



The Effects of Generation Differences on Negotiation Styles
Çakır Vural*, Bahçeşehir Üniversitesi, Ünsal Sığı, Ostim Teknik Üniversitesi

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28.03.2023

Received in revised form
10.05.2023

Accepted 10.06.2023

Key Words: Generation Z, Conflict,
Negotiation, Business,
Management

ORCID: 0000-0002-7324-8854

Type of Article: Research Article

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: The main purpose of this research is to reveal the expectations of generations Y and Z from business life, to compare the expectations of these generations from business life, and to convey these expectations to the managers of different generations. In addition, it is to research revealing the differences between generations of negotiation and conflict styles. It is aimed to reveal if there is a difference between conflict and negotiation styles to be able to prepare against the new generation Z individuals who will enter business life. In the first part of the research, information about generations is given. The second part is aimed to give literature information on the concepts and styles of negotiation and conflict. The study, it is aimed to shed light on the differences in negotiation and conflict styles of generations Y and Z in business life.

Design/methodology/approach: The research was conducted with the online survey method.

Results: One of the hypotheses tested and the research questions to be answered, which forms the backbone of this study, "Do generation differences affect negotiation styles?" The answer to the question was sought in the survey study. Especially when "Generation Y", which makes up the majority of business life now, and the "Generation Z", which constitutes a large part of it soon, are compared; It was concluded that the Y generation is more inclined to the collaborative negotiation style than the Z generation.

Practical implications: From this point of view, the approaches of the institutions to them can be shaped according to the negotiation approaches of the generations and individuals can be supported with training on this subject.

Originality/value: In this study, the effects of generational differences on negotiation styles in the context of Türkiye are discussed.

* Corresponding author. E-mail address: Çakır Vural, cakirvural@gmail.com

Cite As/ Alıntı: Vural, Ç. & Sığı, Ü. (2023). Kuşak Farklarının Müzakere Tarzları Üzerine Etkileri, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 8(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1271658>.

Kuşak Farklarının Müzakere Tarzları Üzerine Etkileri Çakır Vural, Bahçeşehir Üniversitesi, Ünsal Sığı, OSTİM Teknik Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:
Başvuru: 28.03.2023
Revizyon: 10.05.2023
Kabul: 10.06.2023

Anahtar Kelimeler: Z Kuşağı,
Çatışma, Müzakere, İş Hayatı,
Yönetim

ORCID: 0000-0002-7324-8854
Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Amaç: Bu araştırmanın ana amacı, Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin ortaya konulması, bu kuşakların iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması ve bu beklentilerin kuşak yöneticilerine ışık tutması amacıyla ile aktarılmasıdır. Ayrıca müzakere ve çatışma tarzlarının kuşaklar arası farklılıklarının ortaya koyulması konusunda araştırma yapmaktır. İş hayatına yeni girecek olan Z kuşağı bireylerine karşı iş hayatının hazırlık yapabilmeleri için çatışma ve müzakere tarzları arasında fark varsa onu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde kuşaklar hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümünde ise müzakere ve çatışma kavramları ve tarzları üzerine literatür bilgisi vermek amaçlanmıştır. Araştırmada Y ve Z kuşaklarının iş hayatında müzakere ve çatışma tarzlarının farklılıklarına ışık tutulmak amaçlanmıştır.

Tasarım/Yöntem: Bu araştırma çevrimiçi anket metodu ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuçlar: Test edilen hipotezlerden ve cevap aranan araştırma sorularından olan, bu çalışmanın da omurgasını oluşturan "Kuşak farklılıklarının müzakere tarzları üzerine etkisi var mıdır?" sorusuna, yapılan çalışmada yanıt aranmıştır. Özellikle şu an iş hayatının büyük bir çoğunluğunu oluşturan "Y Kuşağı" ile yakın gelecekte büyük bir bölümünü oluşturan "Z Kuşağı" kıyaslandığında; Y kuşağının, Z kuşağına göre işbirlikçi müzakere tarzına daha yatkın olduğu sonucu çıkmıştır.

Uygulama Çıkarımları: Buradan hareketle kuşakların müzakere yaklaşımlarına göre kurumların onlara yaklaşımları şekillendirilebilir ve bu konuda eğitimler ile bireyler desteklenebilir.

Özgün Değer: Çalışmada, kuşak farklılıklarının Türkiye bağlamında müzakere tarzlarına etkileri ele alınmaktadır.

1. GİRİŞ

Nesiller konusunda, ekonomi, siyaset bilimi, demografi, sosyoloji, klinik psikoloji vb. konularla ilgili alanlarda elli yıldan fazladır çalışmalar yapılmaktadır (Alwin ve McCammon 2007; Biggs 2007). Ortak doğum yıllarında meydana gelen, bireyleri birbirine bağlayan belirli tarihsel olaylar, bireyler için ortak deneyimler haline gelir ve kritik gelişim yıllarını büyük ölçüde etkiler. Böylelikle, doğum yılları ortak olan bireyler birbirleriyle kuşak içi üyeler olarak tanımlanırken, grup dışındaki diğerleri onları ayrı bir nesil olarak tanıır. Bu bağlamda çalışmamızın odağı olan Z kuşağı ile diğer kuşaklar arasındaki iş yaşamına dair beklenti farkları nelerdir? İş yaşantısının, günümüzde iş hayatına girmeye hazırlanan Z kuşağına karşı nasıl bir hazırlık yapması gerekmektedir? Z kuşağının motivasyon, karar verme, değerler, çatışma ve müzakere tarzları nelerdir, diğer kuşaklardan farkları nelerdir? Gibi sorularla ilgili daha önce yapılan literatür çalışmalarını incelemek ve yapılacak olan çalışmalara yön vermek amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonrasında literatürün bu konuda henüz yetersiz olduğu görülmüştür. Yapılan anket çalışması ve tanımlardan yola çıkarak bir çalışma önerdiği amaçlanmıştır.

Z Kuşağı işgücünün büyüyen bir bölümünü oluştururken, İK liderleri Z Kuşağı'nın gelişim ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve tercihlerinin diğer kuşaklarınkinden farklı olup olmadığını ve nasıl olduğunu daha iyi anlamaya çalışmaktadır. Bu anlayış, daha sonra İK liderlerinin, bu neslin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmak için kalkınma tekliflerini ve desteklerini nasıl uyarlayacakları konusunda almaları gereken kararlar hakkında bilgi sahibi yapacaktır. Bu kuşak üyeleri günümüzün belirsiz ve hızla değişen çalışma ortamında, uzun iş olanaklarını aramaktadırlar. Z Kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki en büyük önceliği, beceri setlerini genişletmektir ve gelişmeyi birincil değer olarak maddiyatın üzerinde önceliklendiren ilk nesillerdir. Kişisel gelişim (çalışanların sadece profesyoneller olarak değil, insanlar olarak büyümesine yardımcı olmak), daha derin bağlantılar, ortak bir amaç ve bütünsel refah, genç nesiller için yaşlı nesillerden daha önemlidir. Nesil ne kadar genç olursa, öğrenmeleri üzerinde o kadar fazla kontrol sahibi olmak için fazla destek almak isterler.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde daha önce yapılan çalışmalar sonucunda elde edilmiş kavramsal bilgilere yer verilecektir.

Kuşak Kavramı

Sözlükte "yaklaşık aynı senelerde doğmuş, aynı dönemin koşullarını, benzeri kader ve sıkıntıları paylaşmış, benzeri görevlerle sorumlu olmuş bireyler topluluğu" anlamına gelen kuşak kavramı; "nesil" ya da "jenerasyon" kelimeleriyle de ifade edilebilmektedir (Köse vd. 2014). Kuşaklar; siyasi, kültürel ve diğer değişkenlerden etkilenen yaş grupları olarak ifade edilir. Ancak derinlemesine incelendiğinde kuşakları birbirinden ayıran tek detayın yaş farkı olmadığı açıktır. Günümüze damgasını vuran nesil olarak Z kuşağını incelemek ve anlamak toplumsal kültür ve iş hayatının geleceği açısından hayati bir öneme sahiptir. Yaşadıkları dönem itibarıyla Z kuşağına dahil olan neslin gelecek yıllarda hayata olan dahili bu aşamada verilen öneme bağlı olacaktır. İş hayatının zorlu beklentilerini karşılamaya hazır olup olmadıklarını bu aşamada anlamak gerekecektir. Yine aynı çerçevede toplumsal kültür Z kuşağını tolere mi edecek ya da bu kuşak insanların evrime mi uğratacağı? Gelecek adına anlaşılması gereken bu tür sorular şu anki dünyanın yanıtlaması gereken sorulardır.

Kuşaklar arası çizgiyi çok net belirtememekle birlikte 1925- 1945 arası doğan bireylerden oluşan nesil gelenekselci kuşak olarak tanımlanabilir. Bu döneme damgasını vuran iki temel olayın; II. Dünya Savaşı ve 1929 krizi olduğu bilinmektedir (Akdemir vd. 2013, s. 14); 1929 krizi tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik buhran olarak da hatırlanmaktadır. Bebek patlaması kuşağına dahil olan bireyler aynı evde önce kendi çocuklarına daha sonra ise yaşanan ebeveynlerine bakım vermeye başlamışlardır. Aynı zamanda literatürde "Baby Boomer" olarak da adlandırılmaktadırlar. Bu ismi almasında en büyük etken II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan bir milyar civarında doğum olmuştur. (Kuyucu 2014, s. 57). Bugün, bu neslin önemli bir kısmı büyükanne ve büyükbaba, oldu. II. Dünya Savaşı'ndan sonraki doğum patlaması döneminin çocuklarıdır. Teknoloji yaygın olmadığı için genellikle kendi işlerini yapmışlar ve üretmek zorunda kalmışlardır. Bu neslin üyeleri iletişim biçimi olarak yüz yüze sohbet ve konuşmayı tercih ederler. İşlerine sadakat duyguları yüksektir. Toplumsal konularda duyarlıdırlar ve düzeni değiştirmek için çaba harcamışlardır. Siyasi görüşler hayat tarzlarında baskın rol oynamıştır. Çalışmak için yaşamak felsefesini benimsemiş ve emekli olduklarında dahi çalışmayı tercih etmişlerdir. Çok çalışmanın yaşam konforunu artıracığı düşüncesini benimsemiş ve şimdiki çabaların ilerdeki konfora katkı sağlayacağı inancıyla yaşamışlardır. Egoaları, işkolik tavırları ve en fazla nüfusa sahip olmalarıyla literatürde yerini almış bir kuşaktır. Ülkemizde bu nesil en şanslı nesil olarak da anılmaktadır. Bu görüşün kaynağı ise hayatları sağlık ve teknolojik gelişmeleri görmeye yetecek, fakat artan nüfusun, rekabetin, çalışma saatlerinin dezavantajlarını çekmeyecekleri bir dönemde geçtiği düşüncesidir.

X kuşağına ait bireylerin 1965-1979 arasında doğan bebeklerden oluştuğu ileri sürülmektedir. Konuyla ilgili güncel literatür incelendiğinde X kuşağı genel olarak; yaramaz nesil, "Neden Ben?", MTV kuşağı veya Boomerang kuşağı olarak bilinir. Ülkemizde bu kuşağı etkileyen vakalardan birisi ve en önemlisi sağ-sol çatışmalarıdır. Bu grup, merdaneli çamaşır makinası, transistörlü radyo, bantlı kayıt cihazları ve pikaplarla tanışan ilk nesil olarak bilinirler. Refah açısından iyi yaşamayı tercih etmiş

ve mecburi olarak teknoloji ile tanışmışlardır. Y kuşağından önceki kuşak olan X grubunda olduğu gibi, bu grupta da birçok çalışan ebeveyn vardır. Ama ebeveynlik yaşının 27'ye çıktığını söylemek çok önemli bir noktadır. Y kuşağı ebeveynlerinin önceki neslin ebeveynlerinden çok farklı olduğu bu nesil, çocuklarının iyi bir eğitim alarak büyümesi ve güvende olabilmesi konusunda son derece hassastırlar. İnsan haklarına karşı oluşan kültürel odaklanmadan etkilenen bu nesil için son sözünüzü asla son sözünüz değildir (Yüksekbilgili 2015, s. 261).

2000 ve sonrasında doğan bu kuşağın en yaşlısı günümüzde 20 yaşında olan insanlar Z kuşağının temsilcileri olarak yerlerini almaktadırlar. Bu nesil önceki nesilde olduğu gibi teknoloji ile birlikte yaşamaktadır. Hatta teknolojiye bağımlı oldukları söylenebilir. Özellikle günümüzün ileri teknolojisi, akıllı cihazlar ve geniş internet altyapısı bu kuşağı bağımlı bireyler olmasının önünü açmaktadır. Bunun için Z kuşağının literatüre Dijital Kuşak olarak da dahil olduğunu görmek mümkündür. Bu bağlamda Z Kuşağı olarak adlandırılan yeni nesil dijital çağda doğmuş ve büyümüş oldukları için önceki nesillerden farklı olacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bilinenin aksine Z kuşağı bireyleri bireyselcilik ve bencillik değil de koçluk ve liderlik yaklaşımını benimsemektedirler. İK liderleri, Z Kuşağı çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarını ve tercihlerini tanıyarak, onları daha iyi geliştirmek ve elde tutmak için öğrenme ve gelişim stratejilerini nereye uyarlayacaklarını belirlemelidir.

Hali hazırda küresel işgücünün %20'sini oluşturan ve 2025 yılına kadar toplam işgücünün %27'sini oluşturacağı tahmin edilen Z Kuşağı, büyük bir belirsizlik döneminde yetişkinliğe girmiştir. İşletmelerin beceri gereksinimleri, daha dijital ve veri odaklı hale geldikçe hızla değişmektedir. Yeni dijital teknolojilerin gerektirdiği özel teknik becerilere ek olarak, iş hayatı daha işbirlikçi hale geldikçe yumuşak beceriler (iletişim ve eleştirel düşünme gibi) daha önemli hale gelmektedir. Hibrit çalışma ortamına uyum sağlama ve genişleyen belirsiz ekonomik eğilimler gibi insanların çalışma biçimindeki değişiklikler, Z kuşağının kariyerlerinde başarılı olmak istediği desteği de etkilemektedir (Gartner, 2023).

Müzakere Nedir?

Müzakere; paylaşılması gereken kaynakların faklı ve uyumsuz istekleri tarafından makul ve taraflar için kabul edilebilir bir ortak paydada buluşturma çabasıdır (Varoğlu ve Sığı 2008, s. 85). Başka bir deyişle, ortada bulunan bir uyuşmazlık durumunda her iki taraf veya tarafların daha iyi bir sonuca ulaşması için karşılıklı konuşma, görüşme ve fikirlerini sunma aracı olarak tanımlanır. Müzakeredeki temel konu ne olursa olsun, çıkar çatışmasına konu olanlar ve kişilerin kazanımları ile bunların ortak bir noktada bulunması için ortak bir çaba gösterilmektedir (Sığı, Karabacak, 2019, s. 34). Bu sebeple müzakere, iki veya daha fazla tarafın dahil olabileceği bir etkileşim türü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Aslında bu kavramın temelini, farklı insan yapıları ve bu farklılıklardan kaynaklanan uyuşmazlıkların çözüme kavuşması zorunluluğu oluşturmaktadır. Zira, karakter, inanışlar ve değer yargıları, kuşaklar veya durumlar karşısında kişilerin düşünce sistemlerini ve olaylara bakış açılarını (Sığı ve Varoğlu 2013, s. 102).

Müzakere Stratejileri

Müzakere dünyasında, müzakere sürecinde kullanılan beş müzakere stili veya sözde yaklaşım vardır. Bu gerçeğe rağmen, iş hayatında yalnızca bir veya iki müzakere stili kullanılmaktadır ancak başarılı ve deneyimli bir müzakereci her tarzı bilir ve bu müzakere yaklaşımlarından en uygun olanı kullanmayı seçer. Bu tarzları bilmek ve sürece uygulamak çok etkili bir beceridir. En yaygın müzakere tarzları şunlardır: Rekabetçi, uzlaşmacı, işbirlikçi, kaçınmacı ve ödün veren.

Rekabetçi tarz, müzakerecilerin hızlı sonuç alması gerektiğinde kullanılır. Bu tarz, ben kazandım-sen kaybettin esasına dayanmaktadır. Lum (2010, s. 150)'a göre rekabet eğilimi gösteren bir kişi, ilişkiden daha çok bir müzakerecinin maddi sonucuna odaklanır. Taraflar kendi çıkarlarını savunur ve kendisi için daha elverişli seçenekler sunar. "Rekabet tarzı, diğer tarafı aldatma ve ikna etme çabası, diğerinin bulmak ve kullanmak istediğini ortaya çıkarmak için güç kullanımı ile ortaya çıkar. Bu tarzın dezavantajı, her iki tarafın rekabetçi olarak yaklaşması olasılığıdır. Bu durumda, müzakere genellikle çıkmaza girer.

Uyuşmacı tarz, rekabetçi tarzın tam tersidir. İki taraf veya birey arasındaki ilişkilerin korunmasına dayanır. Bu tarz, "Ben kaybedebilirim, senin kazanmanda bir sorun yoktur." anlayışını savunur. Uyuşmacı tarz genellikle kalıcı armonik ilişkileri sembolize eder, ancak bu tarz için birkaç zayıf nokta da vardır. Uyuşmacı tarz yüksek rekabet tarzına karşı kullanılırsa, diğer tarafın cömertliğini bir zayıflık işareti olarak göreceği olan rekabet gücü yüksek müzakerecinin hakimiyetine neden olacaktır. Volkema (1999, s. 62), uzlaşmacı tarzın, kendi ihtiyaçlarınızdan vazgeçmek anlamına gelse bile diğer tarafa yardım etme ve aynı zamanda anlaşmazlıklar yerine her iki tarafın da üzerinde anlaşıldığı konulara odaklanma eğilimi içerdiğine dikkat çeker.

İşbirlikçi müzakere, ortak çalışma, herkesin ihtiyaçlarını karşılama çabasıyla bireysel ve karşılıklı çıkarları keşfetmeyi içerir (Volkema 1999, s. 63). Bu müzakere tarzı genellikle "ben kazanırsam sen de kazanırsın" anlayışına sahiptir. Tüm ihtiyaçların karşılanmasına ve karşılıklı değer yaratılmasına dayanır. İşbirliği tarzı, iş görüşmelerinde hedeflere ulaşmak için kullanılması gereken temel stildir. Etkili bir işbirliğine dayalı müzakereci olmak için karşılanması gereken bazı varsayımlar da vardır. Bunlar: Güven oluşturma ve her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılama çabası, her iki tarafı da kazanan yaratıcı çözümler arama, diğer kişinin fikirlerini dinlemedir (Volkema 1999, s. 63). İşbirliği çoğu zaman en iyi seçimdir ama rekabetçi bir müzakereci ile

kullanılmamalıdır. Tarzın bir diğer dezavantajı, müzakerecilerin aynı seviyede bilgi paylaştıklarının farkında olmaları şartıdır. Aksi takdirde, bir taraf istismar edilebilir ve diğer taraf avantajlı olabilir. Volkema (1999, s. 63), kaçınma tarzının sadece sorunlardan veya karşı taraftan değil, müzakerecin kendisinden kaçınmak olduğunu açıklar. Her iki tarafın da kaybını varsayar, dolayısıyla sonuç: “Ben kaybederim - sen kaybedersin” olmaktadır. Ertelemeye odaklıdır. Kaçınma, müzakere konusunun müzakerecin her iki tarafı için de alakasız ve önemsiz olduğu durumlarda kullanılır. Genellikle rekabetçi tarza karşı etkili bir savunma olarak uygulanır. Bu müzakere tarzı oldukça zordur çünkü bu tarzın amacı çatışmadan kaçınmaktır, ancak daha çok kaçınanlar çatışmaya girerler. Uzlaşma, kısmi kazanma, kısmi kaybetme teklifidir; istediğiniz şeyi elde ettiğinizde müzakere sonuçlandırılır. Ancak istediğiniz her şeyi almazsınız, bu her iki taraf için de geçerlidir. Lum'a (2010, s. 151) göre uzlaşma, adalet, karşılıklı olarak yeterli çözümler ve akılcılığa dayanmaktadır. Uzlaşmacı müzakere tarzı genellikle müzakere tanımı ile karıştırılır, ancak aslında, uzlaşmak sadece pazarlıktır. Bu tarz, çoğunlukla iş görüşmecilerinin tanıdıkları ve güvendikleri biriyle ilgilendikleri durumlarda uygulanır. Uzlaşmadaki en önemli gerçek, müzakerecinin bir şeyler kazandığını ama aynı zamanda bir şeyler kaybettiğini fark etmesidir. Müzakere eğitmenlerine göre, uzlaşmacı tarz, en iyi kalitede müzakere eğitimi gerektirir.

Kuşaklar Ve Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki

Yaş, cinsiyet ve eğitim gibi özelliklere bağlı olarak kişilerin, alışkanlıkları, sosyal etkileşimleri ve sosyal hayattaki konularını belirlemesi beklenmektedir. Örnek olarak yaş bakımından incelendiğinde, bireylerin olgun çağlarında daha sakin olduğu, huzur ve güven arayışında oldukları gözlenmektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte büyük bir aileye sahip olmaktan kaynaklı sorumluluğun, diğer insanlara da ilgi gösterilmesini gösteren iyilik yapma duygusunun öneminin vurgulandığı belirtilmektedir. Ayrıca yaşın hedonizm değeri ile negatif yönde tutuculuk ile ise pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Schwartz 2005, s. 78). Ancak değerler ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda, çocuklukta korunma ve gençken sevilme gibi değerlere öncelik verildiği, bununla birlikte yaşam koşullarına göre aile ve toplum değerlerine de ağırlık verildiği sonucu da çıkmıştır.

Literatürde henüz, kuşaklar arası müzakere tarzlarını yansıtan pek çok çalışma bulunmamakla birlikte kuşaklar arası yönetimsel algıyı şekillendirebilecek özellikleri kıyaslanmıştır. Çalışmalardan çıkacak sonuçlar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Y kuşağı ve X kuşağı üyeleri, bebek patlaması kuşağı üyelerine göre daha başarı odaklıdır.
- Örgüt içerisinde olumlu iletişim kurabilme özelliğine Y kuşağı ve X kuşağı bebek patlaması kuşağı çalışanlarına nazaran daha fazla önem vermektedir.
- Dürüstlük davranışı Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına kıyasla daha baskındır.
- Bebek patlaması kuşağı çalışanları, X kuşağına göre örgüt içerisinde daha iyimser davranış özellikleri göstermektedir (Ayhün 2013, s. 106).

Bebek patlaması kuşağı, X ve Y kuşaklarından farklı sosyo-kültürel ve teknolojik dönemler yaşamış olduğundan ve bu kuşakların farklı tutum ve beklentileri olduğundan dolayı iş hayatından önemli yönetim sorunları gündeme gelmiştir.

3. HİPOTEZLER

Literatür incelemesi kapsamında türetilen aşağıdaki hipotezler çalışmada test edilmektedir:

- H1: X kuşağının cinsiyetlerinde müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H2: X kuşağının medeni durumlarında müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H3: X kuşağının eğitim durumlarında müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H4: X kuşağının gelir düzeylerinde müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H5: X kuşağının çalıştığı sektörde müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H6: Y kuşağının cinsiyetlerine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H7: Y kuşağının medeni durumuna göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H8: Y kuşağının eğitim düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H9: Y kuşağının gelir düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H10: Y kuşağının çalıştıkları sektöre göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H11: Z kuşağının cinsiyetlerine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H12: Z kuşağının eğitim düzeylerine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H13: Z kuşağının gelir durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H14: Y ve Z kuşaklarına göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

H15: X, Y ve Z kuşaklarına göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

4. YÖNTEM

Bir grubun veya toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak politikalar geliştirmek, söz konusu grubun ve toplum yapısının analizini gerektirir. Bu açıdan araştırmanın temel amacı, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda kuşak farklılıkları ile müzakere stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve kuşak farklılıklarının müzakere stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamaktır. Bu kapsamda literatürdeki kuşak farklılıklarını ortaya çıkaran bulgular ve teorik yaklaşımlar doğrultusunda yapılan anket çalışması sonucunda toplam 200 katılımcı elde edilmiş ve demografik değişkenler bazında analiz edilmiştir. Anket sorularında yöntem olarak Likert ölçeği seçilmiş olup araştırmacı eğilimleri bu metodla belirlenmeye çalışılmıştır. Derecelendirme ölçeği, belirli özellikler/ürünler/hizmetler için katılımcı geri bildirimlerini karşılaştırmalı bir biçimde sunmak için kullanılan kapalı uçlu bir anket sorusu olarak tanımlanır. Anket katılımcılarının bir niteliği veya özelliği derecelendirmesinin beklendiği çevrimiçi anket ile için en yerleşik soru türlerinden biri tercih edilmiştir. Derecelendirme ölçeği, popüler derecelendirme ölçeğinin bir çeşididir. Bu anlamda bireylerin ait olduğu kuşakların müzakere stillerini nasıl yönlendirdiği sorusuna cevap aranmıştır. Müzakere tarzlarında kuşaklar arasında fark var mıdır? Varsa hangi kuşaklar hangi stile daha yatkındır? Bu tür sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin her bir değerinin müzakere stilleri üzerindeki etkisinde, yani anlamlı farklılıklar yaratıp yaratmadığında nasıl ve hangi düzeyde farklılık yarattığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların ait olduğu kuşaklar ile müzakere tarzları arasındaki ilişki çok boyutlu bir düzeyde incelenmiştir. Kısaca, kuşaklar ve müzakere tarzları konusu mümkün olduğunca sistematik ve kapsamlı bir çerçevede açıklığa kavuşturmak amaçlanmıştır. Buna göre araştırma kapsamındaki araştırma soruları;

- I. Kuşak farklılıkları ile müzakere tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mı?
- II. Kuşak farklılıklarının müzakere tarzları üzerindeki etkisi nedir ve müzakere tarzlarına ne ölçüde yansıtılır?
- III. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb. demografik değişkenler açısından kuşak farklılıkları ve müzakere stilleri arasında önemli farklılıklar var mı?
- IV. Katılımcılar kuşak grupları ve müzakere tarzları açısından daha çok hangi grupta kümeleniyor?

5. BULGULAR

Tablo 1: Y Kuşağının medeni duruma göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Bekar	77	2,9610	,86939	,921	114	,359
	Evli	39	2,8154	,65596			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Bekar	77	1,9201	1,01185	1,126	114	,263
	Evli	39	1,7051	,88636			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Bekar	77	2,8156	,76693	-1,260	114	,210
	Evli	39	2,9949	,62993			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Bekar	76	3,3763	,65643	-1,337	113	,184
	Evli	39	3,5333	,45499			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Bekar	76	3,6026	,75718	-2,591	113	,011*
	Evli	39	3,9692	,63501			

*p<,05

Tabloda Y kuşağının medeni durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları ölçeklerinde medeni duruma göre anlamlı farklılık yoktur (p>,05). İşbirlikçi müzakere tarzları ölçeği puanlarında medeni durumu evli olanlar lehine anlamlı fark olduğu

bulunmuştur ($t = -2,591$; $p < .05$). Bir diğer ifadeyle Y kuşağında evli ($\bar{x} = 3,9692$) olanların işbirlikçi müzakere tarzları bekar ($\bar{x} = 3,6026$) olanlarından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 2: Y Kuşağının gelir düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

		χ^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	4,806	3	1,602	2,915	,038*	2501-5500 ve 8501-11500
	Gruplar içi	60,459	110	,550			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	8,551	3	1,247	3,228	,025*	2501-5500 ve 8501-11500
	Gruplar içi	97,142	110	,939			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,365	3	,455	,858	,465	
	Gruplar içi	58,318	110	,530			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,301	3	,767	2,300	,081	-
	Gruplar içi	36,361	109	,334			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	5,744	3	1,915	3,734	,013*	0-2500 ve 8501-11500
	Gruplar içi	55,891	109	,513			

* $p < .05$

Tabloda Y kuşağının gelir düzeylerine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Y kuşağının gelir düzeyine göre uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p > .05$). Bunun yanı sıra kaçınmacı müzakere tarzları ($F = 2,915$; $p < .05$), rekabetçi müzakere tarzları ($F = 3,228$; $p < .05$) ve işbirlikçi müzakere tarzları ($F = 3,734$; $p < .05$) puanlarında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık düzeyini ölçebilmek amacıyla yapılan Post-hoc analizinden elde edilen sonuçlara göre 2501-5500 TL arası gelire sahip olanların ($\bar{x} = 3,2800$) 8501-11500 TL ($\bar{x} = 2,6786$) arası gelire sahip olanlara göre daha fazla kaçınmacı müzakere tarzlarını algıladığı, 2501-5500 TL ($\bar{x} = 2,3760$) arası gelire sahip olanların 8501-11500 TL ($\bar{x} = 1,6750$) arası gelire sahip olanlara göre daha fazla rekabetçi müzakere tarzlarını algıladığı ve 2501-5500 TL ($\bar{x} = 4,000$) arası gelire sahip olanların 8501-11500 TL ($\bar{x} = 3,4114$) arası gelire sahip olanlara göre daha fazla işbirlikçi müzakere tarzlarını algıladığı görülmektedir.

Tablo 3: Y Kuşağının çalıştığı sektöre göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

		χ^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,915	2	,458	,704	,497	-
	Gruplar içi	72,145	111	,650			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,247	2	,624	,686	,506	-
	Gruplar içi	100,88	111	,909			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,017	2	1,008	1,953	,147	-
	Gruplar içi	57,303	111	,516			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,615	2	1,308	3,798	,025*	Özel Sektör-Çalışmıyor
	Gruplar içi	37,875	110	,344			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	6,731	2	3,365	6,742	,002*	Özel Sektör-Çalışmıyor
	Gruplar içi	54,904	110	,499			

* $p < .05$

Tabloda Y kuşağının çalıştıkları sektöre göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Y kuşağının çalıştıkları sektöre göre kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Bunun yanı sıra uzlaşmacı müzakere tarzları ($F=1,953$; $p<.05$), işbirlikçi müzakere tarzları ($F=6,742$; $p<.05$) puanlarında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık düzeyini ölçebilmek amacıyla yapılan Post-hoc analizinden elde edilen sonuçlara göre özel sektörde ($\bar{x}=3,5412$) çalışanların çalışmayanlara ($\bar{x}=3,2108$) göre daha fazla uzlaşmacı müzakere tarzlarını algıladığı, çalışmayanların ($\bar{x}=3,5412$), özel sektörde çalışanlara ($\bar{x}=3,2102$) göre arası daha fazla işbirlikçi müzakere tarzlarını algıladığı görülmektedir.

Tablo 4: Z Kuşağının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Kadın	35	3,1514	1,05388	,894	54,646	,375
	Erkek	37	2,9676	,62452			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Kadın	35	1,9486	1,11392	-1,219	56,019	,228
	Erkek	37	2,2162	,68699			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	35	2,5386	,89542	-2,557	70	,013*
	Erkek	37	3,0108	,65988			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	35	3,2271	,82349	-,858	70	,394
	Erkek	37	3,3689	,56067			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Kadın	35	3,5943	,86294	1,649	70	,104
	Erkek	37	3,3135	,55686			

* $p<,05$

Tabloda Z kuşağının cinsiyet durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları ölçeklerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Uyuşmacı müzakere tarzları ölçeği puanlarında cinsiyeti erkek olanlar lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= -2,557$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Z kuşağında erkeklerin ($\bar{x}=3,0108$) uyuşmacı müzakere tarzları kadınlardan ($\bar{x}=2,5386$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 5: Z Kuşağının eğitim durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Lise	11	2,7273	,98091	-1,392	70	,168
	Üniversite	61	3,1164	,83045			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Lise	11	2,6182	,72363	2,129	70	,037*
	Üniversite	61	1,9902	,92695			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Lise	11	2,8727	,90895	,403	70	,688
	Üniversite	61	2,7648	,80184			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Lise	11	3,2682	,74775	-,163	70	,871
	Üniversite	61	3,3057	,69678			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Lise	11	3,1091	,41341	-1,704	70	,093
	Üniversite	61	3,5115	,76028			

*p<,05

Tabloda Z kuşağının eğitim durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre kaçınmacı müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçeklerinde eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Rekabetçi müzakere tarzları ölçeği puanlarında eğitim durumu lise olanlar lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= 2,129$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Z kuşağında eğitim durumu lise ($\bar{x}=2,6182$) olanların rekabetçi müzakere tarzları üniversitelilere ($\bar{x}=1,9902$) göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 6: Y ve Z Kuşaklarının müzakere tarzları alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Kuşak	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	116	2,9121	,80403	-1,170	186	,244
	Z Kuşağı	72	3,0569	,85918			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	116	1,8478	,97295	-1,664	186	,098
	Z Kuşağı	72	2,0861	,92284			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	116	2,8759	,72599	,829	186	,408
	Z Kuşağı	72	2,7812	,81316			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	115	3,4296	,59839	1,349	185	,179
	Z Kuşağı	72	3,3000	,69945			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	115	3,7270	,73620	2,511	185	,013*
	Z Kuşağı	72	3,4500	,73062			

*p<,05

Tabloda Y ve Z kuşağının müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları ölçeklerinde Y ve Z kuşaklarına göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). İşbirlikçi müzakere tarzları ölçeği puanlarında Y kuşağı lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= 2,511$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Y kuşağında ($\bar{x}=3,7270$) olanların işbirlikçi müzakere tarzları Z kuşağına ($\bar{x}=3,4500$) göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 7: X, Y ve Z Kuşaklarının müzakere tarzları alt boyutlarına göre karşılaştırılması

		x2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,157	2	,579	,838	,434	-
	Gruplar içi	132,540	192	,690			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,653	2	1,326	1,456	,236	-
	Gruplar içi	174,928	192	,911			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,470	2	,235	0,407	,266	-
	Gruplar içi	110,817	192	,577			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,770	2	,385	0,945	,390	-
	Gruplar içi	77,832	191	,407			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	3,951	2	1,976	3,696	,027*	Y Kuşağı- Z Kuşağı
	Gruplar içi	102,089	191	,534			

* $p<,05$

Tabloda X, Y ve Z kuşaklarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. X, Y ve Z kuşaklarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Bunun yanı sıra işbirlikçi müzakere tarzlarında Y kuşağı ile Z kuşağı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=3.696$; $p<,05$). Anlamlı farklılık düzeyini ölçebilmek amacıyla yapılan Post-hoc analizinden elde edilen sonuçlara göre Y kuşağının ($\bar{x}= 3,727$) Z kuşağına ($\bar{x}= 3,450$) göre daha fazla işbirlikçi müzakere tarzlarını algıladığı görülmektedir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sürekli artan küresel rekabet ortamında işverenler, insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için en temel kaynaklardan biri olduğunun farkındadır. Bir kuruluşun fiziki yapısı ve mali kaynakları ne kadar iyi olursa olsun, bu yapıyı yönetebilecek ve mali kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilecek insan kaynağına sahip değilse amacına ulaşması imkansızdır. Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak görmemeli, bunun yerine onları bir kaynak olarak kabul etmeli ve insan olarak değer vermelidir. Özellikle değiştirilmesi zor, değer yaratan çalışanları istihdam eden kuruluşlar, rakiplerine göre daha büyük bir avantaja sahip olabilir. Bunu yapmak için kuruluşlar, yüksek nitelikli personel işe alma, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme ve durumsal ücretler gibi insan kaynakları ile çalışma yöntemlerine büyük önem vermelidir. Araştırmalar, mesleki gelişime yatkın, yüksek düzeyde bilgi, beceri ve motivasyona sahip çalışanlara sahip olmanın, organizasyonun verimliliğini artırmaya, rekabet avantajı sağlamaya ve nihayetinde stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu da göstermiştir. Ülkemizde işverenler insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmış, stratejik öneminin farkına varmış ve modern insan kaynakları yönetimi konularında modern yöntemler kullanma ihtiyacını hissetmiştir. Klasik yönetime yaklaşımla birlikte ortaya çıkan personel yönetimi yaklaşımı, modern gelişmelerin gereği olarak yerini personel yönetimi anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ayrıca personel yönetimini de içerir ve insanlarla her yönüyle ilgilenir. Bilimsel ve teknolojik yeniliklerden doğan modern yönetim yöntemleri, yönetime insan merkezli bir yaklaşıma dayanmaktadır. İnsanların etkili ve üretken olabilmesi için ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekir. İnsan kaynakları yönetimi; potansiyel çalışanlardan oluşan havuzlardan, organizasyondan ayrılan veya emekli olan çalışanlar dahil olmak üzere çok çeşitli çalışma alanlarına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, sadece çalışanların kayıtlarını tutan ve onlara sıradan üretim personeli muamelesi yapan personel yönetimi anlayışının aksine, insanların tüm ihtiyaçlarını dikkate alır ve onları tatmin etmeye çalışır. Kuruluşların liderleri, kuruluşun hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalıdır.

Bu bağlamda kuruluşlar, kariyer yönetiminden yararlanarak ve kendi hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşarak çalışan motivasyonunu artırabilirler. Kariyer yönetimi, çalışanların üretkenliğini sağlamak, geliştirmek ve iyileştirmek için kullanılan önemli ve etkili bir yöntemdir. Ayrıca, bir organizasyondaki bireylerin performansını bozan birçok çatışmayı ve stresi önleyebilir. Bu sayede uyumlu, etkili, verimli ve başarılı bir organizasyon oluşturulabilir. Kariyer yönetimi, insan kaynaklarının verimli ve akılcı kullanımı için en etkili yöntemlerden biridir.

Çalışmada kurumların veya bireylerin kuşak farklılıklarından dolayı yaşanacak çatışma ortamlarına ışık tutmak amaçlanmıştır. Test edilen hipotezlerden ve cevap aranan araştırma sorularından olan, bu çalışmanın da omurgasını oluşturan “Kuşak farklılıklarının müzakere tarzları üzerine etkisi var mıdır?” sorusuna yapılan anket çalışmasında yanıt aranmıştır. Özellikle şu an iş hayatının büyük bir çoğunluğunu oluşturan “Y Kuşağı” ile yakın gelecekte büyük bir bölümünü oluşturan “Z Kuşağı” kıyaslandığında; Y kuşağının, Z kuşağına göre işbirlikçi müzakere tarzına daha yatkın olduğu sonucu çıkmıştır. Buradan hareketle kuşakların müzakere yaklaşımlarına göre kurumların onlara yaklaşımları şekillendirilebilir ve bu konuda eğitimler ile bireyler desteklenebilir. Literatür çalışması sonucunda da daha bireysel özellikleri öne çıkan Z kuşağının işbirlikçi müzakere tarzından uzak olması da beklenen sonuçlardan biridir. Bu sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Ancak yine literatüre dayanarak belirtilebilir ki; doğru müzakere tarzı diye bir tanım yoktur, müzakere tarzları durumsaldır ve her gündeme uygun bir tarz vardır. Önemli olan bireylerin uygun vakalara uygun tarzları tercih etmeleri ve bu tarzların gereklilikleri konusunda kendilerini eğitmeleri gerekmektedir. Karşılıklı kabul görecektir bütüncül bir sonuca ve çözüme odaklanmak üzerinde duran işbirlikçi yaklaşımın temelini; karşı tarafın önceliklerinin, düşüncelerinin ve beklentilerinin anlaşılmasının yanı sıra uzun vadeli ilişkiler kurulması oluşturduğundan, taraflar arasında yüksek güven duygusunun tesis edilmesine gereksinim duyulur. Bu anlamda literatür araştırmasına paralel olarak Z kuşağının güven ve ilişkiler konusunda daha eski kuşaklara göre eksiklikleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşbirlikçi müzakere tarzı bu olgular üzerine kurulmaktadır.

Ayrıca anket sorularında demografik özellikler ile müzakere tarzları arasındaki ilişkiler de incelenmiş olup sonuçlar analiz edilmiştir. Ancak bu çalışmanın ana konusu kuşak farklılıkları ve müzakere tarzları arasındaki ilişki olduğu için diğer değişkenlere göre ortaya çıkan müzakere tarzı farklılıkları başka araştırmalarında konusu olabilecek niteliktedir. Gelir durumu yüksek olanların düşük olanlara göre daha uzlaşmacı ve işbirlikçi oldukları sonucu sahip olunan örnekleme belirtilebilir. Yine sahip olunan örneklem kısıtında ortaya çıkan başka bir sonuç ise medeni durumları evli olan bireylerin bekarlara göre daha işbirlikçi tarzı benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Gelir durumu düşük olan katılımcıların kaçınmacı müzakere tarzını benimsedikleri, orta gelir düzeyine sahip bireylerin de rekabetçi tarzı benimsedikleri katılımcılar arasında ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu sonuç, başarı ve güç temelli olan ve hayatta istediklerini tam olarak gerçekleştiremeyen bireylerin rekabetçilik ile olan bağının anlaşılması bakımından açıklayıcıdır. Müzakere tarzları açısından rekabetçilik, bireyin karşısındaki ile kendi kazanımları arasındaki farkın mümkün olduğunca büyük olması için çaba sarf etmesi anlamı taşıdığından, güç ve başarı odaklı gelir durumu, eğitim düzeyi gibi değişkenler bu tarz sonuçlarını etkileme açısından karşımıza çıkmaktadır. Yine anket katılımcılarının cinsiyetine göre sonuçlara bakıldığında erkek olanların kadınlara göre daha uyuşmacı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Anlamli bir sonucun ortaya çıktığı bir diğer değişken de eğitim durumudur. Lise mezunu katılımcıların üniversite mezunlarına göre daha rekabetçi olduğu belirtilebilir. Ancak kuşak dışındaki diğer değişkenlere müzakere tarzlarının bağlılığı başka araştırmaların sonucu olabilecek ve anlamlı bulgular elde edilebileceği ortaya çıkmıştır. Gelir durumu, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu gibi değişkenlere göre analizler yapılarak çıkan sonuçlar kurumlara fayda sağlayabilecek çalışma alanlarıdır.

İşletmelerin, gelişen beceri ihtiyaçları ve mevcut gelişim fırsatları konusunda daha fazla şeffaflık yaratarak, Z kuşağının işletmelerdeki mevcut ve gelecekteki rollerde hem profesyonel hem de kişisel gelişim fırsatlarına olan güvenini artırmaları gerekmektedir. Çalışan tercihlerine ağırlık vererek ve büyüme deneyimi seçenekleri üzerinde kontrol sağlayarak Z Kuşağını kendileri için önemli olacak şekilde geliştirecek şekilde donatmak gereklidir. Z kuşağının bağlı olduğu yöneticileri geliştirerek, akranlarıyla daha kolay bağlantı kurmalarına ve bu bağlantılardan öğrenmelerine yardımcı olarak bilgi ve becerileri paylaşmasını ve almasını sağlamak ihtiyaç olacaktır.

7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kapsamının farklı yapıları karşılaştırma imkanı ve genellenebilirlik açısından Ankara ili ile sınırlı olması bir sınırlama yaratabilir. Aynı şekilde ankete katılan kişi sayısı da genelleme yapmak için yeterli olmayabilir. Yapılan çıkarımlar ankete katılan kişilerin yanıtlarını ve yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Genelleme yapılırken bu kısıt dikkate almakta fayda vardır. Bu bağlamda, çalışmanın kuşak farklılıkları ile müzakere tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmak için yeterli ve güvenilir bilgi toplayabilmesi beklenmektedir. Zaman gereksinimi göz önüne alındığında, çalışmanın bu yönü, aynı dönemde farklı katılımcıların değerlendirildiği kesitsel bir çalışmadır. Olasılıklı olmayan kolaylık örnekleme yönteminin kullanılması, örneklemin popülasyonu iyi yansıttığı noktada hata payında artışa neden olabilir. Ayrıca literatür taraması doğrultusunda değerler belirlenebilir. Her ne kadar çalışılmış olsa da araştırmaya tüm değerlerin dahil edilmesi mümkün değildir araştırma sınırları dahilindedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alwin, D. F. ve McCammon, R. J., 2007. *Rethinking generations. Research in Human Development*, 4(3-4), 219-237.
- Lum, Grande, 2010. *The Negotiation Fieldbook: Simple Strategies to Help You Negotiate Everything. 2nd ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Schwartz, S. H., ve Bardi, A., 2001. *Value hierarchies across cultures. Taking a similarities perspective. Journal of Cross Cultural Psychology*. 32, 268-290.
- Schwartz, S.H., 2005. *Basic Human Values: Their content and structure across countries.*
- Sığrı, Ü. ve Varoğlu, A., 2013. *Müzakere ve Arabuluculuk. İş, Yönetim, Diplomasi ve Hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü.* Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Sığrı, Ü. ve Karabacak, H., 2019. *Arabulucu ve Uzlastırmacı El Kitabı, Optimist Yayınevi, İstanbul.*
- Varoğlu, A. ve Sığrı, Ü. 2008. *İş, Yönetim ve Diplomasi Dünyasında Müzakere.* Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Volkema, Roger J., 1999. *The Negotiation Toolkit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation.* New York.

Sürelî Yayınlar

- Akdemir, Ali ve Konakay, Gönül, 2014. "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), s.11-42.
- Ayhün, Sena 2013 "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları" *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:2 / Sayı:1 / Haziran 2013 s. 106*
- Köse, S., Oral, L. ve Tetik, H. T., 2014. *Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarisında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma.* *Humanitas*, 2(3): 149-165.
- Kuyucu, Mihalis, 2014. "Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme", *ESOSDER / Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (49), s. 55-83.
- Yüksekbilgili, Z., 2013. *Türk Tipi Y Kuşağı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), s. 342-353.
- <https://www.gartner.com/document/4015750?ref=solrAll&refval=365208795> E.T. 27.04.2023