Yazar Ayten Selin Çakır
Çarşamba, 31 Aralık 2008 10:35

1. GİRİŞ

İnsanlar, gerek toplum içinde bulundukları pozisyonlarından gerekse sahip oldukları kişisel özelliklerden ve yetişme biçimlerinden dolayı birbirlerinden farklı tercihlere, beğenilere sahiptirler. İnsanlar bu farklılıklarının üstesinden herhangi bir çatışma ile sonuçlanmadan nasıl geleceklerine, tüm bu farklılıklara rağmen başkalarından istediklerini nasıl elde edecekleri konusunda birçok araştırma yapmışlar ve yapmış oldukları araştırmalar sonucu tek bir cevaba ulaşmışlardır: “Müzakere.”

Yaşamımızı incelediğimiz zaman sabah kalkmamızdan akşam yatana kadar geçirdiğimiz süre zarfında gerek kendi aramızda, gerek şirketler arası, gerek milletlerarası birçok konu hakkında müzakere gerçekleştiririz. Müzakere hayatımızın bir gerçeği, vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Müzakere her gün yaşanan bir şeyse de, her zaman iyi sonuç almak mümkün olamamaktadır. Bazı zamanlar çok yorucu olup, birçok dostane ilişkiyi bozabilmektedir. İnsanlar, müzakereye bağlı tüm bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak, müzakereyi çok daha verimli bir hale getirmek için çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Bunlardan biri sert diğeri yumuşak yöntemdir.

Yumuşak müzakereci kişisel çatışmalardan uzak durmak istediğinden anlaşmaya varmak için kolayca ödün verir. Dostça sonuçlanan çözüm ister, ancak sık sık istismar edilir ve burukluk duyar. Sert müzakereci ise her durumu aşırı uçta tavır alarak, daha uzun dayananın daha iyi sonuç aldığı bir irade yarışı olarak görür. Kazanmak ister ve benimsemiş olduğu pozisyonu sıkı sıkıya müdafaa ederken diğer seçeneklere kendisini kapatır ve çoğunlukla müzakereyi çıkmaza sürükler. [1]

Bir de ne sert ne yumuşak, ama biraz sert ve hem biraz yumuşak üçüncü bir müzakere yöntemi vardır ki, Harvard Müzakere Projesi tarafından gerçekleştirilen bu yönteme prensipli müzakere yöntemi adı verilmektedir. Bu yöntemde tek bir tarafın kazancı değil, her iki tarafın da kazancı söz konusudur. Bu müzakere yöntemine göre, tarafların benimsemiş oldukları pozisyonlarına değil, karar vermelerine sebep olan menfaatlerine odaklanmaları önemlidir. Kişileri problemlerden ayıran, çeşitli seçenekler üretilen, sonucun objektif standartlara dayandıran bu yöntemde taraflara birbirlerinin duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koyarak, sorun çözücü yaklaşımı benimseyerek birbirleriyle iletişime geçmeleri önerilir. [2]

Ancak, müzakere tarafları çeşitli sebeplerden dolayı, ya tarafların birbirleriyle konuşmamalarından dolayı, ya tarafların bir tanesinin karşı tarafın dile getirdiklerini dinlememesi, onlara dikkat etmemesinden dolayı ya da tarafların arasında gerçekleşen bilgi paylaşımı sırasında ortaya çıkan yanlış anlama ve yorumlamalardan, birbirleriyle her zaman sağlıklı iletişim kuramayabilirler. [3] Sağlıklı bir iletişim kurulmasını engelleyen tüm bu nedenlerin yanında, taraflar ayrıca kendi istekleri ile de birbirleriyle yüzde yüz bir bilgi paylaşımı

gerçekleştirmek istemeyebilirler. Öncelikle müzakere taraflarının birbirleriyle olan iletişimleri sırasında neden tüm bilgileri paylaşmadıkları sorusunun cevabına değineceğim bu çalışmamda daha sonra sırasıyla müzakerede değer yaratımı ve dağıtımı, müzakerelerde karşılaşılan bilinen on sert taktik ve tarafların müzakereye hazırlanmaları sırasında dikkat etmeleri gereken dört ana husus hakkında bilgi vereceğim.

2. TARAFLAR ARASINDAKİ BİLGİ PAYLAŞIMI SORUNU

Neden müzakereciler bütün bilgilerini paylaşmazlar? Bilgi paylaşımı ile yeni değerler yaratıp, masadan her iki tarafı da mutlu edecek şekilde anlaşarak kalkıp, yollarına mutlu mesut devam etmezler?

Her ne kadar müzakereciler değer yaratmak için bilgilerini paylaşsalar da, bilgilerini paylaştıkça sömürülme riskleri de artar. Menfaat ve tercihleri hakkında bilgi veren taraf, karşı taraftan aynı samimiyet ve açıklığı göremeyebilir. Bilgi paylaşımı olmadan, değer yaratmak zordur. Ancak, açıklama tek taraflı olursa da, açıklamayı yapan taraf, müzakerede avantajlı konumunu yitirebileceğini düşündüğünden açıklama yapmaktan vazgeçebilir. Aşağıda yer alan iki hikâye yukarıdaki dilemayı en iyi şekilde dile getirmektedir: [4]

Örneklerden birincisi, bir portakalı paylaşmak isteyen iki kardeşin hikâyesini anlatmaktadır. İki kardeşten bir tanesi portakalı yemek için, diğeri de portakalın kabuğunu yapacağı kekte kullanmak için istemektedir. Ancak, her iki kardeşten birbirlerinin portakal üzerindeki asıl niyetlerinden habersiz olduklarından dolayı portakalı ortadan ikiye bölerek paylaşmışlardır. Portakalı yemek isteyen kardeş, kendisine düşen yarım portakalın kabuğunu çöğe atıp, içini yerken, portakalın kabuğunu yapacağı kekte kullanacak diğer kardeş ise, portakalın kabuğunu kekte kullanıp içini çöpe atmıştır. [5]

Burada her iki taraf da, taksim edilen konu olan portakal üzerinde yoğunlaştığından, birbirleriyle hiçbir bilgi paylaşımına girmemişler ve buna bağlı olarak da birçok değerin israf olmasına sebep olmuşlardır.

İkinci hikâye ise, Nancy ve Bob arasında gerçekleşecek ve her ikisinin de kazanabileceği bir takası içermektedir. Nancy portakal ve elmayı çok sevmektedir. Ancak, sepetinde 10 tane portakalı varken, hiç elması yoktur. Bob ise portakalı elmadan daha çok sevmektedir. Bob'un sepetinde ise sadece 10 tane elması bulunmakta, hiç portakalı bulunmamaktadır. Bu nedenle, Bob, Nancy'e her ikisinin de kazanabileceği bir takas önerir. Takas için görüşmeler başlamadan

önce, her iki taraf da birbirinin tercihi hakkında bir bilgiye sahip değillerdir. Eğer Nancy, Bob'un durumundan ve tercihinden bilgi sahibi olsaydı, bu durumu belki kendi lehine çevirebilirdi. Nancy, bir tane portakal karşılığı Bob'dan dokuz tane elma isteyebilirdi ya da Bob ile aynı tercihlere sahip olduğunu bu nedenle de bir takas yapmak istemediğini iletebilirdi. İşte Bob ile Nancy arasındaki bu takas örneği, taraflardan birisinin karşılıksız bir biçimde tercihini açıklaması sonrasında ortaya çıkabilecek sömürülme riskini en etkili biçimde ortaya koymaktadır. [6]

3. DEĞERİN PAYLAŞTIRILMASI

Değerin yaratılmasının yanı sıra değerin paylaştırılması da müzakerenin en önemli hususlarından bir tanesidir. Değer yaratımı ve paylaşımı arasındaki iletişimi ve çatışmayı gösteren güzel bir örnek şu şekildedir: [7]

İki kişi düşünelim: Adları Sara ve Jim olsun. Aralarında önceleri tek bir ürünün fiyatının konu olduğu bir müzakere düşünelim. Mesela, Sara 6 gün sonra Fransa'ya gideceğinden evini kiraya vermek istemektedir. Jim'de Sara'nın evini kiralamak istemektedir. Amaç sadece eve ait kira olsaydı, bu pozisyona bağlı bir müzakere olacaktı. Sara, evini verebileceği en yüksek fiyata kiraya vermek istemekte ısrar ederken, Jim de evi ucuz bir şekilde kiralama pozisyonunda ısrar eder ve belki belli bir anlaşmaya varamadan Sara ve Jim müzakereden vazgeçerlerdi. Ancak, taraflar kira haricinde diğer konuların da dâhil olacağı bir müzakere yapmak istemektedirler ki bu da müzakerenin değer yaratan bir müzakere niteliğinde olacağını bize göstermektedir. Burada tarafların amacı ellerindeki pastayı genişletip, kendilerini tatmin edecek sonuç almaktır. Bu nedenle, müzakere sırasında Sara bir yolunu bulup Jim'e bir arabaya ihtiyacı olup olmadığını sorduğunu ve kendisinin 1992 model bir Honda Accord'u olduğunu ve onu satmak istediğini söylediğini varsayalım. Müzakerenin konusu birden evden arabaya dönmüş ve arabanın artık taraflar arasında müzakere edildiğini düşünelim. Bu müzakere sırasında üzerinde görüşülen müzakere konusu olan Honda Accord için Sara'nın durumu şu şekildedir: [8]

- Sara'ya Honda Accord marka arabasını ailesi mezuniyet hediyesi olarak almışlardır.
- Araba 8 yaşındadır.
- 58.000 km'dedir.

· Sara, arabasının fiyatını belirlemek için arabasını üç tane araba satıcısına götürmüştür ve Honda Bayisi en iyi teklifi vermiştir. Honda Bayisi için Sara'ya verilen teklif 6,900$ dır.

· Sara 6 gün sonra Fransa'ya gidecektir. Fransa'ya gitmeden önce arabasını satmak istemektedir.

· Sara'ya arabası karşılığında 6,900$ teklif veren Honda Bayisinin bu arabayı daha sonra 9,800$'a satacağını Sara tahmin etmektedir. Bu nedenle, Sara gazeteye arabasının satımı için ilan vermiş ve fiyat olarak da 9,495$ istemiştir. Jim ile arabasının satımı konusunda müzakere yaparken arabası için isteyeceği fiyatın 9,495$ olduğunu söyleyecektir.

Honda Accord için Jim'in durumu ise şu şekildedir:

· Jim'in işe gitmek için bir arabaya ihtiyacı vardır.

· Önceden bir Honda Accord'u vardı ve bu arabadan çok memnundu.

· Sara'nın Honda Accord'u ile bir test sürüşüne çıktı.

· Sara'nın arabasının durumu ve yaşı itibariyle bir araba satıcısına gösterildiğinde, araba için 10,000$ civarında bir fiyat verileceğini düşünmektedir.

· Birçok araba satıcısı gezmiş ve alternatif 2 tane satılık Honda Accord bulmuştur:

1. Alternatif: 1994 model ve Sara'nın arabasının km'den az km'ye sahip ve fiyatı 11,500$ olan.

2. Alternatif: 1990 model ve Sara'nın arabasının km'den fazla km'ye sahip ve fiyatı 6,500$ olan.

· Bu iki alternatif'e bakarak Jim, Sara'nın arabasını 1990 model Honda Accord'a göre tercih edeceğini düşünmektedir.

Yukarıda sıralamış olduğum tarafların içinde bulundukları durumlarını göz önüne aldığımızda, Jim ile Sara'nın birbirleriyle bir anlaşma yapıp yapamayacakları konusunda bir sonuca ulaşmak için öncelikle her iki tarafa ait alternatifleri incelememiz gerekmektedir.

Alternatif, "*tarafların anlaşmaya varamadıkları durumda yapabilecekleri diğer seçenekler*" olarak tanımlanmaktadır.
[9]

Bu tanıma göre, Sara'nın arabasını Jim'e satamaması durumunda arabası için sahip olduğu diğer alternatifler şu şekildedir: [10]

· Sara, arabasını 6,900$'a Honda Bayisine satabilir.

· Arabasını başkasına satmak için bekleyebilir.

· Arabasını bir arkadaşına ödünç verebilir.

· Arabasını bir hayır kurumuna bağışlayabilir.

· Arabasını Fransa'ya götürür.

Jim'in Sara'nın arabasını satın alamama durumunda sahip olduğu diğer alternatifleri ise şu şekildedir: [11]

· İkinci el araba satan satıcıdan kullanılmış başka bir araba satın alabilir.

· Gazetede verilen satılık araba ilanlarını araştırmaya devam edebilir.

Roger Fisher, William Ury ve Bruce Patton, tarafların alternatifleri konusunda "Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif" (Best Alernative to a Negotiated Agreement, BATNA) projesini geliştirmişlerdir.

Bu proje, tarafların birbirleriyle anlaşma yapmama durumunda yapabilecekleri en iyi seçenektir. Bu açıklamaya göre, yukarıdaki örneği dikkate aldığımızda Sara'nın BATNA'sı, başka bir şahsa arabasını satmayı denemesi bunda başarılı olamazsa Honda Bayisine arabasını 6,900$'a satmak olacaktır.

BATNA 'nın yetersiz olduğu durumlarda, taraflar ayrıca Taban Değer belirlerler. Bu örnekte Sara'nın taban değeri, Jim'den arabası karşılığı kabul edebileceği en düşük fiyattır. Bu değere 7,000$ diyelim. Bu değer, kişinin BATNA 'sından da düşük olabilir.

Jim'in BATNA 'sı ise, araba satıcısında gördüğü 1994 model Honda Accord'u 11,000$'a satın almaktır. Jim'in taban değeri ise, Sara'ya ödeyebileceği en yüksek değerdir ki, biz bu değeri 9,000$ olarak düşünelim. Eğer Jim 9000$ ya da daha düşüğüne Sara'nın arabasını satın alırsa, BATNA'sı olan 1994 model Honda Accord'u almaktan vazgeçer.

Tüm bu varsayımlar sonrası, tarafların 7,000$ ile 9,000$ arasında bir yerde anlaşma yapabileceklerini düşünürüz ki, bu aralığa da "**Olası Anlaşma Zonu (alanı)"** denir. Aradaki 2000$ lık fazlalık da taraflara bölüştürülür.
[12]

7000$ ile 9000$ arasındaki bir fiyatta anlaşmaları her iki taraf için de avantajlı gözükse de, taraflar hiçbir anlaşma yapmayabilirler. Bunu iki faktör açıklamaktadır: [13]

1. Bilgi Asimetrisi

2. Stratejik Fırsatçılık

3.1. BİLGİ ASİMETRİSİ

Birçok müzakerede, her bir tarafın diğer tarafın bilmediği, sahip olmadığı bilgilere ve materyale sahip olmasıdır. Böyle bir bilgi asimetrisi bu örneğimizde de yer almaktadır. [14]

Sara, Jim'in araba almak için beklediğini, Honda Accord'u sevdiğini ya da kendi arabasından daha yeni model bir Honda'ya 11,000$ harcayabileceğini;

Jim ise Sara'nın 6 gün içinde arabasını satması gerektiğini, arabasını 6,900$'a bir satıcıya satmaya hazırlandığını;

bilmemektedirler.

Müzakere edilen ürünün durumu ve kalitesi olası bilgi asimetrisini ortaya çıkarmaktadır. Ürünü satan, ürünün kalitesi hakkında alıcıdan her zaman daha çok şey bilir. Bu da taraflar arasındaki bilgi asimetriğini ve buna bağlı çürük limon teorisini ortaya çıkarır.

3.2 STRATEJİK FIRSATÇILIK

Taraflar, müzakere sırasında birbirlerini ne kadar ileriye iletebileceklerini bilememektedirler. Taraflar, müzakerelerde taban değerlerini birbirlerine dürüstçe az rastlanır bir şekilde açıklarlar. Daha çok BATNA 'ları hakkında gönülsüzce konuşurlar. Bu nedenle taraflar birbirlerinin taban

değerleri hakkında tam, kesin bir bilgiye sahip olamazlar. [15]

Tüm bu nedenlerden dolayı, taraflar müzakereye hazırlanırken birçok soru sorarlar. Müzakere sırasında en çok sordukları sorular ise; *"Burada mantıki olarak elde edebileceğimiz en iyi anlaşma nedir?", "En azından bize uygun bir anlaşmayı karşı taraf kabul etmeye gönüllü mü? Burada bir anlaşma yapabilir miyiz?"*

Tüm bu soruların cevaplarını, taraflar paylaşımcı pazarlıkta birbirlerinin olası yaklaşımlarını anlamaya ve tahmin etmeye çalışırlar. Alınması gereken aksiyonları kararlaştırırken, her bir taraf diğer tarafın olası reaksiyonunu dikkate alır. Taraflar, diğer tarafın ne yapmak istediği, nereye kadar gidebileceğini tahmin etmeye çalışırlar.

Müzakereciler, diğer tarafın algısını etkilemek için birçok taktik kullanırlar. Düzmece durumlar, yanlış yönlendirmeler, psikolojik savaş, pozisyonel baskılar bunlardan birkaçıdır. Örneğin, Jim'in Honda yerine Toyota'yı tercih ettiğini söylemesi, Sara'nın olmadığı halde arabası için 9,195$'a bir başka teklifin olduğunu söylemesi gibi… [16]

4. MÜZAKERELERDE KARŞILAŞILAN 10 SERT TAKTİK

Genelde sert taktik kullanımı müzakerelerde kullanılmak için tavsiye edilmez. Bu tarz taktiklerin kullanımına ait sonuçlar genelde riskli ve maliyetli olur. Ancak, bu taktiklerin kullanımı müzakereciler tarafından hazırlıklı olmak amacıyla öğrenilmelidir. [17]

Buna göre, müzakereciler böyle bir taktiğin kullanıldığını anladıklarında şunu yapmalıdırlar: [18]

1. Müzakereciler, taktiği tanımalıdır.

2. Kullanılan taktiği anladığınızı karşı tarafa doğrudan iletin.

3. Karşı tarafa kullanılan taktiğin meşruluğu ve arzu edilebilirliğini sorguladığınızı bildirin.

Müzakereciler tarafından en çok kullanılan 10 Sert Taktik şu şekildedir: [19]

1.□□□□ Küçük, Yavaş Ödünlerin İzlediği Büyük İstekler (Artan Talepler):

En çok kullanılan taktiktir. Verilen her ödün için bir başka talebin artmasıdır. Bu taktiğin iki büyük dezavantajı vardır:

1) Yapılacak bir sözleşme şansını azaltır.

2) Uzun süreli bir pazarlığa neden olur.

Böyle bir müzakere taktiği ile karşılaşılınca yapılacak şey: Müzakereye ara verilmesidir. Bu şekilde tarafların düşünmeden tepki göstermeleri de engellenmiş olur. Taraflar müzakereye geri döndüklerinde taraflar birbirlerine daha ciddi davranışlar gösterirler ve uç talepler yerini makul taleplere bırakır. [20]

2.□□□□ Taahhüt Taktiği:

Bu taktik, karşı tarafın elini kolunu bağlama davranış biçimidir. Karşı tarafın hareket özgürlüğünü kısıtlamak amacıyla yapılır. Taktiğin etkili olabilmesi için, taahhütün bağlayıcı, güvenilir, kesin ve açık olması gerekir.

3.□□□□ Al ya da Bırak Taktiği:

Bu taktikte, tarafça sunulan teklif kabul edilmezse, müzakere bitecekmiş havası estirilir.

Böyle bir taktik ile karşı karşıya kalınınca, taktiğe maruz kalan taraf, böyle bir taktiği dikkate almamış gibi davranmalı, söyleneni duymamış gibi konuşmasına devam etmeli ve konuyla ilgili başka çözümler üretmelidir. [21]

4.□□□□ Karşılıksız Teklife Davet Taktiği:

Bir teklife karşı bir teklif vermek yerine, sert müzakereci tarafından ilk teklifin yetersiz olduğu ve yeni bir teklifin talep edildiğinin açıklanmasıdır.

5.□□□□ Çekinmek, Korkutmak Taktiği:

Sert taktik kullanan tarafın, talep üstüne talep yığarak taleplerin sert taktiğe maruz kalan tarafın kırılma noktasına ulaştığının maruz kalan tarafça sinyalinin verilmesi.

6.□□□□ Hakaret, Korkutma Taktiği:

Bu tarz taktikler, taktiğe maruz kalan tarafın kendisini rahatsız hissederek bilinç altında, müzakereyi mümkün olan en kısa zamanda bitirme arzusu oluşturmak için tasarlanmıştır.

Fiziksel çevrenin koşullarını yönlendirmeye ilave olarak, sert taktiğe maruz kalan tarafı rahatsız etmek için diğer tarafın sözlü veya sözlü olmayan iletişim yollarıdır. Kıyafet ile görünüş ile ilgili yorum yaparak, çeşitli imalarla bu taktiği gerçekleştirirler. [22]

Böyle bir taktiğe maruz kalan taraf, taktiği fark ettiğini karşı tarafa açıkça ortaya koyarak, taktiğin bir daha tekrarlanmasını önleyecektir. Böyle bir durum ile karşılaşan taraf, tereddüt etmeden karşılaşmış olduğu durumun düzeltilmesini de talep etmelidir.

7.□□□□ Blöf Yapmak, Yalan Söylemek, Abartmak:

Karşı tarafın algılamasını blöf yaparak, yalan söyleyerek, abartarak etkilemeye çalışmak. Böyle bir durum ile karşı karşıya kalan taraf, öncelikle kişileri problemlerden ayrı tutmalıdır ve kendisine iletilenler konusunda doğruluğu denetleme uygulaması yapmalıdır.

8.□□□□ Tehdit ve Uyarılar:

Tehditler müzakerede en fazla kötüye kullanılan taktiklerdir. Tehdit etmek, bir tekliften çok daha kolay gibi görülebilir. Fakat tehditler bir sarmalda çoğalan karşı tehditlere dönüşür ki, o da müzakerenin dengesini bozar ve dahası ilişkiyi yok eder. [23]

Tehditler baskıdır. Baskı çok kez niyet edilenin tam tersini yapar; ters baskı yaratır. Böyle bir taktik ile karşı karşıya kalan tarafın, baskıya değil, konuya odaklandığını iletmesi önerilmektedir.

9.□□□□ Karşı Tarafın Alternatiflerini Küçümsemek:

Karşı tarafın BATNA'sını anlamaya çalışarak, taban değerini değiştirmeye, etkilemeye çalışmak.

10. İyi Polis-Kötü Polis:

Psikolojik baskının aldatmayı da içeren bir başka şekli iyi polis/kötü polis kalıbıdır. Bu taktik şu şekildedir: Aynı taraftaki iki kişi sahneye bir kavga koyar. Bir tanesi sert bir duruş sergiler, diğeri ise sert olanın davranışlarından sıkıntı ve utanma hissi uyandığı imajını verip, sanki iyilik yapıyormuş hissini verir. Burada verilen ödün büyük değildir ama nerdeyse iyilik yapılmış gibi bir görüntü verir. [24]

İyi polis-kötü polis kalıbı psikolojik bir kendi amacına yönlendirme şeklidir. Taraf, uygulanan taktiği fark ederse, kandırılmaz. İyi adam uygun biçimde anlattığında, kötü adama sorulan sorunun ona da sorulması tavsiye edilir. [25]

5. MÜZAKERE MALİYETLERİNİN VE STRATEJİK fIRSATÇILIĞIN kIRILMASI

Sıkı pazarlık taktikleri, stratejik fırsatçılık, bilgi asimetrisinden doğan problemlerin hepsi dördüncü bir değer kaynağının oluşmasına neden olur. Müzakereciler, anlaşmadan doğan müzakere maliyetlerini kısarak ve stratejik fırsatçılığı azaltarak değer yaratabilirler. Bu birçok şekilde olabilir: Müzakere sürecini az zaman ve maliyet harcayarak, tarafların birbirlerini aldatma riskini azaltarak ve gelecek teşvikleri güzel bir sıraya sokarak… [26]

Müzakere maliyetlerini zaman ve para yönünden kısmak her iki müzakereciyi de daha varlıklı yapar. Bu sıkı pazarlık sisteminin ortadan kalkması veya müzakereyi problem çözücü müzakere sistemine dönüştürmek ile olur.

Bu örnekte, Jim ve Sara için bu maliyet az gözükse de, daha karmaşık ve hukuki davalarda çok fazla zaman ve para harcanmaktadır.

Müzakereciler, kandırılma riskini azaltıp, bilgi asimetrisinin üstesinden gelerek de değer yaratabilirler. Bu problemin üstesinden gelmek için, örneğimizde Sara, Jim için şunları yapabilir: [27]

- Sara'nın dürüstlük ve güvenilirliği konusunda Jim'in araştırma yapmasıyla,

· Sara'nın daha önce arabasını sattığı kişileri referans göstermesiyle,

· Sara'nın Jim'e 90 günlük güvence vermesiyle.90 gün içinde bir tamirin olması durumunda bunu Jim'e ödeyeceği yönünde Jim'e yazılı bir teklif sunması. Böyle bir güvence her iki taraf için de sorun olabilir:

Jim, Sara'yı bir problemin olması durumunda nasıl bulup, gerekli ödemeyi yapacağını bilmemesi…

Sara içinse, manevi zarar problemi doğabilir. Manevi Zarar; sözleşme taraflarından birisinin, diğer taraf aleyhine sözleşmeden yararlanacak şekilde davranışını değiştirmesi durumunda ortaya çıkan sorundur.

· Tarafların üçüncü bir araba tamircisine arabayı gösterip, arabanın durumunun öğrenilmesiyle…

6. GERGİNLİĞİN YÖNETİMİ

Sorun çözücü yaklaşımın en büyük özelliği, taraflar arasındaki gerginliği yöneten bir müzakere sistemi olmasıdır. Bu gerginlik, değer yaratılırken oluşacak sömürülme riskidir.

Bu risk ortadan kaldırılmayan ancak yönetilebilen bir risktir. Bu risk minimize edilerek, değer yaratımı gerçekleştirilir.

Gerginliğin Yönetimi için öncelikle müzakereye hazırlanmak gerekir. Hazırlanmanın önemi iyi bir müzakere için hiç yadsınmayacak bir konudur.

Müzakere için yapılan iyi bir hazırlık aşağıdaki adımların gerçekleştirilmesiyle oluşur: [28]

- Müzakerede ele alınacak konunun belirlenmesi ve tarafların menfaatlerini düşünmeleri
- Değer yaratan fırsatları tasarlamak
- BATNA'nın belirlenmesi ve mümkünse geliştirilmesi
- Gerçekçi bir hedefin konulması

6.1. MÜZAKEREDE ELE ALINACAK KONULARIN BELİRLENMESİ

Taraflarca müzakere sırasında masada konuşulacak konuların belirlenmesi, bu konular hakkında tarafların düşünmesi, konuşulacak konuların öncelik sıralarının belirlenmesi ve bu konuları neye göre belirleyeceklerine karar vermeleridir. [29]

Bu maddeyi en iyi şekilde anlatan örneğimiz, Stephanie McGrowth'un iş görüşmesi örneğidir. Stephanie McGrowth, 30 yaşında, hâlihazırda bir reklam şirketinde çalışan bir kişidir. Reklam sektöründe çok önemli bir yere sahip olan bir reklam firması ile iş görüşmesine gidecektir. İş görüşmesine gitmeden önce, görüşme yapacağı konuları kafasından geçirirken ilk olarak düşündüğü isteyeceği ücret konusuydu. Karşı taraftan yıllık 95,000$ isteyeceğine karar veriyor ancak, bir müddet sonra ücret haricinde aslında konuşması gereken daha birçok konunun olduğunu görüyor ve konuşmak isteyeceği konuları şu şekilde belirliyor: [30]

- Yeni işindeki pozisyonu ne olacak?

- İşi nasıl tarifleniyor?

- Ne kadar sürelik tatile gidecek?

- Ne kadar seyahat edecek?

- Şirket, taşınma masraflarını karşılayacak mı?

Stephanie, yukarıdaki sorular ışığı altında yeni işi karşısındaki menfaatlerini daha dikkatli belirlemeye başlamaktadır. Stephanie'nin finansal menfaatleri var. Ancak, diğer hususlar da aynı derecede öneme sahip olabilir. Fakat konu işe girmeye gelince kişilerin menfaat ve önceliklerinin bulundukları duruma göre şekil kazanır. Aile sahibi olan birisi, finansal güvencesi olan ve belli çalışma saatleri olan, fazla seyahati olmayan işi seçebilir. Ancak, Stephanie henüz 30 yaşında olduğundan ve kariyerini uzun vadede reklamcılık sektörü üzerine inşa etmek istediğinden, sahip olduğu yeteneklerini geliştirmek, etkili bir yönetici ve lider olmayı öğrenmek isteyecektir. Bu nedenle, iş güvenliği çok önem arz etmemek ancak şirketin büyüme potansiyeli önem arz etmektedir. Ücretin de piyasa koşullarında olmasına dikkat edeceği ancak şirkette kendisine verilecek belirgin sorumluluğun ücretten çok daha önemli olacağını dile getirmektedir.

Tüm bunların yanında Stephanie için çalışacağı yerin menfaatlerini dikkate almak da önemli olacaktır.

Müzakere sırasında karşı tarafın menfaatlerini anlamak için onlara sorulacak soruların hazırlanması da çok önemli olacaktır. [31]

Karşı tarafın ve sizin menfaatlerinizi anlayarak tarafların bu anlaşmadan ne beklediklerini çıkarabilir ve ona göre adımlarınızı atabilirsiniz.

6.2. DEĞER YARATAN FIRSATLARI TASARLAMAK

Taraflar kendi menfaatlerini ve diğer tarafın menfaatini belirledikten sonra, karşı tarafa sunacakları seçenekler hakkında düşünmelidirler.

Stephanie'nin örneğinde, Stephanie'nin iş görüşmesi için gittiği şirkette yeni başlayanlar için uygulanan ücret politikası düşükse, Stephanie karşı tarafa getireceği herbir müşteri için bonus isteme alternatifini sunabilir.

Hazırlık safhasında, karşı tarafın menfaatleri, kaynakları, kapasitesi hakkında çok detaylı bir bilgiye sahip olunamaz bu nedenle de alternatifler hazırlık aşamasında belirlenemez. Alternatiflerin belirlenmesi için karşı tarafla karşılaşmanın beklenmesi gerekmektedir. Tarafların bu safhada yapmaları gereken tek şey alternatifler hakkında düşünmeye başlamaktır.

Karşı tarafa cazip gelecek fikirlerin olması, onları sorun çözmeye daha kolay ikna edecektir. Ayrıca, tarafların alternatifler üzerinde düşünmeleri, müzakerenin ilerleyen safhalarında tarafların sadece kendilerini üşünmelerini de engeller. [32]

6.3. BATNA'NIN BELİRLENMESİ VE MÜMKÜNSE GELİŞTİRİLMESİ

Tarafların müzakereyi hangi noktada terk edecekleri, karşı tarafa "kusura bakmayın, bu bizim için yeterli değil" diyebilmeleri için taraflara bu gücü sağlayacak olan, müzakereyi gerçekleştirmeme durumunda yapabilecekleri en iyi alternatifi belirlemektir.

BATNA'nın iyi olması, tarafları müzakereden uzaklaştırabilir. Eğer BATNA iyi değilse, taraflar müzakereden daha çok şey elde etmek amacıyla müzakereye geri dönerler. [33]

6.4. MÜZAKEREYE GERÇEKÇİ BİR AMAÇLA HAZIRLANMAK

Sadece taban değeri belirlemek yeterli değildir. Hazırlanma safhasında, tarafların menfaatlerine BATNA'larından daha iyi hizmet edecek bir sonuç arzu edilmelidir.

Yüksek gayesi olan müzakereciler iyi müzakere etmişler ve masadan her zaman mutlu ayrılmışlardır. Bu karşılanamayacak taleplerde bulunmak demek değil, tam tersine, mantıklı ama kuvvetli taleplerde bulunmak ve bunun gerekçelerini karşı tarafa iletmek demektir.

Stephanie McGrowth örneğinde, Stephanie'nin ücret için 120,000$ ve her getireceği müşteri için bonus talep etmesi ve bunu karşı tarafa nedenleri ile iletmesidir. [34]

7. SONUÇ

Roger Fisher, William Ury ve Bruce Patton'ın "Evet" Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak adlı kitabında yer alan aşağıdaki örnek sert, yumuşak ve prensipli müzakere konusundaki farkı anlatmak için kullanılabilecek en iyi örnek niteliğindedir:

"1964 senesinde Amerikalı bir baba ile 12 yaşındaki oğlu Londra'da Hyde Park'ta frizbi oynayarak güzel bir cumartesi gününün keyfini çıkarıyorlardı. O güne kadar İngiltere'de çok az kişi frizbi görmüştü ve küçük bir yürüyüş grubu bu garip sporu seyretmek üzere toplanmıştı. Sonunda fötr şapka giymiş bir Britanyalı gelip babaya: "Rahatsız ettiğim için özür dilerim ama sizi 15 dakikadır seyrediyorum. Kim kazanıyor?" diye sorar. [35]

Çoğu müzakerede müzakerecilere yukarıdaki hikâyedeki gibi "Kim kazanıyor?" diye sormak, uygunsuz bir sorudur. Müzakerenin kim tarafından kazanıldığı sert müzakere yöntemi için önemli olurken, prensipli müzakerenin amacı, insan ilişkileri açısından verimli, az maliyetli, tarafların farklılıklarıyla baş ederek her iki tarafında menfaatini optimum düzeyde sağlayan taraflar arası bir iletişim ağı yaratmaktır.

Akılcı, her iki tarafı da memnun edecek müzakere, sadece kazanmaya odaklı olmayan ama aynı zamanda hak edilenle, düzgün davranmayı beraberinde yürüten müzakeredir.

8. KAYNAKLAR

· **KİTAPLAR**

- Cohen, Herb: Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz (Çev. Şahin Cüceloğlu), İstanbul 2003.
- Fisher, Roger./Patton, Bruce./Ury, William.: "Evet" Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak

(Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008
- Luecke, Richard: Müzakere (Çev. Meral Çiyan Şenerdi), İstanbul 2008.
- Mnookin, Robert H./Peppet, Scott R./ Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value In Deals and Disputes, London 2000.
- Özbek, Mustafa: Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Ankara 2004.

· **INTERNET**

www.arabulucu.com : Müzakere Yaklaşımları, Av. Çağdaş Ekler

www.arabulucu.com : Müzakerenin Koşulları, Seçimi, Teorileri, Şamil Demir

www.arabulucu.com : Herkes Birer Müzakerecidir ama Herkes Müzakere Etmek İstemez, Şamil Demir.

---

[1] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: "Evet" Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 2.

[2] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: "Evet" Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 15.

[3] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: "Evet" Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev.

Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 41-42.

[4] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 17.

[5] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 17

[6] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 17-18.

[7] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 18

[8] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 18-19

[9] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 19

[10] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 19-20

[11] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 20

[12] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 20

[13] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 20

[14] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 21

[15] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 22-23

[16] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 23

[17] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 149-150.

[18] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 150-151.

[19] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 24-25

[20] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 161-162

[21] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 164-165.

[22] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 157.

[23] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 158-159.

[24] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 157.

[25] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 158.

[26] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 25

[27] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 26-27

[28] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 28

[29] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 28

[30] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 28-29

[31] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to

Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 30

[32] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 30-31

[33] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 32-33

[34] Mnookin, Robert H./Peppet,Scott R./Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning Negotiating to Create Value in Deals and Disputes, London 2000, s. 34.

[35] Fisher, Roger/Ury,William/Patton, Bruce: “Evet” Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Çev. Fatma Güven Burakreis), İstanbul 2008, s. 170.