

Müzakereye Yeni Bir Bakış Açısı: Durumsal Müzakere*

A New Perspective on Negotiation: Situational Negotiation



Hülya Demir Yaleze

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Türkiye

hulyademiryaleze@beun.edu.tr

Geliş Tarihi: 12 Eylül 2024

Kabul Tarihi: 05 Şubat 2025

Yayın Tarihi: 05 Haziran 2025

Öz: Son yıllarda müzakere kavramı iletişimin öne çıktığı birçok alanda kendini önemli bir yere konumlandırmıştır. Müzakere, bireylerin kolektif kararlarla uzlaşa sağlamalarında etkin bir yol haritası olmaktadır. Günümüzde müzakere, farklı yaklaşımlar ve etkili uygulama alanlarıyla bireysel ya da toplumsal birçok durumda başvurulan bir iletişim mekanizması haline gelmektedir. Müzakerenin söz konusu özelliklerinden yola çıkılarak bu çalışmada, müzakereye mevcut yaklaşımlardan en yaygın olarak bilinen ve uygulanan iki model olan “İlkeli Müzakere Tekniği” ve “Taktiksel Empati Modeli”ne farklı perspektiflerden bir eleştiri getirilerek çalışma kapsamında müzakere “kültür”ün dikkate alınması gerektiği belirtilmiş, “durumsallık” ile “bağlam” öne çıkarılarak yeni bir müzakere yaklaşımı ifade edilmeye çalışılmıştır. Ortaya konan müzakere yaklaşımına “Durumsal Müzakere” adı verilmiştir. Çalışmada, Durumsal Müzakere’nin temel mantığının izah edilmesi, bileşenlerinin açıklanması ve genel kabul gören müzakere tarzları ile karşılaştırılması vasıtasıyla müzakere konusuna farklı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Oyun Teorisi, İletişim, Durumsallık, Durumsal Müzakere

Abstract: In recent years, the concept of negotiation has positioned itself in an important place in many areas where communication is prominent. Negotiation is an effective road map for individuals to reach consensus through collective decisions. Today, negotiation is becoming a communication mechanism that is used in many individual or social situations with different approaches and effective application areas. Based on the aforementioned features of negotiation, this study criticizes the two most widely known and applied models of negotiation, the “Principled Negotiation Technique” and the “Tactical Empathy Model”, from different perspectives, states that “culture” should be taken into account in negotiation, and tries to express a new negotiation approach by emphasizing “contingency” and “context”. The negotiation approach put forward is called “Situational Negotiation”. In this study, it is aimed to present a different perspective on negotiation by explaining the basic logic of Situational Negotiation, explaining its components and comparing it with generally accepted negotiation styles.

Keywords: Negotiation, Game Theory, Communication, Situationality, Situational Negotiation

ORC-ID: H. Demir Yaleze 0000-0001-9127-4784

* Bu makale, 24–25 Mayıs 2024 tarihinde gerçekleştirilen Arabuluculuğun Geleceği II Sempozyumunda sunulan bildiriye dayanılarak hazırlanmıştır. Çalışma, yazarın ‘Müzakere İletişiminde Durumsal Arabuluculuk’ başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Müzakere, son yıllarda bireysel ve toplumsal ilişkilerin uzlaşısı sağlanamayan noktalarında önemini arttırarak gelişme gösteren bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim müzakere; başvurulduğu çerçevede, bünyesinde barındırdığı nitelikli iletişim perspektifleri doğrultusunda tarafları makul bir çözüm etrafında bir araya getirebilmektedir.

Müzakerenin dinamik ve işlevsel etkileşim süreçleri, tarafların üst faydayla ikna olmalarını sağlamakta bu da müzakerenin konumlandığı durumlarda etkin sonuçları sunabilmektedir. Dolayısıyla müzakere karşılıklı etkileşimin doğru iletişimden beslendiği bir ikna süreci olma sıfatıyla başvuru alan aktif bir iletişim mekanizması olarak her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle müzakere kavramının tanımı, bileşenleri ve ihtiva ettiği kapsam ele alınırken bu doğrultuda kavramın çok boyutlu olarak anlamlandırılması esas alınmıştır. Müzakerenin tanımlayıcı unsurlarını ortaya koyan kıstasların ardından günümüzde genel kabul gören müzakere biçimleri irdelenerek müzakerenin günümüze kadar geçirdiği süreçte nasıl bir yol izlediği, kavrama dair geliştirilen rasyonel ve duygu eksenli bakış açıları ifade edilmiştir. Çalışmanın nihai hedefi ise müzakerenin günümüz modern parametreleri ve “durumsallık” ölçütü ile harmanlanması ve daha işlevsel bir müzakere biçimi olarak “Durumsal Müzakere Yaklaşımı”nın ortaya konulmasıdır. Lakin Durumsal Müzakere Yaklaşımı, durumsallığı ön plana çıkarırken durumların birçok değişkene bağlı olması ve müzakerenin uygulama süreçlerinde bu değişkenlere yönelik gösterilmesi gereken hassasiyetin optimum düzeyde olması zorunluluğu nedeniyle uygulamada birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Fakat bunun yanında tarafların müzakere süreçlerinde birbirlerini etkiledikleri birçok değişkeni ortaya koyan bu yaklaşım ışığında; uygulamada sınırları keskin olmayan, salt rasyonalite veya duyguyla çerçevelenmemiş, daha etkin bir yol sunulmaktadır.

Gelişen, değişen ve dönüşen günümüz dünyasında iletişimin her mecrada kendini taşıdığı nokta tartışmasızdır. İletimden güç alan müzakere kavramının da modern dünyanın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi bu dönüşümlerin odağında olan insanlara ve beraberinde müzakerelere yeni bir bakış açısı sunabilmesi bu çalışmanın en önemli çıkış noktasıdır. Bu bağlamda Durumsal Müzakere Yaklaşımı; bağlam, kişilik, kültür, rasyonellik ve duygu gibi ihtiva ettiği tüm değişkenlerle durumsal müzakerenin bileşenlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu yaklaşım farklı müzakere modellerinin eleştirisi olarak ortaya konulmuş ve sonrasında kendi özgün karakterini oluşturmuştur.

2. Müzakere Kavramına Genel Bakış

Türk dili açısından bakıldığında müzakere kavramının, Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlükte Arapça kökenli “muzākere” isminden geldiği ve “bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma” olarak ifade edildiği görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2024). Müzakere, bir tarafın isteğini paylaşılan ve karşıt çıkarların olduğu diğer bir taraftan sağlamak ve uzlaşmaya varmak için karşılıklı iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Müzakerenin amacı; ortak anlayış sağlamak, farklılıkları çözmek, izlenecek hareket konusunda uzlaşmak, iş birliği yaparak verimli bir sonuç elde etmek, ortak karar vermek ve uyuşmazlıklarda uzlaşma sağlamaktır (Sığı ve Varoğlu, 2013).

Bir başka tanıma göre ise müzakere, önem verilen bir şeyi elde etmek veya istenilen hedefe varmak amacıyla karşıt çıkarları bulunan taraflarla karşılıklı fedakârlıkta bulunulan bir tartışmayı ifade eder. Müzakere, hedeflenen bir sonucu olan, strateji ve taktiklerin uygulandığı bir “oyun” ve sonuca ulaşmak için sergilenen “hamleler” olarak da görülmektedir. Müzakere sürecinde satranç oyunundaki gibi hedefe ulaştıracak birçok hamle bulunur. Bu hamleleri kazanmak ve karşı tarafın hamlelerine cevap vermek başarının sınırlarını ortaya koyar. Satrançta genellikle sonucu ortaya koyan, hamleleri iyi yapmak iken müzakerede karşı tarafla iletişimin ve iş birliğinin niteliği önem kazanır. Taraflar kendi ihtiyaçlarını karşılarken diğer tarafı memnun etme oranı da önem arz etmektedir (Sander, 2019).

Farklı müzakere tanımlarının ortak noktalarından yola çıkılarak müzakere, “farklı fikir, pozisyon, çıkar, değer, ihtiyaç veya talepleri olan tarafların çözüm için fikir alışverişi, karşılıklı iletişim, diyalog, etkileşim ve iş birliği yoluyla tartışarak ikna etme, anlaşma, uzlaşma sağlamaya yönelik çözüm üretme yönelimli bir süreç” olarak ifade edilebilir. Müzakere tanımlarından üç unsur elde edilebilir. Bunlar; “müzakerenin tarafları”, uyuşma sağlanması gereken bir “konu” ve sonuca varmak için kullanılan bir araç olarak “iletişim”dir. Bu unsurlardan hareketle tarafları memnun edecek bir sonuca ulaşılması için iletişim eksenli bir sürecin bilinçli olarak yönetilmesi gerektiği ifade edilebilir (Demir Yaleze, 2023).

Müzakere süreci; hazırlık ve planlama, giriş ve yürütme, sonuçlandırma ve anlaşma yapma, değerlendirme ve geribildirim aşamalarından oluşur. Bu aşamalar müzakere sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesinde önem arz eder. Sürecin ilk basamağı olan hazırlık ve planlama aşamasında konu ve problem belirlenir, karşı taraf ile ilgili durum saptaması yapılır, hedefler netleştirilir. Müzakerenin nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağına karar verilir. Müzakereye giriş ve yürütme aşamasında ise taraflar müzakere etmeye başlar.

Karşılıklı yapılan teklifler, tekliflerin niteliği, sıklığı ve boyutu önem kazanır. Sonuçlandırma ve anlaşma aşamasında uzlaşılan ve uzlaşılamayan noktalar ortaya konup verilen kararların resmiyete dökülmesi söz konusudur. Değerlendirme ve geribildirim aşaması, çeşitli açılardan müzakerenin süreç ve ortaya konan sonuçlarının analiz edildiği aşamadır.

Müzakere sürecinde yer alan bazı unsurlar vardır. Bunlar; müzakere biçimleri, müzakere stratejileri ve müzakere taktikleridir. Müzakere biçimleri, kazan-kazan, kazan kaybet gibi uyumsuzluğu ele alış biçimi noktasında önem kazanır. Müzakere stratejileri; rekabetçi, kaçınmacı, problem çözücü, uyuşmacı, uzlaşmacı gibi müzakereye yaklaşımın biçimini ifade eder. Müzakere taktikleri ise iyi polis/kötü polis, blöf yapmak, pastayı büyütme, gözdağı vermek gibi taktiklerin uygulandığı müzakere için ortaya konan stratejinin uygulama yöntemleri olarak ortaya çıkar (Sıgır ve Varoğlu, 2013).

3. Müzakereyi Şekillendiren Etmenler

Müzakere, ortaya konulduğu süreç içerisinde birçok değişkenin etkisi altında kalır ve bu değişkenler çerçevesinde şekillenir. Bu bağlamda müzakere aşamalarına yön veren ve müzakere sonuçlarının belirleyiciliğini ortaya koyan unsurlar; bağlam, kişilik, kültür, rasyonellik ve duygu olarak ifade edilebilir. Bahsi geçen etmenler, bu çalışma kapsamında ortaya konan ve müzakereye modern bir bakış açısı sunan “Durumsal Müzakere” kavramına ışık tutacaktır. Çünkü söz konusu müzakere yaklaşımı, müzakereyi geçmişte ortaya konulduğu gibi salt rasyonalite veya duygu çizgisinde tutmayıp durumsal noktada değerlendirecektir.

3.1. Bağlam

Müzakere bağlamı; müzakereye konu olan kişilerin, olayların ve nesnelerin birbirleri ile ilişkileri ekseninde şekillenen bir kavramdır. Bağlamın doğası ve tüm bileşenleri müzakerede kullanılan dili ve işleyişi belirler. Müzakerenin yapıldığı fiziksel ortam, müzakere zamanı, tarihi, müzakere taraflarının birbirleri ile ve konu ile olan tarihsel geçmişleri, müzakere konusundaki ön hazırlıkları ve süreçteki tutumları, müzakere bağlamının ana hatlarını belirleyen en önemli unsurlardır.

Müzakere sürecinin ortaya konduğu fiziksel ve tarafların birbirleriyle etkileşimlerinin meydana getirdiği psikolojik ortam bağlamın şekillendirici unsurlarıdır. Bağlam, tarafların bilişsel ve duygusal anlamda birbirlerinden beklentilerinin süreç sonucunda elde etmek istediklerinin ve sürece yükledikleri anlamın bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bağlam, müzakere sürecine yön veren ve süreci değiştirebilen önemli bir faktör olarak kendini gösterir. Bu noktada müzakerenin durumsallığına yön veren belirleyici bir kavramdır.

Müzakereye hazırlık sürecinde taraflar, müzakerede yaşanması olası bazı senaryolar ve bu senaryolara yönelik davranış kalıplarını belirler. Müzakereye ön hazırlık sürecinde ortaya konulan bu unsurlar, bağlamı oluşturan değişkenlerin sürece verdiği yön doğrultusunda farklılaşabilir. Bu durum müzakere planlama aşamasında önceden belirlenen kalıp davranışların dışına çıkmayı gerektirebilir. Müzakerecinin birbirlerine ve konuya karşı sahip olduğu olumlu ya da olumsuz bakış açıları müzakerecilerin davranışlarını ve müzakerenin gidişatını etkileyen bağlamla ilgili bir diğer faktördür.

Her müzakere, kapsamına aldığı olay ve kişiler bağlamında biriktir. Çünkü müzakere sürecinin yürütülmesi hususunda benzer durumların benzer yöntemler ile yürütülmesi geleneksel bir yöntem olup her müzakerenin kendine has süreçleri de olduğu gerçeğini göz ardı eder. Müzakerelerde benzer söylemlerin gerektiği durumlar olsa da her müzakere süreci tüm bileşenleri ile şekillenen müzakere bağlamı noktasında kendi söylemini inşa eder.

Tüm bu söylenenlerden hareketle müzakereyi oluşturan unsurların ve bağlamın belirleyici olduğu ve bu noktada müzakere sürecinde bağlama önem verilmesi gerektiği ifade edilebilir.

3.2. Kişilik

Kişilik, bir davranışa yönelme ve bir fiili yerine getirme sırasında izlenecek yolu gösteren ve fiilin nasıl ortaya konulacağı hususunda rehberlik eden özellikleri ihtiva etmektedir (Elden, Ulukök ve Yeygel, 2005). Müzakerecilerin kişilik özellikleri, müzakereye konu olan olaya yaklaşımlarını belirleyen ve müzakerenin seyrine yön veren önemli bir unsurdur.

Kişilerarası yönelim, bireylerin birbirleri ile nasıl iletişim kurduğuna yönelik içsel bir mekanizmadır. Bundan hareketle müzakerecilerin kişilerarası yönelimlerinin düşük ya da yüksek olması uzlaşi hususunu doğrudan etkiler. Eğer bir müzakereci düşük kişilerarası yönelime sahipse diğer müzakereciyi dikkate almaksızın kendi menfaatlerini amaçlar. İlimli olmayan bu yaklaşım, müzakere konusu ile bağlantısı olmayan farklı sorunlara yol açabilir. Yüksek kişilerarası yönelime sahip olan müzakereci, problemleri çözmeye, karşı tarafla işbirliği yapmaya ve ılımlı ilişkiler geliştirmeye açıktır (Kennedy, 2009). Kişilerarası yönelim, dört kişilik biçimini içerir. Bunlar; rekabetçiler, kaçınanlar, kolaylaştırıcılar ve

işbirlikçilerdir. Hangi kişilik biçiminin en doğru müzakereci olacağına yönelik kesin bir yargıda bulunmak mümkün değildir. Çünkü her bir kişilik biçimi müzakere konusuna göre olumlu ya da olumsuz olabilir. Kennedy'ye göre, müzakereci, doğru bir müzakere eğitimi vasıtasıyla kişilik özelliklerini geri planda tutmayı başarabilirse müzakere süreci içerisinde kişilik önemini kaybeder (Kennedy, 2009). Bu aşamada kişilik özelliklerini geri planda tutmanın mümkün olup olmadığı sorusu akla gelmektedir.

Kennedy, yaptığı bir diğer gruplandırmada renkleri kullanarak isimlendirdiği üç farklı davranışsal müzakere biçimi tanımlar. Buna göre kırmızı; almak isteyen, saldırgan ve baskın bir tarzı simgeler. Mavi; boyun eğen, tutuk ve vermek isteyen tarza sahiptir. Mor ise iki rengin bileşkesidir. Mor, almadan vermez dolayısıyla kırmızı ve mavi özellikleri içinde barındırır (Kennedy, 2009).

Kişilik, müzakerecilerin kendine has ve diğerlerinden ayıran davranışlarını anlatmaktadır. Kişilik, müzakere sürecine yön vermekte iken kişinin kendi ile ilgili düşünceleri de davranışlarını etkilemektedir. Benlik, kişinin kendisine yönelik fikir ve yargılarını içerir (Canatan, 2015). Nitekim kişinin kendini tanımlayış biçimi, kendine dair fikirleri, diğer insanlarla kuracağı iletişime yön verecektir.

Müzakerecinin kişisel özellikleri, müzakere süreci içerisinde birbirleri ile gerçekleştirdikleri iletişimin belirleyicilerindendir. Müzakerecilerin bulundukları çevre, yaşı, müzakere tecrübesi, mesleği ve mesleğinin getirdiği bakış açısı, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi özellikler müzakerecilerin konuya nasıl yaklaşacağını, dolayısıyla müzakerenin gidişatını etkileyecektir.

3.3. Kültür

İnsanların düşünce ve davranış biçimleri hususunda bir toplulukta, öteki topluluktan daha yaygın olan yönelimler kültürü tanımlamaktadır. Kültür, o toplumda yaşayan kişilerin davranış ve seçimlerini etkilese de tek başına bir belirleyici değildir. Her toplum kendi içinde de çeşitlilik taşır (Luecke, 2008). Kültür, müzakere iletişimde belirleyici bir unsur olarak ifade edilebilir. Müzakereciler farklı kültürlerden geliyorsa birbirlerinin kültürel özelliklerine yönelik bilgi edinmiş olmaları gerekmektedir. Sözlü ve sözsüz mesajlar diğer müzakerecinin kültürüne göre olumsuz bir etki bırakmayacak şekilde oluşturulmalıdır. Ancak mesajlar oluşturulurken o kültürün basmakalıp yargıları ile ezbere davranmak yerine tarafsız bir değerlendirme de yapılarak çözüm önerileri getirilmelidir.

Brett ve Gelfand, müzakere teorisinin temel varsayımlarının kültürel bir analizini yaparken müzakerede yüksek ve düşük bağlamlı iletişimi ele almıştır. Buna göre düşük bağlamlı iletişim, Batı kültüründe yaygın olarak gerçekleştirilen ve ilişkilerde rasyonaliteyi temel alan bir yaklaşımdır. Yüksek bağlamlı iletişim ise Batı dışı kültürlerde duyguların ve ilişkilerin temel alındığı mantığın ve rasyonel yaklaşımların geri planda kaldığı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu bağlamda müzakeredeki diğer tarafın istenen noktaya getirilmesi için nasıl yaklaşılması gerektiği, kültüre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Kültüre yönelik bakış açıları ise; müzakere konusuna ve kişilere göre rasyonel veya duygusal zeminde gelişir (Brett ve Gelfand, 2006).

Düşük bağlamlı Batı rasyonel yaklaşımına göre, Batı'nın psikolojik olarak, mantık ve rasyonaliteye daha yatkın olduğu ifade edilebilir. Bu yaklaşımda tarafların rasyonel olduğu varsayılır. İkna, hatalı yöntemleri rasyonel olanla değiştirmeye eğilimlidir. Çünkü Batı'da duygular sosyal iletişimi zedeleyici bir etken olarak görülmektedir (Brett ve Gelfand, 2006). Yüksek bağlamlı Batı dışı kültürlerde ikna, duygulara hitap etmeye yöneliktir. Çünkü Batılı olmayan kültürlerde; duygusallık, ilişkisel sermaye, sosyal ilişkiler öne çıkar ve değer kazanır. Düşük bağlamlı iletişimde söylenecek olan söz net ve açık bir biçimde ifade edilirken yüksek bağlamlı iletişimde anlam dolaylı ve örtüktür (Brett ve Gelfand, 2006).

Bütün bunlardan hareketle kültürün müzakerenin önemli bir şekillendiricisi olduğu söylenebilir. Kişilerin kültürel anlamda taşıdıkları tüm nitelikler iletişimlerine ve dolayısıyla bu yolla ortaya konulan tüm süreçlere ilk elden etki eder. Müzakere edilen hususlarda varılacak sonuçlar müzakerecilerin kültürel niteliklerinden ayrı düşünülemez.

3.4. Rasyonellik ve Duygu

Müzakerelerde durumlara ve kişilere akıl ve duygu eksenli yaklaşımlar sergilendiği söylenebilir. Dünyada kabul gören ve rasyonelliği öne çıkaran yaklaşımlarda “oyun teorisi” odak alınmaktadır. Bu temelde iki ve daha fazla sayıda akla uygun davranan tarafın kendi çıkarlarını en fazlaya ulaştırmak için kullanması gereken stratejileri belirleme ve uygulaması yer almaktadır. Oyun teorisinde oyuncular kendisi için en kazançlı tercihi belirlerken diğer oyuncuların da kendisi için kazancı en yüksek tercihi yapacakları durumları dikkate almaktadır (Demir Yaleze, 2014).

Oyun teorisinde, iş birliğine veya rekabete dayalı karar alma hususunu, tarafların karar kombinasyonlarını ve elde edecekleri faydayı ortaya koymak amacıyla “mahkûmların ikilemi” oyunu kullanılmaktadır (Yılmaz, 2012). Bu oyunda mahkûmlar birbirine güven duyduğunda ve iş birlikçi yöntem izlediklerinde en az cezayı almaktadır. Bu yaklaşımda

üst fayda elde etmek için rasyonalite ön plana çıkar. Korobkin de mahkumların ikilemini bir metafor olarak görüp güven konusunu müzakere ile bağdaştırarak “müzakerecinin ikilemi” kavramından bahsetmiştir. Burada müzakereci diğer tarafa güven duyarak rasyonel bir biçimde hareket etmektedir. Korobkin, aynı zamanda sosyal bağlamı da güven özelinde ele almış ve önceki davranışlara yönelik algıların şimdiki güven ve riske, dolayısıyla iş birliği yapıp yapmamaya etkili olduğunu belirtmiştir (Kennedy, 2009).

Müzakerecinin ikileminde müzakere tarafları ihtiyaçlarını ve durumlarını ifade ettiğinde birlikte değer yaratmaları ihtimali doğar. Ancak taraflardan biri bilgi paylaşıp diğer taraf paylaşmaz veya yanlış bilgi aktarırsa tek taraf kazanır (Luecke, 2008). Zartman, strateji oyunlarının analizi için geliştirilen sistematik araçların müzakere durumlarının analizinde yetersiz değil ancak değerinin sınırlı olduğunu belirtmiştir (Zartman, 2008). Weigand ise diyalog analizi hakkında çalışmış, diyalogu bir satranç oyunu gibi görmek yerine diyalojik iletişimde dille ne yapıldığına yönelik bir anlayış geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır (Weigand, 2001). Weigand’dan yola çıkılarak müzakere eylemi sadece kelimelerin yer aldığı bir oyun değil, diyalogla birlikte anlamlandırmanın olduğu bir süreç olarak görülebilecektir.

Howard Raiffa, “karar perspektifi” açısından tamamen rasyonel müzakerecilerin varlığını varsayan oyun teorisinin aksine müzakerecinin diğer tarafın davranışlarını analiz ederek etkinliğin artırılması yönünde öneride bulunmuştur. Karar perspektifi, karar vericilerin rasyonel davranmaya çalıştığını varsaysa da kararın gerçekte nasıl verildiğini anlamaya çalışmaktadır. Karar vermede duygu, iletişim biçimleri, kültürlerarası konular, oyuncu sayısı gibi etkenler dikkate alınır. Bazerman ve Chugh sınırlı farkındalık ve odaklanma hatasının karar vermede müzakeredeki yararlı bilgilerin karar aşamasında sürece dâhil edilememesi sonucunu doğurduğunu ifade eder (Bazerman ve Chugh, 2006). Bu da doğru karar vermeyi engelleyici bir husus olarak ortaya çıkar.

4. Rasyonellik ve Duygu Ekseninde İki Müzakere Modeli

Yukarıda verilen araştırmalar, müzakere yaklaşımlarında yalnızca rasyonellik değil başka bakış açılarının da olması gerektiğini göstermektedir. Fisher ve Ury 1980’lerde yapılan Harvard Projesi sonucunda Harvard Müzakere Modeli olarak da bilinen “İlkeli Müzakere Tekniği”ni ortaya koymuştur. Bu teknikte kısaca problemten insanı (duyguyu) ayırmak, karşıdakinin istediği şeyi neden istediğini ve gerçekte ne istediğini anlamak, kazan kazan seçenekleri oluşturmak ve olası çözümler için ortak standartlar belirlemek olmak üzere dört ilke yer almaktadır (Fisher, Ury, ve Patton, 2016). Bu müzakere tekniğinde

müzakerenin tarafları duygularını sürecin dışında bırakmaya ve oyun teorisindeki gibi mantık ekseninde rasyonel davranmaya yönlendirilmektedir.

Voss ve Raz, İlkel Müzakere tekniği için oyun teorisi ve hukukun en parlak sentezi olduğu yorumunu yapmıştır. Ancak ekonomist Tversky ve psikolog Kahneman'ın yaptığı çalışmaların "insanın çok irrasyonel bir canlı olduğunu" gösterdiğini belirtmişlerdir. Sözü edilen ilim insanları, "hissetmenin, düşünmenin bir biçimi olduğu"nu keşfetmişlerdir. Harvard'ın insanı "rasyonel varlıklar" olarak açıklayarak müzakerede çeşitli senaryolara nasıl yanıt vereceğini bulmayı amaçladığını, bu bakış açısının Kahneman'a uymadığını söylemişlerdir. Kahneman, insanların tamamen rasyonel veya bencil olmadığı, bilişsel önyargılara sahip olduğu, önyargılarınsa dünyayı algılama şeklini değiştiren beynin bilinçdışı süreçlerinden meydana geldiğini ortaya koymuştur (Voss, ve Raz, 2020). 1974 yılında Tversky ve Kahneman normal insanların düşüncelerinde sistematik hatalar olduğunu ortaya çıkarmış, bu hataları düşüncenin duygular tarafından saptırılması değil bilişsel mekanizmanın yapısına bağlamıştır. Bu bağlamda "hızlı düşünme" ile "yavaş düşünme" kavramlarını ortaya koymuşlardır (Kahneman, 2021).

Voss ve Raz, Kahneman ve Tversky'nin bulgularından etkilenerek "Taktiksel Empati Modeli"ni ortaya koymuştur. Hızlı düşünme ismi verilen ilk sistemde sezgisel, otomatik, çaba gerektirmeyen, kısa yoldan bilgilerin çağırıldığı, ikinci sistem olan yavaş düşünmede ise dikkat ve çaba gerektiren kontrollü faaliyetleri ifade eden eylemler söz konusudur (Kahneman, 2021). Voss ve Raz, kişilerin duygularını etkileyerek birinci sistemi etkilemenin ikinci sistemdeki mantığı etkileyebileceği üzerinde durmuştur. Birçok müzakerede mantıklı bir iletişim yerine duygusal çıkışların ağır basmasının müzakerecilik becerisini duygusal, hayvani ve akıldışı olana yönlendirmesi gerektiğini söylemiş, etkili müzakerenin merkezinde "duygular" ve "duygusal zekâ" olması gerektiğini savunmuştur. Bu kapsamda, aktif dinlemeyi öncelemiş, kişinin fiziksel davranışlarını taklit ederek bilinçaltını etkilemeye yönelik "aynalama yöntemi" ve kişilerin davranışlarının onları tanımlayan kalıp ifadeler kullanarak yönlendirildiği "etiketleme" kavramlarını öne çıkarmıştır. Ortaya koydukları "taktiksel empati" kavramında ise empatiden bir adım öteye geçerek başkalarının duygu ve düşünce yapısını hızlıca anlayarak duyguların arkasında yatan sebepleri de anlamak ve müzakereci üstündeki etkiyi artırmaya çalışmak söz konusudur. Kişiler, güvende ve kontrolün kendilerinde olduğunu hissetmelidir (Voss ve Raz, 2020). Voss ve Raz; dinleme ve empati odaklı, duyguları anlamlandırmaya yönelik duygu yönelimli tekniği olan Taktiksel Empati Modeli'nde rasyonelitenin eleştirisi yapılmış, kişilerin mantık çevresinde karar verdiklerini zannettiklerinde bile bilişsel önyargıların etkisinde kaldıklarını dolayısıyla bilişlerin de duygu yoluyla yönlendirilebileceğini öne sürmüştür. Ancak müzakere süreçlerinde salt mantık ya da mantığın duygu yoluyla

şekillenmesinden bahsetmek doğru olmayabilir. Bu noktada müzakerelere özgü ‘biriciklik’ sergileyen ve diğer müzakereci için öne çıkan durumların dikkate alınması, ‘müzakereye görelilik’ bir davranış geliştirilmesi gerekmektedir.

5. Durumsal Müzakere Yaklaşımı

Yukarıda verilen müzakere modellerinde odak alınan rasyonellik ve duygu, müzakereyi şekillendirmek için gerekli olsa da müzakerenin ihtiva ettiği duruma göre yeterli olmayabilir. Çünkü durumsallık, salt duygulara ya da mantığa göre değil birçok değişkene göre harekete geçmeyi gerektiren bir karar verme sürecidir. Durumsallıkta, ilgili müzakereye dair hazırlık ve planlama aşamasında karara varılacak konular olduğu gibi; müzakere esnasında da karşılaşılan yeni durumlar, kişiler, bilgiler, veriler ve davranış biçimleri ortaya çıkabilir. Bu durum birçok faktörü dikkate almayı gerektiren bir karar verme sürecini beraberinde getirir. Müzakereye dair açık ve örtük tüm kriterler benzer olmayabilir, her müzakerenin içerdiği durum biricik özellikler de taşır.

Bu bilgilerden yola çıkılarak müzakereye tek bir yaklaşımın doğru olduğu fikrini savunmak konuya bakış açısını sınırlandıracaktır. Bilişsel önyargılar ya da duygusal çerçeveler diğer değişkenlerin öneminin göz ardı edilmesine neden olur. Çünkü bazı durumlar farklı bir davranış şekli geliştirmeyi gerektirebilir. Hatta bir müzakerede birden fazla davranış şekli geliştirmek gerekebileceği söylenebilir. İşte bu noktada durumsal müzakere, bir harita gibi genel bir tutuma değil, yola çıkan engeller karşısında duruma ve konuya göre nasıl davranılması gerektiğine yöneliktir. Durumsallık ve bağlam, müzakerenin söylemini şekillendirmede son derece önemlidir.

Müzakereye hazırlıkta taraflar birçok karar almış olabilir. Ancak, başkalarıyla ilişki; kişilerin bilgileri, inançları ve konuya yönelik tutumlarında değişikliklere ve bu da müzakere durumunu yeniden tanımlamaya neden olabilir (Hargie, 2011). Müzakerenin yeniden tanımlanması ise farklı davranış ve söylem geliştirmeyi gerektirebilir. Tek kılavuzun her defasında kazanç garanti edemeyeceği, konuşulan konu, konuşmanın neyi içerdiği ve etkileşimin nasıl olduğu büyük oranda bağlama bağlıdır (Rothkegel, 2001). Bağlamsız sözcüklerin bir anlamı yoktur. Bu durum müzakereler için de geçerlidir (Cleary, 2015).

Durumsal müzakere, kendi bağlamı ve durumsallığı içerisinde kendine özel süreçleri oluşturur. Spesifik durumların meydana gelmesi ise spesifik söylemleri de beraberinde getirir. Spesifik olarak adlandırılmış durumlar, başka müzakereler gözlemlendiğinde benzer söylem halini alabilir veya başka müzakerelerde bambaşka spesifik durumlar ortaya çıkabilir. Spesifik durumun birbirini tekrarlama ihtimali söz konusu olsa da konu,

bağlam, kişiler farklı olacağından anlamlandırma ve söylemin yine spesifik olabileceği söylenebilir.

Müzakerelerde iletişim, olumlu veya olumsuz olarak tesir eden kişi, olay, davranış, nesne gibi etmenler belli bir ortamda meydana gelmektedir. Bu ortam, iletişim ortamıdır (Yıldırım, 2017). Müzakerede kullanılan mekânın işlevi, konumu, rengi, aydınlatma biçimi, ısı, sessiz ya da gürültülü olması (Cüceloğlu, 1997) gibi nitelikler iletişim ortamının fiziksel niteliklerini şekillendirirken; kişilerin sahip olduğu inançlar, birbirlerine karşı niyetleri, empati ve sözel becerileri, iletişim ortamının psikolojik zeminini oluşturur. Müzakere bağlamının bu değişenleri, durumsal müzakerenin; algısal, tutumsal ve ortamsal durumsallık niteliklerini şekillendirir.

Tracy, duyguların müzakerede kilit bir unsur olduğunu ifade etmiştir (2015). Duygular, olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu duygular müzakere sürecinde karşılıklı hoşgörü ve iyi niyet içermesi sayesinde tarafları uzlaşmaya yakınlaştıracaktır. Olumsuz duygular ise, hoşgörü ortamının oluşmasını zorlaştıracaktır. Müzakere taraflarının duyguları, olumlu da olumsuz da olsa müzakereyi etkileyen bir faktördür (Fisher ve Shapiro, 2013). Duygunun biçimi ne olursa olsun eğer tarafları kontrol altına alacak kadar güçlüyse bu duygunun büyümesini engellemek için farkına varılmalıdır, müzakerecilerin duygularının tespit edilmesi önemlidir. Çatışmalarda duygular kaçınılmaz bir faktör olarak kendini gösterir. Duygular ve ruh halleri müzakerede davranışların ve elde edilecek sonuçların hem şekillendiricisi hem de neticesi olabilir. İnsanlar, duygularını kontrol altına alma yetenekleri ve bu konudaki motivasyonları açısından ayrışır (Thompson L. L., 2012). Bu da duygusal durumsallığı beraberinde getirir. Müzakerecilerin konuya duygusal mı rasyonel mi yaklaştığı tespit edilerek söylemlerin duyguya mı mantığa mı seslenmesi gerektiğine karar verilmelidir. Karşıdakinin kişiliği de bu kararı etkileyecektir. Bir müzakere boyunca söylemler sadece duygulara ya da mantığa yönelik olmayabilir. Durumsallık, karşıdaki kişinin duyguları ile karar verdiğini gördüğünde duyguları yatıştırıcı ve mantığı tekrar devreye sokacak söylemlerde bulunmayı veya müzakerecinin sahip olduğu duygular doğrultusunda en iyi kararı almaya yönelik bir pozisyon almayı gerektirmektedir.

Müzakerecilerin kültürü birbirinden farklı ise taraflar diğer tarafın kültürel özelliklerini dikkate almalıdır. Söylem ve sözsüz iletişim diğer müzakerecinin kültürü hesaba katılarak ve o kültüre ait bilgiler kullanılmakla birlikte yalnızca kültüre odaklanılmamalıdır. Davranışın veya sorunun gerçekten neden kaynaklanmış olabileceği ve çözüm önerilerinin neler olabileceği düşünülmelidir. Bu da durumsal müzakerenin kültürel durumsallık niteliğini ortaya koymaktadır.

Müzakere sürecinde dil, bütün yönleriyle kendini gerçekleştiren bir olgudur. Müzakerenin sözlü iletişimde müzakere taraflarının sözcükleri istedikleri formda ve anlamda kullanabilmeleri özgürlüğü dilin keyfi olması niteliğini ortaya koyar. Dilin dinamik olması ise sözcüklerin anlamlarının değişebilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle müzakerede kullanılan kelimeler, taraflar açısından farklı anlam taşıyabilir. Kelimelerin farklı anlamlandırılması, aynı anlam çerçevesinde olunmasını engelleyebilir. Bu da müzakereyi olumsuz etkileyebilir. Belirsiz ifadelerin kullanımı da müzakerede tarafların o sözcüğe yönelik bakış açısına göre tutum ortaya koymalarına neden olacaktır. Zira bu ifadelerin tanımları kişiden kişiye farklılaşabilmektedir. Müzakerelerde kelimeler; tarafların kendi dil sözlükleri değil tecrübe ve algılarına ve kültürlerde onlara yüklenen anlama uygun bir biçimde ortak dile uygun tercih edilmelidir. Müzakere yapılırken bağlam içerisinde kelimelerin başka anlamlar kazanabileceği göz önünde bulundurularak müzakereyi ilgiyle takip etmek de gerekmektedir. Bu durum da 'kullanılan ifadeye göre durumsallığa' atıfta bulunur.

Müzakerede söylem ve davranışları şekillendiren etmenler yalnızca yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Müzakere tarafları ile ilgili her türlü durum, müzakerecilerin beklentileri, amaçları, olasılıklar, sürecin neresinde bulunduğu, zaman kısıtlaması olup olmadığı, konunun ve kişilerin birbirleri ile geçmişi, beklenmeyen bir durumla karşılaşılması, müzakerede tarafların iletişim kurma biçimi ve daha birçok etken önem kazanabilir. Aşağıda bu etkenlerle ilgili bir tablo yer almaktadır:

Tablo 1. Durumsal Müzakerenin Bileşenleri (Demir Yaleze, 2023)

Durumsal Müzakerenin Bileşenleri	
Muhataba göre durumsallık	Müzakerenin taraflarının kim olduğu, müzakere yapan kişilerin karar vermeye yetkili olup olmadığı, gücünü sağladığı kaynağın ne olduğu ve güç kullanımına yönelik değerlendirmeler yapılmalı; buna göre harekete geçilmelidir. (Müzakere yapan kişilerin konuya yaklaşımı, ortaya koyduğu kişilik, sözlü ve sözsüz iletişimi, kullandığı strateji ve taktiklere göre...)
Hedefe göre durumsallık	Hedefin önemi, alternatiflerin olup olmadığı, hedefe ulaşmak için ne tür tavizlerin verilmesi gerektiği ile ilgili değerlendirmeler yapılarak harekete geçilmelidir.
Olasılık durumsallığı	Müzakere sonucunda elde edilecek kazanç, olası kayıplar, müzakere sağlanması ve sağlanmaması durumunda oluşabilecek olasılıklar, karar vermede durumsallığı gerektirmektedir.
Duygusal durumsallık	Müzakere yaparken müzakerecinin kendisinin ve diğer tarafın hangi duygulara sahip olduğu net bir şekilde tanımlanırsa davranışlar ona göre belirlenebilir.
Algısal durumsallık	Muhatabın ve kendisinin konuya yönelik algıları saptanıp uygun davranışlar geliştirilebilir.

Tutumsal durumsallık	Muhatabın ve kendisinin konuya yönelik tutumları saptanıp uygun davranışlar geliştirilebilir.
Kültürel Durumsallık	Tarafların benzer kültürlerden olup olmadığı belirlenip varsa kültürel farklılıkları göz önünde bulundurma durumsallık gerektirmektedir.
Rasyonel durumsallık	Karşı tarafın iknasında rasyonalitenin ön plana geçip geçmediği netleştirilmelidir. Rasyonel düşünen bir bireyi duygularla ikna etmenin zorluğunun yanı sıra duygularla hareket eden kişilere ise mantıklı telkinlerde bulunmak işe yaramayacaktır. Rasyonel düşünmede de bilişsel sapmaların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
Süreçsel durumsallık	Sürecin neresinde olduğu bazı kararları alırken etkili olmaktadır. Anlaşma sağlanmak üzere iken ortaya çıkan bir uyuşmazlık konusu tüm anlaşmayı engelleyebilir. Bu nedenle sürecin her adımında durumsal değerlendirme yapıp karar alınmalı, daha sonra sürprizlerle karşılaşıldığında uygun pozisyon alınabilmelidir.
Ortamsal durumsallık	Uzun uzun konuşup karar alınması gereken konular olduğunda hem psikolojik hem fiziksel olarak rahatsız bir ortamda görüşmeler yapmak verimliliği azaltacağından ortamın uygun seçilmesi, müzakereye uygun ayarlanması gerekmekte, davranışların da ortama göre şekillendiği göz önünde bulundurulmalıdır.
Zamansal durumsallık	Zamanın darlığı, çokluğu, verilmesi gereken kararın zamana göre önemi karar alırken etkiye bulunacaktır. Kısa sürede çok önemli bir karar almak baskı yaratacağından durumsallık burada önem arz etmektedir.
Geçmişin etkisine yönelik durumsallık	Kişilerin, konunun ve müzakereye yer alan her bir unsurun geçmişinin de müzakereye oluşturabileceği tesirin değerlendirilmesi, davranış şekillendirmede bir etken olarak ortaya çıkacaktır.
Beklenmedik hallere yönelik durumsallık	Muhataptan beklenmeyen bir davranış, hazırlık aşamasında düşünülmemiş bir bakış açısı, yeni bir bilgi, durumsallığın önem kazandığı haller oluşturabilir.
İletişim aracına göre durumsallık	Tarafların müzakereye yüz yüze, telekonferans veya video konferans yoluyla katılımı iletişimin içeriğini ve davranışları oluşturmada belirleyici faktörlerden biridir. Tarafların mesajlarını iletişim kurarken kullandığı teknolojik iletişim araçlarına göre (WhatsApp yazışması, e-posta vb.) oluşturma ve şekillendirmesi gerekir.
Demografik özelliklere göre durumsallık	Müzakere taraflarının kadın veya erkek oluşu, yaşları, eğitim durumları gibi konular da birbirlerine hitap etmede, muhatap için kullanılacak kelimeleri, ifadeleri belirlemede etken olacaktır. Bu özellikler müzakere konusuyla ilgili olarak bazen daha az önem arz ederken bazen ön plana çıkabilir.
Kullanılan ifadelere göre durumsallık	Tarafların kullandıkları kelime ve ifadelerin bağlamda anlam kazanması ve zincirleme olarak bu anlamların doğru anlaşılacak durumsal olarak uygun ifadelerin oluşturulması gerekir.

Durumsal müzakere, yukarıda ifade edilen tüm faktörlerin bir araya gelmesi ile “bütünsel” etkiye yönelik bir “durumsallık” söz konusudur. Müzakere aşamasında durumsal müzakerenin bileşenlerinden bazıları daha belirgin biçimde öne çıkabilir,

bazıları önemsiz kalabilir. Bu bileşenleri değerlendirmek için aktif bir dinleme, müzakere bağlamını iyi okuyarak anlama ve yorum devreye girmektedir. Bu faktörlerin müzakereciler tarafından müzakere bağlamında yorumlanarak tek bir potada eritilmesi ile bu doğrultuda bir davranış geliştirmesine “müzakerede durumsallık” ismi verilecektir. Müzakere taraflarının bu bütünsel yorumu ile davranış geliştirerek yaptığı müzakerenin tümü ise “durumsal müzakere” olarak adlandırılacaktır.

Durumsallık, müzakereye hazırlanmadan diğer müzakerecilere göre pozisyon almayı ifade etmemektedir. Durumsallık; müzakereye hazırlık aşamasında kendi ve diğer taraf hakkında bilgiler toplanmasını, her iki tarafın da müzakere konusu hakkında güçlü ve zayıf yanlarının bilinmesini, strateji ve taktiklerin, alt limit ve üst limitlerin, anlaşma aralığının, anlaşmaya en iyi ve en kötü alternatiflerin belirlenmesini, çözüm önerilerinin geliştirilmesini de içermektedir. Ancak durumsal müzakere, planlanan müzakere konusunda beklenmeyen birçok faktörün olabileceği ihtimaline hazırlıklı olmayı ve süreçte tahmin edilemeyen davranışlar karşısında doğru davranış geliştirebilme becerisini kazanmak gerektiğini ifade eder.

Müzakere yapılırken yukarıda bahsi geçen bileşenlerden bazıları o müzakerede daha çok öne çıkabilir. Örneğin fiziksel ortamın uygun olmaması, müzakerecilerin rahat iletişim kurmasının önüne geçebilir veya telekonferansla yapılan bir müzakerede taraflardan birinin diğer tarafları duyamaması, kendi konuşmasının da kesik gelmesi müzakerenin akıcılığını engelleyen bir faktör olarak öne çıkacaktır. Burada fiziksel bağlam veya iletişim aracına göre durumsallık diğerlerinden öne geçecek ve bu durumsallık bağlamında çözüm bulunduktan sonra müzakereye devam edilmesi gerekecektir. Bir başka örnekte tarafların geçmişte birbirleri ile büyük husumet yaşamış olması ancak müzakere yapılan konuda bir çözüm bulunmaya çalışılması geçmişin etkisine yönelik durumsallığı öne çıkaracaktır. Tarafların burada daha duygusal davranarak birbirlerine sinirli olma, birbirlerinin söylediklerini olumsuz algılama eğilimleri fazla olabilir. Durumsal müzakerenin bileşenlerine yönelik örnekleri artırmak mümkündür. Hasılı söylenmek istenen, birçok etken içeren durumu bir bütün olarak değerlendirmek gerektiği fakat müzakerede bu etkenlerden bazılarının daha da öne çıkabilme ihtimalinin yüksek olduğudur.

Müzakerede bir problemi çözerken rekabetçi bir biçimde davranış, rasyonelliği öne çıkaran ilkeli müzakerede yerini konunun esası üzerinde müzakere yürütmeye bırakmaktadır. Bu konuda Fisher, Ury ve Patton tarafından ilkeli müzakere tarzı için hazırlanan tabloya (Fisher, Ury, ve Patton, 2016) aşağıda durumsal müzakerenin bakış açısı eklenerek durumsal tarz gösterilmiştir:

Yumuşak Tarz	Sert Tarz	Prensipli Tarz	Durumsal Tarz
Katılımcılar arkadaş	Katılımcılar karşıt kişiler	Katılımcılar çözüm üreten kişiler	Katılımcılar problemin esasına göre davranan kişiler
Amaç anlaşmaya varmak	Amaç zafere ulaşmak	Hedef verimli ve dostlukla ulaşılan akıllı bir sonuç	Amaç, elde edilmek istenen sonuca yönelik davranış geliştirmek
İlişkiyi geliştirmek için ödün verin	İlişki koşulu olarak ödün talep edin	Kişileri problemlerden ayrı tutun	Kişilere karşı duygularınızı kabul edin. Davranış geliştirirken empati kurarak bu duyguları geliştiren nedenleri belirleyin. Kişiler-mantık-duygu ve durum bağlamında ortak davranış geliştirin.
Kişilere de probleme de yumuşak yaklaşın	Kişilere de probleme de sert yaklaşın	Kişilere yumuşak probleme sert tavır koyun.	Kişilere de probleme de durumun gerektirdiği şekilde yaklaşın.
Başkalarına güven duyun	Başkalarına güvenmeyin.	Güven duygusundan bağımsız hareket edin.	Başkalarına güvenip güvenmeyeceğiniz konusunda karar vermek için önceden ve müzakere esnasında edindiğiniz bilgi ve izlenimleri kullanın.
Kolayca pozisyon değiştirin	Pozisyonunuzu sağlama alın.	Pozisyonunuz değil menfaatlerinize odaklanın.	Pozisyon değiştirmek veya pozisyonu devam ettirme konusunda durumsal bir değerlendirme yapın.
Teklif götürün	Tehdit edin.	Menfaatimiz ne olabilir araştırın.	Teklif verme, güç kullanımı yada ne oranda kullanılmasının uygun olduğu konusunda durumsal değerlendirme yapın.
Taban değerlerinizi açıklayın	Taban değerimiz konusunda yanılın.	Taban değerden uzak durun.	Taban değerini açıklanıp açıklanmayacağına durumsal olarak karar verin.
Anlaşma için tek tarafı kaybı kabul edin	Anlaşma bedeli olarak tek tarafı kazanç talep edin.	Her iki tarafında kazançlı çıkması için seçenekler yaratın.	İki tarafın da kazanmasının mümkün olmadığı durumda kazanç elde edilemiyorsa kaybı önleyin.
Karşı tarafın kabul edebileceği tek bir cevap arayın	Kabul edeceğimiz tek cevabı arayın.	Kararı daha sonra vermek üzere çok sayıda seçenek geliştirin.	Çok sayıda seçenek geliştirerek durumsal olarak iki taraf için de kabul edilebilir olana yönelin.
Anlaşma olması için ısrar edin.	Pozisyonumuzda ısrar edin.	Objektif kriterler kullanmakta ısrar edin.	Anlaşma olup olmayacağına sunulan kıstaslar ışığında durumsal olarak karar verin.
İrade yarışından uzak durmaya çalışın.	İrade yarışını kazanmaya çalışın.	İradeden bağımsız, standartlara dayanan bir sonuç almaya çalışın.	İradeyi ortaya koyma konusunda durumsal olarak hareket edin.
Baskıya boyun eğin.	Baskı uygulayın.	Aklınızı kullanın ve akla uygun şeylere açık olun, baskıya değil prensibe boyun eğin.	Baskıyla karşılaşıldığında nasıl bir reaksiyon alınacağı ve buyruk kullanmanın ne kadar doğru olabileceği konusunda durumsal olarak karar verin.

Şekil 1. Yumuşak Tarz, Sert Tarz ve İlkeli Müzakere Tarzı (Harvard Müzakere Modeli) ile Durumsal Müzakere Tarzı'nın karşılaştırılması (Demir Yaleze, 2023)

6. Sonuç

İletişimin kendini konumlandığı bir ikna süreci olan müzakerenin, iletişimin odağında yer alan insana çok yönlü bakış açısı geliştiren ve iletişimin değişime açık tüm yönlerinin durumsal bağlamda sentezlenmesine yer verilen bu çalışmada, müzakerenin uygulama alanlarındaki işlevsellik potansiyelinin artırılmasına yönelik bir çaba gösterilmiştir.

Çalışmada müzakere kavramı, müzakere sürecinin aşamaları, unsurlarından kısaca bahsedildikten sonra; bağlam, kişilik, kültür, rasyonellik ve duygu ekseninde şekillendiği savından hareket edilerek bu kavramların müzakereyi hangi açılardan etkilemekte olduğu ayrı ayrı açıklanmıştır.

Bağlamı çok çeşitli bileşenlerin meydana getirdiği ve bu bileşenlerin her birinin müzakerenin gidişatını etkilediği ifade edilmiştir. Müzakerede yer alan fiziksel, psikolojik ve bilişsel mekanizmaların durumsallığa yön verdiği belirtilmiştir. Müzakereye hazırlık sürecinde neden ve nasıl müzakere edileceği belirlense de müzakere anında türlü nedenlerle davranışlarda tarafları olumsuz etkilemeyecek şekilde esneklik sağlanması gerekebileceği anlatılmıştır. Müzakerede benzer süreçlerin olmasının yanında her müzakerenin kendine özgülüğünün müzakerelerin aslında biricik olduğu ve kendi durumlarını oluşturarak kendi davranış şekillerini ve dolayısıyla söylemini meydana getirdiği ifade edilmiştir. Müzakerecilerin kişiliklerinin ve kişisel özelliklerinin müzakere tarzları ve müzakere sürecini de belirlediği söylenmiştir.

Kültürün de davranışları, müzakerenin içeriği ve gidişatını etkileyen önemli bir etken olduğu, yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerde müzakere ediş tarzlarının farklı olup hazırlığın ve müzakere esnasındaki davranışların bu bağlamda geliştirilmesi gerektiği de dile getirilmiştir. Ayrıca müzakere yaklaşımlarından hangisinin tercih edileceği de kültüre göre değerlendirilmelidir. Bir müzakere tarzının doğup filizlendiği bir kültürde yüksek derecede başarı sağlarken bir başka kültürde başarısızlık getirebilecektir. Kültürlere bağlı olarak müzakerede duygu odaklı ve rasyonellik odaklı söylemlerin varlığı da önem kazanmaktadır. Batı’da yaygın olarak kullanılan ve rasyonelliğin öne çıktığı oyun teorisini temel alan “İlkeli Müzakere Modeli” yaklaşımına getirilen, mantıklı düşünüldüğünü zannettiği durumlarda bile düşüncelerde bilişsel sapmalar ve yanılgılar olabileceğini belirten “Taktiksel Empati Modeli”nden bahsedilmiş, bu modelde duyguları etkileyerek bilişsel durumların da etkilenebileceğinin altının çizildiği ve duygulara yönelik söylemlerin önem kazandığı anlatılmıştır. Bu iki yaklaşım, müzakere açısından irdelenmiştir.

Tüm bu söylemlerden sonra bir eleştiri getirilerek davranışlarda ne rasyonel ne duygusal söylemlerin öne çıkmasının uygun olduğu, “müzakereye görelilik” kavramının öne çıkarılması gerektiği belirtilmiştir. Müzakerede davranış geliştirilirken tek bir pencereden bakmanın bakış açısını sınırlayacağı, müzakerede ilişki ve diyalog ile oluşan durum bağlamında etkileşim odaklı bir iletişim kurulması gerektiği önem sürülmüştür. Bu iletişimde söylemlerin genel ve her müzakerede oluşan belli şekillerde olabileceği gibi kendi durumsal spesifik söylemini meydana getirme biçiminde de olabileceği söylenmiştir. Duygular ve rasyonelliğin süreçte ayrı ayrı öne çıkabileceği; dil, beklenti, amaç, süreç, zaman, geçmiş, beklenmeyen durumlar gibi belirleyicilerin de farklı önem derecelerinde ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir.

Durumsal müzakerenin bileşenleri olarak ifade edilen her bir belirleyicinin birleşerek durumsallığı oluşturduğu ve bu durumsallığın “durumsal müzakere” tarzını ortaya çıkardığı söylenmiştir. Bu bütünsel durumsallıkta öne çıkan belirleyici ya da belirleyicilerin daha çok dikkate alınarak rasyonel veya duygusal söylem oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir. Durumsal müzakerede söylemlerin bağlamda oluşan yeni durumlara uygun bir biçimde çerçevelenerek oluşan yeni koşullara göre güncellenmesi gerektiği düşüncesi savunulmaktadır.

Durumsal Müzakere Yaklaşımı, yerleşik bilgilerin işlevsel bir boyut kazanabilmesi noktasında günümüz müzakere anlayışına farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Müzakerenin globalleşen dünyada edindiği konum ve içerdiği önem, kavramın içerdiği hassasiyet itibarıyla pratikteki tüm uygulama süreçlerinin durumsal müzakere yaklaşımının sahadaki kullanımıyla pozitif korelasyon kurması çalışmanın odak noktasıdır. Bu sebeple tüm çalışma, müzakerenin tüm bileşenleriyle durumsal tüm değişkenlerin uyumlu bir sentezi ve birleşimiyle inşa edilmiştir.

Durumsal müzakere, müzakere süreçlerine yeni bir bakış açısı sunması dolayısıyla bileşenlerinin hassasiyetle ortaya konması halinde etkin bir müzakere önerisi olabilecektir. Müzakereye tek doğrultuda yön vermeyen bu öneri, insan faktörünün ihtiva ettiği birçok değişkene nüfuz etme çabası içerdiğinden, uygulama alanlarında işlevsel bir karşılık bulması çalışmanın ortaya konmasındaki nihai bir hedeftir.

Kaynaklar

- Bazerman, M. H. ve Chugh, D. (2006). Bounded awareness: Focusing failures in negotiation. L. L. Thompson (Ed.), *Negotiation Theory and Research* içinde (ss. 7–26). New York–Hove: Psychology Press.
- Brett, J. M. ve Gelfand, M. J. (2006). A cultural analysis of the underlying assumptions of negotiation theory. L. L. Thompson (Ed.), *Negotiation Theory and Research* içinde (ss. 173–202). New York–Hove: Psychology Press.
- Canatan, K. (2015). Klasik İslam düşüncesinde insanın özbenlik ve beden haritası. K. Canatan (Ed.), *Beden Sosyolojisi* içinde (ss. 117–146). İstanbul: Açılım Kitap.
- Carnevale, P. J. ve De Dreu, C. K. (2006). Motive: The Negotiator's raison d'être. L. L. Thompson (Ed.), *Negotiation Theory and Research* içinde (ss. 55–76). New York–Hove: Psychology Press.
- Cleary, P. J. (2015). *The negotiation handbook*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cüceloğlu, D. (1997). *Yeniden insan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Demir Yaleze, H. (2014). *Kriz yönetiminde sosyal medya'nın kullanımı üzerine bir analiz: Taksim Gezi Parkı olayları örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir Yaleze, H. (2023). *Müzakere iletişiminde durumsal arabuluculuk* (Doktora tezi). Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Elden, M., Ulukök, Ö., ve Yeygel, S. (2005). *Şimdi reklamlar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Fisher, R., ve Shapiro, D. (2013). *Duygularla "mantık ötesi" ikna teknikleri*. (Ö. Gültekin, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fisher, R., Ury, W., ve Patton, B. (2016). *"Evet" boyun eğmeden anlaşmaya varmak*. (F. Güven Burakreis, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication research, theory and practice*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Kahneman, D. (2021). *Hızlı ve yavaş düşünme*. (O. Ç. Deniztekin, F. Nayır Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Karabacak, H. (2017). *Müzakere oyunları*. İstanbul: Optimist Yay.
- Kennedy, G. (2009). *Negotiation an A–Z guide*. London: Profile Books.
- Korobkin, R. (2009). *Negotiation theory and strategy*. New York: Aspen Publishers.
- Luecke, R. (2008). *Müzakere*. (M. Ç. Şenerdi, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Neale, M. A. ve Fragale, A. R. (2006). Social cognition, attribution, and perception in negotiation: The role of uncertainty in shaping negotiation processes and outcomes. L. L. Thompson (Ed.), *Negotiation Theory and Research* içinde (ss. 27–54). New York–Hove: Psychology Press.
- Rothkegel, A. (2001). Negotiation of topics in professional e–mail–communication. E. Weigand, M. Dascal (Ed.), *Negotiation and Power in Dialogic Interaction* içinde (ss. 215–224). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Sander, P. (2019). *Müzakere 101–strateji oluşturmaktan ikna tekniklerine müzakere*. (Ö. Özarpacı, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.

- Sıgı, Ü. ve Varoğlu, A. K. (2013). *Müzakere ve arabuluculuk- iş, yönetim, diplomasi ve hukukta uyumsuzlukların çözümü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Thompson, L. L. (2012). *The mind and heart of the negotiator*. New Jersey, United States of America: Pearson.
- Thompson, L., Peterson, E. ve Kray, L. (1995). Social context in negotiation: an information-processing perspective. R. M. Kramer, D. M. Messick (Ed.), *Negotiation As A Social Process: New Trends In Theory And Research* içinde (ss. 5-36). Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage Publications.
- Tracy, B. (2015). *Müzakere*. (F. Şirin, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2024). *Güncel Türkçe sözlük*. Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr/>
- Voss, C. ve Raz, T. (2020). *Sen bitti dediğinde-müzakere ve arabuluculuk sanatı*. (A. Özcan Gümüş, Çev.) İstanbul: Sola Unitas.
- Weigand, E. (2001). Games of power. E. Weigand, M. Dascal (Ed), *Negotiation And Power In Dialogic Interaction* içinde (ss. 63-76). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Yıldırım, İ. (2017). İletişime giriş. İ. Yıldırım (Ed.), *İletişim* içinde (ss. 5-14). Ankara: T.C. Adalet Bakanlığı.
- Yılmaz, E. (2012). *Oyun teorisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Zartman, I. W. (2008). *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.