

Müzakerede temel amaç karşı tarafla ilişkilerimizi zedelemeyen menfaatlerimizin en üst düzeyde karşılanması olmalıdır. En azından müzakere süresi boyunca iyi bir çalışma arkadaşlığının kurulması müzakere sürecinin daha olumlu geçmesini sağlayacaktır. Aynı şekilde müzakerecinin kendi müvekkiliyle olan ilişkisi de sorun çözücü yaklaşım açısından dikkate alındığında birtakım hususlara dikkat edilmesini gerektirir.

Çalışmanın birinci bölümünde müzakere sürecinde sorun çözücü yaklaşımın ne olduğu, esasları ve dikkate alınması gereken birtakım hususlar belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde müzakerecinin kendi müvekkiliyle olan ilişkisi irdelenerek müzakere sürecinden elde edilecek faydanın en üst seviyeye çıkarılması için nasıl yöntemler izlenmesi gerektiği, müzakere sürecinin vekil-müvekkil ilişkisinden farkları belirtilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM GENEL OLARAK SORUN ÇÖZÜCÜ YAKLAŞIM

### GİRİŞ

Jake ve Samantha 8 yıl önce, üniversiteden mezun olduktan sonra evlenirler. Jake yüksek lisans eğitimi yapmak üzere MBA programına yazılır ve şu an bir pazarlama şirketinde yıllık 85.000 dolar ücretle çalışmaktadır. Eşi Samantha ise birkaç yıl boyunca gazetecilik yapmış ve ilk çocukları doğmak üzereyken işinden ayrılır ve çocuk gelişimiyle ilgili bir sitede yazılar yazmaya başlar. Çiftin 5 yaşındaki Gordon ve 2 yaşındaki Jimmy adında iki çocuğu vardır. Samantha hafta iki gün çalışmakta ve yılda ortalama 20.000 dolar kazanmaktadır. Çift altı yıl önce 110.000 dolar değerinde bir ev satın almışlar ve şu an evin değeri 190.000 dolardır. Evlerinin 79.000 dolar değerinde ipotek değeri vardır. Ayrıca çiftin iki Honda arabası (biri 2 diğeri 5 yaşında) vardır. Ayrıca çiftin bankada 22.000 doları ve Jake in babasından kalan 45.000 dolar değerinde hisse senedi ve emeklilik hesabında 35.000 doları vardır. Değişik nedenlerden ötürü altı ay önce çift Samantha'nın isteği üzerinde ayrılırlar. Jake evlerinin yakınında küçük bir apartman dairesi kiralar ve düzenli olarak her hafta evlilik danışmanlarıyla görüşürler. Bu süre

boyunca Jake sık sık eve çocuklarını görmeye gelir ve düzenli olarak faturaları öderler. 2 hafta önce Samantha artık boşanmaya karar verir ve bir avukat tutarak boşanma dilekçesi hazırlar. Dilekçesinde çocukların velayetini, aylık nafakalarını ve oturdukları evin mülkiyetini ister. Jake Samantha'nın boşanma için bu kadar acele etmesine ve dilekçesinde talep ettiği hususlara şaşırır ve o da bir avukat tutarak ne yapması gerektiğini danışır [1](#).

İlerleyen bölümlerde sorun çözücü yaklaşımı benimseyen bir avukatın bu tarz uyuşmazlıkları ele alırken olaya nasıl yaklaşması gerektiği irdelenecektir.

Problem çözücü yaklaşımı benimseyen müzakerecinin hem kendi müvekkili hem de karşı taraf ve müzakerecisi ile olan ilişkileri önemlidir. Bazen müzakereciler sorun çözücü yaklaşımı benimsemişken müvekkilleri buna yanaşmayabilir. Müzakerecilerin birbirleriyle olan ilişkileri uzun yıllar öncesine dayanıyor olabilir. Bunun tam tersine müvekkillerin birbirleriyle geçmişten gelen büyük anlaşmazlıkları olabilir. Örnekten yola çıkarsak boşanmayı düşünen bir eş kocasının yeni bir ilişkisi olduğunu öğrendiğinde işler çıkmaza girebilir.

Bazı durumlarda ise müzakereci ve müvekkili karşı tarafla anlaşmak niyetinde olabilir ancak karşı taraf buna yanaşmayabilir. Karşı taraf düşmanca bir tutum içerisinde müzakereleri sürdürerek avantajlı bir pozisyona geçmeyi düşünebilir. Bu durumda müzakereci ve müvekkil karşı tarafın bu tutumunu değiştirmesini sağlamaya çalışan adımlar atmalı eğer bunda başarısız olurlarsa kendi stratejilerini bu duruma adapte ederek yeni bir taktik belirlemelidirler [2](#).

En kötü senaryo ise sadece müzakerecinin bu yaklaşım içinde olması diğerlerinin ise buna yanaşmamasıdır. Bu durumda müzakereci kendini karşı taraf ve müvekkili arasında sıkışmış hissedebilir. Müzakereci müvekkilinin çıkarlarını korumak yükümlülüğü pahasına hem karşı tarafın hem de kendi müvekkilinden gelebilecek baskıları göğüslemek zorundadır [3](#).

## SORUN ÇÖZÜCÜ YAKLAŞIM NEDİR?

Sorun çözücü yaklaşım müzakerede yer alan tarafların tamamının ihtiyaçlarını karşılamak düşüncesi üzerine kuruludur. Sorun çözücü yaklaşım taraflar arasında ileride ilişkilerin devam etmesi ihtimalinin olduğu durumlarda müzakereciler tarafından oldukça tercih edilen bir

yöntemdir. Sorun çözücü yaklaşımın her iki tarafın menfaatlerine ve sorunlarına eğilmesi ve her iki tarafın kendilerinden biraz taviz vererek ortak payda altında toplanmalarını sağlamaya yönelik bir çözüm olması nedeniyle taraflar arasındaki ilişkilerin zedelenmesi ihtimali azdır. Sorun çözücü yaklaşım şartların her iki taraf için de iyi olmasını amaçlar. Rekabetçi yaklaşım ve işbirlikçi yaklaşımın aksine, sorun çözücü yaklaşım artı değer yaratma anlayışına göre yapılır. Artı değer anlayışı bir uyuşmazlığa sadece para pazarlığı ile değil, başka çözüm yolları ile çözüm getirmeyi de amaçlar.

Doktrinde Fisher ve Ury tarafından geliştirilen bu yaklaşımın önerdiği müzakere ilkeleri şu şekildedir:

1.

Diğer taraftan bir şeyler alan ve diğer tarafa karşı savunan bir pozisyonda olmaktan ziyada tarafların menfaatleri üzerine yoğunlaşılmalıdır.

2.

Sorun çözücü yaklaşımı benimsemek ve kişisel ayrılıkların bunu gölgesinde bırakmasının önüne geçmek,

3.

Bir karara varmadan önce özellikle tarafların karşılıklı menfaatlerine hizmet edecek, mümkün olduğu kadar çok seçenek üretmek

4.

Taraflardan her biri hakkında bir hüküm vermek yerine taraflar arasındaki uyuşmazlığın çözümü için tarafsız ve adil kıstaslar getirmek <sup>4</sup>.

Sorun çözücü yaklaşım, tarafların doğrudan menfaatlerine odaklanılan ve karşılıklı işbirliği

esasına dayanan bir müzakere yöntemidir. Sorun çözücü yaklaşımda tarafın kendisi doğrudan ön planda olmalıdır çünkü müzakerecinin asıl üstünde yoğunlaşması gereken husus müvekkilinin menfaatlerinin ve sorunlarının tespit edilmesi olmalıdır. Böylece daha etkili bir şekilde tespit edilen menfaatler üzerinde taraflar daha verimli bir şekilde müzakere edebileceklerdir. [5](#)

## İKİNCİ BÖLÜM

### SORUN ÇÖZÜCÜ YAKLAŞIMDA MÜZAKERECİNİN ROLÜ

#### İŞBİRLİKÇİ VE MÜVEKKİL ODAKLI DÜŞÜNCE YAPISINI BENİMSEMİK

Müzakereci müzakereye başlamadan önce avukat-müvekkil ilişkisine olan bakış açısını değiştirme ihtiyacı duyabilir. Problem çözücü yaklaşımda müvekkilin kendisinin bunun sonucu olarak da müvekkilin menfaatlerinin esas alınması gerekeceğinden klasik anlamda müzakerecinin önceden sahip olduğu vekâlet ilişkisinin gözden geçirilmesi gerekecektir. Bunun gerçekleşmesi için öncelikle:

1.

Bilgi paylaşımının etkili bir biçimde yapılması gerekir. Müzakerecinin kontrolü tek taraflı olarak elinde tutması yerine müvekkilin fikirlerini ve önerilerini de dikkate alınarak ortak bir çözüme ulaşması gerekir.

2.

Müzakerecinin rolünün sadece müvekkiline hukuka ilişkin bilgiler vermektense ibaret olmadığı aksine müzakerecinin de müvekkilinden bir şeyler öğrenebileceği hususu unutulmamalıdır. Sorun çözücü yaklaşım içerisinde birlikte öğrenme (mutual learning) olarak adlandırılan bu durum müvekkilin menfaatlerinin, önceliklerinin ve sorunlarının tespiti açısından çok faydalıdır.

3.

Müvekkilin müzakereden beklentisi tespit edilmeli, sorun çözücü yaklaşımın getireceği faydaları her ne kadar müvekkil tam olarak benimseyememiş olsa da vekille müvekkil arasında bu konuda yapılacak bir iç müzakere ile görüş ayrılıkları giderilmelidir.

4.

Sorun çözücü yaklaşım birden fazla olgunun araştırılmasına yöneliktir, asla tek bir olgu örneğin para üzerinde yoğunlaşmaz. Para harici yaratılabilecek değerler de tartışılmalı ve ortaya çıkarılmalıdır [6](#).

## POZİSYONLAR YERİNE MENFAATLERE ODAKLAŞMAK

Müzakerede akılcı bir sonuca ulaşılabilmesi için pozisyonların değil çıkarların uzlaştırılması gerekmektedir. Çıkarlar problemi tanımlar. Uzlaşmazlık genelde ihtiyaçlar-istekler ve korkular üzerine inşa edilir. Çıkarlar insanları pozisyon almaya iten, motive eden sessiz güçtür [7](#).

Kütüphanede kavga eden iki adamın hikâyesini gözümüz önünde canlandıralım. Bu iki kişiden birisi pencerenin açık olmasını diğeri ise kapalı olmasını istiyor ve pencerenin ne kadar açık/kapalı olacağı üzerine tartışmaya başlıyorlar. Bu sırada kütüphane görevlisi kadın içeri giriyor ve pencerenin açık kalmasını isteyen adama “neden” diye soruyor. Adam da “biraz temiz hava almak için” cevabını veriyor. Diğeri dönerken “peki siz neden kapalı olmasını istiyorsunuz” diyor. Diğeri adam da “cereyanda kalmamak için” cevabını veriyor. Kütüphaneci biraz düşündükten sonra yandaki odanın penceresini sonuna kadar açıyor ve cereyanda kalmadan odanın içine temiz hava girmesini sağlıyor [8](#).

Bu örnekte de görüldüğü gibi tarafların problemi pozisyon çatışması gibi gözüktüğünden ve amaçları bir pozisyonda anlaşmak olduğundan doğal olarak pozisyon üzerinde düşünüp konuşma eğilimi gösterirler ve süreç de çoğu zaman kilitlenir. Eğer kütüphaneci iki adamın belirttiği pencerenin açık mı kapalı mı olması gerektiği pozisyonu üzerinden sorunu çözmeye çalışsaydı bu çözüme ulaşamayacaktı. Bunun yerine altta yatan cereyanda kalmaksızın temiz hava alma menfaatlerine baktı ve her iki tarafın da memnun olacağı bir çözüme ulaştı [9](#).

## Müvekkilin Menfaatlerini Tespit Etmek

Müzakereci müvekkilinin menfaatlerini önceliklerini ve sorunlarını doğru bir şekilde tespit edemezse somut olay hakkında değerlendirme yapması imkânsızlaşacaktır. Maalesef

Yazar Av. Murat Sana  
Pazartesi, 12 Ocak 2009 23:46

---

müzakereciler müzakereye, kendi müvekkillerine, müzakereci-vekil ilişkisine ilişkin sınırlı bilgilerinden ötürü veya müzakere sürecinin prensiplerini kavrayamadıklarından sıkıntı yaşamaktadırlar.

Süreci Sınırlayıcı Algılamalar

Sürece Yardımcı Algılamalar

Müvekkilime sorunu hakkında çok fazla soru sormak beni aptal ve bilgisiz yerine koymasına neden

Müvekkilimin bu süreçten beklediği asıl faydanın ne olduğunu bilmek çözüme katkıda bulunmama y

Müvekkilimin menfaatlerini biliyorum çünkü bu alan üzerinde yıllardır çalışıyorum.

Bu alanda uzman olmama rağmen hala müvekkilimden öğreneceğim bir şeyler olabilir.

Müvekkilimin menfaatlerini biliyorum çünkü o kazanmayı istiyor!

Sadece kazanmaktan farklı olarak müvekkilim için olumlu sonuçlar da elde edebilirim.

Tabloda özetlendiği gibi bazı müzakereciler müvekkillerinin menfaatlerini derinlemesine araştırmayı gereksiz görüp adeta her şeyi ben biliyorum havasına girebilmektedirler. Bu durumda

sürecin sağlıklı işlemesine zarar vermekte ve müzakere sürecinden beklenen faydanın sağlanmasına engel olmaktadır [10](#) .

### Karşı Tarafın Menfaatlerini Tespit Etmek

Müzakerelerde her zaman karşı tarafın karşılanması gereken birtakım ihtiyaçları ve menfaatleri olacaktır. Karşı tarafın müzakere sürecinden gerçekten ne beklediğini, elde etmek istediği şeylerin neler olduğunun tespit edilmesi müzakere sürecini kolaylaştıracaktır. Müzakereci öncede benzer durumlarla ilgili olarak başka müzakere yapmış olsa dahi her somut olayı kendi başına değerlendirip tespitlerini yapmalıdır. Bunun sonucu olarak karşı tarafın benzer durum karşısında ihtiyaçlarının neler olabileceğini ayrı ayrı tespit etmeye çalışmak daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

Müzakere sürecinde müzakereciler müvekkillerinin karşı tarafın ihtiyaçlarının ne olduğu konusunda umursamaz bir tavır içinde olduklarını görebilirler. Müzakerecinin burada yapması gereken müvekkiline müzakere sürecinin asıl amacını anlatarak karşı tarafın menfaatlerinin tespitinin sürecin yararına dolayısıyla kendi yararlarına olduğunu da anlatmaktır.

Tüm bu düşünceler müzakerecileri müvekkilleriyle sorun çözücü yaklaşım çerçevesinde çalışmaktan alıkoyabilir. “Müvekkilim savaş istiyor o halde karşı tarafın menfaatleriyle ilgili olarak konuşmamalıyız” şeklinde bir yaklaşımı benimsemek yerine durumun karmaşıklığını ve önemini algılayamamış olan müvekkile gerekli açıklamaları yapmak ilkeli bir müzakerecinin izlemesi gereken yol olmalıdır [11](#) .

Süreci Sınırlayıcı Algılamalar

Sürece Yardımcı Algılamalar



Müvekkilim karşı tarafın menfaatlerini önemsemiyor.

Müvekkilime karşı tarafın menfaatlerini anlamamanın müzakerenin daha iyi ilerlemesi açısından önem

Müvekkilim karşı tarafın menfaatlerine yoğunlaşmamı “kendisini yeterince savunamayacağım” şekli

Bu durumu kendisine daha az sadakatsiz görüneceğim bir şekilde anlatmanın yollarını bulmalıyım.

Eğer müvekkilim karşı tarafın menfaatlerini anlamaya çalışırsa çok çabuk teslim olabilir.

Müvekkilim ve ben karşı tarafın menfaatlerini kendi menfaatlerimize zarar vermeden tespit etmenin

Müzakereci böyle durumlarda gerekirse müvekkilinin karşı tarafın müzakereci rolünü üstlenerek durumu tartışmasını aynı şekilde kendisine sorular sorarak mevcut duruma ilişkin olarak karşı tarafın verebileceği cevapları birinci ağızdan yanıtlamasını isteyin. Müvekkiliniz böylece kendisini karşı tarafın yerine koyarak olaya farklı bir bakış açısı getirebilecek ve siz de böylece menfaat tespitinde müvekkilinizle işbirliği içinde olarak zorluk yaşamayacaksınız.

### Yasal Olasılıkları ve Riskleri Tartışmak

Müzakere süresince mevcut olabilecek yasal durumları ve risklerin görüşülmesi müzakereci ve müvekkil arasındaki ilişkinin başka bir parçasıdır. Müzakereci, müzakere sürecinin başarısızlıkla sonuçlanıp uyuşmazlığın yargıya intikal etmesi durumunda yargı makamları tarafından ne tür kararlar verilebileceğini müvekkiline anlatmalıdır [12](#) .

Süreci Sınırlayıcı Algılamalar

Sürece Yardımcı Algılamalar

Bir avukat olarak görevim süreçte karşılaşılabilecek sorunları ortaya dökmektir.

Müvekkilimin daha doğru kararlar verebilmesi için gerçekleşme riski olan veya olmayan riskleri ayırt

Bir avukat olarak müvekkilime her şeyin yolunda gideceğini temin etmeliyim.

Görevim müvekkilime açık ve içten önerilerde bulunmak olmalı. Kontrolüm dışındaki olgular üzerinde

Dava veya müzakere sürecine ilişkin müvekkilimin beklentilerini ne kadar çok düşürürsem, karşılaşılabilecek

Müvekkilim içten önerilerim doğrultusunda daha doğru kararlar verebilir.

Müzakerecinin her zaman sürecin sonunu doğru bir şekilde tahmin etmesi beklenemez. Kendisine veya karşı tarafa bağlı olmayan ve tahmin edilemeyen nedenlerden ötürü bambaşka durumlar ortaya çıkabileceğinden müzakerecilerin ileriye yönelik olarak kesin olmadıkları hususlarda müvekkillerine garanti vermemeleri gerekir. Buna bağlı olarak müzakereci müvekkilinin beklentilerini karşılaşılabilecek ani durumlar karşısında hazırlıklı olmalıdır [13](#).

## VEKİL – MÜVEKKİL İLİŞKİSİNİN GENİŞLETİLMESİ

### Sadece Hukuki Konularla Sınırlı Kalmayın

Vekil-müvekkil ilişkisi genellikle her iki taraf açısından dar bir bakış açısıyla yorumlanmakta ve kişisel ve ticari hayatla ilgili konuların bu ilişkinin dışında olduğu kanaati ağır basmaktadır. Müvekkiller avukatlarına genellikle yasal konularda tavsiye ve yardım almak amacıyla başvururlar. Müvekkillerin yönetsel, ticari ve ailevi konularda avukatlarına danıştığı pek söylenemez. Ancak hukuki konularla bu bahsedilen konular arasındaki sınırları kesin olarak belirlemek mümkün değildir. Şöyle ki hukuki konular insanlar arası ilişkileri düzenlediklerinden hayatın her alanında mevcuttur. Bu nedenle hukuki meseleler ile ticari, ekonomik, ailevi meseleleri birbirinden ayırmak çok zordur. Müzakere sürecinde avukatların var olan uyuşmazlığı çözümlenmeleri için bu ayrımı doğru bir şekilde yapmaları ve işin esasıyla ilgisi olmayan hukuki sonuç doğurmayan olgularla vakit kaybetmemeleri gerekeceğinden bu ayrımı doğru bir şekilde yapabilmeleri gerekecektir [14](#).

## Müvekkilerin Duygularıyla Başetmek

Müvekkille olan ilişkilerde unutulmuş bir husus her şeyden önce karşınızdakinin de bir insan olduğudur. Müzakere sürecinden önce avukatlarına danıştıklarında genellikle duyguları yoğun bir şekilde ön plandadır. Her insan gibi onlar da sinirlenebilirler depresif, korku dolu, hayal kırıklığı içinde olabilirler. Dünyayı kendi görüş açılarından görüp sık sık algıladıkları ile gerçek olanı karıştırabilirler [15](#). Yaşanan uyuşmazlığın yarattığı psikolojik etki karar verme mekanizmalarını doğrudan etkilediğinden sağlıklı bilgi aktarmaları mümkün olamayabileceği gibi avukatın istediği bilgileri de tam olarak veremeyebilirler. Burada avukata düşen en önemli görev müvekkilin o anki ruhsal halini dikkate alarak karşıdaki kişiyle daha samimi bir kontak kurarak onu anlamaya çalışmalıdır. [16](#)

Süreci Sınırlayıcı Algılamalar

Sürece Yardımcı Algılamalar

Hukuki sorunun hukuki kişisel yada duygusal boyutlarını ortaya çıkarmak bir avukat olarak benim görevidir.

Yasal olgular genellikle dikkate alınması gereken kişisel ve duygusal hususları da içerebilir.

Avukatın görevi iş hayatıyla ilgili konulardan çok yasal konularla ilgili olarak yardım ve tavsiyede bulunmaktır.

İş hayatıyla ilgili konular genellikle hukuki konularla iç içe geçmiştir ve bir avukat olarak benim görevim

### Müzakerede Vekâlet Ücretleri

Son olarak müzakerecilerin bir kısmı parasal konuları müvekkilleriyle konuşmakta zorluk çekmektedirler. Kimleri bu husus konuşurken isteklerini tam olarak belirtememekte kaba bir tabirle “beceriksizce” davranarak müvekkillerinin kafasını karıştırabilmektedirler. Bazı müzakereciler ise çok katı bir tavırla bu husus gündeme getirmekte ve müvekkilleri karşısında değer kaybedebilmektedirler.

Burada yapılması gereken vekilin ve müvekkilin karşılıklı anlayışla ortak bir miktar üzerinde anlaşmalarıdır. Ücret üzerinde konuşmak çoğu zaman müzakere sürecini tamamlamaktan daha zorlu olabilir. Bu nedenle iki taraf açısından da ileride de devam etmesi muhtemel ilişkilerin zarar görmemesi açısından her iki tarafın karşılıklı tavizlerle ücret üzerinde anlaşması gerekir. Müzakere sürecinin genelinde uygulanan sorun çözücü yaklaşım burada vekil müvekkil arasında uygulanarak olumlu sonuçlar elde edilebilecektir [17](#) .

## SONUÇ

Sorun çözücü yaklaşım müzakereciler arasındaki ilişkinin esaslarını ilgilendirdiği gibi her bir müzakerecinin kendi müvekkiliyle olan ilişkilerini de doğrudan etkilemektedir. Müzakereciler birer avukat olarak vekil-müvekkil ilişkisinin dar kalıplarından kendilerini ayırarak problemin esasına ulaşmalarını sağlayacak metotları kullanmalıdırlar. Her müzakerecinin malzemesi kendi müvekkilinden ve karşı taraftan elde ettiği bilgilerden oluşur. Bu bilgiler ne derece sağlıklı olursa müzakere süreci o derecede olumlu etkilenecektir. Müzakereci kendi müvekkiliyle sadece hukuki konuları değil gerekirse ticari, ekonomik, ailevi ve psikolojik konuları da ele almalı hatta

kendini onun yerine koyarak ve onunda karşı tarafın yerine geçmesini sağlayarak uyuşmazlığa değişik bakış açıları kazandırmalıdır. Bu şekilde yürütülecek koordineli bir çalışma uyuşmazlığın taraflarının iç ilişkileri bakımından daha olumlu sonuçlar verecek ve müzakere sürecinden beklenen faydayı en üst seviyeye çıkaracaktır.

## KAYNAKÇA

Mnookin, Robert – Peppett, Scott – Tulumello, Andrew : Beyond Winning, London 2000.

ÖZBEK, Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Ankara 2004, s.78.

Karabalık, Hakan: Nasıl Bir Müzakere:

<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc> (son yararlanma 2009/01)

<sup>1</sup> Mnookin, Robert – Peppett, Scott – Tulumello, Andrew : Beyond Winning, London 2000, s.173.

[2](#) Robert-Scott-Andrew, s.175.

[3](#) Robert-Scott-Andrew, s.175.

[4](#) ÖZBEK, Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Ankara 2004, s.78.

[5](#) Robert-Scott-Andrew, s.178.

[6](#) Robert-Scott-Andrew, s.179.

[7](#) Karabalık, Hakan:Nasıl Bir Müzakere, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/Hakan1.doc>

[8](#) <sup>□</sup> Roger Fisher-William Ury-Bruce Patton: Evet, Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2008, s.49.

[9](#) <sup>□</sup> Fisher – Ury – Patton, s.49.

[10](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.179.

[11](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.181.

[12](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.181.

[13](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.181.



[14](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.181.

[15](#) <sup>□</sup> Fisher – Ury – Patton, s.49.

[16](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.181.

[17](#) <sup>□</sup> Robert-Scott-Andrew, s.185.

//