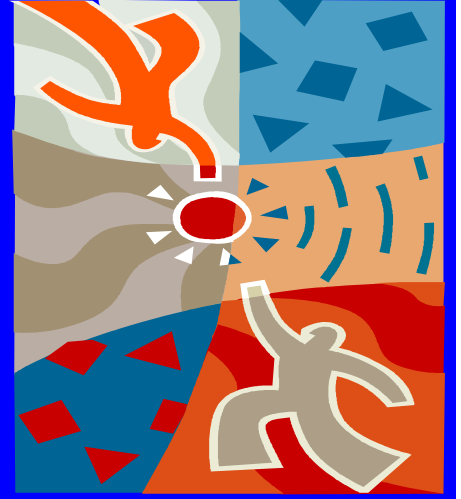


*ByTrN Farkıyla
ThT Ailesine HediyeYemdir*



Müzakere Teknikleri ve İkna Becerileri



MÜZAKERE

MÜZAKERE → Sözlük Anlamı:

→ Görüşme, fikir alışverişi ve görüşme sonucunda bir konunun çözülmesi.

Negotiation: Latince “negotiari”

→ “ticaret yapmak” - “iş yapmak”

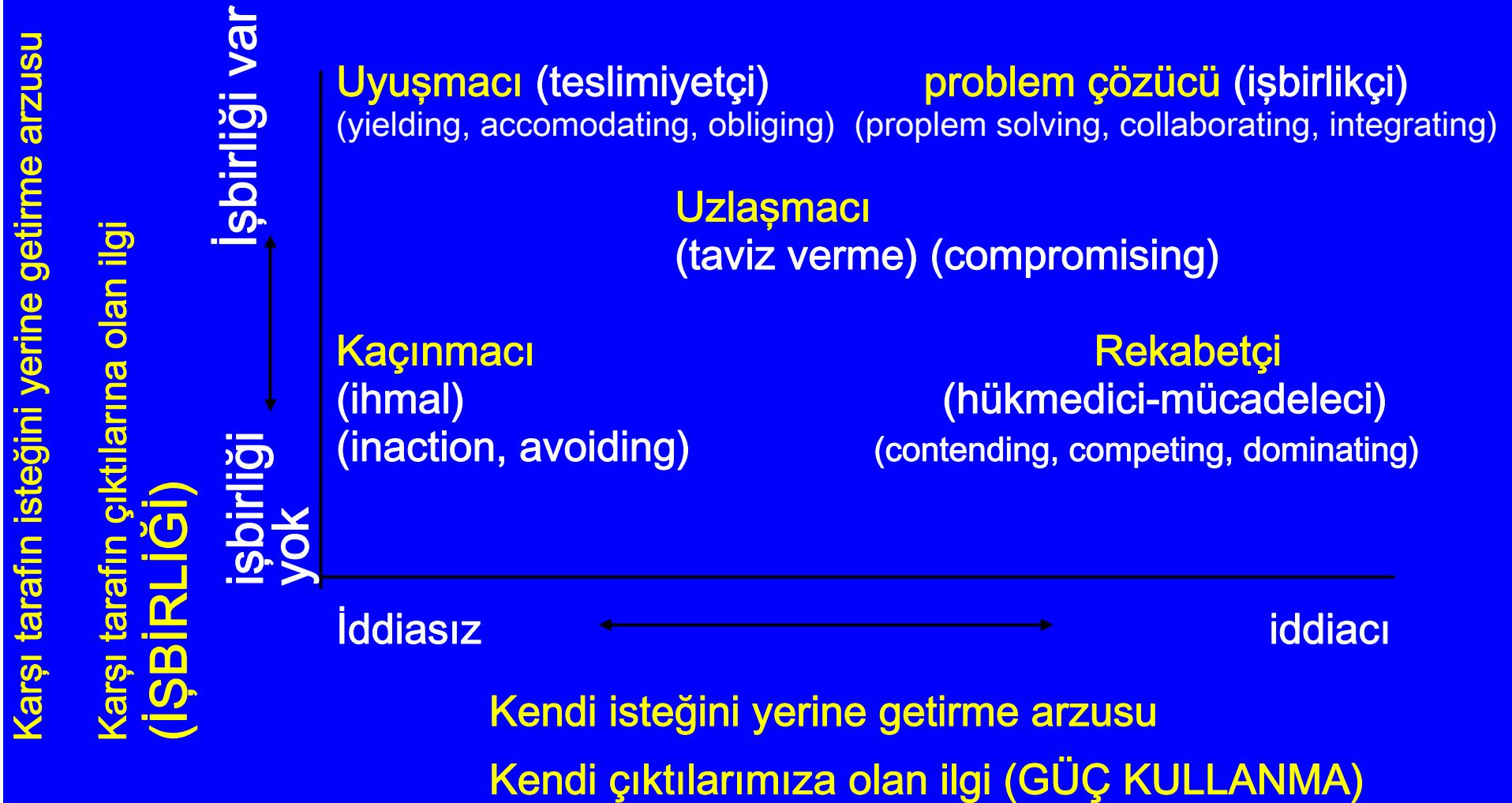
Müzakere Kavramı

- Müzakere, sadece yetişmiş uzman ve diplomatlarca yapılmaz.
- Kişisel, örgütsel ve diplomatik alanlarda “müzakere” mevcuttur.
- Günlük hayatın ayrılmaz bir parçası olan müzakere, çoğunlukla farkına varılmadan kendiliğinden gerçekleştirilen bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.
- İnsanlar her zaman müzakerenin içindedirler.
(Çocuklar, aileler, iş dünyası, hukukçular, polisler, işçi-işverenler vb.)
- Bazen büyük konularda (iş bulma, şirket birleşmeleri); bazen de küçük konularda (ev işleri) müzakere yapılır.
- Müzakere, birçok diğer bilimle (ekonomi, yönetim, hukuk, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, diplomasi vb.) ilişkilidir.

Bir Müzakere Durumunun Özellikleri

- İki veya daha fazla taraf vardır.
- Taraflar arasında çıkar çatışması vardır.
- Taraflar çoğunlukla birbirlerine bağımlıdır.
- Taraflar, karşılıklı etkileme süreçleriyle daha iyi sonuçlar elde edeceklerine inanırlar.
- Taraflar birbirleriyle çatışmak yerine, anlaşmaya daha meyillidirler.
- Taraflar “karşılıklı uyumlanmaya” meyillidir.
- Taraflar müzakerede alma ve vermeye hazırdırlar.
- Görünen unsurların (fiyat, anlaşma maddeleri vb.) çözümü kadar, görülmeyen unsurların (iyi görünme, motivasyon, korku vb.) yönetimi de önemlidir.

MÜZAKERE TARZLARI (İKİLİ İLGİ MODELİ)



Kaynak: Pruitt; Rubin (1996)

MÜZAKERE TARZLARI

- Rekabetçi
- Competitive (Hükmedici–Dominating)
- (Contending–Mücadeleci)

Karşı tarafın isteği pahasına kendi isteğinin yerine gelmesi ve hükmetme arzusudur.

Böyle bir yönelimde, “Birinin kazancı, diğerinin kaybı demektir” anlayışı vardır, dolayısıyla bu yönde güç kavgaları yapılır.

Tehdit, cezalandırma, gözdağı, tek taraflı yaklaşımlar vb.

MÜZAKERE TARZLARI

- Uyuşmacı
- Yatıştırıcı - Accomodating
- (Teslimiyetçi- Yielding)

Karşı tarafı yatıştırma, bir başka deyişle, karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme.

Böyle kişiler, sırf ilişkiyi korumak adına cömert ve fedakardırlar. Örneğin, sırf başka olası müşterilere, hakkında kötü reklam yapmasın diye, müşterisinin beğenmediği işi ek ücret talep etmeden düzeltmek.

MÜZAKERE TARZLARI

- Problem çözücü-problem solving
- (İşbirlikçi-Collaborating)
- (bütünleştirici-integrative)

Her iki tarafta da isteklerinin tamamen yerine getirilmesi arzusu vardır. Bir tarafın kazancının illa da öbür tarafın kaybı demek olmamalıdır.

Çatışma sona erdiğinde anlaşmaya varmayı samimiyetle ister. Bunun olamaması durumunda da amaç, en azından karşı tarafın refahının önemli ölçüde zarara uğramamasıdır.

MÜZAKERE TARZLARI

- Uzlaşmacı – Compromising
- Rekabetçi ile uyuşmacı arasında bir tarzdır.
- Paylaşmacılar, her iki taraf için de orta düzeyde, ama tam olmayan bir tatmini, kısacası tavizi tercih ederler.

MÜZAKERE TARZLARI

- Kaçınmacı
- Sakıngan- Avoiding
- (Inaction-Hareketsizlik)

Her iki tarafın da isteklerine karşı kayıtsızdır.

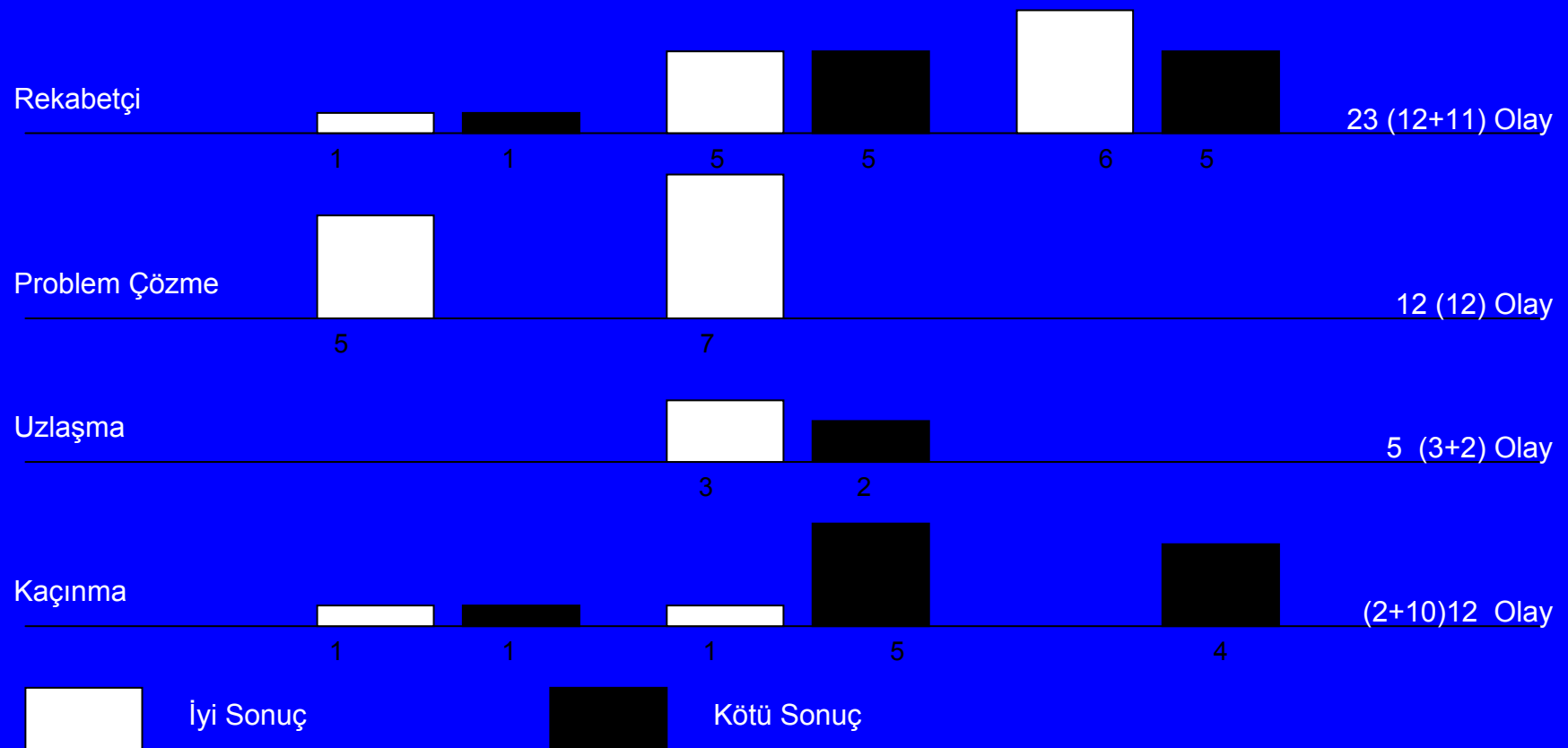
Ne işbirliği yapar ne de iddialıdır. Aslında kendini çatışmadan uzakta tutmaktadır; kaderci bir bekleyiş içindedir.

Bu tarz, bazen iki elemanın çatışmasına karşı amirin/patronun kullandığı bir tarzdır. Çatışmalarına hiç karışmayıp, onları, çatışmalarını halletmeleri için kendi hallerine bırakır.

Geri çekilme, pasiflik, sessizlik, hiçbir şey yapmama.

Müzakere Tarzları Envanteri

Phillips ve Cheston tarafından 1979'da yapılan bir araştırmada, 26 yöneticiye bir “iyi” ve bir de “kötü” sonuçlanan çatışma deneyimlerini anlatmaları istenmiştir.



Kaynak: Whetten, David; Cameron, Kim; Woods, Mike. **Developing Management Skills**. (2. Basım), Prentice Hall, 2000.

Beş Müzakere Tarzını Hangi Koşullarda Kullanmalı?-1

“Rekabetçi”

- Çabuk, kararlı bir eylemin hayati olması (acil durum),
- Yaygın olmayan bir eylem gerektiren önemli bir mesele olması,
- Haklı olduğundan emin olunması,
- Karşı tarafın, işbirlikçi davranıştan yararlanacak (çıkar sağlayacak) olması,
- Karşı tarafın arzu edilmeyen kararından zarar görülecek olması,
- Astların teknik kararları alacak uzmanlıktan yoksun olması.

Beş Müzakere Tarzını Hangi Koşullarda Kullanmalı?-4

“Uyuşmacı”

- Haksız ve yanlış olduğu anlaşıldığında,
- Konu karşı taraf için daha önemliyse,
- Makul görünmek istendiğinde,
- Meseleler karşı taraf için daha önemliyse,
- Gelecekte ortaya çıkacak meseleler için “kredi” kazanmak ihtiyacı varsa,
- Zayıf bir pozisyonda olduğunda kaybı enazlamak için,
- Zayıf bir yanınız varsa,
- Uyum (ahenk) ve durağanlık daha önemli olduğunda.

Beş Müzakere Tarzını Hangi Koşullarda Kullanmalı?-2

“Problem Çözücü”

- Karmaşık durumlarda,
- Meseleler taviz verilemeyecek kadar önemliyse,
- Amaç, farklı bakış açılarını birleştirmekse,
- Çözümün işlemesi için her iki tarafın da benimsemesi gerekiyorsa,
- Önemli bir ilişkiyi kurmak veya sürdürmek arzusu varsa,
- Her iki tarafın kaynakları çözüm için gerekliyse,
- Görüşlerin sentezi daha iyi bir çözüm getirecekse.

Beş Müzakere Tarzını Hangi Koşullarda Kullanmalı?-5

“Uzlaşmacı”

- Tarafların hedefleri kendine özgü ve müstesnaysa,
- Meseleler önemli olduğu halde denetimi elde tutmak göze alınmadığında,
- İlişki önemli olmakla birlikte sadece yatıştırma göze alınmadığında,
- Eşit güce sahip tarafların birbirine ters amaçlar benimsemiş olmaları durumunda,
- Karmaşık meselelere geçici çözümler bulmak gereksinimi duyulduğunda,
- Zaman baskısı altında uygun çözüm bulma gereksinimi duyulduğunda,
- Çözümsüzlüğe tek alternatif olduğunda.

Beş Müzakere Tarzını Hangi Koşullarda Kullanmalı?-3

“Kaçınmacı”

- Meseleler önemli olmadığında,
- Ele alınması gereken daha önemli acil meseleler varsa,
- Amaçlarınızı gerçekleştirme şansı hiç yoksa,
- Müzakereye girişmenin getirebileceği potansiyel sıkıntı, elde edilebilecek yararlardan büyükse,
- Kişilerin sakinleşip bakış açılarını yeniden belirlemeleri gerekiyorsa,
- Çatışmayı başkalarının daha etkili bir şekilde çözebilecek olması durumunda,
- Soğutma ihtiyacında,
- Daha fazla bilgi toplamak için zamana gereksinim olduğunda.

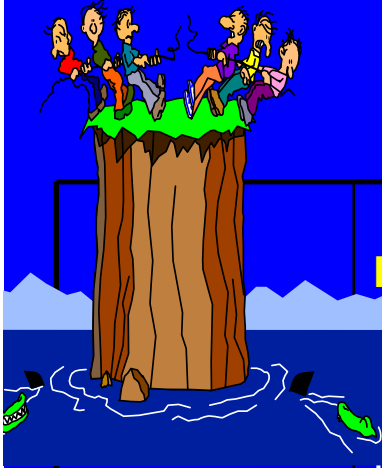
Özdeğerlendirme:

Çatışma Yönetimi Tarzınız

Skor Tablosu

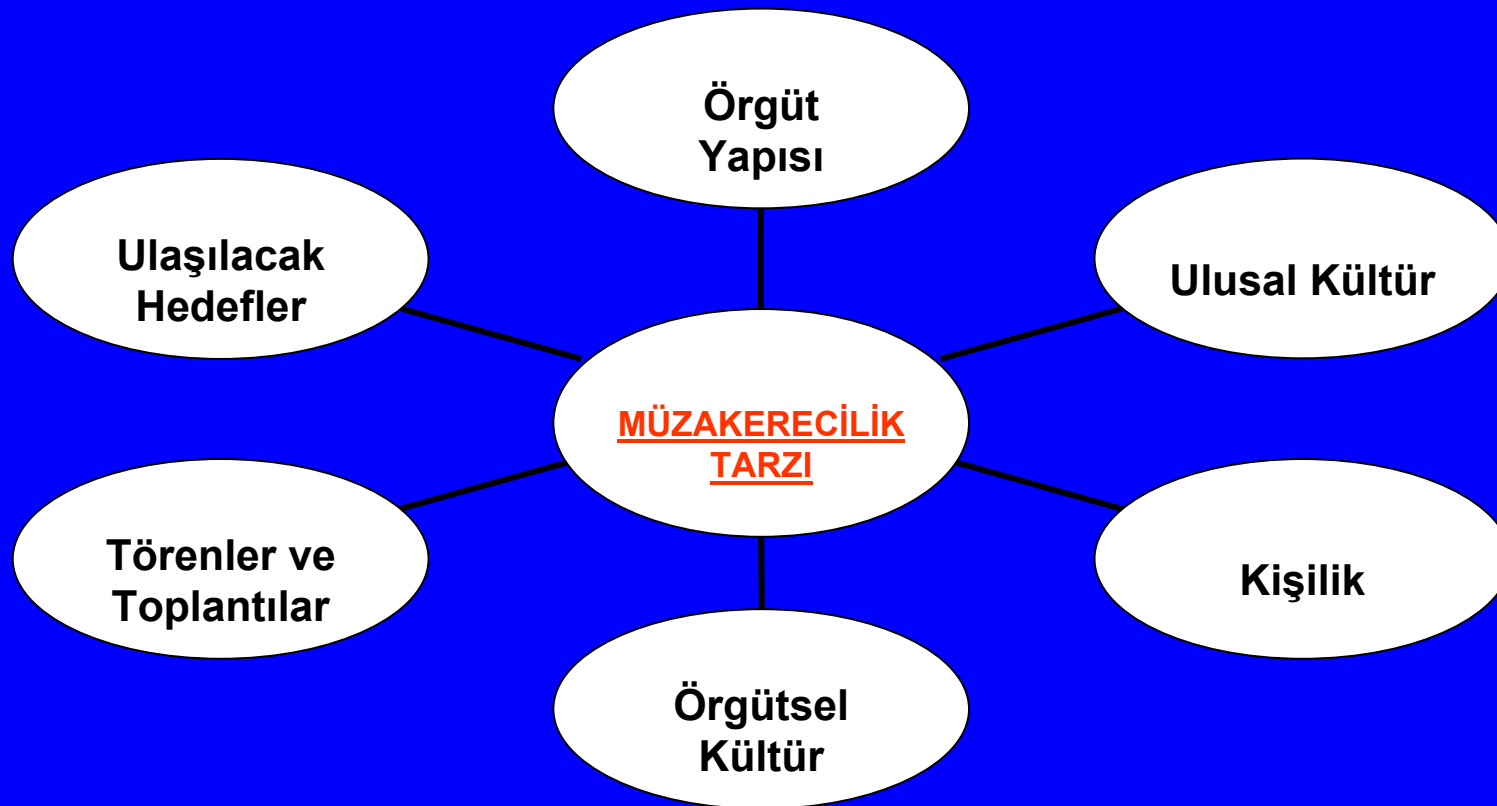
<div>___ 1.</div> <div>___ 6.</div> <div>___ 11.</div> <div>___ 16.</div> <div>___ 21.</div> <div>___ 26.</div> <div>___ 31.</div> <div>___ Toplam</div>	<div>___ 2.</div> <div>___ 7.</div> <div>___ 12.</div> <div>___ 17.</div> <div>___ 22.</div> <div>___ 27.</div> <div>___ 32.</div> <div>___ Toplam</div>	<div>___ 3.</div> <div>___ 8.</div> <div>___ 13.</div> <div>___ 18.</div> <div>___ 23.</div> <div>___ 28.</div> <div>___ 33.</div> <div>___ Toplam</div>	<div>___ 4.</div> <div>___ 9.</div> <div>___ 14.</div> <div>___ 19.</div> <div>___ 24.</div> <div>___ 29.</div> <div>___ 34.</div> <div>___ Toplam</div>	<div>___ 5.</div> <div>___ 10.</div> <div>___ 15.</div> <div>___ 20.</div> <div>___ 25.</div> <div>___ 30.</div> <div>___ 35.</div> <div>___ Toplam</div>
<i>Kaplumbağa (Kaçınmacı)</i>	<i>Köpekbالیğı (Rekabetçi)</i>	<i>Oyuncak ayı (Teslimiyetçi)</i>	<i>Tilki (Taviz verme)</i>	<i>Baykuş (Problem çözücü)</i>

MÜZAKERE STRATEJİLERİ



	Kazan-Kazan (Bütünleştirici) (integrative)	Kazan-Kaybet (Dağıtıcı) (Distributive)
Amaç	Her iki taraf için kabul edilebilir bir noktada anlaşma yapabilmek.	Karşı tarafı dikkate almadan en iyi sonucu elde etmek.
Faaliyet	Problemleri karşılıklı çözmek.	Karşı tarafı mağlup etmek.
Ortam	İşbirliği ve güven.	Güvensizlik.
Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• Anlaşmazlıkları çözmek• Kısa ve uzun vadede memnuniyet.• İyi bir iş ilişkisi oluşturmak.• Karşı tarafın memnuniyeti ve problemlerinin çözümü için katkıda bulunmak.	<ul style="list-style-type: none">• İlk istekleri çok aşırı derecede yüksek tutmak.• Hileler yapmak• Fikir birliği sağlamamak.• Mutabakat sağlamak yerine tartışmaları kazanmaya çalışmak.

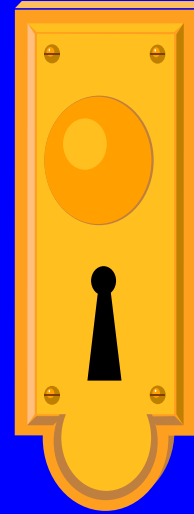
MÜZAKERECİLİK TARZINA ETKİ EDEN UNSURLAR



BAŞLICA MÜZAKERE TARZLARI

YUMUŞAK

KATI

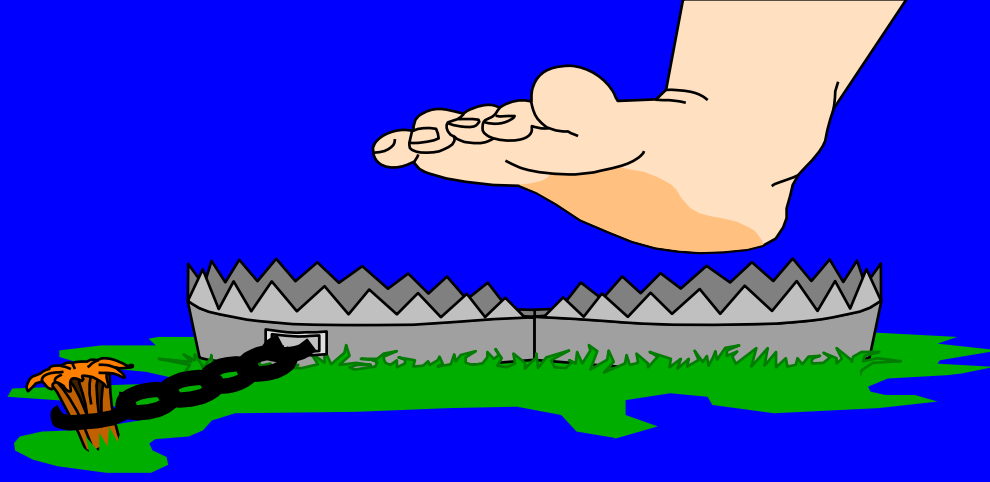


SORUN
ÇÖZÜCÜ

BAŞLICA MÜZAKERE TARZLARI

İletişimin gerçekleştirilme şekline göre;





Müzakerecilik Yeteneđinizi

Değerlendirin:

Bir Test

MÜZAKERE SÜRECİ



Müzakerelerde “hazırlık ve planlama yapmak”
önemlidir.

Çünkü;

“zurnada peşrev olmaz, ne çıkarsa bahtına”
diyerek yola çıkan müzakereciler başarısız olacaktırlar.

Hazırlık ve Planlama Safhasındaki Hatalar

- Yetersiz zaman ayırmak,
- Teklifleri değerlendirmede standartları sağlayacak olan “açık hedefler” koymada başarısız olmak,
- İkna yöntemi ve sırasını belirlemede güçlük çekilmesine neden olacak şekilde, “kendinin ve rakibinin güçlü ve zayıf tarafını ortaya koyamamak”.
- Rakibinin ihtiyaçlarını belirleyememek.
- Rakibinin nerede ve hangi konularda taviz vereceğini bilememek ve stratejisini kestirememek.
- Rakibin süreci yavaşlatarak bizi yormasına neden olacak şekilde, hızlı ve akıllı manevralarla sonuca gidememek.

Hazırlık ve Planlama Sürecinin Safhaları

Hedeflerin---
Belirlenmesi

Strateji---
Geliştirme

Safhalandırma---
Konuların Tanımlanması

Planlama Süreci

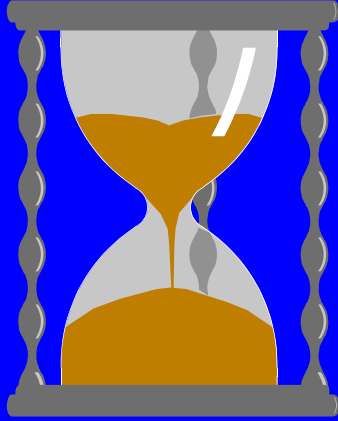
Süreç, lineer gözükse de, müzakereciler sürecin herhangi bir yerinden ileri veya geri hareketle planlama yapabilirler.



Zaman Planlaması Yapmak

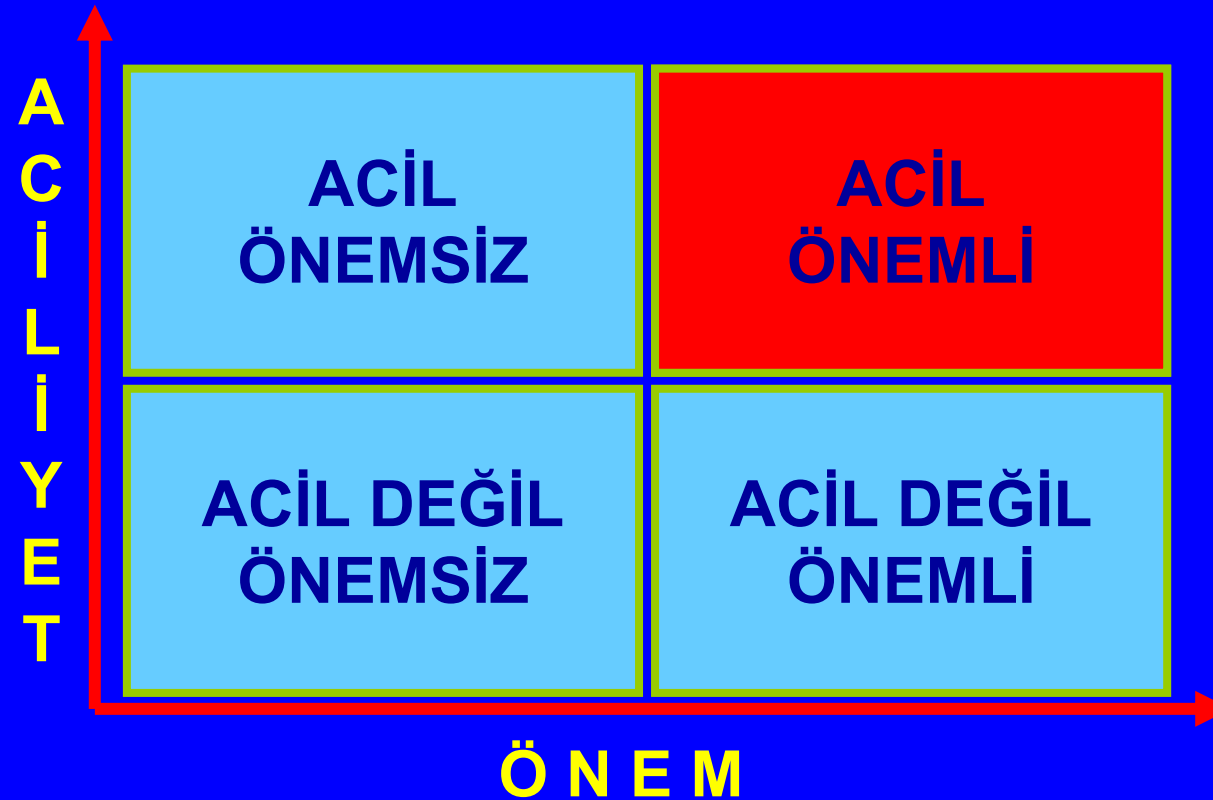
*Müzakereciler ,
Zamanı Etkin Kullanmalıdır...*

Zamanı Planlamak



ZAMANINIZI İYİ KULLANIN

GOLDEN TIME !

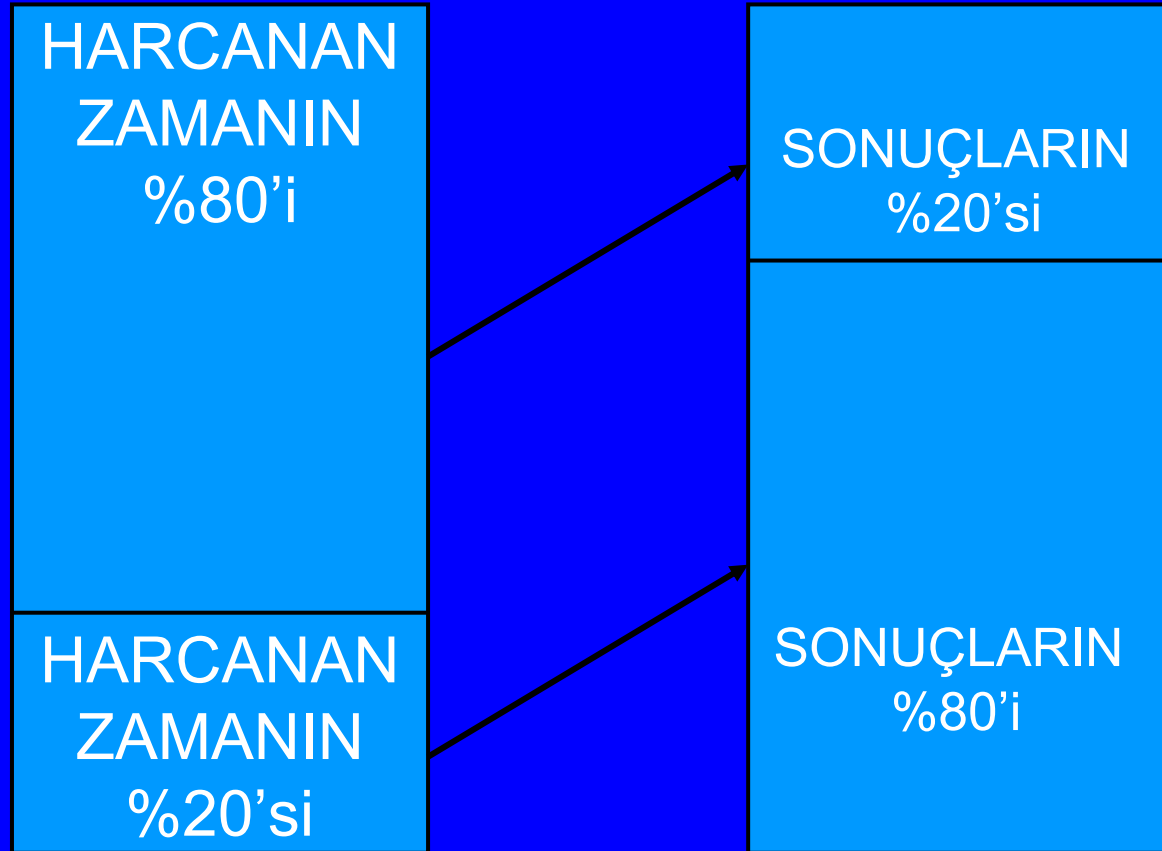


Zaman Kullanımı Yönetiminin İncelikleri

- Konunun **verimlilik** ile ilgisi kavranmalıdır.
- Yapılacak işler “**önem**” ve “**aciliyet**” açısından önceliklendirilmelidir.
- Zaman, bütçesi kolay değil, **öncelikli** olan işlere yönlendirilmelidir.
- “**Zamana verdiğimiz değer = Kendimize verdiğimiz değer**” denklemi her saniye hatırlanmalıdır.

**PEK ÇOK AMA
ÖNEMSİZ
DURUMLAR VEYA
SORUNLAR
(TAKTİK)**

**PEK AZ AMA ÖNEMLİ
DURUMLAR VEYA
SORUNLAR
(STRATEJİK)**

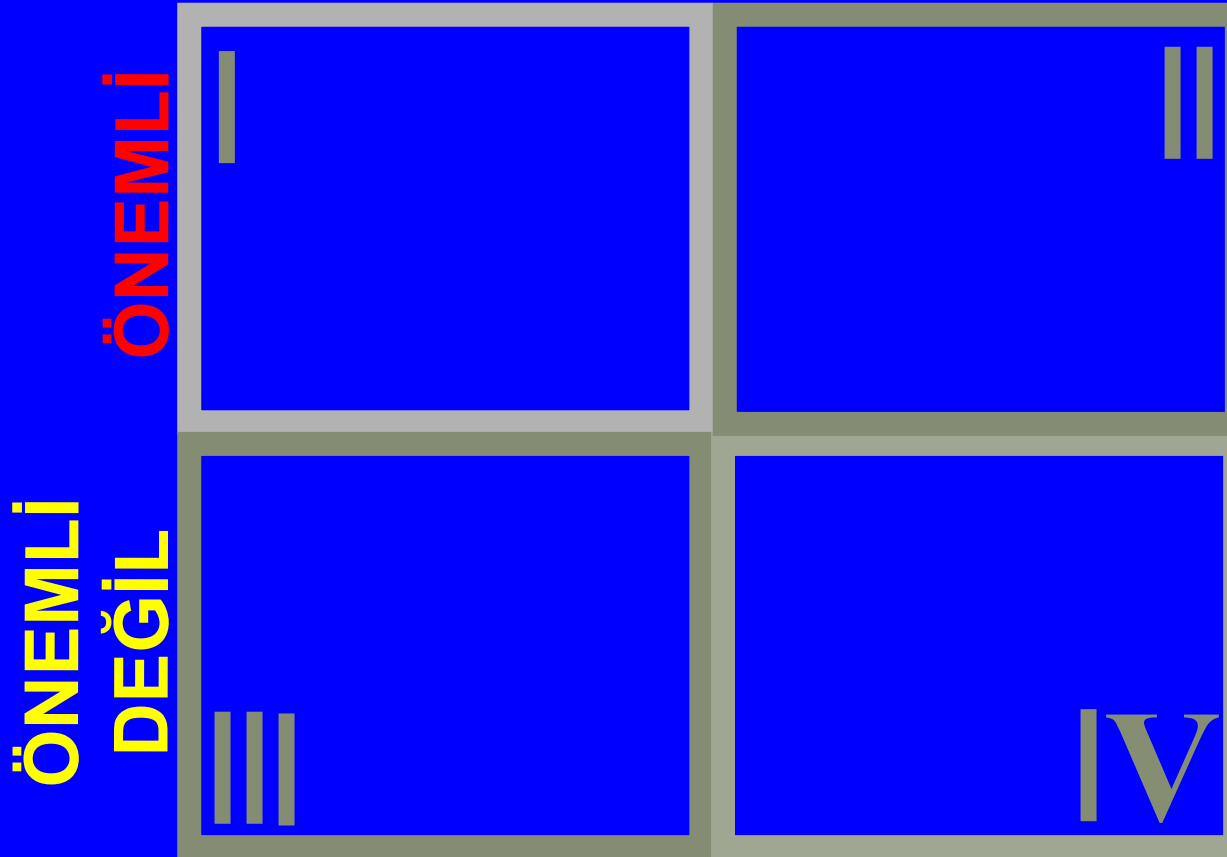


PARETO İLKESİ

ZAMANI NASIL HARCİYORUZ?

ACİL

ACİL DEĞİL



Önem:

Kişinin işinde, ilkelere dayalı değer sistemidir, misyondur.

Aciliyet:

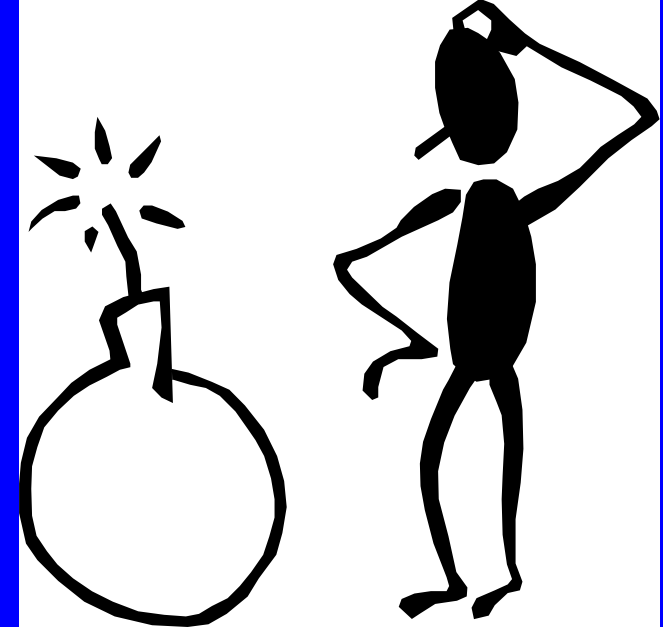
Çevre tarafından yaratılır, toplumsal değer sistemine baskı yapılır.

PUAN – YÜZDE TABLOSU

PUAN	YÜZDE	PUAN	YÜZDE	PUAN	YÜZDE
70	100	46	66	22	31
69	99	45	64	21	30
68	97	44	63	20	29
67	96	43	61	19	27
66	94	42	60	18	26
65	93	41	59	17	24
64	91	40	57	16	23
63	90	39	56	15	21
62	89	38	54	14	20
61	87	37	53	13	19
60	86	36	51	12	17
59	84	35	50	11	16
58	83	34	49	10	14
57	81	33	47	9	13
56	80	32	46	8	11
55	79	31	44	7	10
54	77	30	43	6	9
53	76	29	41	5	7
52	74	28	40	4	6
51	73	27	39	3	4
50	71	26	37	2	3
49	70	25	36	1	1
48	69	24	34	0	0
47	67	23	33		

Etkili Zaman Yönetimi

- Şahsi zaman anlayışı geliştirin.
- Uzun vadeli planlarınızı belirleyin.
- Orta vadeli planlar yapın.
- Gününüzü planlayın.
- Performansınızın nispeten yüksek olduğu zamanları en iyi şekilde değerlendirin
- İşyerini organize edin.
- Toplantıları iyi yönetin
- Ayrıntıların tuzağına düşmeyin.
- Pratik aklınızı kullanın.
- Yetki vermeyi öğrenin.
- Zaman aralıklarını değerlendirin.
- Hayır demeyi öğrenin.
- Sağlığınıza dikkat edin.



MÜZAKERE STRATEJİLERİ

Müzakere Stratejileri

Uysurlar

	Dağıtıcı Müzakere	Bütünleyici Müzakere
Sonuç yapısı	Sınırlı sayıda kaynağın paylaşılması	Çeşitli miktarlardaki kaynakların paylaşılması
Esas motivasyon kaynağı	Bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybıdır	Tarafların ortak çıktıları maksimize etme gayretleri
İlgi ve çıkar alanları	Tamamen zıt	Ortak
İlişkiler	Kısa dönemli ilişkiler	Uzun dönemli ilişkiler

Dağıtıcı Müzakere



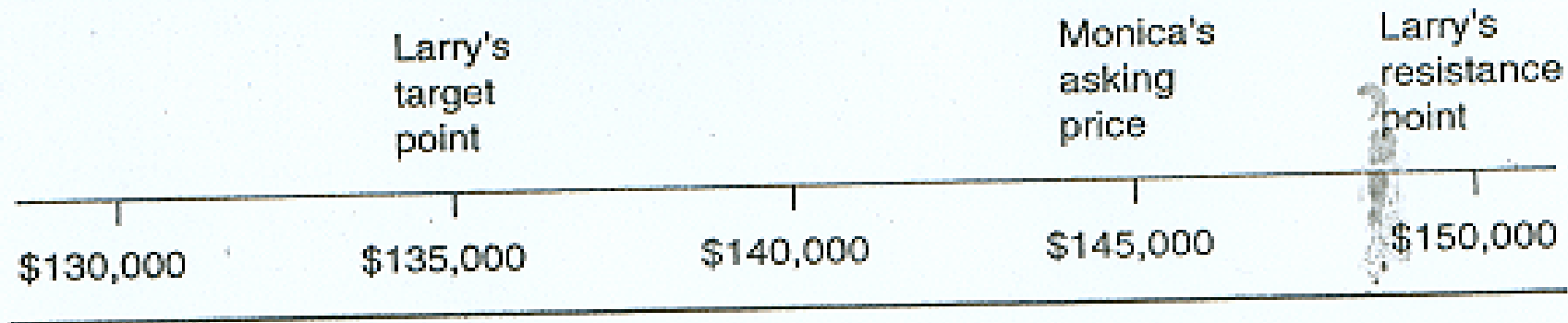
DAĞITICI MÜZAKEREDE STRATEJİ VE TAKTİKLER

- Dağıtıcı Müzakere (Distributive Negotiation)= Rekabetçi müzakere = Kazan-kaybet = Pazarlık
- Dağıtıcı müzakerede, tarafların hedefleri birbirleriyle tamamen terstir ve çatışma halindedir.
- Kaynaklar sınırlı ve sabittir. Her iki taraf da kaynaklardan kendine düşen payı maksimize etmeye çalışır.
- “Bilgi saklamak” ve “karşı taraftan bilgi almaya çalışmak” önemlidir.

DAĞITICI MÜZAKERE DURUMU

- Onsekiz ay önce işyerine daha yakın bir yere taşınmaya karar veren Bay L, ancak yakın zamanda bir ev satın alabildi... Bay L, taşınma kararı verdikten sonra evini satışa çıkarmış ve yeni bir ev aramaya başlamıştı. Ondört ay sonra ne evini satabilmişti ne de yenisini bulabilmişti. Daha sonra evine alıcı çıktı ve kısa bir pazarlıktan sonra Bay L'nin istediği fiyat üzerinde anlaştılar. Ancak taşınmak için yeni bir evi henüz bulamamış olduğundan, satış işlemlerini tamamlamayı altı ay ertelediler. Bay L'nin evini satın alan Bay A, bu kadar uzun süre beklemek zorunda olduğundan dolayı memnun değildi.
- Bundan iki ay sonra Bay L'nin arzuladığı semtte ve özellikte bir ev satışa çıkarıldı. Satıcı Bayan M'nin evi için istediği fiyat 145000 USD idi. Bu rakam Bay L'nin ödemeye istekli olduğu miktarın 10000 USD üzerindeydi; ancak fiyatın 5000 USD eksiğine de razıydı. Bay L, ev için ödediği miktar arttıkça, taşınmaya ve diğer harcamalara daha az para kalacağını farkındaydı. Bayan M'nin evinin perdeleri iyi durumda görünüyordu. Ancak Bayan M'nin yeni taşınacağı eve bu perdeleri götürmemesi durumunda onları satın alabilir ya da ev fiyatına dahil edebilirdi. Aynı şey kilimler, salon masaları ve diğer eşyalar için de geçerliydi. Ayrıca Bay L, Bayan M'nin yeni evinin bitiş tarihinin kendi evinin satış işlemlerinin bitişine denk düştüğünü öğrenmişti.

FIGURE 3.1 The Buyer's View of the House Negotiation



DAĞITICI PAZARLIK DURUMU

- Ev satın alma olayını, bir doğru üzerinde bu fiyatları işaretleyebiliriz. Bu fiyatlar herhangi bir dağıtıcı pazarlık durumunun çözümlenmesindeki kilit noktaları işaret etmektedir.
- Bay L'nin tercih ettiği fiyat olan **hedef noktası**, müzakerecinin müzakereyi bitirmek istediği noktadır. Karşı taraftan gizli tutulmalıdır.(optimal hedef)
- Bay L'nin müzakerelere artık devam edemeyeceği fiyat, **direnç noktasıdır**. Bu nokta kimi durumda satın alınabilecek en yüksek fiyat, kimi zaman kabul edilebilecek en düşük ödeme olabilir. Müzakerecinin daha aşağı gitmeyeceği alt sınırdır. Karşı taraftan gizli tutulmalıdır. (Alıcı için, en fazla ödeyebileceği miktar.)
- Talep edilen fiyat**, satıcı tarafından ifade edilerek belirtilen ilk fiyattır. Müzakereyi açış ifadesidir. Alıcı, talep edilen fiyata, ilk fiyat teklifi ile karşılık verebilir. Çok abartılı şekilde hedef noktadan uzak olmamalıdır.

FIGURE 3.2 The Buyer's View of the House Negotiation (Extended)

Monica's resistance point (inferred)	Larry's initial offer (public)	Larry's target point (private)	Monica's target point (inferred)	Monica's asking price (public)	Larry's resistance point (private)
\$130,000	\$133,000	\$135,000	\$140,000	\$145,000	\$150,000

ss.76-77

•**İlk teklif (initial offer):** Talep edilen fiyata (başlangıç noktasına) karşı verilen ilk tekliftir. İlk teklif “hedeflenen noktanın” altında ve tavizler için alan sağlayacak şekilde olmalıdır.

•Eğer Bay L, **ilk fiyat teklifini**, hedef fiyatının kendisi ya da çok yakın bir fiyat olarak yaparsa, vereceği tavizlerle “hedef fiyatı” olumsuz istikamette aşacak ve direnç noktasına yaklaşmak zorunda kalacaktır. Dolayısıyla hedef fiyata ulaşabilecek bir müzakere aralığının bırakılması gerekir.

•Diğer taraftan başlangıç noktası hedef noktasından çok uzakta da olmamalıdır. Çünkü bu durumda alıcının çok düşük ilk teklifi karşısında satıcı müzakereye devam etmeyebilir.

•Diğer tarafın direnç noktası başarılı bir müzakere sonucunda dahi öğrenilemeyebilir. Direnç noktası ısrarla öğrenmek istenirse, görüşmelerin kesilmesine yol açılabilir.

FIGURE 3.2 The Buyer's View of the House Negotiation (Extended)

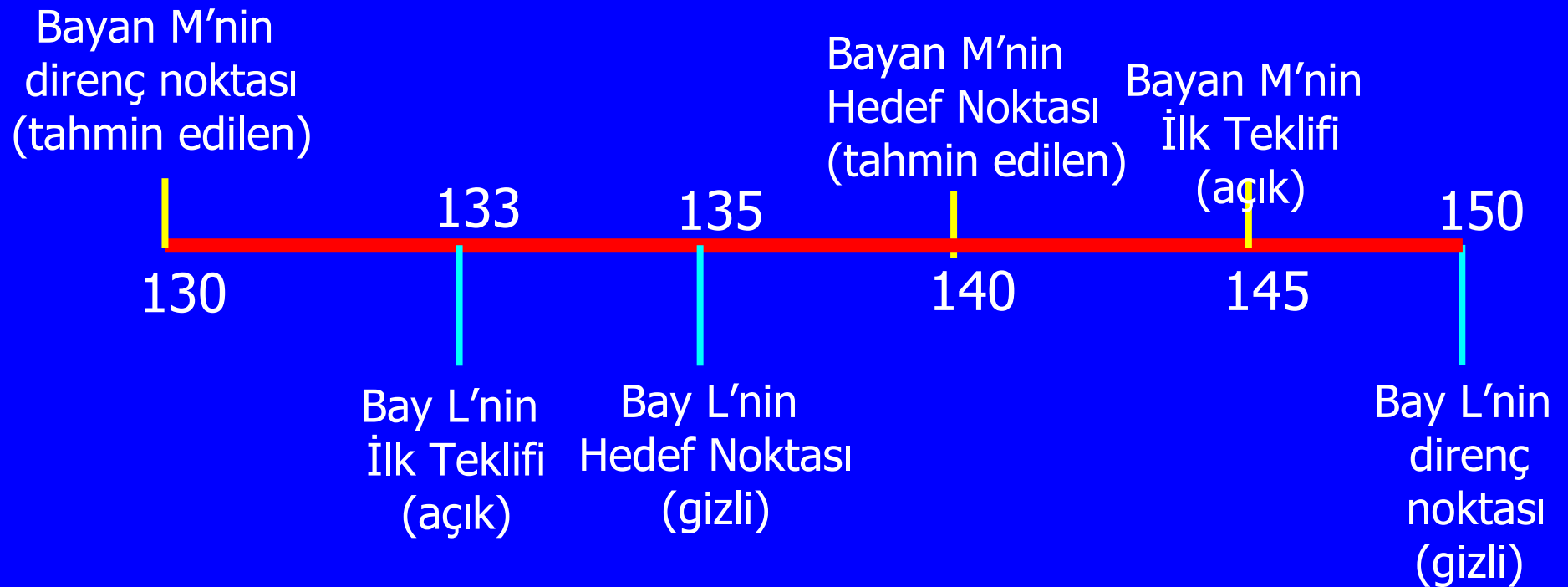
Monica's resistance point (inferred)	Larry's initial offer (public)	Larry's target point (private)	Monica's target point (inferred)	Monica's asking price (public)	Larry's resistance point (private)
\$130,000	\$133,000	\$135,000	\$140,000	\$145,000	\$150,000

ss.76-77

Her iki tarafın başlangıç ve direnç noktaları birbirine ters düzende (sırada) bulunur.

- Direnç noktası alıcı için yüksek fiyat, satıcı için düşüktür.
- Larry, Monica'nın 145 binlik talep ettiği fiyatına 150 bin ödemeye hazır. Ancak Monica'nın 145 binden aşağı tahminen 140 bine evi vereceğini düşünür. Ancak Larry Monica'nın en alt çizgisini bilemez (140?-135?). Ancak 130 bin olarak tahmin eder.
- Monika başlangıçta Larry hakkında bir şey bilmez. Larry 133 bin başlangıç teklifini verince öğrenmiş olur. Ancak hem hedef noktayı, hem de direnç noktasını bilmemektedir.

MÜZAKERE DİNAMİĞİ



30-50 ←————→

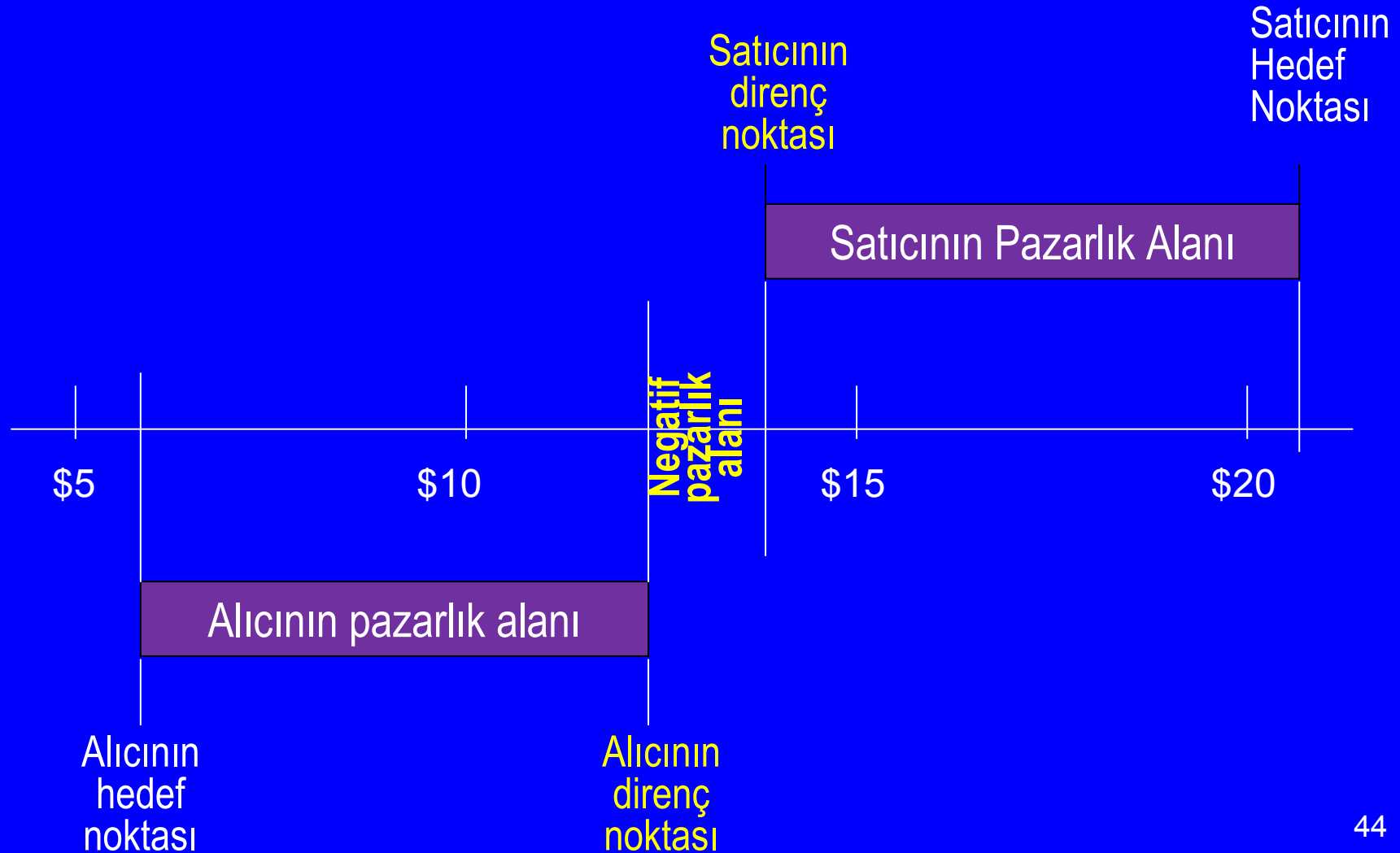
Pazarlık alanı = anlaşma alanı= potansiyel anlaşma alanı

Tarafların direnç noktaları arasında kalan alan, **pazarlık ya da anlaşma aralığı** olarak tanımlanabilir. Pazarlık bu aralıkta gerçekleşir ve bu aralığın dışındaki tüm teklifler taraflardan biri tarafından reddedilir.

- Pazarlık alanı, iki tarafın direnç noktaları arasındaki alandır.
- Alıcının direnç noktası satıcınınkinden büyükse; pozitif pazarlık alanı mevcuttur.
- Alıcının minimum ödeyebileceği, satıcının minimum satacağından büyüktür.
- Taraflar başlangıçta direnç noktalarını açık etmediklerinden, “pozitif pazarlık alanının” mevcudiyeti, ancak süreç ilerledikçe anlaşılabilir.



- Satıcının direnç noktası büyükse; negatif pazarlık alanı mevcuttur.
- Alıcı, satıcının minimum kabul edebileceğinden daha fazla ödemez.
- Negatif pazarlık alanının çözümü, bir tarafın ikna olarak direnç noktasını değiştirmesiyle mümkün olabilir.



Negatif Pazarlık Alanı

- Ev örneğinde, satıcı en aşağı 145000 USD talep ediyor olsaydı ve alıcı en fazla 140000 USD vermeyi düşünseydi, bir **negatif pazarlık alanı** ortaya çıkardı.
- Negatif anlaşma aralığı ile başlayan müzakereler bir açmazla karşı karşıya kalırlar. Bu tip müzakereler, taraflardan biri ya da hepsi direnç noktalarını değiştirmek konusunda ikna olmazlarsa veya taraflar dışında bir güç tarafların birinin veya tümünün arzulamadığı bir sonucu zorlamazsa, uzlaşamazlar.
- Görüşmeciler müzakerelerde direnç noktalarını ifade etmediklerinden dolayı, bu durum hemen anlaşılmaz. Uzayan görüşmelerin sonuçsuz kalmasıyla taraflar bu durumun farkına varırlar.
- Bu noktada “ya müzakereleri sona erdirmeye” ya da “direnç noktalarını gözden geçirmeye” karar vermek zorundadırlar.

Dağıtıcı Müzakere Durumu

•Anlaşma (Uzlaşma) Noktası

- Müzakere, temelde anlaşma aralığı dahilinde bir uzlaşmaya ulaşma sürecidir.

-Dağıtıcı pazarlığın nihai amacı, pozitif pazarlık alanında bir anlaşmaya varmaktır.

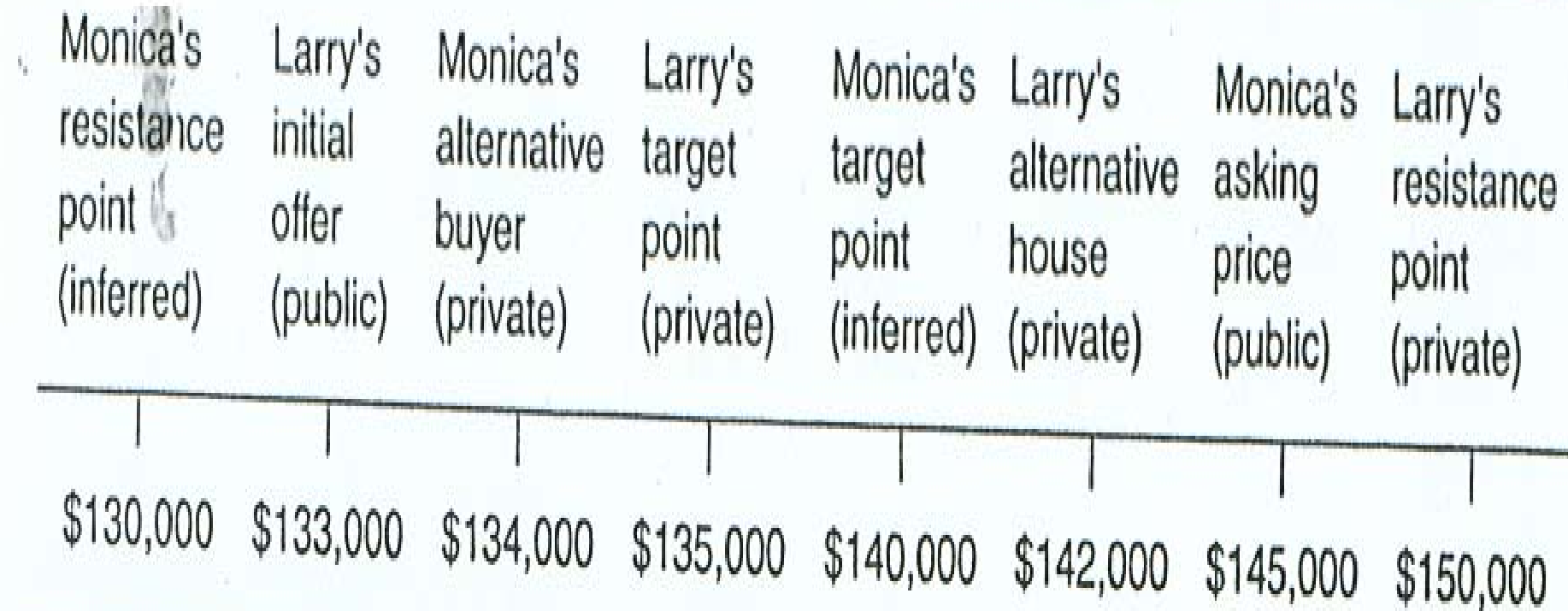
- Her iki tarafın da amacı, pazarlık aralığının (bargaining range) mümkün olan fazla kısmını almaktır. Diğer bir deyişle diğer tarafın direnç noktasına olabildiğince yaklaşılmaktadır. Aslında direnç noktasını tam olarak elde edemeyeceklerini genellikle bilirler ve olabilecek en uygunu elde etmeye çalışırlar.

- Her iki taraf da, istediklerinden daha kötü; ancak direnç noktalarından daha iyi bir noktada anlaşma sağlayacaklarını bilirler. Sonucun, bir müzakerede elde edebileceklerinin en iyisi olduğuna inanmak, anlaşmalara ulaşmak için önemlidir.

- Eğer ulaşılan anlaşma noktası, taraflarca iyi düşünülerek ve içten kabul edilerek belirlenirse zaman içinde sorun çıkmaz. Ama taraflardan biri uzlaşmanın uygun olmadığını düşünmeye başlarsa zamanla sorun çıkarmaya başlayacaktır.

(Örneğin Bay L, evi aslında arzulamadığı bir fiyata satın alırsa kaybını telafi etmek için başka yollara başvurmaya başlayacaktır. Örneğin evin döşemelerine taşınma esnasında zarar verildiğini söyleyerek kaybını telafi etmek isteyebilir.)

FIGURE 3.3 The Buyer's View of the House Negotiation (Extended with Alternatives)



Dağıtıcı Müzakere Durumu

- Müzakere Edilebilir Bir Anlaşma için Alternatiflerin Rolü
 - Çoğu müzakerede, “anlaşma yapmak” ve “anlaşma yapmamak” şeklinde iki sonuç vardır.
 - Bazı müzakerelerde “ya anlaş ya terk et” geçerliyken, bazı müzakerelerde “farklı taraflarla alternatif anlaşmalar” yapılabilir.
 - Açılış teklifleri, hedeflenen noktalar ve direnç noktaları faktörlerine ilaveten, farklı bir tarafla farklı bir müzakere neticesindeki “alternatif sonuçlar”, dördüncü faktör olarak müzakereleri şekillendirebilir.

Dağıtıcı Müzakere Durumu

- Müzakere Edilebilir Bir Anlaşma için Alternatiflerin Rolü
 - Alternatiflerin sayısı durumdan duruma değişebilir.
 - Alternatifler, iyi gitmeyen bir müzakerede masadan çekilmek için müzakereciye güç verir.
 - Çekici alternatiflerin olması durumunda, daha yüksek hedefler tespit etmek ve daha az taviz vermek olasıdır.
 - Çekici alternatiflerin olmaması durumunda daha az pazarlık gücü oluşur.
 - Dağıtıcı müzakerelerde iyi olan müzakereciler, müzakereler başlamadan önce alternatiflerini belirlerler.

Müzakere Sürecinde MAEA ile ilgili olarak izlenebilecek stratejiler

- Anlaşmaya varamama durumu için seçenekler oluşturun.
- Başka seçeneklerinizin olduğunu karşı tarafa da ima edin.
- Karşı tarafın MAEA'sını tahmin edebilmek için müzakere öncesinde çeşitli kaynaklardan bilgi toplayın.

Dağıtıcı Pazarlık Durumu

•Pazarlık Sepeti (Karışımı) - (Bargaining Mix)

- Pazarlıkta geçerli olan hususların bir sepet halindeki karışımıdır (zaman, fiyat, maliyet, vb.).

- Sepet içindeki her bir unsur; ayrı ayrı başlangıç, hedef ve direnç noktalarına sahiptir.

- Sepet içindeki bazı unsurlar her iki taraf için, bazıları ise tek bir taraf için önemlidir. Dolayısıyla görüşmecilerin, kendileri ve karşısındakiler için neyin önemli olduğunu bilmeleri gerekir.

- Örnekteki ev satışını ele alacak olursak, uzlaşmaya varılması gereken bir çok nokta vardır.

- Ev alışverişinde fiyatın yanında, bazı diğer faktörler de önemli olabilir. (Örn: Kati satışın ne zaman yapılacağı, evde yapılacak tamiratlar, evde bırakılacak malzemeler, alıcının hemen, satıcının daha sonra taşınmayı düşünmesi gibi.)

- Örneğin ev satışı örneğinde; Bay L, Bayan M'nin yeni evinin bitiş tarihi ile kendi evinin kati satışının yapılma tarihinin birbirine yakın olduğunu öğrendi. Böylece satışın yapılabileceği tarih önerisi, çekici bir nitelik kazandı. Böylece bu tarihin, L ve M için de uygun bir nitelik taşıdığı anlaşıldı.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

•1-Açılış teklifi (openning offer)

- Alçak mı –yüksek mi?;
- direnç noktasına yakın ve işbirlikçi mi - uzak ve rekabetçi mi?;
- abartılı mı –mütevazı mı?.

•Abartılı tekliflerin, düşük ve mütevazı tekliflere göre anlaşmayı daha iyi noktaya götürdüğü bilinmektedir.

–Abartılı ilk teklif yapmanın iki faydası:

- 1. Müzakereciye hareket alanı sağlar ve karşı tarafın önceliklerini öğrenmeyi sağlar.
- 2. Büyük ilk teklif bir meta mesaj özelliğiyle karşı tarafa;
 - Anlaşmaya ulaşma yolunda işin zorluğunu vurgular,
 - Anlaşma için aradaki farkı kapatmaya yönelik daha fazla taviz vermeye teşvik eder,
 - Direnç noktasının karşı tarafça tahmin edilmesini önler, yanlış tahmini sağlar.

Abartılı ilk teklif yapmanın iki mahzuru:

- Karşı tarafça hemen ve toptan reddedilebilir.
- Uzun dönemli ilişkilere zarar verecek bir katılığa neden olabilir.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

- 2-Açılış Duruş ve Tutumu (Opening stance)
- İlk tekliften sonra verilecek ikinci karar, müzakerede takınılacak tutumun belirlenmesidir.

–Açılış teklifi ile uyumlu bir duruş (tutum) sergilenmelidir. (rekabetçi mi, ılımlı mı olunacak?, nasıl bir iletişim tarzı izlenecek vb.)

–Mantıklı bir müzakere pozisyonu “arkadaşça tutumla”; abartılı müzakere tutumu ise “sert ve rekabetçi tutumla” özdeştir.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

•3-Başlangıç Tavizleri:

- İlk teklif bir karşı teklif görür ve bu iki teklif başlangıçtaki pazarlık alanını (aralığını) oluşturur.
- Karşı taraf ilk teklife karşı teklif vermeyip, bizden daha mantıklı bir ikinci teklifi isteyebilir.
- Her durumda, ya bulunulan yerde durulacak ya da tavizler verilecektir.
- Burada başlangıç teklifinde ne kadar ısrar edileceğine karar verilmeli; taviz verilecekse büyüklüğünün ne kadar olacağı kararlaştırılmalıdır.
- Tırmandırıcı tekliflerin verilmesinin (ilk teklife göre karşı tarafın hedef noktasından daha da uzaklaşmasının) işe yaramayacağı bilinmelidir.
- Başlangıç tavizleri, başlangıç teklifi ve tutumu ile birlikte, iletişim tarzını yapılandırır ve müzakerelerin nasıl geçeceği hakkında ipuçları verir.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

- “Açılış teklifleri”, “başlangıç tutumu” ve “ilk tavizler” müzakere etme konusundaki niyeti belirler.
- Abartılı açılış teklifi, kararlı, sabit bir duruş ve çok küçük taviz verme sinyali = **KATILIK**
 - Katılık, pazarlık alanının çoğunu elde etmeyi amaçlar, çoğu zaman müzakerelerin süresini kısıtlar.
- İlımlı ilk teklif, mantıklı duruş ve makul tavizler verme = **ESNEKLİK**
 - Esneklik, müzakere sürecinin gelişmesine, karşı tarafı daha iyi anlamaya ve daha iyi anlaşmalar yapmaya yardım eder.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

•Tavizlerin rolü

- Tavizler olmadan müzakere de olmaz.
- Taraflar müzakereye karşı taraftan tavizler bekleyerek girer. Ancak kimi zaman bu gerçekleşmeyebilir. (Örneğin nesnel bir yönetim, toplu iş görüşmeleri öncesi iyi bir hesaplama ile bir teklif sunar ve sonuna kadar bununla gider. İlk teklif son teklif olur.Yani teklif edilen ilk fiyat, hedef noktası ve direnç noktası aynıdır.)
- Ödünlerin büyüklüğü oranında, karşı tarafın tezlerine hak verilmiş ve iddialarının kabul edildiği anlaşılmış olur.
- Eğer bir taraf taviz vermeye hazır değilse, diğer taraf teslim olacak veya müzakereler kilitlenecektir.
- Etkili dağıtıcı müzakereciler, ilk açılış teklifini direnç noktalarına yakın olarak belirlemez ve tavizler için alan ayrılır.
- İnsanlar genellikle hedefledikleri noktayı yakaladıklarında, ilk veya ikinci teklifi kabul ederler. Dolayısıyla müzakereciler karşı tarafın hedef noktasını iyi kestirmeli ve o noktaya çabuk ulaşmamaya gayret etmelidir.
- Müzakerecilerin “ister kabul et-istersen ayrıl” yaklaşımı “fait accompli”(kazanılmış başarı) yaklaşımıyla birlikte görülür. “Boulvarism” olarak adlandırılan ve daha çok işçi-işveren ilişkilerinde görülen katı bir taktır.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

•Tavizlerin rolü

–Taviz verme, karşı tarafı konumlandırma ve ona doğru hareket etmeyi içerdiğinden, yasal pozisyon gücüne önem vermektedir. Bu kapsamda “statü” gibi bir elle tutulmayan unsur, elle tutulur sonuçlar kadar etkili olmaktadır.

–Karşılıklı taviz verme süreci, dağınık ve gelişigüzel yaşanmaz. Eğer bir taraf belli bir taviz verdiyse, karşı taraf da aynı konuda ve benzer ağırlıkta bir taviz vermek durumundadır.

–Karşı taraftan gelecek tavizler için uygun ortam sağlamanın bir yolu, karşı tarafın bir önceki tavizine bağlantılı yeni taviz oluşturmaktır. (Siz A’ya geldiğinize göre, ben de B diyorum.)

–Karşılıklı gelişen bir taviz süreci sonunda elde edilen anlaşmalarda, tarafların kendilerini daha rahat hissettikleri görülmektedir.

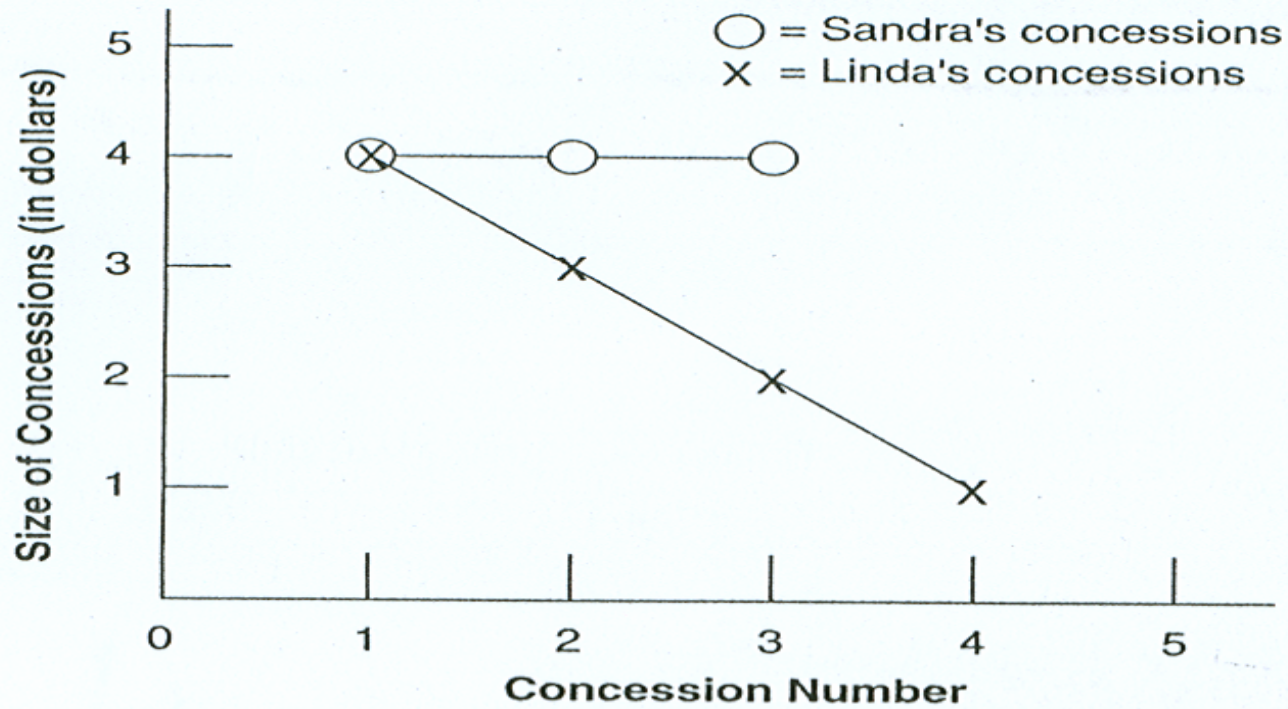
– Pozisyonlardan ziyade istenenlere (ihtiyaçlara) odaklanın. Belli bir pazarlık noktasına takılmak yerine temelde ne istediğinizi aklınızdan çıkarmayın.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

•Taviz Verme Paterni (Kalıbı)

- Karşı tarafın verdiği ödünlerin kalıpları incelenmeli , hedef ve direnç noktaları açısından nerede olduğu anlaşılmaya çalışılmalıdır.
- Karşı tarafın taviz verme yöntemini belirlemek hem önemli, hem de zor bir konudur.
- Başarılı tavizler küçüldükçe, taviz verenin pozisyonu sağlamlaşmakta olduğu ve direnç noktasına yaklaşıldığı anlaşılır.
- Açılış teklifi abartılı olduğunda, karşı tarafın taviz vermesi kolaylaşır.
- Anlaşma noktasına yaklaşıldığında, başlangıçta yapılan tavizlerin büyüklüğü kadar taviz vermek, anlaşma noktasının aşılmasına neden olabilir. Dolayısıyla mekanik (otomatik) olarak taviz vermemek gereklidir.
- Başlangıçta büyük rakamlı tavizler küçük yüzdelere karşılık gelirken; sonraları küçük tavizler büyük yüzdelere karşılık gelebilir. (Örn. Satıcının hedef fiyatının 100 USD altında bir ilk fiyat teklifi getiren alıcı, ilk ödünde 10 USD'lık bir artış yaparsa %10 hareket alanını daraltmış olur. 10 USD altta bir teklifle yola çıkan bir diğer alıcı ise 1 USD'lık bir artışa gittiğinde yine %10 hareket alanını daraltmış olacaktır.)

FIGURE 3.4 Pattern of Concession Making for Two Negotiators



ss.95

- L ve S bilgisayar parçalarının yüklenmesindeki birim fiyat üzerine müzakere yapmaktadır.
- L, her biri 4'den 3 tane toplam 12 dolarlık taviz verir.
- S; 4,3,2,1 dolarlık 4 adet toplam 10 dolarlık taviz verir.
- Her ikisi de gelecekleri son noktada olduklarını belirtir.
- S'nin hareket alanının gerçekten azaldığı hususu daha inandırıcıdır.

TAVİZ VERME

Tabloda, 4 oturumda 100 birim üzerinden verilen ödünlerin oturumlar itibariyle dağılımı yer almaktadır.

	I Oturum	II Oturum	III Oturum	IV Oturum
1. Müzakereci				
2	50	50	0	0
3				
4	100	0	0	0
5				
6	40	30	20	10
7				

BİRİNCİ TAVİZ VERME YOLU

- ✓ Karşı tarafın, verilen tavizleri dikkatle izleyerek ve skor tutarak, bir sonraki tavizi önceden kestirme ihtimali var.
- ✓ Karşı taraf müzakereleri uzatırsa daha fazla taviz alacağı beklentisine girer ve müzakerelerin gereksiz şekilde uzatılmasına sebep olur.

İKİNCİ TAVİZ VERME YOLU

- ✓ Müzakerelerin ilk aşamalarında verilebilecek tavizler cömertçe masaya konulduğundan, ilerleyen oturumlarda müzakereler tılandığında bu tıkanıklığı giderecek anahtarlar artık elimizde değildir.

ÜÇÜNCÜ TAVİZ VERME YOLU

- ✓ Baştan itibaren oturumlarda çok katı bir tavır sergileyerek son oturumda bütün kartları açmanın en büyük dezavantajı, müzakerelerin ilk oturumlarda kesilebilme ihtimalidir.

DÖRDÜNCÜ TAVİZ VERME YOLU

- ✓ Üçüncü seçeneğin tam zıttıdır. Bu yöntem ancak tarafların birbirlerini uzun süreden beri tanıyor olmaları durumunda geçerli olabilir. Böylece uzun pazarlıklarla kaybedilecek zaman kazanılabilir.

BEŞİNCİ TAVİZ VERME YOLU

- ✓ Bu seçenekte pozitif artış uygulanır. Vakit kazanmaya çalışarak pazarlığı uzatmaya çalışırlar.

ALTINCI TAVİZ VERME YOLU

- ✓ Başlangıçta cömert davranılmakta, daha sonraki oturumlarda ise negatif eskalasyon uygulanarak verilen ödüller azaltılıp alt sınıra gelindiği karşı tarafa hissettirilmektedir.

YEDİNCİ TAVİZ VERME YOLU

✓ Altıncı seçeneğe benzer şekilde negatif eskalasyon uygulanır. Ancak son oturumda başta tasarlanandan 5 birim fazla taviz verilir. Bunun sebebi;

* Kaynağınızın tükendiğini göstermek,

* Masayı terk eden karşı tarafı masada tutmak olabilir.

✓ Ancak sonuçta bu 5 birimin geri alınması şarttır.

TAVİZ VERME BİÇİMLERİ

Ülkeler	1 25	2 50	3 0-100	4 100-0	5 10-20	6 40-30	7 -5
Amerika	1,27	0,73	34,7	4,55	33,09	20,36	5,27
Kanada	2,40	2,40	26,20	-	16,70	42,90	9,50
Güney Afrika	1,80	-	52,70	7,30	20,00	9,10	9,10
Avustralya	-	-	-	-	30,80	69,20	-
Yeni Zelanda	3,60	-	14,30	-	25,00	53,39	3,60
Hong Kong	-	1,12	16,85	3,37	39,83	35,96	3,37
Tayvan	4,97	3,73	1,18	1,24	14,91	60,87	3,11
Singapur	3,50	-	13,80	3,50	48,30	31,00	-
Malezya	8,70	4,40	8,70	4,40	56,50	13,00	4,40
Tayland	-	5,00	5,00	5,00	30,00	45,00	10,00
Endonezya	12,50	-	3,10	3,10	43,80	31,30	6,30
Filipinler	1,48	2,96	8,15	2,96	60,74	20,74	2,22
Hindistan	-	-	8,70	4,35	43,48	39,13	4,35
Kenya	-	-	-	-	71,40	28,60	-
Brezilya	15,38	-	38,46	-	15,38	30,77	-

TAVİZ VERME

- ✓ Bu çalışmada 15 ülkenin üst düzey yöneticilerinin ödün verme yaklaşımları da incelenmiş ve ülkeler üç grupta toplanmıştır.

BİRİNCİ GRUP

- ✓ Amerika, Güney Afrika ve Brezilya'dan oluşur.
- ✓ Üçüncü seçeneği tercih ederler. (0-0-0-100)
- ✓ Bu en rekabetçi yöntemdir ve seçilmesinin sebebi bu ülkelerin iş çevrelerinde tercih ettikleri saldırganlık, iddiacılık ve rekabetçilik gibi davranış biçimlerini yansıtmasıdır.

İKİNCİ GRUP

- ✓ Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, Tayvan ve Tayland.
- ✓ Bu grup altıncı seçeneği kullanır, ancak ülkelerin çalışmada başka bir ortak özellikleri tespit edilememiştir. (40,30,20,10)

ÜÇÜNCÜ GRUP

- ✓ Hong Kong, Singapur, Malezya, Endonezya, Filipinler, Hindistan ve Kenya.
- ✓ Beşinci seçeneği tercih ederler. (10,20,30,40)
- ✓ Bu ülkelerde uzun vadeli kişisel ilişkiler önemlidir. Başlangıçta karşı tarafı tam tanımadıklarından mesafeli yaklaşırken ilişkiler kuvvetlendikçe karşılarındakine karşı daha cömerttirler.

Müzakere Esnasında Alınan Pozisyonlar

•Son Teklif

- Sonuç olarak müzakereci, hareket alanının azaldığı mesajını karşı tarafa vermek ister. Bu da son teklifle yapılır.
- Müzakereci son teklifi verdiğini karşı tarafa hissettirmelidir. Hissettirme bazen açıkça söylenerek, bazen de bu söylem tavizlerin gidişatı ile zenginleştirilerek sağlanır.
- Müzakerelerin neticesine doğru taraflar , artık hareket alanlarının azalmasıyla birlikte son tekliflerini ifade etmeye başlarlar. Bu son teklifler genellikle “bütün yapabileceğim bundan ibaret...”, “gelebileceğim son nokta burası...” gibi sözlerle açıklanır.

Müzakere Taktikleri

- **Alternatifler Sağlamak:** Son ve tek teklifi yapmak yerine, insanlar alternatifler arasından seçmeyi sevdiklerinden dolayı, onlara alternatifler sunulabilir.
- **Anlaşılmış (Konu Kapanmış) gibi yapmak:** Alıcı-satıcı ilişkisinde evrakları hazırlamak ve el sıkışmak vb.
- **Farkı İkiye Bölmek:** Müzakereci geniş bir özet yapar ve farkı ikiye bölmeyi önerir. İlk olarak abartılı bir teklif yapan ve ardından aradaki farkı ikiye bölmeyi teklif eden bir müzakereci “katı taktik” uyguluyor demektir.
- **Patlayıcı Teklifler:** Bu teklifler kesin bir miktari içerir ve karşı tarafı baskıya alır. (Örn. Bir iş görüşmesinde iyi bir teklif yapılır ve 24 saat içinde cevaplanması istenir.)
- **Tatlandırmak:** Anlaşma olması halinde fazladan bazı imkanlar sunulacağını belirtmesi (evi alırsanız, perdeler benden!)

Müzakere Taktikleri

- **İyi polis/kötü polis** – Belli bir müzakere takımından ilk müzakereci kötü polisi oynar (tehditler savurur, çirkin davranır). Yarattığı şokun üzerine bir bahaneyle (sakinleşmek veya bir telefon konuşması yapmak gibi) dışarı çıkar ve takımından bir başka müzakereci, iyi polisi oynayarak, kötü polis dönmeden çabuk bir anlaşma yapmaya çabalar.
- Bu taktiğin bir zayıf yönü: Tekrar tekrar kullanıldıkça kendini belli eden bir taktiktir. Taktik, çok tekrar edilirse etkisizleşir.
- Bu taktiği düzgün bir biçimde kullanmak, çok çaba gerektirir. Oynayan kişiler, oyunlarının içinde kaybolup, müzakere amaçlarını elde etmeye odaklanmaktan uzaklaşabilirler (“astarı yüzünden pahalı” bir taktiktir).

Müzakere Taktikleri

- **Topu çok yüksekte veya çok aşağıdan atma** – (lowball/highball):
- Aslında hiç bir şekilde başaramayacaklarını bildikleri, gülünç biçimde düşük veya yüksek bir teklifle açılış yapmaktır.
- Buradaki beklenti, aşırı bir teklifin, karşı tarafı, kendi açılış teklifini yeniden değerlendirmeye ve dolayısıyla kabullenebileceği en kötü duruma yaklaştırmaktır.

Müzakere Taktikleri

- **Topu çok yüksekte veya çok aşağıdan atma – (lowball/highball):**
- **Önerilen çeşitli karşı stratejiler:**
- Karşı tarafa makul bir açılış teklifi yapması konusunda ısrarcı olmak ve böyle yapana kadar müzakere etmeyi reddetmek,
- Söz konusu kalemin pazar değerini önceden öğrenmiş olmak ve bunu sunmak,
- Müzakere masasını terk edeceğini söylemek,
- Komik derecede düşük veya yüksek bir teklifle karşı tarafın açılış teklifini yeniden değerlendirmesini ve direnç noktasına yaklaşmasını amaçlayan bu taktiğe karşı en iyi karşı koyma tekniği, karşı teklif vermektir.

Müzakere Taktikleri

- **Kandırmaca (Bogey) Taktiği** – Kendisi için az değeri olan veya hiç bir değer taşımayan bir maddeyi (konuyu) oldukça önemliymiş gibi gösterme. Böylece, daha sonra bu madde, karşı tarafın büyük tavizlerine karşılık kullanılabilir.
- Az önemli veya önemsiz şeylerin müzakeredeki önemini vurgular. Karşı taraf için çok önemli ama bizim için önemsiz bir şey hakkında taviz vererek, önemli konuda taviz almayı amaçlar.
- Başa çıkılması zor bir taktiktir. İyi hazırlanılması böyle bir taktiğe maruz kalma olasılığını azaltabilir.
- En iyi karşı koyma taktiği, karşı taraftan beklenmeyen bir tepki alındığında, şüphelenmektir.

Müzakere Taktikleri

- **Tırtıklama (nibble)** – Daha önce konuşulmamış ve göreceli olarak küçük (ör. toplam kârın veya işin %1 veya 2'si kadar) bir tavizi kapanış için (anlaşmaya çok yakinken) istemek. (Takım elbise alırken, kravatı bedavaya getirmek vb.)
- Başa çıkmak için: Her bir tırtıklamaya karşılık, “Başka ne istersiniz?” sorusunu sorarak her şeyi bir arada açıkça ele almak veya kendinizin de başka tırtıklamalarla karşılık vermeniz.

Müzakere Taktikleri

- **Korkutma (chicken)** – Blöf yaparak karşı tarafı korkutmak ve inisiyatifi ele geçirmeyi amaçlar.
- Başa çıkılması zor bir taktiktir. Önemsememe, yeniden farklı bir şekilde ifade etme veya görmezden gelme başarılılabildiği ölçüde taktik gücünü kaybedebilir.
- Taktiğin zayıf tarafı, karşı tarafın bu pozisyondan sıyrılıp gerçek dünyaya tekrar dönmesidir.

Müzakere Taktikleri

- **Küçük düşürme** – Duygusal bir oyun oynayarak karşı tarafı anlaşılmaya ikna etmektir.
- Genelde kızgınlık veya korku duyguları kullanılmaktadır.
- Değişik biçimleri:
 - yazılı prosedürleri meşru görüntü vermek ve kural oluşturmak için kullanmak,
 - kendisine güvenilmediği veya dürüst olunmadığını söyleyerek karşı tarafta suçluluk duygusu yaratmak.
- Bu taktiğe karşı kullanılabilecek bir strateji: takım halinde müzakerede bulunmaktır.

Müzakere Taktikleri

- **Gözdağı verme (intimidation):** Özellikle duygusal oyunlarla (öfke, korku, yasal kaygılar, suçluluk vb.) karşı tarafı anlaşmaya zorlamaktır.
- En iyi karşı koyma, oturup sağlıklı olarak konuyu tartışmayı istemek ve takım halinde müzakere yapma teklifidir.

Müzakere Taktikleri

- Saldırgan Davranış:** Karşı tarafın taviz vermesi için saldırmaktır.

- Saldırgan davranış –**

- “Bundan daha iyisini yapabilirsin”,

- “Hadi daha fazla zaman kaybetmeyelim.

- En fazla ne kadar ödeyebilirsin?” gibi ifadelerle kendi pozisyonunu vurgulamak veya karşı tarafın pozisyonuna saldırmaktır.

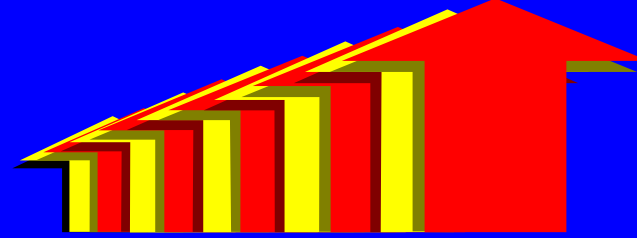
- Müzakereleri durdurarak müzakere sürecini müzakere etmeye yönelmek iyi bir savunma mekanizması olabilir.

- Takım halinde müzakere yapmak, sağlam bir savunma sağlayabilir.

Müzakere Taktikleri

- **Suyu bulandırmak (snow job)** – Karşı tarafı çok fazla bilgiye boğmak ve böylece nelerin doğru veya önemli olduğu konusunda gerçek veya önemli bilgileri ayırt etmesini zorlaştırmaktır.
- Yalan Yanlış Bilgilerle Karşı Tarafı Bunaltmak (Ambele Etmek) anlamına da gelir. Sonuçta karşı taraf bilgi toplama faaliyetlerinde sıklet merkezini kaybedecektir. Bu taktiğe “kar taktiği” (snow job) veya “mutfak lavabosu” adı da verilmektedir.
- Başa çıkmak için yapılabilecek bir şey, anladığınız bir cevap alana kadar soru sormaktan çekinmemektir.
- Bir başka savunma da, karşı tarafı dikkatle dinleyerek, tutarlı ve tutarsız bilgileri belirlemek ve tutarsız bilgileri daha fazla sorgulamaktır.

$$1 + 1 = 3$$



BÜTÜNLEŞTİRİCİ MÜZAKERE



Bütünleştirici Müzakere

- Müzakerecilerin Düşebileceği Hatalar:
 - Müzakere etmeleri gereken zamanlarda müzakere etmemek,
 - Müzakere etmemesi gereken zamanda müzakere etmek,
 - Müzakere ederken uygun olmayan stratejiler seçmek.
- Bütünleştirici Müzakere =İşbirlikçi, kazan-kazan, problem çözme yaklaşımları
- Bazı müzakerelerde kazanan ve kaybedenler yerine “her iki tarafın kazanabileceği” durumlar da vardır.
- Kazan-kazan müzakereleri, bazen eğer aranırsa bir yerlerde bulunabilir.

Bütünleştirici Müzakere

- **Dağıtıcı müzakere;**
 - tarafların hedeflerinin uçlarda yer aldığı veya taraflarca öyle varsayılan,
 - bir tarafın hedeflerine ulaşması, karşı tarafın hedeflerinden alıkonmasını gerektirdiği düşünülen,
 - sınırlı ve kontrollü miktarda kaynağın (sabit pasta) olduğu müzakerelerdir.
- **Bütünleştirici müzakerede;** bir tarafın hedeflerine ulaşması, karşı tarafın hedeflerinden alıkonmasını gerektirmez. Her iki taraf da hedeflerine ulaşabilir.

BÜTÜNLEYİCİ MÜZAKERENİN BAŞARILMASI NEDEN GÜÇTÜR ?

- Tarafların bütünleyici pazarlık içine giremeyişinin temel nedenleri;
 - bütünleyici potansiyeli algılamayışları,
 - yalnızca kendi taraflarının beklentilerini karşılayan sonuçlara ulaşmak istemeleri,
 - taraflar arasındaki ilişkilerin geçmişi,
 - siyah ya da beyaz düşünmeye eğilim.

Bütünleştirici Müzakerenin Dağıtıcı Müzakereden Farkları

- Farklılıklardan ziyade benzerliklere odaklanmak
- Pozisyonlara değil, ihtiyaç ve çıkarlara odaklanmak
- İlgili tarafların ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışmak
- Bilgi ve düşünceleri değiş-tokuş etmek
- Karşılıklı kazanç için alternatifler üretmek
- Müzakeredeki performans standartları için objektif kriterler kullanmak.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinin Temelleri

•1.Bilginin serbest akışını sağlamak:

- Araştırmalar, etkili bir bilgi değişiminin, bütünleştirici çözümlerin geliştirilmesine katkı yaptığını göstermektedir.
- Müzakereciler, tüm tartışma konularına ilişkin serbest ve açık tartışmalar için uygun ortam yaratmalıdır.
- Benzer şekilde, bütünleştirici müzakere anlaşmalarına ulaşamamasının, genellikle tarafların bütünleştirici seçenekleri tanımlanmasını sağlayacak bilgi alışverişindeki hatalarla ilişkisi görülmektedir.
- Birbirine güvenilmeyen, bilginin gizlendiği ve manipüle edildiği ortamlarda "bilgi paylaşma isteği" nadir görülür.
- Pinkley'in araştırmasında "serbest bilgi akışı"; ile birbirlerinin müzakere anlaşması alternatiflerinin bilindiği ortamlarda;
 - Daha makul direnç noktaları,
 - Kaynak konusunda "bolluk" düşüncesi (kaynağın genişletilmesi) durumları hakim olmuştur.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinin Temelleri

- 2.Karşı taraftaki müzakerecinin gerçek hedef ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak:

- Müzakerede bir tarafın hedefi, diğer tarafın hedefi olmayabilir. Karşı tarafın hedeflerinin başarılmasına yardım edebilmek için, öncelikle iyi anlaşılması gereklidir.

- İhtiyaçların benzer olmadığı bilindiğinde;

- taraflar daha fazla bilgi paylaşımına ve
- müzakerelerin doğasını daha iyi anlamaya meyillidir.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinin Temelleri

•3.Farklılıkları minimize etmek ve benzerliklere odaklanmak

–Bilginin paylaşıldığı ve karşı tarafın önceliklerinin anlaşılmaya çalışıldığı bir ortam, farklı bakış açılarını gerektirir.

–Bireysel hedefler yerine, kolektif hedefler oluşturulabilir.
(paylaşılan vizyon)

(Örn: “Politika ilginç arkadaşlıklar yaratır” sözünde olduğu gibi, aynı partide olanlar, farklılıklarını bir kenara bırakıp parti hedeflerine kilitlenirler.)

•Veya bireysel hedefler tekrar tanımlanarak, kolektif hedeflerle örtüşmesi sağlanır.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinin Temelleri

•4. Her iki tarafın hedeflerini sağlamaya çalışan çözümleri aramak-1

–Başarılı bir bütünleştirici müzakere, her iki tarafın ihtiyaçlarının ve hedeflerinin karşılandığı bir çözüm arayışına bağlıdır.

–Bu süreçte taraflar kendi temel çıkarları hakkında “katı”, bunların karşılanmasında “esnek” olmalıdır.

–Taraflar arasında saldırgan bir mücadele yaşanmışsa ve taraflar sadece kendi hedeflerine kilitlenmişse, karşı tarafın hedeflerine olan düşük ilgi aşağıdaki iki davranışa yol açabilir.

- Başkasının kazancının, bizim kaybımız olacağını düşünmek.

- Karşı tarafı yenmek ve hedeflediklerine ulaşmasına engel olmak.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinin Temelleri

•4. Her iki tarafın hedeflerini sağlamaya çalışan çözümleri aramak-2

- Başarılı bütünleştirici müzakereler, kendi hedeflerimiz kadar karşı tarafın hedeflerine de saygı gösterir.

- Müzakerenin başarısı;

- bir tarafın diğerine kıyasla neler kazandığına göre değil,

- iki tarafın hedeflerinin gerçekleşme durumuna göre şekillenir.

- Müzakerede eğer her iki taraf da bu temel düşünceye sahipse, belli bir derecede bütünleştirici müzakereyi yakalamak ihtimal dahilinde olabilir.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

•1.Problemi tanımlamak

- Her iki tarafça da kabul edilebilecek şekilde problemi tanımlamak: Her iki tarafın ihtiyaçları ve önceliklerinin tanımın içine girmesini sağlamak.
- Problemi detaylı ve pratik şekilde tanımlamak: Bütünleştirici müzakerede temel konu “esas meseleleri” çözmektir.
- Problemi bir hedef olarak belirlemek ve hedefe ulaşmadaki engelleri tanımlamak: Nasıl ulaşılacağından önce, neye ulaşılacağı iyi belirlenmelidir.
- Problemi şahsileştirmemek (problemi kişilerden ayırmak): çatışmaya girildiğinde yargılayıcı bir hal alınır. Genellikle, kendimize olumlu, karşıdakine ise olumsuz gözle bakarız.
- Problem tanımını, çözüm arama faaliyetinden ayrı tutmak: Problem iyice tanımlanmadan çözüm sürecine geçilmemelidir. (premature çözüm hatası)

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

2. Problemi tam olarak anlamak

(çıkarları ve ihtiyaçları tanımlamak):

- Bütünleştirici müzakere, tarafların birbirlerinin çıkarlarını anlaması ve tatmin etmesi çabalarına bağlıdır.
- Çıkarlar**, pozisyonlardan farklıdır ve müzakerede alınan pozisyonların altındaki endişe, ihtiyaç, arzu, korku ve motivlerdir.
- Müzakerede pozisyonlar üzerinde değil, “çıkarlar üzerinde yoğunlaşmak” gereklidir.
- “Pozisyon”**, üzerinde karar verdiğiniz bir sonuç,
“**çıkarlar**” ise bu kararı almanıza neden olan etkenlerdir.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

- Problemi tam olarak anlamak (çıkarları ve ihtiyaçları tanımlamak):

KÜTÜPHANE

“Bir kütüphanede çalışmakta olan X, temiz hava girmesi amacıyla kütüphane yetkilisinden odadaki pencerenin açılmasını ister.

Ancak yine aynı odada çalışmakta olan Y, pencerenin açılması nedeniyle oluşacak esinti ve gürültünün kendisini rahatsız etmesi nedeniyle pencerenin kapalı kalması gerektiğini söyler.

Kütüphane görevlisi bir süre düşündükten sonra her iki tarafın da **çıkarlarını tatmin eden ve pozisyonlarından bağımsız** bir çözüm bulur ve yandaki boş odanın penceresini açar.”

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

- Bu kısa hikâyede
 - “pencerenin açık veya kapalı olması” tarafların pozisyonlarını;
 - “içeriye temiz hava girmesi ile esinti ve gürültünün istenmemesi” ise çıkarlarını belirtmektedir.
- Ele alınan kütüphane örneğinde; taraflar tek bir çözüm üzerinde yoğunlaşırken, kütüphane görevlisi her iki tarafın da çıkarlarını tatmin edebilecek farklı ve yeni bir çözüm bulabilmeyi başarmıştır.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

2. Problemi tam olarak anlamak (çıkarları ve ihtiyaçları tanımlamak):

–Çıkar Türleri:

- Görünen (maddi) çıkarlar:** Görünen, elle tutulur, ekonomik, finansal hususlar. (para vb.)
- Süreç çıkarları:** Çözüme ulaşılmasına ilişkin esasa dair veya araçsal çıkarlardır. (liderlik, motivasyon vb.)
- İlişki çıkarları:** İlişkilere zarar vermemek üzerine kuruludur. (iyi geçinmek, küstürmemek vb.)
- Prensip Çıkarları:** Neyin doğru, adaletli, etik olduğu konuları ile ilişkili yol gösterici ilkelerdir. (Örn: 3 öğrenci projeden 300 YTL kazandı, ama ikisi işin %90'ını yaptı. Öyleyse 3x100 YTL uygun bir paylaşım olmayacaktır.)

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

•2.Problemi tam olarak anlamak (çıkarları ve ihtiyaçları tanımlamak):

- Her zaman birden çok çıkar çatışma halindedir.
- Çıkarlar insan ihtiyaçları ve benimsediği değerlerinden kaynaklanır.
- Çıkarlar zamanla değişebilir.
- Çıkarlara ulaşmanın çok sayıda yolu mevcuttur.
- Çıkarlara ulaşmak her zaman en iyi sonucu getirmeyebilir.(sistem bütünlüğü)

3. Alternatif Çözümler Üretmek

3.1.1.Problemi tekrar tanımlayarak alternatif çözümler üretmek

Tarafların altta kalan örtülü ihtiyaçları tanımlamasını ve onları karşılayacak alternatifler üretmesini öngörür.

3.1.1.1. Pastayı büyütmek (yeni kaynak bulmak ve eklemek)

–(Yıllık izni 2 haftadan, 4 haftaya çıkarma girişi)

3.1.1.2.Birlikte çalışmak (Kütük yuvarlamak) (logrolling)

(tarafların en önemli isteklerinin birlikte karşılanması)

–Tarafların çatışma konusunda birden fazla konuyu ortaya koymasını öngörür.

–Bir taraf bir konuda, diğer taraf diğer konuda en çok istediğini elde eder.

–Tatil problemi sadece dağ veya deniz tatiline gitme problemi değil, “yatma şeklinin” ortaya konması problemidir. Bay “salaş mekan”, bayan “lüks mekan” istemektedir.

–Bayan için nerede kalınacağı gidilecek yerden önemliyse, çift, “dağda bir hafta lüks otelde” veya “denizde salaş yerde” kalarak karşılıklı olarak ihtiyaçlarını tatmin ederler.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

•3.Alternatif Çözümler Üretmek

3.1.1.Problemi tekrar tanımlayarak alternatif çözümler üretmek

3.1.1.3.Tazminat Ödemek:

- Bir tarafın hedeflerini elde etmesi karşılığında karşı tarafa diyetini ödemesi.
- Bayan, eşinin kendisiyle “sahil tatili” yapması durumunda ona sevdiği kamera veya golf takımını alması

3.1.1.4.Maliyetsiz Uyum Sağlamak

- Bir taraf hedeflerine ulaşır, diğer tarafın zararı ve maliyeti ise asgariye indirilir.
- Tatil örneğinde bay “sessiz ve sakin”; bayan ise “kalabalık ve eğlenceli” yerleri tercih etmektedir.
- Böylece “sessiz ve sakin bir deniz tatili” yapılabilir.
- Tazminattan farkı, yeni bir şey alınmaması, sadece kaybın azaltılmasıdır.

3.1.1.5.Köprü çözüm bulmak (bridge solution)

- Taraflar kendi kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek için yeni seçenekler bulur.
- Bay tatilde avlanmayı; bayan ise yüzme ve alışverişi hedefliyorsa, her ikisinin de isteklerini karşılayacak bir tatil yeri arayabilirler.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

3.1.2. Problemi Olduğu Kabul Ederek Alternatif Çözümler Üretmek

3.1.2.1.Beyin fırtınası

- Bireylerden küçük gruplar halinde birlikte çalışarak bulabildikleri kadar çözümü oluşturmaları yöntemidir. Daha sonra bu fikirler ilgililerce tartışılır ve uygulanabilirlikleri sorgulanır.
- Bu yöntemler uygulanırken şu kuralların uygulanmasına dikkat edilmelidir :
 - Önerilen çözümleri yargılamaktan ve değerlendirmekten kaçınmak gerekir.
 - İnsanları sorundan ayrı değerlendirin.
 - Beyin fırtınası sürecinde etraflıca düşünün.
 - Konu ile ilgisi olmayanlardan da bilgi alın.

3.1.2.2.Nominal Grup Tekniği

- Bu gruplar verilen sorun tanımını üzerinde hiç oynamaksızın muhtemel çözümleri düşünür ve bir listeye geçirir.
- Daha sonra bu liste herkese okunur ve üzerinde tartışma yapılır.
- Genellikle kalabalık gruplarda ve kısa zaman içinde çözüm gereken müzakerelerde uygulanabilir.
- Uygulanabilir olanlar tartışılır ve sonuca erişilir.

3.1.2.3.Araştırmalar

- Grup çalışmalarının olumsuzluğu, müzakerede hazır bulunmayanların görüşlerini genellikle dikkate almamasıdır.
- Geniş sayıda bir insan kitlesine sorunun tanımını dağıtmak ve tahayyül ettikleri çözümlerin listesini yapmalarını istemektir. Kısa sürede gerçekleştirilebilir. Burada görüş belirtenlerin sayısal grupta olduğu gibi diğerlerinin fikirlerini duyma olanağı yoktur.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

4. Alternatif Çözümlerin Değerlendirilmesi ve Seçimi

–**Çözüm seçenekleri alanını daraltmak:** Listenin içinden müzakerecilerce en fazla destekleneni seçmek.

–**Çözümleri; “kalite, kabul edilebilirlik ve standartlar” temelinde geliştirmek ve değerlendirmek:** Çözümlerin, uygulayıcılar için “ne kadar iyi” ve “ne kadar kabul edilebilir” olduğunu objektif kriterlerle araştırmak.

–**Seçenekleri değerlendirmeden önce, kullanılacak kriterde anlaşmaya varmak:** Bir işe personel seçerken, kişilerden bağımsız olarak kriterler ortaya koymak ve sonra kişileri buna göre değerlendirmek.

–**Seçenekleri seçerken, görünmeyen unsurların etkisine karşı tetikte olmak:** Seçeneklerin seçilmesinde soyutlukların (intangibles) etkisi konusunda dikkatli olun. Diğer tarafın soyut ve somut isteklerini açıkça ortaya koymasını sağlayın. Bir taraf belli seçenekleri, sadece kendisinin elle tutulmayan unsurlarla tatmin olması (kazanan olmak, güçlü görünmek) adına seçebilir.

–**Karmaşık seçenekleri değerlendirmek için alt gruplar kullanmak:** Eğer seçeneklerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi geniş ve çetrefilli ise alt gruplar kullanın. Değişik birimlerden 6-8 kişilik gruplar faydalıdır.

Bütünleştirici Müzakere Sürecinde Anahtar Adımlar

4.Alternatif Çözümlerin Değerlendirilmesi ve Seçimi

- Sakinleşmek için zaman ayırmak:** Eğer taraflar duygusallaşmaya başarlarsa ara verin ve tarafların kendilerine gelmesini sağlayın. Alternatifler üretilmesi esnasındaki gerilimli ortam, tarafların önceliklerinin dikkate alınmaması gibi bir endişeye düşürebilir. Mola alınmalıdır.
- Birlikte çalışabilmenin yollarını araştırmak pazarlık sepetlerinin önemi):** Seçeneklerin belli müzakere paketleri halinde; sonucun (ne olacağının), ihtimallerin (olabilirliğinin) ve zamanlamanın esas alınarak bir arada toplanması.
- Son teklif tüm boyutlarıyla ele alınmadan, kararları nihai hale getirmemek:** Son teklif paketi her şeyiyle ortaya çıkıncaya kadar, kararları deneme niteliğinde ve koşula bağlı olarak kabul edin. Daha önceki müzakerelerde ayrı ayrı tespit edilen hususlar, paket bütün halinde değerlendirmeden kesinleşemez.
- Son anlaşma yapılana kadar formaliteyi düşük düzeyde tutmak:** Uzlaşmalara ulaşıncaya kadar, formalite ve kayıt tutma işini en aza indirgeyin. Taraflar uzlaşmaya yaklaşımadan kendilerini bir anlaşmaya kilitlemek istemezler. Yazılı anlaşma, ancak sona doğru yazılmalıdır, aksi taktirde kişiler çekingen davranabilir.

Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

ORTAK HEDEF VE AMAÇLAR;
SORUN ÇÖZME YETENEĞİNE İNANÇ;
BİRLİKTE ÇALIŞMA GÜDÜSÜ VE TAAHHÜT;
DİĞER TARAFIN KONUMUNA OLAN İNANÇ;
TEMİZ VE DOĞRU İLETİŞİM;
GÜVEN.



Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

•1. Ortak hedef ve amaçlar:

Tarafların, rekabet veya ayrı çalışma yerine, birlikte çalışmaktan fayda göreceğine inanmasıdır.

–Ortak amaçlar (common goal): Aynı amaç, aynı (eşit) fayda

- Tüm tarafların,

- ortak çalışmayla sonuçtan eşit olarak yararlanacakları ve

- ortak çalışmamaları durumunda ulaşamayacakları ortak bir amaç mevcut olabilir.

–Paylaşılan amaçlar (shared goal): Aynı amaç, farklı fayda

- Tarafların ortak bir sonuç için beraber çalıştıkları, fakat farklı düzeylerde istifade ettikleri bir amacın mevcudiyetidir.

–Müşterek amaçlar (joint goal): değişik amaçlar, değişik faydalar

- Bireyler kişisel olarak farklı amaçlara sahip olabilirler; fakat bu amaçları ortak bir çaba içinde birleştirmiş ve “ortak bir amaç” geliştirilmiş olabilir.

Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

- 2.Problem çözme yeteneğine olan inanç:
 - Birlikte çalışabileceğine inanan taraflar, müşterek çözümlere gitmede daha isteklidirler.
 - Birlikte çalışabilme inancına sahip olmayanlar, ortak bir çalışma için zaman ve çaba sarf etmeyi istemezler.
 - Birlikte çalışabilme inancına sahip olmayanların, çözüm üretmek için işbirliği yapmada ve açık davranmada da arzuları yetersiz olur.
 - Taraflar ortak çalışabileceklerine inanmalıdırlar.

Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

•3.Kendi pozisyonunun ve karşının konumunun geçerliliğine olan inanç

–Dağıtıcı müzakerede taraflar kendi bakış açılarını vurgulayıp, karşıdakini çürütmeye çalışır.

–**Bütünleştirici müzakere**, her iki tarafın görüşlerine de değer verir, diğer tarafın davranış, bilgi ve arzularını gerçek ve doğru kabul etmeyi gerektirir.

–Amaç karşı tarafın görüşünü sorgulamak değil, karşı tarafın görüşünden, problemin tanımlanması ve alternatiflerin üretilmesi sürecinde yararlanılmasıdır.

–Karşı tarafın konumuna inançsızlık, müzakere ortamının şeklini tümüyle değiştirebilir.

Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

•4.Birlikte çalışmaya yönelik motivasyon ve yükümlülük:

–Bütünleştirici müzakerede, rekabetten ziyade **birlikte çalışabilmek** önemlidir.

–Kendi hedefleri peşinden koştuktansa, her iki tarafa da yarar sağlayan ortak amaca ulaşmada yükümlülük altına girilmelidir.

–Ancak bunu, diğerinin hedef ve çıkarlarını, kendi hedef ve çıkarları gibi gözetmek gibi aşırı bir iddiaya kadar taşımamak yararlı olacaktır. Çünkü taraflar kendi hedeflerinden doğrudan sorumlu olmaya devam etmektedirler. Bu sonuçtan memnun olmayabilecek tarafın kendisini ihanete uğramış hissetmesine de yol açabilir. **(Empati ≠ Sempati)**

–Güdülenme ve sorun çözme taahhüdü bir çok yolla geliştirilebilir:

- Taraflar ortak kaderi paylaştıkları noktasına gelebilirler. **(aynı gemide olma)**

- Taraflar birbirlerine ortaklaşa çalıştıkları takdirde kazanacakları daha fazla şey olduğunu gösterebilirler. **(sinerji)**

- Taraflar müzakereler bittikten sonra da birlikte çalışabileceklerini vurgulayabilirler. **(uzun vadeye yönelim)**

Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

•5. Güven

–Güvenin birlikte çalışmaya olan katkısı açık olmamakla birlikte, **güvensizliğin birlikte çalışmayı engellediği** açıktır.

–Taraflar birbirine güvendiğinde; bilgi paylaşmaya, ihtiyaçları, pozisyonları ve durumun gerçekleri hakkında iletişim kurmada etkilidirler.

–Birbirine bağlı olan ancak güvenmeyen taraflar, belirsiz ve savunmacı davranırlar.

–Karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan ancak güven duymayan taraflar savunucu bir anlayışla hareket edeceklerdir.

–**Savunucu davranmak**, çoğunlukla söylenen açık bilgilere inanmamak ve perde arkasında onların doğruluğunu ya da yanlışlığını araştırmak ve karşı tarafın sözlerine gizliden bir inançsızlığı sergilemek demektir.

–Tarafların arasında güveni yeşertecek ve iletişim sorunlarını ortadan kaldıracak çözümleri geliştirmek gerekir.

Bütünleştirici Müzakereyi Kolaylaştıran Unsurlar

•6. Açık ve tam iletişim

- Yüksek seviyede bütünleyici müzakere için bir diğer önkoşul, temiz ve doğru iletişimdir. Taraflar kendileri hakkında bilgi paylaşmaya istekli olmalı, (istekleri, öncelikleri hakkında belirgin konuşmalı, genelleme ve belirsizliklerden uzak durmalıdır.)
- Karşı tarafın mesajları anlaması sağlanmalı,
- Çoklu iletişim kanalları kullanılmalı,
- Kuvvetli olumsuz duygular varsa ve bir taraf egemen olmaya çalışıyorsa, daha resmi ve yapılandırılmış iletişimler kullanılmalı,
- Anlaşılmayan konulara açıklama getirilmesi, konuların aydınlatılması istenebilmeli ve her iki taraf da aynı şeyi algılamalıdır.

•7. Bütünleştirici Müzakerenin Dinamiklerini Algılayabilmek

Bütünleştirici Müzakereyi Başarmayı Zorlaştıran Unsurlar

Taraflar her zaman içinde bulunulan durumun bütünleştirici çözüm potansiyelini göremeyebilirler.

•NEDENLERİ:

- Taraflar arasındaki ilişkilerin mazisi:
 - Eskiden bu yana düşmanlık, savunucu ve kazan-kaybet tavrı almaya neden olabilir.
- Bir konunun sadece dağıtıcı olarak çözölebileceğine olan inanç
 - Önyargılar, durumun ancak dağıtıcı müzakereyle çözölebileceğini söyleyebilir.
- Müzakere durumlarının karışık yapısı
 - Sadece bütünleyici veya sadece dağıtıcı müzakere durumlarını saf bir şekilde bulmak imkansızdır.

MÜZAKERE SÜRECİ



ANLAŞMA

- ✓ Yazılı veya sözlü kontratların oluşturulduğu ve iki tarafın da üzerinde anlaştığı hükümlerin belirlendiği son aşamadır.



Müzakerelerde Anlaşmalara Ulaşmanın Beş Zorluğu

1. 'Tek yol' sendromu
2. 'Ya kazan ya kaybet' sendromu
3. 'Rasgele dolanma' sendromu
4. 'Çatışmadan kaçınma' sendromu
5. 'Zaman kapsülü' sendromu

1-‘Tek yol’ sendromu

- Müzakerecinin, müzakereye girmeden, durum hakkında tüm gerçekleri bildiğine kanaat getirip, gereken çözümlere önceden karar vermiş olması.
- Böyle bir müzakereci, müzakerede karşı tarafın “kendisinin çözümünü” kabul edeceği inancını taşımaktadır.

Altında yatanlar:

- Kendisinin ve/veya karşısındakinin becerilerine güvenememe,
 - Eldeki zamanda çok fazla konuyu kapsama arzusu,
 - Her şeyin önceden belirli ve net olmasını sağlamayı isteme ve buna yönelme (aslında belirsizliği tolere edememe).
- (“Ben her şeyi ikimiz adına enine boyuna düşündüm!”)

‘Tek yol’ sendromunun temel göstergeleri

- Müzakerecilerden birinin;
 - müzakereye belli başlı anahtar meselelerin kapsanması gerektiğini belirterek ve onları açıkça anlaşılabilir bir mantıkla sıraya koyarak başlaması,
 - sonra da bu maddeler üzerinden karşı tarafa rağmen hızla, mekanik bir şekilde ve derinliğe inmmeden hareket etme.
- Karşı tarafın “ilgisiz” addedilen konularda uzun konuşmasını engellemek için sıkça söz kesme.

‘Tek yol’ sendromu için çareler-1

- “Gündem hazırlamak” yararlıdır. Daima katı bir şekilde takip edilmesi önerilmemekle beraber, bir kontrol listesi, bir kılavuz, bir çerçeve olarak görülmelidir.
 - Gündemi ve tartışmalar için bir çalışma planını, diğer tarafla ortaklaşa hazırlamaya özen gösterin.
 - Bilgiyi bir gerçek olarak kabul etmekten ziyade, bir hipotez olduğu düşüncesiyle yaklaşın.
 - Toplantı sonunda veya her bir konunun görüşülmesi bittiğinde, karşı tarafı net olarak anlayıp anlamadığınızı denetlemek üzere özetlemeler yapın.
- Örneğin, ‘Şimdiye kadar ... üzerinde anlaşmış görünüyoruz.’, veya ‘... üzerinde şu şekilde anlaştık, değil mi?’, veya ‘... olduğuna katılır mısınız?’
- Aktif dinleyin. Sözel içerik kadar diğer tarafla anlaşılıp anlaşılmadığının, şaşkınlıkların ve hayal kırıklıklarının sözsüz ipuçlarına dikkat edin.

2-‘Ya kazan ya kaybet’ sendromu

- Müzakereci, tartışmaları, yenmeye kararlı olduğu bir yarışma veya savaş olarak görür.

Temel semptomlar:

- Diğer tarafın görüşleri, iddiaları ve argümanlarını kabul etmeme/reddetme.
- Çok sayıda eleştirel ifadeler, kişisel saldırılar ve duygusal patlamalar.
- Önceden edinilmiş fikirlere boyun eğilmesini sağlamak üzere birçok kapalı uçlu soru ve yönlendiren ifadeler kullanma.

Örneğin, ‘Kabul etmelisin ki ...’ veya ‘... anlamış görünmüyorsun’.

‘Ya kazan ya kaybet’ sendromu için çareler

- Diğer tarafın görüşlerini ortaya çıkarmak için daha fazla “açık uçlu soru” sorun.
- Diğer tarafı dinlemeye hazır olun.
- Savunma-saldırı döngüsüne girmekten kaçının.
- Katıldığınız zaman bile karşı tarafın her argümanını reddetme veya küçümseme güdüsüne karşı durun. (the urge)
- Ortak zemin arayın.
- Anlaşma ve anlaşmama noktalarını listeleyin.
- Kendinize sorun:
 - Benim gerçek çıkarlarım ne(ler)?
 - Diğer tarafla uzun vadeli ilişki benim için ne kadar önemli?
 - Karşı tarafın, itibar kaybına neden olmadan, taviz vermesini nasıl sağlarım?

3-‘Rastgele dolanma’ sendromu

- Müzakerecilerin herhangi bir sonuca varmadan sıklıkla konudan konuya atlamaları veya tartışmalara fazla bir katkıda bulunmadan, durup durup aynı konuya dönmeleri.

Bu semptomun altında yatan neden:

- *Çoğunlukla sorun alanları ve yansımaları üzerinde, tartışma öncesi yeterince düşünmeme,
- *Sorun alanlarına çok derin girilmesi halinde ortaya çıkabilecek çatışmalarla yüzleşmeyi istememe.

‘Rastgele dolanma’ sendromunun temel semptomları

- Üzerinde anlaşmaya varılan veya tartışılan konuların/maddelerin toplantı sonunda özetlenmemesi.
- Müzakerecilerden biri özetlemeye kalkıştığında, diğer tarafın o konular üzerinde anlaşmaya varıldığına karşı çıkması.

‘Rastgele dolanma’ sendromu için çareler

- Tartışmadan önce, olası sorun alanları üzerinde düşünün.
- Belli bir konunun, üzerinde tamamen anlaşılan bir çözüme varıncaya kadar, kapatılmasına rıza göstermeyin.
- Tartışılan sorun alanı üzerine detaylı bilgi edinmek üzere daha derine inin.
- Bakış açınızın anlaşılmasını sağlamak üzere daha fazla özetlemeye ve söylediklerinizi değişik şekillerde tekrarlamaya (paraphrasing) başvurun.
- Sessizliğe karşı daha hoşgörülü olun. Karşı tarafı konuşmaya zorlamak yerine düşünmesi için biraz zaman tanıyın.
- Sorunu tanımlamaya daha fazla zaman ayırın.
- Tartışmaları gözden geçirmek için ve nasıl ileri gidilebileceğini belirlemek için zaman zaman ara verin.
- Konular üzerine tartışmaya geçmeden önce gündem belirlemeye daha fazla özen gösterin.

4- 'Çatışmadan kaçınma' sendromu

- Taraflar, çatışmanın altında yatan meselelerden bahsetmezler.

Temel semptomlar:

- Belirlenmemiş gündem
- Cevabının veya tatmin edici bir cevabın peşine düşülmeyen açık uçlu sorular sorma.
- Daha rahat konulara hızlı geçişler.
- Koşulsuz taviz verme.
- Hediye verir gibi öneri sunma.

Altında yatan olası nedenler:

- Sorunun, daha fazla dikkat ve özen gerektiren, yeterince ciddi bir sorun olduğuna inanmama veya hoş bir kişi imajını korumayı isteme,
- Olabildiğince sıkıntısız bir etkileşimde bulunma isteği ve diğer tarafın neler istediğini belirleyip karşı tarafa koşulsuz olarak verme.

Çatışmadan kaçınma' sendromu için çareler

- Eğer çatışma gerçekte önemli değilse, herhangi bir çözüm çabasına girmeye gerek yoktur.
- **Çatışma önemli ise**, tarafların güdülenmesini etkileme çabası içine girilmelidir (örn., konuları/ maddeleri belirleyip öncelik sıralamasına koymak).
- Teslimiyetçi olmanın mutlaka iyi bir çözüm olmayacağını farkında olmak.
- Üzerinde anlaşmaya varılabilecek alanları ve bunun nasıl başarılabileceğini belirleyebilmek amacıyla bilgi toplama becerinizi kullanın.
- Gerektiğinde, ortak bir çözümü oluşturmak için tehdit veya vaatler kullanın.

5-‘Zaman kapsülü’ sendromu

- Mevcut müzakereyi, içinde bulunulan koşullar ve çerçeveyi (ör., kendisi veya karşı taraf üzerindeki baskılar, hatta ilişkinin geçmişi) dikkate almadan, katı ve dar bir şekilde kendi içinde ele alma.
- Diğer taraf, müzakereye kendisi gibi bakmadığında, ve özellikle de geçmişte kaybedilmiş birtakım savaşlardan müzakere masasına ögeler taşıdığına şaşırma.

Altında yatan nedenler:

- Tarafların, önceki karşılaşmaları yetersiz değerlendirmelerinden dolayı, ilişkileri ve ilişkilerinin şimdiki durumu hakkında farklı algılara sahip olmaları,
- Yakın zamandaki olaylar üzerinde düşünmemiş olma,
- Halihazırdaki müzakereye yeterince hazırlanmamış olma.

• temel semptomları

- Taraflardan biri müzakereye daha gerçekçi (ayakları yere daha sağlam basan bir şekilde) bakabilir ve diğerinin benzer ciddiyeti göstermemesine içerler.
- Taraflardan biri duygusal açıdan daha yüklüdür.
- Taraflardan biri, belli bir meseleyi ortaya koyduğunda, diğer tarafın bunu²⁷ mevcut müzakereyle hiç bir alakasının olmadığını düşünmesi.

Müzakerelerdeki genel hatalardan uzak durmanın yolları-1:

1. Diğer tarafın sözünü kesmeyin. Daha az konuşun ve aktif dinleyin.
2. Karşıdakini daha iyi anlamak amacıyla açık uçlu sorular sorun.
3. Kendinizi açıklamayı (paraphrasing), mizah kullanın ve olumlu yorumlarda bulunun.
4. Müzakere takımı ve tartışmalar üzerinde denetimi korumak için ara kullanın.
5. Görüşmeye girmeden önce kendinize açık-seçik, spesifik ve gerçekçi bir amaç belirleyin.
6. Düzenli olarak özetlemelerde bulunun.
7. Açıklama, yorum ve anlama gerektiren noktaları listeleyin.
8. 'Umuyoruz', 'tercih ederiz' gibi zayıf bir konuşma dili kullanmaktan kaçının.
9. Karşı tarafı devamlı eleştirmeyin. Ortak zemin arayın.
10. Rahatsız edici bir dil kullanmaktan kaçının. Savunmacı veya saldırgan bir tepkiyi kışkırtacak 'adil değil' veya 'makul değil' gibi değer-yüklü sözcükler kullanmaktan kaçının.
11. Belli bir öneriniz için çok fazla neden sunarak argümanlarınızı sulandırmayın. On tane zayıf neden göstereceğinize iki tane iyi (sağlam) nedeniniz olsun.
12. Duygusal patlamalardan, suçlamalardan, kişisel saldırılardan veya saldırganlıktan kaçının.

Biten Müzakere Hakkında Bilgi Edinmek (Otopsi Yapmak)

- Müzakere Kütüğü
- 3 x 3 Geribildirim Formu
- İki Taraflı Bilgi Edinme Formu

Müzakere Kütüğü

- Çeşitli biçimlerde olabilir. Anket gibi belli bir yapısı olabileceği gibi belli bir yapı içermeksizin günce gibi de olabilir.
- Bu geribildirim aracının belli aralıklarla farklı şekillerde yapılandırılmış olanlarının kullanımı önerilmektedir. Böylece, kayıp bazı bilgilerin su yüzüne çıkartılması, üzerinde düşünülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması olanaklı hale gelebilecektir.
- Yapılandırılmamış müzakere kütüğünde temelde yapılan şey, müzakereler hakkındaki izlenimlerinizi kaydetmektir. Sonrasında, yazdıklarınızı güvendiğiniz bir kişiye okutup kendisinin görüşlerini alabilirsiniz.¹³⁰

3 x 3 Geribildirim Formu

İsim: _____

İyi yapılan üç şeyi
sıralayınız.

- 1.
- 2.
- 3.

Geliştirilmesi gereken üç
şeyi sıralayınız.

- 1.
- 2.
- 3.

Neleri iyi yaptığınız konusunda bilincinizi yükseltip daha fazla tekrarlamana yardımcı olur.

Bu formu üç veya dört kere tekrarladığınızda ortaya belli bir yapı çıkacaktır. Hangi durumda hangi yaklaşımların işe yaradığı da ortaya çıkacaktır.

İki Taraflı Bilgi Edinme Formu

İsim: _____

- 1.Onlar neyi/neleri doğru yaptılar?
- 2.Bir dahaki sefere neyi/neleri farklı yapmalılar?
- 3.Ben neyi/neleri doğru yaptım?
- 4.Bir dahaki sefere neyi/neleri farklı yapmalıyım?

Bu formda öncelikle karşı tarafın ele alınması sayesinde, kendimize sıra geldiğinde biraz daha tarafsız olmamız mümkündür.