

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**FARKLI KÜLTÜRLERDEN YÖNETİCİLERİN
MÜZAKERE TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI
(TÜRK VE AMERİKAN YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI)**

Yüksek Lisans Tezi

EVİRİM ÖZEL

İstanbul, 2008

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**FARKLI KÜLTÜRLERDEN YÖNETİCİLERİN
MÜZAKERE TARZLARININ KARSILASTIRILMASI
(TÜRK VE AMERİKAN YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI)**

Yüksek Lisans Tezi

EVİRİM ÖZEL

DOÇ. DR. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

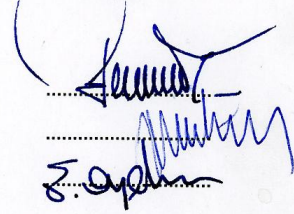
Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi EVRİM ÖZEL nın FARKLI KÜLTÜRLERDEN YÖNETİCİLERİN MÜZAKERE TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI(TÜRK VE AMERİKAN YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI) adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.11.2007 tarih ve 2007-14/28 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi : 10.11.2008
1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. ERKAN AYDIN

İmzası



ÖNSÖZ

Teknolojik gelişmeler ve çağımızın getirdikleri dolayısıyla kültürler arası etkileşim hem iş dünyası hem de bireysel bazda hızla gerçekleşmektedir. Uluslararası müzakereler bu sürecin vazgeçilemez bir parçası olup farklı kültürlerin müzakere kavramına, strateji ve taktiklerine yaklaşımı farklılık göstermektedir. Müzakere süreci sonunda istediklerini elde edebilmek için yöneticilerin tek bir müzakere tarzını benimseyip sürekli onu kullanmaktansa, çeşitli müzakere tarzları ile başa çıkabilmeleri, çeşitli durumlarda kullanılan müzakere stilleri ile bu stillerin avantaj ve dezavantajlarını, kültüre bağlı olarak tercih edilen müzakere tarzlarını bilmeleri gerekmektedir. Böyle bir konuyu araştırmak istememe en büyük sebep kültürel farklılıkları yaşayarak görmemdir. Yurtdışına gitme fikrini ilk aklıma sokan çok değerli hocam Prof. Dr. İnci Erdem ARTAN, tez çalışmam boyunca yurtdışından zorlu iletişim sürecinde her türlü desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Deniz BÖRÜ'ye ve bana her zaman inanıp destek olan sevgili aileme çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

New Jersey ve İstanbul, 2008

Evrinm ÖZEL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

| | |
|--|------------|
| TABLO LİSTESİ | iii |
| ŞEKİL LİSTESİ | v |
| KISALTMALAR | vi |
| 1.GİRİŞ | 1 |
| 2. MÜZAKERE | 4 |
| 2.1. Müzakerenin Tanımı ve Kapsamı | 4 |
| 2.1.1. Müzakerenin Tanımı | 4 |
| 2.1.2. Müzakerenin Adımları | 8 |
| 2.1.3. Müzakerenin Temel Unsurları | 9 |
| 2.1.4. Müzakerelerde Kullanılan İkna Etme Strateji ve Taktikleri | 10 |
| 2.1.5. Elaina Zucker'ın 6 İkna Stili | 17 |
| 2.1.6. Kadın ve Erkek Müzakereciler | 21 |
| 2.2. Müzakere Stilleri ile ilgili Farklı Yaklaşımlar | 26 |
| 2.2.1. Lee Miller's 3C Modeli | 26 |
| 2.2.1.1 İkna etme | 27 |
| 2.2.1.2. İşbirliği | 29 |
| 2.2.1.3. Yaratıcı | 31 |
| 2.2.2. Kathleen Reardon & Alan Rowe Modeli | 32 |
| 2.2.3. Herb Cohen'in Müzakere Stilleri | 32 |
| 2.3. Temel Müzakere Stilleri | 33 |
| 2.3.1. Rekabetçi Stil | 33 |
| 2.3.2. İşbirlikçi Stil | 34 |
| 2.3.3. Uzlaşmacı Stil | 35 |
| 2.3.4. Fedakar Stil | 35 |
| 2.3.5. Kaçınmacı Stil | 36 |
| 3. KÜLTÜR VE MÜZAKERE STİLLERİ İLİŞKİSİ | 39 |
| 3.1. Kültürün Anlamı ve Tanımı | 39 |
| 3.2. Kültürün Özellikleri | 43 |
| 3.3. Hofstede Kültürel Farklılıklar Teorisi | 45 |
| 3.3.1. Bireycilik-Toplumculuk | 45 |
| 3.3.2. Güç Mesafesi..... | 47 |
| 3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma..... | 48 |
| 3.3.4. Zaman Oryantasyonu | 48 |
| 3.3.5. Erillik-Disilik | 49 |
| 3.4. Farklı Kültürlerin Müzakere Tarzına Etkileri | 52 |
| 3.5. Dişilik Erillik Boyutları ve Müzakere Tarzları İlişkisi..... | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 4. YÖNTEM | 58 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı | 58 |
| 4.2. Örneklem | 58 |
| 4.3. Ölçme Araçları | 63 |
| 4.3.1. Miller's Müzakere Tarzları Ölçeği | 63 |
| 4.3.2. Dişil – Eril Davranış Boyutu Ölçeği | 64 |
| 4.4 Uygulama | 68 |
| 4.5. Veri Analizi | 68 |
| 5. BULGULAR | 69 |
| 5.1. Demografik Değişkenler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki | 69 |
| 5.1. Demografik Değişkenler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki . | 69 |
| 5.2. Dişil-Eril Özellikler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki | 79 |
| 6. SONUÇ | 82 |
| 7. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER | 85 |
| 8. EKLER | 87 |
| 9.KAYNAKÇA | 93 |

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

| | |
|--|----|
| Tablo 1: Sorun Karşısında Sergilenebilecek Tavırlar | 5 |
| Tablo 2: Zucker'ın 6 etkileme stili | 19 |
| Tablo 3: Zucker'ın 6 etkileme stili devam | 20 |
| Tablo 4: Kadın ve erkek müzakereciler | 24 |
| Tablo 5: Erkek ve Kadınlarla müzakerelerde isteği uyandıran ve müzakere isteğini körelten unsurlar | 25 |
| Tablo 6: Salacuse'un Kültürün müzakere şeklini etkilediği 10 temel araştırmasına göre cinsiyete bağlı farklılık | 25 |
| Tablo 7: Müzakere stillerinin karşı karşıya olduğu durumlarda olası sonuçlar | 38 |
| Tablo 8: Ülkelere göre el sıkışma şekli | 42 |
| Tablo 9: Ülkelere göre kültürel değerlerin öncelikleri sıralanırsa | 43 |
| Tablo 10: Hosftede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin sıralanışı | 51 |
| Tablo 11: Salacuse'un Kültürün Müzakere Şeklini Etkileyen 10 Temel | 54 |
| Tablo 12: Türkiye ve Amerika'daki Müzakerelerin Geleneksel Boyutları | 55 |
| Tablo 13: Dişil ve Eril Müzakerecilerin Farklı Yaklaşımları | 56 |
| Tablo 14: Ülkeye Göre Dağılım | 58 |
| Tablo 15: Cinsiyete Göre Dağılım | 59 |
| Tablo 16: Ülkelere göre yöneticilerin cinsiyet dağılımı | 59 |
| Tablo 17: Çalışılan Pozisyona Göre Dağılım | 59 |
| Tablo 18: Ülkelere göre yöneticilerin pozisyon dağılımı | 60 |
| Tablo 19: Çalışılan Departmana Göre Dağılım..... | 60 |
| Tablo 20: Yaşa Göre Dağılım | 61 |
| Tablo 21: Medeni Duruma Göre Dağılım | 61 |
| Tablo 22: Eğitim Durumuna Göre Dağılım | 61 |
| Tablo 23: Çalışma Yılına Göre Dağılım | 62 |
| Tablo 24: Halihazırda Çalışılan Firmadaki Süreye Göre Dağılım..... | 62 |
| Tablo 25: Müzakere Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutları | 63 |
| Tablo 26: Dişil Eril Davranış Boyutları Ölçeğinin Alt Boyutları | 65 |
| Tablo 27: Her bir dişil özelliğin 5 eril özellik ile eşleştirilmesi aşaması..... | 65 |
| Tablo 28: İfadelerin tesadüfi yerleştirilmesi aşaması | 66 |
| Tablo 29: Dişil- eril puanlara ulaşılması aşaması..... | 67 |
| Tablo 30: Dişil-Eril Puan farkı dağılımı | 68 |
| Tablo 31: Ülkeye göre müzakere tarzları arasındaki farklılıklar | 69 |
| Tablo 32: Cinsiyete göre müzakere tarzları açısından farklılıklar | 70 |
| Tablo 33: Çalışılan pozisyon için varyansların homojenliği | 71 |
| Tablo 34: Çalışılan pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılıklar | 71 |
| Tablo 35: Cinsiyet ve ülkeye göre müzakere tarzları açısından farklılıklar | 72 |
| Tablo 36: Ülke ve pozisyon için varyansların homojenliği | 73 |
| Tablo 37: Ülke ve pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılıklar | 74 |
| Tablo 38: Cinsiyet ve pozisyon için varyansların homojenliği | 75 |
| Tablo 39: Cinsiyet ve pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılıklar | 76 |
| Tablo 40: Medeni duruma göre müzakere tarzları arasındaki farklar | 77 |

| | |
|---|----|
| Tablo 41: En son çalışılan işyerindeki çalışma yılı için varyansların homojenliği | 77 |
| Tablo 42: En son çalışılan işyerindeki çalışma yılına göre müzakere tarzları | 78 |
| Tablo 43: Dişil-eril puan farkı müzakere tarzları arasındaki ilişki | 79 |
| Tablo 44: Cinsiyetlere göre Dişil-eril puan farkı müzakere tarzları arasındaki ilişki .. | 80 |
| Tablo 45: Ükelere göre Dişil-eril puan farkı ve müzakere tarzları arasındaki ilişki ... | 80 |
| Tablo 46: Ülke ve cinsiyetlere göre Dişil-eril puan farkı ve müzakere tarzları arasındaki ilişki | 81 |

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Müzakerenin iki temel şekli | 5 |
| Şekil 2: Alternatif yaratmanın 4 basit adımı..... | 7 |
| Şekil 3: Karşı tarafı anlayabilmek için 3 anahtar unsur..... | 8 |
| Şekil 4: Doğrusal olmayan müzakere süreci | 9 |
| Şekil 5: Kullanılan stratejiyi belirlemede dikkat edilen unsurlar | 17 |
| Şekil 6: Lee Miller'ın 3C modeli | 26 |
| Şekil 7: Müzakerenin çift boyutlu modeli | 37 |
| Şekil 8: Hofstede Kültürel Farklılığın 5 boyutu | 45 |
| Şekil 9: Cinsiyete göre ülke erilik puanları | 50 |

KISALTMALAR

- s**Soru numarasını belirtir. (Uygulama bölümü Örn: s31, s44 gibi)
s. Sayfa numarasını belirtir. (Dipnotlar Örn: s.149 gibi)
a.g.e. Adı Geçen Eser (Dipnotlarda Örn: a.g.e.,s.149)

EVİRİM ÖZEL

Danışman: Doç. Dr. Deniz BÖRÜ

Yıl: 2007, Sayfa 113

Jüri : Doç. Dr. Deniz BÖRÜ

Prof. Dr. İnci Erdem ARTAN

Yard. Doç. Dr. Erkan AYDIN

Küreselleşme ile dünya büyük bir köy haline gelirken kültürler arası etkileşim hızlı bir şekilde devam etmekte, bu süreçte kültürel farklılıklar her geçen gün daha büyük önem kazanmaktadır. Önümüzdeki yıllarda bir çok kar amaçlı organizasyonun müşteri ya da tedarikçi olarak dünyadaki diğer ülkelerle iş yapacağı kaçınılmazdır. Uluslararası rekabet, uluslararası işbirlikleri, farklı kültürleri kapsayan takım çalışmaları günümüz iş hayatında uluslararası müzakereleri kaçınılmaz hale getirmektedir. Müzakere süreci sonunda istediklerini elde edebilmeleri için yöneticilerin çeşitli müzakere tarzları ile başa çıkabilmeleri, çeşitli durumlarda kullanılan müzakere stilleri ile bu stillerin avantaj ve dezavantajlarını, kültüre bağlı olarak tercih edilen müzakere tarzlarını bilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma teorik ve ampirik olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır:

Teorik bölümde, müzakere, müzakere tarzlarını, kültür kavramı ve kültürel farklılıklar ele alınmıştır.

Uygulama bölümünde ise; Türk ve Amerikalı yöneticilerin müzakere tarzları karşılaştırılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Müzakere Tarzları, Kültürler Arası Farklılık

EVRİM ÖZEL

Supervisor: Associate Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

Year: 2007, Pages: 113

Jury : Associate Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

Professor Dr. İnci Erdem ARTAN

Assistant Prof. Erkan AYDIN

When the world is becoming a big village with the effect of globalization and continues the rapid interaction among cultures, in these process cultural differences become more important every other day. International competition and cooperation, team works which contain other cultures makes cross cultural negotiations unavoidable in today's business life. To get what they want at the end of the negotiation managers should be able to cope with various negotiation styles, should know the negotiation styles which are used in different circumstances with the advantages and disadvantages of each style, also the preferred style according to the culture.

The study consists two parts as empirical and theoretical. Theoretical part includes; negotiation, negotiation styles, consumption culture and cultural differences.

In empirical part of study; the negotiation styles of Turkish and American managers' have been compared.

Questionnaire is selected as data collection method. Data analyzed in SPSS program.

Keywords: Management, Negotiation Styles, Cultural Differences

1. GİRİŞ

Kültürün müzakere sürecine etkisi hem araştırmacıların hem de uygulamacıların ilgisini çeken bir konudur. Müzakere stiline kültürle şekillendiği literatürde ana bir konu olarak yer almaktadır.¹ Müzakere uygulamaları kültürden kültüre değişiklik göstermekte ve müzakere stilini –farklı kültürlerden insanların müzakere sürecinde kendilerini naklediş şekilleri- etkileyebilmektedir. Müzakerelerde kültürel farklılıklara duyarlılık bugünün iş dünyasında çok önemli bir başarı faktörü haline gelmiştir.

Kültürün çok çeşitli tanımları olmakla birlikte bu araştırma kapsamında kültür sosyal olarak aktarılan davranış örüntüleri, normları, inanışları ve içinde bulunulan topluluğun değerleri olarak tanımlanmaktadır. Bir topluluktaki insan kendi kültürünün öğelerini çevresini yorumlamak için kullanarak diğer insanlar ile ilişkilerini yönlendirir. Bu durumda Amerika'daki bir şirketin yöneticisi ile Türkiye'deki şirketin yöneticisinin bir iş anlaşması için masa başına oturduğunda birbirlerinin açıklama ve davranışlarını yorumlamada kendi kültürel değerlerine dayanacakları kaçınılmazdır. İlk buluşmalarında birbirlerinin açıklama, davranış ve niyetlerini yorumlayabilecekleri ortak birikim havuzları olmayacağı kesindir.

Kültürel farklılıkların anlaşılamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlere yansıtması, herkesin kendisi gibi algılamasını beklemesi, bazı davranışlara anlam verememesi ya da bazı davranışları yanlış anlaması söz konusu olmaktadır.² Kuşkusuz bu tür yaklaşımlar sağlıksız ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına neden olmaktadır. Çok kültürlülüğü veya bir diğer ifade ile farklı kültürel ortamı kavrayabilme çağımızın en önemli gündem maddelerinden biri olarak belirtilmektedir. Kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışlara büyüyerek yansımaktadır.

¹ M.J. Gelfand ve N. Dyer, "A cultural perspective on negotiations: progress, pitfalls, and prospects", **Applied Psychology: An international Review**, C.49, 2000, s.62-99.; W.L. Adair, T. Okumura ve J.M. Brett, "Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan", **Journal of Applied Psychology**, C.86, 2001, s.371-85

² Robert D. Gulbro, Paul Herbig, "Cultural Differences Encountered By Firms When Negotiating Internationally", **Industrial Management & Data Systems**, C.99, S.2, 1999, s.47 - 53

Farklı kültürler arası müzakereler söz konusu olduğunda anlaşmazlığın çözümünün başarıyla sağlanabilmesi için müzakerecilerin kültürler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.³

Anlaşmazlık karşısında genel Amerikan yaklaşımı 'Bunu konuşalım' şeklindeki doğrudan dile getirmedir. Bu genelde problemin kişiselleşmesine sebep olan suçlamayı ifade eder. Buna zıt olarak dolaylı dile getirme ise toplumcu kültürlerde neredeyse bir kuraldır. Sosyal uyum ve karşı tarafın ihtiyacını karşılama isteği vurgulanır. Birçok Asya kültüründe genellikle aracılara başvurulur. Dolaylı dile getirme kişileri anlaşmazlık dışında tutma avantajını sağladığı için mahcup etmemenin önem taşıdığı kültürlerde mesajı karşı tarafa iletirken saygısızlık oluşmamasını sağlar.⁴

Kültürel farklılıklar konusunda yapılmış bir çok araştırma ve geliştirilmiş teori bulunmaktadır. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede çeşitli kültürlerden gelen insanların nasıl ve niye farklı şekilde davrandıklarını açıklamaya yardım etmek için kültürün 5 boyutunu bulmuştur. IBM in çalışan tutumları için 1967 ve 1973 arasında yapılan 72 ülke ve 20 dilde 116 000 anketin yapıldığı bu çalışma en büyük tabanlı çalışmadır.⁵ En çok bilinen bir diğer teori Ronen-Shenkar Ülkeler Yığılımları teorisi. Trompenaars'ın kültürel özellikleri tanımladığı modeli de bir diğer önemli modeldir denilebilmektedir.

Müzakere stilleri genellikle çatışma yönetimi stilleri ile ifade edilmektedir.⁶ Follet, çatışma ile başa çıkmada hakimiyet, uzlaşma, birleştirme, kaçınma ve bastırma olmak üzere 5 yol önermiştir. Blake ve Mouton ise kişilerarası çatışma çözüm yöntemlerini kavramsal olarak şu şekilde sınıflamıştır: zorlama, geri çekilme, kolaylaştırma, uzlaşma ve problem çözme.⁷ Bu yapı müzakere ve çatışma yönetimi

³ Virginia M. S. Pearson and Walter G. Stephan , "Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S.", **International Journal of Intercultural Relations**, C.22, S.1, Şubat 1998, s.67-83

⁴ Jeanne M. Brett ve Michele J. Gelfand, "Lessons from Abroad: When Culture Affects Negotiating Style", **Negotiation and Harvard Business School Publishing**, ebscohost

⁵ Geert Hofstede, **Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values**, USA: Sage Publications, 1980, s.150

⁶ Sai On Cheung, Tak Wing Yiu Yiu and Sau Fung Yeung, "A Study of Styles and Outcomes in Construction Dispute Negotiation", **Journal Of Construction Engineering And Management** © ASCE, Ağustos 2006, s.805

⁷ R. R. Blake ve J.S. Mouton, "The Fifth Achievement", **Journal of Applied Behavior Science**, 1970; C.6, S.4, s.413-436

çalışmalarında sıkça kullanılmaktadır.⁸ Rahim tarafından revize edilen Çift boyutlu model kişinin kendisi beklentileri ve diğerlerinin beklentilerine duyarlılık derecesini göstermektedir.⁹

Kültürlerarası farklılıkların yöneticilerin müzakere tarzlarına etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın toplam dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde müzakerenin tanımı ve kapsamı, müzakere stilleri ile ilgili farklı yaklaşımlar ve müzakere stilleri ortaya koyulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, kültürün anlamı ve tanımı, özellikleri, Hofstede kültürel farklılıklar teorisi, farklı kültürlerin müzakere tarzlarına etkileri, dışil-eril boyutların müzakere tarzlarına etkileri ele alınarak kültür ve müzakere tarzları ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan uygulama bölümünde, farklı kültürlerden yöneticilerin müzakere tarzlarındaki farklılığı ortaya koymak amacı ile farklı iki kültür olarak Türk ve Amerikan kültürü ele alınarak ve kültürler arası farklılık boyutlarından özellikle dışil-eril özellik göz önüne alınarak müzakere tarzlarında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hazırlanmış olan anket ile Türk ve Amerikalı yöneticilerin müzakere tarzları arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

⁸ G. S. Hammock, D. R. Richardson, C. J. Pilkington ve M. Utley, "Measurement of conflict in social relationship" **Personality and Individual Differences**, C.11, S.6, s.577-583.

⁹ M. A. Rahim, **Managing Conflict In Organizations**, 2. Baskı, London: Praeger, 1992, s.90

2. MÜZAKERE

2.1. Müzakerenin Tanımı ve Kapsamı

2.1.1 Müzakerenin Tanımı

Müzakere, günlük hayatın ayrılmaz bir parçasıdır ve bizler farkında olsak da olmasak da henüz konuşamazken bile isteklerimizi elde etmek için müzakere etmiş, ağlayarak da olsa kendimizi ifade etmişizdir.

Müzakerenin en basit anlamı ‘diğerlerinden istediğınızı elde etmek’ tir. Müzakere: sizin ve diğer tarafın bazılarını paylaştığımız bazıları ise farklı olan çıkarları söz konusu olduğunda bir anlaşmaya varmak için dizayn edilmiş ileri ve geri iletişimidir.¹⁰

Müzakere aslında yeni bir sanat değildir. Tarihe baktığımızda risk alan ve gücü kullanan en eski iki müzakereci olarak İsa ve Socrates’i görebiliriz. Her ikisi de kazan-kazanı benimseyen güç insanlarıdır ve işbirlikçi tarzın birçok yöntemini kullanmışlardır.¹¹

Müzakere belli durum ve koşullar altında ikna etme ve çatışma ile başa çıkmanın bir metodudur.¹²

Müzakere, iki veya daha fazla tarafın, başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası bir etkileşim sürecidir.¹³

¹⁰ Roger Fisher and William Ury, **Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In**, 2. Baskı, USA:Penguin Books, 1991, s.xvii

¹¹ Herb Cohen, **You Can Negotiate Anything**, USA: Bantam Books, 1980, s. 20

¹² Tony Manning, Bob Robertson, “*Influencing, Negotiating Skills and Conflict-Handling: Some Additional Research and Reflections*”, **Industrial and Commercial Training**, C.36, S.3, 2004, s.104-109

¹³ Canan Çetin, **Müzakere Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2007, s.9

Bir sorun ya da anlaşmazlık ile karşılaştığınızda nasıl davrandığınız müzakere tarzınızı önemli ölçüde sergilemektedir. Böyle durumlarda sergilenebilecek tavırlar şu şekilde sıralanabilir:

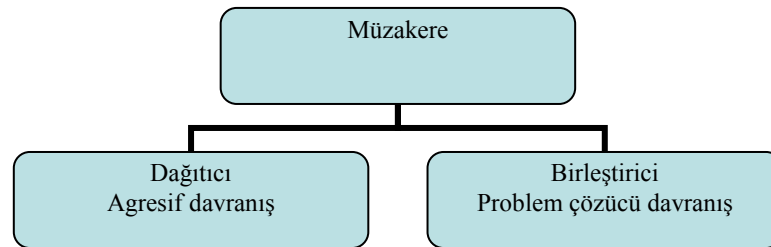
Tablo 1:
Sorun Karşısında Sergilenebilecek Tavırlar

| | |
|--|--|
| I- Suçu başkasının üstüne atmak | II- Başka birinin çözümü getireceğini beklemek |
| III- Suçu kendinizde bulmak | IV- Harekete geçmek |
| V- Kabahatini affederek suçu başkasının üstüne atmak | VI- Çözümün kendiliğinden geleceğini ummak. |

Kaynak: Fred E. Jandt, Win-Win Negotiating, Turning Conflict into Agreement, USA:John Wiley & Sons, 1985, s.18

Fred E. Jandt yapmış olduğu araştırma sonucunda orta seviye yöneticilerin ve idarecilerin daha çok IV numaralı harekete geçme tavrını sergileme eğiliminde olduğunu; özellikle küçük organizasyonlardaki iş adamlarının bu tavrı çok daha güçlü sergilediklerini ortaya koymuştur. Üst düzey yöneticilerin II numaralı tavrı benimsemeleri ve çözümü başkasının getirmesini beklemeleri şaşırtıcı görünmekle birlikte büyük ölçekli organizasyonlar göz önüne alındığında üst düzey yöneticilerin sorunu çözmesini bekleyebileyeceği çok sayıda orta düzey yöneticilerin varlığı bu sonucu açıklamaktadır.

Müzakerenin dağıtıcı ve bütünleyici olmak üzere iki temel şekli vardır.¹⁴



Şekil 1: Müzakerenin iki temel şekli

¹⁴ Harvard Business Essentials, **Negotiation**, USA: Harvard Business School Press, 2003, s.2

Dağıtıcı (Sabit Pasta): Tarafların belirli bir değerin paylaşımı için mücadele ettiği müzakeredir. Bu tarz için anahtar sonuç, kimin daha çok çıkar sağlayacağıdır. Bu tarz müzakerelerde bir tarafın kazancı diğer tarafın zararından doğmaktadır. Bir araba satıcısından araba alırken fiyatta anlaşmak üzere yapılan müzakere buna örnektir.

Müzakerede rekabetçi amaç güdülüyor ise bu dağıtıcı müzakereye örnektir.¹⁵ İki tarafın hedefleri direk ve zıt olarak çatışmaktadır. Dağıtıcı strateji, ilişki önemli değil iken elde edilebilecek değeri mümkün olduğunca arttırmaktır.

Dağıtıcı Taktikler: Uç Öneriler (çok iyi/çok kötü), Küçük tavizler, Bir pozisyona bağlılık, Tehdit/Gözdağı, İyi polis/Kötü polis, Düşmanca tavır, Ufak lokma, Kar Topu'dur.¹⁶

Bütünleyici (Pastayı Büyütmek): Tarafların karşılıklı beklentilerini ilişkilendirerek anlaşmaya döküp maksimum kazanç sağlamak için işbirliği yaptığı müzakerelerdir. Bu anlaşmalar bir taraftan değer yaratılması bir taraftan da bu değer paylaşılması mücadelesidir. Müzakerede işbirlikçi amaç güdülüyor ise bu genişletilmiş pasta durumudur ve bütünleyici müzakereye örnektir.¹⁷

Gene Bedel istediğini elde etmenin yani müzakerede başarılı olmanın adımlarını 3'e ayırmış ve Kişisel ihtiyaçları gidermek, güvenilir olmak, ikna edici şekilde iletişim kurmak olarak tanımlamıştır.¹⁸

Kişisel ihtiyaçları gidermek: İnsanlar sizin kendi yolunuzda devam etmenize engel olurlar. Kendi beklentileriniz yerine onların ihtiyaç ve çekincelerine odaklanarak bu engeli kaldırabilirsiniz. Bunun için insanlar neden bir düşünceyi kabul eder ya da etmez, kazanmaya ihtiyaç, güvenlik ve öngörülebilirlik, kabul edilme ihtiyacı, durumsal ihtiyaçlar gibi unsurlara dikkat etmek gerekir.

¹⁵ Çetin, Müzakere Teknikleri, s.25

¹⁶ Richard Aronin, **Sözleşme ve Proje Yönetimi Ders Notları**, NYU Proje Yönetimi Sertifika Programı, Nisan 2007, s. 54

¹⁷ Çetin, Müzakere Teknikleri, s.27

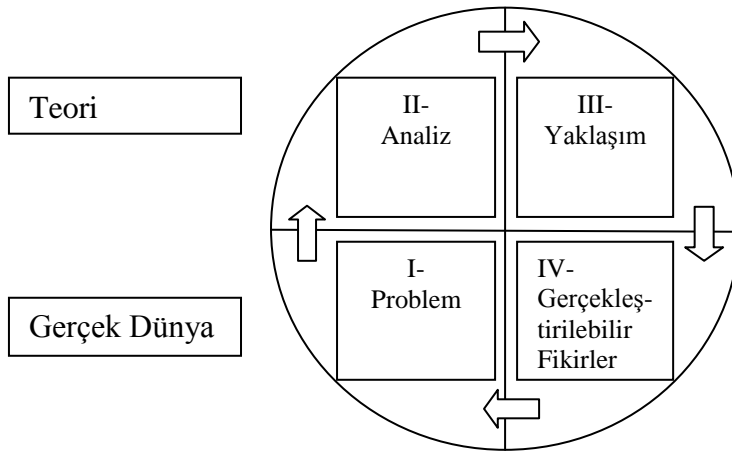
¹⁸ Gene Bedel, **3 Steps To Yes, The Gentle Art of Getting Your Way**, USA: Crown Business, 2000, s.24

Güvenilir (kredibile olmak): yeterlilik, dürüstlük değerlerinin beklentilerine önem vermek kişisel izlenim (ilk izlenim-görünüm-kılık kıyafet-vücut dili-el sıkışma-hoşlanma duygusu).

İkna edici şekilde iletişim kurmak: insanların nasıl dinlediğini, kime ve neye inanacaklarına nasıl karar verdiklerini bilirseniz insanlar gönüllü olarak sizin yolunuzu açacaktır.

Pozisyonel ve Prensipsel Müzakere olarak da müzakereleri sınıflamak mümkündür. Harvard müzakere projesinde geliştirilmiş olan prensipsel müzakere, tartışılan konuların pozisyonel müzakere olduğu üzere tarafların neyi yapıp neyi yapmayacaklarını söyleyerek çözmeye çalışmaktansa konuların yaraşırılıkları-değerleri çerçevesinde değerlendirilmesidir. Prensipsel müzakere konuların değeri üzerinde baskılı, insanlar üzerinde yumuşaktır.¹⁹

Prensipsel müzakere öncelikle insanları problemden ayırmak, pozisyona değil beklentilere odaklanmak, ortak kazanım için alternatif yaratmak ve objektif kriterler kullanmak için ısrarcı olmaktan geçmektedir. Alternatif yaratma aşaması buradaki en can alıcı noktadır.



Şekil 2: Alternatif yaratmanın 4 basit adımı²⁰

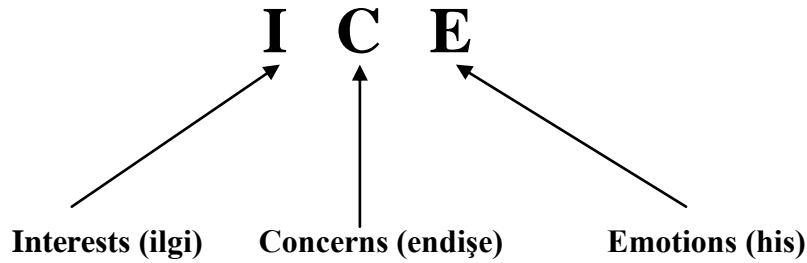
¹⁹ Fisher ve Ury, a.g.e., s.45

²⁰ Fisher ve Ury, a.g.e., s. 68

Müzakerelerde çözüm üretebilmek için alternatif yaratma bir döngü olup problem gerçek dünyada ortaya çıkmaktadır. Bu problemin anlaşılması için yapılan analiz ve nasıl bir yaklaşım izleneceği teori kısmında gerçekleşir. Gerçekleştirilebilir fikirlerin uygulanması ise yine gerçek dünyada gerçekleşir.

2.1.2 Müzakerenin Adımları

- Hazırlık ve Planlama aşamasında müzakereci fikir toplar. Karşı tarafın bakış açısı ve beklentilerini anlayabilmek için onların beklenti ve ilgilerine, endişelerine ve hislerine dikkat etmek gerekir. Bu, şekilde yer alan model ile tanımlanabilir.²¹



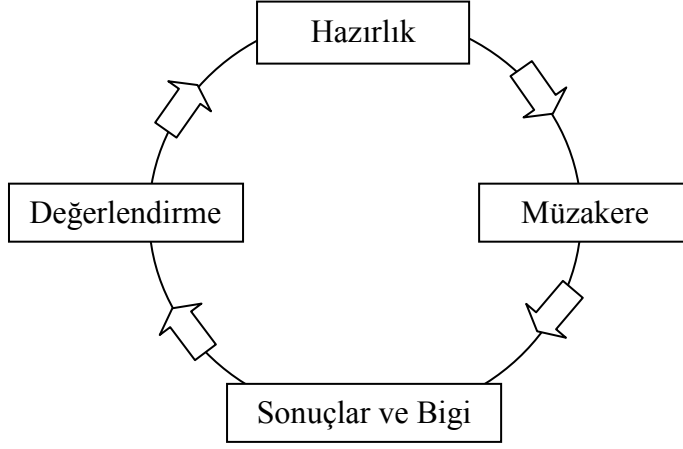
Şekil 3: Karşı tarafı anlayabilmek için 3 anahtar unsur

- Sorunları önem sırasına dizmek, hedefleri belirlemek ve revize etmek. Genel öncelikleri belirlemek müzakere sürecinde olayları daha net görebilme avantajı sağlayacaktır.

- Etik etkenler (insanların normalde yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlayan güç iknadır. İkna ise manipülasyondan zorlamaya kadar çeşitli boyularda gerçekleşebilir. Müzakereci tarafların, geçmemekte kararlı oldukları bir çizgi çizmeleri gerekir.

- İnanırcı açılış
- İkna etme stratejileri

²¹ Kathleen Reardon, **Becoming a Skilled Negotiator**, USA:John Wiley & Sons Inc, 2005, s.31



Şekil 4: Doğrusal olmayan müzakere süreci²²

Müzakerenin hazırlık, müzakere ve netice olarak anlaşma ya da anlaşamamadan oluşan bir süreç olduğu düşünülmektedir. Hazırlık aşaması olan ilk adım müzakere öncesinde diğer adımlar ise sırasında vuku bulur. Yeni bilgiler her aşmada ortaya çıkabilir ve söz konusu olan tüm noktalara ışık tutabilir. Şekil 4 de görüldüğü üzere müzakere hazırlık aşamasından hemen sonra gelmekte ve yeniden değerlendirmeyi gerektiren sonuç ve bilgiyi doğurmaktadır. Değerlendirmenin sonuçları yeni bir döngüyü beslemektedir.

2.1.3. Müzakerenin Temel Unsurları

Müzakerenin üç önemli unsuru bilgi, zaman ve güç-etkidir (rekabetin, uygunluğun, risk almanın, taahhüdün, uzmanlığın, ihtiyaçları bilmenin, yatırımın, ödül/cezanın, özdeşleşmenin, değerlerin, emsalin, inatçılığın, ikna kapasitesinin ve tutumun etkisi).²³

²² Harvard Business Essentials, **Negotiation**, USA: Harvard Business School Press, 2003, s.66

²³ Herb Cohen, **You Can Negotiate Anything**, USA: Bantam Books, 1980, s.19

İnsanlar yalan söylemeye isteksizdirler, bazen uydurur, kaçınır ya da yan çizerler. Müzakere sürecinde insanların aslında ne söylediklerini anlamak için ipuçlarını değerlendirebilmek gerekir. İpuçlarını istenmeyerek verilen, sözlü ipuçları (sesin değişmesi ya da vurgu ile söylenenin uymaması) ve davranışsal ipuçları (vücut dili, mimikler, göz teması, el hareketleri, müzakere masasındaki konumu, kimin omzuna hafifçe temas ettiği-bazı kültürlerde dokunan dokunandan daha fazla güce sahiptir) olarak gruplamak mümkündür.²⁴

2.1.4. Müzakerelerde Kullanılan İkna Etme Strateji ve Taktikleri

Müzakere stratejisi, istenilen kazançları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan veya teknik iken; *Taktikler*, daha kapsamlı olan stratejinin uygulanmasını sağlamak için tasarlanan kısa vadeli uyumlaştırıcı hareketlerdir.²⁵

Müzakerelerde, özellikle de farklı kültürleri içeren müzakerelerde başarıyı sağlayan en önemli nokta temel müzakere stratejisi olarak rahatsız edici olmadan itiraz edebilmek yani fikir olarak kesinlikle anlaşmadığınızı ifade ederken bile karşı tarafta hoş duygular yaratabiliyor olmaktır.²⁶ Yetenekli müzakereciler itiraz, protesto, bahane, erteleme ve benzeri engellerin doğmasını beklerler. Potansiyel engeller: yetersiz sebep, yetkin olmama, bahane yaratma, uygunsuz olma, karşı tarafın sorumluluğu olduğunu söyleme, ilgi göstermeme, inatla kabul etmemek, erteleme, ruhsal durumu bahane etme olabilir.²⁷

Müzakere sürecinde kullanılan diğer strateji ve taktikler ise ²⁸: sarma-her şey bir arada, kelepçe–daraltma, sürpriz–yaklaşımı değiştirmek, gözünü korkutma, suskunluk–diğer adımı onlar atmalı, bu değil öbürü, sınırlı yetki–kaybınızı sınırlamak, anlamamış gibi davranmak, mola, oldu bittiye getirmek, zaman baskısı, salam-her zaman bir dilim, tersi-diğer tarafın pozisyonunu almak, iyi adam/kotu adam–kaybı

²⁴ Cohen, a.g.e, s.106

²⁵ Çetin, Müzakere Teknikleri, s.169

²⁶ Lee E. Miller, **Get More Money on your Next Job**, USA: McGraw Hill, 1998, s.63

²⁷ Reardon, a.g.e., s.106

²⁸ Aronin, a.g.e. 53

sınırlamak ve kazancı arttırmak, uzlaşma–almak için vermek (paylaşmak), yeni fikirler için beyin fırtınası olarak sıralanabilir.

Müzakerede kullanılan taktikleri kasıtlı aldatma, sosyal mücadele ve pozisyonel baskı olarak 3 grupta toplamak mümkündür.²⁹

Kasıtlı Aldatma Taktikleri: sahte etkenler, şüpheli yetkinlik, şüpheli niyettir.

Sosyal Mücadele Taktikleri: stresli durumlar, kişisel saldırı, iyi adam-kötü adam rutini, iyi muameledir.

Pozisyonel Baskı: müzakere etmeyi reddetmek, aşırı talep, artan talep, aynı taktiği kullanıp karşı tarafı pes ettirmeye çalışmak, acımasız ortak, erteleme, kabul et ya da vazgeç (ya hep ya hiç)

Kathleen Reardon kitabında insanlara normalde yapmayacakları şeyleri yaptırmak için kullanılan 64 stratejilerinden bahsetmektedir.³⁰

Sorumluluk Alan Aktör, ikna olmalarını sağlamak için onlara yardımcı olmaya ne kadar istekli olduğunuzu hatta teklif üzerinde şahsen kendinizin çalışacağını söylemek.

Olumsuz Rol Atamak, sadece olumsuz niteliklerdeki bir insanın buna uymayacağını işaret etmek.

Olumlu Rol Atamak, iyi bir insanın buna uymayacağını işaret etmek.

Fedakarlık Yapmalarını İstemek, sadece kalplerinden gelerek sizin için bir iyilik yapmalarını istemek.

İsteklerinizde Israrcı Olmak, güçlü olup isteklerinizden vazgeçmemek.

Orada Bulunanları Kullanmak, diğer insanların önünde sizin teklifiniz için bir B planları olup olmadığını sormak.

²⁹ Fisher ve Ury, a.g.e, s.132-143

³⁰ Reardon, a.g.e., s.96-99

Yetkinliği Şekillendirmek, pozisyonun gücüne dayanıp , kullanmak.

Vazgeçirici Uyarılar, onlar razı olana kadar hoşlanmadıkları şeyleri yapmak, canlarını sıkmak

Pazarlık, her iki tarafın da karşı taraf için bir şeyler yapabileceği bir anlaşma için müzakere etmek. Sen bunu yaparsan ben de şunları senin için yaparım gibi.

Başkalarının Faydasına Olduğunu Söylemek, razı oldukları takdirde onların dışında başka kimlerin bundan fayda sağlayacağından bahsetmek.

Kendi İyiliğiniz İçin Olduğunu Söylemek, sizin istediklerinizi yaptıkları takdirde sizin bundan nasıl fayda göreceğinizden bahsetmek.

Hedefin Faydasına Olduğunu Söylemek, sizin istediklerinizi yaptıkları takdirde bundan nasıl bir çıkarları olacağından bahsetmek.

Zorlamak, razı etmek için zorlamak, kıskırtmak, tahrik etmek, cezp etmek, teşvik etmek ve canlandırmak.

İltifatta Bulunmak, razı etmek için onları ve yeteneklerini ve başarılarını övmek.

Uzlaşma, onlara ödün verdiğinizde onlar da size ödün vermek için istediğinizi yapacaktır.

İşbirliği, sorunları tartışmayı ve ortakça çözmeyi önererek ikna etmek.

Kritize Etme, kişisel boyutta onlara saldırarak istediğinizi yapmalarını sağlamak.

Değerini Küçültme, kendi değerinizi küçülterek razı etmeye çalışmak. Örn: benim gibi sıradan biri için bunu yapmak zorunda değilsiniz demek.

Borçlu Olduklarını Söylemek, sizin geçmişte onlar için yapmış olduğunuz şeylerden dolayı onların size istediğinizi yapmayı borçlu olduklarını söylemek.

Aldatmak, yanlış yönlendirerek, kandırarak ya da yalan söyleyerek razı etmek.

Direkt Talep Etmek, neden istediğinizi yapmaları gerektiği için bir neden ileri sürmeksizin direkt ne istediğinizi söylemek.

Kural ve Standartlara İtiraz, onların sizin istediğinizi yapmalarını engelleyen kural ve normları küçümsemek ya da reddetmek.

Size Uymayanlara İtiraz, sizin istediğinizi yapmayan herkesin yeteneklerini küçümsemek ya da reddetmek. Diğer insanların size yardımcı olmadığını ya da gerekli şeyleri yapamadığını söylemek.

Kendinize İtiraz, istemek zorunda olduğunuz şeyi dile getirirken şunları da sıkça ifade etmek: i- kötü bir izlenim yaratmak ya da kötü tepkiler almak istemediğinizi, ii- böyle bir teklifte bulunmak istemediğinizi, gönülsüz olduğunuzu, iii- bundan başka şansınız olmadığını söylemek.

Hedefe İtiraz, neden razı olmadıklarını anlamaya çalışırken şunları ifade etmek: i- onların sebeplerini, duygularını ve sınırlarını anladığınızı, farkında olduğunuzu söylemek, ii- onlardan istediğinizi teklif etmek zorunda olsanız bile onların beklenti ve kaygılarına duyarlı olduğunuzu söylemek.

Göreve İtiraz, onlardan istediğiniz şeyi küçümsemek. Onlardan istediğiniz şeyin onların algıladığı gibi berbat, çetin, zor ya da budalaca bir şey olmadığını söylemek.

Zamana İtiraz, çok meşgul olmaları sebebi ile istediğinizi yerine getiremediklerini söylediklerinde bu sebebi küçümsemek ya da reddetmek. Şuanda ya da en kısa sürede aslında bunu yapabileceklerini vurgulamak.

Görev, yükümlülük, sorumluluk ve taahhütlerini yerine getirmeleri gerektiğini söylemek.

Adil Ve Eşit Olmaları Gerektiğini Söylemek, adil ve eşitlikçi olabilmek için sizin isteklerinizi yapmaları gerektiğini söylemek.

Başkalarının Onlara Olan Saygınlıklarını Olumsuz Etkilemesi, istediğinizi yapmadıkları takdirde insanların onların hakkında kötü düşüneceklerini söylemek.

Başkalarının Onlara Olan Saygınlıklarını Olumlu Etkilemesi, istediğinizi yaptıkları takdirde insanların onların hakkında daha iyi düşüneceklerini söylemek.

Sizin Onlara Olan Saygılığınızı Olumsuz Etkilemesi, istediğinizi yapmadıkları takdirde onlar hakkında kötü düşüncelere kapılacağınızı söylemek.

Sizin Onlara Olan Saygılığınızı Olumlu Etkilemesi, istediğinizi yaptıkları takdirde onlar hakkında daha iyi düşüneceklerimize sahip olacağımızı söylemek.

Olumsuz Deneyim, eğer davranışlarını değiştirmezlerse dünyanın işleyişinden dolayı hiç de hoş olmayan şeylerin gerçekleşeceğini söylemek.

Olumlu Deneyim, istediğinize razı olurlarsa olayların doğal gidişinde güzel sonuçların meydana geleceğini söylemek.

İmal Davranmak, istekleriniz dolaylı olarak dile getirmek ve siz direk olarak bunu kesinlikle söylememiş olsanız bile onların bunu anlayacağını ve yapacağını ummak.

Sadece Ben İstedğim İçin Demek, sebep öne sürmeksizin, sadece sizin bunu istiyor olduğunuzu söylemek.

Standartları İstemek, istediğinize razı olmadıkları takdirde standartların dışına çıkmış olacaklarını söylemek, insanların neler yapmaları ya da neyi hak ettikleri konusunda taktirlerini almak.

Kararın Onlara Ait Olduğunu Söylemek, her şey size bağlı demek.

Mantıklı-Gözlemsel Tartışmalar Yapmak, sebep, kanıt, durum ve bilgiyi kullanmak.

Etik ve Değerlerine Yönelmek, onların kendi etik ve değer standartları çerçevesinde neyin doğru neyin yanlış olacağını söylemek.

Onlarla İlgili Fikrinizden Bahsetmek, onlara olan nezaketiniz, ilginiz ve duygularınız için kendi fikirlerinizi onlarla paylaşmak.

Durumun Doğasından Bahsetmek, kendinizi içinde bulunduğunuz durum sonuçları konusunda dikkatli olarak, onların ve sizin durum içindeki davranışlarınızın uygunluğundan bahsetmek.

Sürekli Olumsuz Tavır Almak, olumsuz duyguları açıklamak, düşmancasına ya da memnun değilmişçesine davranmak.

Karşı Tarafın Rız Olmasını Beklemiyormuş Gibi Davranmak, karşı tarafı ikna etmek için hiçbir çaba göstermemek.

Israrcı olmak, azimle girişimlerinize devam etmek.

Kişisel Deneyimleri Kullanmak, güvenilirliğinizi kullanmak, sizin uzmanlığınıza, bilginize, doğru sözlülüğünüze ve kararlarınıza dayalı olarak ikna etmek.

Sürekli Olumlu Tavır Almak, olumlu duyguları açıklamak, arkadaşça davranmak, sürekli iyileşen bir izlenim yaratmak. Ne istediğinizle onları büyülemek.

Hoşlarına Gidebilecek Şeyleri Önceden Vermek, onlardan bir şey talep etmeden önce onlar için güzel ve hoş şeyler yapmak.

Söz Vermek, karşılığında onların istedikleri bir şeyi yapmak ya da onları ödüllendirmek için söz vermek.

Yapılacak Şeyin Değerini Arttırmak, onlardan istediğiniz şeyin değerini kıymetini yüceltmek. İstenen şeyin önemi, anlamı, mükafatı ve keyifliliği gibi olumlu özelliklerini ortaya çıkarmak.

Olumsuz Hislerden Bahsetmek, anlaşma sağlanamazsa ne kadar pişman olacakları ve kendilerine duydukları değer ne kadar azalacağından bahsetmek.

Olumlu Hislerden Bahsetmek, anlaşma sağlanırsa ne kadar memnun olacakları ve kendilerini ne kadar iyi hissedeceklerinden bahsetmek.

Öneride Bulunmak, onlardan ne istediğinizle ilgili önerilerde bulunmak. Sizin istediğinizi gösteren ve açıklayan başka bir fikri önermek.

Gözlem, gelişmeleri gözlemlediğiniz ve haberdar olduğunuzu, onların davranışlarını takip ettiğinizi söylemek.

Üçüncü kişi, üçüncü kişilerin sizin adınıza ilgili kişiden isteğinizi talep etmesini sağlamak

İşler Böyle Mi Yürüyor Demek, onları ikna etmenizi sağlayabilecek kural, prosedür, politikalara başvurmak.

Fikir Manipülasyonu, kendi Fikirlerinizi Onların Fikirleri Gibi Yansıtmak.

Tehdit Etmek, istediğinizi yapmadıkları için onları cezalandıracağınızı söylemek.

Değerlere Yönelmek, ne yapmaları gerektiğini destekleyen ana ve ortak inanışlara başvurmak.

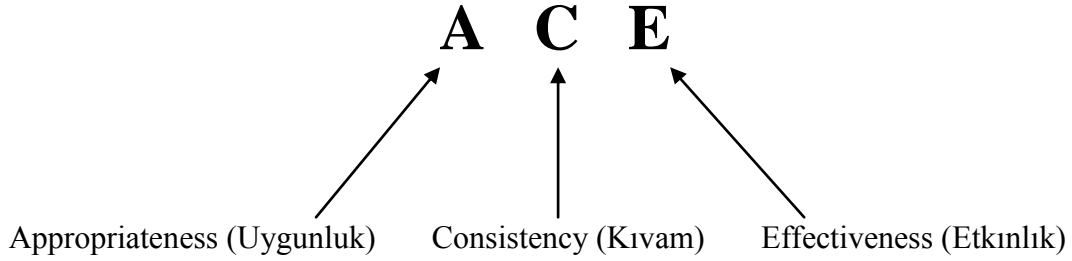
Uyarmak, onların davranışlarından doğabilecek olumsuz sonuçlar için onları uyarmak.

Diğerlerinin Refahı, diğerlerinin refahı için olduğunu söylemek.

‘Neden Olmasın’ Demek, istediğinizi gerçekleştirmeme nedenlerini kanıtlamalarını istemek.

Sizinle İlgili Fikirlerini Sormak, size olan nezaketleri, ilgileri ve duygularını sormak.

64 stratejiden birini seçerken yetenekli müzakereciler bunları uygunluk, kıvam ve etkinliğine göre değerlendirirler.³¹



Şekil 5: Kullanılan stratejiyi belirlemede dikkat edilen unsurlar

Müzakerecilerin kullandıkları strateji ve taktiklere uygun olarak farklı tür müzakere amaçlarından bahsedilebilir. Bunların başlıcaları: Zarar verici amaçlar, Rekabetçi amaçlar, Birleştirici amaçlar, Kendine odaklı amaçlar, Savunmacı amaçlar ve amaçların kombinasyonu.³²

2.1.5. Elaina Zucker’ın 6 İkna Stili

Her bir ikna stili insan tipi değil, bir davranışlar takımıdır. Zucker stil olarak tanımladıklarının aslında davranış ve tutum kümeleri olduğunu belirtmektedir. Zucker’ın oluşturduğu model Söyleyici/Analizci, Zorlayıcı/Pragmatik, Yıkıcı/Preservstionist, Uyucu/Katalizör, Satıcı/Stratejist, Jelci/İdealist olmak üzere 6 stilden oluşur³³.

Söyleyici/Analizci: Duygulardansa mantığı tercih eder, münakaşa ve fikirleri sebep ve kanıtlarla değerlendirir, yapı ve organizasyona değer verir, diğerlerinin ifade ettiği noktalara katılmayı ve ilişki kurmayı sever, pozisyonları ayrıntılandırmaya mehillidir.

³¹ Reardon, a.g.e., s.101

³² Çetin, Müzakere Teknikleri, s. 23

³³ Elaina Zucker, **The Seven Secrets of Influence**, USA: McGraw Hill, 1991, s.99

Zorlayıcı/Pragmatik: Mükafat teklif eder, yüksek otoriteye başvurur, pazarlık yapar, müzakere eder, hedef ve beklentileri ortaya koyar, uyum sağlamamayı doğabilecek sonuçlar ile tehdit eder.

Yıkıcı/Preservstionist: Diğerlerinin fikirlerindeki hata ve tutarsızlıkları hemen belirtir, fikirleri işlemeyecekleri düşüncesi ile değerlendirir, statükoyu korur, pozisyonuna sıkıca tutunur.

Uyucu/Katalizör: Esnektir, diğerlerinin fikirlerini duyunca değişir, diğerlerinin fikirlerini aktif olarak yüreklendirir, sesli ve sessiz tüm ifadeleri dinler ve değerlendirir, anında yeniden yapılandırır, kişisel açıklamalarda bulunur ve ayrıntılandırır.

Satıcı/Stratejist: Fikirlerini, diğerlerinin ihtiyaç ve gollerini karşılayacak doğrultuda hedef olarak sergiler, ufak kapanış ve anlaşmaları kullanır, bireysel karar verme stratejisine dikkat eder, itirazları tanır ve onların üstesinden gelir.

Jelci/İdealist: Mantıktansa duyguları kullanır, paylaşılan ve genel vizyonu yüceltir, geneleceğe odaklıdır, etkili dil, imaj ve metafor kullanır.

Tablo 2
Zucker'ın 6 etkileme stili

| Özellik | Söyleyici/Analizci | Zorlayıcı/Pragmatik | Yıkıcı/Preservstionist |
|---|--|---|--|
| Etkilemeye çalışma şekilleri | Sebepler, mantık, kanıtlar, bilgi | Pazarlık, müzakere, yüksek otoriteye başvurmak, ödüller cezalar | Her zaman kazanmak ve aksaklıkları ortaya çıkarmak |
| Değerler, hoşlandığı şeyler | Yapı, sayısal tartışmalar | Ver ve al, ödüller hazırlamak, olumsuz sonuçları vurgulamak | Yüzsüz davranış, ego, mevcut durum, konuların kısa ve direkt tartışılması |
| Hoşlanmadığı şeyler | Çok duygusal konuşmalar | Teorik tartışmalar, duygular ve felsefe | Pratik olmayan, belirsiz, bulanık fikirler |
| Görünüm | Soğukkanlı, çalışkan, bilimsel | Bilgili, kontrollü, tartışması zor | Yargısal, kritik, tutarsızlıkların ve çelişkilerin farkına varmada yetenekli |
| Açıklamaya istekli olduğu şeyler | Genel kurallar, sistemler ve yapılar | Karışık olmayan fikirler, ödüllerin değerleri | Kurallar, politikalar, bir pozisyona bağlı kalmak |
| Kullanmaya istekli olduğu şeyler | Uzun tartışmalar, iyi yapılandırılmış tartışmalar | Geçmiş müzakerelerin örnekleri | Sebepler, pratik olmamanın kanıtları |
| Etkin olduğu durumlar | Problemler kesinken, emsal duvarı söz konusuysen | Yetki ve gücünüz varsa | gerçeklikleri test edildiğinde |
| Etkin olmadığı durumlar | Yaratıcı çözümler ve yeni fikirlere ihtiyaç duyulduğunda, bilinmeyen alanlara girildiğinde | Esaslı hedefleri gerektiren uzun süreli anlaşmalar | Fikirler yeniyken, tomurcuklanma aşamasında |
| Güçlü yanları | Anlaşılır ve mantıksaldır, rasyonel konuları görür | Müzakerede rahattır, her iki tarafı da anlayabilir | Pozisyona sıkıca tutunur, riskleri azaltır. |
| Zayıf yanları | duruma göre duygularını değiştirmesi zordur | Farklılıkları çok çabuk yumuşatır | Uzun süreli destek ve anlaşma sağlamayabilir |

Kaynak: Elaina Zucker, **The Seven Secrets of Influence**, USA: McGraw Hill, 1991, s.99

Tablo 3
Zucker'ın 6 etkileme stili devam

| Özellik | Uyucu/Katalizör | Satıcı/Stratejist | Jelci/İdealist |
|---|---|--|--|
| Etkilemeye çalışma şekilleri | Dinleyerek, arkadaşça destek sağlayarak ve katılarak | Fikirlerini, diğerlerinin ihtiyaç ve gollerini karşılayacak doğrultuda hedef alarak sergiler. | Genel vizyonlar ve hayallere katılarak ve yaratarak |
| Değerler, hoşlandığı şeyler | Kişisel ilişkiler, kişisel açıklama, duygusal taraf | Karşı tarafın kişisel ihtiyaçlarını ve karar stratejilerini anlama konusunda zorlanmak | Fikirlerin, rüyaların, gollerin ve büyük resmin açıkça paylaşımı |
| Hoşlanmadığı şeyler | Esas faktörler, anlamlı özetler, duygusallığın eksik olması | Bilginin eksik olması, ters ve absürt paylaşımlar | Soğukkanlı, rasyonel tartışmalar veya bilginin analizi |
| Görünüm | Sıcak, destekleyici, esnek | İnsancıl, açık, bilgili, anlaşılır | Katılımcı, sezgileri kuvvetli, diğerlerini de önemseyen |
| Açıklamaya istekli olduğu şeyler | Empati | Çıkarlar ve sonuçlar | Gelecek senaryoları, duygular ve metaforlar |
| Kullanmaya istekli olduğu şeyler | Kişi ve gruba göre stil, kişisel anekdotlar | Farklı stratejiler ve yavaş giriş | Dolaylı sorular, işbirliği sağlama yolları |
| Etkin olduğu durumlar | Uzun süreli katılım ve işbirliği gerektiğinde, çözümler sıkı dayanışmaya dayalıyken | Bir çok hissedarla, durumla ve konuyla bahsedildiğinde, hedefli bir strateji gerekli olduğunda | Büyük hedefler ve projeler için değerler ve beklentilere katılmak gerektiğinde |
| Etkin olmadığı durumlar | Çabuk çözümler gerektiğinde diğerlerinin inisiyatif ve uzmanlığı olmadığında | Az kişisel iletişim ve sinyalleri ve ipuçlarını gönderilemediğinde | Güven yaratılmadığında ve anında çözüm gerektiğinde |
| Güçlü yanları | Güven yaratır, uzun süreli ilişki ve işbirliği sağlar | Hem hazırlıklı hem esnektir, ipuçlarında kurnazdır | Özel ve yaratıcı çözümler sağlar |
| Zayıf yanları | Fikri ve pozisyonu yokmuş gibi görünebilir | Bir anlaşmaya varmak için büyük hedef ya da pozisyondan vazgeçebilir | Duygular ve hayallerle dikkati dağılır, kararları erteler |

Kaynak: Elaina Zucker, **The Seven Secrets of Influence**, USA: McGraw Hill, 1991, s.99

2.1.6. Kadın ve Erkek Müzakereciler

Kadın ve erkekler farklıdır. Farklı şekilde yetiştirilmişlerdir, biyolojik olarak farklıdırlar ve genellikle farklı şekilde iletişim kurarlar. Müzakere sürecinde bu farklılıklar arasında köprü kurmaya çalışmak en mantıklısıdır. Erkeklerle iletişim kurmak için çoğu zaman erkek konuşması olarak da adlandırılabilir erkek dilini bilmek gerektirir.³⁴ Örneğin Müzakereden çıkan bir erkeğe nasıl gittiğini sorduğunuzda muhtemelen “Harika!” yanıtını alacaksınız. Yani toplantıda ne olduğu ile ilgili bilgi vermez ve sadece son derece rahat davranır. Oysa bir kadın aynı soruya “İyiydi ama gider meselesini daha iyi halledebilirdim” şeklinde yanıtlayabilecektir. Bu onun mükemmeliyetçilik arzusunu yansıtmaktadır. Bu doğrultuda atılabilecek en büyük adım kadın ve erkek müzakerelerinde genellikle ortaya çıkan 5 iletişim bozukluluğundan haberdar olmaktır: hafife alma, mahrum etme, ayağını kaydırma, misilleme, tepeden bakma.³⁵

Hafife alma: Sözü kesme, fazla konuşma ya da görmezden gelme olabilir. Araştırmalar erkeklerin kadınların sözünü hemcinslerinden daha fazla kestiklerini göstermektedir. Kadınlar ise genellikle bu davranışa itiraz etmeyerek erkeklerin bu alışkanlığına katkıda bulunurlar. Birçok kadın erkeklerden daha yumuşak konuşur ve ana noktaya gelmeleri daha uzun zaman alır bu nedenle erkekler sabırsızlanırlar. Bir kültürde erkekler daha saygın ise o kültür erkeklerin konuşmasını duymaya daha isteklidir. Eğer insanlar sürekli söz kesiyor ya da sözü kesiliyorsa ve ya yok sayılıyorsa müzakerede başarıya ulaşmak mümkün değildir.

³⁴ Lee E. Miller ve Jessica Miller, **A Woman’s Guide to Successful Negotiating**, USA: McGraw Hill, 2002, s.129

³⁵ Reardon, a.g.e., s.160

Mahrum etme: Birisini önemli toplantıların, tartışmaların ya da sosyal toplanmaların dışında tutmayı içerir. Müzakerecilerin ilişkide olmaları ve kilit görüşmeler ve planlarda yer almaları gerekmektedir.

Ayağını kaydırma: Kişilerin arkalarından gidip lobi yaparak onların iddialarını değersiz kılmaya çalışmaktır.

Misilleme: Karşı tarafı kendi akıllarındaki korkuları ile tehdit eden meşru ataklardır.

Tepeden bakma: Müzakereciler karşılarındakilere küçümseyici bir tavırla konuştuklarında meydana gelen durumdur.

Kadınlar müzakere ederken erkeklerden daha dolaylıdır. Çünkü çocukluklarından gelen yetiştirilme tarzları dolayısıyla ilişkilere daha çok önem vermektedirler. Erkekler ilişkiyi istediklerini elde etmek için kullanırken kendileri için ilişkiye değer verirler. Bunun sonucu olarak çoğu zaman daha çok zaman gerektirse de kadınlar herkesi memnun eden çözümler için çabalamaya daha isteklidirler. Diğer taraftan erkekler bunun tam zıttı olarak sabırsızdırlar, kabul edilebilir bir çözüm bulduklarında diğer tarafın da bunu bir an önce kabul etmesi için baskı uygularlar.³⁶

Halpern ve Parks kadın ve erkeklerin farklı müzakere süreçleri ve stillerini kullandıklarını ortaya koymaktadır.³⁷

³⁶ Miller ve Miller, ag.e, s.128

³⁷Jennifer J. Halpern, and Judi McLean Parks, “*Vive la difference: Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation*”, **The International Journal of Conflict Management**, C.7, 1996, s.45-70.

Heen yaptığı araştırmada bayanların sürece erkeklerin ise sonuca odaklı olduğunu tespit etmiştir.³⁸

Smeltzer ve Watson iletişim üzerine yaptıkları cinsiyet farklılığı çalışmasında bayanların daha çok reddedişte ve söz keşişte bulunmalarına rağmen erkeklerin söz kesmede daha etkin olduklarını tespit etmiştir.³⁹

Walter, Stuhlmacher ve Meyer işbirliği ve iddiacılık çift boyutlu modeli üzerinde yaptıkları çalışmada kadınların erkeklere göre biraz daha işbirlikçi olduklarını tespit etmişlerdir.⁴⁰ Walter ve arkadaşları aynı zamanda erkek müzakerecilerin taraflar arasındaki ilişkiye kadınlara göre daha az önem verdiklerini ancak müzakere sonuçlarını maksimize etmeye odaklı olduklarını ifade etmektedirler.⁴¹

Puritt, Caenevale, Forcey ve Van Slyck yaptıkları çalışmada bayan müzakerecilerin alıcı satıcı ilişkilerinde bilgisayar ya da başka bir iletişim ağı ile pazarlık etmeleri söz konusu olduğu durumlarda dahi yüz yüze pazarlığı tercih ettikleri ve erkeklere göre daha az rekabetçi oldukları sonucuna ulaşmıştır.⁴²

³⁸ Sheila Heen, "Defining gender differences: Is the proof in the process", **Negotiation Journal**, C.12, 1996, s.9-17.

³⁹ Ira G. Parghi, Bianca Cody Murphy, "Gender and conflict resolution and negotiation: What the literature tells us", www.ksg.harvard.edu/wappp/research/working/parghi_murphy.pdf

⁴⁰ Amy E. Walter, Alice F. Stuhlmacher and Lia L. Meyer, "Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C.76, 1998, s.1-29.

⁴¹ Leonard Karakowsky, Diane L. Miller, "Negotiator Style and Influence In Multi-Party Negotiations: Exploring The Role Of Gender", **Leadership & Organization Development Journal**, C.27, S.1, 2006, s.50-65

⁴² Parghi ve Murphy, a.g.e., s.16

Tablo 4
Kadın ve erkek müzakereciler

| ERKEKLER:REKABETÇİ | KADINLAR: İLİŞKİSEL |
|--|---|
| Mümkün olduğunca çabuk işi konuşmak isterler. | Müzakereye başlamadan önce biraz da olsa diğer tarafı tanımak isterler. |
| Küçük sohbetler müzakereyi doğuracağı için makbuldür. | İş konuşmaya başlamadan önce aile ve kişisel konulardan bahsetmemek kaba tabir edilir. |
| Müzakereye başlamadan önce diğer tarafın statüsü hakkında bilgi edinmek ve kendilerinin statüsünden haberdar etmek isterler. | Kendi konum ve başarılarından kendini beğenmiş görünmemek için bahsetmek istemezler . |
| İnsanlarının söylediklerini onların pozisyonlarına göre değerlendirirler. | Kişilerin buldukları pozisyon müzakeredeki ve müzakerecilerle ilişkilerindeki pozisyondan daha az önem taşır. |
| Çok iyi bir anlaşma sağlanamadığı sürece bir tartışma başarılı sayılmaz. | İlişki kurmak için harcanan zamanı iyi değerlendirilmiş kabul ederler. |
| Kendi beklentilerini daha iyi karşılamadığı sürece diğer tarafın beklentilerini sağlamak önemli değildir. | Müzakere sonuçlandığında diğer tarafların da iyi hissetmesini isterler. |
| Mümkün olduğunca çabuk ve randımanlı bir şekilde anlaşmaya varmak isterler. | Herkesin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için zamanın gerekli olduğunu düşünürler. |
| Davranışlarının gelecekteki müzakerelerde avantaj sağlayacağını bildikleri halde bu müzakerenin sonuçları asıl önemli olandır. | Tek bir müzakerenin sonucu kadar uzun süreli bir ilişkinin söz konusu olması da önemlidir. |

Kaynak: Lee E. Miller ve Jessica Miller, A Woman's Guide to Successful Negotiating, USA: McGraw Hill, 2002, s.128

Kadınların ilişkiyi kullanmaya çalışan erkek müzakerecilerden haberdar olmaları gerekir. Erkekler ile doğru ilişkiyi kurmak gerekir: bir erkek ile müzakere sürecinde diğer erkek müzakerecinin yapabileceği gibi kafaya kafa gitmek ters tepebileceği gibi meydan okuduğunuz taktirde ise ona kendisinin kazanması gerektiği hissini verecektir. Kadınlar hoşlanmadıkları insanlar ile müzakere etmekten erkeklerin duyduğundan daha çok rahatsızlık duyarlar.

Tablo 5
Erkek ve Kadınlarla müzakerelerde isteği uyandıran ve müzakere isteğini körelten unsurlar

| | ERKEKLERLE MÜZAKEREDE | KADINLARLA MÜZAKEREDE |
|----------------------------|--|--|
| Müzakere isteği uyandıran | Direk işe gelmek Onun ilk adımı atmasını beklemek Onun ilgilendiği noktaları bulmak Anlaşmayı sağlayabileceğinizi göstermek | Karşıdakini tanımak için zaman ayırmak Onun uzmanlığından bahsetmek Onun bakış açısına saygı göstermek |
| Müzakere isteğini körelten | Sızlanmak, ağlamak Çok fazla küçük sohbet Meydan okumak Tehdit etmek | Tehdit etme Bağırma Alyacı olma |

Kaynak: Lee E. Miller ve Jessica Miller, A Woman's Guide to Successful Negotiating, USA: McGraw Hill, 2002, s.128

Erkeklerle müzakerelerde lafi uzatmadan direkt iş konusuna gelmek müzakere isteği uyandırırken, kadınlarla müzakerelerde karşı tarafı tanımak için zaman ayırmak müzakere isteği uyandırmaktadır. Tehdit etmenin ise hem kadınlarda hem de erkeklerde müzakere isteğini körelten bir unsur olduğu görülmektedir.

Tablo 6
Salacuse'un Kültürün müzakere şeklini etkilediği 10 temel araştırmasına göre cinsiyete bağlı farklılık

| BOYUTLAR | Cinsiyetle farklılık |
|--|----------------------|
| Hedef: anlaşma/ilişki | Yok |
| Tavır: kazan-kaybet/kazan-kazan | Yok |
| Kişisel stil: samimi/resmi | Yok |
| İletişim: direkt/dolaylı | Yok |
| Zamana duyarlılık: yüksek/düşük | Yok |
| Duygusallık: yüksek/düşük | Yok |
| Anlaşma şekli: genel/spesifik | Yok |
| Anlaşmaya varma şekli: tümdengelim/tümevarım | Yok |
| Takım organizasyonu: bir lider/ortak karar | Yok |
| Risk Alma: Yüksek/düşük | Yok |

Kaynak: Jeswald W. Salacuse, "THE TOP TEN WAYS CULTURE AFFECTS NEGOTIATING STYLE SOME SURVEY RESULTS", Negotiation Journal, 1998, 14(3), s. 221-235

Salacuse kültürün müzakere tarzlarını etkilediği 10 temel araştırmasının sonucunda aynı kültür içinde cinsiyete bağlı farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

2.2. Müzakere Stilleri ile ilgili Farklı Yaklaşımlar

Müzakere stilleri ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiş olup davranış ve tutumlar farklı isimler ile adlandırılmıştır. Ancak burada özellikle vurgulanılması gereken stillerin kalıplaştırma amacı ile oluşturulduğu ve hiçbir stilin diğerinden daha iyi ya da kötü olmasının söz konusu olmadığıdır. Her biri belli durumlarda ya da belli kişiler ile yararlı ve etkin olup her stilin kendi yararları olduğu gibi limitleri de vardır.

2.2.1. Lee Miller's 3C Modeli

3C etkileme modeli iki değişik tarz ve bunların ikisini bir arada içeren 3. bir tarzdan oluşmaktadır.

| İkna Etme (Convince) | İşbirliği (Collaborate) | Yaratıcı (Create) |
|-------------------------|---|------------------------------|
| Demir atma | İlişki kurma | Varsayımları incelemek |
| İmaj | İlişkiyi geliştirme | Alternatifleri yaratmak |
| Aktif dinleme | Beklentileri saptamak | Yeni şeyler denemek |
| Amaçlı sorular | Problem çözme | İnsanları değiştirme |
| Mesajı iletme | Değer farklılıklarından avantaj sağlamak | Yeni paradigmalar oluşturmak |

Şekil 6: Lee Miller'in 3C modeli

2.2.1.1 İkna etme

Prof. Miller bu modeli “Diğer tarafın davranış şeklini, bakış açısını anlayarak değiştirmek” olarak tanımlamaktadır.⁴³ Bu model genellikle karşı tarafı önerdiğiniz teklifi istemeye ikna etmeye çalışmak olarak yanlış anlaşılabilir.

İnsanlar inanmak istedikleri ile çelişen etkenleri görmezden gelirler ve eğer bir şeyi gerçekten isterlerse neden ona sahip olmaları gerektiğini kanıtlayan sebepler bulurlar.

Bu modeli açıklamak için You Perspective kitabında verdiği örnek oldukça çarpıcı ve açıklayıcıdır:

Lisa Caputo* o dönemde First Lady olan Hillary Rodham Clinton in Basın sekreteri olarak görev almaktadır. 1993 yılında bir Cumartesi Gecesi skecinde bir şovmen henüz 13 yaşında olan Chelsea Clinton ile dalga geçmektedir. Lisa şova canlı bağlanır ve onları tehdit etmek ya da suçlamaktansa onların da ebeveyn olarak ters bakış açılarına ulaşmayı su sözlerle başarır: Chelsea henüz bir çocuktur ve resmi işlerle hiçbir alakası yoktur. Sizce de o içinde bulunduğu koşullara rağmen her çocuk kadar normal bir çocukluğu hakketmiyor mu? Bu sizlerin kendi çocuklarınız için de istediğiniz şey değil mi?

Karşı tarafın ne isteğini ve bakış açısını anlamaya yönelik bu modelde kullanılan araçlar da bu bilgileri elde etmeye yöneliktir.

DEMİR ATMAK (ANCHORİNG): Alt sınır çizgisi olarak bilinen Demir atmak müzakerecilerin etrafında uyarlamalar yapacağı bir referans noktası yaratma çabasıdır.⁴⁴ Alt sınır çizgisi, herhangi bir öneriyi veya talebi reddetmemizin daha doğru olacağı noktadır.⁴⁵ İnsanların sizin önerinizi algılayışlarını etkilemek için kullanılır. Değer göreceli ve öznel bir kavram olduğundan bireyler değeri alt sınır çizgisine bakarak biçerler ve uyarlamaları göreceli olarak bu noktayla karşılaştırarak yaparlar. İnsanların beklentilerini yönlendirmek de bir çeşit demir atmadır. Kilit noktalarda

⁴³ Lee E. Miller ve Barbara Jackson, **Influence Power and U Perspective, The Art of Getting What You Want**, USA: Your Carrier Doctors Press, 2007, s. 59

* Lisa şuan Citigrup un Kadın ve Sirketler grubu baskani olarak kariyerine devam etmektedir.

⁴⁴ Harvard Business Essentials, ag.e., s.48

⁴⁵ Çetin, Müzakere Teknikleri, s.153

beklentileri önceden ortaya koymak çoğu zaman konunun tamamıyla kabullenilmesini ve ortadan kalkmasını sağlar.⁴⁶

İMAJ (LEGİTİMACY): Sizin olaylara nasıl baktığınız ve onları nasıl meşrulaştırdığınız karşı tarafın bakış açısını kesinlikle etkilemektedir. İnsanları ikna etme yeterliliğiniz onların sizin gücünüz ve pozisyonunuzla ilgili ilk izlenimleri ile başlar. Nasıl baktığınız ve kendinizi nasıl taşıdığınız insanların sizi nasıl gördüğünün temelleridir. Doğru bir imaj oluşturmak insanları ikna etme yeteneğinizi arttıracaktır. İnsanlar yetkinliğe ve güce boyun eğme eğilimindedirler. Bu psikolojik şartı anlamak size büyük avantaj sağlayacaktır.⁴⁷

AKTİF DİNLEME: Aktif dinleme birini konuşmaya dahil etme sürecidir. Aktif dinleme tekniklerinden bazıları: iştirak etmek, geri yansıtmak, netleştirmek, yüreklendirmek-desteklemek, hislerin farkına varmak, sessizliği kullanmak ve özetlemektir.⁴⁸

Aktif dinleme tekniği kullanılarak çoğu zaman altta yatan sebepler bulunabilir ve böylelikle gerçek beklentilere ulaşılarak elde edilmek istenen noktaya kolayca ulaşılabilir. Bunun için vücut dili ve sessiz iletişim unsurlarına dikkat etmek gereklidir.

AMAÇLI SORMA: 5N 1K soruları burada da yeterli bilgiyi toplamak için kullanılabilir (Ne? Nasıl? Niçin? Ne zaman? Nerede? Kim?). Diğer tarafın bakış açısını anlamak ve böylece bunun avantajını yakalayabilmektir. Açık uçlu ve kapalı uçlu sorular kullanılabilir. Bu sizin nasıl bir yaklaşım sergilediğinize ve ilişkinize bağlıdır. Yaklaşımınız diğer tarafa uygun geldiği sürece her türlü bilgiyi elde edebilirsiniz. Bilgi toplamak için diğer bir yol da anlamamış gibi davranmaktır. İnsanlardan yardımlarını istemek savunma duvarlarını çoğunlukla indirir ve insanlar farkında olmadan gerekli bilgiyi sunarlar. En faydalı soru şekli “Niçin-Neden?” sorusudur. Söyleneni yalnızca

⁴⁶ Miller ve Jackson, a.g.e., s. 64, 66

⁴⁷ Miller ve Jackson, a.g.e., s. 46

⁴⁸ Miller ve Jackson, a.g.e., s. 25

soru şeklinde tekrar söylemek olarak nitelenen Geri Yansıtma Tekniği de oldukça etkilidir.⁴⁹

MESAJINIZI YAPILANDIRMAK: İkna etme kabiliyetiniz sadece ne söylediğinize ve nasıl sunduğunuza (içerik ve yapı) değil aynı zamanda nasıl söylediğinize (ton), mesajın yetkinliğine (mesajın gerçekliğine) ve onu ileten kişiye de bağlıdır.

Mesajı yapılandırırken dikkat edilmesi gereken noktalar; mesajı ikna etmeye çalıştığınız tarafın bakış açısını destekleyecek şekilde yapılandırmak, dinleyicinin bakış açısını yansıtan bir tema yaratmak, diğer tarafa göre mesajı şekillendirmek, diğer tarafın dili ile konuşmak, mesajınızın tutarlılığını sağlamaktır.

Mesajınıza uygun bir ton –ifade kullanmak dil kadar seçilen kelimeler de sizin arkadaşça ya da sinirli yaklaşımınızı gösterir. Söylediğinize inanmak da önemli bir unsurdur çünkü insanlar bunu hissedecektir. Diğer tarafın tepkilerine önem vermek ve mesajı ona göre şekillendirmek.

2.2.1.2. İşbirliği

İşbirliği aslında bir ilişki kurmak, diğer tarafın isteklerini ve bakış açısını algılamak, seçenekleri belirlemek ve bu seçenekler arasından ortak kabul edilebilir bir çözüm bulmaktan ibaret olan bir problem çözme sürecidir.⁵⁰ Herkes için en iyi çözümü bulmak için oluşturulan bir imce gibidir.

Diğer tarafın beklentilerini anlamak için çoğunlukla yemek yemek, bir şeyler içmek gibi daha rahat ortamlarda insanlarla görüşmeyi tercih eden Terrie Williams* ilişkilerin başarının temeli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü ilişkinizi karşılıklı geliştirip, doğru ilişkiyi sağlayabilerseniz her türlü kural esnetilebilir, kırılabilir ya da kaldırılabilir.

⁴⁹ Miller ve Jackson, a.g.e., s.70

⁵⁰ Lee E. Miller ve Barbara Jackson, **Influence Power and U Perspective, The Art of Getting What You Want**, USA: Your Carrier Doctors Press, 2007, s.59

**President of The Terrie Williams Agency, a public relations firm

***Uluslararası Hearst Magazine in Uluslararası Yayımcılık Direktoru

İşbirliği her partinin ne istediğine değil, gerçek beklentilerine odaklanır. İstekler insanların müzakere sonucu ne elde etmek istedikleri iken beklendiler bunu neden istedikleridir.

Jeannette Chang** da başarısının sırrının ilişkilerine dayalı olduğunu söylemekte ve bunun iş dışında ortak bir hobi yaratmak ile geliştirdiğini ifade etmektedir.

Birisini ikna etmeye gerek duymadan önce bir ilişki kurmuş olmak her zaman için çok büyük avantajlar sağlayacaktır. Çoğu durumda istediğimize ulaşmaya çabalarken kimin kim ile görüştüğü ve istekleri nasıl iletildiği de çok kritik önem taşımaktadır.

İkna etme tekniğinde tüm tarafların beklentilerini en üst seviyede karşılayabilmek için sübjektif beklentilere odaklanılırken, işbirliği tekniğinde objektif beklentilere odaklanılır.⁵¹

Ortak beklentilere odaklanmak, bu teknik ile başarıya ulaşmakta kullanılabilir bir yaklaşımdır.

Bazı durumlarda ise bir şeyin ne kadara mal olduğu ya da ne surede gerçekleştiği gibi ortaya koyulan beklendiklerden çok kişinin öznel bakış açısı önemlidir. Bazı insanlar için çoğu zaman bir sorunun çözümlenme şekli çözümün beklentilerin ne kadarını içerdiğinden daha büyük önem taşır.

Öyle zamanlar olur ki insanlar için nasıl muamele gördükleri sonuçtan daha önemlidir. O anda insanların içinde buldukları durumun özelliklerine göre sübjektif ya da objektif beklentilerini doğrultusunda hareket etmeyi seçecekleri atlanılmaması gereken bir gerçektir.

Çoğunlukla atlanılan bir başka nokta ise aynı tarafta olan kişilerin bile farklı beklentileri olabileceğidir.⁵²

⁵¹ Lee Miller, **Yönetimsel Müzakere Ders Notları**, Seton Hall University, MBA, Aralık 2006, s. 37

⁵² Miller ve Jackson, a.g.e., s.104

2.2.1.3. Yaratıcı

Diğerlerinin istekleri ile kendi isteklerimizin buluştuğumuz noktaları bulma yöntemimizi değiştirmek. Çoğu zaman öyle durumlarla karşılaşırız ki güzel çözümleri göremeyiz. Eğer farklı çözümler bulmak istiyorsak farklı sorunlara farklı açılardan bakmaya çabalamalıyız. Çünkü her zaman aynı açıdan bakıyor isek daha önceden elde ettiğimiz dışında fark yaratacak bir çözüm bulamayız.

Bu teknik daha çok diğer insanlarla kesiştiğiniz noktaları nerelerde ve nasıl oluşturarak nihai sonucu nasıl etkilediğinizi ifade etmektedir. Farklı kesişim noktaları oluşturmaya çalışarak istediğiniz sonuca ulaşmaya çabalarsınız.

Bazen yapıyor olduğunuz şey sizi ulaşmak istediğiniz noktaya götürmediğinde taze bir bakışla olaya bakar ve farklı yaklaşımla yaklaşırsanız sizi daha iyi sonuçlara götürebilecek hamlelerin farkına varırsınız.

Aynı Miller'ın öğrencisinin içinde olduğu durum gibi. Bu bayan yeni çıkan hyber teknoloji arabalardan almak istemektedir ancak o kadar parası yoktur. Üstelik de bekleme listesi oldukça uzun iken hiçbir satış elemanı onun ile fiyat pazarlığına girmeyecektir. Olayın içinde olunca içinden çıkılmaz görünen bu durum taze bir bakış açısı ile avantaj sağlayacak bir durum bile yaratmaktadır. Bu yeni teknolojiyi almaya gücü yeten bununla birlikte listenin üstüne çıkmak için ekstra ödemeyi kabul edebilecek bir çok alternatif olduğu fark edilince listedeki sırayı fiyatlar düşünceye kadar satmak ve yeniden sıraya girmek bu arada ekstra para kazanmak kesikle yaratıcı tarzıdır.

En iyi sonuçları elde etmek için doğru kişi ile mutabık olduğunuza emin olmalısınız. Sizin talebinizin yerinde olduğunu ancak kendi patronunun bu talebi asla kabul etmeyeceğini söyleyen biri ile konuşurken birlikte patronunu ikna edebilmek için ne yapabileceğinizi sormak bu tekniğin bir örneğidir.⁵³ Bu durumda tüm koşullar, taraflar, sebepler, ihtiyaçlar ve zaman değişir; yeni bir durum oluşur. Dinamikler ve paradigmlar değişir.

⁵³ Miller ve Jackson, a.g.e., s.112

2.2.2. Kathleen Reardon & Alan Rowe Modeli

Analizci: Mantıksaldır, sayısal tartışır, Verilere dayanır, Neticeleri önem sırasına dizer.

Motivatör: Yaratıcılığa odaklıdır, örnekleri ve benzerlikleri kullanır, işbirliğini besler, hayal gücünü destekler.

Mücadeleci: Sonuçlara odaklanır, kontrolü arzular, planlara bağlıdır, itaat ettirmeye çabalar.

Arabulucu: Dostça ilişkiye odaklıdır, işbirliğini kayırır, dikkatle dinler, müşterek kazanım için çabalar.⁵⁴

2.2.3. Herb Cohen' in Müzakere Stilleri

Cohen'in iki gruba ayırmış olduğu bu sınıflaması aslında Dağıtıcı ve Bütünleyici müzakere stillerine atıfta bulunmaktadır.⁵⁵

Neye Mal Olursa Olsun Kazanmak- Sovyet Modeli: Bu stili benimseyenlerin müzakere dansı boyunca attığı adımlar genelde aynıdır: uç başlama pozisyonları, sınırlı yetki, duygusal taktikler, muhalifin yaptığı ayrıcalıkları zayıflık olarak görme, kendi verecekleri imtiyazlarda cimrilik, teslim tarihine aldırmmamak.

Ortak Memnuniyet için Müzakere Etmek: İhtiyaçları karşılamak için süreci kullanmak (durumu açıkça söylemek, kafayı yukarı kaldırmak, hata yapmış olsan bile bunu söyleyip yardım istemek, her zaman ayrıntı ve endişeleri yöneltip karşı tarafın saygınlığını ortaya koymak, problemi karşı tarafın nasıl algıladığını anlamaya

⁵⁴ Kathleen Reardon, a.g.e., s.45

⁵⁵ Cohen, a.g.e, s.119-148

çalışmak), ihtiyaçları harmanlamak ve eşleştirmek, çatışmaya sebep olan deneyim, bilgi ve rol farklılığını algılamak.

2.3. Temel Müzakere Stilleri

İş müzakerelerinde davranış şekilleri için çatışma yönetimi stillerinin temel alınabileceği araştırmalar ile ortaya koyulmuştur.⁵⁶ Müzakere stilleri genellikle çatışma yönetimi stilleri ile şekillendirilir.⁵⁷

Etkili bir müzakereci müzakere stillerini biliyor olmalı ve duruma-koşullara uygun müzakere tarzını uygulayabiliyor olmalıdır.⁵⁸

2.3.1. Rekabetçi Stil (Competing)

Zorlayıcı, hükmedici, güç kullanan olarak da anılabilen bu tarzı sergileyen müzakereciler sonuç odaklı, ben merkezci ve iddialıdır.⁵⁹ Kendi düşüncelerini diğer taraflara empoze etme eğilimleri vardır ve aşırıya kaçtıklarında saldırgan ve despot olabilirler.⁶⁰ Bu tarz yüksek iddialı, düşük işbirlikçidir. Bu yöntem problemin güç ve otorite kullanılarak çözümlenmesini ifade eder.⁶¹ Kazan-kaybet stratejisini yansıtır.⁶² Güç sahibi tarafın beklentilerini karşılamak için gücünü sonuna kadar kullanması ve dayatmasıdır. Bu tarz kısa dönem odaklıdır ve olaya tamamen kendi tarafından bakmaktadır.⁶³ Bu yöntemin sıklıkla uygulandığı durumlarda motivasyon ve moral düşüklüğü kaçınılmazdır.

⁵⁶ Zhenzhong Ma, "Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation", **International Journal of Cross Cultural Management**, V.18, S.3, 2007, s.260-279

⁵⁷ Sai On Cheung, Tak Wing Yiu Yiu and Sau Fung Yeung, "A Study of Styles and Outcomes in Construction Dispute Negotiation", **Journal Of Construction Engineering And Management**, Augustos 2006, s.805

⁵⁸ Cheung, Yiu ve Yeung, a.g.e.; Miller, Yönetimsel Müzakere Ders Notları, s.11

⁵⁹ Melissa L. Nelken, "The Myth Of The Gladiator And Law Students' Negotiation Styles", <http://www.cojcr.org/vol7no1/CAC108.pdf>

⁶⁰ Aitor Aritzeta, Sabino Ayestaran and Stephen Swailes, "Team Role Preference And Conflict Management Styles", **The International Journal of Conflict Management**, C.16, S.2, 2005, s.157-182

⁶¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 5. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 1995 s:468

⁶² Aritzeta, Ayestaran ve Swailes, a.g.e., s 163

⁶³ Suna Tevruz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul: Beta, 1999, s.232

Bu özellikler taraflar arasındaki ilişkilerin oldukça az önem taşıdığı durumlarda iyi çalışır. Sabit pasta mantığını benimsemislerdir, herkes için pastayı büyütmeye çabalamaktansa en büyük payı almaya uğraşırlar. Taraflar için sürekli ilişkinin esas olduğu durumlarda rekabetçi tutum kötü duygulara sebep olarak kısa dönemli kazanım için uzun dönemli potansiyeli tehlikeye düşürebilir.

2.3.2. İşbirlikçi Stil (Collaborating)

Problem çözme, Birleştirme, Yatıştırma olarak kullanılan işbirlikçi tarzı sergileyen müzakereciler açık ve dürüst iletişim tarzını kullanırlar, tüm tarafların ortak kazanımları için yaratıcı çözümler bulmaya odaklanırlar.⁶⁴ Kazan-kazan stratejisini yansıtır. Yeni ve özel çözümleri bulmaya açıktırlar, değerlendirilmek üzere birçok alternatif önerirler. Bütünleyici olan bu problem çözme stilinde⁶⁵ işbirlikçiler herkesin beklentilerini ortaya koymak ve farklı çözümler keşfederek hangi opsiyonun daha iyi çalıştığını görmek adına yer, zaman ve enerji harcamaya hazırdırlar.⁶⁶ Bu tarz hem iddialılık hem işbirliğinde yüksektir.

İşbirliği süreci şu şekilde sıralanabilir: Problemi Tanımlamak, Problemi Analiz Etme ve Alternatifleri Oluşturma, Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve En İyi Alternatifin Seçimi, Seçilen Alternatifin Uygulanması ve son olarak Sonuçları izleme ve Değerlendirme.⁶⁷

İşbirlikçi tarz özellikle karmaşık sorunlarda, daha iyi bir çözüm için fikirlerin sentezine ve her iki tarafın katılımına gereksinim olduğunda özellikle kullanışlıdır.⁶⁸

⁶⁴ Aritzeta, Ayestaran ve Swailes, a.g.e.,s.157-182

⁶⁵ Barbara C, Perdue, Ralph L, Day, and Ronald E, Michaels, "Negotiation Styles of Industrial Buyers", **Industrial Marketing Management**, C.15, 1986, s.171-176

⁶⁶ Nelken, a.g.e.

⁶⁷ Tanıl Kılınç, "Örgütlerde Rol Çatışmaları ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.17, S.2, Kasım 1988, s.103-116

Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi, s:161

⁶⁸ M.A. Rahim, "Referant Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict", **The Journal of Social Psychology**, C.126, S.1, 1985, s.79-86

Buna rağmen bazı durumlar vardır ki, en iyi çözümü bulma araştırması anlaşmazlık ya da tarafaların ilişkilerinin gerektirdiğinden daha çok zaman ve emek gerektirebilir. Zamanın direkt konu olduğu durumlarda işbirlikçi müzakerecilerin geniş yelpazede opsiyonları incelemeden tatmin olmaması dolayısıyla bu tarzın problemi daha da büyütmesi muhtemeldir.

2.3.3. Uzlaşmacı Stil (Compromising)

Bu tarzı sergileyen müzakereciler orta zemini bulmaya eğilimlidirler, genellikle verme ve alma alışverişini kullanırlar⁶⁹ ve tüm partilerin mutluluğu için ana noktadaki beklentilerin karşılanmasını kabul ederler. Kazanmak ya da kaybetmek sözkonusu değildir.⁷⁰ Anlaşmazlık noktalarını paylaşmaya hazırdırlar.⁷¹ Uzlaşmacılar kendilerini adil, makul ve anlaşması kolay görürler. Onlar klasik farklılığı paylaşmacıdırlar, her noktadaki detaylı pazarlıktan sonra etkinlik ve zamanı iyi değerlendirmeyi önemserler. Bu tarz hem iddialılık hem işbirliğinde orta seviyededir.

Uzlaşmacı için risk; adil ve makul olmak ya da öyle algılanmaktan dolayı hemen uzlaşma yoluna gitmeleri, çoğu zaman kendileri için önemli olan konularda imtiyaz vermelerine sebep olabilmesidir.

2.3.4. Fedakar Stil (Accommodating)

Uyma, Ödün verme ve Kadercilik olarak da adı geçen Fedakar tarzı sergileyen müzakereciler diğer taraflarla ilişkileri koruyabilmek için hareket ederler, farklıklar konusunda yumuşaktırlar, farklılığı hafifserler ve kendi beklentilerinden önce diğer tarafın beklentilerini karşılamaya odaklanırlar⁷². Kaybet- kazan yaklaşımı olarak tanımlanabilir.⁷³ Fedakarlar diğer tarafın beklenti ve şüphelerini yansıtan kolay farkedilemeyen sinyalleri okumakta yeteneklidirler. Taraflar arasındaki ilişkilerin önemli olduğu durumlarda bu tarz diğer tarafın durumunun inceliklerine duyarlı olacak

⁶⁹ Aritzeta, Ayestaran ve Swailes, a.g.e., s.157-182

⁷⁰ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2000, s:139

⁷¹ Perdue, Day, and Michaels, a.g.e., s.171-176

⁷² Aritzeta, Ayestaran ve Swailes, a.g.e., s.157-182

⁷³ David Antonioni, "Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles", **International Journal of Conflict Management**, C.9, S.4, s.336

ve anlaşmazlığı çözümlenmede diğer tarafın ihtiyaçlarını da gideren öneriler sunacaktır. Bu tarz düşük iddialı, yüksek işbirlikçidir.

İlişkinin sürdürülmesi büyük önem taşıyor ve müzakereye girmek karşı tarafla olan ilişkiye zarar verecekse bu stili benimseyip karşı tarafın isteklerini kabul etmek en uygun davranış şeklidir.⁷⁴

Tarafların beklentilerinin örtüşmediği durumlarda fedakar tarzın diğer tarafın beklentilerine odaklanması kendi beklentilerinin istismar edilmesine sebep olabilir, özellikle de sadece kendi beklentilerine odaklanmış bir karşı taraf söz konusu ise istismar kaçınılmazdır. Zamanla kendi beklentileri karşılayamayan fedakar tarz kızgın hale gelir.

2.3.5. Kaçınmacı Stil (Avoiding)

Bu tarzı sergileyen müzakereciler pasiftirler, anlaşmazlıkları görmezden gelirler, bu durumdan uzaklaşmaya veya sorumluluğu başka bir tarafa bırakmaya çalışırlar.⁷⁵ Geçerli endişelerini göstermekte ya da dürüst bir tutum sergileyerek çözüme ulaşmakta yetersiz kalırlar. Kaybet-kaybet olarak tanımlanabilir. Genellikle üstünde durulmazsa problemlerin kendiliğinden hallolacağına inanırlar. Bu tarz hem iddialılık hem işbirliğinde düşük seviyededir.

Kaçınmacı tarzı benimseyen müzakereciler bunu kayıtsızlık, soyutlama ve çekilme olmak üzere 3 yolla gerçekleştirirler.⁷⁶

Eğer müzakerede bir gücünüz var ise kaçınmacı stil; durulma dönemine ihtiyaç olduğunda ya da daha sonra daha iyi sonuç doğurabileceği düşünülen bir ortam oluşması söz konusu olduğunda etkin olabilir. Çözüme ulaşabilmek için diğer tarafın kaçınmacı ile ilişkiye gecebileceği durumlar yaratması gerekecektir ve bu çoğu zaman tek taraflı itirafı gerektirir. Ancak müzakerecinin güçten yoksun olduğu durumlarda problem görmezlikten gelindiği derecede çok büyük bir ihtimal ile büyüyecek,

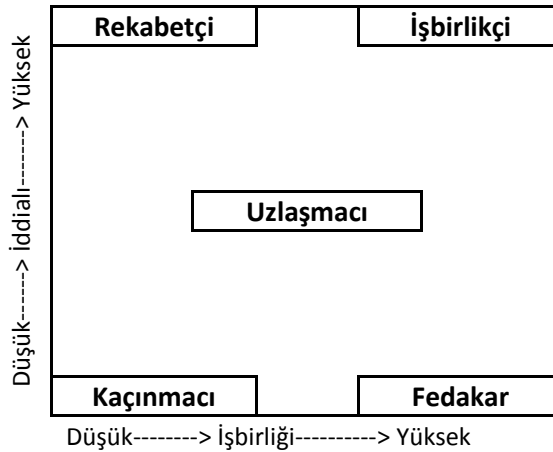
⁷⁴ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003, s:65

⁷⁵ Aritzeta, Ayestaran ve Swailes, a.g.e., s. 157-182

⁷⁶ Kılınç, s:153

kaçınmacı sonunda müzakereyi sonlandırmak için imtiyazlar vermek zorunda kalacaktır.

İşle ilgili müzakerelerde kullanılan anlaşmazlığı çözme stilleri iddiacı ve işbirlikçi olmalarına göre şu şekilde sınıflanabilir. Kendinden vermeyi gerektirmesi dolayısı ile Batıda Fedakar stilin pek kullanılmadığı görünmektedir. Bu stilin daha çok Çin’de kullanılıyor olması beklenebilir. Ancak araştırma göstermektedir ki Çin de ilk tercih olarak uzlaşmacı stil, ikinci olarak kaçınmacı, bundan sonra da rekabetçi ve işbirlikçi stillerin kullanıldığı görünmektedir. Sonuç olarak Çin’lilerin ilk tercih olarak iddialı olmayan uzlaşmacı stili seçmekle birlikte ikinci olarak fedakar yerine kaçınmacı stili tercih etmeleri ilişkiyi kurmak için fedakarlık etmeye istekli olmadıklarını sergilemektedir.⁷⁷



Şekil 7: Müzakerenin çift boyutlu modeli

Rahim tarafından revize edilen Çift Boyutlu Model kişinin kendi beklentileri ve diğerlerinin beklentilerine duyarlılık derecesini göstermektedir. Kaçınmacı tarz ne kendi beklentilerine ne de diğerlerinin beklentilerine çok önem vermemekte iken işbirlikçi tarz hem kendi beklentilerine hem de diğer tarafın beklentilerine çok fazla önem vermektedir. Rekabetçi tarz kendi beklentilerine çok fazla önem vermekte karşı tarafın beklentilerine çok az önem vermekte; bunun tam tersi olarak fedakar tarz ise

⁷⁷ Zhenzhong Ma, “Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test”, *International Journal of Cross Cultural Management*, C.7, 2007, s.101

kendi beklentilerine çok az önem verir iken diğer tarafın beklentilerine çok fazla önem vermektedir.⁷⁸

Bu 5 stilin birbirleri ile karşı karşıya oldukları müzakerelerdeki olası sonuçları aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür.⁷⁹

Tablo 7
Müzakere stillerinin karşı karşıya olduğu durumlarda olası sonuçlar

| KİŞİ A / B | Kaçınmacı | Uzlaşmacı | Fedakar | Rekabetçi | İşbirlikçi |
|---------------|-----------|-----------|---------|-----------|------------|
| Kaçınmacı | İYİ | KÖTÜ | KÖTÜ | KÖTÜ | KÖTÜ |
| Uzlaşmacı | KÖTÜ | İYİ | İYİ | KÖTÜ | İYİ |
| Fedakar | KÖTÜ | İYİ | İYİ | KÖTÜ | İYİ |
| Rekabetçi | KÖTÜ | KÖTÜ | KÖTÜ | İYİ | İYİ |
| İşbirlikçi | KÖTÜ | İYİ | İYİ | İYİ | İYİ |

Kaynak: <http://www.madridteacher.com/business/negotiation-style.htm>

Pennsylvania Üniversitesi Wharton İşletme Okulundan Profesör G. Richard Shell'in araştırması göstermektedir ki, aynı müzakere stiline sahip müzakereciler birbirlerini çok kısa sürede anlarlar ve iyi bir sonuç yaratırlar. Birçok insan tarafından zorlu müzakereci oldukları düşünüldüğü halde, bu çelişkili olsa da rekabetçi müzakerecilerin iyiden daha çok kötü sonuç elde ettikleri görülmektedir. İşbirlikçi yöntem en iyi sonuçları elde eden stildir, ancak bu stilin müzakerelerin komplike oldukları düşünüldüğünde uygulaması zor bir tarz olduğu unutulmamalıdır.

⁷⁸ Rahim, M. A., **Managing conflict in organizations**, 2. Ed., London: Praeger, 1992.

⁷⁹ <http://www.madridteacher.com/business/negotiation-style.htm>

3. KÜLTÜR VE MÜZAKERE STİLLERİ İLİŞKİSİ

3.1. Kültürün Anlamı ve Tanımı

Kültür, Cultura kelimesinden gelmektedir. Latince’de Colere , sürmek, ekip-biçmek; Cultura ise Türkçe’deki “ekin” karşılığında kullanılıyordu. XVII. Yüzyıla kadar bu anlamda kullanılan Cultura sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından “insan zekasının (esprit) oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır. Buradan Almanca’ya geçen sözcük Cultur olarak “uygarlık ve kültürel evrim” karşılığında kullanılmıştır. Ancak XIX ve XX yüzyıl ilk çeyreğinde Fransızlar ve İngilizler, uygarlık (civilisation) sözcüğünü kültüre tercih etmişlerdir. Daha sonra Marx kültür kavramının olmasa da kültürel muhtevanın son derece kapsamlı tanımını “*Kültür*, doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir.” şekilde yapmıştır.⁸⁰

Sosyal bilimlerde kültür kavramı genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Buradaki bilgi ve hüneler, toplum üyelerine yararlı olanlardır denilebilmektedir. Bu anlamda kültür bir yaşama tarzının sınırlanması şeklinde tanımlanabilmektedir.⁸¹

Sosyal bir grubun ortaklaştığı veya paylaştığı alışkanlıklar, ister aile ister bir köy veya sınıf, ister bir uymak veya ulus düzeyinde olsun, bir Kültür ya da Alt kültürdür.

Çağdaş *Kültür* kavramının gerçek yaratıcısı olan Hender, kültürü bir ulusun, bir halkın ya da bir topluluğun yaşam biçimi olarak tasarlamakla bu kavrama tarihsel boyutunu kazandırmıştır.⁸²

Kültürün tanımını yapmak, onun resmini çizmek pek de kolaya değildir. Ancak kültürün insan üzerindeki etkileri bize, tutumlarımızı farklılık bağlamında anlamamızda yardımcı olmaktadır.⁸³

⁸⁰ Güvenç, Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, 6.bsk, İstanbul: Remzi Kitapevi, Ekim1994, s:96

⁸¹ İsmail Bakan ve diğerleri, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.249

⁸² **Büyük Lorraine**, 1997, C:6, s:7270

Kültür kavramının literatürde tam ve kesin bir tanımı olmamakla birlikte her bir tanım kültür kavramının farklı yönlerine ağırlık vermiştir. Bu tanımlara çeşitli örnekler verilirse: ⁸⁴

- *Sosyal Miras ve Gelenekler Birliği Olarak*, Varlığımızın yapısını (ilişkileri) belirleyen, sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir.

- *Hayat Yolu ya da Biçimi Olarak*, Bir toplumun tüm hayat biçimidir. Bir grubun yaşama biçimidir.

- *İdealler, Davranışlar ve Değerler Olarak*, Sosyo-kültürel evrendeki açık seçik eylemlerin ve araçların ortaya koyduğu ve nesnelleştirdiği anlamlar, değerler, kurallar, bunların etkileşim ve ilişkileri, bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplardır.

- *Çevreye Uyum Olarak*, İnsanların içinde bulunduğu yaşam koşullarına uyumlarının toplamıdır.

- *Geniş Anlamda Eğitim Olarak*, Toplumsal olarak öğrenilen ve aynı yoldan diğer kuşaklara aşılana davranış örüntüleri ya da kalıplardır.

- *Bireysel Psikoloji Olarak*, Büyütülerek ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir.

- *Oluşumu ve Kökeni Yönünden*, Sosyal etkileşimin ürünüdür. Yaşam çevremizin insan yapısı olan kesimidir.

- *Düşünüş Olarak*, Bir düşünceler sistemi ya da bütünü-külliyesidir.

- *Simge Olarak*, Maddi öğelerin, davranışların, düşünce ve duyguların, simgelerden oluşan bir örgütlenmesidir.

⁸³ Richard, Virginia B. "Beyond Diversity", **Adult Learning**, Eylül-Ekim 96, C.8, S.1

⁸⁴ Güvenç, s:100

Kültür, insan türüne özgü bilgi, inanç ve davranışlar bütünü ile bu bütünün parçası olan maddi nesnelere. Toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar yasalar, aletler, teknikler sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve tinsel ürününü kapsamına alır. Temelinde yalnızca insanda bulunan bir yetenek yatar. Bu yetenek bazı yazarlarca soyut ya da akılcı düşünme yetisi olarak tanımlanmışsa da bu terimlerin anlamı pek açık değildir. Bazı kuramcılara göre de kültür insanın simgeleştirme yeteneğinin ürünüdür. Yalnızca insana özgü bir zihinsel edim olan simgeleştirme, nesnelere ve olaylara duyguları aşan bazı anlamlar verilmesini sağlar; dil ya da konuşma bunun en büyük örneğidir. Ama simgeleştirme kültürün tanımında çok önemli bir öge olsa da tek başına kültürü açıklamaya yetmez. Kültür toplumsal yaşamın ürünüdür; işlevi toplumsal pratikleri anlamlandırmaktır ve kendisi de ancak toplumsal yaşamın başka yönleri ile ilişkisi içinde anlam kazanır.⁸⁵

Kültür, • düşünceyi zenginleştiren, zevki inceleyen, eleştiri anlayışını geliştiren bilgilerin tümü. • etnik bir gruba, bir ulusa, bir uygarlığa niteliklerini veren, bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümü. • bir toplumsal grupta, bir kimsenin davranışlarını niteleyen, o kimseyi başka toplumsal katmanların insanlarından farklı gösteren konuşma, hareketler, giyim kuşam vb belirtilerin tümü.⁸⁶

Bu tanım denemeleri arasında bugün oldukça eski olmakla birlikte bütün kültür tanımlarının belki de en iyisi Taylor'un tanımıdır.⁸⁷

Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek vb yetenek, beceri alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.

Kültür, global aşamada daha geniş bir anlam kazanmaktadır. UNESCO'nun çalışmalarında kültür, homojenleşmeye yol açan bir araç olarak incelenmektedir.⁸⁸

⁸⁵ **Ana Britanica**, 1999, C:5, s:175

⁸⁶ **Büyük Larousse**, C:6, s:7270

⁸⁷ Güvenç, s:101

⁸⁸ Linda Pietrantonio, "Who is 'we'? An Exploratory Study of the Notion of 'the Majority' and Cultural Policy", **Canadian Ethnic Studies Journal**, 2002, C.34, S.3

Greet Hofstede kültürü; “aklın ortaklaşa programlanması” olarak betimlemektedir. Bu tanımın odak noktası, bir kültürü diğeri ile kıyaslamaktır.⁸⁹

Uluslar arası yönetimde kültürel farklılıkları ve onların etkilerini kontrol etmenin bir çok yolu vardır. Kültür, teknoloji transferine, yönetsel davranışlara, yönetsel ideolojilere ve işletme ile devlet arasındaki ilişkilere etki etmektedir. Belki de en önemlisi kültür insanların nasıl düşüneceği ve nasıl davranacağına etki etmektedir. El sıkışmayı şekli olarak bir değerlendirme yapılırsa.

Tablo 8:
Ülkelere göre el sıkışma şekli

| Kültür | El Sıkışma Tipi |
|---------------|--|
| Amerika | Sert |
| Asya | Nazikçe (Kore hariç, onlar sıkı şekilde el sıkışırlar) |
| İngilizler | Yumuşak |
| Fransızlar | Hafif ve hızlı |
| Almanlar | Kaba ve sert |
| Latin Amerika | Sıkıca kavrayarak sert bir şekilde |
| Orta Doğu | Nazikçe, tekrarlanarak |

Kaynak: (Karlı, 2001: www.odevsitesi.com)

Ülkelere göre kültürel değerler sıralandığında Amerika için en önemli unsur özgürlük iken, Japonya için aitlik, Arap ülkeleri için ise aile güvenliği gelmektedir.⁹⁰

⁸⁹ D. Luna ve S. F. Gupta, “An Integrative Framework For Cross-Cultural Consumer Behavior”, **Mcb University Press**, C.18, S.1, 2001, s.46

⁹⁰ A. Karlı, “Kültürün Doğası”, 2001, http://www.odevsitesi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=5678 (22.02.2005)

Tablo 9

Ülkelere göre kültürel değerlerin öncelikleri sıralanırsa,

| | AMERİKA | JAPONYA | ARAP ÜLKELERİ |
|-----------|----------------|------------------|----------------------|
| 1 | özgürlük | Aitlik | aile güvenliği |
| 2 | bağımsızlık | grup harmonisi | aile harmonisi |
| 3 | Kendine güven | Kolektiflik | aile güdümü |
| 4 | Eşitlik | yaş/kıdem | Yaş |
| 5 | bireysellik | grup kararı | Otorite |
| 6 | Yarışma | ortak iş yapma | Uzlaşma |
| 7 | verimlilik | Kalite | Sadakat |
| 8 | Zaman | Sabır | Sabır |
| 9 | direk iletişim | dolaylı iletişim | dolaylı iletişim |
| 10 | Açıklık | beraber iş yapma | misafirperverlik |

Kaynak: KARLI, A., 2001. "Kültürün Doğası",
http://www.odevsitesi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=5678 (22.02.2005)

3.2. Kültürün Özellikleri

Tanımlanması oldukça güç bir kavram olan kültürün daha rahat bir şekilde anlaşılabilmesi için özelliklerine bakmak yerinde olacaktır.

Kültürün başlıca özellikleri öğrenilir olması, tarihi ve sürekli olması, toplumsal olması, ideal ya da idealleştirilmiş bir kurallar sistemi olması, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı olması, değişmesi, bütünleştirici olması ve soyut olmasıdır.⁹¹

- Öğrenilir; Kültür, içgüdüsel ve kalıtsal değil ancak her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri)' dir.

- Tarihidir ve Süreklidir; Kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri tümüyle yavrusuna öğretebilen tek varlık insandır.

- Toplumsaldır; Öğretiler, örgütlenmiş birliklerde kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri

⁹¹ Güvenç, s.101-108

tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

- İdeal ya da İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir; Kültür, çoğunlukla ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşsa da, bireysel tutum ve davranışlar önemli ölçüde, “ideal” den ayrılır.

- İhtiyaçları Karşıluyıcı ve Doyum Sağlayıcıdır; Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Kültürel kuramlar ve ilkeler başarısı denenmiş çözüm yollarıdır.

- Değişir; Kültür değişir. Değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyum gösterirler.

- Bütünleştiricidir; Belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir.

- Soyut olması; “Kültür” ün bir bütün ya da bir sistem olduğu hep söylenir. Tanımlanması oldukça zordur. Çünkü kültür, bütünüyle maddi, gözlenebilir bir şey ya da olgu değildir. O, soyut bir kavramdır.

3.3. Hofstede Kültürel Farklılıklar Teorisi

Hofstede tarafından türetilen kavramlar (1984), göçmen grup davranışlarını ayırt etmek ve karşılaştırmak için çeşitli ikili ayrımları kapsamaktadır.⁹² Hofstede ulusların kültürleri arasındaki farkları beş boyuta indirgemıştır ki bunlar; bireysellik/toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zaman oryantasyonu, dişilik ve erilliktir.⁹³

Bireysellik ----- Toplumculuk
Düşük Güç Mesafesi ----- Yüksek Güç Mesafesi
Belirsizlikten Kaçınmama ----- Belirsizlikten Kaçınma
Uzun Dönem Odaklılık ----- Kısa Dönem Odaklılık
Dişilik ----- Erillik

Şekil 8: Hofstede Kültürel Farklılığın 5 boyutu

3.3.1. Bireysellik (Özel) – Toplumculuk (Paylaşılan)

Bireysellik, insanların kendileri ve sadece kendi çok yakınları için endişelendikleri, gevşek sosyal yapıya sahip kültürel bir yönelim iken; *Toplumculuk*, insanların geniş aile yapıları ve klanlara dayanan sıkıca kenetlenmiş sosyal bir yapıya sahip oldukları kültürel yönelimdir.⁹⁴ Toplumcu kültürlerde insanlar bir gruba üye olma eğilimi içindedirler ve grup üyeleri birbirlerine sadakatle bağlıdır.⁹⁵

⁹² A. Davies ve J. A. Fitchett, “*Crossing Culture: A Multi-Method Enquiry into Consumer Behaviour and the Experience of Cultural Transition*”, **Journal of Consumer Behaviour**, C.3, S.4, 2001, s.318

⁹³ L. Debra Nelson, James Campbell Quick, **Organizational Behaviour: Foundations, Realities&Challenges**, USA: West Publishing Company, 2. Baskı, 1994, s.39-41

⁹⁴ Nelson; Quick, a.g.e, s.40

⁹⁵ A. Marcus ve E. W. Goukd, “*Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design: What? So What? Now What?*”, 2000, <http://www.amanda.com/resources/hfweb2000/hfweb00.marcus.html> (02.08.2005).

ABD gibi bireyselci bir toplumda çalışanlar işe alınma, değerlendirme ve ödüllendirmelerinin kendi kişisel beceri ve başarıları bazında olmasını beklerler. Toplumcu kültürlerde ise; tam tersidir ve personelin kararlarda söz sahibi olması çok daha muhtemeldir.⁹⁶

Bu sınıflandırmalar, kültürün ihtiyaçları, istekleri, arzuları, bağımsızlık değerlerini ve grup içerisindeki benzersiz kişiliği özendirir, teşvik eden ve kolaylaştıran yapısına atıfta bulunmaktadır. Bireycilik içerisinde, duygusal bağımsızlık, bireysel özerklik ve iddialılık, kişisel ilgi ve grup amaçları üzerindeki kişisel amaçların önceliği aktif olarak teşvik edilmektedir. Eninde sonunda bireylerin, hayatı kendi beklentilerini maksimize etmek için bir çaba olarak göreceklərini savunmaktadır. Ancak kolektivist kültür, bireyler arasında kolektivist kimliği yaratan baskın değerler olarak ilgili olma ve karşılıklı saygı veya uzlaşma ve sosyal dayanışmayı teşvik etmektedir.⁹⁷

Bireycilik-kolektivistlik yapısında, kolektivistlerin aile veya ülke gibi gruplara güçlü bağlılıkları olduğunu ileri sürülmektedir. Buna karşın, bireyciler güçlü bir kişisel çıkar tarafından harekete geçirilmekte iken daha az oranda grup bağlılığı ile harekete geçirilmektedirler. Örneğin; kolektivist kültürün hakim olduğu Tayland'da aile ve arkadaşlar, muhtemelen maddi başarıdan daha çok arzu edilen, çok önemli değerlerdir.⁹⁸

Hosftede'nin araştırmasına göre en yüksek bireyselcilik gösteren ülke ABD iken en yüksek toplumculuk gösteren ülke Endonezya'dır. Bkz,

Tablo 10:

Hosftede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin sıralanışı

⁹⁶ Canan Çetin, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Raymond A. Noe, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999, s.293

⁹⁷ A. Lindridge ve S. Dibb, "Is Culture a Justifiable Variable for Market Segmentation A Cross-Cultural Example", **Journal of Consumer Behaviour**, C.2, S.3, 2002, s.272.

⁹⁸ D. Maheswaran ve N. Agrawal, "Motivational and Cultural Variations in Mortality Salience Effects: Contemplations on Terror Management Theory and Consumer Behavior," **Journal Consumer Psychology**, C.14, S.3, 2004, s.216

3.3.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, güç yayılımının kabul edilebilirliğidir. Yüksek olduğu kültürlerde patronlara daha fazla güç verilmiştir çünkü onlar patrondur. Üstlerine körü körüne uyan insanların bulunduğu ülkelerde yüksek güç aralığı vardır. Bu toplumlarda toplumda alt kademelerde çalışanlar prosedürlerin gereği olarak emirleri takip etme eğilimindedirler. Oysa düşük olduğu kültürlerde yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini aynı görürler, yöneticilere yalnızca uzmanlığa bağlı yetki verilmektedir.⁹⁹

Gücün bir hiyerarşideki eşit olmayan dağılımı beklentisine işaret eder. Hindistan, Meksika ve Rusya gibi büyük güç mesafesine sahip kültürlerde hiyerarşinin çeşitli seviyelerindeki farklılıklar muhafaza edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin; Meksika'da yöneticileri eleştirmek düşünülmeceğinden, bir çelik nakliye tesisinin Amerikalı yöneticisinin personelin eleştirilerini toplama çabası sonuçsuz kalmıştır.¹⁰⁰

Güç aralığı az olan ülkelerdeki organizasyonların yönetim şekli genelde merkezi değildir ve organizasyon yapıları yataydır. Bu organizasyonlar aynı zamanda, düşük oranlı yönetici personeline sahiptirler ve orta tabaka iş gücü için yüksek kalifiyeli elemanları içermektedirler. Tam tersi yüksek güç aralığı bulunan ülkelerdeki organizasyonların yönetim şekli merkezidir ve organizasyon yapıları uzundur. Yüksek oranlı yönetici kadrosuna sahiptirler ve alt kademedeki çalışanlar kalifiye değildir.

Hosftede'nin araştırmasına göre Almanya en düşük güç mesafesine sahip iken Rusya en yüksek güç mesafesine sahiptir. Bkz,

Tablo 10:

Hosftede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin sıralanışı

⁹⁹ Nelson; Quick, a.g.e, s.40

¹⁰⁰ Çetin, Müzakere Teknikleri, a.g.e, s.295

3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınmayan toplumlar sürekli değişim ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda oldukça rahat iken *belirsizlikten kaçan* toplumların buna hiç toleransı yoktur.¹⁰¹

Belirsizlikten kaçınma, insanların planlanmış-kontrol altındaki durumları planlanmamışlara tercih etme derecelerine işaret eder. Japonya gibi belirsizlikten kaçınmaya yönelik kültürler planlanmış durumları tercih ederler, yüksek güvenlik ihtiyacı duyarlar ve uzmanlara inançları güçlüdür. Bu ülkelerde din yasa ya da teknoloji insanları nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin açık kurallarla güvenliklerini sağlamaları için teşvik eder. Jamaika, Hong Kong gibi belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde personel gelecek hakkında fazla endişelenmeden hareket eder¹⁰², insanlar risk almak isterler ve hayat buna rağmen devam etmelidir.

Hosftede'nin araştırmasına göre en düşük belirsizlikten kaçınmayı Hong Kong gösterirken en yüksek belirsizlikten kaçınmayı Japonya göstermektedir. Bknz,

Tablo 10:

Hosftede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin **sıralanışı**

3.3.4. Zaman Oryantasyonu

Kültürler zaman yönelimi açısından da farklılık göstermektedir. Geleceğe yönelim (uzun dönem odaklılık) olabileceği gibi şimdiye ve geçmişe yönelim de söz konusu olabilir.¹⁰³

¹⁰¹ Nelson; Quick, a.g.e, s.40

¹⁰² Çetin, Müzakere Teknikleri, a.g.e, s.294

¹⁰³ Nelson; Quick, a.g.e, s.40

Zaman oryantasyonu bir kültürün geçmiş ve bugün yerine geleceğe odaklanmayı yeğleme derecesine işaret eder. ABD, Rusya ve Batı Afrika gibi kısa dönem yönelimli kültürlerde; yönelim, geçmiş ve şu an doğrultusundadır. Bu kültürler gelenek ve sosyal yükümlülükler önem verme eğilimindedir. Japonya ve Çin gibi uzun dönem yönelimli olanlar ise, tasarruf ve sebat gibi karşılığı hemen değil gelecekte alınacak özelliklere önem verirler.¹⁰⁴

Hofstede'nin araştırmasına göre Japonya en uzun dönem oryantasyona sahiptir, onu Hong Kong, Japonya, Hollanda, Almanya, ABD, Batı Afrika izler. Rusya ise en kısa oryantasyona sahip ülkedir. Bkz,

Tablo 10:

Hofstede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin sıralanışı

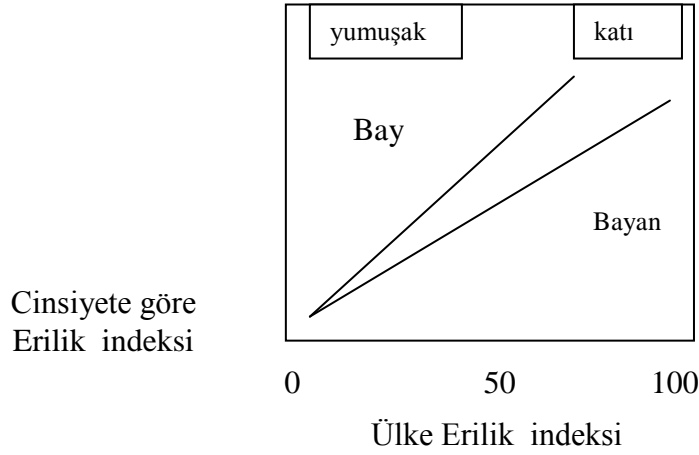
3.3.5. Maskunen (Erillik) – Feminen (Dişilik)

Erillik-dişilik; fiziksel karakteristiklerden değil cins rollerinden bahsetmektedir. Hofstede'ye göre *maskunen* (*erkesi*) kültürel yapılarda iddialı olmak, başarı ve materyalizm önemli değerler iken *Feminen* (*kadınısı*) yapıda ilişkiler, başkalarıyla etkileşim, diğer insanlara saygı göstermek ve hayat kalitesine önem vermek önemli değerlerdir.¹⁰⁵

İnsan davranışlarından bazıları kadınısı (feminen) bazıları erkesi (maskulen) olarak kabul edilmektedir. Örneğin önsözlerle hareket etmek kadınısı bir davranış olarak kabul edilirken, umursamaz olmak erkesi bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu davranışlar kişinin cinsiyetine bağlı olmayıp, hem kadınlar hem de erkekler tarafından gösterilebilmektedir.

¹⁰⁴ Çetin, Müzakere Teknikleri, a.g.e, s.295

¹⁰⁵ Nelson; Quick, a.g.e, s.41



Şekil 9: Cinsiyete göre ülke erillik puanları¹⁰⁶

Bu boyut kültürün geleneksel olarak daha çok eril (rekabetçi) ya da dişil (yardımcı) davranışlara değer vermesi derecesine işaret eder. Japonya, Almanya ve ABD gibi yüksek erillik indeksine sahip kültürlerde; para kazanmak, girişkenlik ve rekabetçiliğe önem verilmektedir. Çalışma ortamı genellikle yüksek streslidir ve yöneticiler X teorisini benimsemişler, işçileri çalıştırmak için zorlamak gerektiğini düşünürler. Buna karşılık Hollanda gibi düşük erillik indeksine sahip kültürlerde önemli değerler; yaşam kalitesi, birlikte çalışma, arkadaş atmosferi, diğerlerine yardım etmek ve çevreyi korumak üzerine yerleşmiştir.¹⁰⁷ Çalışma ortamı genelde düşük streslidir ve yöneticiler çalışanlarına daha fazla özgürlük ve daha fazla sorumluluk verirler.

Bu kültürel boyutlar arasında bireysellik/kolektivistlik çok önemli bir yere sahipken, erillik/dişillik boyutuna daha az ilgi gösterilmiştir. Erillik/dişillik daha az ilgi görmesinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Araştırmacılar tarafından bu boyutun veya onun bağıntılarının politik olarak doğru olmadığı düşünülmüştür.
- Hofstede'in erillik/dişillikten kastettiği tam olarak anlaşılmamıştır.

¹⁰⁶ Geert Hofstede, **Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values**, USA: Sage Publications, 1980, s.288

¹⁰⁷ Çetin, Müzakere Teknikleri, a.g.e, s.295

- Bu boyutta ülkelerin zenginliğiyle ilgili ya da coğrafi konumuyla ilgili herhangi bir bilginin yer almamasıdır.

Geert Hofstede'in araştırmalarında en yüksek erillik puanı ile Japonya birinci sıraya yerleşmiştir. En yüksek dişilik gösteren ilke ise Hollanda'dır. Bkz,

Tablo 10:

Hofstede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin **sıralanışı**

Tablo 10:
Hofstede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin sıralanışı

| | | |
|---------------------------------|--|----------------------------------|
| Yüksek Bireyselliklik | ABD Hollanda Rusya Japonya Batı Afrika Endonezya | Yüksek Toplumculuk |
| Düşük Güç Mesafesi | Almanya Hollanda ABD Japonya Fransa Batı Afrika Çin Rusya | Yüksek Güç Mesafesi |
| Düşük Belirsizlikten Kaçınma | Hong Kong ABD Batı Afrika Almanya Fransa Rusya Japonya | Yüksek Belirsizlikten Kaçınma |
| Düşük Belirsizlikten Kaçınma | Hong Kong ABD Batı Afrika Almanya Fransa Rusya Japonya | Yüksek Belirsizlikten Kaçınma |
| Yüksek Erillik | Japonya ABD Çin Batı Afrika Rusya Hollanda | Yüksek Dişilik |

3.4. Farklı Kùltürlerin Müzakere Tarzına Etkileri

Farklı kültürel sistemler kültüre, coğrafik yapıya, tarihe ve politik sisteme göre şekillenmiş farklı müzakere tarzları doğurabilmektedir. İnsanlar genellikle kendi kültürel varsayımları, simgeleri, önyargıları ve benzeri unsurlardan oluşan bir paket ile değerlendirme yaparlar. Müzakerelerde başarıya ulaşmanın yolu diğer tarafı anlamak ve bunun avantajını müzakerede her iki tarafı da düşünen kazan-kazan durumuna taşıyabilmekten geçmektedir.¹⁰⁸

Farklı kültürler arası müzakereler söz konusu olduğunda anlaşmazlığın çözümünün başarıyla sağlanabilmesi için müzakerecilerin kültürler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kùltürlerin temel değerleri, normları ve inanışları hakkında bilgiye ek olarak tercih edilen stratejiler ve çatışma çözme yöntemleri de önem taşıyabilmektedir.¹⁰⁹

Farklı kültürlerde iletişimin nasıl yürüdüğüünün müzakere süreci ve sonuçları üzerine etkisi vardır.¹¹⁰

Uluslararası müzakerelerde kültürler arası farklılıkların etkisi geniş ölçüde tanınmaktadır. Cohen (1997) kültürel faktörlerin müzakereleri daha karmaşık hale getirebileceğini, uzatabileceğini ve engelleyebileceğini ifade etmektedir.

Bireysel kültürlerden gelen insanlar direk yüzleşme stratejilerini tercih ederken, toplumsal kültürlerden gelen bireyler kaçınma gibi daha pasif stratejileri tercih etmektedir. Toplumcu kültürlerdeki bireylerin çatışmadan kaçınmadıkları durumlarda ise bireysel kültürlerdeki bireylere göre daha fazla fedakar stratejileri kullandıkları görülmektedir. Toplumcu kültürlerin onaylanma, yardımcı ve yumuşak olma, her iki tarafın da mahçup olmamasına önem vermelerine karşılık bireysel kültürler özerkliğe,

¹⁰⁸ Gulbro ve Herbig, a.g.e., s. 47 - 53

¹⁰⁹ Virginia M. S. Pearson and Walter G. Stephan , “*Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S.*”, **International Journal of Intercultural Relations**, C.22, S.1, Şubat 1998, s.67-83

¹¹⁰ Sunanta Chairsakeo ve Mark Speece, “*Culture, Intercultural Communication Competence, And Sales Negotiation: A Qualitative Research Approach*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, C.19, S.4, 2004, s.267-282

baskın ve kontrolcü olmaya, problem çözmeye ve sadece kendilerinin mahçup olmamasına önem verdikleri görülmektedir.¹¹¹

Örneğin yüksek kontekst yapıya sahip Çin ve düşük kontekst yapıya sahip Canada düşünüldüğünde müzakere sürecinde kullanılan çatışma yönetimi stillerinden getirisi en yüksek olanlarının farklılık göstermesi beklenirken şaşırtıcı bir şekilde her iki ülkede de rekabetçi stilin getirisi en yüksek stildir.¹¹² Zhenzhong Ma'nın yaptığı araştırma Kanadalıların uzlaşmacı ve işbirlikçi yöntemleri daha çok kullandıklarını ve Çinlilere göre daha dağıtıcı oldukları, Çinlilerin ise kaçınma ve rekabetçi taktikleri daha çok kullandıkları ve Kanadalılara göre daha az dağıtıcı olduklarını göstermektedir.

Faure 1998 Çinlilerin işbirlikçi olurken aynı zamanda çatışmacı olduklarına da dikkat çekmiştir. Hofstede ise 1991 Çin deki müzakerecilerin yapıyı, zamanlamayı ve müzakere gündemini kontrol altında tutma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.¹¹³

Graham yaptığı araştırmada Brezilyalılar ve Amerikalıları sıkı pazarlıkçı, ateşli tartışmacı ve direk yüzleşen olarak tanımlarken Japonların daha çok müzakerelerin uzun dönem boyutuna önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Brezilyalılar çatışma çözmeye Amerikalılara göre daha otoriterdir.¹¹⁴

Jeswald W. Salacuse'un araştırması hedef, tavır, kişisel stil, iletişim, zamana duyarlılık, duygusallık, anlaşma şekli, anlaşmaya varma şekli, takım organizasyonu ve risk alma boyutları çerçevesinde ülkeleri karşılaştırma şansını doğurmuştur.¹¹⁵

¹¹¹ Virginia M. S. Pearson and Walter G. Stephan , “*Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S.*”, **International Journal of Intercultural Relations**, C.22, S.1, Şubat 1998, s.67-83

¹¹² Zhenzhong Ma, “*Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation*”, **International Journal of Cross Cultural Management**, C.18, S.3, 2007, s.260-279

¹¹³ Rajesh Kumar ve Verner Worm, “*Social capital and the dynamics of business negotiations between the northern Europeans and the Chinese*”, **International Marketing Review**, C.20, S.3, 2003, s.262-285

¹¹⁴ Virginia M. S. Pearson and Walter G. Stephan , “*Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S.*”, **International Journal of Intercultural Relations**, C.22, S.1, Şubat 1998, s.67-83

¹¹⁵ Jeswald W. Salacuse, “*The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style Some Survey Results*”, **Negotiation Journal**, C.14, S.3, 1998, s.221-235

Tablo 11
Salacuse'un Kültürün Müzakere Şeklini Etkileyen 10 Temel

| BOYUTLAR | | BOYUTLAR |
|---------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Hedef: Anlaşma | İspanya Fransa Brezilya Japonya Amerika Almanya İngiltere Nijerya Arjantin Çin Meksiko Endonezya | Hedef: ilişki |
| Tavır: Kazan-kaybet | İspanya Brezilya Nijerya Almanya Meksiko İngiltere Amerika Endonezya Fransa Arjantin Çin Japonya | Tavır: Kazan-kazan |
| Kişisel stil: Samimi | Amerika, Fransa, Brezilya, Endonezya, Japonya, Almanya, İngiltere Arjantin, İngiltere, Meksiko, Çin, İspanya, Nijerya, | Kişisel stil: Resmi |
| İletişim: Direk | Nijerya, Meksiko, İspanya, Arjantin, Amerika, Almanya, Endonezya, Brezilya, İngiltere Çin Fransa, Japonya | İletişim: Dolaylı |
| Zamana duyarlılık: Yüksek | Brezilya, İngiltere, Nijerya Çin, Japonya, Amerika, Arjantin, İspanya, Meksiko, Almanya, Fransa, Endonezya | Zamana duyarlılık: Düşük |
| Duygusalılık: Yüksek | Brezilya, Arjantin, Meksiko, İspanya, Çin, Amerika, Nijerya, Fransa, Endonezya Japonya, İngiltere, Almanya | Duygusalılık: Düşük |
| Anlaşma şekli: Genel | Japonya, Almanya, Endonezya, Fransa, Çin, Arjantin, Brezilya, Amerika, Nijerya, Meksiko, İspanya, İngiltere | Anlaşma şekli: Spesifik |
| Anlaşmaya varma şekli: Tümdengelim | Endonezya Arjantin, Fransa, İngiltere Çin, Almanya, Amerika, Nijerya, İspanya, Japonya, Brezilya, Meksiko, | Anlaşmaya varma şekli: Tümevarım |
| Takım organizasyonu: Bir lider | Brezilya, Çin, Meksiko, İngiltere, Amerika, İspanya, Arjantin, Almanya, Japonya, Endonezya Nijerya, Fransa | Takım organizasyonu: Ortak karar |
| Risk Alma: Yüksek | Fransa, Endonezya, İngiltere, Çin, Amerika, Nijerya, Arjantin, Almanya, Brezilya, Meksiko, İspanya, Japonya, | Risk Alma: Düşük |

Kaynak: Jeswald W. Salacuse, "THE TOP TEN WAYS CULTURE AFFECTS NEGOTIATING STYLE SOME SURVEY RESULTS", Negotiation Journal, 1998, 14(3), s. 221-235

Salacuse'un sıralamasına göre Amerikalı müzakerecilerin ilişkidense anlaşmaya önem verdiği görülmektedir. Kişisel stilde en samimi olan müzakereciler Amerikalı müzakereciler olmakla birlikte en resmi müzakerecilerin ise Nijeryalı müzakereciler olduğu görülmektedir.

Tablo 12

Türkiye ve Amerika'daki Müzakerelerin Geleneksel Boyutları

| BOYUTLAR | TÜRKİYE | AMERİKA |
|---|--|--|
| Hedef anlaşma/ilişki | Müzakereden önce ilişki kurma | Karşılıklı anlayışı bir an önce oluşturup müzakereye geçme |
| Tavır kazan-kaybet/kazan-kazan | | Mümkün olduğunca ortak kazanımlar arama |
| Kişisel stil samimi/resmi | | İş ilişkilerinde formalite ve adetleri aramazlar |
| İletişim direk/dolaylı | Kıbarlık önemlidir | Direkt olurlar ve noktaya işaret ederler |
| Zamana duyarlılık yüksek/düşük | Direk konuya girmeyi beklemezler. Toplantının ilerleyişi ve müzakere yavaştır. | Anında karar ve çözümleri beklerler |
| Duygusallık yüksek/düşük | duygularını gösterirler | Öznel hisler unsur olarak görülmez. |
| Takım organizasyonu bir lider/ortak karar | Hisler öznel unsurlardan daha çok önem taşır. | İlgili bilgi ve yeteneğe sahip kişiler kararları alırlar. |
| Risk Alma Yüksek/düşük | Risk alırlar. | |

Kaynak: Lynn E. Metcalf, Allan Bird, Mahesh Shankarmahesh, Zeynep Aycan, Jorma Larimo and Dídimo Dewar Valdelamar , “Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States”, *Journal of World Business*, Volume 41, Issue 4, December 2006, Pages 382-394

Türk müzakerecilerin müzakereden önce ilişki kurmaya önem verdikleri, Amerikalı müzakerecilerin ise karşılıklı anlayışı bir an önce oluşturup müzakereye geçmede sabırsız oldukları görülmektedir. Türkiye'deki müzakerecilerin duygularını gösterdikleri ve duygulara önem verdikleri görülmekte iken Amerikalı müzakerecilerin öznel hisleri unsur olarak değerlendirmedikleri anlaşılmaktadır. ¹¹⁶

¹¹⁶ Lynn E. Metcalf, Allan Bird, Mahesh Shankarmahesh, Zeynep Aycan, Jorma Larimo and Dídimo Dewar Valdelamar, “*Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States*”, **Journal of World Business**, C.41, S.4, December 2006, s.382-394

3.5. Dişilik Erillik Boyutları ve Müzakere Tarzları İlişkisi

Dişilik Erillik eğilimleri ve müzakere yaklaşımları ile ilgili olarak literatür incelendiğinde bu konuda henüz çok sayıda çalışma yapılmamış olduğu görülmektedir.

Tablo 13
Dişil ve Eril Müzakerecilerin Farklı Yaklaşımları

| Dişil Müzakerecilerin Yaklaşımları | Eril Müzakerecilerin Yaklaşımları |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Şuan ki ilişkiyi uzun dönem ilişkinin bir parçası olarak görür.• Ortak kazanımı arar.• Adilliği vurgular.• Diğerlerinin beklentilerini sorar ve kişisel inisiyatifini kullanır.• Kendi ihtiyaçlarını söylemekte atiktir.• Gücünü-statüsünü vurgulamayan konuşmalar yapar.• Ödün vermeye isteklidir.• Uzun dönem ilişkiyi tehlikeye düşürecek taktikleri kullanmaktan kaçınır. | <ul style="list-style-type: none">• Tek atışlık anlaşmalar olarak görür.• Spor müsabakaları tarzında bir zaferin peşindedir.• Oyunun kurallarını, emsalleri ve güç pozisyonlarını vurgular.• Müzakerede aldığı pozisyonun mantığını açıklar.• Gerçek beklentilerini saklar ya da saptırır.• Baskın ya da kontrolcü bir tavır ile konuşur.• Pozisyonları konusunda uzlaşmacı değildir, değişmez tutumlarını saklamaya çalışırlar.• Diğer tarafı engeller ve kandırırlar. |

Kaynak: Leonard Greenhaigh and Roderick W. Gilley, "Our Game, Your Rules: Developing Effective Negotiating Approaches", The Negotiation Sourcebook, 2. Baskı, USA: HRD Press, 2001, s.235

Portello ve Long eril özellikleri baskın olan kadın yöneticilerin yüksek olasılıkla rekabetçi stili sergilerken, dişil özellikleri baskın olan kadın yöneticilerin düşük olasılıkla kaçınmacı stil sergilediklerini, androgynous özelliği baskın olan kadın yöneticilerin ise büyük olasılıkla bütünleyici olan işbirlikçi stili sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışma cinsiyetin çatışma yönetimi stilleri üzerine etkisini tam olarak ortaya koyamamaktadır.¹¹⁷

Dişil ve Eril farklılıklarının müzakereye yansımış şeklini laboratuvar ortamında simule edilen müzakere kurguları çerçevesinde kontrol edilebilir koşullar altında rol

¹¹⁷ Parghi, Ira G. ve Murphy, Bianca Cody "Gender and conflict resolution and negotiation: What the literature tells us", www.ksg.harvard.edu/wapp/research/working/parghi_murphy.pdf

yapma yöntemi ile ölçen bu çalışmada kişilerin dişil-eril eğilimlerini ölçmek için Bem Cinsiyet rolleri ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar dişil özellik taşıyanların uzun dönem ilişkiye ve adillie daha çok önem verdiğini gösterirken, eril müzakerecilerin ise çoğu zaman müzakereleri spor müsabakaları şeklinde algılayıp kazanıma yönelik hareket ettiklerini göstermektedir.¹¹⁸

Jurma ve Powell ise çatışma yönetiminde androgynous özelliği baskın olan yöneticilerin eril ya da dişil özelliği baskın olan yöneticilere göre daha başarılı olduklarını ortaya koyarken dişil özelliği baskın olan yöneticilerin eril özelliği baskın olan yöneticilere göre daha etkili iletişim tarzlarını kullandıklarını ifade etmektedir.¹¹⁹

¹¹⁸ Leonard Greenhaigh and Roderick W. Gilley, “*Our Game, Your Rules: Developing Efective Negotiating Approaches*”, **The Negotiation Sourcebook**, 2. Baskı, USA: HRD Press, 2001, s.235

¹¹⁹ Parghi, Ira G. ve Murphy, Bianca Cody “*Gender and conflict resolution and negotiation: What the literature tells us*”, www.ksg.harvard.edu/wappp/research/working/parghi_murphy.pdf

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Türk yöneticiler ile Amerikalı yöneticilerinin müzakere tarzları arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

4.2. Örneklem

Araştırmanın geçerliliğini kısıtlamamak gerekçesi ile herhangi bir sektör ya da bölge sınırlaması yapılmaksızın mümkün olduğunca çok sayıda yöneticiye iletişim ağı yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. İki farklı kültür olması sebebi ile Amerika ve Türkiye'deki yöneticiler tercih edilmiştir.

Elektronik posta yolu ile yöneticilere araştırmanın amacını anlatan bir açıklama ile birlikte anket yollanmış ve vakit ayırıp anketi dolduran kişilere anket değerlendirmesinin kısa bir süre içinde yollanacağı ifade edilerek bu yüksek lisans çalışmasına katkıda bulunmak isteyip istemeyecekleri sorulmuştur.

200 civarında anket dağıtılmış olup, anketlere geri dönüşün %80 olduğu görülmüştür. Geri dönen anketlerden uygun şekilde doldurulmamış olan 13 tanesi değerlendirmelere dahil edilmemiştir.

Tablo 14
Ülkeye Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|----------------|----------------|--------------|
| Türkiye | 79 | 53,7 |
| Amerika | 68 | 46,3 |
| | 147 | 100 |

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan yöneticilerin %53.7'si Amerika, %46.3'ü Türkiye'de çalışmaktadır.

Tablo 15
Cinsiyete Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|--------------|----------------|--------------|
| Erkek | 80 | 54,4 |
| Kadın | 67 | 45,6 |
| | 147 | 100 |

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde %54.4.'ünün erkek, %45.6'sının ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 16
Ülkelere göre yöneticilerin cinsiyet dağılımı

| | | | Ülke | | Toplam |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | | | Türkiye | Amerika | |
| Cinsiyet | Kadın | Frekans | 36 | 31 | 67 |
| | | Yüzde | 45,6 | 45,6 | 45,6 |
| | Erkek | Frekans | 43 | 37 | 80 |
| | | Yüzde | 54,4 | 54,4 | 54,4 |
| Toplam | Frekans | 79 | 68 | 147 | |
| | Yüzde | 100 | 100 | 100 | |

Anketi cevaplayan ve Türkiye'de yaşayan 79 yöneticinin %45.6'sı kadın, %54.4'ü erkek, Amerika'da yaşayan 68 yöneticinin ise %45.6'sı kadın, %54.4'ü erkektir.

Tablo 17
Çalışılan Pozisyona Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|-------------------|----------------|--------------|----------------------|
| Üst düzey | 46 | 31,3 | 31,5 |
| Orta düzey | 80 | 54,4 | 54,8 |
| Alt düzey | 20 | 13,6 | 13,7 |
| | 146 | 99,3 | 100 |
| Cevap yok | 1 | 0,7 | |
| | 147 | 100 | |

Anketi cevaplayan yöneticilerin %54,8'i orta, %31,5'i üst, %13,7'si alt düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

Tablo 18
Ülkelere göre yöneticilerin pozisyon dağılımı

| | | | Ülke | | Toplam |
|----------|------------|---------|---------|---------|--------|
| | | | Türkiye | Amerika | |
| Pozisyon | Üst düzey | Frekans | 22 | 24 | 46 |
| | | Yüzde | 27,8 | 35,8 | 31,5 |
| | Orta düzey | Frekans | 43 | 37 | 80 |
| | | Yüzde | 54,4 | 55,2 | 54,8 |
| | Alt düzey | Frekans | 14 | 6 | 20 |
| | | Yüzde | 17,7 | 9,0 | 13,7 |
| Toplam | | Frekans | 79 | 67 | 146 |
| | | Yüzde | 100 | 100 | 100 |

Anketi cevaplayan ve Türkiye’de yaşayan 79 yöneticinin %27,8’i üst düzey, %54.4’ü orta, %17.7’si ise alt düzey yönetici iken aynı oranlar Amerika’da yaşayan yöneticilerde %35.8, %55.2 ve %9’dur.

Tablo 19
Çalışılan Departmana Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|------------------|------------|------------|
| Yönetim | 36 | 24,5 |
| Üretim | 30 | 20,4 |
| Muhasebe | 21 | 14,3 |
| Bilgi İşlem | 14 | 9,5 |
| Satış | 14 | 9,5 |
| İnsan Kaynakları | 9 | 6,1 |
| Finans | 6 | 4,1 |
| Pazarlama | 5 | 3,4 |
| Satın Alma | 5 | 3,4 |
| Eğitim | 4 | 2,7 |
| AR-GE | 2 | 1,4 |
| Halkla İlişkiler | 1 | 0,7 |
| | 147 | 100 |

Anketi cevaplayan yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları incelendiğinde ağırlıklı departmanların %24.5 yönetim, %20.4 üretim, %14.3 muhasebe olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 20
Yaş'a Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|-------------------|----------------|--------------|
| 25 ve altı | 12 | 8,2 |
| 26-30 | 26 | 17,7 |
| 31-35 | 39 | 26,5 |
| 36-40 | 18 | 12,2 |
| 41-45 | 15 | 10,2 |
| 46-50 | 16 | 10,9 |
| 51 ve üstü | 21 | 14,3 |
| | 147 | 100 |

Yaş'a göre dağılımda anketi cevaplayan yöneticilerin ağırlıklı olarak 31-35 yaş grubu ile 26-30 yaş grubunda bulunan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 21
Medeni Duruma Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|--------------|----------------|--------------|
| Evli | 92 | 62,6 |
| Bekar | 54 | 36,7 |
| Dul | 1 | 0,7 |
| | 146 | 100 |

Medeni durumda ise çoğunluğun evli olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır.

Tablo 22
Eğitim Durumuna Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|------------------------------|----------------|--------------|
| Lise ve altı | 17 | 11,6 |
| Üniversite | 82 | 55,8 |
| Yüksek lisans/Doktora | 48 | 32,7 |
| | 147 | 100 |

Eğitim durumunda anketi cevaplayan yöneticilerin yarısından fazlasının üniversite, %32,7'sinin ise yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 23
Çalışma Yılına Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|------------------------|----------------|--------------|
| 1-5 | 29 | 19,7 |
| 6-10 | 31 | 21,1 |
| 11-15 | 22 | 15 |
| 16-20 | 18 | 12,2 |
| 21-25 | 23 | 15,6 |
| 26 yıl ve üzeri | 24 | 16,3 |
| | 147 | 100 |

Anketi cevaplayan yöneticilerin çalışma hayatındaki sürelerine göre dağılımları incelendiğinde ağırlıklı olarak 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Tablo 24
Halihazırda Çalışılan Firmadaki Süreye Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|-----------------------------|----------------|--------------|
| 1 yıl ve 1 yıldan az | 24 | 16,3 |
| 1.1-5 yıl | 62 | 42,2 |
| 5.1-10 yıl | 37 | 25,2 |
| 10.1-15 yıl | 11 | 7,5 |
| 15 yıldan fazla | 13 | 8,8 |
| | 147 | 100 |

Anketi cevaplayan yöneticilerin halihazırda çalıştıkları şirketteki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde yarısına yakın bir bölümünün 1.1-5 yıl arasında bir süredir çalıştıkları görülmektedir.

4.3. Ölçme Araçları

Araştırmada ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır.

4.3.1. Miller's Müzakere Tarzları Ölçeği

Çalışmada müzakere tarzlarını ortaya koymak amacıyla Lee Miller'in Müzakere Tarzları ölçeği¹²⁰ kullanılmıştır. Ölçek orijinal dili İngilizceden Türkçeye adaptasyonu yapılarak kullanılmıştır. Bu amaçla ölçek Türkçeye tercüme edilip; bir uzman tarafından Tekrar geri İngilizceye tercüme edilerek kontrol edilmiştir. Anket örneği Ek'te yer almaktadır.

Ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır: Rekabetçi, İşbirlikçi, Uzlaşmacı, Fedakar ve Kaçınmacı.

Kullanılan müzakere ölçeğinin alt boyutları ayrımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 25
Müzakere Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutları

| | |
|------------|------------------------|
| Rekabetçi | 4,9,14,15,22,25,32,35 |
| İşbirlikçi | 2,7,16,19,26,29,34,37 |
| Uzlaşmacı | 3,8,12,17,21,28,33,40 |
| Fedakar | 1,6,13,18,24,27,31,38 |
| Kaçınmacı | 5,10,11,20,23,30,36,39 |

Ölçekte rekabetçi stili yansıtan boyutlar 4,9,14,15,22,25,32,35; işbirlikçi stili yansıtan boyutlar 2,7,16,19,26,29,34,37; uzlaşmacı stili yansıtan boyutlar 3,8,12,17,21,28,33,40; fedakar stili yansıtan boyutlar 1,6,13,18,24,27,31,38; kaçınmacı stili yansıtan boyutlar 5,10,11,20,23,30,36,39' dır.

¹²⁰ Seton Hall University, **Yönetimsel Müzakere Ders Notları**, MBA Programı, 2006

Katılımcılardan bir talimat yolu ile 5 puanı 2 ifade arasında dağıtmaları istenmiştir. Örneğin:

Numaralanmış her grup için (1&2, 3&4) 5 puanı 2 ifade arasında dağıtmalısınız. İlk aklınıza gelen yanıt sizin duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan olacaktır.

Örneğin, biri eti diğeri sebzeği sevdiğinizi söyleyen iki ifade söz konusu ise ve eğer vejeteryan iseniz yanıtınız şu şekilde olmalıdır:

1. *_0_ Eti severim*
2. *_5_ Sebzeği severim.*

Diğeri taraftan, eğer ikisini de seviyorsanız fakat eti biraz daha fazla tercih ediyorsanız yanıtınız aşağıdaki şekilde olmalıdır:

1. *_3_ Eti severim*
2. *_2_ Sebzeği severim.*

Daha sonra sorular ilgili müzakere başlıkları altında toplanarak deneklerin verdiği puanların toplamı alınmıştır. Böylelikle her bir katılımcıya ait 5 müzakere tarzı puanlarına ulaşılmıştır.

4.3.2. Dişil – Eril Davranış Boyutu Ölçeği

Dişil–Eril boyutları ortaya koymak üzere Hofstede'nin çalışması ile Türk kültürü içerisinde ölçümlenmesine yönelik İslamoğlu ve arkadaşlarının çalışmalarından faydalanılmıştır.¹²¹ Her iki çalışma da dişil-eril boyutları ortaya koymada kullandıkları ifadeler açısından incelenmiştir. İnceleme sonunda dişil-eril boyutların her biri için her iki çalışmada ortak olarak yer alan 5 er ifade seçilmiştir.

¹²¹ Güler İslamoğlu , Melek Birsal Ve Deniz Börü, “Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması”, **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, s. 688-693

Tablo 26
Dişil Eril Davranış Boyutları Ölçeğinin Alt Boyutları

| | |
|-------|--|
| Dişil | Yaşamak için çalışmak” fikri İşbirliği ve uyum İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak Alıngan olmak |
| Eril | “Çalışmak için yaşamak” fikri Rekabetçi olmak Maddiyata önem vermek Acımasız ve kuralcı olmak Bencil olmak |

Ölçekte dişil özellikleri yansıtan alt boyutlar: Yaşamak için çalışmak” fikri, İşbirliği ve uyum, İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek, Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak ve Alıngan olmak iken eril özellikleri yansıtan alt boyutlar “Çalışmak için yaşamak” fikri, Rekabetçi olmak, Maddiyata önem vermek, Acımasız ve kuralcı olmak, Bencil olmak tır.

Bu ifadeler kişilerin dişil-eril özelliklerini ortaya koymak açısından 2’li eşleştirmeler içerisinde bireylerin tercihlerine sunulmuştur. Bu araştırmada, her bir dişil özellik seçilen 5 eril özellik ile tek tek eşleştirilerek toplam 25 tercih oluşturulmuştur.

Tablo 27
Her bir dişil özelliğin 5 eril özellik ile eşleştirilmesi aşaması

| | | | |
|------------------------------|--|--|-------------------------------|
| Yaşamak için çalışmak” fikri | | | “Çalışmak için yaşamak” fikri |
| Yaşamak için çalışmak” fikri | | | Rekabetçi olmak |
| Yaşamak için çalışmak” fikri | | | Maddiyata önem vermek |
| Yaşamak için çalışmak” fikri | | | Acımasız ve kuralcı olmak |
| Yaşamak için çalışmak” fikri | | | Bencil olmak |

Yapılan eşleştirmeler belli bir sıralamayı ya da gruplandırmayı izlemeden, tesadüfi olarak (örneğin bir tarafta dişil bir tarafta eril ifadeleri toplamadan ve ya da aynı dişil ifadelerin aynı tarafa gelmemesine dikkat ederek) anket formuna yerleştirilmiştir.

Tablo 28
İfadelerin tesadüfi yerleştirilmesi aşaması

| | | |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Acımasız ve kuralcı olmak | | <i>İşbirliği ve uyum</i> |
| <i>Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak</i> | | Bencil olmak |
| “Çalışmak için yaşamak” fikri | | <i>“Yaşamak için çalışmak” fikri</i> |
| Bencil olmak | | <i>“Yaşamak için çalışmak” fikri</i> |
| Maddiyata önem vermek | | <i>Alıngan olmak</i> |

Katılımcılardan kendilerine verilen açıklayıcı talimat doğrultusunda ikili eşleştirmelerden bir tanesini seçmeleri istenmiştir. Örneğin:

İnsan davranışlarından bazıları kadınsı (feminen) bazıları erkeksi (maskülen) olarak kabul edilmektedir. Örneğin önsözlerle hareket etmek kadınsı bir davranış olarak kabul edilirken, umursamaz olmak erkeksi bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu davranışlar kişinin cinsiyetine bağlı olmayıp, hem kadınlar hem de erkekler tarafından gösterilebilmektedir.

Bu bölümdeki sorular sizin davranış tarzınızın hangi yönde olduğunu belirlemeye yöneliktir.

Aşağıda yer alan ifade çiftlerinden size en uygun olanını seçmeniz gerekmektedir. Örneğin:

| | | |
|---------------------------------|--|---------------------------------|
| Mavi | | Kırmızı |
| Tatlı yiyecekleri tercih ederim | | Tuzlu yiyecekleri tercih ederim |

Daha sonra her bir denek/ katılımcının yaptığı seçimler incelenerek, 2’li eşleştirmelerden oluşmuş 25 tercih içerisinde kaç tane dişil, kaç tane eril ifade işaretlediği tespit edilmiştir. Bu noktada seçim yapılan ifadeler 1 puan karşılığı olarak değerlendirilerek ayrı ayrı dişil ve eril puan toplamalarına ulaşılmıştır.

Tablo 29
Dişil- eril puanlara ulaşılması aşaması

| | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|
| Acımasız ve kuralcı olmak | | X | <i>İşbirliği ve uyum</i> |
| <i>Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak</i> | X | | Bencil olmak |
| “Çalışmak için yaşamak” fikri | | X | <i>“Yaşamak için çalışmak” fikri</i> |
| Bencil olmak | | X | <i>“Yaşamak için çalışmak” fikri</i> |
| Maddiyata önem vermek | X | | <i>Alıngan olmak</i> |
| <i>Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak</i> | X | | “Çalışmak için yaşamak” fikri |
| <i>İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek</i> | X | | Rekabetçi olmak |
| Maddiyata önem vermek | X | | <i>“Yaşamak için çalışmak” fikri</i> |
| <i>İşbirliği ve uyum</i> | X | | Bencil olmak |

Dişil ifadeler: 7 puan

Eril ifadeler: 2 puan

Kültürel incelemelerde dişil ve eril boyut birbirinin tersi olarak kabul edilemez. Bireyler dişil özellikleri gösterdikleri kadar eril özellikleri de gösterebilirler. Ancak kişilerde bu 2 boyut her zaman aynı düzeyde olmayabilir, bazen bir boyut diğerine göre daha belirgin olarak ortaya çıkabilir.¹²²

Bu noktadan hareketle bireylerin hangi boyutu daha baskın olarak taşıdığını ortaya koymak üzere, anket değerlendirmesi sonucunda elde edilen dişil ve eril puanları birbirinden çıkarılmıştır.

Yapılan çalışmada dişil puandan eril puanın çıkarılması yolu ile değerlendirmeye gidilmiştir. Fark olarak isimlendirilmiş olan sonuçlar +25'e yaklaştıkça dişil özelliklerin, -25'e yaklaştıkça eril özelliklerin baskın olduğu anlaşılmıştır. Fark sonucunun 0 yakın olması ise bize dişil ve eril özelliklerin bireyde aynı düzeyde bulunduğunu göstermektedir.

¹²² Geert Hofstede, a.g.e, s.256

Tablo 30
Dişil-Eril Puan farkı dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------|----------------|--------------|------------------------|
| 0 | 1 | ,7 | ,7 |
| 1 | 2 | 1,4 | 2,0 |
| 3 | 4 | 2,7 | 4,8 |
| 4 | 2 | 1,4 | 6,1 |
| 5 | 3 | 2,0 | 8,2 |
| 7 | 2 | 1,4 | 9,5 |
| 8 | 1 | ,7 | 10,2 |
| 9 | 5 | 3,4 | 13,6 |
| 11 | 12 | 8,2 | 21,8 |
| 1 | 11 | 7,5 | 29,3 |
| 15 | 16 | 10,9 | 40,1 |
| 17 | 13 | 8,8 | 49,0 |
| 19 | 5 | 3,4 | 52,4 |
| 20 | 1 | ,7 | 53,1 |
| 21 | 18 | 12,2 | 65,3 |
| 23 | 19 | 12,9 | 78,2 |
| 25 | 32 | 21,8 | 100 |
| | 147 | 100 | |

Görüşülen yöneticilerin eril-dişil puan farkı puanları incelendiğinde en yüksek puanların %10.9 ile 15, %12.2 ile 21, %12.9 ile 23 ve %21.8 ile 25 puana ait oldukları sonuçları elde edilmiştir.

4.4 Uygulama

4.5. Veri Analizi

Çalışma kapsamında demografik özelliklere göre müzakere tarzları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla demografik değişkenin 2 kategorisi olması durumunda t-testi, ikiden fazla kategorisi olması durumunda ANOVA testi uygulanmıştır.

5. BULGULAR

Çalışma kapsamında yer alan müzakere tarzlarının öncelikle demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği inceleme konusu yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların dişil-eril özellikleri dikkate alınarak müzakere tarzları incelenmeye çalışılmıştır.

5.1. Demografik Değişkenler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki

Ülke ve Müzakere Tarzları

Ülke ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t- testleri sonunda elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 31
Ülkeye göre müzakere tarzları arasındaki farklılıklar

| | | N | Ortalama | Standart sapma | t değeri | Serbestlik derecesi | p değeri |
|------------|---------|----|----------|----------------|----------|---------------------|----------|
| Rekabetçi | Türkiye | 79 | 21,80 | 6,07 | 4,095 | 129,648 | 0,000* |
| | Amerika | 68 | 18,48 | 3,60 | | | |
| İşbirlikçi | Türkiye | 79 | 24,35 | 4,22 | 1,147 | 145 | 0,253 |
| | Amerika | 68 | 23,49 | 4,96 | | | |
| Uzlaşmacı | Türkiye | 79 | 24,82 | 3,69 | 2,341 | 145 | 0,021* |
| | Amerika | 68 | 23,40 | 3,63 | | | |
| Fedakar | Türkiye | 79 | 17,77 | 4,78 | -1,129 | 137,302 | 0,261 |
| | Amerika | 68 | 18,52 | 3,21 | | | |
| Kaçınmacı | Türkiye | 79 | 14,48 | 5,07 | -3,404 | 145 | 0,001* |
| | Amerika | 68 | 17,53 | 5,79 | | | |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Ülkeye göre müzakere tarzları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde rekabetçi ve uzlaşmacı müzakere tarzlarından alınan ortalama puanın Türkiye’de Amerika’ya göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratacak şekilde daha yüksek olduğu, kaçınmacı müzakere tarzının ise ortalama puan olarak anlamlı farklılık yaratacak şekilde Amerika’da Türkiye’ye göre daha yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Cinsiyet ve Müzakere Tarzları

Cinsiyet ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi sonucunda elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 32
Cinsiyete göre müzakere tarzları açısından farklılıklar

| | | N | Ortalama | Standart Sapma | t değeri | Serbestlik derecesi | p değeri |
|------------|-------|----|----------|----------------|----------|---------------------|----------|
| Rekabetçi | Kadın | 67 | 20,43 | 5,28 | 0,34 | 141,498 | 0,734 |
| | Erkek | 80 | 20,13 | 5,40 | | | |
| İşbirlikçi | Kadın | 67 | 23,50 | 4,41 | -1,096 | 145 | 0,275 |
| | Erkek | 80 | 24,33 | 4,72 | | | |
| Uzlaşmacı | Kadın | 67 | 23,63 | 3,53 | -1,609 | 143,672 | 0,11 |
| | Erkek | 80 | 24,61 | 3,83 | | | |
| Fedakar | Kadın | 67 | 18,09 | 3,92 | -0,079 | 145 | 0,937 |
| | Erkek | 80 | 18,14 | 4,33 | | | |
| Kaçınmacı | Kadın | 67 | 15,99 | 4,97 | 0,185 | 145 | 0,853 |
| | Erkek | 80 | 15,81 | 6,12 | | | |

* $p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı

Cinsiyete göre müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Pozisyon ve Müzakere Tarzları

Pozisyon ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi sonucunda elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 33
Çalışılan pozisyon için varyansların homojenliği

| | Levene İstatistiği | p değeri |
|-------------------|--------------------|----------|
| Rekabetçi | 0,419 | 0,659 |
| İşbirlikçi | 0,922 | 0,4 |
| Uzlaşmacı | 0,107 | 0,898 |
| Fedakar | 0,859 | 0,426 |
| Kaçınmacı | 2,477 | 0,088 |

ANOVA testi yapılmadan önce müzakere tarzları değişkenlerinin çalışma yılı açısından homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Buna göre tüm değişkenler homojen olarak dağılmaktadır. ($p>0.05$).

Tablo 34
Çalışılan pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılıklar

| | | N | Ortalama | Standart sapma | F değeri | p değeri |
|-------------------|------------|----|----------|----------------|----------|----------|
| Rekabetçi | Üst düzey | 46 | 20,33 | 4,70 | 0,226 | 0,798 |
| | Orta düzey | 80 | 20,06 | 5,65 | | |
| | Alt düzey | 20 | 20,95 | 5,68 | | |
| İşbirlikçi | Üst düzey | 46 | 24,18 | 3,57 | 0,893 | 0,412 |
| | Orta düzey | 80 | 23,94 | 4,84 | | |
| | Alt düzey | 20 | 22,65 | 4,27 | | |
| Uzlaşmacı | Üst düzey | 46 | 24,24 | 3,70 | 0,991 | 0,374 |
| | Orta düzey | 80 | 23,82 | 3,72 | | |
| | Alt düzey | 20 | 25,10 | 3,60 | | |
| Fedakar | Üst düzey | 46 | 16,97 | 3,46 | 5,156 | 0,007* |
| | Orta düzey | 80 | 19,11 | 4,08 | | |
| | Alt düzey | 20 | 16,95 | 4,96 | | |
| Kaçınmacı | Üst düzey | 46 | 15,22 | 4,52 | 0,968 | 0,382 |
| | Orta düzey | 80 | 16,31 | 5,99 | | |
| | Alt düzey | 20 | 14,80 | 4,69 | | |

* $p<0.05$ istatistiksel olarak anlamlı

İşyerinde çalışılan pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılık incelendiğinde fedakar müzakere tarzı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur($p<0,05$). Buna göre orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Ülke, Cinsiyet ve Müzakere Tarzları

Ülke, cinsiyet ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi sonucunda elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 35
Cinsiyet ve ülkeye göre müzakere tarzları açısından farklılıklar

| | | Ülke | N | Ortalama | Standart sapma | t değeri | Serbestlik derecesi | P değeri |
|-------|------------|---------|----|----------|----------------|----------|---------------------|----------|
| Kadın | Rekabetçi | Türkiye | 36 | 22,36 | 6,01 | 3,656 | 53,678 | 0,001* |
| | | Amerika | 31 | 18,18 | 3,07 | | | |
| | İşbirlikçi | Türkiye | 36 | 24,22 | 4,75 | 1,457 | 65 | 0,15 |
| | | Amerika | 31 | 22,66 | 3,89 | | | |
| | Uzlaşmacı | Türkiye | 36 | 24,64 | 3,61 | 2,62 | 65 | 0,011* |
| | | Amerika | 31 | 22,47 | 3,10 | | | |
| | Fedakar | Türkiye | 36 | 17,61 | 4,29 | -1,077 | 65 | 0,285 |
| | | Amerika | 31 | 18,65 | 3,43 | | | |
| | Kaçınmacı | Türkiye | 36 | 14,11 | 3,96 | -3,617 | 65 | 0,001* |
| | | Amerika | 31 | 18,16 | 5,19 | | | |
| Erkek | Rekabetçi | Türkiye | 43 | 21,33 | 6,14 | 2,196 | 78 | 0,031* |
| | | Amerika | 37 | 18,73 | 4,02 | | | |
| | İşbirlikçi | Türkiye | 43 | 24,47 | 3,78 | 0,272 | 78 | 0,787 |
| | | Amerika | 37 | 24,18 | 5,67 | | | |
| | Uzlaşmacı | Türkiye | 43 | 24,98 | 3,79 | 0,915 | 78 | 0,363 |
| | | Amerika | 37 | 24,19 | 3,89 | | | |
| | Fedakar | Türkiye | 43 | 17,91 | 5,20 | -0,545 | 69,484 | 0,588 |
| | | Amerika | 37 | 18,42 | 3,06 | | | |
| | Kaçınmacı | Türkiye | 43 | 14,79 | 5,87 | -1,627 | 78 | 0,108 |
| | | Amerika | 37 | 17,00 | 6,27 | | | |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Amerika ve Türkiye’de yaşayan kadınlar arasında rekabetçi, uzlaşmacı ve kaçınmacı müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır(p<0,05). Rekabetçi ve uzlaşmacı müzakere tarzlarından Amerika’da çalışanlar Türkiye’de çalışanlara göre daha düşük puan alırken, kaçınmacı müzakere tarzından Amerika’da çalışanlar daha yüksek ortalama puan almıştır. Amerika ve Türkiye’de çalışan erkekler arasında ise rekabetçi müzakere tarzı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre Türkiye’de yaşayan erkeklerin ortalama puanı Amerika’da yaşayanlara göre daha yüksektir.

Ülke, Pozisyon ve Müzakere Tarzları

Ülke, pozisyon ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizlerin sonuçları şöyledir.

Tablo 36
Ülke ve pozisyon için varyansların homojenliği

| | | Levene İstatistiği | p değeri |
|----------------|-------------------|--------------------|----------|
| Türkiye | Rekabetçi | 0,267 | 0,767 |
| | İşbirlikçi | 0,298 | 0,743 |
| | Uzlaşmacı | 1,024 | 0,364 |
| | Fedakar | 0,015 | 0,985 |
| | Kaçınmacı | 1,965 | 0,147 |
| Amerika | Rekabetçi | 0,146 | 0,864 |
| | İşbirlikçi | 1,081 | 0,345 |
| | Uzlaşmacı | 2,621 | 0,080 |
| | Fedakar | 0,743 | 0,480 |
| | Kaçınmacı | 0,051 | 0,950 |

ANOVA testi yapılmadan önce müzakere tarzları değişkenlerinin ülke ve pozisyon açısından homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Buna göre değişkenler homojen olarak dağılmaktadır. ($p>0.05$).

Tablo 37
Ülke ve pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılıklar

| | | | N | Ortalama | Standart sapma | F değeri | p değeri |
|-----------|------------|------------|-------|----------|----------------|----------|----------|
| Türkiye | Rekabetçi | Üst düzey | 22 | 21,55 | 5,47 | 0,328 | 0,721 |
| | | Orta düzey | 43 | 21,53 | 6,67 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 23,00 | 5,17 | | |
| | İşbirlikçi | Üst düzey | 22 | 24,18 | 3,81 | 2,319 | 0,105 |
| | | Orta düzey | 43 | 25,09 | 4,24 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 22,36 | 4,40 | | |
| | Uzlaşmacı | Üst düzey | 22 | 25,68 | 3,70 | 1,189 | 0,310 |
| | | Orta düzey | 43 | 24,26 | 3,93 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 25,21 | 2,69 | | |
| | Fedakar | Üst düzey | 22 | 16,86 | 4,25 | 4,965 | 0,009* |
| | | Orta düzey | 43 | 19,14 | 4,79 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 15,00 | 4,26 | | |
| Kaçınmacı | Üst düzey | 22 | 14,18 | 3,47 | 0,149 | 0,861 | |
| | Orta düzey | 43 | 14,77 | 6,03 | | | |
| | Alt düzey | 14 | 14,07 | 4,07 | | | |
| Amerika | Rekabetçi | Üst düzey | 24 | 19,21 | 3,62 | 1,774 | 0,178 |
| | | Orta düzey | 37 | 18,34 | 3,54 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 16,17 | 3,71 | | |
| | İşbirlikçi | Üst düzey | 24 | 24,19 | 3,42 | 0,870 | 0,424 |
| | | Orta düzey | 37 | 22,61 | 5,21 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 23,33 | 4,27 | | |
| | Uzlaşmacı | Üst düzey | 24 | 22,92 | 3,24 | 0,687 | 0,507 |
| | | Orta düzey | 37 | 23,31 | 3,45 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 24,83 | 5,49 | | |
| | Fedakar | Üst düzey | 24 | 17,06 | 2,65 | 6,572 | 0,003* |
| | | Orta düzey | 37 | 19,08 | 3,11 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 21,50 | 3,27 | | |
| Kaçınmacı | Üst düzey | 24 | 16,17 | 5,19 | 1,001 | 0,373 | |
| | Orta düzey | 37 | 18,11 | 5,48 | | | |
| | Alt düzey | 6 | 16,50 | 5,96 | | | |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Türkiye’de yaşayan yöneticilerin çalıştıkları pozisyonları arasında müzakere tarzları açısından anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde fedakar müzakere tarzı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur(p<0,05). Aynı anlamlılık Amerika’da yaşayan yöneticiler içinde geçerlidir. Anlamlı farklılık yaratan gruplar incelendiğinde ise Türkiye’de yaşayan orta düzey yöneticiler alt düzey yöneticilere göre daha yüksek puan alırken Amerika’daki yöneticilerde ise üst düzey yöneticiler orta ve alt düzey yöneticilere göre daha düşük ortalamaya sahiptir.

Cinsiyet, Pozisyon ve Müzakere Tarzları

Cinsiyet, pozisyon ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizler sonucu elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 38
Cinsiyet ve pozisyon için varyansların homojenliği

| | | Levene İstatistiği | p değeri |
|--|-------------------|--------------------|----------|
| | Rekabetçi | 0,099 | 0,906 |
| | İşbirlikçi | 0,525 | 0,594 |
| | Uzlaşmacı | 0,396 | 0,675 |
| | Fedakar | 1,266 | 0,289 |
| | Kaçınmacı | 0,792 | 0,457 |
| | Rekabetçi | 1,763 | 0,179 |
| | İşbirlikçi | 1,736 | 0,183 |
| | Uzlaşmacı | 0,097 | 0,908 |
| | Fedakar | 0,951 | 0,391 |
| | Kaçınmacı | 2,411 | 0,097 |

ANOVA testi yapılmadan önce müzakere tarzları değişkenlerinin cinsiyet ve pozisyon açısından homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Buna göre değişkenler homojen olarak dağılmaktadır. ($p>0.05$).

Tablo 39
Cinsiyet ve pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılıklar

| | | | N | Ortalama | Standart sapma | F değeri | p değeri |
|-----------|------------|------------|-------|----------|----------------|----------|----------|
| Kadın | Rekabetçi | Üst düzey | 16 | 19,81 | 4,92 | 0,141 | 0,869 |
| | | Orta düzey | 37 | 20,58 | 5,90 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 20,71 | 4,10 | | |
| | İşbirlikçi | Üst düzey | 16 | 23,50 | 3,92 | 1,480 | 0,235 |
| | | Orta düzey | 37 | 24,15 | 4,43 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 21,79 | 4,73 | | |
| | Uzlaşmacı | Üst düzey | 16 | 24,44 | 3,63 | 1,183 | 0,313 |
| | | Orta düzey | 37 | 23,04 | 3,62 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 24,29 | 3,07 | | |
| | Fedakar | Üst düzey | 16 | 15,50 | 2,48 | 5,951 | 0,004* |
| | | Orta düzey | 37 | 19,27 | 3,71 | | |
| | | Alt düzey | 14 | 17,93 | 4,55 | | |
| Kaçınmacı | Üst düzey | 16 | 16,06 | 5,17 | 0,003 | 0,997 | |
| | Orta düzey | 37 | 15,97 | 5,19 | | | |
| | Alt düzey | 14 | 15,93 | 4,48 | | | |
| Erkek | Rekabetçi | Üst düzey | 30 | 20,60 | 4,64 | 0,498 | 0,610 |
| | | Orta düzey | 43 | 19,60 | 5,46 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 21,50 | 8,85 | | |
| | İşbirlikçi | Üst düzey | 30 | 24,55 | 3,39 | 0,321 | 0,726 |
| | | Orta düzey | 43 | 23,77 | 5,22 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 24,67 | 2,07 | | |
| | Uzlaşmacı | Üst düzey | 30 | 24,13 | 3,79 | 1,442 | 0,243 |
| | | Orta düzey | 43 | 24,49 | 3,72 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 27,00 | 4,29 | | |
| | Fedakar | Üst düzey | 30 | 17,75 | 3,69 | 2,979 | 0,057 |
| | | Orta düzey | 43 | 18,98 | 4,41 | | |
| | | Alt düzey | 6 | 14,67 | 5,54 | | |
| Kaçınmacı | Üst düzey | 30 | 14,77 | 4,15 | 2,092 | 0,131 | |
| | Orta düzey | 43 | 16,60 | 6,64 | | | |
| | Alt düzey | 6 | 12,17 | 4,40 | | | |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Kadın yöneticilerin çalıştıkları pozisyonları arasında müzakere tarzları açısından anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde fedakarlık türü müzakere tarzı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur(p<0,05). Anlamlı farklılık yaratan gruplar incelendiğinde ise orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha yüksek puan ortalama puana sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Medeni Durum ve Müzakere Tarzları

Medeni durum ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizler sonucu elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 40
Medeni duruma göre müzakere tarzları arasındaki farklar

| | | N | Ortalama | Standart sapma | t değeri | Serbestlik derecesi | p değeri |
|------------|-------|----|----------|----------------|----------|---------------------|----------|
| Rekabetçi | Evli | 92 | 19,61 | 4,71 | -2,07 | 144 | 0,04* |
| | Bekar | 54 | 21,48 | 6,09 | | | |
| İşbirlikçi | Evli | 92 | 23,75 | 4,69 | -0,531 | 144 | 0,596 |
| | Bekar | 54 | 24,17 | 4,36 | | | |
| Uzlaşmacı | Evli | 92 | 23,83 | 3,75 | -1,457 | 144 | 0,147 |
| | Bekar | 54 | 24,76 | 3,65 | | | |
| Fedakar | Evli | 92 | 17,95 | 3,50 | -0,559 | 82,638 | 0,578 |
| | Bekar | 54 | 18,39 | 5,10 | | | |
| Kaçınmacı | Evli | 92 | 16,35 | 5,77 | 1,228 | 144 | 0,222 |
| | Bekar | 54 | 15,17 | 5,33 | | | |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Medeni duruma göre rekabetçi müzakere tarzı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(p>0.05). Buna göre evlilerin rekabetçi müzakere tarzından aldıkları ortalama puan bekarlara göre daha düşüktür.

En Son Çalışılan İşyerindeki Çalışma Yılı ve Müzakere Tarzları

En son çalışılan işyerindeki çalışma yılı ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 41
En son çalışılan işyerindeki çalışma yılı için varyansların homojenliği

| | Levene İstatistiği | p değeri |
|------------|--------------------|----------|
| Rekabetçi | 1,014 | 0,402 |
| İşbirlikçi | 1,098 | 0,36 |
| Uzlaşmacı | 0,634 | 0,639 |
| Fedakar | 1,225 | 0,303 |
| Kaçınmacı | 0,659 | 0,622 |

ANOVA testi yapılmadan önce müzakere tarzları değişkenlerinin çalışma yılı açısından homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Buna göre güven oranı, dişil-eril puan farkı değişkenleri homojen olarak dağılmamaktadır. ($p<0.05$).

Tablo 42
En son çalışılan işyerindeki çalışma yılına göre müzakere tarzları

| | | N | Ortalama | Standart sapma | F değeri/Welch değeri | P değeri |
|-------------------|-----------------------------|----|----------|----------------|-----------------------|----------|
| Rekabetçi | 1 yıl ve 1 yıldan az | 24 | 22,06 | 6,76 | 1,866 | 0,120 |
| | 1.1-5 yıl | 62 | 20,79 | 5,37 | | |
| | 5.1-10 yıl | 37 | 18,89 | 4,51 | | |
| | 10.1-15 yıl | 11 | 20,09 | 4,64 | | |
| | 15 yıldan fazla | 13 | 18,46 | 3,86 | | |
| İşbirlikçi | 1 yıl ve 1 yıldan az | 24 | 24,46 | 3,64 | 1,166 | 0,328 |
| | 1.1-5 yıl | 62 | 23,48 | 5,26 | | |
| | 5.1-10 yıl | 37 | 23,45 | 3,70 | | |
| | 10.1-15 yıl | 11 | 26,27 | 2,80 | | |
| | 15 yıldan fazla | 13 | 24,77 | 5,85 | | |
| Uzlaşmacı | 1 yıl ve 1 yıldan az | 24 | 24,73 | 3,17 | 2,630 | 0,037* |
| | 1.1-5 yıl | 62 | 24,66 | 3,86 | | |
| | 5.1-10 yıl | 37 | 22,62 | 3,70 | | |
| | 10.1-15 yıl | 11 | 25,73 | 3,00 | | |
| | 15 yıldan fazla | 13 | 23,85 | 3,63 | | |
| Fedakar | 1 yıl ve 1 yıldan az | 24 | 18,46 | 4,62 | 0,860 | 0,490 |
| | 1.1-5 yıl | 62 | 18,48 | 4,62 | | |
| | 5.1-10 yıl | 37 | 17,31 | 3,42 | | |
| | 10.1-15 yıl | 11 | 17,00 | 3,35 | | |
| | 15 yıldan fazla | 13 | 19,00 | 3,08 | | |
| Kaçınmacı | 1 yıl ve 1 yıldan az | 24 | 14,67 | 5,12 | 2,963 | 0,022* |
| | 1.1-5 yıl | 62 | 15,84 | 5,35 | | |
| | 5.1-10 yıl | 37 | 17,62 | 5,90 | | |
| | 10.1-15 yıl | 11 | 11,73 | 3,90 | | |
| | 15 yıldan fazla | 13 | 17,00 | 6,32 | | |

* $p<0.05$ istatistiksel olarak anlamlı

En son çalışılan işyerindeki çalışma yılına göre uzlaşma ve kaçınma müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır($p<0.05$).

Anlamlı farklılık yaratan grupların bulunması amacıyla yapılan Post Hoc test sonuçlarına göre uzlaşmacı müzakere tarzında 1.1-5 yıl yıldır son işinde çalışanların ortalama puanı 5.1-10 yıl dır çalışanlara göre daha yüksektir. Kaçınmacı türü müzakere

tarzında ise 5.1-10 yıldır son çalıştığı işyerinde çalışanların kaçınmacı müzakere tarzından aldıkları ortalama puan 10.1-15 yıldır çalışanlara göre daha yüksektir.

Diğer Analizler

Yaş gruplarına göre müzakere tarzları açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0.05$).

Eğitim durumuna göre müzakere tarzları açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0.05$).

Çalışma yılına göre müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır($p>0.05$).

5.2. Dişil-Eril Özellikler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki

Dişil-Eril özellikler ile müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 43
Dişil-eril puan farkı müzakere tarzları arasındaki ilişki

| | | Dişil-Eril puan farkı |
|------------------|-----------------|------------------------------|
| Rekabetçi | r | -0,230* |
| | p değeri | 0,005 |
| | N | 147 |

* $p<0.05$ istatistiksel olarak anlamlı

Dişil-eril puan farkı ile müzakere tarzları arasında ilişki incelendiğinde rekabetçi müzakere tarzından aldıkları puan ile dişil-eril puan farkı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre dişil eril farkından alınan puan azaldıkça rekabetçi müzakere tarzından alınan puan artmaktadır ($p:0.005$ $r:-0,23$).

Tablo 44
Cinsiyetlere göre Dişil-eril puan farkı müzakere tarzları arasındaki ilişki

| | | | Dişil-Eril puan farkı |
|--------------|------------------|-----------------|------------------------------|
| Erkek | Rekabetçi | r | -0,268 |
| | | p değeri | 0,016* |
| | | N | 80 |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Cinsiyet ayrımı göz önüne alınarak dişil-eril puan farkı ile müzakere tarzları arasında ilişki incelendiğinde kadınlarda anlamlı bir ilişki bulunmazken, erkeklerin rekabet türü müzakere tarzından aldıkları puan ile dişil-eril puan farkı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre erkeklerde dişil-eril farkından alınan puan azaldıkça rekabetçi müzakere tarzından alınan puan artmaktadır (p:0.016 r:-0,268).

Tablo 45
Ükelere göre Dişil-eril puan farkı ve müzakere tarzları arasındaki ilişki

| | | | Dişil-Eril puan farkı |
|----------------|------------------|-----------------|------------------------------|
| Türkiye | Rekabetçi | r | -0,266 |
| | | p değeri | 0,018 |
| | | N | 79 |

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Ülke ayrımı göz önüne alınarak dişil-eril puan farkı ile müzakere tarzları arasında ilişki incelendiğinde Amerika'daki yöneticiler açısından anlamlı bir ilişki bulunmazken, Türkiye'deki yöneticilerin rekabet türü müzakere tarzından aldıkları puan ile dişil-eril puan farkı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre Türkiye'de dişil-eril farkından alınan puan azaldıkça rekabetçi müzakere tarzından alınan puan artmaktadır (p:0.018 r:-0,266).

Tablo 46

Ülke ve cinsiyetlere göre Dişil-eril puan farkı ve müzakere tarzları arasındaki ilişki

| | | | | Dişil-Eril puan farkı |
|--------------|----------------|------------------|-----------------|------------------------------|
| Erkek | Türkiye | Rekabetçi | r | -0,335 |
| | | | p değeri | 0,028 |
| | | | N | 43 |

* $p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı

Cinsiyet ve ülke ayrımı göz önüne alınarak dişil-eril puan farkı ile müzakere tarzları arasında ilişki incelendiğinde ise Türkiye'deki erkeklerin rekabet türü müzakere tarzından aldıkları puan ile dişil-eril puan farkı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü düşük bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre Türkiye'de erkeklerin dişil-eril farkından aldıkları puan azaldıkça rekabetçi müzakere tarzından aldıkları puan artmaktadır (p:0.028 r:-0,335).

6. SONUÇ

Bu araştırma sonucu elde edilen en belirgin sonuç Hofstede'nin araştırması sonucu elde ettiği Amerika'nın yüksek eril bir toplum olduğu sonucunu köreltiyor olmasındır.

Türk yöneticilerin, Amerikalı yöneticilere göre daha rekabetçi ve uzlaşmacı olmakla birlikte daha az kaçınmacı oldukları tespit edilmiştir.

Toplumcu kültürden gelen Türk yöneticilerin yüksek bireyci kültürden gelen Amerikalı yöneticilere göre daha az rekabetçi olmaları beklenirken daha rekabetçi olmaları şaşırtıcıdır ancak Türk yöneticilerin daha uzlaşmacı ve daha az kaçınmacı olmaları Hofstede'nin araştırmasını desteklemektedir.

Türk kadın yöneticiler Amerikalı kadın yöneticilere göre daha rekabetçi ve uzlaşmacı iken daha az kaçınmacıdır.

Türk erkek yöneticiler Amerikalı erkek yöneticilere göre daha rekabetçidirler.

Cinsiyete göre müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu Salacuse'un kültürün müzakere tarzını etkilediği 10 temel çerçevesinde cinsiyete bağlı farklılık bulmadığı araştırmasını desteklemektedir. Cinsiyet müzakere tarzlarındaki farklılığı açıklmakta yetersiz kalmaktadır.

Orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha fedakar oldukları sonucu elde edilmiştir.

Türk orta düzey yöneticiler alt düzey yöneticilere göre daha fedakardırlar. Amerikalı üst düzey yöneticiler ise orta ve alt düzey yöneticilere göre daha az fedakardırlar.

Orta düzey kadın yöneticiler üst düzey kadın yöneticilere göre daha fedakardırlar.

Bekar yöneticiler evli yöneticilere göre daha rekabetçidirler.

1-5 yıl arası son işinde çalışanlar 5-10 yıldır çalışanlara göre daha uzlaşmacıdır.

5-10 yıldır son çalıştığı işyerinde çalışanlar 10-15 yıldır çalışanlara göre daha kaçınmacıdır.

Yöneticilerde rekabetçilik, eril özellik baskınlaştıkça artmakta iken dişil özellik baskınlaştıkça azalmaktadır.

Kadın yöneticilerde anlamlı bir farklılık bulunmazken, erkek yöneticilerde eril özellik baskınlaştıkça rekabetçilik artmaktadır. Bu Lee Miller ve Jessica Miller'ın çalışmalarını desteklemektedir.

Amerikalı yöneticilerde dişil eril özellik ile müzakere tarzları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamakla birlikte Türk yöneticilerde eril özellik baskınlaştıkça rekabetçilik artmaktadır.

Türk erkek yöneticilerde eril özellik baskınlaştıkça rekabetçilik artmaktadır.

Yaş gruplarına göre müzakere tarzları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitim durumuna göre müzakere tarzları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çalışma yılına göre müzakere tarzları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Rekabetçi: Türk Yöneticiler > Amerikalı Yöneticiler

Türk Kadın Yöneticiler > Amerikalı Kadın Yöneticiler

Türk Erkek Yöneticiler > Amerikalı Erkek Yöneticiler

Bekar Yöneticiler > Evli Yöneticiler

Eril Baskın Yöneticiler > Dişil Baskın Yöneticiler

Erkek Eril Baskın Yöneticiler > Erkek Dişil Baskın Yöneticiler

Kadın Eril Baskın Yöneticiler x Kadın Dişil Baskın Yöneticiler

Amerikalı Dişil Baskın Yöneticiler x Amerikalı Eril Baskın Yöneticiler

Türk Eril Baskın Yöneticiler > Türk Dişil Baskın Yöneticiler

Erkek Türk Eril Baskın Yön. > Erkek Türk Dişil Baskın Yön.

İşbilkçi : Hiçbir anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Uzlaşmacı: Türk Yöneticiler > Amerikalı Yöneticiler

Türk Kadın Yöneticiler > Amerikalı Kadın Yöneticiler

1-5 yıldır son işinde çal. > 5-10 yıl yıldır son işinde çal.

Fedakar: Orta Seviye Yöneticiler > Üst Seviye Yöneticiler

Türk Orta Seviye Yöneticiler > Türk Alt Seviye Yöneticiler

Amerikalı Üst Seviye Yöneticiler < Amerikalı Orta Seviye Yöneticiler

Amerikalı Üst Seviye Yöneticiler < Amerikalı Alt Seviye Yöneticiler

Kadın Orta Seviye Yöneticiler > Kadın Üst Seviye Yöneticiler

Kaçınmacı: Türk Yöneticiler < Amerikalı Yöneticiler

Türk Kadın Yöneticiler < Amerikalı Kadın Yöneticiler

5-10 yıldır son işinde çalışanlar > 10-15 yıl yıldır son işinde çalışanlar

7. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Çalışmada veriler kişisel değerlendirmeler ile elde edilmiştir. Gerçek davranışları tespit etmede kişisel değerlendirmeler üçüncü taraf değerlendirmeleri kadar güvenilir değildir. Kişilerin kendi perspektifleri ile gerçek davranışları arasında fark olması muhtemeldir. Bu tür çalışmalarda mümkün ise üçüncü taraf değerlendiresi yapılması sonuçların gerçekliğini arttıracaktır.

Sektörsel bir sınırlama yapılmamış olması Türk ve Amerikalı yöneticilerin tepkilerini genel olarak görebilme şansı tanımakla birlikte bu konuya ilgi duyan araştırmacıların örnekleme sektörsel bazda oluşturmaları farklı kültürlerle müzakere ilişkisinde bulunan yöneticilere daha net ışık tutabilecektir.

Daha sonraki çalışmalarda yaş ve eğitim durumunun müzakere tarzları üzerinde etkisinin olmadığı göz önünde tutularak araştırma oluşturulabilir.

İrk, etnik grup, sınıf, kırsal ya da şehir geçmişi yöre ve bu değişkenlerin etkileşimi göz önüne alınmamıştır.

EKLER

EK-1 UYGULANAN ANKET FORMU

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında yürütülen KÜLTÜRÜN DİŞİ VE ERİL BOYUTLARININ YÖNETİCİLERİN MÜZAKERE TARZLARINA ETKİLERİ (TÜRK VE AMERİKALI YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI) tespit edilmeye çalışılan bir tez çalışmasının parçasıdır.

Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formu biri benimsediğiniz davranış normunu diğeri müzakere tarzınızı belirlemeye yönelik iki kısımdan oluşmaktadır.

Bu çalışmamıza ortak olurken sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Belirtilen ifadelerin doğru veya yanlış cevapları olmayıp, konu hakkındaki genel fikirleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

LÜTFEN Her bir ifadenin cevaplandırılmasına özen gösteriniz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacaktır.

Not: Cevaplarınız doğrultusundaki değerlendirmeleri öğrenmek istiyorsanız yanıtlarınızı kaydettiğiniz dosyayı ozelevrim@hotmail.com adresine göndermeniz önemle rica edilir.

Ankete katıldığınız için Teşekkürler...

Evrin ÖZEL

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız : _____
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Dul/Boşanmış
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu
() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans
() Doktora
5. Çalıştığınız ülke: () Türkiye () Amerika
6. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? _____
7. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____
8. Çalıştığınız kurum? _____
9. Çalıştığınız kurumdaki departmanınız? _____
10. Örgüt içerisinde hangi kademe de bulunuyorsunuz?
() Üst kademe () Orta kademe () Alt Kademe

I. BÖLÜM

İnsan davranışlarından bazıları kadınsı (feminen) bazıları erkeksi (maskülen) olarak kabul edilmektedir. Örneğin önsezilerle hareket etmek kadınsı bir davranış olarak kabul edilirken, umursamaz olmak erkeksi bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu davranışlar kişinin cinsiyetine bağlı olmayıp, hem kadınlar hem de erkekler tarafından gösterilebilmektedir.

Bu bölümdeki sorular sizin davranış tarzınızın hangi yönde olduğunu belirlemeye yöneliktir.

Aşağıda yer alan ifade çiftlerinden size en uygun olanını seçmeniz gerekmektedir. Örneğin:

| | | | |
|---------------------------------|---|---|---------------------------------|
| Mavi | | x | Kırmızı |
| Tatlı yiyecekleri tercih ederim | x | | Tuzlu yiyecekleri tercih ederim |

| | | |
|--|--|--|
| Acımasız ve kuralcı olmak | | İşbirliği ve uyum |
| Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak | | Bencil olmak |
| “Çalışmak için yaşamak” fikri | | “Yaşamak için çalışmak” fikri |
| Bencil olmak | | “Yaşamak için çalışmak” fikri |
| Maddiyata önem vermek | | Alıngan olmak |
| Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak | | “Çalışmak için yaşamak” fikri |
| İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek | | Rekabetçi olmak |
| Maddiyata önem vermek | | “Yaşamak için çalışmak” fikri |
| İşbirliği ve uyum | | Bencil olmak |
| Rekabetçi olmak | | Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak |
| “Çalışmak için yaşamak” fikri | | İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek |
| İşbirliği ve uyum | | “Çalışmak için yaşamak” fikri |
| Acımasız ve kuralcı olmak | | Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak |
| “Yaşamak için çalışmak” fikri | | Acımasız ve kuralcı olmak |
| Alıngan olmak | | Rekabetçi olmak |
| İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek | | Acımasız ve kuralcı olmak |
| “Çalışmak için yaşamak” fikri | | Alıngan olmak |
| Maddiyata önem vermek | | İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek |
| Alıngan olmak | | Acımasız ve kuralcı olmak |
| “Yaşamak için çalışmak” fikri | | Rekabetçi olmak |
| İşbirliği ve uyum | | Maddiyata önem vermek |
| Bencil olmak | | İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmaya önem vermek |
| Bağışlayıcı ve anlayışlı olmak | | Maddiyata önem vermek |
| Rekabetçi olmak | | İşbirliği ve uyum |
| Bencil olmak | | Alıngan olmak |

II. BÖLÜM

MÜZAKERE ETME STİLLERİ

Numaralanmış her grup için (1&2, 3&4) 5 puanı 2 ifade arasında dağıtmalısınız. İlk aklınıza gelen yanıt sizin duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan olacaktır. Örneğin, biri eti diğeri sebzeyi sevdiğinizi söyleyen iki ifade söz konusu ise ve eğer vejeteryan iseniz yanıtınız şu şekilde olmalıdır:

1. _0_ Eti severim
3. _5_ Sebzeyi severim.

Diğer taraftan, eğer ikisini de seviyorsanız fakat eti biraz daha fazla tercih ediyorsanız yanıtınız aşağıdaki şekilde olmalıdır:

3. _3_ Eti severim
4. _2_ Sebzeyi severim.

| | |
|----|--|
| 1 | Benim bazı beklentilerimden vazgeçmem anlamına gelse bile diğer tarafa yardım etmeye çalışırım. |
| 2 | Bilgi ve düşüncelerimi rahatça paylaşıyorum. |
| 3 | Uzlaşmacı çözümler bulmaya çalışırım. |
| 4 | Müzakerede diğer tarafın zayıf noktalarını arar ve kullanırım. |
| 5 | Zorlayıcı müzakerecilerle temasa geçmekten kaçınırım |
| 6 | Neye mal olursa olsun ilişkiyi korumaya çalışırım. |
| 7 | İşbirliği yapmaya çalışırım. |
| 8 | Taleplerimi biraz geri çekerim. |
| 9 | Rekabetçiyim ve benim beklentilerimin kesinlikle karşılanması gerektiğini vurgulamaya çalışırım. |
| 10 | Mümkün olduğunca anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım. |
| 11 | Bir prensip olarak,olabildiğince müzakereden kaçınmaya çalışırım. |
| 12 | Müzakerede farklılıkları paylaşma fırsatları ararım. |
| 13 | Anlaşmanın bazı koşullarını diğer tarafın belirlemesine izin veririm. |
| 14 | Benim pozisyonumun mantıklı olduğunu vurgularım. |
| 15 | İstedikimi elde edinceye kadar pes etmem. |
| 16 | Herkesin beklentilerini karşılamaya çalışırım. |

| | | |
|----|--|--|
| | | |
| 17 | | Karşılığında birsey almak için başka birşeyden vazgeçerim. |
| 18 | | Diğer tarafları mutlu etmeye çalışırım. |
| | | |
| 19 | | Güven inşa etmeye çabalarım. |
| 20 | | Gerilim yaratabilecek durumlardan mümkün olduğunca kaçınırım. |
| | | |
| 21 | | Kendi isteklerim açısından anlaşmazlığı çözmeye genellikle hazırım. |
| 22 | | Karşı tarafa avantaj sağlayabilecek bilgiyi saklarım. |
| | | |
| 23 | | Sorun ve kaygıların açıkça tartışılmasından kaçınırım. |
| 24 | | Karşı tarafın hislerini incitmemeye çalışırım. |
| | | |
| 25 | | Diğer tarafı benim haklı olduğuma ikna etmeye çalışırım. |
| 26 | | Kendi bakış açımı paylaşmadan önce diğer tarafı dinlerim. |
| | | |
| 27 | | Kendi kaygılarımdan çok diğer tarafın kaygılarına odaklanırım. |
| 28 | | Bir ara pozisyon (beklentiler arasında orta yol) ararım. |
| | | |
| 29 | | Sorun ve kaygıları açık hale getirmeye çalışırım. |
| 30 | | Zorlu müzakereci olan kişilerden kaçınırım. |
| | | |
| 31 | | Diğer tarafın önerileri ile ilerlemeye çalışırım. |
| 32 | | Müzakerenin neticesini etkilemek için yeteneğimi kullanırım. |
| | | |
| 33 | | Tüm müzakerelerde “ver ve al” durumunun meydana gelebileceği fırsatlar ararım. |
| 34 | | Diğer tarafları kazançlı çıkaran yaratıcı çözümler ararım. |
| | | |
| 35 | | Kurnazca davranarak ve daha iyi konuşarak diğer tarafı alt etmeye çalışırım. |
| 36 | | Kazanabilme ihtimalim olsa bile bazen müzakerelerden geri çekilirim. |
| | | |
| 37 | | Her iki taraf için de önemli olan tüm konularla uğraşmaya çalışırım. |
| 38 | | Sadece anlaşmış konulara odaklanırım, anlaşamadıklarımıza ise dikkat etmem. |
| | | |
| 39 | | Mümkünse zorlu müzakerelerle uğraşmayı ertelerim. |
| 40 | | Diğer taraf da beklentilerinden ödün verirse, ben de bazı beklentilerimden vazgeçerim. |

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Ana Britanica, 1999, C:5, s:175

Aronin, Richard. **Sözleşme ve Proje Yönetimi Ders Notları**, NYU Proje Yönetimi Sertifika Programı, 2007 Nisan

Asherman, Ira G. ve Asherman, Sandra Vance (Editörler), **The Negotiation Sourcebook**, 2. Baskı, USA: HRD Press, 2001

BAKAN, İsmail. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.249

Büyük Lorraine, 1997, C:6, s:7270

Çetin, Canan. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Raymond A. Noe, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 1999

Çetin,Canan **Müzakere Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007

Cohen, Herb. **You Can Negotiate Anything**, USA: Bantam Books, 1980

Covey, Stephen R. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, 1996 Çeviren: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin,

Eldridge, William H. **Contracts**, USA: Prentice Hall, 1998

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2000

Fisher, Roger ve Ury, William. **Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In**, 2. Baskı, USA:Penguin Books, 1991

Gene Bedel, **3 Steps To Yes, The Gentle Art of Getting Your Way**, USA: Crown Business, 2000

- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, 6.bsk, İstanbul: Remzi Kitapevi, Ekim1994
- Harvard Business Essentials, **Negotiation**, USA: Harvard Business School Press, 2003
- Harvard Business Review, **Değişim**, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999
- Hofstede, Geert. **Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values**, USA: Sage Publications, 1980, s.
- İslamoğlu, Güler. Birsal, Melek ve Börü, Deniz. **Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 2007
- Jandt, Fred E. **Win-Win Negotiating, Turning Conflict into Agreement**, USA:John Willey & Sons, 1985
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003
- Karrass, Chester L. **The Negotiating Game**, Revised Edition, USA: Harper Business, 1992
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 5. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 1995
- Lientz P. ve Rea, Kathryn P. **Project Management for The 21st Century**, 3. Baskı, USA: Elsevier, 2002
- Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**, St.Louis: McGraw-Hill Book Company, 6.bsk, 1992
- Miller, Lee E. ve Jackson, Barbara. **Influence Power and U Perspective, The Art of Getting What You Want**, USA: Your Carrier Doctors Press, 2007
- Miller, Lee E. ve Miller, Jessica. **A Woman's Guide to Successful Negotiating**, USA: McGraw Hill, 2002
- Miller, Lee E. **Get More Money on your Next Job**, USA: McGraw Hill, 1998
- Nelson, L. Debra; Quick, James Campbell, **Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges**, USA: West Publishing Company, 2.bsk, 1994, s:39-41
- Rahim, M. A. **Managing conflict in organizations**, 2. Baskı, London: Praeger, 1992
- Reardon, Kathleen. **Becoming a Skilled Negotiator**, USA:John Willey & Sons Inc, 2005

Spence, Gerry. **How To Argue and Win Evry Time**, USA: St. Martin's Griffin, 1996

Tevruz, Suna. Artan, İnci ve Bozkurt, Tülay. **Davranışlarımızdan Seçmeler**, İstanbul: Beta, 1999

Uygur, Mermi. **Kültür Kuramı**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996

Zucker, Elaina. **The Seven Secrets of Influence**, USA: McGraw Hill, 1991

Sürekli Yayınlar:

- Antonioni, David. “*Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles*”, **International Journal of Conflict Management**, C.9, S.4, s.336
- Aritzeta, Aitor. Ayestaran, Sabino ve Swailes, Stephen “*Team Role Preference And Conflict Management Styles*”, **The International Journal of Conflict Management**, C.16, S.2, 2005, s.157-182
- Brett, J.M. “*Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*”, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2001
- Brett, Jeanne M. ve Gelfand, Michele J. “*Lessons from Abroad: When Culture Affects Negotiating Style*”, **Negotiation and Harvard Business School Publishing**, ebsohost
- Brodthorn, S.E. and Tinsley, C.H. “*The roles of frames, schemas, and scripts in understanding conflict across cultures*”, **unpublished manuscript**. 1998
- Chaisrakeo, Sunanta ve Speece, Mark “*Culture, Intercultural Communication Competence, And Sales Negotiation: A Qualitative Research Approach*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, C.19, S.4, 2004, s.267-282
- Cheung, Sai On. Yiu, Tak Wing Yiu and Yeung, Sau Fung “*A Study of Styles and Outcomes in Construction Dispute Negotiation*”, **Journal Of Construction Engineering And Management**, Ağustos 2006, s.805
- Cohen, R. “*Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*”, **US Institute of Peace**, Washington, DC. 1997
- DAVIES, A. ve FITCHETT, J. A., “*Crossing Culture: A Multi-Method Enquiry into Consumer Behavior and the experience of Cultural Transition*”, **Journal of Consumer Behavior**, C.3, S.4, 2001, s.315-330
- Greenhaigh, Leonard ve Gilley, Roderick W. “*Our Game, Your Rules: Developing Effective Negotiating Approaches*”, **The Negotiation Sourcebook**, 2. Baskı, USA: HRD Press, 2001, s.235
- Gulbro, Robert D. ve Herbig, Paul. “*Cultural Differences Encountered By Firms When Negotiating Internationally*”, **Industrial Management & Data Systems**, C.99, S.2, 1999, s.47-53
- Halpern, Jennifer J., and Parks, Judi McLean, “*Vive la difference: Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation*”, **The International Journal of Conflict Management**, C.7, 1996, s.45-70.

- Heen, Sheila. “*Defining gender differences: Is the proof in the process*”, **Negotiation Journal**, C.12, 1996, s.9-17.
- Jeswald W. Salacuse, “*The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style Some Survey Results*”, **Negotiation Journal**, C.14,S.3, July 1998, s.221-235
- Karakowsky, Leonard ve Miller, Diane L. “*Negotiator Style and Influence In Multi-Party Negotiations: Exploring The Role Of Gender*”, **Leadership & Organization Development Journal**, C.27, S.1, 2006, s.50-65
- Kılınç, Tanıl. “*Örgütlerde Rol Çatışmaları ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri*”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. C.17, S.2, Kasım 1988, s.103-116
- Kumar, Rajesh ve Worm, Verner “*Social capital and the dynamics of business negotiations between the northern Europeans and the Chinese*”, **International Marketing Review**, C.20, S.3, 2003, s.262-285
- Lindridge, A. ve Dibb, S., “*Is Culture a Justifiable Variable for Market Segmentation A Cross-Cultural Example*”, **Journal of Consumer Behaviour**, C.2, S.3, 2002, s.269-286.
- Metcalf, Lynn E. Bird, Allan. Shankarmahesh, Mahesh. Aycan, Zeynep. Larimo, Jorma ve Valdelamar, Dídimo Dewar “*Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States*”, **Journal of World Business**, C.41, S.4, December 2006, s.382-394
- Ma, Zhenzhong. “*Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test*”, **International Journal of Cross Cultural Management**, C.7, 2007, s.101
- Ma, Zhenzhong. “*Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation*”, **International Journal of Cross Cultural Management**, C.18, S.3, 2007, s.260-279
- Maheswaran, D. ve Agrawal, N. “*Motivational and Cultural Variations in Mortality Salience Effects: Contemplations on Terror Management Theory and Consumer Behavior*”, **Journal Consumer Psychology**, C.14, S.3, 2004, s.213-218
- Manning, Tony ve Robertson, Bob. “*Influencing, Negotiating Skills and Conflict-Handling: Some Additional Research and Reflections*”, **Industrial and Commercial Training**, C.36, S.3, 2004, s.104-109
- Marcus, A. ve Gould, E. W., “*Cultural Dimensions and Global Web User- Interface Design: What? So What? Now What?*”, 2000, <http://www.amanda.com/resources/hfweb2000/hfweb00.marcus.html> (02.08.2005).

- Pearson, Virginia M. S. ve Stephan, Walter G. “*Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S.*”, **International Journal of Intercultural Relations**, C.22, S.1, February 1998, s.67-83
- Perdue, Barbara C. Day, Ralph L. ve Michaels, Ronald E. “*Negotiation Styles of Industrial Buyers*”, **Industrial Marketing Management**, C.15, S.3, August 1986, s.171-176
- Pietrantonio, Linda, “*Who is ‘we’? An Exploratory Study of the Notion of ‘the Majority’ and Cultural Policy*”, **Canadian Ethnic Studies Journal**, C.34, S.3, 2002
- Rahim, M.A. “*Referant Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict*”, **The Journal of Social Psychology**, C.126, S.1, 1985, s.79-86
- Richard, Virginia B. “*Beyond Diversity*”, **Adult Learning**, Eylül-Ekim96, S:8, B:1
- Walter, Amy E. Stuhlmacher, Alice F. ve Meyer, Lia L. “*Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, C.76, 1998, s.1-29.

Kongre Bildirileri:

İslamoğlu, Güler. Birsell, Melek ve Börü, Deniz. "Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması", **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler El Kitabı**, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, s. 688-693

Diğer Kaynaklar:

Nelken, Melissa L. "The Myth Of The Gladiator And Law Students' Negotiation Styles", <http://www.cojcr.org/vol7no1/CAC108.pdf>

Parghi, Ira G. ve Murphy, Bianca Cody "Gender and conflict resolution and negotiation: What the literature tells us", www.ksg.harvard.edu/wapp/research/working/parghi_murphy.pdf

http://www.swlearning.com/management/holley/lrp8e/Negotiating_Style-Final.rtf

KARLI, A., "Kültürün Doğası", 2001
http://www.odevsitesi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=5678 (22.02.2005).