlar da olabilir. Araba satın alma örneğinde müşteri eğer biraz lüks bir araba alarak arkadaşlarına karşı bir imaj oluşturmak istiyorsa bu onun için gizli, yani soyut bir amaçtır.

3.1.1.5.2. Amaçların Strateji Seçiminde Dolaylı Etkileri

Bazı amaçlar kısa dönemlerde hatta tek bir müzakere sonucunda elde edilebilir. Bu tür amaçlar pek sık izlenmediği için bunların gelecekte doğuracağı sonuçlar pek düşünülmez. Bu tür bir yaklaşım sonucunda müzakere stratejisi rekabetçi strateji yönünde olacaktır. Örneğin ev satın almak gibi. Burada müşteri yalnızca evi istediği fiyata satın almakla ilgilenecektir.

3.2. Planlama Sürecinin Yönetimi

Sistemantik planlama çoğu kişinin ihmal ettiği bir durumdur. Yöneticiler, şartlar ve planlama ile ilgili zaman harcamaktansa eyleme girişmeye daha eğilimlidirler. Zaman kısıtları ve iş baskıları yeterince plan yapacak süre bırakmamaktadır. Planlama genellikle sıkıcı olduğundan eyleme geçme genellikle tercih edilir (Sheppard v.d., 1992, s.6).

Müzakereciler zaman haricinde, bazı zayıflıklara bağlı hatalara dşerler (Richardson, 1977, s.53).

- Müzakereciler nerileri değerlendirmek için standart olacak açık hedefler koymayı başaramayabilirler.
- Müzakereciler kendi güçlü ya da zayıf yanlarını belirleyememeleri ya da karşı tarafın iddialarındaki zayıf yönleri yakalayamamaları sonucunda kendi iddialarını glendiremezler.
- Müzakereciler hızlı ve zeki olmalarına güvenerek müzakereye girişirler.

Başarılı bir planlama için bazı adımlar üzerinde çalışmak gerekir (Asherman, 1990, s.106-118).

- Konuları tanımlama
- Konuları birleştirme
- Çıkarları tanımlama
- Başkalarına danışma
- Kendi kısıtlarını belirleme
- Hedef tayinini yönetme
- Destekleyici iddialar geliştirme
- Karşı tarafı analiz etme

3.2.1. Konuları Tanımlama

Eldeki konuları belirleme ilk adımdır. Genellikle müzakerede bir veya iki temel konu ve küçük konular vardır. Anlaşmazlık kaynağı olarak taraflar arasındaki ilişkilerin tarihçesi dikkate alınarak anlaşmazlığın karakteri ortaya konulmalıdır (Binbaşıoğlu, 1984, s.96). Sorunlar kişiselleştirilmemeli, kimse suçlanmamalıdır. Karşıdaki kişinin açısından olaya bakılmaya çalışılmalıdır. Düşünceler açıkça anlatılmalı, dinlenmeli ve ilişkinin başarısı için dikkat verilmelidir (Tahir, 1996, s.128).

3.2.2. Konuları Birleştirme ve Gündemi Tanımlama

Planlamanın ikinci aşaması kapsamlı bir listede tanımlanmış olan tüm konuları birleştirmektir. Böylece pazarlık karması meydana gelir. Bundan sonra da öncelikleri belirlemek ve kelimeleri dikkatli seçmek gerekir. Bunun içinde önce konuların hangisinin en önemli ve hangisinin en önemsiz olduğu belirlenir. Konuların birbirine bağlı olup olmadığı tespit edilir (Diener, 1999, s.3).

3.2.3. Çıkarları Tanımlama

Her iki tarafın çıkarları gözetilmelidir. Kendi çıkarının bilincinde olan müzakereci karşı tarafın çıkarlarını da kavramaya çalışmalı ortadaki sorun ya da konuyu bir çözüme bağlamak için gerekli destek sağlanmalıdır. Her iki tarafın yararına olacak çözümler aranmalı ve seçenekler çoğaltılarak müzakere edildiği takdirde, ortak çıkarlara ulaşılması mümkün olacaktır (Tahir, 1996, s.129).

3.2.4. Başkalarına Danışma

Tecrübeli müzakereciler tek başına müzakere konularını belirleyemeyeceklerini bilirler. Müzakerenin önemli bir bölümünü müzakereci ile tarafları arasında yapılan danışmanlık oluşturur. Danışma kendi tarafına olabileceği gibi karşı tarafa danışılarak da yapılabilir. Bu genellikle ihmal edilen bir durumdur. Müzakereci önceden pazarlık konularını ayarlayabilir ve amaçlarını karşı tarafa belirtmeyebilir, bu durum beraberinde potansiyel risk taşır. Çünkü karşı taraf hazırlıklı olmadığı konularla karşılaşınca rahatsızlık duyabilir. Bu da müzakereyi olumsuz etkileyebilir.

3.2.5. Kendi Sınırlarını Bilme

Her konuda uygulanan kıstaslar nesnel olmalıdır. Böylece konuya önceden hazırlanılabilir ve alternatifler daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilir. Karar verirken mantık önde tutulmalı ve sahip olunan fikrin müzakere sonunda değişebileceği kabul edilmelidir. Karşı tarafın da olaya bu şekilde yaklaşmasını sağlamakla müzakereden daha başarılı sonuçlar elde edilecektir.

Müzakerede karşı taraf bizim direnç noktamızın çok altında kalacak şekilde konular öne sürüyorsa ve bizim sınırimız çok önemliyse ya vazgeçilir ya da ertelenebilir. Müzakere olmadan ihtiyaçlarımız karşılanabiliyorsa veya müzakerenin getirileri masraflarından yüksekse müzakereden vazgeçmek daha uygundur.

3.2.6. Hedef Tayini

Konular tanımlandıktan sonra pazarlık karmasındaki anahtar konular üzerinde kararlar tanımlanır. Karar tayininde dört anahtar nokta vardır: (Asherman, 1990, s.119)

- Çözümüne ulaşmak için gerçekçi olarak tahmin ettiğimiz hedef noktası.
- Altındaki çözümleri kabul etmeyeceğimiz direnç noktası (Laabs, 1999, s.55).
- Başka bir müzakereci ile ulaşacağımız alternatif bir çözüm noktası bulunmalı, ideal olan gerçekleşmediğinde ne ile yetinileceğine karar vermeli (Aytaç, 1992, s.3). Kimi zaman müzakere edilen kişi ile aynı düzeyde olunmayabilir. Karşı taraf daha güçlü olabilir. Bu gerçekler değiştirilemez fakat kötü bir anlaşma yapma gereğini de doğurmaz. Müzakereye oturmadan önce kabul edilebilecek en kötü şart ve müzakere başarısızlıkla sonuçlanınca nasıl bir yol izleneceği belirlenir. Uygun olmayan anlaşmaya varılınca müzakereye ara verilebilir ya da bu noktanın altında olan kararları kabul etmemek daha doğru bir davranış olacaktır (Tahir, 1996, s.130).
- Ulaşmak istenilen en iyi teklifi temsil eden açış teklifini sunmak. Açılış konuşması konu ile ilgili genel manzarayı ortaya koymalı ve bu konuşma toplantıda tartışılmalı, düşünülen bütün konular karşı tarafın ilgisini uyandıracak biçimde olmalıdır.

Çoğu müzakerecinin pazarlık hedefleri bir karmadan oluşur. Tatmin olmak için de konular üzerinde pazarlık yapmaları gereken durumlar olabilmektedir. Ama önemli olan müzakere sonucu elde etmek istenilen durum konusunda tamamen emin olunmalıdır ve hedefe ulaşmak için küçük ayrıntılardan taviz verilmelidir (Davidson, 1999, s.26). Hedefin belirlenmesi müzakereye girişi etkiler. Hedef; anlaşmaya yönelikse müzakereye iyimser ve gerçekçi başlamak gerekir. Ancak hedef anlaşmazlığı uzatmak, ilişkileri kesmek veya hakeme götürmek ise, müzakere başlangıç noktası kötümser veya saldırgan olacaktır demektir.

3.2.7. Destekleyici İddialar Geliştirme

Kabul ettirilmek istenen noktalar hakkında bilgi toplanır. Müzakereci şu soruların cevabını bulmaya çalışmalıdır:

Görüşümü destekleyen gerçekler nelerdir? Bu bilgiyi geçerli hale getiren nedir?

İddialarımı destekleyecek ne gibi bilgi ve kayıtlar mevcut, bu konuda kimden yardım alabilirim?

Bu konuda daha önce başkaları müzakere yapmış mı? Müzakerede hangi taraf ne gibi iddialarda bulunmuş?

Karşı tarafın görüşü ne olabilir? Onların çıkarları ne? İddiaları neler olabilir?

Bu iddialara nasıl karşılık vermeliyim?

Gerçekleri en ikna edici şekilde nasıl sunabilirim? Ne gibi görsel destek, tablo, grafik ya da uzman kişi şahitlikleri kullanabilirim?

3.2.8. Karşı Tarafı Analiz Etme

Şu sorulara cevap bulmak gerekir: (Calero and Oskam, 1983, s.25)

- Karşı tarafın mevcut kaynak, ilgi ve ihtiyaçları nelerdir?
- Karşı tarafın hedefleri nelerdir?
- Karşı tarafın müzakere metotları nelerdir?
- Karşı tarafın alternatifleri nedir?
- Karşı tarafın anlaşma yapma yetkisi nedir?
- Karşı tarafın muhtemel taktik ve stratejisi nedir?

Bir müzakereci müzakere masasına karşı tarafla ilgili pek çok şeyi öğrendikten sonra masaya oturmalıdır. Karşı tarafın düşünceleri, sorunları ve ihtiyaçları hakkında bilgi edinilmelidir. Bunun için müzakereci daha önce yapılan müzakerelerden ya da karşı tarafın yerine kendini koyarak bu bilgileri elde edebilir (Stuart, 1996, s.255).

Karşı tarafın hedefleri hakkında bilgi karşı taraftan alınabilir. Bu strateji oluşturma aşamasında önemlidir. Profesyonel müzakereciler müzakere başlamadan önce birbirlerinin hedefleri ve önerileri hakkında bilgi alışverişinde bulunurlar. Karşı tarafın sahip olduğu alternatifler hakkında bilgi sahibi olunması da önemlidir. Eğer güçlü alternatiflere sahip ise bunu kullanıp taviz elde etme zemini oluşturmaya çalışabilir. Karşı tarafın yetki durumu da önemlidir. Yetkileri sınırlı olan bir müzakereci bu vasa sığınarak verilen teklifleri geri çevirme taktiği kullanabileceğinden görüşülecek kişilerin vasıflarının bilinmesinde fayda vardır. Bu bilgiler ışığında karşı tarafın müzakere stratejisi tahmin edilerek ona karşı strateji belirlemek gerekir.

Müzakerede başarılı olmak yalnızca sunulan teklifin üstünlüğüne bağlı değildir. Aynı zamanda, karşı taraftakinin size itimat hissinin doğmasına ve güvenine de bağlıdır (Uzman, 1998, s.215). Ayrıca taviz vermek müzakere sürecinin doğal bir parçasıdır. Direnç noktasını sarsmayacak tavizler müzakere başarısını artırır (Eren, 1996, s.8).

3.3. Müzakere Stratejileri

Stratejik plan, karşı tarafı analiz ederek amaçları ve bunlara ulaşmanın yollarını belirler (Tosun, 1978, s.212).

Stratejinin gücü, müzakerecinin önce istenen koşullar ile ilgili önem sıralaması yapmasında yatmaktadır. Bu sıra sonunda üç tip strateji oluşabilir; Kaçınma, rekabet ve uzlaşma stratejileri. Müzakerecinin, bu müzakereyi ben kazanmalıyım düşüncesinde olup karşı tarafla hiçbir bilgi ilişkisine girmezse bu davranış rekabet tipi stratejiye uygun bir davranıştır. Karşı taraf ile iyi bir ilişkiye girerek hem müzakereyi kazanmak, hem de uyum içinde olmak istiyorsa bu uzlaşma tipi stratejidir. Uyum sağlamak ve müzakere kazanmak düşüncesi yoksa bu kaçınma tipi stratejiye uygun bir davranıştır. Bu stratejilerin her biri müzakere planlamasında ve hazırlığında etkilerini gösterir (Lewicki v.d., 1994, s.114).

Karşı tarafın kullanacağı taktiğin ne olduğu kestirilebilirse, artık o bir taktik olmaktan çıkmıştır. Çünkü o taktiği kullanarak belirli bir üstünlük sağlama olanağı ortadan kalkmıştır (Cohen, 1996, s.135).

3.3.1. Kaçınma Stratejisi

Bazı insanlar zor durumlardan veya farklılıklardan kaçınma eğilimindedirler. Bu tür insanlar duygusal tepkilerini bastırır, yüzleşmekten kaçınır ya da ortamdan tamamen uzaklaşırlar. Bu insanlar rakip olarak kişilerle yüzleşme becerisinden ve etkili olarak müzakere etme becerilerinden de yoksundur. Her ne kadar kaçınma, farklılıkların üzerini örtse de bireyi tatmin etmez. Farklılıkların çözümünden kaçınmak bireyin zor durumları çözmesi için gereken müzakere becerisini ve kendine olan güvenini arttırma kabiliyetini köreltir (Geri, 1995, s.44).

Kaçınma stratejisi, müzakereye varmamak anlamında olmasının yanı sıra, belli bir stratejik amaca da hizmet ediyor olabilir. İlk olarak eğer müzakere yapmadan bütün ihtiyaçlar sağlanabiliyorsa kaçınma stratejisini uygulamak normaldir. Bazen de müzakere için çaba sarf etmeye değmeyebilir. Müzakere etme kararı, sunulan alternatiflerin cazibeliğine bağlıdır. Başka bir müzakereci ile ulaşılabilecek alternatif çözüm noktası müzakerede güç kaynağıdır (Aytaç, 1992, s.7). Güçlü alternatif, müzakereciye bir çok avantajlar sağlarken zayıf alternatifler dezavantaj getirir. Alternatif güçlüde zayıf da olsa müzakereciyi kaçınma stratejisine itebilir. Alternatif güçlü ise müzakereci kolayca en kısa yoldan kendi en iyi alternatifini seçerek müzakereden kaçır. Diğer yandan, zayıf bir alternatifte sahipse müzakereci karşı tarafın teklifi karşısında eziklik duyarak, kendi isteklerini de kabul ettiremediği için kaçınma yoluna gidebilir.

Hakemlik, iş hayatında işverenlerle sendikalar arasında yaygın olarak uygulanır. Hakemlik gönüllü veya bağlayıcı olabilir. Gönüllü hakemlikte taraflar tartışmalarını bir hakemin taktirine bırakabilirler fakat hakemin kararına uymaları gerekmez. Bunun tersine bağlayıcı hakemlikte tarafların hakemlerin kararına

yasa veya kendi sözleri ile uymaları gerekir. Eğer müzakerenin tarafları başarısızlığın kendilerini bağlayıcı bir hakem müdahalesine götüreceğini görürlerse, taraflar uzlaşmaktan kaçınma eğilimine girerler. Çünkü hakemin onlar arasındaki pozisyon farklılıklarını dağıtacaklarından korkarlar (Moore, 1986, s.349).

Kaçınma stratejisi, kısa vadede çatışmayı azaltmak için kullanılan bir yöntemdir. Sonuç itibariyle de hiçbir tarafı memnun etmez (Lewicki v.d., 1994, s.115-116).

3.3.2. Aktif - Katılım Stratejileri

Kaçınma stratejisi sonucunda her iki tarafta tatmin olmaz. Aktif katılım stratejileri olan rekabet ve uzlaşma stratejilerinde ise durum farklıdır. Rekabet stratejisinde kazan-kaybet anlayışı hakimken, uzlaşma stratejisinde her iki tarafın ihtiyaçları göz önünde tutularak ortak bir noktada buluşulmasıyla kazan-kazan anlayışı hakim tutulur (Johnston, 1982, s.36).

Farklılıklar bireyleri ya rekabete ya da uzlaşmaya yönlendirir. Sosyal bir ortamdaki ödül yapısı, farklılıkların üretici ya da yıkıcı şekilde sonuç vermesini sağlayacak dürtüler taşır. Eğer ödül sayısı sınırlı ise, taraflardan biri kazanmaya, diğeri kaybetmeye zorlanacak, bu da rekabeti ortaya çıkaracaktır. Öte yandan, bir tarafın hedefine ulaşması, diğerlerini de kendi hedeflerine ulaşmada motive edecekse ya da onlara yardımcı olacaksa uzlaşma ortaya çıkacaktır.

Sanayileşme devrinin başladığı ilk yıllarda, işçi-işveren ilişkileri katı bir şekilde, sanki bütün süreç rekabetçi bir pazarlıkmiş gibi "kazan-kayıp" çerçevesinde yön alıyordu (işçinin kazandığı patronun kaybı ya da tam tersi gibi). Zamanla tavırlar değişti ve taraflar, yönetime daha uzlaşmacı bir yaklaşımın daha iyi sonuçlar verdiğinin farkına vardı. Rekabetçi davranışın ikamesi olarak uzlaşmacı davranışı kullanmaya ve farklılıkları çözüme kavuşturmaya yönelik anahtar, tavır değişikliğidir. Taraflar böylelikle birbirini ve



İhtiyaçlarını tanır, arada karşılıklı bir güven ortamı doğar. Güven uyumu, uyum da sorunların çözümü için gereken verimli ortamı ortaya çıkarır. Ondan sonra taraflar uzlaşmacı taraflarını bulmak için durumu incelemeye başlayabilirler (Geri, 1995, s.77-79).

Bu stratejilerin karşılaştırmaları Tablo 3.1 'de verilmiştir.

3.3.2.1. Rekabet Stratejisi

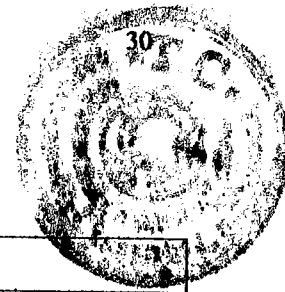
Rekabet stratejisi, güce endeksli kaybetme-kazanma eksenine bağlıdır. Bu durumda kazanmak için mevcut olan bütün güç kullanılır, karşı taraf taviz vermeye zorlanır (Geri, 1995, s.75).

Rekabet stratejisi bazı durumlarda başarılı olsa bile, uzun süreli ilişkiler için kaçınılmalıdır. Anlaşma sonunda içerleme oluşması, ilgili kişilerin sonradan işbirliği içinde çalışmalarını engeller (Fowler, 1997, s.26).

3.3.2.1.1. Etkin Rekabetçi Davranışlar

Bu yaklaşıma ilişkin davranış biçimlerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Cohen, 1996, s.117).

1. Müzakereye çok katı veya sıkıcı tekliflerle başlarlar ve pazarlığı gizli tutarlar. Böylece karşı tarafın kendilerinden çok şey ümit etmelerini engellerler.
2. Müzakerede karşı tarafın yetkileri ya yoktur ya da sınırlıdır. Müzakerede, karşı taraf ya yetkisiz ya da çok az yetkisi olan ve dolayısıyla bir taviz koparmanın söz konusu olmadığı insanlardan oluşturulur. Bu duruma karşı koyabilmek için müzakere yapılacak kişiye hedefin ne olduğu açık bir dille ifade edilmeli ve o hedefe ulaşmakta onun tam yetkili kılınması sağlanmalıdır. Müzakerelerde tarafların çok fazla yetkiye sahip olması kendi aleyhinde sonuç verir. Tarafların çok fazla yetkiye ve bilgiye sahip olmalarından dolayı zarar görme ihtimalleri yüksektir.



KİSTAŞLAR	REKABET	UZLAŞMA
Strateji	Sabit miktar kaynaklar bölünür	Değişken miktar kaynaklar bölünür
Amaçlar	Kendi amaçları için başkalarını kullanır	Ortak amaçları hedef alırlar
İlişkiler	Gelecekte beraber çalışma beklenmez	Gelecekte beraber çalışma beklenir
İlk motivasyon	Kendi çıkarlarını maksimize etmek	Ortak çıkarları maksimize etmek
Güven ve açıklık	Kendi tarafı için güven ve açıklık, karşı taraf için güvensizlik	Güven ve açıklık, aktif dinleme, alternatifleri birleştirme
İhtiyaçların bilinmesi	İhtiyaçlarını bilir fakat yanlış sunarlar, karşı tarafın ihtiyaçlarını bilmesine izin vermezler	Birbirlerinin ihtiyaçlarına cevap verirken ve araştırırken gerçek ihtiyaçları bilirler
Tahminler	Karşı tarafı mağlup etmek için şaşırtmaya çalışır	Şaşırtmayarak uygun fırsatlarda esnek olabilirler
Davranışlara bakış açıları	Pozisyonlarını kullanmaya çalışırlar	Taraflar, güvenli ve mantıklı çözümler bulmaya çalışırlar
Başarı ölçümü	Karşı tarafın kötü imajlarını ortaya çıkarmayla başarı artar	Karşı tarafın fikirlerini dikkate alma ve kötü imajlarını düzenleme ile başarı artar
Anahtar Davranış	Ben kazanayım sen kaybet	Her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayan en iyi yol nedir?

Tablo 3.1 Aktif Katılım Stratejilerinin Karakteristik Özellikleri (Johnston, 1982, s.36-45)

3. Duygusal taktikler kullanırlar. Sanki pazarlıkta onları yenilgiye uğratmışsınız gibi bir tavır takınırlar .

4. Karşı tarafın ödün vermesini zayıflık olarak kabul ederler. Karşı tarafın verdiği tavizlere karşılık hiçbir şey vermedikleri gibi onlardan daha çok taviz koparmaya çalışırlar.

5. Karşı tarafla bir anlaşmaya varmada çok yavaş davranır, ama taleplerinden kesinlikle vazgeçmezler. Temel isteklerinde çok ısrarcı olurlar. Bu durumla başa çıkabilmek için aynı taktiği kullanarak anlaşma için çaba sarf edilmez. Karşı taraf görüşmenin çıkmaza girdiğini düşünecek ve kendiliğinden bir teklif getirerek müzakereyi elverişli hale getirmek isteyecektir.

6. Pazarlık için belli bir süre ayırmazlar. Bunu karşı tarafın ayırdığı sürenin sonuna yaklaşınca, tedirgin olsun, huzursuz olsun ve pazarlığı bir an önce bitirmek isteği ile tavizler versin diye yaparlar.

Bu taktiğin işe yaraması için; sürekli ilişki kurulmaması gerekir, görüşme tek defalık bir işlemle bitirilmelidir. Sürekli bir ilişkinin ortaya çıkmaması, kısa vadede kazanıp uzun vadede kaybetmeye sebep olabilir. Yeterli süreye sahip olduğu durumda süre uzatma taktiği karşı taraf için kullanılabilir.

3.3.2.1.2. Rekabet Stratejisinin Yönetimi

Bir taraf ilgi odaklarını, çıkarları tartışmaya çalışırken karşı taraf görüşlerini farklı yöntemlerle sunmaya çalışabilir. Bir taraf her iki tarafın kazancını en yüksek düzeyde tutabilecek anlaşma çareleri geliştirirken, diğer taraf karşı tarafın önerilerine saldırıp kendi çıkarlarını düşünebilir. Bu tutumun üstesinden gelebilmek için üç temel yaklaşım vardır (Fisher and Ury, 1981, s.117-119).

Birinci yaklaşım; ilkeleri ve objektif standartları değerlendiren müzakerecinin ne yapabileceğini temel alır. Bu yöntem karşı tarafı da etkiler. Karşı taraf, kendi görüşlerinde ısrarcı olmaya devam ederse ikinci stratejiye başvurulabilir.

İkinci yaklaşım; karşı tarafın ne yapabileceğini temel alır. Karşı taraf katı bir tutumda ise müzakereci bu durumu eleştirecek ve karşı çıkacaktır. Müzakerecinin önerisi karşı tarafca eleştirildiğinde ise müzakereci savunmaya geçecektir. Müzakereci kendine hücum edildiğinde hem kendini korumayı hem de karşı saldırıya geçmeyi düşünür. Ancak böyle bir durumda kolayca bir pazarlık yöntemine girilebilir. Karşı tarafın görüşünü reddetmek, işi inada bindirir. Başka bir deyişle görüşme kişilik çatışması şekline dönüşebilir. Bu durumda, müzakereci kendini, savunma ve saldırmanın kısır döngüsü içinde bulur ve gereksiz yere enerjisini ve zamanını harcar. Bu kısır döngünün oluşmasını engellemek için her şeyden evvel karşı taraf zorlanmaz ve görüşleri hemen reddedilmez. Karşı taraf hücum ettiğinde karşı saldırıya geçilmez. Tepki göstermemek, kısır döngüyü kıracaktır. Karşı saldırıya geçmektense, saldırıdan, yana çekilerek savuşturulur ve bu esas problemin üzerine yansıtılır. Yani, gücü doğrudan karşı tarafa yöneltmek yerine, yana çekilip karşı tarafın gücünü ona karşı kullanmaktır. Karşı tarafa direnmek yerine, karşı tarafın gücünü ortak çıkarlar, elverişli seçenekler ve objektif standartlar bulmak için harcamak çok daha yerinde olacaktır. Normal olarak karşı tarafın 'saldırısı' üç manevradan oluşacaktır; kendi görüşünü güçlü bir şekilde ortaya koymak, karşı tarafın görüşlerine hücum etmek ve karşı tarafa kişisel olarak hücum etmek.

Üçüncü yaklaşım; üçüncü bir tarafın görüşleri esas alınır. Çıkarlar, görüşler ve kriterler üzerindeki tartışmalar hususunda uzman olan bir hakeme veya kurallara başvurma gibi çatışmadan kaçınma şekilleri de uygulanabilir.

Hakemler gerilimi azaltma, meseleleri kontrol etme, iletişime önem verme, genel bir zemin oluşturma, belirli karar verme seçeneklerine önem verme gibi teknikleri tartışmanın çözüme kavuşturulmasında etkili olarak kullanırlar. Müzakereler genellikle gergin ve zordur. Kritik konuların müzakeresi öfke ve içinden çıkılmaz bir sonuca varabilir. Taraflar belirli bir noktadan ileriye hareket edemezler. Bu durumda hakem müdahaleleri müzakereyi tekrar yoluna koymak için faydalı olabilir (Moore, 1986, s.349).

3.3.2.2. Uzlaşma Stratejisi

Uzlaşma stratejisi karşı tarafla güçlü ilişkiler kurulmak istendiğinde uygulanır. Uzlaşma stratejileri her iki tarafın da kazanmasını amaçlamaktadır. Her iki tarafın da amaçları ve ihtiyaçları belli, ilişkiler açıktır. Enerji ve yaratıcılık bu ihtiyaçların karşılanmasına yöneltilmiştir. İnsanların yaradılışları farklı olduğundan herkesin ihtiyacı farklı olacaktır. Birisi bir şey isterken diğeri başka bir şey isteyebilir. İki taraf da aynı şeyi istemediğine göre aradaki muhtemel anlaşmazlıkları uzlaşma yoluyla çözmek mümkündür. Bir çok müzakereci uzlaşmanın karşı tarafla işbirliği yapmakla aynı anlama geldiğini düşünmektedir. Bu anlaşma tekniğinde iki taraf da bazı isteklerinden vazgeçer ve aralarında bir anlaşma sağlarlar. Varılan anlaşma sonunda hiçbir taraf tüm isteklerine tam olarak kavuşamaz (Lewicki v.d., 1994, s.133). Bu hedeflenen bir sonuç olmayacağı anlamına gelmez -yalnızca, hedeflere ulaşmanın en etkin yolunun, hedeflenen çözümün üzerinde uzlaşma sağlanan bir çözüm olarak ortaya çıkmasıdır (Fowler, 1997, s.27).

"Uzlaşma" ve "Uyum Sağlama", çağımızın en ihtiyaç duyulan iki köhüsudur. İnsanlar, "Küreselleşme" akımlarına rağmen, fikir, görüş, inanç, davranış ve hareket olarak çok bölünmüşlüğe doğru gidiyorlar. "Çoğulculuk" bu durumun bir nevi kabulü, çözümü ise "Uzlaşma". Bu da, karşılıklı ikna gayretlerinden sonra varılması gereken noktadır. Uzlaşma iç ve dış politikada, çeşitli hareketlerde, alışverişlerde gerekliliği duyulan bir çözüm yolu ve davranış şeklidir (Türkkan, 1998, s.168).

Uzlaşma -müzakerede anlaşmazlığa neden olan aradaki farkı karşı tarafla paylaşmak, eşit oranda fedakarlıkta bulunmak- zaman tasarrufu sağlayabilir, ama her iki tarafın ihtiyaçları tam olarak karşılanamadığından, bu su götürmez bir kazan-kazan çözümü değildir. Her iki tarafı memnun etmeye yönelik yaratıcı bir yol bulan bir rakip müzakerenin seyrini değiştirebilir (Keiser, 1988, s.96).

3.3.2.2.1. Etkin Uzlaşmacı Davranışlar

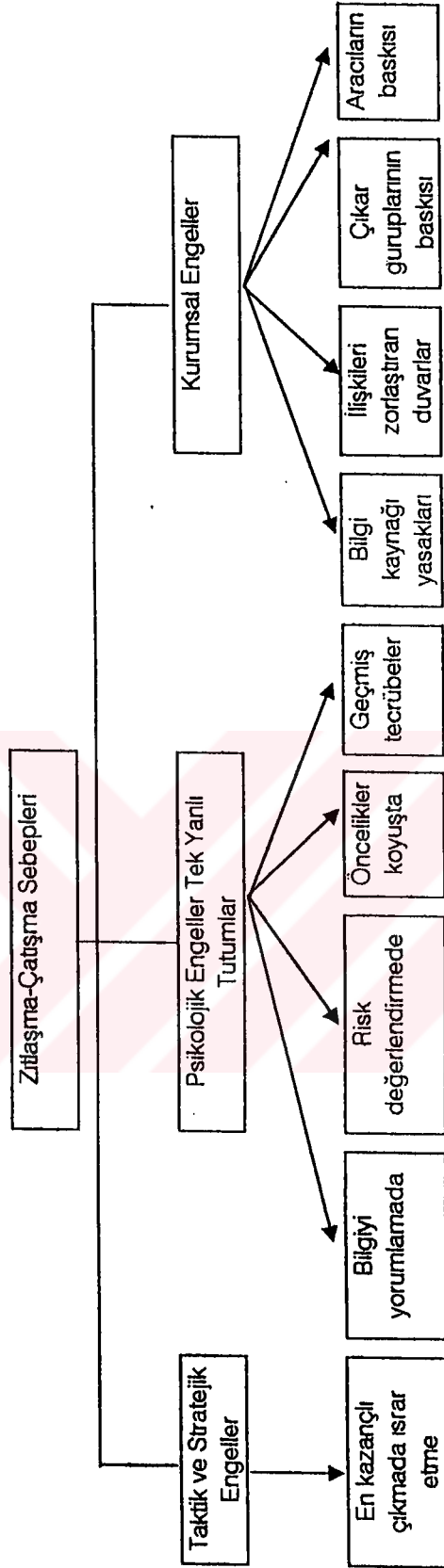
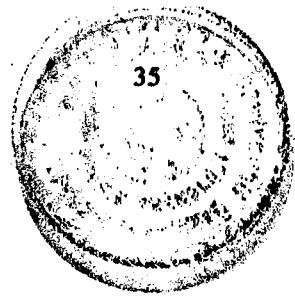
Aşağıdaki maddeler kısmen uzlaşmacı tarz için etkili ve uygun davranış biçimi ve taktikleridir (Geri, 1995, s.78).

1. Bu davranış, farklılıkları çözme ve sonuçta ortak hedefleri başarmaya yöneliktir.
2. Taraflar tartışmaya, farklılıkları ortaya koymaya ve çözümlemeye açıktır.
3. Taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını ve farklılıklarını bilir ve buna uygun davranır.
4. Tahmin edilebilirlik, esnek davranışlar müsait olsa da karşı tarafı şaşırtmak için kullanılmaz.
5. Tehdit ve blöf karşı tarafı şaşırtmak için kullanılmaz.
6. Taraflar görüşlerini savunmak ve farklılıkları çözüme kavuşturmak, görüşlerin geçerli olduğuna ikna olduklarında veya problemlere çözüm bulmak için mantıklı ve yenilikçi süreçler kullanırlar.
7. Başarı hedeflendiği zaman, kalıplaşmış davranışlar bir tarafa bırakılır ve bütün fikirlere hak ettiği değer verilmeye çalışılır, farklılıklar açıkça tartışılır. İyi bir çalışma ile uzlaşma sağlanır. Tarafların birbiri hakkındaki iyi düşünceleri hem bir uzlaşma nedeni ve hem de etkisidir.

3.3.2.2.2. Uzlaşma Stratejisinin Yönetimi

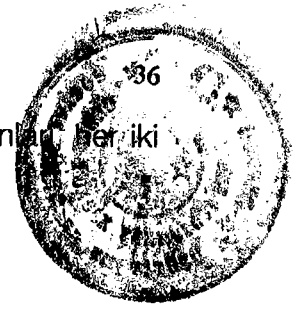
Kazan-kazan yönteminde her iki tarafın da lehine olabilecek bir sonuç elde edilmeye çalışılır. İnsanlar arasında anlaşmazlık doğal bir şeydir, fakat bu durum sorun haline getirilirse iki taraf da bunda zararlı çıkar. Onun yerine anlaşmazlığı çözmeye yoğunlaşmak gerekir. Bu şekilde anlaşmazlığı ortadan kaldırmaya yoğunlaşırsa, iki tarafın o zamana kadar düşünmedikleri çözümler ortaya çıkar (Cohen, 1996, s.144).

Uzlaşma masasına oturmadan uzlaşmayı engelleyen duvarların çarelerini araştırıp çözüme kavuşturmak gerekir. Bu engeller Şekil 3.2. 'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Zıtlasma-Çatışma Sebepleri (Türkkan,1998, s.141)

Uzlaşmayı sağlamada aşağıdaki etkenlere dikkat edilirse sorunlar her iki tarafı tatmin edecek sonuçlara ulaştırmak mümkün olacaktır.



3.3.2.2.1. Haklı Çıkarları Ortaya Koymak

Etkin uzlaşma sağlayabilmede her iki taraf için: (Türkkan, 1998, 135-140)

- Konu veya olayların iyice aydınlatılması, anlaşılması
 - Hedef, amaç ve oraya vardırıan yolların saptanması
 - Anlaşmazlıkta her iki tarafın kendilerince haklı yönlerinin ortaya konması
- Buna haklı çıkarlar denir. Bunları tespit etmek, incelemek ve kabul edilebilirlik derecesini değer hükümlerine göre bir yere oturtmak gerekir.

Bunlar yapılmazsa müzakereler daha çok zıtlasma, sonradan yanlışlığı ortaya çıkacak kararlara saplanma, ya da mahkemelik olma gibi sonuçlar doğuracaktır. Öncelikle taraflar sorunlarını ortaya koymalı daha sonra çözüne varmaya engel olan, her iki tarafta da bulunabilecek haklı çıkarlar araştırılmalı. Bunlar bulunduğu takdirde, oraya vardırıacak yollarda anlaşma -birlikte yürüme- zemini tartışılır. Haklı çıkarlar görmemezlikten gelinmemeli, karşı taraf durumunu açıkladığında 'bu sizin sorunuz' diye karşılık verilmemelidir.

Bir insanın gerçek ihtiyaçlarına önem verilmezse o da karşısındakinin ihtiyaçlarına dikkat göstermez. Yani, saygı duyma, önem verilme, başkaları tarafından güvenilme gibi psikolojik ihtiyaçlara önem verilmezse karşı tarafın yaklaşımı da aynı doğrultuda olur. Böyle bir ortamda kazan-kazan yöntemini uygulamak tamamen olanaksız bir hal alır. Müzakere yapan iki taraf arasında istekleri tam olarak karşılamak olanaksız olduğunda, tutum ve davranışlar nedeni ile bir güven ve saygı ortamı oluşturulabilirse, o zaman bu istekleri parça parça karşılamak iki taraf içinde mümkün olacaktır (Cohen, 1996, s.151).

Böylece, çatışmanın açık ve kesin bir galibi olmayacaktır. Herhangi tarafın ne kadar taviz vereceği tarafların görelî gücüne bağlıdır (Akat, 1994, s.338).



Kazanılan her şey için az da olsa karşı tarafa bir şeyler verilirse onlar da zamanı geldiğinde aynı davranışı göstereceklerdir. Ne istenildiği ve karşı tarafa ne vermeye hazır olunduğu iyi bilinmelidir (Tahir, 1996, s.132).

3.3.2.2.2. Sorunun Kaynağını Belirlemek

Anlaşmazlıkları çözmek için sorunun niçin ve nasıl çıktığını belirlemek gerekir. Anlaşmazlığın kaynağını belirlemek için atılacak ilk adım tarafların birbirinin görüşlerini iyice öğrenmesi olmalıdır. Bunun için başlangıçta tüm görüşleri ortaya koymadan, karşı taraf diyaloga teşvik edilir ve görüşme ilerledikçe görüşler geliştirilir. Karşıdaki kişinin görüşleri bilgi ya da mantık hatalarını ortaya koyacak biçimde yoklanmalıdır. Böylece hangi noktalarda farklı düşünüldüğü anlaşılmış olur. Bundan sonra atılacak ikinci adım bu anlaşmazlığın nasıl başladığını belirlemek olmalıdır. Anlaşmazlığın neler olduğunu ve nasıl başladığını belirledikten sonra iki tarafın da lehine olacak bir çözüm yolu bulma üzerinde çalışılmaya başlanılır (Fowler, 1997, s.30).

3.3.2.2.3. Pozisyonlar Üzerine Odaklanmak

Müzakerenin konusu ne olursa olsun taraflar daima pozisyonlar üzerinde pazarlık ederler. Her iki taraf da bir pozisyon alır, bunun için tartışır ve bir uzlaşmaya ulaşabilmek için bazı ödünler verir. Taraflar kendi görüş ve tavırlarında ısrar edip, bunlara dikkat ettikçe, esas amaç ve hedeflerinden uzaklaşırlar. Uzlaşma daha da zorlaşır. Varolan anlaşma, iki tarafın da yasal amaçlarını karşılamak yerine aralarındaki görüş farklılıklarını yansıtmaktan öteye geçmez. Sonuç da hiçbir tarafı tatmin etmez. İyi bir uzlaşma, tarafların yasal çıkarlarını en iyi derecede kollar, çelişkileri çözümler, sürekli ve toplumun çıkarlarını da göz önünde tutar (Fisher and Ury, 1981, s.15-20).

3.3.2.2.4. Alternatifleri Geliştirmek

Bazı görüşmelerde değiştirilemeyecek gerçekler vardır. Karşı tarafın pazarlık için elinde daha güçlü kozları bulunabilir. Bu durumda yapılabilecek iki şey vardır. Birincisi, kabul edilmemesi gereken bir anlaşma yapmaktan kaçınmak; ikincisi de eldeki kozları olabildiğince kullanabilmek. Bunun için, en iyi alternatif belirlenmeli, istenen uzlaşma sağlanamadığı takdirde ne yapılacağına karar verilmeli ve bunun altındaki çözüm noktaları durumunda anlaşmaya girilmemelidir. Görüşmelere girmenin sebebi, görüşme yapmaksızın ulaşılabilecek sonuçlar yerine, daha iyi bir şeyler elde edebilmektir. Bilinmeyen alternatifler güvensizlik oluşturur. Alternatifler belirsizliği ya çok iyi ya da çok kötü sonuçlara ulaşmaya neden olur. Yapılan en büyük hatalardan biri anlaşma yapma fikrine fazlasıyla bağlanmış olmaktır.

Alternatifleri geliştirmek için şu aşamalar göz önüne alınır (Fisher and Ury, 1981, s.109-115).

- Anlaşma sağlanamadığı takdirde alınacak önlemlerin listesini hazırlamak.
- Daha cazip fikirler ve bunların pratik uygulamalarını geliştirmek.
- En iyi görünen seçeneği dikkatlice seçmek.

Bu aşamalardan geçtikten sonra, görüşme istenilen doğrultuda sonuçlanmazsa, ne yapılabileceği bilinecek ve güvenle hareket edilebilecektir.

Alternatiflerin sayısını arttırmak da çok önemlidir. Kullanılabilecek olan ne kadar çok alternatif varsa, sunulabilecek olan seçenekler o kadar fazla olur; seçenekler ne kadar çok olursa uzlaşmaya varma şansı da o kadar artar (Keiser, 1988, s.96).

Müzakerede eğer iki tarafın da direndiği noktalar kesişmezse ortak noktada buluşmak için doğrudan veya dolaylı olarak baskı uygulayabilirler

(Stevens, 1963, s.218). Bazı arabulucular müzakerecileri alternatifler üzerine yoğunlaştırarak anlaşmazlığı ortadan kaldırmaya çalışırlar (Kolb, 1983, s.312).

3.3.2.3. İlkeler Dayanan Müzakere Stratejisi

İlkeler dayanan müzakerelere, değerlere dayanan görüşmeler de denir ve dört temel noktaya dayanmaktadır (Fisher and Ury, 1981, s.22-24).

Bu temel noktalar hemen hemen her durumda uygulanabilecek görüşme yöntemini oluşturur. Her nokta, görüşmenin bir unsurunu ele alır ve önerilerde bulunur.

3.3.2.3.1. İnsan Faktörünü Sorundan Ayrı Tutmak

İnsanlar farklı görüşleri olan ve bunları ifade etmekte zorluk çeken duygusal yaratıklardır. Duygular sorunun tarafsız değerleriyle çatışabilir. Belirli bir tavır almak durumu daha da kötüleştirir. Bu nedenle insan sorunu sorundan ayırt edilmeli ve ayrı olarak değerlendirilmelidir. Yasal olmayan bir taktik uygulandığı zaman karşı taraf kişisel olarak suçlanmamalı onlar da savunmaya geçince uzlaşma yolları tıkanmış olur. Karşı tarafı kişisel olarak sorgulamak yerine kullandıkları taktik sorgulanmalıdır. İnsan faktörü sorundan ayrı tutulur, çıkarlara ve yararlar önem verilmeli, ne yapılacağına karar vermeden önce olasılıklar gözden geçirilmeli, sonucun belli tarafsız bir standarda uydurulmasına çalışılmalıdır.

3.3.2.3.2. Ortak Çıkarlar Üzerine Durmak

Görüşmecilerin amaçlarının yarar ve çıkarları kollamak olduğu zamanlarda, insanların belirli görüşler üzerinde takılıp kalmalarını önlemek için ortaya atılmış bir görüştür.

Bir görüşmede ortaya çıkan esas sorun, tarafların gereksinimleri, istekleri, ilgi odakları ve korkuları arasındaki çatışmadır. Tavırlardan çok, ortak çıkarları bulup çıkarmak iki nedenden ötürü çok önemlidir. Önce her çıkarı elde etmek için birkaç olasılık vardır. İnsanlar çoğunlukla bu olasılıkların en göze çarpanını yeğlerler. Diğer olasılıkların gözden geçirilmesiyle, iki tarafın çıkarları için uygun olan bir yol bulunulabilir. İkinci neden de bir diğerine olan tavırların ardında çatışan çıkarların yanı sıra çok daha fazla ortak yanların olmasıdır.

Temel yöntem kendimizi karşı tarafın yerine koymaktır. Onların tavır ve görüşlerini dikkatle inceleyip bunların nedenleri bulunmalıdır. Karşı tarafın çıkarları önemsiz görülmediği sürece, başarılı olunur. Diğer tarafı etkilemenin bir yolu da amaçlanan çıkarların meşruluğunu kanıtlamaktır. Ortak çıkarları ortaya koymayla da uzlaşma daha kolaylaştırılır. Tartışmanın son aşamasında her iki tarafın katılabileceği konulara yoğunlaşıp bunlar üzerinde durulmalıdır (Fowler, 1997, s.40).

3.3.2.3.3. Ortak Kazançlar Bulmak

Görüşmeciler başka seçeneklerin de olabileceğini düşünmezler, tek doğru çözümün kendi görüşleri olduğunu sanırlar. Uygun çözümlerin hepsi karşı tarafın görüşleri ile müzakerecinin görüşleri arasında düz bir çizgi halinde uzanır. En yapıcı düşünce de bunların arasındaki farklılıkları olabildiğince azaltmaktır.

Görüşlerin çoğunda seçeneklerin ortaya çıkmasında engel olan dört unsur vardır; erken yargılama, tek bir yanıt aranması, sabit bir pasta düşünülmesi ve onların sorunlarının çözümü, onların sorunudur diye düşünmek. Bu engelleri aşabilmek için bunları iyice tanımak gerekir.

Yargılamak, hayal gücünü köreltir ve yeni seçenekler bulunmasını engeller. Çoğu insan için görüşmelerde yeni fikirlerin üretilmesine yer yoktur. Yapacakları işin, görüşler arasındaki farklılığın azaltılması olduğunu düşünürler.



Görüşme sonunda tek bir karara varılacağından, farklı seçeneklere uğraşıp zaman kaybetmek istenilmez.

Gerçekçi ve olumlu seçeneklerin üretilmesinde dördüncü engel de her iki tarafın kendi kısa vadeli çıkarlarını düşünmesidir. Bir görüşmecinin kendi çıkarlarına uygun bir uzlaşmaya ulaşması için, karşı tarafın çıkarlarının da göz önünde tutulması gerekir. Çıkarlar için mücadele etmek, karşı tarafın çıkarları ile ilgilenmeme anlamına gelmez. Eğer karşı taraf dinlenilmezse onlar da aynı davranışı göstereceklerdir. Başarılı bir görüşme hem katı hem de esnek olmalıdır.

3.3.2.3.4. Tarafsız Kriterler Üzerinde Durmak

Yararlar ve çıkarlar kesinlikle birbirine karşıt ve çelişkili iseler o zaman müzakereci iyi bir sonuç elde edebilmek için inat edebilir. Bu yöntem, bu durumda anlaşmazlığı hoş görür ve bir hakem kararına başvurulmasını öngörür. Varılan sonuç bazı objektif kriterlere, yani piyasa değeri, uzman görüşü, adet ve töreler, ya da kanun gibi kavramlara uygun olmalıdır. Dördüncü temel nokta da, objektif kriterler üzerinde durmaktır. Bu dört temel unsur, görüşme yapmayı düşünmeye başlandığı andan, bir anlaşmaya varılıncaya kadar geçerlidir.

Uzlaşma, rekabet ve ilkelere dayanan müzakere stratejilerinin karşılaştırılması Tablo 3.2 'de verilmektedir.

3.3.3. Etkin Müzakere Stratejileri

Şu ana kadar bahsi geçen müzakere stratejilerinin dışında etkili olarak kullanılan stratejilerden bazıları da şunlardır (Slater, 1991, s.27-28).

REKABET	UZLAŞMA	İLKELERE BAĞLI
Katılanlar rakiptir	Katılanlar dosttur	Katılanlar sorun çözücüdür
Amaç zaferdir	Amaç uzlaşmadır	Amaç etkin ve dostça ulaşılmış makul bir sonuçtur
Ödün istenir	Ödün verilir	İnsan faktörü sorundan ayrı düşünülür
Sorun ve insana sert yaklaşım	Sorun ve insana yumuşak yaklaşım	İnsana yumuşak,soruna sert yaklaşım
Başkasına güvensizlik	Başkalarına güven	İşlemde güven unsuruna yer verilmez
Görüş inatla savunulur	Görüş kolayca değiştirilebilir	Görüşler değil ortak çıkarlar üzerinde durulur
Tehdit edilir	Teklif verilir	Çıkarlar araştırılır
Kar-zarar yanlış gösterilir	Kar-zarar ortadadır	Kar-zarar söz konusu etmekten kaçınılır
Tek yanlı kazanç aranır	Tek yanlı kayıplara razı olunur	İki taraflı kazanç için seçenekler araştırılır.
Size uygun gelen tek cevap aranır	Onlara uygun tek bir cevap aranır	Seçebilmek için çeşitli opsiyonlar bulun, sonra karar verin
Görüşle ısrar edilir	Uzlaşmak için ısrar edilir	Objektif kriterler üzerine ısrar edilir
İrade savaşını kazanmalıdır	İrade savaşından kaçınılır	İstek ve irade dışında, standartlara uygun sonuca ulaşmaya çalışılır
Baskı yapılır	Baskıya boyun eğilir	Sebepler gösterilir, diğer görüşlere açık ve baskıya değil prensiplere boyun eğilir

Tablo 3.2. Rekabet, Uzlaşma ve İlkelere Bağlı Müzakere Stratejilerinin Karşılaştırılması (Fisher and Ury, 1981, s.25)

3.3.3.1. Kuvvetli Noktaları Belirlemek

Müzakerelerde, müzakere edilebilecek çok fazla nokta olduğunda, anlaşmayı bozabilecek konularla müzakereye başlamak mantıklı gözükse bile, en zor konuyla giriş yapmak sakıncalıdır. Bunun nedeni; kolay konuları tartışmak ek değişkenler ortaya çıkartabilir. Sonunda müzakerenin en can alıcı yerine gelindiğinde bu değişkenler işe yarayabilir (Keiser, 1988, s.102).

Karşı tarafın kuvvetli noktalarını belirlemek için en önemsiz konular ortaya koyulur. Bu işlem yavaş yavaş ve bilinçli bir şekilde, savunma ve karşı çıkma pozisyonlarını kullanarak yapılırsa daha kolay uzlaşmaya varılır. Bu teknikte zamanlama önemlidir. Güçlü taraf, karşı taraf hazır olmadan müzakereyi sonlandırmaya çalışabilir, bundan sakınmak gerekir.

3.3.3.2. Karşı Tarafın Ayırımı

Bazı müzakere grupları, gruplarını desteklemek için aralarından birini seçerler. Bu durumda grubun bir tarafını kızdırarak grubu bölme taktiği kullanılabilir. Bu taktiği kullanma zamanı olmayan grup şefi, karşı taraftaki destekleyici kişiyi bulma ve konuşmayı bölme görevini üstlenecek birini belirler. Bu tür kişiler müzakere tekniklerinde uzman değil, karşı tarafın manevralarını karşılayabilecek kişilerdir.

3.3.3.3. Resmi Olmayan Toplantı

Bazen iki konuşmacı resmi olmayarak toplanıp tartışabilirler. Taraflardan güçlü olanlar karşı tarafı hiç umursamaksızın, kendi üstünlüklerini vurgulamak için öne çıkabilirler. Bu taktik psikolojik üstünlük sağlamak için uygulanır. Bu durumda sinirlenmeksizin işin yapılacağı imajı verilmelidir. Savunmalar şiddetlendiğinde ve statü farklılıkları daha çok belirginleştiğinde atmosfer daha da gerginleşir. Bu gerginliği azaltabilmek için ara verilebilir. Bir taraf zayıflatılarak ikna edilmeye çalışılırsa buna karşı çıkılabilir. Bu durumda müzakereyi

muhafaza etmek ve istenmeyen sonuçlardan kaçınabilmek için kişisel disiplin öne çıkarılıp duygusal yaklaşımdan mantıklı yaklaşıma dönme sağlanmalıdır.

Karşı taraf kazanmayı engellemek için rakibin tarafına engeller koymaya çalışacaktır. Başarılı bir müzakereci bunları dikkate almaksızın kişileri önemli noktalar üzerinde yoğunlaştırmaya çalışmalıdır.

3.3.3.4. Müzakere Edilmiş Anlaşmanın En İyi Alternatifi

Pazarlıkta elde edilebilecek değer ile karşı tarafla olan ilişkinin kalitesi arasında karşılıklı dengeler kuran müzakere stratejileri daha baştan sağlıklıdır. Müzakerecilerinin "ilişkiyi korumak için fiyattan ödün verdim" gibi açıklamalarını kabul eden yöneticiler hem kötü anlaşmalara, hem de zayıf ilişkilere göz yummuş olurlar.

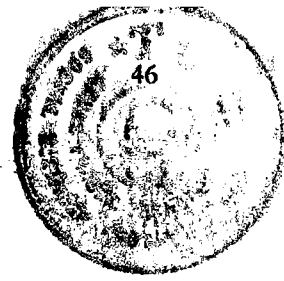
Bu çıkmazdan kurtulmak için yöneticiler, müzakerecilerin pazarlık kapatmada her zaman bir alternatiflerinin olduğunu bilmelerini sağlamalıdır. Roger Fisher ve William Ury müzakere literatürüne "müzakere edilmiş anlaşmanın en iyi alternatifi" (MÜZAL) kavramını kazandırdılar. Pazarlığı tamamlamanın en iyi alternatifini belirleyerek ve sonrada bu alternatife karşı müzakere edilmiş anlaşmayı özenle değerlendirerek müzakere sonuçlarının olabildiğince iyileştirilebileceğini gösterdiler. Eğer müzakere edilmiş anlaşma daha iyi ise, pazarlığı kapatın. Eğer alternatif daha iyi ise geri çekilin.

MÜZAL yaklaşımı müzakerenin temel kurallarını değiştirmiştir. Müzakereciler artık kendi rollerini anlaşma sağlamaktan çok iyi tercihlerde bulunmak olarak görüyorlar. Bir anlaşmaya varamıyorsa bunu bir başarısızlık olarak görmüyorlar.

Müzakerecilerin her zaman daha müzakerelere başlamadan önce alternatiflerini düşünmeleri gerekir. Daha başlangıçta bir MÜZAL saptanması, müzakere edilecek herhangi bir anlaşmanın ortadan kaldırması gereken nesnel

bir engel oluşturur. Bu durumda müzakereciler bir teklifin çok düşük ya da kabul edilemez görünmesi gibi öznel yargılara bel bağlamak zorunda kalmazlar. Müzakere ilerledikçe sürekli MZAL 'larını iyileştirmenin yollarını -daha fazla araştırma yaparak, alternatif yatırımları değerlendirerek ya da öteki potansiyel müttefikleri belirleyerek- düşünmeleri gerekir. En azından MZAL 'ları kadar iyi olmayan bir anlaşmayı asla kabul etmemeleri gerekir (Ertel, 1999, s.123-125).





4. MÜZAKEREDE İLETİŞİM

4.1. Müzakerede İletişimin Önemi

'İletişimin olmadığı yerde müzakere de olmaz' düşüncesinden hareketle, taraflar arasında iletişimin sağlanması önem kazanmaktadır. Görüşmeci açısından iletişim kurabilmek değerli bir nitelik olduğu gibi, başarılı bir iletişim kurmadan etkin bir görüşmeci olunması da mümkün değildir. Ayrıca iletişim kurma yeteneğine bir görüşmecinin, görüşmelerde daha aktif olacağı kaçınılmazdır (Edgett, 1994, s.149).

İletişim, sözlü ve sözsüz iletişim birleşmesinden oluşan bir bütündür (Baltaş ve Baltaş, 1994, s.21). Bu sürecin başarısı büyük ölçüde gönderici konumundaki görüşmecinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. İletişim önce göndericinin zihinsel süreçleri ile başlamakta ve oluşturulan mesaj belirli bir iletişim kanalından alıcı konumundaki görüşmeciye gönderilmektedir. Alıcıya gönderilecek mesaj konuşulan kelimeler olabileceği gibi, jest ve mimikler -örneğin yüzün aldığı ifade şekli, kolun bir hareketi- biçiminde de olabilir (Evliyaoğlu, 1984, s.56).

Kişinin kendisini, dinleyicinin yerine koyması ve aşağıda sıralanan altı konuyla ilgili olarak onun tutumunu değerlendirmesi gerekir. Müzakere sırasında zıt fikirlerin çakışmasından çatışma meydana gelir.

4.2. İletişimin Unsurları

4.2.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim esnasında dinleyenler kullanılan kelimeleri tamamı ile değişik biçimde anlamış ve yorumlamış olabilirler. Her iki taraf da birbirinin ne söylediğini anlamada zorluk çekmemelidir.



Sözlü iletişimde üç önemli sorun söz konusudur (Fisher and Ury, 1981, s.46).

- Müzakerecilerin birbirleriyle konuşmamaları
- Söylenenleri dinlememeleri
- Söylenenleri yanlış anlamaları.

4.2.1.1. Görüşmecilerin Birbiri İle Konuşmamaları

Müzakereciler birbirleriyle konuşmuyor, en azında birbirlerini anlamıyor olabilirler. Bir diğer anlatımla, taraflar aralarında iletişim kurmak istemeyebilirler. Ancak üçüncü tarafı ya da dinleyicileri etkilemek için konuşmaları mümkündür (Fisher and Ury, 1981, s.46).

Oysa, bir konuda ortak bir anlaşmaya ulaşmak için karşı tarafla uyum içinde diyalog kurulmalıdır. Aksi halde, görüşmecilerin birbiriyle konuşmaması görüşmelerin çıkmaza girmesine yol açacaktır. Bundan dolayı müzakereciler görüşmeye başlarken, kendilerinin ve karşı tarafın sorunlara bakış açılarının farklı olabileceğini göz önüne almalıdır. Değişik bakış açılarının olabileceğinin algısı, görüşmelerde ortaya çıkabilecek iletişimsizliği engelleyecek ilk ve temel faktördür (Byrnes, 1990, s.5).

4.2.1.2. Görüşmecilerin Söylenenleri Dinlememeleri

Görüşmeler esnasında verilebilecek en basit ödün, karşı tarafı dikkatle dinlemektir. Süregelen müzakerelerin stresi altında karşı tarafın ne söylediğini sağlıklı bir şekilde dinlemek güçleşmektedir (Fisher and Ury, 1981, s.47). Buna rağmen müzakereci, karşı tarafın istekleri hakkında kesin bir karara varmadan ve karşı tarafın algılama yapısında değişiklik meydana getirme yönünde bir girişimde bulunmadan önce, karşı tarafın açıklamalarını ayrıntılarıyla dinlemelidir (Nierenberg, 1986, s.145, Graham and Sano, 1989, s.42). İyi bir dinleyici olmanın temel ilkeleri; konuşmadan karşı tarafı dinlemek, iletişimi bozan

faktörleri ortadan kaldırmak, sabırlı olmak, sinirlenmemek ve soru sormak şeklinde olmalıdır (Koçel, 1994, s.299). Ayrıca, görüşmeci kendi düşüncelerini karşı tarafa sabırla dinletebilmek için kendisini onun yerine koyarak -empati göstererek- hoşgörü ve tahammülü önce kendi göstermelidir (Yazman, 1969, s.168; Carnegie, 1994, s.101).

Müzakereci rakibini dinlerken, söylenene dikkat etme, söylenenlerden emin olmadığında karşı tarafa konuyu tekrarlatma ve ne demek istediklerini anlamaya çalışma yöntemlerinden yararlanabilir (Fisher and Ury, 1981, s.47). Bunun yanı sıra, karşı tarafı dinlerken ilginin başka tarafa kaymaması için göz teması kurabilir (Calero and Oskam, 1993, s.20). Bazı müzakereciler karşı tarafın söylediklerini dinlememeyi bir taktik olarak değerlendirir. Müzakere ortamında karşı tarafı dinlemez görünerek, onları huzursuz ve tedirgin kılma düşüncesindedirler. Başarılı bir müzakereci bunun tam aksinin geçerli olduğunu bilir. Karşı tarafı dinlemek suretiyle ifadelerini kontrol etmek, onların bilerek yanlış cevap vermesi şeklinde pazarlık tekniğini engelleyecektir. İyi bir müzakereci iyi bir dinleyici olarak karşı tarafı kırmazsınız görüşmeleri kendi lehine dönüştürebilendir (Fisher and Ury, 1981, s.138).

4.2.1.3. Görüşmecilerin Söylenenleri Yanlış Anlamaları

Sözlü iletişim esnasında karşı taraf kullanılan kelimelere bambaşka anlamlar vererek, söylemek istenileni tamamı ile değişik biçimde anlamış ve yorumlamış olabilirler.

Her iki taraf, birbirlerini ne söylediğini anlamakta zorluk çekmemelidir. Örneğin bir müzakerecinin 'hayır' anlamını kastettiğinde, bu beyanı karşı taraf net bir şekilde anlayabilmelidir (Begin and Beal, 1989, s.234). Özellikle, karşı tarafın çoğu zaman pazarlık pozisyonunu korumasını gerektiren, dil bakımından anlaşılması zor bir teklifin sunulmasında müzakerecinin, söz konusu tarafın hataya düşmemesi için, anlaşılması kolay, net ve düzgün bir dil kullanması gerekir. İletişimde mesajı kodlayan tarafın iyi telaffuz yeteneği, kelime

haznesinin genişliği yanlış anlamaları büyük ölçüde azaltacaktır. Ayrıca, alıcı konumundaki taraf göndericinin mesajını yanlış çözebilir veya yanlış anlam verebilir. Bu da, iletişimde gürültünün neden olduğu bir sonuçtur (Eren, 1993, s.160, s.223-224).

Öte yandan müzakereci, görüşme gündeminde kendisine fayda sağlayacak nitelikteki maddeleri rakibinden gizlemeye ya da rakibin bunları yanlış anlamasına çalışarak, rakibin algılama şeklini değiştirmek isteyebilir. Böylelikle müzakereci bölüştürücü bir pazarlık taktiği izlemekte ve rakibini ikna etmeye yönelik olarak onun algılama şeklini yanıltmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, söz konusu tarafın görüşmesini sözlü ya da bedensel nitelikli ifadeleri hakkında rakip taraf, bazı ipuçları elde etmeye çalışsa bile, görüşmecinin anlatımını bazen tam olarak anlayamayabilir. Aslında, müzakereci rakibine yönelik anlaşılması güç ifadeleri kasıtlı olarak kullanmaktadır. Hatta müzakereci, doğru ve net ifadeler kullansa bile, bu ifadeler üzerinde durduğu konunun tahminlenen değere sahip olmadığı yönünde rakibi yanıltıcı nitelikte olabilir (Demirbilek, 1994, s.144).

4.2.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, kelimeleri içermeyen iletişimin bütün unsurlarıdır (Smith, 1980, s.62). İnsanların birbirleri ile kurdukları ilişkilerde sözsüz mesajlar büyük ölçüde etkili olabilmektedir. Ayrıca sözlü ve sözsüz mesajlar farklı olduğunda sözsüz mesajlara inanılmaktadır (Devito, 1988, s.115). Sözsüz iletişim yaşanan koşullar içinde birbirini izleyen hareketlerle değer kazanan ses tonu ile desteklenen ve kelimelerle son şeklini alan karmaşık bir süreçtir (Baltaş ve Baltaş, 1994, s.7). Kişi kelimeleri kontrol ettiği gibi bedenini kolayca kontrol edemez. Bedeninin olaylara veya durumlara karşı kendiliğinden verdiği tepkiler çok daha fazladır. Diğer bir anlatımla, beden dilinin gizlenmesi çoğu kez mümkün değildir (Calero and Oskam, 1993, s.8).

Buradan hareketle duygu ve düşüncelerin anlaşılmasında kelimeler kadar beden dili ya da sözsüz iletişimde esastır. Örneğin, bir müzakerede bir tarafın niyeti olmadığı halde bazı eylemlerde bulunabileceğini açıklaması şeklinde tanımlanan "blöf" (Törüner, 1991, s.181), zaman zaman başvurulabilen bir taktiktir. Blöf sayesinde rakibin beklentileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunması amaçlanmaktadır (Fossum, 1989, s.251). Sinirli davranışlar, gözleri kaçırmak, boğazı temizlemek ve dudakları ısırarak karşı tarafa blöf yapıldığının ipuçlarını verebilir (Calero and Oskam, 1993, s.7). Blöf yaparken ya da karşı tarafın blöf yaptığını düşündüğünüzde verdiğiniz ya da karşı tarafın verdiği tepkilere dikkat etmek ve tarafların birbirini sürekli olarak izlediğini unutmamak gerekir.

Sözsüz iletişimi öğrenme ve uygulama aracılığı ile müzakerelerde başarılı olma düzeyi artırılabilir. Gerçekten, müzakereci karşı tarafla yüz yüze kurduğu ilişkilerde söze dökülmeyen ipuçlarından yararlanabilir. Böylelikle, kendisini ve çevresi ile kurduğu ilişkileri tanımak ve geliştirmek için imkan bulacaktır. Sözsüz iletişimden yararlanmak, müzakerecinin hem kendisini ve başkalarını daha iyi anlamasını sağlayacak, hem de daha etkili bir iletişim kurmasını kolaylaştıracaktır.

Nihayet taraflardan biri beden dilini kendisine müzakerelerde avantaj sağlamak için bir taktik olarak da kullanabilir. Müzakereci karşı tarafı dinlemez görülebilir ve göz göze gelmekten bilerek özenle kaçınabilir. Kuşkusuz, sözsüz iletişimle ilgili bu taktiğin önceden bilinmesi, etki derecesini azaltacaktır (Fisher and Ury, 1981, s.141).

4.2.3. Algılama

Algı, çevreden gelen uyarıların toplanma, organize edilme, anlaşılma ve değerlendirilme sürecidir. Algılama hem algılanan uyarıcının, hem de, algılayan kişinin özelliklerine bağlı olarak oluşur. Bu noktada müzakere tekniği açısından son derece önemlidir.

Algı, beyne ulaşmış duyguların kişiye özgü seçimleriyle ve örgütlenmesi ile ortaya çıkan karmaşık bir sürecin ürünüdür (Baltaş ve Baltaş, 1994, s.27).

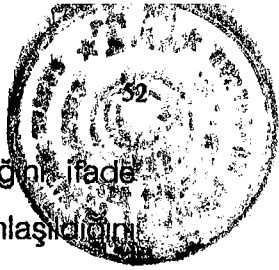
İletişim süreci açısından algılama unsuru da önemlidir. Algılamayla ilgili etmenlerin etkileri, kişiler aynı uyaranla ilgili farklı imgelere sahip olduklarında ortaya çıkar. Her biri mesaja bakacak ve bu mesajın içinden kendince önemli saydığı kelimeleri seçip alacaktır. Gönderici göndereceği mesajları oluştururken ve alıcı mesajı dikkate alırken, sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, bilgileri, hisleri ve geçmişteki tecrübeleri gibi faktörler doğrultusunda mesajı süzgeçten geçirerek değerlendirmektedir (Schmidt and Tannenbaum, 1960, s.15).

İnsanlar arası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge 'anlamak' tır. İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından önemi 'anlaşılma' tır.

Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında karar verir ve insan karşısındaki kişiye bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu ya da olumsuz olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1994, s.19).

Yanlış algılamalar, tarafları istenmeyen sonuçlara getirebilir. Bunun için, insan faktörü ile en iyi baş edebilme yöntemi, bu faktörün bir sorun haline gelmeden kontrol altına alınmasıdır. Yani karşı tarafla, görüşmeler esnasında zedelenmeyecek bir kişisel ve organizasyonel ilişki ağı kurmak gerekli ve yararlıdır (Fisher and Ury, 1981, s.50).

Birçok iletişim probleminin temelinde kişilerin birbirini tam veya doğru anlayamaması yatmaktadır. Ancak geri bildirim ile bu aksaklıklar giderilebilir (Ceylan, 1998, s.44).



Karşı taraf konuşurken onu anlamaya çalışmak ve anlaşıldığını ifade etmek gerekir. Anlamak onaylamak demek değildir. Görüşlerinin anlaşıldığını açıkladıktan sonra, yeniden soruna dönülebilir. Böylece yapıcı bir diyalog kurulmuş olur ve yanlış anlaşmaya yol açmaz (Fisher and Ury, 1981, s.48).

4.2.4. Dikkat

Görüşmede, görüşmecinin algı kanallarının açık olması gerekir. Bazen gelen uyarıcıların birkaçı üzerinde odaklaşılır, bu algısal odaklaşmaya dikkat denir.

Yorgunluk, o anda içinde bulunulan heyecan ve duygu hali, organizmanın o andaki gereksinimleri ve güdüleri dikkati dağıtabilir. Bunun anlamı, filtre sisteminin bozulmasıdır. Bu durumda görüşmeye devam son derece zararlı olabilir veya en azından iletişim koptuğu için anlaşma noktasına gelmek mümkün olmayacaktır. İletişimin sağlanması alınan ve verilen mesajların birbiri ile ilişkili olmasına bağlıdır (Cüceloğlu, 1995, s.176).

Etkili iletişim için dinlemek şarttır. Dinlemenin standart yöntemleri de, söylenene dikkat etmek, karşı tarafa emin olunduğunda konuyu tekrarlatmak ve ne demek istediklerini anlamaya çalışmaktır. Bazıları karşı tarafa fazla dikkat etmemeyi iyi bir taktik olarak görürler. İyi bir görüşmeci bunun tam aksini yapmalıdır. Karşı tarafın söylediklerinin anlaşıldığı belli edilmez ise dinlenilmediklerini düşünebilirler (Fisher and Ury, 1981, s.47).

4.2.5. Kaynak Birim-Hedef Birim Karmaşı

Genelde iletişim birimleri ikiye ayrılır. Kaynak birim ve hedef birim. Kaynak birim mesajı gönderen birimdir, hedef birim ise mesajın gönderildiği birimdir, yani dinleyen kişidir. Müzakerede kaynak ve hedef birimler durağan olmayıp, dinamik birimlerdir ve değişkendirler. Bu dinamiklik sayesinde müzakerede, karşılıklı fikirler dile getirilir ve belli bir noktada anlaşmaya varılır. Ancak bu

dinamikliğin dozu kaçarsa yani, her iki taraf da, kaynak birim haline gelirse, dinleyen olmayacağından, iletişim sağlanması, dolayısıyla tarafların algılama yapabilmesi imkansız hale gelir. Bu nedenle başarılı müzakereci, iyi bir dinleyici olmalıdır. Karşı tarafı da gerekli zamanlarda hedef birim yani, dinleyici pozisyonunda tutabilmelidir. Mesajı gönderen, hedef birim ise mesajın gönderildiği birimdir. Müzakerenin başarısı büyük ölçüde kaynak, göndericiye bağlıdır.

Müzakerenin sonucu ender olarak konuyla ilgili veriler ya da ilgililerin ikna yetenekleriyle ilgilidir. İfade edilmeseler ya da fark edilmeseler bile genellikle başka faktörler devreye girer. Tartışma sürecini ve sonucu etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörleri dikkate almak ve kullanmak, hem ikna yeteneğinin daha etkili olması hem de ele alınacak konuyla doğrudan ilgili olmayan şeyler tarafından gereksiz etkilenmekten korunmak için son derece yararlıdır. Görüşmecinin cinsiyeti, görünüşü, yaşı ve eğilim gibi konularda önemlidir (Fowler, 1997, s.11).

4.2.5.1. Müzakerecinin Cinsiyeti

Bu konu ile ilk defa Cantril ve Allport ilgilenmişlerdir. Onlara göre erkek konuşmacının sesi kadınlara göre daha doğal ve daha inandırıcı olduğu buna karşılık kadın sesinin daha çekici olduğu bulunmuştur (Cantril and Allport, 1935, s.421).

Öte yandan Fay ve Middleton 'da benzer bulguları ortaya çıkarmıştır (Fay and Middleton, 1941, s.558). Bu araştırmalarda kadın ve erkek dinleyicilerin erkek konuşmacıyı yeğlediklerini, kadın sunucuların ise reklam ananoslarında daha çok tutulduğunu anlamışlardır. Kadın eşyalarının reklamında ise erkek sunucuların daha çok yeğlendiği ortaya çıkmıştır (Silverstein, 1953, s.418). Siyasi konularda da erkek görüşmeciler daha inandırıcı bulunmuştur. Erkeklerin siyasal nitelikli mesajlara daha yakın ve mesajların içeriğini daha iyi bildikleri için, onların daha inandırıcı olduğunu düşünerek şu varsayım ileri sürülmüştür:

Siyasi nitelikli bir söylev, eğer bir kadın tarafından değil de bir erkek konuşmacı tarafından verilmişse daha inandırıcı olmaktadır. Kişilerin söyledikleri algılamalarına göre yapılan başka bir araştırmada da, algılanan kişilik özellikleriyle konuşmanın cinsiyeti arasında önemli ilişki ve etkileşimin varlığını göstermiştir (Addington, 1968, s.492).

Kendilerinden daha genç olan kadınlarla tartışan erkeklerin, davranış biçimleri etkilenir. Bu davranış küçümseyici ve kaba bir tutumdan rahatsız edici bir himayeciliğe ya da yakışksız bir uçarılığa kadar değişebilir. Bu davranış biçimine eğilim çok yaygındır; bunlar genellikle bilinçsizdir ve rahatsız etmeyi amaçlamazlar. Bunlarla başa çıkmak için iki yol vardır (Fowler, 1997, s.17).

- Tartışmayı kesip karşı taraf konuyu ciddi ve duyarlı bir biçimde ele almaya hazır olmadığı sürece devam etmenin imkansız olduğunu açıklamak.
- Her türlü duygusal tepkiyi denetim altına alarak tartışma konusuna yoğunlaşmak.

İkna konusunda da, tepki, düşünce, ilgi alanı ve davranış bakımlarından da kadın ile erkek farklılık göstermektedir (Türkkan, 1998, s.87).

4.2.5.2. Müzakerecinin Görünüşü

Karşısındakini inandırmak niyetini açıklayan ve iyi görünüşe sahip olan cazip haberleşmecinin bu durumu karşı tarafı ikna etmede etkili olabilmektedir (Mills ve Aronson, 1970, s.173). Bu konuda pek fazla bir sonuç ortaya konulmamıştır.

4.2.5.3. Müzakerecinin Yaşı

Yaşlı bir kişinin genç birine göre daha etkili olduğu düşünülebilir. Drucker yaptığı araştırmada çocukların kendilerinden büyüklerden etkilendiğini ortaya koymuştur (Drucker, 1938, s.487). Bir başka deneyde, çocukların uzaklık

55
tahmininde bulunmaları gözlenmiş ve uzaklık tahmininde bulunarak sekiz çocuğun yanlış yanıtıyla bir çocuk karşı karşıya bırakılmış küçük çocuğun yaşı büyük olanlara göre daha çabuk etkilendiği görülmüştür (Berenda, 1950, s.106).

Bazen yaş faktörünün hiç önemsemediği durumlar da oluşmaktadır (genç, heyecanlı bir yönetici yaşlı meslektaşına karşı saygısız tutum takınması gibi). Buradaki işleme, etkin bir müzakerenin her iki taraf için de tatmin edici sonuçlara varma amacını tamamen ters yönde etkileyebilir. Böyle durumlarda karşı taraf dinlemeye hazır olana kadar devam edilmeyeceği bildirilmelidir (Fowler, 1997, s.17).

4.2.5.4. Müzakerecinin Kişiliği

İletişimin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için önemli olan etmenlerden biri de mesajı gönderenin veya kodlayıcı kaynağın iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Örneğin, mesajı kodlayan kişinin iyi telaffuz yeteneği, kelime haznesinin genişliği, kelimeleri yerinde ve yanlış anlam vermeyecek biçimde kullanması ve imla kurallarına riayet etmesi yanlış anlamaları büyük ölçüde azaltmış olacaktır.

İletişimdeki kişilik yapısı da ayrı bir önem taşımaktadır. Çekingen bir kimse kendi iletişim sistemini kişiliğine özgü biçimde kurar. Bu sistem kuşkusuz girişken bir kişinin kurduğu iletişim sisteminde farklıdır. Ayrıca herkesin din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standartları ve alışkanlıkları ile yaptıkları işe ilişkin olarak geliştirdikleri tutum ve ölçüler vardır. Bu ölçü, standart, tutum ve alışkanlıklar onun kişiliğinin bir parçasını oluşturarak başkalarıyla iletişim süreçlerine de yansımaktadır (Eren, 1993, s.332).

4.2.5.5. Müzakerecinin Bilgi ve Uzmanlığı

İster formel ister informal olsun, çoğu müzakerede tartışma konusu hakkında daha çok şey bilen kişinin etkileme şansı daha fazladır. Bu kısmen kişisel güvenle de ilgili bir konudur. Karşıdaki kişiden daha deneyimli olduğu bir konu üzerinde tartışılıyorsa, beklenmeyen bir biçimde tuzağa düşme konusunda daha az endişe duyulur ve düşünceyi destekleyecek tüm verileri kullanma konusunda daha fazla güven duyulur. Ancak bu avantajları elde edebilmek için bu bilgi farkını karşı tarafa bildirmek gerekir. karşı tarafın daha bilgili olduğu durumlarda olabilir. Bu duruma karşı üç tepki biçimi vardır (Fowler, 1997, s.15-16).

- Konu ile daha fazla bilgi edinmek için tartışmayı ileri bir tarihe ertelemek,
- Konuyu bilen biriden yardım isteyip onu tartışmaya getirmek,
- Tartışılan konunun karara bağlanmasında gerçekten ayrıntıların bilinmesinin önemli olup olmadığını açıklığa kavuşturmak gerekir.

Dinleyici konu hakkında biraz bilgi sahibi ise mesajları daha kolay bir biçimde iletmek ve ortak anlayışa ulaşmak olanakları artabilir. Dinleyicinin konu hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu anlamak için ufak çapta bir kontrol, konuşmacıya yeterli ipuçları verebilir. Böylece konuşmacı daha kısa bir zamanda ve daha etkili bir biçimde haberleşme olanağına kavuşur (Berkowitz v.d., 1971, s.167).

4.2.6. Mesajın Önemi

Mesaj, kaynak birimindeki düşüncelerin bir seçim sürecinden geçirilerek ifadesidir. Sözsüz mesajların yanında sözlü mesajlar da vardır. Mesajın doğru verilmesi, yanlış anlaşılmaya sebep olmayacak şekilde verilmesi sözlü mesajların sözsüz mesajlarla çelişmemesi müzakere için hayati önem taşır (Tosi and Carroll, 1970, s.62-64).

Mesajın etkili olabilmesi mesajın ilgi çekici olmasına bağlıdır bu da bazı koşulları gerektirir. Bu koşullar, konuşmanın özgün bir sorun çerçevesinde sunulması, örneklerle ve sıkıcı olmayan rakamlarla, grafiklerle desteklenmesi, ilgiyi canlı tutması, alışılmış terimlerin kullanılması ve gereksiz tekrarlardan sakınılması olarak özetlenebilir. Konuşmacı belli düzeyde ve ölçüde bir yetkeyi kullanma yeteneğinde olmalıdır (Contril and Allport, 1935, s.374). İnsanların olmak ve yapmak istedikleri ile mesaj bağlantılı olursa yani böylelikle bunları sağlayabileceklerine inanırlarsa, ikna olurlarsa müzakerede başarı elde edilir (Türkkan, 1998, s.78).

Belirgin ve keskin bir ifade belirtmeden önce ne gibi bir mesaj verileceği ya da öğrenmek istenilen konu iyice düşünülmeli ve bilginin hangi amaç için gerekli olduğu önceden bilinmelidir (Fisher and Ury, 1981, s.49).

4.2.7. İletişim Ortamının Önemi

İletişim sürecini etkileyebilecek olan ve iletişimi durumu içinde olan kişi, nesne ve olayların tümüne iletişim ortamı adı verilir. İletişimin bulunduğu ortamın serinliği, sakinliği veya gürültülü olması, sıcak veya soğuk olması, büyük veya küçük olması, oturma şekli, ses düzeni vb. gibi hususların müzakere süreci içinde rolü büyüktür (Flippo, 1970, s.122). Konuşmacı karşısındaki dinleyicinin içinde bulunduğu durum ve koşulları bilerek konuşmalıdır. Bu konuşmacıya çok şey kazandırır. Gürültü önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilir. Bu kaynağı kolaylıkla saptanabilen mekanik bir gürültü olabileceği gibi dinleyicinin zihnen başka bir şeyle meşgul olması gibi psikolojik bir gürültü de olabilir. Bu konuda bütün etmenleri denetleme olanağı olmasa da bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Moles and Duguet, 1977, s.25).

Müzakere ortamı, kişinin kendini güvende hissettiği yerde yapılmalıdır. Kişisel güven duygusunun dışında yer seçimine ilişkin bazı avantaj ve dezavantajları olabilir. Kendi ofisinizde toplantıyı ayarlama ile, gerektiğinde yardımcılarınıza, kaynaklara ulaşma şansı ve toplantı düzenini ayarlama şansı

oluştururken, karşı tarafın ofisinde toplanma ile onlar hakkında daha fazla bilgi edinilebilir ve tartışmayı en uygun zamanda, başka yerde randevunuzun olduğunu ileri sürerek kapatmak kolay olur. İki durumun avantaj ve dezavantajları değerlendirerek uygun yer seçilmelidir (Fowler, 1997, s.23).

4.2.8. Konuşulan Dil

Birçok iletişim problemlerinin temelinde kişilerin birbirlerini tam veya doğru anlayamaması yatmaktadır. Kişiler ve toplumlar arasındaki bir çok karmaşık ve güç sorun tarih boyunca konuşmalar yoluyla çözümlenmiştir. Eski çağlardan bu yana gelişen teknoloji karşısında bir çok kabiliyetin, toplumsal ve bireysel ilişkilerde önem taşıyan bir çok hususun zamanla değerini kaybetmesine karşılık, insanların ve toplumların birbirlerini etkilemede ve ilişkilerini düzenlemede konuşma değerinden bir şey kaybetmediği gibi giderek önem kazanmıştır.

Müzakere ve iletişim konularında kullanılan araç konuşmadır. Bu araç iyi kullanılmadığında, olaya baştan dezavantajla giriliyor demektir. Doğru şeyleri doğru biçimde, doğru zamanda söylemek, ne zaman konuşulmayacağını bilmek ve karşıdaki kişinin söylediklerini son derece dikkatli bir biçimde dinlemek, ikna etme becerilerinin temel özelliklerindendir (Fowler, 1997, s.29).

Bir çok görüşmede taraflar hep karşı tarafın davranış ve düşüncelerinden bahseder ve eleştirirler. Gerçekte ifade edilmek istenen durumu kendi açınızdan anlatmak daha inandırıcı olur (Fisher and Ury, 1981, s.49).

Dillerin sözcük dağarcığı ve gramatik işleyişi algılama konusunda etkili olmaktadır. Görüşmenin başarısında konuşma üslubunun etkisi büyüktür. İyi yetişmiş konuşmacılar bir veya birkaç kışkırtıcı hareketle kitleleri rahatlıkla coşturarak harekete geçirebilirler (Freud, 1996, s.15). Buna bir örnek olarak Hitler verilebilir. Hitler 'in konuşma yeteneğine bakıldığı zaman kitleleri etkilemede bu özelliğin ne kadar kuvvetli bir silah olduğu görülür (Cladue, 1991,

s.135). Hitler sözcüklerin gücüne inanıyordu. Konuşmalarında hep basit ve sade ifadeler yer verip, belirli sözcükleri tekrarlıyordu (Lager, 1990, s.195). Hitler 'in, konuşmacının nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda 'eğer konuşmacı sözlerinin anlaşılmadığını tespit edecek olursa, o kadar sıradan ve o kadar basit bir şekilde amacını izah edebilecektir ki sonuçta dinleyicilerin en aptal bile konuşmacının sözlerini kavrayabilecektir' fikrini savunmaktadır. (Domenach, 1995, s.62).

Etkili bir konuşmacı olup olunmadığı aşağıdaki sorular sorularak bulunabilir (Avcı, 1989, s.72).

- Söylenenleri karşıdakiler kolayca anlayabiliyor mu?
- Düşünceler açık ve etkili bir biçimde belirtilebiliyor mu?
- Sözcükleri söylerken, söyleyiş ve dil yanlışlıkları yapıyor mu?
- Ses tonu ve vurgular, duygu ve düşünceleri besleyecek, zenginleştirecek şekilde kullanılabiliyor mu?
- Monoton, can sıkıcı bir tempoda mı yoksa, canlı ve hareketli bir tarzda mı konuşuluyor?
- Konuşurken, dinleyicilerin ilgi dereceleri takip edilebiliyor mu?
- Konuşma sırasında yapmış olunan el ve kol hareketleri ile mimiklerin yapmacık olduğu gibi bir izlenim doğuyor mu?
- Dinleyicinin ilgisini dağıtacak, gereksiz ayrıntılardan ve laf kalabalığından kaçınılabiliyor mu?
- Anlatılanların önemli ve değerli olduğuna öncelikle konuşmacı inanıyor mu?
- Konular dağıtılıp, asıl vurgulanması gereken konular kaçınıyor mu?

Bu sorulara dürüst olarak cevap verildiğinde, konuşma kabiliyetimiz hakkında fikir sahibi olabileceğimiz gibi, yukarıda sayılan esaslara uyma gayreti içine girerek de güzel konuşma sanatına adım atmış olunur.

4.3. İletişim Becerileri Kazanma Yolları

İyi bir müzakere, sonunda her iki tarafın da hoşnut olacağı bir pazarlıktır. Bu tür bir sonuca ulaşabilmek için karşı tarafı, onların neyi istediğini, onlar için hangi değerlerin önceliği olduğunu anlayabilmek ve bu çerçevede her iki tarafın da isteklerinin kabul edilir bir ölçüde gerçekleşebilmesi için iyi bir iletişim kurmak gereklidir (Aytaç, 1992, s.2-6). Yukarıdaki bağlamda iyi iletişimi kurabilme, karşı tarafın gerçek ihtiyacı ve isteklerini anlaması, karşı taraf ile uyum sağlamaya yardımcı olur.

Uyum sağlamak için Amerika 'da, başarılı ve etkin konuşmacılar başkalarını etkileme ve ikna etme yeteneği yüksek insanların bilinçli bilinçsiz kullandığı her tür davranış, mimik ses tonu ve sözcükler incelenerek bulguların sistematikleştirilmesiyle ortaya bir yöntem çıkarılmıştır. Yöntemin şematik olarak gösterimi Şekil 4.1 'de sunulmuştur.

Bu gözlemler sonucu insanların esas olarak üç temsili sistem kullandığını ortaya çıkarmıştır. Görsel, işitsel ve duyusal.

Temsili sistemler insanların hangi kanaldan bilgiyi işlediklerini ve yaşadıklarını belirtir. Aynı temsili sistemin ya da kanalı kullanan insanlar otomatik olarak uyum içindedir. Aynı durumda farklı kanallarla işleyen insanlar arasında ise çatışma görülür. Önemli olan karşınızdakinin hangi durumda, hangi kanaldan bilgilere ulaştığını keşfedebilmek ve o kanalla uyum sağlayarak doğrulukla uyuşamadığımız bir insanla uyum kurabilmektir.

İnsanların davranışları, herhangi bir konuşma esnasında bilgiye üç temsili sistemden (görsel, işitsel ve duyusal) hangisi ile ulaştığını ve depoladığını gösterir. İnsanların büyük çoğunluğunun tercih ettiği bir sistem ya da rahat ettiği bir alan varsa da zaman zaman uygun gördükleri sistemi kullanmaktadırlar. Birisi ile konuşurken o insanın kullandığı sistemi kullanmak

gerekir ancak esas olarak görsel, işitsel veya duyusal olan bir insan, hep o kanalla bilgiye ulaşmaz.

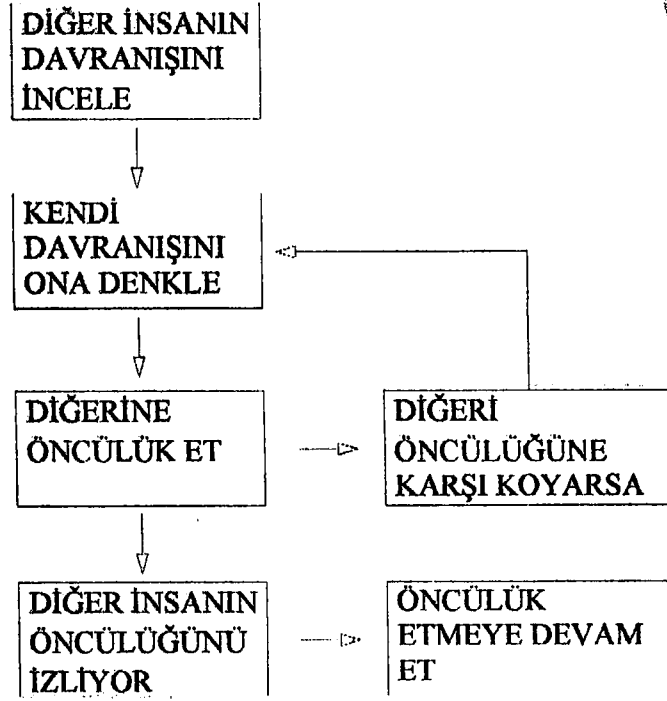


Aşağıda sıralanan davranış biçimleri büyük ölçüde genellemelerden oluşuyor.

Görsel : Görsel insanlar genellikle gözlemcidirler, görünüme önem verirler, derli topludurlar. Sözcüklerin, "şeylerin" resimlerini görerek ezberlerler, sözle verilen talimatları takipte güçlük çekerler ve gürültü onların dikkatini dağıtmaz. Eğer çok fazla sözel bilgi verilirse zihinleri dağılır ve herhangi bir şeyin kendilerine okunmasından çok kendileri okumayı tercih ederler.

İşitsel : İşitsel insanların dikkati gürültüyle çabuk dağılır, insanların ses tonunu, ağız ve aksanlarını iyi taklit ederler; kendi kendilerine konuşurlar ve sessiz okurken dudaklarını kıpırdatırlar. Dinleyerek öğrenirler, insanların ne söylediğini kolayca tekrarlayabilirler. Konuşulan dil onlar için yazıdan ya da matematikten daha kolaydır ve çoğu kez sesleri müzikal kalitededir.

Duyusal : Duyusal kişiler genellikle fizikidirler ve onlarla konuşurken insanlara dokunurlar ve yakınlarına gelirler. Yapararak öğrenirler ve tek tek üzerinden geçerek ezberlerler. İçinde bulundukları ortam çoğu kez dağınıktır ve bunların konuşma biçimleri diğer iki modüle göre daha kolay ayırt edilebilir.



Şekil 4.1 Denkle ve Öncülük Et (Aytaç, 1992, s.7)

4.4. Müzakerede Etkileme ve İkna

İkna, alıcının davranışlarını bizim istediğimiz yöne yönleltmek için yapılır. Bu durumda insanların davranışlarının nereden kaynaklandığını anlamak gerekir (Türkkan, 1998, s.21). Etkili müzakereciler, başarıya kısmen insanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlayarak, kısmen de genel olarak ikna diye tanımlanabilecek bir beceri dizisini kullanarak ulaşırlar. Tüm yöneticiler bu becerilerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar, çünkü bir yöneticinin etkinliğinin büyük bölümü kişilerin farklı görüşlere sahip oldukları ama aynı zamanda üzerinde anlaşmaları gereken konuları çözüme bağlamakla ilgilidir (Fowler, 1997, s.25).

Etkili bir müzakere için ikna etme prensiplerini ve etkili davranış kalıplarını iyi harmanlamak gerekir. Müzakereci durumu değerlendirerek en iyi müzakere taktiğini belirler. İkna etmede müzakerecinin rolü büyüktür (Geri, 1995, s.91).

Başarılı bir iknanın ilk adımı dinleyiciyi iyi araştırmaktır. Karşı tarafın düşünceleri, beklentileri ve sorunları bilinmelidir aksi durumda ikna etmek imkansızdır. Bunu sağlamak için de iyi bir dinleyici olmak gerekir. İleri sürülen nedenlere inanılmalı ve inanıldığı gösterilmelidir (Stuart, 1996, s.244). Karşı taraf ile arada güven ortamı oluşmuş ise söylenilenin doğruluğuna inanılabilir ve rahatlıkla bilgi aktarılabilir. Güven ortamının sağlanması bir çok anlaşmazlığın ortadan kalkmasını sağlayacak ve tarafları aynı olumlu hedef etrafında birleştirecektir (Cohen, 1996, s.161). Müzakereci konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmakla müzakere sürecinde avantaj sağlar. Karşı tarafın düşüncelerini ve farklılıklarını anlamak, samimiyet göstermek ve sahip olunan gücü uygun kullanmak onları etkilemede büyük rol oynar (Geri, 1995, s.91).

Yüksek prestijli kaynağın ikna etme gücü düşük prestijli olana göre daha fazladır. Buna karşın oldukça güvenilen ve prestijli kaynak, zayıf veya inandırıcı olmayan bir tarzda sunulursa; ikna etmede etkisinin az olacağı beklenir. Bu nedenle mesajın gücü ve mantığı kadar, aktarılma biçimi de önemlidir. Mesaj, tutum sahiplerinin inançlarından ne kadar farklı ise değişiklik de o kadar az olacaktır (Ceylan, 1998, s.75).

5. MÜZAKERE PROBLEMLERİ VE ANLAŞMAZLIKLARI YÖNETME STRATEJİLERİ

5.1. Müzakere Problemleri

Müzakerelerde anlaşmazlık yaşanmasının genellikle üç nedeni bulunmaktadır. Bunların birincisi kişisel farklılıklardan kaynaklanan problemler, ikincisi müzakereciden kaynaklanan problemler ve üçüncüsü de zorlu taraflar tarafından oluşturulan problemler (Lewicki v.d., 1994, s.143).

5.1.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Problemler

Kişiler arasında bir anlaşmazlık yaşanmasının genellikle üç nedeni bulunmaktadır (Cohen, 1996, s.151-156).

Deneyim; her insan olaylara daha önce edindiği deneyimlerin ışığı altında bakar. Oysa tarafların deneyimleri hiçbir zaman aynı değildir.

Bilgi; genelde insanlar değişik bilgilere sahiptir. Herkes olayları deneyimlerde olduğu gibi, kendi sahip olduğu bilgilerin ışığında yorumlayacaktır. Herkesin sahip olduğu bilgiler farklı olduğu için olayları yorumlama tarzları da farklı olacaktır. Bir anlaşmazlığa düşünce iki taraf da sahip olduğu bilgileri bir birine aktarırsa anlaşmazlığı çözmek kolaylaşacaktır.

Rol; çoğu anlaşmazlık, müzakerecilerin karşı tarafa göre farklı rol oynamalarından kaynaklanmaktadır. İnsanlar müzakere ya da pazarlıkta kendisinin dürüstlüğü ve adilliği temsil ettiğini düşünür ve sorumluluğu karşı tarafa yükler. Oysa olumlu bir tutum takınmak müzakereciyi zayıflatmaz aksine daha da güçlendirir

5.1.2. Müzakereciden Kaynaklanan Problemler

Çoğu zaman müzakereciler kendi kendilerinin en büyük düşmanı olmaktadır. Bu, taraflar müzakereyi daha zorlu hale getirecek ya da daha verimsiz hale getirecek davranış ve düşünce sergiledikleri zaman olur. Müzakerecinin anlayış ve rasyonelliği tanımlanmış ve müzakerecinin performansını bozucu birkaç spesifik hata tanımlanmıştır (Bazerman and Neale, 1992, s.195-216).

Mantıksızca bağlanışın artması; müzakereciler bazen kendi hesaplarına mantıksız olsa da kendilerini bir bağlanış şekline bağlı kalmayı sürdürürler.

"Sabit Pasta" yanlış inançları; bazı müzakerecileri rekabetçi veya uzlaşmacı olarak nitelendirmek doğru ise de, birçok müzakereci bütün müzakerelerin sabit bir pastadan oluştuğuna inanma eğilimindedirler.

Bağlanma ve ayarlama; bu alandaki tuzaklar, müzakere sırasında standardın hangi ayarlamalarla ölçüldüğünün etkileri ile ilgilidir. Başlangıç önerisi ya da hedefin seçimi yanlış veya eksik bilgiye dayalı olabilir ve dolayısıyla yanlış yönlendirici olabilir.

Çerçeveleme; müzakerecinin bilgi toplamada ya da problemlerin çözümünde kullandığı perspektif veya bakış açısı demektir. Biz-siz veya üst-alt gibi pozisyonlar belirleme müzakere yönetiminde bozukluklara sebep olur (Lax and Sebenius, 1986, s.143).

Kazananın olumsuz psikolojisi; kolayca kazanılan bir müzakere konusunda hissedilen rahatsızlık ve kuşkidur (acaba karşı taraf kaybet-kazan stratejisi mi uyguladı?)

Aşırı güven; müzakerecinin kendi yorumunda aşırı güven, aslında olduğundan daha fazla doğru olduğuna inanma eğilimidir. Bunun iki taraflı etkisi

vardır. Öncelikle, aşırı güven aslında yanlış ya da uygunsuz olan bir pozisyon ya da seçeneği destekleme derecesini katılaştırabilir. İkincisi, aşırı güven karşı tarafın fikir ve yargılarını küçük görmeye, karşı tarafın müzakere için faydalı olabilecek bilgi, ilgi ve seçeneklerini değerlendirememeye neden olur.

Küçük sayılar kanunu; müzakerecinin küçük örneklerden büyük sonuçlar çıkarmasıdır.

Tarafı ilgisiz hesaplar; bu müzakereye hali hazırda duruma sebep olan müzakerecinin hesaplarının içine yanlış olmanın girmesi sürecidir ve çoğu zaman müzakerecinin amacının şu anki durumu çözmek olduğunda ortaya çıkan bir problemdir.

Karşı tarafın anlayışlarını göz ardı etme; müzakereciler çoğu zaman karşı tarafın ne görüp düşündüğünü sormazlar. Kendilerini yanlış ya da eksik bilgiyle çalışmaya zorlarlar, dolayısıyla da yanlış sonuçlar üretirler.

Değer düşürme; karşı tarafın tavizlerini sadece karşı taraf yapmış olduğu için değersiz görme sürecidir. Bu duygusal tabanlı ya da geçmişten kaynaklanan bir güvensizlikten olabilir (Boatright, 1993, s.257-275).

5.1.3. Karşı Taraftan Kaynaklanan Problemler

Müzakereciler birbirlerine ister tuzak kursunlar ister kurmasınlar, bazen çok çeşitli sebeplerden dolayı zorlu müzakerecilerle karşılaşabilirler. Kazan-kaybet'ten kazan-kazan müzakerelerine geçişte şu zorluklarla karşılaşmaktadır. Karşı taraf hileli müzakereye başvurabilir. Karşı taraf göreceli olarak daha güçlü olabilir. Bu da zayıf tarafı önemsememe eğilimine girmeye sebep olur ya da bozucu bir dikkat toplama taktiği kullanarak işbirliğini zora sokabilir (Donohue and Kolt, 1992, s.273-278).

Diğer bir problem de karşı tarafın zor bir davranış içine girmesidir. Böyle bir durumda iki ihtimal vardır: ya başka bir şekilde müzakere etmesini bilmeyen ancak yeni önerilere açık bir müzakerecidir ya da tutumunu değiştirmeyecek biriyle müzakere ediliyor demektir. Bu zorlu taraflardan ilkiyle mücadele etmek için Ury; karşı tarafa zorlu davranışı anlaşılır bir şekilde izah etmeyi, ikincisiyle mücadele etmek içinde Bromson; bu zorlu davranışı sürdüren müzakereciye boyun eğerek onu güçlendirmeyi, kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamayı ve böylece bu davranışlarının ona verdiği potansiyel gücü onlara karşı kullanarak daha rahat kontrol altına alınmalarını öngörmektedir.

5.1.3.1. Hileli Müzakereye Başvurma

Bazı insanlar rakiplerinden yararlanmak için çeşitli taktik ve hilelere başvurabilirler. Yalan söylemekten duygu sömürsüne kadar çeşitli taktikler kullanılabilirler. Bunlar yasaya, ahlaki kurallara aykırı, hoş olmayan yöntemlerdir. Amaçları da herhangi bir irade çatışmasında bir-iki basit zafer kazanmaktır (Fisher and Ury, 1981, s.133).

Hile uygulayan müzakerecilerin en çok başvurdukları yöntem, tam bir anlaşma noktasına gelindiğinde, yeni talepler öne sürmeleridir (Lewicki, 1983, s.211). Müzakerede hile bir çok şekil alabilir. Bazı gerçekleri saklama, saptırma, bilebile yanlış açıklamalarda bulunma ile kasti aldatmaya gidilebilir. Karşı taraf hakkında iyi bilgi edinilmişse bu oyunu bozar ve karşı taraf aleyhine çevirebilir (Fisher and Ury, 1981, s.75).

Müzakere ortamını bozmak ve bilinç altında tartışmayı bir an önce bitirme arzusu uyandırma ve netice olarak da daha fazla taviz koparma amacıyla psikolojik baskı uygulanır. Toplantı yerinin rahatsız oluşu, kişilik saldırıları, karşı taraf müzakerecilerinden biri uzlaşmaz bir tavır sergiler ve yine karşı taraftan iyi adam rolü oynayan kişi, uzlaşmayan kişiyi bahane ederek taviz koparmaya çalışır. Psikolojik baskı durumunda karşı tarafın yaptıklarını görmemezlikten gelerek amaca ulaşmaya çalışılır.

Aşırı talepler, kilitlenme taktiği, hesaplı gecikme, karşı tarafın durumunu dikkate almama, yalnız bir tarafın etkili bir ödün vermesi hesabının yapıldığı yıldırma taktiğidir. Bu durumda karşı tarafın davranışını not ettiğinizi bildirebilir ve daha iyi müzakere etme yolu önerilebilirsiniz (Fisher v.d., 1991, s.139).

Karşı tarafın hileye başvurduğunun belirlenmesi halinde iki şekilde karşılık verilebilir; karşılık vermemek, misillemeye bulunmak. Ancak, misillemeye bulunma ile karmaşa meydana gelmesine meydan olunur. Bu durumda, müzakereciler kendi kendinin düşmanları olmaktadır. Bu durumda, taraflar müzakereyi daha zorlu ve daha verimsiz hale getiren davranış ve düşünce sergilemiş olacaktırlar (Bazerman and Neale, 1992, s.371).

Hileli müzakerenin üstesinden gelebilmek için ilkelere dayanan görüşme yönteminin uygulanması daha etkilidir. Karşı tarafın hileye başvurduğu görülürse; taktiği anlamak, konuyu açıkça ortaya koymak ve bu taktiğin yasal ya da ahlaki kurallara uygun olup olmadığını sorgulamak.

Taktiğin farkında olunduğu ortaya koyulabilir, taktiğin meşruluğu ve istenilebilirliği sorgulanır ve müzakere edilir. Bu tavsiyenin kabulü şu mantığa dayanmaktadır. Hileci, onun ne yaptığını bildiğinizi bildiği durumda bu tür davranışa ısrar etmenin bedellerinin olduğunu tahmin edeceğinden daha yapıcı bir şekilde önerilere cevap verecektir. Taktiği ortaya çıkarmanın en önemli amacı ise, müzakereciye oyunun kuralları konusunda görüşme fırsatı doğurmasıdır. Bu görüşme esas konu üzerinde değil yöntem üzerine olacaktır. Ama hedef aynıdır, yani makul bir uzlaşma sağlamak. Tabii ki görüşme yöntemi aynı olacaktır (Fisher and Ury, 1981, s.134-142).

Bazı araştırmacılar çalışmalarında müzakerede hileye başvurma davranışını ferdi birimdeki farklılıklara, dini kökene, soy (nesil) 'a, milliyete ve eğitime dayandırmaya çalışmışlardır. Bir araştırmaya göre, yaşlı olan ve bazı dinsel felsefelerle kuvvetli bağlılığı olan fertler gayri ahlaki davranışlara daha az meyil gösterirken bir diğer araştırmada da belli bir eğitim seviyesine gelmiş ve



kendilerine kişisel kod iddia edenlerin daha ahlaki davranış gösterdikleri ileri sürülmüştür (Maier and Laurakas, 1976, s.575-581). Kişinin ahlaki gelişme seviyesi ile ahlaki karar verme arasındaki ilişki üzerinde bir çok araştırmalar yapıldı ve ferdin ahlaki gelişiminin belli bir seviyeye ulaşması sonucunda ahlaki davranabildiği düşüncesini ileri sürdüler. Buna ek olarak bu ahlaki kararlar sürecinde nesle bağlı değişikliklerinde etkili olabileceği vurgulanmıştır (Kohlberg, 1969, s.347-380).

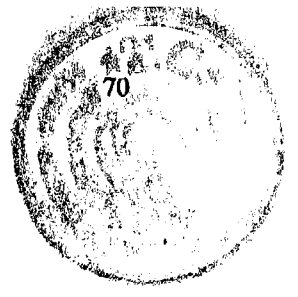
5.1.3.2. Güçlü Tarafın Karşı Tarafı Önemsememesi

İzafi olarak güç, bir müzakerecinin karşı tarafa kıyasla ne kadar gücünün olduğudur. Genellikle daha güçlü müzakereciler, izafi gücü daha az ahlaki olan taktikler kullanarak kötüye kullanmaya daha meyillidirler. Bunun sebebi, gücün 'sarhoş edici' özelliğidir (Lewicki v.d., 1994, s.146).

Taraflardan güçlü olan taraf karşı tarafı hiç umursamaksızın, kendi üstünlüklerini vurgulamak için öne çıkabilir. Bu davranış ile psikolojik üstünlük sağlama amacındadırlar. Bu gerginliği azaltmak için ara verilebilir ya da konu üzerine yoğunlaşmaya çalışılıp mantıklı yaklaşıma dönme sağlanmalıdır (Stuart, 1996, s.28). Deneyimli müzakereciler molaları etkili bir biçimde kullanırlar. Molalar iki ana amaçla kullanılır:(Fowler, 1997, s.32)

- İlgililere herhangi bir yorum yapmadan önce, yeni hususları ve önerileri gözden geçirebilmek için fırsat vermek.
- Duygusal olarak çok gerilimli hale gelen tartışmaya ara vermek.

Deneyimsiz müzakereciler, henüz yeterince inceleyemedikleri önerileri çabucak kabul etmeleri için karşılarındaki kişiden gelen baskılardan çok etkilenebilirler. Bu baskılara direnmek çok önemlidir ve bunu yapmanın bir yolu da düşünmek için zamana ihtiyaç duyulduğunu açıkça ifade etmektir.



5.2. Müzakere Anlaşmazlıklarını Yönetme

Bu bölümde müzakerelerde problemler ortaya çıkınca müzakerecilerin yararlanabileceği çözümler açıklanmaktadır. Müzakere, bir anlaşmazlık yönetimidir. Müzakere eden taraflar sinirlenebilir ya da görüşlerinden vazgeçmeme gibi bir tutum sergileyebilirler. Bu durumlarda, algılamalar bozulur ve hükümler tarafsızlığını yitirir. İletişim verimliliği düşer ve birbirini anlama yerine birbirini suçlama meydana gelir. Taraflar anlaşabilecekleri ortak bir nokta bulamazlar (Waltom, 1983, s.96).

Müzakere problemlerinin oluşabileceği üç temel alan üzerinde durulacaktır. Öncelikle müzakere eden tarafları tekrar müzakere edebilecek duruma getirecek teknikler mevcuttur. Sonraki bölümlerde müzakere ortamını yıkıcı bir pazarlık ortamından daha yapıcı bir pazarlık ortamına çevirecek süreçler ve karşı tarafta görülen uzlaşma tavrı kontrol etme ile ilgili taktik ve stratejiler üzerinde durulacaktır.

Altı temel anlaşmazlık azaltıcı strateji vardır (Lewicki v.d., 1994, s.144-149).

1. Tansiyon düşürme ve düşmanlıkları azaltma.
2. İletişimi geliştirme, karşı tarafı anlama.
3. Çıkar konularının hacmi ve sayısını kontrol etme.
4. Anlaşma için taraflar arası ortak bir zemin oluşturma.
5. Pazarlık ile ilişki arasındaki ayrımı görme.
6. Üçüncü tarafa müracaat etme.

Anlaşmazlıkları çözme teknikleri ile ilgili farklı teknikler ortaya atılmıştır. Anlaşmazlığın doğası ve çözümleri ile ilgili yapılan araştırmalar, farklı şekillerde birleştirilebilecek çok sayıda teknikler sunulmuştur. Anlaşmazlıkları azaltmak ve kontrol etmek için çıkarılan bu yaklaşımlar, farklı noktalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üretken olmayan anlaşmazlıkların özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Pruitt and Rubin, 1986, s.168).



- Ortam sinir ve öfke ile yüklüdür. Karşı tarafa güvensizlik ve düşmanlık yöneltilmektedir.
- Daha önce taraflar arasında bilgi aktarılması ve her iki tarafın fikirlerini desteklemeye yarayan iletişim kanalları tıkanmış ya da daralmıştır. Bütün taraflar birbirini eleştirme ve kınama için bu kanallarını kullanmaya çalışmakta bu arada karşıdan gelebilecek benzeri bir tepkiye karşı iletişim kanallarını kapatmaya çalışmaktadır (Ertel, 1999, s.55).
- Menfaat ile ilgili orijinal meseleler belirsizleşmekte ve yeni konular gündeme gelebilmektedir. Anlaşmazlık kişisel bir hale dönüşebilmektedir. Bir taraf diğer tarafa taviz vermeye hazır olsa bile karşı taraftan hoşlanmadığı için bundan vazgeçebilmektedir. Birilerini suçlamak yerine çözüm bulmak üzerine yoğunlaşmak gerekir. Yanıtlar bulma üzerine yoğunlaşarak, toplantı daha olumlu yaklaşım kazanır ve daha faal olur (Stuart, 1996, s.255).
- Taraflar kendi pozisyonları ile ilgili değişik anlayışlara sahip bulunmaktadırlar. Anlaşmazlık bu farkları büyütme ve ortak zemin alanları ve anlaşma ihtimalini azaltmaktadır. Taraflar birbirlerini olmaları gerekenden daha fazla uzak görmekte ve anlaşabilecekleri konuları görememektedirler. Uzlaşma ve taviz yollarını aramak yerine, taraflar müzakere başlangıcındaki talep ve istekleri konusunda daha katı bir tutum sergilemekte ve karşı tarafı ikna için tehdit ve yalanlara başvurabilmektedir. Karşı taraf da bunlara karşı, karşı tehdit ve misillemede bulunabilmektedir.
- Taraflar grup halinde ise gruplar birbirlerini desteklemektedirler. Kendi taraflarındaki insanların en iyi taraflarını görüp aralarındaki farkları minimuma indirirken takım elemanlarından daha fazla uyum beklemekte ve daha otokratik bir liderlik şeklini benimsemeleri istenmektedir. Şayet grup içerisinde bir anlaşmazlık varsa, bu karşı taraftan gizlenmekte ve karşı tarafa

daima birlik ve beraberlik içinde olduklarını gösteren bir tutum sergilemektedirler (Blake ve Mouton, 1984, s.177-183).

- Hedef ile ilgili konular belirsizleşmekle ve yeni konular gündeme gelebilmektedir. Taraflar konulara göre tanımlanmakta anlaşmazlık kişisel bir hal almaktadır. Bir taraf diğer tarafa taviz vermeye hazır olsa bile, karşı taraftan hoşlanmadığı için geri durmaktadır. Bu durumda müzakere tıkanır, taraflar arasındaki ilişkiler tehlikeye girer (Avcı, 1989, s.78).

Anlaşmazlıkları azaltma ve çözüme kavuşturma ile ilgili bu bölümde bahsedilen teknikler bu olguları göz önüne alarak tasarlanmıştır. İlk aşama, tansiyonu düşürme çabaları olmalı, bunu iletişimin doğruluğunu geliştirme ve konuların artışını kontrol altına alma takip etmelidir. Son olarak taraflar ortak zemin oluşmasında beraberce çalışıp karşısındakinin önerilerinin cazipliğini arttırmaya çalışmalıdır. Bir çok anlaşmazlık, bu basamakları değişik sıralarda uygulayarak çözülmüştür. Fakat en uygun ve en etkili olan sıra aşağıda verilmiştir.

5.2.1. Tansiyonu Düşürme ve Düşmanlıkları Azaltma

Müzakerede başarı için ilk önce karşı tarafı düşman gibi görmekten vazgeçilmelidir. Müzakere masasına oturulduğuna göre karşı tarafla ortak bir sorun paylaşıyor ve bu iki tarafın da çıkarına hizmet edecek biçimde çözüm arama çabanızı gerektiriyor demektir. Amaç, sorunu çözüp her iki tarafın da yararına olacak anlaşmaya varmaktır (Tahir, 1996, s.133).

Verimsiz tartışmalar genellikle duygusal olurlar. Taraflar sinirli, kızgın ve üzgündürler. Kendi bakış açılarına tamamen bağlıdırlar ve sundukları alternatifleri ateşli bir biçimde savunurlar. Diğer taraf, durumunu aynı şekilde korurken bu tarafça inatçı, katı ve mantıksız olarak görülür. Taraflar ne kadar tartışılırsa, duygular mantığa o kadar hakim olur ve karşı tarafa ismi ile hitap

etme ve sözlü saldırılar mantık ve muhakemenin yerini alır. Anlaşmazlığı kontrol etmede bir çok yöntem bu duyguları yok etmeye yöneliktir.

Tansiyon müzakerelerin doğal bir yan ürünüdür. Dolayısıyla taraflar tansiyonun artabileceğini önceden görüp onu tanımlama ve düşünmede ne yapacaklarını bilmelidirler. Tansiyon konusunda hassas olan bazı müzakereciler bu tür durumlarda nükteli bir söz ya da espriyle gülmeyi sağlayıp tansiyon düşürmeyi bilirler. Diğerleri de karşı tarafın sinirlenmesine izin verip cevap vermeden ortamın yumuşamasını sağlarlar. Başarılı müzakereciler karşı tarafı dinleyip onun duygularını ifade etmesine izin verirler.

5.2.2. İletişimi Geliştirme, Karşı Tarafı Anlama

Bir taraf kendi düşüncelerini aktarırken karşı taraf da açıkça bunu kabullenmezse, genellikle ilk taraf bunu fikrine katılmamak yerine daha farklı bir olay olarak algılar. Bunu bir meydan okuma, kendi görüşlerinin yanlış ya da kabul edilmez olduğu iddiası, yalan söylemekle itham etme ya da gerçeklerin sapıtılması ya da başka bir kişisel saldırı zannedebilir. Mesajın bu olup olmadığı önemli değildir, müzakereci anladığı şekilde karşılık vermekle meşguldür. Anlaşılacağı üzere bu tür yanlış anlamalar anlaşmazlığı arttıracaktır. Karşı tarafı anlayabilmek için dinleme becerisinin geliştirilmesi gerekir. Dinlerken de, beden dili, göz temaslari, yüz ifadeleri ve konuşmalar birbiri ile çelişki uyandırmayarak güven sağlayıcı olmalıdır (Calero and Oskam, 1993, s.72).

Sinirlerin yatışmasını sağlamanın en genel yolu, tarafları bir süre için birbirinden uzaklaştırmaktır. Bir ara verme ya da tarafların daha rahat ettikleri bir zamanda bir araya gelmeleri sağlanabilir. İletişimin olmadığı yerde müzakerenin meydana gelmesi de mümkün olmayacağından, tarafların bunun bilincinde olup hedeflerine ulaşmada etkin iletişimi sağlamaya önem vermelidirler. Bu sürecin başarısı, görüşmecilerin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır (Edgett, 1994, s.61).

5.2.3. Çıkar Konularının Hacmi ve Sayısını Kontrol Etme

Anlaşmazlığın taraflarca çözülmesini engelleyen üçüncü önemli faktör de anlaşmazlık yoğunlaşırken, anlaşmazlık konularının sayısının artmasıdır. Küçük parçalar birer birer halledilebilir olmalarına rağmen, birikip büyüyünce çözümleri imkansız hale gelmektedir. Dolayısıyla tarafların yapması gereken, konuları daha net ve yönetilebilir parçalara ayıracak stratejileri geliştirmektir. Durum üzerinde tartışmak, gerçekte ne istenildiğini gölgeler. Bu nedenle, tartışmanın hedefi taraflarca çıkar sağlamak ise dikkatlerin çıkarlar üzerine yoğunlaştırılması gerekir.

Oldukça bilinen bir makalede Fisher anlaşmazlıkları parçalara ayırmada ya da büyük bir anlaşmazlığı küçük bölümlere ayırmada altı yaklaşım öne sürmektedir (Fisher, 1964, s.88).

- Her taraftaki tarafların sayısını azaltma
- Geniş kapsamlı konuların sayısını kontrol altında tutma
- Konuları prensipler yerine daha belirgin terimlerle ifade etme
- Benzerlerin sayısını azaltma
- Büyük problemleri küçük parçalara ayırmanın yollarını araştırma
- Konuları kişisel olmaktan çıkarma, konuları savunucularından ayırma

5.2.4. Ortak Noktalar Oluşturma

Diğer noktalar denendikten sonra hedeflerde bir ortak nokta bulunup bulunmadığı araştırılır. Aradaki farklılıklar en aza indirgenmeye ve anlaşmazlıklar göz ardı edilmeye çalışılır (Stuart, 1996, s.249). Bu son amaçta veya yarı yol hedefte bulunabilir. Bulunduğu taktirde oraya vardırarak yollarda anlaşma-birlikte yürüme- zemini tartışılır. Zaaf gibi görülebilecek tavizlerle değil, iki tarafa yarayacak işbirliğini mümkün kılmak için tutumlarda, davranışlarda karşılıklı olarak yapılan ayarlamalarla bu olur (Türkkan, 1998, s.147). Üst hedefler genel hedefler olup her iki taraf da bu hedeflere ulaşmayı isterler ve her iki taraf da

bunlara ulaşmak için birlikte çalışmak zorundadırlar. Üst hedefin negatif bir şekli ortak bir düşmandır. Taraflar üçüncü bir tarafın araya girmesini önlemeye ya da ortak bir düşmanı defetmek için kaynakları bir araya getirerek yeni bir motivasyon bulurlar. Politik riskler kendi gurubunu bir araya getirmek için, düşman tarafı kullanırlar. Anlaşmazlık içerisindeki yöneticiler eğer kendi problemlerini kendileri çözemezlerse bu problemlerin bir başkası tarafından çözüleceğini bilirler. Emek ve yönetim anlaşmazlıklarda hükümetin araya girmesi ya da yabancı rekabet tarafından tehdit edildiği görülünce birliktelik duygusu artar.

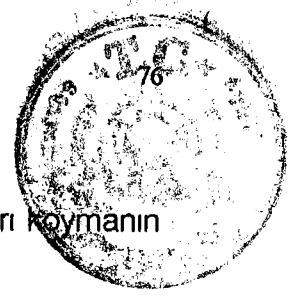
İnsanlar baskı altında iken karar verme ve çözüm üretmede zorlanabilirler. Böyle bir ortam yaratıcılığı önler ve doğru çözümü bulmakta zorluk çekilebilir. Bu nedenle, müzakereden önce veya müzakere sırasında boşluk oluşturularak, seçenekler ortaya atılma çalışması yararlı olacaktır.

Çıkarların tamamen zıt olması halinde taraflardan biri inatla kendi tezini savunabilir. Burada her iki tarafın da inkar edemeyeceği objektif kriterler ortaya konularak, sonucun bu kriterlere dayandırılması, her iki tarafın lehine sonuç almasını sağlayacaktır (Brown, 1983, s.211-224).

Tarafların ortak zemin bulmalarını sağlayacak üçüncü bir yol da, müzakerelerin nasıl yapılacağı konusunda ortak bir anlaşmaya varmalarıdır. Anlaşmazlıkların artmasıyla taraflar üzölmeye başlar ve karşı tarafı yenmek için her türlü çareye başvurma ihtimali artar. Anlaşmazlığı azaltma ve kontrol etme yönündeki çabalar tarafların anlaşmayı nasıl çözecekleri konusundaki temel kuralları yeniden gündeme getirmelerini gerektirebilir.

Bu temel kurallar şunlardır: (Walton, 1983, s.346)

- Toplantının yerini belirleme (yeri değiştirme ve tarafsız bir yer bulma)
- Nelerin tartışılıp tartışılmayacağını gösteren resmi bir gündem oluşturma ve gündeme uyulması konusunda anlaşma



- Toplantıya kimlerin katılabileceğini belirleme
- Kişisel ve toplam müzakere sınırlarını belirleme (zamanlama sınırı koymamanın koymamaya göre ilerlemeyi arttırması muhtemeldir)
- Yöntemle ilgili kurallar koymak. Örneğin, kim konuşabilir, ne kadar konuşabilir, konulara yaklaşım nasıl olmalıdır, hangi seçenekler söylenebilir, toplantı kayıtları nasıl tutulacaktır, anlaşmalar nasıl onaylanacaktır, büro ya da destek hizmetleri neler olacaktır gibi.

Son olarak bu müzakereciler için önemli bir adım olabilir. Taraflar müzakere sırasında müzakerenin nasıl gittiğinin kritiğini yapacak kısa bir zaman ayarlayabilirler. Bu mekanizma tarafların müzakere sırasındaki ilerlemelerini ve ölçmelerini sağlayacaktır. Temel kuralların yeniden gözden geçirilmesi belki de müzakerecinin tavrını değiştirmesini sağlar.

Anlaşmazlıklarda ortak yönler bulunmasını sağlayan iki temel amaç vardır: birincisi, tarafların farklılıklarından ziyade benzer tarafları üzerinde yoğunlaşmaları; ikincisi de anlaşmazlığın bütün tarafların çıkarlarını ihtiva edecek şekilde yeniden tanımlamanın yollarını aramaktır.

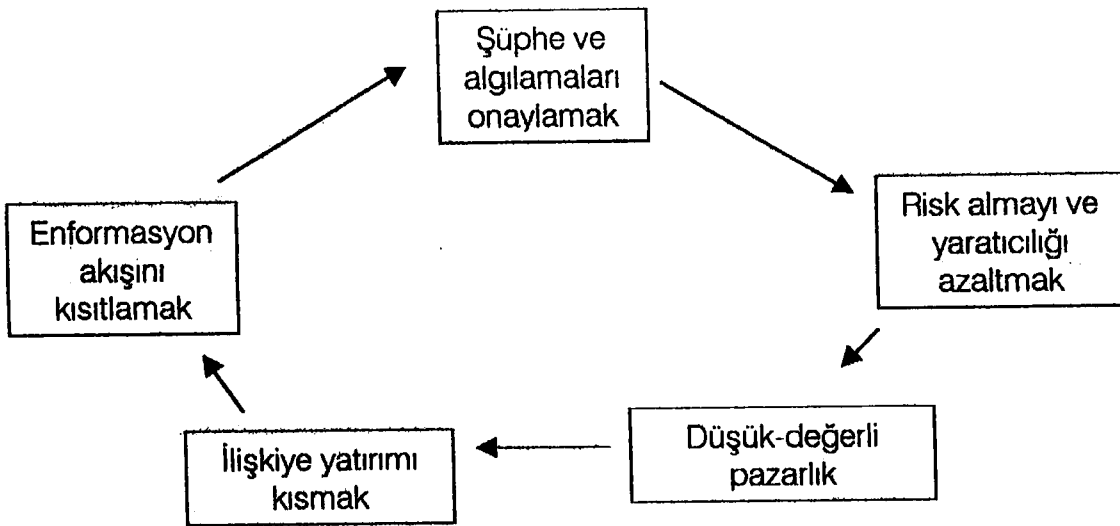
Karşı tarafın ihtiyaçlarının bilindiği durumda, sahip olunan olgular onların avantajları haline dönüştürülür. Sahip olunan çözümün, onların sorunlarını nasıl çözdüğü ve ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı gösterilir (Stuart, 1996, s.249).

5.2.5. Pazarlık İle İlişki Arasındaki Ayrımı Görmek

Müzakerecilerin pazarlık ile ilişkiyi birbirine karıştırmaları çok yaygın görülen bir durumdur. Mümkün olan en iyi anlaşmayı elde etmek için çok sıkı pazarlık yürütürlerse, gelecekte karşı tarafla iş yapma gücünü tehlikeye düşürebileceklerinden korkarlar. Ya da ilişkiye çok fazla dikkat ederlerse, çok fazla ödün verebileceklerinden ve kötü bir pazarlık yapacaklarından korkarlar. Doğal olmakla beraber bu tür bir karıştırma tehlikelidir ve müzakereciyi öteki tarafın oyunlarına açık hale getirir.

Eğer müzakereciler pazarlığın bileşenleri ile ilişkinin bileşenleri arasında açık bir ayırım yapamazlarsa, sorun yaşayabilirler. Bu sorunun kaynağı, ilişki ile pazarlığın tahterevalli gibi işlev gördüğü -yani birini iyileştirmek için ötekinden fedakarlıkta bulunmaya gönüllü olmak gerektiği- yolundaki anlayışta yatar. İlişki ile pazarlık birbirine gerçekten bağlıdır, ama birlikte yükselip alçalmaları daha yüksek bir olasılıktır. Güçlü bir ilişki güven oluşturur. Bu da her iki tarafa enformasyonu serbestçe paylaşma olanağını verir. Sonra bu durum daha değerli anlaşmalara ve sürekli birlikte çalışmaya yönelik daha büyük bir istekliliğe yol açar. Ancak bir anlaşma bir taraf ya da her iki taraf için hiç de çekici olmadığı zaman, büyük olasılıkla taraflar birlikte çalışmaya zaman ve çaba ayırmaya pek yanaşmayacaklardır. Birbiri ile iletişim kurarken daha temkinli olacaklar ve ilişkileri gittikçe gerilecek ya da çözülecektir; sonuç olarak daha çok değer oluşturacak fırsatları daha az yakalayabileceklerdir (Ertel, 1999, s.118). Bu durum Şekil 5.1 'de verilmektedir.

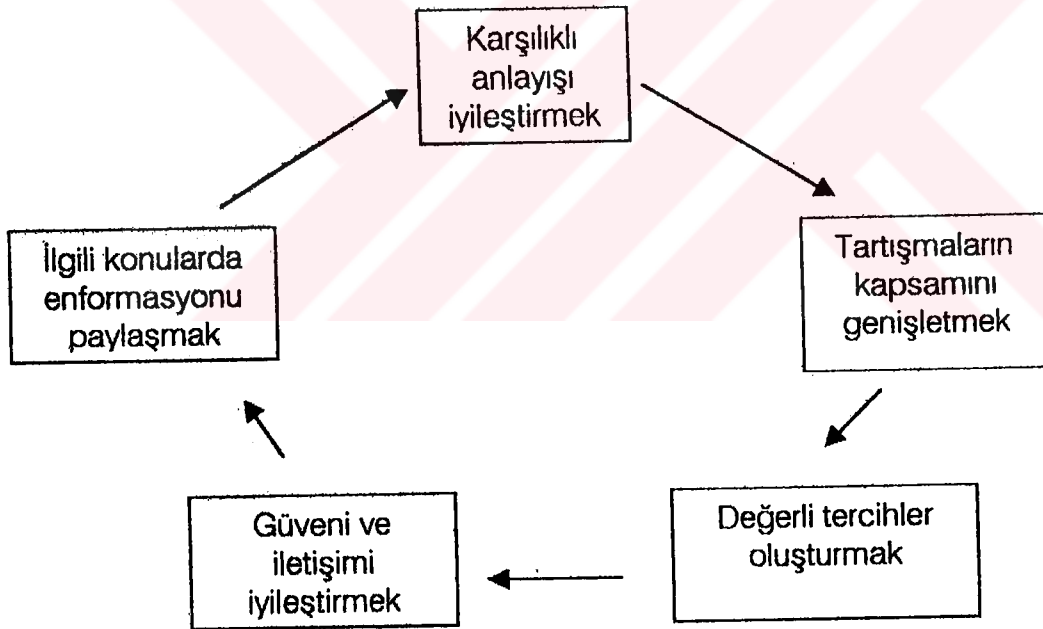
Sözgelimi, gerilimli bir ilişkiyi iyileştirmek için fiyattan ödün verebilirler. Ya da fiyatta bir ödün kazanmak için ilişkiyi bitirme tehdidinde bulunabilirler. Ancak bu neredeyse her zaman geri tepen bir yaklaşımdır. Düşmanca bir dinamik oluşturur; müzakereciler kendi pazarlık konumlarını korumak için enformasyonu gizli tutarlar. Bu daha da büyük şüphelere yol açar. Bu durum hem yürütülmekte olan pazarlığın hem de uzun vadeli ilişkinin temellerini sarsar.



Şekil 5.1. Pazarlık İlişki Çevrimi – Alışılmış Yol (Ertel, 1999, s.122)

Güçlü çalışma ilişkileri geliştirmek iyi anlaşmalar müzakere etmek için, tarafların karşılıklı olarak birini ötekiyle dengeleme kalıbını kırmaları ve her birine ayrı ayrı dikkat göstermeleri gerekir. Müzakerecilerin bir ilişkide karşılaşılan bir problemin ödünler vererek çözölemeyeceğini ve pazarlıkta karşılaşılan bir problemin de mevcut ilişkinin bir sınanması olarak düşünölmemesi gerektiğini anlamaları gerekir. Güçlü bir ilişki geliştirmeleri özel bir pazarlıkta pürüzlü noktaları gidermede kolaylık sağlayacak ve pazarlığın kapatılmasıyla oluşturulacak değer ilişkilerini daha da geliştirecektir.

Müzakereciler tek tek her pazarlık koşulu için ilişkinin niteliğini takas etmek gerekmediğini düşünöürlerse enformasyon olarak daha serbestçe değış tokuş eder ve tartışmalarında daha işbirliğine yanaşır hale gelirler. Bu da hem daha değerli pazarlıklara hem de daha güçlü, daha güvenli ilişkilere yol açar. Bu durum şematik olarak Şekil 5.2 'de verilmektedir.



Şekil 5.2. Pazarlık İlişki Çevrimi – Daha İyi Bir Yaklaşım (Ertel,1999,s.123)

5.2.6. Üçüncü Tarafa Müracaat Etme

Üçüncü taraflar çeşitli kaynaklardan ve durumlardan dolayı ortaya çıkar ve değişik biçim ve tekniklerle tartışmayı idare etmeye çalışırlar. Üçüncü taraflar; gerilimi azaltma, meseleleri kontrol etme, iletişime önem verme, genel bir zemin oluşturma ve belirli karar seçeneklerine önem verme gibi teknikleri tartışmanın çözüme ulaştırılmasında etkili olarak kullanılırlar.

Müzakerenin aslı başkalarının dahil edilmediği, tarafların yüz yüze çalışmasını gerektirir. Bu tür doğrudan kişisel katılımlarla gerçekleşen çatışmalar yapıcı olarak yönetilir. Üçüncü taraf müdahaleleri müzakere sürecinde geçici de olsa bir başarısızlığı simgeler. Tarafların ilişkilerini geliştirmede ya da kendi hayatlarını ve çalışmalarını yönetmedeki başarısızlıklarını gösterir. Üçüncü taraf müdahaleleri tarafların anlaşmazlıkta anlaşması olarak gözlemlenebilir. Müzakerecilerin yardımsız ilerleme şansı olduğu sürece üçüncü taraf müdahalelerinden kaçınılmalıdır.

Üçüncü taraf metodunda, taraflar tipik bir şekilde tartışma metodu veya tartışma sonuçları üzerindeki kontrolü terk ederler (Lewicki v.d., 1994, s.349-400).

Üçüncü taraf müdahalelerinin yaygın biçimleri, hakem, arabuluculuk, ve yöntem danışmadır. Bunların hepsi karışıklık durumunu bir parça gidermeye çalışır. Üçüncü taraf müdahalelerinin arkasındaki teori, uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar uygun karara bağlamak için iyi iletişim gerektiği, iyi iletişimde bir ölçüde güven gerektirdiği, buna karşılık uyuşmazlıkları karara bağlamadaki karışıklık sistemin güvensizliği, tahrifatı ve husumeti beslediğidir (Allison, 1990, s.170).

Üçüncü taraf olarak müracaat edilecek kişi, rütbe bakımından, çatışma halindeki grupların veya müzakerecilerin en üst mevkide bulunan üyesinin dengi ya da onun üstünde olmalıdır. Düşük rütbeli bir tarafsız kişi saldırgan eğilimleri

olan daha yüksek rütbeli grup üyeleri tarafından büyük olasılıkla dikkate alınmayacaktır. Çatışma merkez grup ile bu merkeze bağlı grup arasında ise ya da her iki grupta da işin içine üst yönetim kademeleri karışiyorsa, sorunu çözmeyi kolaylaştırmak için ortaya çıkacak sonuçta hiçbir çıkar ya da zararı olmayacak dışarıdan birini çağırmaı düşünmek gerekir (Blake ve Mouton, 1984, s.65).

5.2.6.1. Hakeme Müracaat

Hakemlik, taraflarca sonuç kontrolünün olmadığı durumda en çok başvurulmuş üçüncü taraf çözüm formudur. Taraflar farklılıkları gidermede başarısız bir noktaya geldiğinde durumu üçüncü tarafa sunarlar. Hakemlik, üçüncü tarafın aldığı bağlayıcı bir karar demektir ve mahkeme sürecine en çok benzeyen biçimdir.

Hakeme baş vurma bazen bir anlaşmazlık doğduktan sonra alınır, ama çok sık olarak taraflar birlikte iş yaparken doğacak uyuşmazlıkların çözümü için hakem (tahkim) maddesini sözleşmelerine eklerler (Allison, 1990, s.170).

5.2.6.2. Arabulucuya Müracaat

Arabuluculuk tahkimden oldukça farklıdır. Çünkü, tarafsız bir üçüncü taraf, yani arabulucu çözüm dayatmaz. Arabuluculuğun amacı uyuşmazlıklarını çözmede taraflara yardım etmektir. Bu yüzden arabulucunun işlevleri tarafların kişiliklerine ve isteklerine, uyuşmazlığın niteliğine ve geçmişine, arabulucunun kişiliğine ve becerilerine bağlı olarak değişir (Allison, 1990, s.172).

Bu yaklaşıma "kişiler arası kolaylaştırıcı yaklaşım" da denir. Yaklaşım, uyuşmazlık yaşayan tarafların ortak bir temel bulmasını kolaylaştırmak için köprü görevi gören tarafsız bir kişiye dayanır. Kolaylaştırıcı, uyuşmazlığın azaltılabilmesi ve çözümün sağlanabilmesi için hem uyuşulmayan hem de uyuşulan alanları tespit ederek bu işlevi yerine getirir.

"Kişiler arası kolaylaştırıcı yaklaşım"; en çok, üretilen sonuç, farklılıkların uzlaşmasından oluştuğunda, her iki tarafa da kabul edilebilir bir çözüm sunduğunda ve iki taraf da kendini kazanan ya da kaybeden taraf olarak görmediğinde başarılı olabilir. Ancak işin içine daha fazla gurubun üyeliği karıştığında bu tür bir uzlaşmayı başarmak zordur (Blake and Mouton, 1984, s.64,88).

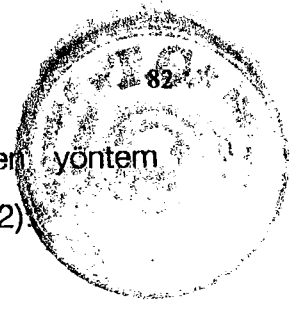
Arabulucu, fiili arabuluculuk esnasında şunları yerine getirebilir: tarafları birbiriyle konuşmaya teşvik etmek; arabuluculuğun niteliğini ve hedeflerini anlamalarına yardım etmek; mesaj taşımak; tarafların bir gündem üzerinde anlaşmalarına yardım etmek ya da taraflar bir gündem üzerinde anlaşamıyorlarsa, bir gündem oluşturmak; düzeni sağlamak; tarafların müzakere etmelerini kolaylaştırmak; çözümler önermek ve son olarak da tarafları özgün bir çözümü kabul etmeye ikna etmek (Allison, 1990, s.172).

Arabuluculukla hakemliğin nihai hedefinin aynı olmasına karşın, arabuluculukta, tarafların anlaşmayı kendilerinin geliştirip onaylaması ile amacına ulaşmaya çalışması, aralarındaki en önemli farktır (Lewicki v.d., 1994, s.354).

Arabuluculuk genellikle etkilidir, çoğunlukla anlaşmaya ulaşılır, taraflar umumiyetle tatmin olurlar ve anlaşmaya uyma oranı oldukça yüksektir (Carnavale and Pruitt, 1992, s.562).

5.2.6.3. Yöntem Danışma

Müzakerecinin, 'etrafında gerçekleşen olayları algılama, anlama ve buna göre hareket etme konusunda danışmandan yardım alması olarak açıklanır (Schein, 1987, s.34). Yöntem danışmanın amacı; çalışmanın hassas noktalarındaki gerilimi azaltmak ve taraflar arasında iletişimi geliştirerek, gelecekte karşılarına çıkabilecek anlaşmazlıkları çözebilmek için yenilenmiş ve artırılmış yeteneklerle donatmaktır. Arabulucular ile yöntem danışmanları



arasındaki fark, arabulucular anlaşmazlık konularıyla ilgilenirken yöntem danışmanları yalnızca yöntem konusuyla ilgilenirler (Kolb, 1983, s.312)

Bu yaklaşıma "ara yüz çatışma çözme yaklaşımı" da denir. Bu yaklaşımda, uyuşmazlık yaşayanlar bir grubun üyeleri olarak birbirleriyle doğrudan ilişkide bulunurlar. Tarafsız bir kişi, her iki grup liderine gruplarının farklılıklarını belirleyip çözmede yardımcı olarak, bu grupların adım adım uygulanan bir programı onaylamalarını kolaylaştırır. "Ara yüz çatışma çözme yaklaşımı" asıl gücünü sağlam bir ilişki modelini tasarlamak için katılımcıların düşünme düzeylerini statükonun üzerine çıkarmalarından alır. Katılımcılar böyle yaparak ilişkiyi farklı bir ışık altında görür ve yalnızca mevcut ilişkinin olumsuz yönlerini azaltmaya çalışmak yerine yeni bir ilişki oluşturmanın mümkün olduğunu fark eder.

"Kişiler arası kolaylaştırıcı yaklaşım" da; kolaylaştırıcı -üçüncü taraf- tartışmalara bazen bizzat katılır ve bir taraftan diğer tarafa mesaj ve teklif taşır. "Ara yüz çatışma çözme yaklaşımı" 'ın da; sözcü ya da idareci -üçüncü taraf- tartışmaların içeriğine katılmaz ve esas olarak sürece rehberlik etme işlevini görür (Blake and Mouton, 1984, s.64-89).

Yöntem danışmanları çeşitli taktik kullanırlar. Genellikle ilk yaptıkları, her iki tarafı tek tek dinleyerek tarafların birbirine nasıl baktığını, durumlarını, ilişkilerini ve çatışmalarının öyküsünü dinlemektir. İki tarafı farklılıklarıyla ve bunun nedeniyle yüzleştirir ve iki tarafı bir tür problem çözmeye ve bütünleşmeye sürükler.

Gruplar arası anlaşmazlıklara tanık olan ya da anlaşmazlık yaşayan gruplardan sorumlu olan yöneticilerin şu ya da bu durumda "kişiler arası kolaylaştırıcı yaklaşım" veya "ara yüz çatışma çözme yaklaşımı" ndan hangisinin işleyeceğini ciddi olarak değerlendirmesi gerekir. Gruplar arasındaki ilişkide sorun ne kadar merkezi ve ne kadar ciddi ise, "ara yüz çatışma çözme yaklaşımı" nın başarı olasılığı o kadar büyüktür. Sorunun hayati bir önemi ya da

ciddiyeti yoksa üçüncü taraf kolaylaştırıcı aracılığıyla çözülme olasılığı daha yüksektir.

Bunun dışında eğer "ara yüz çatışma çözme yaklaşımı" modeli başarısızlığa uğrarsa, yöneticiler "kişiler arası kolaylaştırıcı" modele başvurabilir, ne var ki tersinin geçerli olması çok daha az olasıdır. Eğer kolaylaştırıcı yaklaşım başarısızlığa uğrarsa kilit roldeki liderler büyük olasılıkla bir başka yaklaşımı denemek istemeyecektir. Oysa çatışma çözme modeli başarısızlığa uğrarsa liderler kolaylaştırıcı aracılığıyla uzlaşma aramayı sürdürmeye istekli olabilirler.

5.2.6.4. Diğer Üçüncü Taraf Uygulamaları

Buraya kadar üçüncü tarafların anlaşmazlık çözümü için getirilen yaklaşımlar incelendi. Bu yaklaşımlar; hakemlik-tahkim, arabuluculuk ve yöntem danışmanlığı gibi üçüncü taraf müdahalesi ile ilgili en genel tanımlamalardır. Bunların yanında farklı uygulanan davranışlar da ortaya çıkarılmıştır (Sheppeard, 1983, s.193-210).

Araştırmasal müdahale: bu en yaygın yöntemdir. Yönetici hem işlem hem de karar kontrolüne çokça baş vurur. Her iki tarafın da durumlarını açıklamalarını talep eder, sorular sorar ve söylenenleri sıkıca kontrol eder. Sonunda her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündüğü bir çözüme ulaşır ve bu çözümü taraflara dayatır.

Muhalefetsel müdahale: bu yaklaşıma sahip yöneticiler karara daha fazla kontrol öngörürler ama işlemi ve yöntemi nispeten az kontrol ederler.

Ateşleyici sağlama: bu sitili benimseyen yöneticiler karara hiç müdahale etme çabasında olmayıp, işlemede az kontrol uygulanması taraftandır. Tarafların çözüm bulamaması halinde kendisinin çözüm dayatacağını taraflara bildirir.

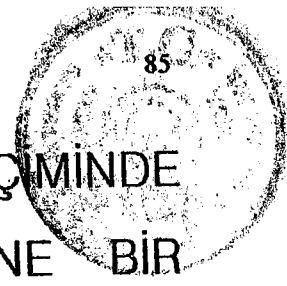
Bu uygulamalar dışında kullanılan diğer yöntemler de şöyledir (Carver and Vondra, 1994,s.208).

Anlaşma toplantısı; kimi zaman taraflar arasında yapılan bir ön hazırlık toplantısı farklılıkları erkenden çözüme kavuşturur. Ya uyuşmazlık yaşayanların bizzat kendileri böyle bir toplantıyı başlatır ya avukatlar ya da danışmanlar tarafları bir araya getirir. Genellikle taraflar karar yetkisi olan, ama daha önce söz konusu proje ile bir bağlantısı olmamış yöneticilerce temsil edilir.

Kısa jüri yargılaması; davalı ve davacılar çoğu zaman uyuşmazlıklarını hızlı çözemezler. Çünkü jürinin kendi iddialarını nasıl değerlendireceği konusunda farklı beklentileri vardır. Kısa jüri yargılaması onlara iddialarının fiilen nasıl kabul edilebileceğinin bağlayıcı olmayan bir işaretini sunar. Tarafların avukatları, küçük bir jüri seçerler, bir yargıç yasayla ilgili ön hazırlık talimatlarını verir ve her şey tıpkı gerçek bir yargılamada olduğu gibi, her iki taraf için sınırlı sayıda tanık ve kısıtlı zaman çerçevesiyle yol alır.

Mini yargılama; bu prosedürü genellikle uyuşmazlık yaşayanların kendileri başlatır ve formatlar değişiktir. Tipik olarak mini yargılamada her iki taraftan üst kademedeki bir yönetici (soruna daha önce karışmamış olan) ve tarafsız bir öğüt verici bulunur. Bu süreçten önce taraflar karşılıklı olarak belge ve dosya alışverişinde bulunur ve isterlerse bazı kanıtlar toplamaya ve tanık ifadelerine başvurmaya çalışırlar. Ayrıca format, zamanlama ve prosedürler konusunda anlaşılırlar. Mini yargılamada, görüşlerini sunmak için taraflara belli bir süre tahsis edilir. Katılımcılar yorum yapabilir ve soru sorabilirler. Sonra uyuşmazlığı isterlerse kendi başlarına çözebilir, isterlerse öneri için tarafsız bir kişiye başvurabilirler.

6. MÜZAKERE STRATEJİSİ SEÇİMİNDE YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, müzakere stratejisi seçiminde yöneticilerin stratejik tercihleri ile yönetici özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Literatürden de yararlanılarak bu çerçevedeki hipotezlerimiz şunlardır.

H1: Yöneticilerin cinsiyetleri ile müzakere stratejisi seçimleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin yaşları ile müzakere stratejisi seçimleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H3: Yönetim kademesi ile müzakere stratejisi seçimleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile müzakere stratejisi seçimleri arasında anlamlı ilişki vardır.

6.2. Araştırmanın Metodolojisi

6.2.1. Araştırmanın Evreni ve Veri Toplama Metodu

Araştırmanın ana kütlesini, özel sektöre ait Pendik Kurtköy Organize Sanayii Bölgesindeki orta ölçekli işletme yöneticileri oluşturmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı olarak, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün küçük ve orta ölçekli işletme tanımlaması esas alınmıştır. Bu tanımlamaya göre 1-24 kişi çalıştıran küçük, 25-100 kişi orta, ve 100 üzeri kişi çalıştıran büyük işletmelerdir (Dinçer, 1997, s.70).

Kurtköy Organize Sanayii Sitesi yönetim kurulu üyelerinden alınan bilgilere dayanarak, orta ölçekli işletmeler kapsamında yöneticilerin müzakere strateji seçimlerini değerlendirmek maksadıyla, 25-100 arası eleman çalıştıran orta ölçekli işletmelerdeki yöneticiler ana kütleyi oluşturmak üzere belirlenmiştir. Bu şartlara uyan 180 işletmenin yöneticileri çalışmanın evrenini ve tesadüfi olarak 23 işletmenin yöneticileri örnekleme olarak seçilmiştir. 138 denekte örnekleme olarak tespit edilmiş deneklerden 103'ü anketi cevaplamıştır. Bu örnekleminin % 74.63'ünü temsil etmektedir. Bu oranın örneklemini aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğuna inanılarak gerekli istatistiki analizler yapılmıştır.

Her an müzakerelerle iç içe olan pazarlama, satın alma ve ithalat-ihracat departmanı yönetici ve şefleri anket çalışmamıza cevap vermesi beklenen denekler ya da muhataplar olarak kabul edilmiştir.

6.2.2. Uygulama Yönteminin Tanıtımı

Araştırmanın yürütülmesinde isim belirtilmediğinden objektif yanıtlar alınmasının sağlanması, pek çok farklı bölgeye ulaşmada kolaylık sağlaması,



zaman ve maliyet açısından faydalı olması nedeniyle anket yöntemine baş vurulmuştur.

Geri E.H., Lewicki v.d. ve Alan F. Kaynaklarından yararlanılarak oluşturulan anket formu, kişisel özellikler, uzlaşma, rekabet, hileli müzakere, kaçınma ve etkin müzakere stratejileri olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır. Anket ekte sunulmuştur. Anketteki ifadeler gruplar halinde araştırmanın ölçülecek değişkenlerini oluşturmaktadır. Kaçınma ve etkin müzakere stratejilerini belirleyen ifadeler anlamlılık ifade etmediğinden sonuçları dikkate alınmamıştır.

6.2.3. Ön Araştırma ve Düzeltme

Anket formunun anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla onbeş kişiye anket uygulanmış ve alınan geri bildirimle bazı ifadeler daha açık hale getirilip gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

6.3. Araştırmanın Bulgu ve Değerlendirilmesi

6.3.1. Deneklerin Demografik Özellikleri

Tablo 6.1. Cinsiyet Dağılımları

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	39	37,9	37,9	37,9
Erkek	64	62,1	62,1	100,0
Top.	103	100,0	100,0	

Tablo 6.1. 'de hedef kitleyi oluşturan deneklerin cinsiyet dağılımları ve yüzdeleri verilmiştir. Deneklerin %37.9 'u kadın %62.1 'i erkekten oluşmakta olup erkek popülasyonunun fazla olduğu bir grup incelenmektedir.

Tablo 6.2. Yaş Dağılımları

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 altında	8	7,8	7,8	7,8
25-29	33	32,0	32,0	39,8
30-35	22	21,4	21,4	61,2
36-45	37	35,9	35,9	97,1
45 yukarısı	3	2,9	2,9	100,0
Toplam	103	100,0	100,0	

Deneklerde 25-45 yaş arasında yoğunlaşma gözlenmektedir. 25 yaş altı %7,8 ve 45 yaş yukarısı %2,9 'dur. Genel olarak söylenebilecek değerlendirmeye yön verecek grubun 25 ile 45 yaş arasında olduğudur.

Tablo 6.3. Mevkilere Göre Dağılımlar

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	38	36,9	36,9	36,9
Şef	65	63,1	63,1	100,0
Top.	103	100,0	100,0	

Yöneticilerin %3,8 'i müdür %65 'i şeftir. Genelde çalışmamızı şeflerin verdiği cevaplar yönlendirecektir.

Tablo 6.4. Eğitim Dağılımları

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	14	13,6	13,6	13,6
Üniversite	68	66,0	66,0	79,6
Yüksek Lisans	21	20,4	20,4	100,0
Toplam	103	100,0	100,0	

Yöneticilerin %68 'i üniversite ve %21 'i yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır.

6.3.2. Stratejileri Belirleyen İfadelerin Güvenirlik Dereceleri



Anketteki ifadeler, literatür taramalarından ve araştırma sonunda ulaşılan strateji özelliklerinden faydalanılarak düzenlenmiştir. Stratejileri belirleyebilmek için sorular gruplandırılmıştır. Bu grupların stratejileri ne derecede ifade edebileceğini belirlemek amacıyla güvenirlikleri hesaplanmıştır.

Uzlaşma stratejisini ortaya çıkarmak amacıyla dokuz ifade gruplandırılmış ve. %71.45 alpha değeri ile anlamlı bulunmuştur. Rekabet stratejisini belirleyen dört ifadenin alpha değeri %72.76 ve hileli müzakere için sunulan üç ifadenin alpha değeri de %74.20 'dir. Bu değerler %70'den büyük olduğundan ifadeler anlamlı bulunmuştur.

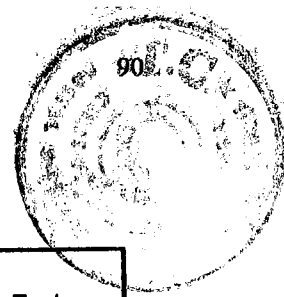
6.3.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırmaya Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

Yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ordinal değişkenler için 0.01 ve 0.05 anlamlılık derecesindeki sperman rank korelasyon katsayıları, nominal değişkenler için çapraz tablo ve pearson ki-kare testi 0.05 derecesine göre hesaplanmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler SPSS for Windows adlı bir istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Stratejileri belirleyen ifadeler bir fonksiyon altında birleştirilerek uzlaşma - M1A, rekabet-M2A ve hileli müzakere-M3A olarak adlandırılmıştır. Ortalamaların ifadesi için de u.ort-uzlaşma, rkb.ort-rekabet ve hl.ort-hileli müzakere stratejileri kullanılmıştır.

Tablo 6.5. Cinsiyet-Uzlaşma Stratejisi Çapraz Tablosu

			M1A			Toplam
			3,00	4,00	5,00	
cinsiyetiniz	Kadın	N	12	20	7	39
		Grup İçi Yüzde	30,8%	51,3%	17,9%	100,0%
	Erkek	N	12	40	12	64
		Grup İçi Yüzde	18,8%	62,5%	18,8%	100,0%
Toplam		N	24	60	19	103
		Grup İçi Yüzde	23,3%	58,3%	18,4%	100,0%



Tablo 6.6. Cinsiyet-Uzlaşma Stratejisi Ki-Kare Testi

	Deger	sd	P
Pearson Ki-Kare	2,034	2	,362
Olabilirlik Degeri(Likelihood Ratio)	1,998	2	,368
Doğrusal İlişki Düzeyi	,950	1	,330
Geçerli Sayı	103		

Tablo 6.7. Cinsiyet-Rekabet Stratejisi Çapraz Tablosu

			M2A				Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	
cinsiyetiniz	Kadın	N	4	6	22	7	39
		Grup İçi Yüzde	10,3%	15,4%	56,4%	17,9%	100,0%
	Erkek	N	6	4	37	17	64
		Grup İçi Yüzde	9,4%	6,3%	57,8%	26,6%	100,0%
Toplam		N	10	10	59	24	103
		Grup İçi Yüzde	9,7%	9,7%	57,3%	23,3%	100,0%

Tablo 6.8. Cinsiyet-Rekabet Stratejisi Ki-Kare Testi

	Deger	sd	P
Pearson Ki-Kare	2,882	3	,410
Olabilirlik Degeri (Likelihood Ratio)	2,829	3	,419
Doğrusal İlişki Düzeyi	1,278	1	,258
Geçerli sayı	103		

Tablo 6.9. Cinsiyet-Hileli Müzakere Stratejisi Çapraz Tablosu

		M3A				Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	
cinsiyetini Kadın	N	20	14	3	2	39
	Grup İçi Yüzde	51,3%	35,9%	7,7%	5,1%	100,0%
Erkek	N	48	12	4		64
	Grup İçi Yüzde	75,0%	18,8%	6,3%		100,0%
Toplam	N	68	26	7	2	103
	Grup İçi Yüzde	66,0%	25,2%	6,8%	1,9%	100,0%

Tablo 6.10. Cinsiyet-Hileli Müzakere Stratejisi Ki-Kare Testi

	Deger	sd	P
Pearson Ki-Kare	8,244	3	,041
Olabilirlik Degeri (Likelihood Ratio)	8,820	3	,032
Doğrusal İlişki düzeyi	6,025	1	,014
Geçerli Sayı	103		

Tablo 6.5. 'de kadın ve erkeklerin uzlaşma stratejisini uygun bulma yönünde yoğunluk oluşturduğu görülmektedir. Fakat Ki-Kare testine göre anlamlılık ifade etmemektedir. Rekabet stratejisinde ise 'biraz uygun' görüşü hakimken, hiç kimse 'tamamen uygun' bulmamıştır. 'Hiç uygun değil' ve 'az uygun' düşüncesi de ön plandadır. Burada da Ki-Kare testine göre anlamlılık ifadesi yoktur. Hileli müzakereye hiç katılmama yönünde eğilim görülmektedir ve Ki-Kare testine göre de 0.041 derecesinde anlamlı bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre cinsiyete göre strateji seçimi eğilimini incelemek üzere Tablo 6.11. değerlendirildiğinde kadınların hileli müzakere eğilimlerinin erkeklerden fazla olduğu görülmektedir.

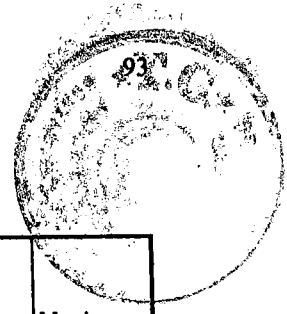
Tablo 6.11. Cinsiyete Göre Strateji Seçimindeki Farklar

		N	Ortalama	Standart Sapma			Minimum	Maximum
					Alt Limit	Üst Limit		
u.ort	Kadın	39	33,7436	4,6380	32,2401	35,2471	27,00	42,00
	Erkek	64	36,5313	4,7575	35,3429	37,7196	27,00	44,00
	Top.	103	35,4757	4,8826	34,5215	36,4300	27,00	44,00
r.kbt.ort	Kadın	39	10,8974	3,2670	9,8384	11,9565	5,00	17,00
	Erkek	64	11,5625	3,4864	10,6916	12,4334	4,00	17,00
	Top.	103	11,3107	3,4042	10,6454	11,9760	4,00	17,00
hl.ort	Kadın	39	5,1282	2,5565	4,2995	5,9569	3,00	11,00
	Erkek	64	4,3438	1,7568	3,9049	4,7826	3,00	10,00
	Top.	103	4,6408	2,1183	4,2268	5,0548	3,00	11,00

Yaş ile uzlaşma arasındaki ilişki 0,304 'lük bir korelasyon katsayısı ile somutlaştırılmıştır. Bu sonuca göre diyebiliriz ki yaş arttıkça uzlaşma stratejisine eğilim artmaktadır. Bu durum Tablo 6.13. 'de de görülmektedir.

Tablo 6.12. Yaş ile Stratejiler Arasındaki İlişkiler

		M1A	M2A	M3A	Yasınız
Spearman's rh M1A	Korelasyon	1,000	,533	-,016	,304
			,000	,874	,002
	N	103	103	103	103
M2A	Korelasyon	,533	1,000	,234	,149
		,000		,017	,132
	N	103	103	103	103
M3A	Korelasyon	-,016	,234	1,000	-,153
		,874	,017		,123
	N	103	103	103	103
Yasınız	Korelasyon	,304	,149	-,153	1,000
		,002	,132	,123	
	N	103	103	103	103



Tablo.6.13. Yaşa Göre Strateji Seçimindeki Farklar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Alt Limit		Üst Limit	Minimum	Maximum
u.ort	25 altında	8	33,5000	4,6291	29,6300	37,3700	31,00	41,00
	25-29	33	33,9697	5,7418	31,9338	36,0056	27,00	42,00
	30-35	22	36,1818	4,6664	34,1129	38,2508	30,00	44,00
	36-45	37	36,6757	3,9865	35,3465	38,0048	29,00	42,00
	45 yukarısı	3	37,3333	2,8868	30,1622	44,5044	34,00	39,00
	Toplam	103	35,4757	4,8826	34,5215	36,4300	27,00	44,00
rkbt.ort	25 altında	8	9,3750	3,6228	6,3462	12,4038	5,00	12,00
	25-29	33	11,3636	4,0297	9,9348	12,7925	4,00	17,00
	30-35	22	11,4091	3,2317	9,9762	12,8419	5,00	16,00
	36-45	37	11,6486	2,9365	10,6696	12,6277	7,00	17,00
	45 yukarısı	3	11,0000	1,7321	6,6973	15,3027	9,00	12,00
	Toplam	103	11,3107	3,4042	10,6454	11,9760	4,00	17,00
hl.ort	25 altında	8	6,3750	3,2486	3,6591	9,0909	3,00	10,00
	25-29	33	4,9394	2,3310	4,1128	5,7659	3,00	11,00
	30-35	22	4,2273	1,5409	3,5441	4,9105	3,00	8,00
	36-45	37	4,2162	1,8429	3,6018	4,8307	3,00	10,00
	45 yukarısı	3	5,0000	,0000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Toplam	103	4,6408	2,1183	4,2268	5,0548	3,00	11,00

Müdür ve şef konumlarına göre uzlaşma stratejisini uygun bulma eğilimi vardır. Bu durum Ki-Kare testinde 0.014 derecesinde anlamlılık ile müdür şef arasında uzlaşma stratejisi seçiminde fark vardır.

Müdürlerin %73,7 'si uygun bulurken şeflerin %49,2 'sinin uygun bulması ile müdürlerin daha uzlaşmacı olduğu söylenebilir.

Bu sonuç Tablo 6.21. 'de de görülmektedir.

Tablo 6.14. Yönetim Konumu-Uzlaşma Stratejisi Çapraz Tablosu

		M1A			Toplam
		3,00	4,00	5,00	
Yönetim Konumu	Müdür	3	28	7	38
	Grup İçi Yüzde	7,9%	73,7%	18,4%	100,0%
	Sef	21	32	12	65
	Grup İçi Yüzde	32,3%	49,2%	18,5%	100,0%
Toplam	N	24	60	19	103
	Grup İçi Yüzde	23,3%	58,3%	18,4%	100,0%



Tablo 6.15 Yönetim Konumu-Uzlaşma Stratejisi Ki-Kare Testi

	Deger	sd	P
Pearson Ki-Kare	8,595	2	,014
Olabilirlik Degeri (Likelihood Ratio)	9,623	2	,008
Dogrusal Iliski düzeyi	3,398	1	,065
Geçerli Sayı	103		

Rekabet stratejisinin seçiminde müdür ve şef olmalarına göre farklılık 0,049 anlamlılık derecesine göre tespit edilmiştir. Tablo 6.21. 'de müdürlerin şeflere göre daha uzlaşmacı olmalarının yanında daha da rekabetçidirler. Çapraz tabloda müdürlerin %2,6 'sı, şeflerin %13,8 'i rekabet stratejisini hiç uygun bulmamıştır. Buradan da müdürlerin rekabet stratejisini daha uygun bulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Uzlaşma ve rekabet stratejileri birbirinden farklı stratejileri temsil ettiklerinden değerler ANOVA testine tabi tutularak ilişki tekrar incelenmiştir. ANOVA testi sonucuna göre uzlaşma stratejisi 0.023 derecesinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.16 Yönetim Konumu ile Stratejiler Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama sı	F	p
u.ort	Gruplar Arası Varyans	121,249	1	121,249	5,300	,023
	Grup İçi Varyans	2310,440	101	22,876		
	Toplam	2431,689	102			
rkbt.ort	Gruplar Arası Varyans	1,572E-03	1	1,572E-03	,000	,991
	Grup İçi Varyans	1182,057	101	11,704		
	Toplam	1182,058	102			
hl.ort	Gruplar Arası Varyans	4,467	1	4,467	,995	,321
	Grup İçi Varyans	453,242	101	4,488		
	Toplam	457,709	102			



Tablo 6.17. Yönetim Konumu-Rekabet Stratejisi Çapraz Tablosu

		M2A				Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Yönetim Konumu Müdür	N	1	7	21	9	38
	Grup İçi Yüzde	2,6%	18,4%	55,3%	23,7%	100,0%
Sef	N	9	3	38	15	65
	Grup İçi Yüzde	13,8%	4,6%	58,5%	23,1%	100,0%
Toplam	N	10	10	59	24	103
	Grup İçi Yüzde	9,7%	9,7%	57,3%	23,3%	100,0%

Tablo 6.18. Yönetim Konumu -Rekabet Stratejisi Ki-Kare Testi

	Deger	sd	P
Pearson Ki-Kare	7,861	3	,049
Olabilirlik Degeri (Likelihood Ratio)	8,330	3	,040
Dogrusal İlişki Düzeyi	,283	1	,595
Geçerli Sayı	103		

Hileli müzakerede 'hiç uygun değil' ve 'az uygun' düşüncesi hakimken bu sonuç Ki-Kare testine göre anlamlı bulunmamıştır. Müdürlerde uygun bulmama şeflere göre %73,7-%61,5 gibi bir farkla fazla olması müdürlerin hileli müzakere stratejisini seçme eğilimlerinin az olduğu sonucunu ortaya çıkarır. Aynı duruma Tablo 6.21. 'den de ulaşmak mümkündür.

Tablo 6.19. Yönetim Konumu-Hileli Müzakere Stratejisi Çapraz Tablosu

		M3A				Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Yönetim Konur Müdü	N	28	7	3		38
	Grup İçi Yüzde	73,7%	18,4%	7,9%		100,0%
Sef	N	40	19	4	2	65
	Grup İçi Yüzde	61,5%	29,2%	6,2%	3,1%	100,0%
Toplam	N	68	26	7	2	103
	Grup İçi Yüzde	66,0%	25,2%	6,8%	1,9%	100,0%



Tablo 6.20. Yönetim Konumu -Hileli Müzakere Stratejisi Ki-Kare Testi

	Deger	sd	P
Pearson Ki-Kare	2,922	3	,404
Olabilirlik Degeri (Likelihood Ratio)	3,638	3	,303
Dogrusal Iliski Düzeyi	1,303	1	,254
Geçerli Sayi	103		

Tablo 6.21. Yönetim Konumuna Göre Strateji Seçimindeki Farklar.

		N	ortalama	Sapma	Alt Limit	Üst Limit	Minimum	Maximum
u.ort	Müdür	38	36,8947	4,3358	35,4696	38,3199	29,00	44,00
	Sef	65	34,6462	5,0232	33,4015	35,8908	27,00	42,00
	Top.	103	35,4757	4,8826	34,5215	36,4300	27,00	44,00
r.kbt.ort	Müdür	38	11,3158	3,3052	10,2294	12,4022	5,00	17,00
	Sef	65	11,3077	3,4862	10,4438	12,1715	4,00	17,00
	Top.	103	11,3107	3,4042	10,6454	11,9760	4,00	17,00
hl.ort	Müdür	38	4,3684	1,5143	3,8707	4,8662	3,00	8,00
	Sef	65	4,8000	2,3992	4,2055	5,3945	3,00	11,00
	Top.	103	4,6408	2,1183	4,2268	5,0548	3,00	11,00

Eğitim durumu ile uzlaşma stratejisi $-0,217$, eğitim durumu ile rekabet stratejisi $-0,271$ derecesinde ters ilişki bulunmuştur. Buna göre farklı eğitim düzeylerine göre uzlaşma ve rekabet stratejisi seçiminde farklılık olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi arttıkça uzlaşma ve rekabet stratejisine eğilim azalmaktadır. Bu durum Tablo 6.23. 'de de görülmektedir. Hileli müzakere seçiminde belli bir artış görülmekte fakat korelasyona göre anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 6.22. Eğitim ile Stratejiler Arasındaki İlişkiler

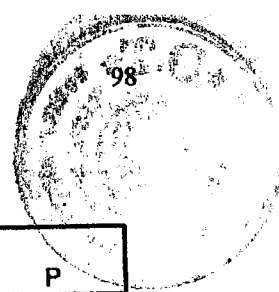


	Eğitim Durumunuz	M1A	M2A	M3A
Spearman's r Eğitim Durumunuz Korelasyon	1,000	-,217	-,271	-,048
	,027	,006	,631	
	103	103	103	103
M1A Korelasyon	-,217	1,000	,533	-,016
	,027	,000	,874	
	103	103	103	103
M2A Korelasyon	-,271	,533	1,000	,234
	,006	,000	,017	
	103	103	103	103
M3A Korelasyon	-,048	-,016	,234	1,000
	,631	,874	,017	
	103	103	103	103

Tablo 6.23. Eğitim Durumuna Göre Strateji Seçimindeki Farklar

	N	Ortalama	Standart Sapma	Alt Limit	Üst Limit	Minimum	Maximum
u.ort Lise	14	37,4286	4,5188	34,8198	40,0375	32,00	42,00
Üniversite	68	35,6471	5,1333	34,4045	36,8896	27,00	44,00
Yüksek Lisans	21	33,6190	3,6943	31,9374	35,3007	27,00	39,00
Toplam	103	35,4757	4,8826	34,5215	36,4300	27,00	44,00
r.kbt.ort Lise	14	13,6429	2,0609	12,4529	14,8328	10,00	16,00
Üniversite	68	10,8382	3,7080	9,9407	11,7358	4,00	17,00
Yüksek Lisans	21	11,2857	2,3905	10,1976	12,3738	7,00	17,00
Toplam	103	11,3107	3,4042	10,6454	11,9760	4,00	17,00
hl.ort Lise	14	4,1429	1,9556	3,0138	5,2720	3,00	8,00
Üniversite	68	4,8088	2,1037	4,2996	5,3180	3,00	10,00
Yüksek Lisans	21	4,4286	2,2928	3,3849	5,4723	3,00	11,00
Toplam	103	4,6408	2,1183	4,2268	5,0548	3,00	11,00

Meslek durumlarında olduğu gibi eğitim durumlarına göre de uzlaşma ve rekabet stratejileri anlamlı bulunmuştur. İki strateji birbirinden farklı stratejileri temsil ettiğinden ANOVA testinde değerler tekrar incelenmiş ve rekabet stratejisi anlamlı bulunmuştur. Tüm bu veriler bir araya toplandığında eğitim düzeyi arttıkça rekabet stratejine eğilim azalmaktadır sonucuna ulaşmak mümkündür.



Tablo 6.24. Eğitim Durumu ile Stratejiler Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama	F	P
u.ort	Gruplar Arası Varyans	127,779	2	63,889	2,773	,067
	Grup İçi Varyans	2303,910	100	23,039		
	Toplam	2431,689	102			
rkt.ort	Gruplar Arası Varyans	91,338	2	45,669	4,187	,016
	Grup İçi Varyans	1090,721	100	10,907		
	Toplam	1182,058	102			
hl.ort	Gruplar Arası Varyans	6,337	2	3,168	,702	,496
	Grup İçi Varyans	451,372	100	4,514		
	Toplam	457,709	102			

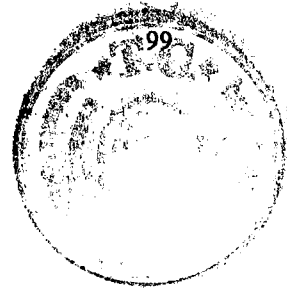
6.3.4. Deneklerin Bütün Olarak Değerlendirilmesi

Örnekleme olarak seçtiğimiz grubun genel olarak benimsediği görüş Türk Toplumunun da görüş ve davranış yapısını ortaya koymaktadır. Tablo 6.23. 'de uzlaşma stratejisini %58.3 oranında, yani grubun yarıdan fazlası uygun bulma eğiliminde ve uygun bulmamaya hiç rağbet edilmemiştir. Bu da gösteriyor ki grup uzlaşma stratejisini benimsemiştir.

Tablo 6.25. Uzlaşma Stratejisi Dağılımları

		N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger	3,00	24	23,3	23,3	23,3
	4,00	60	58,3	58,3	81,6
	5,00	19	18,4	18,4	100,0
	Top.	103	100,0	100,0	

Rekabet stratejisinde ise %57.3 oranında biraz uygun, %23.3 oranında uygun bulma eğilimi görülmektedir. Uygun bulma, uzlaşma stratejisine göre düşük ve %9.7 hiç uygun değil %9.7 biraz uygun düşüncesi az da olsa mevcut. Bu da grubun daha uzlaşmacı olduğunu fakat bunun yanında rekabet stratejine olan eğiliminde küçümsenmeyecek oranda olduğunu göstermektedir.



Tablo 6.26. Rekabet Stratejisi Dağılımları

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger 1,00	10	9,7	9,7	9,7
2,00	10	9,7	9,7	19,4
3,00	59	57,3	57,3	76,7
4,00	24	23,3	23,3	100,0
Top.	103	100,0	100,0	

Hileli müzakerede ise hiç uygun değil düşüncesi %66 oranında kabul edilmiş ve oran uyguna doğru giderek düşmektedir. Genel olarak hileli müzakere stratejisi benimsenmemiştir demek mümkündür.

Tablo 6.27. Hileli Müzakere Stratejisi Dağılımları

	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Deger 1,00	68	66,0	66,0	66,0
2,00	26	25,2	25,2	91,3
3,00	7	6,8	6,8	98,1
4,00	2	1,9	1,9	100,0
Top.	103	100,0	100,0	

Tablo 6.28. 'de de aynı şekilde durum görülmektedir. Stratejiler birbirlerinden oldukça farklı değerlerde kabul görmüş ve en çok benimsenen uzlaşma stratejisidir.

Tablo 6.28. Stratejilerin Birbirine Göre Kabul Düzeyi

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standrt Sapma
u.ort	103	27,00	44,00	35,4757	4,8826
rkbt.ort	103	4,00	17,00	11,3107	3,4042
hl.ort	103	3,00	11,00	4,6408	2,1183

7. SONUÇ



Pendik Kurtköy Organize Sanayiinde 23 orta ölçekli işletmede, yöneticilerin demografik faktörlerine göre strateji seçimleri üzerine yaptığımız çalışmanın sonucunda bazı istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. Ana hatlarıyla oluşturduğumuz hipotezler de kısmen teyit edilmiştir.

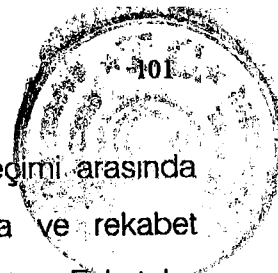
Deneklerin, %62.1'i erkeklerden oluşan yani erkek popülasyonunun fazla olduğu ve yaş aralığı 25-45 olan grup incelenmiştir. Çalışmayı %63.1 oranında şefler yönlendirmiştir. %66 oranında üniversiteliler yoğunluğundan oluşan bir topluluk denemeye tabi tutulmuştur. Bu çerçevede yöneticilerin bazı özelliklerinin bazı müzakere stratejileri seçiminde ilişkiler tespit edilmiştir.

Stratejileri belirlemek üzere sorular birleştirilmiş ve anlamlılık dereceleri tespit edilmiştir. Uzlaşma stratejisi %71.45, rekabet stratejisi %72.76 ve hileli müzakere stratejisi %74.20 değeri ile %70'den büyük olması sebebi ile geçerliliği kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile uzlaşma ve rekabet stratejisi seçimi arasında anlamlı ilişki bulunmazken, hileli müzakere stratejisi ile ilintilidir. Hileli müzakere stratejisi seçiminin cinsiyete göre değişiminde kadınların oranının erkeklerden fazla olduğu tespit edilmiştir.

H1, yani 'yöneticilerin cinsiyetleri ile müzakere stratejisi seçimleri arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi, kısmen gerçekleşmiş ve hileli müzakere stratejisi ile anlamlı ilişki bulunmuştur.

H2, yani 'yöneticilerin yaşları ile müzakere stratejisi seçimi arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kısmen gerçekleşmiştir. Yaş ile yalnız uzlaşma stratejisi arasında anlamlı ilişki mevcut ve yaş arttıkça uzlaşma stratejisine eğilim artmaktadır.



H3, yani 'yönetim konumlarına göre müzakere stratejisi seçimi arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Uzlaşma ve rekabet stratejileri ile yönetim konumu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Fakat bu stratejilerin birbirinden farklı stratejileri benimsemelerinden dolayı durum ANOVA testinde incelenmiş ve uzlaşma stratejisi anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak müdürlerin daha fazla uzlaşma stratejisine eğilim duydukları gözlenmiştir.

H4, yani 'yöneticilerin eğitim durumları ile müzakere stratejisi seçimi arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kısmen gerçekleşmiştir. Eğitim durumu ile uzlaşma ve rekabet stratejisi arasında anlamlı ilişki vardır. Aynı durum burada da geçerli olmasından dolayı değerlerin ANOVA testinde değerlendirilmesi ile eğitim durumu ile rekabet stratejisi seçimi ilintilidir sonucuna ulaşılmıştır. Yani eğitim durumu yükseldikçe rekabet stratejisine eğilim azalmaktadır.

Yaş ilerledikçe uzlaşma stratejisine eğilimin artması, mevcut literatürü teyit etmiştir fakat eğitim düzeyi arttıkça hileli müzakere eğiliminin azalması iddialarının aksine hileli müzakere stratejisine eğilimin arttığı görülmektedir. Bu durum gösteriyor ki toplumların sosyo-kültürel yapılarına göre stratejik tercihler arasında farklılıklar meydana gelmektedir. Bazı araştırmaların ahlaki davranışı; ferdi birimdeki farklılık, soy (nesil), milliyet ve eğitime; kendilerine kişisel kod iddia edenlere ve dini kökene bağlamaları elde edilen sonucu teyit edici niteliktedir (Moyer v.d., 1976, s.215).

"Sosyal etkileşim", müzakereler sırasında nasıl bir davranış biçimi sergileneceğini etkiler ve yönlendirir. Ülkeler arasındaki bazı kültürel ve sosyal değer yargıları birbirinden farklı olduğundan, müzakere stratejileri seçimi de birbirinden farklı olmaktadır. Her kimsenin din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standartları ve alışkanlıkları ile yaptıkları işe ilişkin olarak geliştirdikleri tutum ve ölçüler vardır. Bu ölçü, standart tutum ve alışkanlıklar onun kişiliğinin bir parçasını oluşturarak başkaları ile iletişim süreçlerine de yansiyacaktır.

Grubun bütün olarak incelenmesiyle, uzlaşma stratejisine yönelme oranının yüksek olduğu görülmüştür. Rekabet stratejisini tercih etme oranının, uzlaşma stratejisini tercih etmeye oranla daha az olduğu, hileli müzakereye yönelmenin ise çok daha az olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim, bireylerin değer yargılarını değiştirmede etkisi olan bir faktördür. Birey değer yargılarını aile, okul, çevresinden edindiğinden, eğitim süreci artan birey daha fazla sosyalleşme geçirmiştir.

İster formel ister informal olsun, çoğu müzakerede tartışma konusu hakkında çok şey bilen ve eğitim düzeyi yüksek kişinin etkileme şansı daha fazladır, bu da müzakereciye izafi güç verir. İzafi güç, bir müzakerecinin karşı tarafa kıyasla ne kadar gücünün olduğudur. Genellikle daha güçlü müzakereciler izafi gücü daha az ahlaki olan taktikler kullanarak kötüye kullanmaya daha meyillidirler. Bu düşünce elde edilen anket sonuçları ile uyum içindedir. Eğitim düzeyi arttıkça hileli müzakere stratejisine eğilim artmaktadır ve dolayısıyla da uzlaşma stratejisine eğilim azalmaktadır.

Bu çalışma, müzakere stratejileri ile ilgili olarak gelişen literatürdeki diğer çalışmaların bazı bulgu ve önerilerini teyit etmenin ötesinde demografik faktörler ile ilgili anlamlı bulguları ve Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısının strateji seçimindeki farklılığını ortaya koymuştur.

KAYNAKLAR

1. ADDINGTON, D.W., The Relative İntelligibilty of Male and Feamele Talkers, Journal of Educational Psychology, 492, 1968
2. AKAT, İ., İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 332, 338, 1994
3. ASHERMAN, I.G. and ASHERMAN, S.V., The Negatiation Sourcebook. Amherst, MA: Homan Resource Development Press, 106-119, 1990
4. AVCI, N., İletişim Düşüncesinin Gelişimi Eğitim-Öğretim Boyutlarıyla Bir Model Denemesi, 72-78, 1989
5. ALLISON, J.R., Çev: İbrahim BİNGÖL, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, BZD yayıncılık, İstanbul, 170-172, 2000
6. AYTAÇ, N.Ş., Negotiation Skills, TÜSSİDE, 2-7, 1992
7. BALTAŞ, Z., BALTAŞ A., Bedenin Dili, 8. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 7, 23, 19-27, 114, 1994
8. BAZERMAN, M.N. and NEALE, M.A., Negotiating Nationally, New York, NY: Free Press, 195-216, 371, 1992
9. BEGIN, J.P., BEAL, E.F., The Practice of Collective Bargaining, Eighth Edition, Boston, 234, 1989
10. BERENDA, R.W., The İnfluence of The Group on The Judgments of Children, New York: Colombıa University, King's Crown Press, 106, 1950,
11. BERKOWITZ, W.R., NEBEL, J.C., REITMAN, J.W., Height and Interpersonal Attraction, Proceedings of The Annoal Convention of The American Psychological Association, 167, 1971
12. BİNBAŞIOĞLU, E., Müzakere Pazarlık Sanatı, 96, 1984
13. BİNGÖL, D., Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 262, 1996
14. BLAIR, J.D. and SORENSON, R.L., Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically. Academi of Management Executive, 136, 1993
15. BLAKE, R. and MOUTON, J.S., Solving Costly Organisational Conflict, San Francisko, 177-183, 1984
16. BLAKE, R. and MOUTON, J.S., Comprehension of Own and Outgroup Competition. Journal of Conflict Resolution, 64, 88, 89, 1984

17. BLAKE, R. and MOUTON, J.S., Çev: İbrahim BİNGÖL, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, BZD yayıncılık, İstanbul, 2000
18. BOADRIGHT, J.R., Ethics and The Conduct of Business. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 257-275, 1993
19. BROWN, L.D., Managing Conflict at Organizational Interfaces. MA: Addison-Wesley, 221, 224, 1983
20. BYRNES, J., Çev:Ufuk UL, Müzakerede Başarılı Olmanın On Altın Anahtarı, 5, 1990
21. CALERO, H. and OSKAM, B., Çev: Nilgün ŞEN, Toplantılardan Zaferle Çıkmanın Yolları, Alkım Yayınevi, Ankara, 7, 8, 20, 72, 1993
22. CALERO, H. and OSKAM, B., Negotiate the Deal You Want, New York, Mead Company, 25, 1983
23. CANTRIL, H. and ALLPORT, G.W., The Psychology of Radio, New York, 421, 1935
24. CARNAVALE, P.J.D. and PRUITT, D.G., Negotiation and Social Goals in Integrative bargaining: The Likelihood of Agreement Versus The Quality, Vancouver, B.C., 562, 1992
25. CARVER, T.D. and VONDRA, A.A., Çev: İbrahim BİNGÖL, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, BZD yayıncılık, İstanbul, 208, 2000
26. CEYLAN, A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, G.Y.T.E. Baskı ve Foto-Film Merkezi, 44, 75, 1998
27. CLAUDE, D., Çev: Hüseyin BAYSAN, Hitler ve Nazizm, İletişim Yayınları, İstanbul, 135, 1991
28. CÜCELOĞLU, D., Yeniden İnsan İnsana, 10. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 176, 1995
29. COHEN, H., You Can Negotiate anything, Carol Publishing, Secaucus, N.T., 43-79, 81-104, 151-160, 1996
30. DAVIDSON, L., Can Win When Negotiating Rates, ACC Communications Inc., 26, 1999
31. DEMİRBİLEK, T., Toplu Görüşmelerde Sözlü ve Sözsüz İletişimin Yeri ve Önemi, Dokuz Eylül Üniv. Baskı Merkezi, 144, 1994

32. DENNY, J., How To Get Exacty What You Want in Any Business or Personal Situation, Cahners Publising Co., 2, 1999
33. DEVITO, J.A., Çev: Huriye KURULOĞLU, Sözsüz İletişim, E.Ü. Basın Yayın Yüksek Okulu Dergisi, Düşünceler, İzmir, 115, 1988
34. DIENER, M., Negotiation Techniques, Entrebreneur Media, 1-3, 1999
35. DİNÇER, Ö., FİDAN, U., İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, İstanbul, 1997
36. DOMENACH, J., Çev: Tahsin Yücel, Politika ve Propaganda, Varlık Yayınları, İstanbul, 62, 1995
37. DONOHUE, W.A. and KOLT, R., Managing Interpersonal Conflict, New Bury Park, CA: Sage, 273, 278, 1992
38. DRUCKER, K., Journal of Abnormal and Social Psychology, 478, 1938
39. EDGETT, J.D., Çev: Ayça HAYKIR, Yönetme Sanatı, Ankara, 61, 149, 1994
40. EREN, E., Müzakere Teknikleri, İnter Elektronik A.Ş., TUSSİDE, Kocaeli, 8, 1996
41. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, 160, 223, 224, 398, 1993
42. ERTEL, D., Çev: İbrahim BİNGÖL, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, BZD yayıncılık, İstanbul, 55, 118, 122-125, 2000
43. EVLİYAOĞLU, G., İletişim Olgusunda Psikolojik Süreçler, Gazi Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Dergisi, 56, 1984
44. FAY, P.J., MIDDELETON, W.C., Journal of Appliet Psychology, 558, 1941
45. FISHER, R., URY, W., Getting To Yes: Without Giving in, Houkhton Mifflin Company, Boston, 15-25, 33-49, 59, 75, 109-142, 1981
46. FISHER, R., URY, W. and PATTOM, B., Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving in (2nd ed.), New York, NY: Penguin Books, 139, 1991
47. FISHER, R., International Conflict and Behavioral Science: The Craigville Papers, New York, 88, 1964
48. FLIPPO, E., Management: A Behavioral Approach, 122, 1970
49. FOSSUM, J.A., Labor Relations, Fourth Edition, Boston, 251, 1989

50. FOWLER, A., Çev.: Aksu Bora ve Onur Cankocak, Müzakere, Etkileme, İkna, Yönetim Dizisi, Ankara, 7, 11-17, 23-29, 30, 32, 39, 1997
51. FRASER, N.M., HIPEL, K., Conflict Analysis Models and Resolutions, New York, 176, 1984
52. FREUD, S., Çev: Kamuran ŞİPAL, Kitle Psikoljisi, Cem Yayınları, İstanbul, 15, 1996
53. GERI, E.H. Mc. Ardle, Managing Differences, Crips Publications, 15, 44, 77, 91, 1995
54. GRAHAM, J.L. and SANO, Y., Smart Bargaining, Revised Edition, New York, 42, 1989
55. JOHNSTON, R.W., Negotiation Strategies: Differend Strokes For Defferend Folks, Personnel, 36-45, 1982
56. JONATAN, L.F.J., MERRILL, C. and DAVID, O.S., Social Psychology Prentice-Hall Inc., New Jersey, 278, 1970
57. KANTZ, H., DONNEL, C. and WEICHRICH, H., Essentials of Management, New Jersey, 367, 1986
58. KEISER, T.C., Çev: İbrahim BİNGÖL, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, BZD yayıncılık, İstanbul, 96, 102, 2000
59. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 56, 299, 1994
60. KOLB, D., Strategy and The Tactics of Mediation. Human Relations, 312, 1983
61. KOHLBERG, L., Stage and Sequence: The Cognitive Development Approach To Socialization, Chicago, 347-380, 1969
62. LAABS, J., Closing The Deal, ACC Communications Inc. , 55, 1999
63. LAGER, W.C., Ruhsal Çözömlerlerde Hitler Melek mi? Şeytan mı?, Yılmaz Yayınevi, İstanbul, 195, 1990
64. LAX, D. and SEBENIUS, J., The Manger as Negotiator: Bargaining For Cooperation and Competitive Gain. New York. NY: Free Press, 143, 1986
65. LEWICKI, R.J., Lying and Deception: A Behavioral Model. In M.H. Bazerman and R.J. Lewicki, Negotiating in Organizations, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 211, 1983

66. LEWICKI, R.J. and LITTENER, A.J., Negotiation: Readings, Exercises and Cases, Illinois, 2-3, 1985
67. LEWICKI, R.J., LITTENER, A.J., MINTON, W.J. and SOUNDERS, M.D., Negotiation, USA, 114-123, 143-149, 349-400, 1994
68. LUTHANS, F., Organizational Behavior Seventh ed., McGraw-Hill Inc., Türkiye, 419, 1995
69. MAIER, R.A. and LAURAKAS, P.J., Lying Behavior and The Evaluation of Lies, 575-581, 1976
70. MILLS, J. and ARONSON, E., Opinion Change as A Function of The Cominicators Atractiveness and Desire To Influence, Journal of Personality, 173, 1970
71. MINTZBERG, H. and QUINN, J.B., The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Prentice Hall, 12-19, 1991
72. MOLES, A. and DUGUET, M., Les Commonications Danspentreprise, 25, 1977
73. MOORE, C., The Mediation Process: Pradical Stragies For Resolving Conflict, San Francisco, 349, 1986
74. NEWSTROM, J.W. and KEITH, D., Organisational Behavior, Human Behavior at Work, 9 th ed. Mc Graw Hill Inc., 205, 1993
75. NIERENBERG, G., The Complete Negatiator, New York, 43, 145, 1986
76. NORTHCRAFT, G. and NEAL, M., Organisational Behavior, Orlando, 11, 1990
77. PATTON, J., The Day America Told Truth, New York. Prentice Hall, 49, 1991
78. PRUITT, D.G. and RUBIN, J.Z., Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlemet, New York, 168, 1986
79. PRUITT, D.G. and CARNAVALE, P.J.D., Negatiation in Social Conflict. Pacific Grove, 22, 1993
80. RICHARDSON, R.C., Collective Bargaining by Objectives, Englewood Cliffs, NC: Prentice Hall, 53, 1977
81. SATO, K., Trust and Group Sise in A Social Dilemma, Japanese Psychological Research, 88-92, 1988

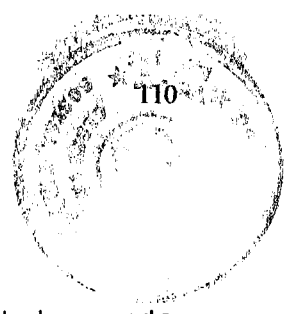
82. SCHEIN, E., Process Consultation, Volume II. Lessons for Managers and Consultants, Reading, MA: Addison-Wesley, 34, 1987
83. SCHMIDT, W.H. and TANNENBAUM, R., Çev: İbrahim BİNGÖL, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü, BZD yayıncılık, İstanbul, 15, 2000
84. SHEPPARD, B.H., BLUMENTELD-JONES, K., MINTON, J.W. and HYDER, E., Informal Conflict Intervention: Advice and Dissent. Employee Rights and Responsibilities Journal, 5, 6, 1992
85. SHEPPAARD, B.H., Managers as Inquisitors: Some Lessons From the Law. Beverly Hills, CA: Sage, 193-210, 1983
86. SILVERSTEIN, B., Journal of Educational Psychology, 418, 1953
87. SLATER, J.H., Negotiation Skills Workshop, TUSSİDE, Kocaeli, 27-28, 1991
88. SMITH, H.R., Management: Making Organisations Perform, Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 62, 1980
89. STEPHEN, P.R., Management, 4.th. ed., New Jersey, 528, 547, 1994
90. STEVENS, C.M., Strategy and Collective Bargaining Negotians. New York, NY: Mc Graw-Hill, 218, 1963
91. STUART, C., How to be an Effective Speaker, NTC Publishing Group, 28, 244, 249, 255, 1996
92. TAİR, Ş., Başarının Sırrı, Scala Yayıncılık, 128-133, 333, 1996
93. THOMPSON, L., Negotiation Behavior and Outcomes: Emprical Evidence and The Oretical Issues. Psychology, 82-90, 1990
94. TOSI, H. and CARROLL, S., Management: Contingencies, Structures and Process, 62-64, 1970
95. TOSUN, K., İşletme Yönetimi, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 212, 1978
96. TÖRÜNER, M., Kuvvet, Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 181, 1991
97. TÜRKKAN, R.O., İnsanları İkna Etme ve Uzlaşma Sanatı, 21, 44, 78, 87, 135-141, 147, 168, 1998
98. URY, W., Getting Past No: Negotiating With Difficult People. New York, NY: Bantom Books, 1991
99. UZMAN, N., Yeni Pazarlama Becerileri, TUSSİDE, Genpas Danışmanlık Kocaeli, 215, 1998

İÇİŞİLERİ BAKANLIĞI
T.C. YÖRÜK İKTİSADİ VE
TİCARET BAKANLIĞI
DİJİTALİZASYON MÜDÜRLÜĞÜ

100. WALTOM, R., Managing Conflicd: Interpersonal Dialogue and Third-Partyroles. MA: Addison-Wesley, 346, 1983
101. YAZMAN, C., Toplu İş Sözleşmeleri Müzakere ve Tatbikatında Strateji ve Taktikler, Ankara,168, 1969
102. YODER, D., HENEMAN, H.G., TURNBULL, J.G. and STONE, H., Handbook of Personnell Management and Labor Relations, New York, 20, 1958



ÖZGEÇMİŞ



1975 Rize doğumluyum. İlk öğrenimimi Kazım Tunç İlkokulu'nda ve orta öğrenimimi Maltepe Lisesi İstanbul'da tamamladım. Yüksek öğrenimimi Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nde tamamladım.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinden 2001 yılında yüksek lisans derecesi aldım.

Jest Makine Kimya Sanayii 'nde 1999 yılından itibaren kontrol mühendisi olarak görev yapmaktayım.

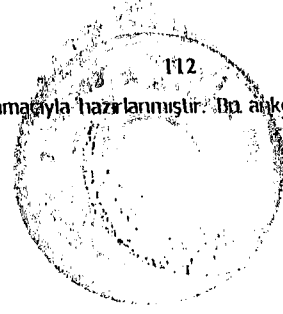


EKLER

EK-1 ANKET ÖRNEĞİ



Bu anket, müzakerelerde uygulanan stratejilerin tespitine yönelik tez çalışmasına veri oluşturma amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketteki cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır.



Soru 1 Cinsiyetiniz

- ☐ kadın ☐ erkek

Soru 2 Yaşınız

- ☐ 24 altında ☐ 25-29 ☐ 30-35 ☐ 36-45 ☐ 45 ve yukarısı

Soru 3 Mesleğiniz ve sorumluluk alanınız

.....

Soru 4 Eğitim durumunuz

- ☐ İlk-orta ☐ lise ☐ üniversite ☐ yüksek lisans ☐ doktora

Soru 5 Karşı taraf ile ortak hedeflere ulaşmak, başarının bir parçasıdır.

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 6 Farklılıkları çözmede ilk adım, sorunun kaynağını belirlemektir

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 7 Karşı taraf güçlü olduğunda hiç müzakereye girmem

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 8 Her iki taraf çıkarılarını ortaya koymalı ve çözüm için görüş alışverişinde bulunmalı

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 9 Tartışma masasına oturmadan önce alternatifler bulup, bunlardan karşı tarafa da uygun olanını seçerek anlaşmayı kolaylaştırırım

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 10 Başarılı bir tartışma için kişisel önyargılardan sıyrılmak gerekir.

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 11 Amaçlarıma ulaşma yolunda taviz vermem

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 12 Zor teklifler karşısında "benim yetkimi aşıyor" deyip istemediğim sonuçlardan kaçınırım

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 13 Hiçbir zaman karşı tarafa güvenmem ve kendi beklentilerim hakkında bilgi vermem

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

Soru 14 Pozisyon olarak karşı tarafa göre üstünlüklerim varsa bunu hissettirim

- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun

- Soru 15** Rakibimi şaşırtmak ve zayıf olduğunu hissettirmek için olduğundan daha yüksek veya düşük açılış teklifi yaparım
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 16** Karşı tarafın alternatifleri bana göre fazla ise benim için altındaki çözümleri kabul edemeyeceğim durumu belirleyerek tartışmaya girerim
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 17** Müzakereye kolay konulardan başlayıp diyalogu teşvik ederim, tüm fikirlerimi hemen ortaya dökmem
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 18** Pazarlık esnasında rakibimin istediğini söyledi yapıması durumunda, yapamayacağımı bildiğimi konular hakkında söz verebilirim
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 19** Atacağım geri adımları karşımdaki kişinin atacağı adımlara göre atarım
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 20** Başarılı bir tartışma için ikna edilebilirlik önemli bir faktördür
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 21** Etkili bir ikna karşı taraf ile güven ve saygı ortamı sağlanması ile oluşur
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 22** Karşı tarafla iyi ilişkiler kurmak için ödün veririm
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 23** Anlaşma sağlanacağı anda ek taleplerde bulunmak , toplantıdan karlı çıkmak için etkili bir yöntemdir.
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 24** Kendi pozisyonumu güçlendirmek için rakibimin savunduğu görüşleri bilinçli olarak yanlış empoze edebilirim
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 25** Benim pozisyonumu zayıflatacak bir bilgi sunumu durumunda doğru olsa bile inkar etmeye çalışırım
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 26** Karşı taraf ile anlaşmaya varmada yavaş taleplerimde ısrarcı davranır ve ayrılan pazarlık silanesinin sonuna yaklaşarak isteklerimin kabul edilmesini kolaylaştırırım
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 27** Taviz vermek başarı değildir, önemli olan her iki tarafın çıkarlarını göz önüne alıp objektif değerlendirmektir.
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun
- Soru 28** Beklentileri ortaya koymak gereksizdir önemli olan iki tarafın kazancı için seçenekleri belirlemektir.
- ☐ hiç uygun değildir ☐ az uygun ☐ biraz uygun ☐ uygun ☐ tamamen uygun