

İyi bir müzakereci, iyi bir iletişimcidir. İletişim ise duygu ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımı ile anlam ortaklığı kurmaktan ibarettir. Müzakerecinin empatik yaklaşımı çok önemlidir. Karşısındaki insanın o an ne hissettiğini tahmin ederek beklentilerine cevap verebilmek çok önemlidir. Ortak payda ve ortak alanı bulmadan müzakereye başlanmamalıdır. Karşımızdaki insanın kişilik özelliklerini tespit etmeden; güçlü ve zayıf yönlerini bilmeden; dahası onu bu eyleme iten iç sesi ve motivasyon kaynağını bilmeden eylemden vazgeçirmeye çalışmak mümkün olmayacaktır. Bunun yanında şahsın öğrenme ve anlamada beyninin görsel, işitsel ya da dokunsal (kinetiksel) özelliklerden hangisine sahip olduğunu kullandığı dil kalıplarından çıkartarak buna göre dil kalıbı geliştirmeliyiz. Bu da insanı ve özelliklerini tanımayla mümkün olabilmektedir.

Tanıyamadığımız insanlara daha genel ve yuvarlak cümleler kullanarak hatayı en aza indirmeli ve muhatabımızı bir iki cümle ile çözebilecek donanıma sahip olmalıyız. Çalışmamızda da müzakere esnasında empati gücünün ne kadar önemli olduğuna değinildikten sonra karşımızdakini tanımamız için pek çok öneriyi de içeren, “müzakere hazırlıkları” konusu ayrıntılı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.

### A) SORUN: VERİMSİZ EĞİMLER

Deneyimlerimize göre, Çok az insan müzakerelerinde empati (Duygudaşlık) ve iddiacılığı bir arada iyi yürütebiliyorlar. Çelişkiyle karşılaştığımızda; bir beceriden diğerine çabuk bir şekilde geçmektense, kendi görüşlerimizi ya da karşı tarafın görüşlerini savunma-sıklıkla çok güçlü savunma eğiliminde oluyoruz. Sadece “Evet, ama” yanıtını oluşturmak amacıyla hem kendi hikâyemizi savunup hem de karşı tarafı dinliyoruz. Bunun sonucunda tartışmalarda asla ispat edemiyor, anlayamıyor veya gerçekten etkili iletişim kuramıyoruz 1.

Çoğu insan empati ve iddiacılık deneyimini birbirleriyle gerilimliyken yaşıyorlar. Ya seni dinleyebilir ve senin bakış açını anlayabilirim ya da kendiminkini savunurum. Eğer empati yaparsam sonra kendi fikirlerimi savunmak benim için zorlaşacaktır. Bir kez senin görüşünü anlarsam ve anladığımı gösterirsem-kendi bakış açıma devam edebilmem çok zor bir hal alacaktır. Bütün bunların sonunda senin görüşünde olursam kendiminki olmaz ki! Tam tersi eğer bu müzakereye kendimi savunmayı denersen, senin olayları anlama ve savunma şeklini anlamam zor olacaktır. Bizim görüşlerimiz sadece esas itibariyle farklıdır. Eğer kendi iddialarımı savunursam, aynı anda seninkileri de savunamam. Biri ya da diğeri; her ikisi de değil 2.

Gerçekten de, diğer tarafın düşüncesini anlamak her zaman problemi çözmekte faydalı olacak bir faaliyet değildir. Çünkü Problem, tarafların düşüncelerinin kendisidir. İster bir anlaşma ister bir uyuşmazlığı sulh ederken olsun, farklılıklar sizin düşünceniz ile diğer tarafın arasındaki farkla tanımlanır 3.

Örneğin; İki kişi kavga ettiğinde – bu çoğu kez bir nesne veya olay içindir- her iki tarafta kol saatinin esas sahibinin kendisi olduğunu ileri sürer. Böyle bir durumlarda, insanlar daha çok bilgi toplamaları gereken şeyin o nesne veya olay olduğu düşüncesine kapılırlar. Saatle ilgili çalışmalar yaparlar. Ancak sonuç olarak uyuşmazlık, tarafsız gerçekçilikle değil insanların kafasında yatar. Her iki tarafta saatini birinin kaybettiği diğerinin ise bulduğu konusunda hemfikir olabilir ama buna rağmen saatin kimin olacağına anlaşamazlar 4.

Sonuç olarak, objektif bir gerçeği aramak veya karşı tarafı empati kurarak veya başka bir yolla

anlamak faydalı olsa da, sonuçta müzakerede sorunu her bir tarafın kendi gördüğü gerçek yaratır ve aynı zamanda da çözüme giden yolu açar 5.

### B) ÜÇ GENEL MÜZAKERE BİÇİMİ

Öncelikle, bir anlaşma ihtimali durumda koşulların oluşup oluşmaması veya sonucun memnuniyet verici ve sadece kabul edilebilir bir anlaşma olması arasındaki farkı belirleyecek olan müzakere tarzınızdır. Pastanın büyütülebilir mi yoksa yalnızca bölüşülebilir mi olduğunu veya diğer tarafla iyi veya gergin iş ilişkiniz olup olmadığını, müzakere tarzınız belirleyecektir. Kartların tümünü diğer taraf elinde tutuyor gibiyse o zaman müzakereyi nasıl yaptığınız kesinlikle büyük bir yaşamsal önem taşır.6

Hem empati kurmak hem iddiacı olmak yerine insanlar sıklıkla çelişkiyle şu üç yoldan biri yardımıyla başa çıkmaya çalışırlar – rekabet ederler, uyum sağlarlar ya da mesafeli davranırlar. Örneğin: Bir öğrenci profesörün odasına girer ve uzun bir yazılı ödev için zaman uzatmasını talep eder. Profesör zamanı uzatmanın her türlü yöneticiyle arasında sorun yaratacağını bilir. Profesör ödevleri çok kısa olan bir boşluğunda notlamayı planlar ve bu ertelemesine olanak sağlayabilir. Şunu bilir ki şimdi ertelemeye başlarsa, iyi nedenlerle bile, erteleme taleplerine boğulacaktır. Bu yüzden süreyi uzatmaz. 7

Üç durumun her biri için basmakalıp yanıtlar:

Rekabetçi: Hayır, üzgünüm uzatma alamazsın. Uzatma yok demiştim ve bunu ima etmiştim. Bu olay gerçekten tartışmaya açık değildir.

Uyumlu: Ne yapabileceğimize bir bakalım. Sanırsam eğer bir haftadan fazla olmazsa, notları zamanında verebilirim.

Mesafeli: Şu anda gerçekten çok meşgulüm-başka bir zaman gelmen gerekiyor.

Bu cevapların her birinde neler oluyor? 8

1.

Rekabetçilik

Rekabetçilikte; çok fazla iddialı davranılır ancak çok az empati yapılır. Rekabetçi kazanmayı ve amacına ulaşmayı ve kontrolün elinde olmasını ister. Rekabetçiliğin temsilcileri istekli, gayretli ve sabırsızdırlar. Taraf olmaktan hoşlanırlar. Rekabetçiliğin temsilcileri tipik olarak gündemi kontrol etme arayışı ve konuları belirtme eğilimi içerisinde olurlar. Hırslı bir konuma bağlanır ve ona yapışırlar, pastadan büyük payı kapmak amacıyla zorbalık yaparak ve gözdağı vererek karşı koyarlar. Çünkü rekabetçi yaklaşıma göre müzakere, sonuçta bir kazanan ve kaybeden tarafın bulunacağı ve kazanan taraf olmak için müzakerecinin kuvvetli ve hünerli olmasının gerektiği bir mücadele usuldür 9.

Bu stil pazarlığın dağıtım bakış açısına göre avantajlı olabilir ama aynı zamanda artırma veya çıkmaza sokma riskini beraberinde getirir. Göze çarpan dezavantaj ise rekabetçiler kendilerine yüklenirler ve müzakereler verimsiz gittiğinde kendilerini sorumlu hissederler. Rekabetçi yönleri sıklıkla öne çıkar ve sonrasında buna üzülebilir ve kontrollerini kaybettikleri için utanç duyabilirler. Her ne kadar niyetleri olmasa da eğer karşı taraf kırılırsa insanlarla olan ilişkileri de zarar görebilir 10.

### 2) Uyumluluk

Uyumluluk güçlü bir empati ama az iddia içerir. Uyumlu kişiler iyi ilişkilere layık bulunurlar ve sevilme isteği taşırlar. Uyumlular ilgi, sevecenlik ve anlayış saçarlar. Ters düşüklerinde ilişkilerin bozulacağı kaygısını taşırlar, farklılıkları çabucak çözmek adına ortamı yumuşatma yolunu izlerler. Uyumlular tipik olarak iyi dinlerler ve bazen ilişkiler bozulmasın diye kendi fikirlerinden çok çabuk vazgeçebilirler. Bu tarzda açık olarak avantajlar mevcuttur. Uyumlu kişiler büyük olasılıkla daha iyi ilişkiler kurarlar ya da en azından bariz çelişkilere sahip ilişkileri azdır. Çünkü iyi dinlerler ve bu da onları güvenilir kılar. Benzer biçimde müzakerelerinde az stresli bir atmosfer yaratma konusunda beceriklidirler.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi uyumluluk, güçlü bir empati yeteneği ister. Her ne kadar zor bir iş olsa da, bir durumu diğer tarafınki gibi görebilme yeteneği, bir müzakerecinin sahip olması gereken en önemli becerilerden biridir. Diğer tarafın farklı düşündüğünü bilmek yeterli değildir. Eğer onları etkilemek istiyorsanız, onların görüşlerinin gücünü onların bakış açılarıyla anlamalı ve inandıklarını nasıl güçlü bir şekilde hissettiklerini siz de hissetmelisiniz. Mikroskobun altında bir böcek üzerinde araştırma yapıyor gibi onları incelemek yeterli değildir; bilmeniz gereken şey böcek olmanın nasıl bir duygu olduğudur. Bu işi başarabilmek için onların görüşlerini anlamaya çalışırken, bir süre yargı belirtmemeye hazır olmalısınız. Siz kendi görüşlerinizin ne kadar doğru olduğuna inanıyorsanız onlar da aynen kendilerinininkine inanabilir 11.

Onların görüş açılarını anlamak onlarla aynı fikirde olmak demek değildir. Onların düşünce biçimlerini daha iyi anlamak sizi konunun esasını değerlendirmeye, kendi görüşlerinizin haklılığını yeniden gözden geçirmeye yönlendirebilir. Yani onların görüşünü anlamak bir maliyet değil faydadır 12.

Bu eğilimdeki tek dezavantaj istismara açık olmasıdır. Sıkı pazarlıkçılar kendi çıkarları için ilişkilerin bozulacağı ya da biteceği tehdidini üstü kapalı ya da apaçık bir şekilde savurabilirler-başka bir ifadeyle ilişkilerini rehine olarak ellerinde bulundurlar. Başka dezavantaj: Gereğinden fazla süregelmekte olan ilişkileriyle ilgilenenleri esas probleme gerekli enerjiyi harcayamayabilirler. Fayda sağlayan fırsatlara ve konulara yetersiz ilgi gösterirler. Sonuç olarak uyumlu kişiler bir yandan anlamlı konularla uğraşırken bir yandan da kişisel konulara gömülünce hayal kırıklığına uğrayabilirler.13

### 3) Mesafeli Olma

Mesafeli olmak az empati ve az iddiacılık içerir. Mesafeli kişiler çelişmenin verimsiz olacağına inanırlar ve açıklıktan, özellikle duygusallıktan, anlaşmazlıktan rahatsızdırlar. Mesafeli kişiler çelişkiyle karşılaştıklarında rekabet etmez veya uyum sağlamazlar. Bırakırlar. Gündemi kontrol altında tutmak ya da konuları belirlemek gibi bir eğilimleri yoktur. Çözüm odaklı çabaları amacından saptırmak için rahatsız ya da ilgisiz davranırlar14.

Mesafeli olmanın güçlü avantajlarını olduğu zamanlar da vardır. Bazı tartışmalar bu sayede başarılı bir şekilde önlenebilir; eğer önem verilmezse, nihayetinde bitiverirler. Başka durumlarda ise mesafeli kişiler bir kovalama dinamiği yaratıp tüm işi karşı tarafa yıkabilirler. (müzakereyi ayarlama, gündemi belirleme, öneri getirme). Çünkü ilgisiz görünüp sonunda konuştuklarında ikna edici bir etki yaratırlar. Ek olarak çekingen ve soğuk davranmaları karşı tarafın onların gerçek ilgi ve niyetlerini anlamalarını zorlaştırır ki bu bir stratejik bir avantajdır 15.

Mesafeli olmanın en büyük dezavantajı problem çözümünde karşıtlığı kullanma fırsatının tepilmiş olmasıdır. Mesafeli olanlar sıklıkla belirsiz ilgilerin büyük kazanımlarla bağlantılı olabileceğini bilmeden, uzak kalırlar. Nadiren belirgin bir karşıtlıkta devam etme hissini daha iyi olacağı deneyimini edinirler. Her müzakere yaptıklarında; en uygun çözüme ulaşırlar çünkü kendi ilgilerini vurgulamaktan ya da karşı tarafın fikirlerini onaylamaktan kaçınırlar.

Rekabetçiler gibi mesafeli davrananlar da güçlü iş ilişkileri kurmakta zor zamanlar yaşarlar. Diğerleri onları duygusuz, ilgisiz veya pasif-agresif bulabilirler. Mesafelilerin iyi bir içsel yaşantıları olabilir ama hislerini belli etmedikleri ve paylaşmadıkları için kendilerini yanlış anlaşılabilir veya gözden kaçırılmış görebilirler. Bazı mesafeli kişiler zıtlıkları içselleştirmekten ve hislerini gizlemekten ötürü stresli olabilirler 16.

### C) MÜZAKERE STİLLERİ ARASI ETKİLEŞİMLER

Deneyimlerimize dayanarak söyleyebiliriz ki; bu stiller birbirlerini yeterince tahmin edilebilir kalıplarla etkiler.

1.

Rekabetçi- Rekabetçi:

İki rekabetçi arasında enerjik bir müzakere olur- teklifler ve karşıt teklifler, argümanlar ve karşıt argümanlar, pazarlığın stratejik dansından alınan safi zevk. : Ne zaman bir rekabetçi ve mesafeli karşı karşıya gelse yeni bir problem ortaya çıkar. Mesafelilerin rekabetçileri delirtmek gibi bir ustalığı vardır. Atak olmayı reddederek rekabetçinin kontrolü elinde tutma ihtiyacını kullanırlar. Sınırları bozulan rekabetçiler mesafelileri tartışmaya sokmak amacıyla ayrıcalıklar teklif edebilirler. Buna alternatif olarak rekabetçiler çok güçlü bir şekilde mesafelilerin üstüne vararak onları soğutabilirler. Böylece rekabetçilerin meydan okumaları; kontrolü ele almaları ve açık şekilde karşıtlıklarını öne sürmeleriyle mesafelileri meşgul ederek güvenli bir hal alır. Mesafeliler için meydan okuma; iddialarını savunma yeteneklerinin gelişmesiyle ve zorbalığa mazur kalmış hissine kapılmamayı veya gözü korkmamayı öğrenerek rekabetçiyi oyalamakla mümkündür.17

1.

Rekabetçi-Uyumlu:

Uyumlular için rekabetçiyle yapılan müzakere bir kabusla dönüşebilir. Uyanık rekabetçiler uyumluların isteklerini kullanarak ilişkileri koruyabilir ve anlaşmazlıkları en aza indirgeyebilirler. Çünkü uyumlular sıklıkla anlaşmazlıkları çabucak önlemek için direkt ödün verirler, bu durumlardaki performanslarını; iddialı olma tavırlarını geliştirerek ve empati yeteneklerini aynı anda kullanarak artırabilirler 18.

1.

Uyumlu-Uyumlu:



İki uyumlu karşı karşıya geldiğinde karşılıklı ilişkilerinin gereklerine zarifçe uyum sağlarlar. Ama kendi çıkarlarını vurgulamakta yetersiz kalabilirler. Konuların dağılımını önleyebilir ve çıkarlarına olan fırsatları gözden kaçırabilirler. Uyumlular için meydan okuma; ilişkilerde karşıtlığın açık bir şekilde ortaya konmasına olan toleransı ve huzur için çabucak anlaşmaya varmamayı öğrenmekle mümkündür 19.

1.

Uyumlu-Mesafeli:

Uyumlu ve mesafeli karşı karşıya geldiğinde müzakere sıklıkla hiçbir yere varmaz. Eğer uyumlu mesafeliyle uyum sağlarsa ikisi de problemden kaçınarak tamamlarlar. Müzakere uyumlunun mesafeliyle onu kabuğundan çıkaracak kadar sıcak ilişkiler kurmasıyla gelişme gösterebilir 20.

5) Mesafeli-Mesafeli: İki mesafeli asla karşı karşıya gelmemelidir!21

Bu kalıpların yardımıyla, becerikli bir problem çözücü müzakereler sırasında neyin yanlış olduğunu saptayabilir ve bununla ilgili ne yapılacağını kestirebilir 22.

D ) YAKLAŞIM: GERİLİMİ YÖNETMEK

Pek çok arabulucu empati-iddiacılık spektrumunda tek bir nokta seçmeleri gerektiğini varsayarak şaşırıp kalırlar. Kişiler hangi önceliğe bağlı olarak istenen iki beceriden birini seçerken sıklıkla karışıklık ve gerilimle baş başa kalırlar. Bize göre empati ve iddiacılık iki zıt kavram olmaktan çok bağımsız iki davranıştır. Arabulucunun ikisi arasında karar vermesine gerek yoktur ikisini birden yüksek seviyede sergileyebilir.

Burada uğraştırıcı olan olay karşıtlık durumlarında esnekliği sağlayabilecek repertuarı oluşturmaktır. Şu üç şeye dikkat ederek hedefe ulaşılır:

-

Zıtlık eğilimlerinizi ve tepki verdiğiniz konuları anlamak-çeşitli şekillerde zıtlık durumlarına düştüğünüzde nasıl tepki verdiğiniz-yeteneklerinizi geliştirmeyi öğrenmeniz.

-

Diğerlerinin zıtlık eğilimlerini teşhis edebilmeye yatkın olmak ve onları gerektiğinde empati kurmaya ya da iddialaşmaya davet etmek.

-

Diğer kişiyle olan etkileşiminizi ve nasıl verimsiz olacağını anlamaya yatkın olmak.

Müzakere ilerlerken bu dinamikleri gözetmeniz size tıkanıldığınızda ne zaman oyunu değiştireceğiniz adına fikir verir. Ama kökleşmiş alışkanlıkları değiştirmek zor olur; özellikle kendi stillerinizin faydalarını tehlikeye atma korkusu taşıdığınızda. Yeni stiller üzerine çalışmanın risklerini abartıyor da olabilirsiniz. Örneğin; Rekabetçi biri için empati kurmak bir zayıflık olarak görülebilir. Eğer karşı tarafı gerçekten anlarsa belki kendi görüşlerini eskisi kadar güçlü savunamama korkusu da taşır. Uyumlu biri için daha iddialı davranırsa değerli bir ilişkiyi kaybetme kaygısı taşır-özellikle iddialı olmayı kabalıkla ve tatsız agresif davranışlarla bağdaştırdıysa 23.

Müzakerelerde hangi özelleşmiş adımlarla en azından kendi şansınızı arttırırsınız-ve tercihen karşı tarafla-empati kurma ve iddiacılık beraber mi olacak? Empati ve iddiacılıkla problem çözmenin esaslarını iki yönlü anlatıyoruz: Müzakereye hazırlanırken yapılacaklar ve müzakere esnasında yapılacaklar 24.

### E) HAZIRLIK YAPMAK

Öncelikle iyi hazırlık başarı için gereklidir. Kendi bakış açınızı paylaşabilmek için iç gözlemi, merakı ve istekliliği içerir.

#### 1) Kendini Tanımak

Karşıt eğilimleriniz ve hassas noktalarınız nelerdir? Bu müzakerede nasıl tetiklenebilirler? Eğer

savunmanızın nasıl tetiklenme eğilimi gösterdiğini bilmeden müzakereye giderseniz karşı taraf kolayca sizi saf dışı bırakabilir.

Bir karşıt mesafeli misiniz? Sadece faks makinesiyle ilgili bir tartışma yaşadığınız için iş arkadaşınızın ofisinden geçmemek için yolu uzatır mısınız? Annenizle geçen hafta ettiğiniz kavgayı konuşmamak için telesekreterinizi açık tutar mısınız? Bunlarda hiçbir yanlışlık yok. Bir müzakereye hazırlanırken oluşacak etkileşimlerin sizde yaratacağı “uzak durma” tepkisini göz önüne almalısınız. Kimle müzakere yapıyorsunuz? Ne konuşuyor olacaksınız? Müzakerenizin kariyeriniz, hayatınız, kendinizle ilgili yargılarınız açısından önemi nedir? Bu faktörlerden herhangi biri sizi masadan kaldırabilir mi? 25

Uyumlulardan mısınız? İşyerinizde yakın zamanda anlaşmazlık yaşadığınız bir kişiyi özür dilemek ve ilişkilerinizi düzeltmek için çaba sarf eder mısınız? İnsanlara bir şeyi daha anlaşılır şekilde ifade edebilmeyi becerebilmek için uykunuzdan feragat eder mısınız? Anneniz aradığında onu üzmemek için tüm elinizden geleni yapar mısınız? Yine, tüm bu eğilimler de doğaldır, hepimiz bunları yaşarız. Bazı zamanlarda başkalarının isteklerini ön plana almak-kendi isteklerimizden çok onlarınkine uymak akıllıca ve adildir. Eğer uyum sağlamak bilinçli bir seçimse ve başkalarının sıkıntılarıyla yüz yüze geldiğinizde ortaya çıkan doğal bir tepki değilse, bu ilişkilerinizin oluşumu ve gelişimi açısından önemli olabilir. Bir müzakereye hazırlanırken uyum sağlama eğilimleriniz nasıl tetiklenir ve bu size nasıl fayda sağlar göz önünde bulundurursunuz. Kiminle müzakere yapacaksınız? Bu ilişkinin sizin için anlamı nedir? 26 Bu kişiye fikirlerinizi ve bakış açınızı vurgulamada güçlük yaşar mısınız? Belirli konular sınırların dışarısında mı kalırlar? 27

Ya da bir rekabetçi misiniz? Müzakereler sizin için diğerlerinizi nasıl etkilediğinizi düşünmeden mümkün olduğunca kazanmaya çalıştığınız bir oyun mudur? Karşıtlık durumlarında öne geçtiğinizdeki adrenalin size zevk verir mi? Bir iş arkadaşınızla tamamen haklı olduğunuza ikna edene kadar tartışır mısınız? Kazanmayı istemekte ve bunu kendiniz için yapmayı istemekte

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

hiçbir yanlışlık yok. Kendi ihtiyaç ve isteklerinizi vurgulamak müzakerelerin etkili olması için esastır. Aynı zamanda bir müzakereye hazırlanırken rekabetçi stilin ne kapsamda geri tepeceğini göz önünde bulundurmalısınız. Bu durum karşı tarafın bakış açısı, ilgileri ve istekleri bakımından özellikle önemli bir durum mudur? Eğer bu durumda rekabetçi ve iddialı eğilimleriniz tetiklenirse, nasıl bir davranış sergileyeceksiniz ve karşı tarafa nasıl etkilenecek ve ilişkileriniz?

Ayrıca müzakereden önce olduğu kadar müzakere sırasında da kendinize bir bakın. Gergin misiniz? Mideniz mi kötü? Diğer tarafa kızgın mısınız? Hissettiklerinizi yazmak faydalı olabilir- Belki korku dolu, endişeli, öfkeli- sonra da nasıl hissetmeyi arzu ederdiniz? – kendinden emin, rahat gibi.28

Çoğu kişi bu üç tarzın karmaşık birer karışımıdır. Duruma ve kişilere göre birinden diğerine geçerler. Bazen rekabet ederler. Bazen mesafeli kalırlar. Bazen bir ilişkiyi korumak için her şeyi yaparlar. Söylediğimiz gibi her stilin avantajları ve dezavantajları vardır. Hazırlığınızın bir parçası olarak eğilimlerinizin neler olduğunu düşünmek bu bağlamda önemlidir.29

### 2) Karşı Tarafı Merak etmek

Karşı tarafı merak ederek öncelikle, yaratıcılık ve aktarım değerlerinizi koruyarak, kendinizi diğer tartışmacının yerine koymuş olursunuz. Karşı tarafın istek ve alternatifleri ile ilgili kabaca fikriniz oluşur. Bu fikirler masa başında karşı tarafın hikayesine hazırlıklı olmanızla empati yapmanızı kolaylaştırır.30

Kendi kurumlarını temsil eden müzakerecilerle uğraşırken, onlara duyguları olmayan, sadece sahibinin sesini aktaran kişiler gibi davranmak kolaydır. Şunu hatırlamak çok önemli, onların da aynen sizin gibi duyguları, korkuları, ümitleri ve hayalleri var. Meslek hayatları tehlikede olabilir. Özellikle hassas oldukları konular olduğu gibi, özellikle gurur duydukları konular da olabilir 31.

Şimdi kendinize sorun: Karşı tarafın hikayesi nedir? Neden öfkeli? Geçmişte yaşanan haksızlıklara cevap veriyor ve intikam mı almak istiyorlar? Duygusal bir konudan diğerine taşarak devam mı ediyor? Evdeki özel sorunlar iş hayatına mı yansıyor? Örneğin; Ortadoğu müzakeresinde hem İsraililer hem de Filistinliler, kendilerini halk olarak tehdit altında hissederek öyle güçlü duygular geliştirdiler ki, en pratik ve elle tutulur konularda dahi, örneğin Batı Şeria'daki suyun nasıl dağıtılacağı üzerinde tartışıp çözüme varmak hemen hemen imkânsız hal aldı. Çünkü daha büyük bir resimde baktığımızda, her iki halk da, hayatta kalmalarının tehlikede olduğu düşüncesiyle, her bir konuyu hayatta kalma mücadelesi olarak görmektedir.32

Meslektaş ya da arkadaşlarına sizle ve durumunuzla ilgili ne söylüyor? Birbirimize hep aktarım yaparız, kuşkusuz karşı tarafın da sizin müzakerenizle ilgili aktarımları olacaktır. Hazırlanırken eğer onun bakış açısından durumu mantıklı kalamıyorsanız o zaman onun hakkında daha fazla bilgiye ulaşmanız gerekmektedir. Bu bilgiye ulaşmanın en uygun yolunu temin etmeyi dikkate almaktır. Nasıl sorular sorabilirsiniz? Bu soruları gerçekten ilgilendiğinizi belli eden ve suçlayıcı olmayan şekilde nasıl oluşturabilirsiniz? Karşı tarafın öyküsünü bildiğinizi varsaymayın. Eğer bunu yaparsanız hata edersiniz. Her ne kadar yeterince doğru bilerseniz de; karşı tarafın olayları nasıl gördüğü konusunda meraklı bir tavır içinde olursanız, daha etkili olursunuz.33

Örneğin, karşı taraftan kendi müzakere ekibinde yer alan kişilerin isim ve unvanlarını bildirmelerini istemelisiniz. Bu isimleri aldıktan sonra şirket ve camiada, “ Bu kişiler hakkında

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

bilgi verecek olan var mı? Daha evvel bu kişilerle iş yapan oldu mu?" şeklinde araştırma yapmalısınız. Unvanları bilmek, yukarı da belirttiğimiz gibi bu kişilerin yetkilerinin sınırını bilmeniz açısından da önemli olacaktır 34.

Gelecek müzakereyi düşünürken meydan okuma adına duymak istemediğiniz şeyleri belirleyin. Belki karşı tarafın ne söyleyeceği hakkında çok iyi fikir sahibi olabilirsiniz ve bunu söylemesini düşünmek bile sizi sinirlendirmeye yetebilir. Belki bu kişiyle önceden görüştünüz. Belki sizi çok sinirlendirip kontrolü kaybetmenize neden oldu ve bunun tekrar olması kaygısını taşıyorsunuz. Belki karşı tarafın size karşı kırıcı davranacağı korkusu taşıyor ve müzakereye değmeyeceğini düşünüyorsunuz. Ne düşünürseniz düşünün hala hazırlık aşamasındasınız ve şimdi zehrinizi akıtma zamanıdır. Karşı tarafın hücum edeceğini varsayalım örneğimizde olduğu gibi Susan'ın Martin'e hücum etmesi. Sizin için ne anlama geldiğini ispat etme konusunda nasıl hazırlık yaparsınız, bu çok çirkin bir saçmalık ve haksız bir eleştiri midir 35?

Hazırlıklarınız normalde yapacağınız ama yapmamanız gereken şeyleri içermelidir, bir nevi karşıt güçler için cephanelik oluşturmaktır. Bu sizi sadece gergin yapar ve masaya gelmeden önce sinirli olursunuz. Bu tip yapılanmayla her seferinde karşı taraf lafını edemedi patlarsınız. Karşı tarafın size korkunç şeyler söylemeyeceği ve yapamayacağı ihtimalini aklınızda bulundurun 36.

Sonra, kendinize sorun: Karşı tarafın sizinle ilgili söyleyeceği en kötü şey nedir? Sizin için duyması en zor olan şey nedir? Aklınızda veya yazılı olarak sizi tetikleyen noktaların bir listesini yapın. Eğer müzakere belirli bir süre ya da uzun oturumlu olma arasında çelişkideyse yakın bir arkadaşınızın size koçluk ve farklılığınızı belirginleştirmeniz konusunda yardımcı gerekebilir. Tecrübemize dayanarak hayali eleştiriler duymanın büyük faydası olabileceğini-sizi gerçekten zirveye taşıyacakların olacağını-doğal ortamda sesli bir şekilde ifade edildiğinde. Bunları koçunuza açıklarken kendi ağzınızdan duymanız iyidir,ki koçunuzun bu problemi sizinle konuşması daha da iyidir.Bu saldırgan ifadeler siz onları duymaya alıştığınızda etkinliklerini

kaybederler.

Sonrasında koçunuzdan karşı taraf rolüne bürünmesini isteyip her atak için basit açıklamalarla cevaplama çalışması yapabilirsiniz :

SUSAN: İşin ticari kısmına pek ilgi göstermedin-kendi işinde berbat olacaksın.

MARTIN: Restoranın ticari işlerini sevmediğimi ve sensiz orada iyi olamayacağımı mı düşünüyorsun?

Koçunuzla bile tartışmayı cazip kılın. Sizin tartışmanıza gerek yok. İşin aslı uğraşmadığınızda daha sakin olduğunuzu fark edeceksiniz. Konuşmacının sizin bakış açınızı siz ifade etmeden bildiğini ifade etmesini onaylamayı çalışın 37.

1.

Kendi Bakış Açınızı Paylaşmaya Hazırlanın



Çoğu için empati kurmak zor, iddia etmek ise kolaydır. Ama her zaman bu durum böyle değildir. Bazen kendi bakış açınızı savunmak zor olabilir, özellikle diğer kişi çok farklı sözler ve fikirler işitmek istemezken. Kendinizden emin olmak özellikle zor bir hal alır.

Hepimiz kendi bakış açımızı ifade etme hakkına sahibiz. Ne kadar bakış açınız ve hikâyeniz eksik ya da hatalı bir hal alsada durumu nasıl gördüğünüzü ifade etme hakkınız konusunda rahat olabilirsiniz. Karşı tarafın görüşlerini anladığının ispatı için karşı tarafla aynı fikirde olmanız gerekmez ya da siz kendi fikirlerinizi açıklarken onun desteklemesi gerekmez. Ama dinlemelidir, eğer dinlemezse ısrar etmelisiniz 38.

Müzakerenizin fikirlerinizi savunacağınız bölümüne hazırlanırken öncelikle neleri belirteceğinizi kendinize sorun. Eğer bu konuda tereddütleriniz varsa empati yaparak karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışmanız size özgüven sağlayarak fikirlerinizi savunmanıza yardımcı olur. "En azından bir aptal gibi davranmayacağım. "diyebilirsiniz kendinize böylece."Karşımdaki kişinin söylediklerini anladığımı göstermiş olacak ve düşünce farklılıklarımı açıklamaya çalışacağım. Böylece durum dengelenmiş olacak. Bu adil."Hazırlığınızın bir parçası da iki tarafın da kendi bakış açısını vurgulayabilmesi ve birbirlerini anladıkları bir arabuluculuk yöntemini düşünmektir.

Bundan sonra hikâyenizi anlatma pratiği yapın. Sadece kafanızda canlandırmayın, bunu sesli bir şekilde yapın. Hikâyenizi kendi sözlerinizle duyduğunuzda ne kadar gözden geçirilecek ve çıkarılacak şey olduğuna şaşıracaksınız. Hikâyeniz dolambaçlı yoldan gitme ve konu dışı ayrıntıların etrafında dolanma eğiliminde midir? Vurgulamak istediğiniz noktalar nelerdir? Hikâyenizde emin olmadığınız yerler var mı? Konunuzu daha anlaşılır ve ikna edici bir hale getirmek için daha çok bilgiye ihtiyacınız var mı? Bu bilgiye nasıl ulaşırsınız? Bunların hepsini

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

zaman içinde oluşturmaya bakın. Bu hazırlık düşüncenizdeki karışıkları belirlemenize ve hikâyenizi yeniden gözden geçirmenize yardımcı olur. Belki de sandığınızdan daha güçlü bir hikâyeniz vardır. Ya da tam tersine hikâyenize sandığınız kadar güvenmemeniz gerekmektedir. Her nasılsa eğer doğru zamanda doğru sırayla tepkiler verebilir hale gelerseniz hikâyeniz daha güçlü bir hal alacaktır. Bir kez hikâyenizi önemsiz ayrıntılardan kurtardığınızda, önemli noktaların bir listesini yapın. Masa başında önemli bir şeyi unutma kaygısından zihinsel enerji sarf etmek istemeyeceksiniz 39.

Son olarak, hikâyenizin diğerleri tarafından anlaşılması için kapsamını ve en fazla ikna edici halinin nasıl olabileceğini göz önünde bulundurun. Karşı tarafı suçlamayan ve onun motivasyon veya niyetlerini karakterize etmeyen bir hikaye üzerine prova yapın. Örneğin; eğer müzakereniz kaçınılmaz surette karşı tarafın geçmiş iddialarını içeriyorsa, kendinizi mümkün olduğunca tarafsız bir şekilde ifade etmeye çalışın. "Bunu yaptığında beni şöyle etkiledi. Senin niyetinin öyle olduğunu söylemiyorum. Niyetinin ne olduğunu bilmiyorum belki de çok farklıydı. Ama üzerimdeki etkisi şöyleydi..." Böylelikle karşı tarafa ne dediğinizi anlaması için zaman tanımış olursunuz 40.

Martin'in neden müşterilere yakın olduğunu, reklam ve pazarlamaya para harcamaya istekli oluşunun Susan tarafından anlaşılmasına önem verdiğini varsayalım. Şöyle diyebilir:

MARTIN: Bundan milyonlarca kez bahsettiğimi biliyorum ancak her zaman bir lokanta sahibi olmayı hayal etmiştim. Yemeğin en önemli şey olduğu büyük bir İtalyan ailesinden geliyorum. Her Pazar herkes yemek için evimize gelirdi. Ufacık bir evimiz vardı ve tıka basa insanla dolardı. Bazen sanki tüm komşular oradaymış hissini verirdi. İnsanlar saatlerce oturur, hikâyeler anlatırlardı. Ebeveynlerimin ikisi de çok iyi aşçılardı, yemekle ilgili fikrim bundan ibarettir. Restoranımda da hep aynı ortamı yaratmak istedim. Üniversitede eğitimim daha çok pazarlama üzerinedir. Otel Yönetimi üzerine dersimde söylenenler hiç aklımdan çıkmaz. Restoranlarda eğer müşteri bağlılığı oluşturacaksa bedava yemek vermemizi söylerlerdi. Ne

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

zaman bu işe başladım bu fikirlerin hepsi aklımdaydı-ailemle ilgili ve iyi eğitimim ve başka ne varsa. Laubali ve müsrif ya da para konusunda umursamaz olduğumu düşünebilirsiniz ama kararlarımın hepsi bilinçli alınmıştır. Aynı fikirde olmayabilirsiniz ama bunlar kararlardır. Sorun şu ki bunlarla ilgili hiç konuşmadık. Bu yüzden kimseyi suçlamıyorum. Sadece farklı bakış açılarına sahibiz. Siz masraflar çok olduğu için batacağından endişe duyuyorsunuz bense müşterisi az olacağı için batacağından endişe duyuyorum 41.

1.

Olası Değer Yaratma Fırsatlarını Tespit Edin:

Sizin ve Karşı tarafın bakış açısından iyi bir sonucun nasıl olabileceğini bir kere anladıktan sonra, artık yararlı bir alışveriş için ortak zemini, uzlaşma alanlarını ve imkânlarını tespit edebilirsiniz. Örneğin, Bir patron ve işçi arasındaki bir uyuşmazlığı düşünelim, Patron işçisinin son zamanlarda veriminin çok azaldığını gözlemliyor ve ona sorunun ne olduğunu bile sormadan sert bir tavırla yaklaşıyor. Fakat bir çözüm yolu bulunamıyor. Oysaki patron asıl sorunun, işçisinin aile hayatı ile iş hayatı arasındaki denge kurmak olduğunu, oğlu ile ilgilenmemesinin kendisinde büyük bir sıkıntı yarattığını anlayabilseydi, her iki tarafında, - tümüne değilse bile- hedeflerinin birçoğuna ulaşmasını sağlayacak uygulanabilir birkaç alternatif bulunabilirdi:42

-

İşçinin mesaisinin kısaltılması bir çözüm olabilirdi. Bilyece işçi oğluyula ilgilenmek için zamanında ede olabilirdi. Patronu da onun maaşından kestiği tutarda yerini dolduracak geçici bir eleman alabilirdi 43.

-

İşçi belli saatler aralığında evinden çevrim içi olarak çalışabilirdi. Bu onun işe gidiş- geliş yolundaki zaman kaybı, öğleden sonra öğlunu daha yakından denetleme arzusu, ve önemli miktarda ücret kaybı endişesi gibi, hususlarda çıkarlarına hitap eden bir öneri olurdu. Bunun karşılığında işçi, patronun da çıkarlarını gözeterek tüm işlerinin zamanında teslimi için plan yapabilirdi 44.

Bu çözüm yollarıyla, müzakere etmek değer yaratmak anlamına gelirdi. Bir değer yaratıldığında, onu kimin alacağı sorusuna cevap bulmanız gerekir. Bir taraf yüzde yüzünü almak isteyebilir veya başka bir şekilde paylaşılabilir. Doğal olarak, müzakere ile bir değer yaratılmasına yardım ettiyseniz, bir pay almak isteyeceksiniz ve zaten bu payı almaya da hakkınız olacaktır 45.

1.

Hem Kendinizin Hem de Karşı Tarafın MİVANA'sını ve Son Fiyatını Saptayın

Bu bölümde öncelikle "MİVANA" kavramının açıklanması gerekmektedir; "Müzakere ile varılan anlaşmaya en iyi alternatif" olarak açıklanabilen MİVANA kavramı, Roger Fisher ve William Ury tarafından geliştirilmiştir. Bir anlaşmanın yokluğunda kişinin tercih ettiği hareket tarzını ifade eder. Mivana'nızı bilmek, eldeki müzakere bir anlaşmayla sonuçlanmazsa ne yapacağınızı ya da ne olacağını bilmek demektir46.

Örneğin, bir danışman, potansiyel bir müşteriyle bir aylık bir anlaşma yapmak üzere müzakere etmektedir. Danışman, anlaşmayı yapsa bile ücretin ne olacağı konusunda net değildir. Bu nedenle potansiyel müşterisi ile buluşmadan evvel, kabul edebileceği bir anlaşmaya en iyi alternatifini gözden geçirir. Bu durumda, müzakere ile varılacak anlaşmaya en iyi alternatif- yani danışmanın MİVANA'sı- o ayı diğer müşteriler için piyasa araştırması yapmaya harcamaktır ki bunun aylık ücreti 15 bin dolardır 47.

Bir müzakereye girmeden önce MİVANA'nızı bilmelisiniz. Aksi halde müzakerenin anlamlı olup olmadığını veya ne zaman müzakereden çekileceğinizi bilemezsiniz. Bu bilgidен yoksun olarak müzakereye girişen kişiler, kendilerini kötü bir konuma sokarlar. Bazıları MİVANA'larının ne olduğunu tam anlamıyla bilmedikleri ve aşırı iyimser oldukları için kendi alternatiflerinden daha iyi bir teklifi reddedebilirler 48.

1.

Yetki Durumunu Önceden Tespit Edin

Geleneksel bakış, masanı karşı tarafındaki müzakerecinin mutlaka tam yetkili olması gerektiğini söyler. Aksi takdirde, anlaşmaya ramak kala satıcının “ Bunu bir de müdürümle konuşmam gerekiyor” dediği, eski moda “ araba satıcısı” tuzağına düşme riskiniz vardır. Satıcıyla yaptığınız mücadele, sizi fiyat sınır çizgisine getirmek içindir; müdürle yapılacak ikinci mücadele ise sizi bunun ötesine itmeyi amaçlar 49.

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

Sözleşmeleri imzalamaya yetkili bir kişiyle müzakere etmenin pek çok avantajı vardır:

-

Bütün mantık süreciniz, doğrudan karar verme merciindeki kişi tarafından duyulur.

-

Müzakere masasında kurulan iyi ilişkinin faydaları muhtemelen pazarlığa ve pazarlığın uygulanmasına yansiyacaktır.

-

Belli koşulların tartışılma ya da yanlış yorumlanma ihtimali az olur.

-

“Araba Satıcısı” hilesinden kaçınmış olursunuz.

-

Eğer masanın öbür tarafındaki kişinin sizinle iş yapma iştahını kabartmak amacındaysanız ve gerçek karar verme merciindeki kişi arka planda ise emekleriniz boşa gitti demektir 50.

Bu yüzden gerçek karar verme merciindeki kişinin kim olduğunu bulmak için elinizden ne geliyorsa yapın. “Kararı kim verecek?” demekten çekinmeyin. Eğer bu kişi müzakere eden takımı içinde değilse, onun da katılmasını önerin 51.

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

Ayrıca karşı tarafın karara nasıl varacağını bulmaya çalışın. Kararlar bir kişi, takım ya da komite tarafından mı veriliyor? Açık kalan hususların aydınlatılması için soru sormaktan kaçınmayın. “ Bunun gibi bir konuda karar alma süreciniz nasıl işliyor?”<sup>52</sup>

Uygulamada her zaman nihai yetkiyi elinde tutan kişi ya da kurul ile müzakere edemeyeceksiniz. ABD başkanı ile müzakere edilerek varılan anlaşmalar bile Amerikan Senatosu'nun onayından geçirmek zorundadır.

Belki de, tam yetkisi olmayan müzakerecilerle iş yapmanın avantajları da vardır. Yetkisi olmayan bu bireyler şirketlerinin çıkarlarını korumak, tartışmak ve çözümler üretmek konusunda daha serbest hareket ederler. Söz konusu görüşme bağlayıcı olmayacağından bunu bir özgürlük olara bile görebilirsiniz.

Fakat şu önlemleri de alın:

-

Müzakerede iki tarafın tavrının da şirketi bağlamayacağına dair temel kuralı koyun.

-

Bu fırsatın, karşılıklı çıkarların tartışılması, yaratıcı seçenek ve çözüm paketlerinin oluşturulması için kullanılmasını önerin.

-

Eğer parasal konular tartışılıyorsa, pazarlık payı bırakın. Nihai müzakereci ikinci turda çok zorlarsa, hareket edeceğiniz bir alan kalsın <sup>53</sup>.

Kendi açınızdan ise, müzakerede ne kadar yetkiniz olduğunu tam olarak öğrenin. Şirketiniz size istediğiniz yetkiyi vermezse hayal kırıklığı yaşayabilirsiniz, ancak en azından bilmeden sınırlarınızı aşmış olmanız. Yine de az yetki bazen daha iyidir. Bazı kararlar için dönüp onay almak stratejik açıdan yararlı olabilir ve daha yaratıcı yeni seçenekleri görmeyi sağlayabilir 54.

1.

Esneklik Göstermeye Hazır Olun- Kendinizi Katı Bir Çizgiye Hapsetmeyin

Müzakereler her zaman dümdüz bir yol izlemez. İlişkiler bazen tatsızdır. Beklenmedik gelişmeler bir tarafın çekilmesine ya da müzakereyi dondurmasına sebep olabilir. Yeni bulunmuş fırsatlar karşı tarafı daha çetin bir pazarlığa teşvik edebilir. Bir müzakerecinin yerini bir başkası alabilir. Tüm bu gelişmeler, tarafların ellerinde açık seçik bir yol haritası olmadan da ilerlemeye hazırlıklı olmaları gerektiği anlamına gelir. Ayrıca sabırlı olmaları da gerekir, çünkü birçok müzakere “aç-kapa” tarzı kesintili bir seyir izler. Şöhretlerini “hadi bitirelim şu işi” sözünün parola haline geldiği operasyonlardaki başarılarıyla kazanmış, tabii ki sabırlı olmaya yatkın değillerdir. Fakat sabır, müzakerelerde ihtiyaç duyulan bir meziyettir 55.

- Müzakerelerde daha esnek olmak için yapabileceğiniz bazı şeyler şunlardır:
- Sürecin öngörülebilir olmadığı, düz bir çizgi izlemeyebileceği varsayımını kabul edin.
- Her iki tarafta da değişikliklere hazır olun: Yeni kişiler, beklenmedik gelişmeler.
- Her değişimi bir öğrenme fırsatı olarak görün.



Esneklik önemlidir, ama esnek olurken esas hedefinizin sınırları içinde kalın. Örneğin müzakerede hedefiniz belli bir işi elde etmekse, bu hedefi zihninizde hep üstte tutun. Adımlarınızı gerektiği zaman değiştirin. Beklenmedik gelişmelerle karşılaştığınızda sabırlı olun. Ancak yoldaki tümseklerin hedefinizi engellemesine izin vermeyin 56.

1.

Adil Bir Anlaşma İçin Tarafsız Değerlendirmeleri ve Kriterleri Benimseyin

Her iki tarafta pazarlığın adil ve makul bir şekilde sonuçlandığına inanmak ister. Eğer taraflar ilişkinin devam etmesini umuyorlarsa, adalet duygusu ve akla yatkınlık önem taşır. Taraflardan hiç biri baskı altında kötü bir pazarlık yapmaya zorlandığını hissetmek istemez 57.

Neyin adil ve kabul edilebilir olduğunu ölçmek için genelde harici veya "objektif" kriterler kullanır. Örneğin şöyle bir şeyler söyleyebilmelisiniz:

“ Kentsel bölgelerde faaliyet gösteren komisyon mekanizmasının nasıl işlediğini araştırmak için bir süre uğraştım. Gördüğümüz gibi fiyatı 1 milyon ile 3 milyon dolar arasındaki gayrimenkul komisyonları yüzde 3 ila yüzde 5 arasında değişmektedir, ortalama yüzde 4,4. Böylece size ödemeyi önerdiğimiz yüzde 4,5 komisyon adil ve makuldür 58. “

Genelde, adil ve mantıklı bir anlaşmayla ilintili birçok kriter olduğundan, hazırlığın önemli bir bölümü şunlarla ilgilidir:

-

Hangi kriterin nasıl uygulanacağını araştırılması,

-

Size uygun gelen kriterlerin neden daha uygun olduğunun gösterilmesi için gereken hazırlık,

-

Size uygun gelmeyen kriterlerin neden uygun olmadığını göstermek için gereken hazırlık,

Eğer karşı tarafı belli bir kriter ya da formülün adil ve mantıklı olduğuna ikna ederseniz, bir daha o standardı içermeyen bir teklifi kolay reddedemezler ve büyük olasılıkla pazarlığın sonucundan memnun kalırlar 59.

1.

Süreci Lehinize Çevirin

Toplantılarda veya resmi müzakerelerde fikirlerinizin dikkate alınmadığı duygusuna hiç

kapıldınız mı? Sizin ya da başkalarının çabasına rağmen, böylesi toplantıların gözünüze belli bir sonuç almak için yapılan danışıklı bir dövüş gibi görüldüğü oldu mu? Örneğin, müzakere esnasında her hangi bir kişi sizi oyun dışına bırakır ve bir başkasının menfaatine olacak yöne doğru dümen kırılmıştır. Bunun çaresi, süreci değiştirmek için masadan uzaklaşmaktır. Deborah Kolb ve Judith Williams'ın tanımladığı şekliyle “ Süreç hareketleri”, müzakere esas meselelere değinmez. Tam tersine bu meselelere kulak verilmesini sağlar, diğerlerin düşünce ve taleplerine dair algıları etkiler 60.

Akşam haberlerinde uluslar arası anlaşmazlıkların müzakerelerini izlediyseniz heralde dikkat etmişsinizdir: Deneyimli diplomatlar sorunlara hemen girmezler. Onun yerine, toplantı nerede yapılacak, kim katılacak, hatta masanın şekli üzerinde bile anlaşmaya varmak için aylarca uğraşırlar. Bunlar hep süreç hareketleridir e etkili bir hazırlık masadan uzaklaşma konusunda da eğilmeyi içerir. Dolayısıyla düşüncelerinizi anlatmak için önceden çalışmak ve sürece bu şekilde yeniden çerçeve çizmek yararınıza olacaktır 61

### 10) Masa Başında

Pazarlık sırasında ilk amacınız bir problem çözme altyapısına sahip olmaktır. Bunu yapabilmek için iki tarafın da empati yapmasına ve iddiacı davranmasına olanak veren bir yöntem oluşturmalsınız. Bu temel görevler müzakere devam ederken yanlış anlaşılmalara yoldan çıkmasını veya gereksiz zıtlıkların önlenmesini garanti etmekte kritik bir yer tutar 62.

### F ) RESİPROKAL BİR YÖNTEMLE MÜZAKERE

Tecrübelerimize göre müzakerenin başında şöyle söyleyerek başlamak sıklıkla tartışmaya yardımcı olacak bir yöntemdir: “Bir teklifim var. İkimizin de olayları nasıl gördüğümüzü açıklama fırsatı bulduğumuzdan emin olmak isterim. Bu konularda sizin bakış açınızın benimkinden çok farklı olmasından şüpheleniyorum. Her ne kadar anlaşmaya varamasak da sizin bakış açınızı anlamak, sizin de benimkini anlamınızı isterim. Siz başlayabilirsiniz ben de dinlerim. Sizin bakış açınızı anladığım konusunda tatmin olduğunuzda, ben de birkaç dakika kendiminkini aktarırım.Bu sizin için uygun mu?”.Ama bir yöntem dayatmaktan kaçının.Karşı taraftaki müzakerecinin kendine ait bir gündemi var olabilir ki bu gereklidir de.Karşılıklı olarak bakış açıları ve fikirlerin keşfedilmesinin faydasını çabucak fark edemeyebilir 63.

Genellikle önce karşı tarafın konuşmasına izin vermek faydalı olur. İnsanların çoğu konuşmayı sever ve kendi bakış açılarını açıklamayı da. Rekabetçiler hiç kuşkusuz bu davetin üzerine atlayacaklardır. Uyumlular ve mesafeliler bile kendi bakış açılarını paylaşmak fikrine karşı koyamayacaklardır, özellikle önce sizin bakış açınızı dinleyip savunmaya dayalı konumda kalacaklarsa. Bu yöntem eğer müzakereye güçlü hisler bağlanmışsa özellikle verimlidir. Çoğu kişi kendi içini dökmeyi karşı tarafı dinleyemez. Onların kendi paylarına düşeni söylemelerine izin verin. Onlara bolca zaman tanıyın. Pillerinin bitmesini sağlayın. Onları anladığınızı göstermeye hazırlıklı olun. Başından itibaren anlamış olmanızın aynı fikirde olduğunuz anlamına gelmediğini açıkça belli edin. Bu basit yöntem sayesinde konuşma sırası size geçtiğinde karşı tarafın sizi dikkatli dinlemesi şansını kazanırsınız. Bu da size müzakere sırasında empatinin nasıl olduğunu gösterme imkanı tanır 64.

MARTIN: Açıkça beni inandırabileceğine dair güçlü bir inanç besliyorsun ve benim de bazı fikirlerim var. O zaman neden sen başlamıyorsun? Restoranın geleceğiyle ilgili fikirlerini bana söyle. Her ne kadar aynı fikirde olacağımı bilemesem de gerçekten onları anlamak isterim. Sonra birkaç dakika ben konuşurum ve olayları nasıl gördüğümü açıklarım. Belki benim fikirlerime katılmayacaksın ama en azından düşüncelerimi anladığını bilmek isterim. Bu senin için uygun mu?

Ama ya karşı taraftaki kişi susmak bilmezse? Bu durumda ona ikinizin de anlamak için zamana ihtiyaç duyduğunuzu hatırlatırsınız. Şöyle bir şey söylemek isteyebilirsiniz:”Bir süredir durumu nasıl gördüğünü açıklıyorsun ve ne dediğini anladığımı gösterdiğimi düşünüyorum. Çünkü bir şeyleri farklı görüyoruz, ben de kendi bakış açımı ifade etmek ve anladığından emin olmak isterim. Sana bu durumla ilgili bakış açımı bir kaç dakika anlatmamın sakıncası var mı?”Her müzakere bazı yöntemleri takip eder-bunun önüne geçemezsiniz. Eğer resiprokal yöntemi takip etme fırsatı bulamazsanız, bir tarafın diğerini dinlemediği bir kanıt ve karşıt argüman döngüsüyle müzakereyi tamamlarsınız. Bu durumda yürüteceğiniz varsayılan yöntem : “Kim en yüksek sesle ve en uzun konuşursa o kazanır 65.”

### 1) Empati Döngüsünü Kullanın

Karşı tarafın karşılıklı anlayış ihtiyacı duyduğunu ve öncelikli olarak konuşmayı kabul ettiğini varsayalım, onu anlamaya çalıştığınızı nasıl ispat edeceksiniz? Empati döngüsü adını verdiğimiz tekniği kullanın. Empati döngüsünün üç aşaması vardır:

1.

Konuyla ilgili araştırma yapın.

2.

Karşı taraf yanıtlasın.

3.

Yanıtı anladığınızı gösterin ve karşı tarafın bunu anlayıp anlamadığını kontrol edin.

Başka bir ifadeyle karşı tarafın bakış açısını ona geri döngüleyin. Eğer karşı taraf yazdığınız döngüde yanıldığınızı söylüyorsa, ikinci adıma geri dönüp tekrar döngü yazmalısınız demektir. Empati döngüsü anlayışınızı ispat ederken çekilmenizin temel parçasıdır<sup>66</sup>.

Örnekleri değiştirmek adına Stephanie'nin gelecekteki patronuyla yaptığı Bradford Reklamcılık Şirketi'nin taşınma masraflarını ödeyip ödemeyeceği konusundaki müzakeresine dönelim. Kendi isteğini irdelerken şöyle söyleyebilir:

STEPHANIE: Taşınma masraflarımı ödemek istemiyorsunuz gibi görünüyor. Peki neden?

BRADFORD: Evet, bu oldukça basit- şirket politikası gereğince taşınma masraflarını karşılamıyoruz. Her durum için kuralları değiştiremem.

STEPHANIE: Anlıyorum. Yani şirketin bu konuyla ilgili politikası var ve eğer benim durumumda bir ayrıcalık tanınırsa emsal teşkil etmesini göz önünde bulunduruyorsunuz.

BRADFORD: Doğru. Bilirsiniz, sizin taşınma masraflarınız yüksek bir bedel değildir ancak bazı insanlar çok uzun mesafe yol yaparak ve tonlarca eşya getirerek taşındıkları için şirketi bu

yüksek masrafla büyük vurguna uğrattıyorlar.

STEPHANIE: Tamam. Yani diyorsunuz ki benim masraflarım oldukça düşük olacaktır eğer şirket bunu karşılamayı kabul ederse ilerleyen zamanlarda başkasının yüksek masrafı karşısında güç durumda kalacaktır. Durum budur değil mi-ya da kaçırdığım bir yer var mı?

BRADFORD: Hayır yok. Fındık kabuğunu doldurmaz bir mevzu işte. Size yardım edebilmeyi isterdim 67.

Bu noktada Stephanie Bradford'un kaygıları ve istekleriyle dikkatlice ilgilenir, bunları onlara tekrar sıralar ve tam olarak anlayıp anlamadığını ve kaçırdığı bir nokta olup olmadığını onlara sorar.

Anlayışı göstermek için bir formül mevcut değildir. Ancak karşı tarafın hikayesini ortaya çıkarmanıza yardım edecek ve anladığınızı göstermenizi sağlayacak yardımcı birkaç soru önerebiliriz.

-

Söylediğin gibi sorun bu mudur?

-

Ne söylediğine açıklık getirir misin...Benim anladığım...Doğru mu?

-

Senin söylediklerinden anladığım...Doğru mudur?

-

Anladığım kadarıyla, sorun....Seni doğru anlıyor muyum?

-

Özetlersek, benim aklımda kalan önemli noktalar...Doğru anlamış mıyım?

-

Neyi kaçıyorum?

-

Bu konuyla ilgili görüşlerinden konuşmadığımız var mı?

Doğru formül, anladıklarınızın doğruluğunu kontrol etmenizden daha az önemlidir. Anladığınızın ispatı; açıklayabilmenizi, anlayışınızı kontrolünüzü ve karşı tarafa yanıt verme şansı tanımanızı gerektirir. Empati; gördüğümüz gibi gerçek merakı gerektirir. Yukarıdaki önerileri içeren, samimiysiz kullanımlarla kolayca numara yapılamaz.Çoğu kişi basit davranışlar sergileyen ve



sahte davranan birini saptamada başarılıdır."Söylediklerinden anladığım" sözü eğer diğer kişi bakış açısıyla gerçekten ilgilenmediğinizi ve onu yönlendirmeye çalıştığınızı düşünüyorsa durumu kötüleşebilir.Doğru mantığı edinmek önemlidir68.

### Empati Döngüsü

1.Adım Bilgi alırsınız.

2.Adım Karşı taraf yanıtlar.

3.Adım Anlayışınızı gösterir ve karşı tarafla kontrol edersiniz.

4.Adım Eğer karşı taraf doğrularsa döngü tamamlanmıştır.

Eğer doğrulamazsa 1. adıma geri dönün.

### 2) Eğer Aynı Düşüncede Değilseniz Kabul Etmeyin

Dinlerken ve anladığınızı gösterirken karşı taraf şöyle diyebilir: “Sence bu doğru değil mi?” ya da “Ne dediğimi anlıyor musun?” Genellikle bu sorular sadece anladığınızı göstermenizin devamına hizmet eder, ama temelde neye inandığınız karmaşasını da getirir. Aynı fikirde olmadığınız ya da ne düşündüğünüz konusunda emin olmadığınız konusunda net olun.”Sadece anlamaya çalışıyorum-kendi bakış açım var ama buna da bir bakalım.” Şeklinde. Ya da “Henüz aynı fikirde olup olmadığım konusunda emin değilim ancak şimdilik sadece sizin durumu nasıl gördüğünüzü anlamaya çalışıyorum. Empatinin aynı fikirde olmak olmadığı konusunu aydınlığa kavuşturun.

İki taraf da ne kadar dinlese ve empati yapsa da hala aynı düşüncede olmayabilirler. Kıvılcıklar oluşabilir-öfke ve agresifliğin dışı vurumu olarak değil ama sadece gerçek farklılıklar kaynaklı oluşabilirler. Eğer bir mesafeli olma eğilimi taşıyorsanız böyle bir çelişkiye hazırlıklı olun.Bunu bekleyin.Katılmamak nasıl olur hayal edin ve kendi bakış açınızı saygılı ve verimli bir yolla devam ettirin.Kendinizi bir çelişkiye hazırlayın ki kolayca aşabilesiniz 69.

### G ) SON KONTROLLER

Bazı noktalarda siz de karşı taraf da bakış açısını anladığınızı hissetmeyi ister. Bu sandığınızdan uzun zaman alabilir. Ancak nihayetinde yeteri kadar döngü kurduğunuz için karşı taraf onu anladığınızı hissedecektir. Kendi bakış açınızı vurgulamaya geçerken, onun bakış açısını doğru anlayıp anlamadığınızdan bir kez daha emin olmak istersiniz.”X,Y ve Z gibi düşünüyorsun gibi görünüyor. Ayrıca A,B ve C dediğini de duydum. Doğru mu? “Hikâyende kaçırdığım bir nokta ya da daha fazla dinlememi istediğin bir yer var mı? Yok mu? Peki, o halde ben sana görüşlerimi aktarıyım70.”

### 1) Hikayenizi Anlatın

Karşı tarafı anladığınızı belli edip onu tatmin ettikten sonra, kendi istek ve kaygılarınızı vurgulamada daha iyi bir konumda olacaksınız. Örneğin, Stephanie şöyle diyebilir:

STEPHANIE: Bana taşınmamla ilgili yardım etmek istemenizden dolayı minnettarım. Taşınma masrafları ile ilgili kaygılarımı ve neden bir çözüm yolu bulacağımız umudu taşıdığımı açıklamama izin verin. Bu sorun olur mu?

BRADFORD: Tabii ki hayır. Buyurun.

STEPHANIE: Eğer bu işi kabul edersem bazı başlangıç masraflarım olacak. Kendi evimi satmam ve burada bir ev almam gerekecek. Harcamalarımın gidişatında bir sorun yaşama kaygısı duyuyorum. Sadece taşınma masrafları \$10000. Açıkça böyle bir birikimim yok. Taşınma birkaç hafta sürecek ve muhtemelen en az bir ay çalışmadan buradan para alamayacağım. Bu süreçte ne yapacağım konusunda endişeliyim.

BRADFORD: Anlıyorum. Zor bir durum.

STEPHANIE: Evet açıkçası büyük sorun yaratıyor.

Stephanie şirketin politikasına saldırmadı ve aşağılamadı. Kendi bakış açısını basitçe açıkladı ve taşınma masrafı neden onu endişelendiriyor açıkladı. Çünkü hazırlandı (iki farklı hikaye olacağını biliyordu),şöyle demedi:”Sizin politikanız aptalca, benim hikayem doğru olandır.”Onun görevi-baştan aşağıya görüştüğü-kendi hikayesinin iyi bir planını yapmaktır 71.

Görüldüğü gibi kendi duygularınızı veya onlarınkini açık bir biçimde görüşmeye odaklanmak, sadece problemin ciddiyetini vurgulamakla kalmayacak, müzakereyi daha az tepkisel ve daha etkin yapacaktır. Daha önce sözü edilmemiş duyguların yükünden kurtulunca, insanlar problemin kendisiyle uğraşmaya daha yatkınlık göstereceklerdir 72.

### 2) Diğer Tarafın Hikâyenizi Anladığını Kontrol Edin

Sorun çözme altyapısının son adımı olarak karşı tarafın sizi anladığından emin olmak istersiniz. Başını sallaması ya da “Evet, evet” demesi gerçekten anladığı anlamına gelmez. Ona

Yazar Pınar Alemdar  
Cuma, 16 Ocak 2009 00:05

---

hikâyenizin kendi versiyonunu anlattırıp anladığınızı ispat etmesini sağlayın. Bunu yapmak için pek çok yol vardır, bazıları:

-

“Mesajımı karşıya tam olarak aktarma konusunda endişe taşıyorum. Bana yardımcı olabilir misiniz: dediklerimden ne anladınız?”

-

“Karmaşaya neden olmadığımıdan emin olmak için bu konuda fikrim nedir?”

-

“Sizin bakış açınızı anladığımı size belli etmeye çalıştım-sizin aynısını yaptığınızdan endişe duyuyorum. Sizce ne söyledim?”

Karşı tarafın sizin perspektifinizi anladığınızı ispat etmesini istediğinizde, onunla ilgili empati kurmanın aynı fikirde olmak demek olmadığı fikrini pekiştirmiş olursunuz. Bir kez size anladığınızı

gösterdiğinde, şunu pek söylemez, "Ama önceden benimle aynı fikirdeydin." Dahası tam olarak anlamadığı ya da size mantıklı gelmeyecek şekilde yorumladığı noktaları belirleyebilirsiniz.

### 3) Eğer Lazımsa, Oyunu Değiştirin

Başlangıçta verimli bir yöntem geliştirmek adına ne kadar dikkatli davranırsanız davranın yine de tıkanığınızı fark edeceksiniz. Belki ne siz ne de karşı taraf hiç dinlememiştir. Belki çok savunmacı hissetmişsinizdir. Belki de karşı taraf size umursamaz gelmiştir.

Üç müzakere eğilimini ve etkileşimlerini tartıştığımız kısmı hatırlayın. Ne olduğunu tanımlamaya çalışın. Bir rekabetçi gibi mi davrandınız? Gündemi kontrol altına almakta çok mu beklediniz? Geri planda kalıp bir süreliğine dinlediniz mi? Karşı tarafın davranışlarını düşünün. Hangi müzakere tipini kullanıyordu? Bu size neden ikinizin tıkanıp kaldığıyla ilgili ne söylüyor? Bir yol arayın. Sonra dinamikleri eğer gerekiyorsa empati ve iddiacılık ekleyerek değiştirmeye çalışın. Rekabetçi durumda kaldığınızı düşünüyorsanız, şunu söyleyebilirsiniz: "Tüm konuşmayı yaptığımı fark ettim ve sizin ne demeye çalıştığınızı tam olarak anlamadığımı sanmıyorum. Bir kaç dakikalığına bunu anlamama yardımcı olur musunuz?"<sup>73</sup>. Bütün bu yöntemlerle karşınızdakini daha iyi anlayacaksınız. Unutmayın " Aynı dili konuşanlar değil, aynı duyguları paylaşanlar anlaşır " .

## SONUÇ

Yaratıcılık ve dağılım dengesi gibi empati ve iddiacılık dengesi de yönetilmelidir. En yetenekli müzakereciler insan ilişkileri konusunda en geniş repertuara sahip olanlardır. Hem dinleyip hem etkileyici şekilde konuşabilirler. Bu temel iletişim yetenekleri sorun çözümlerin alt yapısını en iyi şekilde oluştururlar 74.

-----

1 Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s.50.

2 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 50.

3 Fisher, Roger/ Ury, William/ Patton. Bruce: 'Evet', Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak, İstanbul 2008, s. 29.

4 Fisher/ Ury/ Patton s.29

5 Fisher/ Ury/ Patton s.30

6 Fisher/ Ury/ Patton s.207.

7 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 51.

8 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 51.

9 Özbek, Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Ankara, 2004, sf.78.

10 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 51.

11 Fisher/ Ury/ Patton s.30.

12 Fisher/ Ury/ Patton s.31.

13 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 52.

14 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 52.

15 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 53.

16 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 53

17 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 53.

18 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 54.



19 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 54.

20 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 54

21 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 54.

22 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 54.

23 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 55.

24 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 55.

25 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 56.

26 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 56.

27 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 57.

28 Fisher/ Ury/ Patton s.36

29 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 57.

30 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 57

31 Fisher/ Ury/ Patton s.38.

32 Fisher/ Ury/ Patton s.38

33 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 58.

34 Luecke, Richard s. 47.

35 Mnookin/Peppet/ Tulumello s. 58

36 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 58.

37 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 59.

38 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 60.

39 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 60.

40 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 61.

41 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 61.

42 Luecke, Richard : Müzakere, İstanbul 2008, s.40.

43 Luecke, Richard s.41.

44 Luecke, Richard s.41.

45 Luecke, Richard s.42.

46 Luecke, Richard s. 18.

47 Luecke, Richard s. 18.

48 Luecke, Richard s. 18.

49 Luecke, Richard s. 44.

50 Luecke, Richard s. 44.

51 Luecke, Richard s. 45.

52 Luecke, Richard s. 45.

53 Luecke, Richard s. 45-46.

54 Luecke, Richard s. 47.

55 Luecke, Richard s. 48.

56 Luecke, Richard s. 48.

57 Luecke, Richard s. 49.

58 Luecke, Richard s. 49.

59 Luecke, Richard s. 49.

60 Luecke, Richard s. 50.

61 Luecke, Richard s. 51.

62 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 60.

63 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 62.

64 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 62.

65 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 63.

66 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 63.

67 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 64.

68 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 64.

69 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 65.

70 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 66.

71 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 67.

72 Fisher/ Ury/ Patton s.39.

73 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 67.

74 Mnookin/ Peppet/ Tulumello s. 68.

//