

## MÜZAKERE SÜRECİNE BAKIŞ: TÜRK YÖNETİCİLERİYLE NİTEL BİR ÇALIŞMA

**Doç. Dr. Nurdan ÖZARALLI**

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (nozaralli@marmara.edu.tr)

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin müzakere sürecinin çeşitli aşamalarına nasıl yaklaştıklarını tespit etmektir. Nitel bir yöntemle yürütülen bu çalışmada derinlemesine yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak yerli ve yabancı şirketlerle sıklıkla müzakere süreci içerisinde yer alan 24 yöneticinin müzakere sürecinde kullandıkları teknikler incelenmiştir. Standart bir formatta yürütülebilmesi için bir soru formu hazırlanmış ve bu formdaki sorulara verilen cevaplar, temalar halinde gruplanarak araştırma bulgularını oluşturmuştur. Araştırmada ortaya konan bulgular; müzakereye hazırlık, müzakerenin yürütülmesi ve müzakerenin sonuçlandırılması aşaması başlıkları altında toplanmıştır. Müzakerelere aktif olarak katılan yöneticilerin görüşlerine dayanan bu çalışmayla müzakere sürecine ışık tutmaya çalıştık.*

**Anahtar Kelimeler:** Müzakere Süreci, Hazırlık, Taktikler.

## A GLANCE AT THE NEGOTIATION PROCESS: QUALITATIVE STUDY WITH TURKISH MANAGERS

### ABSTRACT

*The aim of this study is to find out how managers approach to different stages of the negotiation process. Using qualitative techniques, 24 managers who conduct negotiations with domestic and foreign companies were in-depth interviewed. The study was implemented with convenience sampling. To ensure standardization, a questionnaire was prepared and the data based on the responses were thematically grouped and explored in such categories as preparation, conduct, and final stage of the negotiation process. In this study, we aimed to enlighten the negotiation process, based on the views of the managers who actively took place in negotiations.*

**Keywords:** Negotiation Process, Preparation, Tactics.

## 1. Giriş

Günümüzün iş dünyası, farklı kişisel ve kültürel özellikler ile farklı algılamalara sahip çalışanlar ve bu çalışanlara sahip olan örgütlerden oluşmaktadır. Kutuplaşma ve anlaşmazlıkların ortaya çıkması ve dolayısıyla çatışmaların meydana gelmesi ise, bu farklılıkların ve görüş ayrılıklarının doğal bir sonucudur. 1930 ve 40'larda çatışmanın kötü ve olumsuz olduğunu ve işyerlerinden uzak tutulması gerektiğini savunan geleneksel yaklaşımın aksine bugün artık işletmelerdeki görüş ayrılıkları ve farklılıklar uygun "yönetildiği" taktirde olumlu bir güç olabilmekte, gerek bireylerin gerekse de örgütlerin gelişimi ve başarıları için bir gereklilik olarak düşünülmektedir. Ne var ki, birey ya da örgüt düzeyinde yaşanan çatışmaların uygun tekniklerle çözülmesi, uzlaşma ve müzakere becerilerinde ustalaşmayı gerektirir.

Gerçek dünya bireylerin, örgütlerin ya da ülkelerin birbiriyle müzakereye girdiği dev bir görüşme masasıdır denebilir. Esasen insanların toplu yaşama geçmeleriyle birlikte müzakereler başlamıştır. Yaşantımızın her gününde kişisel, sosyal ya da iş ortamlarında birlikte karar alınması gereken durumlarda müzakere sürecine dahil oluruz. Müzakere analitik, kuralları nispeten belirgin bir olgu, bir karar verme sürecidir. Bu süreç ise, tarafların karşılıklı olarak birbirinden farklı ve çoğu kez birbiriyle uyumlu olmayan hedefleri düşünüldüğünde zor bir süreçtir.

Müzakere etmek dinamikleri itibariyle tarafları zorlayan karmaşık bir süreç olmasına rağmen, müzakere olgusunu tanımak ve müzakere teknikleri konusunda bilgi ve becerileri geliştirmek her birey ve örgüt çalışanı için mümkündür ve bir gerekliliktir. Zira tarafların örgütlerden oluştuğu müzakerelerde, müzakerenin sonucu örgütün performansına büyük ölçüde yansır. Diğer bir deyişle, müzakerenin başarısı doğrudan firmanın başarısına yansır. Bu nedendir ki, örgütler bu konuya ciddi olarak eğilmeli ve müzakerelere giren çalışanlarını ciddi bir eğitim sürecinden geçirmelidir. Bu eğitim sürecinin en önemli unsuru başarıyla sonuçlanan müzakerelerin ortak noktalarının doğru tespit edilmesidir. Bunun yanı sıra yurtdışı bağlantılı operasyon yürüten firmalardaki çalışanların müzakere sürecini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için müzakerelerde muhatap oldukları tarafların müzakere kültürünü çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Ülkemiz açısından durum değerlendirildiğinde ise, özellikle iş yaşamında müzakere sürecini anlamaya yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, ülkemizde iş yaşamında yer alan bireylerin ve özellikle de aktif olarak örgütlerarası müzakere sürecine katılan yöneticilerin müzakere kavramına ilişkin düşünce ve algılamalarının belirlenmesine ihtiyaç bulunduğu, yapılacak keşifsel bir çalışmanın müzakere sürecinin aşamalarının kavranmasına katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Müzakere sürecinin çeşitli aşamalarına ışık tutmayı amaçladığımız bu çalışmada yöneticilerin müzakerelere nasıl yaklaştığı, süreci nasıl yürüttükleri ve nasıl sonuca ulaştırdıkları nitel bir çalışmayla incelenmiştir. Nitel bir çalışmadan yola çıkarak elde ettiğimiz verilerin, bu kültürün özelliklerini yansıtan ve nicel çalışmalarda kullanılacak ölçek geliştirme çalışmalarına da zemin hazırlayacağını düşünmekteyiz.

## 2. Müzakere Süreci ve Müzakere Tipleri

Türk Dil Kurumu sözlüğünde müzakere; “çözüme bağlanması gereken bir sorun üzerinde ilgili taraflarca görüş alışverişinde bulunma, görüşme, danışma” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1997:542). İnsanlar arasındaki fikir uyuşmazlıkları ve anlaşmazlıkların, karşılıklı görüşme yolu ile bir çözüme ulaştırılması amacı taşıyan müzakere olgusu belki de insanlık tarihi kadar eskidir.

Latince “ticaret ve iş yapmak” anlamına gelen “negotiari” (Babylon Latin Dictionary) kelimesinden türetilen müzakere olgusu, farklı ihtiyaçlara ve çıkarlara sahip birey veya grupların ihtiyaçlarını karşılamak veya başarmak istedikleri hedeflere ulaşmak amacıyla karşılıklı olarak anlaşmaya çalıştıkları resmi bir etkileşim sürecidir (Mayer, 2000:142). Müzakere süreci, iki veya daha fazla tarafın, başlangıçtaki farklı ve çoğu zaman birbiriyle uyumsuz hedeflerini sürekli yeni bilgi girişleri ve değişen teklifler karşısında makul ve karşılıklı kabul edilebilir bir pozisyona doğru kaydardıkları dinamik bir süreçtir. Varoğlu & Sığı (2008:8) da müzakere olgusunun bu dinamik özelliğini “Müzakere, iki veya daha fazla tarafın ortak çıkarlar veya çatışmalar konusunda uzlaşmaya çalıştıkları ve tartışma, pazarlık, ikna, uzlaşma ve anlaşma gibi unsurlardan oluşan dinamik bir süreçtir” tanımlarıyla vurgulamışlardır. Birden fazla kişiyi ve tarafı içerdği içinde müzakere, etkileşime dayalı kişiler arası bir süreç özelliği taşır.

Yapılan müzakere tanımlarında ortak nokta, *taraflar* ve *çıklarlar* içermesinin yanı sıra müzakerenin bir *süreç* olma niteliğidir. Müzakere anlık bir olgu olmayıp; öncesi, sırası ve sonrası olan, aşamalara ayrılan ve sonuçları itibarıyla bir çok kavram ile temas halinde bulunan bir süreçtir. Bir çatışma çözümü tekniği olan müzakere sürecinin odağında yer alan bireyler (taraflar) bazen kendileri, zaman zaman da çalıştıkları kurum, ya da temsil ettikleri topluluk adına müzakerelere girerler. İşe alınma veya maaş zammı kararının verileceği durumlarda kendileri adına; tedarikçi veya müşterilerle kurumları adına; milletlerarası müzakerelerde ise ülkeleri adına müzakerelere dahil olurlar. Müzakerelerdeki başarı, pekçok faktörün yanısıra bireylerin yetenekleriyle yakından ilgilidir (Schoenfeld & Schoenfeld, 1991:10). Karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeye ve amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan taraflar duygusal zeka, ikna etme, aktif dinleme, zaman yönetimi, karar verme, etkili konuşma, duyguları yönetme, yaratıcılık gibi yeteneklerle donanmış olmalıdırlar (Foo vd., 2004:423; Lewicki vd., 2001:110; Ogilvie & Carsky, 2002:383; Erkuş & Tabak, 2008:399). Sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerin bakış açılarının da dikkate alınmasını gerektiren müzakere süreci karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sürecin doğru ve etkin yürütülmesi ise bireyin, kurumun, veya topluluğun menfaatine sonuçlar doğurması açısından ciddi önem arzeder. Bu nedenle, müzakere sürecindeki aşamaları ve müzakere tiplerini tanımak, süreç içerisindeki dinamikleri bilmek ve yönlendirebilmek istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önemli avantajlar sağlayabilir. Küreselleşen dünyamızda ve günümüz iş yaşamında örgüt içinde ve dışında birçok müzakerenin yapıldığı düşünüldüğünde de, müzakere tekniklerinin başta yöneticiler olmak üzere, bütün örgüt çalışanları tarafından bilinmesi ve etkin bir şekilde kullanılması örgütlerin uzun dönem etkililik ve verimliliğine önemli katkılar sağlayacaktır (Ertel, 2003:3).

Müzakerecilerin tavır, tutum ve bakış açılarının yanı sıra, müzakere sürecinin yapılandırılması, evrimi ve sonuçları açısından müzakere tipleri *paylaştıracı veya rekabetçi ve bütünleştirici veya işbirlikçi* olmak üzere ikiye ayrılır (Lewicki vd., 2004:59; Brett, 2000:98). Paylaştıracı müzakere, sıfır toplamı oyun ya da kazan-kaybet müzakeresi olarak da adlandırılabilir. Paylaştıracı müzakerede taraflar birbirlerini tamamen rakip olarak algırlar. Bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı anlamına gelir çünkü tarafların hedefleri uzlaştırılabilir mahiyette değildir. Bir tarafın istediğini aldığı, diğer tarafın bir şeylerden feragat ettiği kazan-kaybet formülü ile ifade edilebilen bu müzakere türünde taraflar saldırgan hedefler oluşturarak tehdit ve blöf stratejileri geliştirebilirler. Bu müzakere türü, uzun vadeli iyi ilişkiler kurmaya elverişli değildir. Taraflar arasında paylaşılacak şeyin bir pasta olduğunu varsaydığımızda bir taraf pastadan ne kadar fazla pay alırsa, diğer taraf o kadar az alacaktır. Bu tür müzakere durumlarında, kaynaklar sabit ve sınırlıdır ve her iki taraf da kaynaktan en fazla payı almak isterler. Bu yüzden de taraflar, kazançlarını en yüksek seviyede tutabilmek için sert, manipülatif, çıkarıcı ve yokedici taktikler uygulayabilirler. Tek seferlik etkileşimlerde (örneğin bir malın alım-satımı gibi) tarafların karını maksimize etmeye çalıştığı durumlarda bu tarz pazarlık fayda getirmekle birlikte (Lewicki vd., 2004:60) sağlanacak maddi kazanımlar yanında müzakerelerin manevi ya da duygusal boyutunun da olduğu unutulmamalıdır,

Bütünleştirici müzakereler ise, her iki tarafın da ortak kazancını azamileştirdiği ve herkesin bir şeyler kazandığı hissi ile görüşmelerden ayrıldığı uzlaşmalardır. Her iki tarafın da kazanması üzerine kurulu bu tip müzakereler kazan-kazan yöntemi olarak da adlandırılır. Burada tarafların çıkarları birbiriyle uyum içindedir ve taraflar birbirlerini rakip olarak değil ortak olarak kabul ederek işbirliği içinde davranırlar. Taraflar sorunu anlamaya çalışırken karşılıklı olarak birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır, ortak faydayı sağlayacak yaratıcı fikirler üretir, iki yönlü iletişim kanallarını açık tutarak herkes için en iyi çözümü bulmaya odaklanarak müzakereyi sürdürürler (Trotman, Wright & Wright, 2005:351). Bir başka deyişle, taraflar kazan-kaybet yöntemindeki “isteğini/çıkarlarını sakla” stratejisinden ziyade “isteklerini/amaçlarını ortaya koy” stratejisini benimseyerek güven ortamı yaratırlar. Bütünleştirici müzakerelerde pay alınacak pasta, bölünmek yerine, dürüst bir şekilde büyütülmeye yani artı değer yaratılmaya çalışılır. Müzakere sürecine ve sonuçlarına en olumlu katkı sağlayan tarzın bütünleştirici yaklaşım olduğu bir çok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Nauta & Sanders, 2000:136; Craver, 2003:481; Harwood, 2002:336). Araştırmacılar, işbirlikçi yaklaşımların rekabetçi yaklaşımlara kıyasla müzakere sürecinde ilişkilerin geliştirilmesine ve güven ortamının oluşturulmasına daha fazla katkı sağladığına ve tarafların kazançlarını daha çok arttırdığına dikkat çekmişlerdir.

Esasen, çoğu müzakere durumu yukarıda sözü edilen paylaştıracı ve bütünleştirici özelliklerin ikisini de içeren *karışık* tiptedir (Thompson, 2001:45). Yani, tarafların çıkarları tamamen zıt ya da tamamen uyumlu değildir. Bir başka deyişle, tarafların çıkarları bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir, fakat bir tarafın kazancı tam olarak diğer tarafın kaybı anlamına gelmeyebilir. Tüm müzakerelerin paylaştıracı boyutunun olduğu açıktır, zira kiminle müzakere edildiği ya da ne kadar işbirlikçi davranıldığından bağımsız olarak işin aslı *pastayı bölüşmek ve payınızı almaktır*.

Ne var ki, bilişsel süreçler ile bireysel zihinsel modeller ve müzakere arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, bütünleştirici tipte olup işbirliği gerektiren müzakerelerde

bile katılımcıların büyük bir çoğunluğunda rekabet dürtüsünün müzakere sürecine egemen olduğunu ve pastadan en büyük payı alma mücadelesi ile dağıtıcı müzakere tipine yaklaşıldığını belirtmişlerdir. Bu bilişsel durum, müzakerelerde çoğu zaman bütünleştirici (işbirlikçi) oluşu engellemekte ve taraflar sabit pasta fikrine şartlanarak optimal olmayan sonuçlarla yetinmek zorunda kalmaktadırlar (Thompson, 2001:46). Oysa ki durumsal olmakla birlikte çoğu zaman değer talep ederken aynı zamanda artı değer yaratmak da mümkündür.

Müzakere ederken hangi tarzın benimsendiği konusu ise tesadüfi bir seçim değildir. Müzakerecinin kişiliği, çatışma çözüm tarzı, deneyimi, becerisi (Park & Antonioni, 2007:111) gibi faktörlerin yanında müzakerelerin içinde yer aldığı kültür (Adair & Brett, 2005:33-51), güç farklılıkları (Giebels, De Dreu, & Van de Vliert, 2000:256), kimlerle müzakere yapıldığı, duygular (van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2004:59) ve karşı tarafın ne tür bir müzakere tarzını benimsediği gibi faktörler bu seçimde belirleyici olmakta ve müzakere süreci ve sonucunu etkileyebilmektedir.

## 2.1. Müzakere sürecinin aşamaları

Müzakere bir sonuç değil, bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarına ilişkin görüşler ise farklılık göstermektedir. Bazı araştırmacılara göre, her müzakere için geçerli olabilecek aşamalar yok ya da sabit değil iken, bazı araştırmacılar müzakerelerin belirli ve sabit aşamalardan geçtiğini belirtmişlerdir. Wall (1985:8) tarafından müzakere süreci; müzakere sahasının belirlenmesi, inceleme-anlama safhası ve kriz veya anlaşma safhası olarak üç safhada incelenmiştir. Cohen (1991:83-124) müzakereyi; hazırlık, başlangıç, pazarlık ve bitiş olarak dört aşamada ele almayı tercih etmiştir. Varoğlu, Aktaş & Zel'e (1998:1-20) göre müzakere safhaları; ön müzakereye giriş, iletişimin kurulması, bilgi edinme ve stratejileri gözden geçirme, pazarlık yapma ve ödün verme şeklinde beş safhada incelenmektedir. Acuff (2005:19) a göre ise, müzakerenin aşamaları: oryantasyon ve delil toplama, direnme, stratejilerin yeniden ifade edilmesi, pazarlık ve karar verme, anlaşma ve takip etme olarak belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, müzakerenin türü (Olekalns ve Smith, 2000:528-560; Adair & Brett, 2005:33-51) ve müzakerecilerin özellikleri (Putnam, Wilson & Turner, 1990:129-152) değiştikçe, müzakere sürecinin aşamalarının bu değişkenlerden etkilendiği, içinde yer aldığı ortama/duruma duyarlı olduğu ve evrensel müzakere süreci aşamaları olmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bu çalışmada müzakere süreci; *müzakereye hazırlık*, *müzakereyi yürütme* ve *müzakereyi sonuçlandırma* olarak üç temel aşamada incelenecektir.

### 2.1.1. Müzakereye Hazırlık Aşaması

Müzakere öncesinde gerçekleştirilen planlama ve hazırlık süreci müzakerenin en hayati kısmıdır. Tarafların hazırlık aşamasını etkin bir şekilde değerlendirmeleri müzakere sürecindeki başarılarını etkileyen önemli etkenlerden biridir. Müzakere masasındaki güç kavramı, kimin daha iyi hazırlıklı olduğuyla ilgilidir.

Müzakereye hazırlık döneminde yapılan planlamada strateji ve taktiklerin çoğu zaman ödün alıp verme odaklı yapıldığı söylenebilir. Ardından konular, uzun ve kısa vadeli hedefler, amaç ve sıraları belirlenir. Müzakere süreci boyunca ortaya çıkabilecek fırsatlar ve sorunlar değerlendirilir; tarafların asıl ilgi noktaları, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılır.

Müzakerelerde gelinebilecek son nokta, kabul edilebilecek en aşağı koşul olan alt sınır ve en iyi olası pazarlık durumunu ifade eden üst sınır esneklik sağlayacak şekilde belirlenir (Çakıcı, 2003:36).

Müzakere konusu içinde bilgi en önemli güç kaynağıdır. Hazırlık aşamasında taraflar müzakere yapılacak konunun öncesinde karşı tarafın durumuyla ilgili bilgi toplar. Akdere (2003:340) müzakere sürecinde bilgi elde etmenin önemini vurgulayarak, özellikle karşı taraftaki müzakerecilerin çıkarları ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olmanın karşı tarafı etkilemede kritik bir işleve sahip olduğunu belirtmektedir. Karşı tarafın mevcut kaynakları, sorunları, çıkarları, ihtiyaçları, hedefleri ve alternatifleri hakkında bilgi sahibi olmak takip edilecek stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Taraflar, sadece karşı tarafla değil kendileriyle de ilgili doğru ve objektif saptamalar yapmak zorundadırlar. Müzakere edilecek konular, hedefler, çıkarlar, taviz sınırları ve önceliklerle ilgili data oluşturma ve bunları organize etme istenilen sonuçlara ulaşmada avantaj sağlayacaktır. Taraflar bilgi toplamanın yanı sıra müzakerecinin gidişatını öngörerek olası senaryolar üzerinde çalışırlar ve bunlara göre A planı, B planı vs. oluştururlar. Hazırlık aşamasında tarafların, farklı alternatifler hazırlayarak müzakere masasına gitmeleri müzakere gücünün anahtarıdır denebilir. Tarafların, çıkar ve isteklerini en fazla tatmin eden “en iyi diğer alternatif(leri)” önceden saptamış olmaları gerek pastadan daha büyük pay almaları, gerekse de pastayı büyütme açısından son derece önemlidir.

Özetle, etkin bir planlama aşağıdaki konularda ayrıntılı bir çalışmanın yapılmasını gerektirmektedir: müzakere edilecek konuların ve sorunların tanımlanması, müzakere konularından önemli olanların belirlenmesi, birbiriyle ilişkili olan konuların saptanması, çıkarların ve hedeflerin belirlenmesi, alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin ölçülmesi ve önceliklendirilmesi, fikirleri destekleyici kanıtlar oluşturulması, karşı tarafın analizi ve önceliklerinin belirlenmesi, taviz sınırlarının tespiti, müzakere stratejisinin belirlenmesi (Engel & Korf, 2005, 112-125). Thompson (2001:29) da, müzakere öncesi yapılan iyi bir hazırlığın müzakereciye pazarlık masasında stratejik bir avantaj sağladığından bahsetmiş ve hazırlıklı tarafın diğer taraf tarafından kandırılma ya da tuzağa düşürülme ihtimalinin azaldığına dikkat çekmiştir. İyi bir hazırlığın müzakerelerde mutlak başarıyı getireceğinin garantisi olmayabilir ama kötü yapılmış bir hazırlığın sonunda başarısızlığın gelmesi neredeyse kesindir. Hazırlıksız olarak müzakere sürecine girmek, elde edebileceğimizden çok daha azıyla yetinerek müzakere masasından ayrılmamıza neden olabilir.

### **2.1.2. Müzakerenin Yürütülmesi Aşaması**

Bu aşama, müzakere konusunun netleşmesiyle birlikte tarafların konuyla ilgili taraf oluş özelliklerini yansıtan görüşlerini karşı tarafla değiş-tokuş etme aşamasıdır. Bu aşamada taraflar, birbirlerinin konuyla ilgili savunularına ve formüllerine ilişkin rekabetçi ya da işbirlikçi tavırlar sergileyerek temaslarını sürdürürler. Karşı tarafın teklifleri, beklentileri, rekabetçi veya işbirlikçi olması süreç açısından belirleyici olabilmektedir (Adair & Brett, 2005:37). Bir başka deyişle, müzakerecinin yürütülmesinde, tarafların birbirlerini bir daha görüp görmeyeceği, aralarındaki ilişkinin uzun vadeli olup olmayacağı müzakerecinin seyrini etkileyen çok önemli bir faktördür. Steele & Beasor (1999:33) bir defalık müzakere ile devamlı ve rutin müzakerelerde bulunmak arasında ilişkilerin yürütülmesi açısından önemli farklar olduğunu belirtmişlerdir.

Müzakerelere başlarken güçlü bir açılış yapmak, müzakerelerin seyri için önemli bir husustur. Tarafların birbirinden alacakları ilk izlenimler müzakere sürecinde etkili olacaktır. Örneğin, açılıştan selam vermek ve kendimizi tanıtmak olumlu davranışlar olarak kabul edilir (Steele & Beasor, 1999:88). Wheeler (2004:153-169) müzakereye başlamanın, deneyimli müzakereciler açısından bile sıkıntılı bir süreç olduğundan bahsetmiş, tarafların müzakerelerin başında kişisel yetenekler, karşı tarafın düşmanca davranışları ve müzakere sürecinde neyle karşılaşılacağına bilinmemesi yüzünden derin kaygı ve endişe duyduklarını belirtmiştir. Müzakerenin başlangıcında “ilk kimin hareket edeceği, ilk teklifi kimin vereceği” konusu da önemlidir.

Müzakerelerde belirlenen değişkenler temelinde taviz alıp verme, müzakerelerin yürütülmesi aşamasındaki belki de en önemli, fakat bir o kadar da zor ve karmaşık olan kritik bir faaliyettir. Oldukça dinamik bir yapıya sahip olan bu faaliyetler müzakerelerin başarısı ile yakından ilişkilidir. Bir müzakereye verilecek tavizleri önceden planlamadan girmek de sonuçları açısından felaket olabilir. Taraflar beklentileri, müzakerenin paylaştırıcı ya da bütünleştirici mahiyette olması, kazanımların önemi ya da güç durumlarına göre belli stratejileri takip ederek birbirlerine tavizler verirler. Paylaştırıcı müzakerelerde ya da güçlü oldukları durumlarda taraflar birbirlerine pek taviz vermezken, bütünleştirici müzakerelerde taraflar belli aralıklarla ve belli büyüklüklerde güven verici tavizler vererek müzakereleri sürdürürler (Kennedy, 1987:207). Beklenti seviyesi, karşılıklılık, ödüllendirme ve gerginliği azaltma motivasyonları taviz alıp-vermede rol oynayan önemli faktörlerdir (Wall, 1985:98-99; Cohen, 2002:121-122).

Müzakere sürecinde yer alan en önemli iki unsur müzakere stratejileri ve taktikleridir. Uygulanacak olan strateji ve taktiklerin yanı sıra, karşı tarafın uyguladığı taktiklere karşı uygun cevapların verilmesi de önemlidir. Karşı tarafın bizi zayıf noktalarımıza çekmek, kararlılığımızı ölçmek, müzakereyi sona erdirmek ve son dakika tavizlerini almak için kullandığı gözdağı taktiklerine karşı duyarlı olmak ve uygun tepkileri göstermek gereklidir (Fuller, 1991:196-211). Müzakerelerin yürütülmesi aşamasında etkileme, ikna etme, izlenim yönetimi, beden dilini etkili kullanma ve anlama gibi becerilere sahip olmanın yanısıra etkin ve algılayıcı dinleme hatta bazen sessiz kalarak karşı tarafı konuşmaya ve bilgi sunmaya teşvik etmek etkin sonuçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır (Steele & Beasor, 1999:122).

Müzakerelerin yürütülmesi aşamasında, hazırlık safhasında belirlenmiş olan esas hedefi gözönünden ayırmadan, müzakerecilerin rasyonel bir biçimde sürece devam edebilmeleri, müzakere ortamının değişik atmosferinde duygularını uygun şekilde yönetmeleriyle kolaylaşacaktır. Bunun yanında karşı tarafın da duygu durumunu anlamak, kişisel ve/veya temsil ettiği kuruma ait özdeğer, duygu ve ihtiyaçlarını duyabilmek ve önemsemek toplam kazanımların arttırılarak, müzakere sonucunda her iki tarafın da kazançlı çıkmasına yardımcı olabilecektir.

Cloke & Goldsmith (2000:219-222), müzakereler sürerken rahat ve özgüvenli olmak, uzmanlık gücü ve bilgisini kullanmak, sürprizleri önlemek, süreç tıkandığında müşterek alternatifler üretmek, her şeyi kayıt altına almak, müzakereyi problem çözme havasında yürütmek ve genel olarak müzakere alanını genişletmek gibi hususlara dikkat çekmişlerdir.

### 2.1.3. Müzakerenin Sonuçlandırılması Aşaması

Bu aşama, müzakerelerin sonunda gelinen “el sıkışma” aşaması yani kapanış noktasıdır. Bu aşamada taraflar süreci gözden geçirir, anlaşma ya da anlaşamamanın bedelini düşünür, detayları ve kurguladıkları formülü irdelerler. Müzakerenin başarısı anlaşma yapılmasıyla kesinlik kazanır. El sıkışma ritüeli, çoğu zaman yazılı anlaşmaların yerine geçmekle birlikte (Robbins vd., 2009:385) aslında “geçici” ya da “gayri resmi” anlaşmayı tasvir etmektedir. Bir başka deyişle, tarafların sözlü olarak müzakere ettikleri konu hakkında bir mutabakata vardıkları ve birbirlerine teklif ettikleri konunun kabul edildiği anlamına gelmektedir. Yazılı sözleşme hazırlanıp ilgili müzakerecilerin firma yetkilileri tarafından imzalanmadığı sürece anlaşma gerçekleşmemiş ve müzakere tamamlanmamış sayılır. Müzakerenin tamamlanması, yazılı anlaşma metninin imzalanması ve tarafların bu metinleri kabul etmeleriyle gerçekleşir (Fuller, 1991:257). Müzakere sonuçlarının anlaşma metinleri ile net ve anlaşılabilir bir şekilde ortaya konulması gelecekteki problemlerin çözülmesi ve sürecin işlemesi açısından önemlidir (Fowler, 1996:91).

Anlaşmaya varma aşaması, sonuçların yasal anlamda bağlayıcılığı ve her iki tarafı da yükümlülük altına sokması bakımından bazı yazarlara göre “en kritik safha” olarak görülmektedir (Çakıcı, 2003:36). Müzakerenin bir anlaşmayla sonuçlanması gerçek anlamda bir son olmayıp, taraflar arasında gelecekte de sürmesi muhtemel olan ilişkinin başlangıcıdır denebilir. Müzakere süreci aynı zamanda bir öğrenme sürecidir. Tüm süreç ve sonundaki anlaşmayla ilgili bir değerlendirmenin yapılması öğretici mahiyette olmasının yanısıra, gözden kaçan noktaların yeniden değerlendirilmesine de imkan verir.

Başarılı bir müzakerede arzu edilen son nokta, her iki tarafın da müzakere masasından memnun ayrılması, elde ettikleri sonuç ve tüm müzakere süreciyle ilgili kendilerini iyi hissetmeleridir. Bütünleştirici yaklaşımların, rekabetçi yaklaşımlara göre her iki taraf için de sonuçlara ulaşmayı daha fazla kolaylaştırdığı söylenebilir (Ma, 2007:175-176). Sonuçta bir tarafın tatmin olmadan veya istediklerini tam elde etmeden anlaşma yapması, gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda istenen bir durum değildir ve muhtemelen anlaşmanın uygulanabilirliği açısından sorunlar yaratacaktır (Erkuş & Tabak, 2008:405).

Hiç kuşkusuz, her müzakerede muhakkak anlaşmaya varılacak diye bir şart yoktur. Tarafların anlaşma çabalarına rağmen zaman zaman son aşamaya gelinmeden tıkanan ve yarım bırakılan müzakereler de olabilmektedir. Tarafların etik veya saygı kurallarının dışına çıktığı ya da orantısız taviz isteme gibi durumlarda ya da belirli taktikler başarısız olduğunda müzakereci, müzakereyi bitirme tehdidini kullanabilir veya gerçekten müzakereye son verir (Karrass, 1992:112). Bazı durumlarda müzakere masasını terketmek, pek de iyi olmayan bir anlaşmaya razı olmaktan daha bile iyi olabilir. Her aşamada olduğu gibi bu durumda da alternatif bir “B planına” sahip olmakta yarar vardır (Steele & Beasor, 1999:33).

Bu çalışmayla, iş yaşamında sıklıkla müzakerelere katılan Türk yöneticilerinin müzakere sürecinin değişik aşamalarını nasıl yönettiklerine ilişkin ip uçları elde etmeyi ve kültürel bağlamda bir değerlendirme yapabilmeyi hedefliyoruz.



### 3. Yöntem

Çalışmada derinlemesine yüz yüze görüşme yöntemiyle, İstanbul'da yapı, otomotiv, finans ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren altı işletmede, yerli ve yabancı şirketlerle sıklıkla müzakere süreci içerisinde yer alan yöneticilerin müzakerelerde kullandıkları teknikler incelenmiştir. Katılımcıların her biri ihracat pazarlaması ve ithalat satılma konularında pazarlık etmeyi, anlaşmayı gerektiren alanlarda çalışan yöneticilerdir. Katılımcı grubu kolay ulaşma olanağı bulunan kişilerden oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan 24 katılımcının 20'si erkek ve 4'ü kadındır. Katılımcıların yaşları 30 ile 58 arasında değişmekte olup ortalaması 44'dür. Ankete katılan yöneticilerin müzakere yaptıkları süre 5 ila 21 yıl arasında değişkenlik göstermekle beraber ortalaması 12 yıl çıkmıştır. Tüm katılımcılar üniversite mezunudur.

Katılımcılarla görüşmeler iş yerlerinde yürütülmüş ve yaklaşık 35-40 dakika sürmüştür. Demografik soru formunun yanısıra, her bir katılımcının ne sıklıkla müzakere sürecinin içinde yer aldığını doğrulamak için 1=Hiçbir zaman'dan 4=Sık sık'a uzanan 4'lü Likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca katılımcılardan geçmişte katıldıkları tüm müzakereleri düşündüklerinde ne sıklıkla şirketleri adına istediklerini elde ettikleri 1=Nadiren'den 4=Hemen hemen her zaman'a uzanan bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Başarılarını "oldukça sık" ve "hemen hemen her zaman" olarak dile getiren yöneticiler araştırmamızın deneklerini oluşturmuştur. Katılımcıların isteği doğrultusunda, görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Görüşmeler, araştırmacılar tarafından not tutmak suretiyle kaydedilmiştir.

Elde edilen veriler nitel yöntemle analiz edilmiştir. Nitel araştırmalar belli bir olguyu kendi kültürel ve sosyal bağlamı içerisinde inceler (Salkind, 2003:310). Mevcut durumları, önceden düşünülmüş bir kuram, kuramsal bir çerçeve, model ya da boyutlara dayandırmaya çalışmaksızın araştırır (Schemel, 1995:35). Araştırmacı, incelediği konuyu anlamak ya da açıklayabilmek için belli kategoriler oluşturur (Ghauri & Gronhaug, 2002:138). Bu kategorilerdeki sorulara verilen cevaplarla elde edilen veriler, araştırılan olguyu açıklayabilmek için kendi aralarında gruplara ve alt gruplara ayrılarak kavramlar incelenir (Saunders vd., 2003:406). Araştırmamızda kullandığımız derinlemesine mülakat tekniği de, daha önce nispeten pek incelenmemiş konuları keşfetmek ve belli önermeler oluşturmak için kullanılan faydalı bir nitel araştırma tekniğidir (Eisenhardt, 1989:532-50). Hiç kuşkusuz, keşifsel bir çalışmanın sonuçlarını, literatürdeki bulgularla tamamlamak ve desteklemek bilimsel açıdan önemlidir.

Bu araştırmada da görüşmelerin standart bir formatta yürütülebilmesi için müzakere sürecinin temel aşamalarını esas alarak aşağıdaki soru formu hazırlanmış ve bu formdaki sorulara verilen cevaplar temalar halinde gruplanarak araştırma bulgularını oluşturmuştur:

- 1) Bir müzakereye gitmeden önce ne tür hazırlıklar yaparsınız?
- 2) Bugüne kadar başarıyla sonuçlandırdığınız müzakereleri düşündüğünüzde hangi taktik ve stratejileri kullandınız?
- 3) Sonu başarısız biten, istediğinizi alamadığınız müzakere durumlarında sizi başarısızlığa iten nedenler neydi?
- 4) Müzakere devam ederken hangi durum/aşamalarda sonlandırmaya karar verir ve müzakere masasını terkedersiniz?

#### 4. Bulgular

Araştırmada ortaya konan bulgular; müzakereye hazırlık, müzakerenin yürütülmesi ve müzakerenin sonlandırılması aşamasına ilişkin bulgular başlıkları altında toplanmıştır. Bu başlıklar altında katılımcılarla yürütülen görüşmelerden bazı alıntılara da yer verilmiştir.

##### 4.1. Müzakereye Hazırlık Aşamasına İlişkin Bulgular

*“Bir müzakereye gitmeden önce ne tür hazırlıklar yaparsınız?”* sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtları iki başlık altında grupladık:

1. Katılımcıların kendileriyle ilgili yaptıkları hazırlıklar
2. Katılımcıların karşı tarafla ilgili yaptıkları hazırlıklar

**Tablo 1: Katılımcıların Hazırlık Aşamasında Kendileriyle İlgili Yaptıkları Hazırlıklar**

<b>Kendi tarafınızla ilgili yapılan hazırlıklar neler?</b>	<b>Kaç kişi</b>
Konuyu iyice anlarım. Görüşülecek konuları tanımlarım. Bugünün fotoğrafını çekerim.	24
Amaçlarımızı, çıkarlarımızı net bir şekilde belirlerim.	24
Taviz sınırlarımızı tespit ederim. Feragat edebileceğim noktaları belirlerim.	24
Alternatiflerimizi, Plan A, Plan B.... belirlerim.	24
Müzakere öncesi aradaki ilişkiyi sıcak tutmanın yollarını ararım.	22
Görüşmede takip edeceğimiz taktik ve stratejileri belirlerim.	22
Farklı senaryoları düşünürüm. Kendi en kötü senaryoma çalışırım.	20
İkili ilişkiler için zemin hazırlayıcı faaliyetlerde bulunurum (hediye almak, yemek organizasyonu yapmak, şehri gezdirmek...vb.).	20
Müzakere sonucunun başarılı olmasının firmama katkısını hesaplarım.	16
Gittiğim ülkenin kültürüne göre yapıma(ma)sı gereken şeyleri öğrenirim (adetler, gelenekler, giyim tarzları...vb.).	15
Piyasadaki arz-talep dengesini incelerim.	9
Önceki görüşmelerde ne yapılmış öğrenirim.	9
Seyahat planı / toplantının yerini, saatini, katılımcıları özetleyen toplantı ajandası hazırlarım.	8

Katılımcıların hemen hepsi hazırlık aşamasında amaçları, stratejileri, taviz sınırları ve alternatifleri saptamakla ilgili hazırlıklar yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar aynı zamanda, karşı tarafla aradaki ilişkiyi kuvvetlendirecek faaliyetlerin önemine ilişkin ifadeler de kullanmışlardır. Türk yöneticilerinin müzakere öncesi karşı tarafa hediyeyle gitmesi ya da birlikte yemek yemesi müzakere yapacağı tarafla işin başında sıcak bir ilişki başlatmak istemesinin kanıtı gibi görünmektedir.

Katılımcıların hemen hepsi müzakerenin sonucunu etkileyen diğer önemli bir husus olan karşı tarafın pozisyonuyla ilgili çeşitli konularda bilgi topladıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 2: Katılımcıların Hazırlık Aşamasında Karşı Tarafı İlgili Yaptıkları Hazırlıklar**

<b>Karşı tarafla ilgili yapılan hazırlıklar neler ?</b>	<b>Kaç kişi</b>
Karşıdaki firma veya kişiyle ilgili gerekli tüm bilgileri toplarım.	24
Karşı tarafın ne istediğini, önceliklerini, hedeflerini öğrenirim.	24
Müşterinin geçmiş faaliyetlerini incelerim.	20
Karşı firmanın güçlü ve zayıf yanlarını öğrenmeye çalışırım.	20
Karşı tarafın alternatifleri olup olmadığını araştırırım.	19
Onlar ne düşünür, nasıl davranır diye kendimi karşı tarafın yerine koyarım.	18
Karşı tarafın en iyi ve en kötü senaryosuna çalışırım.	15
Müzakere yapılan firmayla gelecekteki iş potansiyeline bakarım.	13
Müzakere sonucunun başarılı olmasının karşı firmaya katkısını hesaplarım.	9
Karşı tarafın gizli bir gündeminin olma ihtimalini hesaplarım.	9
Bu müşteri ile daha önce çalışmış firmalar varsa onlara danışırım.	8

Müzakereye hazırlık aşaması, tüm katılımcılar tarafından müzakere sürecinin en önemli aşaması olarak tanımlanmış ve bu aşamanın önemini aşağıdaki görüşleriyle vurgulamışlardır:

*“Müzakereler başlamadan önce hep Abraham Lincoln’un şu sözünü hatırlarım: Bir ağacı kesmek için dokuz saatim olsa, bunun altı saatini baltamı bilemekle geçiririm”. Gerçekten de iyi bir hazırlık başarının anahtarıdır.”*- Bir katılımcı

*“Müzakere öncesi yeterince hazırlık yapmamışsam eğer, kendimi dersine çalışmadan sınava girmiş gibi hissederim.”*- Bir katılımcı

*“Bilgi, müzakerecinin en önemli silahıdır. Hep bunu aklımda tutarak bir müzakereye girmeden önce karşı tarafla ilgili mümkün olduğunca çok bilgi toplamaya çalışırım”* - Bir katılımcı

#### **4.2. Müzakerenin Yürütülmesi Aşamasına İlişkin Bulgular**

*“Bugüne kadar başarıyla sonuçlandırdığınız müzakereleri düşündüğümüzde hangi taktik ve stratejileri kullandınız?”* sorusuna katılımcıların verdikleri cevapları iki başlık altında grupladık:

1. Bütünleştirici/işbirlikçi taktikler
2. Paylaştııcı/rekabetçi taktikler

Genel olarak, yöneticilerin tümü (N=24) kendileri ve karşı tarafla ilgili bilgi sahibi olmanın ve iyi hazırlanmanın müzakerelerdeki başarıyı belirlemede en önemli konu olduğunu

belirtmişlerdir. Ayrıca müzakerelere tek başına gitmemeye özen gösterdiklerini (N=20), yöneticilerin neredeyse yarısı da (N=11) içgüdülerine göre hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, karşı tarafa göre sahip oldukları güç, piyasadaki arz-talep dengesi, pazardeki rakiplerin çokluğu, karşı tarafla ilişkiyi sürdürmek isteyip istememe, konunun kendileri için aciliyeti ve önemi gibi faktörlere bağlı olarak kimi durumlarda daha yapıcı ve işbirlikçi, kimi durumlarda da daha rekabetçi stratejiler oluşturduklarını ve buna bağlı olarak belli taktikler kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, başarıyla sonuçlandırdıkları müzakerelerde kullandıkları yapıcı ve işbirliğine dönük taktikleri şöyle belirtmişlerdir:

**Tablo 3: Katılımcıların Kullandıkları Bütünleştirici Müzakere Taktikleri**

<b>Bütünleştirici (işbirlikçi) müzakere taktikleri neler?</b>	<b>Kaç kişi</b>
Karşı tarafı iyi anlamak için çok iyi dinledim.	23
Karşı tarafla aramızda güven ortamı oluşmasına çalıştım.	21
Olayın tek taraflı olmadığını, anlaşmaya varmamız durumunda karşı tarafın da kazançlı çıkacağını vurguladım.	19
Karşı tarafa rakip değil, ortak olabileceğimizi vurguladım.	19
Olabilirdiğince açık, dürüst ve samimi oldum.	17
Çözüm odaklı yaklaştım.	17
Takımında herkesin bir rolü vardı ve herkes sinkronize davrandı.	16
Teknik bilgimin yetmediği durumlarda ilgili kişinin yanımda olmasına dikkat ettim.	14
Objektif verilerle hareket ettim.	13
Kişisel ilişki düzeyinde süregiden bir “kimya” oluşmasına özen gösterdim.	9
Ortak hareket etmenin önemini vurguladım.	9
Hayır diyerek müzakereyi kilitlememeye özen gösterdim.	5
İkna edici örnekler verdim.	5
Evet diyemeyeceğim konuları zamana bırakmayı tercih ettim.	4

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, kendilerini başarıya götüren yapıcı taktik ve stratejileri karşı tarafı iyi dinlemek, güven ortamı oluşturmak ve rakipten ziyade ortak gibi davranmak olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, her durumda mümkün olmamakla birlikte müzakerelerde işbirliğine yönelik stratejileri kullanmanın daha tatminkar sonuçlara götürdüğü konusunda fikir beyan etmişlerdir. Özellikle karşı tarafın da işbirliğine yönelik davranmaya göntüllü olması durumunda bu eğilimlerinin arttığını, yapıcı geçen görüşmelerden sonra kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissettiklerini de belirtmişlerdir.

Katılımcıların kullandıkları işbirlikçi stratejilerle ilgili belirttikleri görüşlerin bazıları şöyledir:

“Başkalarının istediklerini elde etmelerine yeteri kadar yardım ederseniz istediğiniz herşeyi elde edebilirsiniz” sözüne her zaman katılmışımdır. Her ne kadar her zaman böyle davranmak pek de mümkün olmasa da” - Bir katılımcı

“Müzakereler sırasında dürüst ve etik davranmak hiç kuşkusuz çok önemli. Ne var ki zaman zaman her iki taraf da pek de dürüst olmayan stratejiler kullanabiliyor. Bu taktik ve stratejileri yakından tanımak ve gerektiğinde dozunda kullanmak gerekir. Zira doz aşımında güven de kayboluyor. Özellikle de uzun vadede iş yaptığınız ya da yapmayı planladığınız şirketlerle iki rakipten ziyade iki ortak gibi davranarak pazarlıkları sürdürmek daha akılcı.”  
- Bir katılımcı

Katılımcılar, başarıyla sonuçlandırdıkları müzakerelerde kullandıkları rekabetçi taktikleri de şöyle belirtmişlerdir:

**Tablo 4: Katılımcıların Kullandıkları Paylaştıracı Müzakere Taktikleri**

Paylaştıracı (rekabetçi) müzakere taktikleri neler ?	Kaç kişi
Farklı rakipler kozunu oynadım.	22
Taviz elde etmek için arkadaşça, dostça yaklaştım.	20
Blöf yaparım- alternatif olmadığı halde varmış gibi yaptığım çok olmuştur.	19
Gerçekte durum ne olursa olsun güçlü, kendinden emin bir imaj çizdim.	18
Görüşmeye hediyeler alarak gittim.	18
Acelemiz yokmuş gibi davrandım.	14
Temsil ettiğim şirketle övündüm, gücünü vurguladım.	13
İnebileceğim ya da çıkabileceğim son taviz noktasıyla ilgili yanıtıcı bilgiler verdim.	10
Yetkilerimin sınırlı olduğunu söyleyip zaman kazandım.	9
İyi polis-kötü polis tekniğini uyguladım.	6
Müzakere esnasında bir yandan havucu bir yandan sopayı gösterdim.	5
Müzakere esnasında sert davranışlarda bulundum.	5
Masanın başına oturdum.	4
Koltuğumu en üst seviyeye ayarladım.	3
Kapıyı arkama almadım.	1

Katılımcılar, yukarıda sıralanan taktikleri kullandıklarında kimi durumlarda müzakerelerde başarılı olduklarını ve istediklerini elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Taviz elde etmek ya da hedeflerine ulaşmak adına hediyeler alarak dostça davranmak gibi iyi niyetli ya da manipülatif sayılabilecek davranışların yanında blöf yapmak ya da kendi pozisyonlarıyla ilgili yanlış bilgi vermek gibi etik sayılmayan taktiklerin kullanımı da söz konusudur. Bazı yöneticiler (N=10), durumsal olmakla birlikte farklı kültürden gelen müzakerecilerle karşı daha katı müzakere yaptıklarını ve saldırgan taktiklere daha fazla başvurduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların kullandıkları rekabetçi taktiklerle ilgili belirttikleri görüşlerin bazıları şöyledir:

*“Müzakere etmenin temel amacı istediğini fazlasıyla elde etmek için karşı tarafla bir tür taktik savaşına girmektir. Ama yine de başından sonuna olumlu bir havada geçen müzakerelerin sonucunda kendimi çok daha iyi hissedirim”* - Bir katılımcı

*“Müzakereler sırasında tıpkı bir poker oyuncusu gibi davranabilmek müzakerelerin gidişatını önemli şekilde etkileyebiliyor”* - Bir katılımcı

*“Kazan-kazan stratejilerinin taraflar için olumlu sonuçlar getirdiğine inanmakla birlikte müzakere etmenin doğasında pastadan en büyük payı alma meselesi var. Aslında tarafların müzakere sürecinde koyun postunda gezen kurtlar olduğunu düşünür, ona göre davranırım”* - Bir katılımcı

#### 4.3. Müzakerenin Başarısız Sonlanmasının Nedenlerine İlişkin Bulgular

*“Sonu başarısız biten, istediğinizi alamadığınız müzakere durumlarında sizi başarısızlığa iten nedenler neydi?”* sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar şöyledir:

**Tablo 5: Sonu Başarısız Biten Müzakerelerin Nedenleri**

Sonu başarısız biten müzakerelerin nedenleri neydi ?	Kaç kişi
Yetersiz hazırlık - Bilgi ve deneyim eksikliği	24
İkili ilişkilerin zayıf olması.	23
Konuyu iyi bilmemek	22
Taktikleri doğru uygulayamamak	20
Karşı tarafı iyi analiz edemediğimiz durumlarda	20
Anlaşmaktan başka alternatifin olmaması	18
Alternatif planlarımızı belirlemediğimiz	17
Karşıdan gelebilecek olası tepkilere karşı hazır bir planımızın olmaması	16
Planda olmayan gelişmeler	16
Zaman kısıtlılığı	14
Karşı tarafın müzakereyi yarıda kesmesi	10
Kendi aramızdaki uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar	7
Temsil ettiğim firmanın zayıf olması	5
Müzakereye dinlenmeden gitmek	3

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, sonu başarısızlıkla biten müzakerelerin en önemli sebebinin hazırlık ve taktiklerin kullanılması aşamasındaki yetersizlikler olduğunu belirtmişlerdir. Yine çok sayıda müzakereci, karşı tarafla iyi bir ilişki kurulamamış olmasının da müzakerenin sonucunun başarısız olmasında önemli bir rol oynadığından bahsetmişlerdir.

Kendileri için uzlaşmaktan başka çarenin olmadığı durumlarda hangi taktik uygulanırsa uygulansın müzakere sonucunun başarısız bitmesinin kaçınılmaz olduğunu da ifade etmişlerdir.

Bir katılımcı bu konudaki görüşünü şöyle belirtmiştir:

*“Keşke her müzakereden elimiz dolu dönebilsek. Müzakere yapmak doğası gereği öylesine karmaşık bir hal alabiliyor ki, bazen ne yaparsanız da olmuyor. Acaba daha fazlasını elde edebilir miydim diye düşündüğüm durumlar olmuştur. Yine de bu gibi durumlardan da bir ders çıkarmak ve bir sonraki masaya bunları gözetererek oturmak çok önemli. Ben hala öğreniyorum”* - Bir katılımcı

#### 4.4. Müzakere Masasını Terketme Nedenlerine İlişkin Bulgular

**“Müzakere devam ederken hangi durum/aşamalarda sonlandırmaya karar verir ve müzakere masasını terkedersiniz?”** sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar şöyledir:

Katılımcılar, gerek kendilerinden kaynaklanan nedenler yüzünden gerekse de karşı tarafın yaklaşımları nedeniyle kimi durumlarda bir anlaşmaya varmadan müzakere masasını terkettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca karşılıklı bir güven ortamının oluşmaması ve müzakerelerin sürdüğü politik ve ekonomik ortamın özellikleri de bu kararlarında etkili görünmektedir.

**Tablo 6: Müzakere Masasını Terketme Nedenleri**

Hangi durumlarda müzakere masasını terkettiniz ?	Kaç kişi
Saygı ve etik kuralların dışına çıkılırsa	24
Güven unsurunun oluşmaması	23
Hangi yolu denesem bir uzlaşma ihtimalinin olmaması – Kısır döngüye girme	20
Karşı taraf çözüm odaklı ve uzlaşmacı değilse	19
Finansal / ekonomik / lojistik konuların çözüme kavuşturulamaması	18
Taktik gereği	17
Karşı taraf kırmızı çizgileri ısrarla ihlal ediyorsa	17
Yanlış bilgi verilmesi, yalan söylenmesi	13
Müzakere sürecinde daha uygun alternatifler çıktıysa	9
Karşı tarafın anlaşmayı işlevsel hale getirecek araç, gereç ve örgütsel becerilerden yoksun olduğunu anlamamız	5
Uygun sözleşme teminatlarını elde edememe	4
Rakiplere bilgi sızdırılması	3
Anlaşmanın politik istikrarsızlığa maruz kalması / hükümet müdahaleleri	3
Olay müzakereden ziyade tebliğe dönmüşse	2

Bir katılımcı bu konudaki görüşünü şöyle belirtmiştir:

*“Müzakereleri karşılıklı olarak her iki tarafı da memnun edecek şekilde sonuçlandırmak kuşkusuz istenen bir durum. Bu durumda anlaşmanın her detayını açık ve net bir şekilde yazılı olarak kaydetmek çok önemli. Öte yandan bazen mevcut şartlarda bir anlaşmaya varmaktansa müzakere masasını terk etmek en iyi sonuç olabilir, özellikle de karşı taraf işi güce yoruyorsa*  
- Bir katılımcı.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmamızdaki mülakat yapılan tüm yöneticiler, müzakerenin stresli ve sancılı bir süreç olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Tüm katılımcılar, bu zorlu süreci başarıyla tamamlamak için müzakere öncesi çok iyi hazırlık yapmanın önemini vurgulamışlardır. Tablo 1 ve Tablo 2’ de de görüldüğü gibi, çalışmamıza katılan yöneticilerin hemen hepsinin hazırlık aşamasına ilişkin önemle vurguladıkları noktalar, kendilerinin ve karşı tarafın hedef ve taviz noktalarını önceden belirlemek, olabildiğince bilgi toplamak ve alternatif planlar hazırlamaktır. Bunların yanısıra müzakereler öncesi yemek organizasyonları yapmak, hediyeler almak, şehri gezdirmek gibi faaliyetlere girilmesi karşı tarafla ikili ilişkileri iyi tutulmasının önemine dikkat çekmektedir. Türk kültürünün de içinde yer aldığı toplulukçu kültürlerde bireylerin, sosyal ilişkilere bireyci kültürlerle kıyasla daha fazla değer vermesi ve dolayısıyla kişisel ilişkiler geliştirmek ve sosyal ağ oluşturmaya çalışması müzakerelere de yansıyan bir durumdur (Stevens & Greer, 1995:47; Drake, 2001:320).

Araştırmamızda katılımcılara başarıyla sonuçlandırdıkları müzakereleri düşündüklerinde hangi taktik ve stratejileri kullandıkları sorulduğunda, bütünleştirici ya da işbirlikçi strateji ve taktiklere sıklıkla başvurdukları görülmektedir. Tablo 3’ de de görüleceği gibi aktif dinleme, güven ortamı yaratma, çözüm odaklı ve açık olma, karşı tarafa ortak gibi yaklaşma işbirlikçi yaklaşım taktiklerinden bir kaçıdır. Lewicki & Hiam (2006:37-44), bu taktiklerden bazılarını yatıştırıcı taktikler (karşı tarafla arkadaşça ilişkiler geliştirmek, zamana bırakmak..vb.), bazı- larını da ödül taktikleri (açık olmak, güven ortamı yaratmak..vb.) olarak gruplamıştır. Yöneticiler, tarafların karşılıklı işbirliği yapmaya gönüllü oldukları bütünleştirici stratejilerin her iki taraf için de daha tatminkar sonuçlar getirdiğini ve psikolojik olarak kendilerini daha tatmin olmuş hissettiklerini belirtmişlerdir. Türk kültürünün de içinde yer aldığı toplulukçu kültürlerin müzakerelerde daha işbirlikçi stratejiler kullandıkları, bireysel hedefleri ön plana koyan bireyci kültürlerle kıyasla karşı tarafın ihtiyaçlarına daha fazla önem verdikleri araştırmacılar tarafından da belirtilen bir durumdur (Brett, 2000:99; Lewicki vd., 2004:213).

Katılımcılar, bütünleştirici stratejilerin yanı sıra zaman zaman paylaşımcı hatta pek de etik olmayan müzakere stratejileri ve taktiklerini de kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4’ de de görüleceği gibi blöf yapma, taviz elde etmek için ikili ilişkileri kuvvetli tutmaya çalışma, inebileceği ya da çıkabileceği son taviz noktasıyla ilgili yanıltıcı bilgi verme, son dakika baskısı uygulama gibi cevaplar rakabetçi stratejilerde sıklıkla başvurulan taktiklerdir. Lewicki & Hiam (2006:34-37), bu taktiklerin bazılarını tehdit taktikleri (blöf yapmak, son dakika baskısı uygulamak... vb), bazılarını da zorlayıcı taktikler (yanıltıcı bilgi verme, kendini olduğundan daha güçlü göstermek...vb) olarak gruplamıştır. Katılımcıların kullandığı tehdit ve zorlayıcı taktiklerini incelediğimizde, Lewicki & Hiam’ın karşı tarafın imajını zedelemek ya



da verebileceğinden daha çok taviz isteyerek anlaşma şartlarını ağırlaştırmak gibi “acımasız” taktiklerin katılımcılar tarafından kullanılmadığı görülmektedir. Yöneticiler karşı tarafın strateji seçimi, güç dengeleri, alternatiflerin sayısı ya da pazar koşulları gibi faktörlerin de etkili olmasıyla zaman zaman bu tür rakabetçi taktikleri “dozunda” kullandıklarını, ne var ki bütünü böyle geçen müzakere durumlarının pek yaşanmadığını aksi halde güven ortamının kaybolduğunu da belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların özellikle de farklı kültürden gelen müzakerecilerle karşı daha katı müzakere yaptıkları ve saldırgan taktiklere daha fazla yöneldikleri yönündeki beyanları ilginçtir. Elahee ve Brooks (2004:402) tarafından da doğrulanan bu durumu, toplulukçu kültürle özgü “iç grup” olgusuyla açıklamak mümkün olabilir. Sargut (2003:110) toplulukçu toplumlarda ortak bir kaderi ya da benzer demografik özellikler paylaşan bireylerin iç gruplarına duygusal olarak çok bağlı olduklarını, dış grubu ise “diğerleri” olarak algıladıklarını ve hatta düşmanca davranabildiklerini belirtmektedir. Hiç kuşkusuz, çalışmamızda elde ettiğimiz sınırlı sayıdaki veriyle bir genelleme yapmamız mümkün değildir. Ne var ki, Türk müzakerecilerinin karşı tarafın toplulukçu ya da bireyci oluşuna bağlı olarak strateji seçip seçmedikleri daha detaylı çalışmalarla saptanabilir.

Yine elimizdeki verilerin kısıtlı olması, hangi sektörde işbirlikçi ya da rekabetçi taktiklerin daha yoğunlukla kullanıldığını saptamamızı güçleştirmektedir. Bununla birlikte, tüm sektörlerdeki müzakereci yöneticilerin çoğu, sektörün ve şirketin çalışma alanının gereği olarak müzakere yapılan tarafları rakipten ziyade partner (ortak) olarak görmenin önemine değinmişlerdir. Yöneticilere göre, tedarikçi veya müşteri değiştirmenin uzun bir süreç gerektirmesi ve kalitede sürdürülebilir bir standart yakalama zorunluluğu ilişkilerin uzun vadeli olmasını dolayısıyla da bütünleyici stratejilerin seçimini gerekli kılmaktadır.

Katılımcıların hemen hepsi sonu başarısız biten, istediklerini alamadıkları müzakere durumlarında kendilerini başarısızlığa götüren en önemli nedenleri yetersiz hazırlık, uygun taktikleri kullanamama ve alternatifleri belirlememiş olmak diye ifade etmişlerdir (Tablo 5). Yine katılımcıların çoğu, ikili ilişkilerin iyi olmamasını müzakerenin sonucunu olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olarak algılamışlardır.

Anlaşmanın sona erdirilmesi aşamasında görüşme yapılan yöneticiler yanlış bilgi verilmesi, saygı kurallarının dışına çıkılması ve yalan söylenmesi gibi durumlarda müzakere masasını terk ettiklerini belirtmişlerdir (Tablo 6). Bunlar etik olmayan unsurlardır. Bireylerin etik algılamaları ve davranışlarının gerek müzakere süreci, gerekse müzakerenin sonuçları üzerinde önemli etkilerinin olabileceği araştırmacılar tarafından da doğrulanmaktadır (French vd., 2002:83; Erkuş, 2009:2). Müzakereciler, güven unsurunun oluşmamasının da çözümsüzlükte rol oynadığı konusunda hemfikirdirler.

Küçük bir katılımcı grubundan, nitel araştırma yöntemiyle elde ettiğimiz bulgular genellenebilirliği kısıtlı olmakla birlikte müzakere sürecini anlamamıza ve Türk yöneticilerinin sürece yaklaşımlarını belirlememize yardımcı olabilecek mahiyettedir. Bu çalışmada sormuş olduğumuz sorularla elde ettiğimiz verilerin kısmen de olsa batılı araştırmacıların bulgularıyla örtüşmesi müzakerenin doğası gereği evrensel bir yanı olduğunun kanıtıdır. Bununla birlikte daha ziyade bütünleştirici ya da işbirlikçi stratejilerin tercih edilmesi, acımasız ya da çok saldırgan olarak tanımlanan taktiklerden kaçınılması ve müzakere sürecinin her aşamasında karşımıza çıkan ikili “iyi ilişki kurma” arayışı Türk kültürüne özgü özelliklerden bazıları olarak düşünülebilir.

Müzakere sürecinin çeşitli aşamalarını anlamayı hedeflediğimiz bu çalışma, “Türk usulü” müzakere olgusunu anlamaya yönelik diğer araştırmalar için yol gösterici olabilir. Nitel bir çalışmadan yola çıkarak elde ettiğimiz verilerin, Türk kültürünün özelliklerini yansıtan ve nicel araştırmalarda kullanılabilir ölçek geliştirme çalışmalarına da zemin hazırlayacağını düşünmekteyiz.

Çalışmamızda varmış olduğumuz bulgular, farklı sektörlerde çalışan kısıtlı sayıdaki müzakereci yöneticilerden elde ettiğimiz verilere dayanmaktadır. Dolayısıyla genellenebilirliği konusunda dikkatli olmak gerekir. Örneklem sayısının artırılarak farklı ülkelerle müzakerelere giren yönetici ya da çalışma gruplarından elde edilecek verilere dayalı kıyaslamalı görgül ve deneysel çalışmalarla daha geçerli sonuçlar elde edilebilir. Ülkemizin, gerek politik gerekse örgütsel düzeyde müzakere yeteneklerine ihtiyacı bulunmaktadır. Oysa ki, ülkemizde müzakere kavramına ve sürecine ilişkin araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda tanımlayıcı ve açıklayıcı yeni çalışmalara ihtiyaç bulunmakta ve mevcut çalışmamız gelecekte yapılacak olan Türk tipi müzakere konulu çalışmalara ışık tutmaktadır.

### **Kaynakça**

- Acuff, F. L. (2005). *Uluslararası müzakere: Dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir konuyu müzakere etme*. (Çev. Serpil Demirci). İstanbul: Elma Yayınevi.
- Adair, W.L. & Brett, J.M., (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1):33-51.
- Akdere, M. (2003). The action research paradigm: An alternative approach in negotiation. *Systemic Practice and Action Research*, 16(5), 339-354.
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97-104.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2000). *Resolving personal and organizational conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, R. (1991). *Negotiating across cultures*. Washington: U.S. Institute of Peace Press.
- Cohen, S. (2002). *Negotiation skills for managers*. USA: McGraw-Hill Comp. Inc.
- Craver, C.B. (2003). Negotiation Styles: The Impact on Bargaining Transactions. *Dispute Resolution Journal*, Feb-Apr, 58, 1: 48.
- Çakıcı, O. (2003). *Kültürler arası farklılaşmanın müzakere sürecine etkileri: NATO ülkeleri arasında bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Drake, L.E. (2001). The culture-negotiation link: Integrative and distributive bargaining through an intercultural communication lens. *Human Communication Research*, 27(3), 317-349.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elahee, M. N. & Brooks C. M. (2004), Trust and negotiation tactics: Perceptions about business-to-business negotiation. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(6), 397.

- Engel, A. & Korf, B. (2005). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Erkuş, A. (2009). Çalışanların müzakere etiği algılamaları ve müzakere sürecindeki davranışlarına etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1).
- Erkuş, A. & A.Tabak (2008). *İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertel, D. (2003). *Turning Negotiation Into a Corporate Capability*. USA: Harvard Business Scholl Publishing Guide to Smart Negotiation.
- Foo M. D., Elfenbein H. A., Tan , H. H. & Aik V. C. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 15(4).
- Fowler, A. (1996). *Negotiation skills and strategies*. London: Institute of Personnel and Development, Second Edition.
- French, W., Hasslein, C. & Vanes, R. (2002). Constructivist negotiation ethics. *Journal of Business Ethics*, 39, 83.
- Fuller, G. T. (1991). *Negotiation handbook*. Prentice-Hall.
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: A practical guide*. (2nd ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Giebels, E., De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 255-272.
- Harwood, T. (2002). Business negotiations in the context of strategic relationship development. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 336.
- Karrass, C.L. (1999). *Negotiating Game*. USA: Horper Collins Publishers.
- Kennedy, G. (1987). *Pocket Negotiator*. The Economist Publications, Oxford, New York and London.
- Lewicki R. J. & A. Hiam (2006). *Mastering business negotiation: A working guideto making deals and resolving conflict*. USA: Jossey-Bass Pub.
- Lewicki, J. R., D. M. Saunders & J. M. Minton (2001). *Essentials of negotiation*. USA: McGraw-Hill Company.
- Lewicki, J. R., D. M. Saunders & Barry B. ve J. M. Minton (2004). *Essentials of negotiation*. USA: McGraw-Hill Company.
- Ma, Z. (2007). Competing or accommodating? An empirical test of chinese conflict management styles. *Contemporary Management Research*, 3(1).
- Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict resolution*. USA: Joey-Bass.
- Nauta, A. & Sanders, K. (2000). Interdepartmental negotiation behavior in manufacturing organizations. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), 135.
- Ogilvie, J.R. & Carsky, M.L. (2002). Building emotional intelligence in negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 13(4).
- Olekalns, M. & P. L. Smith. (2000). Negotiating optimal outcomes: The role of strategic sequences in competitive negotiations. *Human Communication Research*, 24, 528-560.

- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Putnam, L. L., Wilson, S. R. & D. B. Turner. (1990). The evolution of policy arguments in teachers' negotiations. *Argumentation*, 4, 129-152.
- Robbins. S. P., A. Odendaal, & G. Roodt (2009). *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Salkind, N.J. (2003). *Exploring research*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sargut, S. A. (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. İçinde F. Erdem (ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (ss. 89 -124). Ankara: Vadi Yayınları.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Schemel, R. (1995). *A qualitative research primer: The paradigm, some basic techniques and methods*. Ankara: A Publication of the Turkish Psychological Association.
- Schoenfield, M. K. & Schoenfield, R. M. (1991). *36-Hour negotiation course*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Steele, P. & Beasor T. (1999). *Business negotiation: A practical workbook*. Gower Publishing Ltd.
- Stevens, G. K., & Greer, C. R. 1995. Doing business in Mexico: Understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, 24(1), 39-55.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (1997). *Okul sözlüğü*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*. NJ: Prentice-Hall.
- Trotman, K. T., Wright, A. M. & Wright, S. (2005). Auditor negotiations: An examination of the efficacy of intervention methods. *The Accounting Review*, 80(1), 349-367.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Varoğlu, A. Kadir, R. Aktaş, & U. Zel. (1998). *Müzakere teknikleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Varoğlu, A. & Kadir, Ü. Sığırı. (2008). İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Wall, J. A. (1985). *Negotiation: Theory and practice*. London: Scott Foresman and Company.
- Wheeler, M. (2004). Anxious moments: Openings in negotiation. *Negotiation Journal*, 20(2), 153-169.