

# İŞ YAŞAMINDA MÜZAKERELER: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARIYLA İLGİLİ KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Ahmet ERKUŞ\*  
Akif TABAK\*\*

## ÖZET

Günümüz küresel iş yaşamında hem bireysel, hem de kurumsal düzeyde müzakere yeteneklerine sahip olmak gerekli olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın ilk aşamasında müzakere kavramına ve sürecine ilişkin genel bir teorik çerçeve çizilmiştir. İkinci aşamada ise, özellikle müzakere ile ilgili araştırmaların yetersizliği dikkate alınarak, ülkemiz iş yaşamındaki bireylerin algılamaları ve düşüncelerini belirlemek amacıyla görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya Ankara ilinde kamu ve özel sektörde çalışan toplam 346 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında katılımcıların müzakere kavramına ve sürecine ilişkin algılamaları ve düşünceleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca cinsiyet, çalıştığı sektör, iş deneyimi ve yaş gibi demografik özellikler açısından müzakere sürecinin algılanmasına ilişkin farklılıklar da incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların; müzakere sürecinin işbirlikçi bir süreç olarak tanımladıkları, müzakerecinin statüsü ve tecrübesinin önemli olduğunu ve özellikle etkili bir müzakerecinin iletişim yeteneklerine sahip olması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Müzakere, Çatışma, Uzlaşma, İletişim,

## ABSRTACT

In today's global business environment, having negotiation skills at both personal and organizational levels is deemed essential. In this context, the first part of this study will draw a general frame of the theory and process of negotiation. Taking into consideration specifically the inadequacy of studies concerning the negotiation process, in the second part of the study an empirical research was carried out to find perceptions and ideas of people in Turkish business sector. Participants of the research are 346 people working in public and private sector organizations in Ankara. In view of the findings of the research, the researcher has aimed to describe the perceptions and ideas of participants regarding the negotiation process. Besides, differences between ideas and perceptions of participants based on such demographic factors as gender, age, sector and work experience have been searched. As a result of the research, it has been found out that participants define the negotiation process as a cooperative process; they think status and experience of the negotiator are important and specifically an effective negotiator must have communication skills.

**Keywords:** Negotiation, Conflict, Compromise, Communication

## GİRİŞ

Günümüzde müzakere kavramı, sadece uluslararası ilişkilerde değil, genel olarak bireylerin hem özel yaşamlarında, hem de iş yaşamlarında kullandıkları kapsamlı iletişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle; iş yaşamında müzakereler bireyler, kurumlar veya kurumlar arasındaki anlaşmazlıkların

---

\* Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı

\*\* Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı

çözümünde kullanılabileceği gibi, bir çok konuda ortak bir karara varmak veya sonuca ulaşmak için de kullanılabilmektedir.

Günümüz iş yaşamında müzakereler sadece bireyler arası değil, örgütler arasında da önemli bir işleve sahiptir. Tek bir müzakere ve buna ilişkin sonuçların bir örgütün geleceği üzerinde çok fazla etkileri bulunmayabilir; ancak örgüt içinde ve dışında bir çok müzakerenin yapıldığı düşünüldüğünde, örgütün uzun dönem etkililik ve verimliliğine etki ederek önemli sonuçlara neden olabilir (Ertel, 2003: 3). Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere, bütün örgüt çalışanlarının müzakere sürecine ilişkin bilgi birikimine ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Bunun yanı sıra küreselleşen iş yaşamında, müzakere yeteneklerinin etkili kullanılmasının profesyonel bir faaliyet olarak algılanması da konunun önemini artırmaktadır. Ancak iş yaşamındaki bir çok yönetici ve çalışan, bu konuda gerekli eğitimleri almamaları nedeniyle müzakere yeteneklerinin farkında olamamakta ve dolayısıyla bu yeteneklerini ortaya çıkaramamaktadır. Bu konuda eğitim alanların ise, birkaç günlük eğitimlerle veya çevrelerindeki tecrübeli insanlardan faydalanarak bu yeteneklerini geliştirmeye çalıştıkları gözlenmektedir (Ashcroft, 2004:229). Sonuç olarak; kamu veya özel sektörde olsun, iş yaşamındaki bütün çalışanların müzakere yetenekleri konusunda bilinçlendirilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kamu veya özel sektörde yer alan bütün organizasyonların, sadece bireysel olarak değil, kurumsal olarak da müzakere yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları bulunmaktadır.

Ancak, iş yaşamındaki müzakerelerde farklı konuların varlığı, müzakere sürecini karmaşıklarıştırmakta ve sürecin disiplinler arası bir anlayışla ele alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle; çalışmanın ilk aşamasında müzakere süreci disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınarak alt boyutlarıyla teorik olarak açıklanmaya çalışılacak, ikinci aşamada da bu yaklaşımdan yola çıkarak, kamu ve özel sektör çalışanlarının müzakere kavramına ve sürecine ilişkin algılamaları görgül (ampirik) bir araştırma yardımıyla incelenmeye çalışılacaktır.

### **MÜZAKERE KAVRAMI**

İnsanoğlunun tarih sahnesinde yer aldığı günden itibaren müzakere kavramının var olduğu söylenebilir. Ancak bu kavramın sistematik olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması çok eski değildir. Yazında kavramla ilgili olarak 20nci yüzyılın ikinci yarısından itibaren önemli yayınların ve araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Latince’de “negotiari”, İngilizce’de “negotiation” kelimesi ile bilinen müzakere kavramı (Curry, 2002: 4), TDK sözlüğüne göre “çözümüne bağlanması gereken bir sorun üzerinde ilgili taraflarca görüş alış verişinde bulunma, görüşme, danışma” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1997: 542)

Müzakere; iki veya ikiden fazla birey veya grubun, birbirlerinden farklı ihtiyaçlarını veya beklentilerini kendi amaçları doğrultusunda karşılıklı olarak çözmek ve böylece sosyal bir çatışmadan kaçınmak amacıyla gerçekleştirdikleri bir anlaşma sürecidir (Pruitt ve Carnevale, 1993:2). Diğer bir

### İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma

tanıma göre müzakere, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarını karşılamak veya başarmak istedikleri hedeflere ulaşmak amacıyla karşılıklı olarak anlaşmaya çalıştıkları bir etkileşim sürecidir (Wall, 1985: 4; Mayer, 2000: 142). Fowler ise müzakereyi ortak bir sonuç üzerinde anlaşmaya ihtiyacı olduğunu düşünen iki veya daha fazla grubun arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır (1996:2).

İki veya ikiden fazla birey, grup veya örgütün yer aldığı müzakere süreci, gerek iş yaşamında, gerek özel hayatta, gerekse uluslar arası ilişkilerde olsun birbirlerine benzer özellikler gösterir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Lewicki vd., 2001: 4-5; Fowler, 1996: 2):

– Müzakerede iki veya ikiden fazla birey, grup veya örgüt bulunmaktadır. Bu nedenle müzakere bireyler arası veya gruplar arası bir süreçtir.

– İki veya ikiden fazla grup veya şahıs arasında çatışma yaratan bir durum vardır.

– Bireyler veya gruplar aralarında müzakere yaparlar, çünkü birbirlerini etkileyerek karşı tarafın vereceklerinden daha fazlasını elde edeceklerini düşünürler. Ancak bu süreç çoğunlukla gönüllülük esasına dayanır.

– Gruplar, açıkça kavga etmekten veya yıkıcı bir mücadele yerine uzlaşabilecekleri bir anlaşma üzerinde çalışırlar.

– Müzakerelerde ödün almak ve vermek sürecin doğasında olan davranışlardır.

– Müzakerelerde her grubun kendisine göre gerçek veya potansiyel etkileme gücü vardır. Bu güç bazen müzakerelerde gerçeklerin bile önüne geçebilmektedir.

Ayrıca müzakere sürecinde bilişsel özellikler yanında duygusal özelliklerin de dikkate alınması gerekmektedir. Başarılı müzakereler, sadece amaca yönelik olarak sorunların çözülmesinin yanında kızgınlık, duygular, değerler ve motivasyon gibi maddi olmayan konuların da etkili olarak yönetilmesini içermektedir.

Görüldüğü üzere, içerisinde bulundurduğu ön görülemeyen bir çok konu müzakere sürecine dinamik özellikler kazandırmaktadır. Bu özelliği ile başlangıcından bitişine kadar başta amaçlar, beklentiler veya müzakereciler olmak üzere bir çok konu müzakere sürecinde farklılaşabilmektedir (Schoenfield ve Schoenfield, 1991:9) Örneğin, müzakere edilen konuyla ilgili yeni bir bilginin elde edilmesi, karşı tarafın farklı teklifleri veya stratejileri, karşı müzakerecinin çatışma çözüm yaklaşımlarındaki farklılıklar gibi bir çok konu müzakere sürecini etkileyebilir veya değiştirebilir.

Müzakere sürecinin odağında bireyler bulunmaktadır. Müzakere sürecinde baş rolü oynayan bireyler, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemek ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. Dolayısıyla müzakerelerde başarı bireylerin yetenekleriyle yakından ilgilidir. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991:10). İletişim, duyguları kontrol, karar verme, yaratıcılık, etkili konuşma gibi yetenekler etkili bir müzakereci açısından gerekli olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra

tecrübe, statü, yaş gibi faktörler de bireyler arası müzakere sürecine etkili edebilecek diğer değişkenler arasında yer almaktadır.

### **DİSİPLİNLER ARASI BİR YAKLAŞIMLA MÜZAKERE SÜRECİ**

Müzakere, tek başına ele alınabilecek bir kavram olmayıp, farklı disiplinlerden bakış açılarını gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, sosyolojinin konusu olan kültür, ülkeler arası müzakereleri etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Farklı kültürler arasındaki müzakerelerde başarı, kültürler arası farklılıkların iyi anlaşılmasına bağlıdır. Müzakere sürecini etkileyen diğer bir faktör olan iletişim ise; psikolojinin konusudur. Örneğin kadın ve erkeklerin farklı iletişim yaklaşımları müzakere sürecinde belirleyici olabilmektedir. Bu kapsamda, disiplinler arası farklı boyutları dikkate alındığında, müzakere kavramı ve sürecinin iyi anlaşılması için öncelikle etkili olabilecek başlıca faktörlerin ayrıntılı olarak incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yaklaşımdan yola çıkarak, çalışmanın bu aşamasında, müzakere sürecini etkilediği düşünülen önemli faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

#### **Müzakereci**

Müzakere sürecinin temel belirleyicisi birey, başka bir ifade ile müzakerecidir. Müzakerenin başarısına ve sonuçlarına direkt etkisi olan müzakereci, yazındaki araştırmaların da odak noktasını oluşturmaktadır. Rahim (1983) ve Thomas (1976) gibi çatışma kavramı ile ilgili önemli çalışmalar yapan araştırmacılar, Blake ve Mouton'un yönetim gridinden yola çıkarak geliştirdikleri modellerde, bireylerin müzakere sürecinde iki farklı boyutta davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır. İlk boyut kişinin kendi beklentilerine karşı düşük veya yüksek ilgi durumudur. İkinci boyut ise karşı tarafın beklentilerine yüksek ve düşük ilgi durumuyla ilgilidir. Örneğin kişi kendi beklentilerine karşı düşük ilgi, karşı tarafın beklentilerine karşı yüksek ilgi duyuyorsa yardım sever; tam tersine kendi beklentilerine yüksek ilgi ve karşı tarafın beklentilerine düşük ilgi duyuyorsa rekabetçi bir anlayış içerisinde davrandığı söylenebilir (Rahim, 1983: 368-369, Thomas, 1976: 900, Chang, 2002: 180).

Kuşkusuz bir müzakereci açısından öncelikle incelenmesi gereken ilk özellik kişiliktir. Kişilik, bir müzakerecinin müzakere davranışlarını direkt olarak etkileyen faktörlerin başında gelir. Her müzakereci öncelikle kişilik özellikleri açısından değerlendirilir. Tecrübeli müzakereciler, karşı taraftaki müzakerecinin kişilik özelliklerinin bilinmesinin ve anlaşılmasının farkındadırlar. Çünkü müzakerecinin kişilik özellikleri; başta davranışlar olmak üzere motivasyon, algılar, tarzlar, karşı tarafa yaklaşımlar gibi bir çok konuyu etkilemektedir. Bu açıdan müzakerecinin kişilik özelliklerinin bilinmesi ve anlaşılması müzakere süreci açısından kritik bir öneme sahiptir (Wall, 1985: 108).

Kişilik özellikleri müzakere sürecindeki davranışları da belirleyebilmektedir. Rekabetçi özelliklere sahip müzakereci daha az hoşgörülüdür, kendi amaçlarını gerçekleştirmek konusunda daha ısrarcı olur. Uzlaşmacı ve işbirlikçi özellikleri

### İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma

ön planda olan bir müzakereci ise daha hoşgörülüdür, karşılıklı çıkarların gerçekleştirilmesi yönünde çabalar gösterir (Craver, 2003: 50). Bunun yanı sıra kişilik özellikleri birbirine benzer yapıdaki insanların iletişime geçmeleri daha kolay olup, bu durum müzakere sonuçlarını olumlu etkilemektedir. Aynı şekilde birbirine benzer insanların ortak hareket etme eğilimlerinin yüksek oluşu, karşılıklı olarak ilişki geliştirmeye yardımcı olabileceği gibi, müzakerede önemli bir faktör olan güven duygusunun gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Fraser ve Zarkada-Fraser, 2002: 112).

Kişilik özellikleri yanında cinsiyet, yaş, statü gibi faktörler de müzakereci davranışlarına etki etmektedir. Örneğin kadın müzakereciler kişi odaklıdır, karşılıklı ilişki geliştirmeye önem verirler, duygularını daha rahat ifade eder ve karşı tarafı anlamaya çalışırlar. Erkek müzakereciler ise daha çok konu odaklıdır, ilişkiler ikinci plandadır, karşı tarafın duyguları ve algıları ile çok fazla ilgili değildirler (Çetin, 2002: 43). Bu kapsamda, kadın ve erkeklere yönelik olarak yapılan bir araştırmada bazı konularda dikkat çekici farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin, müzakere esnasında kadınların erkeklere göre, para konusunu daha sonra ele aldıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra erkeklerin kadınlara göre müzakerede daha rekabetçi teknikleri kullandıkları, mizahı kendi beklentilerini karşılamak veya üstün duruma geçmek için bir strateji olarak benimsedikleri görülmüştür (Halpern ve Parks, 1996: 63).

Müzakerecinin statüsü de müzakere ile yakından ilgilidir. Örneğin müzakere esnasında Çin gibi statüye önem veren kültürler, karşılarında kendilerine eşit veya daha üst statüde kişileri görmek isterler. Daha düşük statüdeki bir müzakerecinin varlığı, müzakerenin başlamasına bile engel yaratabilmektedir.

Müzakereci açısından bilinmesi gereken diğer bir konu ise genel olarak hangi müzakere tarzını benimsediğidir. Çünkü müzakere tarzındaki farklılıklar müzakerelerde belirleyici olmakta ve süreci etkileyebilmektedir. Ancak bir müzakerecinin tarzını belirlemek kolay değildir. Çünkü müzakere yaklaşımındaki farklılıklar, bireylerden (kişilik, yetişme tarzı vb) kaynaklanacağı gibi, kültürel nedenlerden de kaynaklanabilir. Örneğin kolektif kültür özellikleri gösteren toplumlar, daha uzlaşmacı ve geri çekilen bir anlayış benimserlerken, bireyci özellikler gösteren toplumların daha rekabetçi olmaları beklenmektedir.

Bir müzakerecinin müzakere tarzını etkileyen diğer bir faktör de kültürdür. Müzakere ile ilgili yapılan araştırmalarda özellikle kültürel farklılıkların belirlenmesinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Örneğin müzakere yazını incelendiğinde bir çok kitap ve makalenin; “Çinlilerle müzakere”, “Japonlarla müzakere” veya “Çin ve Amerikan müzakere tarzlarının karşılaştırılması” gibi başlıklarla yayımlandığı dikkat çekmektedir (Salucuse: 1999: 222).

Salucuse tarafından yapılan bir araştırmada ise sadece kültürel farklılıkların değil, meslek gruplarının da müzakere anlayışında farklılıklara neden olduğu tespit edilmiştir. Yazarın bir çok farklı ülkede yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, diplomatların ve kamu sektörü çalışanlarının %86’sı müzakerede işbirliği anlayışını benimsedikleri, orduda çalışanların %60’ı ve avukatların %58’inin müzakerede daha çok rekabetçi bir anlayışı içerisinde oldukları görülmüştür (Salucuse, 98: 228).

### **Müzakere ve takım çalışması**

Günümüz işletmeleri ulusal veya küresel boyuttaki bir çok müzakereyi takımlar yardımıyla gerçekleştirmektedir. Takım çalışmasındaki etkililik ve başarı, işletme içi faaliyetlerde olduğu kadar müzakerenin başarısı için de önem taşımaktadır. Ancak takım halinde müzakere yapmak bireyler arası müzakereler yapmaktan farklılıklar göstermektedir. Takımlar tarafından gerçekleştirilen müzakereler bireysel müzakerelere göre, daha yoğun işbirliği ve iletişime ihtiyaç göstermektedir. Bu tarz müzakerede süreç yavaş işlemekte, ancak değişik fikirlerin ortaya çıkması mümkün olabilmektedir.

Günümüzde, içerisinde karmaşık ve teknik detayların mevcut olduğu müzakereler genellikle takımlarla gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, özel bilgi gerektiren her konu için ilgili bireylere takım içerisinde yer verilebilir. Bunun yanı sıra takım müzakeresi ile birlikte takım içindeki bireylere farklı roller verilebilir. Örneğin, iyi polis-kötü polis rolü gibi çok bilinen rol oynama tekniğinden yararlanılarak karşı taraf yönlendirilebilir (Schoenfeld ve Schoenfeld, 1991:203-204).

Takımlar vasıtasıyla gerçekleştirilen müzakerelerin daha etkili olduğu, bu nedenle bireysel müzakerelere göre daha başarılı sonuçlar elde etme şansının yüksek olduğu düşünülmektedir. Ancak takım müzakeresi rekabeti artırırken, güven ortamının ve taraflar arasındaki işbirliği anlayışının azalmasına neden olabilmektedir (Polzer, 1996: 693-694). Dolayısıyla, işbirliğinin azaldığı bir müzakere ortamında anlaşma veya uzlaşma ihtimali de azalmaktadır. Bunun yanı sıra, toplulukçu kültürlerin bireyci kültürlere göre daha kalabalık müzakere takımları ile müzakerelere katılmayı tercih ettikleri ve aynı şekilde karşılarında kalabalık müzakere takımları görmeyi istedikleri bilinmektedir.

Bunun yanı sıra müzakere takımında yer alan birey sayısının yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Örneğin, fazla bireyin bulunduğu takımlarda koordinasyon ve işbirliği zorlaşırken, sayı olarak daha az bireyin yer aldığı takımlarda beklenen sinerji sağlanamayabilir. Müzakere takımının kaç kişi olması gerektiği öncelikle konu ile ilişkilidir, ancak müzakere edilen konu ile ilgili uzmanların ve teknik detaya sahip olanların zaman zaman sürece dahil edilmesi gerekebilir (Hiltrop ve Udall: 1995: 82). Tecrübeli müzakereciler ideal bir müzakere takımının üç kişi olması gerektiğini düşünürler. Ancak bu sayı beşe kadar çıkabilir (Çetin, 2002: 41). Örneğin Yazman, Türkiye'deki iş veren sendikalarının müzakerelere iki kişilik çekirdek bir takımla katıldıklarını, görüşmelerin belirli aşamalarında diğer uzmanların ve işverenlerin katılımıyla müzakere takımındaki birey sayısının arttığını, ancak asıl olarak çekirdek takımın müzakereleri sürüklediğini belirtmektedir (Yazman, 1969: 163 aktaran Çetin, 2002: 41).

### **Müzakere ve bilgi**

Bir müzakerenin başarısını etkileyen konulardan birisi de bilgidir. Özellikle müzakere öncesi planlamadan başlayarak bilgiyi elde etmek ve kullanmak yeteneği, müzakerede başarılı olmanın önemli araçlarından birisi olarak kabul edilmektedir.

## İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Fisher (1983) müzakere sürecinde bilgi elde etmenin önemini vurgulayarak, özellikle karşı taraftaki müzakerecilerin ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olmanın karşı tarafı etkilemede kritik bir işleve sahip olduğunu belirtmektedir (Aktaran; Akdere, 2003: 340).

Müzakerelerde bilgi akışının sürekliliği, taraflara avantajlar sağlamak ve özellikle zaman baskısından dolayı sonuca ulaşma zorunluluğu karşısında olan müzakereciyi rahatlatmaktadır. Özellikle müzakere süreci; taktik ve stratejiler, beklentiler, tartışılan konular, taraflar hakkında gelen yeni bilgiler doğrultusunda yeniden şekillenebilmektedir. Ancak bu noktada önemli olan bilginin sonuçlar üzerinde ne kadar etkili olduğudur. Karar verme süreciyle ilgili sonuç bilgisi ve süreç bilgisi olmak üzere iki tür bilgidir bahsedilmektedir. Sonuç bilgisi, müzakerelerin sonunda elde edilecek kazançlar veya beklentilerin karşılanması ile ilgilidir. Süreç bilgisi ise; bireysel tercihler, stratejiler, beklentiler, çevresel etmenler gibi bir çok farklı konu ile ilgili olabilmektedir. Karar verme sürecine ilişkin araştırmalar, süreç bilgisinin müzakere performansını artırıcı etkisine dikkat çekmekte ve sonuç bilgisinden daha faydalı olduğuna işaret etmektedir (Stuhlmacher ve Champagne, 2000: 473).

Müzakerelerde karşılıklı bilgi alış verişleriyle birlikte olumlu sonuçlar yanında olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir. Örneğin, müzakereci karşı tarafla bilgi alışverişinde bulunarak daha işbirlikçi bir anlayış içerisinde müzakereyi sürdürülebilir ve daha tatmin edici sonuçlara ulaşabilir. Ancak bu aşamada karşılıklı bilgi alışverişinin olumsuz yönleri ortaya çıkabilir. Özellikle süreç içerisinde karşı tarafa kendinizle ilgili stratejik bilgileri verme veya fazla bilgi karşısında karşı tarafın kafasını karıştırma riski bulunmaktadır (Murnighan vd., 1999: 313). Bu nedenle, müzakerenin ilerleyen bölümlerinde size karşı kullanılacak bilgilerin elde edilmesi ve kullanılmasıyla ilgili olumsuz yönlerin de düşünülmesi gerekmektedir.

### **Müzakere, iletişim ve duygular**

Müzakere karşılıklı olarak bilgi, düşünce ve duygu paylaşımının gerçekleştiği bir ortamdır. Bu nedenle iletişim müzakerenin merkezinde yer alır. Müzakereci açısından etkili iletişim yeteneklerine sahip olmak ve kullanmak, önemli özelliklerden birisi olarak kabul edilmektedir. Ancak diğer alanlardan farklı olarak müzakerede iletişim süreci son derece karmaşık olabilmekte ve sonuçları önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Müzakerede iletişim süreci, özellikle pazarlık aşamasında ön plana çıkmaktadır. Çünkü pazarlık süreci teklifler ve karşı tekliflerin yoğun olarak yaşandığı bir aşama olup, müzakerede iletişim planlamasının öncelikle bu süreç dikkate alınarak yapılması gerektiği düşünülmektedir (Lewicki vd., 2001: 110).

İletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise kültürel farklılıklardır. Bu kapsamda, batı toplumlar dar bağlamlı kültür özellikleri gösterdiğinden direkt iletişimi tercih etmektedir. İletişim daha açık olup, mesajlar cümlelerin ve kelimelerin içinde net olarak ifade edilir. Doğu toplumları ise geniş bağlamlı kültür özelliklerine sahiptir. Bu nedenle; iletişim daha çok kapalı ve dolaylı bir şekilde gerçekleşmektedir, verilmek istenen

mesajlar daha kapalıdır, anlam cümlelerin ve kelimelerin içinde saklanmış durumdadır (Adair ve Brett, 2005: 37). Örneğin dar bağlamli kültür özelliği gösteren Kanadalılar direkt ve açık iletişim tarzını benimserlerken, geniş bağlamli kültür özelliğine sahip Çinliler, kapalı ve direkt olmayan bir iletişim tarzını tercih etmektedirler (Ma, 2005: 175). Ancak iletişimde geniş veya dar bağlamli kültür özellikleri, sadece ülkeler arası kültürel farklılıklarda ortaya çıkmayabilir. Bir bölgede veya aynı ülkede yaşayan insanlar arasındaki farklı kültürel özelliklerin de iletişim sürecini etkilemesi beklenebilir. Örneğin, ülkemizde Ege bölgesinde yaşayan insanlarla, İç Anadolu veya Doğu Anadolu Bölgesinde yaşayan insanlar arasındaki iletişim sürecinde farklılıklar görülebilir.

Müzakereler sadece karşılıklı olarak tekliflerin sunulduğu ve düşüncelerin paylaşıldığı bir iletişim ortamı değildir. Duygular da müzakerede son derece belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle müzakerecinin hem kendisinin, hem de karşı tarafın duygularını anlaması, bunun ötesinde yönetmesi ve yönlendirmesi diğer bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Müzakerelerde duyguların kullanılmasına ve sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalarda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Allred ve arkadaşları (1997) duyguların bütünleştirici performans üzerinde önemli etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmaya göre, sadece olumlu duyguların değil, olumsuz duyguların da müzakere sürecinde önemli etkileri tespit edilmiştir. Bu kapsamda duyguların, bireylerin ortak çalışma davranışına ilişkin bilişsel süreçlerini etkilediği ve anlaşma yolunda önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Bunun yanı sıra kızgınlık ve merhamet gibi iki karşıt duygunun da sonuçlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı gözlemlenmiştir (Aktaran Ogilvie ve Carsky, 2002; 383).

Foo ve arkadaşları tarafından yapılan diğer bir araştırmaya göre yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin; müzakerede karşı tarafla daha iyi ilişkiler geliştirdiği, sonuçlarla ilgili daha pozitif tecrübelerle sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerle müzakere yapmanın daha tatmin edici sonuçlar verdiği belirlenmiştir (2004: 423).

### **Müzakere ve zaman**

Zaman, müzakerelerde önemli ve değerli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Müzakerecinin sabırsızlığı, müzakerede bir tarafın diğer tarafa göre kısa zamanda sonuç alma ihtiyacı içinde olması veya kültürler arası farklılıklılar, müzakerelerde üstünlükler veya zayıflıklar getirebilmektedir. Ayrıca zaman, müzakerelerde strateji ve taktik olarak da kullanılabilir.

Zaman baskısı, gerek müzakere sürecini gerekse müzakere sonuçlarını etkileyebilmektedir. Müzakerelerde yüksek zaman baskısının düşük zaman baskısına göre müzakere sürecini daha çok etkilediği, bu nedenle daha düşük taleplere, daha çabuk anlaşmaya ve uzlaşmaya neden olduğuna inanılmaktadır (Stuhlmacher vd., 1998: 97). Stuhlmacher ve Champagne tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek zaman baskısının işbirlikçi davranışa neden olduğunu gösteren önemli ipuçları bulunmuştur. Ancak, yüksek zaman baskısının



### **İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

müzakere sürecine ve sonuçlarına ilişkin kaliteyi düşürdüğü belirlenmiştir (2000: 472).

Müzakerelerde zaman baskısı, müzakerecinin bir gruba karşı sorumluluk hissedip hissetmeme açısından da farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; zaman baskısı yüksek olduğunda müzakereci bir bireye veya bir gruba karşı sorumluluk hissetmiyor ise, daha düşük seviyede rekabetçi olarak hareket ettiği ve anlaşmaya varma oranının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın müzakereci, bireye veya gruba karşı sorumluluk hissettiğinde ise, daha rekabetçi olduğu ve müzakerelerin daha çok çıkmaza girdiği tespit edilmiştir (Mosterd ve Rutte, 2000: 227).

#### **Müzakerelerde ödün verme ve anlaşma**

Müzakerelerde ödün alıp verme, sürecin diğer bir önemli aşaması olarak kabul edilmektedir. Müzakere sürecinin belki de en önemli, fakat bir o kadar da zor ve karmaşık aşaması olan ödün alıp verme, dinamik bir yapıya sahiptir. Müzakere öncesinde yapılan planlamada strateji ve taktiklerin çoğu zaman ödün alıp verme odaklı yapıldığı söylenebilir.

Ödün alıp verme sürecinin başarılı gerçekleşmesi müzakerelerin başarısı ile yakından ilişkilidir. Bu süreç öncelikle karşı tarafla ilgilidir. Karşı tarafın teklifleri, beklentileri, rekabetçi veya işbirlikçi olması süreç açısından belirleyici olabilmektedir (Adair ve Brett, 2005: 37). Örneğin rekabetçi bir yaklaşımla üstün bir pozisyon elde etmek isteyen veya korumaya çalışan bir müzakerecinin varlığı, çatışmayı artırırken anlaşmayı zorlaştırabilmektedir.

Başarılı bir müzakereye ulaşılmak istenen son nokta her iki tarafı da tatmin edecek bir anlaşma yapmaktır. Özellikle tarafların müzakere masasından kalkarken tatmin olması ve beklentilerini karşılaması, gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda önemlidir. Sonuçta bir tarafın tatmin olmadan veya istediklerini elde etmeden anlaşma yapması, muhtemelen anlaşmanın uygulanabilirliği açısından sorunlar yaratabilecektir. Ancak müzakereler çoğu zaman sonuç odaklı olarak düşünülse de yaşanan süreç taraflara ciddi katkılar sağlayabilir. Bir anlaşma olmasa bile, tarafların paylaştığı bilgi, karşılıklı gelişen ilişkiler gelecekteki müzakereler açısından olumlu sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra her müzakerecinin bir öğrenme süreci olduğu unutulmamalıdır.

Müzakerede sonuçları ve dolayısıyla anlaşmayı etkileyen bazı önemli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan birisi de müzakerecinin beklenti seviyesidir. Cohen (2003: 91) tarafından yapılan bir çalışmada beklenti seviyesinin müzakere sonuçlarını etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, müzakereye yüksek beklentiler içinde olanların, düşük beklentiler içinde olanlara göre daha başarılı sonuçlar elde ettiği tespit edilmiştir. Ancak, müzakereye her iki grubunda yüksek beklentiler içinde olmasının, müzakere sonuçlarındaki başarıyı etkilemediği görülmüştür.

Müzakerede rekabetçi veya bütünleştirici olmanın da sonuçlar üzerinde etkileri vardır. Rekabetçi yaklaşımlarda bilgi alış verişini daha serbesttir, ikna daha kolaydır, süreç içerisinde hareketliliğin fazla olması sonuçlara ulaşmayı

kolaylaştırmaktadır. Yine, bütünleştirici yaklaşımların müzakerede sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı söylenebilir (Ma, 2007: 175-176).

Müzakerenin bir anlaşma ile sonuçlanması kuşkusuz bir son değildir. Müzakere sonuçları uygulamaya konmadan etkili değildir, başarılı olarak kabul edilemez (Fowler, 1996: 91). Bu nedenle, müzakere sonuçlarının anlaşma metinleri ile net ve anlaşılabilir şekilde ortaya konulması sürecin işlemesi açısından gereklidir. Gelecekteki problemlerin çözülmesi ve müzakere edilmesi de anlaşma metnine bağlı olarak şekillenecektir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Küreselleşen bir dünyada, gerek uluslar arası alandaki gerekse iş yaşamındaki anlaşmalarda, işbirliklerinde, ortaklıklarda, sorunların ve uyuşmazlıkların çözülmesinde müzakerelerin baş rol oynadığı görülmektedir. Ancak, müzakere sürecinin karmaşıklığı ve yönlendirilmesindeki güçlükler nedeniyle sistemli ve planlı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkemiz açısından durum değerlendirildiğinde ise; özellikle iş yaşamında müzakere kavramına ilişkin yapılan çalışmaların yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle; ülkemizde iş yaşamında yer alan bireylerin müzakere kavramına ilişkin düşünce ve algılamalarının belirlenmesine ihtiyaç bulunduğu, yapılacak tanımlayıcı bir çalışmanın müzakere kavramının anlaşılmasına, sürecin kavranmasına ve uygulamalardaki başarıya önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışmada aşağıda belirtilen iki araştırma sorusuna cevap aranacaktır:

- Ülkemiz çalışanlarının müzakere kavramına ve sürecine ilişkin düşünceleri ve algılamaları nelerdir?
- Müzakere kavramının ve sürecinin algılanmasında cinsiyet, tecrübe, yaş ve sektör açısından farklılıklar var mıdır?

### **Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki hizmet/imalat/elektronik alanlarında faaliyetlerini sürdüren kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Kamuya ilişkin örneklem, bir bakanlık bünyesinde çalışma hayatına devam ve rastlantısal olarak seçilen orta düzey yöneticiler ve çalışanlardır. Özel sektöre ilişkin örneklem ise savunma sanayiinde hizmet, elektronik ve imalat alanlarında çalışan ve rastlantısal olarak seçilen orta düzey yöneticiler ve çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya toplam 346 kişi katılmıştır. Katılanların %34,1 kadın, %65,9'u erkektir. %36,1'i özel sektörde, %63,9'u kamuda çalışmaktadır. % 63'ü 10 yıl ve daha üstü iş deneyimine sahiptir. %55,5'i 35 yaşında altındadır. %58,1'i lisans, %34,6'sı yüksek lisans derecesine sahiptir.

**İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir  
Araştırma**

**Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veriler, birincil veri toplama yöntemlerinden anket formu ile toplanmıştır. Türkiye’de müzakere kavramına ve sürecine yönelik ölçüm aracı çok az bulunmaktadır. Bu maksatla Çakıcı tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır (2003: 94-96). Bu anket formu ile bireylerin müzakere kavramına ve sürecine ilişkin algılamaları ölçülmektedir. Ankette; müzakere anlayışı, katılımcı sayısı ve nitelikleri, iletişim ve duygular, zaman ve iş yapma anlayışı, ödün verme yöntemleri ile karar verme ve anlaşma olmak üzere toplam altı boyutta 40 adet madde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanlardan soruları 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanarak cevaplamaları istenmiştir. Ankara ilindeki hizmet/imalat/ elektronik alanlarında faaliyetlerini sürdüren kamu ve özel sektör çalışanlarından toplam 378 anket elde edilmiştir. Yapılan incelemede eksik ve yanlış doldurulan anketler değerlendirme dışı bırakılmış ve analiz yapılmak üzere geçerli toplam 346 anket elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısını düşüren dört madde ile aynı kavramı ölçen benzer üç madde değerlendirme dışı bırakılmıştır. Elde kalan 33 soruya ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı: 0,68’dir. Bu katsayı, kabul edilebilir güvenilirlik sınırları içerisinde olduğu için veriler analiz yapılmak için uygun bulunmuştur.

Ölçeğin kapsam geçerliliği için ise ilk aşamada konu ile ilgili uzman görüşlerine başvurulmuş, ikinci aşamada yazın taraması sonucunda bu konudaki çalışmalar incelenerek maddeler değerlendirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

**BULGULAR**

Elde edilen verilerle katılımcıların müzakere kavramı ve süreci hakkındaki algılamaları altı boyut altında incelenmiş, başta çalıştıkları sektör (kamu veya özel) olmak üzere cinsiyet, yaş (35 yaş üstü ve altı), iş tecrübesi (10 senenin altı ve üstü) gibi tanımlayıcı istatistikler kapsamında değerlendirilmiş ve farklılıkların tespit edilmesine yönelik olarak t-testi istatistiği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 12.0 paket programından faydalanılmıştır.

Tablo 1’de araştırmaya katılanların müzakere anlayışına ilişkin görüşleri bulunmaktadır. Katılımcıların müzakereyi rekabetçi bir süreç olarak algılamalarıyla ilgili kararsız oldukları görülmektedir. Müzakerede karşı tarafın beklentilerinin karşılanmasına ilişkin maddenin ortalaması 3,66’dır. Katılımcılar müzakerelerde karşı tarafın beklentilerinin karşılanması gerektiğini düşünmektedirler. Müzakerede başlangıç teklifi ile ilgili olarak kararsız bir ortalama mevcuttur. Kesin bir sonuç elde edilememiştir. Katılımcılar bilginin müzakere açısından (ort. 4,26) son derece önemli olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcıların cinsiyet, sektör, yaş ve iş deneyimi değişkenleri açısından, müzakere anlayışına ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklılıklar t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 1’de verilmektedir. Cinsiyet açısından, müzakerede geri çekilme davranışı içinde olma ve müzakerede başlangıç

tekliflerine ilişkin maddelerin ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kadın katılımcılar müzakerede geri çekilme davranışıyla ilgili kararsız bir tutum içerisinde iken (ort. 2,84); erkek katılımcılar (ort. 2,52) müzakerede geri çekilme davranışı içerisinde girmediklerini belirtmektedirler. Ayrıca yaş açısından, müzakerede karşı tarafın beklentilerini karşılamaya ilişkin puan ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 35 yaş ve üstü katılımcılar (ort. 3,87), 35 yaş altı katılımcılara göre (ort. 3,45) daha yüksek puan ortalamasına sahiptir.

**Tablo 1.** Müzakere Anlayışı Boyutuna İlişkin Ortalamalar ve t-testi Sonuçları

	Ort	S.S.	t-testi sonuçları			
			Cinsiyet (t değeri)	Sektör (t değeri)	Yaş (t değeri)	İş deneyimi (t değeri)
Müzakere rekabetçi bir süreçtir.	3,28	1,17	-,233	-,184	,418	,904
Müzakerede karşı tarafın beklentileri karşılanmalıdır.	3,66	1,02	1,020	-1,925	-3,316***	-1,832
Müzakerede çatışmadan kaçmak için geri çekilme davranışı içinde olurum.	2,63	1,08	2,254*	,725	-,317	-1,370
Müzakerelerde başlangıç teklifi yüksek tutulmalıdır.	2,89	1,17	2,851**	,489	-,158	-,063
Müzakerelerde bilgi kontrol üstünlüğü sağlanmaktadır.	4,26	,94	1,635	-1,045	-,406	,290
* p< .05, ** p<.01, ***p<.001						

Müzakere takımına ve müzakereci özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmektedir. Bu aşamada ilk olarak katılımcılara ideal bir müzakere takımındaki kişi sayısı sorulmuştur. Bu maddede cevaplar diğer sorulardan farklı olarak; 1nci seçenek 1-2 kişi, 2nci seçenek 3-4 kişi, 3ncü seçenek 5-6 kişi, 4ncü seçenek 7-8 kişi ve 5nci seçenek 8’den fazla kişi şeklinde alınmıştır. Verilen cevaplar sonunda müzakere takımında bulunması gereken kişi sayısına ilişkin ortalama puan 2,44 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama anketteki 2nci seçenek olan 3-4 kişi sayısını işaret etmektedir.

Katılımcılar müzakerecinin özellikleri açısından; dinlenme yeteneği, tecrübe ve statünün önemli olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca katılımcılar, karşı tarafta bayan müzakerecinin varlığının kendilerini rahatsız etmediklerini belirtmektedirler. Müzakerecinin yaşı konusunda ise kararsız bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların cinsiyet, sektör, yaş ve iş deneyimi değişkenleri açısından, müzakere takımı ve müzakerecinin özelliklerine ilişkin puan ortalamaları

**İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

arasındaki farklılıklar t-testi ile incelenmiştir. Cinsiyet açısından, karşı müzakere takımındaki birey sayısı ve müzakerecinin yaşı ile ilgili maddelerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; karşı müzakere takımındaki birey sayısı ile ilgili kadın katılımcılar (ort.2,59) kararsız bir tutum içerisinde iken, erkek katılımcılar (ort. 2,29) açısından ise bu konunun daha az önemde olduğu görülmüştür. Müzakereci yaşının önemli olup olmadığına ilişkin maddede ise, ortalamalar arasında farklılık olduğu tespit edilse de ortalamaların kararsız seçeneği etrafında (kadın ort. 3,14: erkek ort. 2,81) toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Müzakere Takımı ve Müzakerecinin Özellikleri Boyutuna İlişkin Ortalamalar ve t-testi Sonuçları

	Ort	S.S.	t-testi sonuçları			
			Cinsiyet t (t değeri)	Sektör (t değeri)	Yaş (t değeri)	İş deneyimi (t değeri)
İdeal müzakere takımındaki kişi sayısı kaç olmalıdır?	2,44	,87	1,635	,591	-1,558	,176
Karşı müzakere takımındaki kişi sayısı benim takımındaki kişi sayısına denk olmalıdır.	2,39	1,12	1,966*	-,204	-,326	-1,497
Müzakere takımının fazla olması uyumsuzluk yaratır.	3,70	1,09	1,122	,083	1,472	,569
Bayan müzakerecinin varlığı rahatsız etmez.	4,41	,85	1,347	1,276	-1,134	-1,770
Müzakerecinin dinleme yeteneği önemlidir.	3,79	1,05	1,073	1,744	,636	-,017
Müzakerecinin tecrübesi önemlidir.	3,82	,96	,979	-,382	,650	,174
Müzakerecinin yaşı önemlidir.	2,93	1,13	2,174*	1,235	,782	,313
Müzakerecinin statüsü önemlidir.	4,11	,91	,164	-,344	-1,183	-,089
* p< .05, ** p<.01, ***p<.001						

Müzakerede iletişim ve duygulara ilişkin bulgulara Tablo 3’de yer verilmektedir. Katılımcılar müzakerelerde teknik bilgi kadar iletişimin de önemli olduğunu, güven verici ilişkiler kurulduğu zaman daha rahat ödümler alabileceklerini, iyi ilişkilerin müzakere sonucunu etkilediğini düşünmektedirler. Katılımcılar sözlü iletişimin beden dilinden önemli olduğu konusunda kararsız bir tutum içersindedirler (Ort. 2,86). Bunun yanı sıra katılımcıların müzakerede duyguları saklama eğilimi içerisinde oldukları görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyet, sektör, yaş ve iş deneyimi değişkenleri açısından, müzakerede iletişim ve duygular boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklılıklar t-testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3’de verilmektedir. Bu boyutta müzakerelerde beden dilinin önemine ilişkin maddede cinsiyet ve sektör açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadın katılımcıların ortalaması (3,11), erkek katılımcıların ortalamasına göre (erk.2,72) daha yüksektir. Aynı şekilde özel sektör katılımcılarının ortalaması da (ort. 3,03) kamu sektörü katılımcılarının ortalamasına göre (ort. 2,74) yüksektir.

**Tablo 3.** Müzakerede İletişim ve Duygular Boyutuna İlişkin Ortalamalar ve t-testi Sonuçları

	Ort	S.S.	t-testi sonuçları			
			Cinsiyet (t değeri)	Sektör (t değeri)	Yaş (t değeri)	İş deneyimi (t değeri)
Müzakerede iletişim yeteneği teknik bilgidir.	3,56	,97	1,621	-,472	,752	,060
Müzakerede güven verici ilişkiler kurarak ödün alınabilir.	3,43	1,15	-,111	-,902	-,001	,836
Kişiler arası iyi etkileşimin müzakere sonucunu olumlu etkiler.	4,09	,77	-,045	-1,037	-,968	-,318
Müzakerede uzlaşmak ilişki kurmaktan daha önemlidir.	3,42	,99	,283	-1,761	-,806	-,110
Müzakerede sözlü iletişim beden dilinden daha önemlidir.	2,86	1,08	2,660**	2,056**	,371	,992
Müzakerelerde duygular saklanmalıdır.	3,42	1,17	-1,605	,578	1,565	1,037
* p< .05, ** p<.01, ***p<.001						

Müzakerede zaman ve iş yapma anlayışına ilişkin bulgular Tablo 4’de verilmektedir. Katılımcılar müzakerede zamanın önemli olduğunu düşünürlerken, müzakere sürecinde konuların sıraya göre ve gündeme bağlı olarak alınması görüşüne katılmaktadırlar.

Katılımcıların cinsiyet, sektör, yaş ve iş deneyimi değişkenleri açısından, müzakerede zaman ve iş yapma boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklılıklar t-testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4’dedir. Bu boyutta sadece müzakere konularını sırayla ele almak konusunda, cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların ortalamaları (ort. 3,92), erkek katılımcıların ortalamasına (ort. 3,52) göre daha yüksektir.

**İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

**Tablo 4.** Müzakerede Zaman ve İş Yapma Boyutuna İlişkin Ortalamalar ve t-testi Sonuçları

	Ort	S.S.	t-testi sonuçları			
			Cinsiyet (t değeri)	Sektör (t değeri)	Yaş (t değeri)	İş deneyimi (t değeri)
Müzakere sürecinde zaman önemlidir.	3,61	1,02	-1,555	,000	,972	,745
Müzakerede gündeme bağlı kalınmalıdır.	3,84	,93	,020	-1,316	1,345	1,073
Müzakerede konular sırayla ele alınmalıdır.	3,66	1,06	2,778**	,617	1,918	1,245
* p< .05, ** p<.01, ***p<.001						

Müzakerede ödün verme boyutuna ilişkin bulgular Tablo 5’de verilmektedir. Katılımcılar ilk ödünü vermek konusunda kararsız bir tutum sergilerlerken, müzakerede büyük ödünlere vererek sonuç alınabileceğine katılmamaktadırlar. Müzakere sürecinde ödünlere verilmesi ile ilgili diğer iki maddeden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların büyük ödünlere müzakere başında vermeyi tercih etmedikleri, ödünlere müzakere sonunda verme eğilimi içinde oldukları görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyet, sektör, yaş ve iş deneyimi değişkenleri açısından, müzakerede ödün verme boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklılıklar t-testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5’de verilmektedir. Bu boyutta sadece müzakere başlangıcında büyük ödünlere vermek maddesinde, cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek katılımcılar (ort. 1,89), kadın katılımcılara göre (2,30) daha düşük bir puan ortalamasına sahiptir. Erkek katılımcılar, müzakere başlangıcında büyük ödünlere vermemek konusunda daha kararlı bir tutum sergilemektedir.

**Tablo 5.** Müzakerede Ödün Verme Boyutuna İlişkin Ortalamalar ve t-testi Sonuçları

	Ort	S.S.	t-testi sonuçları			
			Cinsiyet (t değeri)	Sektör (t değeri)	Yaş (t değeri)	İş deneyimi (t değeri)
Müzakere ilk ödünü veren taraf olabilirim.	2,76	1,16	,761	,913	1,761	,590
Müzakerede büyük ödünlere vererek sonuç alınabilir.	2,39	1,06	,981	1,333	1,410	-1,187
Müzakere başlangıcında büyük ödünlere verilebilir.	2,02	,89	3,644***	,946	1,548	-,072
Büyük ödünlere müzakere sonunda verilmelidir.	3,53	1,15	-1,276	,157	-,328	-,307
* p< .05, ** p<.01, ***p<.001						

Araştırmada en son katılımcıların müzakerede karar verme ve anlaşmaya ilişkin tutumlarının ölçülmesi hedeflenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6'dadır. Katılımcılar müzakere takımında karar verme sürecinde bireylerin eşit ağırlığa sahip olmasıyla ilgili kararsız kalmışlardır. Aynı şekilde müzakere takımındaki bireylerin yetkileri konusunda da kararsız bir tutum içerisinde oldukları görülmektedir. Müzakerede karar verme sürecinde sezgilere güvenmek konusuna nispeten katılmaktadırlar. Ayrıca müzakere sürecinde yaratıcı olduklarını değerlendirmektedirler.

Müzakere ve anlaşma boyutuna ilişkin üç madde bulunmaktadır. Katılımcılar anlaşmaya varmanın uzun dönemli ilişkileri geliştirdiğini düşünmektedirler. Ayrıca anlaşmalarda sözlü beyanları kabul etmedikleri görülmektedir. Anlaşma maddelerinin genel veya detaylı olmasına ilişkin ise kararsız bir tutum içersindedirler.

Katılımcıların cinsiyet, sektör, yaş ve iş deneyimi değişkenleri açısından, müzakerede karar verme ve anlaşma boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasındaki farklılıklar t-testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 6'da verilmektedir. Müzakere takımında karar verme aşamasında eşit ağırlığa sahip olmak ve müzakerede sözlü anlaşmalar yapmak cinsiyet açısından, müzakerede yaratıcı olmak sektörel açıdan, müzakerede karar verme sürecinde sezgileri kullanmak iş deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kadın katılımcılar, müzakere takımında karar verme açısından (ort. 3,58) herkesin eşit ağırlığı olduğunu düşünürlerken, erkek katılımcılar kararsız bir tutum (ort. 2,99) içersindedirler. Erkek ve kadın katılımcılar, müzakerede sözlü anlaşmaların yazılı anlaşmalara göre daha önemli olduğu konusunda da farklılıklar göstermektedir. Erkek katılımcıların (ort. 2,02) ortalaması kadın katılımcılara (ort. 2,45) göre daha düşüktür.

Müzakerede yaratıcı olmak konusunda kamu sektörü katılımcılarının (ort. 3,83), özel sektör katılımcılarına (ort. 3,55) göre ortalamaları daha yüksektir. Müzakerede karar verme aşamasında sezgilerin kullanılması da iş deneyimi açısından farklılıklar göstermektedir. Bu sonuca göre iş deneyimi 10 yıldan fazla olan katılımcıların ortalaması (ort. 3,60), iş deneyimi 10 yıldan az olan katılımcılara göre (ort. 3,31) daha yüksek çıkmıştır.



İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma

**Tablo 6.** Müzakerede Karar Verme ve Anlaşma Boyutuna İlişkin Ortalamalar ve t-testi Sonuçları

	Ort	S.S.	t-testi sonuçları			
			Cinsiyet (t değeri)	Sektör (t değeri)	Yaş (t değeri)	İş deneyimi (t değeri)
Müzakere takımında karar verme aşamasında herkes eşit ağırlığa sahiptir.	3,19	1,225	4,018***	,019	,792	,728
Müzakere takımında bireylerin yetkileri sınırlıdır.	3,12	1,118	,276	-,205	-,011	-,663
Müzakere sürecinde karar vermede sezgiler önemlidir.	3,49	,981	1,863	-1,555	-,710	-2,210**
Müzakerede sonuçlara ulaşmak için yaratıcı olunmalıdır.	3,73	,863	,574	2,459**	1,203	1,105
Müzakerede anlaşma sağlanarak uzun dönemli ilişkiler geliştirilebilir.	3,94	,854	,961	-,054	-,556	-,386
Müzakerede sözlü anlaşmalar yazılı anlaşmalara göre daha önemlidir.	2,17	1,027	3,066**	-,159	,712	,759
Anlaşma maddeleri detaylardan çok genel hususlara dayalı olmalıdır.	2,76	1,140	,748	1,298	-1,845	-1,510
* p< .05, ** p<.01, ***p<.001						

## SONUÇ

Bu çalışma ile Türkiye'deki çalışma hayatında bulunan bireylerin iş müzakereleri ile ilgili düşüncelerinin ve bu konuya ilişkin algılamalarının açıklanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın, ülkemiz iş yaşamının bir çok alanında gerçekleştirilecek olan müzakerelerin planlanmasında, uygulanmasında ve konuya ilişkin verilecek eğitimlerde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk aşamasında müzakere kavramı ve süreci tanımlanmış, farklı disiplinlerle olan ilişkileri genel bir çerçevede incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda müzakere süreci; başta müzakereci olmak üzere duygu, iletişim, zaman, takım çalışması gibi farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Özellikle müzakere kavramının ve sürecinin bir çok disiplinle yakından ilgili olması, teorik olarak yapılacak çalışmaların önemini artırdığı ve kavranmasını kolaylaştırdığı söylenebilir.

Genel olarak konuya ilişkin yazın incelendiğinde, müzakere konusuyla ilgili hem ampirik, hem de deneysel çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Mevcut çalışmaların ivmesi ve fazlalığı dikkate alındığında, müzakere sürecine ilişkin çalışmaların gelecekte artarak devam edeceği söylenebilir. Bu nedenle; ülkemizde müzakere sürecine ilişkin tanımlayıcı ve açıklayıcı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak ülkemizde konuyla ilgili olarak gerek tanımlayıcı, gerekse açıklayıcı çalışmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle kültürler arası müzakerelerin artması, bu çalışmaları zorunlu bir duruma getirmektedir. Bu düşünceden hareketle, müzakere kavramına ve sürecine ilişkin ülkemiz çalışanlarının düşünce ve algılamalarını belirlemek amacıyla, çalışmanın ikinci aşamasında tanımlayıcı bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada öncelikle genel müzakere anlayışının ortaya çıkarılması hedeflenmiş ve bu boyut toplam beş madde üzerinden değerlendirilmiştir. Bu boyutla ilgili bulgulara göre, katılımcılar müzakere sürecini sadece rekabetçi değil, işbirlikçi bir süreç olarak da değerlendirmektedir. Ayrıca çalışanların, müzakerede karşı tarafın beklentilerinin karşılanması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Katılımcıların müzakerede geri çekilme davranışı konusunda ise, kararsız bir tutum içerisinde oldukları görülmüştür. Bunun yanı sıra katılımcılar, müzakerede başarılı olmanın en önemli araçlardan birisinin bilgi olduğunu düşünmektedirler. Bu boyutta kadınların müzakerede geri çekilme davranışının daha belirgin olması dikkat çekicidir. Bu sonuç, kadın ve erkek müzakerecilerin bulunduğu bir müzakere ortamında değerlendirilmesi gereken bir veridir. Diğer bir dikkat çekici farklılık ise, 35 yaş ve üstü katılımcıların karşı tarafın beklentilerine daha fazla önem vermeleri ile ilgilidir. Elde edilen bulgular, yaşın artmasıyla birlikte bireylerdeki işbirliği anlayışının geliştiğine işaret etmektedir.

Müzakere takımı ve müzakerecinin özellikleri boyutu toplam sekiz madde üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcılar, ideal bir müzakere takımının üç veya dört kişi olması gerektiğini, çok kişiden oluşan müzakere takımının uyumsuzluk yaratacağını düşünmektedirler. Müzakerelerde bayan müzakerecinin varlığının kimseyi rahatsız etmediği elde edilen bulgulara göre söylenebilir. Ancak katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olması sonucu etkilemiş olabilir. Bunun yanı sıra karşı müzakere takımındaki kişi sayısının kendi takımlarına göre daha az sayıda olması, erkek katılımcılar açısından önemli değilken kadın katılımcılar kararsız bir tutum içerisindedir. Katılımcılar, müzakereci tecrübesinin ve statüsünün önemli olduğu görüşünde iken, yaş konusunda kararsız bir tutum içerisindedirler. Müzakerecinin özellikleri ile ilgili bulguların, yaş konusu hariç, Türk kültürü ile uyumlu olduğunu söylenebilir.

İletişim ve duygular üçüncü boyutta ele alınmış ve altı madde üzerinden değerlendirilmiştir. Bulgulara göre müzakerede iletişim kurmak önemli bir yetenek olarak kabul görmektedir. Müzakerede etkili iletişim kurmanın uzun dönemli ilişkiler geliştirmek açısından faydalı ve müzakere başarısında önemli etkilere sahip olduğu söylenebilir. Katılımcılar, müzakere sürecinde sözlü iletişimi ve beden dilini birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra katılımcıların, müzakerede duyguların saklanması konusunda eğilimleri mevcuttur.

### İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Zaman ve iş yapma anlayışı dördüncü boyutta ele alınmış olup toplam üç madde bulunmaktadır. Müzakerede zaman konusundaki beklentilerin aksine, gerek gündemin takip edilmesi, gerekse konuların bir sıra dahilinde ele alınması, katılımcılar tarafından kabul görmüştür. Kadın katılımcılar ise bu konuya daha çok önem vermektedir. Bu boyutta beklenti, Türk kültürünün özellikleri düşünülerek aynı anda farklı konuların da katılımcılar tarafından ele alınabileceği şeklindeydi. Aynı şekilde gündemin sık sık değişebileceği veya gündem dışı konuların müzakereye dahil edilebileceği yönünde idi. Ancak beklentilerin tersi bir sonuç ile karşılaşmıştır. Bu sonuç, katılımcıların iş yaşamındaki müzakerelerde daha profesyonel yaklaşım içerisinde davranma eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Beşinci boyutta ödün vermeye ilişkin toplam dört madde sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda katılımcıların; ilk ödünü vermekten kaçındıkları, anlaşmak için büyük ödün vermekten çekindikleri, müzakerenin başında büyük ödünlere vermeyi tercih etmedikleri görülmüştür. Kadın katılımcılar, müzakerelerin başlangıcında ödün vermek konusunda erkek katılımcılara göre daha esnek tutum içerisindeydiler. Bunun yanı sıra katılımcılar büyük ödünlere müzakere sonunda verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Müzakerede ödün verme sürecin en kritik aşamalarından birisidir. Bu kapsamda ödün verme stratejilerinin sonuçlara önemli etkileri olabilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların ödün verme konusunda, yardıma istekli bir anlayıştan öte, akılcı ve amaca yönelik bir tutumu benimsedikleri söylenebilir.

Altıncı ve son boyutta ise müzakerede karar verme ve anlaşmaya ilişkin toplam yedi madde değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların müzakere takımındaki kararların bütün bireylerce eşit katılımı alınması konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Aynı şekilde, takım bireylerinin karar verme yetkisine sahip olup olmadığına ilişkin cevaplarda da kararsız bir tutum mevcuttur. Ancak kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre müzakere takımındaki bireylerin kararlara daha çok katılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu sonuçlar bizi karar verme ve yetki konusunda müzakere takımlarının bağımsız olmadığı düşüncesine götürmektedir. Katılımcılar, kararlarda sezgisel düşündüklerine nispeten katılırlarken, müzakerelerde yaratıcı olduklarını düşünmektedirler. Ancak 10 yıl ve üstü deneyime sahip katılımcılar; müzakere sürecinde karar alırken sezgilerini kullanma konusunda daha açık, beklenilenin tersine kamu çalışanlarının müzakerelerde daha yaratıcı bir yaklaşımı benimsedikleri görülmüştür.

Bu boyutta ikinci aşamada müzakerelerde anlaşmayla ilgili maddeler bulunmaktadır. Eldeki bulgulara göre katılımcılar, uzun dönemli ilişkiler geliştirmek için anlaşma yapmanın gerekli olduğunu düşünmekte, ayrıca sözlü anlaşmalar yerine yazılı anlaşmaları tercih etmektedirler. Katılımcılar anlaşmanın genel mi, yoksa detaylı mı olması konusunda ise kararsız bir tutum içerisindeydiler.

Araştırma sonuçlarının, Türk tipi müzakere tarzının ortaya çıkartılmasına yönelik olarak önemli ipuçları verdiği söylenebilir. Müzakere kavramına ve sürecine ilişkin olarak, özellikle cinsiyet açısından değerlendirilmesi gereken bazı

önemli farklılıklar bulunmuştur. Kamu ve özel sektör açısından ise belirgin farklılıklar görülmemiştir. Aynı şekilde yaş ve iş deneyimine ilişkin de önemli farklılıklar tespit edilememiştir.

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Elde edilen bulgularla genelleme yapmak mümkün değildir. Bu nedenle Türk Tipi müzakere tarzının belirlenebilmesi için farklı sektörlerde ve farklı örneklerde görgül çalışmaların yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Türk tipi müzakere tarzının ortaya çıkartılmasına yönelik olarak, mevcut ölçeğin farklı örneklerde test edilerek geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra sadece anket yöntemi ile değil, deneysel çalışmalarla da ölçümler yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Küresel bir oyuncu olma hedefiyle hareket eden ülkemiz, gerek bireysel gerekse toplumsal düzeyde müzakere yeteneklerine ihtiyaç duymaktadır. Ancak ülkemizde müzakere kavramına ve sürecine ilişkin araştırmaların son derece kısıtlı ve az olduğu görülmektedir. Özellikle, hem yurt dışı ilişkilerde, hem de iş dünyasında tanımlayıcı ve açıklayıcı yeni çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın gelecekte ülkemizde yapılacak olan müzakere çalışmalarını açısından yol gösterici olabileceği söylenebilir.

#### **KAYNAKLAR**

- Adair, W.L. & Brett, J.M., (2005). The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation. *Organization Science*, Jan/Feb, 16, 1.
- Akdere, M. (2003). The Action Research Paradigm: An Alternative Approach in Negotiation. *Systemic Practice and Action Research*, Oct, 16, 5.
- Ashcroft, S. (2004). *Commercial Negotiation Skills*. Industrial and Commercial Training, Vol. 36, 6.
- Çakıcı, O. (2003). *Kültürler Arası Farklılaşmanın Müzakere Sürecine Etkileri: NATO Ülkeleri Arasında Bir Uygulama*” Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, C. (2002). *Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç, Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Chang, L.C. (2002). Cross-Cultural Differences in Styles of Negotiation Between North Americans (U.S.) and Chinese. *Cambridge: Journal of American Academy of Business*, .Mar 2002; 1,2.
- Cohen, W.A. (2003). The Importance of Expectations on Negotiation Results. *European Business Review*, 15, 2.
- Craver C.B. (2003). Negotiation Styles: The Impact On Bargaining Transactions, *Dispute Resolution Journal*; Feb-Apr 2003; 58, 1.
- Curry, J.E. (2002). *Uluslararası Müzakereler*. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Ertel, D. (2003). *Turning Negotiation Into a Corporate Capability*. Harvard Business Scholl Publishing Guide to Smart Negotiation. USA.
- Fraser, C. & Zarkada-Fraser, A. (2002). An Exploratory Investigation into Cultural Awareness and Approach to Negotiation. *European Business Review*, Vol. 14, No. 2.

**İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

- Foo M.D., Elfenbein H.A., Tan, H.H. & Aik V.C. (2004). Emotional Intelligence and Negotiation: The Tension Between Creating and Claiming Value, *International Journal of Conflict Management*, 15, 4.
- Fowler, A. (1996). *Negotiation Skills and Strategies*. London: Institute of Personnel and Development, Second Edition.
- Halpern, J.J. & Parks, J.M. (1996). Vive La Difference: Differences Between Males and Females in Process and Outcomes in Low Conflict Negotiation. *International Journal of Conflict Management*; Jan, 7, 1.
- Hiltrop, J.M. & Udall, S. (1995). *The Essence of Negotiation*. England: Prentice Hall Europe.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M. & Minton, J.W. (2001). *Essentials of Negotiation*, Newyork: McGraw-Hill Irwin.
- Ma, Z. (2005). *Exploring Cross-Cultural Differences In Conflict Management Styles: A Sino-Canadian Comparison*. Toronto: ASAC (Administrative Sciences Association of Canada)
- Ma, Z. (2007). Competing or Accommodating? An Empirical Test of Chinese Conflict Management Styles. *Contemporary Management Research*, Vol.3, No.1, March.
- Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution*. USA: Joey-Bass.
- Mosterd, I. & Rutte, C.G. (2000). Effects of Time Pressure and Accountability to Constituents in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11, 3.
- Murnighan, J.K., Babcock L., Thompson, L. & Pillutla, M. (1999). The information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives, and Integrative Potential” *International Journal of Conflict Management*, 10, 4.
- Ogilvie, J.R. & Carsky, M.L. (2002). Building Emotional Intelligence in Negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 13, 4.
- Polzer, J.T. (1996). Intergroup Negotiations: The Effects of Negotiating Teams. *The Journal of Conflict Resolution*; Dec, 40, 4.
- Pruitt, D.G. & Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Rahim, M.A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, July.
- Salacuse, J. W., (1999). *Intercultural Negotiation in International Business*. Group Decision and Negotiation, May, 8, 3.
- Schoenfeld M.K. & Schoenfeld R.M. (1991). *36-Hour Negotiating Course*. United States of America: McGraw-Hill, Inc.
- Stuhlmacher, A.F. & Champagne M.V.(2000). The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions. *Group Decision and Negotiation*, Nov, 9, 6.
- Stuhlmacher; A.F., Gillespie, T.L., Champagne, M. V. (1998). The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis. *International Journal of Conflict Management*, Apr, 9, 2.

Wall, J.A.Jr. (1985). Negotiation: Theory and Practice. USA: Scott, Foresman and Company.

TDK, (1997). Okul Sözlüğü. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (M.D. Dunnette ed.) Chicago: Rand McNally.