
ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: MÜZAKERECİ KİŞİLİK

Abdullah SOYSAL * Yasemin YALÇIN **

Öz

Müzakere, birbirinden farklı hedeflere sahip olan tarafların ortak bir hedef doğrultusunda birleştikleri etkileşimli bir süreçtir. Farklılıkların yönetiminde ve özellikle yöneticilerin müzakere süreçlerinde kişilik tipleri itibarıyla çatışmaları önleyebilme ve bir tür kazan-kazan stratejisini uygulayabilmeleri açısından müzakereci kişilik, bireylerin iş ve sosyal hayatlarını olumlu yönde etkileme özelliğine sahiptir. Müzakerenin karar verme davranışı üzerine etkileri, müzakere ve arabuluculuğun saldırganlık eğilimleri ve atılganlık becerileri üzerine etkileri, yöneticilerin müzakere tarzlarının karşılaştırılması, müzakerenin öfke kontrolü ve özsaygı düzeyine etkileri, müzakere süreçleri, müzakere yönetimi gibi konular literatürde ele alınmasına rağmen müzakere ve kişilik ilişkisi üzerine çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi çerçevesinde müzakere ve kişilik ilişkisini kavramsal olarak ele almak ve ilgili araştırmacılara alt yapı sunmaktır. Dolayısıyla, bu çalışmada müzakere ve kişilik hakkında gerekli literatür taraması yapılarak kavramsal bir çerçeve ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Müzakere, Kişilik, Farklılıkların Yönetimi, Müzakereci Kişilik.

A NEW APPROACH TO THE MANAGEMENT OF DIFFERENCES IN ORGANIZATIONS: NEGOTIATOR PERSONALITY

Abstract

Negotiation is an interactive process in which parties with different goals cooperate for a common goal. Negotiator personality has a feature that affects the individuals' work and social life positively due to its natural ability to manage differentness and particularly avoid conflicts and create a win-win strategy. Although there are studies which examine the effects of negotiation to decision making behavior, the effects of negotiation and conciliation to aggression tendencies and assertiveness skills, comparing negotiation types of managers, the effect of negotiation to anger management level and self-esteem level, negotiation processes and negotiation management, there are limited number of studies regarding to the negotiation and personality.

The purpose of this study is to examine the negotiation and personality relationship in the context of managing diversities and provide a framework to interested researchers. With this regard, in this study, a literature study regarding to negotiation and personality was conducted and a conceptual framework was structured.

Key Words: Negotiation, Personality, Management of Differences, Negotiator Personality.

* Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, asoyasal@kilis.edu.tr.

** Okt., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Rektörlük, yaseminyalcin@kilis.edu.tr.

GİRİŞ

Müzakere, günlük hayatın ayrılmaz bir parçasıdır ve bizler farkında olsak da olmasak da henüz konuşmazken bile isteklerimizi elde etmek için müzakere etmiş, ağlayarak da olsa kendimizi ifade etmişizdir (Özel, 2008:4). Gerek günlük yaşamın akışında gerekse bir iş anlaşması yapılırken bir parçası olduğumuz müzakere, gücün, kaynakların ve bağlılıkların dağıtımı ve tekrar toplanmasını içeren, insanların sosyal iletişim içerisinde oldukları ve etkileşimde buldukları bir süreçtir (Kocabaş, 2005:9). Şevkin (2008)'e göre müzakere, kişiler arası çatışmaların çözümünde farklı istek, çıkar ve gereksinimlerin karşılanabilmesi sürecidir. Bu süreçte çatışan taraflar isteklerini elde edebilmek için birbirlerini ikna etmeye çalışır ve yüz yüze gelerek, neticede iş birliği içinde iletişim becerilerini kullanarak bir çözüme ulaşmaya çalışırlar.

Bu çalışmada, farklılıkların yönetimi çerçevesinde müzakere ve kişilik ilişkisi kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışmada, müzakere kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, ilkeli müzakerenin prensipleri, müzakere türleri ve süreci, müzakereci kavramı, kişilik kavramı ve kapsamı ve farklılıkların yönetiminde müzakereci kişilik konuları üzerinde durulmuştur.

1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıkların yönetimi konusunu ele almadan önce "farklılık" kavramı üzerinde durmakta fayda vardır. Bu bağlamda farklılık, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; "Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" (www.tdk.gov.tr, 2013); Williams ve O'Reilly'ye (1998) göre; "Bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı, herhangi bir özellik"; Jackson, Joshi ve Erhardt'a (2003) göre ise; "Bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki, kişisel özelliklerin dağılımı" şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2008: 112).

Farklılıkla ilgili verilen yukarıda verilen tanımlar dikkate alındığında, farklılığın özünü oluşturan insan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: 66). Bu doğrultuda karşımıza "farklılıkların yönetimi" adıyla anılan bir yönetim paradigması çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımının yaklaşık 20 yıl önce Amerika' da ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu yaklaşım; kültür, yaşam tarzı, bilgi birikimi, eğitim, dış görünüş, iş deneyimi, ulusal köken, etnik köken, yaş, cinsiyet, cinsel ve duygusal yönelim gibi birçok yönden farklı özellikler gösteren çalışanların uyum ve işbirliği içinde çalıştığı, sahip olduğu farklılıklar ile değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir örgütün var olabileceği düşüncesini savunmaktadır (Okat, 2011). Kısacası böyle bir yaklaşım, farklılıkları yöneterek hem çalışanları hem de örgütü sahip olduğu farklılıklardan dolayı avantajlı duruma getirmeyi amaçlamaktadır. Memduhoğlu'na (2007) göre farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır (Atasoy, 2012: 15). Bu bağlamda farklılıkların yönetimi en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmekte (Sürgevil ve Budak, 2008: 67) ve "İnsanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması" olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2008: 113).

Farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak Amerika'daki iş yerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak "ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem" gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008: 69). Diğer taraftan küreselleşmenin yarattığı etkilerle birlikte, örgütlerde iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, kadınların iş ve toplum yaşamında daha fazla yer edinmeye başlaması, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar gibi faktörler farklılıkların yönetimi kavramını ön plana çıkartmıştır (Özkaya ve diğerleri, 2008: 359-360).

Bu kapsamda farklılıkların yönetimi, toplum ve kurumlarda demokratik değerlerin yerleşmesi, eşit istihdam fırsatlarının sağlanması, şeffaf yönetim ve yönetim anlayışlarında gelişmeler, yolsuzluklar ve haksızlıkların önlenmesi bakımından da toplumun gündeminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Atasoy, 2012: 13). Cox ve Blake (1991); farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için iyi olduğunu vurgulamakta ve farklılıkların akıllıca yönetilmesi yönündeki çabaların; birey/grup, örgüt ve toplum nezdinde fayda getireceği düşünülmektedir. Örgüt açısından maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik gibi alanlarda çeşitli faydalar sunarken, toplumsal açıdan farklılıkların yönetimi ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmekte, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine yardımcı olmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: 69).

2. MÜZAKERE KAVRAMI KAPSAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Müzakere kavramı ile ilgili birçok tanımdan bahsetmek mümkündür. Müzakere, iki veya daha fazla tarafın, başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası etkileşim sürecidir (Çetin, 2007:9). Dolayısıyla müzakere amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek isteklerinizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır (Karip, 2003:171). Müzakere, belli durum ve koşullar altında ikna etme ve çatışma ile başa çıkmanın bir metodudur (Manning & Robetson, 2004:104). Bu bağlamda müzakere kişiler arası çatışmaların çözümünde çatışan tarafların yapıcı ve barışçıl bir çözüme ulaşabilmeleri için kullanılacak yöntemlerin başında gelmektedir (Şevkin, 2008: 46).

İnsanlar farklı konular üzerine müzakere ederler. Bu konular aile içi sorunlardan uluslar arası seviyede gerçekleştirilen her türlü iş ve siyasal sorunları içerebilir. Bu bağlamda müzakere; iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen (Gökçül, 2005: 23), birbirine bağımlı fakat karar seçeneklerine ilişkin farklı tercihleri olan iki ya da daha çok tarafın karar vermesine olanak sağlayan (Karip, 2003:172), insan davranışlarını etkileyip ilişkiyi değiştiren, harekete geçirip, işlerin yapılmasını sağlayan bir süreçtir (Uçay, 2003:4).

Görüldüğü gibi müzakere kavramı hakkında birçok tanım yapılmasına rağmen genelde aynı sonuca varılmaktadır. Müzakerelerde ihtiyaçların karşılanması üzerine bir amaç güdülmektedir. Zaten kişilerin ihtiyaçları tamamen karşılansaydı müzakereye ihtiyaç duyulmazdı. Müzakerelerde her iki tarafın da ihtiyacını giderme hedefi bulunmaktadır. Ayrıca müzakere; iletişim, satış, pazarlama, psikoloji, sosyoloji, uyumsuzlukların çözümü, kendine güveni de içeren bir davranışlar toplamıdır (Acuff, 2005: 16).

Müzakere yaşamın bir parçasıdır. Bireyler kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmak isterler. Başkaları tarafından dikte edilen kararları kabul etmek istemeyenlerin sayısı arttıkça farklılıklar ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Farklılıkların ve çatışmanın olduğu her durumda, taraflardan biri, diğerinin taleplerine boyun eğmedikçe,

farklılıklarla yapıcı ve barışçıl bir biçimde baş etmenin yolu farklılıkları ve çözümleri müzakere etmektir (Karip, 2003:171).

Müzakere, birbirinden farklı hedeflere sahip olan tarafların ortak bir hedef doğrultusunda birleştikleri etkileşimli bir süreçtir. Bunun yanında müzakere sürecinde ikna, uzlaşma, iletişim ve istişare de söz konusudur (Kocabaş, 2005: 9-10).

Müzakere barışçıl çözüme inanmaktır. Zorlama, baskı, kaba kuvvet ve savaşı (sıcak ya da soğuk) bir çözüm yolu olarak görmemektir. Müzakere, duygusal zekaya en fazla ihtiyaç duyulan ve onun en yoğun olarak kullanıldığı bir platformdur. Kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerini bilen, duygularını kontrol edebilen, karşı tarafı anlayabilen ve etkileyebilen bir insan, müzakere sürecinde etkili olacak ve sonuç alacaktır. Elde ettiği sonuçlar, kendisinin ve karşı tarafın birlikte kazandığı, arzulanan sonuçlar olacaktır (Barutçugil, 2003: 64).

Müzakere sürecinde gerginlik, sıkıntı, stres, hayal kırıklığı, kızgınlık ve öfke gibi olumsuz duyguları kontrol altına almak, sakin ve soğukkanlı davranarak duygusal tepkiler vermekten dikkatle kaçınmak gerekir. Başarılı müzakereciler için duyguları yönetme önemli bir beceridir (Barutçugil, 2003: 67). Öfkelerini kontrol eden bireyler çatışmanın çözümü için daha sağlıklı düşünme ve karar verme becerisine sahip olacaktır (Zengin, 2008: 42).

Müzakerenin ilerleyişi, çatışma durumunda tarafların kendilerine rahat hissetme seviyelerine, katılımcıların birbirlerini algılama durumlarına, tarafların birbirleri hakkındaki varsayımlarına, katılımcılar ve taraflar arasındaki güvene, kazanmanın önem derecesine, çatışmadan kaçınmanın önemine, tarafların birbirlerine karşı hoşnutsuzluk durumuna ve seviyesine, küçük düşmenin ne derece önemli olduğuna bağlıdır (Kocabaş, 2005: 15). Dolayısıyla bir müzakereye karşı tarafın gerçek istediğinin ne olduğunu bilmek büyük bir güç sağlayacaktır (Cohen, 2003: 96). Bu anlamda karşı tarafı anlayabilmenin yolu onun ilgi, endişe ve hislerinin bilinmesinden geçmektedir (Reardon, 2005: 31).

Çatışan taraflar; birbirlerine kendi bakış açılarından sorunun tanımını, istekleri ve bunların nedenlerini açık bir anlatımla ifade eder. Şöyle ki, okulda basketbol topuyla aynı anda oynamak istediği için çatışan iki öğrenci topu kimin kullanacağına dair müzakere yaparken birbirlerine bu topu neden kullanmak istediklerini yani çıkarlarını açıklar. Daha sonra bu topu her ikisinin de nasıl kullanacağı üzerine çözümler düşünür. Her ikisinin de kazanacağı, amacına ulaşacağı biçimde ortak bir çözüm yolunda hemfikir olurlar. Müzakere yapmayan öğrencilerin fark edemedikleri nokta, isteklerin altında yatan gerçek nedenleri bilmemeleri sebebiyle birbirleriyle yeterince empati kuramamalarıdır. Başka bir deyişle çıkarlar üzerinde değil, pozisyonlar üzerine odaklanmalarıdır. Yani, basketbol topuyla oynamak istemeleri (pozisyonları) üzerine yoğunlaşırlar, bu topu kullanma amaçlarına (çıkarlarına) yoğunlaşmazlar. Bu yüzden soruna tek taraflı bakmayı tercih edip çözümü de kendi çıkarlarına uygun düşecek şekilde bulmaya çalışırlar (Zengin 2008: 41).

Müzakerenin benzer kavramlarla ilişkisi şu şekilde açıklanabilir (Demirpolat, 2008: 7-9):

- Müzakere, pazarlık ve tartışma değildir: Müzakere ve pazarlık çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak müzakere, pazarlık ve tartışmadan oluşan daha kapsamlı bir süreci ifade eder. Müzakere tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç göstermeden konularını değiştirebilir, tekliflerde bulunabilir, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yapmamaya özen gösterilir. Pazarlıkta ise, taraflar kutuplaşır ve savundukları konuma kilitletilirler. Tartışma ise, her iki taraf için de kabul edilebilir bir anlaşmaya varmak için aralarında gerçekleştirilen görüşmeler, açıklamalar, sentezler ve öneri değiş tokuşlarıdır. Görüldüğü gibi, pazarlık ve tartışma müzakere sürecinin birer unsurlarıdır.

- Müzakere, satış değildir: Satış safhasında biri ikna eder, diğeri ikna olur. Doğru müzakere ise iki tarafın da tavrı aynıdır ve anlaşmayı amaçlar. Mesele almak ya da almamak değildir. Asıl mesele, "Hangi şartlarda alırım veya satarım?" dir.

- Müzakere, ikna etme, uzlaşma ve anlaşma değildir: Müzakere karşı tarafı ikna etme anlamını da içermektedir. Ancak müzakerenin ikna etmekten farkı şudur; ikna etmek müzakerenin bir alt elemanıdır. İkna, karşı tarafın müzakerecinin fikrini veya önerisini kabul etmesini, istediğini yapmaya razı olmasını sağlama faaliyetidir. Uzlaşma, her iki tarafın da fedakarlık ederek bir sonuca varmalarıdır. Bu sonuç her iki taraf açısından da kabul edilebilir olmalıdır. Ancak tam bir memnuniyet ve tatmin sağlamaz. Müzakere gerçekleşmediği durumlarda eğer çözüme ulaşma zorunluluğu var ise uzlaşma sağlanır ve sonuca varılır. Uzlaşma, görüşmelerin sonucunda varılabilen amaç ya da durumdur. Anlaşma, bir işin gerçekleşmesi, bir sorunun çözüme kavuşturulması veya bir sürecin düzenlenmesi amacıyla birden fazla tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar üzerinde sözlü veya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarıdır.
- Müzakere uygunluk değildir: Uygunluk, iki tarafı da mutlu etmeyen, tatmin derecesi düşük, fedakarlık düşüncesine dayanan yaklaşımdır. Eğer müzakere uygunlukla sonuçlanmış ise işbirliğinin devamı ve tekrarı zordur.
- Müzakere teslim olmak ya da taviz vermek demek değildir: Taviz, karşı tarafın şartlarına teslim olmak biçiminde anlaşılabilir. Müzakere teslim olmak olarak görülürse, ona göre şartlanır, yaklaşım zayıflar, uğraşı etkin olmaktan çıkar.

2.1. İlkeli Müzakerenin Prensipleri

Müzakere karşılıklı anlaşma veya amaca ulaşmak için yapılan pazarlıkların toplamı olup her iki tarafın da gerçek veya gözle görülür çabasını gerektirir (Oliver, 2001: 3)

İlkeli müzakere izlenecek yöntem dört noktada özetlenebilir (Karip, 2003:194-196): (1) Problemi bireylerden ayırmak: Bu prensip kişi üzerine değil, problem üzerine odaklanmayı gerektirir. Çatışmada kişi problemden ayrılmalı ve kişi ile değil ortak problem ile ilgilenilmelidir. Taraflar birbirinin üzerine gitme yerine problemin üzerine gitmelidirler. Kişilerin arasındaki problem, bireylerden ayrılırsa yapıcı çözüme ulaşmak için işbirliği içinde çalışılabilir. (2) İhtiyaçlar üzerinde yoğunlaşmak: Müzakere taraflar kolaylıkla belirli bir konuma kilitlenip kalabilirler. Bu şekilde konum üzerinde odaklanma yerine tarafların çatışmanın temelinde yer alan ilgi ve ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşması gerekir. Böylece her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanabileceği bir çözüm üzerine çalışılabilir. Bu da yıkıcı çözüm yollarının kullanılmasını engeller. (3) Her iki tarafın yararına olan seçenekler geliştirmek: Her iki tarafında yararına maksimize edilmesini sağlayacak çözümler aranmalıdır. Sadece kişinin kendi yararına değil karşı tarafın da yararına bir çözüm seçeneğine ulaşmak ilkeli müzakerenin en önemli amaçlarındanıdır. (4) Yalnızca objektif ölçütler kullanmak: Taraflar arasında dengeli bir çözüm oluşturulmalıdır. Taraflardan birinin daha güçlü olması ya da diğerini yanıltması yoluyla bir çözüme ulaşabilir. Fakat amaç yalnızca çözüme ulaşmak değildir. Amaç adil, dengeli, kalıcı, ilişkileri olumlu yönde geliştirmek ve ahlaki bir çözüme ulaştırmaktır.

2.2. Müzakere Türleri ve Müzakere Süreci

Müzakere türlerini belirleyen bir takım etkenler vardır. Müzakereler bu etkenler doğrultusunda şekillenip isimlerini alırlar. Örneğin, müzakerecilerin sayısına göre birebir, çok taraflı ve grup müzakereleri, hedeflenen sonuçlarına göre kazan-kazan müzakereleri, kazan-kaybet, yıkıcı-yapıcı müzakereler şeklinde isimlendirilirler. Müzakerecilerin davranış stillerine göre, sert, yumuşak müzakereler, süreç ve ilişkilere göre ise kısa vadeli, uzun vadeli müzakereler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Örnekleri çoğaltmak mümkündür. Dolayısıyla müzakereleri belirli bir isim sınıflandırmasına ya da tasnifine tabi tutmak mümkün gözükmemektedir. Bu durum ise çok fazla sayıda müzakere çeşidi olduğu izlenimine ve karışıklığa yol açmaktadır. Farklı isimlerle adlandırılırsalar da aslında bütün müzakerelerin temelinde 2 tür müzakere yatmaktadır. Bunlar, yıkıcı (dağıtıcı) müzakere ve yapıcı (bütünleştirici) müzakerelerdir (Demirpolat, 2008:14).

İyi müzakere, her şeyi kendi yolunuzla yapmak değildir. Bu bir karşılıklı birbirini dengeleme meselesidir. Etkin müzakerede sadece kendi amaçlarınızla ilgilenemezsiniz. Samimi bir çıkarınız olması ve karşı tarafın amacını daha iyi kavramanız gerekir. Karşı tarafın istediğini yapmasına ne kadar yardım ederseniz, iş konusunda beklentinizi gerçekleştirmeniz de o kadar kolaylaşır (Oliver, 2001: 7-8)

Johnson ve Johnson'a (1995) göre müzakere, bireylerin çıkarlarına ulaşmak ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir araya gelip, etkileşim içinde çalıştıkları bir süreçtir. Müzakere sürecinde taraflar isteklerine ulaşmak amacıyla kendi duygu ve düşüncelerini ifade ederler, birbirlerini anlamaya çalışırlar, ortak bir karar vererek çözüme ulaşırlar. Bireylerin bu süreçte kullandıkları iki tür müzakereden söz edilebilir. Bunlar; "kazan-kaybet müzakereleri" ve "kazan-kazan müzakereleri" dir (Sünbül, 2008: 28).

2.2.1. Kazan-Kaybet (Zorlayıcı) Müzakereleri

Kazan-kaybet tarzı müzakere sürecinde hedef, diğerinin gereksinim ve çıkarları göz ardı edilerek, kendi çıkarlarına en uygun anlaşmaya varmaktır. Diğer kişiyle olan ilişkiniz önemli değilse ve sizin hedefleriniz önemli ise tartışmaya kazanmak için girersiniz. Bu tür durumlardaki tartışmalarda temel amaç, diğer kişinin üzerinden avantaj kazanmaktır. Bu nedenle tartışmaya kazanmak için girilir (Türnüklü, 2006: 51). Her iki taraf da diğer tarafın aleyhine kazanmaya, kazançlı çıkmaya çalışır. Diğer ifadeyle bir taraf diğer tarafı mat etmeye çalışır. Bu müzakerelerde kaybeden ve kazanan taraf vardır. Bazen her iki taraf da kaybedebilir. Sert tartışmaların, suçlamaların cereyan ettiği bu müzakere türünde bir taraf eğer kaybedeceğinden korkuyorsa kaygı ve endişe içindedir (Demirpolat, 2008: 15).

Bu müzakere türünde karşılaşılan önemli iki hata vardır. Birincisi bireyin çatışma yaşadığı kişi ile bir daha hiçbir araya gelmeyeceği, diğer kişiye bağımlı olmadığı düşüncesidir. İkincisi de bireylerin çatışma konusunun ortak bir problem olup karşılıklı çözülebileceğine inanmamalarıdır (Sünbül, 2008: 29).

Zorlayıcı tarz müzakerelerin genel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Kocabaş, 2005: 16); Taraflardan birisi kazanırken diğeri kaybeder. Limitli kaynakların bölünmesi durumunda bir tarafın kazanımı diğer tarafın kaybı olarak ortaya çıkacaktır. Taraflardan birinin ihtiyaçları diğer taraf ile çelişecektir. Bu tarz pazarlığın baskıcı yapısından dolayı taraflardan birinin ihtiyaçlarının en üst seviyede karşılanması anlamına gelmektedir. Bu tarzın baskıcı stratejileri manüplasyon, güç kullanma ve bilgiyi saklamadır.

2.2.2. Kazan-Kazan (İşbirlikçi) Müzakereleri

Tek taraflı kazanç, bir tarafın diğer tarafa hükmetmesine neden olduğu için dengeli ve uzun vadeli olmayacaktır. Genellikle de ilişkiye zarar verecektir. Bu nedenle, problem çözme tartışmalarında hedef, tartışmaya katılan herkesin birlikte kazanç sağladığı ve ilişkileri geliştirdiği ortak anlaşmayı keşfetmektir. Bu tür anlaşmalar, yapıcı çözümler olarak değerlendirilir. Çünkü her iki tarafın çıkarları göz önünde bulundurulur ve anlaşmaya varmak için direnç azaltılır. Burada ortak kazançlar maksimize edildiği için çok dengelidir, ayrıca taraflar arasındaki ilişkiyi geliştirir ve güçlendirir. (Türnüklü, 2006: 52).

Temel olarak geçici ilişkilerin olduğu kişilerle yaşanan çatışmalar için kazan-kaybet müzakereleri kullanılabilir. Aile ve arkadaş gibi uzun süreli ilişkilerin olduğu kişilerle yaşanan çatışmalarda ise kazan-kazan müzakere biçimi kullanılır (Türk, 2008: 39).

Bu tür müzakerelerde taraflar işbirliği yaparak çıkarlarını artırmaya çalışırlar. Her iki taraf da istediklerini elde etmeye çalışır ve taraflar birlikte kazanmayı ümit ettiklerinden stres ve kaygı ortadan kalkmaktadır. Taraflar bu süreçte kendilerinin kazanmalarının karşı tarafa kazandırmaktan geçtiğini fark ederek uzlaşma noktasını bulmaya çalışırlar (Demirpolat, 2008: 15-16). Bu strateji, tarafların müşterek faydalarının gözetilmesine yoğunlaşmaktadır. İşbirlikçi bir tarz, tarafların müzakere çıkarlarının bir araya getirilerek her iki tarafça ortak bir değer yakalayarak süreçten elde edilecek kazanımın oranını büyütmek için kullanılmaktadır.

İş birliği tarz (problem çözme, kazan-kazan, değer yaratma) müzakereleri irdelendiğinde şu genel özelliklerin dikkat çektiği görülmektedir (Kocabaş, 2005:17-18):

- Bölünebilecek nitelikte bir çok kaynak bulunmaktadır bu şekilde tarafların hepsi kazanır.
- Burada baskın olan düşünce müşterek kazanımların en üst seviyeye çıkarılmasıdır.

Bu müzakere türünde ağırlıklı olarak kullanılan stratejiler ise; iş birliği, bilgi paylaşımı, sorunların üzerine müşterek olarak gitme şeklinde sıralanabilir.

2.3. Müzakere Süreci

Türnüklü (2006)' ye göre, kişiler arası çatışmaların, müzakere (problem çözme) yoluyla çözülmesi altı basamakta gerçekleşir:

1. Ortak sorunun müzakere ederek çözümünün istenmesi: Çatışmanın tarafları ortak sorunlarını müzakere yoluyla çözmek istediklerini karşılıklı belirtmeleri ve birbirlerini sorunu çözmeye davet etmeleri, süreci kolaylaştırır.

2. İsteklerinin ve nedenlerinin belirlenmesi: İstemler, gereksinimle ve hedefler diğer kişiye doğrudan, yüz yüze uygun bir yolla ve saygıyla açıklanmalıdır.

3. Duyguların ve nedenlerinin belirlenmesi: Problemi çözmek için ne hissettiğinin yani duyguların ve nedenlerinin karşılıklı belirtilmesi de oldukça önemlidir. Duyguların ifade edilmesi ve denetlenmesi, çatışma çözümünün en güçlü ve en önemli basamaklarından biridir.

4. Diğer kişinin istemlerinin, duygularının ve bunların nedenlerinin empati ve etkin dinleme teknikleri yoluyla anlaşılmasının gösterilmesi: Diğer kişinin sadece ne düşündüğünü değil, aynı zamanda ne hissettiğini anlamaya çalışmalıyız.

5. Karşılıklı kazançları içeren çözüm seçeneklerinin yaratılması: Çatışma çözümünde olası çözüm önerileri üretebilmek için birçok engel göz ardı edilmeli ve yapıcı düşünülme çalışmalıdır.

6. Adaletli, eşit ve akılcı anlaşmanın yaratılması: Akılcı anlaşma, çatışmanın tüm tarafları için de adalet ve eşitlik duygusu sağlayan anlaşmadır.

3. MÜZAKERECİ KAVRAMI

Müzakerenin amaçları için karar verici veya karşı taraf olan kişiye müzakereci denir (Demirpolat, 2008:25). Müzakereci, müzakerenin yönetim sürecinde kaynakların ve faaliyetlerin en iyi birleşimini sağlayacak organizasyonu oluşturarak, amaçlara ulaşılmasını sağlayan önemli sorumluluğa sahip kişidir (Uçan, 2008: 65).

Müzakerecinin özellikleri, amaçları ve deneyimlerinin müzakere sürecinde önemli bir yeri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dietmeyer ve ark., 2004:100):

- Fiziksel unsurlar: Boy, kilo, cinsiyet, yaş ve ırk unsurları.
- Kişisel veya psikolojik unsurlar: Zeka, kişilik, motivasyon, yanlış algılamalar, tutumlar ve pazarlık yaklaşımları.
- Grup ve sosyal unsurlar: Milliyet, din ve sosyal statü.
- Davranışsal unsurlar: Giyim, konuşma, saldırganlık, meraklılık, rekabetçilik ve başkalarını düşünme.

Etkili bir müzakerecinin kişilik özelliklerini tanımak, o özelliklere sahip olmayan kişilere hiçbir yarar sağlamayabilir. Çünkü kişiliklerin değiştirilmesi zordur. Ancak bu müzakere becerilerinin öğrenilmeyeceği ya da geliştirilmeyeceği anlamına gelmeyebilir. Hazırlık ve eğitimle birçok birey ve grup yönetsel aktivitelerinin bu önemli kolundaki becerilerini geliştirebilir (Dawson, 2006: 45-56).

Müzakerecilerin sahip oldukları özelliklerin, müzakere sürecine etkilerini incelemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Müzakereci ile ilgili literatürde yer alan bu değerlendirmeler incelendiğinde; iletişim, duyguları kontrol edebilme, karar verme, yaratıcılık, etkili konuşma gibi kişilik özellikleri, etkili bir müzakereci için gerekli olarak kabul edilmekle birlikte; cinsiyet, yaş, statü ve deneyim gibi faktörlerin de müzakerecinin davranışlarına önemli etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Samsun, 2010:5).

Ben ve sen/siz kelimelerinin uygun olmayan bir şekilde ya da çok sık kullanılmasıyla konuları çok fazla kişiselleştirmek, etkin olmayan bir davranış biçimidir. Etkili müzakereci, karşı tarafın müzakerecisini müzakereden ayrı tutar ve kişiliklerden çok, sorunlara bakar (Oliver, 2001:145).

Örneğin kişisel özelliklerin yanında bir müzakerecinin deneyimleri açısından; Açıklık seviyesi, önceden yaptığı müzakerelerin sayısı, müzakereci olarak geçirdiği süre, geçmiş müzakerelerin özellikleri, büyük önem arz etmekte olup, bu deneyimler bir sonraki müzakerelerde müzakerecinin başarısında önemli rol oynamaktadır (Cellich & Jain, 2004: 67).

Genelde en başarılı müzakereciler, oturumlarına iş birlikçi ya da kazan-kazan yaklaşımını benimseyerek başlamaktadır. Bazı müzakereciler de her iki tarafın da kazanıyormuş hissiyatına kavuştuğu kazan-kazan yaklaşımını denemektedirler. Müzakereler, her iki tarafın da kazan-kazan durumunun geçerli olduğu ya da bir değer yaratılarak her bir tarafın ihtiyacının karşılandığı bir oturum içinde bulduklarını düşünceleri halinde olumlu bir atmosfere ilerleyebilmektedir (Kocabaş, 2005: 14).

İyi bir müzakerecide bazı özelliklerin bulunması şarttır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Bayar, 2001:107):

- Güvenilirlik: Müzakere, varılan mutabakata sadık kalınacak ise, bir anlam taşır. Bu bakımdan, muhatabın güvenmediği bir kişiden iyi bir müzakereci olmasını beklemek mümkün değildir.
- Uzmanlık: Üzerinde tartışma yapılacak konu hakkında bilinmesi lazım gelen bilgilere sahip olmayan kişinin müzakereden verimli bir sonuç çıkarması beklenemez.
- Dinamizm: Donuk, esneklikten yoksun insanlar aynı zamanda ikna kabiliyetinden de yoksundurlar. Müzakerecinin esnek, neşeli ve esprili yeteneği yüksek bir insan olması başarı şansını yükseltir
- Sempati: Karşı tarafın görüşlerine karşı samimi bir şekilde ilgili ve hoşgörülü olmak, onun bakış açısını ve farklılıklarını anlamayı kolaylaştırır. Bunun, karşı tarafın görüş ve farklılıklarının benimsenmesi ile karıştırılmaması lazımdır.

- Güç: Müzakereden maksat, karşı tarafın görüşlerinin, kendi görüşlerimiz doğrultusunda etkilenmesidir. Bu bağlamda güç, önemli bir ikna unsuru olarak, daima göz önünde bulundurulmalıdır. Uygun kullanıldığında güç, müzakerecinin en büyük kozudur.
- İdealizm: En iyi müzakereciler, hedeflerine bütün benliği ile bağlı kişilerdir. İdealizm, aldatılmaya karşı en büyük güvenceyi teşkil eder.
- İyi niyet: Müzakerecinin yalnızca kendi çıkarlarına odaklanmış olmayıp, diğer tarafın iyilik ve mutluluğunu isteyebilecek bir gönül genişliğine sahip olması da son derece önemlidir.

3.1. Müzakereci Tipleri

Literatürde iki tip müzakereciden söz etmek mümkündür (Demirpolat, 2008:30-31). Bunlardan yumuşak müzakereci tip; çok kolay ikna olan, bir an önce çatışmanın çözümlenmesini önemli gören, çok çabuk karar veren, hatta kaybetmeyi rahatlıkla göze alan şeklinde tarif edilebilir. Taraflardan birinin bu tarzı benimsediği müzakerelerde pazarlık süreci gerektiği biçimde gerçekleşmediği ya da pazarlık aşamasına yeterince zaman ayrılmadığı için kişiler pazarlık etme ihtiyaçlarını tatmin edemez ve çoğunlukla pişmanlık duyarlar. Yine bu müzakereciler kişisel uyuşmazlıktan kaçınırlar ve anlaşmaya ulaşmak için taviz vermeye her an hazırdırlar. Dostça çözümler için uğraşırlar ancak müzakerenin sonunda kendilerini kullanılmış ve incitilmiş hissederekler. Sert müzakereci tip ise, "Tek ve mutlak galip olma" amacı güder, sürekli olarak karşı tarafın taviz vermesini ya da teslim olmasını ister. Yetki sınırlarını saklama, yanıltıcı bilgi verme, kişisel saldırıda bulunma gibi taktikler uygular. Onlar için önemli olan, hedefinden hiç taviz vermeden kazanan taraf olmaktır. Bu tipler her müzakereyi, isteklerin bir yarışı olarak algılar ve bu nedenle aşırı pozisyonlar almayı tercih ederler. Kazanmak için her şeyi yapar, bu uğurda dostça ilişkilerini bile zedelemeyi göze alırlar. Ancak sıklıkla karşı taraftan da bu derecede bir cevap veya davranışla karşılaşır ve isteklerine ulaşamadığı için yine hüsrana uğrarlar. Genelde bütün müzakereciler yukarıda özelliklerini saydığımız ve aşırı uçlarda yer alan bu iki müzakereci tipi arasında bir karakter çizmektedirler.

4. KİŞİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsanlar arası bir takım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre, kişilik farklılığından söz etmek, temelde insanların taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinin aynı değildir. Ne kadar insan yaşamışsa, o kadar da ayrı kişilik var demektir (Eroğlu, 2004:158). Kişilik bireyi başkalarından ayıran, bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı özelliklerin bir bütünüdür. Kişilik, bir kişinin veya kişilerin davranışlarının yapısal ve dinamik özelliklerini gösterir (Arkonaç, 1998:379). Duygular yetenekler, güdüler, mizaç, sosyal-fiziksel-psikomotor ve bilişsel özellikler, karakter, değerler, inançlar, tutumlar, görüşler ve benzeri tüm özellikler kişiliği oluşturur. Kişilik, insanın davranışlarının tüm yönlerini kapsamaktadır. Kişinin belleği, dış görünüşü, sesi ve konuşma tarzı, tepkisi, ilgileri vb. pek çok özelliği bu bireyin kişiliği hakkında bize bir takım veriler sağlar (Baymur, 1994:253).

Kişilik, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak değerlendirilmektedir (Şimşek ve diğ., 2010:95). Kişiliğin oluşumunda etkili olan değişkenler, biyolojik faktörler, çevresel faktörler ve durumsal faktörlerdir. Bu değişkenlikler farklılıklara yol açmaktadır. Bu bakımdan kişilik, bireylerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda, benzerlik ve farklılıklarını belirtmeye yardımcı olan özelliklerdir (Ergeneli, 2006: 35).

4.1. Kişilik Tipleri

4.1.1. A Tipi Kişilik

A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede, mümkün olduğu kadar çok fazla başarıya sahip olmak istemektedir (Moorhead & Griffin, 1992:463). Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavır takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder.

A tipi davranış biçimi, aşırı rekabetçilik, fazlasıyla işe odaklanmış olma ve zamana karşı olabildiğince duyarlılık şeklinde kendini gösterir. A tipi bireyler kendilerini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hissederler. Beklemeye hiç tahammülleri yoktur. Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar ve oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. A tipi bireylere karşı açık olunması, hoşgörü gösterilmesi, güvenin kazanılması, anlamsız rekabete girilmemesi bu tip kişilerle ilişkide yararlı olacaktır (Durna, 2004:17)

Batlaş (2000)'e göre A tipi davranış biçiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Hareketlilik: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu kimselere konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler ve bazı kelimelerle aşırı vurgu yaparlar, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.
- Dürtü ve ihtiras: A tipi davranış biçimine sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyi koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.
- Rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Kendilerini zapt etmek için gösterdikleri gayrete rağmen, düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışlar kolayca ortaya çıkartılabilir.
- Tek açılı kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisi ile meşgul ve benmerkezcidir. Bu kimselere büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir.

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün modern yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavrıdır. Çünkü çevrelerindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada, bundan önce hiç görülmediği biçimde değer verilmektedir (Samsun, 2010: 43-44).

4.1.2. B Tipi Kişilik

B tipi davranış biçimi ise, yaşama karşı daha dengeli olma, sabırlılık ve asla acele etmeme şeklinde ortaya çıkar (Moorhead & Griffin, 1992:463). B tipi bireyler kurallardan arınmış ve esneklerdir. Zamanı pek sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değildir ve övülmekten hoşlanmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler ve işleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. Kendisinden ve çevresinden emindirler (Pehlivan, 2002: 36).

Braham (1994) B tipi insanların A tipi insanlardan çeşitli açılardan farklılık gösterdiklerini belirtmektedir. B tipi insanlar daha az zamanda daha çok iş yapmak için tüm zamanlarını çalışmaya ayırmak yerinde, kendilerini belli bir düzene sokarlar ve arada mola verirler. Hafif bir dinlenmenin veya bir tatilin sağlık ve üretim açısından önemli olduğunu kavramışlardır. Yaşamdaki küçük şeylerden zevk almaya zaman ayırırlar. Tamamen işlerine odaklanıp hayatın diğer boyutlarını unutmazlar. İşten zevk almaya çalışarak, hayatı eğlenceli görmeye çalışırlar. Bu beceri kendilerinin objektif ve dengeli olmalarını sağlar. Sadece anlık amaç veya yaşananların sonuçlarına değil, bir

bütün olarak hayata önem verirler. Hayatta gelgitlerin olabileceğini bilirler. Zaman zaman yavaşlamaktan veya sadece var olmaya çalışmaktan korkmazlar. Belli dönemlerde rahatlamamın daha büyük verim sağladığını bilirler. Daha az kaygı ve öfke duyarlar. Öfke yaşayacaklarına karşı tarafa ne istediklerini ifade ederler. B tipi insanlar stresten kaçınmak için boş vermeyi öğrenmişlerdir. Strese uyum sağlamaktansa, streslerini yönetme yolunu seçerler (Samsun, 2010: 44).

B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğunu söylemek mümkün değildir (Moorhead & Griffin, 1992:463). Ancak yapılan tanımlamalar ışığında, A ve B tipi kişiler arasındaki farklılıkları Tablo 1'deki gibi gruplandırmak mümkündür.

Tablo 1: A ve B Tipi Kişilik Yapıları

A Tipi Kişilik Yapısı	B Tipi Kişilik Yapısı
Hızlı yürürler, hızlı yerler, hızlı konuşurlar.	Asla acele etmezler.
Sabırsızdırlar.	Sabırlıdırlar.
Boş zamanları pek yoktur.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Her ortamda saldırgan ve rekabetçidirler.	Oyun ve sporu eğlenmek için gerçekleştirirler.
Daima eylem halindedirler.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Aynı anda birden fazla şey yaparlar.	Övünmekten hoşlanmazlar.

Kaynak: Moorhead & Griffin, 1992:463

5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE MÜZAKERECİ KİŞİLİK

Rubin & Brown literatürdeki geniş araştırmalar sonucu gerek demokratik gerekse de kişilik değişimlerini göz önünde tutarak bireysel farklılıklar üzerinde birçok belge meydana getirmiştir. Yüzlerce sayıda yapılan araştırmalar müzakerecilerin davranışlarındaki bir çok değişkeni açıklayamamıştır. Bu durum aynı şekilde diğer davranışların açıklanmasında da başarısız kalmıştır. Bireysel farklılıkların müzakere neticesinde yansımaları esnasında durumsal özelliklerde yaşanan küçük farklılıklar bu etkilerin açıklanamaması sonucunu beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte araştırmacılar, bireysel farklılıkların varlığının müzakere sürecinin getirileri üzerinde sınırlı dahi olsa bir potansiyel etkisi olduğunu belirtmektedirler (Kocabaş, 2005: 11).

Müzakerecinin sahip olduğu kişisel özellik ve değerleri, müzakerecinin müzakere tarzını ve kullandığı stratejileri etkileyerek, müzakere sürecinde önemli etkilere yol açtığı ifade edilebilir. Bu anlamda bir müzakereci açısından öncelikle incelenmesi gereken özelliklerden birisi de kişiliktir. Kişilik, bir müzakerecinin müzakere davranışlarını doğrudan etkileyen faktörlerin başında gelir. Her müzakereci öncelikle kişilik özelliklerinin bilinmesinin ve anlaşılmasının müzakere açısından öneminin farkında olmalıdır. 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. Fraser (2002)'e göre birbirine benzer insanların ortak hareket etme eğilimlerinin yüksek oluşu, karşılıklı olarak ilişki geliştirmeye yardımcı olabileceği gibi, müzakere önemli bir faktör olan güven duygusunun gelişmesine de önemli katkılar sağlamaktadır (Samsun, 2010: 40-46).

Uzlaşmacı ve dışa dönük kişiliğe sahip müzakereciler ise, dağıtıcı müzakereelerde çok başarılı değillerdir. Çünkü dışa dönükler sempatik ve cana yakındırlar ve paylaşımları gerekenden daha fazla bilgiyi paylaşma eğilimindedirler. Uzlaşmacı kişilikte olanlar rekabet etmek yerine dayanışmanın yollarını bulmak eğilimindedirler. Bu özellikler bütünleştirici müzakereelerde kısmen faydalı olsa da çıkarlar karşıt

olduğunda mesuliyet yüklenmeye neden olabilmektedir. Dolayısıyla en iyi dağıtımçı müzakereciler görünüşe göre ters ve içe kapanık kişilikteki müzakerecilerdir. Bu tip müzakereciler karşı tarafı memnun etmekten ve memnuniyet verici biri olmaktan çok kendi çıktıkları ile ilgilidirler. Karşı tarafla pozitif ilişkiye sahip olmaya çok önem veren ve kendi çıktıkları ile ilgili çok kaygılı olmayan kişiler zayıf bir müzakereci tipi sergileyebilmektedirler. Bu kişiler anlaşmazlıklar konusunda çok endişelidirler ve hoş olmayan çatışmalardan kaçınmak için, daha müzakere başlamadan taviz vermeyi planlamaktadırlar (Erdem, 2012: 471).

Müzakerecilerin müzakere sürecindeki davranışları ile kişilik özelliklerinin yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Rekabetçi özelliklere sahip müzakereciler daha az hoş görülür ve kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha ısrarcıdırlar. Uzlaşmacı ve iş birlikçi özellikleri ön planda olan bir müzakereci ise daha hoşgörülü, karşılıklı çıkarların gerçekleştirilmesi yönünde çaba gösterir (Craver, 2003: 50). Bunun yanı sıra kişilik özellikleri birbirine benzer yapıdaki insanların iletişime geçmeleri daha kolay olup, bu durum müzakere sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilik ile müzakere tarzını uyumlandırmak ve aynı zamanda karşı tarafın müzakere tarzını ortaya çıkarmak da önemlidir (Varoğlu & Sığı, 2008: 20).

Halpern & Parks'a (1996) göre, kişilik özellikleri ve tecrübenin yanında, müzakerecinin cinsiyetinin de müzakere sürecinde önemli farklar yaratabileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda cinsiyet farklılığının müzakereye etkisinin incelenmesine yönelik yapılan araştırmalarda, bazı konularda dikkat çekici farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin, müzakere esnasında kadınların erkeklerle göre, para konusunu daha sonra ele aldıkları gözlemlenmiş ve erkeklerin kadınlara göre müzakereye daha rekabetçi teknikler kullandıkları, mizahı kendi beklentilerini karşılamak veya üstün duruma geçmek için bir strateji olarak benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca kadın müzakereciler kişi odaklı olup, karşılıklı ilişki geliştirmeye önem vermekte ve duygularını daha rahat ifade ederek karşı tarafı anlamaya çalışmaktadırlar (Erkuş & Tabak, 2008:397). Erkek müzakerecilerin ise daha çok konu odaklı oldukları, ilişkileri ikinci plana aldıkları, karşı tarafın duyguları ve algıları ile çok fazla ilgili olmadıkları değerlendirilmiştir (Çetin, 2002: 53).

Kadınlar müzakere ederken erkeklerle göre daha dolaylı davranabilmekte ve çoğu zaman daha çok zaman gerektirse de kadınlar herkesi memnun eden çözümler için çabalamaya daha istekli olabilmektedirler. Diğer taraftan erkekler bunun tam zıttı olarak sabırsızdırlar ve kabul edilebilir bir çözüm bulduklarında diğer tarafında bunu bir an önce kabul etmesi için baskı uygulayabilmektedirler (Miller & Miller, 2002:128). Heen (1996) yaptığı araştırmada, bayanların sürece, erkeklerin ise sonuca odaklı olduğunu tespit etmiştir (Özel, 2008:23).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Müzakere ve kişilik araştırmacılar tarafından üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Çünkü müzakerecilerin müzakere sürecindeki davranışları ile kişilik özellikleri yakından ilişkilidir. Yapılacak araştırmalarda müzakere türlerinin etkinliğinde müzakerecilerin kişilik tiplerinin ne kadar önem arz ettiğine bakılması beklenmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, konuyu kavramsal boyutta ele almaktır. Kişisel özellik ve değerleri, müzakerecinin müzakere tarzını ve kullandığı stratejileri etkileyerek, müzakere sürecinde önemli etkilere yol açmaktadır. Dolayısıyla kazan-kazan yaklaşımının taraflar açısından etkili olduğu düşünülecek olursa müzakerelerin olumlu sonuçlanmasında müzakerecilerin kişiliklerinin önemli rol oynadığı söylenebilir.

Yurt dışında ve ülkemizde çeşitli yönleriyle ele alınan müzakere konusu, kişilik ve kişilik tipleri itibariyle çalışılmayı beklemektedir. Konuyu, araştırmacıların ve uygulamacıların dikkatine sunmayı amaçlayan bu çalışmanın yeni araştırmacılara ışık tutması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- ACUFF, F. L. (2005) Uluslar arası Müzakere-Dünyanın Herhangi Bir Yerinde Herhangi Biriyle, Herhangi Bir Konuyu Müzakere Etme, (Çev. S. Demirci), İstanbul.
- ARKONAÇ, S. A. (1998) Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, Alfa Basım Yayıncılık, İstanbul.
- ATASOY, Z. (2012), Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARUTÇUGİL, İ. (2003) Kişisel Gelişimde Kapıları Açmak, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYAR, İ., (2001) "Farklılıkları Yönetme Sanatı" Mali Kılavuz Dergisi, Sayı.11, Ankara.
- BAYMUR, F. (1994), Genel Psikoloji, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- CELLİCH, C. and JAIN S.C. (2004) Global Business Negotiations: A Practical Guide, Thompson Corporation Pub., USA.
- COHEN, H. (1996) Her konuyu müzakere edebilirsiniz, Sistem yayıncılık, İstanbul.
- CRAVER, C. B. (2003) Negotiation Styles: The Impact On Bargaining Transactions, Dispute Resolution Journal, Feb-Apr 2003; 58 (1).
- ÇETİN, C., (2002) Müzakere Teknikleri, İlke, Süreç, Uygulama, Beta Basım, İstanbul.
- ÇETİN, C. (2007) Müzakere Teknikleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DAWSON, R. (2006) Salary Negotiating: Inside Secrets From a Master Negotiator, The Career Pres, Inc., USA.
- DEMİRPOLAT, M. (2008) Müzakere ve Müzakere Teknikleri: Orta Kademe Yöneticilerin Müzakere Stilleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DIETMEYER, R., BAZERMAN M. and KAPLAN R. (2004) Strategic Negotiation: A Breakthrough Four-Step Process For Effective Business Negotiation, Dearborn Trade Publishing and A Kaplan Professional Company, USA.
- DURNA, U., (2004) Stres A ve B tipi Kişilik Yapısı Ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, C.XI, S.1, Manisa.
- ERDEM, İ., (2012) Örgütsel Davranış, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, F., (2004) Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ERGENELİ, A., (2006) Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ERKUŞ, A. ve TABAK, A., (2008) İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- GÖKÇÜL, B. (2005) Müzakere-Stratejik İlişki Kurma, İstanbul.
- KARİP, E. (2003) Çatışma Yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- KOCABAŞ, T. (2005) "Elektronik Ortamda Müzakerenin Karar Davranışı Üzerinde Etkileri" Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LATİF, H. ve UÇKUN, G. (2004) Mülakat-Avantajlı Stratejiler, İstanbul.
- MANNING, T. and ROBERTSON, B. (2004) "Influencing, Negotiating Skills and Conflict-Handling: Some Additional Research and Reflections", Industrial and Commercial Training.
- MİLLER, L.E., and MİLLER J. (2002) A Woman's Guide to Successful Negotiating, USA: McGraw Hill.
- MOORHEAD, G. and GRIFFIN R.W. (1992) Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin Company.
- OKAT, B. (2011), "Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- OLIVER, D. (2001) Etkili Müzakerenin 101 Yolu, Çev. H. T. Dursun, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÖZEL, E. (2008) "Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)" Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÖZKAYA, M., ÖZBİLGİN, M. Ve ŞENGÜL, C.M. (2008), "Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi:Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı, 19: 359-374.
- PEHLİVAN, İ. (2002) İş Yaşamında Stres, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- REARDON, K. (2005) Becoming a Skilled Negotiator, USA:John Wiley & Sons Inc.
- SAMSUN, O. (2010) "Müzakere Stratejilerinin Kullanımında Psikolojik Güçlendirme Algısı, Müzakerede Hissedilen Güç ve Strese Bağlı Kişiliğin Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SÜNBLÜ, D. (2008) "Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk Eğitim Programının Ortaöğretim 9. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözme Becerileri, Öfke Kontrolü ile Özsayı Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- SÜRGEVİL, O. (2008), "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt,11, Sayı 20, Aralık: 111-124.
- SÜRGEVİL, O. Ve BUDAK, G. (2008), " İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, 10, Sayı, 4: 65-96.
- ŞEVKİN, B. (2008) "Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk Eğitim Programının İlköğretim 4.-5. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Stratejileri ve Saldırganlık Eğilimleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK A. (2010) Davranış Bilimleri, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK), (2013), Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5152b73ee54276.07511923 (İndirilme Tarihi: 20.03.2013).
- TÜRK, F. (2008) "Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk Eğitim Programının İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Becerileri Üzerinde Etkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- TÜRNÜKLÜ, A. (2006) Sınıf Ve Okul Disiplinine Çağdaş Bir Yaklaşım:Onarıcı Disiplin, Ekinoks, Ankara
- UÇAN,M. Y. (2008) "Müzakere yönetimi ve Bir Model Denemesi", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- UÇAY, D. (2003) Müzakere ve Uzlaşma Teknikleri, İstanbul
- VAROĞLU, K. A. ve SİĞRİ Ü. (2008) İş, Yönetim ve Diploması Dünyasında Müzakere, Siyasal Kitabevi Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara
- ZENGİN, F. (2008) "Müzakere (Problem Çözme) ve Arabuluculuk Eğitim Programının İlköğretim 4.-5. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözüm Stilleri ve Atılgnlık Becerileri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi" Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

