

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KUŞAK FARKLARININ MÜZAKERE TARZLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

ÇAKIR VURAL

ANKARA, 2021

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KUŞAK FARKLARININ MÜZAKERE
TARZLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

ÇAKIR VURAL

Tez Danışmanı: PROF. DR. ÜNSAL SİĞRİ



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme Yüksek Lisans Programı
Öğrencinin Adı Soyadı:	Çakır VURAL
Tezin Adı:	Kuşak Farklarının Müzakere Tarzları Üzerine Etkileri
Tez Savunma Tarihi:	04.02.2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ	
2. Üye :	Dr. Onur YÜKSEL	
3. Üye :	Dr. Hakan ASLAN	

TEŐEKKÖR

Çok uzun zaman geçtikten sonra bana okula gitme ve ders çalışma heyecanını yeniden yaşatan ve bu çalışmanın yürütölmesi aşamasında bana her türlü desteği sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ünsal SIĞRI'ya, hayatımın bütün döneminde olduğu gibi bu zorlu süreçte de bana desteğini esirgemeyen sevgili eşim Beste VURAL'a ve son olarak da henüz doğmasına 2 ay kalan müstakbel oğlumuz Çakır Ali'ye çok teşekkür ederim.



ÖZET

KUŞAK FARKLARININ MÜZAKERE TARZLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Çakır Vural

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

Şubat 2021, 90 Sayfa

Bu araştırmanın ana amacı, Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin ortaya konulması, bu kuşakların iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması ve bu beklentilerin kuşak yöneticilerine ışık tutması amacı ile aktarılmasıdır. Ayrıca müzakere ve çatışma tarzlarının kuşaklar arası farklılıklarının ortaya koyulması konusunda araştırmayı yapmaktır. İş hayatına yeni girecek olan Z kuşağı bireylerine karşı iş hayatının hazırlık yapabilmesi için çatışma ve müzakere tarzları arasında fark varsa onu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde kuşaklar hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümünde ise müzakere ve çatışma kavramları ve tarzları üzerine literatür bilgisi vermek amaçlanmıştır. Araştırmada Y ve Z kuşaklarının iş hayatında müzakere ve çatışma tarzlarının farklılıklarına ışık tutulmak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Z Kuşağı, Çatışma, Müzakere, İş Hayatı

ABSTRACT

THE EFFECTS OF GENERATION DIFFERENCES ON NEGOTIATION STYLES

Çakır VURAL

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Ünsal SIĞRI

Februray 2021, 90 Pages

The main purpose of this research is to reveal the expectations of generations Y and Z from business life, to compare the expectations of these generations from business life and to convey these expectations to the generation managers. In addition, it is to conduct research on revealing the differences between generations of negotiation and conflict styles. It is aimed to reveal if there is a difference between conflict and negotiation styles in order to be able to prepare against the new generation Z individuals who will enter business life. In the first part of the research, information about generations is given. In the second part, it is aimed to give literature information on the concepts and styles of negotiation and conflict. In the study, it is aimed to shed light on the differences in negotiation and conflict styles of generations Y and Z in business life.

Keywords: Generation Z, Conflict, Negotiation, Business

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	X
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	1
2. KUŞAK KAVRAMI.....	2
2.1 GELENEKSELÇİ KUŞAK.....	3
2.2 BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI.....	4
2.3 X KUŞAĞI.....	5
2.4 Y KUŞAĞI.....	6
2.5 Z KUŞAĞI	7
2.5.1 Z kuşağının Olumlu Yönleri.....	13
2.5.2 Z kuşağının Olumsuz Yönleri.....	14
2.5.3 Z Kuşağının İş Dünyasından Beklentileri.....	14
2.5.4 Z Kuşağına Karşı İş Dünyasının Yapması Gereken Hazırlıklar.....	14
3. MÜZAKERE KAVRAMI.....	16
3.1 MÜZAKERE NEDİR?	16
3.2 MÜZAKERENİN ÖZELLİKLERİ	19
3.3 MÜZAKERE KAVRAMI İLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER.....	22
3.3.1 Oyun Teorisi.....	22
3.3.2 Sosyal Psikoloji Teorisi	25
3.4 MÜZAKERE TÜRLERİ.....	26
3.4.1 Dağıtıcı Müzakere.....	26
3.4.2 Birleştirici Müzakere	27
3.4.3 Müzakere Aşamaları.....	28
3.5 MÜZAKERE STRATEJİLERİ	30
3.5.1 Rekabetçi Müzakere	31
3.5.2 Uyuşmacı Müzakere.....	31
3.5.3 İşbirlikçi Müzakere.....	31

3.5.4	Kaçınmacı Müzakere	32
3.5.5	Uzlaşmacı Müzakere	32
4.	KUŞAKLAR ARASI DEĞER FARKLILIKLARI.....	35
5.	KUŞAKLAR VE MÜZAKERE TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	39
6.	ARAŞTIRMANIN ALANI VE YÖNTEMİ	40
6.1	ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	40
6.2	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI	43
6.3	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	44
6.4	ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	44
6.5	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	45
7.	BULGULAR.....	47
7.1	İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	47
8.	SONUÇ VE ÖNERİLER	64
	KAYNAKÇA.....	67
	EKLER.....	72
	ÖZGEÇMİŞ	77

TABLÖLAR

Tablo 2.1 Y ve Z Kuşığı iş davranışları kıyaslaması	12
Tablo 2.2 X, Y ve Z Neslinin özellikleri ve değerleri	13
Tablo 3.1 Mahkûm ikilemi	24
Tablo 3.2 : Müzakere tarzları boyutları	34
Tablo 4.1: Kuşıklararası değer farklılıkları	38
Tablo 7.1: Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımlarının incelenmesi.....	48
Tablo 7.2: X Kuşığının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	49
Tablo 7.3: X Kuşığının medeni durum farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	50
Tablo 7.4: X Kuşığının eğitim düzeyi farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	51
Tablo 7.5: X Kuşığının gelir düzeyi farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	52
Tablo 7.6: X Kuşığının çalıştığı sektör farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	53
Tablo 7.7: Y Kuşığının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	54
Tablo 7.8: Y Kuşığının medeni duruma göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	55
Tablo 7.9: Y Kuşığının eğitim düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	56
Tablo 7.10: Y Kuşığının gelir düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	57
Tablo 7.11: Y Kuşığının çalıştıkları sektöre göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	58
Tablo 7.12: Z Kuşığının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	59

Tablo 7.13: Z Kuşağının eğitim durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	60
Tablo 7.14: Z Kuşağının gelir durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması.....	61
Tablo 7.15: Y ve Z Kuşaklarının müzakere tarzları alt boyutlarına göre karşılaştırılması	62
Tablo 7.16: X, Y ve Z Kuşaklarının müzakere tarzları alt boyutlarına göre karşılaştırılması.....	63



ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Müzakerenin unsurları.....	22
Şekil 3.2: Müzakerenin aşamaları.....	28
Şekil 3.3: Temel Müzakere Stratejileri	33



KISALTMALAR

BATNA	:	Best Alternative to a Negotiated Agreement
WATNA	:	Worst Alternative to Negotiated Agreement
MLATNA	:	Most Likely Alternative to a Negotiated Agreement



1. GİRİŞ

1.1 ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Nesiller konusunda, ekonomi, siyaset bilimi, demografi, sosyoloji, klinik psikoloji vb. konularla ilgili alanlarda elli yıldan fazladır çalışmalar yapılmaktadır (Alwin ve McCammon 2007; Biggs 2007). Paylaşılan doğum yıllarında meydana gelen, bireyleri birbirine bağlayan belirli tarihsel olaylar, bireyler için ortak deneyimler haline gelir ve kritik gelişim yıllarını büyük ölçüde etkiler. Böylelikle, doğum yılları ortak olan bireyler birbirleriyle kuşak içi üyeler olarak tanımlanırken, grup dışındaki diğerleri onları ayrı bir nesil olarak tanır. Böylelikle, ilgili nesillerdeki bireyler, yalnızca ortak doğum yıllarıyla değil, aynı zamanda üyelerin özelliklerini kalıcı olarak etkileyen benzersiz sosyal ve tarihsel deneyimleriyle de diğer nesillerden ayırt edilebilirler (Sullivan ve diğerleri 2009, s. 288). Her neslin kendine has özellikleri, temel değerleri ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri vardır (Lower 2008, s. 80). Benzer şekilde Twenge ve arkadaşları (2010, s. 1120), aynı zamanda doğmuş, kendine özgü tarihsel ve sosyal yaşam olaylarını kritik gelişim dönemlerinde paylaşan bireyleri nesiller olarak tanımlar. Yazarlara göre, her nesil, onları farklı zamanlarda büyüyen insanlardan ayıran ortak değer sistemleri yaratan geniş güçlerden (yani ebeveynler, akranlar, medya, kritik ekonomik ve sosyal olaylar ve popüler kültür) etkilenirler. Z kuşağı ile diğer kuşaklar arasındaki iş yaşamına dair beklenti farkları nelerdir? İş yaşantısının, günümüzde iş hayatına girmeye hazırlanan Z kuşağına karşı nasıl bir hazırlık yapması gerekmektedir? Z kuşağının motivasyon, karar verme, değerler, çatışma ve müzakere tarzları nelerdir, diğer kuşaklardan farkları nelerdir?

2. KUŞAK KAVRAMI

Sözlükte “yaklaşık aynı senelerde doğmuş, aynı dönemin koşullarını, benzeri kader ve sıkıntıları paylaşmış, benzeri görevlerle sorumlu olmuş bireyler topluluğu” anlamına gelen kuşak kavramı; “nesil” ya da “jenerasyon” kelimeleriyle de ifade edilebilmektedir (Köse vd. 2014). Kuşaklar; siyasi, kültürel ve diğer değişkenlerden etkilenen yaş grupları olarak ifade edilir. Ancak derinlemesine incelendiğinde kuşakları birbirinden ayıran tek detayın yaş farkı olmadığı açıktır. Organizasyonel tutumlar ve organizasyon ile ilgili tüm unsurlarda kuşaklar arasında derin farklılıkların olduğu literatürdeki çalışmalarda gösterilmiştir (İşletme Bilimi Dergisi (JOBS) 2018, 6(1), s. 89).

Genellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda kuşak sınıflandırılması; gelenekselciler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağı olarak yapılmaktadır. Farklı kuşakların çeşitli açılardan karşılaştırılması amacıyla yapılan profillemeye çalışmalarında öncelikle "kuşak" terimini tanımlamak çok yerinde olacaktır. Benzer zamansal dönemlerde doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden meydana gelmiş veya belirli bir sosyal çevreye ait olanları belirtmek için yapılan adlandırmadır. Başka bir deyişle nesil veya jenerasyon da denir (Adıgüzel vd. 2014, s. 166).

Başka bir ifadeyle, nesil; birçok yönden ortak olan bir yapıyı belirtmek için kullanılır. Örneğin; doğum yılları, doğduğu toplum ve o toplumun kültürel iklimi, ekonomik, politik, yasal ve sosyal hareketler ve anlayışlar, değer yargıları, davranışlar ve ilgili yıl aralıklarında hakim olan tutum kalıpları. Bu bağlamda her neslin farklı nitelikleri, olayları ve olguları değerlendirme kriterleri ile olumlu ve olumsuz yanları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Keleş 2011, s. 131).

Kuşaklar, yaşadıkları kültürdeki normlara göre şekillenir. Bu nedenle bir kuşak hakkında daha spesifik tanımlamalar yapmak ve tüm çizgilerini ortaya çıkarmak için öncelik, içinde hayat bulduğu tarihe, medeniyete ve kültüre bakmak olmalıdır (Yelkikalan vd. 2010, s. 500).

Bu bağlamda Altundağ (2012, s. 204) benzer bir görüş önermektedir. Yazara göre; her kuşak, içinde gelişme bulduğu sosyal kültürel iklimden olumlu ya da olumsuz etkilenirken, onu etkileyecek niteliklere de sahiptir. Bu bakımdan nesiller ve kültürel genetik arasında karşılıklı ve yaşayan bir mekanizma olduğunu söylemek mümkündür. Yüksekbilgili'ye göre (2013, s. 343); iş hayatını etkileyebilecek temel nesiller genel olarak dört gruba ayrılır. Bunlar sırasıyla: Gelenekselciler, Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı ve Y Kuşağıdır. Ancak Z kuşağının da özellikle son yıllarda yeni nesil olarak ön plana çıktığı bilinmektedir.

Günümüze damgasını vuran nesil olarak Z kuşağını incelemek ve anlamak toplumsal kültür ve iş hayatının geleceği açısından hayati bir öneme sahiptir. Yaşadıkları dönem itibariyle Z kuşağına dahil olan neslin gelecek yıllarda hayata olan dahili bu aşamada verilen öneme bağlı olacaktır. İş hayatının zorlu beklentilerini karşılamaya hazır olup olmadıklarını bu aşamada anlamak gerekecektir. Yine aynı çerçevede toplumsal kültür Z kuşağını tolere mi edecek ya da bu kuşak insanlarını evrime mi uğratacaktır? Gelecek adına anlaşılması gereken bu tür sorular şu anki dünyanın yanıtlaması gereken sorulardır.

2.1 GELENEKSELÇİ KUŞAK

Kuşaklar arası çizgiyi çok net belirtememekle birlikte 1925- 1945 arası doğan bireylerden oluşan nesil olarak tanımlanabilir. Bu döneme damgasını vuran iki temel olayın; II. Dünya Savaşı ve 1929 krizi olduğu bilinmektedir (Akdemir vd. 2013, s. 14); 1929 krizi tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik buhran olarak da hatırlanmaktadır.

“Sessiz Kuşak” ya da “Savaş Kuşağı” olarak bilinen bu jenrasyon dünyadaki en küçük jenerasyon olarak bilinir. Bu kuşağa dahil olan bireylerin; daha çok işsizlik, yokluk, kıtlık ve savaş gibi ekonomik sorunlar içinde yaşadığı bilinmektedir. Günümüz büyükanne ve dedeleri bu kuşağa dahil olan bireylerdir. (Kılıç 2017, s. 109).

2.2 BEBEK PATLAMASI KUŞAĞI

Bu nesle dahil olan bireyler aynı evde önce kendi çocuklarına daha sonra ise yaşanan ebeveynlerine bakım vermeye başlamışlardır. Aynı zamanda literatürde “Baby Boomer” olarak da adlandırılmaktadırlar. Bu ismi almasında en büyük etken II. Dünya Savaşı’ndan sonra yaşanan bir milyar civarında doğum olmuştur. (Kuyucu 2014, s. 57).

Neslin bu kategorisindeki bireyler iş dostudur ve çok çalışkandır. İtaatkar bir karaktere sahiptirler ve çalıştıkları kurumlara bağlıdırlar. Her şeyden çok kendi esenliğini arzulayan bir anlayışa sahip oldukları bilinmektedir. Buna ek olarak; uzun saatler çalışmak, verilen görevleri eksiksiz ve sorgusuz sualsiz yerine getirmek, iyimser olmak, idealist olmak gibi nitelikler bu kuşağın tanımlayıcı sıfatlarıdır. (Gürbüz 2015, s. 41).

“Baby Boomer” kuşağı Türkiye açısından değerlendirildiğinde devlet, 1990'larda, yaşlıların işgücünden çekilmesini ve dolayısıyla yeni kuşaklara istihdam sağlanmasını amaçlayarak emeklilik yaşını düşürmüştür. Bu durumun bir sonucu olarak, birçok çalışan bu emeklilik teşvikini değerlendirerek iş gücünden çekilmiştir. Bu nedenle bu nesil günümüzde işgücünde yaygın olarak bulunmaz. Bu neslin büyüdüğü dönemde Türkiye çok partili sisteme geçiş aşamasındaydı. Yaşanan siyasal gelişmeler bu neslin psikolojik gelişimsel sürecini oldukça fazla etkilemiştir.

Dünyada ekonomik ferahlamanın, yaşam standartlarının ve ürünlere özen duygusunun bayrak taşıyıcısı nesil olarak bilinen “Baby Boomer” Kuşağı gelenekselci kuşağa göre daha yüksek bir dikkate sahiptirler. Toplumlar esas alınarak yapılan araştırmalardan bazılarında bu kuşak bireylerinin şımartılmış ve kendilerini özel hissettiklerine atıfta bulunmaktadır. Bu kuşağın yönetim algısı daha çok karşılıklı diyaloga dayanır ve temelinde ideoloji yatar (Keleş 2013, ss. 27-28). Daha kaliteli bir yaşamın daha çok çalışarak olabileceğine inanan bu nesilde her çalışmanın karşılığının olacağı fikri hakimdir. En büyük nüfusa sahip bu neslin bireyler kişisel egoları ve iş bağımlılıkları sebebiyle adlarını tarihe yazdırmışlardır (Aka 2018, s. 121).

2.3 X KUŞAĞI

X kuşağına ait bireylerin 1965-1979 arasında doğan bebeklerden oluştuğu ileri sürülmektedir (Kyles 2005, s. 54). Konuyla ilgili güncel literatür incelendiğinde X kuşağı genel olarak; yaramaz nesil, "Neden Ben?", MTV kuşağı veya Boomerang kuşağı olarak bilinir (Çetin ve Karalar 2016, s. 160).

Ülkemizde bu kuşağı etkileyen vakalardan birisi ve en önemlisi sağ-sol çatışmalarıdır. Bu grup, merdaneli çamaşır makinası, transistörlü radyo, bantlı kayıt cihazları ve pikaplarla tanışan ilk nesil olarak bilinirler. Refah açısından iyi yaşamayı tercih etmiş ve mecburi olarak teknoloji ile tanışmışlardır. (Fettahloğlu ve Sünbül 2015s. 263).

Bu nesil genel olarak; 1960-70'lerde doğmuş, kendine kariyer hedefleri koyan eğitime önem veren, film izlemeyi kitap okumaya tercih eden, kişisel bakıma özen gösteren, değişikliklere uyum sağlayan ve başarı odaklı bir yapıdadırlar. Ayrıca X Kuşağı, dünyanın farklı yerlerinde benzer özelliklere sahiptir olan küresel bir kuşaktır. Sosyalist, idealist, çekişmeli ve sadık bir nesil olarak tanımlanmaları mümkündür. (Tuncer ve Tuncer 2016, s. 215).

X kuşağı çalışanları yaşamlarını sürdürmek için çalışırlar ve iş-aile yaşamlarını dengede tutmayı tercih ederler. Problem çöme yeteneklerinin fazla olmasına rağmen mümkün olduğunca fazla iş yükünden ve sorumluluk almaktan özellikle uzak durmayı seçerler. Gelecek için endişelenirler ve sabırsızlardır, kıdem onlar için önemli değildir. İşlerini kaliteli bir şekilde yaptıklarında fark edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Bu neslin bireylerini mutlu etmek o kadar basit değildir; çünkü ilgili gruptaki bireyler hemen hemen her şeyden şikayet ettikleri sık sık dile getirilir. Onlarla doğrudan temas ve iletişim kurulmasını tercih etmektedirler (Torun ve Çetin 2015, s. 139).

Coupland'a (1989, s. 83) göre bu kuşağın üyeleri; toplum hakkında zıt görüşlere sahip olan, politik olarak sert sözler sarfeden bireylerdir ve günümüzle çok benzer olmayan giyim tarzlarına sahiptirler. Abraham ve Frank (2014, s. 10); X kuşağı; iş, aile ve arkadaşlıkları arasında denge kurmak için azami düzeyde özen göstermektedirler.

Bürokrasiyle arası pek iyi olmayan X kuşağının duruşları ve tavırları, yönetimin davranışlarına karşı sönük ve etkisizdir. Büyük işletmelere karşı güven konusunda önyargılıdır ve dolayısıyla otoriteye de güven duymazlar. Eğitimli olmalarına rağmen karamsar, şüpheli ve hayal kırıklığına uğramış olarak tanımlama yapmak yanlış olmayacaktır. Bu nesil çalışma hayatından minimum beklentiye sahiptir (Torun ve Çetin 2015, s. 139).

2.4 Y KUŞAĞI

Önceki kuşak olan X grubunda olduğu gibi, bu grupta da birçok çalışan ebeveyn vardır. Ama ebeveynlik yaşının 27'ye çıktığını söylemek çok önemli bir noktadır. Ebeveynlerinin önceki neslin ebeveynlerinden çok farklı olduğu bu nesil, çocuklarının iyi bir eğitim alarak büyümesi ve güvende olabilmesi konusunda son derece hassastır. İnsan haklarına karşı oluşan kültürel odaklanmadan etkilenen bu nesil için son sözünüz asla son sözünüz değildir (Yüksekbilgili 2015, s. 261).

Y kuşağı genç, düşünceli, liberal ve teknoloji meraklısı olarak tasvir edilmektedir. Medya ve iletişim teknolojileriyle etkileşim içinde olan bu nesil için rahat bir yaşam sürmek oldukça önemlidir. Bu nesil için teknoloji, hayatlarındaki birçok şeyin sembolü konumundadır. Teknoloji, Y kuşağının X kuşağından üstün olduğu yetkinliktir. Hızlı tüketmeyi seven bu nesil grubu, kişiye özel alanları daha çok tercih etmektedirler. Buna ek olarak, X nesline kıyasla Y Kuşağında daha fazla girişimcilik yeteneklerine sahip bireyler bulunmaktadır (Yaşa ve Bozyiğit 2012, s. 33).

Y kuşağı, X kuşağının hemen ardından 1980 ile 1989 yılları arasında dünyaya gelmiştir. Mevcut işgücüne giren son nüfusun oluşturduğu gruptur. Bireyciliğin yüksek olduğu ve küreselleşmeyle değişmeye başlayan dünyanın çocukları olarak tanımlanan bu kuşak, muhtemelen en eğitilmiş, en yetenekli, iletişim gücü yüksek ve kendine en çok güvenen kuşaktır. Çalıştıkları ortamlarda verimli ve kararlı bir organizasyon yapısı beklerler, iyimserdirler ve eğlenceli bir çalışma ortamı istemektedirler. tıpkı X kuşağı gibi yöneticileri tarafından takdir edilmekten hoşlanırlar ve bu beklentileri vardır (Aytaş vd.

2017, ss. 36-37). X kuşağına göre hedefleri olan, daha çok çalışan, görev ve sorumluluk alan özellikleri ile öne çıkmaktadırlar.

2.5 Z KUŞAĞI

2000 ve sonrasında doğan bu kuşağın en yaşlısı günümüzde 20 yaşında olan insanlar Z kuşağının temsilcileri olarak yerlerini almaktadırlar. Bu nesil önceki nesilde olduğu gibi teknoloji ile birlikte yaşamaktadır. Hatta teknolojiye bağımlı oldukları söylenebilir. Özellikle günümüzün ileri teknolojisi, akıllı cihazlar ve geniş internet altyapısı bu kuşağı bağımlı bireyler olmasının önünü açmaktadır (Kavalcı ve Ünal 2016, s. 136). Bunun için Z kuşağının literatüre Dijital Kuşak olarak da dahil olduğunu görmek mümkündür. Bu bağlamda Z Kuşağı olarak adlandırılan yeni nesil dijital çağda doğmuş ve büyümüş oldukları için önceki nesillerden farklı olacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

İddia edilenin aksine, dijital bilgi ve becerilere çok fazla bir eğitime gerek olmadan sahip oldukları eleştirilse de bu nesil için teknoloji günlük hayatın ayrılmaz bir parçası olduğu tartışmasız bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır (Somyürek 2014, s. 65). Serçemeli ve arkadaşlarına göre (2015, s. 263) bu kuşak el, kol, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonun en yüksek olduğu kuşaktır.

2000 yılı ve sonrasındaki dönem, teknolojinin tüm dünyada hızla ilerlediği ve yüksek seviyeye ulaştığı dönemdir. Bu dönemde doğan Z kuşağını diğer nesillerden ayıran en temel özellik hırslı olmalarıdır. Maddeci düşüncelerin hakim olduğu bu kuşağın bireylerinde diğer kuşaklardan farklı olarak çok hızlı olmaları ve konuları daha iyi analiz ederek yorumlamaları da öne çıkmaktadır (Mishra vd. 2012, s. 97).

Bilgiye kolay erişime sahip olan bu nesil için, aynı anda birçok farklı işin üstesinden gelebilen ve iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanabilen bir nesil olduğu söylenebilir. Çağın imkanlarına hızla ulaşabilen ve bunları etkin bir şekilde kullanabilen bu nesil, içinde yaşadığı sosyal yaşam alanının geleceğe köprüsüdür (Sarıbaş vd. 2016, s. 108). Bireyselliğe önem veren, en son iletişim araçlarını kullanan, iş arkadaşlarıyla

dost olmayı tercih eden, iletişim kurmak için e-posta yerine sosyal medyayı kullanmayı tercih eden, yeniliğe açık olmayı tercih eden bu neslin üyeleri teknoloji bağımlısı olarak anılmak istemezler, yalnızca teknolojiyi yaşam tarzı olarak benimsemiş nesil olarak anılmaktadır. İleri düzeyde teknoloji kullanıcılarıdır, bilgisayar, cep telefonu ve digital oyun platformları ile büyümüşlerdir. Yüksek olasılıklar diğer nesillerden farklı aile yapısında büyümüş nesil olacaklardır (Bulgan ve Göktaş 2016, s. 28).

Bu neslin üyeleri aşırı bireyselleşme ve yalnızlık içinde yaşamayı tercih ettiklerinden dolayı “ Yeni Sessiz Nesil” olarak anılmaya başlanmışlardır. Bugünün iş hayatına tam olarak girmedikleri için iş hayatındaki tutum ve davranışları belirsizlik içermektedir. İş hayatındaki tutunma aşamaları ve davranışlarının öngörülmesi için bu alanda oldukça fazla bilimsel çalışma yürütülmektedir. Y kuşağına göre daha fazla teknoloji okur-yazarlıkları ve bilgileri vardır. Teknolojik ekranları kitaba tercih etmektedirler. Ev dışında fazla zaman geçirmek istemeyen bu kuşağın yalnız kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Şu an ülkemiz nüfusunun yüzde18’ini oluşturduğu tahmin edilmektedir (Mercan 2016, s. 65). Z kuşağının hayatının merkezinde internet vardır. Bu sayede günlük işlerini daha az enerji harcayarak daha kolay gerçekleştirebilirler. Bu z kuşağını diğer kuşaklardan bir adım öne geçirmektedir (Golovinski 2011, s. 48).

Z kuşağı, ortalama olarak 1995 ile 2010 yılları arasında doğan nesil olarak tanımlanır. Bu kuşak genellikle, doğum yılları yaklaşık 1981 ile 1994 arasında değişen Y kuşağı gruplarıyla karşılaştırılır. Z kuşağının ebeveynleri genellikle X kuşağındakilerdir ve Baby Boomer (Bebek Patlaması) veya Sessiz Nesil olarak adlandırılan nesiller yaygın olarak Z kuşağının büyükanne ve büyükbabalarıdır.

Z kuşağı iş hayatında yeni olmasında rağmen, dijital yetkinlik, adanmışlık ve bir hedefe ulaşma dürtülerini göstererek zaten işletmelerde izlerini bırakmaktadırlar. Önümüzdeki yıllarda, Z kuşağı daha fazla iş hayatına girdikçe, liderler onları en iyi şekilde iş hayatına dahil edip, işte tutunmalarını sağlamayı amaçlamak durumunda kalacaktır. Yeni neslin genç çalışanları, değerli becerilerin yanı sıra taze bir bakış açısı ve seziler sundukları için iş yerlerinde önemli bir yere sahip olacaklardır.

Geçtiğimiz on yıllar boyunca, farklı jenerasyonlar arası dinamikler özellikle iş yaşamında görünür şekilde farklılaşmaya başlamıştır. Daha genç nesiller, teknolojik gelişim çağında doğmuş ve yaşamışlardır. Bundan yola çıkarak Y ve Z kuşakları dijital kuşaklar olarak bilinirler. Teknoloji ilerledikçe, bu gelişimden mahrum kalan nesiller kendilerini oldukça dezavantajlı bir durumda buldular. Y ve Z kuşağı nesillerini oluşturan bireyler bu teknolojik gerilik sebebiyle daha fazla çalışmak durumunda kalmışlardır. Bunun bir sonucu olarak da ortalama yaşam süresi uzamıştır. Teknoloji nesilleri birbirinden ayıran en önemli faktörken, herbir kuşak kendi hayatlarını değiştiren farklı olaylarla karşılaşmaktadır. Örneğin, “Sessiz Kuşak” üyeleri I. Dünya Savaşı ve Büyük Buhran gibi önemli olaylar gölgesinde yetişmişlerdir. Sonraki nesiller ise yine yaşam, çalışma ve üretim koşullarını derinden etkileyen II. Dünya Savaşı etkisinde kalmışlardır. Bu döngü bu şekilde sürüp gitmektedir; 9/11 olayı, 2008 finansal krizi ve son olarak da koronavirus pandemisi küresel anlamda bu çağda yetişen bireylerin hayatlarını etkilemektedir. Bu olaylar yalnızca içinde yaşayan kuşağı değil bu kuşağın ebeveynlik yaptığı nesilleri de etkileyecektir.

Bu teknolojik gelişme döngüsünün sonu gözükmediğinden ve bahsedilen olaylar sürekli yaşandığından dolayı kuşaklar arası farklar da hep olmaya devam edecektir. Her bir kuşağın kendi genel arzuları, tercihleri, bakış açıları, motivasyonları ve kişilikleri farklılık gösterecektir. Kurumların işe alımlarda veya işte tutma konusunda önde olmak için takip eden nesillere karşı hazırlıklar yapması gerekmektedir. Aynı zamanda kurumda aynı anda bulunacak nesiller arası çatışmalar için de proaktif olmak ve öngörüler ile bu enregrasyonu çok iyi bir şekilde sağlamak durumundadır. Şu anda daha önce benzeri görülmemiş bir kuşak olan ve yaşadığı döneme damgasını vuracak gibi gözüken “ Z Kuşağı” iş hayatına girmek üzeredir. Bu kadar çok görüş farklılıkları nedeniyle, işletmelerin bu nesli mevcut insan kaynaklarına kaynaştırmak ve Z Kuşağı’nı bütün ön yargılara rağmen verimli kılmak gibi önemli bir misyonları olmalıdır.

Yazar John Miller’a ait Z Kuşağı Hakkında Bilmeniz Gereken 10 Şey makalesinde Z Kuşağının karakterize edildiği on kişilik özelliğini tanımlar. Aşağıdaki listede yazarın tespitleri özetlenmiştir.

I. "Z Kuşığı Skora Odaklanır"

Spordan rekabetçi eğitim ortamına, Z Kuşığı skora, yani galibiyet ve mağlubiyet odaklı sonuçlara odaklanmaktadır. Diğerlerinin başarısızlıkları onların başarılarıdır. Ayrıca bu kuşağın anında geri bildirimi arzuladığı tespit edilen gerçeklerdendir.

II. "Z Kuşığı, X Kuşığı'nın Şüphecililiğini ve Bireyselliğini Benimsemiştir"

Z Kuşığı'nın ebeveynleri genellikle X Kuşığıdır ve Z Kuşığı, ebeveynlerinin arzuladığı şüphencilik ve bireyselliğe sahip olmuşlardır.

III. "Z Kuşığı Finansallığa Odaklanmıştır"

Bu kuşak için tazminat ve yan haklar, işlere katılmaktan daha önemlidir.

Finansal istikrar, ebeveynlerinin 2008 yılındaki büyük resesyon sırasında verdikleri mücadeleyi izlemekten gelir. Ayrıca Z kuşağının hayat tarzları ebeveynleri tarafından belirlenmiştir ve hayatlarında "tükrnmışlik" olası bir sonuçtur.

IV. "Z Kuşığı Girişimcidir"

Z Kuşağı'nı yüzde 58'i bir gün kendi işinin sahibi olmak istiyor ve yüzde 14'ü zaten sahiptir.

V. "Z Kuşığı İletişim Halindedir"

Z Kuşığı fiziksel iletişim kurmayı, özgün olmayı ve dürüst olmayı tercih etmektedir. Elektronik cihazların öncelikli amacı eğlencedir.

VI. "Gen Z, İnsan Etkileşimini Canlandırıyor"

Bu kuşağa göre üretkenliği artırmak için toplantılar yüz yüze yapılmalıdır.

VII. "Z Kuşığı Bağımsız Çalışmayı Tercih Ediyor"

Y kuşağının ortak çalışmayı tercih etmesinin aksine, Z Kuşığı daha verimli olabilmek için bağımsız olarak çalışmayı tercih ediyor. İşbirliği ve ortak çalışmalar ve bireysel çalışmalar için ofis ortamının uygun olmasını bekliyor

VIII. "Z Kuşığı o kadar çeşitlidir ki, Çeşitliliği Farkında Olunmalıdır"

Çeşitlilik, Z Kuşığı için bir normdur.

IX. "Z Kuşığı Değişime Öncülük Ediyor"

Z Kuşığı başarılı olmayı önemsiyor ve hızla sosyalleşmeye başlamaktadırlar.

Bu kuşak, değişikliklere daha hızlı adapte olabilmektedir ve geçmiş nesillere göre daha rahattırlar genel olarak siyasi görüşleri zayıf olmakla beraber, mali açıdan muhafazakar ve sosyal açıdan liberal olarak tanımlanabilirler.

X. "Z Kuşığı Bir Ses İstiyor"

Yöneticiler isteklerini tatmin etmek için ve bu kuşağın topluma katkı sağlaması için Z Kuşağına fikirlerini sormalıdır. Ayrıca bu kuşağın çok yaratıcı olduğu söylenebilir (Miller 2018, s. 145).

2020'de yayınlanan bir raporda Y kuşağı ve Z Kuşağı'nın benzer özelliklere sahip olduğu söylenmektedir. Amerikalı 519 Y Kuşağı ve 519 Z Kuşağı bir araştırma için seçilmiştir. Araştırmaya göre; Z kuşağı mevcut içinde 6 yıl çalışmayı planlamaktadır, Y Kuşağı ise 10 yıl. Bu rapordaki verilerden çıkarılan diğer bir sonuç ise; teknoloji iş hayatlarının büyük bölümünü oluşturmaktadır. Her iki kuşaktan da yüzde16 oranında iş bırakma, patronların yeterli teknolojik araç-gereç ve altyapıyı sağlamaması sebebiyle olmuştur. Ayrıca, Z Kuşağı'nın yüzde70'i ve Y Kuşağının yüzde85'inin iş hayatındaki problemleri çözmek için teknolojiyi kullandıkları belirtilmektedir.

Her iki kuşak da iş yapma şekillerinde “otomasyon”u benimsemiştir. Z Kuşağı'nın yüzde 71'i ve Y Kuşağı'nın yüzde 69'u iş dışında iletişim araçları kullanarak işlerini takip ettiklerini belirtmişlerdir. Rapor, Y Kuşağı ve Z Kuşağı'nın çalışma tutumlarının benzersiz bir karşılaştırmasına da katkı sağlamıştır. Bu karşılaştırma *Tablo 1*'de görülebilmektedir (Zapier Editorial Team 2020). Tüm raporda olduğu gibi Y ve Z kuşakları teknoloji, sadakat ve akıl sağlığı gibi konularda birbirlerinden çok da farklı değillerdir.

Tablo 2.1 Y ve Z Kuşağı iş davranışları kıyaslaması

Durum	Y Kuşağı (yüzde)	Z Kuşağı (yüzde)
İşim, kişisel kimliğimin önemli bir bileşenidir.	73	65
Ebeveynlerim işim hakkında bilgi sahibi değildir.	45	41
İşverenler bir ruh sağlığı çalışma politikasına sahip olmalıdır.	85	91
İş yerinde akıl sağlığını açıkça tartışmak benim için önemlidir.	78	77
İş arkadaşlarıma karşı kendimi rekabetçi hissederim.	31	25
İş arkadaşlarımla siyaset tartışırım.	24	27

Kaynak: Zapier Editorial Team: 2020

Bağımsız olarak nesillerin ortak özellikleri üzerine araştırmalar yaygın olsa da, nesil farklılıkları üzerine yapılan araştırmalar daha azdır. Bununla birlikte, işverenlerin her nesli farklı şekilde işe alması, elinde tutması ve eğitmesi gerektiği de günümüzde popüler hale gelmiştir. Bir iş yerinin her yeni kuşak için hazırlıkları 15-20 yılda bir yapmasının maliyeti oldukça yüksek olacaktır. Z kuşağı hala tanımlanmaya çalışıldığı için, herhangi bir hazırlığın değerini bir zaman veya finansal açıdan öngörmek zor olacaktır. Bu anlamda iş hayatının Z Kuşağı'na göre kendini hazırlaması ve adapte edilmesi beklenmektedir. Aksi durumda adaptasyon sorunlarının maliyeti çok ağır olabilecektir. Literatürde yapılan çalışmalar, en sert kuşak geçişinin Z Kuşağı ile yaşanacağını ve sorunsuz bir adaptasyonun hayati olduğunu göstermektedir. İş gücünün demografik yapısı oldukça hızlı değişmektedir. Globalleşme ile gelen iletişim ve işbirliği imkanları, mobilleşme ve değişimin sürekli olması, işverenlerin insan kaynağı politikalarının yeni yöntemler geliştirmesinin zorunlu hale gelmesine sebep olmuştur. 2020 yılında iş hayatında 70 yaşındaki bireyler ve 20 yaşında bireyler bir arada bulunarak 5 kuşağın aynı anda iş hayatında olmasına şahit olunmuştur. Farklı kuşakların aynı anda iş hayatında olması sürecini yönetmek de ayrı bir uzmanlık ve deneyim gerektirmektedir. Bütün kuşakların, motivasyon, iletişim, müzakere, çatışma, çalışma ve düşünme biçimleri birbirinden oldukça farklıdır. Bu farklılıkları dezavantaj yerine avantaja çevirmek, farklılıklara değil benzerliklere odaklanmak önemini korumaktadır. Profesyonellerin güvendikleri ve önem verdikleri kurumlarda çalışmalarını sağlamak

için insan kaynakları bakış açısının belirli periyotlarda kendilerini yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir. Nesiller arasındaki farklar başka bir açıdan özet olarak *Tablo 2.2*'de verilmiştir.

Tablo 2.2 X, Y ve Z Neslinin özellikleri ve değerleri

Kuşaklar	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Özellikleri ve Değerleri	- Sadakat duyguları değişken	- Sadakat duyguları az	-İşbirlikçi
	- Otoriteye saygılı	- Otoriteyi zor kabullenen	-Yaratıcı
	- Topluma duyarlı	- Bağımsızlığına düşkün	-Teknoloji içine doğan
	- İş motivasyonları yüksek	- Çok sık iş değiştiren	
	- Kanaatkâr	- Bireyci	
	- Kaygılı	- Teknolojiyle büyüyen	
	- Teknolojiyle ilişkisi düşük		

Çalışma konusu olan Z Kuşağının özet olarak önemli olumlu ve olumsuz özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

2.5.1 Z kuşağının Olumlu Yönleri

- Beklentileri bellidir.
- Bireysel ve bağımsız çalışma istekleri vardır.
- Dürüst ve tarafsızdırlar.
- Kendilerini ifade etmede komplekslere girmezler.
- Girişimcilik yönleri ağır basmaktadır.
- Daha az hiyerarşi ile farklılıkların önemsendiği ve takdir edildiği bir iş hayatı beklentileri vardır.
- Teknoloji ile araları çok iyidir.

2.5.2 Z kuşağının Olumsuz Yönleri

- a. Sadakatisizdirler, bu da yöneticiler için sorun teşkil edecektir.
- b. İş hayatında bencil olmaları takım çalışmalarını zora sokacaktır.
- c. Sürekli yükselme beklentileri rekabet ortamını sertleştirecektir.
- d. Yenilikçi ve eğlenceli yapıları standart işlerin yapımında sorun çıkaracaktır.
- e. Aceleci ve sabırsız olmaları zaman gerektiren gelişim aşamalarında sorun çıkarabilir.

2.5.3 Z Kuşağının İş Dünyasından Beklentileri

- a. Çalışma zamanlarında esneklik,
- b. Özel hayat ve iş hayatı dengesi,
- c. Hiyerarşik yapıdan çok doğal örgüt yapısı,
- d. Dikey ve yatay kıdem alma olanakları,
- e. Monotonluktan uzak yenilikçi ve teknolojik görevler,
- f. Mesai saati değil iş odaklı olunması,
- g. Maddi tatmin kadar manevi tatminin de sağlanması,
- h. Bireysel çalışma ortamlarının sağlanması,
- i. Teknolojik araçların sağlanması,
- j. Kurumsal sıkıcılıktan uzak iş odaklı şirketler.

2.5.4 Z Kuşağına Karşı İş Dünyasının Yapması Gereken Hazırlıklar

- a. Teknolojik bir dünyada doğmuşlardır. Bundan dolayı daha geleneksel kurumların bu kuşakla çalışması için ortak bir zemin oluşturması gerekmektedir.
- b. Bağımsızlığı ve daha geniş özgürlük alanlarını destekleyen Z kuşağı, otoriter yönetimi reddediyor. Dolayısıyla bu nesil için demokratik yönetim tarzı daha iyi olacaktır.
- c. Z Kuşağı, küçük ve büyük başarılar için takdir edilmeyi de önemsiyor, bu nedenle liderlik yönetimi de bu nesil için uygundur. kurumların bu yaklaşıma göre yönetim tarzlarını revize ederek bir orta yol bulmaları gerekiyor.

- d. Z kuşığı dönemine baktığımızda en önemli özelliği teknolojide doğmuş olmaları ve hayatlarının her noktasında teknoloji ile iç içe olmalarıdır. Teknolojinin iş hayatında onlar için vazgeçilmez bir unsur olduğunun göstergelerinden biri de budur. Yeniden yapılandırıcı yönetim tarzı, bu nesil için iş hayatını daha ilginç ve çekici hale getirecektir. Süreçlerin yenilenmesi, yeniliklerin iş hayatına entegrasyonu ve teknolojinin getirdiği kolaylıklar, işi daha anlamlı hale getireceğini ve Z kuşağının işine daha çok bağlı olacağını ortaya koyuyor.
- e. Y kuşığı ile daha kolay anlaşacaklarına inanan Z kuşığı, eski nesiller tarafından “çocuk” olarak görülmekten ve ciddiye alınmamaktan endişe duymaktadır. Geleneksel ve X kuşakları Z Kuşağına saygı duymalı ve fikirlerine ve tutkularına değer vermelidir.
- f. Z Kuşağı ile ilişkilerini güçlendirmek isteyen kuruluşlar için bazı temel tavsiyeler öne çıkıyor: Onların fikirlerine değer verdiğinizi ve onlara saygı duyduğunuzu gösterin. Kuruluşunuz için en uygun teknolojileri kullanın ve güncel kalın. Yüz yüze iletişimi geliştirerek gerçek bağlantılar kurmaya çalışın. Düzenli bilgi ve geri bildirim içeren bir ortam oluşturun. Ve en önemlisi, Z kuşağına karşı dürüst olun.

3. MÜZAKERE KAVRAMI

3.1 MÜZAKERE NEDİR?

Müzakere; paylaşılması gereken kaynakların farklı ve uyumsuz istekliler tarafından makul ve taraflar için kabul edilebilir bir ortak paydada buluşturma çabasıdır (Varoğlu ve Sıgır 2008, s. 85). Başka bir deyişle, ortada bulunan bir uyuşmazlık durumunda her iki taraf veya tarafların daha iyi bir sonuca ulaşması için karşılıklı konuşma, görüşme ve fikirlerini sunma aracı olarak tanımlanır. Müzakeredeki temel konu ne olursa olsun, çıkar çatışmasına konu olanlar ve kişilerin kazanımları ile bunların ortak bir noktada bululması için ortak bir çaba gösterilmektedir. Bu sebeple müzakere, iki veya daha fazla tarafın dahil olabileceği bir etkileşim türü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Aslında bu kavramın temelini, farklı insan yapıları ve bu farklılıklardan kaynaklanan uyuşmazlıkların çözüme kavuşması zorunluluğu oluşturmaktadır. Zira, karakter, inanışlar ve değer yargıları, kuşaklar veya durumlar karşısında kişilerin düşünce sistemlerini ve olaylara bakış açılarını (Sıgır ve Varoğlu 2013, s. 102).

İlk olarak Zohar 'a (2015, s. 76) göre müzakere, anlaşmazlıkları veya çatışmaları tamamen özgür irade ile çözmenin veya kaynakları taraflar arasında paylaştırmanın bir yoludur. İki taraf arasında iletişim birbirleri ile aynı doğrultuda veya zıt argümanlar sunularak kurulur. Her iki taraf da argümanlarını doğrulamak adına taktikler kullanır ve fazlaca efor sarfeder. Başka bir tanıma göre müzakereler, iki veya daha fazla tarafın ortak karar aldığı bir süreçtir. Taraflar, çelişkili talepleri sözlü olarak ifade eder ve ardından bir taviz verme veya yeni alternatifler arama süreciyle bir anlaşma sürecine yön verir. Tarafların sayısı ve önemi duruma göre değişmektedir. Müzakere şekerlerini paylaşma konusunda uzlaşma sağlamaya çalışan çocuklardan , bir savaşı bitirmeye çalışan uluslar arasındaki müzakereye kadar çeşitlilik gösterebilir (Pruitt 2013, s. 38). Müzakere belirli şartlar altında karşılaştığımız çatışmalar ve ikna süreçleri ile baş etmenin bir yolu olarak da tanımlanmaktadır (Manning & Robertson 2004, s. 154). İnsanların bir problem veya uyuşmazlık olduğunda ortaya koydukları davranışlar müzakere tarzlarını önemli ölçüde ortaya koymaktadır. Bu davranışlar suçu başkasına yüklemek, suçu kendine yüklemek, bir başkasından çözüm beklemek, kendi suçunu

affederek suçu başkalarına yüklemek, harekete geçmek ve çözümün bulunmasını beklemektir (Jandt 1985, s. 79).

Anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumları müzakerenin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yani bir tarafın önemseydiği ve elde etmek istediği bir konuda karşı tarafın tavır ve davranışlarından negatif etkilenmesi veya zarar gördüğü yargısına varmasıdır. Bu durumun ana sebebi ise, istek, ihtiyaç ve ilgisinden kaynaklı olarak kişi için önemli olan bir şeyin sağlanamaması, kaybedilme ihtimalinin olması veya sağlanamaz amaçlar arasında seçimler yapmak durumunda kalması olarak görülebilmektedir. Bu noktada müzakere, konu olan anlaşmazlık ve uyuşmazlık konularını direkt olarak ele alma şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Thomas 1992, s. 225). Aslında uyuşmazlık iletişimde normal bir sonuç olarak değerlendirilmekte ve önemli olanın anlaşmazlık durumunda kişilerin tarzlarının ne olduğu ve uyuşmazlık durumunu nasıl ele aldıklarıdır. Süreç iyi yönetilmediği zaman sonuç bütün taraflar için olumsuz olacaktır. Çünkü yapılan araştırmalarda müzakere sürecinde gösterilen davranışların sonuçlar üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır (Triandis 1977, s. 54; Bazerman, Curhan ve Moore 2001, s. 142, Dobrijević 2009, s. 162).

İnsanlığın var oluşundan günümüze kadar müzakere kavramı günlük yaşantının hep bir parçası olmuştur. Müzakere ve çatışma, insanın bulunduğu her ortam ve durumda kaçınılmazdır ve yaşamın doğasında bulunan bir olgudur. Özellikle yirminci yüzyılda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar sonucunda, çatışma ve müzakere kavramı, günümüz iş yaşamında ve örgütsel faaliyetlerde varlığı kaçınılmaz olarak kabul edilen temel konulardan birisi haline gelmiştir. Basit bir tanımla; iki veya daha fazla özel veya tüzel kişinin ve grupların, birbirinden farklı ihtiyaçlarını veya beklentilerini kendi amaçları doğrultusunda karşılıklı olarak çözmek ve böylece sosyal bir çatışmadan kaçınmak maksadıyla gerçekleştirilen bir anlaşma süreci olarak tanımlanabilir (Pruitt ve Carnevale 1993, s. 234). Eğer kaçınılmayacak bir çatışma ortamı oluşmuşsa da bu süreci yönetebilmek gerekmektedir. Bu araştırmada; kuşaklar arası müzakere tekniklerine odaklanılacak ve farklılıklar ile benzerlikler ortaya koyulacaktır. Bu bağlamda iş dünyasının hazırlık yapması da amaçlanmıştır.

Müzakerenin temel unsurları içinde birden çok tarafın olması, tarafların süreç içerisinde yer ve pozisyon değiştirmeleri ve bir anlaşmaya varabilmek için tarafların farklı amaçlarının olması vardır (McFarlin ve Sweeney 2006, s. 58). Müzakere sürecinde bireyler ya da gruplar ihtiyaçlarını karşılamak veya başarmak istedikleri hedeflere ulaşmak için karşılıklı olarak anlaşmaya çalışırlar (Wall 1985, s. 67; Mayer 2000, ss. 238-240). Bu bakımdan müzakere, ortak bir sonuç üzerinde anlaşmaya ihtiyacı olduğunu düşünen, iki veya daha fazla grup arasındaki etkileşim süreci olarak da tanımlanabilir (Fowler 1996, s. 126). Müzakere sürecinde taraflar, farklı olan amaçlarını ortak bir mutabakatta birleştirmeye çalışırlar. Bir başka deyişle, taraflar farklı başlangıç noktalarından uzlaşmanın sağlanabileceği ortak bir noktaya doğru hareket ederler (Steele ve Beasor 1999, s. 56). Müzakere gerçek şartlarının belirlendiği bir alışveriştir ve sonunda anlaşmaya dayanır (Oliver 2001, s. 3). Tarafların gönüllü rızasının gerektiği ve sonuç üzerinde iki tarafın da veto hakkının olduğu bir süreçtir. Bir sonuca varamamak da bir seçenektir. Bu süreç, iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen bir iletişim yöntemidir (Gökçül 2005, s. 86)

Müzakerelerde tarafların istedikleri sonuçlara ulaşması bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin özellikle müzakere süreci ile yakından ilgisi olması, bireylerin istedikleri sonuçlara ve amaçlara ulaşmasını etkilemektedir. Bu nedenle, süreç içerisindeki dinamikleri veya faktörleri kontrol edip yönlendirebilen müzakereciler, istedikleri sonuçları alma şansına sahiptirler. Bunun ötesinde etkili müzakereciler, bir müzakerede sadece maddi kazançların değil, maddi olmayan kazançların da önemli olduğunu bilincindedir. Örneğin güven verici ilişkiler tesis etmek, gelecekte yeni iş yapma fırsatlarını yakalamak veya taraflar arasında iyi ilişkiler geliştirmek başarılı müzakere sonuçları olarak algılanabilmektedir. Bu kapsamda, müzakere sürecindeki dinamikleri bilmek ve yönlendirmek, maddi ve maddi olmayan müzakere kazançları arasındaki dengeyi korumak, müzakere başarısı için önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle müzakereciler, müzakerelerdeki başarılarını sadece maddi değil, maddi olmayan sonuçlar ile değerlendirmek zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Başka bir ifade ile etkili bir müzakereci, müzakerelere hem süreç hem de sonuç odaklı yaklaşabilmelidir.

Şirketler, bireylerin tek başlarına yapamadıkları işlemleri teknik olarak gerekli kişilerin bir araya gelmek suretiyle gerçekleştirmelerini sağlayan tüzel kişilerdir. Bu sebeple içinde insan ögesini barındıran şirketler açısından çatışma kaçınılmazdır. Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığına göre, değişik sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan bu olguyu, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek önemli hale gelmektedir. Değişik sebeplerle ortaya çıkan çatışmalar, iyi yönetilmediğinde hem işgörenler üzerinde baskı yaratmakta, hem de şirketin verimli çalışmasına engel olmaktadır. Şirket yönetiminin görevi, değişik sebeplerle ortaya çıkan çatışmaları şirketin amaçlara katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Aksi bir durumda şirket, amaçlarından sapacaktır. Şirketin her üyesinin farklı olduğunu kabul etmek ve bu farklılıkları şirketsel gelişmeye katkıda bulunacak şekilde yönlendirmek büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın bu anlamda kuramsal bir çerçeve belirlemeye yardımcı olması hedeflenmektedir. Çalışmada önce genel anlamda müzakere kavramı ve müzakere teknikleri ele alınarak tanımlanmış ve müzakere stratejileri ile müzakere taktikleri anlatılacaktır. Tarafların kullandıkları müzakere stratejilerine kavramsal bir açıdan bakılarak söz konusu süreç aydınlatılmaya çalışılacak ve tarafların müzakere sürecinde başvurdukları müzakere stratejileri ve müzakere taktikleri tanımlanarak açıklanacaktır (Kızılgöl 2012, s. 122).

Bu bölümde, müzakere kavramının farklı araştırmacılar tarafından ilgili alanyazınına kazandırılmış tanımlarından bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde ise müzakere stratejilerinden bahsedilecektir.

3.2 MÜZAKERENİN ÖZELLİKLERİ

Müzakere hakkındaki genel anlayış, müzakere ihtiyacının değişik sebeplere bağlı olarak meydana gelebileceği ve buna bağlı olarak müzakerelere özgü çeşitli özelliklerin var olduğudur. Bu durumda müzakere ile bağlantılı olarak; kişiler, gruplar, kurumlar veya ülkeler dahil olmak üzere iki veya daha fazla aktör arasında ve ayrıca ihtiyaçlar ve arzular çatışması nedeniyle taraflar arasında bir çatışma olmalıdır. Bu nedenle müzakerenin kaynağı bazı zamanlarda yoğun olurken, bazen de düşük seviyeli

çatışmalardır. Söz konusu anlaşmazlıklar, kaynakların dağılımı ile bağlantılı olabileceği gibi bireysel özellikler ve algılama farklılıkları nedeniyle de oluşabilmektedir. Sonuçta, müzakerede anlaşmazlık sürecini başlatan üç unsur vardır: Kişisel, durumsal ve kurumsal. Bu durumun bir sonucu olarak para ve zaman gibi az bulunan kaynakların nasıl tahsis edileceği konusunda taraflardan hiçbirinin kendi inisiyatifiyle yeni bir çözüm üretmediği durumlarda müzakerelere ihtiyaç vardır. Bu durumda pazarlık, müzakere ile sık sık karıştırılmaktadır. Çünkü pazarlık "kazan-kaybet" durumunu ifade ederken, müzakere, "kazan-kazan" yaklaşımından oluşan karmaşık bir konuda taraflarla ortak bir zeminde buluşmaktır. Sonuç olarak, nasıl ve hangi ihtiyaca bağlı olursa olsun, müzakerenin can alıcı kısmı iletişim olarak görülüyor, önemli olan çatışmayı doğru bir şekilde ele almak ve olumsuz bir sonucu önlemektir. Nitekim hâkim görüş, iletişim tarzlarını doğru bir şekilde yorumlamamanın bir anlaşma zemini oluşturmaya ve bir sonuca varmaya engel teşkil ettiği yönündedir. Bu sebeple müzakerenin anlaşılabilir bir süreç olduğu fakat uygulamada oldukça karmaşık süreçlerden oluştuğu söylenebilir. Örneğin, doğru ve yanlış konusundaki fikir farklılıkları, neyin adaletli veya tarafsız olduğu noktasındaki uyuşmazlıklar, diğer tarafa iletilen iletişim tarzlarının ve mesajların yorumlanması, müzakere sürecini yürütmek için kullanılacak prosedürlere ilişkin görüşler ve tarafların müzakerede karşılaşmak zorunda kalacağı zorluklar kayıt altına alınır. (Thompson 1990, s. 56; Varoğlu, Aktaş ve Zel 1998, s. 86).

Aslında müzakere günlük hayatın her noktaya etki eden bir sürecidir. Çünkü toplumsal seviyede aile, sosyal çevre ve iş hayatında, özetle hayatın her alanında anlık olarak bir veya birden fazla konuda müzakere halinde bulunduğu söylenebilir. Örneğin, bir eşya alınması, ebevyenler tarafından çocuklarının gideceği okul konusunda, tatile gidilip gidilmemesi, nereye gidileceği, ne kada bütçe ayrılacağı, tatile gidilmesi durumunda varsa çocuklara kimin bakacağı gibi günlük hayatta bir çok müzakere konusu ile karşılaşırız. Kısaca müzakere, belirli durumlara ve olaylara farklı yaklaşımları olan bireylerin sorunları karşılıklı ve açık bir şekilde tartıştıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Joe ve Carter 2014, s. 48). Ancak müzakere ile ilgili çalışmaların çoğunlukla objektif faktörler bazında ele alındığı, dolayısıyla değerlerin müzakere sürecine etkisine yönelik çalışmaların sınırlı kaldığı görülmüştür. Sonuç olarak müzakere kavramı genel olarak stratejik iletişime dayalı gerçekçi tarzların ele alındığı

ve müzakere çalışmalarında sosyal psikolojik faktörlerin dikkate alınmadığı bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Ancak tarafların sahip oldukları varsayımları, duyguları, değer yargılarını, birbirleriyle ilgili algı ve beklentileri içeren özellikler olarak tanımlanan sosyal psikolojik faktörlerin yetersiz anlaşılmasının müzakerenin sürecini ve sonucunu olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Wertheim 2010, s. 126). Kısaca müzakere stilleri belirli standartlar bağlı ve gerçekçi karar süreçlerine bağlı bir olgu olarak algılanmaktadır. Özne faktörlerin etkisinden uzak bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple müzakerenin yaş, cinsiyet, kişisel özellikler, eğitim geçmişi ve değerlerle ilişkisi üzerine çok az sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalarda; özellikler, bilişsel kapasite, kültür ve duygusal zeka gibi farklı değişkenlerin, özne faktörler bakımından müzakere sonucu veya müzakere etkinliği üzerindeki etkisinin araştırılması amaç edinilmiştir. İletişim, davranış ve karar verme konularına dair müzakere stilleri ile bağlantıları açısından farklı faktörlerin fazla vurgulanmadığı tespit edilebilmiştir (Elfenbein 2015, s. 94). İlave olarak müzakere sürecinin kişisel değişkenliklerle ilişkisi üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda beş faktör kişilik özelliğinin müzakere verimliliğine etkisi olmadığı, bazı çalışmalarda ise kişilik, kültür ve cinsiyet değişkenlerinin müzakere sonuçlarını etkileyen ana faktörler olduğu ortaya çıkmıştır (Barry ve Friedman 1998, s. 78; Leduc , Bardi ve Feldman 2014, s. 236; Grankvist ve Kajonius 2015, s. 59). Böylelikle durumlara özgü benimsenecek müzakere tarzları olsa bile, bireyin doğal özelliklerinin ve başkalarıyla iletişimi etkileyen kişisel değişikliklerin müzakere stillerini etkilediği ortaya çıkmıştır (Dobrijevic 2009, s. 76). Salovey ve Mayer (1990, s. 187) yaptıkları çalışmada duygusal zeka ve müzakere stilleri arasındaki ilişki araştırılmış ve duygusal zeka seviyesi yüksek olan kişilerin karşı tarafın tepkilerini önceden tahmin edebildiği, müzakere sürecini bozmadığı ve kendi davranışlarını buna göre uyarlayabildiğini ortaya çıkarmıştır. Genel olarak çoğu çalışma, müzakerenin gerçekçi karar aşamalarının işlediği nesnel bakış açısından oluşan bir olgu olarak anlaşıldığını ve kişisel özelliklerin müzakere ile ilgili olmadığını veya zayıf olduğunu vurgulamaktadır (Lewicki, Saunders, Barry 2014, s. 214).

Şekil 3.1: Müzakerenin unsurları



Kaynak: Akın: 2014

3.3 MÜZAKERE KAVRAMI İLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER

Bu genel tanımlara ek olarak, müzakere kavramına netlik kazandıran teoriler ve modeller de vardır.

3.3.1 Oyun Teorisi

Oyun Teorisi, çatışma, işbirliği ve rekabeti içeren insan etkileşimini tanımlar, Kişilerarası Karar Teorisi terimi ile eş anlamlıdır. Terim, bu alanın en önemli özelliklerinin salon oyunlarında ortaya çıktığı gerçeğini yansıtır. Bu konu düzeyindeki işlem, temel kavramların ve yöntemlerin büyük bölümlerini kapsar ve son uygulamaların bazı alanlarını simüle eder. Stratejik, stokastik ve dinamik fenomenlerin eşzamanlı oluşumu, bilgi ve bilgi gibi epistemik yönlerin temel rolü ve kurumsal ve organizasyonel yapıların etkisi, oyun teorik analizini oldukça karmaşık bir görev haline getirir (Trochel W. 2001, s. 2).

Oyun Teorisi, insan etkileşimi, yani karar alıcı bireyler (oyuncular) arasındaki çatışma ve işbirliği sergileyen sosyo-ekonomik fenomenlerin matematiksel bir teorisidir. Teori, matematiğin yapısal prosedürlerine dayanır ve çeşitli uygulama alanlarındaki problemlere yöneliktir. Uygun bir eşanlamlı tabiri "Çok Kişili Karar Teorisi" dir. Ana paradigmalar stratejik davranış, eksik bilgi ve eylemlerin karşılıklı beklentisi, pazarlık gücü, adalet ve hakkaniyettir. Oyun Teorisi, belirsizlik altındaki bir grup birey için karar

sorununa yaklaşıp; çevrenin durumu, kişiler arası karar sürecinin durumu ve rakibin teşvik ve yeteneklerinin durumu hakkında bilgi eksikliği ile ilgilenir. Bu nedenle, olasılıksal bir bağlam kaçınılmazdır. İlgili oyuncuların stratejik davranışlarının yanı sıra doğanın durumlarının da genellikle rastgele etkilendiği düşünülmektedir. Buna ek olarak, rakibin stratejik davranışının karşılıklı beklentisi, rakibin bilgisi hakkındaki karşılıklı bilgi ve bu tür bir düşüncenin bilgi durumu üzerindeki yinelemeli etkisi ve bunun sonucunda ortaya çıkan stratejik sonuçlar modellenmiştir; yine rastgele etkilendikleri düşünülmektedir. Bu şekilde bir “ortak bilgi” fikri devreye girer.

Ayrıca Oyun Teorisi, yasal sözleşme veya uzun süredir devam eden deneyimlerle uygulanan işbirliği yönlerine odaklanır. Kaynakların adil dağılımı, ortak operasyonlar için kabul edilebilir sonuçlar, pazarlık gücünün temsili ve koalisyonel etkinin temsili, kooperatif kararlarından elde edilecek kazanımların öncül beklentisini ele alır. Koalisyonların gücü ve bireylerin sonuçta ortaya çıkan etkisi, ilkeler çözümlerin, şikayetlerin ve tehditlerin pazarlık ve aksiyomatik muamelesi, verimlilik, etkililik, itibar ve öğrenme resmi düzeyde tartışılmaktadır. Stratejik veya işbirlikçi durumlarda ("oyunda") performans bir teşvik gerektirir. Fayda teorisinin bir versiyonu, çoğu oyun teorik modelinin altında yatmaktadır. Bu, dahil olan bireylerin (oyuncular), söz konusu kararlara ilişkin tercihlerini ifade edebilecekleri anlamına gelir. Bu nedenle, her oyuncu için, tüm oyuncular için mevcut olan kararlar setinde tanımlanan bir tercih sıralaması veya bir fayda işlevi olması gerekir. Bir oyuncunun teşvikleri göz önüne alındığında, rakiplerinin teşvikleri, tercihleri veya faydaları hakkında eksik bilgilere sahip olabilir (ve rastgele etkileyebilir). Gerçekten de Oyun Teorisi, oyuncuların oynadıkları oyun ve karşılaştıkları rakipler hakkında kararsız oldukları durumları tanımlayabilir. Oyun Teorisi, rasyonel davranış kavramını açıklığa kavuşturmakla da ilgilenir. Açıkça böyle değildir, ancak kavram, bir oyunun "çözümünü" bulmak için çeşitli girişimlerde örtük olarak formüle edilmiş görünmektedir. Çözümler aşağı yukarı, oyuncuların, diğer herkesin de rasyonel davrandığı temelinde rasyonel davranarak fayda sağladığını ima eder. Oyun Teorisi temelde Matematik dilini kullanır; matematiksel düşünceye bağlı olarak yapısal ilişkilerin analizini içerir. Modeller kesin tanımlarla formüle edilir, teoremler ifade edilir ve kanıtlanır. Matematiksel teknikler büyük bir aralıkta değişir; doğrusal cebir ve analiz, ölçü teorisi, olasılık ve istatistik, stokastik süreçler ve

potansiyel teorisi, kısmi diferansiyel denklemler, fonksiyonel analiz, kombinatorikler, grafik teorisi, optimizasyon ve daha fazlasını içerir. Ana uygulama alanları ekonomide bulunabilir. Ancak sosyoloji, siyaset bilimleri, psikoloji, endüstriyel örgütlenme, yönetim bilimi, biyoloji, savaş vb. oyunlarla formülasyona ve biçimsel davranışa açıktır. Oyun Teorisinin uyarıldığı bu çeşitli alanlarda, biçimsel matematiksel işlem çeşitli derecelerde titizlik içerir; oyunların açıklamaları tamamen sözlü olabilir ve stratejik davranışlar daha az titiz bir çerçevede ele alınabilir. Model kurucuların, kendi alanlarının dilini ve yöntemlerini aşağı yukarı birleştirme eğilimi vardır. Bu bağlamda Oyun Teorisi görünümünü değiştirir. Ekonomistler, belirli okulların ideoloji geleneğindeki düşünce tarzlarına benzeyen bir versiyona eğilimlidirler, biyologlar evrim teorisinin dilini kullanırlar vb. Böyle bir bağlamda, matematiksel titizlik, belirli alanın yöntemlerine ve dogmalarına daha fazla bağlı kalmaya karşı feda edilir.

Oyun Teorisi konusunu anlatabilmek için “Mahkûm İkilemi” örneğinin anlaşılması önemlidir. İki şüpheli (Alan ve Bruce) gözaltına alınır ve ayrı hücrelerde tutulur. Bölge Savcısı suçlu olduklarından emindir, ancak onları mahkemeye sevk edecek yeterli delilleri yoktur. Her iki şüpheliye de iki alternatifi olduğu söyleniyor: Ya suçlarını polise itiraf edecekler ya da itiraf etmeyecekler. Her ikisi de suçlarını kabul etmezlerse, küçük hırsızlık veya silah taşıma gibi suçlar için çok az ceza alacaklar; ikisi de itiraf ederse, cezaları büyük olacaktır; biri itiraf ederse diğeri yapmazsa, o zaman birisi daha ağır cezalandırılır. Şekil 2’de bu kombinasyona yer verilmiştir.

Tablo 3.1 Mahkûm ikilemi

Mahkûmun İkilemi Problemi		Bruce	
		İtiraf Eder	İtiraf Etmez
Alan	İtiraf Eder	4,4	1,1
	İtiraf Etmez	10,1	0,0

Bu durumda tablo 3.1’e göre mahkûmların iki seçenekleri vardır. Onlar için en iyi seçenek hiç hapis yatmamak, en kötü seçenek ise 10.1 yıl hapis yatmaktır. Mahkumların ne yapacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Oyuna göre her ikisi de ayrı hücrelerde

tutuluyor ve görüşme şansları yoktur. Alan için en iyi seçim suçunu itiraf etmek ve Bruce'un da itiraf etmesini beklemek olacaktır. Alan ve Bruce aynı bilgiye sahiptir. Alan Bruce'un itiraf etmeyeceğini düşünecektir. Ancak büyük olasılıkla Bruce da aynı şekilde düşünerek itirafta bulunacaktır. O zaman her ikisi de 10.1 yıl hapis cezasına çarptırılacaktır. Fakat bunu göze alamayan Alan, 4 yıl yerine bir yılı tercih ederek kendi cezasını az tutmak ve garantide kalmak isteyebilir ve bu yüzden de suçunu itiraf etmeyebilir. Her iki suçlu da suçunu kabul etmezse, hiç hapis cezası almayacaklardır. Suçluları avantajlı çıkaracak seçim olasılıkları, "itiraf" veya "işbirlikçi" seçim; diğeri ise "rekabetçi" veya "itiraf etmeme seçimi"dir. Tarafların 10.1 yıl hapis cezası almaları ile sonuçlanabilir. Analiz yapılırken Alan ve Bruce birbirlerinin yerine geçerek sorular sorarlar: "Ya Bruce benim on yıl hapis yatmamı isterse? Ya Alan bir yıl değil de üç ayı tercih ederse?" (Dawson 2001, s. 56; Lewicki vd. 1994, s. 38).

3.3.2 Sosyal Psikoloji Teorisi

Sosyal psikoloji, sosyal davranışın doğası, işlevleri ve fenomeni ile bireylerin sosyal bağlamlardaki zihinsel deneyimlerinin incelenmesidir. Psikolojinin diğer dallarında daha genel olarak incelenen davranış ve zihinsel deneyimler üzerindeki sosyal etkilerin incelenmesini içerir. Aynı zamanda, sosyal bağlamları dışındaki bireylerde ortaya çıkmayan veya bazı durumlarda tasvir edilemeyen bir dizi psikolojik olguyu da içerir. Bu belirgin sosyal psikolojik fenomenler arasında saldırganlık ve öfke, fedakarlık ve yardım etme davranışı, sosyal tutumlar ve ikna, çekicilik ve sosyal ilişkiler, atıf ve sosyal biliş, pazarlık ve müzakere, uyum ve sosyal etki süreçleri, işbirliği ve rekabet, grup karar verme grup dinamikleri, dil ve konuşma, liderlik ve grup performansı, sözlü olmayan iletişim ve beden dili, otoriteye itaat, önyargı ve gruplar arası çatışma, kendini sunma ve izlenim yönetimi, cinsiyet rolleri, cinsel davranış, sosyal öğrenme ve sosyalleşme. Araştırmacılar, sosyal psikolojinin sosyal bilimlerin biyokimyası, sosyoloji ve bireysel psikoloji arasında yatan bir alan olarak tanımlarlar. Bu alan, bu anlamda geçiş sürecidir ve temel bir sosyal bilim disiplini olarak çok önemli bir rol oynar. Teoriler ve araştırmalar sosyal psikoloji, sosyal faktörlerin bireysel düşünceleri, duyguları ve eylemleri nasıl etkilediği hakkında hayati bilgiler sağlarlar (Edward E. Jones 1995, s. 797).

Güç, değişim ve pazarlık çalışmaları, sosyal etkileşimlerin, bireylerin herhangi bir belirli etkileşimle ilişkili maliyetleri ve faydaları rasyonel olarak hesapladıkları varsayımıyla sosyal aktörler arasındaki alışverişler olarak nasıl tanımlanabileceğini araştırır. Akademik çalışmalar, bu tür alışverişlere duyulan ihtiyacın, aktör ve dağıtım adaleti fikri arasında nasıl denge sağladığını araştırmaktadır. Bazı bilim insanları bu tür alışverişlerin sosyal yönlerine, her bir kişinin belirtilmemiş yükümlülüklerini yerine getireceği aktörler arasındaki güvene nasıl dayandıklarına odaklanarak daha da vurgulamış oldular. Bazı araştırmacılar gücün mübadelelerden ortaya çıktığını ve bu gücün aktörler arasında eşit olarak dağıtılmasının gerekmediğini tartışırken, bazıları da, gücün gelişimini, aktörler tarafından nasıl yönetildiğini ve güç farklılaşmasının olasılığı nasıl etkilediğini özellikle araştırdılar. Bu fikirlerin üzerine inşa edilen daha çağdaş çalışma, farklı güç farklılaşmasının pazarlığı nasıl etkilediğini belirleyen ve daha sonra fiili alışverişlere yol açan pazarlık çalışmalarıdır.

3.4 MÜZAKERE TÜRLERİ

Müzakere sürecinde esas olan şey, iki temel müzakere türünü bilmektir: Dağıtıcı müzakere ve bütünleştirici müzakere. Türler esas olarak müzakereciler arasındaki ilişki türüne göre farklılık gösterir. Dağıtıcı müzakere, çoğunlukla müzakerenin kişisel olmayan doğasına dayanır ve genellikle bir ilişki kurmak için kullanılmaz. Aksine, bütünleştirici müzakere, her iki taraf için uzun vadeli bir ilişki yaratmaya katkıda bulunabilecek faydaların yaratılmasına dayanmaktadır (Spangle ve Isenhardt 2003, s. 13-15). Müzakere eğitmenleri, başarılı iş görüşmeleri için her iki türü de başlangıç noktası olarak öğretir. Her tür, müzakere hedeflerine ulaşmak için farklı bir müzakere stili kullanmaktadır.

3.4.1 Dağıtıcı Müzakere

Dağıtıcı müzakere olarak bilinen; pastayı bölmek veya kazan-kaybet pazarlığı olarak da adlandırılan tarz müzakerelerde rekabet esastır. Bu tür bir müzakere, müzakere sürecine dahil olan taraflar arasında müzakere edilen bir şeyin dağıtımını veya bölünmesini vurgular. Taraflardan biri kazanır, diğeri kaybeder. Bu durumda herkes menfaatlerini

korumaya çalışır ve kimse diğer tarafın çıkarlarına bakmaz. Dağıtıcı müzakere türünde, kanıtlanmış bazı ilkeler ve stratejiler de vardır. "Pastayı dilimlemek" söz konusu olduğunda, en değerli bilgi bir müzakerecinin anlaşmaya varmayadaki en değerli alternatifidir (BATNA- Best Alternative to a Negotiated Agreement). Güçlü bir BATNA'nın yerini hiçbir şey tutamaz. Müzakereciler, sıralanan stratejileri uygulayarak pastanın uygun bir dilimini elde etme yeteneklerini geliştirebilirler: Müzakerelerden önce BATNA'larını belirlemek, BATNA'larını geliştirmeye çalışmak, diğer tarafın BATNA'sını araştırmak, yüksek beklentiler belirlemek, ilk teklifi yapmak, diğer taraf "çirkin" bir teklifle açılırsa derhal yeniden demirleme (reanchoring), bir aralığı belirtme dürtüsüne direnmek, tek taraflı değil iki taraflı tavizler vermek, teklifleri desteklemek için objektif görünen gerekçeler kullanmak ve adalet normlarına hitap etmek (Thompson 2001, s. 60).

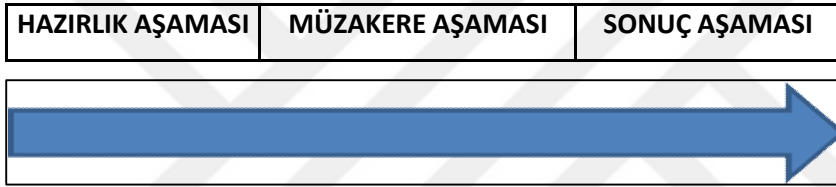
3.4.2 Birleştirici Müzakere

Dağıtıcı müzakeresinin aksine, bütünleştirici müzakere veya aynı zamanda kazan-kazan müzakeresi olarak da adlandırılır, işbirliği tarzına dayanır. Kazan-kazan pazarlığı, her iki tarafın da yararlanabileceği sonuçlara ulaşmak için bir miktar işbirliğini sürdürmeye dayanır. Bu müzakere türü, yüksek derecede güven ve iyi bir ilişki gerektirir. Herkes bir şey aldığında müzakere sonuçlanmalıdır. Bütünleştirici müzakere durumunda, müzakere sürecinin nasıl başarılı olabileceğine dair doğrulanmış stratejiler ve ilkeler de vardır. Kazan-kazanın başarılı bir şekilde oluşturulması için müzakere anlaşmaları, güven oluşturmayı öncelikli hale getirir ve tercihler hakkında bilgi paylaşımını içerir. Doğru teşhis için doğru soruları sormak gereklidir. Rakibe öncelikleriniz ve tercihleriniz hakkında bilgi vermek durumunda kalınır. Paket anlaşmalar yapmak, çift sayılı teklifler vermek, teklif sayısını artırmak ve başlangıç ve bitiş durumlarını ortaya koyan stratejileri kullanmak gereklidir. Profesyonel müzakerecilere göre, bu müzakere türü, karşılıklı kazanç elde etmek için uzun vadeli bir ilişki kurmanın en iyi yoludur.

3.4.3 Müzakere Aşamaları

Müzakereyi yöneten kişilerin fark etmesi gereken ilk şey, müzakerenin bir süreç olduğudur. Her başarılı müzakerecinin geçmesi gereken bazı tanımlanmış adımlar ve aşamalar vardır. İş dünyasında genellikle her pazarlıkta ortaya çıkan dört temel aşama olduğu söylenmektedir. Başarılı bir müzakereci, müzakere sürecinin neresinde olduğunu, eylemlerini hangi aşamada algılayacağını ve bir sonraki adım için kendini hazırlayacağını bilmelidir. En önemli gerçek, daha iyi bir başarı şansı sağlamak için her aşamayı uygun şekilde tamamlamaktır. Bu üç aşama şunlardır: Hazırlık, pazarlık aşaması ve anlaşmanın kararı veya sonuçlandırılması.

Şekil 3.2: Müzakerenin aşamaları



3.4.3.1 Hazırlık aşaması

Hazırlık aşaması, tüm müzakere görüşmeleri için temel ve önemli bir süreçtir. Bir müzakereci pazarlık sürecinde başarılı olmak istiyorsa, hazırlıklı olmalıdır. Başarılı bir müzakereci olmanın anahtarı budur çünkü etkili bir hazırlık, stratejik müzakerelerde en iyi avantajdır. Hazırlık aşaması üç genel yetenek içerir: Öz değerlendirme, karşı tarafın değerlendirilmesi, durumun değerlendirilmesi (Thompson 2001, s. 9-32).

Thompson (2001, s. 15-24) müzakerelere girmeden önce bir müzakerecinin kendisine sorması gereken en önemli soruların "Ne istiyorum?" ve "Alternatiflerim neler?" olduğunu belirtmiştir. Herhangi bir müzakerecinin kendisi için ideal bir durumun ne gerektirdiğini belirlemesi gerekir. Hazırlıktaki bu adım, hedef veya aspirasyon olarak bilinir. Bir diğer önemli aşama, Müzakere Edilen Anlaşmaya En İyi Alternatifi (BATNA) belirlemektir. BATNA, müzakerecinin müzakere masasından ayrılmaya hazırlandığı noktayı belirler. Pratikte bu, müzakerecilerin BATNA'larından daha üstün

olan tüm terimleri kabul etmeye ve BATNA'larından daha kötü sonuçları reddetmeye istekli olmaları gerektiği anlamına gelmektedir (Thompson 2001, s. 15-24). BATNA'nızı bilmek, etkili müzakere için anahtar özelliktir, ancak akademik kaynaklarda WATNA (Worst Alternative to Negotiated Agreement) ve MLATNA (Most Likely Alternative to a Negotiated Agreement) gibi terimler de görülmektedir. WATNA, Müzakere Edilen Anlaşmaya En İyi Alternatif'in tam tersidir ve kaybı en aza indirmeye veya kötü durumdan en iyi şekilde yararlanmaya yardımcı olabilir. Guasco ve Robinson (2007, s. 58) stratejik müzakerecinin bir anlaşmanın faydalarını yalnızca BATNA'ya göre değil, aynı zamanda en kötü senaryo olan WATNA'ya göre de belirlemesi gerektiğini belirtmektedir. MLATNA, Müzakere Edilen Bir Anlaşmaya En Muhtemel Alternatif anlamına gelir. Bu müzakere edilmiş anlaşmanın tahmin edilmesi zordur çünkü pazar ve geçmiş ekonomik performansın incelenmesini, rekabeti ve diğer araştırma türlerini bilmeyi içerir. Öz değerlendirme aşaması, müzakeredeki konuların tanımlanmasını, her konu için alternatiflerin tanımlanmasını, teklif paketlerinin tanımlanmasını, belirsizlikle başa çıkılmasını ve müzakerecinin uygun bir güven seviyesine sahip olduğunun garantisini içerir (Thompson 2001, s. 15-24).

3.4.3.2 Müzakere-Pazarlık aşaması

İkinci aşamada, müzakereciler masanın etrafında toplanır ve bir ön tartışmaya girerler. Tüm taraflar müzakereyi mümkün kılacak bilgileri paylaşır. Bilgiyi paylaşma adımı, yalnızca her iki tarafın giriş noktalarını ve belirli taleplerini sağlamaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda bu adımın ana nedeni müzakereciler arasındaki ilişkileri kurmaya başlamaktır. Bilgi paylaşımı, müzakerecilerin pozisyonunun oluşmasında ve ayrıca bir bütün olarak müzakerenin güçlendirilmesinde çok önemlidir. Paylaşılan bilginin türü, müzakerenin niteliğine bağlıdır. Çoğu durumda paylaşılan bilgiler şunları içerir: Diğer tarafın tutumunu anlamaya yönelik sorular ve sorunları anlamaya yönelik sorular, riskler, motivasyon faktörlerini anlamaya yönelik sorular.

Pazarlığın bir diğer adımı ise tartışmak ve teklifte bulunmaktır. Bir tartışmada, bir müzakereci, müzakeresi dahilindeki sorunları tartışmak için rakibi ile ilgilenir. Teklif verme aşamasında, bir müzakereci istek ve iddialarını özetler. Her iki taraf da giriş çıkış

noktalarını düşünür. Bu adımların her ikisinde de, müzakereciler ilişkiler ve güven inşa etmeye odaklanmalıdır, böylece hakaret, provokasyon ve tehditlerden kaçınmalıdırlar. Güvene dayalı güçlü bir ilişki kurmaya, bir müzakere noktasına bağlı kalmaya, bilgiyi paylaşmaya, olumlu ve kibar olmaya yönelmelidirler (Fisher, Ury ve Patton 2004, ss. 28-36).

3.4.3.3 Müzakereyi sonlandırma-karar verme aşaması

Müzakereyi kapatmak, müzakere sürecindeki son adımdır. Bu adımda, hazırlığın mükemmelliği ortaya çıkar. Müzakereciler bir anlaşmaya vardıldıktan sonra anlaşmayı kapatırlar. Anlaşmayı kapatma aşaması, her iki tarafın da istediklerini elde etmesinden, anlaşmanın belgelenmesinden ve müzakereci ile rakibinin anlaşmanın detayları üzerinde fikir birliğine varmasından sonra gelmektedir. Guasco ve Robinson'un (2007, s. 132) belirttiği gibi, bir müzakerenin sonunda bir anlaşmaya varmak, stratejik müzakerecilerin parlacağı yerdir. Her iki tarafın da anlaşmanın hüküm ve koşullarını bildiğinden ve anladığından emin olarak kesin ve net olmaları gerektiğini bilirler. Başarılı müzakereciler ayrıca yazılı anlaşmanın taslağının hazırlanıp imzalanmasını da derhal takip ederler. Gecikme, yalnızca anlaşmanın yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden müzakere edilmesi için bir fırsat sağlar. Stratejik müzakereci, anlaşmanın tamamlanmasının ayrıntılarıyla ilgili olduğunu anlayan müzakerecidir.

3.5 MÜZAKERE STRATEJİLERİ

Müzakere dünyasında, müzakere sürecinde kullanılan beş müzakere stili veya sözde yaklaşım vardır. Bu gerçeğe rağmen, iş hayatında yalnızca bir veya iki müzakere stili kullanılmaktadır ancak başarılı ve deneyimli bir müzakereci her tarzı bilir ve bu müzakere yaklaşımlarından en uygun olanı kullanmayı seçer. Bu tarzları bilmek ve sürece uygulamak çok etkili bir beceridir. En yaygın müzakere tarzları şunlardır: Rekabetçi, uzlaşmacı, işbirlikçi, kaçınmacı ve ödün veren.

3.5.1 Rekabetçi Müzakere

Rekabetçi tarz, müzakerecilerin hızlı sonuç alması gerektiğinde kullanılır. Bu tarz, ben kazandım-sen kaybettin esasına dayanmaktadır. Lum (2010, s. 150)'a göre rekabet eğilimi gösteren bir kişi, ilişkiden daha çok bir müzakerenin maddi sonucuna odaklanır. Taraflar kendi çıkarlarını savunur ve kendisi için daha elverişli seçenekler sunar. "Rekabet tarzı, diğer tarafı aldatma ve ikna etme çabası, diğerinin bulmak ve kullanmak istediğini ortaya çıkarmak için güç kullanımı ile ortaya çıkar . Bu tarzın dezavantajı, her iki tarafın rekabetçi olarak yaklaşması olasılığıdır. Bu durumda, müzakere genellikle çıkmaza girer.

3.5.2 Uyuşmacı Müzakere

Uyuşmacı tarz, rekabetçi tarzın tam tersidir. İki taraf veya birey arasındaki ilişkilerin korunmasına dayanır. Bu tarz, "Ben kaybedebilirim, senin kazanmanda bir sorun yoktur." anlayışını savunur. Uyuşmacı tarz genellikle kalıcı armonik ilişkileri sembolize eder, ancak bu tarz için birkaç zayıf nokta da vardır. Uyuşmacı tarz yüksek rekabet tarzına karşı kullanılırsa, diğer tarafın cömertliğini bir zayıflık işareti olarak görecektir. Volkema (1999, s. 62), uzlaşmacı tarzın, kendi ihtiyaçlarınızdan vazgeçmek anlamına gelse bile diğer tarafa yardım etme ve aynı zamanda anlaşmazlıklar yerine her iki tarafın da üzerinde anlaşığı konulara odaklanma eğilimi içerdiğine dikkat çeker.

3.5.3 İşbirlikçi Müzakere

Ortak çalışma, herkesin ihtiyaçlarını karşılama çabasıyla bireysel ve karşılıklı çıkarları keşfetmeyi içerir (Volkema 1999, s. 63). Bu müzakere tarzı genellikle "ben kazanırsam sen de kazanırsın" anlayışına sahiptir. Tüm ihtiyaçların karşılanmasına ve karşılıklı değer yaratılmasına dayanır. İşbirliği tarzı, iş görüşmelerinde hedeflere ulaşmak için kullanılması gereken temel stildir. Etkili bir işbirliğine dayalı müzakereci olmak için karşılanması gereken bazı varsayımlar da vardır. Bunlar: Güven oluşturma ve her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılama çabası, her iki tarafı da kazanan yaratıcı çözümler arama, diğer kişinin fikirlerini dinlemedir (Volkema 1999, s. 63). İşbirliği çoğu zaman en iyi

seçimdir ama rekabetçi bir müzakereci ile kullanılmamalıdır. Tarzın bir diğer dezavantajı, müzakerecilerin aynı seviyede bilgi paylaştıklarının farkında olmaları şartıdır. Aksi takdirde, bir taraf istismar edilebilir ve diğer taraf avantajlı olabilir.

3.5.4 Kaçınmacı Müzakere

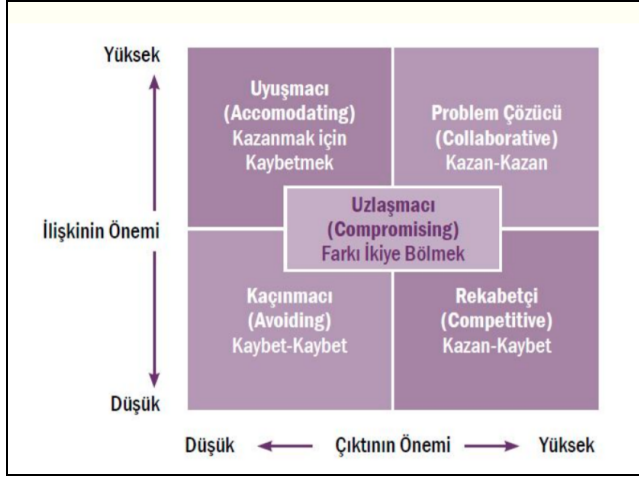
Volkema (1999, s. 63), kaçınma tarzının sadece sorunlardan veya karşı taraftan değil, müzakerecinin kendisinden kaçınmak olduğunu açıklar. Her iki tarafın da kaybını varsayar, dolayısıyla sonuç: “Ben kaybederim - sen kaybedersin” olmaktadır. Ertelemeye odaklıdır. Kaçınma, müzakere konusunun müzakerecinin her iki tarafı için de alakasız ve önemsiz olduğu durumlarda kullanılır. Genellikle rekabetçi tarza karşı etkili bir savunma olarak uygulanır. Bu müzakere tarzı oldukça zordur çünkü bu tarzın amacı çatışmadan kaçınmaktır, ancak daha çok kaçınanlar çatışmaya girerler.

3.5.5 Uzlaşmacı Müzakere

Uzlaşma, kısmi kazanma, kısmi kaybetme teklifidir; istediğiniz şeyi elde ettiğinizde müzakere sonuçlandırılır. Ancak istediğiniz her şeyi almazsınız, bu her iki taraf için de geçerlidir. Lum'a (2010, s. 151) göre uzlaşma, adalet, karşılıklı olarak yeterli çözümler ve akılcılığa dayanmaktadır. Uzlaşmacı müzakere tarzı genellikle müzakere tanımını ile karıştırılır, ancak aslında, uzlaşmak sadece pazarlıktır. Bu tarz, çoğunlukla iş görüşmecilerinin tanıdıkları ve güvendikleri biriyle ilgilendikleri durumlarda uygulanır. Uzlaşmadaki en önemli gerçek, müzakerecinin bir şeyler kazandığını ama aynı zamanda bir şeyler kaybettiğini fark etmesidir. Müzakere eğitmenlerine göre, uzlaşmacı tarz, en iyi kalitede müzakere eğitimi gerektirir.

Başlıklarda verilen müzakere tarzlarının hepsinin uygulanacağı yerler farklıdır. Arasında en iyi tarzı belirlemek doğru olmayacaktır. Bütün bu tarzların uygulanmasının uygun olduğu durumlar farklıdır ve iyi bir müzakereci hangi tarzı uygulayacağına kendisi duruma göre karar verebilen müzakerecidir. Ayrıca Şekil 3.2’de bu tarzların müzakerecilerin çıkarlarına göre grafiksel gösterimi mevcuttur.

Şekil 3.3: Temel Müzakere Stratejileri



Tablo 3.2 : Müzakere tarzları boyutları

Müzakere Tarzları	Açıklama	Özellik
Rekabetçi/Hükmedici	Bireyin kendi istek ve taleplerinin yerine getirilmesi ve karşı tarafın fayda sağlamaması çabası içerisinde bulunması.	Statü, güç, hükmetme, tehdit, cezalandırma, gözdağı
Uyuşmacı	Karşısındakinin isteğini kendi isteğinin önünde gören, kazanmak için kaybetmeyi göze alan, ilişkinin zarar görmemesinden yana eğilim sergileyen	Cömertlik, fedakarlık, makullük, uyumluluk
İşbirlikçi/Problem Çözücü	Her iki tarafın beklenti ve isteklerinin karşılanması, problemin çözülmesi, anlaşma zemini oluşturulması ve karşısındakinin zarar görmemesine yönelik duruş sergileyen	Samimiyet, işbirlikçilik
Kaçınmacı	Kendisinin ve karşısındakinin isteklerine kayıtsız kalmak, meseleleri önemsememek durum ve olaylar karşısında hiçbir şey yapmamak eğiliminde bulunan	Yüzleşmekten çekinmek, kadercilik, pasiflik, sessizlik, geri durmak
Uzlaşmacı/Tavizkar	Her iki taraf için ortak bir zeminde bululmayı amaçlayan ancak tam olarak memnuniyet vadetmeyen, taviz içerikli bir yaklaşım	Ödün vermek, kontrollü ve dengeli olmak.

Kaynak: Sığrı, Ü., ve Varoğlu, A, 2013

4. KUŞAKLAR ARASI DEĞER FARKLILIKLARI

Nesil denilince akla, aynı dönemde yaşayan, aynı dönemin şartlarına sahip ve benzer tecrübeleri paylaşan insan grupları gelmektedir (Strauss ve Howe 1991, s. 196). Başka bir deyişle, bireylerin yeni bir hayat anlayışında ve yeni bir ortak hayat duygusu içinde birleşmesidir. Değerlerin zamanla değişebilmesi ve her neslin kendine has özellikleri farklı bakış açılarından ve değer yargılarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin bazı çalışmalarda özerklik ve materyalist değerlerin genç kuşaklar için önemliyken, daha yaşlı nesiller için güvenlik ve hayatta kalma değerlerinin benimsendiği gözlemlenmiştir (Inglehart 2000, s. 204). Esasen kuşak olarak tanımlanan ve farklı özelliklere sahip her kuşak yaklaşık yirmi beş veya otuz yıllık yaş gruplarından oluşmaktadır (Kaplan ve Çarıkçı 2018, s. 68). Buna göre aynı dönemde yaşamının bir sonucu olarak çalışma tarzlarından, bakış açılarından, çalışma tarzlarından, arzularından, ihtiyaçlarından ve beklentilerinden kaynaklanan farklılıkların kuşaklar arası algıları, iletişimi ve eylemleri etkilediği belirtilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili 2014, s. 87) . Kısaca insan davranışının zamana göre değiştiği belirtilmektedir. Buna göre Tablo 4'te yukarıda belirtilen kayışları açıklayan temel özellikler verilmiştir. Ancak nesillerin birbirlerini anlayamaması; kişilik gelişimi aşamasında yaşanan farklılıklardan kaynaklandığı, bu bağlamda zaman değerlerinin önemli bir rol oynadığı, insanları bir arada tutan, bütünleştiren, davranışlarını şekillendiren ve olaylara verdikleri ortak tepkiler vurgulanmıştır. (Akdemir, Konakay ve Demirkaya 2013, s. 165). Örneğin Birinci Dünya Savaşı ortamında doğanların güvensizlik duygusu, yaşamın her alanına yönelik davranışları etkilediği gibi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan savaş ve krizlerden etkilenen Bebek Patlaması adlı nesli de etkilemiştir; ekonomik sorunlar ve siyasi çalkantılarla karşı karşıya olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu dönemde özgürlük hareketleri, maddi kazanç, başarı, otoriteye muhalefet gibi değer özelliklerinin öne çıktığı belirtilmektedir (Ayhün 2013, s. 53). Kuşaklar arası dönemler açısından, varlığını sosyal statü ve maddi imkanlarla gösterme eğiliminde olan, başarı ve ödül beklentisi yüksek olanlar X kuşağı olarak tanımlanmaktadır. X kuşağı; hayatta bir denge kurmaya çalışmak, bu nedenle belirsizlikten kaçınmak, fazla değişimden yana olmamak, elde ettiklerinin değerini takdir etmek, memnun olmak, uzun vadeli istihdamı tercih

etmek, temelsiz şikayet etmek, sosyal sorunlara ve çevreye duyarlı, muhafazakar olmak geleneksel bir sosyal özelliğin yansıması küreselleşmenin yaşadığı teknolojik gelişmelere ve değişimlere ayak uydurmaya çalışan şüpheli bir nesil olarak tanımlanmaktadır (Demirkaya vd. 2015, s. 87 Paulin ve Riordan 1998, s. 102). Bu dönemde yaşamak için çalışmak, risk almaktan kaçınmak, yön ve direktif almak, otoriteye bağlılık ve istikrardan yana olmak gibi değerlerin öne çıkması ekonomik krizlerin ve işsizlik sorunlarının ön plana çıkmasına neden olan faktörler olmuştur. Petrol krizi başta olmak üzere 70'lerdeki yoksulluk dönemine, geniş aile yapısı nedeniyle aile, komşuluk ve dostluk ilişkilerine önem verildiği de belirtilmektedir (Altıntuğ 2012, s. 94). Ancak kişisel gelişime katkı sağlayacak ve başkalarıyla iletişimi güçlendirecek, bireysel çalışabilme ve inisiyatif kullanabilme, kısacası operasyonel ve dağıtım fırsatlarının kuşaktan kuşağa motivasyonunu artıracak şekilde yapılan çalışmaların X kuşağına ait olduğu belirtilmektedir (Sayers 2007, s. 75). 1980-1999 arasında doğanları temsil eden nesil Y kuşağı olarak adlandırılır. Beklentiler ve eğilimler açısından hiyerarşi ve otoriteyi sorgulayan, bireyselci, kendi yoluna giden, kapitalizmden ve tüketim alışkanlıklarından etkilenen, teknolojiyle uyum içinde olan Y kuşağının sadece arzuları olmadığı hayatta kalmak, aynı zamanda rahatlık ve rahatlığa sahip olmak istedikleri belirtilmektedir. Y kuşağının iş hayatında uzun vadeli düşünmemesi ve örgütsel bağlılıklarının zayıf olması, bireysel eğilimleri, özgürlüğe bağlılıkları ve dolayısıyla uyum süreçlerinin zor olmasıyla açıklanmaktadır. Esasen Y kuşağı; teknoloji ve tüketim odaklı, aynı anda çoklu göreve odaklanabilen, yeniliklere açık, özgürlüğe düşkün, kolay sıkılan, kendine güvenen, sorgulayan, rekabet gücü yüksek, otoriteye saygı duymayan, internetin empoze ettiği hız olgusuyla hareket eden, öğrenmeyi tercih eden yaşayarak ve görerek bir şey, görselliğe önem veren, sosyal medya üzerinden kimlik inşa eden değer özelliklerine sahip bir nesil olarak tanımlanıyor. Ancak, yaratıcılığı teşvik etmenin önemi nedeniyle Y kuşağı, mesleği veya birlikte çalıştığı kurumla kendini ifade etmekten çok, kişisel özellikleri ve eylemleri ile kendilerini sunmayı tercih etmektedir (Karaaslan 2014, s. 87). Çünkü bilgiye erişim ne zaman ve ne şekilde elde edilirse edilsin önemlidir. Ayrıca iş hayatında başarıyı yaşa ve kıdeme göre önceliklendirmek, kurum içinde sosyalleşmeye önem vererek esnek bir çalışma ortamı oluşturmak ve kültürel farklılıklara eşit

mesafede muamele etmek Y kuşağının motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır (Altuntuğ 2012, s. 156; Çaycı & Karagülle 2014, s. 45).

Kuşaklar arası değer farklılıklarının anlaşılmasında önemli bir yere sahip olan bir diğer nesil ise 2000 yılından sonra doğan ve internet ve mobil teknolojilerin temsilcileri olarak tanımlanan Z kuşağıdır. Çünkü oyuncak yerine ipad ile oynayan ve internet üzerinden sosyalleşmeyi tercih eden bu nesil tarafından hayat sanal hayattan daha fazlası olarak algılanmaktadır. Yüksek teknoloji kullanma becerisine, geniş hayal gücüne ve aynı anda birden fazla konuya odaklanabilme yeteneğine sahip olan Z kuşağının tutkulu tüketim alışkanlığının daha çok bu kuşağın öncelikli ihtiyaçlara odaklanmaktan çok isteklerin peşinden gitme arzusuna dayandığı belirtilmektedir (Dash 2010, s. 83). Değer özellikleri açısından Z kuşağı; teknoloji bağımlısı, neredeyse son derece sosyal ancak fiziksel olarak yalnız, çok düşünen, risk alan, iddialı, ayağa kalkma eğilimi gösteren, iletişim kurabilen, her şeyin mümkün olan en kısa sürede olmasını isteyen ve aynı zamanda son derece tüketim odaklı olarak kabul edilir. Öte yandan sosyo-teknolojik gelişmeler açısından baş döndürücü bir değişim dönemine tanıklık eden Z kuşağı; özellikle dijital devrim, yapay zeka, Arap Baharı, Ortadoğu'daki olaylar, Gezi Parkı gibi siyasi ve toplumsal hareketlere de şahit olmuşlardır. Sosyal medyada kurdukları geniş iletişim ağları sayesinde coğrafi olarak sınırlı olmayan bir özelliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır (Çaycı ve Karagülle 2014, 134).

Tablo 4.1: Kuşaklararası değer farklılıkları

Kuşak	Açıklama	Temel Özellikler
Gelenekselciler (1925-1945)	Savaşlar ve ekonomik sıkıntılar ile yüzleşen buna bağlı olarak açlık, kıtlık, işsizlik, tasarruf etmek gibi yaşam koşullarına maruz kalan, ve daha iyi koşullar için çabalayan bir kuşaktır.	Kanaatkar, uyumlu, istikrardan yana, disiplinli, risk almaktan çekinen, değişimden yana olmayan, çalışkan
Bebek Patlaması (1946-1964)	II. Dünya Savaşı sonrası doğan bu kuşak, ekonomik refahın arttığı, siyasi ve politik yapıların değişmeye başladığı döneme şahitlik eder.	Kanaatkar, sadakat duyguları yüksek, kuralcı, çalışkan, bir yerde uzun süre çalışabilen, zorluklara katlanabilen, aile bütünlüğünden yana, teknoloji ile pek uyumlu olmayan
X Kuşağı (1965-1979)	Petrol krizleri, ekonomik krizler ve siyasi çatışmaların olduğu döneme ait bu kuşak, daha iyi yaşam standartları için başarı ve iş odaklı bir nesli temsil eder.	Teknoloji ile barışık, amaç odaklı, yaşamak için çalışan, rekabetçi, değişen şartlara uyum sağlamak için çabalayan, dostluk ilişkilerine önem veren, garantici, toplumsal sorunlara ve çevreye duyarlı, kültürel çeşitlilikten yana, hoşgörülü, pragmatist, güvenliğe önem veren, şüpheci, sabırsız, otoriteyi sorgulayan
Y Kuşağı (1980-2001)	Milenyum ve dijital kuşak olarak adlandırılan bu nesil küreselleşmenin etkilerinin hissedildiği ve ekonomik gelişme ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır. Bu kuşak, çekirdek aile içerisinde yetişen, çoğunun ebeveynleri üniversite mezunu olan, üçte biri boşanmış anne babaya sahip, bir kuşağın temsilcileridir.	İlgi odağı olmaya alışık, özgürlüğüne ve eğlenceye düşkün, beklentilerini yüksek tutan, çok kolay sıkılabilen, çoklu göreve odaklanabilme kapasitesi yüksek, iyi eğitimli, özgüvenli, gerçekçi, tatminsiz, sorgulayıcı, girişimci ruha sahip
Z kuşağı (2000-2020)	İnternet kuşağı olarak adlandırılan bu nesil internet olanakları ve ulaşım kolaylıkları sayesinde çeşitli ağların üyesi olan(network), sanal gerçeklikle iç içe geçmiş bir yaşama şahitlik eden bir neslin temsilcileridir.	Geleneksellikten uzak, tüketim odaklı, Tatminsiz, Hazcı, aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerilerine sahip, otoriteye karşı direnen, iletişime açık, sonuç odaklı, yaratıcı

Kaynak: Ayhün, S.E. (2013)

5. KUŞAKLAR VE MÜZAKERE TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yaş, cinsiyet ve eğitim gibi özelliklere bağlı olarak kişilerin, alışkanlıkları, sosyal etkileşimleri ve sosyal hayattaki konumlarını belirlemesi beklenmektedir. Örnek olarak yaş bakımından incelendiğinde, bireylerin olgun çağlarında daha sakin olduğu, huzur ve güven arayışında oldukları gözlenmektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte büyük bir aileye sahip olmaktan kaynaklı sorumluluğun, diğer insanlara da ilgi gösterilmesini gösteren iyilik yapma duygusunun öneminin vurgulandığı belirtilmektedir. Ayrıca yaşın hedonizm değeri ile negatif yönde tutuculuk ile ise pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Schwartz 2005, s. 78). Ancak değerler ile yaş arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda, çocuklukta korunma ve gençken sevilme gibi değerlere öncelik verildiği, bununla birlikte yaşam koşullarına göre aile ve toplum değerlerine de ağırlık verildiği sonucu da çıkmıştır. Öte yandan yaşa göre değerlerdeki değişimlerin her durumda doğru olmadığı ortaya çıkmıştır. Değerlerdeki değişimin nedeninin yaştan da farklı olarak daha fazla durumsal ihtiyaçların ortaya çıkmasından kaynaklanabileceği belirtilmektedir. Böylelikle; geçmişe göre yaşlıların heyecan aramaması ya da evde olmayan birinin dostluk bağlarını daha fazla önemsemesi ile açıklanmaktadır (Barrett 2017, s. 76).

6. ARAŞTIRMANIN ALANI VE YÖNTEMİ

Bu kısımda araştırma sorularına ve araştırma yöntemine ve içeriklere ait bilgi verilmeye çalışılmıştır.

6.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüzde iç ve dış çevredeki bazı etki sistemlerinin kişisel gelişimde, sosyal hayatta hatta sosyal bir sistem olarak görülen organizasyonların işlevselliğinde rol oynadığı söylenebilir. Kuşkusuz bu değişkenlerden biri de her dönemin önemli bir bileşeni olarak kabul edilen kuşaklardır. Kuşaklar arası farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar kimi zaman açık bir çatışmaya dönüşmüş, kimi zaman örtük bir nitelik kazanmış, sonuçta hep var olmuştur. Ancak insanlık tarihi boyunca nesiller arası farklılıklar insan hayatının ve sosyal düzenin oluşumunda önemli bir faktör olmasına rağmen sosyal bilim araştırmalarına yeterince konu olmamıştır. Ancak küreselleşmenin artması, modernleşme ve demografik yapıdaki köklü değişiklikler, toplumsal yapının temelini oluşturan unsurlar arasındaki ilişkileri açıklama ve kuşaksal farklılıkları anlama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Kuşak farklılıkları, insan davranış ve tutumlarının önemli bir belirleyicisidir ve birey, kararlarında ve tarzlarında zorunlu olarak buna göre bir tutum sergiler. Çünkü hem bireysel, hem grup hem de kurumsal düzeyde yaşanan anlaşmazlıklar ve çatışmalar ait oldukları kuşak sınıfına göre şekilleniyor. Nitekim bazı araştırmacılar tarafından yapılan genel kanı, kuşak farklılıklarının çatışma, entegrasyon sorunları ve müzakere tarzları üzerinde doğrudan etkisi olduğu yönündedir. (Distefano ve Mazrevski 2000, Thomas 1999, Earley ve Gibson 1998, Yeganeh ve Mayıs 2011, Nayar, Touzard ve Summers 1968, Allcock 1974). Bu bağlamda müzakere stilleri, yaşın ve içinde bulunulan çağın yönlendirdiği bir kavram olarak, aynı zamanda bir iletişim, karar ve davranış süreci olarak ortaya çıkmakta ve bireyin bu konulara nasıl yaklaşacağını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra müzakere tarzlarının temel taşı olan iletişim olgusu, bir anlamda duygu alışverişi ile bilgi ve fikir aktarımıdır. Dolayısıyla iletişim ve davranış süreçlerinin sürdürülebilirliği sağlıklı bir kurumsal yapının temelini oluşturmaktadır. Günümüzde küreselleşme, sınırların ortadan kalkması ve açık sistem

tarzlarının benimsenmesi, bireyleri ve toplulukları çevreleriyle etkileşim ve koordinasyon sağlamaya teşvik etmektedir. Bununla birlikte, değer yargılarındaki farklılıklar bunun etkili bir şekilde olmasını engeller. Gerçekten farklı kuşak sınıflarına sahip kişiler farklı müzakere tarzlarına sahip olduklarından, kişilerarası çatışmaların genellikle kuşak çatışmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu bakımdan, farklı geçmişlere sahip bireylerin değer özellikleri ve aralarındaki iletişim zenginlikten çok engel olarak görülmektedir. Bununla birlikte değerler inanç sisteminin özüdür ve insanlar bu temel değerleri geliştirmek ve sürdürmek için motive edilir. Küreselleşme ile yaşanan baş döndürücü değişimler ve gelişmeler neticesinde karmaşık bir yapıya bürünen organizasyonlarda çatışma kaçınılmazdır. Çağdaş yönetim teorilerine dayanan yaklaşımlar açısından örgütler için bir miktar çatışma yapıcı bir faktör olarak kabul edilse de, yönetilemez hale gelmeleri yıkıcı olabilir. Ancak, ortak amaç ve hedeflere ulaşılması beklenen unsurlar ile gerçek hayatta meydana gelen unsurlar arasında genellikle farklılıklar vardır. Bu farklılıklar yalnızca anlaşmazlık düzeyinde değil, aynı zamanda iletişim ve karar süreçleri bağlamında da ortaya çıkar. Kısacası, kültürel farklılıkların yönetilmesi ve sosyolojik açıdan farkındalığın artırılması gibi konuları ele almak ve kişi-iş uyumu, kişi arasındaki gereksinimleri dikkate almak açısından kuşaksal farklılıklar ile müzakere tarzları arasındaki ilişkiyi anlamak gerekir. Bu açıdan çalışmanın bireyler arası çatışmalarla ilgili faktörlerin belirlenmesine ve müzakere sürecinde kuşaksal farklılıkların etkili olduğu noktaların anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir (Salacuse 1998, s.83).

İlgili literatürde müzakere tarzlarının daha çok ekonomi, diplomasi ve uluslararası ilişkiler konusu olarak incelendiği ve örgütsel davranış, yönetim ve örgütlenme düzeyinde ele alınmadığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, literatürde bireylerin müzakere tarzlarının nedenleri, iletişim ve karar alma süreçlerinin altında yatan nedenler ve bu süreci etkileyen faktörler nesil farklılıkları ekseninde çok fazla bahsedilmemektedir. Genel olarak müzakere tarzları üzerine yapılan çalışmaların ampirik araştırmalardan çok teorik kavramlarla sınırlı olduğu görülmüştür. Öte yandan, kuşaksal farklılıklar ile müzakere tarzları arasındaki bağlantıya ilişkin görüş farklılıkları ve insanların genellikle benimsedikleri değerler ekseninde hareket etmedikleri yargıları, bu konuya daha az dikkat edilmesinin önemli nedenleri olarak değerlendirilmektedir. Ancak müzakere,

anlaşmazlık düzeyinde belirli davranış kalıplarıyla sınırlı bir yaklaşım olarak kabul edilmiş ve gündelik hayatın her anında ortaya çıkabilecek ve kullanılabilecek bir olgu olarak görülmemektedir. Genel olarak uluslararası literatür perspektifinden, müzakere tarzlarının değerler açısından değil kişilik, yaş, bilişsel kapasite ve duygusal zeka gibi kavramlar açısından incelendiği görülmüştür (Barry ve Friedman 1998; Fraser ve Zarkada 2002; Elfenbein 2015; Saas & Troth 2015). Literatürdeki müzakere stillerinin müzakere etkinliği ve müzakere çıktısı üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Ne yazık ki, müzakere tarzlarının nasıl sunulduğu ve hangi faktörlere bağlı olduğu konusunda çalışmalar çok sınırlıdır. Müzakere tarzları üzerine yapılan çalışmalar tanımlayıcı ve karşılaştırmalı ancak farklı kuşakların davranışlarını açıklamada sınırlıdır. Müzakere başarısında kişilik ve güç algısı, müzakere performansı, müzakere süreci, müzakere sonuçları ve müzakere stilleri gibi bireysel farklılıkların rolü üzerine artan sayıda çalışma ile çok az araştırmacının bu konudaki değerlere odaklandığı söylenebilir. Kültürü paylaşılan değerler kümesi olarak inceleyen müzakere çalışmaları, aynı anda birçok değere odaklanarak farklı kültürleri ve ülkeleri karşılaştırmıştır. Ancak mevcut çalışmalarda kuşak farklılıklarının müzakere tarzlarını nasıl etkilediği konusu yeterince ele alınmamıştır (Saas ve Troth 2015, s. 212). Nitekim doğrudan konu ile ilgili kapsamlı bir ampirik çalışma bulunamamıştır. Bu kapsamda çalışmanın, bu yönde bir eksikliğin giderilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Sonuçta, müzakere ihtiyacı insanlar arasındaki kuşak farklılıklardan, farklı kişilik yapılarından, algılardan, kültürel özelliklerden ve değer yargılarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, anlaşmazlıkların, farklılıkların ve anlaşmazlıkların iyi yönetimi, bireylerin, toplulukların ve kurumların gelişimi ve başarısında kilit bir faktör haline gelmiştir. Bu, müzakere tarzlarında deneyim gerektirir. Özellikle kişilerarası etkileşimde, iç iletişim kanallarının işleyişinde ve anlaşmazlıkların çözümünde müzakere tarzlarını anlamak önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda müzakere süreci hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında doğal olarak bireyin müzakere tarzlarına ilişkin düşünce ve algılarının belirlenmesi önemlidir (Özarallı 2015, s. 128). Bu bağlamda, somut ve görünür kültürle ilgili çalışmalar önemli olsa da, bireysel veya toplum düzeyinde iletişim, karar ve davranış süreçlerinin altında yatan nedenlerin sağlıklı bir şekilde anlaşılması için değere dayalı konulara odaklanılması gerekli görülmektedir.

6.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bir grubun veya toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak politikalar geliştirmek, söz konusu grubun ve toplum yapısının analizini gerektirir. Bu açıdan araştırmanın temel amacı, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda kuşak farklılıkları ile müzakere stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve kuşak farklılıklarının müzakere stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamaktır. Bu kapsamda literatürdeki kuşak farklılıklarını ortaya çıkaran bulgular ve teorik yaklaşımlar doğrultusunda yapılan anket çalışması sonucunda toplam 200 katılımcı elde edilmiş ve demografik değişkenler bazında analiz edilmiştir. Bu anlamda bireylerin ait olduğu kuşakların müzakere stillerini nasıl yönlendirdiği sorusuna cevap aranmıştır. Müzakere tarzlarında kuşaklar arasında fark var mıdır? Varsa hangi kuşaklar hangi stile daha yatkındır? Bu tür sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin her bir değerinin müzakere stilleri üzerindeki etkisinde, yani anlamlı farklılıklar yaratıp yaratmadığında nasıl ve hangi düzeyde farklılık yarattığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların ait olduğu kuşaklar ile müzakere tarzları arasındaki ilişki çok boyutlu bir düzeyde incelenmiştir. Kısaca, kuşaklar ve müzakere tarzları konusu mümkün olduğunca sistematik ve kapsamlı bir çerçevede açıklığa kavuşturmak amaçlanmıştır. Buna göre araştırma kapsamındaki araştırma soruları;

- I Kuşak farklılıkları ile müzakere tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mı?
- II Kuşak farklılıklarının müzakere tarzları üzerindeki etkisi nedir ve müzakere tarzlarına ne ölçüde yansıtılır?
- III Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim vb. demografik değişkenler açısından kuşak farklılıkları ve müzakere stilleri arasında önemli farklılıklar var mı?
- IV Katılımcılar kuşak grupları ve müzakere tarzları açısından daha çok hangi grupta kümeleniyor?

6.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hiçbir insan tüm ihtiyaç ve beklentilerini tek başına karşılayamayacağından, doğası gereği başkalarının desteğine ihtiyaç duyar. Bu durum, farklı sosyal, kültürel ve ekonomik kesimlerden ve çeşitli alt kültürlerden kaynaklanmaktadır. Temsil edilen mikro veya makro ortamla etkileşim anlamına gelir. Bu bağlamda çalışmanın bireysel, kurumsal veya sosyal düzeydeki farklı kuşakların yaklaşımını anlamak, sosyolojik farkındalık düzeyini artırmak, kapasite gelişimine katkı sağlamak ve bütüncül bir yaklaşım oluşturması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın hem bireysel, hem sosyal hem de çalışma hayatı ilişkileri açısından beklentilerin anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Başka bir deyişle, insanların içinde bulundukları yapı ile olan ilişki düzeyini anlamak, hangi enerji ve motivasyonla hareket edip çalıştıklarını belirlemek ve kuşak farklılıklarının bu motivasyona etkisini değerlendirmenin farkındalık yaratma açısından faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Uyuşmazlık veya çatışma durumunda uygulanan iletişim ve karar süreçlerine ilişkin davranış kalıplarını anlamının yanı sıra, bu konuda kullanılabilecek ölçek çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

6.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kapsamının farklı yapıları karşılaştırma imkanı ve genelleştirilebilirlik açısından Ankara ili ile sınırlı olması bir sınırlama yaratabilir. Aynı şekilde ankete katılan kişi sayısı da genelleme yapmak için yeterli olmayabilir. Yapılan çıkarımlar ankete katılan kişilerin yanıtlarını ve yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Genelleme yapılırken bu kısıtı dikkate almakta fayda vardır. Bu bağlamda, çalışmanın kuşak farklılıkları ile müzakere tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmak için yeterli ve güvenilir bilgi toplayabilmesi beklenmektedir. Zaman gereksinimi göz önüne alındığında, çalışmanın bu yönü, aynı dönemde farklı katılımcıların değerlendirildiği kesitsel bir çalışmadır. Olasılıklı olmayan kolaylık örnekleme yönteminin kullanılması, örneklemin popülasyonu iyi yansıttığı noktada hata payında artışa neden olabilir. Ayrıca literatür taraması doğrultusunda değerler belirlenebilir. Her ne kadar çalışılmış olsa da

araştırmaya tüm değerlerin dahil edilmesi mümkün değildir araştırma sınırları dahilindedir.

6.5 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın yaşanan pandemi nedeniyle yalnızca internet ortamında yapılabilmektedir. Ancak, anket formu doldurmak üzere farklı sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik ortamlardan bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- H1: X kuşağının cinsiyetlerinde müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H2: X kuşağının medeni durumlarında müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H3: X kuşağının eğitim durumlarında müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H4: X kuşağının gelir düzeylerinde müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H5: X kuşağının çalıştığı sektörde müzakere tarzları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık vardır.
- H6: Y kuşağının cinsiyetlerine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H7: Y kuşağının medeni durumuna göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H8: Y kuşağının eğitim düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H9: Y kuşağının gelir düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H10: Y kuşağının çalıştıkları sektöre göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.
- H11: Z kuşağının cinsiyetlerine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

H12: Z kuşağının eğitim düzeylerine göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

H13: Z kuşağının gelir durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

H14: Y ve Z kuşaklarına göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

H15: X, Y ve Z kuşaklarına göre müzakere tarzları alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır.

Kuşak farklılıkları ile müzakere tarzlarının incelenmesi amacıyla 200 kişiye anket uygulanmıştır.



7. BULGULAR

7.1 İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Çalışma kapsamında elde edilen bulguların değerlendirilmesi için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken frekans analizi, ikili bağımsız karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi ve Bağımsız Örneklem T-testi, ikiden fazla karşılaştırmalarda ise ANOVA uygulanmıştır. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.



Tablo 7.1: Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımlarının incelenmesi

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	99	50,0
Erkek	99	50,0
Toplam	198	100,0
Medeni Durumunuz	Sayı (n)	Yüzde (%)
Bekar	153	77,3
Evli	44	22,1
Toplam	197	99,5
Yaş Döneminiz	Sayı (n)	Yüzde (%)
1965-1979	7	3,5
1980-1999	118	59,6
2000-...	73	36,9
Toplam	198	100,0
Eğitim Düzeyiniz	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lise	14	7,1
Üniversite	156	78,3
Yüksek Lisans	27	13,6
Doktora	1	0,5
Toplam	198	100,0
Gelir Düzeyiniz	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-2500 TL	93	47,0
2501-5500 TL	33	16,7
5501-8500 TL	30	15,2
11500 TL ve Üzeri	36	18,2
Toplam	192	97,0
Çalışılan Sektör	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kamu	9	4,5
Özel Sektör	79	39,4
Emekli	2	1,0
Çalışmıyor	107	54,0
Toplam	196	99,0

Tablo 7.1’de araştırmaya katılanların demografik özellikleri verilmiştir. Buna göre katılımcıların 99’u (%50) kadın, 99’u (%50) erkektir. Medeni durumlarında 153’ü (%77,3) bekar, 44’ü (22,1) evlidir. Yaş dönemlerinde 7’si (%3,5) X kuşağı (1965-1979), 118’i (%59,6) 1980-1999 (Y kuşağı) ve 73’ü (%36,9) Z kuşağı (2000-...)’dir. Eğitim düzeylerinde 14’ü (%7,1) lise, 156’sı (%78,8) üniversite, 27’si (%13,6) yüksek lisans ve 1’i (%0,05) doktora’dır. Gelir düzeylerinde 93’ü (%47,0) 0-2500 TL, 33’ü

(%16,7) 2501-5500 TL, 30'u (%15,2) 5501-8500 TL ve 36'sı (%18,2) 11500 TL ve üzeridir. Çalışan sektörde ise 9'u (%4,5) kamu, 78'u (%39,4) özel sektör, 2 (%1,0) Emekli ve 107'si (%54,0) çalışmamaktadır.

Tablo 7.2: X Kuşağının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Kadın	2	2,50	5,00	2,000	-1,162	,245
	Erkek	5	4,60	23,00			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Kadın	2	3,50	7,00	4,000	-0,387	,699
	Erkek	5	4,20	21,00			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	2	2,50	5,00	2,000	-1,162	,245
	Erkek	5	4,60	23,00			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	2	1,75	3,50	0,500	-1,775	,076
	Erkek	5	4,90	24,50			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Kadın	2	4,00	8,00	5,000	000	,986
	Erkek	5	4,00	20,00			

***p>,05**

Tablo 7.2'de X kuşağının cinsiyetlerine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. X kuşağının cinsiyet değişkenine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.3: X Kuşağının medeni durum farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Bekar	4	4,75	19,00	3,000	-1,061	,289
	Evli	3	3,00	9,00			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Bekar	4	3,00	12,00	2,000	-1,414	,157
	Evli	3	5,33	16,00			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Bekar	4	4,75	19,00	3,000	-1,061	,289
	Evli	3	3,00	9,00			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Bekar	4	4,50	18,00	4,000	-0,720	,471
	Evli	3	3,33	10,00			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Bekar	4	5,50	22,00	0,000	-2,121	,034
	Evli	3	2,00	6,00			

**p>,05*

Tablo 7.3'te X kuşağının medeni durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. X kuşağının medeni durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.4: X Kuşağının eğitim düzeyi farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Üniversite	4	3,25	13,00	3,000	-1,061	,289
	Yüksek Lisans	3	5,00	15,00			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Üniversite	4	3,25	13,00	3,000	-1,061	,289
	Yüksek Lisans	3	5,00	15,00			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Üniversite	4	3,75	15,00	5,000	-0,354	,724
	Yüksek Lisans	3	4,33	13,00			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Üniversite	4	5,13	20,50	1,500	-1,620	,105
	Yüksek Lisans	3	2,50	7,50			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Üniversite	4	5,25	21,00	1,000	-1,768	,077
	Yüksek Lisans	3	2,33	7,00			

***p>,05**

Tablo 7.4'te X kuşağının eğitim düzeyine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. X kuşağının eğitim düzeyine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.5: X Kuşağının gelir düzeyi farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	5501-8500	3	4,00	12,00	6,000	0,010	,989
	8501-11500	4	4,00	16,00			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	5501-8500	3	4,33	13,00	5,000	-0,354	,724
	8501-11500	4	3,75	15,00			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	5501-8500	3	3,33	10,00	4,000	-0,707	,480
	8501-11500	4	4,50	18,00			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	5501-8500	3	2,00	6,00	0,000	-2,160	,031*
	8501-11500	4	5,50	22,00			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	5501-8500	3	4,00	12,00	6,000	0,010	,989
	8501-11500	4	4,00	16,00			

***p<,05**

Tablo 7.5’te X kuşağının gelir düzeyine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçeklerinde gelir düzeyine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Uzlaşmacı müzakere tarzları puanlarında ise 8501-11500 TL gelire sahip olanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur ($z=-2,160$; $p<,05$). Bir başka ifadeyle 8501-11500 TL gelire sahip olanların uzlaşmacı müzakere tarzları 5501-8500 TL gelire sahip olanlardan anlamlı şekilde daha yüksektir.

Tablo 7.6: X Kuşağının çalıştığı sektör farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Xsıra	Σ sıra	U	z	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Özel Sektör	5	4,60	23,00	2,000	-1,162	,245
	Emekli	2	2,50	5,00			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Özel Sektör	5	4,20	21,00	4,000	-0,387	,699
	Emekli	2	3,50	7,00			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Özel Sektör	5	4,60	23,00	2,000	-1,162	,245
	Emekli	2	2,50	5,00			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Özel Sektör	5	4,90	24,50	0,500	-1,775	,076
	Emekli	2	1,75	3,50			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Özel Sektör	5	4,00	20,00	5,500	0,009	,097
	Emekli	2	4,00	8,00			

***p>,05**

Tablo 7.6’da X kuşağının çalıştığı sektöre göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. X kuşağının çalıştığı sektöre göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.7: Y Kuşağının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Kadın	61	2,9082	,80297	-,054	114	,957
	Erkek	55	2,9164	,81258			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Kadın	61	1,7451	,99111	-1,200	114	,233
	Erkek	55	1,9618	,94834			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	62	2,8774	,78373	,025	114	,980
	Erkek	54	2,8741	,66081			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	61	3,3803	,57237	-,937	113	,351
	Erkek	54	3,4852	,62719			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Kadın	61	3,6656	,65393	-,950	113	,344
	Erkek	54	3,7963	,82002			

*** $p>,05$**

Tablo 7.7’de Y kuşağının cinsiyetlerine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem T-test analizi sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet değişkenine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.8: Y Kuşağının medeni duruma göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Bekar	77	2,9610	,86939	,921	114	,359
	Evli	39	2,8154	,65596			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Bekar	77	1,9201	1,01185	1,126	114	,263
	Evli	39	1,7051	,88636			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Bekar	77	2,8156	,76693	-1,260	114	,210
	Evli	39	2,9949	,62993			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Bekar	76	3,3763	,65643	-1,337	113	,184
	Evli	39	3,5333	,45499			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Bekar	76	3,6026	,75718	-2,591	113	,011*
	Evli	39	3,9692	,63501			

*p<,05

Tablo 7.8’de Y kuşağının medeni durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları ölçeklerinde medeni duruma göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). İşbirlikçi müzakere tarzları ölçeği puanlarında medeni durumu evli olanlar lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= -2,591$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Y kuşağında evli ($\bar{x}=3,9692$) olanların işbirlikçi müzakere tarzları bekar ($\bar{x}=3,6026$) olanlarından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 7.9: Y Kuşağının eğitim düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

		x^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,687	3	,562	,867	,461	-
	Gruplar içi	72,656	112	,649			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	3,742	3	1,247	1,329	,269	-
	Gruplar içi	105,12	112	,939			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,924	3	,308	,578	,631	-
	Gruplar içi	59,689	112	,533			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,344	3	,115	,314	,815	-
	Gruplar içi	40,476	111	,365			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,491	3	,164	,314	,815	-
	Gruplar içi	61,296	111	,552			

*p>,05

Tablo 7.9’da Y kuşağının eğitim düzeyine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Eğitim düzeylerine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.10: Y Kuşağının gelir düzeyine göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

		x^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	4,806	3	1,602	2,915	,038*	2501-5500 ve 8501-11500
	Gruplar içi	60,459	110	,550			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	8,551	3	1,247	3,228	,025*	2501-5500 ve 8501-11500
	Gruplar içi	97,142	110	,939			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,365	3	,455	,858	,465	
	Gruplar içi	58,318	110	,530			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,301	3	,767	2,300	,081	-
	Gruplar içi	36,361	109	,334			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	5,744	3	1,915	3,734	,013*	0-2500 ve 8501-11500
	Gruplar içi	55,891	109	,513			

* $p < ,05$

Tablo 7.10’da Y kuşağının gelir düzeylerine göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Y kuşağının gelir düzeyine göre uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p > ,05$). Bunun yanı sıra kaçınmacı müzakere tarzları ($F=2,915$; $p < ,05$), rekabetçi müzakere tarzları ($F=3,228$; $p < ,05$) ve işbirlikçi müzakere tarzları ($F=3,734$; $p < ,05$) puanlarında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık düzeyini ölçebilmek amacıyla yapılan Post-hoc analizinden elde edilen sonuçlara göre 2501-5500 TL arası gelire sahip olanların ($\bar{x}=3,2800$) 8501-11500 TL ($\bar{x}=2,6786$) arası gelire sahip olanlara göre daha fazla kaçınmacı müzakere tarzlarını algıladığı, 2501-5500 TL ($\bar{x}=2,3760$) arası gelire sahip olanların 8501-11500 TL ($\bar{x}=1,6750$) arası gelire sahip olanlara göre daha fazla rekabetçi müzakere tarzlarını algıladığı ve 2501-5500 TL ($\bar{x}=4,000$) arası

gelire sahip olanların 8501-11500 ($\bar{x}=3,4114$) arası gelire sahip olanlara göre daha fazla işbirlikçi müzakere tarzlarını algıladığı görülmektedir.

Tablo 7.11: Y Kuşağının çalıştıkları sektöre göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

		χ^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,915	2	,458	,704	,497	-
	Gruplar içi	72,145	111	,650			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,247	2	,624	,686	,506	-
	Gruplar içi	100,88	111	,909			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,017	2	1,008	1,953	,147	-
	Gruplar içi	57,303	111	,516			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,615	2	1,308	3,798	,025*	Özel Sektör- Çalışmıyor
	Gruplar içi	37,875	110	,344			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	6,731	2	3,365	6,742	,002*	Özel Sektör- Çalışmıyor
	Gruplar içi	54,904	110	,499			

*** $p<,05$**

Tablo 7.11’de Y kuşağının çalıştıkları sektöre göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Y kuşağının çalıştıkları sektöre göre kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Bunun yanı sıra uzlaşmacı müzakere tarzları ($F=1,953$; $p<.05$), işbirlikçi müzakere tarzları ($F=6,742$; $p<.05$) puanlarında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık düzeyini ölçebilmek amacıyla yapılan Post-hoc analizinden elde edilen sonuçlara göre özel sektörde ($\bar{x}=3,5412$) çalışanların çalışmayanlara ($\bar{x}=3,2108$) göre daha fazla uzlaşmacı

müzakere tarzlarını algıladığı, çalışmayanların ($\bar{x}=3,5412$), özel sektörde çalışanlara ($\bar{x}=3,2102$) göre arası daha fazla işbirlikçi müzakere tarzlarını algıladığı görülmektedir.

Tablo 7.12: Z Kuşağının cinsiyet farklılığına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Kadın	35	3,1514	1,05388	,894	54,646	,375
	Erkek	37	2,9676	,62452			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Kadın	35	1,9486	1,11392	-1,219	56,019	,228
	Erkek	37	2,2162	,68699			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	35	2,5386	,89542	-2,557	70	,013*
	Erkek	37	3,0108	,65988			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Kadın	35	3,2271	,82349	-,858	70	,394
	Erkek	37	3,3689	,56067			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Kadın	35	3,5943	,86294	1,649	70	,104
	Erkek	37	3,3135	,55686			

***p<,05**

Tablo 7.12’de Z kuşağının cinsiyet durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları ölçeklerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Uyuşmacı müzakere tarzları ölçeği puanlarında cinsiyeti erkek olanlar lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= -2,557$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Z kuşağında erkeklerin ($\bar{x}=3,0108$) uyuşmacı müzakere tarzları kadınlardan ($\bar{x}=2,5386$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 7.13: Z Kuşağının eğitim durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

	Eğitim	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Lise	11	2,7273	,98091	-1,392	70	,168
	Üniversite	61	3,1164	,83045			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Lise	11	2,6182	,72363	2,129	70	,037*
	Üniversite	61	1,9902	,92695			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Lise	11	2,8727	,90895	,403	70	,688
	Üniversite	61	2,7648	,80184			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Lise	11	3,2682	,74775	-,163	70	,871
	Üniversite	61	3,3057	,69678			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Lise	11	3,1091	,41341	-1,704	70	,093
	Üniversite	61	3,5115	,76028			

***p<,05**

Tablo 7.13'te Z kuşağının eğitim durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre kaçınmacı müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçeklerinde eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). Rekabetçi müzakere tarzları ölçeği puanlarında eğitim durumu lise olanlar lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= 2,129$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Z kuşağında eğitim durumu lise ($\bar{x}=2,6182$) olanların rekabetçi müzakere tarzları üniversitelilere ($\bar{x}=1,9902$) göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 7.14: Z Kuşağının gelir durumlarına göre müzakere tarzları alt boyutlarının karşılaştırılması

		χ^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,439	2	,219	,292	,747	-
	Gruplar içi	48,785	65	,751			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,677	2	1,338	1,693	,192	-
	Gruplar içi	51,372	65	,790			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,968	2	,484	,717	,492	-
	Gruplar içi	43,844	65	,675			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,861	2	,430	,861	,428	-
	Gruplar içi	32,497	65	,500			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,894	2	,447	,797	,455	-
	Gruplar içi	36,454	65	,561			

**p>,05*

Tablo 7.14’te Z kuşağının gelir durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Gelir durumlarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7.15: Y ve Z Kuşaklarının müzakere tarzları alt boyutlarına göre karşılaştırılması

	Kuşak	n	Ort.	ss	t	sd	p
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	116	2,9121	,80403	-1,170	186	,244
	Z Kuşağı	72	3,0569	,85918			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	116	1,8478	,97295	-1,664	186	,098
	Z Kuşağı	72	2,0861	,92284			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	116	2,8759	,72599	,829	186	,408
	Z Kuşağı	72	2,7812	,81316			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	115	3,4296	,59839	1,349	185	,179
	Z Kuşağı	72	3,3000	,69945			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Y Kuşağı	115	3,7270	,73620	2,511	185	,013*
	Z Kuşağı	72	3,4500	,73062			

***p<,05**

Tablo 7.15'te Y ve Z kuşağının müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları ölçeklerinde Y ve Z kuşaklarına göre anlamlı farklılık yoktur ($p>,05$). İşbirlikçi müzakere tarzları ölçeği puanlarında Y kuşağı lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($t= 2,511$; $p<,05$). Bir diğer ifadeyle Y kuşağında ($\bar{x}=3,7270$) olanların işbirlikçi müzakere tarzları Z kuşağına ($\bar{x}=3,4500$) göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 7.16: X, Y ve Z Kuşaklarının müzakere tarzları alt boyutlarına göre karşılaştırılması

		χ^2	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Kaçınmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	1,157	2	,579	,838	,434	-
	Gruplar içi	132,540	192	,690			
Rekabetçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	2,653	2	1,326	1,456	,236	-
	Gruplar içi	174,928	192	,911			
Uyuşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,470	2	,235	0,407	,266	-
	Gruplar içi	110,817	192	,577			
Uzlaşmacı Müzakere Tarzları	Gruplar arası	,770	2	,385	0,945	,390	-
	Gruplar içi	77,832	191	,407			
İşbirlikçi Müzakere Tarzları	Gruplar arası	3,951	2	1,976	3,696	,027*	Y Kuşağı- Z Kuşağı
	Gruplar içi	102,089	191	,534			

*** $p < ,05$**

Tablo 7.16’da X, Y ve Z kuşaklarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları, uzlaşmacı müzakere tarzları ve işbirlikçi müzakere tarzları ölçek puanlarının karşılaştırılmasına yönelik ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. X, Y ve Z kuşaklarına göre müzakere alt boyutları olan kaçınmacı müzakere tarzları, rekabetçi müzakere tarzları, uyuşmacı müzakere tarzları ve uzlaşmacı müzakere tarzları değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur ($p > ,05$). Bunun yanı sıra işbirlikçi müzakere tarzlarında Y kuşağı ile Z kuşağı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=3.696$; $p < ,05$). Anlamlı farklılık düzeyini ölçebilmek amacıyla yapılan Post-hoc analizinden elde edilen sonuçlara göre Y kuşağının ($\bar{x}= 3,727$) Z kuşağına ($\bar{x}= 3,450$) göre daha fazla işbirlikçi müzakere tarzlarını algıladığı görülmektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli artan küresel rekabet ortamında işverenler, insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için en temel kaynaklardan biri olduğunun farkındadır. Bir kuruluşun fiziki yapısı ve mali kaynakları ne kadar iyi olursa olsun, bu yapıyı yönetebilecek ve mali kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilecek insan kaynağına sahip değilse amacına ulaşması imkansızdır. Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak görmemeli, bunun yerine onları bir kaynak olarak kabul etmeli ve insan olarak değer vermelidir. Özellikle değiştirilmesi zor, değer yaratan çalışanları istihdam eden kuruluşlar, rakiplerine göre daha büyük bir avantaja sahip olabilir. Bunu yapmak için kuruluşlar, yüksek nitelikli personel işe alma, kapsamlı eğitim, performans değerlendirme ve durumsal ücretler gibi insan kaynakları ile çalışma yöntemlerine büyük önem vermelidir. Araştırmalar, mesleki gelişime yatkın, yüksek düzeyde bilgi, beceri ve motivasyona sahip çalışanlara sahip olmanın, organizasyonun verimliliğini artırmaya, rekabet avantajı sağlamaya ve nihayetinde stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu da göstermiştir. Ülkemizde işverenler insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmış, stratejik öneminin farkına varmış ve modern insan kaynakları yönetimi konularında modern yöntemler kullanma ihtiyacını hissetmiştir. Klasik yönetime yaklaşımla birlikte ortaya çıkan personel yönetimi yaklaşımı, modern gelişmelerin gereği olarak yerini personel yönetimi anlayışına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ayrıca personel yönetimini de içerir ve insanlarla her yönüyle ilgilenir. Bilimsel ve teknolojik yeniliklerden doğan modern yönetim yöntemleri, yönetime insan merkezli bir yaklaşıma dayanmaktadır. İnsanların etkili ve üretken olabilmesi için ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekir. İnsan kaynakları yönetimi; potansiyel çalışanlardan oluşan havuzlardan, organizasyondan ayrılan veya emekli olan çalışanlar dahil olmak üzere çok çeşitli çalışma alanlarına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, sadece çalışanların kayıtlarını tutan ve onlara sıradan üretim personeli muamelesi yapan personel yönetimi anlayışının aksine, insanların tüm ihtiyaçlarını dikkate alır ve onları tatmin etmeye çalışır. Kuruluşların liderleri, kuruluşun hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalıdır. Bu bağlamda kuruluşlar, kariyer yönetiminden

yararlanarak ve kendi hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşarak çalışan motivasyonunu artırabilirler. Kariyer yönetimi, çalışanların üretkenliğini bağlamak, geliştirmek ve iyileştirmek için kullanılan önemli ve etkili bir yöntemdir. Ayrıca, bir organizasyondaki bireylerin performansını bozan birçok çatışmayı ve stresi önleyebilir. Bu sayede uyumlu, etkili, verimli ve başarılı bir organizasyon oluşturulabilir. Kariyer yönetimi, insan kaynaklarının verimli ve akılcı kullanımı için en etkili yöntemlerden biridir.

İnsan kaynaklarına yönelik yeni yaklaşımlar sayesinde nesiller tarafından benimsenen kavramlar netleşmiştir. Bu bağlamda teknoloji ve değişim, kuşakları birbirinden ayıran en temel yapı taşlarıdır. Bu iki olgunun kullanımı ve algılanması kuşakların özelliklerini oluşturur. Nesillerin birbirinden farklı özelliklere sahip olması, kuşaklar arası çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Çelişkileri tanımak ve sürdürülebilir başarı eğilimini yakalamak için yeni yönetim stratejileri tanımlamak ve bu süreci tam anlamıyla desteklemek gerekir.

Çalışmada kurumların veya bireylerin kuşak farklılıklarından dolayı yaşanacak çatışma ortamlarına ışık tutmak amaçlanmıştır. Test edilen hipotezlerden ve cevap aranan araştırma sorularından olan, bu çalışmanın da omurgasını oluşturan “Kuşak farklılıklarının müzakere tarzları üzerine etkisi var mıdır?” sorusuna yağılan anket çalışmasında yanıt aranmıştır. Özellikle şu an iş hayatının büyük bir çoğunluğunu oluşturan “Y Kuşağı” ile yakın gelecekte büyük bir bölümünü oluşturan “Z Kuşağı” kıyaslandığında; Y kuşağının, Z kuşağına göre işbirlikçi müzakere tarzına daha yatkın olduğu sonucu çıkmıştır. Buradan hareketle kuşakların müzakere yaklaşımlarına göre kurumların onlara yaklaşımları şekillendirilebilir ve bu konuda eğitimler ile bireyler desteklenebilir. Literatür çalışması sonucunda da daha bireysel özellikleri öne çıkan Z kuşağının işbirlikçi müzakere tarzından uzak olması da beklenen sonuçlardan biridir. Bu sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Ancak yine literatüre dayanarak belirtilebilir ki; doğru müzakere tarzı diye bir tanım yoktur, müzakere tarzları durumsaldır ve her gündeme uygun bir tarz vardır. Önemli olan bireylerin uygun vakalara uygun tarzları tercih etmeleri ve bu tarzların gereklilikleri konusunda kendilerini eğitmeleri gerekmektedir. Karşılıklı kabul görececek bütüncül bir sonuca ve çözüme odaklanmak

üzerinde duran işbirlikçi yaklaşımın temelini; karşı tarafın önceliklerinin, düşüncelerinin ve beklentilerinin anlaşılmasının yanı sıra uzun vadeli ilişkiler kurulması oluşturduğundan, taraflar arasında yüksek güven duygusunun tesis edilmesine gereksinim duyulur. Bu anlamda literatür araştırmasına paralel olarak Z kuşağının güven ve ilişkiler konusunda daha eski kuşaklara göre eksiklikleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşbirlikçi müzakere tarzı bu olgular üzerine kurulmaktadır.

Ayrıca anket sorularında demografik özellikler ile müzakere tarzları arasındaki ilişkiler de incelenmiş olup sonuçlar analiz edilmiştir. Ancak bu çalışmanın ana konusu kuşak farklılıkları ve müzakere tarzları arasındaki ilişki olduğu için diğer değişkenlere göre ortaya çıkan müzakere tarzı farklılıkları başka araştırmalarında konusu olabilecek niteliktedir. Gelir durumu yüksek olanların düşük olanlara göre daha uzlaşmacı ve işbirlikçi oldukları sonucu sahip olunan örneklemde belirtilebilir. Yine sahip olunan örneklem kısıtında ortaya çıkan başka bir sonuç ise medeni durumları evli olan bireylerin bekarlara göre daha işbirlikçi tarzı benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Gelir durumu düşük olan katılımcıların kaçınmacı müzakere tarzını benimsedikleri, orta gelir düzeyine sahip bireylerin de rekabetçi tarzı benimsedikleri katılımcılar arasında ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu sonuç, başarı ve güç temelli olan ve hayatta istediklerini tam olarak gerçekleştiremeyen bireylerin rekabetçilik ile olan bağının anlaşılması bakımından açıklayıcıdır. Müzakere tarzları açısından rekabetçilik, bireyin karşısındaki ile kendi kazanımları arasındaki farkın mümkün olduğunca büyük olması için çaba sarf etmesi anlamı taşıdığından, güç ve başarı odaklı gelir durumu, eğitim düzeyi gibi değişkenler bu tarz sonuçlarını etkileme açısından karşımıza çıkmaktadır. Yine anket katılımcılarının cinsiyetine göre sonuçlara bakıldığında erkek olanların kadınlara göre daha uyuşmacı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Anlamlı bir sonucun ortaya çıktığı bir diğer değişken de eğitim durumudur. Lise mezunu katılımcıların üniversite mezunlarına göre daha rekabetçi olduğu belirtilebilir. Ancak kuşak dışındaki diğer değişkenlere müzakere tarzlarının bağlılığı başka araştırmaların sonucu olabilecek ve anlamlı bulgular elde edilebileceği ortaya çıkmıştır. Gelir durumu, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu gibi değişkenlere göre analizler yapılarak çıkan sonuçlar kurumlara fayda sağlayabilecek çalışma alanlarıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akın, H. 1994. *Dış Ticarete Müzakere Teknikleri*, İstanbul.
- Alwin, D. F. ve McCammon, R. J., 2007. *Rethinking generations. Research in Human Development*, 4(3-4), 219-237.
- Dawson, R., 2006. *Salary Negotiating: Inside Secrets From a Master Negotiator*, The Career Pres, Inc., USA.
- Dean G., Pruitt, Peter J. Carnevale, 1993. *Negotiation in social conflict*.
- Edward E. Jones, 1995. S:797, *Social Psychology*.
- Elfenbein, H.A., 2015. *Individual differences in negotiation: A nearly abandoned pursuit revived*. Association for Psychological Science. Washington University, 24(2), 131-136.
- Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton, 2004. *Management Press*.
- Fred E. Jandt, 1985. *Win-Win Negotiating, Turning Conflict into Agreement*, USA: John Wiley & Sons, s.18.
- Grankvist, P., ve Kajonius, P., 2015. *Personality traits and values: a replication with a Swedish sample. Department of Social and Behavioural Studies*, University West, Trollhättan, Sweden. *International Journal of Personality Psychology*. 1(1),1, 8-14.
- Guasco, Matthew P., Peter R. Robinson. 2007. *Principles of Negotiation: Strategies, Tactics, Techniques to Reach Agreements*. Canada: Entrepreneur Press.
- Gökçül, B., 2005. *Müzakere: Stratejik İlişki Kurma*.
- Healthcare Paul D. Sweeney, Dean B. McFarlin, 2006. *International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenge*.
- James A. Wall, 1985. *Negotiation, Theory and Practice*,
- Joe, ve Carter, S., 2014. *The nature of negotiation. A Few Words About Our Style and Approach*. 1-33.
- Kelly Oliver Witnessing, 2001. *Beyond Recognition*,

- Litterer, J.A., R.J. Lewicki ve D.M. Sounders, 1991. *Negotiation*, 2-d Ed., Irwin Inc., Illinois, USA.
- Lower, J., 2008. *Brace Yourself Here Comes Generation Y. Critical Care Nurse*.28(5), 80-84.
- Lum, Grande, 2010. *The Negotiation Fieldbook: Simple Strategies to Help You Negotiate Everything*. 2nd ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Management Ethics. *Harvard Business School Executive Education*. 56-59.
- Moore, M., 1991. *Value Change Across Three Generations of Japanese Americans: The Effects of Culture, Social Structure and Identity*. Unpublished master's thesis, University of Washington, Washington.
- Nelson, W.A, ve Gardent, P.B.,2011. Organizational values statements.
- Pruitt, D. G., 2013. *Negotiation behavior*. Academic Press.
- Roger Fowler, 1996. *Linguistic Criticism*.
- Rokeach, M.,1973. *The nature of human values*. New York: FreePress.
- Salovey, P., ve Mayer, J.D.,1990. *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Schwartz, S. H., ve Bardi, A., 2001. *Value hierarchies across cultures. Taking a similarities perspective. Journal of Cross Cultural Psychology*. 32, 268-290.
- Schwartz, S.H., 2005. *Basic human values: Their content and structure across countries*.
- Sıgır, Ü., ve Varoğlu, A., 2013. *Müzakere ve Arabuluculuk. İş, Yönetim, Diplomasi ve Hukukta Uyuşmazlıkların Çözümü*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Spangle, M., Isenhardt, M. W., 2003. *Negotiation: Communication for Diverse Settings*. Edited by Margaret H. Seawell. London: Sage Publications, Inc.
- Steele, P. T., Beasor, T., 1999. *Business Negotiation: A Practical Workbook*.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., ve Mainiero, L. A., 2009. *Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. Career Development International*.
- Tamayo, A., Porto, J.B (Ed). *Values and Behaviour in Organizations* (s.21-55). Brazil:Voices, Petropolis.
- Thomas, K.W.,1976. *Conflict and conflict management, in Dunette, M. (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally Chicago, 889-935.

- Thompson, L.,1990. *Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and Theoretical issues*. Psychological Bulletin, 108, 515–532.
- Thompson, Leigh L., 2001. *The Mind and Heart of the Negotiator*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 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.
- Triandis, H.C.,1977. *Interpersonal behaviour*. Monterey, C.A: Brook/Cole.
- Varoğlu, A., Aktaş, R.Z., ve Zel, U., 1998. *Müzakere Teknikleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Varoğlu, A., ve Sığrı, Ü. 2008). *İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Volkema, Roger J., 1999. *The Negotiation Toolkit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation*. New York.
- Walter Trockel, 2001. *Game Theory*.
- Zohar, I., 2015. “*The Art of Negotiation*” *Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 209, 540-548.

Süreli Yayınlar

- Ayhün, S.E., 2013. *Kuşaklararasıdaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı:1. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, 93-112.
- Adıgüzel, Orhan, Batur, H. Zeynep, Ekşılı, Nisa, 2014. “*Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19), s.165-182.
- Akdemir, Ali ve Konakay, Gönül, 2014. “*Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), s.11-42.
- Barry, B., ve Friedman, R.A.1998. *Interpersonal Relations and Group Processes: Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-359.
- Dobrijevic, G., 2009. *The effect of gender on negotiation behaviour. Journal of Applied Sciences. Singidunum University, Department of Business*, 43-52. ISSN 2217-8090. doi: 10.5937/sjas11-5298.
- Gürbüz, Sait, 2015. “*Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?*”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), s. 39-57.
- İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 2018. 6(1): 89
- Keleş, Hatice N., 2011. “*Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), s. 129-139.
- Köse, S., Oral, L. ve Tetik, H. T., 2014. *Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*. *Humanitas*, 2(3): 149-165.
- Kuyucu, Mihalis, 2014. “*Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme*”, *ESOSDER / Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (49), s. 55-83.
- Kızılgöl, Ö., 2012. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Sayı:17*.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., ve Lance, C. E., 2010. *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and*

intrinsic values decreasing. Journal of management, 36(5), 1117-1142. doi: 10.1177/0149206309352246.

Wertheim, E., 2010. *Negotiations and Resolving Conflict: An Overview*. College of Business Administration Northeastern University. 1-21.

Yelkikalan, N., Akatay, A., Altın, E., 2010. “*Yeni Girişimcilik Modeli Ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği Ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci*”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (20), s. 489-506.

Yüksekbilgili, Z., 2013. *Türk Tipi Y Kuşağı*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), s. 342-353.

Zapier Editorial Team, 2020. <https://zapier.com/blog/digital-natives-report/> erişim tarihi 14.11.2020

EKLER

