

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2019) Cilt 03, Sayı 02, s. 203-220

---

## İletişim ve Müzakere Arasındaki İlişkiler Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme

Nurten Polat Dede<sup>a</sup>

---

### Özet

Günümüz de ekonominin globalleşmesi ile birlikte uluslararası şirketlerin farklı ülkelerdeki şirketlerle gerçekleştirdikleri ortaklaşa yatırımlar, birleşmeler, lisans anlaşmaları, mal ve hizmet dağıtım anlaşmaları müzakerelerin önemini her geçen gün artırmaktadır. Ulusal yazında müzakere-iletişim konusunda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Ancak uluslararası müzakere ve iletişim ilişkilerinin konu alındığı mevcut literatürdeki çalışmalarda konunun hangi açılardan ele alındığının sistematik olarak incelenmesi, diğer araştırmacılara müzakere-iletişim ilişkilerinin ampirik olarak çalışılmasında yardımcı olabilir. Çalışmanın temel amacını, müzakerelerde kişilerarası etkileşimlerin kalitesine etki eden iletişimden kaynaklanan unsurlara dikkat çekmek oluşturmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünü takiben ikinci bölümünde, iletişim kavramı ve türleri; iletişim sürecinin özellikleri ve unsurları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; müzakere kavramı, müzakere ile ilgili yaklaşımlar, müzakere stratejileri açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde ise, müzakere konusunda araştırma yapmak isteyen çalışmacılar için iletişim ve müzakere kavramları ilişkilendirilmektedir. Beşinci bölümde, ulusal ve uluslararası literatürde müzakere ve iletişim ilişkilerini inceleyen çalışmaları kategorize etmek için araştırmacılar tarafından önerilen farklı modeller tartışılmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

### Anahtar Kelimeler

İletişim  
Ticari Müzakere  
Müzakere Yönetimi  
Sözel İletişim  
Sözel Olmayan İletişim

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 16.07.2019  
Kabul Tarihi: 28.10.2019  
Yayın Tarihi: 30.10.2019

---

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İYBF, [ndede@medipol.edu.tr](mailto:ndede@medipol.edu.tr).  
ORCID: 0000-0002-9952-4642

## A Theoretical Evaluation on the Relationships between Communication and Negotiation

### Abstract

Today; joint investments, mergers, license agreements and distribution of goods and services made by international companies in different countries increase the importance of negotiations due to global economy. In the literature, studies on negotiation-communication are found to be inadequate in national basis. However, in the studies dealing with the international negotiation and communication relations, systematic examination of the aspects of the issue can help other researchers empirically study negotiation-communication relations. The main purpose of the study is to draw attention to the elements arising from communication that affect the quality of interpersonal interactions in the negotiations. Following the introduction part of the study, the concept and types of communication; characteristics and elements of communication process are discussed in the second part. In the third part; the concept of negotiation, approaches related to negotiation, negotiation strategies are explained. In the fourth part, communication and negotiation concepts are linked for the researchers who want to do research on negotiation. Different models proposed by the researchers to categorize the studies examining the relations of negotiation and communication in national and international literature are discussed in the fifth part. In the conclusion part of the study, suggestions are made for future research.

### Keywords

Communication  
Business Negotiation  
Negotiation Management  
Verbal Communication  
Non-Verbal Communication

### About Article

Sending Date: 16.07.2019  
Acceptance Date: 28.10.2019  
Issue Date: 30.10.2019

## GİRİŞ

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya gelerek, eşgüdümlü faaliyet göstermek zorunda oldukları, otorite ve sorumluluk ilişkilerinin açıkça belirlendiği, iş bölümüne dayalı sosyal birimler, örgüt olarak tanımlanmaktadır (Katz & Kahn, 1977; Parsons, 1970). Örgütlerdeki farklı gibi görünen birey ve grup temelindeki tüm amaçların her biri, nihai olarak örgüt performansına hizmet edecek şekilde uyumlaştırılma zorunluluğuna sahiptir. Bu zorunluluk tarafların birbirlerine yaptıkları işlerle ilgili bilgiler vermelerine, görüş alışverişinde bulunmalarına ve iş birliği sağlayabilmek için örgüt içinde sürekli olarak müzakereler yapmalarına yol açmaktadır.

Müzakere kavramı hem çatışmaların önlenmesinde hem de ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümlenmesinde önemli bir yönetim becerisi olarak araştırmacılar tarafından uzun zamandır çalışılmaktadır. Holt (1998)'a göre müzakere, bir anlaşmaya ulaşmak için, kişilerin pazarlık ederek farklılıkları çözümlenme, çatışmayı önleme amacı ile yaptıkları görüşmelerdir. Müzakere kavramını, anlaşmazlık veya çatışma yöntemi olarak ele

alan çalışmalarda, en yalın hali ile kavram; anlaşmazlıkları çözüme kavuşturma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Mamatoğlu & Keskin, 2019; Poyraz & Kuruoğlu 2016; Thompson, 2014). Davranışsal karar teorisi ise, müzakereyi bir veya daha fazla tarafın ortaklaşa karar alma süreci olarak tanımlayarak, kavramın hem karar alma boyutuna hem de taraflar için ortaya çıkacak sonuçlarda tarafların ortaklaşa çabalarına odaklanmaktadır (Raiffa, 1982).

Müzakere kavramı, çatışmayı önleme veya çözme yöntemi olarak ele alınmasından bağımsız olarak, genel olarak kişilerarası ya da gruplar arası çıkarların birbiri ile çakışması sonucunda, geleceğe yönelik tutum ve davranışların belirlenmesi için, tarafların karşılıklı teklif ve karşı tekliflerde bulunduğu, isteyerek ya da zorunlu olarak dâhil oldukları bir ortak karar verme süreci olarak tanımlanabilir (Polat Dede, 2000).

Müzakere, farklı ihtiyaçlara ve fikirlere sahip tarafların iletişim kurmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu iletişim süreçlerindeki iki yönlü iletişimin etkinliği müzakerelerin başarısında büyük bir rol oynar (Acuff, 2008). Görüşmelerde iletişim, müzakereciler arasındaki duygu ve düşüncelerin bildirilmesi için gerçekleştirilen her türlü davranışı kapsamaktadır. Dil ve davranış kavramlarını birbirlerinden ayrı düşünmek imkânsızdır bu nedendir ki müzakerelerde kullanılmış olan her ifade aslında karşı tarafa bir davranış biçimi sergiler (Hufeisen & Neuner, 2003'den aktaran Yücel, 2009). Lewicki, Barry, Saunders ve Minton (2006)'a göre açık ve doğru iletişim, yüksek kaliteli bütünleştirici müzakerelerin önemli bir öncülüdür.

Orbe ve Bruess (2005) kişilerarası iletişimi, kişilerin karşılıklı olarak anlam yaratmaları, bu anlamları paylaşmaları, birbirleriyle ilgili bilgi edinmeleri ve ilişki kurmaları süreci olarak ifade etmektedir.

Çalışmanın giriş bölümünü takiben ikinci bölümünde iletişim kavramı, iletişim türleri, iletişim ve kültür ilişkileri ve etkin dinleme konuları incelenmektedir. Üçüncü bölümde müzakere kavramı, müzakere ile ilgili yaklaşımlar, müzakere stratejileri açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde müzakere ve iletişim ilişkilerini ampirik olarak çalışan araştırmacıların konuya yaklaşımları incelenmektedir. Sonuç bölümünde ise çalışmanın teorik ve uygulamacılar için katkıları, öneminden bahsedilerek gelecekteki araştırmacılar için önerilerde bulunmaktadır

## İLETİŞİM KAVRAMI

Fromm (2006) insanların kişilerarası iletişimde bulunma ihtiyacını "...tüm bedensel gereksinmelerinin karşılanması durumunda bile insanın yalnızlık ve tek başlılığını bir hapisane gibi algılayıp; aklını kaçırmamak için bu hapisaneden çıkması gerektiği..." şeklinde ifade eder.

İletişim kavramının ortaklaşma, ortak kılmak anlamındaki "commun" sözcüğünden geldiği söylenmektedir (Velentzas & Broni, 2014). Kişilerarası iletişim ise iki veya daha fazla kişi arasında mesaj göndermeye ve mesaj almaya dayanır (Canary, Cody & Manusov, 2003). Bir kişinin bir başkasına ihtiyaçları, istekleri, algıları, bilgisi veya duygusal durumu hakkında bilgi alışveriş eylemi olarak ifade edilmektedir (Mehrabian, 2017). Dökmen (2016)'e göre insanlar iletişim kurabilmek için bilgi ve sembollerini üretirler. Üretilen bu bilgi ve sembollerin çift yönlü olarak aktararak birbirlerini anlamaya ve yorumlamaya çalışırlar.

İletişim literatürde farklı çalışmacılar tarafından birçok kuram ve modellerle açıklanmaya çalışılmıştır. İletişim modelleri içerisinde ilk modeller iletişimi doğrusal bir süreç

olarak kabul etmektedir (Gerbner, 1956; Newcomb, 1953; Schramm, 1954). Bu modellerde kaynak, alıcı, kodlama, mesaj, kanal, geri bildirim ve gürültü kişilerarası iletişimin unsurları olarak ifade edilmektedir (Özdemir Erel & Yalçın, 2014).

Kaynak, kişisel fikirlerini seçer, seçtiği verileri kodlayarak bu verileri alıcıya iletir. İletişimin bütün sorumluluğu gönderen ya da kodlayana aittir. Kodlama da kaynağın düşünceleri, alıcının anlayacağı sembollere dönüştürülür. Bu dönüşüm, alıcıya gönderilecek mesajın kanalı dikkate alınarak gerçekleştirilir. Mesaj, kaynağın alıcıya göndermek istediği verilerin kodlanmış sözlü, sözsüz veya görsel halidir. Kanal mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araçtır. Geri bildirim kaynağın gönderdiği mesajın alıcıya ulaştıktan sonraki sürecidir. Alıcı aldığı mesajı anlamlandırır, yorumlar ve kaynağa geri bildirimde bulunur. Gürültü ise bütün bu iletişim sürecinde mesajın alıcıya doğru iletilmesine engel olan unsurlardır (Baltaş & Baltaş, 2001).

İletişimin gerçekleştiği ortamın fiziksel özellikleri, kaynak ve alıcının; önyargıları, konuşmalara kendini verememesi, mesaja farklı anlamlar yüklemesi, dil farklılıkları, anlaşılmayan işaretler ve teknik terminolojiler kullanması, iletişim süreçlerini etkileyen gürültü türlerine örnek olarak verilebilir (DeVito, 2016; Raju, 2018).

Çubukçu (2006) kişilerin özellikleri ve iletişim sürecini çevreleyen tüm bağlamsal etmenlerin kişilerarası iletişimi etkilediğini ifade etmektedir. Çalışmacıya göre kişilik özellikleri, bireyle ilgili bilişsel özellikler, kişinin geçmişi, içinde yetiştiği çevre, inançları ve benlik kavramları gibi tüm bağlamsal etmenler iletişim sürecine girmekte ve süreci karmaşıklaştırmaktadır.

## İletişim Türleri

### Ses Yoluyla Yapılan Sözel ve Sözsüz İletişim

Ses yoluyla yapılan iletişim sözel ve sözsüz olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Eriş, 2012). Kişilerarası iletişimde sözcüklerin ve sembollerin kullanımı ses yoluyla yapılan sözel iletişim davranışıdır. Bu iletişim davranışı dille iletişim davranışı olarak da adlandırılmaktadır (Dökmen, 2016). Kelimelerin nasıl kullanıldığı, sesin üzgün, neşeli veya alaycı olup olmaması vb. gibi özellikler sözel/sesli iletişim davranışının kapsamında değildir. Taraflar aynı ana dili kullanıyor ve birbirlerinin kullandığı kelimelerin anlamlarını biliyorlarsa, iletişimde söylenmek istenen alıcı tarafından doğru olarak anlaşılacaktır.

Ses yoluyla yapılan sözsüz iletişim davranışında ise dilin anlamının ifade edilmiş şekli önemlidir. Bu iletişim davranışı dil ötesi iletişim davranışı olarak da adlandırılmaktadır (Dökmen, 2016). Dil ötesi iletişim (sesli/sözsüz iletişim) ise kelimelerin nasıl ifade edildiği yani içeriğin aktarılma biçimi ile ilgilidir. Bu iletişim türü sese dayalıdır. Sesin ahenk içinde ifade edilmesidir. Sesin şiddeti, sözcüğün tonlanması, sözcüğün söyleniş hızı, sözcüğün vurgulanma şekli gibi sözcükleri ifade ederken kullanılan ses özellikleri ile ilgilidir (Turner & West, 2018). Sesin kullanılış şekli, gönderilmek istenen iletinin anlamını tümünden değiştirebilir. Sesli/sözsüz iletişimde gönderen kişinin iletiyi göndermek için sesin özelliklerini doğru kullanabilme becerisi ve karşı tarafın sesteki özellikleri çözümlenme ve yorumlamadaki becerisi doğru anlamlandırması sesli/sözsüz iletişimin etkinliğini belirleyecektir.

### Ses Yoluyla Yapılmayan Sözel ve Sözsüz İletişim

Ses yoluyla yapılmayan iletişim sözel ve sözsüz iletişim davranışları olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Eriş, 2012). Ses yoluyla yapılmayan sözel iletişime yazı ve işaret dili

örnek olarak verilebilir. Beden dili, mekân kullanma ve dokunma davranışları ise ses yoluyla yapılmayan sözsüz iletişime örnek olarak verilebilir.

İletişim sadece konuşarak gerçekleşmez. Hiçbir şeyin söylenmemesi durumunda dahi karşı tarafa bir ileti göndermiş oluruz. Kişiler ellerini-kollarını hareket ettirerek, yüz mimiklerini kullanarak ifadeler yaratırlar, kısaca beden dillerini kullanarak da birbirlerine mesajlar gönderirler (Peleckis & Peleckienė, 2015). İletişimde beden dili kullanımı konusunda farkındalık ve yetkinliğin yüksek olması, sözel iletişimdeki sözcük kullanımından daha etkili sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Eriş, 2012). İyi bir iletişimde kişilerin konuşurken hem jestlerini hem de yüz mimiklerini vermek istedikleri mesaj doğrultusunda kontrol etmesi, eş zamanlı olarak karşı tarafında beden dilini izleyip, yorumlamasındaki etkililik iletişim süreçleri ve sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceği çeşitli araştırmacılarca ifade edilmektedir.

### İletişim ve Kültür

İletişimin şeklini etkileyen önemli unsurlardan bir tanesi kültürdür (Holt, 1998). Dil ve işaretler kültüre özgü olarak farklı anlamlar taşırlar. Kültür iletişimde ortak referans alanlarının belirlenmesine olanak sağlar. Aynı kültürden ve ortak geçmişten gelen bireyler soyut ve somut kavramlara benzer anlamları yüklerler (Pease, 2014). Ancak dili kültürlerarası farklılığın en önemli unsuru olarak görmek mümkündür. Bir ülkenin dili o ülkedeki değerler, normlar yoluyla şekillenir. Örneğin İngiltere'nin ticarete verdiği önem, İngiltere'deki ticari kelimelerin fazlalığına yansımış, dil ticari kelimeler açısından gelişmiştir. Toplumcu ülkelerin diline ise akrabalığa verdiği önem yansımıştır. Toplumcu ülkelerin kullandığı dil akrabalık ifade eden kelimeler açısından oldukça zengindir (Dökmen, 2016). Örneğin Türkçede kullanılan hala, teyze, baldız, elti, yenge, görünce gibi sözcüklerin her biri farklı anlamlar taşımaktadır. Bireyci toplumların dilinde ise bu ayırım daha az görülür. İngiltere'de, Türkçedeki hala, teyze, baldız, elti, yenge, görünce kelimelerinin anlamları sadece "aunt" sözcüğü ile ifade edilmektedir. Türk kültür ve diline yabancı birisi akrabalık bildiren kelimelerin ince anlam farklılıklarını kavramakta güçlük yaşayabilir.

Toplumların kültürel özellikleri ile ilişkilendirilen bir başka unsur, zaman yönelimidir (Ghuri & Usunier, 2003; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Paralel şekilde zaman yönelimi de dile yansımıştır. Batı toplumlarında insanların birbirleri ile öylesine kişisel bir çift laf etmesine sıkça rastlanılmaz. "Kısa kesin", "Zamanım yok" Amerika'da en çok işitilen sözcüklerdir. Oysa bu Türklerce garipsenebilir ve gücenmeye neden olabilir. Zaman yöneliminin etkisi, dilde yaygın olarak kullanılan kelimelerin kısaltılmasına da yansımaktadır. Amerika'da sıkça kullanılan meşhur "OK" veya her şey tamam hareketi Fransa da "sıfır" veya "hiç" anlamına gelirken, Japonya'da "para" anlamına gelir. Kültürel farklılıklar müzakerede beden dilinin kullanımında ve yorumlanmasına da güçlükler yol açabilir. Bireyin beden dilini yorumlarken kültürel geçmişinin ve diğer bağlamsal unsurların göz önüne alınması gerekmektedir. (Fatehi & Choi, 2019). Kültürün içinde bulunmamış birisinin bazı durumlarda kelimelerdeki kısaltmaları ya da beden dili, el ile yapılan işaretleri anlamakta güçlükler yaşanabilir. Bireyler iletişim kurmak için kendi kültürleri tarafından belirlenen dili, işaretleri ve sembollerini kullanırlar. Örneğin;

**Baş Parmak Kaldırma Hareketi:** İtalya'da insanlar birden beşe kadar saydıklarında baş parmak kaldırma hareketini bir anlamında, işaret parmağını ise iki anlamında kullanmaktadır. Öte yandan pek çok Avustralyalı, Amerikalı ve İngiliz için işaret parmağı "bir", orta parmakta "iki" anlamında kullanılır. "V" işareti bir toplumda zafer, bir başka

toplumda sadece iki rakamını, bir başkasında ise kaba bir davranışın simgesi olabilir (Pease, 2014).

**Beden dili ve yüz mimikleri:** Bir toplumda hayır, başı önden arkaya kaldırmak şeklinde ifade edilirken bir başka toplumda hayır başı iki yana sallayarak ifade edilebilir. Bazense aynı toplumda beden dili kişiden kişiye bölgeden bölgeye bile değişebilir.

**Bedensel Temas:** Kişilerarası iletişimde bedensel temasla karşı tarafa mesajlar verir. Birisinin elini öpüp başa koymak, karşı tarafa büyük olarak saygı duyduğunuz mesajını taşıyabilir. El sıkışmak karşı tarafa kendinizi onunla en azından eşit kabul ettiğinizi gösterebilir. Karşımızdakinin koluna veya omuzuna dokunmak dostluk göstergesi anlamına gelebilir. Bedensel temasın anlamı toplumdan topluma değişebildiği gibi bireyler arasında da yanlış anlamalara neden olabilir (Acuff, 2008).

**Mekânın Kullanımı:** Kişinin kendi çevresinde kullandığı mekânın mesafesi de aslında iletişimin bir başka türünü oluşturmaktadır. Karşımızdaki kişiyle olan mesafemizi ayarlayarak birtakım mesajlar veririz (Turner & West, 2018). Aralarında anlaşmazlık olan bireylerin birbirlerine uzak mesafelerde durması, diğer kişiler tarafından “araları açık” şeklinde yorumlanabilir. Mekanların kullanılma şekli, bazen dostluğun bazense statünün göstergesidir. Doğu ve Akdeniz kültürlerinde kişisel mekânlar daha küçük iken batı kültürlerinde bu mekânlar daha büyüktür.

**Araçların kullanım şekli:** Bireyler arası iletişimdeki ses yoluyla olmayan sözsüz iletişiminin niteliğine olan etkiler; araçlar olarak ifade edilen bireylerin kullandığı rozetler, takılar, kokular, giyim tarzı gibi unsurların çevrelere verdiği mesajlar yoluyla da ortaya çıkmaktadır (Pease, 2014).

Tüm bu örnekler beden dilinin kullanımı gibi ses yoluyla olmayan iletişim unsurlarının kültürel olarak yanlış yorumlanmasının istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini ve karşı tarafın beden dili, mekân ve araçların kullanımıyla ilgili olarak kararlar vermeden önce onun kültürel geçmişinin göz önüne alınmasının şart olduğunu göstermektedir.

### **Yüksek Kontekst İletişim ve Düşük Kontekst İletişim**

Literatürde kültürün iletişim biçimlerine etkisini araştıran çalışmacıların yaygın olarak kullandığı sınıflamalardan bir tanesi Hall (1976) tarafından geliştirilmiştir. Hall (1976) toplumların kültür çerçevesinde kullandığı iletişim biçimlerini yüksek kontekst-düşük konteks iletişim davranışı olarak iki şekilde gruplamıştır. Hall ve Hall (1990) Amerika, Kanada, Alman ve İskandinav ülkelerini iletişim açısından düşük kontekst iletişimi daha fazla kullanan kültürler olarak kabul etmektedir. Kültür ekseninin diğer ucunda ise Japonlar, Hindular, Çinliler veya Türkler gibi yüksek kontekst iletişimi daha fazla kullanan ülkeler yer almaktadır.

Düşük kontekst iletişimde, doğrudan ve açık iletiler gönderilmekte, iletilmek istenen duygu ve düşünceler “kastettiğini söyleyerek” mesaja doğrudan aktarılmaktadır. Mesajın alıcısı söyleneni yorumlamak ve çözümlenmek için ileti dışındaki diğer ileti unsurlarına çok fazla ihtiyaç duymamaktadır. Bu nedenle düşük konteks iletişim bazı çalışmalarda açık iletişim olarak da adlandırılmaktadır (Usunier & Roulin, 2010). Bu iletişim şekline alışkın olan müzakereci, örtük iletişim şeklini oyalanma ve işin geciktirilmesi şeklinde yorumlayabilir (Foster, 1992). Açık sözlü olma, dobra konuşma tüm toplumlarda bir değer olarak kabul

edilmekle birlikte; yüksek konteks iletişimi kullanan toplumlarda güzel söz kullanma ve yüzün korunması iletişimde birinci derecede önemli değerler olarak kabul edilmektedir.

Yüksek konteks iletişim yönelime sahip olan ülkelerde ise söylenmek istenen doğrudan iletiye aktarılmamaktadır. Gerçekten iletilmek istenenin doğru olarak anlaşılması için, iletiyi gönderenin ses kullanımı, konuşmada duraklama ve sessizlik, iletişimin gerçekleştiği ortam, toplumun değerleri, beden dili gibi diğer unsurlara da dikkat edilmesi gerekmektedir (Göktaş, 2016; Hall, 1976; Hall & Hall, 1990). Bu nedenle yüksek kontekst iletişim kavramı, kimi çalışmalarda “örtük” veya “imalı” iletişim olarak da adlandırılmaktadır. Yüksek konteks kültürün iletişimdeki özellikleri Sonuşen (1997) tarafından şöyle ifade edilmektedir; (1) Bu kültürde birisi öyle bir evet diyebilir ki bu hayır manasına gelebilir. (2) Jestler, mimikler gibi sözsüz iletişim unsurları önemlidir. (3) Konuşmacının yaş, ağırlık, cinsiyet, kıyafet gibi özellikleri ile farkında olmadan yaydığı mesajlar; göndericinin kendi kültürüne göre iletilirken, alıcı bu mesajları kendi kültürü çerçevesinde algılayabilir. (4) Konuşmanın sahnelenmesi ile ilgili zaman, mekân gibi unsurlar iletişimi etkilemektedir.

### **İletişim ve Etkin Dinleme**

Dinleme iletişim becerisinde önemli unsurlardan birisidir. Dinleme eyleminin amaçları; ilişki kurma, öğrenme, etki ve yardım etme olarak sıralanabilir. DeVito (2016)'a göre dinleme beş süreçten oluşmaktadır. Bunlar: Mesajın alınması (işitmenin ötesinde düşünme ve dikkat), alınan mesajın anlamlandırılması, duyulanın hafızada saklanması, hafızamızda mesajın değerlendirilmesi, en sonunda mesajı gönderen kişiye karşılık vererek geri dönüşte bulunulmasıdır (ayrıca bkz. Oğuz, 2012). Başarılı iletişiminin önündeki önemli engellerden bir tanesi; bireylerin dinleme konusundaki yetersizlikleri olarak ifade edilmektedir.

Raju (2018) iletişim sürecindeki dinlemenin önündeki engelleri; kişiden bağımsız (dış) ve kişinin kendinden kaynaklanan (iç) olarak iki sınıfa ayırmaktadır;

**Kişiden bağımsız (dış) engeller**, dilin semantik yapısından kaynaklanan, kültürlerarası ve teknolojik engellerdir.

**Kişinin kendinden kaynaklanan (iç) engeller**; psikolojik ve fiziksel engeller olmak üzere iki alt başlık altında sınıflandırılmıştır.

**Psikolojik engeller**, bireyin yaşadığı sevinç, üzüntü, öfke gibi duygular etkin dinleme eylemini olumsuz yönde etkileyebilirler. Ayrıca alıcının karşı tarafa olan önyargıları ve erken yargı oluşturmaları iletişimde dinleme eylemini engelleyebilir.

**Fiziksel engeller**, sağlık, yorgunluk, uykusuzluk, işitme sorunu, konuşma engeli, görme problemi, dinleyicinin konuşmacıya ve konuşmasına odaklanmasını engelleyen unsurlardır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında müzakere kavramı, müzakere ile ilgili yaklaşımlar, müzakere stratejileri açıklanmaktadır.

### **MÜZAKERE YÖNETİMİ**

Yönetimsel başarıda çok önemli olan müzakere konusu farklı bilim dallarındaki araştırmacılarca uzun yıllardır çalışılmaktadır. Müzakere becerilerinin yöneticinin başarısındaki rolü ve önemi son yıllarda anlaşılmış ve yöneticilerin müzakere “becerilerini bilinçli ve sistematik bir biçimde geliştirebilecekleri görüşü yaygınlık kazanmıştır.

Müzakere konusundaki erken dönem çalışmalarda; müzakere alanı, davranışsal karar teorisi, ekonomi, sosyoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji, iletişim ve antropoloji gibi çok farklı disiplinlerden üretilen bilgilerden beslenmiştir (Chatman, Putnam & Sondak, 1991). 1960 ve 70'li yıllarda psikoloji, siyaset bilimi, pazarlama ve endüstri ilişkilerinden birçok bilim adamı, pazarlık görüşmelerini incelemek için farklı kodlama şemaları kullanmışlardır. Ancak bu çalışmalarda, her ne kadar müzakere sürecindeki sosyal etkileşimin önemi vurgulansa da araştırmacıların, iletişimin müzakere süreç ve sonuçlarına etkilerini incelemeyi ikinci plana attığı görülmektedir. Putnam ve Roloff (1992)'a göre 1960 ve 1970'li yıllar çalışmacıların müzakerelerdeki teklif ve tekliflerdeki değişimler, tavizlerin verilmiş şekli, müzakerede güç ilişkileri, uluslararası çatışmalar ve bütünleştirici anlaşmaların nasıl oluşturulabileceği konuları araştırmacıların öncelikli olarak odaklandıkları ifade edilmektedir. 1980'li yıllarda ise müzakere ve iletişim ilişkileri üzerinde çalışan bilim adamlarının müzakere konusunda üretilen erken dönem çalışmalardan faydalanmakla birlikte müzakerede iletişim ve mesaj sistemlerine odaklanarak diğerlerinden ayrıldıkları gözlenmektedir.

### **Müzakere Kavramı**

Müzakere iş hayatında sadece kişilerarası önemli bir unsur değil, örgüt içinde de önemli bir unsurdur. Tek bir konuda yaşanan müzakere örgütün bütün geleceğini etkileyen sonuçlar doğurabilir (Erkuş & Tabak, 2008). Örgütün içinde ve dışında müzakerelerin sürekli yapıldığı düşünüldüğünde, örgütün uzun vadeli etkililiği ve verimliliğine etkisinin boyutları daha kolay düşünülebilir.

Çetin (2014) müzakereyi, tarafların başlangıçta amaçları farklı olmasına rağmen bir anlaşmaya ulaşmalarını gerektiren durumlarda müşterek olarak kabul edilebilir en iyi çözüme ulaşmak için diyaloglar ve ikna aracılığıyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişilerarası bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Yazar kavramı tanımlarken diyalog, ikna, etkileşim gibi unsurları ifade ederek müzakerenin aslında bir iletişim süreci olduğuna vurgu yapmaktadır.

Müzakere insan hayatında geniş bir alanı kaplayan iki veya daha fazla kişi arasında yapılan sosyal bir işlemdir. Taraflar önce sözle pazarlığa konu olacak hususta isteklerini talep ederler ve sonra anlaşmaya ulaşmak için alternatifler ararlar. Eğer talepler birbirine uyuyorsa müzakerede tarafların birlikte alternatif stratejilerin arandığı bir ortam söz konusudur (Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, 2014).

Thompson (2014)'a göre müzakere eyleminin başlaması için bir tarafın diğer tarafı müzakere yapmaya ikna etmesi gerekmektedir. Mevcut durumun müzakere edildikten sonra oluşacak durumdan daha iyi olduğunu düşünen bireylerin, müzakerelerde bulunmasının sağlanması kolay olmayacaktır. Fisher, Ury ve Patton (2011)'a göre her iki tarafın da anlaşmanın antlaşmamaktan daha iyi olduğunu düşünmeleri durumunda taraflar birlikte oturup uzlaşmazlığın söz konusu olduğu detaylar üzerinde karşılıklı müzakereleri sürdürerek sorunu çözmeye çalışmaktadır. Müzakere çoğu zaman kısa dönemli ticaretin uzun dönemli sonuçlarının olduğu anlaşma ve imtiyazları içerir.

Müzakere sürecindeki birçok sosyal faktör, müzakere sonuçlarını etkileyebilir. Müzakeredeki iletişimde taraflar arasındaki saygı, sevgi, güven davranışları, arkadaşça tutumlar ve gösterilen nezaket müzakerelerden olumlu sonuçlar elde etmeyi mümkün kılabilir. Karşı tarafı sindirme, saygısızlık veya rahatsız etme ise müzakerelerin kötü sonuçlarını ortaya çıkarır (Jin, Geslin & Lu, 2007). Müzakerelerdeki kazanç ve kayıplar her



zaman parasal değerlerle ifade edilmeyebilir. Bazı kültürlerde yüzün bir daha tutmaması, taraflar arası uyumun bozulması, en az parasal değerler kadar önemli değerlerdir. Müzakere ile ilgili yaklaşımlar, başlığı altında kısa olarak müzakere literatüründeki öncü ve en çok atıf alan araştırmacıların, müzakere konusundaki farklı yaklaşımları ele alınacaktır.

### **Müzakere ile İlgili Yaklaşımlar**

Literatürde müzakere konusunda çalışan araştırmacıların kavramı farklı şekillerde ele aldıkları gözlenmektedir. Müzakereleri stratejik süreçler olarak ele alan, Raiffa (1982) müzakeredeki tarafların kullanmış olduğu stratejiler ve karar verme üzerinde çalışmıştır. Raiffa (1982) karar verme teorisi ile oyun teorisini birleştirmiştir. Benzer şekilde Zartman (1977) müzakereleri karar verme süreci olarak tanımlamıştır. Spector (1977) kavramı psikolojik süreçler bağlamında ele almış ve müzakerecilerin algılamaları, beklenti ve hedeflerine odaklanmıştır. Spector (1977) gibi müzakereleri psikolojik süreçler ve davranışlar olarak ele alan diğer araştırmacılar; kişilerarası ya da grup ilişkilerine önem vermişlerdir. Bu kümedeki araştırmacılar; müzakereye bulunan görüşmecilerin agresiflik, açıklık, stres düzeyi, sakinlik, riskten kaçınma ya da riske eğilim gibi özelliklerini incelemiştir. Motivasyon, küçük grup ilişkileri, liderin rolü, grubun boyutları, küçük koalisyonların oluşması, planlama, görüşmelerdeki davranışları daha verimli kılmak için transaksyonel analiz veya zihin dili programlaması gibi iletişim becerisini arttırmaya yönelik zarif soru sorma, aktif dinleme, itiraz ve engellerle başarılı bir şekilde başa çıkma konuları bu araştırmacıların incelediği konulardır. (bkz, De Dreu, Beersma, Steinel & Van Kleef, 2007; Putnam & Roloff, 1992; Walton & McKersie, 1965;).

### **Müzakere Stratejileri**

Müzakere stratejileri, görüşmeler sonrasında müzakerecilerin arzu edilen faydaları elde edebilmek için kullandıkları kapsamlı planlardır. Walton ve McKersie (1965) müzakereye tarafların tutum, eylem ve görüşme tarzları ile kendini ortaya koyduğu davranışları bütünleştirici ve dağıtıcı davranış olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. Paylaşıcı müzakereler literatürde; kazan-kaybet, dağıtıcı, sıfır toplamlı, sabit pasta gibi değişik isimlerle de adlandırılmaktadır. Paylaşıcı müzakerelerin konusu kimin daha fazla pay ya da en çok değeri alacağı ile ilgilidir. Paylaşıcı müzakerelerde tarafların her biri anlaşmadan elde edebileceğinin en fazlasını istediğinden bilgi paylaşımı yapılmamakta ancak karşı taraf hakkında mümkün olan en çok bilginin alınmasına çalışılmaktadır.

Birleştirici müzakereler kazan-kazan veya bütünleştirici müzakereler olarak da ifade edilmektedir. Birleştirici müzakereye taraflar mümkün olan en fazla değeri yaratmak için iş birliğine gitmekte ve her iki tarafında memnun olduğu bir anlaşma zemini için ortaklaşa çaba göstermektedir. Bu tür müzakereler sonrasında taraflar güvene dayalı daha uzun süreli ilişkiler geliştirebilmektedir (Walton & McKersie, 1965).

Fisher vd., (2011) modeli, müzakere sürecinden dolayı taraflara rehberlik eden bir dizi ilkeyi anlatmaktadır. Görüşmelerin başarısı, bu ilkelere uyulmasına bağlıdır. Modelde, ilkelerin evrensel olduğu ve her tür müzakereye uygulanabileceği ifade edilmektedir. Araştırmacılar müzakere yaklaşımında; (1) kişilerin probleminden ayrı tutulması, (2) mevcut durum yerine çıkarlara odaklanmayı, (3) ortak çıkarların sağlanması için seçeneklerin sayısının artırılması (4) arzu edilen taleplerin nesnel kriterler ile ifade edilmesinin ilkeli müzakereci davranışlarının çerçevesini oluşturduğu belirtilmektedir.

## MÜZAKERE ve İLETİŞİM

Müzakere sürecinde bireylerin düşünce, beklenti, hedef ve isteklerini karşılıklı olarak birbirlerine aktarmalarında taraflar arasındaki iletişim, son derece önemlidir. Her ne kadar sosyal etkileşim müzakerelerde merkezi bir unsur olmakla birlikte, iletişimin müzakerelerdeki rolü üzerindeki çalışmaların sayısı literatürde oldukça sınırlı sayıdadır. İletişim sürecindeki aksaklık ve yanlış anlamalar müzakerelerin ilerleyişini ve sonuçlarını önemli oranda değiştirebilir. Başka bir ifadeyle, müzakere yönetim süreçleri ve sonuçlarının etkinliği tarafların kurdukları iletişimin kalitesine bağlıdır ve iyi müzakereciler, üstün iletişim becerileri sayesinde olumlu sonuçlar elde edebilirler. Bu nedenle müzakerelerde iletişimin rolünü göz ardı etmek veya iki kavramı birbirinden ayrı olarak ele almak ve değerlendirmek, müzakere süreçlerinin tam olarak anlaşılmasını zorlaştırabilir (Spangle & Isenhardt, 2002).

İletişim becerisinin en önemli etkisi müzakeredeki ikna süreçlerinde gözlemlenmektedir. Lewicki ve Litterer (1985) ikna etme kavramını, başkalarının pozisyonlarını, algılarını, görüşlerini ve tutumlarını etkilemek için tasarlanan çabalar olarak tanımlamaktadır. Müzakerelerde ikna, her müzakereci tarafından beklentilerine daha yakın bir anlaşma sağlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak, ikna yeteneği müzakerecinin iletişim yeteneğine bağlı olarak artmaktadır. De Dreu, Weingart ve Kwon (2000) ikna etme davranışının iletişim becerisi ve müzakere sonuçları arasında aracı roller üstlendiğini ifade etmektedir. Çalışmacılara göre, iletişim becerisi karşı tarafı etkileme ve ikna etme düzeyini artırırken, ikna ise müzakere sonuçları üzerinde etkilerde bulunmaktadır (De Dreu vd., 2000). Benzer şekilde, Heavrin ve Carrell (2007) müzakere sürecinde, tarafların iletişim becerisinin, karşı tarafı ikna etme düzeyini etkilediğini ifade etmektedir. Çalışmacılara göre, müzakere iletişiminde kullanılan kelimeler (ses yoluyla sözlü iletişim), kelimelerin kullanımındaki tonlama, vurgulama, sesin kısıklığı, yüksekliği (ses yoluyla sözsüz) iletişim davranışları müzakere tarafların ikna olma düzeyini etkilemektedir. Aynı şekilde müzakere süreçlerinde görüşmecilerin yüz ifadeleri, beden duruşu, jestleri, göz teması, mekânın kullanımı vb. gibi ses yoluyla yapılmayan sözsüz iletişim davranışları da müzakere ikna süreçlerini etkilemektedir (DeVito, 2016).

Müzakere iletişimini etkileyen önemli bir unsur ise müzakerecinin yüz yüze ya da yüz yüze olmadan yapılmasıdır (Kersten 2004; Köszegi, Vetschera & Kersten 2004). Yüz yüze olmayan müzakerelerde taraflar arasındaki iletişimde kullanılan aracın özellikleri müzakereleri etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda müzakerecinin yüz yüze, bilgisayar aracılığıyla, telefonla, mektupla vb. gibi farklı müzakere araçları yoluyla yapılması sonucunda ortaya çıkan farklı iletişim türlerinin müzakere sonuçları açısından avantaj ve dezavantajları karşılaştırılmakta ve araştırmacılar farklı görüşler belirtmektedir. Örneğin yüz yüze olmayan müzakerelerde, yüz yüze görüşmelerdeki tansiyonun yükseldiği anlarda; ses tonunun emreder gibi çıkması, karşı tarafı rencide eden üslup, beden dilinin güven vermeyişi vb. gibi yanlış iletişimden kaynaklanan olumsuz durumların yaşanmaması e-müzakerelerin önemli avantajları olarak ifade edilmektedir. (Galini, Gross & Gosalker 2007; Van Beest, Van Kleef & Van Dijk, 2008; Yuan, 2003). Çetin (2014)'e yazılı iletişim, karmaşık konuların görüşüldüğü müzakerelerde metnin iyi hazırlanması koşuluyla tarafların tekliflerini daha etkili sunabilmesi, karşı tarafında teklifleri daha rahat inceleyebilmesi gibi avantajlar taşımaktadır. Paralel şekilde müzakerelerde kullanılacak metinlerin önceden hazırlanmasının, iletişim kaynaklı yanlış anlamalardan kaynaklanan riskleri azaltabileceği düşünülmektedir (Fisher vd., 2011). Ancak müzakerecinin beden dilini gözlemleyerek bilgiler elde etme, çözümleme,

değerlendirme ve geleceğe yönelik hareketlerini tahmin etmenin mümkün olmayışı ise yüz yüze olmayan müzakerelerin olumsuz tarafları olarak belirtilmektedir (Galin vd., 2007).

Müzakere etkileşimini etkileyen bir diğer unsur ise müzakerecilerin kullandıkları dile olan hâkimiyeti olarak ifade edilmektedir. Heavrin ve Carrell (2007) yapmış oldukları çalışma sonucunda, iş görüşmelerinde kendi dilinde pazarlık yapmanın, müzakerecilerin kendilerini ifade etmelerini ve karşı müzakerecileri anlamalarını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Lai, Lin ve Kersten (2010) ise müzakerecilerin hâkim olmadıkları bir dili kullanmak zorunda oldukları iş görüşmelerinde, müzakerecilerin performanslarının düştüğü ve dilin kullanımıyla ilgili daha yüksek stres yaşadıklarını saptamıştır.

Görüşmecilerin aktif dinleme becerisi (McCarthy & Hay, 2015; Noesner & Webster, 1997) ve empati kurma becerisi (Holmes & Yarhi-Milo, 2016) iletişim kaynaklı müzakere sonuçlarını etkileyen unsurlar olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

## TARTIŞMA

İletişim alanında çalışma yapan araştırmacılar müzakereleri sadece teklif ve karşı tekliflerden oluşan bir süreç olarak değil, aynı zamanda karşılıklı olarak tarafların birbirlerine bilgi aktardıkları, bu bilgileri değerlendirdikleri ve bunlara dayalı olarak karar aldıkları bir sosyal etkileşim süreci olarak kabul etmektedir. Müzakeredeki sosyal etkileşim süreçleri; kişilerin soru sorma, dinleme, gözlemlene gibi iletişim becerilerini ve karar verme yeteneklerini kullandıkları aşamalarla doludur (Polat Dede, 2000).

Müzakere ve iletişim konusunda literatürdeki yaklaşımları genel olarak iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. İlk gruptaki araştırmacılar müzakerenin kendisini bir iletişim sistemi olarak ele almaktadır. Temel bileşenler yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımda iletişim süreci kaynak, ileti, alıcı, kanal, filtre, geri bildirim bağlam vb. gibi mikro unsurlar ön plana alınmaktadır. Bu gruptaki araştırmacılar müzakere sürecini, iletişim sürecini oluşturan unsurlarına ayırmakta ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerin incelenmesiyle müzakerelerin açıklanabileceğini varsaymaktadır. Bu unsurlar ise iletişim kuramlarından faydalanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Temel bileşenler yaklaşımı Fisher (1978) tarafından geliştirilen bireylerarası iletişim modeli ile benzerlikler taşımaktadır. Fisher (1978) modeline paralel olarak, müzakere ve iletişim ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar mekanik, psikolojik, sistem etkileşimi ve yorumlayıcı-sembolik olmak üzere dört şekilde gruplandırılmaktadır. Bu gruplandırma araştırmacıların farklı iletişim bileşenlerini ön plana çıkarmasından kaynaklanmaktadır (Chatman vd., 1991).

Mekanistik yaklaşımdaki araştırmacılar müzakeredeki iletişimin aynı fiziksel ortamda (aracısız iletişim) (yüz yüze) (aracısız iletişim), aracılı iletişim (telekonferans, FaceTime), yüz yüze olmayan (telefon, e-mail, WhatsApp) iletişim araçlarına odaklanmaktadır (Kersten 2004; Köszegi, Vetschera & Kersten 2004.)

Psikolojik yaklaşım, sözel ve sözel olmayan mesajları etkileyen müzakereci özelliklerine odaklanmaktadır. Her iki yaklaşım da tipik olarak iletişimi müzakere edilen sonuçları düzenleyen veya aracılık etkilerine sahip bir değişken olarak ele almaktadır (Spector, 1977). Örneğin müzakeredeki taraflar, iletişim sürecindeki gönderen (kaynak) ve alıcıdır. Kaynak ve alıcı olarak görüşmecilerin etkili konuşma, yazma, dinleme, beden dili kullanımı, müzakere deneyimi müzakerelerin başarısına etkisi açısından değerlendirilmektedir (Raju, 2018).

Buna karşılık, sistemler-etkileşimsel ve yorumlayıcı-sembolik yaklaşımlar ise, müzakerenin nasıl yapıldığını anlamının bir yolu olarak iletişime odaklanmaktadır. Sistem-etkileşimsel bakış açısı benimseyen araştırmacılar süreci düzenleyen sözlü ve sözlü olmayan mesajların sırasına, oluşma şekline veya iletişimde tekrar eden kalıplara odaklanmaktadır.

Yorumlayıcı-sembolik yaklaşım, müzakere etkileşimi yoluyla yaratılan, korunan veya değiştirilen anlamlara odaklanmaktadır. Bu yaklaşımdaki çalışmacılar genellikle dili, konuşma yapılarını veya sembollerini; pazarlık yapanların kendi durumsal veya kültürel bağlamlarında birlikte oluşturdukları anlamların göstergeleri olarak incelemektedir (Chatman vd., 1991). Mesajın (teklifin) içeriği, anlamını oluştururken; yapı ise simgeler ve kodlarla oluşmaktadır. Müzakerelerde mesajla ilgili anlamsal uyumsuzlukların nedeni benzer şekilde iletişim teorilerinden yararlanılarak açıklanmaktadır. Sözlü kodların dilbilgisi kurallarıyla düzenlenmesi, kelimeler dışındaki tüm sözsüz kodlar; beden dili, mesafe kullanımı, zaman, mekân kullanımının her biri müzakereleri etkileyen unsurlardır. İletişimin her bir mikro ögesi, sık sık müzakerenin seyrini değiştirecek kalıpları, düzenleri ve çözümlenmesi güç ince anlamları oluşturmaktadır.

Temel bileşenler yaklaşımının bir diğer önemli özelliği ise yaklaşımın müzakereleri objektif bir süreç olarak ele almak yerine, müzakereleri iletişim süreçlerindeki etkileşimler kaynaklı *karmaşık bir toplumsal fenomen* olarak kabul etmesidir. Temel bileşenler yaklaşımında her bir unsur, iletişimin düzenlenmesine etki eder. Müzakere sürecindeki etkileşimde tarafların pozisyonlarında ve algılamalarında değişiklikler oluşmaktadır. Kişilerarası iletişim unsurlarından bir veya birkaçına bağlı olarak bu değişim gerçekleşmektedir. İletişimin doğrusal olduğunu düşünmek sürecin anlaşılmasında yanılgılara yol açabilir (Gerbner, 1956; Newcomb, 1953; Schramm, 1954). Her unsur her iletişimde aynı düzeyde önemli olmadığı gibi, iletişimin bir mikro unsuru diğer bir mikro unsuru etkileyebilir ya da birden fazla unsur daha farklı düzeyde etki edebilir. Tüm bu unsurların çözümlenmesindeki güçlükler ise müzakerelerin karmaşıklaşmasına yol açmaktadır.

İkinci gruptaki araştırmacılar ise araştırma modellerinde iletişimi müzakere sistemine etki eden bağımsız bir unsur olarak ele almaktadır. Araştırmacılar iletişimi oluşturan bileşenlerden bir veya birkaçını ele alarak iletişimin müzakere sonuçlarını nasıl etkilediğini incelemektedir (Chatman vd., 1991). Bu nedenle bu gruptaki çalışmacıların etki modelleri bağlamında müzakere ve iletişim ilişkilerini çalıştıkları söylenmektedir.

Bu gruptaki araştırmacıların önerdiği modeller iletişimin müzakere sonuçlarına etkilerini farklı şekillerde ilişkilendirmektedir. Örneğin sınırlı etki modelini benimsemiş olan araştırmacıların iletişimi, müzakere edilen sonuçları belirleyen psikolojik, yapısal veya kültürel unsurlara olumsuz etki eden gürültü veya yanılma faktörü olarak ele aldığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmacılar müzakerede tarafları birbirinden ayıran tek seferlik deneyler tasarlayarak iletişimin etkisini müzakere sonuçlarında kontrol etmeye çalışmaktadır. Sınırlı etki modelinin müzakere ile ilgili müzakere sürecinin girdilerini açıklamakla ilgili katkı sağladığı düşünülürken birlikte, müzakere süreçlerinde müzakerelerini izleyebileceği yollar önerme noktasında yetersiz kaldığı ifade edilebilir (Putnam & Roloff; 1992).

Düzenleyici etki modelleri ise psikolojik, yapısal veya kültürel faktörler (öncüller) ve müzakere sonuçları arasındaki ilişkilerin iletişim davranışlarına bağlı olarak farklılaştığını iddia etmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmacılar iletişim faktörünü; nedensel diziye eklenen bir değişken olarak görmemekte, müzakere sonuçlarına etki eden öncüllerle sonuçlar arasındaki bağları düzenleyen bir olasılık olarak değerlendirmektedirler. Müzakere sırasında

açık ve dürüst bilgi alışverişi gibi bazı iletişimsel davranışların ortaya çıkması halinde; müzakerecilerin işbirlikçi yaklaşımlarının, taraflar için ortaklaşa yüksek kazançlar ortaya çıkarması bu bakış açısına örnek olarak verilebilir (Putnam & Roloff; 1992).

Son olarak, bağımsız etkiler modeli iletişimi müzakere sonuçlarını doğrudan etkileyen bir unsur olarak ele almaktadır. Örneğin, müzakere sürecinde bir sorunun çözümü veya çözüm politikalarına yönelik tarafların ısrarla aynı argümanları sık sık kullanması, müzakerenin sonuçlarının bütünleştirici veya dağıtıcı olma olasılığını artırabilir. Bağımsızlık yaklaşımı, müzakereyi zaman içerisinde ortaya çıkan süreçler şeklinde dinamik bir olgu olarak değerlendirdiği için, aracı ve düzenleyici modellerden daha fazla katkı sağlayabilir. Müzakere boyunca müzakereye yer alan konular, tarafların aralarındaki ilişkiler ve sonuçlar üzerine algıları ve değerlendirmeleri çoğu zaman süreç içerisinde değişime uğramaktadır. Anlaşma belirli hareketlerden sonra ulaşılan bir son nokta değildir ve çoğunlukla süreç içerisinde ve zamanla oluşmaktadır. Bununla birlikte, bu model aracı ve düzenleyici yaklaşımların aksine, müzakereye belirli sonuçların neden ortaya çıktığını açıklayan psikolojik, yapısal ve kültürel faktörleri görmezden gelmektedir.

Her iki yaklaşım da araştırmacıların amaçlarını ve varsayımlarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte hem etki modeli hem de temel bileşen yaklaşımı, iletişimin müzakeredeki rolünü sınırlamaktadır.

Etki modelini benimseyen araştırmalarda, iletişimi oluşturan bir veya birden fazla mikro değişkenin/değişkenlerin müzakere sonuçlarına etkisi saptanmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşım, iletişimin müzakere süreçlerini sosyal olarak yapılandırdığını göz ardı eder. Mark Knapp (1984)'ın geliştirmiş olduğu önemli bir teori olan "ilişkisel gelişim modeli" müzakere süreçlerinde iletişimin etkisinin açıklanmasında önemli faydalar sağlamaktadır. Model, ilişki geliştirme sürecinin müzakere sürecinin her aşamasında vazgeçilmez olduğu ile ilgili olarak önemli bakış açıları kazandırabilir.

Temel bileşenler yaklaşımı ise örneğin, psikolojik ve sistem etkileşimi yaklaşımlarını birleştiren araştırmaları hangi örtüşmeler nedeniyle hangi kümede sınıflanacağı ile ilgili olarak yetersiz kalmaktadır. Dahası, müzakere sürecindeki belirli bir yapının incelenmesi, örneğin müzakereye güç ilişkileri genellikle dört bakış açısında kesişmektedir. Son olarak, bu tipoloji öncelikle kişilerarası düzeydeki müzakerelerde işlevseldir. Fisher (1978)'in tipolojisi ikili müzakerelerin sınıflandırılmasında yararlı olmakla birlikte müzakerenin durumsal ve bağlamsal özelliklerini ele almakta sınırlılıklara sahip olması açısından eksiklikler taşımaktadır.

## SONUÇ

Müzakereleri çatışma çözümü olarak ele alan araştırmacılar ise; müzakerenin dinamik yönlerinin, müzakerenin diğer unsurlarına göre daha öncelikli olarak çalışılması gerektiğini savunmaktadır. Bu gruptaki araştırmacılar; müzakere de hedeflerin, stratejilerin ve taktiklerin zaman içinde nasıl değiştiği; taraflar arasındaki bilgi alışverişi, müzakere tekliflerinin formüle edilişi, görüşmecilerin kullandığı iletişim stil ve stratejileri ile güç ve otoritenin müzakere süreçlerinde nasıl yeniden tanımlandığı; müzakereye çatışmanın nasıl tırmandığı ve azaldığı gibi konulara odaklanmışlardır. Chatman vd., (1991)'e göre bu gruptaki araştırmacılar için müzakere iletişimi daha az önemlidir. Araştırmacılar genel olarak müzakere iletişimine, müzakerenin dinamik süreçlerinin daha iyi anlaşılması için ilgi duymaktadır. Benzer şekilde müzakere konusunda çalışan araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda iletişim

konusuna metin içerisinde sıklıkla yer vermekle birlikte, konunun temel bir başlık olarak ulusal yazında oldukça az çalışılmış olması çalışmanın motivasyonunu oluşturmuştur. Bu çalışmada müzakerelerde kişilerarası etkileşimlerin kalitesine etki eden iletişimden kaynaklanan unsurlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada iletişimin müzakere süreçlerinde üstlenmiş olduğu roller, Fisher (1978)'in iletişim teorisi çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın giriş bölümünü takiben ikinci bölümünde iletişim kavramı, iletişim türleri, iletişim ve kültür ilişkileri ve etkin dinleme başlıkları altında iletişim konusu detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde müzakere kavramı, müzakere ile ilgili yaklaşımlar, müzakere stratejileri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise, müzakere konusunda araştırma yapmak isteyen çalışmacılar için iletişim ve müzakere kavramları ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Beşinci bölüm olan tartışma kısmında ise ulusal ve uluslararası literatürde müzakere ve iletişim ilişkilerinin incelendiği çalışmaların kategorize edilmesinde Chatman vd., (1991) ve Putnam ve Roloff, (1992) tarafından önerilen temel bileşenler analizi ve etki modellerinden faydalanılmıştır. Bununla birlikte, araştırmacıların iletişim ve müzakere konulu çalışmalarda kullandığı tipolojilerin sınırlılıkları da yorumlanarak gelecekteki araştırmacılara kapsamlı bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışma, müzakereleri etkileyen iletişim kaynaklı faktörleri incelemeye çalışan ve bu nedenle müzakere-iletişim ilişkilerinin açıklanmasında mevcut literatüre katkıda bulunan birkaç çalışmadan biridir. Çalışmada önerilen temel bileşenler yaklaşımı ve etki modelleri gelecekte iletişim ve müzakere konusunda ampirik çalışmalar gerçekleştirmek isteyen araştırmacılara gerekli yönlendirmeleri sağlamaktadır.

Tevrüz, Bozkurt ve Artan (2016)'a göre müzakere becerisi önemli bir yönetim becerisidir ve örgüt içi eğitimler yoluyla geliştirilebilir. Müzakere becerileri müzakere süreçlerinde güven oluşturma, empati kurma ve iletişim yetkinliklerini gerektirmektedir. Yöneticilerin müzakere ve iletişim kurma becerilerine bağlı olarak, örgüt içinde ve dışında oluşabilecek problemlerin çözümü ve olumsuz durumların ortadan kaldırılması için gerçekleştirilen müzakerelerden netice alabilmektedir. Bu doğrultuda çalışma hem iletişim hem de müzakere literatürüne katkı sağlamakta ve insan kaynakları departmanlarına yönetici eğitim geliştirme programlarının içeriklerinin planlanmasında müzakere ve iletişimin önemi konusunda yol gösterici sonuçlar ortaya koymaktadır.

İletişim ve müzakere ilişkileri hakkında boylamsal ve kesitsel araştırma yöntemlerinden sadece birisi yada her iki yöntem birlikte kullanılarak saha araştırmaları gerçekleştirilebilir. Ayrıca konuyla ilgili olarak, araştırmacıların çalışmada bahsedilen iletişim bileşenlerinden sadece tek bir mikro değişkene odaklanmaları yerine birden fazla değişkeni birlikte ele aldıkları daha entegre modellere ihtiyaç vardır. Bir diğer önemli husus ise e-ticaretin yaygınlaşmasıyla elektronik müzakereler konusunda yurt dışında yapılan araştırmalarda artan ivmeye rağmen, ulusal literatürde elektronik müzakereler konusunda yapılan çalışmaların sayısının oldukça yetersiz olmasıdır. Bu doğrultuda, gelecekteki araştırmalarda iletişim ve/veya ulusal kültürün elektronik müzakere süreç ve sonuçlarına etkilerinin araştırılması önerilir.

## KAYNAKÇA

- Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Amacom.
- Baltaş, Z. & Baltaş, A. (2001). *Bedenin dili* (29. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Canary, D. J., Cody, M. J. & Manusov, V. (2003). *Interpersonal communication: A goals-based approach* (3rd Edition). New York: Bedford/St. Martin's.
- Çetin, C. (2014). *Müzakere teknikleri: İlke, süreç, uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Chatman, J. A., Putnam, L. L. & Sondak, H. (1991). Integrating communication and negotiation research. M. H. Bazerman, R. H. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds.), *Handbook of negotiation research: Research on negotiation in organizations*, içinde (vol.3) (s.139-164). Greenwich, CT: JAL.
- Çubukçu, H. (2006). Kişilerarası iletişimde devingenlik: Yeni bir iletişim modeline doğru. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23(1), 75-87.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Steinel, W. & Van Kleef, G. A. (2007). The psychology of negotiation: Principles and basic processes. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* içinde (pp. 608-629). New York: The Guilford Press.
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R. & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- DeVito, J. A. (2016). *Interpersonal messages* (4. Edition). Boston MA: Pearson.
- Dökmen, Ü. (2016). *İletişim çatışmaları ve empati* (45. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Eriş U. (2012). İletişim kavramı ve iletişim süreci. Orhon N. & Eriş U. (Ed.), *İletişim bilgisi* içinde (s. 46-71). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712
- Erkuş, A. & Tabak, A. (2008). İş yaşamında müzakereler: Kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 397-418.
- Fatehi, K. & Choi, J. (2019). International communication and negotiation. *International Business Management*, Springer, Cham, 109-143.
- Fisher, B. A. (1978). *Perspectives on human communication*. MacMillan Publishing Company.
- Fisher, R., Ury, W. L. & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Foster, D. A. (1992). *Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world*. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Fromm E. (2006). *Sağlıklı toplum* (4. Basım). (Çev. Y. Salman & Z. Tanrısever). İstanbul: Payel Yayınları.
- Galın, A., Gross, M. & Gosalker, G. (2007). E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed—if anything?. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 787-797.

Gerbner, G. (1956). Toward a general model of communication. *Educational Technology Research and Development*, 4(3), 171-199.

Ghuri, P. N. & Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations*. Emerald Group Publishing.

Göktaş, P. (2016). Sessiz milyonların sözcüsü Süleyman Demirel'in söylemlerinin yüksek-düşük bağlamli iletişim açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1053-1061.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. U.S.A.: Anchor Books.

Hall, E. T. & Hall M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French, and Americans*.

Heavrin, C. & Carrell, M. R. (2007). *Negotiating essentials: Theory, skills and practices*. Prentice Hall.

Holmes, M. & Yarhi-Milo, K. (2016). The psychological logic of peace summits: How empathy shapes outcomes of diplomatic negotiations. *International Studies Quarterly*, 61(1), 107-122.

Holt, D. H. (1998) *International management*. Orlando: Dryden Press.

Jin, Y., Geslin, M. & Lu, S. Y. (2007). Impact of argumentative negotiation on collaborative engineering. *CIRP Annals*, 56(1), 181-184.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization* (2nd Edition). New York: Wiley.

Kersten, G. E. (2004). E-negotiation systems: Interaction of people and technologies to resolve conflicts. In *UNESCAP Third Annual Forum on Online Dispute Resolution, Melbourne, Australia* (pp. 5-6).

kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Illionis: Row Peterson Com. Evaston,

Knapp, M. L. (1984). The study of nonverbal behavior vis-à-vis human communication theory. *Nonverbal Behaviour: Perspective, Application, Intercultural Insights*. New York: CJ Hogrefe.

Közegi, S., Vetschera, R. & Kersten, G. E. (2004). Cultural influences on the Use and perception of internet-based NSS—an exploratory analysis. *International Negotiations Journal*, 9(1), 79-109.

Lai, H., Lin, W. J. & Kersten, G. E. (2010). The Importance of language familiarity in global business e-negotiation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 537-548.

Lewicki, R. J. & Litterer, J. A. (1985). *Instructor's manual to accompany: Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Chicago: Irwin Incorporated.

Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M. & Minton, J.W. (2006) *Negotiation*. New York: McGraw Hill.

Mamatoğlu, N. & Keskin, S. (2019). Turkish effective conflict resolution and negotiation skills scale. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 133-149.



McCarthy, A. & Hay, S. (2015). Overview of the five phases of negotiation. McCarthy, A. & Hay, S. (Eds.). *Advanced negotiation techniques* içinde (pp. 19-40). Apress, Berkeley, CA.

Mehrabian, A. (2017). *Nonverbal communication*. Routledge.

Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60(6), 393-404.

Noesner, G. W. & Webster, M. (1997). Crisis intervention: Using active listening skills in negotiations. *FBI L. Enforcement Bull.*, 66, 13-18.

Oğuz, T. (2012). Bireylerarası iletişim. Orhon N. & Eriş U. (Ed.), *İletişim bilgisi İçinde* (s. 72-93). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2712

Orbe, M. P. & Bruess, C. J. (2005). *Contemporary issues in interpersonal communication*. Roxbury Pub.

Özdemir Erel, G. & Yalçın, M. (2014). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi* (3. Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.

Parsons, T. (1970). Social systems. Grusky, O. & Miller, G. (Ed.) *The sociology of organizations*. New York: The Gree Press.

Pease, A. (2014). *Body language: How to read others' thoughts by their gestures*. (Paperback). Manjul Publishing House Pvt Ltd.

Peleckis, K. & Peleckienė, V. (2015). Nonverbal communication in business negotiations and business meetings. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 62, 62-72.

Polat Dede, N. (2000). *Kültürün uluslararası iş görüşmeleri süreçlerine etkisi ve sonuçları: Türkiye'de faaliyet gösteren Amerikan firmalarında bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Poyraz, E. & Kuruoğlu, K. (2016). İletişim çatışmalarının çözümü için bir araç: Birleştirici bir güç olarak müzakere. *Intermedia International Peer-Reviewed E-Journal of Communication Sciences*, 3(4), 162-177.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Putnam, L. L. & Roloff, M. E. (1992). Communication perspectives on negotiation. Putnam, L. L. & Roloff, M. E. (Eds.) *Communication and negotiation* içinde (Vol. 20). (s. 1-18). Sage.

Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

Raju, C. P. (2018). Types of listening skills: Barriers and tips to overcome them. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research (IJAMSR ISSN: 2581-4281)*, 1, 41-45.

Schramm, W. (1954). How communication works. *The Process and Effects of Mass Communication*, 3-26.

Sonuşen, Y. M. (1997). *Uluslararası pazarlamada iş görüşmeleri süreci açısından kültürün etkileri ve Türkiye'deki Japon şirketlerinde çalışan Türkler üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Spangle, M. L. & Isenhardt, M. W. (2002). *Negotiation: Communication for diverse settings*. London: Sage Publications.

Spector, B. I. (1977). Negotiation as a psychological process. *Journal of Conflict Resolution*, 21(4), 607-618.

Tevrüz, S. Bozkurt T. & Artan, İ. (2016). *Davranışlarımızdan seçimeler: Örgütsel yaklaşım*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Thompson, L. (2014), *The mind and heart of the negotiator* (6 Edition). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Turner, L. H. & West, R. (2018). *An introduction to communication*. Cambridge University Press.

Usunier, J. C. & Roulin, N. (2010). The influence of high-and low-context communication styles on the design, content, and language of business-to-business web sites. *The Journal of Business Communication*, 47(2), 189-227.

Van Beest, I., Van Kleef, G. A. & Van Dijk, E. (2008). Get angry, get out: The interpersonal effects of anger communication in multiparty negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 993-1002.

Velentzas, J. & Broni, G. (2014). Communication cycle: Definition, process, models and examples. *Recent Advances in Financial Planning and Product Development*, 117-131.

Yuan, Y. (2003). Online negotiation in electronic commerce. *International Journal of Management Theory and Practices* 4(1): 39-48.

Yücel, E. (2009). Günlük iletişimde dil-davranış ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 515-518.

Zartman, W. (1977). Negotiation as a joint decision-making process. *Journal of Conflict Resolution*, 21(4), 619-638.