

MÜZAKERE

Prof. Dr. Ünsal Sığı

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Müzakere

Prof. Dr. Ünsal Sığrı

Kapak ve Sayfa Düzeni: Gamze Uçak

ISBN: 978-605-9221-96-2

Aralık 2018, Ankara

©Siyasal Kitabevi, Tüm Hakları Saklıdır.

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

Baskı

Tarcan Matbaacılık Yayın. San.

Sertifika No: 25744

İvedik köy mah. İvedik cad. No: 417/ A

Yenimahalle/ANKARA Tel: (0312) 384 34 35

Dağıtım

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0 (312) 419 97 81 pbx

Faks: 0 (312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

MÜZAKERE

Prof. Dr. Ünsal Sığı

Prof. Dr. Ünsal SİĞRI

Son yıllarda ağırlıklı olarak nitel araştırmalar yapan Prof. Dr. Ünsal Sığrı; Başkent Üniversitesinde İşletme Yönetimi öğretim üyesidir. İşletme-Yönetim ve Organizasyon alanındaki lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimlerini müteakip, 2010 yılında “yönetim ve organizasyon” alanında doçent, 2015 yılında profesör olmuştur. TÜBİTAK bursuyla doktora sonrası çalışmalarını Newyork-Rochester Üniversitesinde ABD’de tamamlamış ve Hollanda, Bosna-Hersek, ABD’de misafir öğretim üyeliği yapmış olup, ayrıca halen TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi-Bahçeşehir Üniversitelelerinde de misafir öğretim üyeliği yapmaktadır. Prof. Sığrı, uzun yıllar Kara Harp Okulunda öğretim üyeliği yapmış ve TSK’da önemli bilimsel projelerde yer almıştır. Avrupa Birliği Bosna-Hersek Ofisinin de bir süre yöneticiliğini yapan Ünsal Sığrı, NATO, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi gibi çeşitli uluslararası kuruluşlarda seminerler vermiş ve araştırma projelerinde yer almıştır. Nitel Araştırma Yöntemleri, İşletme Yönetimi, Yönetim-Organizasyon, Stratejik Yönetim, Sosyal Psikoloji, Örgüt Geliştirme, Çatışma Yönetimi, Müzakere ve Örgütsel Davranış dersleri vermekte ve bu alanlarda bilimsel araştırmalar yapmaktadır. Uluslararası ve ulusal düzeyde iş ve işletme yönetimi konusunda çok sayıda kitap, kitap bölümü, bilimsel makale ve bildirileri bulunmaktadır. Kitapları arasında; Nitel Araştırma Yöntemleri, Müzakere ve Arabuluculuk, Örgütsel Davranış, Yönetimde Grup Dinamikleri, İş-Yönetim-Diplomasi Alanında Müzakere, Stratejik Düşünme ve Geçmişten Günümüze Türk Yönetim Uygulamaları ile Türk Yönetim Tarihi bulunmaktadır. Ayrıca uluslararası ve ulusal alanda birçok kitap bölümleri bulunmaktadır. Yurtiçinde TÜBİTAK, yurtdışında ise Dünya Sosyoloji Birliği akademik çalışmalarıyla ödülleri aldığı kurumlar arasındadır. Alanındaki önemli uluslararası- ulusal akademik organizasyonlara üyelikleri bulunan Prof. Sığrı, aynı zamanda ulusal-uluslararası konferanslarda, çalıştaylarda ve seminerlerde bildiriler sunmakta ve konuşmalar yapmaktadır. Prof. Sığrı, akademik alandaki birikimini uygulamaya aktarmaya gönüllü bir akademisyen olup, birçok üst düzey kamu kurumunda ve özel sektörde önemli şirketlerde; Yönetim, Liderlik, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Kurum Kültürü, Çatışma Yönetimi ve Müzakere konularında uygulamalı kurumsal eğitimler vermiş ve yönetim danışmanlığı icra etmiş, bazı aile şirketlerinde “kurumsallaşma-değişim yönetimi-yeniden yapılan-

ma” çalışmalarını yönetmiş, TOBB’un danışmanı olarak Ticaret-Sanayi Odalarının ve Ticaret Borsalarının Stratejik Planlarının ve -son örneği 2018-2023 Ekonomi Bakanlığı Stratejik Planında olduğu gibi- bazı kamu kurumlarının stratejik planlarının yapılmasında danışmanlık yapmıştır. Birçok alanda –son örneği Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının “KOBİ’lerin Verimliliğinin Artırılması” projesinde olduğu gibi- projeler yürütmüştür. Türkiye’de Arbulucuların “müzakere teknikleri” konusunda yetiştirilmesinde eğitim içeriği hazırlamış ve çok sayıda Baroda eğitimler vermiştir. Savunma Sanayi firmalarına kurumsal gelişim projelerde eğitim vermekte, danışmanlık yapmaktadır. İnternette yayımlanmış bulunan, “iş yaşamında kapasite geliştirme ve başarı” ve “KOBİ danışmanlığı” konularında çok sayıda uzaktan eğitim modülleri bulunmaktadır. www.basinburosu.com haber portalında “Bay Yönetim” adıyla haftalık köşe yazıları, www.unsalsigri.com kişisel web sayfasında “blog” yazmaktadır. Prof. Sığırı, “uygulamalı mesleki eğitim” alanında Pearson İngiltere İş-Teknoloji Konseyi uluslararası eğitici sertifikasına ve diğer bazı eğiticilik-koçluk sertifikalarına sahiptir. Seyahati ve hayvanlarla ilgilenmeyi seven, kaptanlık ve dalgıçlığa meraklı olan ve sosyal sorumluluk projeleri yapan Sığırı, 1969 Burhaniye doğumlu, evli-iki çocukludur, Ankara’da yaşamaktadır.

İçindekiler

ÖNSÖZ	11
1.GİRİŞ	13
2. ÇATIŞMA - UYUŞMAZLIK KAVRAMI.....	17
2.1. Çatışma-Uyuşmazlık Tanımı	18
2.2.Çatışma – Uyuşmazlık Kaynakları	22
2.3.Çatışma – Uyuşmazlık Türleri	25
2.3.1. Verimliliğe Etkilerine Göre Çatışmalar	26
2.3.2. Yerlerine Göre Çatışmalar	26
2.3.3.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar:.....	27
2.3.4. Ortaya Çıkış Yerlerine Göre Çatışmalar.....	27
2.4.Çatışma Yönetimi - Uyuşmazlık Çözümü	30
2.5.Çatışma Yönetimi (Uyuşmazlık Çözümü) Süreci.....	38
2.6.Çatışma Yönetimi-Çözümü Tarzları	46
3.ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM (AUÇ) YÖNTEMLERİ	49
4.MÜZAKERE.....	53
4.1.Müzakere Tanımı	54
4.2.Müzakere Türleri ve Özellikleri	59
4.2.1.Paylaştıracı Müzakereler	62
4.2.2.Bütünleştirici Müzakereler	65
4.2.3.Harvard Müzakere Modeli.....	76
4.2.4. Müzakere Türleri Hakkında Diğer Sınıflandırmalar.....	81
4.3. Müzakere Süreci.....	82
4.3.1.Hazırlık ve Planlama Aşaması	83
4.3.2.Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması	91
4.3.3.Sonuçlandırma ve Anlaşma Yapma Aşaması	99
4.3.4.Değerlendirme ve Geribildirim Aşaması	101
4.4. Müzakere Tarzları-Stratejileri.....	102
4.4.1.Rekabetçi Müzakere Stratejileri	109
4.4.2.Uyuşmacı Müzakere Stratejileri.....	111
4.4.3.Problem Çözücü Müzakere Stratejileri	114
4.4.4.Kaçınmacı Müzakere Stratejileri	115

4.4.5.Uzlaşmacı Stratejiler	118
4.5.Müzakere Dinamikleri	119
4.5.1.Hedef Noktası	120
4.5.2.İlk Teklif.....	121
4.5.3. Karşı Teklif.....	122
4.5.4.Pazarlık Sepeti.....	123
4.5.5.Anlaşma Alanı - Aralığı.....	123
4.5.6. Müzakeredeki Anlaşmanın En İyi Alternatifi - BATNA	125
4.5.7.Direnç Noktası	127
4.5.8. Taviz Alma - Taviz Verme	128
4.5.9.Son Teklif	132
4.5.10. Müzakerede Yükümlülük Altına Girme - Taahhütte Bulunma	133
4.5.11.Müzakere Dinamiklerini Bilmek Ne İşe Yarar?.....	135
4.6.Müzakere Taktikleri	137
4.6.1.Tarafları Pozisyonlardan İhtiyaca Doğru Çekme Taktiği	140
4.6.2.Tarafların Örtük İhtiyaçlarını Ortaya Çıkarma ve İlave Değer Yaratma Taktiği	140
4.6.3.Uzun Vadeye Odaklanma Taktiği	141
4.6.4.İyi Polis/Kötü Polis Taktiği.....	141
4.6.5.Süre Vermek ve Zaman Baskısı Yaratmak Taktiği	142
4.6.6.Sonuca Birlikte Gitmek -Ortak Zemin Yaratma ve İşbirliği Taktiği	143
4.6.7.Tırtıklamak -Kemirmek-Son Dakika Önerileri Getirmek Taktiği	144
4.6.8.İknaya Yönelik Argümanları Süslemek Taktiği	145
4.6.9.Yeni Konular Enjekte Etmek -Yedek Taviz Taktiği	146
4.6.10.Pastayı Büyütmek Taktiği.....	147
4.6.11.İlk Teklifi Yapmak Taktiği	148
4.6.12.Kartları Açık Oynamak Taktiği.....	148
4.6.13.Blöf Yapmak Taktiği	148
4.6.14.Kasıtlı Hata Taktiği	149
4.6.15.Bogey Taktiği - Evet Ama Taktiği.....	150
4.6.16.Sınırlı Yetki Taktiği.....	151
4.6.17.Sosyal Kanıt ile İttifak Kurmak Taktiği.....	152
4.6.18.Gündemi Belirlemek ve Kontrol Etmek Taktiği.....	153
4.6.19.Zor Konuları Sona Bırakmak - Uygun Zamanlama Yapmak Taktiği	154
4.6.20.Yanlış Bilgi Deşifre Etmek - Karşı Tarafa Bilinçli Yanlış Bilgi Vermek Taktiği	155
4.6.21.Ya Hep Ya Hiç - Son Teklif Taktiği.....	155
4.6.22.Baypas Yapmak - Devre Dışı Bırakmak Taktiği	156
4.6.23.Sürpriz Kullanmak Taktiği	156
4.6.24.Başarıdan Faydalanmak Taktiği	157
4.6.25.Dış Birlik-Dışarıdan İttifak Oluşturmak Taktiği	158
4.6.26.Paket Yapma Taktiği	158
4.6.27.Sonuca Parça Parça Gitmek - Salamı Dilimleme Taktiği.....	159
4.6.28.Suyu Bulandırmak - Cambaza Bak! Taktiği.....	160
4.6.29.Gözdağı Vermek - Gözünü Korkutmak Taktiği	161

4.6.30.Anlamıyormuşu Oynamak – Safa Yatmak Taktiği	161
4.6.31.Geri Çekilebilmeye İmkân Tanımak-Yüzü Tutmak Taktiği.....	162
4.6.32.Duygusal Patlama Taktiği.....	163
4.6.33.Görüşülemeyecek Konular Yaratmak - Kırmızı Çizgi Taktiği.....	163
4.6.34.Tırmandırma - Kısasa Kısas Taktiği.....	164
4.6.35.Kayıp Kişi Taktiği	165
4.6.36.Müzakereciyi Değiştirme Taktiği.....	166
4.6.37.Büyük Kap Taktiği	166
4.6.38.Rehin Alma - Rehine Taktiği.....	167
4.6.39.Şimdi Al, Sonra Müzakere Et Taktiği	169
4.6.40.Kapıdaki Ayak - Gel Gel Taktiği	169
4.6.41.Deneme Teklifi Taktiği	169
4.6.42. Müzakerede Soru Sormak-Soruyu Cevaplamak Taktiği	170
4.6.43. Farklı Kazanç Seçenekleri Oluşturmak Taktiği	171
4.6.44. Gizli Bilgileri Deşifre Etmek Taktiği	171
4.6.45. Çıkmaza Sokmak ve Terk Etmek Taktiği	172
4.6.46.Son Teklif Taktiği.....	173
4.6.47.Açık Kapı Politikası Taktiği.....	173
4.6.48.Sabır Taktiği	173
4.6.49.Günah Çıkartma Taktiği	173
4.6.50.Mola İstemek-Verme Taktiği.....	173
4.6.51.Boşlukları Yakalamak Taktiği.....	174
4.6.52.Kutsal Savaş Taktiği.....	174
4.6.53.Dolaylı Kanallar Kullanmak Taktiği.....	174
4.6.54.Kayıt Dışı Görüşmek Taktiği	174
4.6.55.Kabul Et Ya Da Terk Et – Ültimat Taktiği.....	174
4.6.56. Karşı Tarafa Kabul Etme Zamanı Tanımak Taktiği.....	174
4.6.57.Ortalama Durumları Müzakere Etme Israrı Taktiği.....	175
4.6.58.Uygun Zamanlama Taktiği	175
4.6.59. 80-20 Taktiği	175
4.6.60.İtiraz Taktiği	175
4.6.61.Statü Konuşturmak Taktiği	175
4.6.62.Telefonda Müzakere Taktiği	176
4.6.63. Uzman Yardımı Almak Taktiği	176
4.6.64.Köprü Çözüm Bulmak Taktiği.....	177
4.6.65. Geri Adım Atmak Taktiği.....	177
4.6.66. Kişileri ve Konuları Ayır Tutmak Taktiği	178
4.6.67. Ertelemek – Zaman Kazanmak Taktiği.....	178
4.6.68. Karşı Tarafın Kozunu Elinden Çıkarmasını Sağlamak Taktiği	179
4.6.69.Müzakereden Çekilmek Taktiği.....	179
4.6.70.Kıyamet Günü Taktiği.....	179
4.6.71. Yüzdeki Kapı Taktiği	180
4.6.72. Küçük Düşürme Taktiği	180
4.6.73. Şantaj Yapmak Taktiği.....	180
4.6.74. Devamlı Reddetme Taktiği.....	180

4.6.75. Karşılıklı Taktiği	180
4.6.76. Karşı Tarafın Geri Çekilebilmesine İmkân Tanıma Taktiği	181
4.6.77. Anlaşılmış-Konu Kapanmış Gibi Yapma Taktiği	181
4.6.78. Müzakerede İkna Taktikleri	181
4.7. Müzakere Etiği	182
4.8. Müzakerenin Sosyal Çevresi	189
4.9. Müzakerede Davranışsal Hatalar ve İpuçları	191
4.9.1. Tek Yol Hatası (Hakikat Bende Sendromu, Dediğim Dedik Sendromu):	192
4.9.2. Ya Kazan ya Kaybet Hatası (İfrat-Tefrit Tuzağı)	192
4.9.3. Rastgele Dolanma Hatası	193
4.9.4. Yanlış Çerçevelemek Hatası	194
4.9.5. Hale-Hare Etkisi-Hatası	195
4.9.6. Algılama Hatası	195
4.9.7. Zıtlık-Kontrast Hatası	195
4.9.8. Kalıp Yargılar (Klişeleştirme-Basmakalıp Düşünce)	196
4.9.9. Grupdüşün-Suskunluk Yanılgısı	196
4.9.10. Kültürel Farklılıklar:	197
4.9.11. Johari Penceresini (Kendini Tanıma Penceresi) İyi İşletmemek ve İletişime Açık Alanları Büyütemek:	197
4.9.12. Müzakerecilik İpuçları	199
EKLER: MÜZAKERE UYGULAMALARI	203
Ek-1: Müzakere Farkındalık Anketi Uygulaması	205
Ek-2: Müzakereye Hazırlık Kontrol Formu	206
Ek-3: Müzakere Yönetimi Hazırlık Uygulaması	208
Ek-4: Müzakere Türleri Senaryoları	209
Ek-5: “Müzakere Dinamikleri” Uygulaması	210
Ek-6: Müzakere Örnek Olayı: Yazlığa Kapı Satın Alırken	211
Ek-7: Müzakere Örnek Olayları Uygulamaları	212
Ek-8: Thomas-Kilman Çatışmada Müzakere Tarzları Anketi Uygulaması	217
Ek-9: Müzakere Rolünü Tersine Çevirme	220
Ek-10: Müzakere Tekniklerini Değerlendirme Çalışması	221
Ek-11: Müzakere Sürecini Değerlendirmek ve Geri Bildirim Almak	227
Ek-12: İki Şirketin Ortaklık Kurma Müzakeresi	228
Ek-13: Toyota ve General Motors (GM) Müzakereleri	230
Ek-14: Kişisel Müzakerecilik Yeteneği Değerlendirme Anketi	237
Ek-15: Uyuşmazlıkta Müzakere Stratejisi Belirleme Anketi	253
Ek-16: Müzakere Örnek Olay Uygulaması: Timsahlı Nehir	256
Ek-17: Müzakerelerde Kullanılabilecek Şablon Taktikler	258
KAYNAKÇA	261
KONU DİZİNİ	267

ÖNSÖZ

Müzakere iki veya daha fazla kişinin veya tarafın, belirli bir konuda, kabul edilebilir bir uzlaşmaya varmak için yürüttükleri bir süreçtir. Hem iş yaşamında hem de özel yaşamda, müzakereler içinde bulunmak kaçınılmazdır. Dolayısıyla, müzakere becerilerinin etkinliği birebir tüm yaşam kalitesini etkilemektedir. Özellikle iş yaşamında, bireysel olarak çoğu zaman, elde edilmek istenen konular ancak etkili şekilde müzakere edilebildiği kadarı elde edilmektedir. Evde, işte, toplumsal hayatta, alışverişte veya resmi bir müzakere masasında kendimizi müzakereler içinde bulabilmekteyiz. Günümüzde profesyonel iş, yönetim, hukuk ve diplomasi dünyası, herkesin birbiriyle müzakereye girdiği dev bir görüşme masası olarak şekillenmektedir.

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamının her aşamasında çatışma-uyuşmazlıklar ile karşı karşıya kalmakta, bu bağlamda iki tarafın ortak ve uygulanabilir bir çözümde uzlaşmasını amaçlayan “müzakere” kavramı önem kazanmaktadır. Çatışmaların günümüzde daha karmaşık hale gelmeleri, karşılıklı iki tarafın uyuşmazlığın çözümünde yetersiz kalmasına yol açınca, çatışma yönetiminde son yıllarda gelişen bir alan ise “üçüncü tarafların müdahale yöntemleri” olarak adlandırılabilir. “alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri” olmuştur. Müzakere, diğer alternatif uyuşmazlık çözümleri kapsamındaki arabuluculuk, hakemlik süreçlerinin temelidir. Çünkü aralarındaki çatışma-uyuşmazlığı çözümlenmek için müzakere edenler olmasa, ne arabuluculuk ne de hakemlik-tahkim var olabilecektir.

İş, yönetim, diplomasi, hukuk, kamu, sivil toplum dünyasında ister istemez uyuşmazlıklar doğmaktadır. Bu uyuşmazlıklar ciddi zararları getirmeden, karşılıklı müzakerelerle giderildiğinde her şey yoluna girebilmekte, ancak uyuşmazlıklar iyi çözülemediğinde ve yönetilemediğinde, zaman, kaynak, maliyet ve itibar kayıpları yaşanabilmektedir. Günümüz dünyasında uyuşmazlıkların etkin çözümü, müzakere becerilerine sahip olmayı ve bu becerileri etkin kullanabilmeyi gerektirmektedir. Temel olarak örgütsel ve yönetsel bakış açısına sahip olan bu kitabın başlıca amacı, uyuşmazlıklarda karşılıklı her iki tarafın da kazançlı çıkacağı müzakere süreçlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgi ve becerilerin okuyucuya kazandırılması ve var olan farkındalığın yükseltilerek, müzakere becerilerinin olumlu yönde geliştirilmesidir.

Siyasal Kitabevine yakın işbirliği, öğrencilerim Çakır Vural ve Mukaddes Güler'e gözden geçirme sürecindeki katkıları ve Üniversiteme teşekkür ederim. Beni yetiştirmede katkısı bulunan öğretmenlerime, hocalarıma ve annem babama saygılarımı sunar, sevgili eşim ve çocuklarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Ünsal Sığrı
Başkent Üniversitesi, Ankara, Aralık 2018

1.GİRİŞ

İstenileni, başkalarından elde etmek için karşılıklı iletişim süreci anlamına gelen müzakere, bir bilim ve uygulama alanı olarak işletme, yönetim, iktisat, strateji, sosyoloji, psikoloji, hukuk ve diplomasi gibi farklı bilim alanlarından beslenen bir kesişim kümesi olmasından dolayı, zengin bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz dünyasının karmaşıklaşan uyumsuzlukları göz önüne alındığında, farklı bilim ve uygulama alanlarından beslenen müzakere alanının, bu karmaşıklaşan uyumsuzluklara çözümler getirebilecek bir derinlikte olduğu görülebilmektedir.

Kişisel, profesyonel hayatın veya uluslararası iş, diplomasi ve hukuk dünyasının birçok evresinde ister istemez kendimizi bir müzakerenin içinde bulabiliyoruz ve süreklilik gösteren müzakere süreçlerini bir arada yaşayabiliyoruz. Ev kiralarken veya satın alırken, bir araba kazası sonrasında, bir mahkemede, büyük firmalar arasında birleşmelerin sağlanması için yapılan görüşmelerde, işçi-işveren-sendika üçlüsünün memur ve işçi ücret artışlarını belirleme görüşmelerinde, herhangi bir grevin sona erdirilmesi amacıyla sendika ile hükümet arasında yapılan pazarlıklarda, tatil yeri, sinema veya yemek seçimi için arkadaşlarımızla yaptığımız konuşmalarda, ülkeler arasında nükleer silahların sınırlandırılması, bir ticaret anlaşması imzalanması, dünyadaki değişik bölgelere uluslararası barışı koruma operasyonları ve insani yardım operasyonları icra edilmesi amacıyla yapılan çok taraflı veya ikili görüşmelerde, özetle toplumsal hayatın hemen her alanında müzakerelere rastlanmaktadır.

Müzakere, birbirinden birtakım şeyler elde etmek isteyen tarafların diğer tarafı ikna etmek ve etkilemek suretiyle kendi istedikleri gibi düşünmelerini ve taleplerini kabul etmelerini sağlamaya odaklanan, bilgi ve hüner ile sergiledikleri iletişim ve karar sürecidir. İsteyelim veya istemeyelim, sevelim veya sevmeyelim, hepimiz birer müzakereciyiz. Şu bir gerçek ki, müzakerecilik hem bir bilim ve araştırma alanı, hem de pratiğini yaparak gelişmeye açık bir alandır.

Müzakere, iki veya fazla taraf arasında, karşılıklı görüşme, diyalog ve fikir alışverişi sonucunda bir konunun ele alınması olarak da tanımlanabilir.

Ortak anlayışa ulaşmak, farklılık noktalarını çözmek, izlenecek hareket tarzı üzerinde anlaşma sağlamak, bireysel avantaj için işbirliği yaparak daha iyi bir sonuca ulaşmak, bir konu hakkında ortak karar vermek ve uyuşmazlıklarda uzlaşma sağlamak için yapılabilir.

Günümüzde, hayatın her alanına giren müzakerelerin bir örneğini de iş, yönetim, diplomasi ve hukuk dünyasında yaşanan müzakereler oluşturmaktadır. Bu bağlamda iş dünyası ile müzakere konusu çok yakından ilişkilidir. İş dünyasında özellikle yöneticiler zamanlarının çoğunu müzakere yapmakla geçirmektedir. Bunun yanında müzakere yeteneği, çalışanların, müşterilerin ve sosyal hayatta tüm bireylerin iş etkinliklerini yakından etkilemektedir. Bu süreçte bazıları kendisi için, bazıları ise bağlı buldukları gruplar, kurumlar veya ülkeleri için müzakere yapmaktadır. Buna ilaveten müzakere edenlerin bazen nihai karar vericiler, bazen de karar vericiler adına müzakere eden müzakereciler olduğunu söylemek mümkündür (Schoenfield ve Schoenfield, 1991).

Doğal olarak, değişim sürecinde dünyayı ve insanlığı birçok tehlike de beklemektedir. Küreselleşmenin sıradanlaştırıcı ve tekdüzeleştirici olumsuz etkilerinden korunmak için, günümüzde tarafların (iş ve yönetim dünyasında çalışan-yönetici-müşteriler; diplomasi dünyasında ülkeler ve ittifaklar; hukuk dünyasında uyuşmazlık içinde bulunan taraflar) birbirlerini daha iyi anlamaları gereklidir. Bunu sağlayacak olan, deterministik-belirlenmimci yaklaşımlardan daha çok "müzakere edebilmek" gerçeğidir.

Ayrıca iş dünyası geliştikçe, uluslararası ilişkiler ağı arttıkça, hukukun toplumsal yaşamdaki rolü arttıkça ve küreselleşme olgusu dünyayı ve iş dünyasını sardıkça, uluslararası iş ilişkileri artmakta ve uluslararası işbirlikleri neticesinde çokuluslu şirketler gündeme gelmektedir. İş dünyasının yanı sıra, hayatın diğer alanlarında da müşterek yaklaşımlar artmaktadır. Artan küreselleşme ile çoğalan işbirlikleri, yanında uluslararası ilişkilerde yoğunluğu ve hukuksal alanda yeni konu ve uyuşmazlıkları da getirebilmektedir.

Müzakerecilik bilgi düzeyinin artırılması kurumsal bağlamda aşağıdaki faydaları sağlayabilecektir:

- İşletmenin-kurumun kendi içinde veya dış paydaşlarıyla yaşanabilecek iç veya dış uyuşmazlıklarının çözümlenebilmesinde müzakere tekniklerinin etkili olarak kullanabilmesinin sağlanması ve dolayısıyla etkili bir yönetimin tesisine destek olunması,
- Organizasyonun dış paydaşları ile işletme-kuruma adına müzakereler yapan müzakerecilerin, işletmeye-kuruma en çok faydayı sağlayacak sonuçları alabilmesine yönelik müzakerecilik yetkinliklerine sahip kılınması,

- İş insanlarının etkili ve kaliteli bir iş ve sosyal yaşam becerisi kazandırması,
- Kurumda işyeri ilişkilerini (yönetici-çalışan ilişkilerini) geliştirmesi,
- İşletme yöneticilerinin liderlik özelliklerini pekiştirmesi,
- Firmada daha etkili pazarlık süreçleri tesis etmesi,
- İşletmenin satış rakamlarını yükseltmesi,
- Organizasyonunun olumlu iş kültürünü ve iklimini pekiştirmesi,
- Yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol) etkili işletmesi,
- Müşterilerle, tedarikçilerle, ortaklarınızla sonuç odaklı-uzun vadeli anlaşmalar yapılması,
- Kurumda takım çalışmasını güçlendirmesi,
- Aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını pekiştirmesi,
- İşletme/kurumda daha hesaplı “satın alma süreçleri” tesis etmesi,
- Etkileşimde bulunulan paydaşlarla daha uzun vadeli ilişkiler geliştirilmesi,
- İş ve ticaret uyumsuzluklarını; hukuki mecralara gitmeden, daha kısa zamanda, işletmenin itibarını zedelemeyen ve daha az maliyetle çözmesi.

Kurumsal bağlamdaki kazançların sağlanabilmesi için iyi bir yönetici olma yolunda müzakere bilgisine ihtiyaç vardır. Çünkü;

- Müzakerecinin, uyumsuzluk çözüm sürecinde “masadaki müzakerelelerin nasıl işlediği” konusundaki farkındalığını artırabilir.
- Müzakerecinin, müzakeredeki tarafları daha iyi anlamasını sağlayabilir.
- Müzakerecinin, müzakere “ne zaman devreye gireceği” ve “ne yapabileceği” konusunu geliştirebilir.
- Masada etkili müzakerecinin tesisini sağlar.
- Yöneticiler açısından, bir müzakereci olarak, tarafların konuşmasını, masaya yeni konular koymasını, bilgi paylaşımını ve iletişimini destekler.
- Tarafların örtük menfaatlerini açığa çıkarıp, tatmin edilmesine yardımcı olabilir.
- Müzakerelelerin dağılabilmesi tehlikesine karşı, konuların daha derli toplu ele alınabilmesini sağlamak amacıyla çerçeveleme sağlayabilir.

Müzakerecinin, müzakere masasında “kullanabileceği taktikleri” artırması ve müzakerecilik alet çantasını doldurması için müzakere eğitimi gereklidir.

Müzakere konusu sadece bugünün olgusu değil, ayrıca tarihsel ve sosyolojik bir olgudur. Örneğin Türk yönetim tarihinde, müzakere süreçlerinin kul-

lanıldığını gösteren çok sayıda kurumsal uygulamalar mevcuttur. Tarihi kayıtlar ile Oğuzname ve Dede-Korkut Destanı gibi destanî kaynaklara göre, Türk Hakanlarının, devlet işlerinde “kengeş” adı altında bir meclis veya kurultay müessesesine sahip buldukları ve devlet meselelerini buralarda tartıştıkları anlaşılmaktadır. Oğuz Beylerine mahsus olmakla beraber Göktürklerin ve diğer Türk devletlerinin bu ananesi Selçuklulara da intikal etmiştir. Göktürk ve Uygur Hakanlıklarında gerektiği zaman “toy” (meclis) müzakerelerini idare eden “aygucı” ve “üge”lerin gerçekte hükümet başkanı oldukları ve bunların, hanedan mensupları dışından, devlete hizmetleri ve dirayetli kişilikleri ile seçkinleşen, halk tarafından sevilmiş, tutulmuş kimseler arasından iş başına getirildikleri anlaşılmaktadır. Yine Büyük Selçuklularda Tuğrul Bey’i hükümdarlığa seçen ailenin ileri gelenleri ve aşiret beyleri, eski Türk devletlerinde görülen “Kurultay”ı oluşturmaktadır. Buna benzer olarak, Osman Gazi’yi Bey seçen kurum da müzakerelerin yapıldığı kurultaydan başka bir şey değildir (Sığırı, Ercil ve Başar, 2015).

Nitekim Hunlar’dan itibaren “Toy”, “Kurultay”, “Nazırlar Meclisi” gibi müzakere geleneğinin devamı olarak, Selçuklulardaki “Divan” ve Osmanlılardaki “Divan-ı Hümayun” müesseseleri de, “devlet işlerinin müzakere edilerek karara varılması” geleneğinin birer devamıdır. Divan-ı Hümayun, Osmanlılarda mülki, askeri, şer’i konularda müzakere yapılan ve karar alınan yerdir. Önemli mali uyuşmazlıklar, toprak meseleleri özetle önemli yöneticilerin tek başına karar alamayacakları bütün konular burada görüşülürdü. Bundan başka olarak, Divan-ı Hümayun adli yönden en yüksek temyiz merciidir. Divan’ın temyiz mercii olarak yüklendiği görevler, kazaskerlerce yürütülürdü. Onlar şikâyet dinleme ve davaya bakma işlemini kendi dairelerinde görürlerdi. Müracaatçılar her toplantı günü şikâyetlerini bizzat Divan’a yani padişaha arz ederlerdi. Görüldüğü üzere devlet idaresinde de müzakere süreçlerinin yeri vazgeçilmez görülmektedir (Sığırı, Ercil ve Başar, 2015).

Yukarıda da bahsedildiği gibi, tarihin ve günümüz yaşamının değişik alanlarında müzakereye olan bu bağımlılığın nedenini çok basit bir gerçek oluşturmaktadır. Bu gerçek, insanların birbirlerinden farklı olması, farklı çıkarları nedeniyle olayları farklı algılaması, farklı düşünmesi ve farklı hareket etmesidir. Benzer şekilde kurumlar ve ülkeler de farklı çıkarlar ve motivasyon düzeyleri nedeniyle birbirlerinden ayrılmaktadır. Zaten müzakereler de temelinde bu farklılıkların giderilmesi için yapılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaron, M. C. (2007), *Sonuç alıcı müzakere*, İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Acuff, F. L. (2005). *Uluslararası müzakere*. (Çev: Serpil Demirci), Ankara: Elma Yayınevi.
- Al-Khatib, J., Rawwas, M. Y. A., Swaidan, Z., ve Rexeisen, R. J. (2005). The ethical challenges of global business-to-business negotiations: An empirical investigation of developing countries marketing managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(4), 46–60.
- Barsky, A. E. (2000). *Conflict resolution for the helping professions*. Canada: Brooks/Cole Thomson Learning.
- Baylis, C., Carroll, R. (2005). Power issues in mediation. *ADR Bulletin*, Vol. 7: No. 8.
- Bazerman, M. ve Moore, D. (2012). *Judgement in managerial decision making*. Wiley.
- Belows, R. (1959). *Creative leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bock, P.K. (2001). *İnsan davranışının kültürel temelleri*. (Çev.: N. Serpil Altuntek). Ankara: İmge Kitabevi.
- Boles, T. L., Croson, R., ve Murnighan, J. K. (2000). Deception and retribution in repeated ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), 235–259.
- Bono, E.. (1985). *Six Thinking Hats an Essential Approach to Business Management*. Little, Brown, & Company.
- Buller D.B., Buller M.K., Larkey L.K.; Sennott-Miller L.; Aickin M.; Wentzel T. ve Morrill C. (2000). Implementing a 5 days peer health educator program for public sector and trades employees. *Health Education Behavior*, 27(2).
- Buller, D.J. (2005). *Adapting minds: Evolutionary psychology and the persistent quest for human nature*. Cambridge, MA: MIT Press/Bradford Books.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde organizasyon geliştirme ve çatışmanın yönetimi*. Ankara: Gazi Üniv. Yayını.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. London: Macmillan and New York: St. Martins Press.
- Cloke, K., Goldsmith, J. (2000). *Resolving conflicts at work*. San Fransisco, CA: John Wiley and Sons, Inc..
- Cohen, H. (1997). *Her konuyu müzakere edebilirsiniz*. (Çev:Şahin Cüceloğlu), İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Cramton, P. C., ve Dees, J. G. (1993). Promoting honesty in negotiation: An exercise in practical ethics. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 359–394.

- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., ve Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–512.
- Çetin, C. (2002). Müzakere teknikleri. İstanbul: Beta Basım.
- Dengen-Tickle, L., Rosenthal, R. (1987). Group rapport and nonverbal behavior (içinde Hendrick, Clyde. (eds.) *Group Processes and intergroup relations*. CA: Sage Publications.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2(1), 129-152.
- Donald, C.H., David, A.N., Michael, E.T. (1998). *Navigating change: How CEO's, top teams, and boards steer transformation*. Boston: Harvard Business Press.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivanchevic, J.H. (1998). *Fundamentals of management*. (Onuncu Baskı). MO: Von Hoffmann Press, Inc..
- Dubrin, A.J. (1994). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. NY: Prentice Hall.
- Eren, E. (1984). Yönetim psikolojisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., No:3182.
- Eren, E. (1998). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkus, A., ve Banai, M. (2011). Attitudes towards questionable negotiation tactics in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 239–263.
- Falomir, J.M., Mugny, G., Perez, J.A. (2000). Social influence and identity conflict. (içinde). Terry, Deborah J. ve Hogg, M.A. (eds.) *Attitudes, behavior, and social context*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Filley, A.C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Illinois: Scott, Foresman and Company Glenview,
- Fisher, G., Ury, W.L., Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving In Paperback – May 3, , Penguin Books*
- Fisher, G.,Ury, W.L., Patton, B. (2012). *Evet*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Fisher, R., Ury, W. (2012). *Evet dedirtme sanatı*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Fowler, A. (1997). Müzakere, ikna ve etkileme (Çev. Bora Aksu, Onur Cankoçak), Ankara: İlk kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.
- Fuller, G. (1991). *The Negotiator's handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Gerzon, M. (2006). Çatışmalı ortamlarda liderlik. (Çev.:Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayını No:507.
- Gordon, J.R. (1991). *Diagnostic approach to organizational behavior*. NJ: Allyn and Bacon,
- Gordon, J.R. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. (6.Baskı), NY: Prentice-Hall.
- Griffin, T. J., Daggatt, R. W.. (1990). *The global negotiator*. USA: Harper Business,
- Hendon, D., Hendon, R. (1989). *How to Negotiate World-wide: A Practical Handbook*. Aldershot:Gower Publishing Co.Ltd.
- Hodgets, R.M., Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, McGraw Hill.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes (2nd Ed.)*.Cengage Learning.

- Jehn, K., (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational theory text and cases*. (Üçüncü Basım), NY: Prentice Hall.
- Karrass L., Chester (1995). *Give and take: The complete guide to negotiating strategies and tactics* (Revised Edition), Harper Business, US.
- Katz, D. (1980). Nationalism and strategies of international conflict resolution. (içinde) H.C. Kelman (ed.), *International behavior: A social psychological analysis*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kilmann, R. H., Thomas, K. W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The MODE Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, No. 2 (1977), 309-325.
- Kimmel, P.R. (2000). Culture and conflict. (içinde) Deutsch, M. ve Coleman, P.T.. (eds.) *The handbook of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9.Basım), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M. (2010). *Negotiation*. NY: McGraw-Hill – Irwin.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. M. Deutsch & P. T. Coleman (Ed.). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (p. 86-107). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lewicki, R. J., ve Robinson, R. J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(16), 665–682.
- Lipsky, D.B., Seeber, R.L., Fincher R.D. (2003). *Emerging systems for managing workplace conflict*. San Fransisco, CA.: John Wiley & Sons Inc., Jossey-Bass Pub..
- Luecke, R. (2008). *Müzakere*, İstanbul: İş Bankası Yayınları
- Lulofs, R. S., Cahn, D. D. (2000). *Conflict from theory to action*. Boston: Allyn & Bacon, A Pearson Education Company.
- McFarlin D.B., Sweeney, P.D. (2006). *International management*. Boston: Houghton Mifflin, s.223.
- Moore, C. W. (2016). *Arabuluculuk süreci*. (4. basımdan çeviri). (Abbas Türnüklü, Tarkan Kaçmaz, Mustafa Tercan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Moore, C.W. (2003). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, (Third edition), San Fransisco: Josey-Bass Publishers.
- Paik, Y., Tung, R.L. (1999). Negotiating with east Asians: How to attain win-win outcomes, *Management International Review*. 39(2), 103-122..
- Pinkley, R.L. ve Northcraft, G. B. (1994). Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes. *The Academy of Management Journal*, Vol 37 (1), 193-205.
- Pratkanis, A.R. (2000). Altercasting as a influence tactic. (içinde) Terry, Deborah J.; Hogg, Michael A.. (eds.) *Attitudes, behavior, and social context*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Pruitt, D. G. ve Jeffrey Z. Rubin. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House, 1986.
- Rackham, N. (1980). *The behavior of successful negotiators*. Huthwaite Research Group Limited. (içinde) R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises and cases* (1999, 3rd ed., 169-181). Chicago: McGraw-Hill.
- Rahim, M.A. (1986). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger Publishers.

- Rahim, M.A., Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention, *Psychological reports*, 44(3), 1323-1344..
- Raiffa, H. (2002). *Negotiation analysis*. The Belknap Press of Harvard University Press, USA.
- Reitz, H. J., Wall, J. A., ve Love, M. S. (1998). Ethics in negotiation: Oil and water or good lubrication? *Business Horizons*, 41(3), 5-14.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behavior*. (8. Basım), New Jersey: Prentice Hall International Inc.,
- Robbins, S.P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc..
- Robinson, R. J., Lewicki, R. J., ve Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 649-664.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: Wiley.
- Rubin, J., Pruitt, D., Kim S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. (2nd Edition), McGraw-Hill Companies.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Savage, G.T., Blair, J.D., Ritch L.S. (1989). Consider both relationships and substance when negotiating strategically. *The Academy of Management Vol III, No. I*, 37-48.
- Schermerhorn, J.R. (1986). *Management for productivity*. (İkinci Basım), NY: John Wiley and Sons, Inc..
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.G. (2000). *Organizational behavior*. Canada: John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update, *Personnel Psychology*. 48, 748-773.
- Schneider, S., Barsoux, J.L., Stahl, G. K. (2014). *Managing across cultures* (3rd ed.). London: Pearson Financial Times Prentice Hall
- Schoenfeld M.K, Schoenfeld R.M. (1991). *36-Hour Negotiating Course*.
- Schroth, H. A. (2008). Helping you is helping me: Improving students' ethical behaviors in a negotiation by appealing to ethical egoism and the reputation effect. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(4), 389-407.
- Selvin, H.C. (1960). *The effects of leadership*. Illinois: The Free Press of Glencoe.
- Sherif, M. (1965). *Formation of social norms: The experimental paradigm*. (içinde) Prohansky, H., Seidenberg, B. (eds.) *Basic studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston M.A: Houghton Mifflin.
- Sığrı, Ü. (2016). *Müzakere*. Adalet Bakanlığı, Arabuluculuk Daire Başkanlığı Arabuluculuk Eğitimi Kitapları Serisi No: 4.
- Sığrı, Ü. (2018). *Etik Dışı Müzakere Taktikleri Ve Kültür: İki Ülke Karşılaştırması*. 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Sığrı, Ü., Ercil, Y. ve Başar, U. (2015) *Geçmişten günümüze Türk yönetim uygulamaları*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sığrı, Ü., Ercil, Y., Başar, U. (2015) *Türk Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Beta yayıncılık.

- Sığrı, Ü., Ercil, Y. (2016). Müzakere: Hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk (Ali Halıcı, Musa Toprak Ed.). Türkiye Barolar Birliği Yayını.
- Sığrı, Ü., Ercil, Y. (2014). Müzakere: Hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk (Ali Halıcı, Musa Toprak Ed.) Türkiye Barolar Birliği Yayını. No:253.
- Sığrı, Ü., Varoğlu, A. K. (2013). İş, yönetim, diplomasi ve hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığrı, Ü., Varoğlu, A.K. (2008). İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere, Ankara: Siyasal Yayınevi, s.8.
- Steele, P.T., Beasor, T. (1999). Business negotiation: A practical workbook. GB: Gower Publishing.
- Stefanidis, A., Banai, M., ve Richter, U. H. (2013). Employee attitudes toward questionable negotiation tactics: Empirical evidence from Peru. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 826–852.
- Şimşek, Ş. (2000). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330–339.
- Thomas, K.W., Schmidt, W.H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict, *Academy of Management Journal*, 19(2).
- Thompson, J.D. (1960). Organizational management of conflict. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 389-409.
- Thompson, L.L. (2004). *Making the team: A guide for managers*. New Jersey: Pearson Education Inc..
- Torrington, D., Weightman, J. (1989). *The business of management*. NY: Prentice-Hall Int..
- Tosi, Henry L., Rizzo, John R., Carrol, S.J.. (1999). *Managing organizational behavior*. (3. Basım), NY: Blackwell Publishers.
- Varney, G.H. (1989). *Building productive teams*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc..
- Varoğlu, A. K., Aktaş, R., Zel, U. (1998). *Müzakere teknikleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Vecchio, R.T. (1987). *Organizational behavior*. (3. Baskı), NY: Harcourt Brace Company.
- Vecchio, R.T. (1995). *Organizational behavior*. (Üçüncü Baskı), OR: Harcourt Brace Company.
- Whetten, D., Cameron, K., Woods, M. (2000). *Developing management skills for Europe*. Prentice Hall.
- Whiting, W.M.J. (1941). *Becoming a Kwoma: Teaching and learning in a New Guinea tribe*. AMS Press Inc.
- Volkema, R. J. (1998). A Comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 218–233.

KONU DİZİNİ

A

Açık çatışma, 27
Açık kapı politikası, 201
Açık Kapı Politikası Taktiği, 9, 173
Algılama, 10, 195
Algılanan çatışma, 27
Alternatif maliyet, 169, 187
Anlamıyormuşu Oynamak – Safa
Yatmak Taktiği, 9, 161
Anlaşılmış-Konu Kapanmış Gibi
Yapma Taktiği, 10, 139, 181
Anlaşma, 7, 8, 61, 69, 82, 91, 99,
100, 123, 124, 131, 135, 149, 155,
209, 229
Anlaşma metni, 100
Arabulucu, 19, 50
Arabuluculuk, 263, 264

B

Başarıdan Faydalanmak Taktiği, 8,
157
BATNA, 8, 91, 99, 119, 125, 126,
127, 155, 207
Baypas Yapmak - Devre Dışı
Bırakmak Taktiği, 8, 156
Beyin fırtınası, 75
Bilgileri perdeleme, 95
Birlikte çalışmak, 74
Blöf Yapmak Taktiği, 8, 148

Bogey Taktiği - Evet Ama Taktiği,
8, 150
Boşlukları Yakalamak Taktiği, 9,
174
Bütünleştirici müzakere, 65, 66, 69,
70, 71, 72, 74
Büyük Kap Taktiği, 9, 139, 166, 167,
168

C

CMK uzlaşması, 52

Ç

Çatışma çözümü, 38, 48
Çatışma ile baş etme, 32
Çatışma kaynakları, 23
Çatışma türleri, 26
Çatışma yönetimi, 31, 38, 39, 47, 88,
119
Çatışma yönetimi süreci, 39, 88
Çatışma yönetimi tarzları, 119
Çatışmanın analizi, 33, 83
Çerçevlendirme, 89
Çıkarımları sorgulama, 259
Çıkmaza Sokmak ve Terk Etmek
Taktiği, 9, 172
Çoklu gündem maddeleri, 89

D

Dağıtıcı müzakere, 66, 70, 93, 98
Deneme Teklifi Taktiği, 9, 169
Devamlı Reddetme Taktiği, 9, 139, 180
Dış Birlik-Dışarıdan İttifak Oluşturmak Taktiği, 8, 158
Dikey çatışma, 26
Direnç noktası, 94, 98, 99
Diyalog, 61, 100
Doğrular çerçevesi, 89
Dolaylı Kanallar Kullanmak Taktiği, 9, 174
Dolaylı yaklaşımlar, 46, 47
Duygusal patlama, 157, 163
Duygusal Patlama Taktiği, 9, 163
Dürüstlük çıkmazı, 130

E

Empati, 182
Ertelemek – Zaman Kazanmak Taktiği, 9, 178

F

Farklı Kazanç Seçenekleri Oluşturmak Taktiği, 9, 171
Farklılıkları minimize etmek, 73
Fonksiyonel çatışma, 26
Fonksiyonel olmayan çatışma, 26

G

Geciktirilen cevap, 258
Gel Gel Taktiği, 9, 169
Gerçeklik testi, 35
Gereksinimler, 41, 61

Gerilim Atmak Taktiği, 9, 177
Gerilim Çekilebilmeye İmkân Tanımlama-Yüzü Tutmak Taktiği, 9, 162
Gizli Bilgileri Deşifre Etmek Taktiği, 9, 171
Gizli çatışma, 27
Görüşme, 88
Görüşülemeyecek Konular Yaratmak, 9, 163
Görüşülemeyecek talepler, 163
Gözdağı Vermek - Gözünü Korkutmak Taktiği, 8, 161
Gözden geçirme, 259
Güç çatışmaları, 24
Güç çerçevesi, 89
Güç farklılıkları, 29
Güçlü yönleri vurgulama, 258
Günah Çıkartma Taktiği, 9, 139, 173
Gündemi Belirlemek ve Kontrol Etmek Taktiği, 8, 153
Gündemin belirlenmesi, 84
Güven, 70, 93, 105, 130
Güven çıkmazı, 130

H

Hakem, 19
Hazırlık ve planlama, 83, 85
Hedef noktası, 90, 135
Hedeflerin belirlenmesi, 84, 86
Hissedilen çatışma, 27

İ

İhtiyaç, 59, 61

İkna, 83, 181, 208, 255
İknaya Yönelik Argümanları
 Süslemek Taktiği, 8, 145
İlave değer, 61, 67
İletişim, 42, 198, 225
İlk teklif, 90, 121, 122, 128, 148, 170,
 199, 200, 206
İlk teklifi yapmak, 148
İlk Teklifi Yapmak Taktiği, 8, 148
İstek, 88
İstekler, 87, 218
İtiraz Taktiği, 9, 139, 175
İttifak, 98, 139
İyi Polis/Kötü Polis Taktiği, 8, 141
İzleyiciler, 191

J

Johari penceresi, 197, 198

K

Kaçınmacı yaklaşım, 116
Kamuoyu, 191
Karakter değişimi, 29
Karar verme, 24
Karşı taraf, 42, 70, 72, 88, 92, 93, 94,
 95, 96, 97, 98, 99, 105, 109, 119,
 122, 128, 130, 131, 132, 133, 135,
 137, 146, 148, 149, 157, 161, 165,
 166, 167, 170, 175, 178, 181, 182,
 187, 188, 200, 201, 206, 207, 219,
 220, 230, 231, 232, 234, 238, 242,
 244, 245
Karşı Tarafa Bilinçli Yanlış Bilgi
 Vermek Taktiği, 8

Karşı Tarafa Kabul Etme Zamanı
 Tanımak Taktiği, 9, 174
Karşı Tarafın Geri Çekilebilmesine
 İmkân Tanıma Taktiği, 10, 181
Karşı Tarafın Kozunu Elinden
 Çıkarmasını Sağlamak Taktiği,
 9, 179
Karşı teklif, 170
Karşılıklı anlayış, 48
Karşılıklı kazanç, 53, 66
Karşılıklı uyumlanma, 130
Karşılıklık Taktiği, 10, 139, 180
Kartları Açık Oynamak Taktiği, 8,
 148
Kasıtlı Hata Taktiği, 8, 149
Kayıp Kişi Taktiği, 9, 165
Kayıt Dışı Görüşmek Taktiği, 9,
 174
Kazan – Kazan, 61
Kırmızı Çizgi Taktiği, 9, 139, 163
Kısasa Kısas Taktiği, 9, 164
Kıyamet Günü Taktiği, 9, 139, 179
Kimlik çatışması, 28
Kişileri ve Konuları Ayrı Tutmak
 Taktiği, 9, 178
Klişeleştirme, 10, 196
Kontrast etkisi, 141
Konu sürprizi, 156
Köprü çözüm bulmak, 75, 177
Köprü Çözüm Bulmak Taktiği, 9,
 177
Kredibilite, 258
Kutsal Savaş Taktiği, 9, 139, 174
Küçük Düşürme Taktiği, 9, 139,
 180

M

Menfaat, 31
Menfaatler, 31, 41
Miras paylaşımı, 36, 165
Mola İstemek-Verme Taktiği, 9,
173
Mutabakat, 100
Müzakere biçimleri, 59
Müzakere dinamikleri, 128, 135
Müzakere etiği, 184, 185
Müzakere stratejileri, 103, 106
Müzakere stratejisi, 87, 106, 107
Müzakere süreci, 50, 55, 58, 60, 79,
82, 92, 99, 119, 124, 131, 137, 138,
160, 178, 187, 192, 206
Müzakere taktikleri, 91, 92, 137,
138, 140
Müzakere tarafları, 230
Müzakere tarzı, 103, 208
Müzakere tarzları, 103, 104
Müzakere türleri, 59
Müzakere zamanı, 206
Müzakereciyi Değiştirme Taktiği,
9, 166
Müzakerede İkna Taktikleri, 10,
139, 181
Müzakerede Soru Sormak-Soruyu
Cevaplamak Taktiği, 9, 170
Müzakereden Çekilmek Taktiği, 9,
179
Müzakerenin fiziksel çevresi, 190
Müzakerenin kültürel bağlamı, 190
Müzakerenin sosyal çevresi, 189,
190

N

Negatif anlaşma alanı, 125
Nesnel kriterler, 80, 81

O

Ortak amaç, 69
Ortak hedef, 69
Ortak Zemin Yaratma ve İşbirliği
Taktiği, 8, 143
Ortaklıklar, 61, 64, 158
Ortalama Durumları Müzakere
Etme Israrı Taktiği, 9, 139, 175

Ö

Ön müzakere, 83
Örgüt içi çatışma, 29
Örgütler arası çatışma, 30

P

Paket Yapma Taktiği, 8, 158
Pastayı büyütme, 61, 74, 147
Pastayı Büyütme Taktiği, 8, 147
Paylaştırmacı müzakere, 63
Pazarlık, 8, 56, 57, 112, 123, 154,
180, 230
Pazarlık sepeti, 123
Potansiyel çatışma, 27
Pozisyon, 59, 61, 72, 78
Problem çözücü yaklaşım, 114

R

Rehin Alma - Rehine Taktiği, 9, 167
Rekabetçi yaklaşım, 109, 110, 111

S

- Sabır Taktiği, 9, 139, 173
Sakinleşme, 116
Sakinleşmek, 116
Salamı Dilimleme Taktiği, 8, 159
Sınırlı Yetki Taktiği, 8, 151
Son Dakika Önerileri Getirmek
Taktiği, 8, 144
Son teklif, 76, 132, 174, 181
Son Teklif Taktiği, 9, 139, 173
Sonuca Parça Parça Gitmek
Taktiği, 139
Sonuç odaklı etik, 185
Sorun çözme, 70
Sosyal Kanıt ile İttifak Kurmak
Taktiği, 8, 152
Sözleşme, 164
Sözleşme ihlali, 164
Statü, 9, 139, 175, 201
Statü Konuşturmak Taktiği, 9, 139,
175
Strateji, 87, 88, 91
Süre Vermek ve Zaman Baskısı
Yaratmak Taktiği, 8, 142
Sürpriz Kullanmak Taktiği, 8, 156

Ş

- Şantaj Yapmak Taktiği, 9, 180
Şeytanın avukatı, 200
Şimdi Al, Sonra Müzakere Et
Taktiği, 9, 169

T

- Taahhütte bulunma, 133
Taahhütten vazgeçme, 134

- Tahkim, 52
Taktikleri reddetmek, 188
Talep, 42, 121, 122
Tarafları Pozisyonlardan İhtiyaca
Doğru Çekme Taktiği, 8, 140
Tarafların Örtük İhtiyaçlarını
Ortaya Çıkarma ve İlave Değer
Yaratma Taktiği, 8
Tatlandırmak, 145
Taviz, 8, 61, 128, 129, 130, 132, 244,
255
Taviz verme, 130, 255
Tazminat ödemek, 74
Tekliflerin belirlenmesi, 84
Telefonda Müzakere Taktiği, 9, 176
Temsilciler, 191
Temsilciyi seçen seçmenler, 191
Toplu pazarlık, 160

U

- Ucu açık sorular, 94
Ucu kapalı sorular, 95
Uygun Zamanlama Yapmak
Taktiği, 8, 154
Uyuşmacılık, 113
Uyuşmazlık çözümü, 76, 82, 93,
118
Uzlaşma, 45, 60, 61, 100, 118, 119,
229
Uzlaşmacı yaklaşım, 68, 114
Uzman Yardımı Almak Taktiği, 9,
176
Uzun Vadeye Odaklanma Taktiği,
8, 141

Ü

Ültimatom Taktiği, 9, 139, 174

V

Varsayımlar, 163

Varsayımları sorgulama, 259

Varsayımsal sorular, 95

Y

Ya Hep Ya Hiç - Son Teklif Taktiği,
8, 155

Yanlış Bilgi Deşifre Etmek, 8, 139,
155

Yatay çatışma, 26

Yedek Taviz Taktiği, 146

Yeni Konular Enjekte Etmek, 8,
139, 146

Yer sürprizi, 157

Yoğun duygular, 22, 93

Yüzdeki Kapı Taktiği, 9, 139, 180

Z

Zaman planlaması, 84

Zaman sürprizi, 157