

## MÜZAKERE YAKLAŞIMLARI BAĞLAMINDA SERT, YUMUŞAK VE PRENSİPLİ MÜZAKERELERİN ANALİZİ

Ahmet ATEŞ\*

### ÖZ

Müzakereler sürdürülebilir barışın sağlanmasında etkin, işlevsel ve başarılı bir araç olarak görülür. Barışın sağlanmasında böylesine önemli bir aracın daha da geliştirilmesi için önemli metodolojik çalışmalar yapılmıştır. Müzakere metodolojisi incelendiğinde sert, yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımlarının hatırı sayılır bir yere sahip olduğu rahatlıkla görülebilir. Ancak akademisyenlerin bu üç metodolojik yaklaşım üzerine yaptığı çalışmalar zamanla birbirini içine geçmiş ve karmaşık bir bilgi yığını haline dönüşmüştür. Müzakere literatürü incelendiğinde sert, yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımlarının sınırlarının oldukça muğlak olduğu görülmektedir. Bu muğlaklığın giderilmesi için menfaat, meşruiyet, ilişki, alternatifler, seçenek, taahhüt ve iletişim kavramlarından oluşan bir analiz çerçevesi çizilmiştir. Bu çerçeve ile sert, yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımları analiz edilmiştir. Bu sayede müzakere çalışmalarındaki metodolojik boşluğun giderilmesine katkı sağlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Müzakere, sert müzakere, yumuşak müzakere, prensipli müzakere

## ANALYSIS OF HARD, SOFT AND PRINCIPLED NEGOTIATIONS IN THE CONTEXT OF NEGOTIATION APPROACHES

### ABSTRACT

Negotiations are seen as an effective, functional and successful tool for achieving sustainable peace. Important methodological studies have been carried out to further develop such an important tool for peace. When the negotiation methodology is examined, it can easily be seen that the hard, soft and principled negotiation approaches have a considerably important place. However, studies of academicians on these three methodological approaches have gradually turned into a complex collection of information. When the negotiation literature is studied, it seen that the boundaries between the hard, soft and principled negotiation approaches are quite vague. An analysis framework consisting of concepts of interest, legitimacy, relationship, alternatives, options, commitments and communication has been drawn in order to eliminate this ambiguity. Hard, soft and principled negotiation approaches were analysed with this framework. In this way, it has contributed to the elimination of the methodological gap in the negotiations studies.

**Keywords:** Negotiation, hard negotiation, soft negotiation, principle negotiation

\*Dr. Ahmet ATEŞ, Uluslararası İlişkiler, Konya, ahmetatesciu@gmail.com

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalında tamamlanan “Uluslararası Çatışma Yönetiminde Yapısal Bir Faktör Olarak Müzakereler” başlıklı Doktora tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

## GİRİŞ

Fikirleri organize etmenin tek bir yolu yoktur. Ancak bazı yaklaşımlar belirli amaçlar için diğerlerinden daha iyi çalışır. Buna göre çok sayıda akademisyen iyi bir müzakere yöntemine ulaşmak için bir takım yaklaşımlar icat etmiş ya da var olanı geliştirmeye çalışmıştır. Bir müzakerecinin benimsediği taktik veya stratejiler ne olursa olsun en iyi ve kapsamlı çerçeveyi sunan yaklaşıma ulaşılmalıdır.

Ulaşılabilecek müzakere yöntemi, bize hedeflerimizi tanımlamada yardımcı olmalı, karşılaşacağımız olumsuz sürprizleri asgari düzeyde tutmalı, yakalamamız muhtemel fırsatları tanımlamalı ve bunlardan yararlanmamızı sağlamalıdır. Ayrıca bu yapı bize karşımıza çıkan seçeneklerin sonuçlarını anlamada ve akıllıca değerlendirmede yardımcı olmalıdır. Bu gaye ile başlayan çalışmalar farklı müzakere yaklaşımlarına büyük önem vermiştir. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, müzakere yaklaşımlarına değinmeyen bir çalışmaya rastlamak mümkün değildir. Ancak akademisyenler arasında zamanla müzakere yaklaşımları konusu, sanki müzakere çalışmalarının üzerinde durması gereken tek teorik çerçeve gibi algılanmaya başlamıştır. Dahası bu teorik çerçeveye uymayan müzakerecilerin ve başarılı bir sonuca ulaşması mümkün görülmemiştir. Öte taraftan aynı akademisyenler müzakere yaklaşımlarının sınırlarının çizilmesi konusunda yeterli düzeyde çalışma üretmemişlerdir. Yani kavramlar iç içe girmiş durumdadır. Hangisinin yumuşak, hangisinin sert ve hangisinin prensipli müzakere olduğu belli değildir. Bu muğlaklık giderilmeli ve müzakere yaklaşımları arasındaki sınırlar somutlaştırılmalıdır.

Bu çalışmada sert, yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımları menfaat, meşruiyet, ilişki, alternatifler, seçenek, taahhüt ve iletişim kavramları üzerinden analiz edilecektir. Böylece müzakere metodolojisinde ortaya çıkan kavramsal çeşitlilik ele alınarak literatürde tespit edilen boşluğun doldurulması katkı sağlanacaktır.

### Müzakere Yaklaşımlarının Sınırlarının Çizilmesi

Müzakere metodolojisi incelendiğinde yumuşak, sert ve prensipli müzakereye yönelik yoğun bir akademik ilginin olduğu görülebilmektedir. Ancak bu ilgi zamanla bir takım kavram kaymalarına neden olmuş ve bu üç müzakere yaklaşımının sınırlarını muğlaklaştırmıştır. Nitekim müzakere literatüründe Carneiro, Novais ve Neves, Saner, McCarty ve Hay, Walton ve McKersie, Fan ve Fan, Mayer ve Singh gibi akademisyenler bölüştürücü (distributive) ve bütünleştirici (integrative) kavramlarını (Carneiro vd., 2014: 22; Saner, 2004: 41-105; McCarthy ve Hay, 2015: 4; Walton ve McKersie, 1965: 4-7; Yang ve Yang, 2012: 47; Mayer, 2000: 148; Singh, 2008: 107), Bercovitch, McCusker, Singh, Mccorkle ve Reese ve Neagele ve Fragale bu kavramların yanında rekabetçi (competitive) ve işbirlikçi (cooperative) kavramlarını (Bercovitch, 2008: 409-411; McCusker, 2002: 173; Singh, 2008: 108-119; Mccorkle ve Reese, 2016: 130-141; Neale ve Fragale, 2006: 32; Fells, 2009: 60-61) kullanmışlardır. Kısaca ortaya çıkan bu farklı kavramlar müzakere metodolojisinin sınırlarının belirginleşmesinin önünde bir takım engeller oluşmuştur. Bu çalışmada değinilen engellerin aşılabilmesi için menfaat, meşruiyet, ilişki, alternatifler, seçenek, taahhüt ve iletişim kavramlarını içeren bir analiz çerçevesi oluşturulmuştur.

Menfaat müzakere aracı olmakla birlikte bir tarafın temel ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve kaygıları olarak tanımlanabilir. Ayrıca menfaat, müzakerelerin yapılması ve sürdürülmesini teşvik eden en temel araçtır. Buna göre insanlar müzakere ederek aslında menfaatlerini daha iyi tatmin etmeyi umut eder ve bunu anlaşma yaparak garanti altına alır. Müzakerelerde başarının ölçütlerinden birisi menfaatlerin ne derece karşılandığıdır. Bu kriter müzakere sürecinde seçenekler arasında karşılaştırma yapılmasını ve birbirinden farklı olası sonuçlar arasından seçim yapılmasını sağlar. Menfaat ile konum aynı şeyi ifade etmez. Tarafların konumları müzakerecilerin sorunlarını çözüme kavuşturma ve menfaatlerini karşılama tercih ettikleri yoldur. Diğer bir değişle tarafların müzakere sırasında yaptıkları iddialar, talepler ve tekliflerdir. Konum ise tarafların menfaatlerini tatmin etmede izledikleri en basit yoldur ve müzakereciler için amaç değil yalnızca bir araçtır (Fisher ve Ertel, 1995: 21; Patton, 2005: 280).

Fisher ve Patton bu bağlamda portakal metaforunu örnek olarak vermiştir. Bu örneğe göre bir portakal üzerinde iki çocuk hak talep etmektedir. Ancak çocuklardan biri portakalın yalnızca kabuğuna kek yapmak için ihtiyaç duyarken diğeri suyu için portakalın içine ihtiyaç duymaktadır. Eğer iki çocuk birbirlerinin neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilmiyorsa yani ikisi de konumlarında ısrarcı olarak

portakalın tamamını istiyorsa, muhtemel çözüm olarak portakalın bölüşümü devreye girer. Bu durumda portakal tam ortadan ikiye bölünür. Fakat bu örnekte taraflardan her biri, menfaatlerinin (meyve suyu, portakal kabuğu) karşılanması hususunda daha iyi bir yol-konuma sahip olabilir. Bu minvalde çocuklardan biri portakal kabuğunu alırken diğeri iç kısmını alarak her ikisinin de memnun olduğu bir sonuca ulaşılabilir (Fisher ve Ertel, 1995: 21). Patton'da buna benzer bir örnek vermiş ve konum ile menfaat arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Ona göre menfaat kavramı geniş bir yelpazeye sahiptir ve bu yelpazede para gibi maddi hedefler olmakla birlikte saygı, tanınma ve adil muamele görme arzusu gibi duygusal hedeflerde bulunabilir. Tarafların müzakere süreçlerinde çoğunlukla birden fazla menfaatleri olur ve önceliklerin belirlenmesi gerekir. Bununla birlikte müzakereciler ortak menfaat paylaşabildikleri gibi farklı ya da çatışan menfaatlere sahip olabilirler (Patton, 2005: 280-281).

Meşruiyet konusu en güçlü insan motivasyonlarından biridir ve çatışmaların devam etmesi ya da sona ermesi konusunda oldukça etkilidir. Nitekim çoğu müzakerecinin başarısızlıkla sonuçlanması ya da sürdürülememesi yalnızca masadaki seçeneklerin kabul edilemez olmasına veya tarafların irade iddiasına dayanmaz. Müzakereciler kendilerine adil davranılmadığı hissine kapıldıklarında da müzakere başarısızlıkla sonuçlanır. Yani insanlar meşru olmadığına inandıkları bir sonuca varmaktan ve onu kabul etmekten kaçınırlar (Patton, 2005: 281).

Bu bağlamda meşruiyet kriterinin oluşabilmesi için müzakerecilerin tümünün adil bir muamele gördüğüne inanması başarılı bir sonuca ulaşmada oldukça önemlidir. Meşruiyetin sağlanabilmesi için gerekli olan şey ise objektif standartlar ve örnek olaylardır. Böylece müzakereciler üzerinde tartıştıkları konunun kendileri için meşru olduğuna inanabilir ve anlaşma yapma konusunda ikna olabilirler (Fisher ve Ertel, 1995: 61). Aksi halde taraflardan biri kendi meşru kaygılarından hiç söz edilmezken karşı tarafın katı isteklerine boyun eğdiğine inanırsa, müzakere süreci yerinde sayabilir ya da koparak çatışma derinleşebilir (Fisher vd., 2016: 10-11).

İlişki, bir müzakerecinin müzakere sürecinde karşı taraf ile kurduğu bağlantıyı yani iletişimi içine alır. İletişim müzakere sürecinin en kritik araçlarından biri olmakla birlikte çatışan taraflar arasında sıklıkla kaygıya neden olur (Fisher ve Ertel, 1995: 86). Taraflar arasında oluşacak güven odaklı ilişki çatışmanın daha kolay çözüme kavuşabilmesine katkı sağlarken, tam tersi bir durum taraflar arasında düşmanlık içeren hislerin doğmasına ve çatışmanın çözümünün zorlaşmasına neden olabilir (Patton, 2005: 282). Taraflar arasında oluşan ilişki boyutu onları birbirlerinin farklılıklarını anlamalarında oldukça etkilidir. Bu sayede taraflar empati yaparak soruna yönelik daha kapsamlı çözüm yollarına ulaşabilir (Fisher ve Ertel, 1995: 86). Taraflar arasında kurulacak ilişkide menfaat önemli bir kavram olmakla birlikte onların davranışları ve tutumları üzerinde etkilidir. Örneğin ticari bir işletme menfaati gereği hem müşterisinden kar etmek hem de onu devamlı müşterisi yapmak istediği için müşteri her zaman haklıdır yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Müzakere süreçlerinde de taraflar güçlü ilişkiler kurarak menfaatlerini uzun süre korumayı ve devam ettirmeyi amaçlar. Bu amaç doğrultusunda taraflar en azından kabul edilebilir menfaatler sağlayan bir anlaşmaya varmayı ve ilişkiyi sürdürmeyi hedefler. (Fisher vd., 2016: 26).

Alternatif önemli bir müzakere aracı olmakla birlikte tarafların üzerinde yoğunlaşması gereken önemli bir kavramdır. Taraflar müzakere süreçlerinde genelde şu soruların cevaplarını ararlar; Taraflar müzakere sürecinde bir anlaşmaya ulaşamazsa onların menfaatleri ne olacak? Müzakere başarısız olursa tarafların alternatif bir eylem planı var mı? Bu soruların cevabı bir müzakere eden taraflar için hayati önem taşır. Bu minvalde taraflar müzakerelerin başarısızlıkla sonuçlanması sonucuna karşı bir eylem planına sahip olmalıdır. Karşı taraf buna razı olmasa bile menfaatlere ulaşabilmek elzem bir durum olarak kabul edilebilir. Örneğin ticari bir uyuşmazlığın çözüme kavuşması için başlatılan müzakere sürecinde taraflar alternatif olarak hiçbir şey yapmamayı, karşı tarafa dava açmayı, basın açıklaması yapmayı veya üçüncü bir taraf ile anlaşma yapmayı bir eylem planı olarak kabul edebilir. Sonuç olarak müzakere eden taraflar menfaatlerine ulaşabilmek için alternatif seçenekler arasından bir tercih yapmak durumdadır. Tarafların müzakere sürecinde menfaatlerine ulaşabilmek amacıyla içine girdikleri bu alternatif arayışı Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif MEAEİA olarak kavramsallaştırmıştır (Patton, 2005: 283; Sebenius, 2015: 343).

Tarafların müzakere masasına oturmasında onların MEAEİA'dan daha fazla menfaat sağlayan bir sonuca ulaşma hedefi de bulunmaktadır. Bunun için müzakerecinin atması gereken adım seçenekleri tespit edip artı değer yaratmaktır. Taraflar seçenekler ile anlaşma olasılığının kapısını aralayabilir ve üzerinde uzlaşabileceği bir anlaşma bölümüne ulaşabilir. Seçenekler somut şart ve koşulları, prosedürleri, ihtimalleri ve belirsizlikleri içerebilir. Yani seçenekler tarafların herhangi bir konuda anlaşmalarını sağlayan, onları kendi menfaatleri konusunda tatmin olmalarına yardımcı olan herhangi bir şey olabilir. Seçenekler ile değer yaratma yönteminin en basit uygulamalarına ticarete rastlanmaktadır. Örneğin bir otomobil ticaretinde alıcı satıcıya arabanın mülkiyetini almak için para ödeyerek değiş tokuş süreci başlatır. Bu süreç sayesinde taraflar daha az değer verdiği şey ile daha çok değer verdiği şeyi değiştirerek yeni bir değer yaratmış olur. Genel anlamda seçenekler tarafların müzakerede ortak menfaatlerden daha fazla tatmin olmasını sağlayacak değerler yaratmasını ve menfaat farklılıklarından yararlanmasını sağlar (Patton, 2005: 283-284).

Taraflar müzakere masasını terk etme niyetinde değilse, her bir oturum sonunda taahhüt vererek süreci devam ettirmeyi tercih eder. Tarafların vermiş olduğu her bir taahhüt geçici bir anlaşma hükmündedir ve onlara sonraki görüşmelerde ne yapacakları ve bunu nasıl yapacaklarını açıklayan bir yol haritası sunar. Taahhüt konusunda önemli olan husus, tarafların kararları, teklifleri ve taleplerinin birbiriyle karıştırılmayacak şekilde sınırlarının çizilmesidir. Taraflar ancak bu şekilde taahhütlerin açık, iyi planlanmış ve sağlam bir temele dayandığı başarılı bir müzakere sürecine kavuşabilirler (Fisher ve Ertel, 1995: 96). Taahhüt, bir veya daha fazla tarafın sözleşme, talep, teklif veya söz verme gibi araçları kullanarak anlaşmayı resmileştirilmesini içine alır. Taraflar taahhüdü, sıklıkla "teklif edeceğim", "talep ediyorum", "katılıyorum" ya da "yapmamaya söz veriyorum" gibi kelimeler ile şekillendirir. Taraflar müzakere sürecinin her hangi bir safhasında taaddütte bulunabilirler. Yani müzakereciler müzakerecinin hazırlık, görüşme, anlaşma ve uygulama safhalarında karşı tarafa taahhüt verebilir. Ayrıca taraflar gündem konusunu tekrar görüşmek için ya da bazı şartları yeniden tartışmak için karşılıklı taahhütte bulunabilirler (Patton, 2005: 284). Örneğin Endonezya müzakere sürecinde arabuluculuk rolünü üstlenen Ahtisaari, Özgür Açe Hareketi GAM'dan (Gerakan Aceh Merdeka) bağımsızlık talebinden vazgeçmesini ve bu konuda hükümete taahhütte bulunmasını talep etmiştir. GAM liderleri kendilerinden talep edilen bu taahhütte bulunmuş ve müzakere sürecinin bu adımı başarılı şekilde sonuçlanmıştı (Baikoeni ve Oishi, 2016: 38-39).

Taraflar arasında yürütülen müzakere sürecinin doğası oldukça önemlidir. Zira taraflar arasındaki sürecin doğası kazan-kazan ya da kazan kaybet anlayışına dayalı bir rekabet ya da işbirliğine dayanabilir. Böylece taraflar aralarındaki iletişimi sürecin doğasına uyarlayarak süreci yürütmeye çalışır. Bu çerçevede Faure iletişimi müzakerecinin en temel aracı olarak görürken sürecin doğasını da işaret etmiştir (Faure, 2009: 310).

Taraflar iletişim konusunda iki soruya odaklanır. Bunlardan ilki "diğer taraf ile nasıl iletişim kuracağız?" ikincisi ise "iletişimimizi nasıl yöneteceğiz?" sorusuna dayanır (Fisher ve Ertel, 1995: 76). Zira çatışan taraflar arasında iletişim kurmak ve bunu yönetmek oldukça zordur ve bu iletişim düzgün bir şekilde kurulmadan müzakereden bahsetmek mümkün değildir. Örneğin birbirini uzun yıllardır tanıyan evli çiftler bile iletişim sorunu yaşayarak zaman zaman birbirlerini yanlış anlayabilirler. Uzun yıllar aralarında uyuşmazlık yaşayan ve birbirini tanımayan tarafların aralarında iletişim sorununu daha şiddetli yaşamaları kaçınılmazdır. Bu bağlamda müzakereciler her durum ve şartta karşı tarafın onları yanlış anlayacağını hesaba katmalıdır (Fisher vd., 2016: 41). Taraflar aralarında düzgün bir iletişim kurmak istiyorsa öncelikli olarak birbirlerinin süreci nasıl gördüğünü ve süreç hakkındaki endişelerini anlamaları gerekmektedir (Fisher ve Ertel, 1995: 76-77). Böylece taraflar aralarında düzgün bir iletişim kurarak olası yanlış anlaşılmanın önüne geçer ve müzakere sürecini daha etkili yürütebilirler.

### **Sert Müzakere Yaklaşımı**

Sert müzakere yaklaşımı kazan-kaybet mantığı üzerine şekillenen rekabetçi bir müzakere anlayışını hedefler. Tarafların kıyasıya rekabet içinde olduğu bu süreç, tamamen kazanma üzerine inşa edilmektedir (Odell, 2013: 381). Fisher, Ury ve Patton gibi bazı akademisyenler sert müzakere yaklaşımını müzakerecilerin konumu üzerine şekillenen bir rekabet süreci olarak kabul etmiş ve bu yaklaşımı konumsal müzakere olarak da tanımlamıştır (Fisher vd., 1991: 9). Onlar gibi Galtung da sert

müzakerelerin konumla doğrudan ilişkili olduğunu iddia etmiş ve sert müzakere yaklaşımının savaşı andırdığını savunmuştur. Ona göre sert müzakere yaklaşımı savaşın masadaki uzantısıdır ve cephele tarafların konumudur. Taraflar tıpkı savaşta olduğu gibi birbirlerinin konumlarına saldırırlar. Hangi tarafın ne kadar fedakârlıkta bulunacağı ve ne ölçüde geri adım atacağını kimse bilmez. Başlangıçtaki konumu müzakereden çıkacak sonuca en yakın olan bu savaşı kazanan taraf olur (Galtung, 2009: 239). Fisher, Ury, Patton ve Galtung'un bu açıklamaları ışığında sert müzakere yaklaşımının konumu stratejik bir boyutta analiz ettiği ve tarafların konumlarını korumak için bir takım taktiklere başvurduğu savunulabilir.

Sert müzakere yaklaşımı maksimum kar, rekabetçi anlayış, kazan kaybet yaklaşımı, konuma odaklanma, karşı tarafı manipüle etme ve kısa vadeli kazanç olmak üzere altı adıma dayalı bir stratejik eylem planına sahiptir. Bu yaklaşıma göre taraflar il olarak müzakere sürecinde azami düzeyde kar elde etmek için çaba harcarlar. İkinci olarak taraflar elde etmeye çalıştıkları azami kar için rekabetçi bir modeli benimser. Çünkü tarafların daha çok kar etme amacı, onları daha fazla rekabet etmeye mecbur bırakır. Üçüncü olarak, daha çok kar için daha fazla rekabetin yaşandığı müzakere sürecinde, taraflardan bazıları kazanırken bazıları kaybeder. Yani bu tip müzakerelerde yönelim kazan-kaybet mantığına dayanır. Dördüncü olarak taraflar birbirlerinin menfaatlere odaklanmak yerine konumlarına odaklanırlar. Bu tür süreçlerde taraflar pazarlık güçleri oranında kazanca sahip olur. Ayrıca taraflar sahip oldukları kazanç üzerine anlaşmayı yapma konusunda ısrarcıdır. Bu durumda hangi taraf daha avantajlıysa o daha çok kazanır. Beşinci olarak taraflar bilgi paylaşımı konusunda birbirlerine karşı oldukça kısıtlayıcı davranır ve manipüle etmeyi önemli bir strateji olarak kabul eder. Böylece taraflar karşı tarafa zayıf yanları ve zafiyetleri konusunda daha az açık vererek daha fazla kar elde etmeye çalışır. Altıncı olarak taraflar müzakerede uzun vadeli kazanç yerine kısa vadeli kazancı hedef olarak belirler (Hawes ve Fleming, 2014: 284).

Sert müzakere yaklaşımını benimseyen taraflar müzakere sürecinde menfaat yerine konumlarına odaklanarak katı bir irade yarışına girerler. Bu yaklaşıma göre hangi taraf irade yarışında daha sabırlı ve kararlı olursa yarışın kazananı o olur. Kısaca taraflar kabul et ya da terk et mantığına dayanan bir iletişim içine girebilir (Amsler, 2015: 525). Örneğin kütüphanede pencerenin açık kalıp kalmaması iki kişi arasında katı bir irade yarışına dönüşerek bir tartışmanın konusu olabilir. Daha somut bir örnek olarak Norveç'in de arabulucu olarak dahil olduğu Sri Lanka müzakere süreci bu bağlamda değerlendirilebilir. Norveç taraflara federal bir yönetim, insan hakları ve demokrasi konusunda taahhüt verme çağrısında bulunulmuş, ancak hem hükümet hem de LTTE (Liberation Tigers of Tamil Eelam) herhangi bir taahhütte bulunmayacağını ilan etmiştir. Kısa süre içerisinde müzakereler irade yarışına dönüşmüş ve hükümet müzakere masasından çekildiğini duyurmuştur (Muni, 2006: 89). Bu süreçte iki tarafın konumlarına odaklanarak katı bir tutum sergilediği görülmektedir. Bu konuda verilebilecek diğer bir örnek Mısır ile İsrail arasında yaşanan müzakere sürecidir. 1978'de Camp David'de başlayan müzakerelerin ilk oturumu tarafların katı tutumu ve irade yarışına sahne olmuştur. Buna göre İsrail ve Mısır, Sina yarımadası üzerindeki egemenlik konusu üzerine bir irade yarışına girmiştir (Fisher vd. , 2016: 49-50). Bu üç örnek insanların gündelik konulardan uluslararası konulara kadar geniş bir çerçevede sert müzakere yaklaşımının iddia ettiği gibi konum odaklı bir irade yarışına girebildiklerini göstermektedir.

Sert müzakere yaklaşımına göre tarafların içine girdikleri irade yarışı onların sahip oldukları avantajlar ile doğrudan ilişkiye sahiptir. Kısaca taraflardan bir diğerine nazaran daha avantajlı konumdaysa sonucu kendi lehine etkileme kapasitesi o oranda yüksektir. Buna göre taraflar sahip oldukları avantajlar düzeyinde karşı tarafı tehdit ederek onun üzerinde baskı kurabilir ve ondan taviz koparabilir (Fisher vd., 2016: 18). Örneğin işçi sendikaları ile işverenler arasında gerçekleşen görüşmeler bağlamda değerlendirilebilir (Carneiro vd. , 2014: 22). İşçi sendikaları iş bırakma ya da iş yavaşlatma gibi baskı kurma araçlarını devreye sokarak işverenler üzerinde baskı kurabilir ve onlardan daha fazla taviz koparabilir. İşverenler ise ekonomik ve bürokratik güçlerini kullanarak hükümetin kararlarını etkileyebilir ve işçiler aleyhine bir takım kararlar alınmasını sağlayabilirler.

Yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımları meşruiyet kavramına büyük önem vermiş ve tarafların başarılı bir müzakere yapabilmelerinde elzem bir faktör olarak kabul etmişlerdir (Fisher ve Ertel, 1995;

Fisher vd., 2016). Ancak sert müzakere yaklaşımı taktiklerini güç ve kazan-kaybet anlayışı üzerine bina ettiği için meşruiyeti önemli bir faktör olarak görmez. Bu yaklaşıma göre taraflar azami kazanç peşinde koşar ve bunu yaparken karşı tarafın daha az kazanması için çaba harcar (Stoshikj, 2014: 38). Tarafların bu amaçlarına ulaşmak için izlediği taktikler kısaca karşı taraf hakkında daha fazla bilgi edinme, karşı tarafa onun yarar sağlayabileceği bilgileri vermeme ve karşı tarafı kendi bakış açına getirerek ikna olmasını sağlama olarak sıralanabilir (Keast ve Waterhouse, 2014: 151; Holbrook, 2010: 363; Baarveld vd., 2015: 365) . Taraflar birbirlerini ikna edebilmek için karşı tarafın tartışma konusu üzerindeki tutumunu kendi lehine biçimlendirmeye çalışır. Buna göre taraflar karşı tarafa kendi konumunun daha güçlü ve meşru olduğunu kabul ettirmeyi hedefler. Böylece karşı taraf, iddialarının meşruluğu konusunda şüphe içine girer (Keast ve Waterhouse, 2014: 151). Sert müzakere yaklaşımına göre taraflar birbirlerinin konumlarına yoğunlaştığı için ulaşılabilecek anlaşma tarafların meşru iddiaları yerine konumlar arası farkın bölüşümünü içine alır (Fisher vd., 2016: 9-47). Sonuç olarak sert müzakere yaklaşımında meşru menfaatlerden söz etmek pek mümkün değildir.

Sert müzakere yaklaşımına göre müzakere süreçlerinde ilişkinin doğası rekabetçi ve bölüştürücü bir yaklaşıma göre şekillenir. Taviz vermektan ve işbirliği yapmaktan kaçınan taraflar, karşı tarafa nazaran daha avantajlı olmak için çalışır. Böylece taraflar arasındaki ilişkinin doğası kazan kaybet yaklaşımına uygun şekilde biçimlenir (Abigail vd., 2018: 69; Fisher vd., 2016: 26). Buna göre Sert müzakere yaklaşımı müzakere sürecini sabit ve kit kaynakların bölüşümü olarak görürken bu süreci müzakere pastasının bölüşümü olarak tanımlar (Holbrook, 2010: 363). Sert müzakere yaklaşımına göre, taraflar bölüşüm sürecinde karşı/rakip bir konumda olmalı ve süreci kazan kaybet üzerinden yürütmelidir (Essential, 2003: 2-3). Böylece taraflar kazanımlarına odaklanırken karşı tarafın ne kaybettiği konusıyla ilgilenmezler. Dahası taraflar süreç sonunda kazançlı çıkabilmek için tehdit ve baskıya bir araç olarak kullanabilir (Beersma ve De Dreu, 2002: 228) . Kısaca taraflar müzakere süreçlerini düşman ile yüzleşme olarak kabul eden bir ilişki üzerine bina eder. Ancak sert müzakere yaklaşımının savunduğu bu yaklaşım başarılı bir sonuca ulaşmada elzem bir faktör olan güven duygusuna zarar verir. Bunun sonucunda taraflar birbirleri hakkında tedirginlik ve şüphe duymaya başlar ve karşı taraftan gelen her talebi ve öneriyi kendilerine yöneltilmiş bir tehdit olarak algılayabilir (Fisher vd., 2016: 47).

Müzakere sürecinde alternatif, tarafların süreç içerisinde ya da sonunda karşılaştıkları engelleri aşabilmek için yönecekleri diğer seçenekleri ifade etmek için kullanılan önemli bir kavramdır. Yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımları alternatif oluşturmayı başarılı bir müzakere süreci için elzem görmesine karşın sert müzakere yaklaşımı alternatif konusuna daha farklı bir bakış açısı getirmiştir. Sert müzakere yaklaşımı alternatif konusunu tarafların taviz vermesi olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre irade yarışı içerisinde olan taraflar diğer müzakere yaklaşımlarında olduğu gibi alternatif geliştirmek yerine taviz almayı bir seçenek olarak tercih eder. Taraflar zorunda oldukları için taviz verir ve avantajlı olan taraf taviz alan taraf da olur (Bartos, 1995: 50).

Sert müzakere yaklaşımı tarafların birbirlerinden taviz koparmasını önemli bir konu olarak görmüştür. Bu alanda çalışan akademisyenlerin önemli bir kısmı oyun teorisi modellerini kullanarak karşı taraftan taviz almanın yollarını aramışlardır. Örneğin Bartos taraflar neden ve hangi şartlar altında taviz verir sorusunun cevabını aramış, Richardson'un Silah Yarışı Modelini yeniden düzenleyerek geliştirmiş ve bu modelin adını eşitlik modeli koymuştur. Bartos tüm tarafların davranışlarını açıklayabilmek için " $dD = -k*dO - a*D + g$   $O < k, a < 1$ " şeklindeki formülü geliştirmiştir. Buna göre "D" tarafın geçerli talebini, "dD" tarafın geçerli değişikliğini (eğer dD negatifse taviz ile uyuşur), "dO" tarafların tekliflerindeki geçerli değişimi (eğer dO pozitif ise rakip tarafların tavizleri ile uyuşur), "k" karşılık verme eğilimi, "a" tek taraflı taviz verme eğilimi, "g" tarafların birbirlerine olan yaklaşımlarını (eğer "g" negatifse dostça girişim vardır, pozitifse rekabet içindeki hasımlık vardır) tanımlayan parametrelerdir. Örneğin, "k", "a" ve "g" parametreleri arasındaki ilişki üzerinden tarafların taviz verme eğilimleri şu şekilde açıklanmıştır; eğer "k" ve "a" parametreleri büyükse ve "g" parametresi negatifse, taraflar anlaşmaya ulaşmak için taviz verirler. Ayrıca "k" parametresinin pozitif ya da negatif olması taviz vermede tarafların esnekliklerini belirlemede bir ölçüt olarak kullanılmıştır (Bartos, 1995: 49-50).

Müzakere süreçlerde tarafların atması gereken en önemli adımlarından birisi de MEAEİA'dan daha fazla değer sunan bir sonuca ulaşmaktır. Taraflar bunun için seçeneklere ihtiyaç duyar. Bulunan

seçenekler sayesinde yeni değerler yaratılır ve taraflar çıkar sağlar. Buna karşın sert müzakere yaklaşımı seçenek yaratmayı bir zaaflık olarak görmüştür. Bu yaklaşıma göre tarafların ana amacı konularına en yakın sonuca ulaşarak oyunun kazananı olmaktır ve bu süreç teklif ve karşı tekliften oluşan bir rekabet süreci olarak da kabul edilir (Mnookin, Peppet, ve Tulumello, 2000: 24).

Sert müzakere yaklaşımı tarafların karşılıklı güvensizlik yaşadıklarını savunarak taahhüt konusuna yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımından farklı bir bakış açısı getirmiştir (Roszkowska, 2008: 97). Bu yaklaşıma göre süreç içinde bir takım sorumluluk veya yükümlülüklerden kaçmak isteyen taraflar karşılıklı taahhüt vermektan kaçınır. Taraflar ellerinin kollarının bağlı olduğunu ve süreç içerisinde karar verme konusunda takdir yetkisinin kendilerine olmadığını ileri sürebilir (Hames, 2012: 21). Sonuç olarak sert müzakere yaklaşımı tarafların taahhüt vermektan kaçınmasını savunur. Müzakere sürecinde iletişim, tarafların birbirlerini daha iyi tanımaları ve yanlış anlamalarının önüne geçen önemli bir faktördür. Ancak kazan-kaybet bakış açısı ile müzakere sürecini okuyan sert müzakere yaklaşımı, iletişim sürecini bu minvalde okur. Böylece taraflar birbirleri ile daha az ve yanlış bilgi paylaşarak karşı tarafın zayıf yanlarını öğrenmeye ve kendi güçlü yanlarını ön plana çıkarmaya çalışır. Bu sayede taraflar birbirlerini manipüle ederek daha fazla avantaj elde etmiş olur (Fells, 2009: 60-61; Essential, 2003: 4; Baarveld vd., 2015: 365; Keast ve Waterhouse, 2014: 151; Saner, 2004: 46-47). Örneğin A tarafı B tarafının zayıf yanları ve asıl tercihleri konusunda daha az, pazarlık gücü hakkında daha çok bilgiye sahip olursa, B tarafı müzakere sürecinde A tarafından daha fazla avantaj elde etmiş olur (Essential, 2003: 4).

### **Yumuşak Müzakere Yaklaşımı**

Müzakere alanında çalışan araştırmacıların önemli bir kısmı tarafların sert müzakere yaklaşımının izlenmesi durumunda müzakerelerin başarısız olacağına inanmaktadır. Bu nedenle daha ılımlı bir müzakere yaklaşımı modeli geliştirilmek istenmiş ve yumuşak bir davranış üslubunu benimseyen yumuşak müzakere yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Fisher vd. , 2016: 12). Toplum arasında sıkça kullanılan tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır atasözü yumuşak müzakere yaklaşımını doğru şekilde tarif etmektedir. Ancak bu örnekte olduğu gibi sadece müzakere dilinde bir yumuşama olamaz müzakere araçlarında da benzer bir takım yumuşama olur. Yumuşak müzakere yaklaşımı tarafların birbirlerini rakip olarak görmeyi bırakması ve ortak sorunları olan paydaşlar olarak görmesi gerektiğini savunur. Tarafların başvuracağı bu yumuşak yöntem hoş strateji olarak tanımlanmakla birlikte diğer tüm tarafların bu stratejiye uygun şekilde karşılık vermesi ve işbirliği odaklı bir tavır sergilemesi beklenir (Johnson, 1993: 73). Yumuşak müzakere yaklaşımı tarafların süreç sonunda zafer kazanmasından ziyade anlaşmaya ulaşılmasının önemini vurgular. Bu yaklaşıma göre tarafların birbirlerine teklifte bulunması, ödün vermesi, güvenmesi, dostça davranması ve çatışmadan kaçınması için gerektiğinde boyun eğmesi gerektiğini savunulur (Fisher vd., 2016: 12; Pfetsch, 2007: 37).

Müzakere yaklaşımlarında sıkça başvurulan portakal metaforu sert müzakere yaklaşımında tarafların ne istediğine bakmadan yapılan bir taksim süreci olarak görülürken, yumuşak müzakere yaklaşımında alternatif bulma süreci olarak tanımlanmıştır (Thompson, 2006: 2). İrade yarışını savunan sert müzakere yaklaşımı tarafların bu sayede başarılı olacağını iddia ederken yumuşak müzakere yaklaşımı bu yöntemin başarılı olmayacağını ve kısa vadeli kazanç yerine uzun vadeli kazanç hedefinin daha sürdürülebilir bir sonuç ortaya çıkaracağını savunmuştur. Dahası yumuşak müzakere yaklaşımı, sert müzakere yaklaşımının iddia ettiği gibi bir tarafı tatmin eden karlı bir taksim yerine tüm tarafların tatmin eden bir sonuca ulaşabileceğini ortaya koymuştur. Nitekim sert müzakere yaklaşımı tarafından savunulan irade yarışı gibi yaklaşımların uygulamada başarısızlıkla sonuçlandığını gösteren örneklere rastlamak mümkündür. Örneğin tarafların 2002'de ateşkes yapması sonucunda başlayan Sri Lanka müzakere süreci, LTTE'nin sert müzakere yaklaşımında olduğu gibi irade yarışına girmesi sonucunda başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Hükümet ve LTTE müzakere yerine şiddetli bir seçenek olarak görmüş ve çatışma daha da derinleşmiştir (Çınar, 2013: 329). Bu bağlamda araştırmacıların bir kısmı yumuşak müzakere yaklaşımının çatışmaların üstesinden gelebilecek bir model sunduğunu iddia etmiştir. Onlara göre müzakere süreçlerinin daha barışçıl ve sürdürülebilir bir anlaşma ile sonuçlanmasında tarafların esnek bir konum anlayışı ile yeni teklifler getirmesi önemlidir (Fisher vd., 2016: 14). Böylece taraflar tüm fırsatları daha kolay tespit ederek büyük kazançlar sağlayabilir (Bingham ve Nabatchi, 2003: 114).

Portakal metaforunda olduğu gibi çatışmalarda tarafların taleplerini azami düzeyde sağlayacak bir çözüm yolu bulmak mümkün olmakla birlikte tarafların talepleri konusunda tavizler vermesi kaçınılmazdır (Lens, 2004: 508). Dahası tarafların vereceği tavizler onların önemli gördüğü menfaatlerinden de olabilir. Ancak taraflar taviz verirken bir takım sınırlar belirlemek zorundadır. Bu çerçevede taraflar verecekleri tavizler konusunda bir taban değer belirlemek durumdadır. Yumuşak müzakere yaklaşımı bu koşullar altında tarafların ulaşacakları anlaşmanın tatmin edici olacağını iddia etmektedir.

Yumuşak müzakere yaklaşımı meşruiyet kavramını önemli bir faktör olarak kabul etmektedir. Ulaşılan anlaşmanın meşru temellere dayanması barışın sürdürülebilir olmasında elzem bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu minvalde tarafların müzakere sürecinde bir alt sınır belirlemesi, aralarındaki ilişkiyi geliştirmek için katı tutumlarından ödün vermeleri ve aralarındaki ilişkinin güven ve dostluk anlayışına dayanması müzakerenin meşru temellere dayanmasında önemlidir (Fisher vd., 2016: 18). Tarafların aralarında müzakere sürecinde bir takım sınırlar belirlemesi meşru anlaşma yapma olanağını sağlar. Örneğin bir ticari pazarlık sürecinde müşteri maliyeti 37 TL olan bir kaba son 36 TL verirse ve bu talebinde katı bir tutum takınırsa, pazarlık daha başlamadan bitmiş olur. Çünkü müşterinin teklif ettiği fiyat satıcının belirlediği taban fiyatın altındadır ve satıcı bu pazarlığın sonucunda meşru bir anlaşma olamayacağına kanaat getirir (Fisher vd., 2016: 7-8). Kısaca taraflar taviz verirken taleplerinin meşru sınırlarını çizmeli ve bu meşru sınırlar içerisinde karşı tarafın taviz vermesini beklemelidir.

Yumuşak müzakere yaklaşımı taraflar arasındaki ilişkiyi güven ve kazan-kazan merkezli bir anlayış üzerinden analiz eder. Buna göre eğer taraflar birbirlerine güvenmiyor ve kandırmayı bir taktik olarak görüyorsa başarılı sonuca ulaşmaları neredeyse imkânsızdır (Pfetsch, 2007: 38). Bu nedenle taraflar çatışmanın rakiplik doğasına rağmen ortaklık/arkadaşlık ilişkisi içerisinde birbirlerine güvenerek süreci yönetmelidir. Ayrıca taraflar birbirlerine karşı olduğu gibi probleme karşı da yumuşak davranmalıdır.(Fisher vd., 2016: 14; Baarveld vd., 2015: 365). Tarafların müzakere sürecinde birbirlerine güvenmelerini savunan yumuşak müzakere yaklaşımı sürecin tamamını daha çok kazan daha çok kazan ve göreceli kazan gibi yaklaşımlarla ele almıştır (Spoelstra ve Pienaar, 2008: 8; Korobkin, 2009: 92). Kısaca yumuşak müzakere yaklaşımı tarafların aralarında kuracakları ilişkiyi güven ve kazan-kazan yaklaşımı üzerinden okumasını tavsiye etmiştir.

Yumuşak müzakere yaklaşımı, güven ve kazan-kazan anlayışı üzerine bina edilen taraflar arası ilişkinin sorunsuz işleyebilmesi için tarafların konumlarını esnetmesi ve bir takım takım ödünler vermesi gerektiğini savunmuştur (Kersten, 2001: 504). Bu sayede taraflar rekabete dayalı müzakere sürecinde birbirlerine güvenerek dost olmayı başarabilir. Dahası taraflar dostluk ilişkisine dayanan müzakereler boyunca birbirleri hakkında çok şey öğrenebilir ve birbirlerine nasıl davranacakları konusunda tecrübe edinebilirler (Mayer, 2000: 154). Taraflar izleyecekleri bu stratejiler sayesinde sürdürülebilir bir müzakere sürecini garanti altına alabilir. Dahası taraflar yeni hedefler ve stratejiler belirleyerek anlaşma zemini genişletilir ve çatışmayı ortaya çıkaran gerekçelerin önemli bir kısmının üstesinden gelmeyi başarabilir (Malitza, 1985: 81).

Yumuşak müzakere yaklaşımı sürecin ilerleyebilmesi için tarafların alternatif oluşturarak konumlarından ödün vermesini önemli görmüştür. Bu çerçevede tarafların anlaşmaya ulaşma için hayati olmayan konularda ödün vermesi ve alternatiflere yönelmesini doğal bir adım olarak kabul edilmiştir (Roszkowska, 2008: 97). Bu yaklaşıma göre tarafların çatışma yönetiminde izleyebilecekleri çeşitli çözüm kümelerinin, yani alternatiflerin olduğu varsayılır. Taraflar bunlar arasından birbirleri ile uyuşanları tespit ederek nihai anlaşmaya varmaya çalışmalıdır (Carneiro vd., 2014: 23; Roszkowska, 2008: 97; Mayer, 2000: 152). Ayrıca taraflar müzakere sürecinde tartışma zemini genişletmeli ve çatışmaya neden olan faktörleri baskıdan arındırılmış bir ortamda yeniden tartışmalıdır (Roszkowska, 2008: 97). Böylece taraflar gözden kaçırdıkları pek çok alternatifi keşfetme imkanı bulabilirler.

Seçenek konusu yumuşak müzakere yaklaşımında tarafların nihai anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı kaybı kabul etmesi ve karşı tarafın kabul edebileceği tek bir cevabı araması olarak tanımlanmaktadır (Fisher vd., 2016: 18). Bu açıdan yumuşak müzakere yaklaşımı tarafların anlaşmaya ulaşması için yoğun bir çaba göstermesi gerektiğini savunduğu anlaşılmaktadır.



Yumuşak müzakere yaklaşımı taahhüt konusunu müzakerelerin daha planlı ilerlemesi için önemli görmüştür. Bu yaklaşıma göre taraflar eğer müzakere masasını terk etme niyetinde değillerse bir sonraki oturuma geçebilmek için birbirlerine taahhütte bulunmalı ve müzakere sürecinin yol haritasını çizmelidir. Böylece taraflar bir sonraki müzakere sürecinde ne yapacaklarının kararını da vermiş olur ve müzakereler tutarlı bir zeminde ilerleme şansı elde eder (Roszkowska, 2008: 97).

Müzakere süreçlerinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri iletişim konusudur. Yumuşak müzakere yaklaşımı bilgi paylaşım sürecini tarafların aralarındaki engelleri kaldırarak birbirini daha iyi anlaması ve göreceleri menfaatleri tespit etmesi olarak değerlendirmiştir. Buna göre taraflar aralarında kuracakları iyi bir iletişim sayesinde bilgi paylaşımının önündeki engelleri kaldırabilir ve tatmin edici ortak kazanç sağlayabilir (Rognes ve Schei, 2010: 84; Baarveld vd., 2015: 365; Weingart vd., 1987: 286). Buna göre taraflar aralarında kuracakları güçlü bir iletişim sayesinde muhatapları ve sorun hakkında yeterince bilgi sahibi olabilir ve bu onların müzakere becerileri üzerinde olumlu bir etkiye neden olur. Nitekim tarafların birbirlerinin tercihleri, ihtiyaçları, arzuları ve hedefleri hakkında yeterli oranda bilgiye ulaşması, onların çatışmanın nedenlerine daha kapsamlı tespitlerde bulunarak daha kapsayıcı alternatif çözümler bulmasında etkilidir (Pfetsch, 2007: 38; Fells, 2009: 60; Weingart vd., 1987: 286; Yang ve Yang, 2012: 42). İletişim göreceli menfaatlerin tespit edilmesinde de önemli bir işlevi yerine getirir. Taraflar süreç içerisinde kendileri için önemsiz ancak karşı taraf için önemli kabul edilen menfaatlerini kolayca tespit edebilir (Beriker-Atıyas ve Demirel-Pegg, 2000: 361).

### **Prensipli Müzakere Yaklaşımı**

Fisher, Ury ve Patton 1981’de kaleme aldıkları “Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In” adlı çalışma müzakere yaklaşımlarına yeni bir bakış açısı getirmiştir (Fisher vd., 1991: 10). Harvard Müzakere Projesi çatısı altında geliştirilen prensipli müzakere yaklaşımı, çatışma yönetimi alanında önemli bir yer elde etmiştir (Sullivan, 1986: 38). Kool ve Agrawa’a göre prensipli müzakere çalışmaları sert ve yumuşak müzakere yaklaşımlarının diyalektiği sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre hem sert ve yumuşak müzakere yaklaşımlarının taktiklerinden yararlanılmış hem de bu yaklaşımların taktiksel eksikliklerini giderecek çözümler geliştirilmiştir. Bu sayede kopyacı bir müzakere yaklaşımı olmak yerine sentezci ve özgün iddialara sahip bir müzakere yaklaşımı olmayı başarmıştır. Bu bağlamda Fisher, Ury ve Patton geliştirdiği esasa ilişkin müzakere yaklaşımı (prensipli) ile konum odaklı müzakere yaklaşımlarına (sert ve yumuşak müzakere) meydan okunduğu savunulabilir. Prensipli müzakere yaklaşımı insan, menfaatler, seçenekler ve kriterler olmak üzere dört temel kavram üzerine bina edilerek müzakere literatürüne girmiştir (Kool ve Agrawal, 2006: 286).

Fisher, Ury ve Patton ilk olarak müzakere süreçlerinde insan ile problemin birbirinden ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Bu oldukça zor bir yöntemdir, çünkü insanlar yapısal özellikleri nedeniyle birbirlerini yanlış anlayabilme ve kızma potansiyeline sahiptir. Zira tarafları temsil eden müzakereciler insandır ve onlardan rasyonel davranmalarını ve duygudan bağımsız hareket etmelerini beklememek gerekmektedir. Nitekim müzakereciler de en nihayetinde birer insandır ve onların duyguları, güçlü değer yargıları, farklı geçmişleri ve bakış açıları vardır. Müzakereciyi bu şekilde değerlendirdiğimizde onun müzakere sürecinde ne yapacağını kestirmek neredeyse imkânsız olduğu savunulabilir. Bu nedenle prensipli müzakere yaklaşımı ilk olarak tarafların konumları yerine probleme odaklanmalarını önemli bir stratejik adım olarak görmüştür (Fisher vd., 2016: 23-66). İkinci olarak tarafların birbirlerinin konumları yerine çatışmaya neden olan ve çözümüne katkı sağlayacak menfaatlere yoğunlaşmaları gerektiği savunulmuştur (Fisher vd., 2016: 49-66). Üçüncü olarak müzakerede bir karara varmadan evvel seçeneklerin çeşitlendirilmesi gerektiği iddia edilmiştir (Fisher vd., 2016: 67-68). Son olarak tarafların müzakerelerin yönetimi için nesnel ilkeler geliştirilmesi gerektiğini savunulmuştur. Bu sayede taraflar müzakere sürecinin meşru bir zeminde yürütüldüğüne yönelik inançları artarken tarafların ne ölçüde avantaj sağladığı ölçülebilir (Fisher vd., 2016: 95-97; Dagi, 1998: 35; Imhoff, 2000: 7).

Prensipli müzakere yaklaşımı tarafların birbirlerinin konumları yerine menfaatlerine odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır. Konum odaklı müzakere yaklaşımında taraflar kendi konumlarının sağladığı avantajlar ile süreçten daha karlı çıkmak için mücadele verir. Bu mücadele sert müzakerede daha şiddetliken yumuşak müzakerede daha yumuşaktır. Konum odaklı bu iki yaklaşımı benimseyen taraflar

bir anlaşmaya ulaşsa bile verdikleri ödümler nedeniyle tatmin olma konusunda sorun yaşayabilir ve anlaşma tehlikeye girebilir. Prensipli müzakere yaklaşımı tarafların menfaate odaklanmasını savunduğu için sürdürülebilir bir anlaşma bakış açısına ulaşabilir (Sirgy, 2014: 152).

Uyuşmayan menfaatler çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle taraflar öncelikli olarak karşılıklı menfaatlerin uyuşmasını sağlayacak bir yöntem bulunmaya çalışmalıdır. Bunun için tarafların karşıt ve çatışan menfaatleri incelenerek ortak ve farklı menfaatler tespit edilmelidir. Taraflar ilk olarak karşı tarafın konumuna hizmet eden ihtiyaçları, umutları, korkuları ve istekleri hakkında bilgi edinmelidir. İkinci olarak taraflar birbirlerinin avantaj ve dezavantajları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Taraflar bu iki adım takip ederken birbirlerinin birden fazla menfaati olduğunu da kabul etmelidir. Buna ek olarak taraflar insanların en güçlü menfaatlerinin güvenlik, ekonomik açıdan iyi durumda olmak, aidiyet duygusu, kabul görme ve yaşamını özgür bir şekilde sürdürme gibi temel ihtiyaçlar olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Süreç içerisinde taraflar kendi menfaatlerinden sık sık söz etmeli ve karşı tarafı bu konuda bilgilendirmelidir. Zira amacı tarafların menfaatlerinize hizmet etmek olan müzakere sürecinde, taraflar karşı tarafa menfaatlerin önemini iletebildiği ölçüde başarı fırsatı yakalanmış olur (Fisher vd., 2016: 53-60).

Prensipli müzakere yaklaşımı tarafların iddialarının meşru kabul edilmesinin ve kendilerine adil davranıldığına inanmalarının sağlanmasının müzakerelerin başarısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu savunmuştur. Taraflar çatışmanın çözümü bağlamında birbirlerinin menfaatlerini anlamalı ve menfaatler konusunda uzlaşma sağlayacak yaratıcı çözümler üretmelidir. Ayrıca taraflar etkili bir müzakere süreci için dik kafalılıkla karşı tarafı ikna etmeye çalışmamalı ve yeni fikirlere açık olmalıdır (Fisher ve Ertel, 1995: 61-62).

Prensipli müzakere yaklaşımı meşruiyet ve adalet kavramlarının bir takım adil standartlar ile tespit edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Çünkü taraflar meşruiyet ve adalet kavramını farklı algılayabilir. Örneğin Katalanlar bağımsız olmayı meşru ve adil bir talep olarak görürken İspanya hükümeti bunun tam aksini düşünmektedir. Nitekim Katalonya Özerk Bölgesinin 2 Ekim 2017'de bağımsızlık için yaptığı oylama İspanya hükümeti tarafından kabul edilmemiş ve bölgede şiddet olaylarının yaşanmasına neden olmuştur. Bu olay çatışan tarafların meşruiyet ve adalet kavramlarını farklı algıladığını göstermektedir. Bu bağlamda başarılı bir müzakere için adil standartlara ve objektif kriterlere ihtiyaç olduğu anlaşılmalı olup bunların tarafların çıkarlarından bağımsız ve uluslararası standartlara uygun olması gerektiği görülmektedir (Fisher vd. , 2016: 100). Bu sayede tüm taraflar müzakere süreçlerinin sonunda ulaşılan nihai anlaşmanın adil olduğuna ikna olabilir (Fisher ve Ertel, 1995: 61-62).

Bölüştürücü sert müzakere yaklaşımı ile bütünleştirici yumuşak müzakere yaklaşımı tarafları süreç içerisinde bir yere konumlandırma ihtiyacı duyar. Bu bağlamda sert müzakere yaklaşımına sahip taraflar birbirlerini kazan-kaybet oyununun rakipleri olarak görürken, yumuşak müzakere yaklaşımına sahip taraflar kazan-kazan oyununun işbirliğine açık dostları olarak görür. Ancak prensipli müzakere yaklaşımı bu iki yaklaşımı aşan bir bakış açısı geliştirmiştir. Buna göre taraflar sorunun çözümüne katılan aktörlerdir ve süreç boyunca ne rakip nede dost konumda olmayı kabul etmelidir. Yani taraflar müzakere sürecinde birbirlerine karşı nötr bir ilişki içinde olmalıdır. Çünkü tarafların müzakere sürecinde birbirlerine güvenmesi ya da güvenmemesi onların birbirleri ile dost veya rakip olmalarını belirler. Nitekim tarafların birbirlerine dost veya rakip olarak görmeleri onları bilgi manipülasyonu ve irade yarışına sokabilir. Carter ve Brynes bu tür müzakerelerde tarafların soruna odaklanmak yerine karşı tarafın konumuna saldırdığını ve bunun sonucunda tarafların yalnızca muharebeyi kazanabildiği ve savaşı kazanmasının mümkün olmadığını savunmuştur. Onlara göre muharebeyi kaybeden her bir taraf artık işbirliğinden yana tavır takınmaz ve gelecekte alacağı rövanşın hırsı ile hareket eder (Carter ve Byrnes, 2005: 22).

Güven odaklı ve dostluğa dayalı müzakere olarak kabul edilen yumuşak müzakere yaklaşımı çatışma yönetimi için yapıcı çözümler üretebilmesine karşın taraflar bir takım zafiyetler göstermesine neden olmaktadır. Prensipli müzakerenin en önemli eleştirilerinden biride bu zafiyet üzerine şekillenir. Buna göre taraflardan biri yumuşak müzakerenin dostluk ve güven odaklı yaklaşımını ile hareket etmeyi benimserken diğeri sert müzakerenin irade yaklaşımını üzerine hareket etmeyi bir yöntem olarak kabul

edebilir. Bu durumda taraflardan biri dostluk ve güven odaklı hareket ederken karşı taraf sert müzakerenin bilgi maniple ve aldatma taktiğini kullanabilir (Roszkowska, 2008: 97). Bu durumda müzakere süreci kazan-kaybet anlayışı ile son bulacaktır. Bu minvalde tarafların sert ve yumuşak müzakere yaklaşımını kullanarak sürdürülebilir bir anlaşmaya ulaşması mümkün görünmemektedir. Prensipli müzakere yaklaşımı tarafların süreç içinde birbirlerine karşı nötr kalmalarını önerir. Yani taraflar iletişim sürecinde duygu ve akılları arasında güçlü bir denge kurmalıdır. Bu sayede taraflar birbirlerini zorlamadan ortak bir anlayış, güven ve saygı çerçevesinde aralarındaki ilişkiyi geliştirebilir (Fisher ve Ertel, 1995: 86).

Müzakere sürecinde taraflardan biri daha güçlü pozisyona sahipse menfaatler, standartlar ve seçenekler sürecin ilerlemesinde yeterli olmaz. Yani taraflardan birinin ekonomik, askeri ve siyasi gücü diğer tarafa/taraflara göre daha büyük ve etkiliyse üzerinde konuşulacak konular oldukça sınırlıdır. Böyle bir durumda en iyi seçenekleri sunan müzakere metodu devreye sokularak, taraflar reddetmeleri gereken bir anlaşmayı kabul etmelerine karşı korunmalı ve sahip oldukları menfaatleri azami düzeyde güvence altına alınmalıdır. Bu sayede taraflar menfaatlerini azami düzeyde koruyan bir anlaşmaya ulaşabilirler. Bu iki durumda da müzakereciler MEAEİA'larını tanımlamaları gerekir (Fisher vd. , 2016: 113; Korobkin, 2009: 27). Örneğin otobüsü kaçırmamak için yolcunun verdiği mücadele hayati öneme sahiptir, ancak eğer yolcu dikkatli olur ve alternatifleri düşünürse bir sonraki otobüs ile seyahat edebilir.

Fisher, Ury ve Patton'a göre taraflar istemedikleri ve reddetmeleri gereken bir anlaşmayla karşılaşmamak için taban değer ya da önkoşul faktörünü kullanır. Yani müzakereciler müzakere atmosferinin hep beraber anlaşalım söyleminin etkisi altında kalabilir ve reddetmeleri gereken bir anlaşmayı kabul edebilir. Bu korku tarafları taban değer belirlemeye iter. Böylece arabulucunun, avukatın veya diğer temsilcilerin yetkileri de sınırlandırılmış olur. Örneğin bir ev sahibi emlakçıdan evini 150 bin TL'den aşağıya satmasını istemeyebilir. Bu örnekten anlaşıldığı gibi bir önkoşul belirlemek müzakereciyi anlaşma sonrasında pişmanlık yaşamaktan kurtarır. Ancak önkoşul belirlemek bir takım negatif sonuçların da doğmasına neden olabilir. Taraflar önkoşul belirlediklerinde müzakere sürecinde öğrendiklerinden faydalanma yetilerini sınırlar, hayal kurma güçlerini kısıtlar ve tüm taraflara menfaat sağlayacak bir çözüm bulma inisiyatifinden mahrum kalır. Bu nedenle taraflar önkoşul yaratmanın ötesine geçmeli ve müzakereler başarısızlıkla sonuçlanırsa ne olur? sorusu üzerine düşünmelidir. Yani bir ev sahibi evi satmak için 150 bin TL taban fiyat belirlemeden evvel evi belirli bir süre satamadığında ne yapması gerektiğini düşünmelidir. Böylece taraflar pek çok alternatifini ortaya koyarak önkoşula karşı göreceli esneklik olarak tanımlanan MEAEİA'yi elde eder (Fisher vd., 2016: 112-123).

Seçenek yaratma müzakere süreçlerinin çıkmaza girmesine engel olan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Nitekim pek çok taraf konuları üzerine odaklandıklarından alternatif seçenek yaratmada başarısız olur ve sürdürülebilir bir sonuca ulaşamaz (Lens, 2004: 510). Prensipli müzakere yaklaşımı bu sorunun üstesinden gelebilmek için alternatif seçenekler geliştirmeyi önemli bir araç olarak kabul etmiştir. Nitekim Rahim de alternatif seçenek yaratmanın önemine vurgu yapmış ve şiddetin yoğun olduğu durumlarda yaratıcı çözümler geliştirilmenin oldukça zor olduğunu iddia etmiştir. Ona göre şartlar ne kadar zor olursa olsun taraflar aktif şekilde müzakere sürecine katılmalı ve yaratıcı alternatifler geliştirmek için yoğun çaba harcamalıdır (Rahim, 2010: 124). Benzer şekilde Galtung da alternatif yaratmanın önemini vurgulamış ve yaratıcılık olmadan meselenin aşılacak yönetilmesi imkansız olduğunu savunmuştur (Galtung, 2009).

Alternatif yaratma yaklaşımı müzakere literatüründe pastanın büyütülmesi veya portakal metaforu üzerinden tarif edilmektedir. Portakal metaforunda tüm tarafların kabul edeceği yaratıcı bir seçenek geliştiriliyor ve soruna yönelik sürdürülebilir bir anlaşma sağlanıyordu. Mısır ile İsrail arasında bir çatışma nedeni olan Sina Yarım adası bu bağlamda değerlendirilebilir. Mısır ve İsrail Sina'nın durumu üzerine uzun yıllar bir çatışma içinde olmuştur. Ancak sonunda yaratıcı bir seçenek olarak askerden arındırılmış Sina seçeneği geliştirilmiş ve çatışma sürdürülebilir bir anlaşma ile sonuca ulaşmıştır. Bu bağlamda prensipli müzakere yaklaşımında alternatif yaratma eylemi tüm tarafların kazancının arandığı, yani ortak menfaatin ötesinde müşterek kazanca ulaşılmaya çalışıldığı bir süreçtir (Fisher vd. , 2016: 67).

Taraflar yaptıkları her bir görüşme sonunda birbirlerine bir takım taahhütler vermek durumdadır. Ancak taahhütten kasıt tarafların müzakereyi nerede bitirmeyi planladığı öğrenmek ya da onun pazarlık pozisyonu ve taban değeri hakkında bilgi sahibi olmak değildir. Dahası taraflar taahhütlere bakarak yalnızca nihai anlaşmanın maliyeti de ölçmemelidir. Müzakere sürecinde tarafların birbirlerine verdiği taahhütler nihai anlaşmanın sınırlarını çizer. Basitçe ticari maliyeti ortaya koymanın ötesine geçerek ödeme, teslimat, garanti koşulları ve olası anlaşmazlıklar gibi konuların tanımını yapar. Tüm bu konular taraflara anlaşma sonrasında yol göstereceği gibi müzakere öncesinde tarafların yapacakları anlaşmanın iyi bir anlaşma olup olmadığını ölçmelerinde yardımcı olur (Fisher ve Ertel, 1995: 96-97).

Prensipli müzakere yaklaşımı iletişim konusunda yumuşak müzakere yaklaşımı ile benzeşmektedir. Yumuşak müzakerelerde olduğu gibi iletişim sürecinde taraflar birbirlerinin menfaatleri ve öncelikleri hakkında bilgi edinir. Bu sayede taraflar alternatif ve seçenek yaratma sürecine daha rahat katılabilir (Sirgy, 2014: 153).

Fisher, Ury ve Patton iletişim olmadan müzakerelerden söz etmenin mümkün olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre müzakere süreci, tarafların ortak bir karara ulaşmak için bir ileri bir geri hamlelerinden oluşan iletişim sürecidir. Onlara göre müzakereciler arasındaki ahenk ne kadar iyi olsa da müzakere sürecinde bir takım iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir. Yani ortak anılar ve tecrübelerle dolu geçmişleri olan insanlar bile iletişim sorunları yaşayabilmektedir. Örneğin yirmi yıl boyunca evli kalan çiftler bile zaman zaman iletişim sorunları yaşamaktadır. Fisher, Ury ve Patton bu tür çatışmalara neden olan iletişim sorunlarını üç madde ile açıklamaktadır (Fisher vd. , 2016: 41). İlk olarak taraflar müzakerelerde birbirleri ile doğrudan iletişime geçmek zorundadır. Ancak taraflar birbirleri ile konuşmuyor ya da konuşuyor olsalar da bu oldukça sınırlı bir düzlemde ilerliyor olabilir. Dahası taraflar müzakere konusunda umutlarını yitirmiş olmaları nedeniyle ciddi bir iletişim gayretinde olmayabilir ve bu durumda bir gözlemci sürece dâhil edilmelidir. Ancak bu yöntem her durumda başarılı olmayabilir. Taraflar birbirleri ile iletişim kurmaktan tamamen vazgeçebilirler. Böylece pek çok meseleyi eksik ve yanlış kavrayabilir. Taraflar arasında iletişimin kopması ya da düzgün işlememesi, onları sırf izleyicileri yanıltmak için bilgiyi manipüle etmeye itebilir. Örneğin müzakere taraflarından biri uluslararası toplumun desteğini almak niyetinde olabilir ve bunun için bir takım bilgileri karşı tarafa eksik sunabilir. Tarafların etrafa hoş görünme gayretinde olduğu bu durumlarda artık iletişimden söz etmek mümkün değildir. İkinci olarak taraflar birbirlerinin söylemlerini anlamak için özen göstermelidir. Çünkü taraflar birbirleri ile doğrudan ve açık bir şekilde iletişime geçmiş olsa bile taraflardan biri diğerini anlamıyor olabilir. Taraflar birbirlerinin ne söylediğine aldırmaz etmiyorsa iletişim önemli ölçüde sağlanamıyor demektir. Bunun birkaç nedeni olabilir. Bunlardan biri tarafların bazı konular üzerinde fazla meşgul olmasıdır. Örneğin taraflar karşı tarafın iddiası karşısında ne teklif edeceği, bu teklifi hangi argümanlar ile destekleyeceği ve sonraki iddiasını hangi çerçeveye oturtacağı konusunu düşünerek kafasını fazlasıyla meşgul edebilir. Üçüncü olarak tarafların birbirini yanlış anlaması da bir iletişim problemidir. Zira taraflar yanlış anlaşılmalara karşı herhangi bir önlemin geliştirilememesi, iletişim sürecinde bir takım aksamalara neden olarak müzakerelerin ilerleyişini olumsuz yönde etkileyebilir (Fisher vd., 1991: 32-33).

## SONUÇ

Müzakere metodolojisi üzerinde yapılan çalışmaların önemli çoğunluğu sert, yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımlarına atıf yapmaktadır. Artan çalışmalar bu üç yaklaşımın gelişimine pozitif katkılar yapmakla birlikte aralarındaki sınırların muğlaklaşmasına neden olmuştur. Dahası bu müzakere yaklaşımları bölüştürücü, bütünleştirici, rekabetçi ve işbirlikçi gibi farklı kavramlar altında ele alınmaya başlanmıştır. Bu muğlaklığın giderilmesi, müzakere yaklaşımları arasındaki sınırların yeniden tanımlanması amacıyla menfaat, meşruiyet, ilişki, alternatifler, seçenek, taahhüt ve iletişim kavramlarını içeren bir analiz çerçevesi oluşturulmuştur.

Bu analiz çerçevesine göre sert müzakere yaklaşımı kazan-kaybet üzerine şekillenen rekabetçi bir yaklaşımı benimsemektedir. Taraflar müzakere süreci boyunca birbirlerinin konularına odaklanarak kazanmak için çaba harcar. Böylece taraflar bu süreç boyunca tüm kaynaklarını tüketecek bir yarış içine girerler. Yumuşak müzakere yaklaşımı, tarafların kişisel çatışmalardan uzak durması gerektiğini savunurken anlaşmanın yapılabilmesi için tarafların iddialarından kolayca tavizler vermesini doğal görür.

Bu tür müzakerelerde güven odaklı bir yaklaşım benimsendiğinden karşı tarafında aynı şekilde davranması beklenir. Ancak yumuşak müzakere yaklaşımı, her durumda aşırı uçta tavır takınan, irade yarışını öncelikli gören, güveni yok sayan ve sadece kazanmayı arzulayan sert müzakere yaklaşımı karşısında kolayca istismar edilebilir. Sert ve yumuşak müzakerelerin zayıf yönlerin giderilmesi bağlamından prensipli müzakere yaklaşımı orta yol olarak ortaya çıkmıştır. Prensipli müzakere yaklaşımı tarafların konumlara değil soruna odaklanmasını savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre taraflar insan, menfaatler, seçenekler ve kriterler olmak üzere dört kavram üzerine yoğunlaşmalıdır.

Sonuç olarak bu çalışmada ortaya çıkan analiz çerçevesinin müzakere metodolojisinde tespit edilen boşluğun doldurulmasına katkı sağladığı savunulabilir. Bu sayede müzakere alanında yapılacak çalışmalar daha dayanıklı temeller üzerinde bina edilebilecektir.

## KAYNAKLAR

- Abigail, Dan-mallam Yakubu, Eden, Dulzalani ve Ideris, A. (2018). A Review of distributive and integrative strategies in the negotiation process. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(5), 68-74.
- Amsler, L. B. (2015). Negotiation for the Public Good. (Edited by: J. L. Perry , R. K. Christensen). *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 508-527.
- Baarveld, Marlijn, Smit, Marnix and Dewulf, Geert (2015). Negotiation Processes in Urban Redevelopment Projects: Dealing with Conflicts by Balancing Integrative and Distributive Approaches. *Planning Theory and Practice*, 16(3), 363-384.
- Baikoeni, Efri Yoni and Oishi, Mikio (2016). Ending a Long -Standing Intrastate Conflict Through Internationalisation: The Case of Aceh in Indonesia. (Edited by: Mikio Oishi). *Contemporary Conflicts in Southeast Asia: Towards a New ASEAN Way of Conflict Management*. London: Springer, 19-44.
- Bartos, O. J. (1995). Modeling distributive and integrative negotiations. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 542, 48-60.
- Beersma, Bianca and De Dreu, Carsten K. W. (2002). Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 87(2), 227-252.
- Bercovitch, Jacob (2008). Mediation and Negotiation Techniques. (Edited by: L. Kurtz). *Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict: Volume 2 F-Pe*. London: Academic Press, 403 -412.
- Beriker-Atiyas, Nimet and Demirel-Pegg, Tijen (2000). An Analysis of Integrative Outcomes in the Dayton Peace Negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 11(4), 358-377.
- Bingham, Lisa B. & Nabatchi, T. (2003). Dispute System Design in Organizations. (Edited by: W. J. Pammer and J. J. Killian). *Handbook of Conflict Management*. New York: Marcel Dekker, 105-128.
- Carneiro, Davide, Novais, Paulo & Neves, J.(2014). *Conflict resolution and its context from the analysis of behavioural patterns to efficient decision-making*. London: Springer.
- Carter, Gregg Lee and Byrnes, Joseph F. (2005). *How To Manage Conflict in the Organization: AMA Self-Study*.
- Çınar, Y. (2013). Sri Lanka: Kaplanlar Gitti, Tamil Sorunu Kaldı Yadigar. (Editör: Nezir Akyeşilmen). *Barışı Konuşmak: Teori ve Pratikte Çatışma Yönetimi*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık, 317-349.
- Faure, G. O. (2009). Negotiating Risk Across Cultures : Joint Ventures in China. (Edited by: R. Avenhaus and G. Sjöstedt), *Negotiated Risks: International Talks on Hazardous Issues*. Berlin: Springer, 307-331.
- Fells, R. (2009). *Effective Negotiation From Research to Results*. Cambridge: Cambridge University Press. Fisher vd. , 2016: 49-50
- Fisher, R. and Ertel, D. (1995). *Getting Ready to Negotiate: The Getting to Yes Workbook*. New York: Penguin Books.
- Galtung, J. (2009). *Çatışmaları aşarak dönüştürmek: Çatışma çözümüne giriş* (H. Kök, Çev.). Ankara: USAK Yayınları.
- Hames, D. S. (2012). *Negotiation: Closing Deals, Settling Disputes, and Making Team* Los Angeles: Sage.
- Harvard Business Essential (2003). *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hawes, J. M. and Fleming, David E. (2014). Recognizing distributive or integrative negotiation opportunities in marketing channels: The conceptualization of adaptive negotiations. *Journal of Marketing Channels*, 21(4), 279-287.
- Holbrook, J. R. (2010). Using performative, distributive, integrative, and transformative principles in negotiation. *Loyola Law Review*, 56(2), 359-374. Imhoff, 2000: 7
- Johnson, R. A. (1993). *Negotiation basics: Concepts, skills, and exercises*. London: SAGE Publications.
- Keast, R. and Waterhouse, J. (2014). Collaborative Networks and Innovation: The Negotiation Management Nexus. (Edited by: C. Ansell and J. Torfing). *Public Innovation Through Collaboration and Design*. London: Routledge, 148-169.
- Kersten, Gregory E. (2001). Modeling distributive and integrative negotiations: Review and revised characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10(6), 493-514.
- Kool, VK and Agrawal, R. (2006). *Applied social psychology a global perspective*. New Delhi: Atlantic Publishers.
- Korobkin, R. (2009). *Negotiation: Theory and strategy*. New York: Aspen Publishers.
- Malitza, M. (1985). Small States and the Peaceful Settlement of Disputes. (Edited by: A. S. Lall). *Multilateral Negotiation and Mediation: Instruments and Methods*. New York: Pergamon Press, 77-92.
- Mayer, B. (2000). *The Dynamics of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCarthy, A. and Hay, S. (2015). *Advanced negotiation techniques*. New York: Apress.
- Mccorkle, S. and Reese, M. (2016). *Personal conflict management: Theory and practice*. London: Routledge.
- McCusker, C. (2002). Leading and Managing a Negotiation Process. (Edited by: S. Rimar). *The Yale Management Guide for Physicians*. New York: John Wiley & Sons, 168-186.
- Mnookin, Robert H., Peppet, Scott R. and Tulumello, Andrew S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Neale, Margaret A. and Fragale, Alison R. (2006). Social Cognition, Attribution, and Perception in Negotiation: The Role of Uncertainty in Shaping Negotiation Processes and Outcomes. ( Edited by: L. L. Thompson). *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press, 27-54.
- Odell, J. (2013). Negotiation and Bargaining. (Edited by: W. Carlsnaes, T. Risse and B. A. Simmons). *Handbook of International Relations*. London: Sage, 379-400.
- Patton, B. (2005). Negotiation. (Edited by: M. L. Moffitt and R. C. Bordone). *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 279-303.
- Pfetsch, F. R. (2007). *Negotiating political conflicts*. New York: Palgrave Macmillan.
- Roszkowska, Ewa (2008). Negotiation in the Context of Generalized Game Theory. (Edited by: H. Flam and M. Carson). *Rule Systems Theory: Applications and Explorations*. Frankfurt: Peter Lang, 85-102.
- Saner, R.(2004). *Expert negotiator: Strategy,tactics, motivation, behaviour, leadership*. Boston: Martinus Nijhoff Publishers.
- Sebenius, J. K. (2015). Why a behavioral theory of labor negotiations remains a triumph at fifty but the labels “distributive” and “integrative” should be retired. *Negotiation Journal*, 31(4), 335-347.
- Singh, B. D. (2008). *Managing conflict and negotiation*. New Delhi: Excel Books.
- Sirgy, M. J. (2014). *Real estate marketing: Strategy, personal selling, negotiation, management, and ethics*. New York: Routledge.
- Spoelstra, M. and Pienaar, W. (2008). *Negotiation: Theories, Strategies and Skills*. Lansdowne: Juta & Co.
- Stoshikj, M. (2014). Integrative and distributive negotiations and negotiation behavior. *Journal of Service Science Research*, 6(1), 29-69.
- Sullivan, K. M. (1986). Negotiation, game theory and cultural resource management. *Australian Archaeology* (22), 36-44.
- Thompson, Leigh L. (2006). Negotiation: Overview of Theory and Research. (Edited by: L. L. Thompson). *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press, 1-6.
- Walton, R. E. and McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: Cornell University Press.

Weingart, Laurie Ruttenberg, Thompson, Leigh, Bazerman, Max H. and Carroll, John S. (1987). Tactics in integrative negotiations. *Academy of Management Best Papers Proceedings, 1*, 285-289.  
Yang, Ming and Yang, Fan (2012). *Negotiation in decentralization: case study of China's carbon trading in the power sector*. London: Springer

### **EXTENDED ABSTRACT**

Negotiations are seen as an effective, functional and successful tool for achieving sustainable peace. Important methodological studies have been carried out to further develop such an important tool for peace. When the negotiation methodology is examined, it can easily be seen that the hard, soft and principled negotiation approaches have a considerably important place. However, studies of academicians on these three methodological approaches have gradually turned into a complex collection of information. When the negotiation literature is studied, it is seen that the boundaries between the hard, soft and principled negotiation approaches are quite vague. An analysis framework consisting of concepts of interest, legitimacy, relationship, alternatives, options, commitments and communication has been drawn in order to eliminate this ambiguity. Hard, soft and principled negotiation approaches were analysed with this framework. Interest can be defined as the basic needs, wishes, desires and worries of a party. People always hope to satisfy their interests. They make deals in order to guarantee their interest. One of the criteria for success in negotiations is to what extent the benefits are met. Legitimacy is one of the strongest human motivations. It is very effective in the continuation or termination of conflicts as soon as possible. If the negotiators feel that they are not treated fairly, the negotiations will fail. This is an undesirable situation. In other words, people refrain from an illegitimate conclusion. Also they do not accept it. The relationship is a connection that a negotiator wants to establish with the other party or parties in the negotiation process. Communication is one of the most critical tools of the negotiation process, but often causes worry among the negotiators. The alternatives come to mean that negotiator has an action plan that he can implement without the consent of the other negotiator. The negotiators choose the best that satisfies their interests from many alternatives. The option means that the negotiators create values that will make them more satisfied in the negotiation. If negotiators do not intend to abandon the negotiation table, the commitment is activated. These are a kind of provisional agreement and provide a roadmap for what negotiators will do for their next meeting. Negotiators can prevent misunderstandings through good communication, and they can negotiate more effectively. All these concepts offer us an analysis framework. According to this framework, the hard negotiation approach proves a competitive one based on win and loss. During the negotiation process, the parties strive to win by focusing on each other's positions. Thus, the parties enter into a race that will consume all their resources during this process. In the approach of hard negotiation, the negotiation process is based on six conditions. These can be listed as the desire to make higher profits, the need to struggle more intensively, the relationships shaped by win-loss, focusing on interests, manipulating the opposite side and pursuing short-term profit. The soft negotiation approach advocates that the parties should stay away from personal conflicts. Also it sees the fact that the parties can easily make concessions from the claims of the agreement. In such negotiations, a trust-focused approach is adopted and the counterparty is expected to behave in the same way. The importance of reaching the agreement is emphasized rather than a victory of the negotiators. However, the soft negotiation approach can be easily exploited by hard negotiation approach which sees an extreme at all times, takes priority of the will race, ignores confidence and just wants to win. The principled negotiation has emerged as the middle way in order to eliminate weaknesses of hard and soft negotiation approaches. The principled negotiation approach has emerged as a result of synthesizing the tactics of hard and soft negotiation approaches. The principled negotiation is an approach that advocates that the parties should focus on the problem, not on positions. According to this approach, the parties should focus on four concepts: people, interests, options and criteria. As a result, it can be argued that this analysis framework has contributed to the filling of the gap that has been identified in the negotiation methodology. In this way, it has been ensured that academic research in the field of negotiation can be built on more durable foundations.