

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM / ORGANİZASYON BİLİM DALI

MÜZAKERELERDE GÜÇ ve ÇERÇEVELEMENİN
ETKİLERİ ve BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ali Fehmi ÜNAL

BURSA 2009

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MÜZAKERELERDE GÜÇ ve ÇERÇEVELEMENİN
ETKİLERİ ve BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ali Fehmi ÜNAL

Danışman

Yrd. Doç.Dr. Gül EMEL

BURSA 2009

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İşletme..... Anabilim Dalı,
.....Yönetim/Organizasyon..... Bilim Dalı'nda700614008.....numaralı
.....Ali Fehmi ÜNAL'ın hazırladığı "...Müzakerelerde Güç ve Çerçevelemenin Etkileri ve Bir
Araştırma....." konulu Yüksek Lisans.... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması)
ile ilgili tez savunma sınavı, .22./.06/ 2009.. günü ...14:35.. - ...15:45.. .saatleri arasında yapılmış, soru-
lan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezi-
nin/çalışmasının.....başarılı.....(başarılı/başarısız) olduğuna
.....oybirliği.....(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Sınav Komisyonu Başkanı
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU
Uludağ Üniversitesi

Üye (Tez Danışmanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç.Dr. Adnan OCUZLAR
Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye (Tez Danışmanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Yard.Doç.Dr. Gül Gökay EMEL
Uludağ Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Ana Bilim Dalı Başkanı
Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Prof.Dr. Tuncer TOKOL

...../...../ 20.....

Enstitü Müdürü
Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ÖZET

Yazar	: Ali Fehmi ÜNAL
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim / Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: XIII + 138
Mezuniyet Tarihi	: / / 2009
Tez Danışman(lar)ı	: Yrd.Doç.Dr. Gül Gökay EMEL

MÜZAKERELERDE GÜÇ ve ÇERÇEVELEMENİN ETKİLERİ ve BİR ARAŞTIRMA

Müzakereler, farkında olsak da olmasak da hayatımızın önemli bir parçasıdır. Müzakereler günlük yaşantıdan örgüt içi ilişkilere, endüstriyel ilişkilerden uluslararası ilişkilere kadar hemen hemen tüm alanlarda taraflar arasındaki çatışmaların çözümü ve anlaşma şartlarının belirlenmesi için yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Müzakerelerin birçoğu hem tarafların çıkarlarının çatıştığı hem de paralellik gösterdiği konular içermesine rağmen çoğu zaman taraflar işbirliği yaparak ortak çıktılarını artırmak yerine rekabet ederek mevcut kaynaklardan daha fazla pay almaya çalışmaktadırlar. Yazın incelendiğinde, çalışmaların çoğunun müzakerelerin bütünleştiriciliğini (integrativeness) artıran faktörlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Gerçek hayattaki müzakerelerin birçoğunda tarafların eşit güce sahip olmadığı ve müzakereleri farklı şekilde algıladıkları gözlenmektedir. Güç faktörünün müzakere sürecini ve sonucunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu yazında yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Müzakereyi karmaşık bir karar verme süreci olarak tanımladığımızda ise karar verici konumunda olan müzakerecilerin rasyonellikten saparak karar hatalarına (decision bias) maruz kalabileceklerini ve bu kararların müzakerelerin çıktılarını etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır. Deney tasarımı ile güç dengesizliği ve çerçevelemenin müzakere sürecine ve çıktılara etkisine odaklanan bu çalışmanın bulguları güç asimetrisinin olduğu durumlarda müzakereyi kazanç-kayıp üzerinden çerçevelemenin müzakerelerin bütünleştiriciliğini etkilemediğini, kaynakların taraflar arasında paylaşımını ise anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Müzakere, güç, çerçeveleme, deney tasarımı

ABSTRACT

Yazar : Ali Fehmi ÜNAL
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim / Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIII + 138
Mezuniyet Tarihi : ... // 2009
Tez Danışman(lar)ı : Yrd.Doç.Dr. Gül Gökay EMEL

THE EFFECTS OF POWER AND FRAMING IN NEGOTIATIONS

Even we are aware or not negotiation is an integral part of our lives. In a wide selections of fields -from our everyday life to interorganizational relations, from industrial relations to international relations- negotiation is one of the most extensively used method for settling the conflicts and determining the terms of the agreements. Even though most of the negotiations include both distributive and integrative issues, parties generally choose to compete in order to get a higher proportion of the outcomes rather than to cooperate and increase their joint outcomes. A review of the literature demonstrates that studies endeavour to determine the factors hindering and enhancing the integrativeness of the agreements. In most of the real-life negotiations it can be observed that negotiators do not have equal power and they perceive the negotiations differently. Power is a widely acknowledged factor that has been shown to affect the process and outcomes of negotiations. When we define the negotiation as a complex decision making process, it also becomes reasonable to suggest that negotiators as decision makers may deviate from rationality and become vulnerable to decision-biases which will subsequently affect the outcomes of the agreements. The results of this experimental study which focuses on the effects of framing and power imbalance on negotiation process and outcomes suggest that while different gain-loss frame adoptions of high and low power parties did not affect the integrativeness of the agreements, distribution of resources were found to be significantly related to frame conditions of the parties.

Key Words

Negotiation, power, framing, experimental design

ÖNSÖZ

Bu tezin yazım süreci boyunca her türlü zor anımda bana destek olan sevgili annem Songül Ünal, babam Ahmet Ünal ve kardeşim Furkan Ünal'a, tez konusu ile ilgili bana ilham veren ve çalışma isteğimi artıran tez danışmanı hocam Yard.Doç.Dr. Gül Gökay Emel'e, değerli emekleri ve katkıları için tez jürisindeki hocalarım Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu ve Doç.Dr. Ayşe Oğuzlar'a, yoğun iş yükü içerisinde bana tezin tamamlanması için uygun ortamı yaratan hocam Prof.Dr. Melek Tüz'e, tüm destekleri için hocam Araş.Gör.Dr. Mehmet Eryılmaz'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ali Fehmi ÜNAL

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ	V
TABLolar	XI
ŞEKİLLER.....	XIII
GRAFİKLER.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜZAKERELERE GENEL BAKIŞ

1.1 Müzakere Kavramı ve Yakın Kavramlarla İlişkisi	2
1.1.1 Müzakere Kavramı	2
1.1.2 Müzakere ve Yakın Kavramlar	3
1.2. Araştırma Perspektifleri	5
1.2.1 Simetrik Betimleyici Perspektif;.....	5
1.2.2 Simetrik Reçete Sunan Perspektif;	5
1.2.3 Asimetrik Reçete Sunan/Betimleyici Perspektif.....	6
1.2.4 Dışsal Betimleyici veya Reçete Sunan Perspektif.....	6
1.3 Müzakere Araştırmalarının Kısa Tarihçesi	7
1.3.1 İlk Dönem; Müzakerelerin Sosyal Psikolojisi	7
1.3.2 Karar Verme Davranışı Açısından Müzakereler	8

1.3.3 Sosyal Psikolojik Yaklaşımın Yeniden Doğuşu	9
1.3.4 Müzakere Araştırmalarında Güncel Çalışma Başlıkları	10
1.4 Müzakere Yapısını Belirleyen Unsurlar	12
1.4.1 Tarafların Sayısı.....	12
1.4.2 Müzakerede Tarafların Tek Parça Olması	12
1.4.3 Müzakerelerin Tekrarlanması	12
1.4.4 Müzakerelerin Başka Müzakerelerle Bağlantılı Olması	13
1.4.5 Müzakere Edilen Konuların Sayısı	13
1.4.6 Müzakerelerin Anlaşmayla Noktalanma Zorunluluğu	13
1.4.7 Tarafların Anlaşma Şartlarını Onaylatmak Zorunda Olmaları	14
1.4.8 Tehdit ve Korkutma	14
1.4.9 Müzakerede Zaman Kısıtı ve Zaman Maliyeti	14
1.4.10 Yapılan Anlaşmaların Bağlayıcı Niteliği.....	14
1.4.11 Müzakerelerin Açık veya Gizli Olması	15
1.4.12 Grup Normları.....	15
1.4.13 Üçüncü Taraflarının Müzakereye Katılma Durumu	15
1.5 Müzakere Tanım Kümeleri	16
1.5.1 Göreve Yönelik Müzakere Kümesi	16
1.5.2 Duruma Yönelik Müzakere Kümesi	16
1.5.3 Değere Yönelik Müzakere Kümesi.....	17

1.6 Müzakerede Tarafların Sayısı, Konular ve Bilgi Düzeyi	18
1.6.1 Müzakerede Hedef ve Direnç Noktası	18
1.6.2 İki Taraflı Tek Konulu Müzakereler	19
1.6.3 İki Taraflı Çok Konulu Müzakereler	24
1.6.4 Çok Taraflı Çok Konulu Müzakereler	26

İKİNCİ BÖLÜM
MÜZAKERELERİN KARMAŞIK YAPISI, GÜÇ İLİŞKİLERİ VE
ÇERÇEVELEME

2.1 Dağıtımcı ve Bütünleştirici Müzakereler	27
2.1.1 Dağıtımcı Müzakereler	27
2.1.2 Bütünleştirici Müzakereler	29
2.2 Müzakerelerin Karmaşık Yapısı	31
2.2.1 Müzakerenin Karmaşık Yapısının Boyutları ve Müzakerecinin Rolü	31
2.2.2 Müzakere Türlerinin Ayrımı	34
2.2.3 Müzakerenin Karmaşık Yapısı İle Mücadele Üzerine Potansiyel Çözümler	36
2.2.4 Müzakere Becerisinin Öğrenilmesi	37
2.3 Müzakere Taktikleri	41
2.3.2 Bütünleştirici Müzakere Taktikleri	45
2.3.3 İki Yönlü Taktikler (<i>Equivocal</i>)	51
2.4 Müzakerelerde Güç	52
2.4.1 Güç Kavramı	53

2.4.2 Beş Güç Kaynağı	57
2.4.3 Güç ve Benzer Kavramlar; Kuvvet, Otorite, Etki, Manipülasyon.....	58
2.4.4 Müzakerede Güç Dinamikleri.....	62
2.5 Müzakerede Rasyonellik, Çerçeveleme ve Diğer Bilişsel Hatalar	68
2.5.1 Bilişsel Hatalar ve Karar Tuzakları	72
2.6 Çerçeveleme Tuzağı (The Framing Trap)	79
2.7 Güç Dengesizliğinin Olduğu Müzakerelerde Çerçeveleme Etkisi	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜZAKEREDE GÜÇ DENGESİZLİĞİNİN OLDUĞU DURUMLARDA ÇERÇEVELEMENİN ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı	92
3.2 Araştırmanın Katılımcıları.....	93
3.3 Araştırmanın Tasarımı	94
3.4 Araştırma Prosedürü	96
3.5 Deneysel Manipülasyonlar	100
3.5.1 Güç Manipülasyonu.....	100
3.5.2 Çerçeveleme Manipülasyonu.....	101
3.6 Ölçümler	103
3.7 Araştırma Bulguları ve Yorum	103
3.7.1 Manipülasyon Kontrolleri.....	104
3.7.2 Bireysel ve Ortak Çıktılar	109

3.8 Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	119
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	121
KAYNAKLAR.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	137

TABLULAR

Tablo.1 Müzakereye Geleneksel ve Fayda-Temelli Yaklaşımlar ve Potansiyel Çözümler	37
Tablo.2 Araştırma Tasarımı.....	96
Tablo.3 Kazanç Çerçevelemesine Sahip İKY'nin Değerleme Tablosu.....	98
Tablo.4 Kayıp Çerçevelemesine Sahip YMA'nın Değerleme Tablosu.....	99
Tablo.5 Güç Manipülasyonu Kontrol Sorusuna Dair Veriler.....	105
Tablo.6 Güç Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	105
Tablo.7 Çerçeveleme Manipülasyonu Kontrol Sorusuna Dair Veriler.....	106
Tablo.8 Çerçeveleme Manipülasyonu Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	107
Tablo.9 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (1/4).....	108
Tablo.10 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (2/4).....	108
Tablo.11 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (3/4).....	108
Tablo.12 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (4/4).....	109
Tablo.13 Güçlü Müzakerecilerin Bireysel Çıktılarına Yönelik Normallik Testi.....	109
Tablo.14 Güçsüz Müzakerecilerin Bireysel Çıktılarına Yönelik Normallik Testi.....	110
Tablo.15 Güç Değişkenine Göre Elde Edilen Bireysel Çıktı Değerleri.....	110
Tablo.16 Güç ve Çerçeveleme Durumlarına Göre Ulaşılan Ortalama Bireysel Çıktılar	112
Tablo.17 Hipotez 2(a,b) ve 3(a,b)'e Yönelik Anova Test Sonuçları.....	113
Tablo.18 Hipotez 2(a,b)'ye Yönelik Post-Hoc Test Sonuçları.....	114
Tablo.19 Hipotez 3(a,b)'ye Yönelik Post-Hoc Test Sonuçları.....	116

Tablo.20 Güç ve Çerçeveleme Durumuna Bağlı Olarak Gerçekleşen Ortalama Toplam Çıktılar ve Standart Sapmalar []	117
Tablo.21 H5'e Yönelik Anova Test Sonuçları	118
Tablo.22 H5'e Yönelik Post-Hoc Test Sonuçları	119

ŞEKİLLER

Şekil 1. Müzakere Araştırma Modeli.....	11
Şekil.2 Müzakerede Pazarlık ve Müzakere Dansı	20
Şekil.3 Müzakerede Direnç Noktalarının Kesiştiği Alanın Paylaşımı	23
Şekil.4 Tarafların Aynı Anda Direnç Noktalarını Açığa Vurma Prosedürleri	24
Şekil.5 Dağıtımçı ve Bütünleştirici Müzakereler	35
Şekil.6 Müzakere Bilgisine Yönelik Öğrenme Döngüsü.....	39
Şekil .7 Değer Yaratma, Değer Paylaşma ve Pareto Optimal Sınır.....	50
Şekil.8 Müzakereci Gücünün Dinamik Modeli	66
Şekil.9 Karar Verme Süreci	70
Şekil.10 Kayıp ve Kazançlara Yönelik Değer Fonksiyonu	85

GRAFİKLER

Grafik.1 Güç ve Çerçeveleme Durumlarına Göre Ulaşılan Ortalama Bireysel Çıktılar	112
Grafik.2 Hipotez 2(a,b)'ye Yönelik Sonuçlar.....	115
Grafik.3 Hipotez 3(a,b)'ye Yönelik Sonuçlar.....	116

GİRİŞ

Bu çalışmanın ana konusu müzakerelerdir. Tezin amacı müzakere sürecini ve sonucu etkileyen faktörlerden ikisinin - göreceli güç (relative power) ve problemi kazançlar / kayıplar üzerinden çerçeveleme (gain-loss frames) - müzakere sürecine ve sonuçlarına ne gibi etkileri olduğunu irdelemektir.

Müzakereler sıklıkla ve farklı yapılarda hemen hemen her an karşımıza çıkmaktadır. Ancak müzakere süreci özellikle günlük hayatımızdaki müzakereler çoğu zaman biz farkında olmadan veya müzakere sürecinin dinamiklerini tam olarak anlamadan gerçekleşmekte ve sonlanmaktadır. Müzakereler taraflar arasında oluşan çatışmaların, uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların çözülmesinde en sıklıkla kullanılan yöntemdir. Müzakereler aynı zamanda tarafların ortak çıkar ve amaçları gerçekleştirebilecekleri bir anlaşmaya varmaya ve bu anlaşmanın şartlarını belirlemeye çalıştıkları bir ortak karar verme süreci olarak da gerçekleşebilmektedir.

Anlaşmazlıklar ve ya anlaşma ihtiyacı arkadaşlar arasında, karı koca arasında, çalışanlar ve işverenler arasında, ast üst arasında, gruplar arasında, örgütler arasında ve hatta ülkeler ve uluslararası örgütler arasında ortaya çıkmaktadır. Bu anlaşmazlıkların çözümü ve ya her iki tarafında sonucundan memnun olacağı anlaşmalara varmak birçok müzakere çeşitli nedenlerle mümkün olmamaktadır.

Müzakere yukarıda tanımlanan çatışma durumunun çözülmesi için en sık başvuru süreçlerinden biridir. Çalışmada müzakere kavramı genel anlamda yönetim ve organizasyon yazını çerçevesinde ele alınmıştır. Örgütlerde bireyler arasında, gruplar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında veya örgütler arasında gerçekleşen müzakereler yazında detaylı şekilde incelenmektedir. Çalışmanın genelinde bu çerçeveye bağlı kalmaya çalışılmış, çalışmanın kuramsal temellerini oluşturmak için ilgili yerli ve yabancı yazından yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜZAKERELERE GENEL BAKIŞ

1.1 Müzakere Kavramı ve Yakın Kavramlarla İlişkisi

1.1.1 Müzakere Kavramı

Müzakere günlük hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Farkında olalım ya da olmayalım hemen hemen her an kendimizi bir müzakere sürecinin içerisinde bulabiliriz. Bu müzakereler yapı ve içerik anlamında farklılık arz etse de genel anlamda ortaya çıkan durumlar müzakere kavramı ile örtüşmektedir. Yazında müzakere kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını vererek çalışmada kabul ettiğimiz tanımı ve bu tanımı neden kabul ettiğimize kısaca yer vereceğiz.

Müzakere “anlaşmazlık içinde olan tarafların birlikte hareket ederek yarattıkları değerleri nasıl paylaşacaklarının belirlendiği bir süreç” olarak tanımlanabilmektedir.¹

Müzakere, “taraflar arasındaki çatışmanın yönetilerek her iki taraf açısından da kabul edilebilir bir anlaşmaya ulaşılması için potansiyel bir araçtır.”²

Başka bir tanımla müzakere “ iki veya daha fazla tarafın, bir alış veriş içerisinde ne alıp ne vereceklerinin kararlaştırıldığı bir süreçtir.”³

Daha özet olarak müzakere, “anlaşmaya ulaşmak için yapılan tartışma ve pazarlık ” olarak ta tanımlanabilir.⁴

Müzakere kavramı yazında farklı perspektiflerle farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmada müzakere kavramı genel anlamda “ *iki ya da daha fazla tarafın, bireysel ve ya ortak çıkarların gerçekleşmesi için kaynakların bölüşülmesi ve ya kazançların*

¹ Rosenschein, J. S., & Zlotkin, G. Rules of Encounter. MIT Press. 1994.

² Bjorklund, W. L., The Recursive Relationship Between Relational Frames and Preventive Facework During Negotiations in Organizational Settings, Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2001, s 10.

³ Konopaske, R. & Ivancevich, J. M., “Global Management and Organizational Behavior, Mc Graw Hill , International Edition , New York , 2004, s. 189.

⁴ Çetin, Canan, “Müzakere Teknikleri, İlke, Süreç, Uygulama”, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 2002, s.4.

paylaşılması üzerine diğerini etkilemeye çalıştığı bir ortak karar verme süreci ” olarak kabul edilmektedir.⁵

Yukarıdaki tanımın yazındaki tanımlarda yer alan farklı öğeleri içerdiğini söylemekte fayda vardır. Bu öğelerin tanımın içerisinde yer alması önem arz etmektedir. Tanımda ilk önemli nokta tarafların sayısının iki veya daha fazla olabileceği vurgusudur. Müzakerelerin yapısal unsurlarını belirleyen faktörlerde de değineceğimiz gibi müzakerelerin 2 ve ya daha fazla taraf arasında gerçekleşiyor olması hem müzakerenin süreci ve sonuçları açısından hem de müzakere üzerine yapılan inceleme ve analizler açısından büyük önem taşımaktadır. İkinci nokta ortak ve bireysel çıkar ayrımına değinilmiş olmasıdır. Taraflar pazarlık etme tarzlarını kendi çıkarlarını gerçekleştirmek yönünde belirleyebilecekleri gibi, ortak çıkarların gerçekleşmesi için ve optimum çözümlere ulaşılması için problem çözme davranışı da sergileyebilmektedirler.⁶ Üçüncü husus tarafların birbirlerini etkilemeye çalıştıklarının vurgulanmasıdır. Taraflar arasında gerçekleşen iletişim çatışmaların doğmasına neden olabileceği gibi çatışma ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde de en önemli araçtır. Dördüncü olarak müzakerenin bir süreç olduğundan bahsedilmiştir. Tarafların birbirleri, müzakerede yer alan konular, 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 geliştirilir.⁷

1.1.2 Müzakere ve Yakın Kavramlar

Burada çalışmanın ana konusu olan müzakere kavramı ile ilgili kavramlar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları vurgulamakta fayda olduğu düşünülmektedir. Çoğu zaman fark edilmeden veya önemsenmeden müzakere kavramı diğer kavramlarla aynı anlamda ya da diğer kavramların yerine kullanılmaktadır. Burada amaç ilgili kavramlar ile müzakere kavramı üzerinde dikkatlice durarak kavramları birbirinden ayırtmak ve netleştirmektir.

⁵ Bazerman, M. H., & Neale, M. A. *Negotiating Rationally*. New York: Free Press, 1992; Fisher, R., & Ury, W. *Getting To Yes*, Boston: Houghton-Mifflin, 1991; Walton, R. E. & McKersie R. B. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, ILR Press Ithaca, New York, 1965.

⁶ Rahim, M. A, Antonioni, D., Psenicka, C., “A structural equations model of leader power, subordinates’ styles of handling conflict, and job performance”, *The International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(13), 191-211.

⁷ Bjorklund, W. L, a.g.e, s. 11.

Müzakere ile sıklıkla karıştırılan ve genelde aynı anlamda kullanılan kavramlardan bir tanesi *çatışma* kavramıdır. Çatışma kavramının tanımlarına bakmak kavramlar arasındaki farklılığı anlamak açısından yararlı olacaktır. Bir tanıma göre çatışma “ sosyal birimler (birey, grup, örgüt vb.) arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık ve ayrılıklar sonucu ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir.”⁸ Diğer bir tanımda çatışma “ bir kişi veya grubun çıkar, değer ve inanışlarla alakalı olarak karşı kişi veya grupla aralarında farklılık ve karşıtlık olduğunu algılamasıyla başlayan süreç” olarak ifade edilmektedir.⁹ Tanımlardan görüldüğü üzere çatışma kavramının temelinde taraflar arasında amaç, düşünce veya çıkarlar açısından tam bir zıtlık olduğu varsayımı vardır. Oysa müzakere yazınındaki birçok çalışma müzakere kavramının karmaşık yapısına işaret ederek, müzakerelerde taraflarının belirli konularda ortak menfaatlere sahip olabileceği, bazı konularla amaç, çıkar ve ya düşüncelerinin benzer hatta uyum içerisinde olabileceğini vurgulamaktadırlar.¹⁰ Taraflar çıkarları, düşünceleri veya amaçları kendi başlarına gerçekleştirebilecekleri durumlarda rekabet etmek yerine ortak çalışarak amaçlarına her iki taraf içinde daha az maliyet ve çaba ile ulaşabilmektedirler. Örneğin çocukları çok yakın veya aynı okula giden iki komşu çocuklarını tek tek okula götürebilecekleri yani amaçlarını tek tek gerçekleştirebilecekleri gibi müzakere ederek haftanın belirli günleri sırayla çocukları okula götürerek amaçlarına daha az maliyet ve çaba ile ulaşabilirler. Burada çıkarlar arasında herhangi bir çatışma bulunmamaktadır ve bir tarafın amacına ulaşması diğer taraf için engelleyici bir unsur değildir. Müzakerelerin gerçekleştiği tüm durumlar bu şekilde değildir. Taraflardan birinin varlığı diğerinin amacına ulaşmasını engelleyebilir veya mevcut kaynakları karşı taraf ile paylaşmak durumunda bırakabilir. Bu özellikler müzakere yapısının ve sürecinin çok iyi tanımlanması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda müzakere taraflar arasında çeşitli çatışma durumlarını içerebileceği gibi bu durumların müzakere için bir ön şart olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

Müzakere ile yakın olarak kullanılan diğer bir kavramda *pazarlıktır*. Pazarlık tarafların birbirlerinin davranışlarını değiştirmeye yönelik ve genellikle bir değiş tokuş

⁸ Rahim, M. A., Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3,) 2002, 206-235, s. 207.

⁹ De Dreu, C. K., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M, “Conflict at Work and Individual Well-Being”, *International Journal of Conflict Management*, 15, 1, 2004, 6-26, s. 8.

¹⁰ Rosenschein & Zlotkin, a.g.e.; Walton & McKersie, a.g.e.; Watkins, M., “Negotiating in a Complex World”, *Negotiation Journal*, 15(3), 1999, 245-270.

üzerine yapılan karşılıklı teklifleri içeren bir süreçtir.¹¹ Yine benzer olarak *tartışma* kavramı da müzakere kavramı ile ilintilidir. Tartışma ise farklılıkların her iki taraf açısından da kabul edilebilecek şekilde çözümlenmesi için yapılan görüşmeler, sunulan öneriler ve açıklamaları içeren bir süreçtir.¹² Müzakerenin pazarlık ve tartışma kavramlarının her ikisini de içeren daha kapsamlı bir süreç olduğunu söylemek çokta yanlış olmayacaktır.

1.2. Araştırma Perspektifleri

Bir müzakere sürecine çeşitli araştırma perspektifleriyle yaklaşılabilir. Bu perspektifler dört grupta özetlenebilir.¹³

1.2.1 Simetrik Betimleyici Perspektif;

Bu araştırma perspektifinde araştırmacı müzakere taraflarının nasıl davranmaları gerektiğini belirlemeye çalışmaktan çok nasıl davrandıklarını tespit etmeye odaklanır. Gerçek hayatta insanlar rasyonel mi davranmaktadırlar ve ya nasıl davranmaktadırlar, İnsanlar nasıl öğreniyor, İnsanlar arasında karşılıklı güven nasıl yaratılıyor ve ya yok ediliyor gibi sorularla var olanın açıklanması için araştırma yapılır. Betimleyiciler gerçek hayatta insanların nasıl davrandıklarının üzerinde dururlar. Genel olarak sosyologlar, psikologlar, tarihçiler ve siyasal bilimciler bu grupta yer alır.

1.2.2 Simetrik Reçete Sunan Perspektif;

Matematikçilerin, oyun kuramcılarının ve iktisatçıların olduğu bu grupta çok zeki, tam akılcı, süper insanların rekabetin ve etkileşimin olduğu bir ortamda nasıl davranacaklarını inceledikleri bir bakış açıdır. Sıradan insanların nasıl davrandıklarıyla değil, daha akıllı, zeki olsaydık ya da tam ve net bilgiye sahip olsaydık nasıl davranmamız gerektiği ile ilgilenirler. Müzakeredeki tarafların nasıl davranmaları gerektiğini belirten öneriler iki taraf açısından da simetrik olarak verilir.

¹¹ Çetin, a.g.e., s.4.

¹² Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A., "Organizational Behavior", Prentice-Hall International, U.K., 1985, s. 440.

¹³ Raiffa, H., The Art and Science of Negotiation. Harvard University Press, Cambridge, USA, 1982. s21-23.

1.2.3 Asimetrik Reçete Sunan/Betimleyici Perspektif

Bu alandaki araştırmacılar, taraflardan birinin müzakerelerde daha iyi sonuçlar elde etmesini ve daha iyi performans göstermesini sağlayacak önerileri sunmak ya da nasıl davranmasını gerektiğini söylemek için karşı yani rakip tarafın da davranışlarını analiz etmektedir. Bu yaklaşım müzakeredeki taraflardan biri için betimleyici, diğeri için öneri sunucu nitelikte olmaktadır.

1.2.4 Dışsal Betimleyici veya Reçete Sunan Perspektif

Bir araştırmaçı, müzakere sürecindeki müdahillerin yani 3. tarafların uzlaşmayı sağlamak adına nasıl davranmaları gerektiği veya gerçek hayatta müzakere süreci içerisinde nasıl davrandıkları üzerine çalışabilir. Dördüncü grupta bulunan çalışmalar genel anlamda bu açıdan müzakereleri incelemektedir.

1.2.5 Alternatif Araştırma Modelleri

1999 yılında Northwestern üniversitesinde yapılan konferansta araştırmacıların müzakere araştırmaları üzerine yaptıkları tartışmaların sonucunda ve görüşler temel olarak iki çatı altında toplanabilmıştır. Bunlar;¹⁴

1.İndirgemeciler (Reductionist): İnsan davranışını ancak bu davranışları parçalara/bileşenlerine ayırarak anlaşılabilir fikrini benimseyen araştırmacıları ifade eder.

2.Bütüncüller (Holists): Anlaşmazlıklar ancak kendi bütünlükleri içerisinde, oldukları gibi, gerçekteki haliyle incelenmelidir görüşünü temsil etmektedir.

Bütüncüller indirgemecileri değişkenleri azaltarak müzakereyi gerçek halinden ve yapısından uzaklaştırdıkları, müzakerenin doğasını etkileyebilecek en önemli değişkenleri ve ayrıntıları göz ardı ettikleri için eleştirmektedirler. Laboratuarda elde edilen gerçeğin genelleme açısından zayıf olduğunu söylemektedirler.

İndirgemeciler ise kuram olmadan elindekilerin sadece bir hikaye olduğunu söylemekte ve Kurt Lewin'in "There is nothing so practical as a good theory" "İyi bir kuramdan daha uygulanabilir hiçbirşey yoktur" sözüne atıf vermektedirler. Bir konuyu derinlemesine anlamak genel şartlar içinde konuyu açıklayan kuramı eklemeyerek oluş-

¹⁴ Moore D. A. & Murnighan J. K., "Alternative Models of the Future of Negotiation Research", *Negotiation Journal*, October, 1999, 347-353.

turmakla mümkün olduğunu ifade etmektedirler. Bu anlamda indirgemeciler deneylerini daha iyi kuram yaratmak için kullanmaktadırlar.

Sonuç olarak müzakere karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Müzakereye dair kavramların ve süreçlerin anlaşılması için farklı bakış açılarına ve yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.3 Müzakere Araştırmalarının Kısa Tarihçesi

Müzakere yazını ve bu yazın üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların üç temel dönem içerisinde evrimleşerek geliştiği görülmektedir. Bu dönemlerden ilkinin oluşturan 1950’li ve 60’lı yıllarda müzakere konusu genel anlamda sosyal psikoloji disiplini içerisinde geniş yer bulmuştur. 70’li yılların ardından düşüşe geçmeye başlayan yazın, müzakereleri karar verme davranışı perspektifi ile inceleyen yeni bir akımla tekrar hızlı bir yükselişe geçmiştir. 80’li ve 90’lı yıllar arasına denk düşen bu dönemde müzakere üzerine yapılan çalışmalarda patlama yaşanmıştır. 90’lı yıllarda sadece karar verme davranışı açısından müzakere konusunun incelenmesinin ilgili yazını kısıtladığı eleştirileri yazının tekrar sosyal psikolojik öğelere geri dönüş yaparak, bu öğeler üzerine yoğunlaşması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu 3 dönem hakkında daha ayrıntılı bilgi vermek için, dönemler ayrı başlıklar halinde tekrar ele alınmıştır.¹⁵

1.3.1 İlk Dönem; Müzakerelerin Sosyal Psikolojisi

Genel anlamda örgütsel davranış çalışmalarının endüstri devrimi ile başladığı söylenebilir.¹⁶ Müzakere üzerine yapılan çalışmalarda bu yıllardan sonra hız kazanmıştır. İlk dönem olan ve müzakerelerin sosyal psikoloji disiplininin altında incelendiği bu dönemde çalışmalar temel olarak iki başlık üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan ilki müzakerelerin kişisel özelliklerinin müzakere başarısına etkisi ve ikincisi de durumsal koşulların müzakerelere etkisidir.¹⁷ Kişisel özellikler üzerine birçok çalışma yapılmasına rağmen, bu faktörlerin müzakere davranışlarındaki değişiklikleri açıklayamadığı ifa-

¹⁵ Bazerman, Curhan, Moore & Valley. Negotiation. Annual Review of Psychology, 51, ss. 279-314, s.280

¹⁶ Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Basım Yayın Dağ., 2008, s.13.

¹⁷ Bazerman v. dğr., a.g.m, s. 281.

de edilmektedir. Bu çalışmalarda bilişsel karmaşıklık, özgüven, risk alma eğilimi, cinsiyet, otoriterlik, açığa vurulan kaygı ve kurnazlık gibi kişilik faktörleri incelenmiştir.¹⁸

Sosyal psikologlar aynı zamanda birçok bağlamsal faktörü de 60'lı ve 70'li yıllar içerisinde incelemiştir. Müzakere ile ilgili kişilerin varlığı, tarafları teşvik edici ödüller ve kazançlar, güç, süre bitimi, her bir taraftaki kişi sayısı ve 3. tarafların varlığı gibi birçok durumsal faktör bu dönemde incelenmesine ve müzakereyi anlamaya yönelik katkılar yapmasına rağmen, müzakere gerçeğe geçen olaylar genel anlamda müzakerecilerin kişisel anlamda kontrol edebileceğinin ötesinde gerçekleşmektedir ve müzakere süreci ve sonucunu tahmin etmek de bireysel özellikler üzerine yapılan araştırmalardan çokta faydalı olamamıştır.¹⁹

1.3.2 Karar Verme Davranışı Açısından Müzakereler

1980'li ve 90'lı yıllarda psikolojide gelişmeler müzakere yazınına büyük ölçüde etkilemiş ve yazını müzakereleri karar verme davranışı perspektifinden incelemeye doğru yönlendirmiştir. Müzakereleri betimleyici ve müzakerecilerle doğrular üzerine reçeteler sunan çalışmaların artan etkileşimi de bu perspektif ile yapılan çalışmaları arttırmıştır. Bu alanda şüphe yok ki Raiffa'nın 1982²⁰ yılındaki çalışması önemli ölçüde yazının etki altında bırakmış ve hemen hemen her yeni çalışmada vazgeçilmez bir kaynak olarak kullanılmıştır ve hala günümüzde de sıkça atıf almaktadır. Genel anlamda oyun kuramına dayanan ve müzakerecilerle reçeteler sunan çalışmaların aksine, Raiffa müzakerecilerin daha önceki çalışmalarda kabul edildiği gibi kendi faydalarını en iyilemek isteyen tam rasyonel karar vericiler olmadıkları üzerine çalışmalarını kurgulamış ve analizlerini bunun görüşün çerçevesinde yapmıştır. Bu çalışma aynı zamanda betimleyici (descriptive) ve reçete sunucu (prescriptive) çalışmalar arasında da ortak bir zemin yaratmıştır. Bu çalışmanın ardından Bazerman ve Neale'de çalışmalarını bir kitapta toplamıştır.²¹ Bu eserde müzakerelerin muhakkak anlaşma ile bitmesi gerekmediği, anlaşma olmaması durumunun bazen anlaşma ile ulaşılan sonuçlardan daha iyi olduğu ifade

¹⁸ Ma, Zhenzhong. "All Negotiations are not Perceived Unequal: The Impact of Culture and Personality on Cognitions, Behaviors, and Outcomes", Faculty of Management, McGill University (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Montreal, 2005, s. 17.

¹⁹ Bazerman v. dğr., a.g.m, s. 281.

²⁰ Raiffa, H., a.g.e.

²¹ Bazerman & Neale, a.g.e.

edilmektedir. Çalışma müzakerecilerin rasyonellikten uzaklaşabileceği durumları incelemekte ve müzakerelerin her iki taraf içinde daha iyi sonuçlar ortaya koyması için neler yapılabileceği üzerine öneriler sunmaktadır.

Karar verme davranışı açısından müzakereleri inceleyen bu dönemdeki yazın temel olarak karar vericilerin hangi durumlarda ve nasıl rasyonellikten uzaklaştığı ve tutarsız kararlar verebildiği üzerine yoğunlaşmışlardır. Dönemin yazarlarına göre karar vericiler rasyonel davranmaya çalışmakta ancak sınırlı rasyonellikleri onları tam anlamıyla rasyonel davranmaktan alıkoymaktadır. Bu paradigmanın oluşmasında Kahneman ve Tversky'nin 1979 yılında ve Tversky ve Kahneman'ın 1981 yılındaki çalışmaları çok etkili olmuştur. İnsan zihninin çalışma tarzı insanın birçok kararda rasyonellikten uzaklaştığı yazarlarca ortaya konmuştur.²² Bu görüşün temel destek noktası insanların kararlarında basitleştirici stratejileri ve bilişsel deneme yanılma yöntemlerine güvendikleridir. Araştırmacıların açısından da ilginç olan insan doğasındaki bu sistematik hataların nasıl işlediğini anlamaya çalışmak olmuştur.²³

1.3.3 Sosyal Psikolojik Yaklaşımın Yeniden Doğuşu

Karar verme davranışı açısından müzakerelerin incelenmesi şüphesiz ki yazına çok büyük katkıda bulunmuştur. Ancak, araştırmacılar bu yaklaşımın müzakere açısından çok önemli olan birçok faktörü göz ardı ettiğine dair fikirler dile getirmektedirler. Bu yaklaşım davranışsal yaklaşımı, özellikle de insan doğasındaki rasyonellikten sistematik olarak uzaklaşma konusunu kabul etmekte ve sosyopsikolojik faktörleri bu yaklaşımın bulgularının üzerine eklemektedir. Bu dönemde temel olarak 4 temel soru üzerine yoğunlaşmaktadır.²⁴

Bunlardan ilki müzakereciler arasındaki ilişkinin önemi sorusudur ve müzakere yazınında yerini almıştır.²⁵ 90'lı yıllardan itibaren üzerine çalışılan bu soru birey düzeyinde, ikili ilişkiler düzeyinde ve şebekeler düzeyinde incelenmiştir. İkinci soru ise müzakerecilerde benmerkezcilik (egocentrizm) sorusudur. Taraflar kendileri açısından iyi

²² Kahneman, D., & Tversky A., Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 1979, 263–91; Tversky, A., & Kahneman, D., "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science, New Series*, 211, 1981, 453-458.

²³ Bazerman v. dğr., a.g.m, s. 282.

²⁴ Bazerman v. dğr., a.g.m, s. 283.

²⁵ Walton & McKersie, a.g.e.

olan görüşleri kabullenme eğilimdedirler ve adalet ile ilgili algılama süreçleri hatalara açık bir süreçtir.

Üzerinde durulan üçüncü soru ise insanların sahip olunmayı arzu edilen özelliklere diğerlerinden daha fazla sahip oldukları yönündeki yanılsamalarının etkileridir.²⁶ Son olarak incelenen soru ise müzakerelerde duyguların etkisidir. 80'li ve 90'lı yıllarda duygu boyutu yapılan laboratuvar çalışmalarında ihmal edilmiş olsa da, duyguların müzakere sürecindeki etkilerini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır.²⁷

Sonuç olarak müzakereyi karar verme davranışı açısından inceleyen yazın sosyal faktörlerin de işin içerisine katılmasıyla oldukça zenginleşmiş ve derinleşmiştir. Yazın kararların değerlendirilmesinde tam rasyonellik üzerine inşa edilmediği için gerçek müzakereciler için önemli öneriler de üretmiştir. Yazın hem karşı tarafın muhtemel davranışları hem de müzakerecilerin kendi kararlarında düşebilecekleri hatalar ve yakalanabilecekleri tuzaklar hakkında önemli ipuçları sunmaktadır.

1.3.4 Müzakere Araştırmalarında Güncel Çalışma Başlıkları

Yukarıda genel anlamda müzakere yazının tarihsel gelişimine değinilmiştir. Stockholm üniversitesinden Henrik Agndal'ın yaptığı çalışmada 1999 – 2005 yılları arasında müzakere yazının nereye doğru gittiği ve genel anlamda hangi başlıkların incelendiğini anlamak üzere yazında yer alan önemli dergilerden 263 adet makale incelenerek raporlanmıştır.²⁸

Yapılan çalışmada müzakere üzerine yazılan makalelerin 172 tanesinin yani yaklaşık % 65'inin görgül çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Bu görgül çalışmalarda kullanılan yöntemler açısından bakıldığında çalışmaların 108'inde simülasyon ve ya deney tasarımının kullanıldığı (yaklaşık % 63) görülmüştür. Görüşme ve ölçek kullanan çalışmaların % 26' da kaldığı görülmektedir. Genel anlamda yönetim ve örgütsel davranış yazınında temel veri toplama yöntemi olarak kullanılan ölçekler, müzakere konusunda yerini daha geçerli ve güvenilir veri sağlayacağı umulan deney tasarımına bırak-

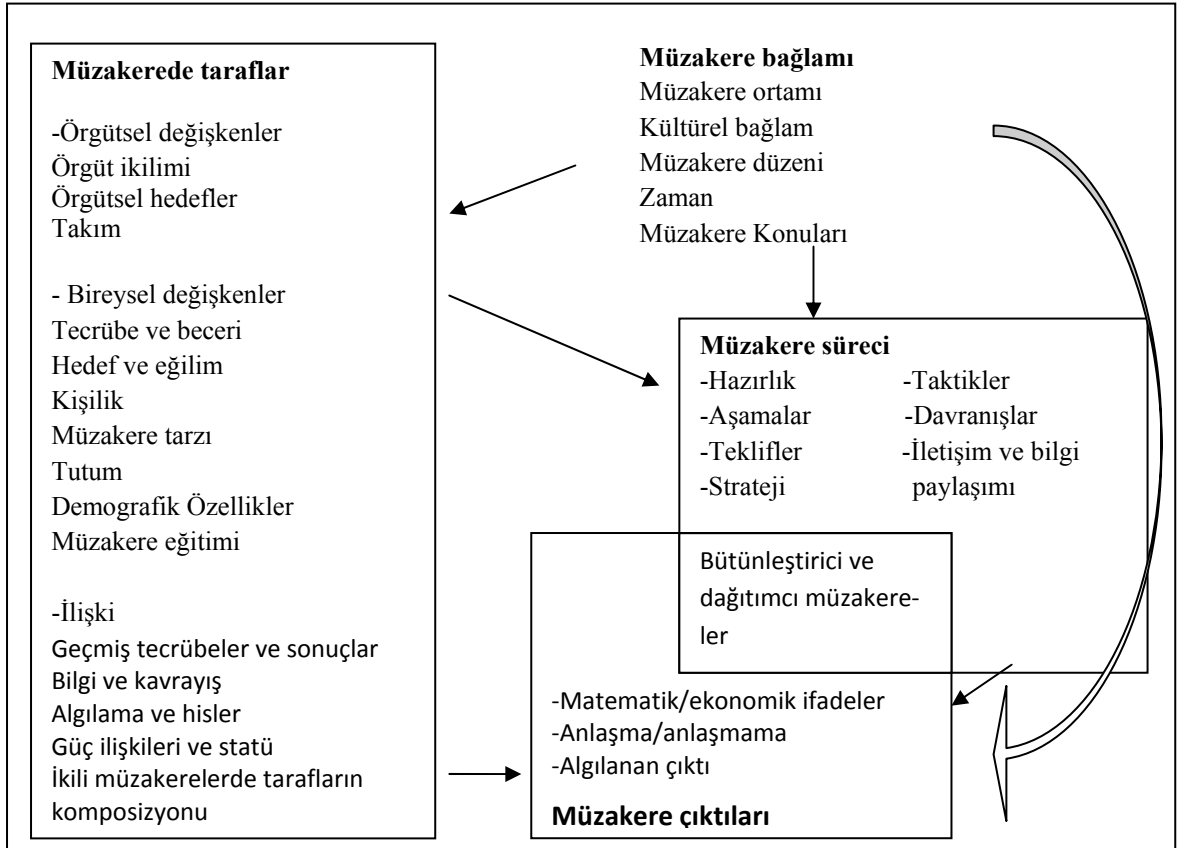
²⁶ Neale, M. A., & Bazerman, M. H., "The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behavior and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 1985, 28, 34-49.

²⁷ Anderson, C., & Thompson, L. L., "Affect from the Top Down: How Powerful Individuals' Positive Affect Shapes Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 2004, 125-139.

²⁸ Agndal, H. Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005, *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, No:3. 2007.

mıştır. Yapılan incelemelerde 172 çalışma içerisinde 107'sinin öğrencilerle gerçekleştirildiği görülmektedir. Öğrenciler üzerine yapılan çalışmalar genel anlamda simülasyonları ve deney tasarımlarını içermektedir. Çalışmaların çoğunda öğrencilerden kendilerine verilen senaryolar çerçevesinde ilgili rolleri oynamaları istenmektedir.

Şekil 1. Müzakere Araştırma Modeli



Kaynak: Agndal, H. Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005, *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, No:3. 2007,s.9

Genel anlamda müzakere yazınında farklı değişkenler ve bağlamlar incelenmiş, müzakere süreci ve sonuçları üzerine odaklanılmıştır. Aynı zamanda kuramsal çerçeve, terminoloji ve yöntemde de çeşitlik mevcuttur. Bu anlamda oldukça geniş kapsamlı olan müzakere yazınının araştırma modellemesini yapmak zor olmakla birlikte aşağıda araştırmaları özetleyen bir şekil bize yazını anlamak konusunda yardımcı olabileceği düşüncesiyle verilmiştir.

1.4 Müzakere Yapısını Belirleyen Unsurlar

Müzakereler hakkında analiz ve yorum yaparken, tarafların müzakere sürecinde nasıl davrandıklarını ya da davranışları gerektiğini analiz ederken, öncelikli olarak müzakerenin sınıflandırılması yani müzakerenin gruplara ayrılması gerekmektedir. Bu sınıflandırmayı sağlamak ve müzakereyi tanımlamak için sorulması gereken temel sorular vardır. Bunları sıralamak gerekirse;²⁹

1.4.1 Tarafların Sayısı

İki ve ikiden fazla taraf arasında ortaya çıkan uzlaşmazlıklar arasında büyük fark vardır. Tarafların sayısı ikiden fazla olduğu durumlarda, taraflar amaçlarına ulaşmak, çıkarlarını korumak veya arzu ettikleri anlaşma koşullarını elde etmek için kendi aralarında koalisyonlar kurarak güç-bağımlılık dengesini sağlayabilmektedirler.³⁰

1.4.2 Müzakerede Tarafların Tek Parça Olması

Müzakereyi yapanlar dışında tarafların kendi içerisinde tek parça olması müzakere sürecini ve sonucunu etkilemektedir. Tarafların kendi içerisindeki gruplar arasında görüş farkı olabilir. Buda müzakerede karşı tarafla anlaşma yapmak için gerekli çabadan daha fazlasını kendi içerisinde anlaşmaya varmak adına göstermeyi gerektirebilir ve ilgili tarafın rakip karşısında gücünü azaltabilir.

1.4.3 Müzakerelerin Tekrarlanması

Müzakereyi yapan taraflar müzakere sonrasında ilişkilerini sürdürecekler mi yoksa müzakere bir kez mi gerçekleşecek sorusunun cevabı tarafların müzakere sürecindeki davranışlarını, kullandıkları taktikleri ve doğal olarak müzakere çıktılarını etkileyecektir. İlişkinin devam edeceği durumlarda taraflar müzakere çıktılarını sadece sayısal değerlerle değil tarafların müzakere sonucundan memnuniyet algılaması ile değerlendirirler.

²⁹ Raiffa, a.g.e, s.11-19.

³⁰ Mannix, E. A. "The influence of Power, Distribution Norms and Task Meeting Structure on Resource Allocation in Small Group Negotiation", *The International Journal of Conflict Management*, 4 (1), 1993, 5–23; Mannix, E. A. "Organizations as Resource Dilemmas: The Effects of Power Balance on Coalition Formation in Small Groups", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 1993a, 1-22.

1.4.4 Müzakerelerin Başka Müzakerelerle Bağlantılı Olması

Yapılan müzakerelerin diğer müzakerelerin sonuçlarından etkilenmesi ve ya yapılan diğer müzakerelerin sonuçları ile bağlantılı olarak değişmesi müzakere süreci ve sonucu üzerine de kaçınılmaz bir etki yapacaktır. Diğer müzakerelerde elde edilen sonuçlara göre ilgili müzakerede görüşülen konular görece olarak değer kaybedebilir veya kazanabilir. Müzakerede varılacak sonuçlara tümüyle de farklı değer atfedilebilir.

1.4.5 Müzakere Edilen Konuların Sayısı

Müzakeredeki konuların sayısı müzakerelerin yapısını belirleyen unsurların en önemlilerinden biridir. Tarafların tek konu üzerine müzakere etmeleri durumunda ve çıkarlarının bu konuda çatışması durumunda müzakere taraflar açısından bütünleştiriciliğini kaybedebilir ve taraflar problem çözme davranışı yerine tek konu üzerine kazan-kaybet yaklaşımı ile pazarlık etmeye başlayabilir. Çok konulu müzakerelerde (multi-issue negotiations) konuların sırayla görüşülmeleri (sequential procedure), eş zamanlı birbirinden bağımsız olarak görüşülmeleri (simultaneous procedure) ve paket halinde birlikte görüşülmeleri (package deal procedure) üzerine yapılan tercih ve pratikler, her iki tarafın da çıktılarını maksimize etmesi açısından büyük önem arz etmektedir.³¹

1.4.6 Müzakerelerin Anlaşmayla Noktalanma Zorunluluğu

Müzakereler daha öncede belirtildiği gibi kişiler arasında çok çeşitli sosyal birimler arasında gerçekleşebilmektedir. Bazı müzakereler anlaşma ile sonuçlanmak zorunda değildir. Örneğin ev alıp satarken müzakere anlaşma ile sonuçlanmayabilir yani siz evi satmak karşı tarafta almak zorunda olmayabilir. Ancak gerçek hayatta gerçekleşen bazı müzakerelerin anlaşma ile kapanması çıkar grupları ve genel beklentiler açısından çok büyük önem taşıyabilir. Örnek vermek gerekirse kilit sektörlerdeki işçi işveren arasındaki toplu iş sözleşmeleri veya ülkeler arasında gerçekleşen ve barışı tahsis etmek üzere yapılan müzakerelerin anlaşma ile sonuçlanması büyük önem taşımaktadır. Bu gibi durumlarda müzakere sürecinde tarafların davranışlarının, anlaşmaya varma süresinin, ortaya çıkan sonuçların farklılaşması olasıdır.

³¹ Fatima S. S., Wooldridge M., & Jennings N. R. "Multi-Issue Negotiation With Deadlines", *Journal of Artificial Intelligence Research*, 27, 2006, 381-417.

1.4.7 Tarafların Anlaşma Şartlarını Onaylatmak Zorunda Olmaları

Müzakerede ortaya çıkan anlaşma şartlarının müzakereyi yapanlar dışında temsil ettikleri herhangi bir kuruma ya da yetkiliye onaylatılması gerekiyor olabilir. Böyle bir onaylatma zorunluluğu olduğu durumda bu onaylatma zorunluluğu ilgili taraf açısından avantaj yaratabilir ancak karşı taraf da yeterince yetkisi olmayan ve müzakere sonuçlarını onaylatmak zorunda olan bir kişi ya da grupla müzakere etmek istemeyebilir. Böyle bir zorunluluk olmasa da yapay bir onaylatma işlemi yaratılarak avantaj sağlama ihtimalide mevcuttur.³²

1.4.8 Tehdit ve Korkutma

Bazı müzakerelerde taraflar anlaşmaya başlamadan önceki durumlarına geri dönerek (status-quo) müzakereden elde edecekleri faydayı diğer yolları deneyerek elde etmeye çalışabilirler. Ancak taraflardan biri anlaşmaya varılması için diğer müzakerecileri zorlayabilir ve güç kullanmakla tehdit edebilir.³³ Tehdit ve korkutma faktörü şüphesiz ki müzakereleri ve varılan anlaşmanın tarafların beklentilerini karşılama düzeyini etkileyecektir.

1.4.9 Müzakerede Zaman Kısıtı ve Zaman Maliyeti

Zaman kısıtının olduğu müzakerelerde tarafların daha hızlı bir şekilde taviz vermesine ve daha kısa sürelerde anlaşmaya varmalarına neden olmaktadır. Ancak zaman baskısı birçok müzakerede asimetrik olarak işlemektedir. Yani bir taraf için zamana temelli maliyetler diğer taraf için aynı ölçüde büyük olmayabilir. Bu durum zaman maliyetleri düşük olan taraf için bir avantaj olacaktır. Anlaşmaya varılan sürenin maliyeti anlaşmadan elde edilecek sonucun faydasını geçtiği noktada müzakere anlamını yitirecektir.³⁴

1.4.10 Yapılan Anlaşmaların Bağlayıcı Niteliği

Bazı durumlarda taraflar anlaşmaya varsa bile bu anlaşmanın şartlarının ilerde çeşitli faktörler nedeniyle değiştirilebileceği, uygulanmayabileceği veya iptal edilebile-

³² Fisher & Ury, a.g.e, s.138.

³³ Fisher & Ury, a.g.e., s.134

³⁴ Watkins, M., "Building Momentum in Negotiations: Time-Related Costs and Action-Forcing Events", *Negotiation Journal*, July, 1998, 241-256.

ceği durumlar söz konusu olabilmektedir. Örneğin çok uluslu bir firmanın gelişmekte olan ülkede müzakereler sonucu yerel firma ile yaptığı anlaşma ve bu anlaşmanın şartları ile belirlenen kar ve diğer getirilerin paylaşımı gelişmekte olan devletin hükümeti tarafından kamulaştırma yoluyla ihlal edilebilir. Bu olasılığın yarattığı risk müzakereleri etkileyecektir.

1.4.11 Müzakerelerin Açık veya Gizli Olması

Kamuoyuna yansıyan müzakerelerde taraflardan birinin durumu kamuoyunun talepleri nedeniyle tüm müzakereyi etkileyebilir. Müzakere sürecinde müzakerecilerin istek ve beklentilerinden ziyade müzakere konuları ve sonuçları ile bağlantısı olan tüm kitleler sürece dahil olarak müzakereyi müzakerecilerin kontrolü dışında yönlendirebilirler.

1.4.12 Grup Normları

Müzakere edilen karşı taraftan beklentiler müzakereyi şekillendirici etkiye sahiptir. Karşı taraf kanunları ihlal etmesi, tehdit kullanması, aldatma yolunu seçmesi gibi ihtimaller müzakere açısından büyük önem arz etmektedir.

1.4.13 Üçüncü Taraflarının Müzakereye Katılma Durumu

Müzakerelerde arabulucu ve özel hakemin üçüncü taraf olarak müzakereye müdahil olması söz konusu olabilmektedir. Bu gibi durumlarda taraflar üçüncü tarafın etkilerini göz önüne alarak stratejilerini farklılaştırmaktadır. Taraflar genelde arabulucu ve hakemin sürece dahil olma ihtimalinin varlığında çözüme daha geç ulaşmakta ve son ana kadar çıkarlarını gerçekleştirme yönünde çaba sarf etmektedirler.³⁵

Yukarıda sıraladığımız ve kısaca açıklamaya çalıştığımız unsurlar temel anlamda müzakerelerin yapısını belirleyen unsurlardır. Yapılan yorumların ve ya araştırmaların bir anlam ifade edebilmesi için bu unsurların net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Zira unsurların farklılaşması yapılan analizlerin, yorumların ve taraflara verilecek önerilerinde bu unsurlarla uyumlaştırılmasını gerektirmektedir.

³⁵ Neale, M. A., Bazerman, M. H. The Role Of Perspective-Taking Ability In Negotiating Under Different Forms Of Arbitration, *Industrial and Labor Relations Review*, 36(3), 1983, 378-388.

1.5 Müzakere Tanım Kümeleri

Müzakereler her biri kendisinden sonra gelenin bir alt kümesi olan üç kümeye bölünerek incelenmektedir. Bu üç küme tarafların amaçları ve mevcut koşullar açısından müzakerelerin yapısal anlamda nasıl farklılaşabileceğini de göstermektedir. Bu kümeler sırasıyla Göreve Yönelik Müzakere Kümesi (Task Oriented Domains), Duruma Yönelik Müzakere Kümesi (State Oriented Domains) ve Değere Yönelik Müzakereler Kümesi (Worth Oriented Domains) olarak ifade edilmiştir.³⁶ Göreve yönelik müzakereler kümesi duruma yönelik müzakereler kümesinin, duruma yönelik müzakereler de değere yönelik müzakereler kümesinin alt kümesini oluşturmaktadır.

1.5.1 Göreve Yönelik Müzakere Kümesi

Bu müzakere grubunda kilit kelime görevdir. Taraflar müzakere sürecine başlamadan önce karşı tarafla anlaşma mecburiyetinde olmadan görevlerini gerçekleştirebilir veya yapılması gereken faaliyetleri yapabilirler. Ancak müzakere edilmesi ve ortak bir plan dahilinde hareket edilmesi tüm tarafların (2 veya daha fazla olabilir) müzakere etmediklerine oranla daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır. Yani taraflardan en az biri elde edeceği faydayı arttıracak ve genel anlamda toplam fayda da artacaktır.

Örnek olarak iki taşıma şirketini ve belirli noktalara taşımak zorunda oldukları yükleri verebiliriz. 1. Taşıma şirketi sadece a noktasına 1 birim taşıma yapacağını ve 2. taşıma şirketinin de a ve b noktalarına 1'er birim taşıma yapacağını varsayalım. Taşıma yapılan araçların kapasitelerinin de 4 birim olduğunu düşünelim. Bu durumda her iki şirkette müzakere ederek bir uzlaşmaya varabilir ve toplam faydayı arttırdıkları gibi aynı zamanda amaçlarına da ulaşabilirler. Müzakere her zaman tarafların karşılıklı bağımlı olduğu ve amaçlarını kendi başlarına gerçekleştiremedikleri durumlarda olmaz. İşte bu grupta yer alan müzakereler Göreve Yönelik Müzakere'lere örnektir.

1.5.2 Duruma Yönelik Müzakere Kümesi

Göreve yönelik müzakere kümesinden bahsederken tarafların kendi amaçlarını yerine getirmelerinde diğer tarafın engelleyici bir etkisinin olmadığını, taraflar uzlaşma yapmasa bile kendi amaçlarına ulaşabileceklerini söylemiştik. Oysa bazı durumlarda kaynaklar kısıtlı olabilir ve taraflar kendi amaçlarını yerine getirmek için bu kısıtlı kay-

³⁶ Rosenschein & Zlotkin, a.g.e.

naklardan daha fazla pay almaya çalışabilirler. Bu gibi durumlarda taraflardan birinin kendi amacına kendi istediği şartlarda ulaşması diğer tarafın amacını gerçekleştirememesine veya amacına çok maliyetli ve geç ulaşmasına sebep olabilir. İşte bu gibi yan etkiler nedeniyle taraflar hem amaçları ile alakalı anlaşmazlık ve engellemeler hem de niyet etmedikleri işbirliği ihtimalleri ile uğraşmak zorundadırlar.³⁷

Bu müzakere kümesinde bir grup tarafın birlikte var oldukları bir ortamda değişik amaçları olduğunu ve bunları yerine getirmek istediklerini söyleyebiliriz. Bu ortamda taraflardan herhangi birinin amacını gerçekleştirmek için yapmak isteyeceği mevcut olan durumsal koşulları değiştirerek amacına ulaştığı koşulları oluşturmak isteyecektir.

Örnek olarak aynı arabayı kullanan ancak farklı iş yerlerine giden bir çifti verebiliriz. Her ikisinin de amacı işe gitmektir ancak kaynaklar sınırlıdır. Dolayısıyla eşlerden her biri aslında var olan bu ortamda tek olmayı dileyecektir. Zira diğer tarafın varlığı onu amacına ulaşmaktan alıkoymakta veya zorlaştırmaktadır. Böyle durumlarda taraflardan biri daha fazla maliyete (burada maliyet zaman ve fazla araba kullanmanın yorgunluğudur) katlanarak her iki tarafın amacının gerçekleşmesini sağlayabilir.

Duruma yönelik müzakere kümesi içerisinde taraflardan ikisi de tek başına var olmayı isterken, diğerinin var olması sebebiyle onunla anlaşmak ve işbirliği yapmak durumunda olabilir. Yine ikinci olarak, taraflardan biri diğerinin var olmasını kabul eder ve işbirliği için fırsat olarak görürken diğer taraf aslında tek başına olmayı yeğleyebilir. Taraflar arasında bir asimetrik uzlaşma durumu mevcut olabilir. Üçüncü olarak ta, taraflar arasında bir uzlaşmazlık olabilir ve anlaşma kümesi boştur yani anlaşma imkanı yoktur.

1.5.3 Değere Yönelik Müzakere Kümesi

Bu noktaya kadar her iki müzakere kümesinde de (TOD, SOD) temel varsayım tarafların amaçlarına kesin olarak ulaşmak isteyeceği ve oluşan sonuçlardan ancak amaçları tam olarak gerçekleştiğinde tatmin olacaklarıydı. Yani amaçlarının bir kısmına hem de büyük bir kısmına ulaşmanın bile tarafları tatmin etmeyeceği varsayımı ile müzakereler değerlendirilmekteydi. Oysa değere yönelik müzakere kümesindeki müzakerelerde taraflar oluşabilecek tüm son durumlar için yani müzakere çıktıları için bir değer atfeder ve amaç belirleme buna göre yapılır. Amaçlar tam olarak gerçekleştirilemese

³⁷ Rosenschein & Zlotkin, a.g.e, s.87.

bile taraflar arasında bir uzlaşma yakalanabilir. Tarafların bu son duruma ulaşmak için göstermeleri gereken çaba ile çıktılardan almak istedikleri doğru orantılı olarak değişmektedir. Dolayısıyla taraflardan biri daha az bir çıktıyı daha az çaba sarf ederek elde etmeyi tercih edebilir ya da kabul edebilir.

Çoğu zaman müzakere süreci bir konuda değil, bir kaç başlıktan oluşan bir konu kümesi üzerine yapılmaktadır. Her biri son kararın bir parçası olan başlıklara tarafların verdiği değerler de birbirinden farklılık göstermektedir. Müzakereye bu anlamda bakıldığında birçok uzlaşma kümesi olduğu söylenebilir ve taraflar müzakere sürecinde kendileri için en iyi sonucu oluşturacak kararların alınması için çaba sarf ederler.

1.6 Müzakerede Tarafların Sayısı, Konular ve Bilgi Düzeyi

Müzakerede tarafların sayısı, müzakerede üzerine anlaşmaya varılacak konuların sayısı ve tarafların rakiplerinin konulara verdiği değer ve direnç noktaları hakkındaki bilgi düzeyi müzakere üzerine yapılacak analiz ve değerlendirmelerin geçerliği açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu unsurlar üzerinde biraz daha durulacaktır.

1.6.1 Müzakerede Hedef ve Direnç Noktası

Müzakerelerde taraflar sadece bir amacı gerçekleştirmekten çok tarafların anlaşmaya varabilecekleri birçok noktayı değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Sonuçta, taraflar müzakereyi anlaşmayla bitirebilecekleri gibi anlaşmaya varamadan da bitirebilirler. Bu çerçeveden bakıldığında taraflar müzakerede hangi şartlarda hedeflerine varabileceklerini ve hangi noktada müzakereyi terk etmeleri gerektiğini belirlemek durumundadırlar.³⁸ Tarafların müzakereye dahil olan konularda kabul edebilecekleri en son nokta yani en düşük seviye (miktar, fiyat, süre vb.) “direnç noktası” (resistance point, reservation price) olarak, elde edebileceğini düşündüğü en iyi nokta ise “hedef noktası” (target) olarak ifade edilmektedir.³⁹ Bu noktaların belirlenmesinde müzakereciler açısından çeşitli faktörler etkili olmaktadır.

³⁸ Bazerman, & Neale, a.g.e., s. 23.

³⁹ Walton, R. E. & McKersie R. B, a.g.e., s.42; Raiffa, a.g.e., s.45.

“**Hedef**” i belirleyen faktörler;

1. Neye ihtiyaç olduğu üzerine en yüksek tahmin/öngörü (fayda / utilities)
2. Olabilecekler konusunda en iyi varsayım (olasılıklar / probabilities)
3. Karşı tarafla kıyaslandığında pazarlık yeteneği konusunda en iyi tahmin.

“**Direnç Noktası**” nı belirleyen faktörler;

1. Neye ihtiyaç var üzerine en düşük tahmin (fayda)
2. Olabilecekleri konusunda en kötü varsayım (olasılıklar)
3. Karşı tarafla kıyaslandığında pazarlık yeteneği konusunda en kötü tahmin.

Oyun teorisi tarafların belirli konulara belirli sayısal değerler atfettiğini varsaymaktadır ancak çıktılara atfedilen değerler müzakere süreci içerisinde değişmekte, bireyler konularla ilgili çıktılara atfettikleri değerleri sürekli olarak güncellemektedirler. Taraflardan birinin kararı diğer tarafın kararına bağlı olarak değişecektir. Dolayısıyla karşı tarafın görüşleri ve algıları değiştirilerek ve etkilenerek karşı tarafın daha uygun karar vermesi sağlanabilir.⁴⁰

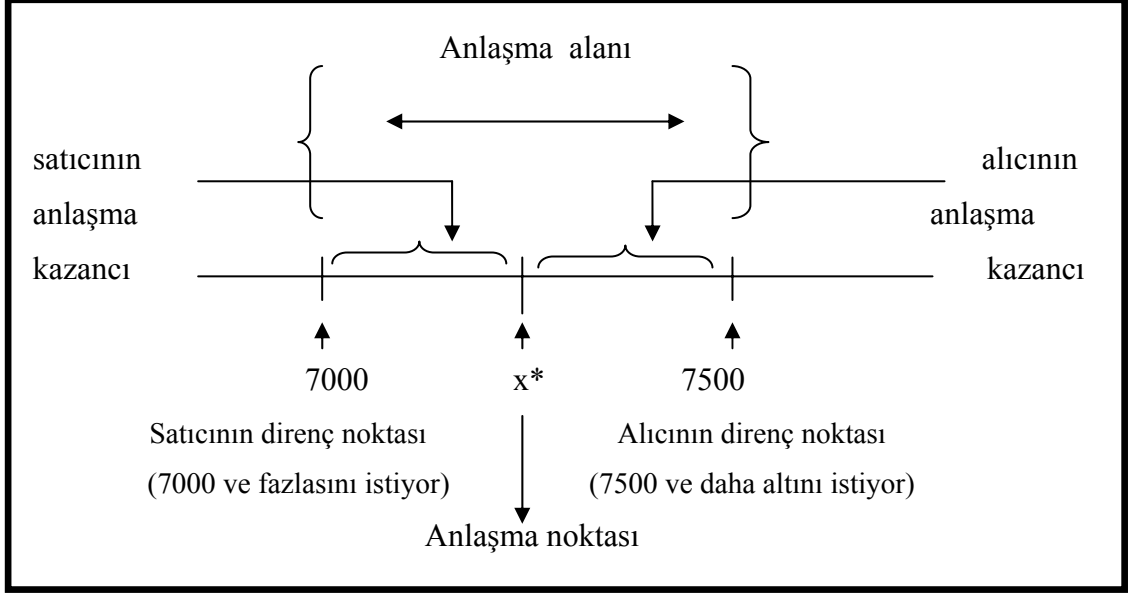
1.6.2 İki Taraflı Tek Konulu Müzakereler

Müzakereler en basit şekilde iki tarafı ve tek konuyu içeren bir yapıda meydana gelir.⁴¹ Tek konu üzerine yapılan müzakereleri incelediğimizde tarafların karşılıklı tekliflerle, kendi çıktılarını arttırıp diğer taraftan daha fazla pay almaya çalıştıkları görülecektir. Burada bir tarafın kazancının artması diğer için basitçe kayıp anlamına gelecektir. Asıl mesele mevcut kaynakların taraflar arasında nasıl bölüşüleceğine karar verilmesidir. Bir örnek üzerinde düşünmek konuyu daha açık hale getirecektir.

⁴⁰ Walton, R. E. & McKersie R. B, a.g.e., s.48.

⁴¹ Fatima v. dğr., a.g.m., s.381, Raiffa, a.g.e., s.34.

Şekil.2 Müzakerede Pazarlık ve Müzakere Dansı



Kaynak: Raiffa, H., The Art and Science of Negotiation. Harvard University Press, Cambridge, USA, 1982. S.48

Bir satıcının elindeki 2. el aracı 7000 YTL' ye satmak istediğini düşünelim. Yani direnç noktası veya başka bir ifade ile kabul edebileceği son fiyat 7000 YTL dir. Alıcı ise 7500 YTL'den daha yüksek fiyatı kabul etmeme kararı almıştır. Bu durumda tarafların direnç noktalarının kesiştiği bir aralık varsa anlaşma ihtimalinden söz edilebilir. Eğer satıcının kabul edeceği en düşük fiyat, alıcının verebileceği en yüksek fiyattan daha yüksekse, tekliflerin bir kesişme aralığı dolayısıyla bir çözüm kümesinden bahsetmek mümkün olmaz.

Şekil 2'de görüldüğü gibi alıcı fiyatı 7500 TL'nin altına çekmek için uğraşırken, satıcı 7000 TL'nin üzerine çıkarmak için çaba sarf etmektedir. Anlaşma kabaca 7000 TL – 7500 TL arasında bir yerde gerçekleşecektir. Karşılıklı tekliflerin verilmesi ile bir süre sonra taraflar anlaşma noktasına ulaşacaktır. Taraflar birbirinin direnç noktasını biliyorsa genel olarak anlaşma noktası tarafların direnç noktalarının aritmetik ortalama-sına yakın bir yerde olacaktır. Bu noktada tarafların güçleri, zaman kısıtına olan tahammülleri, müzakerecilerin becerileri gibi faktörlerde etkin rol oynayacaktır.

Taraflar belirledikleri direnç noktalarının dışındaki noktalarda anlaşmak yerine müzakereyi terk etmeyi tercih edeceklerdir. Tek konulu ve iki tarafın olduğu müzakere-

lerde karşı tarafın direnç noktası hakkında bilgi sahibi olma açısından genel olarak 3 durum söz konusudur. Bunlar her iki tarafın da karşı tarafın direnç noktasını bildiği durum, sadece bir tarafın karşı tarafın direnç noktasını bildiği durum ve her iki tarafında karşı tarafın direnç noktası hakkında tahmini bilgisi olduğu durumdur.

1.6.2.1 Her iki tarafın da karşı tarafın direnç noktasını bildiği durum

Her iki tarafında karşı tarafın direnç noktasını bildiğini durumlarda örneğin alıcının direnç noktasının satıcının direnç noktasından daha büyük olduğu durumda potansiyel bir anlaşma alanı mevcut olur. Bu durumda sorun bu anlaşma alanındaki artık değer taraflar arasında nasıl paylaşılacağı sorununa dönüşmektedir. Eğer aralarında anlaşma olmaz ise iki tarafta bu artık değerden bir pay alamayacaktır. Dolayısıyla anlaşma yoksa anlaşma kazancıda olmayacaktır.

Tarafların birbirlerinin direnç noktasını bilmeleri aynı zamanda paylaşılacak fazlalık değerinde ne kadar olduğunu bilmeleri anlamına gelecektir. Peki, hangi taraf bu pastadan ne kadar pay almalı? Taraflar birbirlerinin direnç noktalarını bilseler de, tarafların ihtiyaç düzeyleri, tarafların zamana dayalı maliyetleri, tarafların güçleri, tarafların kararlılıkları ve hırsları, tarafların içerisinde sağlanan çıktılarını paylaşacak insanların sayısı gibi daha saymadığımız birçok faktör açısından asimetri olabilecek, tarafların uzlaşma sağladıkları noktalar ve müzakereden elde ettikleri çıktılar değişebilecektir. Ancak tüm bu durumlarda yukarıda yapılan açıklama ana şartlarıyla geçerli olacaktır.

1.6.2.2 Sadece bir tarafın rakip tarafın direnç noktasını bildiği durum

Alıcı durumunda olan tarafın satıcının direnç noktasını yani satacağı varlığı en düşük kaça satacağını ve kendisinin de bu varlık için en fazla ödeyebileceği miktar olan kendi direnç noktasını bildiği bir durumu varsayalım. Satıcı ise kendi direnç noktasını bilmekte ancak alıcının ödeyebileceği en yüksek miktarı tahmin etmektedir. Bu durumda taraflar karşılıklı olarak tekliflerini sunacaklar, satıcıda her teklif sonrasında tahminlerini güncelleyerek karşı tarafın gerçek direnç noktasına ulaşmaya çalışacaktır. Bu durumda alıcı ise satıcının direnç noktasına doğru anlaşmayı zorlayacaktır. Alıcı direnç noktası farklı gibi davranarak avantaj elde etme şansına sahiptir.

Birçok gerçek müzakerede direnç noktaları taraflar verilmez, taraflar anlaşma olmadığı durumda en iyi seçeneklerinin ne olacağını ve birçok belirsizliği hesaba katarak analiz etmek durumundadırlar. Karşılaşılabilecek zorluklar, yapılan faaliyetlerin maliyetleri, riskten kaçınma gibi faktörler hesaba katıldığında, müzakereler sona erdiğinde bile tarafların rakiplerinin gerçek direnç noktalarını belirlemeleri mümkün olmaktadır.⁴²

1.6.2.3 Tarafların birbirlerinin direnç noktası hakkında tahmini bilgileri olduğu durum

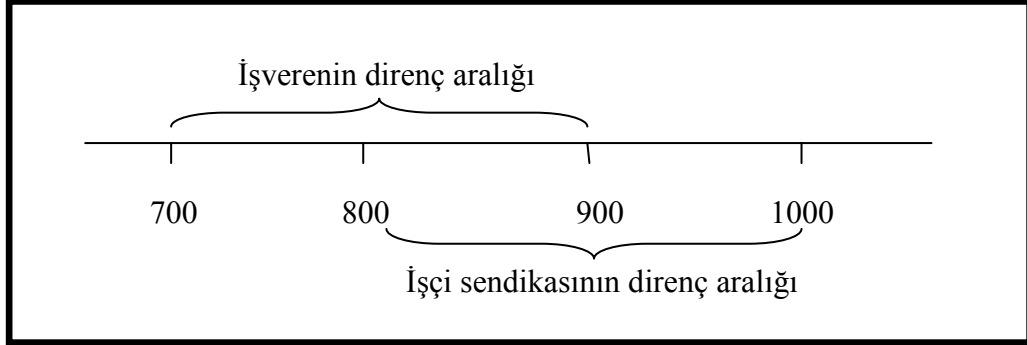
Bu müzakere durumunda taraflar rakiplerinin direnç noktalarını tam olarak bilmemekte ancak rakibin direnç noktasının belirli bir aralık içerisinde bir nokta olacağını tahmin etmektedirler. Yani taraflardan biri rakibin direnç noktasını kesin olarak bilmekle birlikte olasılık olarak belli değerler içerisinde dağılım gösterdiğini tahmin etmektedir.

Örnek olarak işveren ve işçi sendikasının ücretler üzerinde müzakere ettiğini varsayalım. İşveren, işçi sendikasının kabul edebileceği ücret aralığının yani direnç noktasının 800 TL ile 1000 TL arasında olduğunu düşünürken, işçi sendikası ise işverenin ödeyebileceği ücretin yani direnç noktasının 700 TL ile 900 TL arasında olduğunu düşünmekte olsun. Belirlenen aralıkların yani işverenin ödeyebileceği en yüksek değer olan 900 TL işçi sendikasının kabul edebileceği en düşük değerden büyük olduğu için bir uzlaşma aralığı mevcuttur.

Şekilde 3'te görüldüğü gibi 900 YTL ile 800 YTL arasındaki alan muhtemel uzlaşma alanını göstermektedir. Bu alan çok küçük olduğunda tarafların bu uzlaşma alanını belirlemeleri daha uzun sürmektedir ancak anlaşma alanı mevcutsa uzunda sürse taraflar uzlaşmaya varmaktadırlar.

⁴² Raiffa, a.g.e, s.55

Şekil.3 Müzakerede Direnç Noktalarının Kesiştiği Alanın Paylaşımı

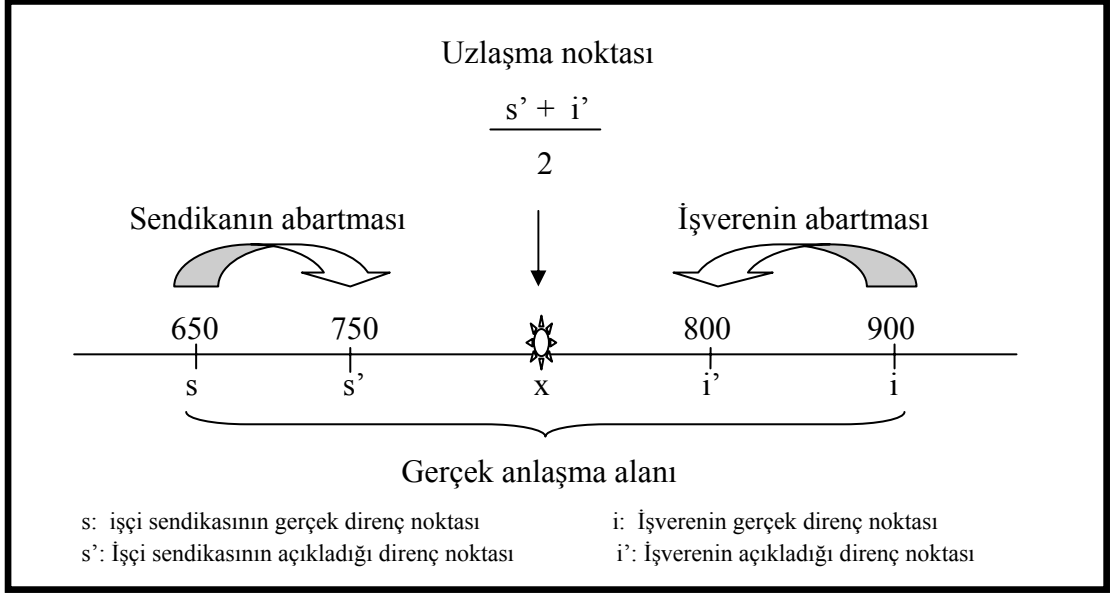


Kaynak: Raiffa, H., The Art and Science of Negotiation. Harvard University Press, Cambridge, USA, 1982, s.57.

Taraflar karşılıklı olarak direnç noktalarını açıklamayı tercih edebilirler. Bu durumda genelde taraflar gerçek direnç değerleri yerine bu değerleri abartarak daha karlı değerler açıklamaktadırlar. Taraflar bu açıklama işlemi sırayla yapmanın dezavantaj getirmesini önlemek için eş zamanlı olarak kağıt üzerinde açıklamayı tercih edebilirler. Yine işveren ve işçi sendikasının ücret için müzakere ettiğini düşünelim. İşveren gerçek direnç noktası 900 TL olmasına rağmen en fazla 800 TL ödeyebileceğini ifade ederken, işçi sendikası ise kabul edebileceği en düşük değer ise 650 TL olmasına rağmen direnç noktasını 750 olarak ifade etmiş olsun. Bu durumda işverenin direnç noktası işçi sendikasının direnç noktasından büyük olduğu için bir uzlaşma alanı mevcut olur yani bir çözüm kümesi vardır. Ancak pratikte bu abartma işi çok fazla olması sebebiyle gerçekte bir uzlaşma alanı olmasına rağmen müzakere anlaşmazlıkla bitebilir.

Şekil 4'te de görüldüğü gibi 650 ile 750 noktaları arası yani s'-s işçi sendikasının abartması, 900 ve 800 noktaları yani i-i' ise işverenin abartmasını ifade etmektedir. Bu abartma alanları büyüdüğünde pratikte bir anlaşma alanı olmasına rağmen taraflar bu anlaşma alanını bulamayabilir ve müzakere anlaşmazlık ile sonuçlanabilir. Eşzamanlı olarak direnç noktalarının açıklanması yöntemi çoğu zaman abartmaları cesaretlendirmesi nedeniyle çok etkili sonuçlar doğurmamaktadır ancak hızlı ve basit bir yöntemdir.

Şekil.4 Tarafların Aynı Anda Direnç Noktalarını Açığa Vurma Prosedürleri



Kaynak: Raiffa, H., The Art and Science of Negotiation. Harvard University Press, Cambridge, USA, 1982, s.59.

1.6.3 İki Taraflı Çok Konulu Müzakereler

Bu tür çok konulu müzakerelerde taraflar müzakere içerisinde yer alan birçok konu başlığını müzakere ederler ve her konu başlığında ilgili varlığın veya değerın taraflar arasında nasıl paylaşılacağına karar verilir. Taraflar aslında tek unsurlu bir problem çok unsurlu bir problem haline dönüştürürler. Taraflar eğer müzakere sürecinde birçok konu üzerine müzakere ediyorlarsa, müzakereyi oluşturan bu konuların her biri için ayrı hedefleri ve bu hedeflere ulaşmaya atfettikleri ayrı önem dereceleri olabilir. Bu çok önemli bir noktadır çünkü taraflar daha az önem verdikleri bazı konu başlıklarında taviz vererek, kendileri için daha önemli olduğunu düşündükleri konu başlıklarında daha fazla pay almayı talep edeceklerdir.⁴³ Tarafların bütünleştirici müzakereyi yaratmaları yani problem çözme davranışı ile daha yüksek ortak çıktılar elde etmeleri tek konulu pazarlıkları çok konulu hale dönüştürebilecek yani mevcut çözüm kümesine yeni başlık-

⁴³ Fatima v. dğr., a.g.m., Rosenschein & Zlotkin, a.g.e. ; Walton & McKersie, a.g.e.

lar ekleyerek farklı konulardan aldıkları paylar arasında değiş tokuş yapmaları (trade-off, logrolling) mümkün olabilecektir.⁴⁴

1.6.3.1 Değiş-tokuş ve taviz

Tarafların müzakereden elde ettikleri toplam faydayı ifade etmek için her bir konudan elde edilen faydaların birikmiş değeri kullanılabilir. Tarafların müzakereye dahil olan her konu için gerçekteşebilecek her sonuca bir değer atadığını düşünebiliriz. Sonuçta gerçekteşen uzlaşmanın şartları tüm bu müzakere başlıklarından elde edilen değerin de toplamını belirleyecektir. T zamanında taraflardan birinin teklif yaptığını düşünelim. Yapılan bu teklifte müzakereyi oluşturan tüm konu başlıklarını içeren bir teklif sunulabilir ya da konular eş zamanlı birbirinden bağımsız olarak ya da tek tek sırayla görüőülebilir.⁴⁵ Taraflar da bu teklifin içeriğine göre her bir konudan belli ölçüde fayda sağlayacaktır.

Müzakereyi oluşturan bu konu başlıklarının değerlerinin tamamen birbirinin yerine geçebileceği yani bir konu başlığında verilen tavizin diğer bir konu başlığından sağlanan daha fazla fayda ile değiş tokuş edilebileceği varsayılmaktadır. Böyle bir durumda taraflar esasen müzakere soncunda bölüşmek zorunda olduklarını düşündükleri toplam kaynak değerini, eğilimleri, izledikleri stratejiler ve tercihleri çerçevesinde arttırmabileceklerdir.⁴⁶ Tarafların toplam çıktılarının en yüksek seviyeye ulaştığı ve bir tarafın çıktısını azaltmadan diğer tarafın çıktılarını arttırmanın mümkün olmadığı durum, ekonomist Vilfredo Pareto'nun ismiyle anılan, pareto-optimal sınırı ifade etmektedir.⁴⁷

Taraflar Pareto-optimal yani en etkin çözümlere ulaşıp ulaşamayacaklarını ve ulaşılan anlaşmaların taraflara sağladığı toplam çıktıları belirleyen faktörler temel olarak; müzakere protokolü yani konuların görüőülme biçimi, tarafların izledikleri stratejiler, tarafların konularla alakalı muhtemel çıktılarıyla ilgili tercihleri, tarafların birbirleri hakkındaki bilgi seviyeleri ve müzakere prosedürü yani konuların aynı anda bağımsız olarak (simultaneous), sırayla (sequential) ve paket halinde (package) halinde görüőül-

⁴⁴ Bazerman & Neale, a.g.e; Raiffa, a.g.e; Weingart, L. R., Hyder, E. B., & Prietula, M. J. Knowledge Matters: The Effect Of Tactical Descriptions On Negotiation Behavior And Outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (6), 1996, 1205-1217.

⁴⁵ Fatima v. dęr., a.g.m., s.382.

⁴⁶ Walton, R. E. & McKersie, a.g.e, s.4, 128-129.

⁴⁷ Raiffa, a.g.e, s. 139.

mesine bağlıdır.⁴⁸ Taraflar müzakere süreci içerisinde tercihleri çerçevesinde yapılan karşılıklı tekliflerde konuların bazılarında taviz vererek, bazılarında ise değişik tokuş yaparak bireysel ve/veya ortak çıktılarını gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Çalışmanın 2. bölümünde bu konular daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.6.4 Çok Taraflı Çok Konulu Müzakereler

Örgütler içerisinde kararlar gittikçe artan oranda gruplar tarafından verilmektedir. Formel olduğu kadar sosyal ilişkileri de içiren bu ortak kararlarda çoğu zaman birçok farklı taraf ve ya grup olabilmektedir.⁴⁹ Çok tarafın ve çok konunun olduğu bu müzakerelerde bazı çıkarlar açısından rekabet gerekirken bazı çıkarlar için taraflar işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Çok tarafı müzakereler dahil olduğunda ikili müzakerelerde gerçekleşmeyen karmaşık durumlar oluşmaktadır. Yaratıcı çözümlere ulaşma her ne kadar daha kolay olsa da, kaynakların dağıtılması ve uzlaşmaya ulaşılması daha güç olabilmektedir.⁵⁰

Çok taraflı bu müzakerelerde, taraflardan bazılar kaynaklarını birleştirmek veya tek yapı halinde tek bir sesle konuşmak suretiyle koalisyonlar kurarak ulaşılacak çözümleri etkilemeye ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışabilmektedir. Taraflar kendi aralarında koalisyonlar kurarak güç dengelerini etkilemeye, bu şekilde de kaynakların paylaşılmasındaki ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak uzlaşmalara varılmasındaki etkilerini arttırmaya çalışmaktadırlar.⁵¹ Çok taraflı müzakereler yapı olarak ikili müzakerelerden farklılıklar göstermektedir. Şu ana kadar anlatılan tüm süreçleri içinde barındırmakla birlikte koalisyon kurma prosedürleri, tarafları sahip olduğu güç derecesi, taraflar açısından sistemin kapalı olup olmaması bireysel ve toplu çıkarları etkileyecektir. Çalışmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma sorusu çerçeve olarak ikili müzakereleri kapsadığından çok taraflı müzakerelerin ayrıntılarına daha fazla girilmeyecektir.

⁴⁸ Raiffa, a.g.e; Fatima v. dğr., a.g.m., s.382.

⁴⁹ Mannix, a.g.m, 1993; Mannix a.g.m., 1993a.

⁵⁰ Mannix, a.g.m, 1993, s.9.

⁵¹ Emerson, R. M. "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27, (1962). 31-40, s.37; Mannix a.g.m, 1993a, s. 2; Raiffa, a.g.e., s.257.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜZAKERELERİN KARMAŞIK YAPISI, GÜÇ İLİŞKİLERİ VE ÇERÇEVELEME

İkinci bölümde ilk olarak dağıtımçı ve bütünleştirici müzakerelerin yapısı ve bu müzakereleri gerçekleştirmekte kullanılacak taktikler incelenecek, ardından müzakerelerin karmaşık yapısına değinilecektir. Daha sonra müzakerelerde güç ilişkileri, gücün temelleri, gücün taraflara sağladığı avantajlar ve güç farklılıkların müzakere süreci ve sonucuna yansımaları irdelenmeye çalışılacaktır. Son olarak karar vermede irasyonellik çerçevesinde incelenen ve karar vermede yapılan sistematik hatalar açıklanarak, çalışmanın ana konusunu oluşturan kazanç-kayıp üzerinden çerçevelemenin (gain-loss frames) müzakereler üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılacaktır. Bölüm ilgili kuramlardan yola çıkılarak kurulan ilişkiler üzerine yapılacak kuramsal tartışma ve önermelerle sonlanacaktır.

2.1 Dağıtımçı ve Bütünleştirici Müzakereler

Bu bölümde dağıtımçı ve bütünleştirici müzakereler tek tek ele alınacak, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durulacak ve müzakerelerin karmaşık yapısına değinilecektir.

2.1.1 Dağıtımçı Müzakereler

Walton ve McKersie⁵² dağıtımçı ve bütünleştirici müzakerelerin ayrılması gerektiğini önerdiğinden bu yana müzakere yazınında yer alan çalışmaların hemen hepsi bu ayrımı gözetmiş, müzakere tiplerinin kısıtlarından ve yarattığı fırsatlardan etkilenmişlerdir.⁵³

Dağıtımçı müzakereler “taraplardan birinin amaçlarını gerçekleştirmesinde yararlı olacak faaliyetlerin aynı zamanda karşı tarafın faaliyetleri ile temel anlamda çatışabildiği karmaşık sistemi temsil eden hipotetik bir yapı” olarak ifade edilmektedir.⁵⁴

⁵² Walton & McKersie, a.g.e.

⁵³ Kersten, G. E., “Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10, 2001, 493-514, s.493

⁵⁴ Walton & McKersie, a.g.e., s.4

Çıkar çatışmalarının çözümü için gerçekleşen ortak karar verme süreci dağıtımçı müzakereleri ifade etmektedir. Bu müzakerelerde taraflar amaçlarına ulaşmak için aynı kaynaklara ihtiyaç duymakta veya kaynaklardan daha fazla pay almaya çalışmaktadırlar. Taraflar sınırlı kaynakları hangi oranlarda paylaşacaklarını belirlemek üzere rekabet etmekte, bir tarafın aldığı kazanç diğer tarafın kaybına neden olmaktadır.⁵⁵

Dağıtımçı müzakereler kazan-kaybet (win-lose), sabit pasta (zero-sum / fixed-sum), tam çatışma (pure conflict) ve rekabetçi müzakereler olarak yazında yer almaktadır. Bu tanımlamalardan sabit-pasta tanımı dağıtımçı – bütünleştirici müzakere ayrımı açısından çok iyi bir nitelendirme olarak kabul edilmemektedir. “Tam çatışma” (pure conflict) tarafların aynı kaynaktan daha fazla istemeleri ve bir tarafın aldığı fazla payın diğer tarafın payını eksilttiği durumları ifade etmektedir. Paylaşılacak olan pasta çeşitli yöntemlerle büyütüldüğünde taraflar öncekine oranla daha fazla pay alabilecekleri duruma ulaşmalarına rağmen hala karşı taraftan daha fazla oranda bu kaynaklara sahip olmak isteyebilirler. Dolayısıyla tam çatışma durumu sabit-pasta müzakerelerinden farklıdır.⁵⁶

Dağıtımçı müzakerelerin diğer bir özelliği de tarafların amaçlarının birbirine tamamen zıt olmasıdır. Bunun anlamı tarafların hedeflerinin aynı ama hedefi gerçekleştirme ölçüsünü belirleyen kıstas tam ters olmasıdır. Yani bir tarafın en yüksek seviyede gerçekleştirmek istediğini diğer taraf en düşük seviyede gerçekleştirmek istemektedir. Bu durum da müzakerenin sabit-pasta müzakeresi olarak kabul edilmesi için yeterli değildir. Sabit pasta müzakerelerinde tarafların amaçları birbirine tamamen zıt olmalı, tamamen aynı tercihlere sahip olmalı ve fayda fonksiyonları birbirinin aynı olmalıdır.⁵⁷

Tarafların mevcut olandan daha fazlasını istediği veya taraflarının talebinin mevcut olanı aştığı durumlarda müzakere anlaşma ile sonuçlanmayabilir. Bu durumda tüm taraflarının kaybetmesi söz konusudur.⁵⁸

⁵⁵ Walton & McKersie, a.g.e., s.11

⁵⁶ Kersten, a.g.m., s.501

⁵⁷ Kersten, a.g.m., s.501

⁵⁸ Raiffa, a.g.e., s.52.

2.1.2 Bütünleştirici Müzakereler

Bütünleştirici müzakereler “ Karşı tarafın/ların amaçlarıyla ciddi derecede çatışmayan veya birbirine bütünüyle zıt (incompatible) olmayan, bu sayede belli bir düzeye kadar gerçekleştirilebilecek amaçların bütünleştirilmesine yönelik bir faaliyetler sistemi” olarak ifade edilmektedir.⁵⁹

Birçok müzakerede tarafların çıkarları ve amaçları birbirine tam olarak zıt değildir. Bütünleştirici müzakereler taraflar mevcut kaynakları paylaşma konusunda karar vermelerinin ötesinde, yeni değer, fayda ve kaynak yaratmalarını da içerir.⁶⁰

Tek konulu müzakerelerde taraflar verecekleri tavizlerin kendileri için maliyeti olacağına farkındadırlar. Müzakereler birden çok konuyu içerdiğinde, müzakere yüksek ihtimalle dağıtıcı ve bütünleştirici potansiyeli yapısı içerisinde aynı anda barındırabilir. Taraflar konulara tamamen aynı değeri atfettiği ve konular hakkındaki önceliklerinin tamamen aynı olduğu nadir durumlar da vardır. Bu durumlar tam bütünleştirici müzakerelerdir.⁶¹

Dağıtıcı müzakerelerde değinilen sabit-pasta (fixed-pie) teriminin neden dağıtıcı-bütünleştirici müzakerelerin ayrımında çok faydalı olmadığına burada da değinmekte yarar vardır. Ortak kaynaklar yani ortak pasta büyütülse bile tarafların hala bu pastadan daha fazla pay istiyor olabileceklerini ifade etmiştik. Oysa sabit pasta durumlarında tarafların çıkarları ve amaçları arasında bir çatışma olmayabilir ve taraflar istediklerini alabilirler. Bu durumlara müzakerede “tam işbirliği” (pure coordination) denmektedir. Bu müzakereyi nitelemek açısından iki kız kardeşin bir portakalı paylaşma örneği verilmektedir. Her iki kardeşinde portakalı istediği durumlarda çıkarlar tam birbirinin karşıtıdır ve bu durum tam çatışma olarak ifade edilmektedir. Oysa kardeşlerden biri portakalı suyunu sıkmak için diğeri ise kabuğunu kek yapmak için kullanmak istediğinde pasta yine sabittir ama taraflar istediklerini rekabet etmeden alabilmektedirler.

⁵⁹ Walton & McKersie, a.g.e., s.5

⁶⁰ Thompson, L., *Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues*, Psychological Bulletin, November, 1990, 515-532, s.517

⁶¹ Murnighan, J. K., Babcock, L., Thompson, L., & Pillutla, M., “The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives, and Integrative Potential”, *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 1999, 313-339, s. 316.

Bu durumda önemli olan tarafların birbirinin önceliklerinin ve isteklerinin farkına varmalarıdır.⁶²

Müzakerenin bütünleştirici potansiyeli olması tarafların konular üzerine tercihlerinin tamamen paralel olması anlamına gelmemektedir. Tarafların amaçlarını alternatif yollardan elde etmek yerine müzakere ederek mevcut durumlarına (status-quo) oranla daha iyi duruma geçmek için müzakere ederler.⁶³ Tarafların mevcut durumlarını geliştirmek üzere müzakere ederek ortak çözümlere ulaştığını düşünürsek tüm müzakerelerin bütünleştirici potansiyeli olduğu söylenebilir ancak bu anlamda dağıtımçı-bütünleştirici müzakere ayrımı yapmak çok mümkün olmayacaktır.⁶⁴

Bütünleştirici müzakerelerde taraflar müzakereye dahil olan konuların bazılarında farklı değer atfetmekte, farklı tercihlere sahip olmakta ve amaçlarını gerçekleştirmek için tüm konularda rekabet etmek zorunda kalmamaktadırlar. Bütünleştirici müzakereler tarafların işbirliği yaparak ortak çıktılarını arttırmalarına, artan bu kaynaklardan da daha fazla pay almalarına imkan sağlayan müzakerelerdir.⁶⁵

Bütünleştirici müzakereleri dağıtımçı müzakerelerden ayırmaya yarayacak dört anahtar özellik değer yaratma, konum/pozisyon (position) dan çok fayda üzerine yoğunlaşma, açıklık ve ilgili bilgilerin paylaşılması ve son olarak öğrenme ve problemi yeniden yapılandırma.⁶⁶ Değer yaratmayı tarafların karşılıklı tekliflerle anlaşmanın yarattığı çıktılarının değerini arttırmaları olarak görme üzerine tartışmalara yukarıda kısmen değinilmeye çalışıldı. Tarafların rekabet etmek yerine işbirliği yapmalarının değeri başlangıçta taraflarca net olarak bilinmeyebilir ve taraflar pastayı ne kadar büyütebileceklerini bilemeyebilirler. Bu anlamda değer yaratma Pareto sınırlara (Pareto frontier) yaklaşmaktan çok bu sınırları genişletmek, zorlamak olarak düşünülebilir. Değer yaratma üzerine üç tip yorum yapmak mümkün olabilmektedir;

1. Taraflar başlangıçta yapılabilecek tüm teklifleri (set of offers) bilmekte ve bir önceki tekliflerine göre daha iyi teklifler sunmaktadırlar.

⁶² Kersten, a.g.m., s.501.

⁶³ Sebenius, J. K., "Negotiation Analysis: A Characterization and Review", *Management Science*, January, 1992, 18-38, s.27.

⁶⁴ Kersten, a.g.m., s.501.

⁶⁵ Murnighan v. dğr., a.g.m., s.316-317.

⁶⁶ Kersten, a.g.m., s.504.

2. Muhtemel tekliflerin tümü müzakereciler tarafından bilinmemekte ancak üçüncü bir tarafça bilinmektedir. Müzakereciler tekliflerden daha iyi olanlarını seçerken üçüncü tarafta müzakerecileri daha iyi çözümlere ulaşmaları için yönlendirmektedirler.

3. Kimse tüm muhtemel teklifleri ve yaratacağı çözümü bilmemekte, taraflar süreç içerisinde daha fazla elde etme fırsatlarının farkına varmakta ve tekliflerden daha iyi olanında analaşmaya varmaya çalışmaktadırlar.

İlk durumda taraflar en iyi çözümü bildikleri için işbirliği yaparak öğrenme ve bilgi paylaşımına süreçlerini işletmeleri gerekmemektedir. İkinci durumda müzakerecilerin pareto optimal sınırları bilmemesi ancak üçüncü bir tarafın bu sınırları biliyor olması dağıtımçı ve bütünleştirici müzakere ayrımında kullanılabilir çok net ve etkili bir faktör değildir. Bu yorum genelde müzakere araştırmacılarının müzakere deneylerinde tarafların Pareto optimal anlaşmalara ulaşma derecelerini analiz ederken kabul ettikleri yorumdur. Taraflardan hiçbirinin Pareto optimal çözümleri ve ortak çıktılarının hangi noktaya kadar genişletilebileceğini bilmediği durumlar genelde müzakere araştırmacılarının da varsaymadığı durumlardır. Taraflar ilk teklifleri sürekli geliştirir ve yeni değerler yaratır ancak Pareto optimal bir sınır yoktur. Bu durumda müzakerecilerin en iyi çözüme ulaşıp ulaşmadıkları belirlenemezken, en kabul edilen teklif ve varılan anlaşma ancak daha önce yapılan tekliflerle ve bu tekliflerin taraflara sağladığı fayda ile kıyaslanabilmektedir.⁶⁷

2.2 Müzakerelerin Karmaşık Yapısı

Bu bölümde müzakerelerin karmaşık yapının boyutları, müzakere türlerinin ayrımı, müzakerenin karmaşık yapısı ile mücadele ve müzakere becerisinin öğrenilmesi üzerinde durulacaktır.

2.2.1 Müzakerenin Karmaşık Yapısının Boyutları ve Müzakerecinin Rolü

Gerçek hayatta birçok müzakere ne tamamen dağıtımçı ne de tamamen bütünleştirici yapıya sahiptir. Müzakerelerin çoğu bu iki türün arasında bir yer alır ve her ikisini de içerisinde barındırır.⁶⁸ Karmaşık yapıda olan aynı zamanda dağıtımçı ve bütünleştirici konuları aynı anda içeren bu müzakereler karma müzakereler (mixed-motive) olarak

⁶⁷ Kersten, a.g.m., s.505-506

⁶⁸ Çetin, a.g.e., s. 24-25; Murnighan v. dğr., a.g.m, 1999, s.316; Watkins, a.g.m., 1999.

ifade edilmektedir.⁶⁹ Bu müzakerelerde bazı konularda tarafların çıkarları tam çatışma halinde iken, müzakereye dahil olan diğer konularda tarafların çıkarları uyumlu (correspondent) hatta birbiriyle ortak (compatible) olabilmektedir. Genellikle müzakereler birbirleri hakkında ve karşı tarafın tercihleri hakkında kesin olmayan eksik bilgiye sahiptirler ve müzakere konularındaki seçeneklerin yaratacağı çıktılara farklı değerler atfetmektedirler.⁷⁰ Birinci bölümde yer alan müzakere tanım kümelerinde de belirtildiği gibi müzakerenin yapısı tarafların amaçlarına ulaşması için rekabet etmelerini zorunlu kılmayabileceğini ifade etmiştik. Bunun da ötesinde tarafların işbirliği yaparak amaçlarına daha az maliyet ve çaba ile ulaşmaları mümkün olacaktır.⁷¹ Müzakerelerin karmaşık yapısı açıkça bilinmesine rağmen, özellikle tecrübesiz müzakereciler bireysel amaçlarının karşı tarafla tam bir çatışma içinde olduğu gibi bir varsayıma sahiptirler.⁷²

Aşağıda yer alan 10 önerme müzakerelerin karmaşık yapısının anahtar boyutlarını ortaya koymaktadır:

1. Müzakereler nadiren tamamen kazan-kaybet oldukları gibi nadiren de tamamen kazan- kazan olurlar. Tecrübeli müzakereciler sürecin yapısına göre yaratıcı anlaşmalarla farklılıkları uzlaştırarak hem değer yaratır hem de yaratılan bu değerden pay almaya çalışırlar.
2. Belirsizlik ve muğlaklık müzakeredeki hayatın gerçekleridir. Yetenekli müzakereciler müzakere masasında ve dışındaki hareketler aracılığı ile öğrenme yollarını arar ve algılarını şekillendirir.
3. Birçok müzakere tüm taraflar için fayda yaratacak anlaşmaları engelleyebilecek mevcut veya potansiyel çatışma kaynakları içermektedir.
4. Müzakereciler arasındaki etkileşimler kaotiktir ama kaosta da bir düzen vardır. Müzakereciler bu bulanıklık içinde fırsatları bulmak zorundadır.

⁶⁹ Walton & McKersie, a.g.e., s.161.

⁷⁰ Fatima v. dğr., a.g.m.

⁷¹ Rosenschein, & Zlotkin, a.g.e.

⁷² O'connor K. M. & Adams A. A. What Novices Think about Negotiation: A Content Analysis of Scripts. *Negotiation Journal*, 15 (2), 1999, 135-147.; Weingart v. dğr., a.g.m., s.1207.

5. Farklı bağlamlarda gerçekleşen müzakereler farklı gibi gözükse de genellikle temel yapıları benzerdir. Yapı stratejiyi belirler, usta müzakerecilerde yapıyı şekillendirmeye çalışır.
6. Birçok müzakere geçmişte olmuş, mevcut durumda gerçekleşen veya gelecekte olacak olan diğer müzakerelere bağlıdır. Usta müzakereciler gerekli bağlantıları kurarak, dezavantajlı bağlantıları da etkisiz kılarak avantaj sağlarlar.
7. Müzakereler zaman bağlı olarak aşama aşama ilerler. Usta müzakereciler akışı takip ederek istenilen yönde canlılık ve hız yakalamak için çabalarlar.
8. Birçok önemli müzakere grupları temsil eden kişilerce gerçekleştirilir. Liderlerden müzakere etmeleri beklendiği gibi müzakerecilerden de liderlik yapmaları beklenir.
9. Örgütler genellikle birçok farklı müzakereci tarafından temsil edilir ve bu müzakereciler zaman içerisinde birçok müzakereye dahil olurlar. Örgütsel öğrenme sürecindeki başarı hem bireysel hem örgütsel anlamda ekinliğe katkı yapacaktır.
10. Müzakere becerisi öğrenilebilir ve öğretilir. Uzman müzakereciler durumu fark etme, zihinsel olarak tasarlama, süreç yönetimi ve düşünceyi faaliyetini geçirme konularında beceriye sahiptir ve bu beceriler yapılandırılmış tecrübe ile geliştirilebilir.⁷³

Yukarıdaki önermeler bize müzakerelerin karmaşık yapısı ve bu yapının amaçlarımızı ulaşma açısından ne kadar önemli olduğunu daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Müzakerenin bu karmaşık yapısını anlamak ve süreci yönetmek için kişilerin yapması gerekenler sırası ile⁷⁴:

- Anlaşmazlığa düşülen konuyu/ları anlamak
- Konuyu uygun bir şekilde tanımlamak ve çerçevelemek

⁷³ Watkins, a.g.m., 1999, s.248.

⁷⁴ Lewicki, R. J., "Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business: The State of the Practice", *Negotiation Journal*, 1997, July, 253-269, 265.

- Tekrar tanımlamak veya tekrar çerçevelemek ki bu tekrar işlemi bir taraf ya da her iki taraf içinde daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- Müzakereden istenilenleri destekleyecek bir dizi delil üretmek
- Bu delilleri ikna edici bir şekilde organize etmek ve sunmak
- Karşı tarafı dikkatli bir şekilde dinlemek ve sorular sorarak kesin bir şekilde anladığına emin olmak
- Tüm bilgilerin yer aldığı bilgi havuzunu analiz ederek anlaşmazlığın ve anlaşmanın olduğu alanları belirlemek
- Yaratıcı bir şekilde beyin fırtınası yaratarak anlaşmazlıkları köprüler oluşturarak çözebilecek seçenekler üretmek
- Son anlaşmaya ulaşarak kayıt altına almak

2.2.2 Müzakere Türlerinin Ayrımı

Bu noktada dağıtıcı ve bütünleştirici müzakereleri birbirleriyle kıyaslamak aralarındaki farkları ve benzerlikleri anlamız açısından faydalı olacaktır. Müzakerecilerin en basit yapıdaki müzakerelerde bile optimum çözümlere ulaşamamalarına neden olan faktörleri analiz eden birçok çalışma olduğuna daha öncede değinmiştik. Bu nedenlerin ne olduğundan çok, tarafların hangi aşamalardan geçtiklerinde dağıtıcı veya bütünleştirici müzakerelerin oluşmasını sağladıklarını Şekil.5 yardımıyla irdelemeye çalışacağız.

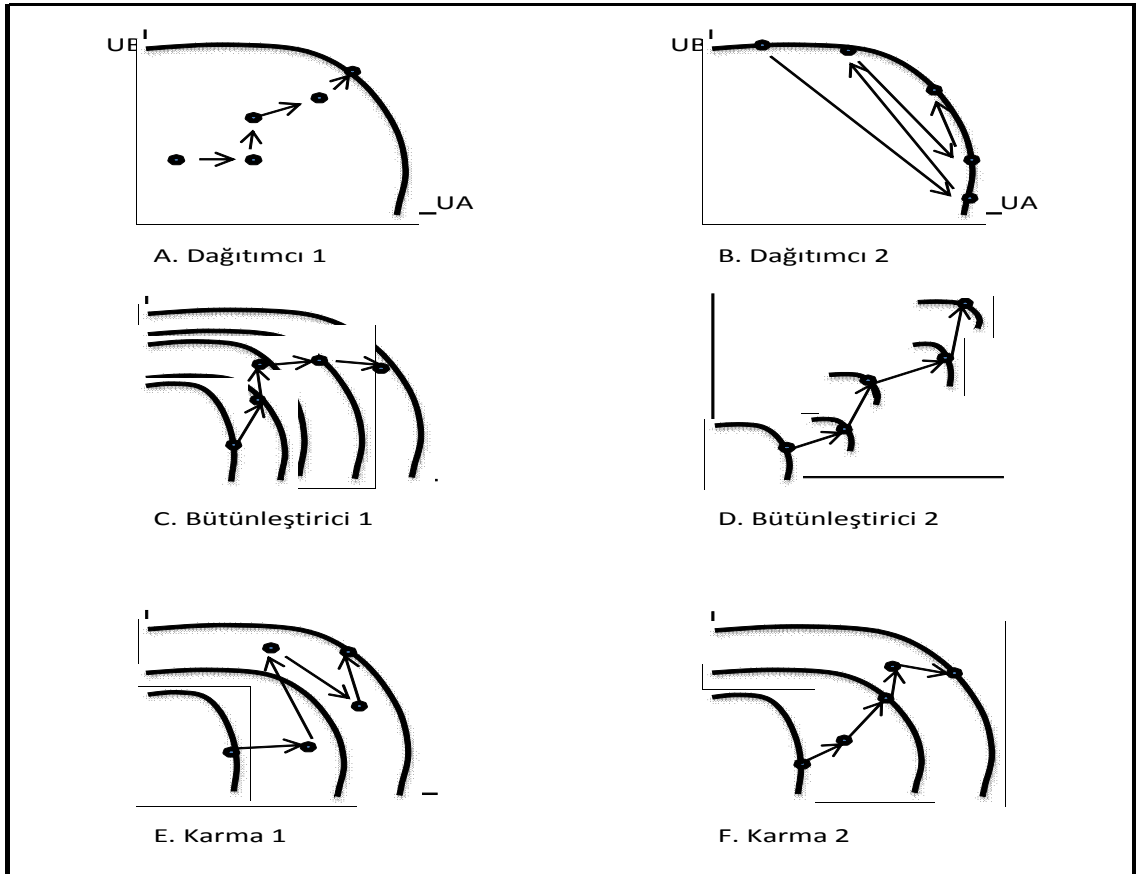
Dağıtıcı müzakereyi temsil eden A şeklinde müzakere ilk teklif olan a teklifi ile başlamaktadır. Bu teklif her iki taraf için de çok düşük fayda sağlamaktadır ve kolayca diğer tekliflerle elenir. Böylece taraflar için daha iyi bir teklif olan b teklifine geçilir. Bu süreç en etkin teklif olan e teklifine kadar bu şekilde devam eder.

İkinci dağıtıcı müzakere örneği olan B şeklinde klasik bir pozisyona dayalı müzakere sürecini görmekteyiz. Burada tarafların kendileri için çok yüksek fayda yaratan ancak karşı taraf içinse bir o kadar kötü sonuçlar doğuran teklifleri yaptıklarını görmekteyiz. Taraflar bir önceki teklife göre karşı tarafın fayda miktarını arttıracak ve kendilerinin de taviz vermesini gerektirecek tekliflerle süreci devam ettirmektedirler. Bu şekilde birçok teklifle en iyi çözüme doğru hareket edilmektedir.

C ve D şekilleri bütünleştirici müzakere sürecine örnektir. C şeklinde taraflar yapılabilecek teklifleri bilmektedir. Müzakereciler teklif kümelerini belirleyen kısıtları değiştirerek (modification of constraints) daha iyi teklif ve çözümlere ulaşmaktadırlar.

D şeklinde durum biraz daha farklıdır. Taraflar başlangıç tanım kümesi olan U ile müzakereye başlamaktadırlar ve en iyi çözüme ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu çözüme yakaladıklarında daha önceki tekliflerle ulaşılamayan çözümlere ulaşmak için mevcut tanım kümesini genişletmekte ve yeni çözüm şartlarını sunan yeni tanım kümelerini tanımlamaktadırlar. Ancak taraflar sadece yakın çözüm ve tanım kümelerini bulabilmekte ve kısa mesafeler kaydederek müzakereyi sürdürmektedirler.

Şekil.5 Dağıtımçı ve Bütünleştirici Müzakereler



Kaynak: Kersten, G. E., "Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10, 2001, 493-514, s.493

A ve D şekillerinin gösterdiği farklılık A şeklinin temsil ettiği dağıtımçı müzakerede tarafların mevcut tanım kümesinin sınırlarını bilmeleri ve bu fayda alanını genişletmemeleri, D şeklinde ise tarafların yeni teklifler önererek mevcut fayda alanını genişletmeye çalışmalarıdır.

Son olarak E ve F şekillerini görmekteyiz. Bu şekillerde hem dağıtımçı hem bütünleştirici öğeler bir arada bulunmaktadır yani bu şekiller karma müzakereleri temsil etmektedir. E ve F şekillerinin gösterdikleri müzakereler arasındaki temel fark E şeklinde müzakerecilerin hem kazan-kaybet tipi hem kazan-kazan tipi teklifleri yaparken F şeklinde taraflar sadece kazan-kazan tipi tekliflerle ortak kazançlarını arttırmaktadırlar.⁷⁵

2.2.3 Müzakerenin Karmaşık Yapısı İle Mücadele Üzerine Potansiyel Çözümler

Hem fayda-temelli (interest based) hem de geleneksel yaklaşımların müzakereye bakış açılarını, varsayımları, önerdikleri yöntemler ve taktikler açısından kısıtları olduğunu söylemek mümkündür. Genel anlamda söylemek gerekirse müzakerelerin dağıtımçı yapısını referans alan geleneksel yaklaşım yaratıcılık ve ortak çıkarların bulunması konularında kısıtlar getirirken, fayda-temelli yaklaşımlar da güç taktiklerine karşı savunmasızlığı arttırmakta ve önemli farklılıkların üzerini örtmektedirler.⁷⁶ Aşağıdaki tablo (Tablo.1) bu iki yaklaşımın müzakere sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan kısıtlarını ve potansiyel çözüm yollarını içermektedir.

⁷⁵ Kersten, a.g.m., 2001, s.509-510.

⁷⁶ Cutcher-Gershenfeld, J. E., Bargaining over How to Bargain in Labor-Management Negotiations, *Negotiation Journal*, 1994, October, 323-335.

Tablo.1 Müzakereye Geleneksel ve Fayda-Temelli Yaklaşımlar ve Potansiyel Çözümler

	Geleneksel yaklaşımın kısıtları	Fayda-temelli yaklaşımın kısıtları	Potansiyel çözümler
Pazarlığa hazırlık	Amaç ve direnç noktaları yapay sınırlar yaratmakta	Karşılıklı faydalara odaklanmak temsil edilen örgütler açısından sorumsuzluk olarak görülebilir	Her ikisinde yapmak- anahtar konularda direnç noktası belirlemek, aynı zamanda tüm fayda parametrelerini açıkça ifade etmek.
Müzakere açılışı	Aşırı yüksek açılış pozisyonları yapay sınırlar yaratmakta ve pozisyonlar üzerine odaklanılmasına sebep olmaktadır.	Fayda temelli ifadeler temsil edilenlerde beklentiler açısından endişe yaratabilmekte.	Mümkün olduğunca fayda-temelli ifadelerle başlamak ama temsil edilenlerin terchlerinin yarattığı limitler konusunda da açık olmak.
Müzakeredeki tarafların sayısı	Kısıtlı sayıda tarafın olduğu müzakerelerde tüm tarafların beklenti ve istekleri göz önüne alınmayabilir.	Farklı tarafları müzakereye eklemek müzakere ajandasının çok kalabalıklaşmasına neden olabilmektedir.	Gerekli olduğunda taraflar müzakere dahil edilmeli ancak rolleri ve beklentileri konusunda net olunmalı.
Pazarlık sürecinde konulardaki hareketler	Çatışmada ani yükseliş riski	Konsensusa ulaşmak için çatışmaların üzerinin örtülmesi	Her iki sürecin riskleri ile alakalı gelişmiş diyalog riskleri azaltılabilir ancak tamamen ortadan kaldırmaz.
Bilgi akış kanalları	Tüm bilgilerin baş müzakereci aracılığıyla iletilmesi yaratıcılığı	Çok kanal ile iletişim paraçala-ve ele geçir taktiklerine karşı	Ana müzakereci ile kısıtlı bir bilgi akışı ile başlayıp daha
Hat-dışı iletişim	Müzakere dışında baş müzakerecilerin arasındaki görüşmeler girdileri kısıtlamakta ve politik riskleri ortaya çıkarmaktadır.	Ortak alt komiteler ve görev takımları ancak örgüt içi güvene bağlı olarak kullanılabilir.	Başlangıçta güvenli konularda alt gruplar ve görev takımları oluşturmak, baş müzakereci ile görüşerek süreç sonunda anlaşmayı kesinleştirmek.
Anlaşmaya varma	Son ana kadar zorlayarak en son noktada varılan veya kabul edilmiş anlaşmalar düşük kalite anlaşmalara sebep olmaktadır.	Fayda-temelli yaklaşımlardan uzaklaşmak yapıyı terk etme olarak algılanarak eleştirilebilir.	Fayda-temelli yaklaşımları kullanarak akılcı anlaşmalara varmak, ancak taraflardan birinin bu süreçten sapabilceğini ummak ve sezmek.
Anlaşma metnini onamak	Her iki tarafta karşı taraf hakkında tam bilgiye sahip olmadan onaylama beklemektedir.	Her iki tarafta getirileri kabul ettiği kadar kötü sonuçları da paylaşmalıdır.	Kötü ve iyi sonuçları omuzlamak, ancak anlaşmayı şekillendiren güç farklılıkları konusunda da net olmak.

Kaynak: Cutcher-Gershenfeld, J. E., Bargaining over How to Bargain in Labor-Management Negotiations, Negotiation Journal, 1994, October, 323-335: 332-333.

2.2.4 Müzakere Becerisinin Öğrenilmesi

Müzakereler arasındaki ayrımı iyice netleştirdiğimizi umarak müzakerelerdeki karmaşıklığın ayırt edilmesi ve müzakere becerisinin kazanılması üzerinde durmak istemekteyiz. Müzakere becerilerini kazanmanın ne kadar zorlu olduğu üzerine çeşitli

çalışmalar yapılmış, bu becerilerin öğrenci, yönetici veya ihtiyacı olan kişilere nasıl kazandırılacağı ve eğitimin nasıl yapılandırılacağı üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuştur. Bu çalışmalar eğitimdeki temel zorluklar olan etik konular, güç ve teorik bilgiyi uygulamaya dönüştürmek,⁷⁷ bilginin bağlam içerisinde öğrenilmesi ancak farklı durumlarda kullanılmasının öğretilmesindeki zorluklar ve kıyaslama (analoji) ile öğrenmenin faydası,⁷⁸ tecrübe ile kazandırılan bilgi ile analiz arasındaki boşluk,⁷⁹ öğrenmeyi etkileyen bilişsel yapılarla ve bunların eğitim süreçlerine yansıtılması⁸⁰ ve müzakere bilgilerini derinlemesine öğrenilmesi⁸¹ gibi konular üzerinde durmuşlardır. Müzakere becerilerin kazanılmasını engelleyen en önemli faktörlerden birinin tecrübesiz kişilerin genel anlamda müzakere hakkındaki varsayım, inanış ve doğruyu tam yansıtmayan teorileridir. Ayrıca bireyler müzakere hakkındaki doğru bilgileri öğrenmekte ve eski bilgileri terk etmekte oldukça tutucu davranmaktadırlar.⁸²

Müzakerelerin karmaşık yapısı ve beklenmedik olayların süreç içerisinde ortaya çıkması müzakerecileri rasyonel davranma ve oluşan bu ani durumlarla başa çıkma konusunda oldukça zor durumlara sokabilmektedir. Bu beklenmedik durumlarla mücadele etmek ve ana uygun çözümler üretmek müzakerecilerin doğaçlama yeteneklerine bağlıdır. Bu yeteneklerin öğretilmesi ve geliştirilmesi de çok önemlidir.⁸³

Müzakere becerileri kazandırmak üzere verilen eğitimlerin eğitimi alanlar üzerinde istenilen değişiklikleri yapıp yapmadığını anlamak içinde sistematik bir değerlendirme yaklaşımına ihtiyaç vardır. Öncelikle verilecek eğitimin altındaki varsayımlar, değerler ve amaçlar belirlenmelidir. Gerçek anlamda bireyler ve gruplardaki değişimi anlamak için farklı hedeflerdeki değişimi dikkate almak gerekmektedir. Birçok psikolo-

⁷⁷ Wheeler, M., "Is Teaching Negotiation Too easy, Too Hard, or Both?", *Negotiation Journal*, 2006, April, 187-197.

⁷⁸ Gillespie, J. J., Thompson, L. L., Loewenstein, J. & Gentner, D., "Lessons from Analogical Reasoning in the Teaching of Negotiation", *Negotiation Journal*, 1999, October, 363-371.

⁷⁹ Druckman, D., "Bridging the Gap Between Negotiating Experience and Analysis", *Negotiation Journal*, 1996, October, 371-383.

⁸⁰ Stevens, C. K., & Gist, M. E., "Effects of Self-Efficacy and Goal-orientation Training on Negotiation Skill Maintenance: What Are The Mechanisms?", *Personnel Psychology*, 50, 1997, 955-978.

⁸¹ Fells, R. E. "Teaching a Subject Like Negotiation: How Might We Encourage Deep Learning?", *Teaching and Learning Forum*, 2001. <http://lsn.curtin.edu.au/tlf/tlf2001/fells.html>, erişim tarihi: 11.09.2008.

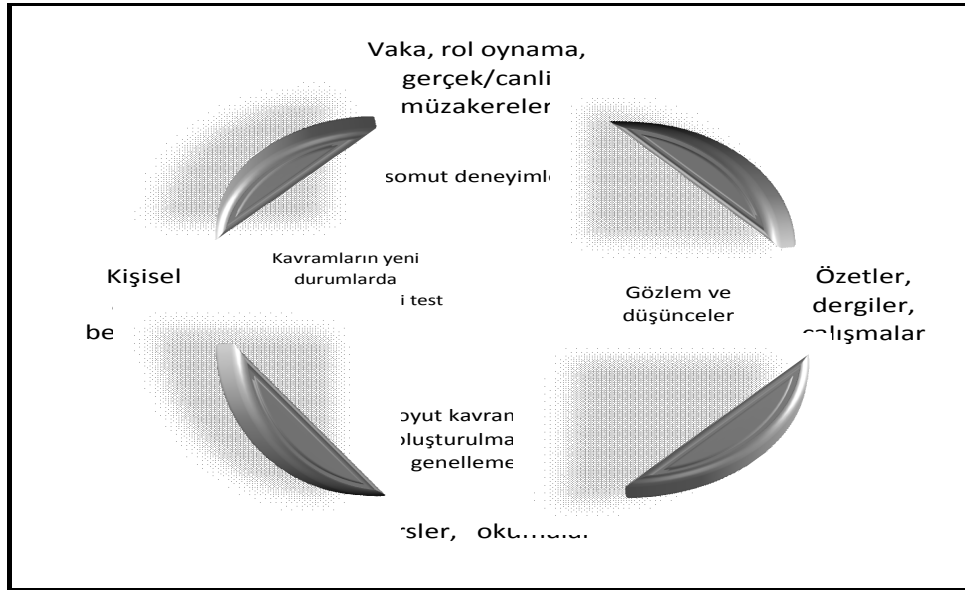
⁸² Loewenstein, J. & Thompson, L., "The Challenge of Learning", *Negotiation Journal*, October, 2000, 399-408, s.400.

⁸³ Balachandra, L., Crossan, M., Devin, L., Leary K. & Patton B., "Improvisation and Teaching Negotiation: Developing Three Essential Skills", *Negotiation Journal*, October, 2005, 435-441.

jik ve bağlamsal unsurun birbirinden ayrımı gerekirken, bu unsurların nasıl ilişkili olduğu da düşünülmelidir. Eğitimin etkileri ile alakalı verinin tek değil birçok kaynaktan toplanması kişinin gözlemlenebilir davranışları ve kendini değerlendirerek sağladığı veriden daha doğru ve güvenilir veri toplanmasını sağlayacaktır. Eğitimle ilgili verinin eğitimden hemen sonra değil belli bir süre (örneğin birkaç hafta veya ay) sonra toplanması gerçek anlamda değişimin sağlanıp sağlanmadığı hakkında daha doğru bilgi verecektir.⁸⁴

Müzakere becerilerinin öğrenilme yöntemleri ile alakalı çalışmalarda sıklıkla kullanılan yöntem deneyim yoluyla yani tecrübe ederek bu becerileri kazanma yöntemidir. Aşağıdaki döngü müzakere tecrübe ile öğrenme sürecini açıklamaktadır.

Şekil.6 Müzakere Bilgisine Yönelik Öğrenme Döngüsü



Kaynak: Lewicki, R. J., "Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business: The State of the Practice", *Negotiation Journal*, 1997, July, 253-269, 257.

Tecrübe ile öğrenme dört temel aşamayı içeren bir süreçtir. İlk aşamada konu ile ilgili gerçek somut deneyim yaşanır. İkinci aşamada yaşanan olayla alakalı düşünceler

⁸⁴ Coleman, P. T. & Lim, Y. Y. J., "A Systematic Approach to Evaluating the Effects of Collaborative Negotiation Training on Individuals and Groups", *Negotiation Journal*, October, 2001, 363-392, s.365-370.

ve gözlemler ile olayın temel bileşenleri tanımlanır. Üçüncü aşamada olaydan çoğunlukla kuram ve araştırmalarla oluşturulmuş modellere dayanan soyut genellemeler çıkarılır. Ve son olarak gelecekte bu yeni davranışlar aktif olarak denir. Bu öğrenme süreci bazı bireylerde soyut kavramların oluşturulmasıyla başlarken bazı bireylerde deneyimin ardından olayları genelleştirme ve kavramsallaştırma şeklinde görülmektedir.⁸⁵

Müzakere ile ilgili bilgilerin öğrenilmesi ve transferi üzerine yapılan bir çalışmada aşağıdaki 4 tip öğrenme modeli üzerinde durulmuş ve bu modeller birbiriyle kıyaslanmıştır.

1. *Prensip temelli öğrenme (Principle-based learning)*: Eğitimde sıklıkla kullanılan bir araçtır. Öğrencilere müzakerelerde takip etmeleri gereken prensipler anlatılarak müzakerede daha iyi anlaşmalara ve çıktılara ulaşmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak tecrübesiz müzakereciler çoğu zaman bu prensipleri müzakerede karşılaştıkları durumlara uyarlayamamakta ve uygulayamamaktadırlar.
2. *Bilginin açığa çıkması ile öğrenme (Learning via information revelation)*: Belli bir görevle (task) alakalı tecrübenin karar ve performansı arttırması gerekir. Genellikle ilgili durumdaki yapı ve problemle alakalı bilgi eksik veya yanlış olabilmektedir. Çevre bu gerekli bilgiyi sağladığında performansta artabilmektedir. Süreç içindeki çıktılar iki geri besleme mekanizması üretmektedirler: sonraki davranış ve kararlar üzerine doğrudan etki ve çıktılar hakkındaki yorum ve değerlendirmeler üzerine dolaylı etki. Karşı tarafın tercihleri ve amaçları hakkında sağlanan bilgi ile öğrenme gerçekleşmektedir.
3. *Kıyas ile öğrenme (Analogical learning)*: Bu öğrenme yönteminde temel yaklaşım iyi anlaşılabilir ve bilgi kaynağı olarak görev yapan bir tanım kümesinin veya problemin çok iyi anlaşılması ile haritalanan bilginin farklı bir problem veya duruma uygulanmasını içermektedir. Yüzeysel olarak problem veya durumlar birbirinden çok farklı gözükse de derin anlamda yapısal olarak benzerlikler bulunabilmektedir. İki problem veya durum arasındaki yapısal ortaklıkları görmekle bir durumdan elde edilen prensip, yöntem ve bilgi-

⁸⁵ Lewicki, a.g.m., s. 257.

ler diğer durumlarda kullanılabilmektedir. Farklı gözükten ancak yapısal olarak benzeyen vakaların birbirleri ile kıyaslanarak analiz edilmesi ile kıyas ile öğrenme gerçekleşmektedir.

4. *Gözlem ile öğrenme (Observational learning)*: Modelleme olarak da bilinen bu öğrenme yönteminde kişi becerilerini diğer tecrübeli müzakerecileri gözlemleyerek geliştirebilmektedir. Bu sosyal geri besleme hangi davranışların insanları nasıl sonuçlara götürdüğüne dair ipuçları ve çok değerli bilgiler vermektedir.

Yapılan çalışma göstermiştir ki gözlem ve kıyas ile öğrenme yöntemleri müzakere başarısının diğer iki yönteme göre daha fazla arttırmaktadır.⁸⁶ Kıyas ile öğrenmenin insanların belirli durumlardan elde ettikleri bilginin ortak yapısal özelliklerini fark ettikleri farklı bağlamlara uygulanabilmelerini geliştirdiği, bilme ile yapma arasındaki boşluğu doldurduğu söylenebilir.⁸⁷

Bu noktadan sonra müzakerede izlenebilecek taktiklerin neler olduğu ve bu taktiklerin dağıtımıcı, bütünleştirici ve iki yönlü taktikler olarak nasıl sınıflanabildiği üzerine durularak müzakerecilerin izlediği taktiklerin müzakerenin yapısını ve sonuçlarını nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.3 Müzakere Taktikleri

Bu bölümde dağıtımıcı, bütünleştirici ve karma müzakere taktikleri sıralanarak açıklanacaktır.

2.3.1 Dağıtımıcı Müzakere Taktikleri

Dağıtımıcı müzakere taktikleri temel olarak tarafların mevcut değer ve kaynaklardan daha fazla pay almaya çalıştıkları ve bunun tek yolunun rekabet etmek olduğu düşüncesiyle hareket ederken kullandıkları taktikleri ifade eder. Müzakerecilerin bireysel çıktıklarına odaklandıkları bu durumlarda izledikleri taktikler üzerinde tek te durulacaktır.

⁸⁶ Nadler, J., Thompson, L. & Boven, L. V. "Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer" *Management Science*, 49(4), 2003, 529-540.

⁸⁷ Loewenstein & Thompson, a.g.m., s.400, 406.

2.3.1.1 Karşı tarafın hedefini, direnç noktasını ve müzakereden ayrılma maliyetlerini değerlendirmek

Müzakerede üstünlük sağlamanın en önemli noktalardan bir tanesi karşı taraf veya taraflar hakkında bilgi sahibi olmaktır. Karşı taraf hakkında sahip olunan bilgi düzeyi arttıkça müzakerede daha avantajlı konuma geçmek mümkün olabilmektedir. Bilgilerin içerik açısından farklı öneme sahip olabilmektedir ve stratejik açıdan müzakerelerdeki en önemli sayılabilecek bilgi karşı tarafların direnç noktası, hedefleri ve müzakereden ayrılma maliyetleri ile alakalı bilgilerdir. Bu bilgileri dolaylı (indirect assessment) olarak veya direk olarak değerlendirmek (direct assessment) mümkün olabilmektedir. Dolaylı yoldan yapılan değerlendirmede karşı tarafın hedef, direnç noktası ve maliyetlerini belirlerken kullanabileceği kaynaklar, kıstaslar ve bu kıstaslara verebileceği önem belirlenmeye çalışılmaktadır. Direk olan değerlendirmede ise müzakere süreci içerisinde karşı tarafın direnç, hedef ve maliyetleri ile alakalı verdiği bilgiler arasından gerçek olanlar belirlenmeye çalışılır. Tarafların müzakereye dahil olan konulara verdikleri göreceli değer hakkında sözel ve sözel olmayan birçok ipucu süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Genellikle müzakereciler anlaşmaya çok yaklaştıkları veya anlaşma ihtiyacını baskı yarattığı durumlarda müzakereciler doğru bilgi sunmaya razı olabilmektedirler.⁸⁸

2.3.1.2 Karşı tarafın sizin hakkınızdaki algılamalarını manipüle etmek

Taraflar kendi direnç noktalarının gerçekçi olup olmadığını anlamak için sürekli bilgi toplar. Bu anlamda taraflar birbirinin direnç noktası, hedefleri ve maliyetleri ile alakalı ipucu toplamak için birbirini sürekli olarak izlenmektedir. Tarafların burada izleyebileceği temel olarak iki yol vardır. Bunlardan ilkinde ilgili taraf sessiz kalarak karşı taraf hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi ve ipucu toplamaya çalışırken kendi hakkında da karşı tarafa mümkün olduğunca az bilgi vermeyi amaçlamaktadır. İkinci yolda ise müzakereye dahil olan konularda verilecek tavizlerin maliyetleri hakkında karşı tarafa bilgi verilir. Sizin açınızdaki gerçek olan veya olmayan ve karşı tarafın bilmediğini iddia ettiğiniz maliyetleri karşı tarafa sunarak avantaj sağlamaya çalışmak mümkün olabilmektedir. Burada amaç ilgili tarafın maliyetlerini olduğundan daha fazla göstererek

⁸⁸ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., & Barry B. *Negotiation (5th edition)*. Boston: McGraw Hill/Irwin, 2006, s. 41-43; Walton, & McKersie, a.g.e., s.61-65.

veya gerçek olan ama karşı tarafın bilmediği maliyetleri ortaya koyarak verilecek tavizleri en aza indirmektir.⁸⁹

2.3.1.3 Karşı tarafın kendi hakkındaki algılarını manipüle etmek

Bu taktikte amaç karşı tarafın kendi algılarına dayanarak oluşturduğu subjektif fayda fonksiyonunun parametrelerini manipüle etmektir. Müzakereciler karşı taraftakilerin çıktılarla alakalı değerlendirmelerini manipüle ederek, bu çıktılara atfedilen önemin gereğinden fazla olduğunu ve aslında karşı tarafın hedeflerinin gerçekten beklediği faydayı sağlamayacağını ifade ederek karşı tarafın kendi hakkındaki algılarını etkilemeye çalışabilmektedir. Yine, karşı taraftan talep edilenlerin daha az değerli olduğu veya karşı tarafın talep ettiklerinin aslında kabul edilenden daha değerli olduğu konusunda karşı tarafı ikna etmek veya etkilemek mümkün olabilmektedir.⁹⁰ Bu anlamda müzakereciler mevcut pozisyonlarını terk etmelerinin mümkün olmadığını ifade ederek karşı tarafın taviz vermesi konusunda karşı tarafı zorlayabilmektedirler.⁹¹

2.3.1.4 Anlaşmadaki gecikmenin ve anlaşmayı bozmanın gerçek maliyetlerini manipüle etmek

Genellikle müzakerelerin bir bitiş tarihi ve zamanı vardır. Dolayısıyla müzakereciler belirli süre içerisinde kendilerine uygun şartlarda bir anlaşmanın arayışı içerisinde dirler. Dağıtımçı nitelikte olan müzakerelerin birçoğu süre bitimine çok yaklaşıldığı noktada anlaşma ile sonuçlanabilmektedir. Anlaşma için harcanan çaba, süre ve kaynaklar da taraflar açısından maliyet kalemleridir. Özellikle grev ve lokavt süreçlerinin sona erdirilmesi ile alakalı müzakerelerde hem işyeri hem de sendika üyeleri ve çalışanlar süre ile birlikte artan maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu anlamda taraflardan zaman baskısına daha az maruz olan taraf karşı tarafın anlaşmanın gecikmesi ile oluşabilecek maliyetleri konusunda karşı tarafı etkilemeye çalışabilmektedir. Ortaya çıkacak maliyetlerin hesaplanandan daha fazla olduğunu belirten ifadelerle bu konudaki algılar manipülasyona tabi tutulabilmektedir. Sadece ifadelerle değil gerçek davranışlarla örne-

⁸⁹ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 43-45, Walton, & McKersie, a.g.e., s.67-72.

⁹⁰ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 45-46; Walton, & McKersie, a.g.e., s.72-73.

⁹¹ Weingart v. dğr., a.g.m., s. 1207.

ğın anlaşmayı geciktiren taraf hakkında çıkarılan söylentiler veya yapılan eylemler bu baskıyı ve maliyetleri artırmak için kullanılabilir. ⁹²

2.3.1.5 Müzakere sürecinde alınan pozisyonlar

İyi müzakereciler müzakere süreci içerisinde alınması gereken pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Müzakere sürecinde yapılan açılış teklifleri, müzakere başlangıcındaki tavır ve tutumlar, başlangıç tavizleri ve son teklifler müzakere sürecini ve anlaşma ile ulaşılan çıktılar büyük ölçüde etkilemektedir. Yapılan ilk teklifi genellikle karşı teklif izler ve bu iki teklif müzakere pazarlık aralığını belirler. Yapılan yüksek ilk teklifler genellikle daha iyi çıktılar elde etmeyi sağlarken, ilk tekliflerin çok yüksek verilmesi taraflar arasındaki güven duygusunu zedeleyerek her iki taraf içinde kabul edilebilir bütünleştirici anlaşmalara varılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Anlaşma bir taraf için direnç noktasına geldiğinde yani artık anlaşmaya varmanın getirisi kabul edilebilir minimum düzeye ulaştığında daha fazla taviz vermeyerek veya kabul edilebilecek en son anlaşma şartlarına ulaşıldığını açıkça ifade ederek karşı tarafın taviz vermesini talep edebilmektedir. ⁹³

2.3.1.6 Bağlılık (commitment) taktikleri

Şu ana kadar açıklanmaya çalışılan taktikler genel anlamda tarafların fayda parametreleri ile alakalı algıları etkilemek üzerine kurulu taktikler idi. Müzakere sürecini ve çıktılarını etkilemek üzere gösterilebilecek diğer bir taktik ise bağlılık taktiğidir. Bağlılık müzakere açısından, müzakerecinin belirlediği pazarlık pozisyonu çerçevesinde gelecekte yani müzakere süreci içerisinde göstereceği davranışlar ile alakalı içe veya dışa dönük taahhütlerde (implicit or explicit pledge) bulunması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle müzakereci anlaşma sonucunda ulaşmak istediği sonuçları belirterek, anlaşmanın bu noktaya varmaması halinde göstereceği davranışların neler olacağını belirtir. Bağlılık olarak kabul hareketlerinin içerikleri genel olarak talepler veya tehditler olabilir ama aynı zamanda her ikisinden de parçaların mevcut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. ⁹⁴

⁹² Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 46-47; Walton & McKersie, a.g.e., s.75-79.

⁹³ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 48-53.

⁹⁴ Lewicki v. dğr. a.g.e, s. 54; Walton & McKersie, a.g.e., s.82; Weingart v. dğr., a.g.m., s. 1207 .

Bağlılığı ifade ederken dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi, bu ifadenin derecesinin belirlenmesidir. Aşırı sert bağlılık ifadeleri müzakereciyi zor hatta komik duruma düşürebilir. Bağlılık taktiklerinde karşı tarafa iletilen pazarlık pozisyonu katılık ve esneklik nedenleri ile birlikte sunulduğunda daha inandırıcı olabilmektedir. Bağlılık taktiklerinin güçlenmesi için dış ortaklar bulma, kamuoyu gibi müzakereye birebir dahil olmayan 3. şahıslara duyurma, tehditlerden bazılarını özellikle küçük çapta olanları gerçekleştirerek inandırıcılık yaratma gibi yollara gidilebilmektedir. Diğer önemli noktada müzakerenin başlangıç aşamalarında karşı tarafın bağlılık taktikleri kullanmasını önlemektir. Müzakereciler çoğu zaman kızgınlık ve öfke gibi duyguları baskısı altında bu tür bağlılık taktiklerine başvurmaktadırlar. Karşı tarafı fazla baskı altına alma veya zorlama karşı tarafın müzakerenin başlangıç aşamalarında duygusal karar vererek pazarlık pozisyonları konusunda bağlılık ifade etmelerine neden olabilir. Böyle durumlarda karşı tarafı veya müzakerecinin kendini böyle bir zor pozisyondan kurtarmak için bir çıkış yolu önermek, bu ifadenin unutulmasını beklemek, ifadeyi düzelterek tekrarlamak ve karşı tarafın bu pozisyondan vazgeçmesi halinde oluşabilecek maliyetleri minimize etme gibi yollara başvurusu mümkündür.⁹⁵

2.3.2 Bütünleştirici Müzakere Taktikleri

Bütünleştirici ve dağıtımcı müzakereleri gerçek hayatta ayırmak çok mümkün olmamakla birlikte daha önceki bölümlerde de tartışıldığı üzere bu iki tip müzakere kavramsal olarak birbirinden farklıdır. Temel anlamda bütünleştirici müzakere taktikleri dağıtımcı müzakere taktiklerinin tam tersidir. Bütünleştirici müzakere taktiklerinin tarafların katılımı ile tüm taraflar için kabul edilebilir sonuçların ortaya çıkarıldığı bir ortak problem çözme ve karar verme sürecine işaret ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.3.2.1 Problemi tanımlama

Problemi tanımlama olarak adlandırılan bu taktik özellikle ikiden fazla tarafın dahil olduğu müzakerelerde en zor adım olarak ifade edilmektedir. Tarafların müzakerenin ana konusunu veya varsa çözülmesi gereken problemi tanımlarken farklı beklenti,

⁹⁵ Lewicki v. dğr.. a.g.e, s. 56-59; Walton & McKersie, a.g.e., s.84-92.

ihtiyaç, değer ve hedefleri dikkate almak zorundadırlar. Her iki tarafında önceliklerin yer aldığı bir problem tanımı oluşturmak başlangıç aşamasında çok kolay olmamaktadır. Taraflar kendileri hakkındaki bilgiyi manipüle ederek problemin tanımlanma aşamasında avantajlı konuma geçmeye çalışabilmektedirler.⁹⁶

Problemi tanımlarken tarafların müzakereye dahil ettikleri konuları belirlemeleri gerekmektedir. Bu noktada müzakereciler kendileri için önemli olmayan ancak müzakere içerisinde taviz verebilecekleri konuları problem tanımına dahil etmeye çalışmaktadırlar. Ancak konuların sayısındaki artışın problemin çözümünü zorlaştırdığı ve anlaşmaya varma ihtimalini düşürdüğünü göz önünde tutmaları gerekmektedir. Bu noktada taktiğin bütünleştirici olması için her iki taraf içinde değer yaratabilecek ve tarafların çıktılarını artırabilecek konuların müzakereye dahil edilmesine özen gösterilmesine bağlıdır.⁹⁷

Bütünleştirici müzakerelerde anlaşmaya varma süreci bir problem çözme süreci şeklinde ifade edilmekte, bir amaç ve bu amacın önündeki engeller müzakereciler tarafından belirlenmektedir. Yine problemin tanımı ve içeriğini kişiselleştirmemek ve problemin tanımı ile çözüm arayışlarını birbirinden ayırmaya dikkat etmek gerekmektedir.⁹⁸ Problem net ve tam olarak tanımlanmadan çözüme başlamamak taraflar açısından istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Dağıtımcı müzakerelerde taraflar problemi kendi çıkar ve faydalarına göre tanımlayarak müzakereye başlarken, bütünleştirici müzakerelerde taraflar problemi her iki tarafında önceliklerini içerecek şekilde tanımlamaya gayret göstermektedirler.⁹⁹ Karşı tarafın amaçlarına olan ilginin beraberinde problem çözme davranışı getirdiği ve bunun da taraflar arasındaki çatışmaları azalttığı ampirik çalışmalarla da ortaya konmuştur.¹⁰⁰

Müzakerede tarafların çeşitli tipte çıkarlarının olabileceği ifade edilmektedir. Bu çıkarlar esas (intrinsic), aracı (instrumental) veya her ikisi birden olabilmektedir. Müzakerede tarafların elde ettiği çıkarların ilki maddi çıkarlardır (substantive interests). Bu çıkarlar daha çok parasal olarak ifade edilebilen çıkarları temsil etmektedir. Maddi çı-

⁹⁶ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 76.

⁹⁷ Walton & McKersie, a.g.e., s.145-146.

⁹⁸ Fisher & Ury, a.g.e., s.17-22.

⁹⁹ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 76-77.

¹⁰⁰Janssen, O & Vliert, E., "Concern for the other's Goals: Key to (De-)Escalation of Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, , 7(2), 1996, 99-120.

karlar örneğın bir iş teklifinde elde edilen yüksek maaş hem esasa yani bireyin içsel olarak tatmin olmasını sağlarken diğerk yandan devam etmekte olduğu eğitim ücretlerini ödemesinin bir aracıda olabilir. İkinci tip çıkarlar is sürece dair çıkarlardır (process interests). Bu tipteki çıkarlar bireyin müzakere süreci içerisinde üstlendiği rolden ve yaptığı faaliyetlerden elde ettiği çıkarlar olarak nitelenebilir. Müzakereciler süreçle birlikte önemli problemlerin çözümü konusunda fikir beyan edebilmekte, çözümleri etkileyebilmekte ve rekabet ya da işbirliği davranışlarından tercih ettiklerini sergileyebilmektedirler. Örneğın müzakereyi gerçekleştiren grup başarı kazandığında örgüt içerisindeki meşruiyetleri ve önemlerinin artması elde edilen esas çıkarken, ileride yine önemli görev ve müzakerelerde kendilerine iş verilmesi ise araçsal bir çıkarı ifade etmektedir. Üçüncü olarak tarafların ilişkiye dair çıkarları (relationship interests) sayılabilir. Taraflar müzakere edilen konuların ötesinde birbirleri ile kurdukları ilişkiye değerk atfedebilmekte ve bu ilişkiye zarar verecek davranışlardan kaçınabilmektedirler. Tarafların ilişkinin kendisinden ve ilişkiyi sürdürmenin sağladığı doyumdan elde ettikleri esas çıkarlar olurken, ilki sayesinde elde edilen maddi ödüller ise araçsal çıkarlara örnek olarak verilebilir. Dördüncü ve sonuncu çıkar tipi ise prensiplere dair çıkarlardır (interests in principle). Adil olanın, haklı olanın, etik olanın veya geçmişte yapılanın ve gelecekte yapılması gerekenin ne olduğuna dair belirli prensipler müzakerecilerin davranışlarını belirlemede etkin rol oynamaktadır. Prensiplerle dair çıkarlar bu prensiplerin sahip olduğu inanılan değerkle alakalı olduğunda esas, bu prensipleri farklı birçok durumda kullanıldığında ise araçsal bir çıkar sağlamaktadır.¹⁰¹

2.3.2.2 Alternatif çözümler üretme

Alternatif çözümler üretme müzakere sürecinin en çok yaratıcılık gerektiren aşamasıdır. Taraflar problemin tanımını ve birbirlerinin çıkarlarını, önceliklerini, amaçlarını ve değerklerini anladıktan sonra her iki tarafında kabul edebileceği ve hiçbir kaynağın masada bırakılmadığı bir anlaşmanın şartlarını belirlemeye çalışmaktadırlar. Bu aşamada müzakereciler tanımladıkları probleme yönelik alternatif çözüm önerileri gerçekleştirmektedirler.

¹⁰¹ Lewicki v. dğr. a.g.e, s. 80-81.

Müzakereciler genel olarak ortadaki pastanın tarafların tümünü memnun edecek şekilde bir paylaşımının mümkün olmadığını düşünürler. Bu önyargıları yıkmak için müzakerenin gerçekleştirileceği tarihler hakkında ön bilgi verilmesi ve asıl müzakerelere başlanmadan ön görüşmelerin yapılması, müzakerecilerin arasındaki iletişim problemlerini gidermekte, tarafların birbirlerini daha iyi anlamalarını ve müzakereye daha hazırlıklı gelebilmelerini sağlamaktadır.¹⁰²

Müzakere sürecine başlamadan önce tarafların müzakere konusuyla ilgili tekliflerin ve karşı tekliflerin nasıl verileceğini ortaya koyan kuralları belirlemeleri gerekmektedir. Tarafların seçenek üretmedeki en büyük sıkıntısı özellikle tecrübesiz (naive) müzakerecilerin sahip olduğu “sabit pasta” varsayımdır.¹⁰³ Bu varsayımın göre taraflar ortada sabit bir değer olduğunu ve taraflardan birinin bireysel çıktısı arttığında karşı tarafın çıktısının da aynı ölçüde azalacağını varsaymaktadır. Oysa tarafların probleme alternatif çözümler üretebilmek adına kendileri için maliyeti ve önemi görece olarak düşük ancak karşı taraf/lar için oldukça büyük fayda yaratabilecek kaynakları müzakereye dahil ederek paylaşılacak değeri yani bir anlamda pastayı genişletmeleri mümkün olabilmektedir.¹⁰⁴

Müzakerecilerin empati kurması bütünleştirici taktikler açısından oldukça önemlidir. Müzakere süreci boyunca taraflar ortak bir anlaşmaya varmak için interaktif bir süreç geliştirir ve birbirlerinin müzakereye, kendilerine, karşı taraflara ve müzakere konularına yönelik algılarını anlamaya çalışırlar. Empati karşıdakinin rolüne bürünebilme, karşıdakinin yerine kendini koyma, onun gibi düşünme ve onun bakış açısıyla görme anlamlarına gelmektedir. Taraflar arasında karşıdakini anlamaya yönelik bilgi paylaşımı için tarafların birbirine güvenmesi gerekmektedir. Bu güvenin sağlanmasında empati önemli rol oynamakta, tarafların çatışma yerine işbirliğine odaklanmalarını sağlamaktadır. Ancak taraflar her zaman empati kurma girişimlerini kabul etmemektedir. Empatiyi red etme karşıdakinin ihtiyaç ve isteklerini anlayamamak veya müzakerede stratejik işlevinden yararlanmak gibi sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Empati kur-

¹⁰² Walton & McKersie, a.g.e., s.148-151.

¹⁰³ O’connor & Adams, a.g.m., 1999; Thompson, L., “An Examination of Naive and Experienced Negotiators”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990a, 59, 82–90.

¹⁰⁴ Fisher & Ury, a.g.e., s.61; Lewicki v. dğr. a.g.e, s. 84; Weingart v. dğr., a.g.m., s. 1207.

mayı red etme müzakerede bir kırılma veya anlaşmazlık noktası olmaktan çok müzakere sürecinin bir parçası olarak görülmektedir.¹⁰⁵

Müzakere ajandasında yer alan konuların görüşme biçimi de müzakerenin bütünleştirici yapı kazanması açısından etkili olabilmektedir. Birinci bölümde de değinildiği üzere müzakere ajandasına yer alan konular temel anlamda üç farklı usul izlenerek görülebilir; *ardışık müzakereler* (sequential negotiation), *eş zamanlı müzakereler* (simultaneous negotiation) ve *paket teklifle müzakereler* (package deal). Ardışık müzakerelerde konular sırasıyla, birbiri ardına görüşülür. Eş zamanlı müzakerelerde ise konular eş zamanlı ancak birbirinden bağımsız olarak müzakere edilmektedir. Son olarak paket teklifle yapılan müzakerelerde tüm konular birbirleriyle bağlantılı olarak düşünülür ve müzakereler tüm konuları içerek şekilde paket teklifler ve karşı tekliflerle gerçekleştirilmektedir. Bu müzakere usulleri paket halinde müzakerelerin diğerlerine göre daha üstün olduğunu söylemek mümkündür.¹⁰⁶

Paket teklifle müzakerelerin üstünlüğünün altında yatan temel sebep müzakere konuları arasında bir değiş tokuşa izin vermesidir. Taraflar tüm konuların yer aldığı tekliflerde kendileri için öncelik sıralamasında alt basamakta yer alan konularda karşı tarafa/lara taviz verirken, önem derecesi ve getirisi yüksek olan konularda karşı taraf veya taraflardan talepte bulunabilirler.¹⁰⁷

2.3.2.3 Alternatif çözümleri değerlendirme ve seçim yapma

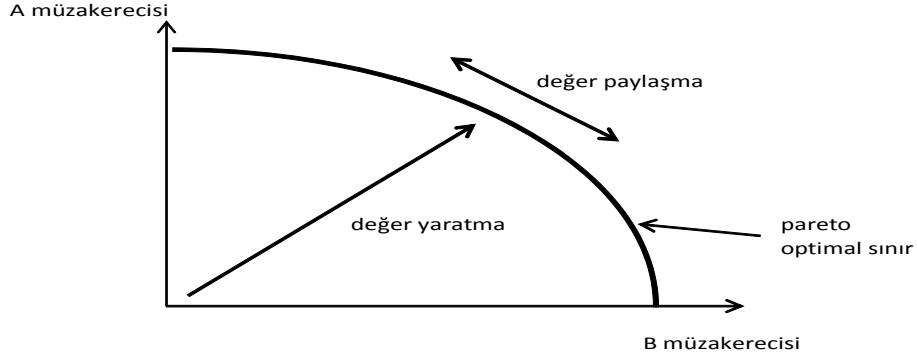
Müzakerenin bu aşamasında o ana kadar üretilmiş alternatif çözümler ve anlaşma şartlarını değerlendirerek bu seçenekler arasından en uygun olan seçilmeye çalışılır. Bu aşamada genel anlamda daha önceki safhalarda yaratılan toplam kaynağın veya değer (creating value) taraflar arasında hangi oranlarla paylaşılacağına karar verilen aşamadır (claimin value).

¹⁰⁵ Martinovski, B., Traum D., & Marsella, S., "Rejection of Empathy in Negotiation", *Group Decision and Negotiation*, 16, 2007, 61–76.

¹⁰⁶ Fatima v. dğr., a.g.m., s.382.

¹⁰⁷ Lewicki v. dğr. a.g.e, s. 84; Walton & McKersie, a.g.e., s.151; Weingart v. dğr., a.g.m., s. 1207.

Şekil .7 Değer Yaratma, Değer Paylaşma ve Pareto Optimal Sınır



Kaynak: Lewicki, R.J., Saunders, D.M., & Barry B. *Negotiation (5th edition)*. Boston: McGraw Hill/Irwin, 2006, s.75.

Müzakereciler çoğunlukla pozisyonlar üzerinden yani neyi kabul edip neyi kabul edemeyeceklerini belirterek müzakere ederler. Tarafların birbirlerine istediklerini kabul ettirme mücadelesi, amaçlara ulaşmaktan çok kimin kazanacağına dair bir çekişme ve rekabete dönüşebilmektedir. Bu anlamda tarafların oluşturulan alternatif çözümler arasında seçim yaparken objektif standartlar oluşturmaları ve bu kıstaslar üzerinden değerlendirme yapmaları tüm taraflar için en yüksek çıktıyı ortaya çıkaracak seçeneği seçmelerini mümkün kılacaktır.¹⁰⁸

Tarafların müzakere konularına atfettiği değer ve önem müzakere sürecindeki karşılıklı iletişim, bilgi paylaşımı ve etkileşimle birlikte değişime uğramaktadır. Bu anlamda müzakereciler seçenekleri değerlendirirken fayda fonksiyonlarında ve tercihlerinde gerçekleşen değişiklikler konusunda karşı tarafları bilgilendirmelidir.¹⁰⁹ Tercihlerin sadece kişisel seçimler olarak ifade edilmesi inandırıcılık ve kabul edilebilirlik açısından çoğu zaman yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda taraflar tercihlerinin arkasında yatan nedenselliği ve mantıksal örgüyü tercihlerinin meşruiyetini sağlamak adına gerekli olmaktadır.¹¹⁰

Taraflar üretilen seçenekleri belirlenen objektif standartlar, çözümlerin kalitesi ve kabul edilebilirliği açısından değerlendirerek seçenek sayısını azaltmaya çalışırlar. Tarafların müzakereye dahil olan konularla ilgili kararlarını anlaşmanın tam metni olu-

¹⁰⁸ Fisher & Ury, a.g.e., s.81-87; Pfeffer, J., "Power in Organizations", Pitman Publishing Inc., 1981, s.138

¹⁰⁹ Walton & McKersie, a.g.e., s.151

¹¹⁰ Lewicki v. dğr., a.g.e, s.90-91

şana kadar kesinleştirmemeleri önerilmektedir. Seçenekler arasından seçim yapma ve anlaşma şartlarını belirleme aşamasında çözüm noktasına ulaşıncaya kadar tarafların resmiyet ve kayıt tutma faaliyetlerini en aza indirmemeleri, kesin ve son anlaşma tüm tarafların onayından geçtikten sonra ana metnin ortaya çıkarılmasının daha optimal çözümler bulunmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir.¹¹¹

2.3.3 İki Yönlü Taktikler (*Equivocal*)

Daha önceki bölümlerde de değinildiği üzere müzakerelerin birçoğu ne tam anlamıyla dağıtıcı ne de bütünleştirici özellik göstermektedirler. Müzakere ajandasındaki konulara tarafların atfettiği değer, tarafların fayda fonksiyonları, tercihleri ve öncelikleri değişebilmekle birlikte bazı konularda tarafların çıkarları tam olarak zıt yönlü ve çatışma içerisinde olabilmektedir. Taraflar bir yandan çıkarlarının çatışmadığı konularda bütünleştirici taktiklerle değiş tokuş yaparak ve paylaşılacak kaynakları ve değerleri artırırken diğer yandan da bu kaynak ve değerlerden alacakları payı etkilemek üzere dağıtıcı taktikler ile rekabetçi bir pazarlık davranışı sergileyebilmektedirler.

Bu tip karmaşık yapıda (mixed motive) bir müzakerede taraflar 4 farklı strateji ihtimalinde birini seçebilir. Birinci ihtimalde müzakereci öncelikle bütünleştirici strateji ile ortak çıktıları artırmayı seçer, devamında ise yumuşak bir pazarlık ile elde edilen çıktıların paylaşımını sağlamaya çalışabilir. İkinci ihtimalde ise müzakereci sabit pasta varsayımını kabul eder ve sert bir pazarlık stratejisi müzakereyi sürdürür. Üçüncü ihtimalde sabit pasta varsayımı kabul edilir ve devamında yumuşak dağıtıcı strateji ile kaynakların paylaşımı sağlanır. Son ihtimalde ise müzakereci bütünleştirici bir strateji ile değer yaratmaya ve ortak çıktıları artırmaya gayret eder, devamında ise sert bir pazarlık strateji ile ortaya çıkan kaynaklardan mümkün olduğunca fazla pay almaya çalışır.¹¹²

Müzakerecilerin tercih ettikleri strateji çerçevesinde bazı taktikler hem dağıtıcı hem de bütünleştirici amaçlar için kullanılabilir. Bu taktikler iki yönlü taktikler olarak ifade edilmektedir.¹¹³ Aşağıda iki yönlü taktikler olarak kabul edilecek iki taktikten, bilgi değişimi ve yüksek istek seviyesi belirleme bahsedilecektir.

¹¹¹ Lewicki v. dğr., a.g.e, s.92

¹¹² Walton & McKersie, a.g.e., s.164

¹¹³ Weingart v. dğr., a.g.m., s.1208

2.3.3.1 Bilgi değişimi

Müzakerelerde bilgi paylaşımının ulaşılan anlaşmaların kalitesini ve tarafların elde ettikleri çıktıları artırdığı yazında birçok yazar tarafından dile getirilmiştir.¹¹⁴ Tarafların müzakerede yer alan konuların kendileri için önemi ve önceliği hakkındaki bilgi paylaşımları kendileri için önemi az olan konularda taviz verip karşı taraflar için önemi az fakat kendileri için önemli ve değerli konularda karşı taraftan taviz talep ederek yani konular arasında değiş tokuş yaparak daha bütünleştirici müzakere sonuçlarına ulaşmaları mümkün olabilmektedir. Bilgi paylaşımı tarafların konular arasındaki öncelik ve konulara verdikleri göreceli değer ile ilgili olduğunda bütünleştirici amaçlara hizmet ederken, bir konu üzerindeki tercihleri, ilgili konudaki hedeflerini ve konunun ilgili taraf için önem ve değeri ile ilgili olduğunda dağıtımcı amaçlara hizmet edebilmektedir.¹¹⁵

2.3.3.2 Yüksek istek seviyeleri belirlemek

Müzakerecilerin yüksek istek seviyeleri belirlemeleri hem dağıtımcı hem de bütünleştirici amaçlara hizmet edebilmektedir. Yüksek istek seviyesinin pozitif müzakere çıktılarına etkisi direnç noktasının etkisinden daha fazla olmaktadır. Yüksek istek seviyesi ise düşük istek seviyesine göre daha pozitif müzakere çıktıları elde edilmesini sağlamaktadır.¹¹⁶ Tarafların belirledikleri yüksek istek seviyeleri bir yandan bireysel çıktılarını artırmalarını sağlarken diğer yandan tüm tarafların ortak çıktılarının artırılmasını da sağlayabilmektedir. Bu anlamda yüksek istek seviyesi belirlemek bireysel çıktıların artırılması yönünde kullanıldığında dağıtımcı amaçlara, ortak çıktıları artırma yönünde kullanıldığında ise bütünleştirici amaçlara hizmet edebilmektedir.¹¹⁷

2.4 Müzakerelerde Güç

İş yaşamındaki ilişkilerin karmaşıklaşması, karar almada grupların aldığı roller ve yeni örgütsel yapılanmalar yöneticilerin iyi müzakereciler olmasını zorunlu hale ge-

¹¹⁴ Bazerman, & Neale, a.g.e.; Murnighan v. dęr., a.g.m., s.314; Raiffa, a.g.e.; Walton & McKersie, a.g.e.

¹¹⁵ Weingart v. dęr., a.g.m., s.1208

¹¹⁶ Cohen, W. A. "The Importance of Expectations on Negotiation Results", *European Business Review*, 2003, 15(2), 87-93

¹¹⁷ Weingart v.dęr., a.g.m., s.1208

tirmektedir. Müzakerecilerin ve müzakerelerin başarısını artırmanın yolları hem araştırmacıların hem de uygulamacıların yoğun ilgisini çekmektedir.

Müzakerecilerin performansını ve müzakerelerin çıktısını etkileyen faktörlerin başında güç faktörü yer almaktadır. Bireyler arası, örgüt içi, örgütler arası ve uluslar arası müzakerelerde tarafların eşit güce sahip olduğu durumların çok nadir olduğunu söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. Bu müzakerelerin hemen hepsi güç dengesi açısından bakıldığında bazı tarafların diğerlerine oranla daha ağır bastığı müzakerelerdir. Örneğin dönem projesi veya tez üzerine bir lisansüstü öğrencisi ile profesör arasındaki müzakereyi, küçük bir fason üretim işletmesinin TOFAŞ veya BOSCH ile yaptığı müzakereyi veya ABD'nin Meksika ile yaptığı müzakereyi düşündüğümüzde güç faktörünün müzakereleri nasıl etkileyebileceğini anlamak çok daha kolay olmaktadır.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere farklı seviyelerde olmakla birlikte güç dengesizliğinin müzakereler açısından kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Çalışmanın devamında “güç” ile ne ifade edilmek istendiğini netleştirmek için güç kavramını daha net incelenmeye, yakın kavramlarla benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmaya ve müzakerede güç dinamikleri incelenmeye çalışılacaktır.

2.4.1 Güç Kavramı

Güç, otorite, ikna etme, itaat, manipülasyon ve pazarlık konuları yönetimin en önemli konularından olmalarına rağmen otorite konusu dışındaki diğer konular yönetim ve örgüt kuramının en ihmal edilmiş konuları arasındadır. Pek çok yönetim kitabında ve makalede bu kavramlar ya birbirlerinin yerine ve eş anlamlı olarak kullanılmakta ya da bu kavramlardan hemen hemen hiç söz edilmemektedir.¹¹⁸ Örneğin French ve Raven (1959) gücü etkileme (influence) yeteneği, etkilemeyi de değişim yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır.¹¹⁹ Yine Pfeffer'e göre güç meşru hale geldiğinde otoriteye haline dönüşür ve otorite de bir etkileme yeteneğidir.¹²⁰ Yine bu kavramların birbiri yerine kullanıldığını ifade eden ve kavramların ayrıştırılmasının önemini vurgulayan Koçel güç tanımını başkalarını etkileyebilme ve onları kendi istediği yönde davranışa sevk

¹¹⁸ Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007, s.429-430

¹¹⁹ French, J. R. P., Jr., & Raven, B., The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, 150–167. Ann Arbor: University of Michigan Press., 1959, s. 150

¹²⁰ Pfeffer, a.g.e., s.4

edebilme yeteneği olarak tanımlamış ve etkileme kavramını güç kavramının tanımı içerisinde kullanmıştır.¹²¹

Yukarıda da görüldüğü üzere “güç nedir?” sorusunun yazında çeşitli cevapları yer almaktadır. Yazında oldukça yaygın olarak kabul gören ve çalışmanın da güç kavramı konusunda dayanak aldığı kavramsallaştırmanın kaynağı Emerson ‘un 1962 yılındaki “*Güç-Bağımlılık Kuramı*” (Power-Dependence Theory)’ dir.¹²²

Sosyal ilişkiler genel anlamda taraflar arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirmektedir. Güç-bağımlılık kuramına göre güç karşı tarafın bağımlılık derecesi ile belirlenir. Diğer bir ifadeyle “A’nın B üzerindeki gücü (Pab) B’nin A’ya bağımlılığına (Dba) eşittir.” Güçle bağımlılık arasındaki bu ilişki aşağıdaki denklemlerle ifade edilmiştir¹²³;

$$“ P_{ab}=D_{ba} \quad \& \quad P_{ba}=D_{ab} ”$$

Pab: A’nın B üzerindeki gücü

Pba: B’nin A üzerindeki gücü

Dab: A’nın B’ye bağımlılık derecesi

Dba: B’nin A’ya bağımlılık derecesi

Bu denklemden de anlaşılacağı gibi güç başkalarının istediği veya ihtiyaç duyduğu şeylere sahip olmak veya onları kontrol edebilmek anlamına gelmektedir.¹²⁴ Tarafların birbirleri üzerindeki gücü veya birbirlerine bağımlılığını tanımlayan iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki tarafların ilişkiden elde ettiklerine atfettikleri değerdir (motivational investment). Örneğin B kişisi A ile girdiği ilişkiden elde ettiği çıktıya ne kadar fazla değer atfederse A’ya bağımlılığı dolayısıyla A’nın B üzerindeki gücü o denli fazla olacaktır. İkinci faktör ise bu ilişkiden elde edilenlerin alternatif kaynaklardan elde edilebilme ihtimalidir. İlişkiden elde edilenler ne kadar kıt kaynaklarsa ve seçeneği ne kadar azsa B’nin A’ya bağımlılığı o kadar yüksek olacaktır. Yani bağımlılık

¹²¹ Koçel, a.g.e., s. 431

¹²² Emerson, R. M., “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*, 1962, 27, 31–40.

¹²³ Emerson, a.g.m., s. 32-33.

¹²⁴ Pfeffer, a.g.e., s.99.

ilişkiden elde edilenlere atfedilen değerle doğru, ilişkiden elde edilenlerin alternatif kaynaklardan elde edilebilme olanağı ile ters orantılıdır.¹²⁵

Bu ilişkinin ampirik olarak ancak aktörlerden birinin (görelî olarak güçlü olanın) diğëerinden bir talepte bulunması ve bu talebin diğëer aktörün yani güçsüz olanın menfaatlerine ters düşmesi durumunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Diğëer bir ifadeyle taraflar arasında bir güç dengesinden veya dengesizliğinden söz edebilmek için ilişkiyel bir durumun ortaya çıkması gerekmektedir.¹²⁶ Gücün genel anlamda sosyal aktörler arasındaki ilişkileri tanımladığı üzerine bir fikir birliği mevcuttur. Bu anlamda bir kişinin veya örgütün güçlü olduğunu söylemek anlamsız olacaktır. Bir sosyal aktör için ancak başkaları ile ilişkilendirildiğinde güçlü veya güçsüz şeklinde bir tanımlama yapmak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla güç kişilere atfedilecek bir özellik olmaktan ziyade ilişkiyel ve bağlamsal bir kavramdır.¹²⁷ Foucault'a göre güç ilişkilerini anlamak için farklı şekillerdeki karşı çıkışları/direnmeleri ve bu ilişkileri bozma çabalarını incelemek gerekmektedir. Güce karşı mücadeleler temel anlamda 3 çeşit olarak ayrı veya bir arada ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki dinsel, etnik ve sosyal baskılara karşı olan mücadeledir. İkinci çeşit mücadele insanların üretimleri sonucunda ortaya çıkan üründen alıkonmaları sonucu oluşan sömürüye karşı mücadeledir. Son olarak ise güce maruz kalarak ve hükmü altına girerek (subjection) bireylerin kimlikleri ile sınırlandırılması veya başka insanlara bağımlı hale gelmesini engellemeye yönelik mücadele gelmektedir.¹²⁸

Güç dengesizliğinin (power imbalance) olduğu ilişkilerde dengeyi sağlamak için temel olarak Emerson (1962) 'un değimiyle 4 dengeleme faaliyeti (balancing operations) mevcuttur. Bu faaliyetler ya bağımlılığı azaltmakla ya da karşı tarafın size bağımlılığını artırmakla mümkün olmaktadır. Gücü dengeleme faaliyetleri şunlardır (A'nın B'ye göre güçlü olduğunu durumda)¹²⁹;

- B A ile ilişkisinden elde ettiklerine atfettiğı değeri düşürebilir

¹²⁵ Emerson, 1962, 32.

¹²⁶ Emerson, a.g.m., 32-33.

¹²⁷ Foucault, M., "The subject and Power", *Critical Inquiry*, 1982, 8(4), 777-795, s. 786; Pfeffer, a.g.e., s.3

¹²⁸ Foucault, a.g.m., s.780-781.

¹²⁹ Emerson, a.g.m., s.35.

- B A ile ilişkisinden elde ettiklerini alternatif kaynaklar yoluyla elde etmeye çalışabilir
- A'nın B ile olan ilişkisine atfettiği değeri artırmaya çalışabilir
- A'nın B ile ilişkisinde elde ettiklerini alternatif kaynaklardan elde etme ihtimali zayıflatabilir

Güç dengesini belirleyen iki faktörün (alternatiflerin kaynaklar ve ilişkiden elde edilenlere atfedilen değer) müzakerecilerin kendileri ve karşı taraftakilerin algılanan gücünü nasıl etkilediği Bacharach ve Lawler'in 1976 yılındaki çalışmasında da ortaya konulmuştur.¹³⁰ Emerson'un kuramını destekler nitelikte çıkan sonuçlarda müzakereciler seçenekleri azaldığında güçlerinin azaldığı, karşı tarafların ise güçlerinin arttığı yönünde bir algılamaya sahip olurken, karşı tarafın seçenekleri azaldığında ise güçlerinin arttığı, karşı tarafların ise güçsüzleştiği yönünde bir algılamaya sahip olmaktadır. Aynı şekilde karşı tarafın ilişkiden elde edilene atfettiği değer arttıkça kendi güçlerinin arttığı, karşı tarafların ise güçsüzleştiği yönünde bir algıya sahip olmaktadır. Güç-bağımlılık kuramının tüm varsayımları geçerlenmesinde rağmen sadece tarafların ilişkiye atfettikleri değer karşı tarafça bilinmediğinde algılanan güçlerinde bir azalma ortaya çıkmamıştır.

Bu denklemler ve dengeleme faaliyetleri güç kavramının oldukça net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Ancak güç ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için güç alanı (domain of power) yani sosyal aktörün gücünden etkilenenlerin sayısı, güç konusu (scope of power) yani hangi konularda güç uygulamanın mümkün olduğu ve güç kaynakları (power sources) yani güç sahibi olduğu iddia edilen kişinin bu gücünü hangi kaynaklardan aldığı da belirlenmelidir.¹³¹

Çalışmanın bu noktasından sonra güç kavramının daha netleştirilebilmesi ve güç yerine kullanılan diğer kavramlarla ayrıştırılabilmesi için ilgili kavramlar tek tek ele alınarak açıklanacak ve güç kaynaklarının neler olduğuna değinilecektir.

¹³⁰ Bacharach, S. B. & Lawler, E. J., "The Perception of Power", *Social Forces*, 1976, 55(1), 123-134.

¹³¹ Koçel, a.g.e., s.431.

2.4.2 Beş Güç Kaynağı

Yöneticiler ve liderler çeşitli güç kaynaklarında elde ettikleri gücü kullanarak diğer bireylerin davranışlarını istedikleri yönde değiştirebilmektedirler. Güç kaynakları ile olarak yapılan sınıflamalar arasında yazında en genişçe kabul görmüş ve günümüzde de geçerliliğini koruyan sınıflama French ve Raven (1959)'ın sınıflamasıdır. French ve Raven (1959) B'nin A ile ilgili algılamaları nedeniyle A'nın B üzerinde sahip olabileceği güç ile alakalı 5 farklı güç kaynağı belirlemiştir. 5 güç kaynağı şunlardır,¹³²

Zorlayıcı güç (Coercive power) Bu güç temel anlamda grup üyelerinin veya çalışanların korku ile ilgili algılamalarına dayanır. Yönetici veya lider konumunda olan kişinin diğerlerini cezalandırma gücünü ifade eder. Örneğin bir yönetici çalışanları işten çıkarma, primlerini kesme, rütbe tenzili ve görev yerini değiştirme gibi hakları zorlayıcı güç içerisinde değerlendirilebilir.

Ödül gücü (Reward power) Ödül gücü ise zorlayıcı gücün tersi olarak güçsüz olan tarafların güçlü olanların isteklerine uyduklarında ve istenilen şekilde davranış gösterdiklerinde çeşitli şekillerde ödüllendirileceklerine olan inançlarına ve algılarına dayanan güçtür. Güçsüz olan taraf güçlü konumda olanın kendilerine ödül verme hakkı veya imkanı olduğunu kabul etmektedir. Örgütlerden örnek verecek olursak kıdem yükseltme, ücret artışı, övgü ve güzel sözler gibi ödüller yöneticiler açısından güç kaynakları olarak ifade edilebilirler.

Yasal/Meşru güç (Legitimate power) Örgüt üyeleri veya takipçilerin, liderin kendilerinden belirli davranışları takip etme veya bekleme hakkına sahip olduğunu kabul etmelerini ifade eder. Sosyal düzenlerde belirli inanışlar ve uygulamaların zamanla kabul edilmesi gücün dağılımındaki farklılığında kabul edilmesini birlikte getirir. Bu anlamda güç meşruiyet kazandığında otorite olarak ifade edilmektedir.¹³³ Örgütte belirli pozisyonlara takipçiler tarafından otorite atfediliyorsa bu pozisyondaki kişilerin kendilerinden çeşitli taleplerde bulunabileceğini kabul etmişlerdir. Otorite kavramı ilerleyen kısımlarda daha ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Karizmatik güç (Referent power) Astların/izleyicilerin örgüt içerisindeki yöneticiler veya lider olarak kabul ettikleri insanlar hakkında kültürel benzerliklere, arzulanan

¹³² French & Raven, a.g.m.

¹³³ Pfeffer, a.g.e. s.4.

kaynaklara veya özelliklere sahip olduğu yönünde bir algısı var ise karizmatik güç kaynağından söz edilebilir. Karizma Yunancada lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan karizma, lider olan kişinin diğerlerinin güven, hayranlık ve beğenisini kazanma yetisi olarak ifade edilebilmektedir.¹³⁴ Bu da liderin diğerlerinin hareketlerini değiştirmesini daha kolay hale getirmektedir.

Uzmanlık gücü (Expertise power) Uzmanlık gücü olarak nitelenen bu güç kaynağı takipçilerin lider veya yönetici olan kişinin belirli konularda sahip olduğunu düşündüğü bilgi ve tecrübeyi ifade eder. Astları tarafından bilgili veya uzman olarak kabul edilen yönetici veya liderin istek ve talepleri doğru olduğu kabul edileceği için daha kolaylıkla yerine getirilir.

Yukarıda değinilen beş güç kaynağının içerisinde ilk üç kaynak yani ödül, ceza ve meşru güç kaynakları daha çok yöneticinin veya liderin bulunduğu pozisyondan aldığı gücü, uzmanlık ve karizmatik güç ise kişisel özelliklerinden aldığı gücü ifade etmektedir.¹³⁵

2.4.3 Güç ve Benzer Kavramlar; Kuvvet, Otorite, Etki, Manipülasyon

Yukarıda da değinildiği üzere güç ve güce yakın ama tam olarak aynı anlama sahip olmayan kavramlar birbirleri yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların benzerliklerinin ve farklılıklarının belirlenmesi ve kavramların netleştirilmesi yapılan çalışmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın sağlığı açısından bu kavramlara tek tek incelemenin gerekli olduğuna inanılmaktadır.

2.4.3.1 Güç

Birçok çalışmada güç kullanımının sadece karar verme aşamalarında gerçekleştiği düşünülmekteydi. Tek boyutlu bu görüş karar vermeme durumlarının (non-decision making) varlığını göz ardı etmekteydi. Karar vermeme olarak ifade edilen durum aslında karar verme faaliyetini baskın toplu değerlerini, kabullerini ve süreçlerini manipüle

¹³⁴ Sabuncuoğlu & Tüz, a.g.e., s.215.

¹³⁵ Rahim, Antonioni, & Psenicka, a.g.m., s.194.

ederek sadece güçlü taraflar açısından tehlikesiz/emniyetli konularla sınırlandırmak anlamına gelmekteydi.¹³⁶

Bunun bir adım daha ötesine geçen Lukes radikal bir güç kavramsallaştırması yapmıştır. Karar vermeme faaliyeti ile ortaya çıkan gücün iki boyutunun ötesinde Lukes'a göre gücün en yüksek seviyeli ve sinsice kullanımı insanların algılamalarını ve tercihlerini şekillendirerek, mevcut düzen içindeki rollerini doğal ya da değişmez olarak kabul etmelerini sağlamak, başka seçenekler hayal etmelerini kısıtlamak ve mevcut düzenle alakalı şikayete sebep olacak mağduriyetlere sahip olmalarını engellemektir.¹³⁷

Taraflar arasında güç ilişkisini var olabilmesi için çıkarlarda veya tercihlerde bir çatışma durumunun var olması gerekmektedir. Çatışma durumunun olmadığı yani taraflardan birinin diğerinin taleplerini haklı görerek buna uyduğu noktada güçten ziyade otoriteden söz edilebilir. İkinci koşul ise güçsüz tarafın güçlü tarafın taleplerine uyması gerekir. Yani güçlü olan taraf güçsüz olan tarafın davranışlarını değiştirebilmelidir. Üçüncü ve son olarak güç ilişkisinin oluşabilmesi için güçlü tarafın diğer tarafı yaptırım ile tehdit etmesi gerekmektedir. Yaptırım ve tehdit olması gerekli ancak yeterli koşul değildir. Etkileme ile güç kavramlarını ayıran önemli noktalardan biri budur.¹³⁸

Bu noktaya kadar değinilenleri bir araya getirdiğimizde şu şekilde bir özet yapmak mümkün olacaktır; A ve B kişileri arasında ihtiyaçlar, çıkarlar veya öncelikler açısından bir çatışma olması, B A'nın taleplerini yerine getirmesi, B'nin A'nın isteklerine uyma davranışının sebebi uymama davranışı ile elde edebileceği şeylere atfettiği değerin, uymama davranışı ile kaybedeceği veya mahrum bırakılacağı şeylerden az olması şartları gerçekleştiğinde bir güç ilişkisinden söz edilebilir.¹³⁹

Bachrach ve Baratz'ın bu kavramsallaştırmalarında Lukes'un da değindiği gibi algıların manipüle edilmesi ve gerçeğin maskelenmesi durumunun göz ardı edildiğini unutmamak gerekir. Bir güç ilişkisinde bir taraf diğerinin ne isteyebileceğini ya da ifade edebileceğini sınırlandırarak açık çatışmanın ortaya çıkmasını engelleyebilir. Böylece taraflardan biri diğeri üzerinde sürekli olarak güç kullanımını mümkün kılmaktadır. Bu

¹³⁶ Bachrach, P. & Baratz, M. S., "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework", *The American Political Science Review*, 1963, 57(3), 632-642, s.632.

¹³⁷ Lukes, S., "Power. A radical view", London, U.K.: MacMillian Press Ltd, 1974, s.24

¹³⁸ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.633.

¹³⁹ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.635.

durumda gizli bir sınıf veya grup çatışmasından söz etmek mümkündür.¹⁴⁰ Ancak kavramsallaştırma güç kavramını benzer diğer kavramlardan ayırmak için uygun alt yapıyı sağlamaktadır.

2.4.3.2 Kuvvet (Force)

Kuvvet için gücün uygulanmış hali veya yaptırım olarak tanımlamak mümkündür.¹⁴¹ Güç ilişkisinde bir taraf diğerinin yaptırımından kurtulmak için kabul edip uymak ve uymamak seçeneklerinden birini bilinçli olarak tercih etmektedir. Dolayısıyla güç ilişkisinin gerçekleşmesinde kendisinde bir şey talep edilen kişi verdiği karar ile ilişkinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine karar verir. Yaptırımda ise B'nin davranışının ne olacağını A yani talepte bulunan kişi belirlemektedir. Diğer bir ifadeyle kuvveti güçten ayıran temel nokta uyma davranışının rasyonel olarak bilinçli bir şekilde gerçekleşmemesidir (non-rational). Örneğin A B'nin cüzdanını istemediği ve ona bir silah doğrulttuğunu varsayalım. B kişisi ya bu isteğe uyarak cüzdanını vermeyi kabul edecek ya da silahla vurularak ölmeyi veya ağır yaralanmayı göze alacaktır. İki kötü seçenek arasından yaptırımları düşünerek tercih yaptığında ve uyma davranışı gösterdiğinde güç ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Eğer A silahla B'yi vurur ve cüzdanı alırsa o zaman kuvvet uygulamış olur ki burada davranışı ve kararı belirleyen direk olarak talepte bulunan kişidir.¹⁴²

Kuvvet güç ile kıyaslandığında taraflar arasındaki ilişki düzeyinin çok düşük olduğu söylenebilir. Kuvvet kullanımı ilişkilerin sonraki dönemleri için bir tehdit ve yaptırım kaynağı haline gelmektedir. Kuvvet kullanmak mevcut güç dengelerini değiştirmektedir. Kuvvet uygulandığında yaptırımlardan bazıları uygulanmış, bazı taraflarda yaptırımlara ve maliyetlere katlanmış olurlar. Kuvvet kullanımının sonunda güç dengesi güçsüz olanın lehine değişme göstermektedir.¹⁴³

¹⁴⁰ Saatçioğlu, A., "Güç, Sınıf Çatışması ve Ayrımcı Örgütsel Biçimlerin Kurumsallaşması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2004, 4(2), 101-127, s.102,110.

¹⁴¹ Koçel, a.g.e., s. 431.

¹⁴² Bachrach & Baratz, a.g.m., s.636.

¹⁴³ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.636-637.

2.4.3.3 Etkileme (Influence)

Etkileme bir kişinin diğ erinin istek, arzu, beklenti, talep veya talimatlarına uyması olarak tanımlanabilmektedir.¹⁴⁴ Örneğin A kişinin B kişisini etkilediğini söylendiğinde, B kişisi için herhangi bir tehdit söz konusu olmadan A'nın B'nin hareketlerini değiştirebilmesi söz konusudur. Uyma davranışı hem güç hem de etkilemede rasyonel olarak ve uyan kişinin kararı ile gerçekleştiğ inden iki kavramı ayıran çizgiyi çizmek her zaman çok kolay olamamaktadır. Uyma davranışını gösteren kişinin aksi takdirde maruz kalacağı yaptırımlardan mı yani güçten dolayı mı yoksa etkilendiğ i için mi bu davranışı gösterdiğ i belirlenmesi zor bir konudur. Örneğin genç bir araştırma görevlisi akademisyen öğretim üyesi hocasının talep, istek veya söylediklerine bunlardan etkilendiğ i için mi yoksa muhtemel yaptırımlardan korktuğ u için mi uymaktadır? Etki ve güç çoğ u zaman birbirini desteklemektedir. Diğ erleri üzerinde etki arttıkça güçte artmaktadır.¹⁴⁵

2.4.3.4 Otorite

Daha önce yasal/meş ru (legitimate) güçte de değ indimiz üzere sosyal düzenlerde çeş itli davranış, uygulamalar ve değ erler zamanla kabul görerek gücün dağılımı meş rulaş arak otorite haline gelmektedir.¹⁴⁶

Güç ilişkilerinde A kişinin isteklerine uyan B, bunu çeş itli yaptırımlara maruz kalmamak için yani uyma ve uymama davranış ları gibi iki kötü seç enekten birini seçmek durumunda kalmaktadır. Otoritede ise B A'nın isteklerini rasyonel olarak gördüğ ü için uymaktadır. Diğ er bir ifadeyle B A'nın kendine talimat verme konusunda meş ru bir hakkı olduğ una inanmaktadır.¹⁴⁷

Otoriteyi sadece biçimsel bir güç olarak nitelemek eksik ve dar bir tanımlama olacaktır. Gruplar ve örgütler gibi sosyal yapılar içinde yer alan bireyler bu yapılardaki güç süreçlerine dahil olmaktadır. Gruplarda veya daha geniş düş ündüğ ümüzde örgütlerde tüm bireylerin uymasının gerekli olduğ u düş ünülen grup normları oluşturulur. Bireyler gruba veya örgüte ilişkin yaptıkları her faaliyette bu normlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Normların ihlal edildiğ inin düş ünüldüğ ü tüm durumlarda sorumlu ola-

¹⁴⁴ Koçel, a.g.e., s. 431.

¹⁴⁵ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.637-638.

¹⁴⁶ Pfeffer, a.g.e. s.4.

¹⁴⁷ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.638; Koçel, a.g.e., s. 431.

rak nitelenen kişi veya kişiler bu normları hatırlatma ve ilgili bireyin davranışını düzeltmesi yönünde talepte bulunmak hakkını kendilerinde görmektedirler. Bu kişiler diğer tüm grup ve örgüt üyeleri adına konuşmakta olduklarını düşünürler (authorized). Bu anlamda otorite örgüt veya grup içerisindeki rol tanımlarının ihlal edildiği durumlarda mantıksal bir gereklilikle ortaya çıkan sınırlı bir güçtür. Bu anlamda bir dekan öğretim üyesinden notları belirli bir tarihe kadar teslim etmesini talep edebilir. Bu talebin yerine getirilmemesi durumunda diğer tüm örgüt üyeleri tarafından desteklenecekti çünkü talep meşru bir taleptir. Ancak dekan arabasını yıklatmak istediğinde meşruiyet ve dolayısıyla otorite tamamen ortadan kalkar.¹⁴⁸

Otorite işe yaramadığında yani B A'nın taleplerine uymadığında otoritenin güce dönüştüğü ve yaptırımların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Otorite hem gücün kaynağı hem de kısıtı olabilmektedir. Bir yanda gücü haklı ve meşru gösterirken diğer yandan da gücün kullanım alanlarını kısıtlamaktadır.¹⁴⁹

2.4.3.5 Manipülasyon

Manipülasyonun güçten ziyade kuvvetin bir hali olduğunu söylenebilir. Güçte uyma davranışı kişinin iradesine ve seçimin bağılyken kuvvette uyma davranışını kuvveti uygulayan kişinin sağladığına değinmiştik. Kuvvete benzer olarak manipülasyon da taleplere rasyonel olarak uyum gösterme konusunda güçle zıt durumdadır. Manipülasyonda da bilinçli bir tercihle uyma davranışı söz konusu değildir. Tarafların arasında herhangi bir çatışma durumunun olması da gerekmemektedir.¹⁵⁰

2.4.4 Müzakerede Güç Dinamikleri

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda değindiğimiz güçle ilgili kuramlar ve kavramların müzakere süreci ve sonuçları açısından ne anlama geldiği üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Bu anlamda güç dengesizliği güçlü olanların lehine işleyerek onların müzakere çıktılarında alacakları payları artırma yönünde ellerini güçlendirmektedir.¹⁵¹ Müzakerede güç

¹⁴⁸ Emerson, 1962: 38

¹⁴⁹ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.638

¹⁵⁰ Bachrach & Baratz, a.g.m., s.636

¹⁵¹ Fisher & Ury, a.g.e., s.101; Kim, P. H., "Strategic Timing in Group Negotiations: The Implications of Forced Entry and Forced Exit for Negotiators with Unequal Power", *Organizational Behavior and Human*

dinamikleri üzerine yapılan çalışmaların birçoğu Emerson'un Güç-Bağımlılık Kuramı'nı temel almaktadırlar.¹⁵² Örneğin Walton ve McKersie¹⁵³ ve Raiffa¹⁵⁴ bir direnç noktası (reservation point, resistance point) belirlemenin yani kabul edilebilecek en düşük teklifin belirlenmesinin müzakerecilerin pazarlıktaki davranışlarını, göreceli gücü ve müzakere sonuçlarını etkileyeceğini belirtmişlerdir. Direnç noktası özellikle müzakere edecek taraflar eşit güce sahip olmadığında önem taşımaktadır. Tarafların müzakere karşı tarafa oranla göreceli güçlerini arttırmak ve daha iyi çıktılara ulaşabilmek için müzakere elde edilebilecek anlaşmanın en iyi seçeneğini (BATNA, best alternative to a negotiated agreement) belirlemelerinin ve bu seçeneği geliştirmelerinin büyük avantaj sağlayacağı vurgulanmaktadır.¹⁵⁵

Güç-Bağımlılık Kuramı'na paralel olarak yapılan güç kavramsallaştırmasında müzakeredeki tarafların birinin gücü arttığında diğerinin gücünün azalması zorunludur şeklindeki varsayım kabul edilmemekte (zero-sum), toplam güç (total power) ve göreceli güç (relative power) birbirinden ayrılmaktadır. Taraflardan birinin gücünün artması diğerinin gücünün azalmasını gerekli kılmamaktadır. Toplam güç tarafların sahip olduğu gücün toplamı iken, göreceli güç ise tarafların sahip olduğu güç seviyesi arasındaki farkı ifade etmektedir. Dolayısıyla toplam güç artarken veya azalırken göreceli güç her iki tarafın lehine de değişebileceği gibi, tarafların güçlerin eşit oranda artmasıyla sabitte kalabilir.¹⁵⁶

Müzakere sürecinde birbirinden ayrı üç bileşenden oluşan bir güç kavramsallaştırması söz konusudur. Bu kavramsallaştırmaya göre gücün ilk bileşeni güç yeteneği (power capability) yani rakibin müzakere çıktılarını belirleyebilme potansiyelidir. İkinci bileşen güç kullanma (power use) ise güç dengesini değiştirmeye yönelik taktiksel faa-

Decision Processes, 1997, 71, 263–286; McAlister, L., Bazerman, M. H., & Fader, P., "Power and Goal Setting in Channel Negotiations", *Journal of Marketing Research*, 23, 1986, 228–236; Mannix, a.g.m., 1993.

¹⁵² Örneğin, Kim, P. H., & Fragale, A. R. "Choosing The Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of Batnas and Contributions in Negotiation", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, 373–381.; Kim, P. H., Pinkley, R. L. & Fragale, A. R., "Power Dynamics in Negotiation", *Academy of Management Review*, 30(4), 2005, 799-822; Lawler, E. J., "Power Processes in Bargaining", *Sociological Quarterly*, 33, 1992, 17–34; Wolfe, J. R., & McGinn K. L., "Perceived Relative Power and Its Influence on Negotiations", *Group Decision and Negotiation*, 14, 2005, 3-20.

¹⁵³ Walton & McKersie, a.g.e., s.59

¹⁵⁴ Raiffa, a.g.e., 44-51

¹⁵⁵ Fisher & Ury, a.g.e., s.104.

¹⁵⁶ Lawler, a.g.m., s.22-24

liyetleri içermektedir. Son bileşen olan gerçekleşen güç (actual power) ise tüm bu sürecin sonunda tarafların sahip olduğu fiili gücü ifade etmektedir.¹⁵⁷ Toplam güç ve göreceli güç arasında fark gözetilen bu kavramsallaştırma güç kullanmaya yönelik taktikleri de birbirinden ayırmaktadır. Güç değiştirme taktikleri (power change tactics) güç potansiyellerini değiştirmeye yönelik taktikler olarak kabul edilirken, güç kullanma taktikleri (power-use tactics) mevcut çatışmalara yönelik güç kullanma taktikleri olarak kabul edilmektedir.¹⁵⁸

Kim ve arkadaşları (2005) ise müzakerede güç ilişkileri üzerinde düşünceleri bir adım daha ileriye taşıyarak 4 boyutlu bir güç kavramsallaştırması önermektedir. Müzakerelerde güce dair bu dinamik modelin 4 boyutu aşağıdaki şekildedir;

Potansiyel Güç (Potential Power) Müzakerecilerin anlaşmalardan fayda elde edebilme kapasiteleri olarak tanımlanmaktadır. Müzakerecilerin potansiyel gücü karşı tarafa/lara bağımlılıklarının bir fonksiyonudur. Bu anlamda bağımlılık gibi potansiyel güçte ilişkiye atfedilen değere ve anlaşmaya ulaşamaması durumunda müzakerecinin sahip olduğu seçeneklere bağlıdır. Bu tanımda bazı kısıtlar gören Kim ve arkadaşları potansiyel güç kavramını müzakerecinin ilişkiye atfettiği değerlerin alternatiflerine oranını potansiyel güç olarak kabul etmemektedir. Dinamik güç modeline göre A'nın potansiyel gücü B'nin müzakereden elde edebileceklerine atfettiği değerden B'nin BATNA'sını yani en iyi seçeneğini çıkardığımızda bulunacaktır.¹⁵⁹

Algılanan Güç (Perceived Power) Algılanan güç müzakerecinin kendi veya karşı tarafların müzakerede sahip olduğu güç konusundaki değerlendirmesini ifade etmektedir. Taraflar hem kendi güçleri hem de karşı tarafın gücü hakkında gerçek olandan farklı bir algılamaya sahip olabilmektedir. Tarafların güç konusundaki değerlendirmelerini yani seçeneklere ve ilişkiden elde edeceklerine atfettikleri değeri belirleyen üç faktör vardır. Bu faktörlerden ilki kaynakların miktarıdır (quantity). İkinci faktör ise bu kaynakları elde edebilme ihtimalidir (probability). Son faktör ise bu kaynakların değeridir (weight). Müzakereciler kendileri ve karşı taraflar için bu üç faktör üzerinden ne

¹⁵⁷ Lawler, a.g.m., s.20.

¹⁵⁸ Lawler, a.g.m., s.23-24.

¹⁵⁹ Kim v. dğr., a.g.m., 2005, s.804-806.

kadar doğru değerlendirme yaparlarsa potansiyel güç ile algılanan güç arasındaki tutarlılık o kadar artacaktır.¹⁶⁰

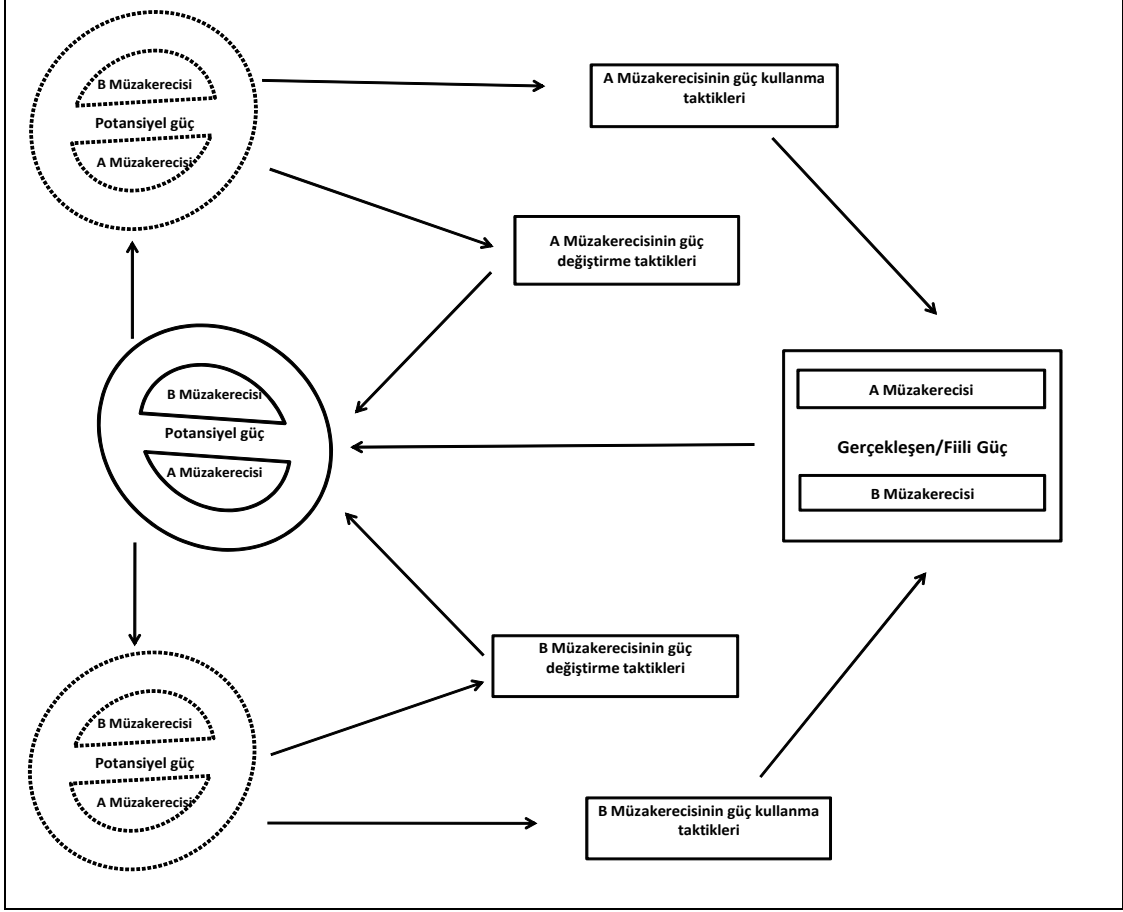
Güç Taktikleri (Power Tactics) Güç taktikleri güç kullanma ve güç ilişkisini değiştirmek için müzakerecilerin gösterdiği çabayla ilişkilidir. *Güç değiştirme taktikleri* karşı taraflara oranla görece gücü kendi lehine değiştirmek için kullanılan taktikleri ifade ederken, *güç kullanma taktikleri* ise sahip oldukları güç ile istenilen çıktılar elde etmeye yönelik faaliyetlerdir. Güç değiştirme taktikleri temel olarak seçenekler ve ilişkiden elde edilecek olanlara atfedilen değeri değiştirmeye yöneliktir. BATNA'yı artırmak için kullanılan güç değiştirme taktikleri karşı tarafın katkısına atfedilen değeri de düşürecektir. Müzakereden elde edilebilecek artı değer miktarı anlaşmaya varma ihtimalini, dolayısıyla müzakerecilerin katkıları ile alakalı algılamaları pozitif yönde etkilerken, BATNA'lar konusundaki algılanan değeri negatif yönde etkileyecektir. Yeterli güç elde ettiğini düşünen müzakereci bu gücü kullanarak arzu ettiği çıktılara ulaşmaya çalışacaktır.¹⁶¹ İletişime geçme, işbirliği yapma gibi pozitif faaliyetler içeren güç kullanma taktikleri uzlaşmacı taktikler (conciliatory tactics) olarak ifade edilirken, yıldırma, rekabeti körükleme ve direnme gibi negatif olarak nitelenebilecek faaliyetler saldırgan taktikler (hostile tactics) olarak ifade edilmektedir.¹⁶²

¹⁶⁰ Kim v. dğr., a.g.m., 2005, s.807-810.

¹⁶¹ Kim v. dğr.,a.g.m., 2005, s.810-814.

¹⁶² Lawler, a.g.m., s.24.

Şekil.8 Müzakereci Gücünün Dinamik Modeli



Kaynak: Kim, P. H., Pinkley, R. L. & Fragale, A. R., "Power Dynamics in Negotiation", *Academy of Management Review*, 30(4), 2005, s.812.

Gerçekleşen güç (Realized Power) Gerçekleşen güç müzakerecilerin etkileşim sonunda talep ettikleri fayda ve çıkarı ifade eder. Müzakereci güç kullanma taktiklerinde ne kadar başarılı olmuşsa gerçekleşen güç o kadar yüksek olacaktır. Ancak ilişkiden elde edilen değer arttıkça bir sonraki ilişkide karşı tarafların ilişkiye atfettiği değer düşmekte ve güçlü olan taraf ilerideki ilişkilere güç kaybı ile başlamaktadır. Yani bir anlamda güç kullanmak gücü kaybetmek anlamına gelmektedir. Gerçekleşen güç toplam gücü negatif yönde etkilemektedir.¹⁶³

¹⁶³ Kim v. dğr.,a.g.m., 2005, s.816.

Görelî gücün toplam güçten ayrıldığına daha öncede değinmiştik. Görelî güç ve toplam gücün müzakereye etkilerine baktığımızda müzakereciler eşit güce sahip olduğu sürece, toplam güç arttıkça anlaşma eğiliminin arttığını, saldırgan taktiklerin azaldığını çünkü tarafların misillemeden korktuklarını söylenebilir.¹⁶⁴ Görelî olarak kendini güçsüz olarak algılayan müzakereci güç dengesizliğini gidermeye yönelik daha fazla çaba sarf edecektir.¹⁶⁵ Güç farkı fazla olduğunda müzakereciler bu güç farkının meşrulaşmasını ve müzakere sonuçlarına yansımalarını istememektedirler. Güçsüz taraflar güç farkını yansıtacak anlaşmalara karşı direnirken, güç açısından avantajlı olan taraflar, bu avantajın sağlayabileceği kazançlar ve güç farkının sonuçlara yansımaları konusunda ısrarcı olmaktadır. Bu anlamda güç farkı ne kadar fazla olursa güç kullanma taktikleri aynı oranda artması, özellikle saldırgan taktiklerin kullanılması muhtemeldir.¹⁶⁶ Bireyin sahip olduğu güçten bağımsız olarak talep ve tehditlerin geldiği kaynağın sahip olduğu güç arttıkça, uyma davranışı artmaktadır. Toplam güç arttıkça taraflar birbirlerine uyma davranışını ileriye dönük bir yatırım ve karşı tarafa sağlanmış bir kredi olarak değerlendirmektedirler.¹⁶⁷

İlgili yazın incelendiğinde güç asimetrisinin etkileri üzerine ampirik bulguların mevcut olduğu görülecektir. Eşit güce sahip olan müzakere çiftlerinin, güç dengesizliği olan müzakerecilerin oluşturduğu müzakere çiftlerine oranla daha yüksek ortak çıktılara ulaştığı görülmüştür. Yine güç dengesizliği olduğunda güçsüz taraf kendi çıktılarını da artırmak için ortak çıktıları artırma yönünde güçlü müzakerecilerle oranla daha fazla çaba sarf etmektedir.¹⁶⁸ Diğer bir çalışmanın sonuçları benzer bulgular ortaya koymuştur. Güçlü durumda olan müzakereciler müzakere sonucunda ortaya çıkan değerden daha fazla pay almış ve eşit güce sahip müzakereciler daha bütünleştirici sonuçlara ulaşmışlardır.¹⁶⁹

Gücün dengesiz dağılmasının bir sonucu olarak müzakereciler paylaşılan değerleri artırmak ve tüm taraflar için kabul edilebilecek çözümler üretmek yerine daha çok

¹⁶⁴ Lawler, a.g.m., s.25.

¹⁶⁵ Kim v. dğr., a.g.m., 2005, s.810.

¹⁶⁶ Kim v. dğr., a.g.m., 2005, s.813; Lawler, a.g.m., s.24.

¹⁶⁷ Faley, T., & Tedeschi, J. T., "Status and Reactions to Threats", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 17, 192-199, s.197-198.

¹⁶⁸ Mannix, E. A., & M. A. Neale, "Power Imbalance and the Pattern of Exchange in Dyadic Negotiation", *Group Decision and Negotiation*, 1993, 2, 119-133.

¹⁶⁹ McAlister v.dğr., a.g.m., s.234-235.

kendi çıkarlarına odaklanmaktadırlar. Güçlü olan taraflar müzakerelerden daha fazla pay alma konusunda kendini haklı görürken, güçsüz taraf güç dengesizliğinin paylaşımına yansımaları konusunda direnmektedir. Yapılan çalışmalarda müzakereye daha fazla katkı yapan tarafların çıktılardan daha yüksek pay aldığı, daha bütünleştirici sonuçlara ulaşmada güçsüz tarafların anahtar rol oynadığı belirlenmiştir.¹⁷⁰

Müzakerede taraflar hem kendileri hem de karşı tarafların hakkında bilgi toplayarak müzakere strateji ve taktiklerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Müzakerecilerin birbirlerine verdikleri geri besleme de müzakerecilerin davranışlarını ve sonuç olarak müzakere çıktılarını etkilemektedir.¹⁷¹ Müzakereciler kendi veya karşı tarafın seçenekleri ve müzakereye katkılarının miktarı, ihtimali ve değeri ile alakalı verdiği bilgiler müzakerecilerin güç algısını etkilemektedir.¹⁷²

Müzakerecilerin en iyi seçenekleri ve müzakereye katkıları güç avantajı açısından her zaman aynı değere sahip olmamaktadırlar. Pazarlık alanı olarak bilinen alan ne kadar büyük olursa katkının görece önemi o kadar artarken, pazarlık alanının dar olduğu durumlarda seçenekler güç açısından daha büyük avantaj sağlamaktadırlar.¹⁷³

Güç kavramını ve müzakerede güç dinamiklerini yeterince açıkladığımızı umarak bu noktadan sonra çalışmanın diğer ana başlığı olan müzakerelerde rasyonellik ve çerçeveleme üzerinde durmaya çalışacağız.

2.5 Müzakerede Rasyonellik, Çerçeveleme ve Diğer Bilişsel Hatalar

Müzakere konusundaki betimleyici kuramlar ve yaklaşımlar temel olarak üç grupta toplanmaktadır. Bunlar bireysel farklılıklar yaklaşımı (individual differences approach), motivasyonel yaklaşım (motivational approach) ve bilişsel yaklaşımdır (cognitive approach).¹⁷⁴

¹⁷⁰ Kim, a.g.m., s.276; Mannix, a.g.m., 1993, s.18; Mannix & Neale, a.g.m. s.127.

¹⁷¹ Kim, P. H., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E., "Flattery May Get You Somewhere: The Strategic Implications of Providing Positive vs. Negative Feedback about Ability vs. Ethicality in Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 90, 225–243.

¹⁷² Kim v. dğr., 2005, a.g.m., s.807.

¹⁷³ Kim, & Fragale, a.g.m., s.379.

¹⁷⁴ Thompson, 1990, a.g.m, s.519.

Bireylerin özelliklerinin ve farklılıklarının müzakere performansına ve sonucuna etkisine odaklanan bireysel farklılıklar yaklaşımından ve müzakerecilerin istek ve amaçlarının müzakere performansına ve çıktısına etkisini inceleyen motivasyonel yaklaşımdan farklı olarak bilişsel yaklaşıma göre müzakere, karar vericilerin birçok faaliyet seçeneği ile karşı karşıya kaldıkları ve bu seçenekler arasından yapılan tercihlerin müzakerecilerin yargıları/muhakemeleri (judgment) ile belirlendiği karmaşık bir karar verme sürecidir.¹⁷⁵

Bilişsel yaklaşımın gözlükleri ile bakarak müzakere bir karar verme süreci olarak kabul edildiğinde yönetim, yönetici ve örgütler açısından müzakerelerin ne kadar önemli olduğu daha net anlaşılacaktır. Zira yöneticilerin örgüt içerisindeki görevleri arasında en temel ve önemli görevin karar verme olduğu söylenebilir. Yöneticilerin örgüt içerisindeki rollerini en iyi açıklayan çalışmalardan biri de Mintzberg'in çalışmasıdır. Mintzberg'e göre yönetim yazınındaki normatif çalışmaların aksine aslında yöneticiler farklı işler yapmakta ve roller oynamaktadırlar. Çalışmada yöneticilerin iddia edilen aksine kişilerarası ilişkiler (interpersonal roles), bilgi toplama ve dağıtma (informational roles) ve karar verici rollerini (decision roles) oynadığını ve karar verici rolünün en önemli parçalarından birinin de yöneticinin müzakere becerisi olduğu belirtilmiştir.¹⁷⁶

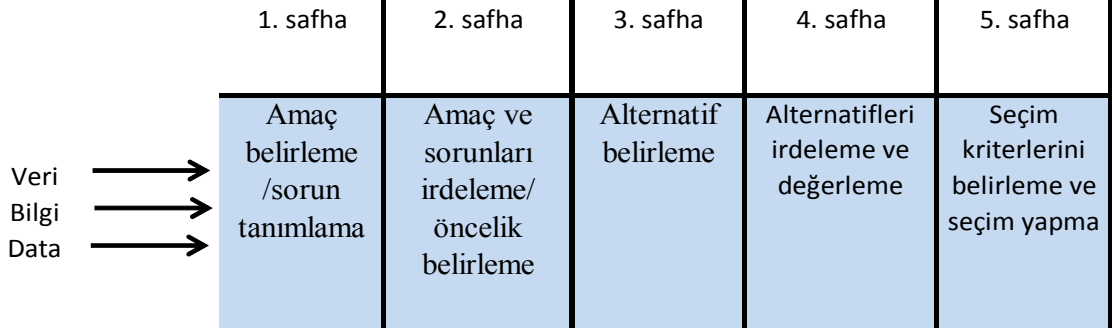
Yöneticilerden beklenen, karar verme süreci olarak bilinen aşamaları tek tek gerçekleştirerek doğru seçimi yapmaları yani rasyonel kararlar vermeleridir. Diğer bir ifade ile seçenekler arasından (en)doğru tercihi yapmalarıdır. Ancak karar verme davranışını anlamak için sadece seçim aşamasını irdelemek yeterli olmayacaktır. Seçim aşamasına gelinceye kadar dört aşamadan oluşan bir süreç söz konusudur. Bu süreçte karar verici konumunda olanlar amaç belirleme/sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme/öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme ve son olarak seçim kriterlerini belirleyerek seçim yapma aşamalarını tamamlayarak karar vermeyi gerçekleştirirler.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Thompson, 1990, a.g.m, s.519-524.

¹⁷⁶ Mintzberg, H., "The manager's job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, 1975, 53(4), 49-61, s.54,59.

¹⁷⁷ Koçel, a.g.e., s.57-61.

Şekil.9 Karar Verme Süreci



Kaynak: Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007, s.61.

Yukarıda bahsettiğimiz karar süreçlerinin aksine çalışmalar yöneticilerin çoğu zaman kararlarını kanıtlara ve bilgiye dayandırmak yerine farklı kaynaklara dayandırdıklarını göstermektedir. Pfeffer ve Sutton yöneticilerin bilgi ve kanıt yerine kullandıkları en az altı farklı kaynak olduğu ifade etmektedirler. Bu kaynaklar eski bilgiler, kişisel tecrübeler, uzmanlık yetenekleri, yutturmacalar, dogmalar ve en iyilerin taklitleri olarak sıralanmaktadır.¹⁷⁸

Rasyonellik kavramı üzerine çeşitli tartışmalar olsa da genel kabul rasyonel kararların bazı temel tutarlılık ve uygunluk koşullarını sağlamasının gerekli olduğu yönündedir.¹⁷⁹ Rasyonel karar verildiği söylendiğinde aslında karar vericilerin seçenekler ve sonuçları hakkında tam bilgiye sahip oldukları, karar vericinin net bir tercihi olduğu, seçenekleri karşılaştırabildiği, kıyaslayabildiği ve sorunu net olarak tanımlayabildiği gibi varsayımlara dayanılmaktadır. Oysa gerçek hayatta bu tür bir karar süreci çok nadiren yaşanmaktadır.¹⁸⁰

Gerçek hayatta verilen kararların çoğu gelecekle ilgilidir. Geleceğin yüzde yüz hiç bir şey değişmeden bugünkü gibi olacağını söylemek mümkün değildir. Değişkenlerin çokluğu ve bunların değişme olasılıkları karara ilişkin seçenekleri ve seçeneklerin yaratacağı sonuçların belirsizleştirmektedir. Karar durumlarının bazılarında amaçların

¹⁷⁸ Pfeffer, J., & Sutton, R. I., "Evidence-Based Management", *Harvard Business Review*, 2006, 84(1), 62-74, s.64,67.

¹⁷⁹ Kahneman & Tversky, a.g.m., s.263; Tversky, & Kahneman, a.g.m., s.453.

¹⁸⁰ Koçel, a.g.e., s.79

açık ve net olduğu ancak bunlara ulaşmak için tam bilgi yerine yeterli bilgiye ulaşmanın mümkün olduğu görülmektedir. Bilgilerin zamanla değişme ve güncelliklerini yitirme ihtimali mevcuttur. Bu durum riskliliği ifade etmektedir. Karar durumlarında belirsizlik ise amaçların belirlenmesinin mümkün olduğu ancak seçenek geliştirmek için gerekli bilgiye erişmenin zor olduğu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder. Aynı zamanda bilgilerin değişme ve güncelliklerini kaybetme ihtimalleri de vardır. Muğlaklık ise hem sorunu ya da amaçları hem de seçeneklerin ve seçenekleri oluşturmak için gereken bilgilerin neler olduğunu belirlemenin mümkün olmadığı karar durumları için kullanılır. Karar vermede en sık rastlanan risklilik ve belirsizlik durumlarıdır.¹⁸¹

İnsan yargısının/muhakemesinin (judgment) öngörülebilir şekilde rasyonellikten saptığını ortaya koyan “sınırlı (kısıtlı) rasyonellik” kavramından bu yana araştırmacılar insanların karar verme süreçlerindeki bu zihinsel kısa yolları (cognitive heuristics veya rules of thumb) belirlemek için büyük çaba sarf etmektedirler. Sınırlı rasyonelliğe göre insanların bilme ve idrak kapasitelerinin sınırlı olmasından dolayı kararlarında ancak sınırlı rasyonellik yakalayabilmektedirler. Karar vericiler özellikle karmaşık karar süreçlerini basitleştirerek çeşitli zihinsel kısa yollara başvurmaktadırlar. Bu kısa yollar çoğu zaman işlenecek bilgi miktarını azaltmakta faydalı olmakla birlikte belirli durumlarda karara ilişkin çıktılarını sistematik olarak etkilemektedirler.¹⁸²

Aşırı bilgi yükünden (information overload) veya çok fazla bilgi ile çok sınırlı bir zamanda karar vermekten farklı olarak sınırlı rasyonelikte karar vericiler aşırı bilgi yükünün olmadığı ve yeterli zamanın olduğu durumlarda bile doğru zamanda doğru bilgiyi bilinçlerine taşıyamamaktadırlar. Bu anlamda sınırlı rasyonellik karar vericilerin doğru ve rasyonel karar için gerekli bilgiyi görmesini veya aramasını önlemektedir. İkinci olarak, karar vericiler bilginin ilişkili olup olmadığının farkına varamadıkları için bilgiyi kullanmakta başarısız olmaktadır. Son olarak, mevcut bilgiye başkalarının da

¹⁸¹ Eren, E., “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s.187-188.

¹⁸² Bakınız: Neale, & Bazerman, a.g.m., 1985, s.34-35; Weingart v. dğr., a.g.m., s. 1206.

sahip olduğunu düşünerek bilgiyi paylaşmamakta dolayısıyla içinde buldukları grubun veya örgütün farkındalığını sınırlamaktadırlar.¹⁸³

Değinilenlerin ışığında birçok karar sürecinde problemin veya amacın net olarak tanımlanmadığını, seçeneklerin açıkça belirlenmediğini, gerekli bilginin toplanmadığını veya toplanan bilginin kullanılmadığını söylemek mümkündür. Bu durumların birçoğunda hata karar verme sürecinden ziyade karar vericiden kaynaklanmaktadır. İnsan beyninin çalışma şekli kararlarımızı sabote edebilmektedir.¹⁸⁴

Müzakereler açısından rasyonellik en iyi kararları vererek çıkarları maksimize etmeyi ifade etmektedir. Ancak bu bakış açısı anlaşmaya ulaşmayı olmazsa olmaz kabul etmemektedir. Bazen çok kötü anlaşma şartlarını kabul etmektense, müzakereyi terk etmek ve diğer seçeneklerle yola devam etmek daha iyi bir tercih olabilmektedir. Bu anlamda müzakerede rasyonellik herhangi bir anlaşmaya varmanın aksine, en iyi anlaşmayı elde etmeyi ifade etmektedir.¹⁸⁵

Müzakerelerde taraflar, konular ve çevresel faktörler çoğu zaman müzakerecilerin kontrolü dışındadır. Müzakere sürecinde doğrudan kontrol edilebilecek olan kararların nasıl verildiğidir. Bu anlamda diğer faktörleri değiştirme yönündeki faaliyetler yerine veya onlarla birlikte daha rasyonel ve etkin karar verme becerisini geliştirmek doğru olacaktır.¹⁸⁶

Yazın incelendiğinde bilinçsiz olarak başvurduğumuz bu kısa yollar üzerine birçok çalışma yapıldığını görmek mümkündür. Çalışmanın ana konusu olan çerçeveleme-ye geçmeden önce bilişsel hatalar veya karar vermede tuzaklar olarak ifade edebileceğimiz kararda rasyonellikten sapma durumları üzerinde kısaca duracağız.

2.5.1 Bilişsel Hatalar ve Karar Tuzakları

Kararlarımızın birçoğunun doğasında olan karmaşıklıkla mücadele ederken bilinçsiz rutinleri kullandığımıza ve beynin çalışma şeklinin kararlarımızı sabote edebile-

¹⁸³ Bazerman, M.H., & Chugh, D., "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review*, 2006, January, 88-97, s.90.

¹⁸⁴ Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. "The Hidden Traps in Decision Making." *Harvard Business Review*, 1998, 76 (5), 47-58, s.47.

¹⁸⁵ Bazerman & Neale, a.g.e, s.1.

¹⁸⁶ Bazerman & Neale, a.g.e, s.4.

ceğine değinmiştik. Bu noktadan sonra yazında genişçe yer alan bu bilişsel hatalar ve tuzaklar incelenecektir.

2.5.1.1 Dayanak noktası / çapa tuzağı (anchoring and adjustment trap):

İnsanlar birçok konuda tahmin yaparken bir ilk değer belirler ve bunun üzerinde düzeltmeler ve ayarlamalar yaparak son kararlarına varırlar. Bu ilk nokta problemin formüle edilmesi veya ilk hesaplamaların sonucu olabilmektedir. Her iki durumda da yapılan ayarlamaların yetersiz olmasından dolayı verilen son kararlar ilk belirlenen değerlere doğru sapma göstermektedir. Dolayısıyla ilk değerler farklı belirlenmesi son tahmin kararlarında farklılaşmasına neden olmaktadır.¹⁸⁷ Aşağıdaki örnek dayanak noktasının karar üzerindeki etkisini göstermektedir.

“ Türkiye’nin nüfusu 35 milyondan fazla mıdır?

Türkiye’nin nüfusu hakkındaki tahmininiz nedir? “

İki türlü sorularak tekrarlanan çalışmada ikinci grup katılımcıya 35 milyon yerine 100 milyon rakamı kullanılarak sorular sorulmuştur. İkinci soru çifti ile yapılan tahminler birinci ile yapılan tahminden milyonlarca yukarıda çıkarak sapma göstermiştir.¹⁸⁸

Müzakere açısından çapa etkisi tarafların yaptıkları teklifler, direnç noktaları ve hedefleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Müzakerelerde yapılan ilk teklif, diğer müzakereciler açısından bir çapa etkisi yapmaktadır. Yapılan ilk teklif karşı tarafların direnç noktası ve hedefleri ile ilgili tahminleri ve müzakerecilerin kendi tekliflerinin ne olması gerektiği konusundaki kararlarını etkilemektedir.¹⁸⁹ Müzakerede ilk teklifler yükseldikçe yapılan karşı tekliflerin yükselmekte bu da müzakerenin sonuçlarını, yapılan teklif sayısını artmasına ve daha fazla anlaşmazlık durumunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹⁹⁰

Seçilen çapa (ilk teklif veya hedef) yanlış ve eksik bilgi ile belirlenmiş ise çapanın kendisi de karar vericiyi yanıltıcı rol oynayabilmektedir. Ancak çapa belirlendikten

¹⁸⁷ Tversky, A., & Kahneman, D. “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”, *Science, New Series*, 1974, 185(4157), 1124-1131, s.1128.

¹⁸⁸ Hammond, v. dğr., s.48.

¹⁸⁹ Bazerman & Neale, a.g.e, s. 24-30.

¹⁹⁰ Kristensen, H., & Garling, T., “The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, 71(1), 85-94, s.92-93.

sonra karar vericiler bu çapayı sonraki kararlar için gerçeği yansıtan geçerli bir karşılaştırma ve değerlendirme aracı olarak kabul etme eğiliminde olmaktadır.¹⁹¹

2.5.1.2 Mevcut durum tuzağı (status-quo trap):

Karar vericiler genel anlamda seçenekleri arasından seçim yaparken mevcut durumu bozmayan veya devam ettiren seçeneklere yönelik bir eğilim ve hata içerisinde olmaktadır. Bunu altında yatan faktör tüm insanların egolarını korumak için mevcut durumu koruma eğiliminde olmaları, karar vermektense ya da harekete geçmekten kaçınmalarıdır. İnsanlar harekete geçtiğinde sorumluluk üstlenmiş olurlar, dolayısıyla da eleştiriye ve hataya açık konuma gelirler.¹⁹²

Yapılan çalışmalarda karar vericilerin seçenekler arttıkça mevcut durumu bozmayan seçeneklere eğiliminin arttığı görülmüştür. Karar vericiler seçenekler arttığında bunları değerlendirmek ve kıyaslamak için çaba sarf etmek yerine mevcut durumda kalarak bu zahmetten kaçınmayı tercih etmektedirler.¹⁹³

2.5.1.3 İrrasyonel olarak önceki kararlara bağlanma / batık maliyet tuzağı (irrational escalation of commitment / the sunk-cost trap):

Karar veriler düştüğü tuzaklardan biri de önceki kararlara bağlılık olarak adlandırılan tuzaktır. Karar vericiler çoğu zaman geçmişte verdikleri kararlar geçerli olmasa da veya kötü sonuçlar doğurmuş olsa da bu kararlara irrasyonel olarak bağlılık gösterebilmektedirler. Kararlar çoğu zaman bir şeyi yapmak veya yapmamaktan ziyade faaliyet zincirinin bütününe kaderini belirlemek için verilmektedir. Yanlış olduğu bilinmesine rağmen bir uygulama, faaliyet veya kararlar bütününe bağlı kalınması ve desteklenmesi mümkün olabilmektedir.¹⁹⁴ Bu olgunun altında yatan mekanizma için iki farklı görüş olduğu söylenebilir. Bu görüşlerin ilki olan kendi kendini haklı çıkarma görüşüne (self-justification) göre birey önceki karar veya faaliyetlerinde hatalı olmadığını ve rasyonel birey olduğunu hem kendine hem de çevredekilere kanıtlama ihtiyacı duymaktadır. Bu

¹⁹¹ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 145.

¹⁹² Hammond, v. dğr., s. 49-50.

¹⁹³ Hammond, v. dğr., s. 50.

¹⁹⁴ Bazerman & Neale, a.g.e, s.11; Jones P. E., & Roelofsma P., "The potential for social contextual and group biases in team decision-making: Biases, conditions and psychological mechanisms", *Ergonomics*, 2000, 43(8), 1129-1152, s.1145-1146; Staw, B. M., "The escalation of commitment to a course of action", *Academy of Management Review*, 1981, 6(4), 577-587, s.577.

anlamda önceki kararlarının rasyonel ve doğru olduğunu göstermek için bağlılığını ortaya koyacaktır.¹⁹⁵ İkinci yaklaşım ise bireylerin kendi kendini haklı çıkarma eğiliminden ziyade asıl belirleyicinin kararların kazançlar veya kayıplar açısından çerçevelenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımda bireyler bir referans noktası belirler ve genelde çıktılarını bu referans noktasına göre kayıp veya kazanç olarak değerlendirirler. Kazançlar arasından yapılan tercihlerde riskten kaçınma, kayıplar arasından yapılan tercihlerde ise risk alma eğiliminin hakim olduğu görülmektedir.¹⁹⁶

Karar vericiler önceki kararlarında kötü bir sonuçla karşılaştıklarında bu karara bağlanma yani kararı destekleme kararını kayıplar arasından, olumlu bir sonuçla karşı karşıya kaldıklarında ise kazançlar arasından yaparlar. Olumsuz sonuçlar yani kayıplarla sonuçlanan ilk karardan sonra karar vericinin elindeki seçeneklerden ilki yaptığı yatırımı veya ortaya çıkan negatif sonucu kayıp olarak kabul etmek ve bu karardan vazgeçmek, dönmektir. Diğer bir deyişle kaybı kabul ederek bağlılık göstermemektir. Bağlılık gösterme durumunda ise kişi tüm yatırımları kaybetme ile birlikte tüm kayıplarını kurtarma ihtimallerinin bir arada olduğu bir tercihle karşı karşıyadır. Bu yaklaşıma göre irrasyonel olarak önceki kararlara bağlanma insanların riskli seçenekler arasından tercih yapması ve kararları kazançlar/kayıplar açısından çerçevelemelerinin doğal bir sonucudur.¹⁹⁷

2.5.1.4 Onaylayıcı kanıt tuzağı (the conforming evidence trap):

Onaylayıcı kanıt tuzağı karar vericilerin mevcut içgüdülerini veya görüşlerini destekleyen bilgi arayışı içinde olurken, çatışan ya da ters düşen bilgileri göz ardı etme eğilimlerini ifade eder. Bu tuzak hangi kaynaklardan bilgi almamız gerektiği sorusunun cevabında olduğu gibi alınan bilgilerin nasıl yorumlanması gerektiği konusunda da karar vericileri yanılgıya düşürebilmektedir. Bu tuzağı arkasında yatan iki tane psikolojik

¹⁹⁵ Bazerman M., Guiliano, T., & Appelman, A., "Escalation of commitment in individual and group decision making", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 33: 141–152, s.143; Staw, a.g.m., s.578.

¹⁹⁶ Kahneman, & Tversky, a.g.m., s.277-280; Tversky, & Kahneman, a.g.m., 1981, s.453-455.

¹⁹⁷ Whyte G., "Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation", *Academy of Management Review*, 1986, 11(2), 311–332, s.316 ; Whyte G. "Decision failures: Why they occur and how to prevent them", *Academy of Management Executive*, 1991, 5(3), 23–31, s.23-24 ; Whyte G., "Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 54, 430-455, s.432-433.

faktör vardır. Birincisi bilinçaltının etkisi ile bir şeyi yapmaya onu neden yapmamız gerektiğini düşünmeden önce karar vermemizdir. İkinci faktör ise sevdiğimiz şeylere sevmediklerimiz oranla daha fazla bağlanmamızdır. Bu anlamda bireyler doğası gereği bilinçaltındaki eğilimleri doğrultusundaki bilgilerin içine çekilmektedir.¹⁹⁸

2.5.1.5 Bilginin elverişliliği tuzağı (availability of information):

Bilginin bir süreci değerlemede veya karar vermede hatırlanabilir ya da kolay kullanılabilir olmasından dolayı diğer bilgilere oranla daha fazla önemsenmesi karar vericileri yanlış kararlara sevk edebilmektedir.¹⁹⁹ Yönetici veya karara verici pozisyonunda olanlar bilginin sonuçlar açısından önemini değerlendirmeksizin daha kolay hatırlanır, canlı, kolayca sayılarla ifade edilebilen bilgilere diğerlerine oranla daha fazla önem verebilmektedirler. Örneğin iki gruba içlerinde kadın ve erkek isimlerinin olduğu listeler okunmuş ve listede daha çok erkek mi yoksa kadın ismi mi olduğu sorulmuştur. Listelerin ilkinde erkek ismi fazla ancak kadın isimleri ünlülere aitken diğer listede tam tersidir. Ünlülerin isminin hatırlanmasındaki kolaylık nedeniyle karar vericiler her iki denemede de bu hataya düşmüş ve yanlış tahminlerde bulunmuşlardır.²⁰⁰ Bu anlamda müzakerecilerin bilginin kolay hatırlanabilir olması veya kolay elde edilebilir olmasının bu bilgilerin değerini yansıtmayabileceğinin farkında olması gerekmektedir.

2.5.1.6 Gerçek dışı sabit pasta inancı (mythical fixed-pie beliefs)

Daha önce de değindiğimiz gibi gerçek dışı sabit pasta özellikle tecrübesiz (naive) müzakerecilerin sahip olduğu bir varsayımdır.²⁰¹ Bu varsayıma göre taraflar ortada sabit bir değer olduğunu ve taraflardan birinin bireysel çıktısı arttığında karşı tarafın çıktısının da aynı ölçüde azalacağını varsaymaktadır. Oysa tarafların probleme alternatif çözümler üretebilmek adına kendileri için maliyeti ve önemi görece düşük ancak karşı taraf/lar için oldukça büyük fayda yaratabilecek kaynakları müzakereye dahil ederek paylaşılacak değeri yani bir anlamda pastayı genişletmeleri mümkün olabilmektedir.²⁰²

¹⁹⁸ Hammond, v. dğr., s. 50.

¹⁹⁹ Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 148-149.

²⁰⁰ Bazerman & Neale, a.g.e, s.43-44.

²⁰¹ O'connor & Adams, a.g.m., 1999; Thompson, 1990a, a.g.m., 82-90.

²⁰² Fisher & Ury, a.g.e., s.61; Lewicki v. dğr., a.g.e, s. 145; Weingart v. dğr., a.g.m., s. 1207

Sabit pasta varsayımı müzakerecileri birçok durumu kazan-kaybet olarak yorumlamalarına ve işbirliği gereken durumlarda rekabete dayalı bir yaklaşımın benimsemelerine neden olmaktadır. Bu varsayımı sahip müzakereciler tüm taraflar için fayda yaratacak değiş tokuş ihtimallerini değerlendirmede başarısız olacaklardır.²⁰³

2.5.1.7 Kazananların laneti (the winner's curse)

Kazanların laneti olarak bilinen bu tuzak müzakerecilerin verdikleri teklifin hemen kabul edilmesinin ardından yaşanan ve galibiyetin çok hızla kazanılmasından kaynaklanan rahatsızlığı ifade etmektedir. Karşı tarafın verilen teklifi hemen kabul etmesi müzakerecileri verdikleri teklifin varsaydıklarından daha yüksek olup olmadığı, yaptıkları değerlendirmenin yanlış olup olmadığı gibi sorularla karşı karşıya getirir. Müzakereciler anlaşmaya vardıkları şartlardan daha iyi şartları elde etmenin mümkün olabileceğini düşünerek vardıkları anlaşmadan dolayı memnuniyetsizlik yaşayabilmektedirler.²⁰⁴

2.5.1.8 Küçük sayılar kanunu (the law of small numbers)

Karar kuramında küçük sayılar kanunu küçük örneklemeler üzerinden genellemelere varma eğilimini ifade etmektedir. Müzakere açısından bu kanun müzakerecilerin kısıtlı tecrübelerin sonraki müzakerelerinde önceki deneyimlerine benzer olacağına inanma eğilimini ifade eder. Daha önceki deneyimlerinde dağıtımçı müzakereler yaşamış ve sert rekabet etmiş müzakereci sonraki müzakerelerinde benzer olacağını düşünür ve karşı taraflarında müzakere ve rakipler hakkında benzer fikirlere sahip olduğunu varsayar. Ancak geçmiş müzakerelerde işe yarayan strateji ve taktiklerin tüm müzakereler için geçerli olmasını beklemek doğru olmayacaktır.²⁰⁵

2.5.1.9 Fazla güven (overconfidence trap), aşırı tedbirlilik (prudence trap) ve geçmiş olayların etkisinde kalma tuzağı (the recallability trap):

İnsanların birçoğu gerçekte çok iyi tahmin yeteneğine sahip olmasa da tahminlerinin doğruluğuna fazlasıyla güven duyma eğilimindedir. Bu da karar vericileri genellikle yanlışla sürüklemektedir. Bir kez doğru öngörüde bulunmak, iyi ya da kötü tahmin

²⁰³ Bazerman & Neale, a.g.e, s.18-20.

²⁰⁴ Lewicki v. dęr., a.g.e, s. 148; Bazerman & Neale, a.g.e, s.53-54.

²⁰⁵ Lewicki v. dęr., a.g.e, s. 149-150.

yapıldığıнын ya da sonraki tahminlerin her zaman iyi olacağını göstermez. Karar vericiler olabilecekler konusunda kararlarına fazla güvenmek yerine ihtimallerin farkına varmalı ve olabileceklerle alakalı bir aralık belirlemeye çalışmalıdır. Diğer bir deyişle en kötü olasılıkları da en iyi olasılıkları da göz önüne almalı ve kararlarının sonuçları konusunda daha temkinli olmalıdırlar.²⁰⁶

Müzakerede en önemli hedeflerden biride karşı tarafların yaptıkları tekliflerin çok makul olmadığı müzakerecinin kendi tekliflerinin ise daha kabul edilebilir olduğu konusunda karşı tarafları ikna etmektir. Kendi pozisyonunun kabul edileceği konusunda fazla güvene sahip müzakereciler taviz vermekten kaçınacak ve müzakerenin anlaşma ile bitme ihtimali düşecektir. Bu sürecin muhtemel sonuçlarından biri tarafların anlaşamaması nedeniyle üçüncü tarafların örneğin bir aracının veya hakemin devreye girmesidir. Bu durumda da müzakereciler kendi tekliflerinin daha adil olduğuna ve üçüncü taraflarca seçileceğine inanma eğiliminde olmaktadır. Bu da müzakerecilerin fazla güven tuzağına düşerek kötü sonuçlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.²⁰⁷

Karar verilerin açısından tehlike yaratan diğer bir tuzak ise aşırı ihtiyat tuzağıdır. İnsanlar tahmin veya öngörülerinde genellikle daha güvenli tarafta olmaya çalışmaktadırlar. Örneğin ileriye dönük satış tahminlerinde karar vericilerin çoğu mümkün olandan fazla sayıda satış olacağı konusunda öneri yaparak her durumda talebi karşılamak adına aşırı ihtiyatlı davranabilmektedirler. Bu gibi kararların da firmalar açısından maliyetleri olduğu şüphesizdir.²⁰⁸

Aşırı ihtiyat ve fazla güven tuzaklarından kurtulsalar bile karar vericiler için tehlike yaratan başka bir tuzak daha vardır. Geçmiş olayların etkisinde kalma tuzağı karar vericilerin geçmiş olayların etkisinde kalarak veya bunlardan etkilenecek yeni kararlar alma eğilimlerini ifade etmektedir. Anılarımızda yer alan bizim veya yakınımızdaki birinin yaşadığı dramatik olayların gerçekleşme ihtimali gerçekten daha yüksek olarak kabul edilir. Örneğin bir trafik kazası yaşandığında birey bir daha trafik kazasının yaşanma olasılığını daha yüksek olarak değerlendirecektir.²⁰⁹

²⁰⁶ Hammond, v. dğr., s.56.

²⁰⁷ Bazerman & Neale, a.g.e, s.59; Neale & Bazerman, a.g.m., 1985, s.38.

²⁰⁸ Hammond, v. dğr., s.56.

²⁰⁹ Hammond, v. dğr., s.56.

2.5.1.10 Kendi kendine hizmet eden önyargı (self-serving biases)

İnsanlar başkalarının davranışlarını açıklarken çoğu zaman yetenek ve çaba gibi içsel faktörler yerine diğer insanlar şans ve durumsal değişkenler gibi dışsal faktörlere atıf yapmaktadırlar. Bu eğilim insanların kendi başarısızlıklarında dışsal faktörlere atıf yapması, ancak başkaları başarısızlıkları için kişilerin eksiklikleri veya hatalarını neden olarak göstermesini ifade etmektedir. Müzakerelerde de taraflar kendilerin daha yapıcı taktikler izlediğini düşünme eğiliminde olmaktadır. Taraflar arasındaki çatışma arttıkça bu etki artmaktadır.²¹⁰

2.5.1.11 Sahip olunana fazla değer verme etkisi (endowment effect)

Sahip olunana fazla değer verme etkisi insanların sahip oldukları veya olduklarına inandıkları şeyleri gerçekte olduğundan daha değerli kabul etme eğilimlerini ifade etmektedir. Müzakereye dahil olan varlıklara fazla değer vermek tarafların anlaşmaya varmasını zorlaştırmaktadır. Yapılan bir çalışmada katılımcılardan para ve kahve fincanı arasından tercih yapmaları istenmiştir. Verilen cevaplar katılımcıların kahveye 3 dolardan daha az değer biçtiklerini göstermektedir. İkinci grup katılımcıya ise kahve fincanını satın almak isteyen bir müşteri olarak ne kadar fiyatı kabul edecekleri sorulmuştur. Bu kez katılımcılar kahve fincanına üç dolardan daha fazla değer biçmişlerdir. Üçüncü aşamada ise katılımcılara kahve fincanının kendilerinin olduğu belirtilmiş ve bu kahve fincanını hangi fiyattan satacaklarına karar vermeleri istenmiştir. Bu kez katılımcılar kahve fincanına yedi dolardan fazla değer biçmişlerdir. Sonuçlar insanların sahip olduklarına gerçek değerlerini bilseler de daha fazla değer atfettiklerini göstermektedir.²¹¹

Çalışmanın odaklandığı temel nokta çerçeveleme hatası olduğu için aşağıda yeni bir başlık altında daha detaylı olarak inceleyeceğiz.

2.6 Çerçeveleme Tuzağı (The Framing Trap)

Çerçeveleme ile ilgili yazın incelendiğinde temel olarak iki yaklaşımın ve tanımlamanın olduğu görülecektir. Bu yaklaşımlardan ilki olguyu *çatışmayı çerçeveleme*

²¹⁰ Lewicki v. dğr., a.g.e, s.150.

²¹¹ Lewicki v. dğr., a.g.e, s.151.

(*conflict frame*) olarak ikincisi ise *kararı çerçeveleme (decision frame)* olarak isimlendirilmektedir.²¹²

Çatışmayı Çerçeveleme tarafların çatışmaları algılamalarını, tanımlamalarını ve çatışmaya göre yönelimlerini ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre çatışma durumları geçmiş tecrübelerle olduğu kadar içinde bulunulan ana ilişkin çıkar ve endişeleri de içeren bilişsel yapılardır (cognitive structures). Bu bilişsel yapılar veya çatışmaya dair yorumlar (interpretations) müzakerecilerin davranışlarını, strateji seçimlerini, çıktı beklentilerini ve diğer müzakerecileri değerlendirme biçimlerini etkilemektedir. Müzakere süreci içerisinde bilginin nasıl algılandığını, değerlendirildiğini, yorumlandığını, aynı zamanda çatışmaların nasıl tanımlandığını belirleyen yine çatışmayı çerçeveleme olarak adlandırılan bu bilişsel yapılardır.²¹³

Çatışmayı çerçeveleme üzerine yapılan çalışmalar arasından en çok ilgi gören ve kabul edilen Pinkley²¹⁴ 'in çerçevelemenin boyutları ve daha sonra Pinkley ve Northcraft²¹⁵, in çerçeveleme boyutlarının çatışma sürecine ve sonucuna etkisi üzerine yaptığı çalışmalar ile ortaya konan üç boyutlu kavramsallaştırma²¹⁶

Katılımcıların çatışma durumlarını betimlemelerini isteyen sorulara verdikleri cevaplar üzerinden yapılan çalışmada çatışmayı çerçevelemeye ait üç boyut belirlenmiştir. Bu boyutlardan ilki *görev-ilişki boyutudur (task-relationship)*. Bu boyut tarafların müzakerede ilişkiye mi yoksa parasal çıktılara mı önem verdikleri ile ilgilidir. İkinci boyut olan *duygusallık-entellektüellik boyutu (emotional-intellectual)* tarafların duygulara ve gerçeklere birbirlerine oranla ne kadar değer biçtiklerindeki sapmayı ifade etmektedir. Üçüncü ve son boyut olan *işbirliği-kazanma (cooperate-win)* boyutu müzakerecilerin çatışma ve problem için karşı tarafları suçlayarak diğerleri açısından çeşitli maliyetleri yol açması pahasına kendi hedeflerini gerçekleştirme ve bireysel çıktılarını maksimize etme ile çatışmada tüm taraflarının payının olduğunu kabul ederek ortak ve

²¹² Schweitzer, M. E., & DeChurch, L. A. "Linking Frames in Negotiations: Gains, Losses and Conflict Frame Adoption", *The International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(2); 100-113, s.100-101.

²¹³ Pinkley, R. L., "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(2), 117-126, s.117.

²¹⁴ Pinkley, a.g.m., s. 123

²¹⁵ Pinkley, R. L., & Northcraft, G. B., "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *The Academy of Management Journal*, 1994, 37(1), 193-205.

²¹⁶ Bakınız; Schweitzer & DeChurch, a.g.m., s.103.

herkes için kabul edilebilir çözüm arayışında olma arasındaki tercihlerini belirlemeye yöneliktir.²¹⁷

Pinkley ve Northcraft'ın çatışmayı çerçevelemenin boyutlarının müzakere sürecine ve sonucuna etkisine dair yaptıkları çalışmada etkinin üç boyut üzerinden gerçekleştiği belirlenmiştir. Bulgular müzakerecilerin çatışmayı çerçevelemelerinin birbirini etkilediğini ortaya koymaktadır. Müzakereciler boyutlar açısından ilişki yerine işe ve kazanma yerine işbirliği yapmaya eğilimli olduğunda ve çatışmaları bu şekilde çerçevlediklerinde her iki taraf için de daha optimal anlaşmalara varabilmişlerdir. Duygusallık ve entellektüellik boyutu ise müzakereden elde edilen çıktıları etkilemekten çok müzakerecilerin bu çıktılardan memnuniyet derecesini belirleyici olmaktadır.²¹⁸

Kararı Çerçeveleme bir karar arasından tercih yapılacak çeşitli seçeneklerin bu seçeneklere ait muhtemel sonuçlarının ve çıktılarının olduğu ve çeşitli kısıtların veya durumsal olasılıkların çıktılarla seçenekler arasındaki ilişkiyi belirlediği bir süreç olarak tanımlanabilir. Çerçeveleme veya kararların çerçevenmesi ise temel anlamıyla karar vericilerin kararlarla ilgili bu seçenekleri, çıktıları ve kısıtları nasıl algıladıkları ve kavradıklarını ifade etmektedir.²¹⁹

Kararı çerçeveleme olgusu temel olarak Kahneman ve Tversky'nin 1979 yılında ve yine Tversky ve Kahneman'ın 1981 yılında yayınladıkları çalışmalara dayanmaktadır.²²⁰ Betimleyici bir ekonomik davranış modeli ve kural koyucu bir karar verme modeli olarak yaygınca kabul gören Beklenen Fayda Kuramı'nın (*Expected Utility Theory*)/(BFK) eksiklerini ortaya koyan bu çalışmalar yeni bir kuram olan *Beklentiler Kuramı*'ni (*Prospect Theory*)/(PT) ortaya çıkarmıştır.

PT'ye göre insanlar risk içeren seçenekler arasından tercih yaparken rasyonel karar modellerinin kuralları dışına çıkmaktadırlar. Risk altında karar vermek beklentiler arasından tercih yapmak anlamına gelmektedir. BFK'da çıktıların sağladığı fayda gerçekleşme ihtimalleri ile ağırlıklandırılarak yani çarpılarak belirlenmektedir. Ancak PT BFK'nın iddia ettiği şekilde karar verme davranışını gerçekleştirmediği birçok durumu

²¹⁷ Pinkley, a.g.m., s. 119-121, 123.

²¹⁸ Pinkley & Northcraft, a.g.m., 200-203.

²¹⁹ Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981, s.453.

²²⁰ Kahneman & Tversky, a.g.m. ; Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981.

ortaya çıkarmıştır.²²¹ Bu durumlardan ilki kesinlik etkisi (certainty effect) olarak adlandırılmaktadır. Aşağıdaki problem bu etkinin anlaşılmasına yardımcı olması için sunulmaktadır.

“ Problem 1. Lütfen tercih yapınız.

- a) 4000, 0.80 veya b) 3000
% [20] % [80]*

Problem 2. Lütfen tercih yapınız.

- a) 4000, 0.20 veya b) 3000, 0.25
% [65]* % [35] “²²²

Yukarıdaki sorulara katılımcıların verdiği cevap BFK'nın nasıl ihlal edildiğini göstermektedir. Seçenekler arasında BFK'ya göre tercih yapacak kişi problem 1 de miktarı yani 4000'i ihtimalle ağırlıklandığında kesin 3000 kazanmaya göre daha yüksek bir değer elde etmektedir. Ancak katılımcıların %80'i problem 1'de b seçeneğini yani kesin kazancı diğerine tercih etmektedir. Problem 2 ise problem 1'deki olasılıkların ¼ 'ünün kullanılması ile yeniden yazılmıştır. Tercihlerin bu kez tersine döndüğü ve katılımcıların %65'inin a seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Problem 1'de b seçeneğinin tercih edilmesi olasılıkların aynı oranlarda değiştiği tüm durumlarda tekrar aynı seçeneğin tercih edilmesini gerekli kılarken kesin olan 1.0 ihtimalinin 0.25'e düşmesinin, olasılığın 0.80'den 0.20'ye düşmesine oranla daha etkili olduğu görülmektedir.

Karar vericiler kazançlarını belirleyen seçenekler üzerinden tercih yaparken daha kesin olan seçenekleri tercih etme eğilimlidirler. Oysa gerçekleşme ihtimali çok düşük seçenekler arasında tercih yapılırken (örneğin 0.001 ve 0.002) yani kazanma ihtimali olasılık dahilinde ancak pek mümkün olmadığında seçeneklerin olasılıkları görmezlikten gelinerek kazanma miktarına göre karar verilmektedir.²²³

²²¹ Kahneman & Tversky, a.,g.m., s.263,265.

²²² Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981, s.453.

²²³ Kahneman & Tversky, a.,g.m., s.266-267.

PT'yi BFK'dan ayıran diğerk bir nokta da çıktıların karar vericiler tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiğidir. PT'ye göre karar vericiler çıktıları yarattıkları faydanın son halinin ne olduğundan ziyade nötr bir referans noktası üzerinden değerlendirirler. Nötr olarak kabul edilen referans noktasının yeri müzakerecilerin hedefleri, beklentileri ve sunulan seçeneklerin formülasyonuna göre değişebilmektedir. Gerçekleşen çıktılar da referans noktasından sapma derecelerine göre kazanç veya kayıp olarak algılanmaktadır.²²⁴

PT'yi BFK'dan ayıran en önemli noktalardan biri de *yansıma etkisi (reflection effect)* olarak adlandırılan etkidir. Yukarıdaki örneklerde karar verme gerçekleşmesi belirli olasılıklarla mümkün olan seçenekler ve daima kazancı içeren yani pozitif beklentiler arasından yapılmaktaydı. Ancak beklentilerin negatif yani kayıplar açısından ifade edildiği durumlarda seçeneklerin değerlendirilmesinde ve aralarından tercih yapılmasında farklılıklar gerçekleşmektedir. İnsanlar kayıpların yer aldığı riskli seçenekler arasından tercih yaparken risk alma eğilimli (risk seeking) davranırken, kazançlar arasından yapılan tercihlerde riskten kaçınma eğiliminde (risk averse) olmaktadır. Yani bir şekilde karar vericilerin eğilimleri sıfır noktası veya nötr bir nokta olarak kabul edilen referans noktasının pozitif ve negatif taraflarında tersine dönmektedir. Bu etki yansıma etkisi olarak kabul edilmektedir.²²⁵ Aşağıdaki örnek bir karar durumunu içeren aynı senaryonun iki farklı sunumunun bireylerin kararlarını nasıl değiştirdiğini çok net bir şekilde göstermektedir.²²⁶

“ USA yaklaşık 600 kişiyi öldürmesi muhtemel bir Asya hastalığı ile mücadele etmeye hazırlanmaktadır. Hastalıkla mücadele etmek için iki program önerisi mevcuttur. Önerilen iki programın sonuçları hakkındaki kesin bilimsel tahminlerin aşağıdaki gibi olduğu varsayınız:

- * Eğer A programı uygulanırsa 200 kişi kurtarılacak. [%72]
- * Eğer B uygulanırsa, 1/3 ihtimalle 600 kişi kurtarılacak, 2/3 ihtimalle hiç kimse kurtarılamayacak. [%28]

Hangi programı seçerdiniz? “

²²⁴ Kahneman & Tversky, a.,g.m., s.274; Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981, s.454.

²²⁵ Kahneman & Tversky, a.,g.m., s.268.

²²⁶ Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981, s.453.

Soru bu şekilde sorulduğunda yüzdelerden de görüldüğü gibi katılımcıların büyük bölümünün riskten kaçındığını 200 kişiyi kesin olarak kurtarmanın eşit beklenen değere sahip 600 kişiyi 1/3 ihtimalle kurtarmaktan daha cazip olduğu görülmektedir. Sorunun birde farklı yani kayıplar üzerinden sunumuna bakıldığında:

“ * Eğer C programı uygulanırsa 400 kişi ölecek. [%22]

* Eğer D programı uygulanırsa, 1/3 ihtimalle kimse ölmeyecek, 2/3 ihtimalle 600 kişi ölecek. [%78]

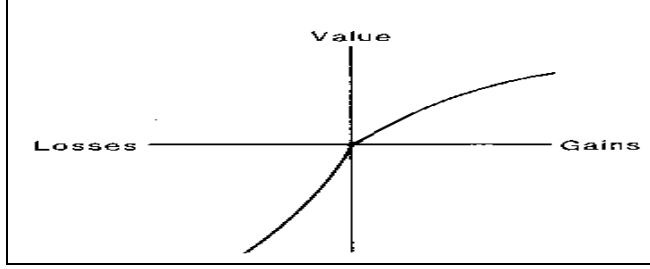
Hangi programı seçerdiniz? “

Bu kez katılımcıların çoğunluğunun risk alma eğiliminde olduğu yüzdelerden görülebilmektedir. 2/3 ihtimalle 600 kişinin ölümü 400 kişinin kesin ölümünden daha cazip bir seçenek olarak değerlendirilmiştir. Altı çizilmesi gereken nokta iki farklı şekilde sunulan soruların aslında tamamen aynı senaryoya ve seçeneklere sahip olduğudur. Aradaki tek fark problemin ilk versiyonda insanların kurtulması yani kazançlar üzerinden, ikinci versiyonda ise ölüm yani kayıplar üzerinden sunulmasıdır.

PT’de önemli özelliklerinde bir tanesi yukarıda değindiğimiz üzere çıktılarının son durumlar yerine nötr olarak kabul edilen bir referans noktasında sapmasına göre kazanç veya ayıp olarak değerlendirilmesidir. Yani bireyler mutlak büyüklüklerden ziyade büyüklükteki değişim üzerinden değerlendirme yapmaktaydılar. Bu anlamda tüm büyüklüklerin değer açısından aynı olmadığını söylemek mümkündür. Örneğin bir ev almak için 60000 TL ye ihtiyaç duyan kişi için değer fonksiyonu kritik değer olan 60000’e yaklaşıldığında dikleşecektir. Benzer olarak bireylerin evlerini satmak zorunda bırakacak ve istenmeyen bir yere taşınmaya zorlayacak büyüklükte kayıplar yaklaştıkça riskten kaçınma eğilimi artacaktır. Bu anlamda müzakerecilerin değer fonksiyonu her zaman para ile doğrusal ilişkili olmayabilir. Referans noktasına göre kazançların olduğu bölgede değer fonksiyonu dışbükey, kayıpların olduğu alanda ise içbükeydir.²²⁷

²²⁷ Kahneman & Tversky, a.,g.m., s.278-279; Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981, s.454.

Şekil.10 Kayıp ve Kazançlara Yönelik Değer Fonksiyonu



Kaynak: Tversky, A., & Kahneman, D., "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science, New Series*, 211, 1981, 454.

Varlıkla ilgili tutumların en göze çarpanı kayıpların kazançlara oranla daha büyük, fazla veya korkutucu görülmesidir (loss aversion). Belirli miktar para kaybetmenin aynı miktar para kazanmaya oranla yaşattıklarının şiddeti daha fazla olmaktadır. Yani değer fonksiyonu kayıplar bölgesinde dikleşmektedir. Özet olarak müzakerecilerin değer fonksiyonu Şekil.10'da da görüldüğü gibi;²²⁸

- i) Referans noktasından sapma ile belirlenir,
- ii) Genellikle kazançlar için dışbükey, kayıplar için içbükeydir,
- iii) Kayıplarda kazançlara oranla daha diktir.

Yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde çerçevelemenin etkileri üzerine farklı bulgulara rastlamak mümkündür. Bazı çalışmalar kararı çerçevelemede kayıplar üzerinden çerçevelemenin müzakerelerde daha az işbirliğine, daha az iletişime, taleplerin artmasına, daha az taviz vermeye ve daha fazla anlaşmazlığa neden olduğu ifade edilmektedir.²²⁹ Bu bulguların aksine Bottom müzakerelerde ulaşılan anlaşmalardan elde edilecek çıktılar riskli olduğunda kayıp çerçevelemesine sahip müzakerecilerin daha işbirlikçi olduğu, daha fazla taviz verdiği ve daha bütünleştirici anlaşmalara ulaştığı, çıktılar belirli (deterministic) olduğunda ise daha rekabetçi pazarlık ettiği sonucuna

²²⁸ Kahneman & Tversky, a.g.m., s.277-280; Tversky & Kahneman, a.g.m., 1981, s.454.

²²⁹ Bazerman & Neale, a.g.e, s.;39-40; De Dreu, C. K.W., Carnevale, P.J., Emans, B., & Van de Vliert, E., "Effects of Gain-Loss Frames in Negotiation: Loss Aversion, Mismatching and Frame Adoption", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1994, 60, 90-107, 101-102; Neale & Bazerman, a.g.m, 1985, s.44-45.

ulaşmıştır.²³⁰ Diğer çalışmaların sonuçları incelendiğinde çerçeveleme ile işbirliği arasında bir ilişki bulunamadığı görülmektedir. Örneğin DeDreu ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada müzakereyi kazançlar üzerinden çerçeveleyen müzakerecilerin kayıplar üzerinden çerçeveleyenlere oranla daha fazla işbirliği yaptığına dair bir kanıt bulunamamıştır. Müzakereciler kayıplar açısından çerçevelemeye sahip olduğunda bireysel çıktıları artırma yönünde daha fazla bilişsel aktivite gerçekleştirmektedirler. Karşı tarafın kayıplar üzerinden çerçeveselenmesi ise sadece müzakereciler kazançlar üzerinden çerçevelemeye sahip olduğunda daha fazla işbirliği yaratmaktadır.²³¹

Müzakereciler kayıplar üzerinden çerçevelemeye sahip olduğunda karşı tarafın çerçeveleme durumundan etkilenmemektedirler. Kazançlar üzerinde çerçevelemeye sahip müzakereci karşı tarafların kararı ne üzerinden çerçevlediklerine daha duyarlı olmaktadır. Karşı tarafların kayıplar üzerinden çerçevelemeye sahip olduğu durumlarda müzakerecilerin çerçeveselenmesi değişerek kayıplar üzerinden çerçevelemeye doğru kaymaktadır. Müzakereciler, karşı tarafları kayıplar üzerinden çerçevelemeye sahip olduklarında işbirliğine daha eğilimli olarak algılamaktadırlar. Bu durumda müzakereciler tavizlerini azaltmakta, taleplerini ise artırmaktadırlar.²³²

De Dreu ve McCusker tarafından yapılan diğer bir çalışmanın bulguları ise oldukça önem taşımaktadır. Çalışma çerçeveleme etkisinin bireylerin sosyal niyet/güdü (social motives) yani birey ve bağımsız diğerleri arasında belirli çıktıların paylaşımı konusundaki tercihleri ile etkileşim içinde olduğunu, dolayısıyla da yazındaki farklı bulguların nedeninin açıklanmalarından birinin bu olduğunu iddia etmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmada her iki tarafın da çıkarlarını önemseme tercihini ifade eden işbirliği (cooperation), bireyin kendi çıkarlarını önemseyip diğerlerininkini görmezden geldiği bireycilik (individualism) ve kendi çıkarlarını artırma diğerlerininkini de azaltıp kendi altına çekme tercihini ifade eden rekabetçiliği (competition) içeren üçlü bir sınıflandırma kullanılmıştır. Bulgulara göre bireyciler kayıplar üzerinden çerçevele-

²³⁰ Bottom, W. P. Negotiator Risk: Sources of Uncertainty and the Impact of Reference Points on Negotiated Agreements. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 1998, 76(2), 89-112, s.108-109.

²³¹ De Dreu, C. K. W., Emans, B., & Van de Vliert, E. "Frames of Reference and Cooperative Social Decision Making", *European Journal of Social Psychology*, 1992, 22, 297-302, s.301.

²³² De Dreu v. dğr., a.g.m., 1994, s.100, 103.

meye sahip olduklarında daha az işbirliği yaparken, işbirlik eğilimli olanlar ise kazanç üzerinden çerçevelemeye sahip olduklarında daha fazla işbirliği yapmaktadırlar.²³³

Müzakereciler karmaşık yapıda olan müzakereleri (mixed-motive) güdüsel eğilimlerine (motivational orientation) göre dönüştürdükleri ifade edilmektedir. Bu noktadan yola çıkan Beersma ve De Dreu'nun yaptıkları çalışmada işbirlikçi (prosocial) eğilime sahip üyelerden oluşan grupların (kendileri kadar diğer üyelerinde iyi çıktılar elde etmesini isteyen bireylerden oluşan grup) benmerkezci (egoistic) eğilime sahip üyelerden oluşan gruplara göre anlaşamama durumunu daha az yakalanmış, daha yüksek güven seviyesi belirtmiş, problem çözme davranışını daha fazla göstermiş ve dolayısıyla daha bütünleştirici çözümlere ulaşmıştır.²³⁴ Benzer olarak Chen ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada da bireycilik ve rekabetçilik eğilimli olan bireylerle benzer değerlere sahip idiocentric bireylerin, diğerlerinin işbirliği yaptığı şeklinde bir algılamaya sahip olduğu durumda, başkalarına maliyete neden olması pahasına kişisel çıktılarını maksimize etmeye çabaladıkları ve diğerlerinin davranışlarından bağımsız davranışlar sergilediği görülmüştür.²³⁵ Yazın birbirinden farklı bu iki ayrı kavramsallaştırma üzerinden gelişse de, çatışmayı çerçeveleme ve kararları çerçeveleme arasında bağlantı kurulmuş ve kararları çerçevelemenin yani çıktıları kazanç/kayıp üzerinden çerçevelemenin çatışmayı çerçevelemeyi etkilediği ortaya konmuştur. Kayıplar üzerinden çerçevelemeye sahip müzakerecilerin çatışmayı çerçevelemenin işbirliği-kazanma boyutunda kazanma eğilimli olduğu, görev-ilişki boyutunda ise ilişkiye önem verme eğilimli olduğu tespit edilmiştir.²³⁶

2.7 Güç Dengesizliğinin Olduğu Müzakerelerde Çerçeveleme Etkisi

Bu bölümde çalışmanın içeriğinde yer alan konularla ilgili açık, net ve kapsamlı bilgi verilmeye çalışılmıştır. Özellikle üzerinde daha fazla durulan iki başlık yani müza-

²³³ De Dreu C. K. W., & McKusker, c. Gain-Loss Frames and Cooperation in Two-Person Social Dilemmas: A Transformational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 72 (5), 1093-1106, s.1094, 1095, 1102.

²³⁴ Beersma, B., & De Dreu, C. K.W., "Negotiation Processes and Outcomes in Prosocially and Egoistically Motivated Groups", *The International Journal of Conflict Management*, 1999, 10(4), 385-402, s.398.

²³⁵ Chen, X., Wasti, S. A., & Triandis, H. C., "When Does Group Norm or Group Identity Predict Cooperation in a Public Goods Dilemma? The Moderating Effects Of Idiocentrism and Allocentrism", *International Journal of Intercultural Relations*, 2007, 31, 259-276, s.271.

²³⁶ Schweitzer & DeChurch, a.g.m., s.107-108.

kerelerde güç ve çerçeveleme konuları çalışmanın temel başlıklarını oluşturmaları nedeniyle bu kavamların netleştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın hipotezlerinin bir zeminin üzerine inşa edilebilmesi ve kuramsal dayanak noktalarının oluşturulması açısından kavramlarla ilgili yazında yer alan bilgilere ayrıca ilgili çalışmaların bulgularına yukarıda yer verilmiştir. Bu anlamda izlenen yol kavramsal düzeydeki fikirlerden (abstract ideas) somut olaylara (concrete instances) doğru gitmek olmuştur.²³⁷ Direk olarak gözlemlenemeyen ancak değişkenler üzerinden tanımlanabilen olgular ve kavramlar (constructs) arasındaki ilişkiler üzerine kurulan önermelerden bu olgular ve kavramlardan elde edilmiş değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine kurulan hipotezlere doğru gidilmesi amaçlanmıştır.²³⁸ Çalışmanın üçüncü bölümü olan araştırma bölümüne geçilmeden önce bu bölümde son olarak yukarıda değinilen olgu ve kavramlar arasında var olabileceği düşünülen ilişkiler tartışılarak çalışmanın önermeleri kurulacaktır.

Yukarıda değinilen çalışmaların ışığında güçlü tarafların müzakerelerde kaynaklardan daha fazla pay aldıklarını ve bireysel çıktılarını maksimize etme eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu çalışmada güç ile ilişkili olarak üzerinde durulan temel nokta gücün taraflar arasında asimetrik dağıldığı durumlarda müzakerelerin bütünleştiriciliğinin ve kaynakların paylaşımının nasıl etkilendiğidir. Yazındaki bazı çalışmalar cevabı müzakerelerin istek seviyelerinde (aspiration level) aramışlardır.²³⁹ Bu çalışmalara göre görece olarak güçlü olan taraflar kaynakların güç dengesine göre paylaşımını sağlayan anlaşmalara ulaşmaya çalışırken, görece olarak daha güçsüz olan müzakereciler güç dengesizliğini yansıtan anlaşmalara karşı direnme eğilimi göstermektedirler. Güçsüz taraflar yüksek istek seviyesine sahip olduklarında anlaşmayı riske etmek pahasına mücadele etmekte ve güç dengesizliğinin anlaşmaya yansımalarına direnebilmektedirler. Güç asimetrisinin olduğu durumlarda güçsüz olan müzakereciler bireysel çıktılarını artırabilmek için ortak çıktıları artırmaya çalışmaktadır. Bu sayede ortak çıktılarından görece olarak az pay alsalar da paylaşılacak değeri artırdıkları için bireysel çıktılarını da artırmaları mümkün olabilmektedir. Diğer yandan istek seviyeleri ve görece gücün kavramsal ve

²³⁷ Ellsworth, P. C., "From abstract ideas to concrete instances. Some guidelines for choosing natural research settings", *American Psychologist*, August, 1977, 604-615, s.604-608.

²³⁸ Bacharach. S. B., "Organizational theories: Some criteria for evaluation", *The Academy of Management Review*, 14(4), Oct., 1989, 496-515, s.499-502.

²³⁹ Bknz. Kim. a.g.m., s.278; Mannix, & Neale, a.g.m., s.131; Wolfe & McGinn, a.g.m., s.7.

ampirik olarak farklı yapılar oldukları ve birbirinden ayrılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Göreli güç kaynaklarını müzakerecinin ve karşı tarafların en iyi seçeneklerinden alırken ve müzakerenin bütünleştiriciliğini belirlerken, istek seviyelerinin müzakerecinin sadece kendi alternatif kaynakları ile ilgili olduğu ve bireysel çıktıları belirlediği ifade edilmektedir.²⁴⁰

Diğer yandan göreli olarak güçlü olan müzakerecilerin pozitif, olumlu duygularının kaynakların paylaşımını ve anlaşmaların bütünleştiriciliğini etkilediği görüşü de yazında yer almaktadır. Göreli olarak güçlü olan müzakerecilerin pozitif duyguları müzakere sürecini şekillendirmekte, taraflar arasında güven duygusu yaratarak, karşılıklı işbirliğine dayanan iletişimi, çıkarların bütünleştirilmesine yönelik düşünceleri ve daha bütünleştirici anlaşmalara ulaşmayı sağlamaktadır.²⁴¹ Güçlü olan müzakerecilerin genellikle daha pozitif duygulara sahip olduğu, gerçek tutum ve fikirlerini daha rahat şekilde ifade edebildiği, ödülleri algılama konusunda daha eğilimli olduğu, tehditleri ise algılama eğilimli olmadıkları görülmüştür. Ayrıca güçlü müzakereciler karşı tarafların kendileri hakkında sahip olabilecekleri tehdit algılamasını da göz ardı etmektedirler.²⁴²

İlk bakışta güçlü olan müzakerecilerin duygularına atıf yaparak müzakerenin bütünleştiriciliğini açıklayan yaklaşımın, istek seviyelerini belirleyici faktör olarak kabul eden yaklaşımla çeliştiği düşünülebilir. Ancak yazarlara göre güçlü olan müzakerecilerin pozitif duygularına atıf yapan açıklama bütünleştirici anlaşmalara ulaşmanın tek yolunun bu olduğunu iddia etmenin aksine alternatif bir açıklama olarak ortaya konmaktadır. Bu anlamda göreli olarak güçsüz olan müzakerecilerin çabaları müzakerelerin bütünleştiriciliğini etkileyebileceği gibi aynı zamanda güçlü tarafların pozitif duygularının da bütünleştiriciliği etkilemesi mümkündür.²⁴³ Bunların yanında, Schweitzer ve DeChurch'un çalışmaları kayıp çerçevelemesine sahip müzakerecilerin çatışma çerçevelerinde ilişkiden ziyade işe önem verme eğilimli olduğunu,²⁴⁴ Pinkley ve Northcraft'ın

²⁴⁰ Wolfe & McGinn, a.g.m., s.15

²⁴¹ Anderson, & Thompson, a.g.m., s.135-136.

²⁴² Anderson, C., & Berdahl, J. L. "The Experience Of Power: Examining The Effects of Power on Approach and Inhibition Tendencies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 2002, 1362-1377, s.1372-1374.

²⁴³ Anderson, & Thompson, a.g.m., s.127.

²⁴⁴ Schweitzer & DeChurch, a.g.m., s.108.

çalışması da işe ilişkin çerçevelemeye sahip müzakerecilerin ise daha yüksek bireysel ve ortak çıktılar yakaladıklarını göstermektedir.²⁴⁵

Sonuç olarak, müzakerecilerin güçlü veya güçsüz olma durumuna da bağlı olarak müzakereyi nasıl çerçevelediklerinin, müzakere sürecine ve çıktısına etkisi olacağını öngörmenin mümkün olduğunu düşünülmektedir. Kayıp çerçevelemesine sahip müzakerecilerin iş ve kazanma eğilimli olduğuna yukarıda da değinilmiştir. Yine kayıplar üzerinden kararları çerçeveleyen müzakerecilerin karşı tarafların çerçeveleme durumlarından etkilenmediğini ve karşı tarafın kazanç üzerinden problemi çerçevelemesinin kendi taleplerini azaltmasını ve tavizlerini çoğaltmasının sadece kendileri de kazançlar üzerinden problemi çerçevelediklerinde mümkün olduğunu bilinmektedir.²⁴⁶

Yazındaki çalışmalar bireysel çıktılardan ziyade diğerlerinin de çıktılarını düşünen bireylerin daha bütünleştirici çıktılara ulaştığını göstermektedir. Kayıp çerçevelemesine sahip bireylerin karşı taraflardan çok kendi çıkarını düşündüğü, kazanç çerçevelemesine sahip olduğunda ise işbirliğine daha yatkın olduğu gibi bulguları dikkate alındığında bu bulguları yazında bireylerin genel eğilimleri üzerine yapılan çalışmalarla ilişkilendirmek mümkün olabilmektedir.²⁴⁷ Çerçevelemenin yanında güç dengesi açısından düşünüldüğünde de görece olarak güçlü olan müzakerecilerin karşı tarafların tehditlerini görmezden geldiği daha çok fırsatlara odaklandığını ve genel anlamda müzakerenin tonu belirledikleri görülmektedir.²⁴⁸ Bu bulgulardan yola çıkıldığında güçlü tarafların kaynakları güç dengesini yansıtacak anlaşmalara ulaşmak istediklerini söylenebilir. Bu isteğin ve çabanın azalması güçlü müzakerecilerin kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda gerçekleşebilir. Kazanç çerçevelemesi güçlü tarafların işbirliğine yatkın olmalarını sağladığı durumlarda, güçlü müzakerecilerin görece olarak güçsüz olanların kaynaklardan daha fazla pay almalarına izin verebilmeleri de muhtemel olacaktır. Güçsüz olan taraflar ise bireysel çıktılarını artırmanın yolunun ortak çıktılardan geçeceğini bildikleri için daha fazla çaba göstermek durumundadırlar. Bu da ancak güçsüz taraflar kayıp çerçevelemesine sahip olduğunda gerçekleşebilecektir. Zira kayıp çerçevelemesi bireysel çıkarlara odaklanmayı artırmaktadır. Özet olarak çalışmanın ilk

²⁴⁵ Pinkley & Northcraft, a.g.m., 202.

²⁴⁶ De Dreu v. dğr., 1994, s.104

²⁴⁷ Örneğin, Beersma & De Dreu, a.g.m, s. 398; Chen v. dğr., a.g.m., s.271.

²⁴⁸ Bknz., Anderson, & Thompson, a.g.m., s.35-136; Anderson & Berdahl, a.g.m., s.1372-1374.

önermesi güçlü taraflar kazanç çerçevelemesine, güçsüz olanlar ise kayıp çerçevelemesine sahip olduğunda anlaşmaların bütünleştiriciliğinin en yüksek seviyeye çıkacağı yönündedir. Tersinin olduğu durumlarda yani güçlü taraflar kayıp çerçevelemesine sahip olduğu, güçsüz müzakereciler kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda ise güçlü taraflar ortak çıktılar yerine kendi çıktılarını artırma isteğine sahip olacaktır. Güçlü müzakerecilerin işbirliğine uzak olmalarının yanında kaynaklar üzerindeki hakimiyetleri de düşünüldüğünde bireysel çıktılar arasındaki farkın en yüksek seviyeye ulaşması beklenebilir. Dolayısıyla ikinci önerme güçlü müzakereciler kayıp çerçevelemesine, güçsüz müzakereciler ise kazanç çerçevelemesine sahip olduğunda bireysel çıktılar arasındaki farkın güçlüler lehine en yüksek seviyeye ulaşacağıdır.

Gücün taraflar arasında dengesiz kaldığı durumlarda tarafların ortalaşa çıktıları artırmaya odaklanmak yerine bireysel çıktıları artırmaya odaklandığına değinmişti. Bu anlamda güçsüz tarafların kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda daha dengeli paylaşımı öngören anlaşmalara ulaşması ancak güçlü taraflarında kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda mümkün olacaktır. Bu sayede güçlü taraflar işbirliği yaparak kaynakların ve müzakere çıktılarının daha eşit ve adil paylaşılmasına izin vereceklerdir. Aynı şekilde güçlü taraflar kayıp çerçevelemesine sahip olduğunda güçsüz müzakerecilerin ancak kayıp çerçevelemesinin onları daha rekabetçi kılması ile bireysel çıktıları artırma yönünde riske girmeleri mümkün olacaktır. Dolayısıyla üçüncü önerme güçsüz tarafların ancak aynı çerçevelemeye sahip olduklarında bireysel çıktıları yükseltebileceği yönündedir. Müzakerelerde güçlü olan taraflar açısından baktığımızda kayıp çerçevelemesine sahip olmalarının özellikle güçsüz taraflar kazanç çerçevelemesine sahip olduklarında bireysel çıktıları artırmaları açısından büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla son önerme güçlü tarafların bireysel çıktıları güçsüz tarafların kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda kayıp çerçevelemesine sahip oldukları duruma oranla daha yüksek olacağı şeklindedir. Yine güçsüz müzakerecilerin kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda kayıp çerçevelemesine sahip güçlü müzakereciler daha yüksek bireysel çıktılar elde edeceklerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜZAKEREDE GÜÇ DENGESİZLİĞİNİN OLDUĞU DURUMLARDA ÇERÇEVELEMENİN ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Örgütleri çeşitli amaçların, kuralların ve hiyerarşik kontrolün hakim olduğu katı yapılar olarak kabul eden yaklaşımların yanında örgütlerin üyelerinin karşılıklı etkileşimi ile yaratıldığını, sürdürüldüğünü ve dönüştürüldüğünü kabul eden görüşler de mevcuttur. Müzakere edilmiş düzenler (organizations as negotiated orders) olarak örgütleri kavramsallaştıran bu yaklaşıma göre örgütün var edilmesi ve yeniden var edilmesi sürecinde farklı çıkarlara, değerlere, uygulama tercihlerine ve doğal olarak farklı güç kapasitelerine sahip örgüt üyeleri, kısıtlı kaynakların üretimi, dağıtımı ve paylaşımı konusunda sürekli müzakere etmektedir. Oluşturulan bu esnek güç ve kontrol yapısı içerisinde örgütsel düzeninin (organizational order) yaratıldığı müzakerelerin sonuçlarını etkilemek için çaba sarf etmektedirler.²⁴⁹

Örgütleri yukarıdaki şekilde tanımlandığında, güç dengesi ve müzakere çıktılarının nasıl algılandığına odaklanan bu çalışmanın, örgütlerin zaman içerisinde nasıl gözden geçirildiğinin, yeniden değerlendirildiğinin ve yenilendiğinin anlaşılmasına hizmet edeceğini söylemek mümkündür. Bu anlamda çalışmanın temel amacı müzakere sürecini ve sonucunu belirleyen dinamikleri, özellikle de güç ve çerçeveleme faktörlerinin etkisini anlamaya çalışmaktır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada müzakerelerin tamamen eşit güce sahip olduğu varsayımı geçerli değildir. Çalışmanın orijinalliğinin eşit güç varsayımına dayanmadan yani birçok gerçek müzakere olduğu gibi güç dengesizliğinin olduğu müzakerelerde çerçeveleme etkisini araştırıyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu noktaya kadar değinilen çalışmalar ve bulgular ışığında aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

²⁴⁹ Reed, M. I. "The Sociology of Organizations. Themes, perspectives and prospects", London: Harvester Wheatsheaf, 1992, s.83-92.

H1: Göreli olarak güçlü olan müzakereciler güçsüz müzakerecilere oranla daha yüksek bireysel çıktı elde edeceklerdir.

H2: Güçlü müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılar kendilerinin ve karşı tarafların sahip olduğu çerçeveleme durumuna göre farklılaşacaktır.

H2a: Kayıp çerçevelemesine sahip güçlü müzakereciler, güçsüz müzakereciler kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumda kayıp çerçevelemesine sahip olduğu duruma oranla daha yüksek bireysel çıktı elde edecektir.

H2b: Güçsüz müzakereciler kazanç çerçevelemesine sahip olduğunda, kayıp çerçevelemesine sahip güçlü müzakereciler kazanç çerçevelemesine sahip güçlü müzakerecilerden daha yüksek bireysel çıktı elde edeceklerdir.

H3: Güçsüz müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılar kendilerinin ve karşı tarafların sahip olduğu çerçeveleme durumuna göre farklılaşacaktır.

H3a: Güçlü müzakerecilerin kayıp çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda, aynı şekilde kayıp çerçevelemesine sahip olan güçsüz müzakereciler daha yüksek bireysel çıktı elde edecektir.

H3b: Güçlü müzakerecilerin kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda, aynı şekilde kazanç çerçevelemesine sahip olan güçsüz müzakereciler daha yüksek bireysel çıktı elde edecektir.

H4: Güçlü ve güçsüz müzakerecilerin sahip olduğu çerçevelemeye göre müzakerelerin bütünleştiriciliğinin seviyesi farklılaşacaktır.

H4a: Güçlü müzakereciler kayıp çerçevelemesine, güçsüz müzakereciler kazanç çerçevelemesine sahip olduğunda ortak çıktılar en düşük seviyede kalacaktır.

H4b: Güçlü müzakereciler kazanç çerçevelemesine, güçsüz müzakereciler kayıp çerçevelemesine sahip olduğunda ortak çıktılar en yüksek seviyeye ulaşacaktır.

H5: Bireysel çıktılar arasındaki farkın en yüksek olduğu durum güçlü olan müzakerecilerin kayıp, güçsüzlerin ise kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durum olacaktır.

3.2 Araştırmanın Katılımcıları

Araştırma Uludağ Üniversitesi yerleşkesi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacının ve hipotezlerinin tahmin edilmesinin önüne geçilmesi ve katılımcıların

etkilenme riski göz önüne alınarak çalışmanın ortak karar verme sürecini anlamaya yönelik olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencileri arasından rastsal olarak seçilmiştir. Öğrencilerle derslerde temas kurulmuş ve çalışma hakkında kısa ön bilgi verilmiştir. Öğrencilere çalışmaya verdikleri destek ve çalışmadaki başarı düzeylerine göre derslerden ek puan vaat edilmiş ve katılmak isteyenlerin iletişim bilgileri alınarak kendilerine çalışmanın yapılacağı yer ve zaman bildirilmiştir. Çalışmaya işletme bölümünün üçüncü ve dördüncü sınıflarında okuyan 92 öğrenci katılmıştır.

3.3 Araştırmanın Tasarımı

Araştırmada yöntem olarak deney tasarımı kullanılmıştır. Deneyler nedensellik içeren hipotezlerin test edilmesinde kullanılan yöntemsel araçlardır.²⁵⁰ Deneyde kullanılan senaryo bir insan kaynakları müdürü ile yeni mezun bir kişinin arasındaki iş görüşmesini içermektedir. Bu görüşmede katılımcılar (participants) iş şartlarının neler olacağı üzerine yapılan müzakerede insan kaynakları yöneticisi (İKY) veya iş başvurusu yapan yeni mezun aday (YMA) rollerinden birine rastsal olarak atanmışlardır (random assignment).²⁵¹

Manipülasyonun ve birden fazla bağımsız değişken çeşitli manipülasyonlara tabi tutulduğu için deney tasarımında faktöriyel tasarım (factorial design) kullanılmıştır. Faktöriyel tasarımda katılımcılar hem bloklara ayrılabilen hem de farklı manipülasyonlar aynı deneysel çalışmada uygulanabilmektedir.²⁵² Çalışmanın ana konusu olan güç ve çerçeveleme bağımsız değişkenleri araştırmacı tarafından iki yönlü olarak manipüle edilmiştir (yüksek/ düşük güç – kazanç/kayıp çerçevelemesi). Manipülasyon daha önce de değinildiği gibi bilinçli bir tercihle uyma davranışından ziyade deneye katılan kişilerin farkında olmadan etkilenmesini ve davranışlarını değiştirmesini içermektedir.

²⁵⁰ Cook, T. D., & Campbell, D. T. "The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings. In M. D. Dunette (ed.), *Handbook of Organizational Psychology*, 1976, 224-246. Rand McNally College Publishing Company, s.224.

²⁵¹ Senaryo "Christopher, E. M., & Smith, L. E. *Negotiation Training Through Gaming. Strategies, Tactics and Manoeuvres*. Nichols/GP Publishing, New York, 1991, s.67; Thompson, 1990a, a.g.m., s.90; Wolfe & McGinn, a.g.m., s.8" künyeli çalışmalar temel alınarak uyarlanmıştır.

²⁵² Sytsma S., "The Basics of Experimental Design. A Quick and Non-Technical Guide. http://courses.washington.edu/bio480/Basics_of_Experimental_Design.pdf, 24.03.2009.

Deneyde ilk manipüle edilen değişken güçtür. Katılımcıların tümü rastsal olarak ya güçlü pozisyonda olan “İKY” rolüne ya da iş başvurusu yapan ve güçsüz pozisyonda olan “YMA” rolüne atanmıştır. Bu anlamda güç faktörü tüm katılımcılar arasında farklılaşan ve katılımcıları iki alt grupta toplayan bir değişken görevini görmüştür (power as within-subjects variable). Sonuç olarak, iki kişi arasında geçen bu müzakerelerde taraflar arasında bir güç dengesizliği yaratılmıştır. Manipüle edilen ikinci değişken ise çerçevelemedir. İKY veya YMA rolüne rastsal olarak atanan katılımcıların müzakere çıktılarını algılama ve çerçeveleme biçimleri de araştırmacı tarafından manipüle edilmiştir. Bu manipülasyon sonucunda katılımcıların buldukları deney grubuna göre müzakere çıktılarını kazançlar veya kayıplar üzerinden çerçevelemeleri sağlanmıştır. Güç manipülasyonu ile güçlü ve güçsüz olmak üzere iki alt gruba ayrılan katılımcılar, çerçeveleme manipülasyonu ile de kendi içerisinde kazanç çerçevelemesine ve kayıp çerçevelemesine sahip gruplar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu anlamda çerçeveleme manipülasyonu, güç manipülasyonundan farklı olarak iki kişiden oluşan müzakere gruplarını (müzakere çiftlerini – dyads) birbirlerine göre farklılaştırma görevi görmüştür (framing as between-subjects variable). Müzakere çiftleri güç değişkeni açısından tamamen birbirinin aynı olmasına rağmen, yani her grupta bir güçlü birde güçsüz müzakereci olmasına rağmen, bu müzakereciler müzakere çıktılarını çerçeveleme açısından farklılaştırılmış ve toplamda dört farklı deney grubu (experimental conditions) oluşturulmuştur. Deney gruplarının ikisinde güçlü ve güçsüz pozisyonda olan müzakereciler aynı çerçeveleme durumunda yani her ikisi de ya kazanç ya da kayıp çerçevelemesine sahip iken, diğer iki deney grubunda müzakerecilerin sahip olduğu kazanç ve kayıp çerçevelemesi farklılaştırılmıştır. Bu gruplarda güçlü konumda olan müzakereci kazanç, güçsüz müzakereci kayıp çerçevelemesine sahip veya tam tersi olarak güçlü müzakereci kayıp güçsüz müzakereci ise kazanç çerçevelemesine sahip olmuştur.²⁵³ Tablo.2 deney tasarımını ve deney gruplarının detaylarını görsel olarak sergilemektedir.

²⁵³ Dawson, T., “A Primer on Experimental and Quasi-Experimental Design”, Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, 1997, Austin, s.7-22; Sani, F., & Todman J., “Experimental Design and Statistics for Psychology”, Blackwell Publishing, 2006, s.1-17. Sytsma S., a.g.m.

Tablo.2 Araştırma Tasarımı

Deney Tasarımı						Deney Grupları		
R	-----	GP	-----	T	-----	O	İKY kyp / YMA kzç	
			G y/d	Ç kyp / kzç				
R	-----	GP	-----	T	-----	O		İKY kzç / YMA kyp
			G y/d	Ç kzç / kyp				
R	-----	GP	-----	T	-----	O	İKY kyp / YMA kyp	
			G y/d	Ç kyp / kyp				
R	-----	GP	-----	T	-----	O	İKY kzç / YMA kzç	
			G y/d	Ç kzç / kzç				

R : Gruba rastsal olarak atanmayı ifade eder (random assignment).

GP : Grubun (deneysel birimin) seçilmesini ifade eder.

T : Manipülasyonu (müdahaleyi) ifade eder.

Ç : Çerçeveleme manipülasyonunu simgelemektedir (kazanç & kayıp).

G : Güç manipülasyonunu ifade etmektedir (yüksek & düşük).

O : Yapılan ölçüm ve gözlemi ifade eder (observation).

İKY kzç / İKY kyp : Sırasıyla güçlü pozisyonda olan İKY'nin kazanç ve kayıp çerçevelemesine sahip olduğu durumları simgelemektedir.

YMA kzç / YMA kyp : Sırasıyla güçsüz pozisyonda olan YMA'nın kazanç ve kayıp çerçevelemesine sahip olduğu durumları simgelemektedir.

3.4 Araştırma Prosedürü

Araştırma çerçevesinde yapılan deneylerde Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nin fiziki imkanlarından yararlanılmıştır. Deneylerin yapılabilmesi için gerekli asgari koşulların sağlanması için deneyler birçok oturumda (session) tamamlanmıştır. Oturumlarda deneye katılanların sayısı şartların uygunluğuna ve kısıtlılıklara bağlı olarak altı ile 34 arasında değişiklik göstermiştir. Katılımcılarla önceden planlanan saat ve yerde buluşmuş, deneylere başlamadan önce katılımcılar erkeklerden veya kadınlardan oluşan ikili müzakere gruplarına ayrılmıştır. Birbirini tanıyan kişilerin yer

aldığı gruplar varsa bu grup üyeleri de diğer gruplardaki üyelerle değiştirilerek grupların birbirine tamamen yabancı ve aynı cinsiyete sahip üyelerden oluşması sağlanmıştır. Bu uygulamadaki temel amaç deneydeki neden sonuç ilişkisinin çalışmanın odağının dışındaki olan cinsiyet faktöründen ve grup üyelerinin birbirini tanımalarının grup performansına olabilecek muhtemel etkilerinden arındırmaktır.²⁵⁴

Gruplar birbirlerini etkilemeyecek ve duymayacak uzaklıkta tamamen karşıdaki kişiye odaklanacak şekilde oturtulmuştur. Yerleşim sağlandıktan sonra ancak deneye başlamadan önce, katılımcılara çalışma ile ilgili genel bilgi verilerek İKY ile YMA arasındaki bir iş görüşmesine dahil olacakları ve bu iki rolden birine rastsal olarak atanacakları belirtilmiştir. Hemen arkasından, katılımcıların her birine rollerine ilişkin senaryoyu, müzakereye dahil konuları, değerlendirme tablolarını, senaryoyu anladıklarına ilişkin soruları ve manipülasyonun etkisini ölçen soruları (manipulation check questions) içeren dokümanlar verilmiştir. Ayrıca sadece İKY rolünde olan müzakerecilerin dokümanlarında yer alan ve anlaşma şartlarının yazılabileceği bir form mevcuttur. Müzakereciler ellerindeki dokümanları incelemeleri ve talimatları okuyarak soruları cevaplamaları için 25 dakika süre verilmiştir. Katılımcılar, tereddütte kaldıkları tüm noktalar deneyi gerçekleştiren araştırmacılar tarafından aydınlatıldıktan ve sorularının tümü cevaplandıktan sonra müzakereye başlamışlardır. Müzakereyi sonlandırmaları için gruplara 35 dakika süre verilmiştir. Bu süre içerisinde anlaşmaya varamayan grupların müzakerelelerine araştırmacı tarafından son verilmiş ve müzakereye anlaşmaya ulaşılamadığı kabul edilmiştir. Taraflar anlaşmaya vardıklarında formdaki ilgili boşluklara müzakere konularında uzlaştıkları seçenekleri ve isimlerini yazmışlar, müzakere çıktılarını da imzalarını atarak kesinleştirmişlerdir. Süre bitiminden önce anlaşmaya varamayan gruplar gözlemcilerle anlaşamadıklarını bildirerek müzakereye son vermişlerdir. Tarafların verilen 35 dakika süre içerisinde anlaşmaya varamadıkları veya kendi istekleri ile anlaşmaktan vazgeçtikleri durumlarda içinde İKY'nin çalıştığı firmaya başvuran diğer adayların, bu

²⁵⁴ Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams K. Y., & Neale, M. A., "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 67(1), 1-15; Peterson, E., & Thompson, L., "Negotiation Teamwork: The Impact of Information Distribution and Accountability on Performance Depends on the Relationship among Team Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, 72(3), 364-383.

adayların kabul ettikleri anlaşma şartlarının, ek olarak YMA’ya sunulan diğer iş tekliflerin ve şartlarının yer aldığı bir liste sunulmuştur. İKY rolünde olanların bu listede yer alan diğer adaylardan birini, YMA’ların da diğer iş tekliflerinden birini tercih etmelerine izin verilmiştir. Yapılan analizlerde anlaşma formlarında her iki tarafın da kabul ettiği şartlar veri olarak kullanılmıştır.

Tarafların müzakerede anlaşmaya varmaları senaryodaki iş görüşmesine dahil olan beş konunun beşinde de uzlaşmaları şartına bağlı kılınmıştır. Bu konular bir anlamda işe alınma ve çalışma şartlarını belirlemektedir. Müzakereye “maaş”, “ikramiye”, “tatil süresi”, “haftalık çalışma saati” ve “sigorta kapsamı” konuları dahil edilmiştir. Her bir konu başlığı ile ilgili beş seçenek sunularak tarafların bu seçeneklerden biri üzerinde anlaşmaları istenmiştir. Seçeneklerin dışında alternatif anlaşma şartlarının kabul edilmeyeceği ise belirtilmiştir. Bu seçeneklerin her birinin ekonomik karşılığı taraflara hazır olarak verilen değerlendirme tablolarında ilgili seçeneğin karşısında belirtilmiştir. Dolayısıyla her bir seçenek taraflar açısından parasal bir değer ifade edecek şekilde sunulmuştur.

Tablo.3 Kazanç Çerçevelemesine Sahip İKY’nin Değerleme Tablosu

DEĞERLEME TABLOSU			DEĞERLEME TABLOSU		
konu	seçenekler	Parasal kazançlar	konu	seçenekler	Parasal kazançlar
İKRAMİYE	10%	0 TL	SİGORTA KAPSAMI	Plan a	0 TL
	8%	40 TL		Plan b	90 TL
	6%	80 TL		Plan c	180 TL
	4%	120 TL		Plan d	270 TL
	2%	160 TL		Plan e	360 TL
TATİL SÜRESİ	25 gün	0 TL	MAAŞ	1.600 TL	0 TL
	20 gün	100 TL		1.400 TL	200 TL
	15 gün	200 TL		1.200 TL	400 TL
	10 gün	300 TL		1.000 TL	600 TL
	5 gün	400 TL		800 TL	800 TL
ÇALIŞMA SAATLERİ (HAFTALIK)	40 saat	0 TL			
	42 saat	20 TL			
	44 saat	40 TL			
	46 saat	60 TL			
	48 saat	80 TL			

Tablo.4 Kayıp Çerçevelemesine Sahip YMA'nın Değerleme Tablosu

DEĞERLEME TABLOSU		
konu	seçenekler	Parasal Kayıplar
İKRAMİYE	10%	0 TL
	8%	-100 TL
	6%	-200 TL
	4%	-300 TL
	2%	-400 TL
TATİL SÜRESİ	25 gün	0 TL
	20 gün	-40 TL
	15 gün	-80 TL
	10 gün	-120 TL
	5 gün	-160 TL
ÇALIŞMA SAATLERİ (HAFTALIK)	40 saat	0 TL
	42 saat	-90 TL
	44 saat	-180 TL
	46 saat	-270 TL
	48 saat	-360 TL

konu	seçenekler	Parasal kayıplar
SİGORTA KAPSAMI	Plan a	0 TL
	Plan b	-20 TL
	Plan c	-40 TL
	Plan d	-60 TL
	Plan e	-80 TL
MAAŞ	1.600 TL	0 TL
	1.400 TL	-200 TL
	1.200 TL	-400 TL
	1.000 TL	-600 TL
	800 TL	-800 TL

Yukarıdaki tablolardan da görüleceği gibi İKY rolü açısından tatil süresi ve sigorta kapsamı konuları daha fazla önem arz ederken, YMA için ikramiye ve çalışma saatleri daha önemli konulardır. Diğer bir ifadeyle, dahil olunan deney grubuna bağlı olarak, karşı tarafın daha değerli konularda taviz vermesi ile daha fazla kazanç elde etmek veya kayıpları azaltmak mümkün olabilmektedir. Bu dört konu başlığının taraflarca farklı değerlere sahip olması tarafların çıkarlarının bu konularda tamamen çakışmadığını ve değiş tokuş yaparak bireysel ve ortak çıkarlarını artırmalarını mümkün kılmaktadır (4 bütünleştirici konu). Çıkarların tamamen birbirine zıt olduğu ve bir tarafın çıktılarının artmasının diğer tarafın bireysel çıktılarını azalttığı tek konu maaş konusudur (1 dağıtımçı konu).

Müzakereciler verilen değerlendirme tablolarındaki seçeneklerin parasal değerleri buldukları deneysel gruba göre pozitif veya negatif ifade edilerek farklılaştırılmıştır. Kazanç çerçevelemesine sahip katılımcıların değerlendirme tablolarında müzakere konularında (örneğin ikramiye) ortak seçim yapabilecekleri seçeneklerin parasal karşılığı pozitif rakamlarla belirtilerek katılımcıların kayıplardan ziyade kazançlar üzerinden seçenekleri değerlendirmeleri sağlanmıştır. Kayıp çerçevelemesine sahip katılımcılar için ise durum tam tersidir. Değerleme tablolarındaki konulara ait tüm seçeneklerin parasal karşılığı negatif rakamlarla sunularak ilgili tercihin kendilerine yaşatacağı kayıpları belirt-

mesi ve müzakerecilerin seçenekleri kayıplar üzerinden çerçevelemeleri sağlanmıştır. Müzakereye dahil beş konu arasında en değerli olan yani en fazla kazancı sağlayabilecek veya kayba neden olabilecek konu maaştır. Taraflar birbirlerinin önceliklerini anladığı, karşı tarafların daha fazla değer verdiği konuda tavizde bulunmayı, karşılığında da kendilerinin daha fazla değer verdiği konularda taviz almayı tercih ettiği durumlarda bireysel ve ortak çıktılar artırmaları mümkün olabilecektir. İşbirliği durumunda yani tüm karşılıklı taviz imkanlarının değerlendirildiği durumda beş konu başlığının taraflar için yaratabileceği toplam değer 2320 TL'ye ulaşırken, taraflar rekabet etmeyi seçip tüm konularda orta yolu tercih ederek değeri yarı yarıya bölüştüklerinde toplam çıktı 1800 TL'de kalmaktadır. Dolayısıyla tarafların tercih edecekleri strateji ve izleyeceği taktikler doğrultusunda bireysel ve ortak çıktılar belirlenmiştir. Strateji ve taktiklerin belirleyicisi ise araştırmacı tarafından kontrol edilen güç ve çerçeveleme değişkenlerdir. Müzakerecilerin değerlendirme tablolarını birbirlerine göstermeleri yasaklanmıştır. Dolayısıyla bireysel ve ortak çıktılarını artırmak için müzakere etmek, bilgi paylaşmak ve birbirlerinin önceliklerini anlamak zorunda kalmışlardır.

3.5 Deneysel Manipülasyonlar

Bu bölümde güç ve çerçeveleme manipülasyonları hakkında detaylı bilgi verilecektir.

3.5.1 Güç Manipülasyonu

Müzakereciler arasındaki gerçek güç daha önceki çalışmalarda kullanılan ve başarı ile işleyen manipülasyon yöntemleri dikkate alınarak tarafların senaryoda sahip olduğu seçeneklerin sayısının araştırmacı tarafından farklılaştırılması ile manipüle edilmiştir.²⁵⁵ Algılanan görece gücün manipülasyonu da yazında yapılan çalışmalara dayanılarak uygulanmıştır. Müzakereciler kendilerinin ve karşı tarafların seçenekleri ve ilişkiye attettikleri değer hakkında bilgi verilerek görece güç algulamalarının farklılaşması sağlanmıştır.²⁵⁶

Müzakereciler kendi ve karşı tarafın seçenekleri hakkında kesin bilgi verilmiştir. Güçlü pozisyonda olan yani İKY rolünde olan katılımcılara karşılarındaki aday-

²⁵⁵ McAlister v.dğr., a.g.m., s.229; Mannix & Neale, a.g.m. s.127.

²⁵⁶ Bacharach & Lawler, a.g.m., s.127; Wolfe & McGinn, a.g.m., s.8.

dan başka iş başvurusu yapan adaylar arasından yapılan değerlendirmelerle belirlenen ve uygun çalışma koşullarını kabul edebilecek 12 adaylarının daha olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yeni mezun bireylerin iş bulmada sıkıntıları olduğu, işsizliğin önemli bir sorun olduğu ve temsil ettikleri şirketin karşılarındaki aday için piyasadaki en iyi seçenek olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan YMA rolündeki güçsüz adaylara birazdan iş görüşmesine katılacakları iş haricinde sadece iki seçenekleri olduğu ifade edilmiştir. Aynı şekilde YMA rolündeki adaylara verilen senaryo ve talimatlarda da yeni mezun bireylerin iş bulma konusunda sıkıntılar çektiğini, diğer şirketlerin kendilerine sunacakları imkanların yani anlaşma şartlarının karşılarındaki şirket ile elde edebilecekleri şartlardan daha kötü olma olasılığının yüksek olduğunu ve bu şirketi en iyi seçenekleri olarak gördüklerini belirten bilgiler mevcuttur. İKY rolündeki müzakerecilerin sahip olduğu seçeneklerinin YMA rolündeki müzakerecilere oranla fazla olduğu, İKY rolündeki müzakerecilerin daha iyi seçeneklere sahip olduğu ve YMA'ların aradaki ilişkiye attığı değer fazla olduğu yönündeki bilgiler İKY'nin kendini YMA'a göre daha az bağımlı algılamasını sağlamak amacıyla verilmiştir. Dikkat edilirse tarafların senaryolarındaki bilgilerin tamamen birbirinin aynısı ancak ters yönlüsü olduğu görülecektir.

Diğer yandan önceki çalışmalar gerçek hayatta iş başvurusu yapan kişilerin şirketlerin işe almadan sorumlu insan kaynakları çalışanlarına daha bağımlı olduğunu göstermektedir. Bunun nedeninin de insan kaynakları çalışanlarının genelde daha yüksek otoriteye dolayısıyla daha fazla meşru ve ödül gücüne sahip olduğu yönündeki algılama olduğu belirtilmiştir.²⁵⁷

3.5.2 Çerçeveleme Manipülasyonu

Çerçeveleme manipülasyonu da yazındaki mevcut çalışmalar ışığında gerçekleştirilmiştir. Daha öncede ifade edildiği üzere müzakereye dahil olan konular, tarafların bu konular üzerinde anlayabileceği seçenekler ve bu seçeneklerin taraflar açısından parasal değerleri kendilerine verilen değerlendirme tablolarında belirtilmiştir. Ancak katılımcıların dahil olduğu deney grubuna bağlı olarak değerlendirme tabloları da araştırmacı tarafından farklılaştırılmıştır. Buradaki temel amaç katılımcıların konulara ilişkin seçe-

²⁵⁷ Anderson & Thompson, a.g.m., s.133.

nekleri kazançlar veya kayıplar açısından değerlemelerinin ve kabul edecekleri referans noktasının araştırmacı tarafından belirlenmesinin ve kontrol edilmesinin sağlanmasıdır.

Tüm katılımcılar müzakereye 0 TL ile başlamışlardır. Seçenekleri kazançlar üzerinden çerçevelemesi gereken İKY ve YMA'ya karşı taraftan sağladıkları taviz toplam kazançlarını belirlemiş, bu kazancın da performanslarına göre 0 TL ile 1800 TL arasında değiştirmiştir. Kazanç çerçevelemesine sahip olması gerek müzakerecilere şu talimat verilmiştir;

““ Adayın/İnsan kaynakları yöneticisinin seçenekler üzerinden vereceği her taviz sizin/şirketiniz için ciddi “parasal kazançlar” anlamına gelmektedir. Unutmayın ki sizin temel amacınız(firmanın) parasal kazançlarını(zı) maksimize etmektir. Sizden beklenen adayın /insan kaynakları müdürünün mümkün olduğunca fazla taviz vermesini sağlayarak (firmanın) parasal kazançlarını(zı) en yüksek seviyeye çıkarmanızdır.”“

Katılımcıların seçenekleri kayıplar üzerinden çerçevelemeleri gerektiği durumda ise için ise şu talimatlara yer verilmiştir;

““ Adayın/İnsan kaynakları yöneticisinin seçenekler üzerinden vereceği her taviz sizin/şirketiniz için ciddi “parasal kayıplar” anlamına gelmektedir. Unutmayın ki sizin temel amacınız(firmanın) parasal kayıplarını(zı) minimize etmektir. Sizden beklenen adayın/insan kaynakları müdürünün mümkün olduğunca fazla taviz vermesini sağlayarak (firmanın) parasal kayıplarını(zı) en düşük seviyede tutmanızdır. ““

Manipülasyonların sonucunda katılımcıların dahil oldukları deney grubuna göre algılamalarının farklılaştırılması ve kararlarını farklı şekillerde çerçevelemeleri sağlanması amaçlanmıştır. Kazanç çerçevelemesine sahip olan katılımcılar değerleme tablolarındaki seçeneklerin karşılıkları olan pozitif değerler yani kazançlar üzerinden değerlendirirken, kayıp çerçevelemesine sahip katılımcılar seçenekleri negatif değerler yani

kayıplar üzerinden seçenekleri değerlendirmiştir. Bu sayede araştırmacı kayıp ve kazanç çerçevelemesinin bireysel ve ortak çıktıları ne derecede etkilediğini ölçme ve deneysel grupların sonuçlarını kıyaslama imkanı bulmuştur.

3.6 Ölçümler

Çalışmanın hipotezleri temel olarak iki bağımlı değişkene ilişkindir. Bunlardan ilki müzakerecilerin performansının ifadesi olan bireysel çıktılarıdır. İkinci bağımlı değişken ise müzakerecin bütünleştiriciliğidir ki bu da tarafların ne kadar işbirliği yaptığını ve ortak çıktıları ne kadar artırdığını göstermektedir. Bireysel çıktılar yani kaynakların taraflar arasında paylaşımı değerlendirme tablosundaki veriler kullanılarak hesaplanmıştır. Müzakerelerin bütünleştiriciliği ise tarafların elde ettiği bireysel çıktıların toplanması (toplam çıktı) ile hesaplanmıştır.

Daha önce de belirtildiği üzere müzakerecilerin dahil olduğu deney grubuna göre değerlendirme tabloları da farklılık göstermiş, konulara ilişkin seçenekler ya pozitif değerlerle yani kazançları belirtecek şekilde ya da negatif değerlerle yani kayıpları belirtecek şekilde ifade edilmiştir. Kayıp çerçevelemesinde kullanılan negatif değerler, kazanç çerçevelemesinde kullanılan pozitif değerlerin simetrisi olacak şekilde düzenlenmiştir. Kayıp çerçevelemesindeki katılımcıların bireysel çıktıları hesaplanırken negatif değerler simetrik pozitif değerlere dönüştürülmüştür. Örneğin 42 saat haftalık çalışma saati seçeneğinde anlaşmaya varmayı başaran bir müzakere çiftinde kayıp çerçevelemesine sahip YMA'nın uğradığı 90 TL kayıp kazanç çerçevelemesine sahip YMA'nın aynı seçenekte elde ettiği kazanç miktarı olan 270 TL'ye dönüştürülmüştür. Müzakerelerin bütünleştiriciliği de bu şekilde pozitif değerlere dönüştürülen bireysel çıktıların toplanması ile hesaplanmıştır.

Güç ve çerçeveleme manipülasyonlarının başarılı bir şekilde yapıp yapılmadığını ölçmek için de müzakere öncesi manipülasyon kontrol soruları sorulmuş ve gerekli ölçüm yapılmıştır.

3.7 Araştırma Bulguları ve Yorum

Katılımcıların tümü senaryoyu anladıklarına dair sorulara doğru cevap vermiş veya deneydeki gözlemcilerin yardımıyla sorulara doğru cevap vermeleri sağlanmıştır. Bu anlamda katılımcıların tümü müzakereye başlamadan önce senaryoyu, kendilerine

verilen talimatları, rollerini, müzakere etme ve anlaşmaya varma kurallarını, değerlendirme tablolarını ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini net bir şekilde anlamışlardır.

Yapılan deneylerin sonunda 46 müzakere çiftinden 43'ünün anlaşmaya vardığı belirlenmiştir. Aşağıda yer alan analizler 43 müzakere grubu yani 86 kişi üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların 40'ı kayıp çerçevelemesine, 46 kişi ise kazanç çerçevelemesine sahip olarak müzakereleri tamamlamıştır. Müzakere çiftlerinin 13'ünde her iki müzakereci de kazanç çerçevelemesine sahip iken, diğer 3 deney grubunda 10'ar çift yer almıştır.

Neden sonuç ilişkilerinin sınanması için öncelikle verilerin normal dağılım kısıtlarına uygunluğu histogram, verilerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri ve normallik testleri aracılığıyla belirlenmiştir.²⁵⁸ Daha sonra veriler parametrik hipotez testlerinin kullanılması için gereken aşağıdaki varsayımlara göre incelenmiştir.²⁵⁹

- Veriler aralıklı (interval) ya da oranlı (ratio) olmalı
- Veriler normal dağılıma uymalıdır.
- Grup varyansları eşit olmalıdır.

3.7.1 Manipülasyon Kontrolleri

Güç manipülasyonunun kontrolü için katılımcılara şu soru yöneltilmiştir; “Bu müzakeredeki koşullarını göz önüne aldığımızda, adaya/insan kaynakları yöneticisine oranla pazarlık gücünüz nedir? Toplam güç 100 olacak şekilde kendiniz ve karşı taraf arasında paylaşırınız.” Katılımcılar toplam gücü ifade eden 100 üzerinden kendilerine sıfır verdiklerinde “tüm güç karşı tarafta”, 100 verdiklerinde ise “tüm güç bende, karşı tarafın hiç gücü koy” algılarını ifade etmişlerdir. Toplam gücü 50 50 paylaşırız müzakereciler ise taraflar arasında güç dengesizliği olmadığı yönünde bir algılama belirtmiş olmaktadır.²⁶⁰

Deney tasarımı müzakerecileri güçlü ve güçsüz müzakereciler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Gruplardaki bireyler birbirinden farklı, güç manipülasyonuna dair veriler

²⁵⁸ Çiçek, E. U., “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör, Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.53-58.

²⁵⁹ Ak, B., ed. Şeref Kalaycı, a.g.e., s.73.

²⁶⁰ Wolfe & McGinn, a.g.m., s.9.

oranlı (rasyo) tipte veridir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu kontrol için normallik testlerine başvurulmuştur. Deney gruplarındaki örneklem sayıları 29'dan büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov normallik testinin sonuçları dikkate alınmıştır.²⁶¹

Kolmogorov-Smirnov testlerinin sonuçlarına bakıldığında anlamlılık değerlerinin .05'ten küçük olduğu görülmüştür (Gyüksek $p=.001$ & Gdüşük $p=.002$). Verilerin normal dağılıma uyduğu yönündeki H_0 hipotezi reddilmiş ve grupların normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir.

Tablo.5 Güç Manipülasyonu Kontrol Sorusuna Dair Veriler

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
algılanan güç	yüksek	46	81,26	14,987	2,210
	düşük	46	42,93	17,427	2,569

Güçlü ve güçsüz deney gruplarından elde edilen verilerin (Tablo.5) kıyaslanması için "bağımsız iki örnek t-tesisi (independent-samples t-test)"in nonparametrik alternatifi olan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.²⁶²

Tablo.6 Güç Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Algılanan güç	yüksek	46	66,97	3080,50
	düşük	46	26,03	1197,50
Total		92		

Test Statistics(a)

	algılanangüç
Mann-Whitney U	116,500
Wilcoxon W	1197,500
Z	-7,370
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a Grouping Variable: Y/D

²⁶¹ Karaatlı, M., ed. Şeref Kalaycı, a.g.e., s.73; Oğuzlar, A., "İstatistiksel Veri Analizi1, SPSS ve MINITAB uygulamalı", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2007.

²⁶² Uçar, N., ed. Şeref Kalaycı, a.g.e., s.99.

Test Statistics tablosunun en alt satırındaki anlamlılık seviyesine bakıldığında $p < .05$ olduğu görülmektedir ($p=.000$). Bu değer grupların güç algılamalarının ortalamaları arasında farklılık olduğu göstermektedir. *Güç manipülasyonu başarılı olmuştur.*

*Çerçeve manipülasyonunun kontrolü için ise müzakerecilere; “Yapacağınız bu iş görüşmesinde vereceğiniz kararlar parasal kazançlarınızı mı yoksa parasal kayıplarınızı mı belirleyecek?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılar cevaplarını 7’li Likert ölçeği üzerinde vermişlerdir (1= Tamamen parasal kayıplarımı belirleyecek, 7= Tamamen parasal kazançlarımı belirleyecek).*²⁶³ Tablo.7 deney gruplarının çerçeveleme manipülasyonu kontrol sorusuna verdikleri cevaplara dair verileri içermektedir.

Tablo.7 Çerçeveleme Manipülasyonu Kontrol Sorusuna Dair Veriler

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
İKYkyp	22	2,68	1,836	1	6
YMAkyp	21	3,76	1,841	1	6
İKYkzç	24	6,00	1,319	1	7
YMAkzç	25	5,36	1,705	2	7
Total	92	4,52	2,110	1	7

Deney tasarımında dört farklı grup yer almaktadır. Gruplardaki bireyler birbirinden farklı, çerçeveleme manipülasyonuna dair veriler eşit aralıklı (interval) tipte veridir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu kontrol için normallik testlerine başvurulmuştur. Deney gruplarındaki örneklem sayıları 29’dan az olduğu için Shapiro-Wilk normallik testinin sonuçları dikkate alınmıştır.²⁶⁴

Shapiro-Wilk testlerinin sonuçlarına bakıldığında anlamlılık değerlerinin .05’ten küçük olduğu görülmüştür (İKYkyp $p= .001$; İKYkzç $p=.008$; YMAkzç $p= .000$; YMAkyp $p= .001$). Verilerin normal dağılıma uyduğu yönündeki H_0 hipotezleri reddilmiş ve grupların normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir.

²⁶³ De Dreu v. dğr., , a.g.m., 1992, s.300; Schweitzer & DeChurch, a.g.m., s.106.

²⁶⁴ Karaatlı, M., edt. Şeref Kalaycı, a.g.e., s.73; Oğuzlar, A., “İstatistiksel Veri Analizi1, SPSS ve MINITAB uygulamalı”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2007.

Çerçeveleme manipülasyonunun başarılı olduğu görmek için gruplar arası kıyaslamada tek yönlü varyans analizinin (One-way Anova) nonparametrik alternatifi olan Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır.²⁶⁵ Tablo.8'deki test statistics kısmının en alt satırındaki anlamlılık seviyesine bakıldığında $p < .05$ olduğu görülmektedir ($p=.000$). Bu değer grupların kazanç ve kayıp üzerinden algılamalarının ortalamaları arasında farklılık olmadığına dair H0 hipotezinin reddedilmesini mümkün kılmaktadır. Grupların kayıp hislerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo.8 Çerçeveleme Manipülasyonu Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Ranks			
	Çerçeveleme	N	Mean Rank
outcome	İKYkyp	22	24,43
	YMAkyp	21	34,86
	İKYkzç	24	65,94
	YMAkzç	25	57,04
	Total	92	

Test Statistics ^{a,b}	
	outcome
Chi-Square	36,728
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Çerçeveleme

Manipülasyonun tüm deney gruplarında başarılı olduğunu görmek için gruplar arası kıyaslamada tek yönlü varyans testlerinden sonra post-hoc testlerden yararlanılmaktadır. Kruskal-Wallis testi kıyaslanan grupların ortalamaları arasında anlamlı fark olduğunu söylemekte ancak hangi gruplar arasında bu farklılığın olduğunu göstermemektedir. Bu noktada ikili kombinasyonlar üzerinden Mann Whitney-U testi ile hangi gruplar arasında farklılık olduğu belirlenebilmektedir.²⁶⁶

²⁶⁵ Uçar, N, a.g.e., s.106.

²⁶⁶ Büyüköztürk, Ş., "Veri Analizi El Kitabı", Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.156.

Tablo.9 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (1/4)

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
outcome	IKYkyp	22	13,45	296,00
	IKYkzç	24	32,71	785,00
	Total	46		

		outcome
Mann-Whitney U		43,000
Wilcoxon W		296,000
Z		-4,951
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a Grouping Variable: çerçeveleme

Tablo.10 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (2/4)

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
outcome	IKYkyp	22	15,18	334,00
	YMAkzç	25	31,76	794,00
	Total	47		

		outcome
Mann-Whitney U		81,000
Wilcoxon W		334,000
Z		-4,194
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a Grouping Variable: çerçeveleme

Tablo.11 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (3/4)

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
outcome	YMAkyp	21	14,19	298,00
	IKYkzç	24	30,71	737,00
	Total	45		

		outcome
Mann-Whitney U		67,000
Wilcoxon W		298,000
Z		-4,304
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a Grouping Variable: çerçeveleme

Tablo.12 Çerçeveleme Manipülasyonu Mann-Whitney U Test Sonuçları (4/4)

Ranks				Test Statistics(a)	
		N	Mean Rank	Sum of Ranks	outcome
outcome	YMAkyp	21	17,31	363,50	132,500
	YMAkzç	25	28,70	717,50	363,500
	Total	46			-2,910
					Asymp. Sig. (2-tailed)
					,004

a Grouping Variable: çerçeveleme

İkili kombinasyonlar üzerinden tüm deney grupları Mann-Whitney U testi ile kıyaslanmıştır. Tablo.9,10, 11 ve 12’de yer alan sonuçlar incelendiğinde test statistics kısmının en alt satırındaki anlamlılık seviyelerinin yapılan dört test içinde .05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu değerler tüm katılımcılar için kayıp çerçevelemesine sahip olmanın kayıp hissini artırdığını göstermektedir. *Çerçeveleme manipülasyonu başarılı olmuştur.*

3.7.2 Bireysel ve Ortak Çıktılar

Çalışmanın ilk hipotezi (H1) görel olarak güçlü olan müzakerecilerin güçsüz olanlara göre daha yüksek bireysel çıktı elde edeceklerini öngörmektedir. Varyans analizinde iki tane değişken kullanılmıştır. Gruplarda yapılan ölçümler tamamen birbirinden bağımsızdır. Bunlardan ilki olan güç değişkeni bağımsız değişkendir ve kategorik (nominal) özelliindedir. Bağımlı değişken ise elde edilen bireysel çıktıdır ve oranlı özelliktedir. Tablo.13 ve Tablo.14’te sırasıyla güçlü ve güçsüz müzakerecilerin bireysel çıktılarına yönelik normallik testleri görülmektedir.

Tablo.13 Güçlü Müzakerecilerin Bireysel Çıktılarına Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Güçlü bireysel çıktı	,097	43	,200(*)	,980	43	,663

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

b power = high

Güçlü müzakerecilerin sayısı 29'dan büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık seviyesine bakılmış, $p > .05$ olduğu için verilerin normal dağılıma uyduğuna dair H0 hipotezi reddedilememiş ve verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Tablo.14 Güçsüz Müzakerecilerin Bireysel Çıktılarına Yönelik Normallik Testi
Tests of Normality(b)

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Güçsüz bireysel çıktı	,098	43	,200(*)	,978	43	,569

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction
b power = low

Güçsüz müzakerecilerin sayısı 29'dan büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık seviyesine bakılmış, $p > .05$ olduğu için verilerin normal dağılıma uyduğuna dair H0 hipotezi reddedilememiş ve verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Deney tasarımında güç değişkeni açısından iki farklı grup yer almaktadır. Gruplarda yapılan ölçümler tamamen birbirinden bağımsız olması, güç manipülasyonuna dair verilerin oranlı tipte olması ve deney gruplarındaki örneklem sayılarının 30'dan büyük olması nedeniyle "İki Örnek Z-Testi" (Two Sample Z-Test) kullanılmıştır.²⁶⁷ Güçlü ve güçsüz müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılarına yönelik bilgiler Tablo.15'te yer almaktadır.

Tablo.15 Güç Değişkenine Göre Elde Edilen Bireysel Çıktı Değerleri

		N	Mean	Std. Deviation
outcome	YüksekGüç	43	1093,95	285,517
	DüşükGüç	43	824,88	288,315

²⁶⁷ Ak, B., edt. Şeref Kalaycı, a.g.e., s.82.

Z testi istatistik programı kullanılmadan değerlerin Z-Testi formülünde yerine konulması ile hesaplanılmış ve .05 anlamlılık seviyesinde Z tablosundaki değerlerle kıyaslanmıştır. Tablo.14'te yer alan değerler Z-Testi formülüne yerleştirilmiştir.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$Z = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / \sqrt{\sigma_1^2/n_1 + \sigma_2^2/n_2}$$

\bar{X} = Örneklem ortalaması

μ = Anakütle parametreleri

s_1^2 = Örneklem 1'in varyansı

s_2^2 = Örneklem 2'in varyansı

n=örnek birim sayısı

$$Z = (1093,95-824,88) / \sqrt{285,517^2 / 43 + 288,315^2 / 43}$$

$$Z = 4,348$$

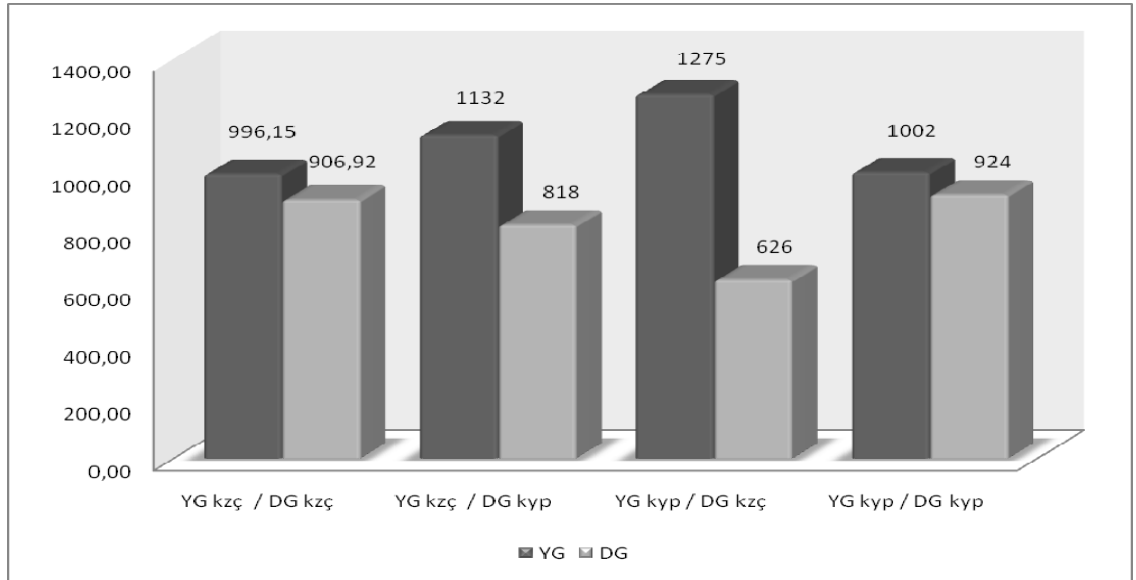
$\alpha=.05$ anlamlılık seviyesinde Z tablo değeri 1,96'dır. Hesaplanan Z değeri tablo-
da 0.4750'lik değere tekabül eden Z değerinden büyük olduğu için ($Z_{\text{hesaplanan}} > Z_{\text{tablo}}$,
4,348 > 1,96) yüksek ve düşük güce sahip müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılarının
eşit olduğu yönündeki H0 hipotezi reddilmiş, **H1: "Görel olarak güçlü olan müzake-
reciler güçsüz müzakerecilere oranla daha yüksek bireysel çıktı elde edeceklerdir"**
kabul edilmiştir.

Güçlü pozisyonda olan müzakerecilerin bireysel çıktılarının kendilerinin ve karşı
 tarafların sahip oldukları kazanç/kayıp çerçevelemesine göre anlamlı düzeyde farklıla-
 şacağı öngörülmüştür. Müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılar Tablo 16'da ve Gra-
 fik 1'de gösterildiği şekliyle gerçekleşmiştir.

Tablo.16 Güç ve Çerçeveleme Durumlarına Göre Ulaşılan Ortalama Bireysel Çıktılar

		<i>Düşük Güç (YMA)</i>	
		<i>Kazanç []</i>	<i>Kayıp []</i>
Yüksek Güç (İKY)	Kazanç	996,15 [906,92]	1132 [818]
	Kayıp	1275 [626]	1002 [924]

Grafik.1 Güç ve Çerçeveleme Durumlarına Göre Ulaşılan Ortalama Bireysel Çıktılar



Güç ve çerçeveleme değişkenlerinin manipüle edilmesi ile dört grup oluşması, bu dört deney grubundaki bireylerin farklı olması, verilerin oranlı olması ve normal dağılıma uymaları nedeniyle varyans testlerinden tek yönlü Anova (One-way Anova) seçilmiştir.²⁶⁸ Tablo.17 sırasıyla güçlü ve güçsüz müzakerecilerin elde edeceği bireysel çıktılarının kendilerinin ve karşılarındaki müzakerecinin sahip olduğu çerçevelemeye bağ-

²⁶⁸DeCoster, J., "Testing Group Differences using T-tests, ANOVA, and Nonparametric Measures", 2006, 1-73, s.15-18. Erişim tarihi: 15.03.2009, <http://www.stat-help.com/notes.html>

lı olarak deęiŖeceęini öngören hipotezlerin test edilmesi için kullanılan tek yönlü Anova testlerinin sonuçlarını göstermektedir. Tablodaki anlamlılık değerlerinin $p < .05$ olması grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Sonuçları müzakerecilerin bireysel çıktıların tarafların sahip olduğu kazanç/kayıp çerçevelemesine bağlı olarak anlamlı Ŗekilde farklılaŖacağını öngören hipotezleri destekler niteliktedir. Sonuç olarak H_0 hipotezleri reddedilmiŖ,

H2 “Güçlü müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılar kendilerinin ve karŖı tarafların sahip olduğu çerçeveleme durumuna göre farklılaŖacaktır”, $F(2, 30) = 4.303, p < .05$, ve

H3 “Güçsüz müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılar kendilerinin ve karŖı tarafların sahip olduğu çerçeveleme durumuna göre farklılaŖacaktır.” kabul edilmiŖtir, $F(2, 30) = 5.248, p < .05$.

Tablo.17 Hipotez 2(a,b) ve 3(a,b)’e Yönelik Anova Test Sonuçları

Deney Grubu	Ortalama Bireysel Çıktı	Standart Sapma	N	F	Sig.
YG kyp / DG kzç	1275 a	252,99	10	4,303	.023*
YG kyp / DG kyp	1002 a	199,99	10		
YG kzç / DG kzç	996,15 a	276,78	13		
DG kzç / YG kyp	626 b	264,12	10	5,248	.011*
DG kyp / YGkyp	924 b	198,22	10		
DG kzç / YG kzç	906,92 b	237,95	13		

a. Güçlü müzakerecilerin bireysel çıktıları (H2a, H2b)

b. Güçsüz müzakerecilerin bireysel çıktıları (H3a, H3b)

* $p < .05$

Anova test sonuçları grupların elde ettiği bireysel çıktıların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermesine rağmen müzakerecilerin elde ettiği ortalama bireysel çıktıların hangi gruplar arasında anlamlı Ŗekilde farklılaŖtıęını görmek ve 2a, 2b, 3a ve 3b hipotezlerini test etmek için çoklu karŖılaŖtırma testlerine (post-hoc) ihtiyaç duyulmuŖtur. Deney gruplarındaki müzakere çiftlerinin sayısının eŖit olması veya arasındaki farkın çok az olması, levene homogeneity of variances testine göre sapmaların

homojen olması ve H2a, H2b, H3a ve H3b hipotezlerinin net olarak bir deney grubunun değerlerinin diğer iki deney grubundan farklılaşacağını belirtmesi nedeniyle karşılaştırmalı testler arasında post-hoc Dunnett testi seçilmiştir.²⁶⁹

Tablo.18 Hipotez 2(a,b)'ye Yönelik Post-Hoc Test Sonuçları

Multiple Comparisons

Dependent Variable: outcome
Dunnett t (<control)^a

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	98% Confidence Interval
(I) çerçeveleme	(J) çerçeveleme				Upper Bound
YG kyp / DG kyp	YG kyp / DG kzç	-273,000*	111,215	,018	-4,11
YG kzç / DG kzç	YG kyp / DG kzç	-278,846*	104,602	,011	-25,94

*. The mean difference is significant at the .02 level.

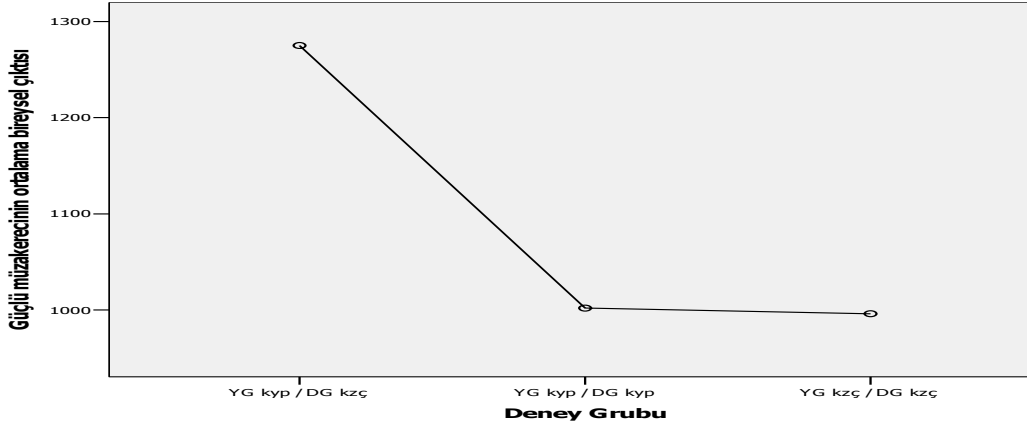
a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

Dunnett testi kontrol grubunu diğer gruplarla kıyaslayarak ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını göstermektedir. “Mean difference” sütununda yer alan değerlerin üzerindeki “*” işareti aynı satırdaki grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde “sig.” sütunundaki anlamlılık seviyeleri yani p değerleri .05 değerinden küçük olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur yönündeki H0 hipotezi reddedilebilmektedir. Sonuçlar kayıp çerçevelemesine sahip güçlü müzakerecilerin (YGkyp) karşılarındaki güçsüz müzakereci kazanç çerçevelemesine sahip olduğunda (DGkzç) kayıp çerçevelemesine sahip olmasına göre (DG kyp) daha yüksek bireysel çıktı elde ettiğini göstermektedir. **Sonuçlar çerçevesinde H2a: “Kayıp çerçevelemesine sahip güçlü müzakereciler, güçsüz müzakereciler kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumda kayıp çerçevelemesine sahip olduğu duruma oranla daha yüksek bireysel çıktı elde edecektir” kabul edilmiştir.**

²⁶⁹ Field, A., “Contrasts and Post Hoc Tests for One-Way Independent ANOVA Using SPSS”, 2000, <http://www.psychology.nottingham.ac.uk/staff/pal/stats/C82MST/contrasts.pdf>, erişim tarihi: 16.03.2009.

Güçsüz müzakereciler kazanç çerçevesine sahip olduğunda (DGkzç), kayıp çerçevesine sahip güçlü müzakerecilerin (YGkyp), kazanç çerçevesine sahip güçlü müzakerecilere oranla (YGkzç) daha yüksek bireysel çıktı elde etmişlerdir. **H2b: “Güçsüz müzakereciler kazanç çerçevesine sahip olduğunda, kayıp çerçevesine sahip güçlü müzakereciler kazanç çerçevesine sahip güçlü müzakerecilerden daha yüksek bireysel çıktı elde edeceklerdir “ kabul edilmiştir.**

Grafik.2 Hipotez 2(a,b)'ye Yönelik Sonuçlar



Tablo.19’da görüldüğü gibi yapılan ikinci Dunnet testinin sonuçları da güçsüz müzakerecilerin elde ettikleri bireysel çıktıların buldukları deney grubuna göre farklılaşacağı yönündeki H3a ve H3b hipotezlerini destekler niteliktedir. Güçlü müzakerecilerin kayıp çerçevesine sahip olduğu durumlarda (YG kyp), aynı şekilde kayıp çerçevesine sahip olan güçsüz müzakereciler (DG kyp) daha yüksek bireysel çıktı elde etmiştir. **Sonuçlar çerçevesinde “Güçlü müzakerecilerin kayıp çerçevesine sahip olduğu durumlarda, aynı şekilde kayıp çerçevesine sahip olan güçsüz müzakereciler daha yüksek bireysel çıktı elde edecektir” yönündeki H3a kabul edilmiştir.**

Tablo.19 Hipotez 3(a,b)'ye Yönelik Post-Hoc Test Sonuçları

Multiple Comparisons

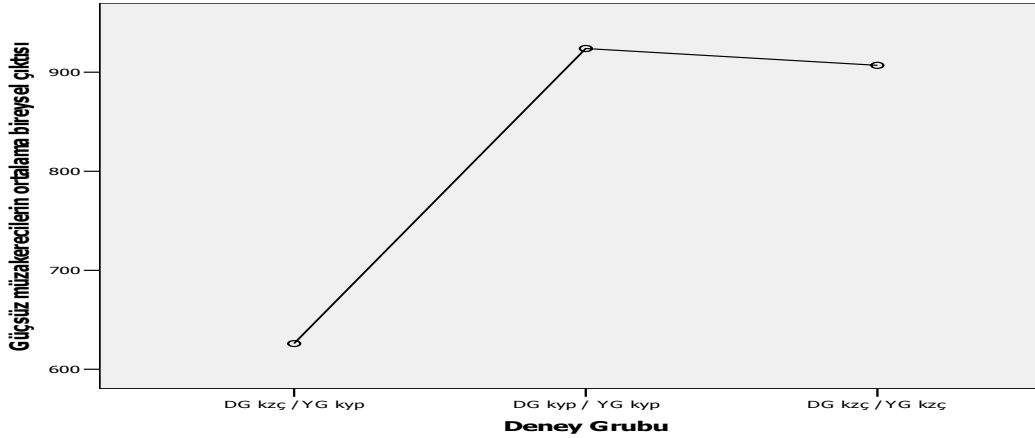
Dependent Variable: outcome
Dunnnett t (>control) ^a

(I) Deney grubu	(J) Deney Grubu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	98% Confidence Interval
					Lower Bound
DG kyp / YG kyp	DG kzç / YG kyp	298,000*	105,229	,008	43,58
DG kzç / YG kzç	DG kzç / YG kyp	280,923*	98,972	,008	41,63

*. The mean difference is significant at the .02 level.

a. Dunnnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

Grafik.3 Hipotez 3(a,b)'ye Yönelik Sonuçlar



Güçlü müzakerecilerin kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda (YGkzç), aynı şekilde kazanç çerçevelemesine sahip olan güçsüz müzakerecilerde daha yüksek bireysel çıktı elde etmişlerdir. **Sonuçlar çerçevesinde “Güçlü müzakerecilerin kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durumlarda, aynı şekilde kazanç çerçevelemesine sahip olan güçsüz müzakereciler daha yüksek bireysel çıktı elde edecektir” şeklindeki H3b kabul edilmiştir.**

Müzakereleri tamamlayan 43 gruptan sadece 2 tanesi müzakereyi en yüksek bütünleştiricilik seviyesi olan 2320 TL'ye ulaşılarak tamamlayabilmiştir. Bu grupların birinde her iki müzakereci de kazanç çerçevelemesine sahip iken, diğer grupta güçlü mü-

zakereci kazanç (YGkzç), güçsüz müzakereci ise kayıp çerçevelemesine (DGkyp) sahiptir.

Deney grupları arasında müzakerenin bütünleştiriciliğinin seviyesinde yani elde edilen toplam çıktıların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Anova testi kullanılmıştır. Güçlü müzakereciler kazanç, güçsüzler kayıp çerçevelemesine sahip olduklarında ortalama toplam çıktılar en yüksek seviyeye ulaşırken, tam tersi durumda yani güçlü müzakereciler kayıp, güçsüzler kazanç çerçevelemesine sahip olduklarında toplam çıktıların en düşük seviyede kalacağı öngörülmüştür. Tablo.20'den de görüldüğü gibi elde edilen toplam çıktıların ortalamaları birbirine çok yakındır. İstatistiksel olarak bu hipotezi test etmek için kullanılan Anova testinin sonuçları da benzer niteliktedir. Farklı deney gruplarında yer alan müzakerecilerin elde ettikleri toplam çıktıların ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla gücün taraflar arasında asimetrik olarak dağıldığı durumlarda çerçevelemenin müzakerenin bütünleştiriciliğinin etkileyeceğini öngören ana hipotez **H4: “Güçlü ve güçsüz müzakerecilerin sahip olduğu çerçevelemeye göre müzakerelerin bütünleştiriciliğinin seviyesi farklılaşacaktır”** ve alt hipotezler H4a, H4b ret edilmiştir; $F(3, 39) < 1$.

Tablo.20 Güç ve Çerçeveleme Durumuna Bağlı Olarak Gerçekleşen Ortalama Toplam Çıktılar ve Standart Sapmalar [/]

		Düşük Güç (YMA)	
		Kazanç	Kayıp
Yüksek Güç (İKY)	Kazanç	1903.07 [213,76]	1969 [202,72]
	Kayıp	1901 [143,32]	1926 [215,57]

H5 güçlü olan müzakerecilerin kayıp (YGkyp), güçsüzlerin ise kazanç çerçevelemesine sahip olduğu (DGkzç) durumlarda bireysel çıktılar arasındaki ortalama farkın en yüksek seviyeye ulaşacağı öngörülmüştür. YGkyp / DGkzç deney gruplarında yer alan güçsüz müzakerecilerin hiçbiri güçlü müzakerecilere eşit veya onlardan fazla bi-

reysel çıktı elde edememiştir. YGkyp / DGkzç deney grubu istinasız olarak güçlü müzakerecilerin kaynaklardan daha büyük bölümünü almayı başardıkları tek deney grubudur. Farklı deney gruplarındaki müzakerecilerin elde ettikleri bireysel çıktılar ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere tek yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo.21 iki Anova testinin sonuçlarını birlikte göstermektedir. Üstte yer alan değerler dört deney grubunda tarafların bireysel çıktılar arasındaki farkların anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığının dair test sonucunu verirken alt satırdaki değerler üç deney grubuna dair sonuçları göstermektedir. Dört grubun kıyaslandığı ilk Anova testinin sonuçlarına bakıldığında anlamlılık seviyesinin .05'ten düşük olduğu ($p=.044$) dolayısıyla bireysel çıktılar arasındaki farkların anlamlı olarak farklılaştığını görülmektedir, $F(3, 39) = 2,963$, $p < .05$.

Tablo.21 H5'e Yönelik Anova Test Sonuçları

Deney Grubu	Bireysel Çıktılar Arasındaki Ortalama Fark	Standart Sapma	N	F	Sig.
YG kyp / DG kzç	659	492,17	10	2,963	.044*
YG kyp / DG kyp	88	347,75	10		
YG kzç / DG kzç	79,23	479,09	13		
YG kzç / DG kyp	313	685,26	10		
YG kyp / DG kzç	659	492,17	10	5,759	.008**
YG kyp / DG kyp	88	347,75	10		
YG kzç / DG kzç	79,23	479,09	13		

Tablo.22 H5'e Yönelik Post-Hoc Test Sonuçları

Multiple Comparisons

Dependent Variable: outcome
Dunnnett t (<control) ^a

(I) framecond	(J) framecond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Upper Bound
YG kyp / DG kyp	YG kyp / DG kzç	-571,000*	229,257	,022	-84,62
YG kzç / DG kzç	YG kyp / DG kzç	-579,769*	215,625	,014	-122,31
YG kzç / DG kyp	YG kyp / DG kzç	-346,000	229,257	,156	140,38

*. The mean difference is significant at the .05 level.

a. Dunnnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

Ortalamalar arasındaki farklılığın tüm gruplar arasında anlamlı seviyede farklılaştığını görebilmek çoklu karşılaştırma testlerinden Dunnett kullanılmıştır. Dunnett testinin sonuçları Tablo.22'de görülmektedir. Bireysel çıktılar arasındaki ortalama farkın kontrol grubu olarak kabul edilen YGkyp / DGkzç 'den anlamlı olarak 2 deney grubundan farklılaştığını ancak YGkzç / DGkyp deney grubundan farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu deney grubunu verilerden çıkartarak 3 grup üzerinden yapılan Anova testinin sonuçları Tablo21'de görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde anlamlılık seviyesinin büyük oranda arttığı görülmüştür (p=.008). **Sonuçlar doğrultusunda H5: “Bireysel çıktılar arasındaki farkın en yüksek olduğu durum güçlü olan müzakerecilerin kayıp, güçsüzlerin ise kazanç çerçevelemesine sahip olduğu durum olacaktır” yönündeki H5'in kısmen desteklenmektedir (partially supported), $F(2, 30) = 5,759$, $p < .01$.**

3.8 Araştırmanın Kısıtlılıkları

Diğer tüm bilimsel araştırmalar gibi bu çalışmanın da belirli kısıtları vardır. Araştırma süreçleri genel anlamıyla ikilemlerle doludur ve mükemmel araştırmadan söz etmek oldukça zordur. Örneğin bilimsel çalışmanın içsel geçerliği artırılmaya çalışırken çoğu zaman dışsal geçerlikten taviz vermek durumunda kalılabilmektedir. Deneysel çalışmalar bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koyma konusunda çok güçlü olsalar da, bulguların farklı koşullara, zamana ve diğer örneklem gruplarına genellenmesi konusunda azami derecede dikkat etmek gerekmektedir. De-

neyler gerçek hayat kesitlerinin birer yapay kopyası olarak tasarlanırlar ve gerçeği tam anlamıyla temsil etmezler. Ancak gerçek hayatta çok fazla kontrol edilemeyen değişkenin olması ve tüm bu değişkenlerin etkisini ölçmenin ya da kontrol etmenin mümkün olmaması indirgemeci bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu anlamda araştırmacılar diğer tüm değişkenleri kontrol ederken araştırmak istedikleri değişkenleri manipüle etmekte bu sayede de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri net bir şekilde ölçebilmekte ve ortaya koyabilmektedirler. Bu yaklaşım mutlak doğruyu ifade etmemekle birlikte, olguların anlaşılabilmesi açısından oldukça faydalı olmaktadır.²⁷⁰

Çalışmanın ikinci kısıtı ise çalışmadaki kavramların ve neden sonuç ilişkilerinin tek bir perspektifle veya paradigma üzerinden araştırılmasıdır. Yukarıda da değinildiği gibi tüm araştırma yöntemlerinin kendilerine özgü kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bu kısıtlılıkları aşmak birden fazla paradigmayı kullanarak araştırmayı gerçekleştirmekle mümkün olabilmektedir.²⁷¹

Üçüncü kısıt deneylerde sadece öğrencilerin katılımcı olarak yer alması ile ilgilidir. Farklı gruplarda örneğin işadamları arasında yapılacak deneylerde aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceği konusunda şüpheler doğabilmekte ve öğrencilerin deneylerde yer alması sonuçların genellenemeyeceği şeklinde bir kanı oluşturmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar insanlarda karar verme süreçlerinin farklı eğitim ve deneyim seviyelerindeki bireyler arasında kıyaslanabilir olduğunu göstermektedir. Ne daha fazla eğitimin ne de daha fazla tecrübenin profesyonel kararları daha rasyonel olmasını sağladığı söylenememektedir. Bu çalışmada sadece sonuçların çıktılarına odaklanılmamakta aynı zamanda bilişsel süreçlere de odaklanılmaktadır. Öğrencilerin karar hatalarına diğer karar vericilerden daha fazla ya da az duyarlı olduğunu söylemek mümkün olmadığından çalışmanın sonuçlarının belirli bir seviyeye kadar makul olduğu söylenebilir.²⁷²

Diğer bir kısıt ise deneylerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan fiziksel ve teknik şartlar ile ilgilidir. Deneylerin yapılması için daha uygun ortamlar ve müzakerelerin tümünün izlenmesi için gerekli teknik donanım ile çalışmaların analizleri çok daha etkin

²⁷⁰ Cook, & Campbell, a.g.e.; McGrath, J. E. (1982) Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas. McGrath, J. E., Martin, J. & Kulka, R. A. (Eds.), *Judgment Calls in Research: 69-102*. Newbury Park, CA: Sage, s.69-70.

²⁷¹ Yıldırım, E. "Cogito ergo sum"dan "vivo ergo sum"a örgütsel analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 2002, 155-185, s. 165.

²⁷² Neale & Bazerman, a.g.m., 1985, s.47.

bir şekilde yapılabileceğini söylemek mümkündür. Örneğin kamera sistemiyle izlenen müzakerelerde süreçlerin nasıl ilerlediği ve sonuçlara nasıl varıldığı an be an incelenip analiz etmek mümkün olabilecektir.²⁷³

Son kısıt ise daha kaliteli yani tüm taraflar açısından daha iyi şartlar sunan anlaşmaların müzakereciler tarafından tercih edilip edilmemesi ile alakalıdır. Yapılan araştırmalar daha iyi anlaşma şartlarının ve daha optimum çözümlerin müzakereciler tarafından her zaman tercih edilmediğini göstermektedir. Yeteri kadarını elde ettiğine inanan müzakereciler alternatif çözümler üretme ve anlaşmaların kalitesini artırma yönünde çaba göstermekten vazgeçebilmektedir.²⁷⁴ Dolayısıyla deneylerde katılımcıları teşvik etmek için daha büyük ödüller örneğin para ödülleri kullanmak, katılımcıların daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayabilecektir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Müzakereler farkında olalım ya da olmayalım günlük hayatımızın en önemli parçalarından biridir. Çoğu zaman farkında olmadan içerisinde yer aldığımız müzakereler sonucunda diğer bireylerle çeşitli konular veya problemler üzerine ortak kararlar almakta ve çeşitli anlaşmalara varmaktayız. Bu ortak kararlar elde ettiğimiz değerlerin neler olduğunu veya kaynakların hangi oranlarla paylaşıldığını belirlediği kadar taraflara yüklenen sorumlulukları da belirlemektedir.

Günlük hayatın vazgeçilmez parçası olarak kabul edilen müzakereler iş yaşamının da önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bireyler ve örgütler arasındaki, örgüt üyeleri arasındaki, örgüt içerisindeki farklı gruplar arasındaki, daha makro açıdan düşünüldüğünde ise örgütler arasındaki, örgüt grupları arasındaki veya örgüt grupları ile hükümetler veya diğer aktörler arasındaki anlaşmazlıkların çözümlenmesinde veya işbirliği halinde anlaşma şartlarının belirlenmesinde müzakereler en yaygın kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Yöneticiler örgüt düzlemi içerisinde bireylerarası ilişkileri düzen-

²⁷³ Peppet, S. R. Teaching Negotiation Using Web-Based Streaming Video. *Negotiation Journal*, 18 (3), 2002, 271-283.

²⁷⁴ Korhonen, P., Phillips, J., Teich, J. & Wallenius, J. (1998) Are Pareto Improvements Always Preferred by Negotiators? *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 7, 1-2; Teich, J., Korhonen, P., Wallenius H., & Wallenius, J. (2000) Conducting Dyadic Multiple Issue Negotiation Experiments: Methodological Recommendations. *Group Decision and Negotiation*, 9, 347-354.

lemede ve çatışmaların çözümünde aktif olarak rol alabilmektedirler. Ayrıca örgüt içerisindeki maddi ve maddi olmayan değerlerin paylaşımında da kaynaklar üzerinde kontrole ve tasarruf hakkına büyük oranda sahip olan yöneticilerin önemli roller oynadıkları bilinmektedir. Bu anlamda müzakere etme yeteneği lider özelliklerine sahip olmak isteyen yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir.

Müzakereler çok farklı bağlamlarda, farklı yapılarda gerçekleşebilmektedirler. Örneğin araba alım satımında alıcı ve satıcı arasında aracın fiyatı ve ödeme şartları üzerine bir müzakere gerçekleşebilir. Yine belirli sayıda çalışanını işten çıkarma kararı alan bir örgütün bölüm müdürleri arasında kimlerin çıkarılması gerektiği üzerine de müzakere yapılabilir. Örneğin Türkiye ile AB arasında gerçekleşen süreçte müzakerelere örnektir. Bahsi geçen müzakere örnekleri birbirlerinden oldukça farklı görünse de temelde benzerlikler de içermektedir. Tüm bu müzakerelerde farklı beklenti, çıkar, istek, değer, amaç ve ihtiyaca sahip taraflar, müzakereye dahil olan bir ve ya birden çok konu, müzakerenin tamamlanması için belirli bir süre ve müzakereyi etkileyen birçok iç ve dış değişken mevcuttur.

Tüm bu benzerlikler ve farklılıklar aslında müzakerelerin karmaşık yapısına işaret etmektedir. Oysa gerçekleşen müzakerelerin ve yapılan çalışmalar müzakerede yer alan taraflar da genellikle müzakereye dair değişkenleri tahlil etmekten ziyade çoğu zaman sahip olduğu bilgileri, alışkanlıkları, kişisel değerleri veya kabulleri temel alarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle müzakereciler amaçlarına ulaşmak için müzakerenin yapısını, süreci ve sonu etkileyen değişkenleri, kendilerinin ve karşı tarafların önceliklerini, amaçlarını ve beklentilerini anlamak yerine tek yolunun karşıdaki etkilemek veya rekabet etmek olduğunu düşünmektedirler. Bu düşüncenin tetikleyicisi de özellikle tecrübesiz müzakerecilerin sahip olduğu sabit pasta varsayıdır. Müzakerecilerin ortada sabit bir değer olduğuna inanmaları, işbirliği yerine rekabetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Müzakerelerde ulaşılan anlaşmaların tüm taraflar açısından daha iyi sonuçlar ortaya çıkarması bu anlamda mümkün olamamaktadır. Müzakerenin tarafları en iyi performansı gösterdiklerine inansalar da aslında çoğu müzakere optimum çözümlere ulaşmadan tamamlanmaktadır.

Yazın incelendiğinde müzakere sürecini ve sonucunu etkileyen faktörleri belirlemek için büyük çaba olduğu görülebilmektedir. Bu çabanın arkasındaki temel güdü-

nün müzakereyi belirsiz bir süreç olmaktan çıkarıp kontrol edilebilir, belirlenebilir ve yönetilebilir bir süreç haline getirmek olduğunu söylemek çokta yanlış olmayacaktır. Bu anlamda yapılan çalışmalar güç faktörünün çok önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü müzakereciler güç farkını anlaşma şartlarını etkilemesi için çaba sarf ederken, güçsüz müzakereciler güç farkının anlaşmalara yansımaları karşısında direnç göstermektedirler. Gücün taraflar arasında dengesiz dağıldığı yani güç asimetrisinin olduğu müzakerelerde, bir anlamda tarafların ortak çıktılarını artırmak yerine bireysel çıktılarına odaklandıkları görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bulguları da aşağıdaki tespitleri destekler niteliktedir;²⁷⁵

- Müzakerecilerin sahip olduğu seçeneklerin sayısı ve seçeneklerin elde edilebilme ihtimalleri ve seçeneklerin değeri arttıkça diğer taraflara oranla güçleri artmakta dolayısıyla müzakereye ve karşı taraflara bağımlılıkları azalmaktadır.
- Müzakerecilerin ilişkiye ve ilişkiden elde edilenlere atfettikleri değer arttıkça güçleri karşı taraflara kıyasla azalmakta dolayısıyla da bağımlılıkları artmaktadır.
- Güç dengesizliğinin olduğu müzakerelerde genel olarak güçlü müzakereciler yaratılan kaynaklardan daha büyük oranda pay almaktadırlar.
- Taraflar arasındaki güç farkı arttıkça rekabet artmakta, müzakereciler ortak kaynak yaratmaktan ziyade var olan kaynaklardan daha fazla pay almaya yönelik çaba sarf etmektedirler.

Güç kavramının yanı sıra müzakere sürecini ve sonucunu etkileyen diğer faktör müzakerecilerin karar verme davranışlarıdır. Müzakere tarafların birbirlerini etkileyerek

²⁷⁵Bacharach & Lawler, a.g.m, s.125; Emerson, a.g.m., s.33; Mannix, a.g.m., 1993, s.19-20; Mannix, a.g.m., 1993a, s.4; Mannix & Neale, a.g.m., s.119-120; Wolfe & McGinn, a.g.m., s.15-16; Lawler, a.g.m., s.26.

bireysel ve ortak çıkarları gerçekleştirmeye çalıştığı karmaşık bir karar verme süreci olarak kabul edilmektedir. Bu çerçeveden baktığımızda bu ortak karar verme sürecinin aktif katılımcıları olan müzakerecilerin izledikleri yol müzakere sürecini ve sonuçlarını etkilemektedir. Müzakereciler de diğer karar vericiler gibi kararlarında mutlak rasyonelliği yakalayamamakta, çoğu zamana rasyonellikten saparak çeşitli karar verme hatalarına düşebilmektedirler. Bu karar verme hatalarından en önemlilerinden biri olan çerçeveleme hatası müzakere açısından da büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni, müzakerecilerin bireysel ve ortak çıktılarını nasıl çerçevelediklerinin izledikleri strateji ve taktikleri de etkilemesidir.

Müzakerecilerin kazanç-kayıp üzerinden müzakere çıktılarını çerçevelemeleri, bilgileri algılamalarını, yorumlamalarını ve davranışlarına etkilemektedir. Yazında yer alan çalışmalarda çerçevelemenin müzakere sürecini ve sonucunu etkilediğini ortaya konmuştur. Ancak çerçeveleme etkisi üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda müzakereciler eşit güce sahip konumda müzakere etmişler ve çerçeveleme etkisi bu müzakerecilerin sonuçları üzerinden ölçülmüş ve analiz edilmiştir. Müzakerelerin temel unsurlarından olan güç dengesizliğinin var olduğu durumlarda çerçevelemenin nasıl bir etkisi olacağı, güçlü ve güçsüz müzakerecilerin nasıl pazarlık edeceği ve bireysel ve ortak çıktılarının nasıl etkiyeceği yazında yer almamıştır. Bu anlamda çalışmanın yazındaki boşluğu doldurma işlevi görmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmadaki temel bulgulardan bir tanesi güç ve çerçevelemenin etkileşerek müzakerecilerin bireysel çıktılarını belirlemesidir. Çerçeveleme etkisine bağlı olarak güçlü ve güçsüz müzakerecilerin bireysel çıktılarını sahip oldukları kazanç - kayıp çerçevelemesine bağlı olarak farklılaşmıştır. Müzakerelerin bütünleştiriciliği yani tarafların işbirliği yaparak ortak çıktılarını artırma seviyeleri ise müzakerecilerin sahip olduğu kazanç-kayıp çerçevelemesine göre değişmemiştir. Müzakerelerin bütünleştiriciliği öngörüldüğü şekilde çerçeveleme etkisi ile değişmemiştir ve hipotezler geçerlenememiştir. Yazındaki çalışmalardan yola çıkarak bu sonuçların muhtemel açıklamalarını yapmanın gerekli olduğu düşünülmektedir. Birinci olası neden güç farkının müzakerecileri ortak çıktılarını artırmalarını yani müzakerelerin bütünleştiriciliğini düşürmesidir ($M_{güçlü} =$

81.26 vs. Mgüçsüz = 42.93).²⁷⁶ Yazında yaygınca kabul gören bu olgu, bu çalışma için de geçerlidir. Güçlü ve güçsüz pozisyonlardaki müzakerecilerin verdiği cevaplar algılanan güç arasında büyük fark olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla taraflar birbirlerinin önceliklerine odaklanarak ortak çıktılarını artırmak yerine kendi güç pozisyonlarına ve bireysel çıktılarına odaklanmış olabilirler.

İkinci muhtemel açıklama ise tecrübesiz müzakerecilerin kendi çıkarlarını karşı tarafla çakıştığı yönündeki varsayıma ilişkindir. Bu çalışmadaki katılımcıların da müzakere tecrübelerinin ve eğitimlerinin olmadığı düşünüldüğünde, ortak çıktılarını artırmak istediyseler bile bunu gerçekleştirecek yöntem ve taktiklerle ilgili gerekli bilgiye sahip olmadıklarından, müzakerelerin bütünleştiriciliğini artırmayı başaramamış olmaları olasıdır.²⁷⁷ Sonuncu muhtemel açıklama ise çerçeveleme manipülasyonunun etkileri ile ilgilidir. Çerçeveleme manipülasyonu daha çok müzakerecilerde bireysel çıktılarını artırma yönünde bilgi vermektedir. Ortak çıktılarını artırmanın bireysel çıktılarını artırmak için bir yol olduğu manipülasyonda belirtilmemiştir. Bu anlamda, katılımcıların daha çok bireysel çıktılarına odaklanmış olmaları sonuçların gerekçelendirilmesi için kullanılacak bir argümandır.²⁷⁸

Tüm bu sonuçlardan yola çıkılarak şu tespitlerin yapılabileceği düşünülmektedir:

- Müzakerecilerin bireysel çıktılarını güç dengesi ve kazanç-kayıp çerçevelemesinin etkileşimi ile belirlenmiştir. Güç faktörü bireysel çıktılarını farklılaştırmış ancak güçlü ve güçsüz müzakerecilerin elde ettiği bireysel çıktılar tarafların sahip olduğu kazanç-kayıp çerçevelemesine göre anlamlı derecede farklılaşmıştır. Dolayısıyla müzakerecilerin sahip olduğu gücün yanında müzakere çıktılarını nasıl algıladıklarının ve yorumladıklarının önemi de ortaya konmuştur.
- Bu çalışma itibari ile müzakerecilerin bütünleştiriciliği etkileyen temel faktör güç olarak tespit edilmiştir. Güç faktörünün müzakerelerin bütünleştiriciliği

²⁷⁶ Kim, a.g.m., s.279; Mannix, 1993a, s.16; Wolfe & McGinn, a.g.m., s.15.

²⁷⁷ O'Connor & Adams, a.g.m., s.142; Thompson, a.g.m., 1990a, s.87; Weingart v. dğr., a.g.m., s.1205.

²⁷⁸ De Dreu & McCusker, a.g.m., s.1099.

belirleyen tek faktör olduğu iddia edilmemekte, faktörlerden biri olduğu ileri sürülmektedir.

- Müzakerecilerin sahip olduğu kazanç-kayıp çerçevelemesi ise müzakerelerin bütünleştiriciliğini etkilememiştir. Bu anlamda çerçevelemenin ortak çıktılardan çok bireysel çıktıların seviyesini belirlediği düşünülmektedir.
- Müzakerecilerin sahip olduğu kazanç ve kayıp çerçevelenmeleri müzakere süreci içerisinde birbirlerini etkilemiştir.
- Güçsüz müzakereciler güçlü müzakerecilerle aynı kazanç-kayıp çerçevelemesine sahip olduklarında kaynaklardan daha büyük oranda pay alabilmektedirler. Bu anlamda kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olan güçlü müzakereciler diğer taraflarla benzerlikleri olduğunu düşündüklerinde daha fazla işbirliği yapma eğilimi ile hareket etmişlerdir. Ancak işbirliği ortak çıktıların artırılmasından ziyade kaynakların daha adaletli paylaşılması şeklinde gerçekleşmiştir.²⁷⁹
- Müzakere sonucunda oluşan kaynakların paylaşımında güçsüz tarafın çabaları kadar güçlü tarafların müzakereyi nasıl algıladığı da önemlidir.²⁸⁰
- Kayıp çerçevelemesine sahip müzakereciler karşılarındaki müzakerecilerin sahip olduğu çerçevelemeden daha az etkilenmişlerdir. Özellikle kendileri kazanç çerçevelemesine sahip olduğunda karşı tarafın kayıp çerçevelemesine sahip olmasına bağlı olarak talepleri azaltmakta ve daha fazla taviz vermektedirler.²⁸¹

²⁷⁹ Olekalns, M., & Smith P. L. "Cognitive Representations of Negotiation", *Australian Journal of Management*, 30 (1), 2005, 57-76, s.71.

²⁸⁰ Anderson & Thompson, a.g.m., s.127.

²⁸¹ De Dreu v.dğr., a.g.m., 1994, s.104.

- Güçlü müzakereciler kayıp çerçevelemesine sahip olduklarında müzakereden istedikleri sonuçları almaktadır. Bu sonucu değiştiren güçsüz müzakerecilerin de kayıp çerçevelemesine sahip olmalarıdır.

Bu çalışma güç asimetrisinin ve çıktıları kazançlar-kayıplar üzerinden çerçevelemenin müzakere sürecine ve sonucuna etkisine dair bazı ipuçları sunmaktadır. Ancak müzakere sürecinin ve ilgili değişkenlerin karmaşık yapısı ileriye dönük daha detaylı çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Güç farkının hemen hemen tüm ilişkilerde kaçınılmaz olması ve müzakere etmenin yöneticiler açısından en önemli yeteneklerden biri haline gelmesi, çalışmanın bulgularının örgütler için de önemini ortaya koymaktadır. Örgütlere reçete sunmak gibi bir amacı olmayan bu çalışma daha çok müzakere sürecini ve sonuçlarını etkileyen değişkenler üzerinde durmuştur. Bulgulardan yola çıkılarak yapılabilecek öneri ise yöneticilerin örgüt üyeleri, örgüt içerisindeki gruplar veya örgütler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde güç dengesizliğinin ve tarafların kararları nasıl çerçevelediğinin önemini farkında olmalarının gerekliliği olabilir. Yöneticiler güç dengesizliğinde hangi stratejileri ve taktikleri izleyerek anlaşmaların kalitesini artırmabileceklerini belirlemelidirler. Gerçek güç ile algılanan gücü birbirinden ayırmalı, karşı taraflara bağımlılıklarını azaltmak için seçenekler üretmelidirler. Aynı şekilde karşılarına çıkan problemleri kendilerine sunulduğu şekilde algılamaları ve değerlendirmelerinin sonuçlarının neler olabileceği de çalışmada ortaya konmuştur. Bu anlamda kararlarda rasyonellikten sapmayı ve karar tuzaklarına düşmeyi engellemenin en etkili yolu farkındalıktır. Yöneticiler tüm bu tuzaklar konusunda her an tetikte olmalıdırlar. Seçeneklerin sonuçlarını değerlendirirken gerçek kayıp ve kazançla, algılanan kayıp ve kazancı birbirinden ayırmalıdırlar. Bunu yapmanın en etkili yolu ise karar verilecek konu veya problemi farklı bakış açıları ile incelemek ve farklı şekillerde çerçevelemekten geçmektedir. Müzakere ile ilgili birçok konu halen araştırılmayı beklemektedir. Arzu edilen bu çalışmanın müzakerenin çok önemli bir yer tuttuğu örgütsel dinamiklerin daha iyi anlaşılması konusunda ufakta olsa bir katkı yapmış olmasıdır.

KAYNAKLAR

- Agndal, H. "Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005", SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No:3, 2007.
- Anderson, C., & Berdahl, J. L. "The Experience Of Power: Examining The Effects of Power on Approach and Inhibition Tendencies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 2002, 1362–1377.
- Anderson, C., & Thompson, L. L., "Affect from the Top Down: How Powerful Individuals' Positive Affect Shapes Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 2004, 125-139.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J., "The Perception of Power", *Social Forces*, 55(1), 1976, 123-134.
- Bacharach. S. B., "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *The Academy of Management Review*, 14(4), Oct., 1989, 496-515.
- Bachrach, P. & Baratz, M. S., "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework", *The American Political Science Review*, 57(3), 1963, 632-642.
- Balachandra, L., Crossan, M., Devin, L., Leary K. & Patton B., "Improvisation and Teaching Negotiation: Developing Three Essential Skills", *Negotiation Journal*, October, 2005, 435-441.
- Bazerman M., Guiliano, T., & Appelman, A., "Escalation of commitment in individual and group decision making", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1984, 141–152.
- Bazerman, Curhan, Moore & Valley," Negotiation", *Annual Review of Psychology*, 51, 2000, 279-314.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A., *Negotiating Rationally*, New York: Free Press, 1992.
- Bazerman, M.H., & Chugh, D., "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review*, 2006, January, 88-97.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K.W., "Negotiation Processes and Outcomes in Prosocially and Egoistically Motivated Groups", *The International Journal of Conflict Management*, 10(4), 1999, 385-402.

- Bjorklund, W. L., "The Recursive Relationship Between Relational Frames and Preventive Facework During Negotiations in Organizational Settings", Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2001.
- Bottom, W. P., "Negotiator Risk: Sources of Uncertainty and the Impact of Reference Points on Negotiated Agreements", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 76(2), 1998, 89–112.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A., "*Organizational Behavior*", Prentice-Hall International, U.K., 1985.
- Büyüköztürk, Ş., "Veri Analizi El Kitabı", Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Chen, X., Wasti, S. A., & Triandis, H. C., "When Does Group Norm or Group Identity Predict Cooperation in a Public Goods Dilemma? The Moderating Effects Of Idiocentrism and Allocentrism", *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 2007, 259-276.
- Cohen, W. A. "The Importance of Expectations on Negotiation Results", *European Business Review*, 15(2), 2003, 87-93
- Coleman, P. T. & Lim, Y. Y. J., "A Systematic Approach to Evaluating the Effects of Collaborative Negotiation Training on Individuals and Groups", *Negotiation Journal*, October, 2001, 363-392
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. The Design and Conduct of Quasi-experiments and True Experiments in Field Settings. In M. D. Dunette (ed.), *Handbook of Organizational Psychology*, 1976, 224-246. Rand McNally College Publishing Company.
- Cutcher-Gershenfeld, J. E., Bargaining over How to Bargain in Labor-Management Negotiations, *Negotiation Journal*, 1994, October, 323-335.
- Çetin, Canan, *Müzakere Teknikleri, İlke, Süreç, Uygulama*. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002.
- Dawson, T., "A Primer on Experimental and Quasi-Experimental Design", Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, 1997, Austin.

- De Dreu C. K. W., & McKusker, c. Gain-Loss Frames and Cooperation in Two-Person Social Dilemmas: A Transformational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (5), 1997, 1093-1106.
- De Dreu, C. K., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M, “Conflict at Work and Individual Well-Being”, *International Journal of Conflict Mangement*, 15(1), 2004, 6-26.
- De Dreu, C. K. W., Emans, B., & Van de Vliert, E., “Frames of Reference and Cooperative Social Decision Making”, *European Journal of Social Psychology*, 22, 1992, 297-302.
- De Dreu, C. K.W., Carnevale, P.J., Emans, B., & Van de Vliert, E., “Effects of Gain-Loss Frames in Negotiation: Loss Aversion, Mismatching and Frame Adoption”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 1994, 90-107.
- DeCoster, J., “Testing Group Differences using T-tests, ANOVA, and Nonparametric Measures”, 2006, 1-73, <http://www.stat-help.com/notes.html>, 15.03.2009.
- Druckman, D., “Bridging the Gap Between Negotiating Experience and Analysis”, *Negotiation Journal*, 1996, October, 371-383.
- Ellsworth, P. C., “From Abstract Ideas to Concrete Instances. Some Guidelines for Choosing Natural Research Settings”, *American Psychologist*, August, 1977, 604-615.
- Emerson, R. M., ” Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*, 27, 1962, 31-40.
- Eren, E., “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.
- Faley, T., & Tedeschi, J. T., “Status and Reactions to Threats”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 1971, 192–199.
- Fatima S. S., Wooldridge M., & Jennings N. R. Multi-Issue Negotiation with Deadlines. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 27, 2006, 381-417
- Fells, R. E. “Teaching a Subject Like Negotiation: How Might We Encourage Deep Learning?”, *Teaching and Learning Forum*, 2001. <http://lsn.curtin.edu.au/tlf/tlf2001/fells.html>, 11.09.2008.

- Field, A., "Contrasts and Post Hoc Tests for One-Way Independent ANOVA Using SPSS", 2000, 16.03.2009,
<http://www.psychology.nottingham.ac.uk/staff/pal/stats/C82MST/contrasts.pdf>.
- Fisher, R., & Ury, W., "*Getting To Yes*", Boston: Houghton-Mifflin., 1981.
- Foucault, M., "The subject and Power", *Critical Inquiry*, 8(4), 1982, 777-795.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B., The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, 150–167. Ann Arbor: University of Michigan Press., 1959.
- Gillespie, J. J., Thompson, L. L., Loewenstein, J. & Gentner, D., "Lessons from Analogical Reasoning in the Teaching of Negotiation", *Negotiation Journal*, 1999, October, 363-371.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams K. Y., & Neale, M. A., "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1996, 1-15
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. ve Raiffa, H., "The Hidden Traps In Decision Making", *Harvard Business Review*, 1998, September-October, 47-58.
- Janssen, O. & Vliert, E., "Concern for the other's Goals: Key to (De-)Escalation of Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, , 7(2), 1996, 99-120.
- Jones P. E., & Roelofsma P., "The potential for social contextual and group biases in team decision-making: Biases, conditions and psychological mechanisms", *Ergonomics*, 43(8), 2000, 1129-1152.
- Kahneman, D. & Tversky A., "Prospect theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47, 1979, 263–291.
- Kalaycı, Şeref (Editör) "*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*", Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- Kersten, G. E. "Modeling Distributive and Integrative Negotiations. Review and Revised Characterization", *Group Decision and Negotiation*, 10, 2001, 493-514.

- Kim, P. H., & Fragale, A. R. “Choosing The Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of Batnas and Contributions in Negotiation”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, 373–381.
- Kim, P. H., “ Strategic Timing in Group Negotiations: The Implications of Forced Entry and Forced Exit for Negotiator with Unequal Power”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 1997, 263-286.
- Kim, P. H., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E., “Flattery May Get You Somewhere: The Strategic Implications of Providing Positive vs. Negative Feedback about Ability vs. Ethicality in Negotiation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 2003, 225–243.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L. & Fragale, A. R., “Power Dynamics in Negotiation”, *Academy of Management Review*, 30(4), 2005, 799-822.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007.
- Konopaske, R. & Ivancevich, J. M., *Global Management and Organizational Behavior*, Mc Graw Hill , International Edition , New York , 2004.
- Korhonen, P., Phillips, J., Teich, J. & Wallenius, J., “Are Pareto Improvements Always Preferred by Negotiators?”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 7, 1998, 1-2.
- Kristensen, H., & Garling, T., “The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(1), 1997, 85-94.
- Lawler, E. J., “Power Processes in Bargaining”, *Sociological Quarterly*, 33, 1992, 17–34.
- Lewicki, R. J., “Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business: The State of the Practice”, *Negotiation Journal*, 1997, July, 253-269.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., & Barry B., “*Negotiation (5th edition)*”, Boston: McGraw Hill/Irwin, 2006.
- Loewenstein, J. & Thompson, L. The Challenge of Learning. *Negotiation Journal*, October, 2000, 399-408.

- Lukes, S., “*Power. A radical view*”, London, U.K.: MacMillian Press Ltd, 1974.
- Ma, Zhenzhong, “All Negotiations are not Perceived Unequal: The Impact of Culture and Personality on Cognitions, Behaviors, and Outcomes”, Faculty of Management, McGill University (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Montreal, 2005.
- Mannix, E. A., & M. A. Neale, “Power Imbalance and the Pattern of Exchange in Dyadic Negotiation”, *Group Decision and Negotiation*, 2, 1993, 119–133.
- Mannix, E. A., “The Influence of Power, Distribution Norms and Task Meeting Structure on Resource Allocation in Small Group Negotiation”, *The International Journal of Conflict Management*, 4(1), 1993, 5–23.
- Mannix, E. A. “Organizations As Resource Dilemmas: The Effects of Power Balance on Coalition Formation in Small Groups”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 1993a, 1-22.
- Martinovski, B., Traum D., & Marsella, S., “Rejection of Empathy in Negotiation”, *Group Decision and Negotiation*, 16, 2007, 61–76.
- McAlister, L., Bazerman, M. H., & Fader, P., “Power and Goal Setting in Channel Negotiations”, *Journal of Marketing Research*, 23, 1986, 228–236.
- McGrath, J. E., “Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas”, McGrath, J. E., Martin, J. & Kulka, R. A. (Eds.), *Judgment Calls in Research: 69-102*. Newbury Park, CA: Sage, 1982.
- Mintzberg, H., “The manager’s job: Folklore and Fact”, *Harvard Business Review*, 53(4), 1975, 49-61.
- Moore D. A. & Murnighan J. K., “Alternative Models of the Future of Negotiation Research”, *Negotiation Journal*, October, 1999, 347-353.
- Murnighan, J. K., Babcock, L., Thompson, L., & Pillutla, M., “The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives, and Integrative Potential”, *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 1999, 313-339.
- Nadler, J., Thompson, L. & Boven, L. V., “Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer”, *Management Science*, 2003, 49(4), 529-540.

- Neale, M. A., & Bazerman, M. H., "The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behavior and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 28, 1985, 34-49.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H., "The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiating Under Different Forms of Arbitration", *Industrial and Labor Relations Review*, 36(3), 1983, 378-388.
- O'Connor K. M. & Adams A. A., "What Novices Think about Negotiation: A Content Analysis of Scripts", *Negotiation Journal*, 15 (2), 1999, 135-147.
- Oğuzlar, A., "İstatistiksel Veri Analizi 1, SPSS ve MINITAB uygulamalı", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2007.
- Olekalns, M. & Smith P. L., "Cognitive Representations of Negotiation", *Australian Journal of Management*, 30(1), 2005, 57-76.
- Peppet, S. R., "Teaching Negotiation Using Web-Based Streaming Video", *Negotiation Journal*, 18(3), 2002, 271-283.
- Peterson, E., & Thompson, L., "Negotiation Teamwork: The Impact of Information Distribution and Accountability on Performance Depends on the Relationship among Team Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 1997, 364-383.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I., "Evidence-Based Management", *Harvard Business Review*, 84(1), 2006, 62-74.
- Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Pitman Publishing Inc., 1981.
- Pinkley, R. L., & Northcraft, G. B., "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *The Academy of Management Journal*, 37(1), 1994, 193-205.
- Pinkley, R. L., "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 1990, 117-126.
- Rahim, M. A, Antonioni, D., & Psenicka, C., A, "Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict and Job Performance", *The International Journal of Conflict Management*, 12(13), 2001, 191-211.
- Rahim, M. A., Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 2002, 206-235.

- Raiffa, H., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge, USA, 1982.
- Reed, M. I. “*The Sociology of Organizations. Themes, perspectives and prospects*”, London: Harvester Wheatsheaf, 1992.
- Rosenschein, J. S., & Zlotkin, G., *Rules of Encounter*, MIT Press, 1994.
- Saatçioğlu, A., “Güç, Sınıf Çatışması ve Ayrımcı Örgütsel Biçimlerin Kurumsallaşması”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 2004, 101-127.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Bas. Yay. Dağ., Bursa, 2008.
- Sani, F., & Todman J., *Experimental Design and Statistics for Psychology*, Blackwell Publishing, 2006.
- Schweitzer, M. E., & DeChurch, L. A. “Linking Frames in Negotiations: Gains, Losses and Conflict Frame Adoption”, *The International Journal of Conflict Management*, 12(2), 2001, 100-113.
- Sebenius, J. K., “Negotiation Analysis: A Characterization and Review”, *Management Science*, January, 1992, 18-38.
- Staw, B. M., “The escalation of commitment to a course of action”, *Academy of Management Review*, 6(4), 1981, 577-587.
- Stevens, C. K., & Gist, M. E., “Effects of Self-Efficacy and Goal-orientation Training on Negotiation Skill Maintenance: What Are The Mechanisms?”, *Personnel Psychology*, 50, 1997, 955-978.
- Sytsma S., “The Basics of Experimental Design. A Quick and Non-Technical Guide. http://courses.washington.edu/bio480/Basics_of_Experimental_Design.pdf, 24.03.2009.
- Teich, J., Korhonen, P., Wallenius H., & Wallenius, J., “Conducting Dyadic Multiple Issue Negotiation Experiments: Methodological Recommendations”, *Group Decision and Negotiation*, 9, 2000, 347-354.
- Thompson, L., “An Examination of Naive and Experienced Negotiators”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1990a, 82–90.
- Thompson, L., “Negotiation Behavior and outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues”, *Psychological Bulletin*, November, 1990, 515-532.

- Tversky, A., & Kahneman D., “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice”, *Science, New Series*, 211, 1981, 453-458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”, *Science, New Series*, 185(4157), 1974, 1124-1131.
- Walton, R. E. & McKersie R. B. A., *Behavioral Theory of Labor Negotiations*. ILR Press Ithaca, New York, 1965.
- Watkins, M., “Building Momentum in Negotiations: Time-Related Costs and Action-Forcing Events”, *Negotiation Journal*, 1998, July, 241-256.
- Watkins, M.,” Negotiating in a Complex World”, *Negotiation Journal*, 15 (3), 1999, 245-270.
- Weingart, L. R., Hyder, E. B., & Prietula, M. J., “Knowledge Matters: The Effect of Tactical Descriptions on Negotiation Behavior and Outcome”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1996, 1205-1217.
- Wheeler, M., “Is Teaching Negotiation Too easy, Too Hard, or Both?”, *Negotiation Journal*, 2006, April, 187-197.
- Whyte, G., “Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation”, *Academy of Management Review*, 11(2), 1986, 311–321.
- Whyte G. “Decision failures: Why They Occur and How to Prevent Them” *Academy of Management Executive*, 5(3), 1991, 23–31.
- Whyte G. “Escalating Commitment in Individual and Group decision making: A Prospect Theory Approach”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1993, 430-455.
- Wolfe, J. R., & McGinn K. L., “Perceived Relative Power and Its Influence on Negotiations”, *Group Decision and Negotiation*, 14, 2005, 3-20.
- Yıldırım, E., “Cogito Ergo Sum”dan “Vivo Ergo Sum”a Örgütsel Analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 2002, 155-185.

ÖZGEÇMİŞ

Ali Fehmi ÜNAL

Doğum Yeri ve Yılı : Diyarbakır 24.08.1982

Öğr.Gördüğü Kurumlar	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	: 1997	2000	Bursa Anadolu Lisesi
Lisans	: 2000	2005	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans	: 2006	2009	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora	: 2009	---	The State University of New Jersey, Rutgers Business School

Medeni Durum : Bekar

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: İngilizce (iyi seviyede)

Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama ve Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı
1.	2006 --	Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:

ÜNAL, A. F., ERYILMAZ, M., & TUNCEL, C. (2009) "Understanding the role of HRD practitioners in terms of power relations: Domination and dependence in Academia", *6th International Critical Management Studies Conference, Warwick Business School, UK, 13-15 July*.

ERYILMAZ, M., & ÜNAL, A. F. (2009) "A test of the "contingent ideologicalization of managerial tools" thesis in the Turkish academic balanced scorecard literature context", *6th International Critical Management Studies Conference, Warwick Business School, UK, 13-15 July*.

ÜNAL, A. F., & EMEL, G. (2009) "When group members frame decisions differently: Escalation of commitment based on Prospect Theory", *GDN 2009, meeting-within-a-meeting at CORS-INFORMS International, Toronto, Canada, 14-17 June*.

ÜNAL, A. F., & EMEL, G. (2008) "The effect of framing and power imbalance on negotiation behaviors and outcomes", *International Scientific Annual Conference: Operations Research, GOR, Augsburg, Germany, 5-7 September*.

ERYILMAZ, M., ÜNAL, A. F. (2008). Türkiye'de Faaliyet Gösteren Örgütlerin Performans Ölçüm Sistemlerine Yönelik Eylem-Söylem Tutarlılığı Üzerine Bir Araştırma, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 16-18 Mayıs*.

Yayımlanan Çalışmalar

:

ÜNAL, A. F., & EMEL, G. (2009) "The effects of power imbalance and framing in dyadic negotiations", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Mayıs, 17.

ERYILMAZ, M., ÜNAL, A. F. (2010) "Two faces of Janus: A critical perspective on the balanced scorecard". *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(1).

Tarih-İmza

Adı Soyadı