

# “İlkeli Müzakere” Yaklaşımının Kurumsal İletişime Katkısı Ölçülebilir mi? Müzakere Endeksi Modeli\*

(Araştırma Makalesi)

*Can the Contribution of the “Principled Negotiation” Approach to Corporate Communication Be Measured? Negotiation Index Model*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1024805

**Hakan KARABACAK**

Doç. Dr. Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı,

[hakan.karabacak@asbu.edu.tr](mailto:hakan.karabacak@asbu.edu.tr)

Orcid No: 0000-0001-6321-088X

**Ünsal SİĞRİ**

Prof. Dr. OSTİM Teknik Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü,

[unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr](mailto:unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr)

Orcid No: 0000-0002-8870-7398

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Karabacak, H., & Sıgri, Ü. (2022). “İlkeli Müzakere” Yaklaşımının Kurumsal İletişime Katkısı Ölçülebilir mi? Müzakere Endeksi Modeli. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), Sayfa No.3269-3286.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

İlkeli Müzakere,  
Kurumsal İletişim,  
Müzakere Endeksi

Makale Geliş Tarihi:

17.11.2021

Kabul Tarihi:

14.09.2022

### Keywords:

Principled  
Negotiation,  
Corporate  
Communication,  
Negotiation Index

Müzakere alanında en önemli kavramsal modellerden olan Harvard Müzakere Modeli Fisher ve Ury (1981) tarafından geliştirilen “İlkeli Müzakere” yaklaşımını ortaya koymuştur. Ancak İlkeli Müzakere’nin müzakerelerde ne ölçüde uygulanabildiğini ortaya çıkaran niceliksel bir ölçüt henüz bulunmamaktadır. Bu çalışmada, müzakerelerin ne ölçüde “ilkeler temelinde” yürütüldüğünün belirlenmesine yönelik bir Endeks geliştirilmesi amaçlanmıştır. Böylece müzakere yetkinliğinin kurumsal iletişime katkısı niceliksel hale getirilmiştir. Çalışmada, Fisher ve Ury (1981)’e dayanılarak Müzakere Endeksi Modeli adı verilen bir Endeks oluşturulmuştur. Endeksinin hesaplanma yöntemi olarak Denge Yöntemi esas alınmıştır. Müzakere Endeksi Modeli, müzakere sürecinde yer alan tarafların veya müzakere heyetlerinin İlkeli Müzakereyi ne ölçüde benimsediklerine ilişkin nesnel bir ölçüt ve müzakere sürecinin iyileştirilmesine yönelik bir bakış açısı sunmaktadır.

### ABSTRACT

Harvard Negotiation Model, as one of the most important conceptual models in negotiation, introduced the "Principled Negotiation" developed by Fisher and Ury (1981). However, there is no criterion that reveals the extent to which the Principled Negotiation can be applied. In this study, it is aimed to develop an Index to determine to what extent the negotiations are conducted

\* Bu çalışma, 2 - 4 Eylül 2021 tarihleri arasında Kars'ta gerçekleştirilen 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

*“on the basis of principles”. The contribution of negotiation competence to corporate communication is quantified. The Negotiation Index Model was created based on Fisher and Ury (1981) using the The Balance Method. The Model provides an objective measure of the extent to which the negotiating parties have adopted the Principled Negotiation, and provides a perspective for improving the negotiation process.*

---

## 1. GİRİŞ

Kurumlar, faaliyetlerini sürdürülebilirlik ve hedeflerine ulaşabilmek için kurumsal iletişim fonksiyonuna ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal iletişim tüm kurumların ihtiyaç duydukları hayati kaynaklara erişmelerini sağlayan araçtır (van Riel ve Fombrun, 2007: 1). Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış çevresi ile kurduğu etkileşim süreci (Tutar ve Yılmaz, 2013: 2015) veya kurumsal amaçların başarılmasına yönelik olarak birtakım uygulamalar yoluyla organizasyonda kolektif ve eşgüdümlü anlam sistemleri yaratma ve bunları müzakere etme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Mumby, 2012: 38). Ascraft vd. (2009: 4)’e göre iletişim, kurumlarda hiyerarşiyi harekete geçirmekte, organizasyon şemalarına ve politika kılavuzlarına hayat vermektedir. Böylece bir organizasyon için iletişim, soyut yapıları canlı hale getirerek onları gerçek zamanlı doğaçlamalara ve müzakerelere tabi tutmaktadır.

Romenti ve Illia (2013), kurumsal iletişimi, kurumsal itibarın en önemli bileşenlerinden biri olarak ele almakta ve müzakereleri ise iletişimin ana unsurlarından biri olarak kurumsal itibarın oluşturulması ile doğrudan ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda, müzakereler kurumsal iletişimin itibar oluşturma ve bu itibarı sürdürme fonksiyonuna hizmet eden etkili bir araç olarak değerlendirilebilir. Cornelissen (2019: 27) iletişimi bir kurumun varlığını sürdürmek için paydaş grupları nezdinde olumlu bir kurum itibarı oluşturmak ve bu itibarı sürdürmek amacıyla tüm iç ve dış iletişimin etkin şekilde eşgüdümünü sağlayacak bir çerçeve sunan yönetim fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Kurumlarda beşinci fonksiyon olarak da adlandırılabilir, bu iletişim fonksiyonu olmaksızın faaliyetlerin yürütülmesi mümkün olmamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 107).

Müzakereler kurumsal iletişimin amaçlarına ulaşmasını destekleyen temel bir etkileşim tarzıdır. Fisher, Ury, ve Patton (1991: 17) müzakereyi tarafların çatışan ve örtüşen çıkarları etrafında bir anlaşmaya varmak üzere tasarlanmış karşılıklı iletişim süreci olarak tanımlamaktadırlar. İnsanlar arası etkileşimin en temel biçimlerinden biri ve çatışma yönetimi ve arabuluculuk gibi kurumsal iletişimin farklı tarzlarından biri olarak değerlendirilen müzakereler, gerek örgüt içinde gerekse örgütler arasında yürütülmektedir (Raupp 2011: 277). Ertel (1999: 55-56), müzakerelerin kurumlarda koordine edilmesi ve desteklenmesinin mümkün olduğuna ve kurumlarda müzakereleri örgütlenme ve yönetmeye yönelik eşgüdümlü bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Özellikle 1980’li yıllardan sonra müzakere alanının kavramsallaştırılmasında önemli mesafeler alındığı ve bu alanda zengin bir literatürün ortaya çıktığı görülmektedir. Müzakere teorisi ve uygulamasında önemli bir konuma sahip olan Harvard Müzakere Modeli, temel müzakere çerçevelerinden biri olarak kabul görmektedir. Bu Model, Harvard Müzakere Programı’nın kurucuları tarafından geliştirilen “İlkeli Müzakere” yaklaşımına dayanmaktadır. Bu çalışmada İlkeli Müzakere yaklaşımına dayanan bir Müzakere Endeksi Modeli oluşturulması ve böylece müzakere yetkinliğinin kurumsal iletişime katkısının niceliksel hale getirilmesi amaçlanmaktadır. İkinci Bölümde kavramsal çerçeve açıklanmaktadır. Bu

kapsamda ayrı alt başlıklarda öncelikle kurumsal iletişim ve müzakere alanı arasındaki ilişkinin kavramsal temellerine ve ardından müzakere kavramı ve temel müzakere türlerine yer verilmektedir. Araştırma Yöntemi başlıklı Üçüncü Bölümde Müzakere Endeksi Modelinin temel yöntemine değinilmektedir. Dördüncü Bölümde İlkeli Müzakere yaklaşımı tanıtılmakta ve endekste yer alacak ölçüm soruları tespit edilmektedir. Sonuç ve Değerlendirme Bölümü ise Müzakere Endeksinin muhtemel kullanım alanlarına ilişkin açıklamaları içermektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kurumsal İletişim ve Müzakere İlişkisinin Kavramsal Temelleri

Günümüzde kurumsal iletişim alanında müzakerelere sıklıkla atıflar yapıldığı ve müzakerelerin kurumsal iletişim alanı ile yakından ilişkilendirildiği görülmektedir (Vasquez, 1996; Harahousou, 2004; Argenti, 2009). Bir iletişim biçimi olarak müzakereler, halkla ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gibi birçok alanda kurumsal iletişimin amaçlarına ulaşmasına destek olan bir araç niteliğindedir.

Watson (2008: 127-128) kurumsal iletişimin, mesajı oluşturma ve yaymaya değil, ilişkilerin yönetimine odaklandığını ifade etmektedir. Bu tema, ilişki yönetimini kurumsal iletişimin merkezine almakta ve kurumsal iletişim alanındaki teori ve pratiği mesaj oluşturma ve yayma işleminden uzaklaştırarak bir problem çözme işlevine taşımaktadır. Bu yaklaşım, taraflar arasındaki etkileşimi karşılıklı kazançlar sağlayan bir müzakere kapsamı içerisine almakta ve ilişkileri müzakere teknikleri ile yakından ilişkilendirmektedir. Bu ana tema ile uyum içinde Jacobs (2004: 397) iletişim profesyonellerin sorumluluklarını müzakerelerle ilişkilendirmektedir. Bir kurumsal iletişim profesyonelinin en önemli sorumluluklarından biri, mevcut düşünce kalıplarının keşfedilmesini, incelenmesini ve sorgulanmasını teşvik eden, yeni ve alışılmamış olanların değerlendirilmesine izin veren ve destekleyen bir iletişim kültürünün sürdürülmesidir. Bu iletişim kültürü, organizasyonun tüm üyelerinin açıkça görüşmeler yapmasını ve müzakere için gerekli olan kişilerarası becerileri anlamasını ve geliştirmesini sağlamalıdır.

Gerek kurumsal iletişim ile müzakereler arasındaki yaklaşmanın nedenleri gerekse kurumsal iletişim ve müzakereler arasındaki bağların kavramsal temelleri incelendiğinde, Paydaş Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi olmak üzere iki teorinin izlerine rastlanmaktadır. Paydaş Teorisi, Edward Freeman'ın 1984'te kaleme aldığı Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı adlı çalışmasına dayanmaktadır. Bir kurumun politika, karar ve faaliyetlerinden etkilenen veya bunları etkileyen tüm kişi ve kurumlar paydaş tanımı içerisine girmektedir (Freeman, 1984: 26).

Bir kurumun paydaşlarına yönelik farkındalığı, kurumsal iletişim faaliyetleri çerçevesinde müzakere ihtiyacına duyulan farkındalığı da beraberinde getirmiştir. Watson (2002: 56), günümüzde, kuruluşların planlarına karar verdikleri, bunları paydaşlara dikte ettikleri ve savunmalarını hazırladıkları geleneksel sorun yönetimi yaklaşımının artık yeterli olmadığını ve müzakerelerin liderlere güvene dayalı ilişkiler kurabildiği, kurumların uzun vadeli büyümelerini desteklediği ve potansiyel olarak olumsuz sorunları rekabet avantajına dönüştürdüğü güçlü bir alternatif sunabileceğini belirtmektedir. Capriotti (2011: 371) kurumun paydaşlarıyla ilişkilerinin artık sohbetler biçimini aldığını ve bu ilişkilerin giderek diyaloga ve müzakereye doğru evrildiğini ifade etmektedir. Bu çerçevede kurum ve paydaşları arasındaki güç ilişkileri daha dengeli oldukça, iletişimin paydaşlarla diyalog ve

etkileşimi teşvik etmeye, farklı taraflar arasında uzlaşma ve karşılıklı fayda elde etmek için müzakere süreçlerini kolaylaştırmaya yönelik olması gerekmektedir.

Cornelissen (2014: 340), kurumsal iletişimin bir diğer alanının iç paydaşlardan olan çalışanlarla iletişim olduğunu belirtmekte ve bir değişim öncesinde ve sonrasında çalışanlarla müzakereler yoluyla iletişim kurmanın önemini vurgulamaktadır. Bu kapsamda, bir değişim girişimi, iletişim yoluyla elde edilen bir ikna süreci olarak da görülebilecektir. Öncelikle, değişim ajanları olarak liderler, organizasyondaki diğer yöneticilerle konuşmakta ve onları değişime ve değişimin aciliyetine ikna etmektedirler. Bu ilk adım, kilit kanaat önderlerini değişim için ikna etmeyi ve değişiklik fiilen duyurulmadan ve uygulanmadan önce önemli müzakereleri içermektedir. Müzakereler kurumsal sosyal sorumluluk projelerindeki paydaş ilişkilerinde de önem taşıyan bir etkileşim biçimidir. Morsing ve Schultz (2006: 326), kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminde paydaş katılım stratejisinin, paydaşlara belirli bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimini zorla kabul ettirme anlamına değil, bunun yerine paydaşlar ve kurumlar arasında, onların endişelerini keşfetmek için eşzamanlı bir müzakere anlamına geldiğine işaret etmektedir.

Kurumsal iletişim ile müzakereler arasındaki ilişkilerin bir diğer kavramsal temelini oluşturan Kaynak Bağımlılığı Teorisi esas olarak Thompson (1967) ve Pfeffer ve Salancik (1978)'in çalışmalarına dayanmaktadır. Pfeffer ve Salancik (1978: 144-145), kurumlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı yönetme sürecinde, birbirine kaynak sağlama temelinde bağlanan kurumlar arasındaki koordinasyonun sayısız biçimi olduğunu vurgulamakta ve iletişim süreçleri ile koordine edilen bu karşılıklı bağımlılığı ve ilişkileri “müzakere edilen ortam” olarak tanımlamaktadır.

Kuruluşların sermaye, emek ve hammadde gibi birincil kaynakları edinmelerini ve faaliyet göstermelerini sağlayan meşruiyet ve itibar gibi değerli ikincil kaynakları oluşturmaları iletişimle mümkün olmaktadır. Kuruluşlar, bir kaynağın edinildiği koşulları doğrudan müzakere ederek veya alışverişlerin gerçekleştiği bağlamı dolaylı olarak etkileyerek, bu kaynaklara erişimi güvence altına almaktadır (van Riel ve Fombrun, 2007: 1). Bir işletmenin karlılığı ve tedarikçiler, müşteriler, distribütörler gibi işletme dışındaki paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler kurabilmesi müzakere süreçlerinin kalitesine ve sonuçlarına bağlıdır (Thomas vd., 2013: 97). Heath vd. (2006: 342) bilgi yerine müzakere çağına girdiğimizi ve diyalog kavramının günümüzün birbirine bağımlı ve birbiriyle bağlantılı dünyasıyla yüksek derecede ilişkili bir kavram olduğunu belirtmektedir. Farklı önceliklere sahip bireyler, gruplar, örgütler veya toplumlar, kaçınılmaz olarak birbirine bağımlıdır ve müzakereler bu karşılıklı bağımlılığı yönetebilmenin önemli bir aracıdır (Mills, 2019: 399).

## 2.2. Müzakere Kavramı ve Temel Müzakere Türleri

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde müzakere “Bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma” olarak tanımlanmaktadır. Sığırı ve Varoğlu (2013: 28) müzakereyi iki veya daha fazla tarafın ortak çıkarlar veya uyuşmazlıklar konusunda uzlaşmaya çalıştıkları dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Buna göre, müzakere sürecinin tartışma, pazarlık, ikna etme, uzlaşma ve anlaşma gibi bazı temel faaliyet alanları mevcuttur. Korobkin (2009:1)'e göre ise müzakere, tamamen aynı çıkarlara sahip olmayan iki veya daha fazla tarafın davranışlarını koordine etmeye veya kıt kaynakları, her ikisini de yalnız hareket etmeleri durumunda olabileceklerinden daha iyi hale getirecek şekilde tahsis etmeye çalıştıkları etkileşimli bir iletişim sürecidir. Lewicki vd. (2009: 5), müzakereyi pazarlık kavramından ayırarak,

bireylerin kendi ihtiyaçlarını karşılmasına yardımcı olabilmek üzere diğerlerini etkilemeye çalışırken aynı zamanda onların ihtiyaçlarını da dikkate aldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Müzakere alanı, özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından başlayarak kavramsal veya uygulamaya dönük bakış açısı ile sosyal bilimlerin birçok alanına teorik ve pratik katkı veren bir disiplin haline gelmiştir. Müzakere türleri, temelde kazan-kazan ve kazan-kaybet müzakereleri olmak üzere iki tür altında incelenmektedir. Kazan-kazan müzakeresi, bütünleştirici, birleştirici veya ihtiyaç temelli müzakere olarak; kazan – kaybet müzakeresi de rekabetçi, dağıtıcı, paylaştırıcı veya pozisyon temelli müzakere olarak adlandırılabilir. Kazan – kaybet müzakeresinde taraflar pozisyonlarına (veya taleplerine) odaklanırken, kazan – kazan müzakeresinde ihtiyaçlarına (veya çıkarlarına) odaklanmaktadır (Sığı ve Karabacak, 2019: 37-41).

Müzakere türlerine ilişkin bu ayırım, rekabet ve işbirliği tutumları eksenlerinde kazan – kaybet ve kazan – kazan müzakerelerini iki uçta ele almaktadır. Goodman (2004: 225)'e göre çağdaş iş dünyası son derece rekabetçi olmasına rağmen, aynı zamanda işbirlikçi ve birbirine bağımlı olarak nitelendirilebilecektir. Kazan-kazan düşüncesi, etkileşimlerde fayda aramakta ve karşılıklı olarak yararlı ve tatmin edici anlaşmaları veya çözümleri seçmektedir. Çağdaş iş ortamına göre, bugünün rakibi yarının ortağı olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı kazan-kaybet yaklaşımının öngördüğü üzere herhangi bir tarafın çözümünü değil, her iki tarafa daha yüksek fazla sağlayacak ve taraflar arasında bir güven ortamı oluşturacak bir kazan-kazan çözümünü vurgulamaktadır.

1980'lerde müzakere türleri, rekabet ve işbirliği yaklaşımları ekseninde yeni boyutlar kazanmıştır. Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri yazar, akademisyen ve müzakere uzmanları David A. Lax ve James K. Sebenius tarafından geliştirilen Müzakerecinin İkilemi kavramıdır. Müzakerecinin İkilemi, müzakere sürecine çok katmanlı bir yaklaşım getirmekte ve müzakereleri temelde rekabet ve işbirliği tutumları arasında bir dengeleme süreci olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, müzakere türleri işbirliği odaklı kazan-kazan ve rekabet odaklı kazan-kaybet müzakereleri olarak iki uçta yer alsın da, müzakere süreci işbirliği ve rekabet yaklaşımlarının her ikisini de bir ölçüde içermektedir (Lax ve Sebenius, 1986). Müzakereciler arasındaki etkileşim sürecinde gösterilen işbirliğine yönelik tutumlar, değer talep etmeyi, rekabetçi tutumlar ise değeri artırmayı güçleştirmektedir. Müzakerecinin İkilemi kavramı, iki müzakere türü arasındaki seçimler esnasında ortaya çıkan ve işbirliği ve rekabetçi tutumlar arasındaki seçim zorluğunu ifade etmektedir. Müzakereler değer talep eden rekabetçi yaklaşımla, değer ortaya çıkaran işbirlikçi yaklaşımın dengelenmesini gerektirmektedir.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Endeksin hesaplanma yöntemi olarak Avrupa Birliği tarafından da kullanılan Denge Yöntemi esas alınmıştır. Bu yöntem ülkemizde bazı kamu kurumları tarafından da kullanılmaktadır. Örneğin, Türkiye İstatistik Kurumu ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nca hazırlanan Tüketici Güven Endeksi, temel hesaplama yöntemi olarak Denge Yöntemini kullanmaktadır (Kandır vd., 2013: 4). Denge Yönteminde kapalı uçlu sorulardan oluşan her bir eğilim sorusu için, pozitif cevapların yüzdesinden negatif cevapların yüzdesi çıkarılmakta, denge katsayısına 100 eklenerek her bir soru için ayrı yayılma endeksi oluşturulmakta ve seçilen

soruların yayılma endekslerinin aritmetik ortalaması alınarak genel endeks hesaplanmaktadır (TÜİK, 2021).

Müzakere Endeksi Modeli, müzakere sürecinde yer alan tarafların (müzakere heyetlerinin) İlkeli Müzakere yaklaşımını ne ölçüde benimsediklerine ilişkin nesnel bir ölçüt sunarak müzakere sürecinin iyileştirilmesine yönelik bir bakış açısı getirmektedir. İlkeli Müzakere yaklaşımına dayanan müzakere endeksi, her bir müzakere ilkesine ilişkin 5 soru içerecek şekilde toplam 20 sorudan oluşmaktadır. 0 ile 200 (veya 0 ile 1) aralığında değer alan bu Endekste 200 (veya 1)'e yaklaşan değerler, İlkeli Müzakere yaklaşımının daha yüksek düzeylerde, sıfıra yaklaşan değerler ise İlkeli Müzakere yaklaşımının daha düşük düzeylerde benimsendiğine işaret etmektedir.

Müzakere tarafının tek kişiden oluşması halinde, endeks değerinin bulunabilmesi için evet cevabı verilen soruların, toplam soru sayısına oranını bulmak yeterli olacaktır. Diğer yandan, müzakerelerin bir heyet ile yürütüldüğü müzakerelerde, müzakereci heyetin yaklaşımlarını ölçmek için Denge Yönteminin esas alındığı bir hesaplama ihtiyacı duyulacaktır. Aşağıdaki örnek uygulamada Denge Yöntemi gösterilmektedir. Tablo 1'de yer alan örnek soruların aynı müzakere heyeti içerisinde yer alan 5 kişiye sorulduğu varsayılmaktadır. Tabloda yer alan rakamlar, her bir soruya verilen evet veya hayır cevaplarının toplam sayılarını göstermektedir.

**Tablo 1. Örnek Uygulama**

Ölçüm Soruları	Evet	Hayır
Soru 1	3	2
Soru 2	5	0
Soru 3	1	4

Yapılan ankete göre ilk soruya 5 kişiden 3'ü evet cevabını verirken, 2 kişi ise hayır cevabını vermiştir. Yönteme ilişkin açıklamada belirtildiği üzere, evet cevabı verenlerin yüzdelik oranından hayır cevabı verenlerin oranı çıkartılacak ve bu farka 100 eklenecektir. İlk soru için katılımcıların yüzde 60'ı evet cevabını, yüzde 40'ı ise hayır cevabını vermiştir. Dolayısıyla ilk soru için 120 rakamı bulunacaktır:  $(60 - 40) + 100 = 120$ . İkinci soruda tüm katılımcıların soruyu olumlu yanıtladıkları varsayılmıştır. Bu doğrultuda bu soru için Denge Yöntemi uygulanarak 200 rakamına ulaşılabilecektir:  $(100 - 0) + 100 = 200$ . Üçüncü soru için ise 4 katılımcının hayır cevabını verdiği, 1 katılımcının ise evet cevabını işaretlediği varsayılmıştır. Bu soru için uygulanan Denge Yöntemi sonucunda 20 rakamı ortaya çıkacaktır  $(20 - 80) + 100 = 40$ .

Anketin sadece 3 sorudan oluştuğu varsayırsa ölçüm soruları için bulunan sayıların aritmetik ortalaması alınarak toplam endeks değerine ulaşılabilmektedir. Bu ölçüm soruları için endeks değeri 120 olarak bulunacaktır:  $(120 + 200 + 40) / 3 = 120$ . Bu durumda endeks, 120/200 veya kısaca 0,6 oranı olarak ifade edilebilir. Endeksin 1 olması, ölçümü yapılan müzakere süreci için tamamen İlkeli Müzakere yaklaşımının tamamen benimsendiğini, sıfır değerini alması ise İlkeli Müzakere yaklaşımının kesinlikle benimsenmediğini ifade edecektir.

Endeks uygulamasının müzakere alanında kullanımı ilk defa Müzakere Pusulası adıyla Karabacak (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Müzakere Pusulası, endeks değerini kazan – kazan ve kazan – kaybet ekseninde hesaplanmaktadır. Bu çalışmada geliştirilen Endeks ise İlkeli Müzakere yaklaşımına ve bu yaklaşımın temel ilkelerine dayanmaktadır. Böylece Endeks, müzakere yaklaşımının değerlendirilmesini sadece kazan – kazan ve kazan – kaybet

eksenleri bağlamında ölçen doğrusal bir yaklaşımdan kurtarmakta ve bu değerlendirmeye yönelik *ilkesel bir bakış açısı* sunmaktadır. Ayrıca, Müzakere Endeksi, İlkeli Müzakere yaklaşımının temel ilkelerini ayrı ayrı ölçmeye de imkân sağlamaktadır.

#### 4. İLKELİ MÜZAKERE YAKLAŞIMINA DAYANAN MÜZAKERE ENDEKSİ MODELİ

İlkeli Müzakere (Principled Negotiation) yaklaşımı, literatürde müzakere teorisine yönelik en önemli kavramsal katkılardan birini temsil etmektedir (Finnegan ve Hackley, 2008: 10). Bu yaklaşım, yazar, akademisyen ve müzakere uzmanları olan Roger Fisher, William Ury ve Bruce Patton tarafından geliştirilmiştir. Bu kişiler, 1979 yılında Harvard Üniversitesi çatısı altında Harvard Müzakere Projesini başlatmışlar ve 1983 yılında Harvard Müzakere Programının kurucuları arasında yer almışlardır.

Fisher ve Ury, Patton'un editörlüğünde 1981 yılında yayınlanan "Evet – Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak" adlı çığır açıcı kitapları ile İlkeli Müzakere yaklaşımını ortaya koymuşlardır (Fisher ve Ury, 1981). Bu kitap, Bruce Patton'un ismi de eklenerek 1991'de ikinci, 2011'de ise üçüncü baskısını gerçekleştirmiş, birçok dile çevrilmiş ve uluslararası bir üne kavuşmuştur. Ortaya çıkış aşamasında uluslararası arabuluculuk için bir rehber niteliğinde olması amaçlanarak yazılan bu kitap, müzakere alanında klasikleşmiş bir eser haline gelmiştir (Sanchez, 2003: 693). İlkeli Müzakere, dünya çapında, müzakereye yönelik olarak baskın bir biçimlendirici yaklaşım ve anlaşmazlıkları ele almak ve ihtilafları çözmek için uluslararası müzakerelerde önemli bir yol gösterici olmuştur (Zhang ve Constantinovitz, 2018, 71)

İlkeli Müzakere yaklaşımının müzakere alanına en önemli katkısı, kazan – kazan yaklaşımını kavramsal bir temele yerleştirmiş olmasıdır. İlkeli Müzakere teorisyenleri, müzakerecilerin başlıca dört unsuru (çıkarlar, insanlar, seçenekler, kriterler) nasıl yöneteceklerine bağlı olarak kazan – kaybet pazarlığının sınırlı stratejik seçim teorisini genişletmektedir (McCoy, 2020: 29). İlkeli Müzakere yaklaşımını uluslararası inşaat projeleri (Ren et al, 2011), karmaşık işletme sözleşmeleri (Luo et al. 2013), spor sözleşmeleri (Hanson, 2008), hava trafik operasyonları (Wangermann ve Stengel, 2012), uyuşmazlık çözümü (Carneiro et al, 2013, Okonji, 2021), dava avukatlığı (Lens, 2004) gibi çeşitli alanlarda teorik veya ampirik çalışmalara konu olmuştur.

Literatür araştırması neticesinde müzakere yetkinliğini ölçmeye yönelik iki çalışmaya rastlanmıştır. Bunların ilki Zhang ve Constantinovitz (2018) tarafından oluşturulan İlkeli Müzakere yaklaşımına dayalı bir ölçek formudur. Bu çalışmada dört ilke için tasarlanan toplam 18 adet ölçek, dört ilkenin her birini farklı sayılarda temsil etmektedir. Bu ölçeğin İlkeli Müzakere yaklaşımının dört temel ilkesinin içeriğini tam kapsamıyla yansıtmadığı değerlendirilmektedir. Diğer çalışma ise Smolinski ve Xiong (2020) tarafından oluşturulan Müzakere Yetkinlik Modelidir. Bu model, müzakere performansını değerlendirmek üzere müzakerecilerin yetkinlik düzeylerini ve buna ilişkin davranış kalıplarını ifade eden bir ölçek olarak tasarlanmıştır. Yetkinlik Modelinin, İlkeli Müzakere yaklaşımı ile örtüşen taraflarının olduğu görülmekle birlikte dört ilkenin tüm kapsamıyla yetkinlik ölçeğine yansıtılmadığı tespit edilmiştir. Her iki çalışmada da belirlenen ölçütler, taraflara yöneltilecek sorular olarak tasarlanmamıştır.

Müzakerelere yeni bir sorun çözme yaklaşımı getiren İlkeli Müzakere şu dört ilkeye dayalı bir müzakere çerçevesi kurmaktadır: (1) Kişilerin problemlerden ayrılması, (2) Pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılması, (3) Karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesi, (4) Nesnel ölçütler kullanmada ısrarcı olunması. Bu dört ilke, Fisher ve Ury (1981)'de kapsamlı olarak incelenmektedir. Aşağıdaki alt başlıklarda, Fisher ve Ury (1981)'in analiz edilmesi sonucunda İlkeli Müzakere yaklaşımının esasını oluşturan bu dört ilke tanıtılacak ve her bir ilke altında endeks soruları oluşturulacaktır.

Bu çalışma, literatüre başlıca iki noktada katkı sağlamaktadır. Öncelikle, Müzakere Endeksi Modeli, müzakere alanında en önemli kavramsal yaklaşımlardan olan İlkeli Müzakereyi ana kaynağından analiz ederek, kapsamlı olarak mercek altına almaktadır. Bu analiz neticesinde, İlkeli Müzakere yaklaşımını tam olarak yansıtacak şekilde her bir ilke altında 10'ar adet soru tespit edilmiştir. İkinci olarak, model bir endeks hesaplamasına dayanmaktadır. Dolayısıyla, İlkeli Müzakere yaklaşımının ne ölçüde benimsendiğinin her bir ilke altında tasarlanan sorulara verilecek yanıtlarla tespit edilmesi ve bu yanıtlardan bir endeks değeri hesaplanması amaçlanmıştır. Bu çalışma İlkeli Müzakere yaklaşımına kapsamlı olarak odaklanarak Müzakere Endeksi Modeli tasarlayan ilk çalışma olma niteliği taşımaktadır.

#### 4.1. Kişilerin Problemlerden Ayrılması

Müzakere ile ilgili olarak, kurumsal alanda dikkatlerden kaçan temel bir gerçek, bir müzakereci tarafın, duyguları, derinden bağlı oldukları değerleri ve farklı geçmişleri ve bakış açıları olan muhatapları ile yüzleşmeleridir. Müzakerenin bu insani yönü müzakereleri destekleyebileceği gibi müzakere sürecini zorlaştırabilmektedir. Olumlu yönden bakıldığında güven, anlayış, saygı ve dostluğun zamanla inşa edildiği bir iş ilişkisi, her yeni müzakereyi daha sorunsuz ve daha verimli hale getirebilecektir. Diğer yandan, müzakere taraflar öfkelenilmekte, ürkebilme, düşmanca davranabilmekte, hüsrana uğrayabilmekte veya gücüne güvenmektedir. Müzakereci tarafların tehdide açık egoları bulunmaktadır. Müzakere, bu insani tepkilerle de yakından ilgilenmeyi gerektirmektedir. Fisher ve Ury (1981), kişileri problemlerden ayırmayı başarabilmek üzere, algı, duygu ve iletişim olarak sınıflandırdıkları üç perspektifi dikkate almanın yararlı olacağını belirtmektedir. Buna göre, kişilerin problemlerden ayrılmamasına yönelik tüm sorunlar bu üç unsurdan biriyle ilgili olmaktadır.

Algılar söz konusu olduğunda karşı tarafın düşüncesini anlamak, tek başına sorunları çözmeye yardımcı olmaya yetmemektedir. Sorun bizzat muhatapların algısı olabilmekte ve sorunların temelinde tarafların farklı gerçeklik algıları yatmaktadır. Müzakere her bir taraf kendi pozisyonunun üstün yanlarını ve diğer tarafın sadece kusurlarını algılayabilmektedir. Müzakereci taraflar görmek istediklerini görme, algılarını doğrulayan gerçekleri seçip ayıklama, bunlara odaklanma ve algılarını sorgulayanları yanlış yorumlama eğiliminde olabilmektedir. Diğer yandan, bu gerçeklik algıları çözüm yollarının açılmasının da temelini oluşturmaktadır. Taraflar, muhatabının algılamasını anlama becerisiyle çözüme yönelik önemli bir adım atmış olmaktadır. Taraflar, muhataplarının bakış açısının gücünü empatik olarak anladıkları, yargılama yapmadıkları ve sorunları için muhataplarını suçlamadıkları takdirde etkileme güçlerini artırabilmektedirler.

Özellikle sert biçimde işleyen bir müzakere sürecinde duyguları yönetmek önem kazanmaktadır. Bu durumda taraflar, ortak bir soruna işbirliği içinde bir çözüm bulmak yerine çatışmaya daha hazır olabilmektedirler. Dolayısıyla müzakereci tarafların hem kendi duygularını hem de muhatabının duygularını tanınması ve bu duyguları yönetebilmesi



müzakere sonuçları üzerinde etkili olacaktır. Fisher ve Ury (1981), duyguları tanıma ve yönetme sürecinde, muhataplarla duyguları hakkında konuşmayı ve bunları açığa çıkarmaya çalışmayı, muhatapların duygularını serbest bırakmalarına izin vermeyi, duygusal patlamalara tepki vermeyerek bazen sessizce dinlemeyi ve muhatapları işbirliğine davet etmek üzere jestler yapmayı önermektedir.

Fisher ve Ury (1981: 20) müzakereyi, ortak bir karara varmak amacıyla karşılıklı iletişim kurma süreci olarak tanımlamaktadır. Ortak değerler ve deneyim geçmişine sahip insanlar arasında bile iletişim kurmanın pek çok zorluğu olabilmektedir. Fisher ve Ury (1981), müzakere sürecinde üç önemli iletişim sorununa işaret etmektedir. İlk olarak, müzakerecilerin üçüncü şahısları veya kendi taraftarlarını etkilemek için iletişim kurmaları mümkündür. “Tribünlere oynamak” olarak ifade edilebilecek bu durumda, müzakereciler muhataplarını ikna etmeye çalışmak yerine, taraftarlarını ikna etmeye çalışabilmektedir. İletişimdeki ikinci sorun, müzakereci muhatabıyla net ve doğrudan biçimde konuşsa bile muhatabının onu aktif dinlememesi ve duymamasıdır. Üçüncü iletişim sorunu ise yanlış anlamalar ve yanlış yorumlamalardır. Özellikle tarafların farklı dilleri konuştuğu durumlarda, yanlış yorumlama olasılığı artmaktadır.

Tablo 2’de İlkeli Müzakere yaklaşımının ilk ilkesi olan kişilerin problemlerden ayrılmasının ölçülmesine ilişkin sorular yer almaktadır:

**Tablo 2. Kişilerin Problemlerden Ayrılmasının Ölçülmesine Yönelik Sorular**

		Evet	Hayır
1	Muhatabımın bakış açısını empatik olarak anlama eğilimindeyim.		
2	Karşı tarafın düşüncelerini anlama sürecinde yargılama ve suçlama yapmam.		
3	Muhatabımın algılarını tanımak ve açıklığa kavuşturmak üzere gayret gösteririm.		
4	Muhatabımın olumsuz algılarını kırmak üzere beklemedikleri biçimde olumlu davranabilirim.		
5	Muhatabımın duygularını anlamaya çaba gösteririm.		
6	Duygularımı daima tanır ve kontrol etmeye çalışırım.		
7	Muhatabımın duygularını açığa çıkarmak üzere gayret gösteririm ve onu duygularını dile getirmeye teşvik ederim.		
8	Muhatabımın sözlerini aktif biçimde dinler ve anlamaya gayret ederim.		
9	Muhatabım tarafından anlaşılacak üzere iletişim kurmaya çalışırım.		
10	Kurduğum iletişimin daima amaçlarıma yönelik olmasına özen gösteririm.		

#### 4.2. Pozisyonlar Yerine Çıkarılara Odaklanması

Müzakere sürecinde taraflar genellikle pozisyonları ile ihtiyaçlarını birbirine karıştırabilmektedir. Tarafların pozisyonlarını savunmak yerine ihtiyaçlarını keşfedebilecekleri ve bunları karşılayabilecekleri bir müzakere iklimi oluşturmak, kazan-kazan sonuçlarının elde edilebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Müzakere pozisyonları esas alınarak yürütülecek bir müzakere süreci, tarafların rekabetçi duygularını ön plana çıkarmaktadır. Diğer yandan pozisyonların altında yatan ihtiyaçların keşfedilmesi çözüm

alternatiflerinin keşfedilebileceği daha esnek bir zemin ortaya çıkarmakta ve tarafların karşılıklı çıkar elde etmesinin yolunu açmaktadır. Dolayısıyla, ihtiyaçların karşılanması temelinde yürütülecek müzakereler bir yandan taraflar arasındaki uyumsuzlukların daha işbirlikçi bir düzlemde çözüme kavuşturulabilmesine diğer yandan tarafların birlikte daha fazlasını başarabilmelerine imkân sağlayabilmektedir.

Fisher ve Ury (1981), müzakere taraflarının karşı pozisyonların arkasında, çatışan çıkarların (veya ihtiyaçların) yanı sıra ortak ve uyumlu çıkarlar yattığına işaret etmektedir. Müzakerelerde tarafların genellikle birden fazla çıkarı mevcut olmaktadır. Birçok müzakerede, pozisyonların altında yatan çıkarların yakından incelenmesi bunların keşfedilmesine imkân verecektir. Bir pozisyonun arkasındaki temel çıkarlar genellikle, güvenlik, ekonomik refah, aidiyet duygusu, tanınma gibi temel insani ihtiyaçlara denk veya bunların bir yansıması olmaktadır.

Müzakerelerde bir ihtiyaçlar listesi yapmak yararlı olabilecektir. Bu durum hem ihtiyaçları hatırlamaya ve önceliklendirmeye hem de bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına dair fikirlerin ortaya çıkmasına imkan sağlayabilecektir. Fisher ve Ury (1981) müzakereci tarafların, kendi çıkarlarının muhataplarınca tam olarak anlaşılmasını sağlamak üzere mümkün olduğunca açık ve somut biçimde çıkarlar hakkında konuşmaları gerektiğine işaret etmektedir. Ancak bunu yaparken tarafların, sadece kendi çıkarlarıyla ilgilenmemeleri, muhataplarının çıkarlarına da önem verdiklerini göstermeleri uzlaşmaya varılmasına yardımcı olmaktadır. Tarafların çıkarlarını somut biçimde ifade ederken aynı zamanda yeni fikirler karşısında açık fikirli ve esnek olmaları da gerekmektedir.

Fisher ve Ury (1981) pozisyonların altında yatan çıkarların belirlenmesi ve tartışılması sürecinde kazan – kazan sonuçlarını ortaya çıkarmak üzere bir takım yararlı tutum ve bakış açıları önermektedir. Öncelikle müzakereci tarafların gerekçelerini veya sorunlarını, çözüm önerileri veya cevaplarından önce ifade etmeleri, ikna gücünü artıracak bir unsurdur. İkinci olarak, müzakereci tarafların uzlaşmaya varabilmek üzere geçmişe değil, esas olarak geleceğe yönelik bir perspektife sahip olmaları gerekmektedir. Taraflar, uzlaşmaya varabilmek üzere uzun vadeli çıkarlarını göz önüne alarak, gelecekte arzu edilen hedefi gerçekleştirme doğrultusunda hareket etmelidirler. Üçüncü olarak, taraflar pozisyonlarının altında yatan çıkarları tespit etme sürecinde “neden?” sorusunu sormalı ve tarafların taleplerinin ardından gerçek ihtiyaçlarını tespit etmeye çalışmalıdırlar.

Son olarak taraflar, çıkarlarını güçlü biçimde savunurken, müzakereci taraflara karşı yumuşak ve anlayışlı bir tutumla hareket etmelidirler. Tarafların karşılıklı olarak çıkarları dikkate almamaları ve önerilere açık olduklarını göstermemeleri halinde, ihtiyaçların dikkate alınması ve önerilen seçeneklerin tartışılması güçleşmektedir. Müzakereci tarafların çıkarları için sıkı pazarlık etmeleri, muhataplarının bakış açısına kapalı olmak anlamına gelmemektedir. Aksine kazan – kazan müzakeresinin bir gereği olarak, taraflar sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmemelilerdir. Fisher ve Ury (1981: 30) bu olguyu, “soruna karşı sert, insanlara karşı yumuşak olmak” ifadesiyle özetlemektedir. Her biri kendi çıkarları için sıkı sıkıya çalışan iki müzakereci, karşılıklı olarak avantajlı çözümler bulma konusunda genellikle birbirlerinin yaratıcılığını teşvik etmektedir.

Bu açıklamalar kapsamında, İlkeli Müzakere yaklaşımının ikinci ilkesini oluşturan pozisyonlar yerine çıkarlara odaklanılmasının ölçülmesine ilişkin sorular Tablo 3’te yer almaktadır:

**Tablo 3. Pozisyonlar Yerine Çıkarlara Odaklanılmasının Ölçülmesine Yönelik Sorular**

	Evet	Hayır
1	Muhatabımın çıkarlarını anlamaya gayret ederim	
2	Muhatabımın çıkarlarına önem verdiğimi belli ederim.	
3	Kendi çıkarlarıma yönelik farkındalığım yüksektir.	
4	Kendi ihtiyaçlarımı ifade ederim.	
5	İhtiyaçlarımı mümkün olduğunca net ve somut olarak ortaya koyarım.	
6	Çözüm önerilerimden önce gerçekçilerimden bahsederim.	
7	İletişimimde geçmişe yönelik değil geleceğe (amaca) yönelik bir bakış açısı benimserim.	
8	Çıkarlarımın karşılanması konusunda seçeneklere açığım, esnek düşünürüm.	
9	Çıkarlarımı savunurken kişiler yerine daima sorunlara odaklanırım.	
10	Çıkarlarımı gerçekleştirmek üzere muhatabımı kazanmaya çalışırım.	

### 4.3. Karşılıklı Kazanç için Seçenekler Üretilmesi

Fisher ve Ury (1981), müzakerelerin çoğunda, çok sayıda seçeneğin icat edilmesini engelleyen aşağıda sıralanan dört ana engel olduğunu belirtmektedir:

(1) *Erken yargı*: Erken yargıya varmak, müzakere ortamında seçenekler oluşturmanın doğal olarak kolay bir eylem olmamasından kaynaklanmaktadır. Erken yargıya varmak, hayal gücünü engellemekte ve müzakere sürecinde biran önce sonuca varma arzusu alışılmamış fikirlerin önünü tıkamaktadır.

(2) *Tek cevabı aramak*: müzakere sürecinde taraflar, yapılması gerekenin seçenekleri artırmak değil, müzakere pozisyonları arasındaki boşluğu daraltmak olarak algılayabilmektedirler. Müzakerenin nihai ürünü tek bir karar olduğundan, serbest tartışmanın yalnızca süreci geciktireceğinden ve karıştıracığından çekinmektedirler.

(3) *Sabit pasta varsayımı*: Bu varsayımın göre muhatap ne kadar az kazanırsa, müzakereci taraf o kadar fazla kazanacağını hesap etmektedir. Müzakere süreci genellikle sabit toplam bir oyun gibi algılanmaktadır. Taraflar müzakereyi, bir tarafın kazanması için diğer tarafın kaybetmesi gereken bir etkileşim olarak görmektedirler.

(4) *Sorunların çözmenin onların sorunu olduğunu düşünmek*: Gerçekçi seçenekler icat etmenin önündeki son engel, her iki tarafın da yalnızca kendi acil çıkarlarıyla ilgilenmesidir. Müzakerenin kendi çıkarlarını karşılayan bir anlaşmaya varabilmesi için, diğerinin çıkarlarına da hitap eden bir çözüm geliştirmesi gerektiği görmezden gelinebilmektedir. Bu nedenle, müzakereci taraflar genellikle tek taraflı çözümler geliştirmeye yönelebilmektedir.

Bu dört engelin üstesinden gelebilmek ve yenilikçi seçenekler üretebilmek üzere Fisher ve Ury (1981), aşağıda sıralanan başlıca dört tedbir bulunduğunu belirtmektedir:

(1) *Seçenekler üretme eylemini, bu seçenekleri yargılama eyleminden ayırmak*: Muhtemel seçenekleri düşünme sürecini, aralarından seçim yapma sürecinden ayırmak gerekmektedir. Seçenekler geliştirme sürecinde beyin fırtınası oturumları gerçekleştirmek yarar sağlayabilecektir. Bu oturumlarda temel kural, fikirlerin tüm eleştirilerini, yargılarını ve değerlendirmelerini oturumun sonundaki değerlendirme aşamasına ertelemek olmalıdır. Böylece tarafların serbest biçimde seçenekler geliştirmesi teşvik edilmiş olacaktır.

(2) *Tek bir cevap aramak yerine tablodaki seçenekleri genişletmek:* Müzakere alanını genişletmek ancak önemli sayıda farklı fikirlere sahip olunarak yapılabilmektedir. Çok sayıda ve çeşitli seçenekler arasından seçim yapmak, doğru kararlar alabilmeye imkan sağlamaktadır. Seçenekleri geliştirebilmenin bir takım yolları bulunmaktadır. İlk olarak müzakereye konu olan meseleler farklı meslekler ve disiplinler açısından analiz edilebilir. İkinci olarak hedeflenen anlaşmanın ulaşılamayacak durumda olması durumunda bu anlaşmanın “daha zayıf” ve “daha dar kapsamlı” versiyonları değerlendirilebilir. Örneğin, özde anlaşamıyorsa usulde anlaşma, kalıcı bir anlaşma yapılamıyorsa geçici bir anlaşma yapma veya kapsamlı bir anlaşma yerine kısmi bir anlaşma yolları aranabilir.

(3) *Karşılıklı kazançlar aramak:* Ortak kazançlar, karşılıklı olarak avantajlı bir ilişki geliştirme veya her iki tarafın çıkarlarını yaratıcı bir çözümle tatmin etme biçimlerinden birini alabilmektedir. Müzakerelerde kazan – kazan sonuçları, tüm tarafları tatmin eden çözümler bulmaya bağlıdır. Bu durumda, ortak veya paylaşılan çıkarların belirlenmesi önem taşımaktadır. Ortak çıkarlar genellikle açık biçimde görünmezler ve bunların müzakere sürecinde keşfedilmesi gerekmektedir. Ortak çıkarlar müzakere sürecinde fırsatlar olarak algılanmalı ve müzakereleri daha yumuşak ve dostane hale getirmek üzere bunlar vurgulanmalıdır.

(4) *Kararlarını kolaylaştırmanın yollarını icat etmek:* Müzakerede başarı, sadece tek bir tarafın kararlarına bağlı olmadığından dolayı, hedeflenen anlaşmaya giden süreçte kolaylaştırıcı adımlar atmak gerekmektedir. Muhatapların karar verme süreci ne kadar karmaşık görünse de, sorunun onun bakış açısından nasıl görüldüğünü değerlendirmek yararlı olacaktır. Muhatapların muhtemel isteklerinin farkına varmak ve ne yaptıklarını veya söylediklerini düşünmek, müzakereci tarafın kabul edilebilir seçenekler üretmesine yardımcı olabilecektir. Muhatapın bakış açısını da dikkate alan değerlendirmeler yapmak, onların da çıkarlarını yeterince karşılayacak seçenekler oluşturmaya yardımcı olmalıdır. Böylece her iki tarafı da tatmin edecek bir dizi potansiyel anlaşma üretmek mümkün hale gelebilmektedir.

İlkeli Müzakere yaklaşımının üçüncü ilkesi olan karşılıklı kazanç için seçenekler üretilmesinin ölçülmesine ilişkin sorular Tablo 4’te yer almaktadır:

**Tablo 4. Karşılıklı Kazanç için Seçenekler Üretilmesinin Ölçülmesine Yönelik Sorular**

	Evet	Hayır
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

#### 4.4. Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrçı Olunması

Müzakereciler neredeyse her zaman çatışan çıkarlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Farklılıkları talepler veya pozisyonlar temelinde uzlaştırmaya çalışmak bir takım sorunları beraberinde getirebilmektedir. Müzakereci tarafların taleplerini çarpıştırmaları, müzakerelerin verimli ve dostane biçimde ilerlemesini güçleştirmektedir. Müzakere sürecinde kazan – kazan çözümlerine ulaşabilmeleri için tarafların nesnel kriterler temelinde müzakere etmeleri önem taşımaktadır. Müzakere sürecinde taraflar bir takım ilkeleri esas almalıdırlar.

Müzakerelerde, sorunların çözümüne ilişkin olarak bir takım standartlar getirilmesi, akıllıca ve adil bir nihai uzlaşma paketi ortaya çıkarma ihtimalini de artırmaktadır. Fisher ve Ury (1981: 44) İlkeli Müzakereci, nesnel ölçütlerin nasıl geliştirilebileceğine ve bunların nasıl kullanılabilirliğine dair iki temel soruyu beraberinde getirdiğini belirtmektedir.

Nesnel ölçütler geliştirmek müzakere sürecinin ve sonuçlarının esas alacağı standart ve prosedürleri belirlemeyi içermektedir. Öncelikle, müzakerede hedeflenen sonucun bir takım adil standartlara dayandırılması gerekmektedir. Örneğin müzakereye konu mal veya hizmet için anlaşmanın temeli olarak, piyasa değeri, emsal değer, bilimsel bulgu, mesleki standartlar, verimlilik, maliyetler, ahlaki standartlar, eşit muamele gibi bazı nesnel ölçütlerin bir veya birden fazlası bulunabilecektir. Nesnel ölçütlerin, tüm taraflar için kabul edilebilir ve tarafların müzakereye konu olan taleplerinden (isteklerinden) bağımsız olması gerekmektedir. İdeal olarak, tarafları tatmin eden bir anlaşma için nesnel ölçütler yalnızca talepten bağımsız değil, aynı zamanda hem meşru hem de uygulanabilir olmalıdır.

Müzakere sürecinde çatışan çıkarları çözmek için adil prosedürler de kullanılabilir. Prosedürlere ilişkin çözümler değerlendirilirken sırayla almak, kura çekmek, başkasının karar vermesine izin vermek gibi temel yöntemler dikkate alınabilecektir. Sonuçlar eşit olmasa da taraflara eşit fırsat sağlayan prosedürler üzerinde uzlaşma sağlanabilecektir. Tarafların bu süreçte, tavsiyelerini almak üzere konuyu bir uzmana sunma, karara varmalarına yardımcı olmak üzere bir arabulucudan yardım alma veya ortak bir karara varabilmek üzere üçüncü tarafların hakemliğini kabul etme gibi usullerde uzlaşmaları mümkün olabilecektir. Fisher ve Ury (1981), nesnel ölçütler belirleme sürecinde üç temel noktanın hatırlanması gerektiğine işaret etmektedir:

(1) *Her konuyu nesnel ölçütler için ortak bir araştırma olarak çerçevelendirmek:* Muhtemel anlaşmaları düşünmeden önce, uygulanacak standart veya standartlar üzerinde anlaşmak yarar sağlamaktadır. Muhatapların önerdiği her standart, onları ikna etmek için kullanılabilecek bir kaldıraç haline gelebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, müzakere süreç ve sonuçlarının dayanacağı nesnel ölçütlerin belirlenmesi için tarafların ortak çalışmasında fayda bulunmaktadır. Nesnel ölçütler bulma sürecinin işletilmesi, taraflar arasında güven tesis edilmesine ve sürdürülebilir anlaşmalar yapılabilmesine yardımcı olacaktır.

(2) *Esnek ve açık fikirli olmak:* Müzakereciler emsal ve diğer nesnel ölçütleri sadece kendi pozisyonlarını desteklemek üzere kullanılabilmektedirler. İlkeli Müzakereci nesnel ölçütlerin bu amaçla kullanımına izin vermemektedir. Bir anlaşmanın nesnel ölçütlere dayanmasında ısrar etmek, sadece bir tarafın pozisyonunu destekleyen bir biçim almamalıdır. Bu durumda taraflardan her biri farklı bir standart geliştirirken, aralarında karar vermek üzere, hangi

standartın geçmişte taraflarca kullanıldığı veya hangi standartın daha yaygın olarak uygulandığı gibi nesnel bir temel aramak yararlı olabilecektir. Ayrıca, hangi nesnel ölçütün en uygun olduğuna karar verebilmek üzere üçüncü tarafların tavsiye veya karar desteği de alınabilmektedir.

(3) *Baskıya boyun eğmemek*: Müzakerelerde rüşvet, tehdit, manipülatif eylemler gibi pek çok baskı türü mevcut olabilmektedir. Müzakere sürecinin etkin işleyebilmesi bakımından bu tür baskılara boyun eğmemek ve sadece belirlenen nesnel ölçütlere dayanmak gerekmektedir. Müzakerenin nesnel ölçütlere dayanmasında ısrar eden bir müzakereci, muhatabının baskıları karşısında nesnel kriterlerin sağladığı meşruiyetin gücünden dolayı direncini arttırabilecektir. Nesnel ölçütlere dayanmak, müzakerecinin süreç üzerindeki kontrolünü arttırabilmesini ve aynı zamanda adil olabilmelerini destekleyecektir.

Bu açıklamalar çerçevesinde, İlkeli Müzakere yaklaşımının son ilkesinin ölçülmesine ilişkin sorular Tablo 5'te yer almaktadır:

**Tablo 5. Nesnel Ölçütler Kullanmada Israrçı Olunmasının Ölçülmesine Yönelik Sorular**

	Evet	Hayır
1	Müzakere sonuçlarının hangi standartlara dayanacağına dair ölçütler belirlerim.	
2	Müzakere sürecinin hangi prosedürleri temel alacağına dair ölçütler belirlerim.	
3	Nesnel ölçütlerin (standartların) yasal ve uygulanabilir olmasını gözetirim.	
4	Nesnel ölçütlerin (standartların) tüm taraflara adil biçimde uygulanmasını gözetirim.	
5	Nesnel ölçütlerin (prosedürlerin) yasal ve uygulanabilir olmasını gözetirim.	
6	Nesnel ölçütlerin (prosedürlerin) tüm taraflara adil biçimde uygulanmasını gözetirim.	
7	Uzlaşılacak nesnel ölçütler belirleme ve bunlarda uzlaşmayı sağlamak üzere muhataplarımı birlikte çalışmaya teşvik ederim.	
8	Hangi standartların en uygun olduğu ve nasıl uygulanması gerektiği konusunda esnek ve açık fikirliyimdir.	
9	Müzakerede standart ve prosedürlerin belirlenmesinde gerektiğinde üçüncü kişilerin tavsiyesine başvururum.	
10	Muhatabımın müzakere sürecindeki baskıları karşısında nesnel ölçütlere dayanırım ve ilkelere sadık kalırım.	

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Harvard Müzakere Modelinin temelini oluşturan İlkeli Müzakere, müzakere alanında geliştirilen en önemli kavramsal yaklaşımlardan birini temsil etmektedir. Bu çalışmada İlkeli Müzakere yaklaşımına dayanan bir Müzakere Endeksi Modeli oluşturulmuş ve müzakere yetkinliğinin kurumsal iletişime katkısı niceliksel hale getirilmiştir. İlkeli Müzakere yaklaşımına dayalı Müzakere Endeksi, tarafların müzakere yaklaşımlarının değerlendirilmesine yönelik ilkesel bir bakış açısı sunmaktadır. Endeks değeri, müzakere sürecinde yer alan tarafların İlkeli Müzakere yaklaşımını ne ölçüde benimsediklerine ilişkin nesnel bir ölçüt ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, endeks değeri müzakerelerin ne ölçüde “ilkeler temelinde” yürütüldüğünü nicel olarak ifade etmektedir. Bu ölçütün, bir yandan, taraflarca benimsenen müzakere yaklaşımlarının İlkeli Müzakere yaklaşımına

uyumuna ilişkin bir olgunluk düzeyini göstermesi, diğer yandan kurumlar açısından müzakere sürecine ilişkin bir öz değerlendirme aracı olarak işlev görmesi öngörülmektedir.

Endeks, iş hayatın tüm alanlarında müzakere süreçlerine dahil olan çalışanlara uygulanabilecek bir model olma niteliği taşımaktadır. Model, bir müzakere sürecinin İlkeli Müzakere yaklaşımına uyumunu gözeterek, uygulamaya üç boyutta katkı sağlayabilecektir. İlk olarak, endeks, müzakere heyetlerine, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere, gelecek müzakereler için uygun strateji ve politikaların geliştirilmesi doğrultusunda bir takım tedbirler alma imkânı sağlayabilecektir. Böylece müzakereci heyetin müzakere süreçleri üzerindeki kontrollerinin artırılması desteklenebilecektir. Uygulamaya yönelik bu katkı, müzakere alanının, kurumsal bir yetenek olarak geliştirilmesi gerekliliğine yönelik olarak Ertel (1999)'un tespitlerini desteklemektedir. Endeksin uygulanması, müzakerelere ilişkin sistematik değerlendirmeler yapılabilmesine ve iyi uygulama örneklerinin kurum içinde yaygınlaştırılabilmesine imkân sağlayabilecektir. İkinci olarak endeks, müzakereler öncesinde ve sonrasında uygulanabilecek ve öngörülen ve gerçekleşen sonuçlar arasında karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılabilir. Böylece, öngörülen İlkeli Müzakere yaklaşımının ne ölçüde hayata geçirilebildiğine ilişkin nicel bir gösterge sağlanabilecektir.

Son olarak müzakere heyetinin bir bütün olarak İlkeli Müzakere yaklaşımı ile bireysel müzakere yaklaşımları arasındaki farklar ortaya konulabilecek ve bireysel karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca Müzakere Endeksinin farklı sektörlerle (örneğin kamu veya özel sektör) veya kurumlara uygulanması yoluyla müzakere yaklaşımları arasındaki sektörel veya kurumsal farkların tespit edilmesi imkânı da bulunmaktadır. Müzakere yaklaşımları arasındaki farkların, akademik bir bakış açısı ile tespit edilebilmesi, sektörler veya kurumlar ile akademik camia arasında bağlar kurulabilmesine ve müzakere yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik programlar veya projeler geliştirilebilmesine temel oluşturabilecektir.

## KAYNAKÇA

- ARGENTI, P.A. (2011) *Corporate Communication*. New York, McGraw Hill-Irwin.
- ASHCRAFT, K.L., KUHN, T. ve COOREN, F. (2009). "Constitutional Amendments: Materializing Organizational Communication". *The Academy of Management Annals*, 3: 1-64.
- CAPRIOTTI, P. (2011). "Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media". I. ØYVIND, J. L. BARTLETT & S. MAY (Eds.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (358-378).
- CARNEIRO, D., NOVAIS, P. & ANDRADE, F. (2013). "Using Case-Based Reasoning and Principled Negotiation to Provide Decision Support for Dispute Resolution". *Knowledge and Information Systems*, 36: 789-826.
- CORNELISSEN, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. London, Sage Publications.
- ERTEL, D. (1999). "Turning Negotiation into a Corporate Capability". *Harvard Business Review*, 77(3): 55-61.
- FINNEGAN, A.C. & HACKLEY, S. (2008). "Negotiation and Nonviolent Action: Interacting in the World of Conflict". *Negotiation Journal*, 24(1): 7 - 24.

- FISHER, R. & URY, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, Penguin Books.
- FISHER, R., URY, W., PATTON, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- GOODMAN M.B. (2004). "Today's Corporate Communication Function". S. M. OLIVER (Ed.). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (217-243).
- HANSON, A. P. (2008). "The Trend toward Principled Negotiation in Major League Baseball Collective Bargaining", *Sports Law Journal*, 221-246.
- HARAHOUSOU Y., KABITSIS, C., HAVIARA, A. & THEODORAKIS N. D. (2004). "The Olympic Games: a Framework for International Public Relations". S. M. OLIVER (Ed.). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (162-174).
- HEATH, R. L., PEARCE, W. B. & SHOTTER, J. (2006). "The Processes of Dialogue: Participation and Legitimation". *Management Communication Quarterly*, 19(3): 341–375.
- JACOBS, G. (2004). "Communication for Creative Thinking in a Corporate Context". S. M. OLIVER (Ed), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (394-406).
- KANDIR, S.K., ÇERÇİ, G., & UZKARALAR Ö. (2013). "Yatırımcı Duyarlılığı Temsilcileri: Yatırım Ortaklıkları Iskontosunu Ve Tüketici Güven Endeksi Örneği". *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 7(2): 55-75.
- KARABACAK, H. (2017). *Müzakere Oyunları*. İstanbul, Optimist Yayınları.
- LAX, D.A. & SEBENIUS, J.K. (1986). "Interests: The Measure of Negotiation". *Negotiation Journal*, 2: 73–92.
- LENS, V.(2004). "Principled Negotiation: A New Tool for Case Advocacy", *Social Work*, 49(3):506-513.
- LUO, X., SIM, K.M. & HE, M. (2013). "A Knowledge Based System of Principled Negotiation for Complex Business Contract". M. WANG (Eds.). *Knowledge Science, Engineering and Management*. (Vol 8041). Berlin, Springer.
- McCOY, P.G. (2020). *Strategies for Small Businesses Negotiating Contracts with Hospitals* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Minnesota: Walden University College of Management and Technology.
- MILLS, C. E. (2019). "Negotiation". O. HARGIE (Ed.). *The Handbook of Communication Skills* (399-422).
- MORSING, M., & SCHULTZ, M. (2006). "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies". *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323–338.



- MUMBY, D. (2012). *Organizational Communication: A Critical Approach*. California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- OKONJI C. I. (2021). "Insecurity of Lives and Properties: Application of Principled/Collaborative Negotiation Principles and Practice in Resolving the Dispute of State Demand for State Police in Nigeria". *Journal of Commercial and Property Law*, 8(3): 29-40.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper Row.
- RAUPP J. (2011). "The Concept of Stakeholders and Its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication". I. ØYVIND, J. L. BARTLETT & S. MAY (Eds.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (276 – 294).
- REN, Z. SHEN G.Q. XUE, X. L & HU. W.F. (2011). "Lessons Learned from Principled Negotiation in International Construction Projects". *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 3(3): 123-132.
- ROMENTI S. & ILLIA L. (2013). "Communicatively Constituted Reputation and Reputation Management". C.E. CARROLL (Ed.). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (183-196).
- SİĞRİ, Ü. & KARABACAK, H. (2019). *Arabulucu ve Uzlaştırıcı Elkitabı: Müzakereleri Yönetirken İhtiyacınız Olan Herşey*. İstanbul, Optimist Yayınları.
- SİĞRİ, Ü. & VAROĞLU, A.K. (2013). *Müzakere ve Arabuluculuk*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- SMOLINSKI, R. & XIONG, Y. (2020). "In Search of Master Negotiators: A Negotiation Competency Model". *Negotiation Journal*, 36 (3): 365-388.
- THOMAS, S., THOMAS, R., MANRODT, K. & RUTNER, S. (2013). "An Experimental Test of Negotiation Strategy Effects on Knowledge Sharing Intentions in Buyer-Supplier Relationships". *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2): 96-113.
- THOMPSON, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, McGraw-Hill.
- TUTAR, H. & YILMAZ, M.K. (2013). *İletişim – Genel ve Örgütsel Boyutlarıyla*. Ankara, Seçkin Yayınları.
- TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu, "Tüketici Güven Endeksi: Veri: Kapsam, Dönem ve Zamanlama", <https://data.tuik.gov.tr>, 28.08.2021.
- VALERIE, A. S. (2003). "Back to the Future of ADR: Negotiating Justice and Human Needs". *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 18(3): 669-776
- VAN RIEL C.B.M. & FOMBRUN, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication Implementing Practices for Effective Reputation Management*. New York, Routledge.
- VASQUEZ, G. (1996). "Public Relations as Negotiation: An Issue Development Perspective". *Journal of Public Relations Research*, 8(1): 57–77.

- WANGERMANN, J. P. & STENGEL R.F. (1999). "Optimization and Coordination of Multiagent Systems Using Principled Negotiation". *Journal of Guidance, Control and Dynamics*, 22(1): 43-50
- WATSON, T. & KITCHEN, P. J. (2008). "Corporate Communication Reputation in Action". T.C. MELEWAR (Ed.). *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation* (121-140).
- WATSON, T., OSBORNE-BROWN, S., & LONGHURST, M. (2002). "Issues Negotiation: Creating Competitive Advantage through Stakeholder Investment". *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1): 54–61.
- ZHANG, S. & CONSTANTINOVITZ, M. (2018). "Development of a Conceptual Model and Questionnaire of Principled Negotiation". *Business Communication Research and Practice*,1(2): 70-76.