ROGER FISHER
WILLIAM URY
BRUCE PATTON

'EVET'

BOYUN EĞMEDEN ANLAŞMAYA VARMAK

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

ROGER FISHER

Roger Fisher, Harvard Hukuk Fakültesi'nde müzakere üzerine ders vermekte ve Harvard Müzakere Projesi'nin direktörlüğünü yürütmektedir. Illinois'de büyüyen Fisher, İkinci Dünya Savaşı'nda Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri'nde görev yaptı. Marshall planı ile Paris'te ve Washington D.C, Adalet Bakanlığı'nda çalıştı. Ayrıca Washington'da serbest avukat olarak çalıştı ve Savunma Bakanlığı'na danışmanlık hizmeti verdi. Ödül alan televizyon dizisi 'Avukatlar'ın yaratıcısı olup baş editörlüğünü yaptı. 'Uyuşmazlık Yönetimi Şirketi' ve 'Cambridge Massachusetts Uyuşmazlık Yönetim Grubu' ile hükümetlere, şirketlere ve özel şahıslara geniş bir alanda danışmanlık hizmeti veriyor.

WILLIAM URY

Harvard'da Müzakere Ağı'nın direktörü olan William Ury, ayrıca Müzakere Programı'nın kurucularındandır. Müzakerelerde, arabulucu ve danışman olarak hizmet vermiş olup, halen Emory Üniversitesi'nin Carter Merkezi'nde Milletlerarası Müzakere Ağı'nda danışmanlık yapmaktadır. Ury, daha önce Harvard İşletme Fakültesi'nde şirket yöneticilerine, işçi liderlerine ve dünya genelinde devlet görevlilerine müzakere dersleri verdi. Ayrıca Beyaz Saray'a, Washington ve Moskova'da Nükleer Tehlikenin Azaltılması Merkezleri'nin kurulması konusunda danışmanlık yaptı. Ury'nin en son kitabının adı *Getting Past No: Negotiating With Difficult People*'dır. Kaliforniya ve İsviçre'de büyüyen yazar, Yale Üniversitesi'ni bitirdikten sonra Harvard Üniversitesi'nde antropoloji doktorası yaptı.

BRUCE PATTON

Harvard Müzakere Projesi'nin başkan yardımcısı olup, Harvard Hukuk Fakültesi'nde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Avukat olarak, dünyanın birçok yerinde diplomatlara ve şirket yöneticilerine, müzakere konusunda ders vermekte olup, milletlerarası düzeyde şirketler, emek yönetimi ve ailevi sorunlara ilişkin arabulucu ve müzakere danışmanı olarak hizmet vermektedir. Hem lisans hem de yüksek lisans derecelerini Harvard'dan almış olan yazar, 1984 yılında kurucularından olduğu 'Uyuşmazlık Yönetimi Organizasyonları' ile iş ilişkisini devam ettirmektedir.

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

ROGER FISHER - WILLIAM URY - BRUCE PATTON
'EVET'
BOYUN EĞMEDEN ANLAŞMAYA VARMAK
ÇEVİREN FATMA GÜVEN BURAKREİS

GETTING TO YES NEGOTIATING AGREEMENT WITHOUT GIVING IN
COPYRIGHT © 1981, 1991 ROGER FISHER - WILLIAM URY
PUBLISHED BY SPECIAL ARRANGEMENT WITH HOUGHTON MIFFLIN

TÜRKÇE YAYIN HAKLARI ANATOLIA TELİF HAKLARI AJANSI ARACILIĞI İLE ALINMIŞTIR.

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 200
EĞİTİM 4

ISBN 978-605-399-025-3

1. BASKI İSTANBUL, MART 2008

© BİLGİ İLETİŞİM GRUBU YAYINCILIK MÜZİK YAPIM VE HABER AJANSI LTD. ŞTİ.
YAZIŞMA ADRESİ: İNÖNÜ CADDESİ, NO: 95 KUŞTEPE ŞİŞLİ 34387 İSTANBUL
TELEFON: 0212 311 50 00 - 311 52 59 / FAKS: 0212 297 63 14

www.bilgiyay.com
E-POSTA yayin@bilgiyay.com
DAĞITIM dagitim@bilgiyay.com

YAYINA HAZIRLAYAN İDİL ELVERİŞ
TASARIM MEHMET ULUSEL
DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ
DÜZELTİ VE DİZİN BORA BOZATLI
BASKI VE CİLT OHAN MATBAACILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
HADIMKÖY YOLU ÇAKMAKLI MAH. SAN. BİR BULVARI 4. BÖLGE 9. CADDE
NO: 143 ÇAKMAKLI BÜYÜKÇEKMECE İSTANBUL
TELEFON: 0212 886 70 70 / FAKS: 0212 886 57 77

İstanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data
İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Kataloglama Bölümü tarafından kataloglanmıştır.

Fisher, Roger
'Evet' Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak / Roger Fisher, William Ury,
Bruce Patton; Çeviren Fatma Güven Burakreis.
p. cm.
Includes bibliographical references and index.
ISBN 978-605-399-025-3 (pbk.)
1. Negotiation. I. Title. II. Ury, William. III. Patton, Bruce. IV. Güven Burakreis, Fatma.
BF637.N4 F5719 2008

ROGER FISHER - WILLIAM URY
ve
ikinci baskıda Harvard Müzakere Projesi'nden
BRUCE PATTON

'EVET'
BOYUN EĞMEDEN ANLAŞMAYA VARMAK

ÇEVİREN
FATMA GÜVEN BURAKREİS

Bize örnek olarak,
prensibin gücünü öğreten babalarımız
Walter T. Fisher ve Melvin C. Ury'ye ithafen

İçindekiler

xiii İkinci Baskıya Önsöz
xvii Teşekkür

1 **Giriş**

5 **BİRİNCİ BÖLÜM Problem**

7 *1* Pozisyonlar Üzerinden Pazarlık Yapmayın
8 Pozisyonlar Üzerinden Tartışma, Akıllıca Olmayan Anlaşmalar Doğurur
9 Pozisyonlar Üzerinden Tartışma Verimsizdir
10 Pozisyonlar Üzerinden Tartışmak, Yürütülmekte Olan İlişkiyi Tehlikeye Atar
11 Çok Taraflı Durumlarda Pozisyonel Pazarlık Daha da Kötüdür
12 İyi Olmak Çözüm Değildir
13 Bir Alternatif Var

21 **İKİNCİ BÖLÜM Metot**

23 *2* İnsanları Problemden Ayrı Tutun
25 Müzakereciler Her Şeyden Önce İnsandır
26 Her Müzakerecinin, Esasa ve İlişkiye Ait Olmak Üzere İki Menfaati Vardır
27 İlişki ile Problem Karıştırılmaya Yatkındır
27 Pozisyonel Pazarlık Konunun Esası ile İlişki Arasında Çatışma Yaratır
28 İlişkiyi Esastan Ayrı Tutun, Doğrudan İnsan Problemi ile İlgilenin
29 Algılama
30 Kendinizi Onların Yerine Koyun
32 Korkularınızın, Onların Niyetlerinden Kaynaklandığı Sonucunu Çıkarmayın
32 Kendi Probleminiz İçin Onları Suçlamayın
33 Birbirinizin Algılarını Görüşün

34 Diğer Tarafın Algısı ile Uyuşmayan Davranışlarda Bulunmak İçin Fırsatları Kollayın
34 Sürece Katılımlarını Sağlayarak Alınacak Sonuçta Onlara da Pay Verin
36 Durumu Kurtarmak: Tekliflerinizi Taşıdıkları Değer ile Uyumlu Olsun
37 Duygu
37 Önce Hem Onların Hem de Kendi Duygularınızı Tanıyın ve Anlayın
38 Duyguları Açıkça Ortaya Koyun ve Bunların Meşru Olduğunu Kabul Edin
39 Diğer Tarafın İçini Döküp Rahatlamasına İzin Verin
40 Duygusal Patlamalara Tepki Göstermeyin
40 Simgesel Jestler Yapın
41 İletişim
42 Aktif Şekilde Dinleyin ve Dinlediğinizi Belli Edin
44 Anlaşılır Olmak İçin Konuşun
45 Onlardan Değil Kendinizden Söz Edin
45 Konuşmanızın Amacı Olsun
46 Problemlerin Oluşmasına Engel Olmak En İyi Yöntemdir
46 İşleyen Bir İlişki Kurun
47 Problemle Karşı Karşıya Gelin, Kişilerle Değil

49 3 Pozisyonlara Değil, Menfaatlere Odaklanın

49 Akılcı Çözüm İçin Pozisyonlar Değil, Menfaatler Üzerine Uzlaşın
50 Problemi Menfaatler Tanımlar
52 Karşıt Pozisyonların Arkasında Çatışanlar Olduğu Kadar, Ortak ve Birbiriyle Örtüşen Menfaatler de Bulunur
53 Menfaatleri Nasıl Belirlersiniz?
53 "Neden" Diye Sorun
54 "Neden Olmasın" Diye Sorun. Onların Seçimi Üzerinde Düşünün
57 Her Bir Tarafın Çok Sayıda Menfaati Olduğunu Anlayın
58 En Güçlü Menfaatler İnsanların Temel İhtiyaçlarıdır
60 Liste Yapın

60 Menfaatlerden Söz Etmek
61 Menfaatlerinizi Hayata Geçirin
62 Onların Menfaatlerinin, Problemin Bir Kısmını Oluşturduğunu Kabul Edin
62 Problemi Cevabınızdan Önce Ortaya Koyun
63 Geriye Değil İleriye Dönük Olun
64 Somut Fakat Esnek Olun
65 Problemlere Sert, İnsanlara Yumuşak Yaklaşın

67 *4* Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Yaratın
68 TEŞHİS
69 Erken Yargıya Varmak
70 Tek Cevabı Aramak
70 Pastanın Sabit Olduğu Varsayımı
71 "Onların Problemini Çözümlemek Onların İşi" Diye Düşünmek
71 REÇETE
71 Yaratmayı Karar Vermekten Ayrı Tutun
75 Diğer Tarafla Beyin Fırtınası Yapmayı Düşünün
77 Seçeneklerinizi Genişletin
78 Özel ile Genel Olanlar Arasında Sürekli Gidip Gelerek Seçenekleri Çoğaltın: Yuvarlak Tablo
81 Farklı Uzman Kişilerin Gözlükleri ile Bakın
81 Farklı Güçleri Olan Anlaşmalar Yaratın
82 Teklif Edilen Anlaşmanın Kapsamını Değiştirin
83 Her İki Tarafın da Kazancını Arayın
83 Ortak Menfaatlerinizi Saptayın
86 Farklı Menfaatlerinizi Birbiriyle Uyumlu Hale Getirin
87 Farklı Şeylere mi İnanılıyor?
88 Zamana Farklı Değer mi Yükleniyor?
88 Öngörüler mi Farklı?
88 Riskten Hoşlanmamızda Fark mı Var?
89 Onların Tercihleri Nedir Sorun
90 Diğer Tarafın Kararını Kolaylaştırın
90 Kendinizi Kimin Yerine Koyacaksınız?
91 Ne Tarz Bir Karar?
93 Tehdit Etmek Yeterli Değildir

95 5 Objektif Kriterler Kullanmakta Israr Edin
95 İrade Esaslı Karar Vermek Pahalıya Mal Olabilir
96 Objektif Kriterler Kullanma Durumu
97 Prensipli Müzakere, Dostça ve Verimli Akılcı Anlaşmalar Yaratır
99 Objektif Kriterler Geliştirmek
100 Adil Standartlar
101 Adil Usuller
103 Objektif Kriterlerle Müzakere Etmek
103 Her Konuyu Objektif Kriterleri Ortaklaşa Arama Çerçevesinde Ele Alın
104 Mantık Yürütün ve Mantık Yürütmeye Açık Olun
106 Baskıya Asla Teslim Olmayın
108 "Bu Bir Şirket Politikasıdır"

111 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM Evet Fakat...

113 6 Diğer Taraf Daha Güçlüyse Ne Olur?
114 Kendinizi Korumak
114 Taban Değer Kullanmanın Maliyeti
116 MEAEİA - Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatifinizi Bilin
117 Bilinmeyen Bir MEAEİA'nın Güvensizliği
118 Bir Tuzak Teli Kurun
119 Elinizdekileri En İyi Şekilde Kullanmak
119 MEAEİA'nız Ne Kadar İyiyse, Gücünüz de O Kadar Fazla Olur
120 MEAEİA'nızı Geliştirin
122 Diğer Tarafın MEAEİA'yı Düşünün
122 Diğer Taraf Güçlüyse

125 7 Diğer Taraf Oyuna Katılmazsa Ne Yapmalı?
126 Müzakere Juijitsu'su
127 Pozisyonlarına Saldırmayın, Arkasında Ne Var Ona Bakın
129 Fikirlerinizi Savunmayın, Eleştiri ve Tavsiye Çağrısı Yapın
130 Size Yapılan Saldırıyı Problem Yapılıyormuş Gibi Sunun
131 Soru Sorun ve Sonra Bekleyin

132 Tek Metinlik Yöntemi Dikkate Alın
136 Onları Oyuna Katılmaya İkna Etmek: Jones Emlakçılık ve Frank Turnbull Olayı
136 Kısaca Konu

149 8 Diğer Taraf Çirkin Taktikler Kullanırsa Ne Yapmalı?

150 Oyunun Kurallarını Nasıl Müzakere Edersiniz?
151 Kişileri Problemden Ayrı Tutun
152 Pozisyonlara Değil Menfaatlere Odaklanın
152 Karşılıklı Kazanç Sağlamak İçin Seçenekler Bulun
152 Objektif Kriterler Kullanılmasında Israr Edin
153 Bazı Olağan Hileli Taktikler
153 Kasten Yanıltmak
153 Düzmece Olgular
154 Yetki Belirsizliği
155 Kuşku Uyandıran Niyetler
156 Bir Konunun Tümünü İfşa Etmemek, Kandırmakla Aynı Değildir
156 Psikolojik Savaş
156 Stresli Durumlar
157 Kişisel Saldırılar
157 İyi Adam/Kötü Adam Kalıbı
158 Tehditler
160 Pozisyonel Baskı Taktikleri
160 Müzakereyi Reddetmek
161 Aşırı Uçta Talepler
161 Artan Talepler
162 Kilitleme Taktiği
163 Taş Yürekli Ortak
164 Hesaplı Gecikme
164 "Al veya Bırak"
165 Kurban Durumuna Düşmeyin

167 DÖRDÜNCÜ BÖLÜM Sonuç Olarak

169 O Hep Bildiğiniz Bir Şeydi
169 Yaparak Öğrenin
170 "Kazanmak"

173 BEŞİNCİ BÖLÜM Bu Kitap Üzerine Sorulan On Soru

175 Adil Olmak ve "Prensipli" Müzakere İle İlgili Sorular

176 Keyfi Bir Sonuç Almaktan Kaçınmak Ne Kadar Önemlidir?

176 Sorunlar Ne Kadar Karmaşık?

176 İyi Bir İş İlişkisi Sürdürmek Ne Kadar Önemlidir?

177 Diğer Tarafın Beklentileri Nelerdir ve Bunları Değiştirmek Çok mu Zor Bir İştir?

178 Siz Müzakerenin Neresindesiniz?

179 "En İyi" Standart Üzerinde Anlaşmak Gerekli Değildir

180 Fark Sizin İçin Ne Kadar Değerli?

181 Adil Olmayan Anlaşma Kalıcı Olur mu?

181 Adil Olmayan Anlaşmanın Sonucu, Bu veya Başka İlişkilere Nasıl Zarar Verebilir?

182 Vicdanen Rahatsız Olur musunuz?

182 İnsanlarla İlgili Karşılaşılan Sorular

183 Anlaşma Olsun veya Olmasın, Bağımsız Bir İş İlişkisi Yürütün

184 İlişkinizi Müzakere Edin

185 Onlara Davranışınızı, Onların Size Davranışından Ayrı Tutun

186 Mantıksız Olanı Mantıkla Halledin

187 Teröristlerle Müzakere mi?

189 Hitler Gibi Biriyle mi Müzakere Olabilir mi?

190 Dinî İnancına Göre Hareket Edenle Müzakere Olur mu?

191 Müzakere *Etmemek* Ne Zaman Akla Uygundur?

193 Ayak Uydurmak

164 Hesaplı Gecikme

194 Bizim Genel Tavsiyemizi Özel Durumla Uyumlu Hale Getirin

194 Farklı İnanış ve Geleneklere Dikkat Edin, Fakat Kişileri Belli Kalıplara Sokmaktan da Kaçının

195 Başkaları ile İlgili Kanınızı Sorgulayın; Aktif Bir Dinleyici Olun

196 Taktik Soruları
196 Nerede Toplantı Yapmalıyız
196 İlk Teklifi Kim Yapmalı
197 Ne Kadar Bir Teklifle Başlamalıyım?
198 Strateji Önceden Hazırlığa Bağlı Bir Şeydir
199 Konunun Başından İtibaren Kapanışı Üzerine Düşünün
200 Çerçeve Anlaşması Oluşturmayı Gözden Geçirin
201 Taahhüde Girmeye Yavaş Yavaş Yaklaşın
202 Menfaatlerinizi Takip Ederken Kararlı Olun, Fakat Belirli Bir Çözüm Olması İçin Katı Olmayan
202 Teklifi Siz Yapın
203 Müzakerenin Sonunda Cömert Olun
204 Küçük Başlayın
204 Yatırım Yapın
205 Yaptığınız İşi Tekrar Gözden Geçirin
205 Hazırlanın!
206 Güçle İlgili Sorular
206 Bazı Şeyleri Elde Etmeniz Mümkün Değildir
207 Müzakere Tarzınız Çok Büyük Fark Yaratır
207 "Kaynaklar" "Müzakere Gücü" ile Aynı Şey Değildir
207 "Kim Daha Güçlü" Diye Sormayın
209 Müzakere Gücü İçin Birçok Kaynak Vardır
209 Müzakereciler Arasında İyi Bir İş İlişkisi Geliştirmek Güç Kazandırır
211 Güç, Menfaatleri Anlamaktır
212 Yakın Bir Seçenek Ortaya Koymak Güç Verir
213 Dışarıdan Meşru Standartlar Kullanmak Güç Verir
214 İyi Bir MEAEİA Geliştirmek Güç Verir
215 Özenle Hazırlanmış Bir Taahhütte Bulunmak Güç Verir
217 Onların Yapmalarını İstediklerinizi Açıklığa Kavuşturun
218 Güç Potansiyelinizi Sonuna Kadar Kullanın

219 Harvard Müzakere Projesi Üzerine Kısa Bilgi

221 Dizin

İkinci Baskıya Önsöz

Son on yılda "müzakere" nin akademik ve profesyonel alandaki önemi çok arttı. Yeni teorik çalışmalar yayınlandı, vaka çalışmaları yapıldı ve ampirik araştırmalar yürütüldü. On yıl önce çok az sayıda meslek okulunda bu konuda ders vardı. Şimdi bu dersler hemen hemen evrensel hale geldiler. Üniversiteler müzakere konusunda uzmanlaşan hocalar atamaya başlıyorlar. Danışmanlık şirketleri de aynı işi, iş dünyasında yapıyor.

Değişen bu entellektüel manzara karşısında, bu kitaptaki fikirler dimdik ayaktalar. Geniş bir izleyici kitlesinden önemli sayılacak bir ilgi ve kabul gördükleri gibi, başka çalışmaların başlangıç noktası olarak da sık sık alıntılanıyorlar. Sevinerek belirtmek gerekir ki, bu fikirler yazarlar için de etkili ve inandırıcı olmaya devam ediyor. Okuyucuların sorduğu soruların ve kitapla ilgili düşüncelerinin büyük bir kısmı, belirsiz konulara ilişkin oldu veya okuyucuların daha somut öneri istekleri üzerinde odaklandı. Bu ikinci baskıda bu tip soruların en önemlileri üzerinde durmaya çaba gösterdik.

Yazılmış olanı değişikliğe uğratmak (ve değişiklikleri bilen

okuyucuların bunları aramalarını söylemek) yerine, bu baskının son kısmına ayrı bir bölüm eklemeye karar verdik. Ana metin ilk basıldığı gibi tam ve hiç değiştirilmeden kaldı, sadece örneklerdeki rakamlar enflasyona uygun olarak güncelleştirildi; birkaç yerde de anlatıma açıklık getirilerek ve cinsiyet ayırımı içeren sözler değiştirilerek düzeltme yapıldı. Umarız ki 'evet'e ulaşmak için sorulan on soru"nun cevapları okuyucular için yardımcı olmuş ve ilgilendiklerini ifade ettikleri konuları kapsamıştır.

Biz, (1) "prensipli" müzakerenin (ahlaki yönü değil pratik tavsiyeleri içeren) anlamı ve sınırlarına; (2) akılcı görünmeyen veya farklı değer yargıları, bakış açısı veya farklı müzakere tarzı olanların pazarlıklarına; (3) bunların nerede buluşması, ilk teklifi kimin yapması gerektiği gibi, seçenek yaratmaktan taahhütte bulunmaya kadar taktik sorularına ve (4) müzakerede gücün rolüne cevap vermeye çalıştık.

Bazı konuların daha geniş kapsamlı ele alınması gelecekte oluşturulacak kitapları beklemek zorunda. Okuyucular, müzakerelerde "insanla ilgili" sorunların üstesinden gelebilmek için daha ayrıntılı bilgi almak üzere, etkin bir çalışma ortamı oluşturmak için yol göstermeye yardım eden *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate* adlı, Roger Fisher ve Scott Brown tarafından yazılan ve Penguen Yayınlarından çıkan kitabı okumaktan hoşlanabilirler. Eğer zor kişilerle ve zor durumlarla başa çıkmak sizi daha endişelendiren bir sorunsa, o zaman William Ury'nin Bantam Kitapları'ndan yayınlanan *Getting Past No: Negotiating With Difficult People* adlı kitabını alın. Bu kitapları gelecekte başka kitaplar takip edecek. Gayet tabii, güç, çok taraflı müzakereler, kültürler arası işlemler, kişisel tarz ve diğer birçok konuda söyleyecek daha çok şey var.

Marty Linsky'e, kitabın yeni kısmına bu sefer dikkatli gözü ve güçlü kalemi ile verdiği emek için bir daha teşekkür ederiz. Özellikle Doug Stone'a nitelikli eleştirisi, editörlüğü ve art arda

gelen bazı taslakların da tekrar kaleme alınmasında, kendimizi iyi ifade edemediğimiz bir düşünce veya paragrafta bizi olağanüstü bir doğallıkla ve ustalıkla yakalamayı başardığı için teşekkür ederiz.

ROGER FISHER - WILLIAM URY - BRUCE PATTON

Bruce Patton bu kitaptaki tüm düşünceleri kaleme almada ve açıklamada on iki yıldan fazla bir zamandır bizimle beraber çalıştı. Geçtiğimiz yıl, ortak düşüncelerimizi, hepimizin üzerinde anlaştığı metinlere dönüştürmek için büyük emek verdi. Kitabın ilk baskısının editörü olan ve ikinci baskısının yazarları arasına katılan Bruce'a hoşgeldin demekten mutluluk duyuyoruz..

ROGER FISHER - WILLIAM URY

Teşekkür

Bu kitap bir soru olarak başladı. İnsanlar farklılıklarının üstesinden en iyi biçimde nasıl gelirler? Örneğin, boşanmak üzere olan bir çifte kötü bir kavgayla sonuçlanmayacak tarzda ve iki tarafı da tatmin edecek adil bir anlaşma yapmaları için verilecek en iyi tavsiye ne olabilir? Belki de daha zor olan şey, aynı şeyi yapmak isteyen iki kişiden sadece birine ne önerilebileceğidir. Her gün aileler, komşular, evli çiftler, çalışanlar, patronlar, işyerleri, tüketiciler, satıcılar, avukatlar, milletler, savaşla sonuçlanmadan çözüme varmanın nasıl olacağı ikilemiyle karşı karşıya kalıyor. Her birimizin milletlerarası hukuk ve antropoloji geçmişinden ve uygulamacılar, meslektaşlar, avukatlar ve öğrencilerle yıllar boyu geniş kapsamlı işbirliğinden yararlanarak, pes etmeden dostlukla yürütülen pratik bir müzakere metodunu geliştirdik.

Fikirlerimizi avukatlar, işadamları, devlet görevlileri, hakimler, gardiyanlar, diplomatlar, sigorta temsilcileri, askeri görevliler, madenciler ve petrol işindeki yöneticilerde denedik. Bize deneyimlerinden süzülerek gelen düşünce ve eleştirileri ile yardımcı

olan herkese burada teşekkürlerimizi sunmak isteriz. Kendilerinden fazlasıyla faydalandık.

Aslında yıllar içinde öğrendiklerimize o kadar çok kişi o kadar büyük katkıda bulundu ki kimlere hangi düşüncelerde ne şekilde ve ne kadar borçluyuz net biçimde söylemek mümkün değil. Kitaba en fazla katkısı olanlar dipnot kullanmadığımızı anlayacaklardır, ama bu her düşünceyi özgün bulmadığımızdan değil, daha çok, çok kişiye çok şey borçlu olduğumuzun bilinciyle, metni daha kolay okunur kılmak amacıyladır.

Bununla birlikte kendimizi Howard Raiff'a borçlu hissettiğimizi belirtmeden geçemedik. Nazik fakat açık sözlülükle yaptığı eleştirileri yaklaşımı devamlı geliştirdi ve farklılıklardan faydalanarak elde ettiği ortak kazanç arayışındaki düşünceleri, zor konuları çözümlemek için kullandığı yaratıcı yöntemleri, bu konudaki yeni bölümlere ilham verdi. Sıradışı müzakereci yapısı ve ustaca buluşları ile Louis Sohn, her zaman cesaretlendirici, her zaman yaratıcı ve daima ileriye bakan bir kişiydi. Kendimizi ona borçlu hissettiğimiz konular arasında, adını "Bir Metinlik Yöntem" koyduğumuz, tek bir müzakere metni kullanma fikriyle tanışmamız olduğunu da belirtmeliyiz. Michael Doyle ve David Straus'a beyin fırtınası oturumlarını yönetmeye ilişkin yaratıcı düşünceleri için teşekkür etmek isteriz.

İyi hikâye ve örnek bulmak kolay iş değil. Jim Sebenius'a Deniz Hukuku Konferansı'ndaki anıları (ve aynı zamanda metot üzerindeki yerinde eleştirileri), Tom Griffith'e sigorta düzenleyicisi ile yaptığı müzakere, Mary Parker Follett'e kütüphanede kavga eden iki adamın hikâyeleri için teşekkürü borç biliriz.

Kitabımızın değişik taslaklarını okuyarak eleştirilerinden faydalandığımız kişilere, Harvard Hukuk Fakültesi'nde 1980 ve 1981 yılları Ocak ayı Müzakere Atölyesi'ndeki öğrencilerimize, bizimle beraber ders veren Frank Sander, John Cooper ve William Lincoln'a özellikle teşekkür etmek isteriz. Henüz sözünü et-

mediğimiz fakat Harvard Müzakere Semineri'nin üyesi olan, bizi son iki sene içinde sabırla dinleyip birçok faydalı öneri getiren John Dunlop, James Healy, David Kueckle, Thomas Schelling ve Lawrence Susskin'e özellikle teşekkür etmek isteriz. Söyleyebildiğimizden çok daha fazlasını borçlu olduğumuz arkadaş ve meslektaşlarımıza da ayrıca teşekkür ederiz. Fakat bu kitabın içeriğinin tüm sorumluluğu sonuç olarak yazarlarına aittir ve sonuç henüz mükemmel değilse, bu meslektaşlarımız yeterli çabayı göstermediğinden değildir.

Arkadaşlarımız ve ailelerimiz olmaksızın yazmak dayanılmaz olurdu. Yapıcı eleştirileri ve moral destekleri için Caroline Fisher, David Lax, Frances Turnbull ve Janice Ury'ye teşekkür ederiz. Francis Fisher olmaksızın bu kitap yazılamazdı. Bizleri dört yıl önce tanıştırarak isabetli bir iş yaptı.

Daha iyi bir sekreterlik yardımı alamazdık. Deborah Reimel'e hiç eksilmeyen becerisi, moral desteği, kararlı fakat zarif ikazları ve Denise Trybula'a hiç kaybolmayan neşesi ve istekli çalışması için çok teşekkür ederiz. Ardı arkası gelmeyen taslakların ve hemen hemen yetiştirilmesi imkânsız son tarihlerin üstesinden gelen, Cynthia Smith'in başında olduğu Word Processing çalışanlarına özellikle teşekkür ederiz.

Gelelim editörlerimize teşekküre: Marty Linsky bu kitabı yeniden düzenleyerek ve ikiye bölerek çok daha iyi okunur kıldı. Okuyucuları korumak için yerinde sezgisiyle duygularımıza aldırış etmedi. Ayrıca Peter Kinder, June Kinoshita ve Bob Ross'a teşekkür ederiz. June dilimizi cinsel ayırımcı ifadeden kurtarmaya çalıştı. Başarılı olamadığımız yerlerde, kızdıracağımız okurlardan özür dileriz. Danışmanımız Andrea Williams'a, temsilcimiz Julian Bach'a, bu kitabın oluşumunu hem zevkli kılan hem de gerçekleştiren Dick McAdoo ve Houghton Mifflin'deki yardımcılarına teşekkür ederiz.

En son da arkadaşımız, meslektaşımız, editörümüz ve ara-

bulucumuz Bruce Patton'a teşekkür etmek isteriz. Bu kitaba hiç kimsenin onunki kadar katkısı olmamıştır. Daha en başından itibaren kitabın mantığa dayalı kıyaslamaları ve beyin fırtınasına çok yardım etti. Hemen hemen kitabın her bölümünü yeniden düzenledi ve düzeltmelerin kelime kelime üzerinde durdu. Kitapları film olarak düşünürsek, bu kitaba bir Patton prodüksiyonu denebilir.

ROGER FISHER - WILLIAM URY

Giriş

Hoşunuza gitsin veya gitmesin siz bir müzakerecisiniz. Müzakere hayatın bir gerçeği. Patronunuzla zam konusunu konuşursunuz. Evini satmak isteyen yabancı biriyle fiyat konusunda anlaşmaya çalışırsınız. Araba kazasından kaynaklanan bir davayı iki avukat sulh etmeye çalışır. Bir grup petrol şirketi açık denizde petrol aramak üzere bir ortak girişim planlar. Belediye yetkilisi sendika liderleri ile toplu ulaşım grevini önlemek amacıyla görüşür. Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanı Sovyet meslektaşı ile nükleer silahların sınırlandırılması için masaya oturur. Bütün bunlar müzakeredir.

Her gün herkes bir şeyler müzakere eder. Molière'in Mösyö Jourdain'in hayatı boyunca düz yazı ile konuştuğunu öğrendiğinde duyduğu mutluluk gibi, insanlar müzakere ile ilgili hiçbir şey yapmadıklarını düşündükleri zaman bile bu işi yaparlar. Eşinizle akşam yemeğine nereye gideceğiniz, çocuklarınızın kaçta odalarının ışıklarını kapatacakları gibi şeyler hep müzakere konusudur. Müzakere başkalarından istediklerinizi elde etmenin başlıca aracıdır. Müzakere, siz ve karşı tarafın ortak ve karşıt bazı men-

faatleri varken anlaşmaya varmak amacıyla tasarlanmış ileri-geri işleyen bir iletişimdir.

Gün geçtikçe müzakere gerektiren şeyler artıyor; uyuşmazlık büyüyen bir endüstri. Herkes, kendisini etkileyecek kararlara katılmak istiyor; başkalarının zorla kabul ettirmeye çalıştığı kararları gün geçtikçe daha az sayıda kişi kabul edecektir. İnsanlar farklıdır ve bu farklılıkların üstesinden gelmek için müzakereye başvururlar. İş hayatı, devlet idaresi veya aile içinde, kişiler çoğu kararlarına müzakere yoluyla ulaşırlar. Mahkemeye gitseler bile, çoğu zaman sulh olmak için yargılama öncesi müzakere ederler.

Her ne kadar müzakere her gün yaşanan bir şeyse de, iyi sonuç almak kolay iş değil. Standart müzakere stratejileri yeterli olmadığı gibi, yorucu olup dostluk ilişkilerini de bozabiliyor veya her üçü birden yaşanabiliyor.

İnsanlar çıkmazda kalıyor ve müzakere için iki yol görüyor: Bunlardan biri sert diğeri yumuşak yöntem. Yumuşak müzakereci kişisel çatışmalardan uzak durmak istediğinden anlaşmaya varmak için kolayca ödün verir. Dostça sonuçlanan çözüm ister, ancak sık sık istismar edilir ve burukluk duyar. Sert müzakereci ise her durumu, aşırı uçta tavır alarak, daha uzun dayananın daha iyi sonuç aldığı bir irade yarışı olarak görür. Kazanmak ister, ancak çoğu zaman kendini de kaynaklarını da tüketen ve yoran aynı sertlikte bir cevap alır ve karşı tarafla ilişkilerine zarar verir. Diğer standart müzakere stratejileri yumuşak ile sert arası bir yerlerdedir, fakat her biri "istediğinizi elde etmek" ile "insanlarla iyi ilişkiler sürdürmek" arasında denge kurmaya çalışır.

Bir de ne sert ne yumuşak, ama hem biraz sert *ve* hem biraz yumuşak üçüncü bir müzakere yolu var. Harvard Müzakere Projesi'nde geliştirilmiş olan *prensipli müzakere* metodunun işi, tarafların neyi yapıp neyi yapmayacağını söylediğine odaklanan bir pazarlık sürecinden çok, sorunların esasını karara bağlamaktır. Bu metot mümkün oldukça iki tarafın da kazançlı olabileceği bir

arayış içinde olmayı önerir. Menfaatlerin çatıştığı durumlarda ise her iki tarafın iradesinden bağımsız, sonucun adil standartlara dayandırılmasında ısrar etmeyi önerir. Prensipli müzakere metodu konunun esasına karşı sert, insanlara karşı yumuşaktır. Poz atmak ve oyun oynamak gibi şeyleri kullanmaz. Hakkınız olanı nasıl elde edeceğinizi ve yine de nasıl nazik kalabileceğinizi gösterir. Adil olmanızı sağlar ama aynı zamanda dürüstlüğünüzden faydalanmak isteyeceklere karşı da sizi korur.

Bu kitap prensipli müzakere metodunu anlatmaktadır. İlk bölüm, pozisyona bağlı pazarlıklarda standart stratejileri kullanırken ortaya çıkan problemleri tanımlamaktadır. Takip eden dört bölüm metodun dört prensibini ortaya koymaktadır. Son üç bölüm ise metotla ilgili en yaygın olarak sorulan soruları cevaplandırmaktadır: Diğer taraf daha güçlüyse ne yapacağız? Diğer taraf oyuna katılmazsa ne yapmalı? Diğer taraf çirkin taktikler kullanırsa ne yapmalı?

Prensipli müzakere metodu, Sovyetler Birliği ile silahlanmayı kontrol altına alma görüşmelerinde Amerikalı diplomatlar tarafından, Wall Street avukatları *Fortune* dergisinin ilk beş yüz şirket listesindeki şirketleri rekabeti kısıtlayıcı davalarda temsil ederken, çiftler tatile nereye gideceklerine karar verirken veya boşanırlarsa varlıklarını nasıl bölüştüreceklerine varana kadar, her konuda kullanılabilir. Bu metodu herkes kullanabilir.

Her müzakere farklıdır fakat temel nitelikleri değişmez. Bu metot ister tek veya birkaç konu, ister iki veya daha fazla taraf veya toplu iş görüşmelerinde olduğu gibi kalıplaşmış ritüeller söz konusu olduğunda veya ister uçak kaçıranlarla, herkesin yapabileceği ön hazırlıksız görüşmelerde olsun, kullanılabilir. Metot, karşı taraf az veya çok deneyimli, sert veya dostça davranan bir pazarlıkçı da olsa uygulama alanı bulur. Prensipli müzakere metodu her amaca uygun bir stratejidir. Hemen hemen tüm diğer

stratejilerin aksine, karşı taraf bu stratejiyi öğrenirse, iş zorlaşmaz, kullanımı daha kolay hale gelir. Tabii bu kitabı okumaları daha da iyi olur.

BİRİNCİ BÖLÜM

Problem

1

Pozisyonlar Üzerinden Pazarlık Yapmayın

Müzakerenin konusu bir sözleşme, aile içi bir kavga veya uluslararası barış görüşmeleri de olsa, insanlar alışılagelmiş şekilde pozisyonel pazarlığa girişirler. Tarafların her biri bir pozisyonu benimser, tartışır ve bir orta yol bulmak üzere ödünler verir. Bu konuda klasik bir yol, müşteri ile ikinci el eşya satan mağaza sahibi arasındaki sıkı pazarlıktır:

Müşteri: Bu pirinç kap için ne istiyorsunuz?

Mağaza sahibi: Güzel bir antika parçadır. 75 dolara bırakabilirim.

Müşteri: Olmaz öyle şey. Üzerinde çizik ve çöküntüler var. 15 dolar veririm.

Mağaza sahibi: Ciddi bir teklifi gerçekten düşünebilirdim ama verdiğiniz fiyat ciddi değil.

Müşteri: 20 dolara çıkabilirim, ama 75 dolar asla vermem. Bana doğru dürüst bir fiyat söyleyin.

Mağaza sahibi: Siz sıkı bir pazarlıkçısınız genç bayan. 60 dolara olur, hemen ve nakit.

Müşteri: 25 dolar.

Mağaza sahibi: O kap bana teklif ettiğinizden çok daha fazlasına mal oldu. Ciddi bir teklif yapın.
Müşteri: En fazla otuz yedi buçuk dolar verebilirim.
Mağaza sahibi: Üzerindeki oymayı gördünüz mü? Gelecek sene aynı parça bugün ödediğinizin iki katı olacak.

Pazarlık böyle devam eder. Belki anlaşırlar belki de tam tersi olur.

Her müzakere metodu üç kriterle oldukça iyi değerlendirilebilir: Eğer anlaşma mümkünse bu akla uygun bir anlaşma olmalıdır. Verimli olmalıdır. Taraflar arasındaki ilişkiyi iyileştirmeli veya en azından bozmamalıdır. (Akla uygun anlaşma şöyle tarif edilebilir: Her iki tarafın meşru menfaatlerini mümkün olduğunca karşılayan, çatışan menfaatleri adil biçimde çözen, uzun süre dayanacak ve toplumsal menfaatleri dikkate alan)

En yaygın görülen müzakere şekli, yukarıdaki örnekte gösterildiği gibi birbirini takip ederek alınan ve sonra vazgeçilen pozisyonlara bağlı olandır.

Müşteri ve dükkan sahibinin yaptıkları gibi pozisyon almak, müzakereye bazı faydalar sağlar. Karşı tarafa ne istediğinizi anlatır; belirsiz ve baskı altında bir durumda bir demir atılmasını sağlar ve ardından kabul edilebilir bir anlaşmanın koşullarını oluşturabilirsiniz. Ancak bu amaçlar başka biçimlerde de sağlanabilir. Pozisyonel pazarlık biçimi, akla uygun anlaşmayı verimli ve dostlukla sağlamak gibi temel kriterlere başarıyla cevap vermez.

POZİSYONLAR ÜZERİNDEN TARTIŞMA, AKILLICA OLMAYAN ANLAŞMALAR DOĞURUR

Müzakereciler bir pozisyon üzerine pazarlık yaparken, kendilerini o pozisyonun içine hapsetme eğilimi gösterirler. Pozisyonunuzu ne kadar netleştirir ve saldırılara karşı ne kadar savunursanız, kendinizi o pozisyona o kadar adamış olursunuz. Karşı tarafı başlangıç-

taki pozisyonunuzun değiştirilmesinin imkânsızlığı konusunda ne kadar ikna etmeye çalışırsanız, işiniz o kadar zorlaşır. Egonuz ile pozisyonunuz özdeşleşir. Bu durumda "durumu kurtarmak" gibi yeni bir menfaatiniz var; bu da gelecekteki hareketinizle geçmişteki pozisyonu uzlaştırmak. Bu, tarafların başlangıçtaki menfaatlerini uzlaştıracak bir anlaşma ihtimalini daha da azaltır.

Pozisyonel pazarlığın müzakereyi engelleyip tehlikeye atacağını, Başkan Kennedy zamanında yürütülen nükleer denemelerin geniş kapsamlı yasaklanması görüşmelerinin kesintiye uğraması çok iyi anlatır. Önemli bir soru doğmuştur: Şüphe çeken sismik olayları araştırmak için Sovyetler Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri kendi sınırları içinde yerinde teftişe kaç kez izin vermeliydiler? Sonunda Sovyetler Birliği yılda üç keze razı oldu. Amerika Birleşik Devletleri yılda on kezden az olmaz diye ısrar etti. Ve müzakere orada –pozisyonlar üzerinde– kesildi kaldı, "teftiş'in" bir kişinin bir günlük etrafı gözden geçirmesi mi, yoksa yüz kişinin bir ay gizlice ve gelişi güzel bilgi toplamaya çalışması anlamına mı geldiğini hiç kimse anlamadı. İki taraf da, her iki ülkeye en az düzeyde karışılacak ve Amerika Birleşik Devletleri'nin denetleme menfaatlerini karşılayacak bir izleme usulü tasarlamak için çok az gayret gösterdi.

Pozisyon üzerine odaklanıldıkça tarafların bunların altında yatan kaygılarını gidermeye daha az özen gösteriliyor. Anlaşma ihtimali azalıyor. Varılacak her anlaşma, her iki tarafın meşru menfaatlerini karşılamak için özenle uğraşılmış bir çözümden çok, sonuçtaki pozisyonlar arasındaki farkın mekanik olarak fazla düşünmeden yapılan paylaşımını yansıtabilir. Sonuç, her iki tarafı da çoğu kez daha az memnun eden bir anlaşmadır.

POZİSYONLAR ÜZERİNDEN TARTIŞMA VERİMSİZDİR

Standart müzakere metodu ya pirinç kap örneğinde olduğu gibi olumlu sonuç verebilir ya da yerinde teftiş sayısındaki anlaşmaz-

lıkta olduğu gibi kesintiye uğrar. Her ikisinde de süreç çok uzun sürer.

Pozisyonlar üzerinde pazarlık sulh olmayı geciktiren teşvikler yaratır. Pozisyonel pazarlıkta en uç pozisyonu alır, inatla tavrınızı sürdürür, gerçek görüşleriniz konusunda karşı tarafı kandırır ve görüşmeler kesintiye uğramasın diye de gerektiğinde ufak ödünler verip varılacak herhangi bir anlaşmanın sizin lehinize olması ihtimalini artırmaya çalışırsınız. Aynı durum karşı taraf için de geçerlidir. Bu faktörlerin her biri zamanında anlaşmaya varmaya engel oluşturabilir. Açılıştaki pozisyon ne kadar uç noktada ve de ödünler ne kadar küçük olursa, anlaşmanın olup olmayacağını anlayabilmek için de o derece fazla çabaya ve zamana gerek olacaktır.

Standart yol ayrıca her bir müzakerecinin ne teklif edeceği, neye itiraz edeceği, ne kadar ödün vereceği gibi konularda çok sayıda bireysel karar gerektirir. Karar vermek zordur ve en iyi ihtimalle zaman alır. Her karar, diğer tarafa boyun eğmenin ötesinde daha da boyun eğmek için baskı da içereceğinden, bir müzakerecinin çabuk hareket etmek için pek sebebi yoktur. Ayak sürümek, görüşmeyi terk etmekle tehdit etmek, ağırdan almak ve benzer taktikler yaşanan sıradan olaylardır. Bütün bunlar anlaşmaya varmak için gerekli zamanı ve maliyeti artırdığı gibi hiçbir anlaşma olmaması riski de yaratır.

POZİSYONLAR ÜZERİNDEN TARTIŞMAK, YÜRÜTÜLMEKTE OLAN İLİŞKİYİ TEHLİKEYE ATAR

Pozisyonel pazarlık, bir irade yarışına dönüşür. Her bir müzakereci, neyi yapıp neyi yapmayacağı konusunda kesin konuşur. Beraberce kabul edilebilir bir çözüm arayışı adeta bir savaşa dönüşebilir. Her iki taraf da diğerini pozisyonunu değiştirmeye zorlamak için katı bir irade göstermeye çalışır. "Pes etmeyeceğim, benimle sinemaya gitmek istiyorsan ya Malta Şahini'ne gideriz ya

da sinemaya gitmeyiz". Kendi meşru kaygılarından hiç söz edilmezken, karşı tarafın katı isteklerine boyun eğmeye başladığını hisseden taraf, çoğu kez öfke ve gücenme hissi duyar. Böylece pozisyonel pazarlık taraflar arasındaki ilişkiyi gerer ve bazen darmadağın eder. Yıllarca beraber iş yapan ticari kuruluşlar yollarını ayırabilir. Komşular birbirleriyle konuşmaz olabilir. Tek bir olaydan kaynaklanan kötü duygular ömür boyu sürebilir.

ÇOK TARAFLI DURUMLARDA POZİSYONEL PAZARLIK DAHA DA KÖTÜDÜR

Müzakereden her ne kadar "siz" ve "diğer taraf" arasında yapılan bir şeymiş gibi bahsedilse de, aslında hemen hemen her müzakere ikiden fazla kişiyi ilgilendirir. Masaya birçok taraf oturabilir veya her bir taraf için uğraşmak zorunda olduğu seçmenler, üst kademedekiler, yönetim kurulu üyeleri veya komiteler olabilir. Müzakerede ne kadar çok kişi olursa, pozisyonel pazarlığın engeli de o denli çok olur.

Eğer çeşitli Birleşmiş Milletler konferanslarında olduğu gibi görüşmelerde 150 civarında ülke varsa, pozisyonel pazarlıkta sonuç almak hemen hemen imkânsız gibidir. Herkesin evet demesi gereken bir konuda tek bir kişinin hayır demesi yeterli olabilir. Karşılıklı ödün zor bir iştir: Kime ödün vereceksiniz? Binlerce iki taraflı anlaşma dahi çok taraflı anlaşmaya varmak için yetersiz kalabilir. Böyle durumlarda pozisyonel pazarlık, sıklıkla ortak menfaatleri önemliden çok sembolik olan tarafların aralarında koalisyonlar kurmalarını sağlar. Birleşmiş Milletler'de böyle koalisyonlar "Kuzey ülkeleri" ile "Güney ülkeleri" veya "Doğu ülkeleri" ile "Batı ülkeleri" arasında müzakereler yaratır. Her grupta birçok üye bulunduğundan, ortak bir pozisyon geliştirmek daha da zorlaşır. Daha da kötüsü, bir pozisyonu büyük sıkıntılarla geliştirip üzerinde anlaştıktan sonra onu değiştirmek çok daha zorlaşır. Bir pozisyonu değiştirmek, görüşme masasın-

da olmadıkları halde onayları gerekli olan üst kademedeki ek katılımcılardan dolayı aynı derecede zorlaşır.

İYİ OLMAK ÇÖZÜM DEĞİLDİR

Çoğu kişi pazarlıklarda sert davranış sergilemenin özellikle taraflar ve ilişkiler açısından çok pahalıya mal olduğunun farkındadır. Bu pahalı sonuçtan, daha nazik bir müzakere üslubu göstererek uzak durmayı ümit ederler. Diğer tarafı rakip olarak görmek yerine arkadaşmış gibi görmeyi tercih ederler. Bir zafer amaçlamak yerine anlaşmaya varmanın gerekliliğini vurgularlar. Yumuşak yaklaşımlı görüşmelerde standart tavır, diğer tarafa teklifte bulunmak ve ödün vermek, güvenmek, dostça davranmak ve çatışmadan uzak durmak için de gerektiği yerde boyun eğmektir.

Aşağıdaki tablo sert ve yumuşak olmak üzere iki tip pozisyonel pazarlığı göstermektedir. Çoğu kişi müzakere stratejilerini bu ikisi arasından seçer. Seçenek sunan tabloya bakınca, sert mi yoksa yumuşak bir pozisyonel pazarlıkçı mı olmalısınız? Yoksa ikisi arası bir strateji mi takip etmelisiniz?

Yumuşak müzakere oyunu, bir ilişkinin kurulmasının ve sürdürülmesinin önemini vurgular. Aile içinde ve arkadaşlar arasında müzakere çoğu kez böyle olur. En azından bu süreç sonuca kolayca ulaşmak açısından verimlidir. Taraflar daha cömert ve yardım etmeye hazır oldukları konusunda birbiriyle yarıştığı sürece, anlaşma olasılığı artar. Ama bu akıllıca olmayabilir de. Sonuç, eşini seven bir kadının, kocasının saatine güzel bir köstek alabilmek düşüncesiyle saçını ve bundan habersiz kocanın da karısının saçına güzel taraklar almak için saatini sattığı fakir O'Henry çiftinin hikâyesinde olduğu kadar trajik olmayabilir. Ancak temel kaygısı ilişkiyi koruyabilmek olan müzakere ortaya yarım yamalak bir anlaşma çıkarma riski taşır.

Daha önemlisi, yumuşak ve dostça pozisyonel pazarlık tarzınız sizi pozisyonel pazarlığı sert olan birine karşı savunmasız

bırakabilir. Pozisyonel pazarlıkta sert oyun yumuşak olanı hakimiyeti altına alır. Sert pazarlıkçı ödünde ısrar eder ve tehditte bulunurken, yumuşak olan çatışmadan uzak durmak ve anlaşmak için boyun eğerse, müzakere oyunu sert oyuncunun lehine olma eğilimindedir. Bu süreç anlaşmayla sonuçlanabilir ama buna akıllıca bir anlaşma denemez. Kesin olan, sert pozisyonel pazarlıkçının yumuşak olana göre daha avantajlı olacağıdır. Sert pozisyonel pazarlığa karşı yumuşak pozisyonel pazarlığı sürdürürseniz muhtemelen gömleğinizi kaptırabilirsiniz.

BİR ALTERNATİF VAR

Sert ve yumuşak pozisyonel pazarlık arasında bir seçim yapmaktan hoşlanmıyorsanız, oyunu değiştirebilirsiniz.

Müzakere oyunu iki kademede yapılır. Birinde müzakere konunun özüne ilişkindir, diğeri –çoğu kez üstü kapalı biçimde– öze ilişkin nasıl bir süreç takip edileceği üzerine odaklanır. Birinci müzakere, maaşınız, kira sözleşmesinin şartları veya ödenecek fiyat olabilir. İkincisi, konunun özünü nasıl müzakere edeceksiniz, yumuşak tarzda pozisyonel pazarlıkta mı sert tarzda mı, yoksa başka bir metotla mı? Bu ikinci müzakere oyunu ile ilgili oyun, bir "oyun ötesi" durumdur. Müzakereler sırasında attığınız her adım sadece kira, maaş veya diğer esasa dair sorularla uğraşmaz, aynı zamanda oynadığınız oyunun kurallarını koymaya da yardım eder. Attığınız adım, müzakereyi devam ettirilebilir durumda tutabilir veya bir oyun değiştirme adımını oluşturabilir.

Bu ikinci müzakere genel olarak dikkatten kaçar çünkü iradi olarak alınan bir kararla gerçekleşiyormuş gibi gözükmez. Sadece başka ülkeden özellikle de belirgin derecede farklı kültürel geçmişi olan biriyle görüşürken, önceden kabul edilmiş esasa dair bir müzakere süreci kurmak gerektiğini görebilirsiniz. Fakat farkında olarak veya olmadan attığınız her adımda, bunlar sade-

ce görüşmenin özüyle ilgili görünseler bile, aslında usule ilişkin kurallar üzerinde müzakere etmektesiniz.

PROBLEM
Pozisyonel Pazarlık: Hangi Oyunu Oynamalı?

Yumuşak tarz	Sert tarz
Katılımcılar arkadaş.	Katılımcılar rakip.
Amaç anlaşmaya varmak.	Amaç zafer.
İlişkiyi geliştirmek için ödün verin.	İlişkinin koşulu olarak ödün talep edin.
İnsanlara ve problemlere yumuşak yaklaşın.	İnsanlara ve problemlere sert yaklaşın.
Başkalarına güven duyun.	Başkalarına güven duymayın.
Pozisyonunuzda kolayca değişiklik yapın.	Pozisyonunuzu sağlama alın.
Teklif götürün.	Tehdit edin.
Alt sınırınızı ortaya koyun.	Alt sınırınız konusunda diğer tarafı yanıltın.
Anlaşmak için tek taraflı kayıpları kabul edin.	Anlaşmanın bedeli olarak tek taraflı kazanç talep edin.
Diğer tarafın kabul edeceği tek cevabı arayın.	Kabul edeceğiniz tek cevabı arayın.
Anlaşma olması için ısrarlı olun.	Pozisyonunuzda ısrar edin.
İrade yarışından kaçınmaya çalışın.	İrade yarışını kazanmaya çalışın.
Baskıya boyun eğin.	Baskı uygulayın.

Sert mi yumuşak pazarlığı mı kullanmalı sorusunun cevabı "hiçbiri" dir. Oyunu değiştirin. Harvard Müzakere Projesi'nde pozisyonel pazarlık şekline alternatif olarak, verimli ve dostça bir

şekilde, özellikle akla uygun sonuçlar elde etmek üzere tasarlanmış bir müzakere metodu geliştirmekteyiz. *Prensipli müzakere* veya *esasa dair müzakere* diye adlandırılan bu metot kısaca dört temel noktada özetlenebilir.

Hemen hemen her koşulda kullanılabilen ve açıksözlülükle yürütülen bu müzakere metodunu şu dört nokta tanımlar. Her biri müzakerenin bir temel konusu ile ilgilidir ve neler yapmanız gerektiği konusunda öneride bulunur.

İnsanlar: Kişileri problemden ayırın.
Menfaatler: Pozisyonlar üzerine değil, menfaatlere odaklanın.
Seçenekler: Ne yapacağınıza karar vermeden önce, çeşitli seçenekler ortaya koyun.
Kriterler: Sonucun objektif standartlara dayandırılması için ısrar edin.

Birinci nokta, insanların bilgisayar olmadığı gerçeğine cevap verir. Bizler, sık sık önemli algılama farklılıkları gösteren ve açık iletişim kurmakta zorlanan, güçlü duyguları olan varlıklarız. Duygular genelde problemin objektif esasları ile karışır. Pozisyon almak bu durumu daha da berbat eder çünkü insanların egosu pozisyonları ile özdeşleşir. Bu nedenle, esas problem üzerinde çalışmaya başlamadan önce "insan problemi" konudan ayrılmalı ve ayrı olarak ele alınmalıdır. Sözlük anlamıyla değilse de mecazi anlamda, katılımcılar birbirlerini omuz omuza çalışan, birbirlerinin üzerine değil problemin üzerine giden kişiler olarak görmeliler. Bu nedenle ilk öneri şudur: *Kişileri problemden ayırın.*

İkinci nokta ise, müzakerenin amacı bunların altında yatan menfaatleri tatmin etmek olduğundan, insanların belirttikleri pozisyonlara odaklanmaları sorunundan uzak durmak için tasarlanmıştır. Müzakere pozisyonu çoğu kez ne istediğinizin anlaşılmasını zorlaştırır. Pozisyonlar arası uzlaşmanın, insanların o po-

zisyonları benimsemelerine sebep olan ihtiyaçlarını etkin şekilde karşılayacak bir anlaşma ortaya çıkarması mümkün değildir. Metodun ikinci temel unsuru şudur: *Pozisyonlara değil menfaatlere odaklanın.*

Üçüncü nokta, baskı altındayken en iyi çözümleri tasarlamanın güçlüğüne cevap verir. Karşınızda bir rakibinizin bulunduğu olumsuz ortamda karar vermeye çalışmak vizyonunuzu daraltır. Çok şeyin tehlikede olması yaratıcılığa engel olur. Aynı şekilde tek bir doğruyu aramak da vizyon daraltıcıdır. Ortak menfaatleri geliştirmek ve farklı menfaatleri yaratıcı şekilde birbiriyle uyumlu hale getirecek çeşitli çözüm imkânlarını düşünmek üzere, bu baskıları belirlenmiş bir zaman ayırarak dengeleyebilirsiniz. Bu nedenle üçüncü temel nokta şudur: Anlaşma olmasına çalışmadan önce, *her iki tarafın kazançlı olacağı seçenekler yaratın.*

Menfaatlerin doğrudan çatıştığı durumlarda, bir müzakereci inatçı davranarak durumu kendi lehine sonuçlandırabilir. Bu metot uzlaşmaz olanı ödüllendirir ve keyfi sonuçlar doğurur. Ancak böyle bir müzakereciye, tek kendi sözünün yeterli olmadığında ısrar ederek ve anlaşmanın her iki tarafın iradesinden bağımsız, adil standartları yansıtması gerektiğini söyleyerek karşı çıkabilirsiniz. Tabii bu, şartların sizin seçtiğiniz standartlarda değil, sadece piyasa değeri, uzman görüşü, yerleşik uygulama veya hukuk gibi adil standartlarla belirlenmesinde ısrar etmek demektir. Taraflar neyi yapıp neyi yapmamayı istediklerinden öte, bu kriterleri konuşurlarsa, her iki taraf da diğerine boyun eğmek zorunda kalmaz ve ikisi de adil bir karara razı olur. Bu nedenle dördüncü temel kural şudur: *Objektif kriterlerin kullanılmasında ısrar edin.*

Prensipli müzakere metodu aşağıdaki tabloda sert ve yumuşak tarzda pozisyonel pazarlıkla karşılaştırılmakta ve dört temel kural büyük koyu renk yazıyla gösterilmektedir.

Prensipli müzakerenin bu dört önerisi, müzakereye başla-

mayı düşündüğünüz andan anlaşmaya varılana veya anlaşma çabalarınızı kesme kararı verdiğiniz ana kadar duruma uygundur. Bu süre üç aşamaya bölünebilir: Analiz, planlama ve görüşme.

Analiz aşamasında basitçe duruma tanı koymak için uğraşırsınız. Bilgi toplar, bu bilgileri organize eder ve üzerinde düşünürsünüz. İnsanla ilgili taraflı algı, düşmanca duygular ve net olmayan iletişim gibi sorunları dikkate almak, aynı zamanda hem kendi hem de diğer tarafın menfaatlerini saptamak isteyeceksiniz. Ayrıca masaya konmuş seçenekleri not etmek ve anlaşmaya temel oluşturacak daha önce önerilmiş kriterleri de saptamak isteyeceksiniz.

Planlama aşamasında bu dört unsuru bir kez daha göz önünde tutarken hem yeni fikirler bulacak hem de yapılması gerekenlere karar vereceksiniz. İnsanlarla ilgili problemlerin üstesinden gelmek için ne teklif edeceksiniz? Menfaatleriniz arasında hangisi en önemlisi? Gerçekçi olan bazı hedefleriniz neler? Aralarında karar verebilmek için ek seçenekler ve kriterler ortaya koymak isteyeceksiniz.

Yine görüşme aşamasında taraflar ileri geri iletişime devam edip anlaşmaya uğraşırken, bu aynı dört unsur üzerinde görüşülecek en iyi konudur. Algılama farklılıkları, düş kırıklığı, öfke gibi duygular, iletişim kurmadaki zorlanmalar bu sırada kabul edilebilir ve cevaplandırılabilir. Her iki taraf da diğer tarafın menfaatlerini anlamaya çalışmalıdır. Böylece, her iki tarafın da menfaatine olacak seçenekleri ortaya koyabilir, birbirine ters düşen menfaatlere ilişkin objektif standartlar üzerinde anlaşmaya çalışabilirler.

Özetlemek gerekirse, pozisyonel pazarlığın tam tersine, temel menfaatler, her iki tarafı tatmin eden seçenekler ve adil standartlara odaklanan prensipli müzakere metodu, *akılcı* bir anlaşmayla sonuçlanır. Bu metot size, müzakereyi ortak bir karara ilişkin uzlaşmaya yavaş yavaş *verimli* bir şekilde vardırmaya, pozis-

Problem Pozisyonel Pazarlık: Hangi oyunu oynamalısınız?		**Çözüm** Oyunu değiştirin. Konunun esası üzerinde müzakere yürütün.
Yumuşak tarz	**Sert tarz**	**Prensipli tarz**
Katılımcılar arkadaşlar.	Katılımcılar karşıt kişiler.	Katılımcılar çözüm üreten kişiler.
Amaç anlaşmaya varmak.	Amaç zafere ulaşmak.	Hedef verimli ve dostlukla ulaşılan akıllı bir sonuç.
İlişkiyi geliştirmek için ödün verin.	İlişki koşulu olarak ödün talep edin.	**Kişileri problemden ayrı tutun.**
Kişilere de probleme de yumuşak yaklaşın.	Kişilere de probleme de sert yaklaşın.	Kişilere yumuşak, problere sert tavır koyun.
Başkalarına güven duyun.	Başkalarına güvenmeyin.	Güven duygusundan bağımsız hareket edin.
Kolayca pozisyon değiştirin.	Pozisyonunuzu sağlama alın.	**Pozisyonlarınız değil menfaatlerinize odaklanın.**
Teklif götürün.	Tehdit edin.	Menfaatleriniz ne olabilir araştırın.
Taban değerinizi açıklayın.	Taban değeriniz konusunda yanıltın.	Taban değerden uzak durun.
Anlaşma için tek taraflı kaybı kabul edin.	Anlaşmanın bedeli olarak tek taraflı kazanç talep edin.	**Her iki tarafın da kazançlı çıkması için seçenekler yaratın.**
Karşı tarafın kabul edebileceği tek bir cevap arayın.	Kabul edeceğiniz tek cevabı arayın.	Kararı daha sonra vermek üzere çok sayıda seçenek geliştirin.
Anlaşma olması için ısrar edin.	Pozisyonunuzda ısrar edin.	**Objektif kriterler kullanmakta ısrar edin.**
İrade yarışından uzak durmaya çalışın.	İrade yarışını kazanmaya çalışın.	İradeden bağımsız, standartlara dayanan bir sonuç almaya çalışın.
Baskıya boyun eğin.	Baskı uygulayın.	Aklınızı kullanın ve akla uygun şeylere açık olun; baskıya değil, prensibe boyun eğin.

yonlara gömülüp daha sonra da içinden çıkmaya çalışmanın işlem maliyeti olmaksızın imkân sağlar. Ayrıca, insanları problemden ayrı tutarak ve diğer müzakereciyle bir insan olarak doğrudan ve empatik bir ilişki kurmaya olanak vererek *barışçıl* bir anlaşmanın gerçekleşmesi mümkün olur.

Bundan sonraki dört bölümün her biri bu dört temel konuyu geniş kapsamlı anlatıyor. Eğer bu bölümde herhangi bir noktada şüpheye kapılırsanız, yaygın olarak sorulan metotla ilgili sorulara cevap bulabilmek için sonraki üç bölümü incelemek isteyebilirsiniz.

İKİNCİ BÖLÜM

Metot

2

İnsanları Problemden Ayrı Tutun

İnsanların, birbirlerini yanlış anlamaksızın, kızmaksızın ve olanları kişisel algılamaksızın bir problemi ele almasının ne zor olduğunu herkes iyi bilir.

Sendika lideri ekibine sorar: "Peki iş bırakma çağrısında bulunan kim?"

Jones öne çıkar: "Bendim. Gene şu işe yaramaz ustabaşı Campbell son iki haftada beşinci kezdir beni bizim gruptan alıp başkasının yerine geçmem için gönderdi. Benimle bir derdi var ve ben bundan bıktım. Neden bütün pis işleri benim yapmam gerekiyor?"

Daha sonra sendika lideri, Campbell ile yüzleşir: "Neden bu iş için sürekli Jones'u seçiyorsun? İki haftada beş kez başkasının yerine onu görevlendirmişsin. Neler oluyor?"

Campbell şöyle cevap verir: "Jones'u seçiyorum çünkü işinde en iyi o. Kendisine, grup çalışmasında başlarında kilit biri olmasa da işleri karışıklık olmaksızın yürütebileceği konusunda güveniyorum. Başka birinin yerini alması için onu sadece yönetici biri işe gelmemişse gönderiyorum, aksi takdirde Smith veya

başkasını gönderiyorum. Etrafta grip yüzünden çok sayıda önemli kilit kişi işe gelmedi. Jones'un buna karşı çıktığını hiç bilmiyordum. Sorumluluk hoşuna gitti sanmıştım."

Diğer bir gerçek hayattan alınan örnekte, bir sigorta şirketi avukatı, eyalet sigorta yetkilisine şöyle söylüyor:

"Bize zaman ayırdığınız için teşekkür ederim Sayın Thompson. Sizinle üzerinde konuşmak istediğim şey, kusursuz sorumluluk düzenlemesine uyum şartı ile ilgili yaşamakta olduğumuz bazı problemler. Temel olarak, bu maddenin kaleme alınma şekli, mevcut poliçeleri oran sınırlaması içeren sigortacılar için adil olmayan bir etkiye sebep olduğundan, bu konunun yeniden ele alınması için yollar düşünülmesini arzu ediyoruz...."

Yetkili sözünü keserek: "Bayan Monteiro bu düzenlemeler yapılmadan önce bakanlığımızın yapmış olduğu oturumlarda şirketinizin karşı çıkıp sesini duyurabileceği fırsatlar fazlasıyla oldu. O oturumları ben yönettim Bayan Monteiro. Maddeye ilişkin her ifadeyi kelimesi kelimesine ben dinledim ve kusursuz sorumluluk düzenlemesinin son şeklini bizzat kendim yazdım. Benim hata yaptığımı mı söylüyorsunuz?"

"Hayır, fakat".....

"Adil olmadığımı mı söylüyorsunuz?"

"Tabii ki hayır efendim, fakat bu şart daha evvel hiçbirimizin öngöremediği önemli sonuçlara sebep oldu ve ....."

"Dinle Monteiro, bu göreve gelmek için kampanya yürütürken, katil saç kurutma makinaları ve 10.000 dolarlık otomobil görünümündeki bombaların işini bitireceğim diye halka söz verdim. Bu düzenlemeler bunu sağladı."

"Şirketiniz geçen sene kusursuz sorumluluk poliçelerinden 50 milyon dolar kâr sağladı. Buraya gelip 'adil' olmayan düzenlemeler ve 'öngörülemeyen sonuçlar'dan söz ederken benim bir aptal olduğum düşüncesiyle mi hareket ediyorsunuz? Artık tek kelime bile duymak istemiyorum. İyi günler, Bayan Monteiro."

Şimdi ne olacak? Bu konuda sigorta şirketi avukatı, yetkiliye baskı yaparak onu kızdırıp tahminen bir yere varır mı? Şirketi bu eyalette çok iş yapıyor ve bu yetkili ile iyi ilişkiler yürütmek önemli. Düzenlemelerin gerçekten adil olmadığından emin olsa, uzun vadeli etkilerinin kamu yararına olmayacağına inansa ve baştaki oturumlarda bilirkişiler dahi bu sorunu öngöremedilerse de, konuyu bir süreliğine unutmalı mı?

Böyle durumlarda olan nedir?

MÜZAKERECİLER HER ŞEYDEN ÖNCE İNSANDIR

Şirketler arasında ve uluslararası işlemlerde kolayca unutulan temel bir müzakere gerçeği "diğer tarafın" soyut temsilcileri ile değil, insanlarla uğraşmak durumunda olduğunuzdur. İnsanların duyguları, güçlü değer yargıları, farklı geçmişleri ve bakış açıları vardır; ne yapacaklarını kestiremezsiniz. Aynı şeyler sizin için de geçerlidir.

Müzakerenin bu insan yönü ya yardımcı olur ya da felakete sebep olabilir. Anlaşmaya varmaya çalışma süreci, iki tarafı karşılıklı tatmin edecek bir sonuç için psikolojik olarak kendini adama duygusu yaratabilir. Güven, anlayış, saygı ve dostluğun zaman içinde oluştuğu ilişkiler, her yeni müzakereyi daha sorunsuz ve verimli yapabilir. Kişilerin kendilerini iyi hissetme arzuları, başkalarının kendileri hakkında neler düşündüğü kaygısı, çoğu kez diğer müzakerecinin menfaatlerine karşı daha duyarlı olmalarını sağlar.

Diğer yandan insanlar öfkelenir, depresif, korku dolu, düşmanca, düş kırıklığı içinde ve incitilmiş olabilirler. Kolayca tehdit edilen egoları vardır. Dünyayı kendi görüş açılarından görür ve sık sık algıladıkları ile gerçek olanı karıştırırlar. Her zamanki gibi söylediğiniz şeyi, sizin amacınıza göre yorumlamayı başaramazlar ve sizin anladığınız şeyi de söylemek istemezler. Yanlış anlama önyargıyı güçlendirebilir ve kısır döngüye sebep olan karşı

tepkiler yaratır, mümkün çözümlerin akılcı şekilde aranması imkânsızlaşır ve müzakere başarısız olur. Oyunun amacı, puan kazanmak, olumsuz düşüncelerin teyidi ve her iki tarafın da önemli menfaatlerini tehlikeye atmak pahasına, suçlamaların bölüşülmesi haline gelir.

Hassas ve insani tepkileri olan insanlar olarak diğer insanlarla başa çıkamamak, bir müzakere için felaket olabilir. Hazırlık döneminden sonrasındaki takibe kadar müzakerenin herhangi bir noktasında ne yaparsanız yapın kendinize şu soruyu sormaya değer: "İnsan faktörüne yeterince dikkat ediyor muyum?"

HER MÜZAKERECİNİN, ESASA VE İLİŞKİYE AİT OLMAK ÜZERE İKİ MENFAATİ VARDIR

Her müzakereci kendi önemli menfaatlerini karşılayacak bir anlaşmaya varmak ister. Müzakere etmesinin sebebi budur. Bunun ötesinde müzakerecinin diğer tarafla ilişkisinde de bir menfaati vardır. Antikacı hem satıştan kâr sağlamak hem de müşteriyi sürekli müşteriye dönüştürmek ister. En azından, müzakereci tarafların menfaatlerini göz önüne aldığında kabul edilebilir bir anlaşma ortaya çıkararak iyi bir iş ilişkisini sürdürmek ister. Çoğu kez, daha fazla şey tehlikede demektir. Çoğu müzakere, tarafların o sırada sürdürmekte oldukları ilişkileri çerçevesinde yapıldığından, müzakerenin gelecekteki ilişkileri veya gelecek müzakereleri engelleyecek değil yardımcı olacak şekilde yürütülmesi çok daha önemlidir. Aslında birçok uzun süreli müşteri, iş ortağı, aile bireyleri, meslektaşlar, devlet görevlileri veya yabancı ülkelerle olan devamlı ilişki, belirli bir müzakerenin sonucundan daha büyük bir önem taşır.

İlişki ile Problem Karıştırılmaya Yatkındır

Müzakerede "insan problemi"nin belli başlı önemli sonucu, tarafların, esasa ilişkin tartışmayla insan ilişkisini karıştırmaya yatkın olmasıdır. Alan taraf da veren taraf da olsak, insanlarla prob-

lemi tek bir konu gibi ele almaya yatkınızdır. Aile içinde "Mutfak berbat durumda" veya "Banka hesabında az para kalmış" gibi ifadeler sadece bir problemi belirtmek için söylenmiş olabilir, fakat bunları duyan kişiye kişisel bir saldırı gibi gelebilir. Bir durumla ilgili duyduğunuz öfke, sizi kafanızda o olayla ilişkilendirdiğiniz kişiye karşı öfkeye yönlendirebilir. İnsan egosu esasa dair pozisyonların içine girme eğilimindedir.

Esasa ilişkin konuların psikolojik olanlarla karışmasının diğer bir sebebi de, insanların esasa dair söylenenlerden asılsız anlamlar çıkarıp ondan sonra da bunları kendilerine karşı o kişinin gerçek niyet ve tavrı gibi ele almalarıdır. Dikkat etmezsek bu süreç neredeyse kendiliğinden oluşur; nadiren başka açıklamaların da aynı derecede geçerli olduğunun bilincinde oluruz. Sendika örneğinde olduğu gibi, Jones ustabaşı Campbell'in onunla bir derdi olduğunu düşünürken, Campbell böyle sorumluluk gerektiren bir iş vererek Jones'a iyilik ve de iltifat ettiğini düşünmüştü.

Pozisyonel Pazarlık Konunun Esası ile İlişki Arasında Çatışma Yaratır

Müzakereyi bir irade yarışı gibi ele almak, karışık süreci daha da içinden çıkılmaz yapar. Ben sizin pozisyonunuzu müzakerenin sonuçlanmasını arzu ettiğiniz bir bildiri gibi görüyorum; benim görüşüm, bu tutumunuzun, ilişkimizi pek umursamadığınızı gösterdiğidir. Sizin akla yatkın bulmadığınız katı tavrı ben gösterirsem, siz de benim bu aşırı tavrı bilerek aldığımı düşünür ve kolayca, size veya sizinle olan ilişkime fazla değer vermiyormuşum gibi bir sonuç çıkarabilirsiniz.

Pozisyonel pazarlık, bir müzakerecinin hem esasa hem de iyi insan ilişkilerine dair menfaatlerini birbiriyle değiş tokuş edip dengeleyerek ele alır. Uzun vadede şirketiniz için önemli olan sigorta temsilcisi ile ilişkiniz ise, o zaman bu konuyu bırakacaksınız. Veya diğer tarafın sizi sevip saymasından çok, konunun lehi-

nize çözümlenmesini önemsiyorsanız, o zaman ilişkinin esasla yer değiştirmesini deneyin. "Bu noktada bana katılmayacaksanız, siz bilirsiniz. Bu son görüşmemiz olacak." Ancak önemli bir konuda boyun eğmek size dost kazandırmayacağı gibi diğer tarafın sizin hakkınızdaki düşüncesi de, aldatılabileceğinizin teyidinden başka bir şey değildir.

İLİŞKİYİ ESASTAN AYRI TUTUN, DOĞRUDAN İNSAN PROBLEMİ İLE İLGİLENİN

Eğer taraflar her bir problemi kendi meşru esasına göre değerlendirerek ele alır ve buna psikolojik olarak da hazır olurlarsa, önemli sorunla başa çıkmak ile iyi iş ilişkisini sürdürmek birbiriyle çelişen amaçlar olmak zorunda değildir. İlişkiyi, doğru algılama, net iletişim, duruma uygun duygular ve geleceğe dönük amaçla uyumlu bir bakış üzerine temellendirin. İnsan sorunları ile doğrudan uğraşın; onları önemli ödünler vererek çözmeye çalışmayın.

Psikolojik problemlerle uğraşırken psikolojik teknikler kullanın. Algılamaları net değilse, o kişileri eğitmek üzere yollar arayabilirsiniz. Duygular fazla baskın bir hal alırsa, bu durumdaki herkese sakinleşmeleri için fırsat tanıyın. Yanlış anlamalar olduğunda iletişimi geliştirmeye çalışabilirsiniz.

Birbirine karışmış insan problemlerinin arasında yolunuzu bulabilmek için, üç temel öge olan algılama, duygu ve iletişim açısından düşünmekte fayda var. Çeşitli insan problemlerinin tümü bu üçünden birine girer.

Müzakere ederken kolayca unutulan şey, sadece karşı tarafın insan problemleriyle değil, kendinizinkiyle de baş etmek zorunda olduğunuzdur. Öfke ve düş kırıklığınız, sizin yararınıza olabilecek bir anlaşmayı engelleyebilir. Algılamalarınızın tek taraflı olma ihtimali vardır ve yeteri kadar iyi dinlemiyor veya iletişim kurmuyor olabilirsiniz. Aşağıdaki teknikler sizin olduğu kadar karşı tarafın insan problemlerine de uygulanabilir.

ALGILAMA

Diğer tarafın düşüncesini anlamak size probleminizi çözmekte yardım edecek faydalı bir faaliyet değildir. Problem, onların düşüncesinin kendisidir. İster bir anlaşma yaparken ister bir uyuşmazlığı sulh ederken olsun, farklılıklar, sizin düşünceniz ile onların düşüncesi arasındaki farkla tanımlanır. İki kişi kavga ettiğinde –bu çoğu kez bir nesne veya olay içindir– her iki taraf da kol saatinin esas sahibinin kendisi olduğunu ileri sürer veya bir araba kazasında her iki taraf da hatanın karşı tarafta olduğunu iddia eder. Aynı şey milletler için de geçerlidir. Fas ve Cezayir Batı Sahra'nın bir bölümü için, Hindistan ve Pakistan birbirlerinin geliştirdiği nükleer bomba için kavga ederler. Böyle durumlarda insanlar, daha çok bilgi toplamaları gereken şeyin o nesne veya olay olduğu düşüncesine kapılırlar. Saatle ilgili çalışma yaparlar veya kazanın olduğu yerdeki tekerleğin kayma izini ölçerler. Batı Sahra'yı veya Hindistan ile Pakistan'ın nükleer silahları geliştirmelerinin ayrıntılı tarihini araştırırlar.

Ancak, sonuç olarak uyuşmazlık, tarafsız gerçeklerde değil insanların kafasında yatar. Gerçek ise –belki iyi belki kötü– farkın üstesinden gelmek üzere bir tartışma konusu daha demektir. Farklılık zaten vardır, çünkü fark düşünce tarzlarındadır. Yersiz olsalar bile korkular gerçek korkulardır ve üzerlerinde durulması gerekir. Gerçekçi olmasalar bile ümitler savaşa sebep olabilirler. Gerçekler saptanmış olsalar dahi problemi çözümlemek için hiçbir işe yaramayabilir. Her iki taraf da saati birinin kaybettiği diğerinin bulduğu konusunda hemfikir olabilir ama buna rağmen saatin kimin olacağında anlaşamazlar. Araba kazasının 31.402 mil yapmış olan lastiğin patlaması sonucu meydana geldiği saptanabilir, fakat taraflar zararı kimin ödemesi gerektiği konusunda tartışabilir. Batı Sahra'nın ayrıntılı tarihi ve coğrafyası ne kadar dikkatle araştırılıp belgelenmiş olursa olsun, böyle bir sınır anlaşmazlığı kenara bırakılacak bir konu değildir. Kimin ne za-

man hangi silahları yaptığı konusunda yapılan hiçbir araştırma, Hindistan ile Pakistan arasındaki anlaşmazlığı bir kenara bıraktıramaz.

Objektif bir gerçeği aramak faydalı olsa da, sonuçta müzakerede sorunu her bir tarafın kendi gördüğü gerçek yaratır ve çözüme giden yolu açar.

Kendinizi Onların Yerine Koyun

Dünyaya bakışınız nerede oturduğunuza bağlıdır. İnsanlar görmek istediklerini görmeye yatkındır. Bir yığın ayrıntılı bilgi arasından, daha önceki algılamalarını teyid eden olayları seçmeye ve onlara odaklanmaya, önceki algılamalarını sorgulayanları dikkate almamaya veya yanlış anlamaya yatkınlık gösterirler. Müzakerede her iki taraf da sadece kendi davasındaki haklı unsurları ve diğer tarafın hatalarını görebilir.

Her ne kadar çok zor bir iş olsa da, bir durumu diğer tarafın gördüğü gibi görebilme yeteneği, bir müzakerecinin sahip olması gereken en önemli becerilerden biridir. Diğer tarafın farklı düşündüğünü bilmek yeterli değildir. Eğer onları etkilemek istiyorsanız, onların görüşlerinin gücünü onların bakış açılarıyla anlamalı ve inandıklarını nasıl güçlü bir şekilde hissettiklerini siz de hissetmelisiniz. Mikroskopun altında bir böcek üzerinde araştırma yapıyor gibi onları incelemek yeterli değildir; bilmeniz gereken şey böcek olmanın nasıl bir duygu olduğudur. Bu işi başarabilmek için onların görüşlerini "anlamaya çalışırken" bir süre yargı belirtmemeye hazır olmalısınız. Siz kendi görüşlerinizin "doğruluğuna" ne kadar çok inanıyorsanız onlar da aynen kendilerininkine inanabilir. Siz masanın üzerinde yarı dolu bir bardak su görebilirsiniz. Eşiniz ise onu yarı boş, kirli ve maun cilada yuvarlak iz bırakmak üzere olan bir bardak olarak görebilir.

Kira sözleşmesinin yenilenmesi için yürütülen müzakerede kiracı ile ev sahibesinin zıt algılamalarını düşünün:

Kiracının algılayışı	Ev sahibesinin algılayışı
Kira zaten çok yüksek.	Kira uzun zamandır artırılmadı.
Diğer şeylerin artan fiyatı daha fazla kira vermemi engelliyor.	Diğer şeylerin artan fiyatı karşısında daha fazla kira gelirine ihtiyacım var.
Dairenin boyaya ihtiyacı var.	Daireyi çok kötü kullandı.
Benzer daireye daha az kira ödeyenleri tanıyorum.	Benzer daireye daha fazla kira ödeyenleri tanıyorum.
Benim gibi gençler yüksek kiralar ödeyecek durumda değil.	Onun gibi gençler gürültü yapmaya ve daireyi hor kullanmaya daha yatkındır.
Kiranın düşük olması gerekir, çünkü mahalle yıkık dökük.	Mahallenin kalitesini artırmak için ev sahipleri olarak kirayı artırmalıyız.
Kedi köpeğim olmadığı için ben istenilen bir kiracıyım.	Hi-fi müzik çalarak beni çıldırtıyor.
Kirayı ne zaman istese ödüyorum.	Ben istemeden kirayı asla ödemiyor.
Ev sahibesi soğuk ve mesafeli, nasıl olduğumu hiç sormaz.	Kiracının özel hayatına hiç karışmayan düşünceli bir insanım.

Onların görüş açılarını anlamak onlarla aynı fikirde olmak değildir. Onların düşünce biçimlerini daha iyi anlamak sizi konunun esasını değerlendirmeye, kendi görüşlerinizin haklılığını yeniden gözden geçirmeye yönlendirebilir. Fakat onların görüşünü anlamak bir *maliyet* değil *faydadır.* Size çatışma alanını daraltma fırsatı verdiği gibi, henüz açıklığa kavuşmuş menfaatlerinizi geliştirmenize de yardım eder.

Korkularınızın, Onların Niyetlerinden Kaynaklandığı Sonucunu Çıkarmayın

İnsanlar korktukları her neyse diğer tarafın onu yapma niyetinde olduğunu düşünme eğilimindedir. *New York Times* gazetesinden şu hikâyeyi düşünün: "Bir barda tanıştılar ve erkek kadına kendisini arabayla evine bırakmayı teklif etti. Kadını hiç bilmediği yollardan götürdü ve bunun kestirme yol olduğunu söyledi. Kadını evine o kadar çabuk götürdü ki kadın saat ondaki haberlere yetişti." Sonuç bize neden böyle sürpriz oldu dersiniz? Çünkü korkularımıza uygun tahmin yürüttük de ondan.

Diğer tarafın yaptığını veya söylediğini en kötü şekliyle anlamak alışkanlığına kapılmak fazlasıyla kolaydır. Şüpheci bir yorumun, kişinin çoğu kez kafasında önceden sahip olduğu algılamalardan kaynaklanması doğaldır. Dahası, yapılacak "güvenli" şey buymuş gibi gözükür ve izleyicilere diğer tarafın gerçekten ne kadar kötü olduğunu gösterir. Yaptıkları veya söyledikleri her şeyin en kasvetli biçimde yorumlanmasının bedeli ise anlaşmaya götürebilecek yeni fikirlerin geri çevrilmesi ve ustaca değiştirilen pozisyonların görmezden gelinmesi veya reddedilmesidir.

Kendi Probleminiz İçin Onları Suçlamayın

Kendi problemimizden dolayı diğer tarafı sorumlu tutmak insana cazip gelir. "Şirketiniz hiç güven vermiyor, fabrikadaki jeneratörümüzü ne zaman bakıma alsanız, çok kötü hizmet veriyorsunuz ve jeneratör hemen yine bozuluyor." Özellikle gerçek sorumlunun diğer taraf olduğunu düşündüğünüzde, suçlama kolayca düşülen bir durumdur. Fakat suçlamada haklı olunsa dahi, genelde bu ters teper. Üzerine gidildiğinde diğer taraf kendini savunmaya başlayacak ve söylemeniz gereken şeye karşı çıkacaktır. Sizi dinlemeyi bırakacak veya kendilerine göre bir sebeple onlar da size saldıracaklardır. Hata değerlendirmesi yapmak, insanlarla problemin iyice birbirine karıştırılmasıdır.

Problemi konuşurken, problemle ilgili dış belirtileri, konuştuğunuz kimseden ayrı tutun. "Servise aldığınız jeneratör tekrar bozuldu. Bu son ayda üç kez oldu. İlk bozulduğunda bir hafta çalışmadı. Bu fabrikanın çalışan bir jeneratöre ihtiyacı var. Jeneratörün bozulma riskini en aza indirebilme konusunda önerilerinizi istiyorum. Bakım servisi veren şirketi mi değiştirmeliyiz, üreticiyi mahkemeye mi vermeliyiz veya ne yapmalıyız?"

Birbirinizin Algılarını Görüşün

Farklı algılamaların üstesinden gelebilmenin bir yolu, onları açık hale getirip diğer tarafla konuşup tartışmaktır. Taraflar bu işi problemi kendi gördükleri biçimiyle, bir tarafın diğerini suçlamadığı bir dürüstlük ve açıklıkla yaptığı sürece, bu konuşma diğer tarafın sizi veya sizin de onların söylediklerini ciddiye alması için ihtiyaç duyduğu anlayışı oluşturabilir.

Müzakerede, diğer tarafın kaygı duyduğu konuları anlaşmanın yolunu tıkamayan "önemsiz" şeylermiş gibi görmek sık rastlanan bir davranıştır. Oysa aksine, onların duymak ve de sizin söylemek istediklerinizi, ikna edici ve yüksek sesle dile getirmeniz, müzakereci olarak yapabileceğiniz en iyi yatırımlardan biri olabilir.

Deniz Hukuku Konferansı'nda teknoloji transferi üzerine ortaya çıkan müzakereyi ele alalım. 1974 senesinden 1981'e kadar 150 ülkenin temsilcileri New York ve Cenevre'de okyanusun kullanımında balıkçılık hakları ve açık denizde manganez arama çıkarma kurallarını belirlemek üzere toplandılar. Bir noktada, gelişmekte olan ülkelerin temsilcileri teknoloji alışverişine büyük ilgi duyduklarını ifade ettiler; çünkü ileri endüstrileşmiş ülkelerden gelişmiş teknik bilgi ve açık deniz yatağının işletilmesi için gerekli olan gereçleri kendileri de edinebilmek istediler.

Amerika Birleşik Devletleri ve diğer gelişmiş ülkeler bu isteği yerine getirmekte zorlanmadılar ve dolayısıyla teknoloji trans-

ferini önemsiz bir konu gibi gördüler. Bir bakıma bu konu onlar için önemsizdi, fakat bu konuyu önemsizmiş gibi *ele almaları* aslında büyük bir yanılgıydı. Teknoloji transferine pratik çözüm bulabilmek üzere önemli ölçüde zaman ayırsalardı, tekliflerini gelişmekte olan ülkeler için çok daha inandırıcı ve çok daha cazip hale getirebilirlerdi. Endüstrileşmiş ülkeler konuyu, daha az önemli bir sorun olarak görüp daha sonra ele almak üzere bir kenara bırakarak, kendilerine daha ucuza mal olacak, gelişmekte olan ülkeleri de önemli bir başarıya götürecek ve de diğer konularda anlaşmaya teşvik edecek bir fırsatı kaçırdılar.

Diğer Tarafın Algısı ile Uyuşmayan Davranışlarda Bulunmak İçin Fırsatları Kollayın

Belki de karşı tarafın algılamasını değiştirmek için yapılacak en iyi şey, onlara beklentilerinden farklı bir mesaj göndermektir. Kasım 1977'de Mısır Devlet Başkanı Enver Sedat'ın Kudüs'ü ziyareti, böyle bir hareketi göstermesi bakımından sıra dışı bir davranıştır. İsrailliler Sedat'ı ve Mısır'ı dört yıl önce onlara sürpriz bir saldırıda bulunmuş düşman adam ve ülke olarak görüyorlardı. Bu algıyı değiştirmek ve İsraillileri, kendisinin de barış istediğine ikna etmeye yardımcı olsun diye Sedat, İsrail'in en iyi dostu Amerika Birleşik Devletleri'nin bile resmen tanımadığı, düşmanının tartışmalı başkentine uçtu. Sedat düşman gibi davranmak yerine ortak gibi hareket etti. Bu çarpıcı atılım olmaksızın, Mısır-İsrail Barış Antlaşması'nı imzalamayı hayal etmek bile zordu.

Sürece Katılımlarını Sağlayarak Alınacak Sonuçta Onlara da Pay Verin

Eğer sürecin içinde değillerse, ortaya çıkan ürünü onaylamaları pek mümkün değildir. Bu kadar basit. Uzun bir araştırmadan sonra, kavga etmeye hazır olarak eyalet sigorta yetkilisine giderseniz, kendisini tehdit altında hissedip, çıkardığınız sonuçlara

karşı koyması, sürpriz bir davranış olmaz. Bir çalışanınıza sorumluluk alacağı bir görev isteyip istemediğini sormayı beceremezseniz, buna içerleyişi sürpriz olmasın. Diğer tarafın kabul etmeyeceği bir sonucu kabul etmesini istiyorsanız, o sonucu alma sürecinde, onların da işin içinde olması can alıcı önem taşır.

Bu tam da insanların yapmaya meyilli olmadıkları bir şeydir. Zor bir konuyu ele almak gerektiğinde, içgüdüsel olarak işin zor kısmını son ana bırakırsınız. "Yetkiliye başvurmadan önce her şeyi hallettiğimizden emin olalım" diye düşünürsünüz. Halbuki yetkili taslağın yazılışına katkısı olduğunu düşünürse, yönetmeliklerin tekrar elden geçirilmesini kabul etmesi daha kolay olur. Böylece, bitmiş tüm yönetmeliği birinin berbat etmeye çalışması yerine gözden geçirme, taslağın uzun süre alan yazım aşamasında küçük bir adım daha olur.

Güney Afrika'da ılımlı beyazlar bir noktada ayrımcı "izin kağıdı" kanunlarını lağvetmeye çalışıyorlardı. Nasıl biliyor musunuz? Teklifleri, tümüyle beyaz üyelerden oluşan parlamento komitesinde toplanıp görüşerek. Ancak, bu teklifler ne kadar övgüye değer olurlarsa olsunlar yeterli olmayacaktı, içerikleri dolayısıyla değil fakat aralarında siyahların hiç olmadığı bir sürecin ortaya çıkardığı bir sonuç olduğundan. Siyahların duyduğu şey, "probleminizin nasıl halledileceğini biz üstün beyazlar bulacağız" cümlesiydi. Konu tekrar "beyaz adamın sorumluluğuydu," oysa en başından beri sorunun kendisi buydu.

Anlaşmanın koşulları menfaatlerine olduğu izlenimini verse bile, kişiler sırf taslak hazırlanırken kendilerinin dışlanmasından kaynaklanan şüphelerden dolayı şartları reddedebilirler. Eğer her iki taraf da kendilerini bu düşüncelerin sahibi olarak görürlerse o zaman anlaşmak daha kolaydır. Taraflar geliştirilmekte olan bir çözüme ufak ufak onay verdikçe, tüm müzakere süreci daha güçlü duruma gelir. Şartların her eleştirisi ve sonucunda yapılan değişiklik, her bir ödün, müzakerecinin kişisel olarak teklifte bı-

raktığı bir damgadır. Tarafların önerilerini yeterince içeren teklif geliştikçe, her iki taraf da sonucu kendine aitmiş gibi hisseder.

Diğer tarafı işin içine katmak için onların konuya erken girmelerini sağlayın. Tavsiyelerini isteyin. Diğer tarafın düşüncelerine mümkün olan her yerde cömertçe önem vermek, onlara bu düşüncelerini başkalarına karşı savunmaları için kişisel bir pay verecektir. Kazancı kendi hanenize yazma dürtüsüne karşı koymak zor olabilir ama kendinizi tutmanıza bolca değer. Esasa ilişkin değerinin ötesinde, sürece katılım duygusu, belki de bir müzakerecinin bir teklifi kabul etmesinde tek başına belirleyici en önemli faktördür. Bir bakıma süreç ürünün kendisidir.

Durumu Kurtarmak: Teklifleriniz Taşıdıkları Değer ile Uyumlu Olsun

İngilizce'de "durumu kurtarmak" küçük düşürücü bir anlam içerir. İnsanlar "bunu sadece durumu kurtarsınlar diye yapıyoruz" diyerek küçük bir yapmacıklık yaratıldığını, böylece birisinin kendisini kötü hissetmeden işine devam edebilmesinin sağlandığını ima eder. Ses tonu alay ima eder.

Bu, "durumu kurtarma" ifadesinin rol ve öneminin, ciddi biçimde yanlış anlaşılmasıdır. Durumu kurtarmak, bir kişinin müzakere veya anlaşmada aldığı tavrı, prensipleri, geçmişteki söz ve eylemleri ile uzlaştırma ihtiyacını yansıtır.

Yargı süreci de aynı konuya ilişkindir. Hakim, kararı ile ilgili görüş yazarken sadece kendisi ve yargı sistemi adına durumu kurtarmakla kalmaz, aynı zamanda taraflar için de kurtarır. Bir tarafa sadece "sen kazandın" diğer tarafa da "sen kaybettin" demek yerine, bu kararının prensipler, hukuk ve içtihatlarla tutarlı olduğunu açıklar. Keyfi olmayıp usule uygun davrandığı izlenimini bırakmak ister. Müzakerecinin durumu da bundan farklı değildir.

Müzakerede kişiler, masaya konan teklif kendinden kabul edilemez olduğundan değil, sırf diğer tarafa pes etmiş duygusu

veya görüntüsü vermemek için karşı koymaya devam edeceklerdir. Eğer konunun özü, sonucun adil gözükmesi için farklı ifadelendirilebilir veya kavramlaştırılabilirse, o zaman kabul edeceklerdir. Büyük bir şehrin belediye başkanı ile Hispanik asıllı topluluk arasında belediyedeki iş imkânları üzerine yapılan müzakerenin koşulları belediye başkanı tarafından kabul edilebilir gibi değildi; ancak anlaşma geri alınıp aynı koşullar belediye başkanının kampanya sırasında söz verdiği kendi kararlarıymış gibi gösterildikten sonra anlaşmaya varıldı.

Durumu kurtarmak, anlaşmayı, prensipler ve müzakerecilerin kendi imajları ile bağdaştırmasını içerir. Önemi hiç hafife alınmamalıdır.

DUYGU

Bir müzakerede, özellikle de sert geçen bir uyuşmazlıkta, duygular sözlerden daha önemli olabilir. Taraflar, ortak problemlerine beraberce çözüm bulmak için uğraşmaktan çok, savaşmaya hazır olabilirler. İnsanlar çok kez müzakereye bahislerin yüksek olduğunu fark ederek ve kendilerini tehdit altında hissederek gelirler. Bir taraftaki duygu diğer tarafta da duygu yaratacaktır. Korku öfke yaratabilir, öfke de korku. Duygu faktörü kısa sürede müzakereyi çıkmaza sokabilir veya sonuçsuz bırakabilir.

Önce Hem Onların Hem de Kendi Duygularınızı Tanıyın ve Anlayın

Müzakere sırasında kendinize bir bakın. Gergin misiniz? Mideniz mi kötü? Diğer tarafa kızgın mısınız? Onları dinleyin ve ne hissettikleri hakkında bir fikir edinin. Hissettiklerinizi yazmak faydalı olabilir – belki korku dolu, endişeli, öfkeli – sonra da nasıl hissetmeyi arzu ederdiniz – kendimden emin, rahat gibi. Aynı şeyi onlar için de yapın.

Kendi kurumlarını temsil eden müzakerecilerle uğraşırken,

onlara duyguları olmayan, sadece sahibinin sesini aktaran kişiler gibi davranmak kolaydır. Şunu hatırlamak çok önemli, onların da aynen sizin gibi duyguları, korkuları, ümitleri ve hayalleri var. Meslek hayatları tehlikede olabilir. Özellikle hassas oldukları konular olduğu gibi özellikle gurur duydukları konular da olabilir. Duygusal problemler sadece müzakerecilerle sınırlı da değildir. Seçmenlerin de duyguları vardır. Hatta bir seçmenin konuya bakış açısı daha da basite indirgeyen ve duruma düşmanca bakan şekilde olabilir.

Kendinize, bu duyguları oluşturan şeyin ne olduğunu sorun. Neden öfkelisiniz? Onlar neden öfkeli? Geçmişte yaşanan haksızlıklara cevap veriyor ve intikam almak mı istiyorlar? Duygusallık bir konudan diğerine taşınarak devam mı ediyor? Evdeki özel sorunlar iş hayatına mı yansıyor? Ortadoğu Müzakeresinde hem İsrailliler hem de Filistinliler, kendilerini halk olarak tehdit altında hissederek öyle güçlü duygular geliştirdiler ki, en elle tutulur pratik konularda dahi, örneğin Batı Şeria'daki suyun nasıl dağıtılacağı üzerinde tartışıp çözüme varmak hemen hemen imkânsız hal aldı. Çünkü daha büyük bir resimde her iki halk da, hayatta kalmalarının tehlikede olduğu düşüncesiyle, her bir konuyu hayatta kalma mücadelesi olarak görüyor.

Duyguları Açıkça Ortaya Koyun ve Bunların Meşru Olduğunu Kabul Edin

Diğer taraftaki insanlarla duygularını konuşun. Kendinizinkileri de anlatın. Şöyle bir şey söylemek kimseye zarar vermez. "Biliyor musunuz bizim taraftakiler bize kötü davranıldığını düşünüyorlar ve bu yüzden canları çok sıkkın. Bir anlaşmaya varılsa dahi bu anlaşmanın sürdürülemeyeceğinden korkuyoruz. Mantıklı olsun veya olmasın ama kaygımız bu. Ben şahsen bu korkumuzun yanlış olabileceğini düşünüyorum ama, diğerlerinin duygusu bu. Sizin taraftakiler de aynı şeyi mi düşünüyor?" Kendi duyguları-

nızı veya onlarınkini açık biçimde görüşmeye odaklanmak, sadece problemin ciddiyetini vurgulamakla kalmayacak, müzakereyi daha az tepkisel ve daha etkin yapacaktır. Daha önce sözü edilmemiş duyguların yükünden kurtulunca, insanlar problemin kendisiyle uğraşmaya daha yatkınlık göstereceklerdir.

Diğer Tarafın İçini Döküp Rahatlamasına İzin Verin

Çoğu kez, insanların öfke, düş kırıklığı ve diğer olumsuz duygularıyla başa çıkmasının etkili bir yolu, bu duygularını ortaya dökmelerine yardım etmektir. İnsanlar sadece şikâyetlerini anlattıklarında psikolojik rahatlamaya kavuşurlar. Eğer eve gelip, o gün iş yerinde ters giden her şeyi kocanıza anlatmak istediğinizde, o da size "anlatma zahmetine girme, eminim zor bir gün geçirmişsindir, boşver geçelim bu konuyu" derse, düş kırıklığınız daha da artar. Aynı şey müzakereciler için de geçerlidir. İçini dökmek, daha sonra mantıklı konuşmayı daha kolay hale getirebilir. Dahası, müzakerecinin biri öfkeli bir konuşma yapar ve böylece yumuşak bir temsilci olmadığını gösterirse, temsil ettiği kişiler ona müzakerede daha fazla yetki verebilir. Sonunda bir anlaşmaya varırsa, sert tavrıyla tanınması, kendisini sonraki eleştirilerden korumak için bir güvence olabilir.

Bundan dolayı, polemik konuşmaları kesmek veya karşı tarafı yüzüstü bırakmak yerine, kendinizi kontrol etmeye karar verebilir, orada oturur, size bütün şikâyetlerini aktarmalarına izin verebilirsiniz. Temsil edilenler de dinliyorsa, böyle durumlar hem dinleyenlerin hem de müzakerecinin düş kırıklığının dışarı çıkmasını sağlayabilir. Belki de karşı taraf içini dökerken benimsenecek en iyi strateji saldırılara hiç cevap vermeden, sessizce dinlemek ve arasıra da son sözünü söyleyene kadar devam etmesini istemek olabilir. Bu şekilde, kışkırtıcı öze pek destek vermeden, konuşmacıya kendini ifade etmesi için her tür cesareti verir ve geriye iltihaplanacak az veya hiçbir şey bırakmamış olursunuz.

Duygusal Patlamalara Tepki Göstermeyin

Duygularınızı serbest bırakmanız eğer duygusal tepkilere yol açarsa, bu tehlikeli olabilir. Kontrol edilmezse şiddetli bir kavgayla sonuçlanabilir. 1950'lerde, çelik endüstrisinde ortaya çıkan anlaşmazlıkları önemli problemlere dönüşmeden gidermek üzere kurulan İşçi-İşveren Temsilciler Grubu olan İnsan İlişkileri Komitesi, duyguların oluşturduğu olumsuz sonuçları kontrol etmek için, sıradışı ve etkili bir teknik kullandı. Komite üyeleri her defasında sadece bir kişinin öfkelenebileceğine dair bir kural kabul etti. Bu, birisi öfkelendiğinde, diğerlerinin ona şiddetle karşılık vermemelerini meşru hale getirdi. Ayrıca böyle bir patlamanın kendisini meşrulaştırmak, içini dökmeyi daha kolaylaştırdı. "Tamam, şimdi onun sırası." Bu kuralın diğer bir iyi tarafı da insanların duygularını kontrol etmelerine yardımcı olması. Kuralı bozmak kontrolünüzü kaybettiğiniz izlenimi vereceğinden, itibarınızı kaybedersiniz.

Simgesel Jestler Yapın

Her sevgili bilir ki kavgayı bitirmek için getirilen kırmızı bir gül uzun zaman idare eder. Diğer tarafta yapıcı duygusal etki yaratan hareketler, çoğu zaman yapan tarafa bir şeye mal olmaz veya çok aza mal olur. Hoş bir not, bir pişmanlık ifadesi, bir mezar ziyareti, bir toruna küçük bir hediye vermek, el sıkmak veya kucaklaşmak, beraber yemek yemek, bütün bunlar çok küçük maliyetle olumsuz duygusal bir durumu olumluya doğru geliştirmek için eşsiz fırsatlar oluşturabilir. Çok defa özür dilemek, duyguları etkili şekilde yatıştırabilir, hatta kendinizin olayda sorumluluğu olmadığı veya zarar vermek istediğinizi kabul ettiğinizde dahi. Özür dilemek, yapabileceğiniz en düşük maliyetli ve en ödüllendirici yatırım olabilir.

İLETİŞİM

İletişimsiz müzakere olamaz. Müzakere, ortak bir karara varmak amacıyla bir ileri bir geri yapılan bir iletişim sürecidir. İletişim asla kolay bir şey değildir, ortak değerler ve tecrübelerle dolu büyük geçmişleri olan kimseler arasında dahi. 30 yıldır beraber yaşayan birçok çift hâlâ her gün birbirlerini yanlış anlarlar. Öyleyse birbirlerini iyi tanımayan ve birbirlerine karşı düşmanca duygular besleyen, şüpheci kişilerin iletişimlerinin zayıf olması sürpriz bir şey değildir. Siz ne söylerseniz söyleyin, diğer tarafın, onu hemen hemen her zaman farklı duymasını beklemelisiniz.

İletişimde üç büyük problem vardır. Birincisi, müzakereciler birbirleri ile konuşmuyor olabilirler veya konuşsalar bile en azından anlaşılır olmak için konuşmayabilirler. Çoğu kez her iki taraf da diğerinden vazgeçmiştir ve artık diğeriyle ciddi bir iletişim kurma gayretinde değildir. Bunun yerine sadece üçüncü kişileri veya kendi temsil ettikleri kişileri etkilemek için konuşurlar. Karşılıklı olarak kabul edilebilir bir sonuç almak için müzakeredeki eşi ile dans etmekten çok, ona çelme takma gayreti içindedirler. Daha yapıcı bir adım atmak için müzakere eşi ile konuşmaya çalışmak yerine, izleyicilerin taraf olmasını sağlayacak tarzda konuşmaya çalışırlar. Taraflar etraftaki kişilere hoş görünme gayretinde oldukça, aralarında etkili iletişim kurmaları tümüyle imkânsızlaşır.

Doğrudan kendileriyle ve açıkça konuşsanız dahi, sizi duymuyor olabilirler. Bu durum iletişimdeki ikinci problemi oluşturur. İnsanların, sizin söylediklerinize yeterince dikkat etmediği duygusuna ne çok kapılacaksınız dikkat edin. Belki aynı sıklıkta siz de onların söylediklerini tekrar etmeyi beceremeyeceksiniz. Müzakere sırasında, bir sonra ne söyleyeceğinizi, son söylenen şeye nasıl karşılık vereceğinizi veya bir sonraki iddianızı nasıl bir çerçeveye oturtacağınızı düşünmekle o kadar meşgul olabilirsiniz ki, diğer tarafın o sırada neler söylediğini dinlemeyi unutursunuz.

Veya diğer taraftan çok, temsil ettiğiniz kişileri daha dikkatli dinliyor olabilirsiniz. Sonuçta, müzakerenin sonuçları ile ilgili hesap vermek zorunda olduğunuz kişiler onlar olacak. Tatmin etmeye çalıştığınız kişiler de onlar. Onlara yakın ilgi göstermek istemeniz sürpriz bir şey değil. Fakat diğer tarafın söylediklerini duymazsanız, aranızda iletişim olamaz.

Üçüncü iletişim problemi ise yanlış anlamalardır. Birinin söylediğini diğeri yanlış yorumlayabilir. Müzakereciler aynı odada olsalar bile, bir kişinin diğeri ile iletişimi, kuvvetli rüzgârda dumanla işaret gönderme gibi görünebilir. Taraflar farklı bir dil konuşuyorlarsa, yanlış anlama ihtimali daha da artar. Örneğin Farsçada "compromise" uzlaşma kelimesi, İngilizce'deki "her iki tarafın da kabullenebileceği ortalama bir çözüm" taşıyan olumlu anlamını değil, "dürüstlüğümüz konusunda orta bir yol bulundu" sözlerindeki sadece olumsuz anlamı içerir. Benzer şekilde "mediator" arabulucu kelimesi Farsçada, "başkasının işine burnunu sokmak" anlamına gelen "meddler" anlamındadır. 1980'nin başlarında, Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Waldheim, Amerikalı rehinelerin serbest bırakılmasını görüşmek üzere Tahran'a vardığında söylentilere göre şu sözleri "I have come as a *mediator* to work out a *compromise*" (ortak bir yol bulmak üzere arabulucu olarak geldim) İran milli radyo ve televizyonunda Farsça yayınlandığında, bu konuda gösterdiği gayret ciddi olarak geri gitti. Bu yayından bir saat sonra arabası öfkeli İranlılar tarafından taşlanıyordu.

İletişimle ilgili bu üç problem için neler yapılabilir?

Aktif Şekilde Dinleyin ve Dinlediğinizi Belli Edin

Dinlemeye duyulan gereklilik gün gibi ortada, ama iyi dinlemek zordur, özellikle de yürütülmekte olan müzakerenin stresi altında. Dinlemek, size diğer tarafın algılamalarını anlamanızı, hissettiklerini hissetmenizi ve söylemeye çalıştıklarını işitmenizi sağlar.

Cankulağıyla dinlemek, sadece duyduklarınızı değil aynı zamanda diğer tarafın söylediklerini de geliştirmeye imkân verir. Dikkatle izleyip arasıra "sizi doğru mu anladım acaba şunu mu demek istiyorsunuz?" gibi bir soruyla sözlerini kesmeniz, diğer tarafa zaman öldürmediklerini ve sıradan bir şeyle uğraşmadıklarını fark ettirecektir. Ayrıca seslerini duyurabildikleri ve anlaşıldıkları duygusu ile tatmin duyacaklardır. Diğer tarafa verilebilecek en düşük maliyetli ödünün, söylediklerinin işitildiğini öğrenmelerini sağlamak olduğu söylenmektedir.

İyi dinlemenin standart teknikleri, söylenene dikkat kesilmek, diğer taraftan, tam olarak söylemek istediklerini dikkatle açıklamalarını, belirsizlik ve şüpheli bir durum varsa düşüncelerinin tekrarını istemektir. Dinlerken, yanıt vermemeyi, onları kendilerini gördükleri gibi anlamayı göreviniz kabul edin. Algılamalarını, ihtiyaçlarını ve kısıtlamalarını iyi kavramaya çalışın.

Birçok kişi, diğer tarafın davasına fazla önem vermemenin, görüş açılarında meşru bir taraf olduğunu kabul etmemenin, iyi bir taktik olduğunu düşünür. İyi bir müzakereci, bunun tam tersini yapar. Diğer tarafın söylediklerini tanıyıp, onları anladığınızı göstermedikçe, söylediklerini duymadığınıza inanabilirler. O zaman farklı bir görüş açıklamaya çalıştığınızda, sizin hâlâ onların anlatmak istediklerini kavramadığınızı zannedeceklerdir. Kendi kendilerine, "ona görüşümü anlattım ama şimdi o bana başka bir şeyden söz ediyor, anlaşılıyor ki anlatılanı anlamamış" diyeceklerdir. O zaman sizin görüşünüzü dinlemek yerine, kendi iddialarını yeni bir şekilde nasıl anlatmalılar ki görüşlerinin gerçek anlamını kavrayabilesiniz diye düşüneceklerdir. Dolayısıyla anladığınızı gösterin. "Bakalım anlattıklarınızı takip edebiliyor muyum? Sizin görüşünüze göre durum şöyle...." diye söze girerek.

Diğer tarafın söylemiş olduklarından ne anladığınızı tekrar ederken, bunu onların görüş açılarıyla *olumlu* ifadelerle söyleyin ve davalarının gücünü açıklıkla belirtin. Şöyle bir şey söyleyebi-

lirsiniz, "Güçlü bir davanız var. Bakalım açıklayabilecek miyim. Ben şöyle anlıyorum..." Anlamak kabul etmek demek değildir. İnsan diğer tarafın söylediği şeyleri çok iyi anlarken onların dediğiyle tümüyle karşıt düşüncede de olabilir. Fakat dava konusu şeyi aynen onların gördüğü gibi anladığınız hususunda onları ikna edemedikçe, onlara kendi görüş açınızı da açıklamayı başaramayabilirsiniz. Onların davasını onlar için ispat ettikten sonra, tekliflerinde gördüğünüz sorunları ortaya getirin. Onların davasını onlardan daha iyi ortaya koyabilir ve sonra da çürütebilirseniz, konunun esası ile ilgili yapıcı bir diyalog başlatma fırsatını azamiye çıkarırken, kendilerini yanlış anladığınıza dair inançlarını da asgariye indirirsiniz.

Anlaşılır Olmak İçin Konuşun

Diğer tarafla konuşun. Bazen müzakerenin tartışma olmadığını unutmak kolaydır. Müzakere ayrıca duruşma da değildir. Üçüncü bir tarafı ikna etmeye çalışmıyorsunuz. İkna etmek istediğiniz kişi sizinle aynı masada oturmakta. Eğer müzakere hukuki işlemlerle kıyaslanacak olursa, durum, bir davada ne karar verileceği üzerine anlaşmaya gayret eden iki yargıcınkine benzer. Kendinizi o role koymaya ve karşınızdakine ortak bir görüş belirlemeye çalıştığınız meslektaşınız yargıca davranır şekilde davranın. Bu bağlamda problem için diğer tarafı suçlamak, küçük düşürücü sözler söylemek veya sesinizi yükseltmek kesinlikle ikna edici olmaz. Tam tersine, açıkça durumu farklı gördüklerini kabullenmelerine yardımcı olacak ve ortak bir problemi olan insanlar olarak ileri doğru adım atmaya çalışmalarını sağlayacaktır.

Basın, evdeki izleyiciler ve üçüncü şahısların hakim olan ve dikkat dağıtabilecek etkisini azaltmak için, diğer tarafla özel ve gizlilikle yürütülecek bir iletişim kurmak faydalı olur. İletişimi, ayrıca grup toplantılarının boyutunu sınırlandırarak da iyileştirebilirsiniz. 1954 senesinde Trieste şehri üzerine yapılan müzakere-

de örneğin, Yugoslavya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki görüşmelerde, üç baş müzakereci büyük delege gruplarını bırakıp, tek başlarına ve özel bir evde resmî olmayan şekilde toplanmaya başlayıncaya kadar, çok az ilerleme kaydettiler. Woodrow Wilson'ın ilginç "açıklıkla kararlaştırılmış açık şartlar" sloganını, "açık şartlar gözlerden uzak kararlaştırıldı" sloganına çevirmek iyi bir örnek oluşturabilir. Bir müzakerede kaç kişi olursa olsun, önemli kararlar tipik olarak odada iki kişiden fazla kimse olmadığı zaman alınır.

Onlardan Değil Kendinizden Söz Edin

Birçok müzakerede her bir taraf uzun uzun diğer tarafın nedenlerini ve niyetlerini anlatır ve bunları kınar. Ancak bir problemin size yansıyacak sonuçlarını tanımlamak, onların neyi niçin yaptığından bahsetmekten çok daha ikna edicidir: "Sözünüzü tutmadınız" yerine "Düş kırıklığına uğradım", "Siz ırkçısınız" yerine "Ayrımcılığa uğradığımız hissine kapıldık" gibi. Kendileriyle ilgili doğru olmayan bir şey söylediğinize inanıyorlarsa, sizi umursamayacaklar veya kızacaklar ya da kaygılarınıza odaklanmayacaklardır. Fakat hissettiklerinizle ilgili bir ifadeye karşı koymaları zordur. Aynı bilgiyi, onların anlamasını engelleyecek savunmacı bir tepkiye yol açmayacak şekilde aktarırsınız.

Konuşmanızın Amacı Olsun

Bazen sorun iletişimin çok az değil çok fazla olmasından kaynaklanır. Öfke ve yanlış algılamanın fazla olduğu durumlarda bazı düşüncelerin söylenmemesi, yapılacak en doğru iştir. Bazı zamanlarda da sizin ne kadar esnek olduğunuzu tümüyle göstermeniz, anlaşmaya varmayı kolaylaştıracağı yerde daha da zorlaştırır. Ben eve 90.000 dolar kadar para ödeyebileceğimi söyledikten sonra siz de bana evi 80.000 dolara satabileceğinizi söylerseniz, anlaşmaya varmakta çok daha zorlanırız. Ama daha önce sussay-

dınız böyle olmazdı. Alınacak ders ise, önemli bir açıklama yapmadan önce, aktarmak veya öğrenmek istediğinizin ne olduğunu ve bu bilginin ne amaca hizmet edeceğini bilmenizdir.

PROBLEMLERİN OLUŞMASINA ENGEL OLMAK EN İYİ YÖNTEMDİR

Biraz önce açıklanan, algılama, duygu ve iletişim problemleri ile başa çıkma teknikleri çoğunlukla iyi sonuç verir. Ancak insan kaynaklı problemin üstesinden gelebilmek için yapılacak en iyi şey bunların sorun olmasına fırsat vermemektir. Bu, diğer tarafla şahsi ve düzenli bir ilişki kurarak müzakerenin sert tartışmalarına karşı her iki taraftaki insanları koruyacak bir tampon oluşturmak anlamına gelir. Aynı zamanda, müzakere oyununu, problemin esasını özel ilişkiden ayrı tutmak ve insanların egosunun esas konunun esasına karışmasından korumak üzere yollar oluşturmak anlamına da gelir.

İşleyen Bir İlişki Kurun

Diğer tarafı şahsen iyi tanımak gerçekten fayda sağlar. Bilinmeyen, soyut bir kavram olarak düşündüğünüz "diğer tarafa" acımasız veya olumsuz amaçlar atfetmek, bizzat tanıdığınız birine atfetmekten daha kolaydır. Sınıf arkadaşıyla, meslektaşla, arkadaş veya arkadaşın arkadaşı ile iş yapmak, yabancı biriyle iş yapmaktan çok farklıdır. Yabancı birini ne kadar çabuk tanıdığınız bir kişiye dönüştürürseniz, müzakere de o kadar kolaylaşır. Nereden geldiklerini anlamakta daha az zorlanırsınız. Zor bir müzakereyi güven temeli üzerine inşa etmek vardır. İşleyen, bildik iletişim alışkanlıklarınız vardır. Gerginliği, bir espri veya samimiyetle yatıştırmak daha kolaydır.

Böyle bir ilişki müzakere öncesi geliştirilmelidir. Onları tanımaya çalışın ve nelerden hoşlanıp hoşlanmadıklarını öğrenin. Onlarla gayri resmî olarak bir araya gelmek için imkân yaratın.

Onlarla sohbet etmek için müzakerenin başlama saatinden önce gelmeyi deneyin ve toplantı bittikten sonra da hemen ayrılmayın. Benjamin Franklin'in meşhur tekniği rakibinden ödünç kitap istemekti. Bu davranış, o kişide iltifat duygusu ile beraber Franklin'in kendisine borçlu olduğu düşüncesiyle rahatlama sağlardı.

Problemle Karşı Karşıya Gelin, Kişilerle Değil

Eğer müzakereciler kendilerine, düşmanları ile yüz yüze geldikleri bir çatışmanın tarafları olarak bakarlarsa, ilişkilerini problemin esasından ayırmak zordur. Bu bağlamda, müzakerecinin problemle ilgili söylediği ne olursa olsun karşısındakine yöneltilmiş şahsi bir şey gibi gözükür ve öyle anlaşılır. Her iki taraf da kendini savunmaya çalışırsa, tepkili ve diğer tarafın tüm meşru menfaatlerini görmezden gelmeye yatkın olur.

İki tarafın da faydasına olacak adil bir anlaşma arayışında, çetin ve omuz omuza yapılan bir çalışma, tarafların kendilerini ortak gibi düşünmeleri için daha etkili bir yoldur.

Bir deniz kazasından kurtulmuş ve cankurtaran sandalındaki sınırlı yiyecek, içecek ve malzemeler için kavga eden iki denizci gibi, müzakereciler birbirlerini düşman gibi görerek işe başlayabilirler. Her biri diğerini engel olarak görür. Ancak hayatta kalabilmek için bu iki denizci gerçek problemleri insandan ayırmak isteyeceklerdir. Her birinin gölge, ilaç, su ve yiyecek gibi ihtiyaçlarını tesbit etmek isteyeceklerdir. Dahası, daha ileri gitmek ve bu ihtiyaçların karşılanmasını, bunların beraberinde, nöbet tutmak, yağmur suyu toplamak ve sandalı sahile ulaştırabilmek gibi diğer ortak problemleri de ele almak isteyeceklerdir. Denizciler kendilerini omuz omuza ortak problemlerinin çözümü için çalışır görerek, hem çatışan menfaatleri üzerinde daha kolay uzlaşma sağlamada hem de ortak menfaatlerini geliştirmede daha başarılı olacaklardır. İki müzakerecide de benzer şeyler olur. Aramızdaki kişisel ilişkiler ne kadar zor olursa olsun, yaptığımız bu işi ortak

problem olarak görüp beraber ele almayı kabul ettiğimizde, siz ve ben çeşitli menfaatlerimizin çözümünde dostça bir sonuca varmayı daha iyi başarırız.

Karşı karşıya konumundan yan yana konumuna geçmek için diğer tarafa yardım etmek üzere konuyu onlarla açıkça ortaya koyabilir ve şöyle diyebilirsiniz: "Bakın, her iki taraf olan bizler avukatlarız (diplomatlarız, işadamı, aile vs.) Sizin menfaatlerinizi karşılayamadığımız sürece benimkini de karşılayacak bir anlaşmaya varmak hemen hemen imkânsız, veya tam tersi. Probleme beraber, toplu menfaatlerimizi nasıl tatmin ederiz diye bakalım." Başka bir seçenek ise, sizin müzakereyi yan yana bir süreç olarak ele alıp başlatmanız ve bu davranışınızla, onlarda size katılma isteği yaratmanız olabilir.

Gerçekten masanın aynı tarafında oturmanın ve önünüzde sözleşme, harita, boş bloknot veya problemi tarif eden ne varsa bunların bulunmasının faydası vardır. Tabii temel olarak karşılıklı güven yaratıldıysa çok daha da iyi. Fakat ilişkiniz ne kadar sallantıda olursa olsun, müzakereyi, ikinizin –farklı menfaatleriniz, algılamalarınız ve duygularınızla– yan yana yaptığı bir faaliyet ve ortak bir görev gibi yapılandırmaya çalışın.

İnsanları problemden ayrı tutmak bir kez yapıp unutulacak bir şey değildir; üzerinde sürekli çalışmanız gerekir. Temel yaklaşım, kişilerle insan olarak, problemle de konunun esası bakımından ilgilenmektir. İkincisinin nasıl yapılacağı bundan sonraki üç bölümün konusudur.

3

Pozisyonlara Değil, Menfaatlere Odaklanın

Kütüphanede kavga eden iki adamın hikâyesini düşünün. Biri pencere açık, diğeri ise kapalı kalsın istiyor. Pencereyi ne kadar açık bırakmak gerekir diye ağız dalaşı yapıyorlar, az mı açık kalsın yoksa yarım mı veya dörtte üç mü diye. Hiçbir çözüm ikisini de memnun etmiyor.

Kütüphaneci kadın içeri girer. Pencerenin açık kalmasını isteyene "neden?" diye sorar. "Biraz temiz hava almak için" der. Diğerine neden kapalı kalmasını istediğini sorduğunda, o da "hava cereyanında kalmamak için" der. Kütüphaneci bir dakika düşündükten sonra yandaki odanın penceresini sonuna kadar açarak cereyanda kalmadan içeri temiz hava gelmesini sağlar.

AKILCI ÇÖZÜM İÇİN POZİSYONLAR DEĞİL, MENFAATLER ÜZERİNDE UZLAŞIN

Bu hikâye birçok müzakerenin tipik bir örneğidir. Tarafların problemi pozisyon çatışması gibi gözüktüğünden ve amaçları bir pozisyonda anlaşmak olduğundan, doğal olarak pozisyon üze-

rinde düşünüp konuşma eğilimi gösterirler ve süreç de çoğu kez kördüğüme döner.

Eğer kütüphaneci sadece iki adamın belirttikleri pencere açık mı olsun kapalı mı pozisyonları üzerine odaklanmış olsaydı bu çözümü bulamazdı. Bunun yerine, altta yatan cereyanda kalmaksızın temiz hava alma menfaatlerine baktı. Pozisyonlar ile menfaatler arasındaki bu fark çok önemlidir.

Problemi Menfaatler Tanımlar

Müzakerede temel problem, birbirine ters düşen pozisyonlarda değil, tarafların ihtiyaçları, arzuları, kaygıları ve korkularının arasındaki çatışmada yatar. Taraflar şöyle bir şey diyebilir:

"Onu yanı başımızdaki inşaatı hemen durdurması için ikna etmeye uğraşıyorum."

Veya "Anlaşamıyoruz. O eve 100.000 dolar istiyor, 95.000 dolardan 1 dolar fazla ödemem."

Ancak temeldeki problem şudur: "Onun paraya ihtiyacı var, bense huzur ve sükunet istiyorum."

Veya "Eski karısıyla anlaşabilmek için en az 100.000 dolara ihtiyacı var. Aileme bir ev için 95.000 dolardan fazla ödemek istemediğimi söyledim."

Bu tip arzu ve kaygılar *menfaatleri* oluşturur. Menfaatler, insanları harekete geçirir; karmaşık pozisyonların arkasında sessizce hareket ederler. Pozisyonunuz, sizin üzerinde karar verdiğiniz şeydir. Menfaatleriniz ise bu kararı vermenize sebep olan şeylerdir.

1978 senesinde Camp David'de önü tıkanan Mısır-İsrail Barış Anlaşması, pozisyonların arkasına bakılmasının faydasını ortaya koyar. İsrail 1967 Altı Gün Savaşı'ndan beri Mısır'ın Sina Yarımadası'nı işgal etmişti. 1978 senesinde Mısır ve İsrail anlaşma için müzakereye oturduklarında, pozisyonları bağdaştırılabilir gibi değildi. İsrail, Sina yarımadasının bir kısmını elinde tutmakta ısrarlıydı. Diğer taraftan Mısır, Sina'nın her bir santimet-

rekaresinin Mısır'ın egemenliğine terk edilmesinde ısrarlıydı. İnsanlar tekrar tekrar Sina'yı İsrail ile Mısır arasında bölüştürmek üzere olası sınırları çizip duruyorlardı. Bu şekilde bir orta yol Mısır için tümüyle kabul edilemez bir şeydi. 1967 sınırlarına geri dönmek ise İsrail için aynı derecede kabul edilemez bir durumdu. Pozisyonlar yerine menfaatlere bakmak bir çözüm geliştirmeyi sağladı. İsrail'in menfaati güvenliğiydi. Mısır tanklarının, sınırlarında her an karşı tarafa geçmek üzere konuşlanmış olmasını istemiyordu. Mısır'ın menfaati ise egemenlikti. Sina, firavunlar zamanından beri Mısır'ın bir parçasıydı. Yunanlılar, Romalılar, Türkler, Fransızlar ve İngilizlerin egemenliği altında asırlarca kaldıktan sonra henüz tam egemenlik kazanmışken, Mısır yabancı başka bir istilacıya toprak terk etmek niyetinde hiç değildi.

Camp David'de Mısır Devlet Başkanı Sedat ile İsrail Başbakanı Begin, Sina'nın tümünün Mısır'a bırakılıp, büyük bir kısmının da askeri kuvvetlerden arındırılmasıyla İsrail'e de güvenlik garantisi oluşturacak plan üzerinde anlaştılar. Mısır bayrağı her tarafta dalgalanacaktı, fakat Mısır tankları İsrail'e yakın hiçbir yerde bulunmayacaklardı.

Pozisyonları değil de menfaatleri bağdaştırmak, iki nedenle işe yarar. Birincisi, her bir menfaat için, çoğu kez o menfaati karşılayabilecek birkaç pozisyon vardır. Çoğunlukla insanlar en bariz olanını benimserler, örneğin, İsrail'in Sina'nın bir kısmını elinde tutmak istediğini ilan etmesi gibi. Karşıt pozisyonları hareket geçiren menfaatlerin arkasındakilere baktığınızda, çoğu kez sadece sizin menfaatlerinizi değil aynı şekilde diğer tarafınkini de karşılayacak yeni bir alternatif pozisyon bulabilirsiniz. Sina örneğinde, askeri güçten arındırma böyle bir seçenekti.

Ayrıca pozisyonlar arasında orta bir yol bulmak yerine menfaatleri bağdaştırmak işe yarar çünkü birbirine karşıt pozisyonların arkasında, çatışan menfaatlerden çok daha fazla menfaat vardır.

Karşıt Pozisyonların Arkasında Çatışanlar Olduğu Kadar, Ortak ve Birbiriyle Örtüşen Menfaatler de Bulunur

Diğer tarafın pozisyonu bizimkine ters düştüğü için menfaatlerinin de bize ters olduğunu farz ederiz. Kendimizi savunmada bir menfaatimiz varsa, o zaman onlar bize saldırmak istiyor olmalıdır. Bizim menfaatimiz kirayı en aza indirmekse, onlarınki de yükseltmek olmalı. Ancak birçok müzakerenin altında yatan menfaatlerin yakından incelenmesi, karşıt olanlardan çok daha fazla ortak veya birbiriyle uyumlu menfaatler olduğunu ortaya çıkaracaktır.

Örneğin, bir kiracının muhtemel ev sahibiyle arasındaki ortak menfaatlere bakın:

1. Her ikisi de istikrar istiyor. Ev sahibi istikrarlı bir kiracı, kiracı ise sürekli bir adres istiyor.

2. Her ikisi de dairenin bakımlı tutulmasını istiyor. Kiracı orada oturacak, ev sahibi dairenin değerini artırmak kadar binanın daha iyi tanınmasını istiyor.

3. Her iki taraf da birbiriyle iyi ilişki sürdürmek istiyor. Ev sahibi kirasını düzenli ödeyen bir kiracı, kiracı da gerekli tamiratı yaptıracak sorumluluk sahibi bir ev sahibi istiyor.

Kiracı ile ev sahibinin birbiriyle çelişen değil sadece farklılık gösteren menfaatleri olabilir. Örneğin:

1. Kiracı alerjisi olduğu için boya işiyle ilgilenmek istemeyebilir. Ev sahibi, tüm diğer dairelerin boyasının yenilenmesi ile ilgili masrafları ödemek istemeyebilir.

2. Ev sahibi ilk ayın kirasını peşin almanın güvencesini hemen ertesi gün isteyebilir. Dairenin iyi bir daire olduğunu bilen kiracı, ödemeyi ertesi gün veya daha sonra yapmak konusunda ilgisiz kalabilir.

Ortak ve farklı menfaatler, kirayı en aza indirmek ve kârı azamileştirmek arasındaki karşıt menfaatlerle tartılıp biçildiğinde, çok daha başa çıkılabilir görünür. Ortak menfaatler muhte-

melen üzun süreli bir kira sözleşmesi, dairenin iyileştirilmesi için yapılacak giderleri ortak karşılamak üzere bir anlaşma ve iyi bir ilişki için iki tarafın da birbirine uyma çabaları ile sonuçlanacaktır. Farklılık gösteren menfaatler belki de kiracının ertesi gün peşinatı ödemesi, ev sahibinin de boyayı kiracının satın alması koşuluyla evi boyatması üzerinde anlaşılması ile bağdaştırılabilir. Halledilmesi gereken tek şey, kira meblağının ne olacağıdır ki onu da piyasadaki daire kiraları çok iyi belirler.

Anlaşmalar çoğu kez tam da menfaatler farklı olduğu için mümkün olur. Siz de ayakkabı satıcısı da hem parayı hem de ayakkabıları sevebilirsiniz. Göreceli olarak satıcının elli dolara duyduğu ilgi ayakkabıya duyduğundan daha fazla. Sizin için ise durum bunun tam tersi, ayakkabıları elli dolardan daha fazla seviyorsunuz. Bu nedenle, sonuç anlaşmayla bitiyor. Ortak menfaatlerle ve farklı ama birbirini tamamlayan menfaatler, akılcı bir anlaşmaya varmak için yapıcı unsurlar olabilir.

MENFAATLERİ NASIL BELİRLERSİNİZ?

Pozisyonların arkasındaki menfaatlere bakmanın faydası açık. Onlara nasıl ulaşılacağı o kadar değil. Bir pozisyonun somut ve açık olması mümkün; ama altında yatan menfaatler kelimelendirilmemiş, elle tutulmaz ve belki de tutarsız olabilir. *Onların* menfaatlerini düşünüp anlamanın, en az *sizinkileri* anlamak kadar önemli olduğunu aklınızda tutarak, bir müzakeredeki menfaatleri nasıl kavramaya çalışırsınız?

"Neden" Diye Sorun

Temel bir teknik, kendinizi onların yerine koymaktır. Aldıkları her pozisyonu inceleyin ve kendinize "neden acaba" diye sorun. Örneğin: ev sahibiniz beş yıllık bir kira sözleşmesinde meblağı neden yıldan yıla tesbit etmeyi tercih ediyor? Bulacağınız cevap tahminen ev sahibinin menfaatlerinden biri olan, artan maliyet-

lere karşı korunmaktır. Ayrıca ona neden özellikle böyle bir pozisyon aldığını sorabilirsiniz. Bunu sorarsanız, pozisyonunu haklı göstermesi için değil, pozisyonunun hizmet ettiği ihtiyaçlarını, umutlarını, korkularını ve isteklerini anlamak için sorduğunuzu açıkça belirtin. "Kiranın üç yıldan fazla süreli olmamasını istemeniz için temel kaygınız nedir Bay Jones?"

"Neden Olmasın" Diye Sorun.
Onların Seçimi Üzerinde Düşünün

Menfaatleri ortaya çıkarmak için yapılacak en faydalı şeylerden ilki, diğer tarafın muhtemelen kendilerine soracağınızı düşündükleri temel kararı belirlemek ve sonra da kendinize bu kararı neden almadıklarını sormaktır. Onların hangi menfaatleri engel oluşturuyor? Eğer onların düşüncelerini değiştirmeye çalışıyorsanız, başlangıç noktanız, düşüncelerinin o sırada nerede olduğunu tesbit etmektir.

Örneğin, 1980 senesinde Amerika Birleşik Devletleri ile İran arasında militan öğrencilerin Tahran'da rehin aldığı diplomat ve elçilik görevlisi 52 kişinin serbest bırakılması ile ilgili müzakereleri düşünün. Uyuşmazlığın çözümünü zora sokan birçok ciddi engel olmasına rağmen, bu sorun sadece tipik bir öğrenci liderinin seçimine bakarak açıklanabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nin talebi netti: "Rehineleri serbest bırakın." 1980 senesinin büyük bir kısmında her öğrenci liderinin seçimi aşağıdaki bilançoda açıklanana benzer bir görüntü vermiş olmalı.

Eğer tipik bir öğrenci liderinin seçimi aşağı yukarı böyle görünmüşse bile, militan öğrencilerin rehineleri bu kadar uzun süre ellerinde tutmuş olmaları anlaşılabilir bir durum. Elçiliği ele geçirme, haddini aşan, yasadışı bir hareket olmasına karşın, öğrencilerin onları rehin aldıktan sonra günbegün ellerinde tutmaya *devam etmesi* ve serbest bırakmak için daha uygun bir zamanı beklemesi akla ters düşen bir şey değildi.

1980 İlkbaharı İtibarıyla

İranlı öğrenci liderinin **o an algıladığı seçenek**
Karşılaştığı soru: "Amerikalı rehinelerin hemen serbest bırakılması için baskı mı yapayım?"

Evet dersem	**Hayır dersem**
– İhtilali satmış olurum.	+ İhtilali savunmuş olurum.
– Amerika taraftarı diye eleştirilirim.	+ İslâmı savunduğum için övgü toplarım.
– Büyük bir olasılıkla diğerleri düşünceme katılmazlar, ama eğer katılırlarsa ve rehineleri serbest bırakırsak, o zaman	+ Büyük olasılıkla birbirimize kenetleniriz.
	+ Dünya televizyonlarında acılarımızı anlatmak için müthiş bir fırsat doğar.
– İran zayıf görünür.	+ İran güçlü görünür.
– ABD'ye karşı pes etmiş oluruz.	+ ABD'ye karşı koymuş oluruz.
– Hiçbir şey kazanmayız. (Ne Şahı ne de parayı)	+ Bir şey kazanma ihtimali var. (En azından paramızı)
– ABD'nin ne yapacağını bilmiyoruz.	+ ABD'nin müdahalesine karşı rehineler biraz koruma sağlıyor.
Fakat:	**Fakat:**
+ Ekonomik yaptırımların sona erme şansı var.	+ Ekonomik yaptırımlar şüphesiz devam eder.
+ Diğer ülkelerle, özellikle de Avrupa ile ilişkilerimiz düzelebilir.	+ Diğer ülkelerle, özellikle de Avrupa ile ilişkilerimiz zarar görür.

Evet dersem	Hayır dersem
	– Enflasyon ve ekonomik sorunlar devam edecek.
	– ABD'nin askeri harekat yapma yapma riski var. (Fakat şehitlik en kutsal şeydir.)
	Ancak
	+ ABD, paramız, yaptırımları kaldırma, müdahelede bulunmama vs. konularında daha fazla taahhütte bulanabilir.
	+ Rehineleri daha sonra serbest bırakmamız her zaman mümkün.

Diğer tarafın o sırada algılanan seçimini oluştururken sorulacak ilk soru: "Kimin kararını etkilemek istiyorum?"dur. İkinci kararsa, diğer taraftakilerin onlardan neye karar vermelerini istediğinizi görmeleridir. *Siz* kendilerinden ne yapmaları istendiği konusunda bir düşünceleri olmadığını düşünüyorsanız, *onların* da olmayabilir. Tek başına bu durum, onların neden hoşunuza gidecek doğrultuda karar veremiyor olduklarını açıklayabilir.

Şimdi verilmesini istediğiniz kararı muhtemelen diğer tarafın göreceği şekilde, kabul veya reddedilmesinin sonuçları açısından inceleyin. Bu işte aşağıdaki gibi bir sonuçlar listesini faydalı bulabilirsiniz:

Menfaatlerime olan etkisi

- Siyasi desteği kaybedecek miyim yoksa kazanacak mıyım?
- Meslektaşlarım beni eleştirecek mi yoksa övecek mi?

Grubun menfaatlerine olan etkisi

- Kısa vadeli sonuçları ne olacak? Uzun vadeli sonuçları ne olacak?

- Ekonomik sonuçları ne olacak? (siyasi, hukuki, psikolojik, askeri, vs.)
- Kamuoyunun ve dış destekçilerin gözünde etkisi ne olacak?
- İyi mi yoksa kötü bir örnek mi olacak?
- Bu karar daha iyi bir şey yapılmasına engel olacak mı?
- Bu hareket prensiplerimizle uyumlu mu? "Doğru mu?"
- İstersem bunu daha sonra yapabilir miyim?

Bütün bu süreçte çok isabet kaydetmeye çalışmak yanlış olur. Konunun olumlu ve olumsuz taraflarını yazarak tartıp biçen bir karar vericiyle çok nadiren iş yapacaksınız. Matematik hesabı yapmıyorsunuz, çok insani olan bir seçimi anlamaya çalışıyorsunuz.

Her Bir Tarafın Çok Sayıda Menfaati Olduğunu Anlayın

Hemen her müzakerede tarafların sadece bir değil, birçok menfaati olacaktır. Kirayı müzakere eden bir kiracı olarak örneğin, kısa sürede az uğraşarak lehinize bir kira anlaşması yapmak ve de ev sahibi ile iyi bir ilişki sürdürmek istersiniz. Sadece varacağınız bir anlaşmayı *etkilemekte* değil, aynı zamanda bir *sonuca vardırmakta* da büyük menfaatiniz bulunur. Aynı anda hem bağımsız hem de ortak menfaatlerinizin arkasından gideceksiniz.

Bir müzakere durumuna teşhis koyarken, tesbit ederken yapılan en yaygın hata, diğer tarafta yer alan her kişinin menfaatlerinin de aynı olduğunu zannetmektir. Halbuki bu neredeyse hiçbir zaman doğru değildir. Vietnam Savaşı sırasında Başkan Johnson, Kuzey Vietnam hükümetinin farklı tüm üyelerini, Güneydeki Vietkong'u ve onların Sovyet ve Çin danışmanlarını bir bütün olarak ele alma alışkanlığı ile hepsine birden sadece "o" diye hitap ediyordu. "Amerika Birleşik Devletleri'ne cezasız kalmadan karşı çıkamayacağını 'o' öğrenmek zorunda. O, saldırganlığın faydası olmayacağını öğrenmek zorunda kalacaktır." Eğer işin içindeki çeşitli kişilerin ve hizip gruplarının farklı menfaatlerini anlamak-

ta başarılı olamazsanız, "onu" (veya hatta "onları") herhangi bir şeyi kabul etmeleri için etkilemek güç olacaktır.

Müzakerenin iki kişilik, iki taraflı bir şey olduğunu düşünmek açıklayıcı olabilir, ancak başka kişilerin, başka tarafların ve başka etkilerin de her zaman bulunduğunu görmezden gelemezsiniz. Bir beyzbol maaşı müzakeresinde her ne kadar başka takımlar benzer yetenekteki oyunculara en az bu miktarda para ödüyorlarsa da, genel müdür 500.000 doların belli bir oyuncuya verilmesinin çok fazla bir rakam olduğu konusunda ısrar etmekteydi. Aslında genel müdür kendisini haklı gösterebilecek durumda olmadığını hissetti, fakat kulübün sahiplerinden, nedeni hakkında açıklama yapmaksızın katı tavrını sürdürmesi için kesin emir almıştı, çünkü halkın duymasını istemedikleri mali sorunlar yaşamaktaydılar.

Her müzakerecinin ister işvereni, ister müşterisi, çalışanları, meslektaşları, ailesi veya karısı olsun, menfaatleri konusunda hassas olduğu, temsil ettiği kişiler vardır. O müzakerecinin menfaatlerini anlamak demek, dikkate almak zorunda olduğu çeşitli ve az çok farklı menfaatleri anlamak demektir.

En Güçlü Menfaatler İnsanların Temel İhtiyaçlarıdır

Açıklanmış bir pozisyonun arkasındaki temel menfaatleri araştırırken, tüm insanları harekete iten temel kaygıları oluşturan öğeleri arayın. Böylesi temel ihtiyaçlara dikkat edebilirseniz, hem anlaşmaya varma hem de anlaşma sağlandığında diğer tarafın anlaşmaya sadık kalma olasılığını arttırmış olursunuz. Temel insan gereksinimleri aşağıdakileri içerir:

- Güvenlik
- Ekonomik açıdan iyi durumda olmak
- Aidiyet duygusu
- Kabul görme
- Yaşamının kendi kontrolünde olması.

Ne denli temel olsalar da temel insan ihtiyaçlarını gözden kaçırmak kolaydır. Birçok müzakerede tek ilgilenilen menfaat paraymış gibi düşünme eğilimi gösteririz. Halbuki para miktarına ilişkin bir müzakerede bile, örneğin; bir çiftin ayrı yaşama anlaşmasında nafaka miktarının tesbiti gibi başka öğeler de işin içine girer. Kadın haftada 500 dolar nafaka isterken gerçekten istediği nedir? Doğal olarak kadın ekonomik açıdan iyi durumda olmakla ilgileniyor, fakat başka neyle? Belki de kendisini psikolojik olarak güvende hissetmek için bu parayı istiyordur. Kabul görmek, kendisine adaletli ve eşit davranıldığını hissedebilmek için istiyor olabilir. Belki de kocası haftada 500 dolar nafakayı karşılayamayacak durumda veya karısının bu kadar paraya ihtiyacı yok, fakat kadının güven ve kabul görme ihtiyacı farklı yollarla karşılanırsa, daha azını kabul etmesi muhtemeldir.

Bireyler için doğru olan aynı derecede gruplar ve milletler için de geçerlidir. Bir taraf temel ihtiyaçlarının karşılanmasının diğer tarafın tehdidi altında olduğuna inanırsa, müzakerelerde fazla ilerleme kaydetmek pek olası değildir. Amerika Birleşik Devletleri ile Meksika arasındaki müzakerede Meksika doğal gazı için ABD düşük fiyat istedi. Bu müzakerenin konusunun para olduğunu düşünen Amerika Enerji Bakanı, bir Amerikan petrol konsorsiyomu ile Meksikalılar arasındaki müzakerede alınan fiyat artışı kararını reddetti. O dönemde başka potansiyel müşterisi de olmadığından, Amerikalı bakan Meksika'nın daha önce istediği fiyatı düşüreceğini zannetti. Fakat Meksikalıların sadece doğal gazları için iyi bir fiyat almak değil aynı zamanda saygı görmek ve kendilerine eşit davranılması gibi başka menfaatleri de vardı. Amerika'nın davranışı, Meksika'ya, bir başka gözdağı verme girişimi gibi geldi ve olağanüstü öfke yarattı. Meksika hükümeti gazı satmaktansa, yakarak imha etmeye başladı ve daha düşük bir fiyata anlaşmak siyaseten olanaksızlaştı.

Başka bir örneği alalım, Kuzey İrlanda'nın geleceği ile ilgili

müzakerelerde, Protestan liderler, Katoliklerin de oraya ait olma ve kabul görme ve kendilerine eşit davranılması, eşit kabul edilmeleri ihtiyacını görmezden gelmek eğilimindedir. Buna karşın Katolik liderler de sık sık Protestanların kendilerini güvende hissetme ihtiyaçlarını önemsemiyormuş gibi görünürler. Protestanların korkusunu, dikkate alınması gereken meşru bir kaygıdan çok sadece "onların sorunuymuş" gibi ele almak, çözüm amaçlı müzakereyi daha da zorlaştırır.

Liste Yapın

Her iki tarafın da, çeşitli menfaatlerini aklınıza geldikçe yazıp listelemek faydalı bir iştir. Bu size sadece hatırlamanız için yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda yeni bilgiler öğrendikçe ve menfaatleri tahmini bir önem sırasına koydukça değerlendirmelerinizi daha iyi yapmanıza olanak verecektir. Dahası sizi, listedeki bu menfaatleri nasıl karşılayacağınız konusunda düşünce üretmeye itecektir.

MENFAATLERDEN SÖZ ETMEK

Müzakerenin amacı menfaatlerinize hizmettir. Bunun olabilirliği, onları diğer tarafa iletebildiğinizde artar. Diğer taraf sizin menfaatlerinizin neler olduğunu bilemeyebilir, siz de onlarınkini bilemeyebilirsiniz. Biriniz veya her ikiniz gelecekteki kaygılarınızı düşünmek yerine geçmiş şikâyetlerinize odaklanıyor olabilirsiniz. Veya birbirinizi dinlemiyor dahi olabilirsiniz. Katı pozisyonların arasında sıkışıp kalmadan menfaatlerinizi yapıcı bir tarzda nasıl konuşup tartışabilirsiniz?

Eğer diğer tarafın bu menfaatlerinizi dikkate almasını istiyorsanız, o zaman onlara bu menfaatlerin neler olduğunu anlatın. Yakın çevrelerindeki bir inşaat projesinden dolayı kaygılı olan vatandaş grubunun bir üyesi projeden şikâyet ederken, çocukların güvenliğini sağlamak ve gece gürültüsüz güzel bir uyku

uyumak gibi sorunlardan söz ederken açık ve net olmalıdır. Kitaplarının büyük bir kısmını bağışlamak isteyen yazarın konuyu yayıncısıyla konuşması gerekir. Yayıncının bu promosyonda ortak menfaati söz konusu ve yazara düşük fiyat teklif etmek arzusunda olabilir.

Menfaatlerinizi Hayata Geçirin

Şiddetli ülser şikâyetiyle doktora gider ve hafif bir mide ağrısından söz ederseniz, tedaviden pek bir şey beklememelisiniz. Diğer tarafın, menfaatlerinizin ne kadar önemli ve meşru olduğunu anlamasını sağlamak, sizin işinizdir.

Bu konuda *açık olmanız* tavsiye edilir. Somut ayrıntılar, açıklamalarınızı sadece inanılır kılmaz, aynı zamanda sonuca etkisine de katkı sağlar. Örneğin, "son hafta içinde üç kez bir çocuk kamyonlarınızdan biri tarafından neredeyse ezilecekti. Salı sabah saat 8.30 civarında sizin o kocaman kırmızı çakıl kamyonunuz kuzeye doğru 70 km. hızla giderken birden bire direksiyon kırması gerekti ve yedi yaşındaki Loretta Johnson'a çarpmaktan kıl payı kurtuldu."

Diğer tarafın menfaatlerinin önemsiz veya meşru olmadığı gibi bir şey ima etmediğiniz sürece, kaygılarınızın ne kadar ciddi olduğunu ileri sürebilmek için güçlü bir görüş ortaya koyabilirsiniz. "Yanılıyorsam beni düzeltin" demek sizin açık sözlülüğünüzü gösterir ve eğer söylediklerinizi düzeltmiyorlarsa, bu durumu sizin tanımladığınız şekliyle kabul ettikleri anlamına gelir.

Menfaatleriniz konusunda diğer tarafı etkileme işinin bir kısmı, o menfaatlerinizin meşru menfaatler olduğunu saptamaya bağlıdır. Onlara kişisel saldırıda bulunduğunuz hissine kapılmamalarını, daha çok, üzerinde dikkatle durulması gereken karşılaştığınız sorunun meşru bir şey olduğunu hissetmelerini istersiniz. Onlar sizin yerinizde olsaydı onların da aynı şeyi hissedecekleri konusunda kendilerini ikna etmeniz gerekir. "Çocuğunuz var

mı? Oturduğunuz sokaktan kamyonlar 40 mil hızla geçseler ne hissederdiniz?"

Onların Menfaatlerinin, Problemin Bir Kısmını Oluşturduğunu Kabul Edin

Hepimiz tek tek kendi menfaatlerimize öyle dalıp gideriz ki, başkalarınınkini pek önemsemeyiz.

İnsanlar, kendilerini anladığınızı hissederlerse, sizi daha iyi dinlerler. Kendilerini anlayan kişilerin akıllı ve sevimli, düşüncelerinin dinlenmeye değer olduğu düşüncesine yatkındırlar. Dolayısıyla, karşı tarafın *sizin* menfaatlerinizi iyi anlayıp değerlendirmesini istiyorsanız, siz de *onlarınkini* iyi anlayıp değerlendirdiğinizi göstererek işe başlayın.

"Anladığım kadarıyla esasan bir inşaat firması olarak menfaatiniz, işi en az maliyetle süratle yapmak ve şehirdeki güvenilir ve sorumluluk sahibi şirket olarak şöhretinizi korumak. Sizi doğru anlamış mıyım? Başka önemli menfaatleriniz var mı?"

Onların menfaatlerinin neler olduğunu anladığınızı göstermenizin yanında bunlar, bu menfaatlerin çözmek için uğraştığınız genel problemin bir parçası olduğunu kabul etmenize yardım eder. Eğer ortak menfaatleriniz söz konusu ise, bu özellikle kolay bir iştir. "Kamyonlarınızdan biri bir çocuğa çarparsa bu hepimiz için çok kötü olur."

Problemi Cevabınızdan Önce Ortaya Koyun

İnşaat şirketini temsil eden biriyle konuşurken şöyle bir şey söyleyebilirsiniz: "İnşaat alanının etrafına 48 saat içinde bir çit yapmanız ve derhal başlamak üzere Oak sokağında kamyonlarınızın hızını saatte 15 mil olarak sınırlandırmanız gerektiğine inanıyoruz. Şimdi nedenlerini anlatayım...." Anlatsanız da, karşınızdakinin nedenleri hemen hemen hiç dinlemeyeceğinden emin olabilirsiniz. Sizin almış olduğunuz pozisyonu duydu ve şüphesiz kafası

buna karşı iddialar oluşturmakla meşgul. Belki de sesinizin tonundan veya önerinin kendisinden rahatsız olmuştur. Sonuç olarak gerekçelerinizin tümü dikkatinden kaçıp gidecektir.

Birinin gerekçelerinizi dinlemesini ve anlamasını istiyorsanız, önce menfaatlerinizi ve gerekçelerinizi sunun ve sonra karar veya tekliflerinizi söyleyin. İnşaat şirketinin, önce küçük çocuklara yarattığı tehlike ve uykusuz geçen gecelerinizden söz edin. O zaman sözü nereye getireceğinizi anlayabilmek için sizi dikkatle dinliyor olacaklardır. Nedenini söylediğinizde de sizi anlayacaklardır.

Geriye Değil İleri Dönük Olun

Birinin söylemiş veya yapmış olduğu bir şeye ne sık tepki gösterdiğimiz hayret vericidir. İki kişi çok defa müzakereye benzeyen bir tartışma ortamına girer, oysa amaç müzakere falan değildir. Bir konuda anlaşamazlar ve bu ileri geri konuşma sanki bir anlaşma arıyorlarmışçasına sürüp gider. Aslında iddianın sürdürülmesi bir ritüel, hatta bir çeşit vakit geçirmeden başka bir şey değildir. Her iki taraf diğerine karşı puan toplamak veya diğerine ilişkin uzun zamandır akıllarındaki ve değiştirmeye niyetli olmadıkları görüşlerini teyit edecek delil toplamakla meşguldür. İki taraf da anlaşma peşinde değildir veya diğer tarafı etkilemeyi bile denemez.

Eğer tartışan iki kişiye neden tartıştıklarını sorarsanız, cevap tipik olarak amaç değil neden tanımlamak olacaktır. Karı-koca, şirket-sendika veya iki şirket arasında olsun, insanlar kendi uzun vadeli menfaatlerinin ardına düşeceklerine, daha çok diğer tarafın ne yaptığına veya ne söylediğine karşılık vermeye çalışırlar. "Bana böyle davranamazlar. Bundan kurtulacaklarını sanıyorlarsa bir kez daha düşünseler iyi olur. Ben onlara göstereceğim."

"Neden" sorusunun oldukça farklı iki anlamı vardır. Bir tanesi geri dönüp bir neden arar ve davranışlarımızın önceki olaylar tarafından belirlendiğinden yola çıkar. Diğeri bir amaç aramak için ileriye bakar ve davranışımızın serbest iradeye tabi olduğunu

düşünür. Nasıl davranmak gerektiğine karar vermek için özgür irade ile determinizm arasındaki felsefi tartışmaya girmemiz gerekmiyor. Ya özgür irademiz vardır ya da önceden belirlenmiş olduğu için öyle davranıyoruzdur. Her iki durumda da seçimler yaparız. Geriye dönüp bakmayı veya ileriye bakmayı *seçebiliriz.*

Eğer nereden geldiğiniz yerine nereye gitmek istediğiniz üzerinde konuşursanız, menfaatlerinizi daha iyi karşılarsınız. Diğer tarafla, geçmişi tartışmak –son çeyreğin maliyetleri (çok yüksekti), geçen hafta (yeterli yetkili olmadan) yapılan bir iş veya dünün (beklenenden az gerçekleşmiş) performansı– yerine, gelecekte neyin olmasını istiyorsanız onu konuşun. Dün yaptıklarını haklı gösterecek şeyleri sormak yerine "kim yarın ne yapmalı?" diye sorun.

Somut Fakat Esnek Olun

Müzakerede nereye doğru gittiğinizi bilmek istersiniz ama aynı zamanda yeni düşüncelere de açık olabilirsiniz. Nede uzlaşacağınız gibi zor bir karar vermek durumunda kalmamak için insanlar çoğu kez müzakereye, diğer tarafın teklif veya talebini görmekten öte bir planla oturmazlar.

Menfaatleri saptamaktan belirli seçenekler geliştirmeye doğru nasıl geçer ve bu seçenekler konusunda nasıl yine de esnek kalabilirsiniz? Menfaatlerinizi somut seçeneklere dönüştürmek için kendinize şu soruyu sorun, "Eğer yarın diğer taraf bana uymayı kabul ederse, şimdi onların uymalarını isteyeceğim şey ne?" Esnekliğinizi devam ettirebilmek için geliştirdiğiniz her seçenek iyice açıklayıcı olsun. Menfaatlerinize cevap verecek birden fazla seçenek düşünün. "Açıklayıcı Kesinlik" anahtar kavramdır.

Pozisyonel pazarlıkçıların çoğunun açılış pozisyonunda ulaşmayı ümit ettiklerinin önemli bir miktarı, menfaatlerinizi cömertçe dikkate alan açıklayıcı bir öneriyle de benzer şekilde elde edilebilir: Örneğin, bir beyzbol sözleşmesi için yapılan müzakerede, oyuncuyu temsil eden kişi, "Yılda 5.000.000 dolar gibi bir

para Henderson'ın hak ettiğini düşündüğü maaşı alma menfaatini tatmin edecektir. İş güvenliği ihtiyacını ise yaklaşık beş yıllık bir sözleşme" diyebilir.

Menfaatleriniz üzerinde düşündükten sonra, toplantıya sadece meşru menfaatlerinizi karşılayacak belirli bir veya daha fazla seçenekle değil, aynı zamanda açık bir düşünce yapısıyla da gitmelisiniz. Açık düşünceli olmak boş kafalı olmak demek değildir.

Problemlere Sert, İnsanlara Yumuşak Yaklaşın

Menfaatlerinizi konuşurken, herhangi bir müzakerecinin kendi pozisyonunu konuşurken olduğu gibi katı olabilirsiniz. Aslında katı olmak çoğunlukla önerilir de. Kendinizi pozisyonunuza adamak akıllıca olmayabilir, fakat menfaatlerinize adamak akıllıcadır. Saldırgan enerjinizi kullanmak için burası iyi bir yerdir. Diğer taraf, kendi menfaatlerinin endişesiyle, olası bir müzakerede anlaşmayla ilgili bir dizi beklenti içinde olmaya yatkın olacaktır. Çoğunlukla en akıllı çözümler ki, bunlar size en büyük kazancı sağlarken diğer taraftakilere de en az maliyetle sonuçlanır, sadece menfaatlerinizi kuvvetli savunduğunuzda elde edilir. Menfaatleri için mücadele eden iki müzakereci, çok defa karşılıklı fayda sağlayacak bir çözüm düşünmekteyken, birbirlerinin yaratıcılığını da harekete geçireceklerdir.

İnşaat şirketi enflasyon kaygısıyla, maliyeti düşük tutması ve işi zamanında bitirmesi menfaatine yüksek değer biçebilir. O zaman onları biraz sarsmanız gerekebilir. Çocukların hayatı ile kazanç arasında denge oluşturmak için biraz dürüstlük duygusu yardımcı olabilir. Ortalığı yatıştırma arzunuzun, soruna adaletle yaklaşmanıza engel olmasına izin vermeyin. "Eminim oğlumun hayatının çitin fiyatından daha değersiz olduğunu söylemiyorsunuzdur. Bunu kendi oğlunuz için söylemezsiniz. Sizin duyarsız biri olduğunuza inanmıyorum Bay Jenkins. Bu sorunu nasıl çözeceğimizi gelin beraber halletmeye çalışalım" diyerek.

Soruna yapılan saldırıdan kişisel bir tehdit hissederlerse, savunmaya geçebilir ve de sizi dinlemeyi kesebilirler. Bu sebeple insanlarla sorunu ayrı tutmak önemlidir. Problemlerin üzerine insanları suçlamadan gidin. Daha da ileri gidip onlara kişisel destek verin. Kendilerini saygıyla dinleyin, nazik davranın, ayırdıkları zaman ve gösterdikleri gayretten övgüyle bahsedin, temel gereksinmelerinin karşılanması için duyduğunuz kaygı ve benzer şeyleri vurgulayın. Kendilerinin değil *problemin* üzerine gittiğinizi gösterin.

Faydalı pratik bir yol, diğer taraftaki insanlara, sorunu vurguladığınız güçle aynı güçte olumlu destek vermektir. Bu destek ve saldırının birleşimi tutarsız gibi gelebilir. Psikolojik olarak öyle ama bu, tutarsızlığın işe yaramasına yardım eder. Çok iyi bilinen psikoloji teorisi bilişsel uyumsuzluk, insanların tutarsızlığı sevmediğini ve bu durumu ortadan kaldırmak için uğraştıklarını belirtir. Örneğin, yakın çevredeki bir sokakta hızla giden kamyon probleminin üzerine giderek ve aynı zamanda şirket temsilcisine de destek vererek o kişi için bilişsel uyumsuzluğun farkına (kognitif disonans) varma durumu yaratmış olursunuz. Bu uyumsuzluktan kurtulmak için, bu kişinin problemle ilgili bir şey yapmak üzere size katılma düşüncesi aklını çelecektir.

Gerçekten önemli konular üzerinde ciddi bir mücadele, etkili bir sonuca varmak için baskıyı artırır; diğer taraftakilere destek olmak, o kişilerle ilişkinizi geliştirmenizi ve anlaşma olasılığını artırmanızı sağlar. Destek ve saldırının birleşimi işe yarar, tek başına her ikisi de yetersiz kalır.

Menfaatleriniz için sert pazarlık etmek, diğer tarafın görüşüne kapalı kalmanız anlamına gelmez. Tam tersine, onların menfaatlerini dikkate almaz, düşüncelerine açık olduğunuzu göstermezseniz, diğer tarafın sizin menfaatlerinizi dinlemesini ve sözünü ettiğiniz seçenekler üzerinde konuşup tartışmalarını hiç mi hiç bekleyemezsiniz. Başarılı müzakere hem kararlı *hem de* açık olmayı gerektirir.

4

Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Yaratın

İsrail ile Mısır arasında, Sina Yarımadası'nın ne kadarının kimin elinde kalacağına ilişkin müzakere örneği, bir müzakeredeki hem ana problemi hem de anahtar fırsatı gösterir.

Problem sık rastlanır cinsten. Pastayı iki tarafı da memnun edecek şekilde bölmek olası değil gibi. Çok kez, örneğin toprak miktarı, arabanın fiyatı, dairenin kira süresi veya yapılan satıştan alınacak komisyon gibi tek boyutlu müzakere sürdürürsünüz. Başka zamanlarda da ya size ya onlara daha kârlı gibi gözüken ya o ya öbürü seçeneğiyle karşılaşırsınız. Boşanma sulh görüşmesinde evi kim alacak? Çocukların velayeti kimde kalacak? Seçeneği, kaybetmekle kazanmak arasındaki görebilirsiniz ve her iki taraf da kaybetmeye razı olmaz. Kazansanız ve arabayı 12.000 dolara alsanız, kirayı beş yıllık yapsanız, evi ve çocukları alsanız dahi, onların unutmanıza asla izin vermeyecek olduklarını hissedersiniz. Durum ne olursa olsun, seçenekleriniz sınırlı gibi gözükür.

Sina Yarımadası örneği de bu fırsatı net olarak ortaya koyar. Askerden arındırılmış yaratıcı Sina seçeneği, çoğu kez çıkma-

za girmekle anlaşma arasındaki farkı oluşturabilir. Tanıdığımız bir avukat başarısını doğrudan, hem müşterisinin hem de diğer tarafın yararına olan çözümler yaratma becerisine bağlıyor. Pastayı bölmeden önce genişletiyor. Bir müzakerecide olabilecek en faydalı niteliklerden birisi seçenek yaratma becerisidir.

Ancak sıkça, müzakereciler, müzakerede kendilerini aynen çocukların bir adet portakal için yaptıkları meşhur kavga durumunda bulurlar. Portakalı ikiye bölmek için anlaşmaları ertesinde, birinci çocuk portakalın yarısını alıp yedikten ve de kabuğunu attıktan sonra, diğer çocuğun meyvayı atıp kabuğunu kek yapmak için kullanmasında olduğu gibi. Çok sık olarak müzakereciler "parayı masada bırakır," bir anlaşmaya varmaları mümkünken bunu başaramaz veya bir anlaşmaya varsalar bile, bu her iki taraf için çok daha iyi sonuçlanabilecek bir anlaşma olmayabilir. İstenmedik kadar çok sayıda müzakere, portakalın meyva kısmı birinde kabuğu diğerinde olması gerekirken, her iki tarafa da yarımşar portakal kalmasıyla sonuçlanır. Neden?

TEŞHİS

Çok sayıda seçenek olması ne kadar değerli bir şeyse de, müzakeredeki kişiler bu seçeneklere gerek olduğunu nadiren hissederler. Bir uyuşmazlıkta kişiler çoğu kez doğru cevabı bildiklerine inanırlar – kendi düşünceleri üstün gelmelidir. Aynı şekilde, bir sözleşme müzakeresinde kendi tekliflerinin akla uygun olduğuna ve belki bir miktar fiyat ayarlaması ile benimsenmesi gerektiğine inanırlar. Eldeki tüm cevaplar onların pozisyonları ile sizin pozisyonunuz arasındaki düz bir çizgi üzerinde gözükür. Çok kez gösterilen tek yaratıcı düşünce aradaki farkı bölüşme önerisidir.

Müzakerelerin birçoğunda, bol miktarda seçenek yaratmaya engel olan dört belli başlı engel vardır: 1. Erken yargıya varmak; 2. Tek cevap aramak; 3. Belli miktarda pasta olduğunu sanmak; 4. "Onların problemini çözmenin onların problemi" oldu-

ğunu düşünmek. Bu kısıtlamaların üstesinden gelmek için onları anlamanız gerekir.

ERKEN YARGIYA VARMAK

Seçenekler yaratmak kendiliğinden olan bir şey değildir. Aslında çok stresli bir müzakerenin dışında bile olsanız, seçenek *yaratmamak* işin normal olanıdır. Eğer sizden Nobel Barış Ödülü'nü dünyada en fazla hak eden kişinin ismini söylemenizi isteseler, teklif etmeye başlayacağınız herhangi bir isim hemen çekince ve kuşkularınızla karşı karşıya gelecektir. Bu ödüle *en fazla* o kişinin layık olduğundan nasıl bu kadar emin olabilirsiniz ki? Zihninizden hiçbir isim geçmeyebilir veya geleneksel düşünceyi yansıtan birkaç isim ağzınızdan çıkabilir; "Belki Papa veya ABD Başkanı" gibi.

Hiçbir şey, herhangi bir yeni düşüncenin eksikleri üzerine atılmak için bekleyen eleştirel düşünce kadar zararlı değildir. Yargılama hayal gücünü engeller.

Yaklaşan bir müzakerenin baskısı altında eleştirel düşüncenizin daha keskinleşmesi muhtemeldir. Pratik bir müzakere, uygulanabilir düşünceleri davet eder gözükür, çılgın düşünceleri değil.

Yaratıcılığınız, karşı taraftakilerin orada bulunmaları dolayısıyla daha da baskı altında olabilir. Diyelim ki gelecek yılın maaşı için patronunuzla müzakeredesiniz. 4000 dolarlık bir zam istediniz; patronunuz ise sizin yetersiz olduğunu belirttiğiniz 1500 doları teklif etti. Böyle gergin bir ortamda yaratıcı çözümler üretmeye pek başlayamazsınız. Zammın yarısını maaşla yarısını da diğer yan ödemelerle almak gibi henüz olgunlaşmamış parlak bir düşünceyi aptal konumuna düşmemek için teklif etmeye korkabilirsiniz. Patronunuz şöyle diyebilir, "Ciddi ol, sen daha iyi biliyorsun ki bu şirket politikasına ters düşer. Böyle bir şeyin sözünü etmene bile şaşırdım." Eğer hazırlıksız bir anında zammı zamana yaymak gibi olası bir seçenek yaratırsanız, bunu bir teklif olarak alabilir: "Buna dayanarak müzakereye başlamaya hazı-

rım" diyebilir. Söyleyeceğiniz her şeyi bir taahhüt olarak alabileceğinden, ağzınızdan bir söz çıkmadan iki kez düşüneceksiniz.

Ayrıca seçenek yaratarak, pazarlık pozisyonunuzu tehlikeye atacak birtakım bilgileri ifşa edeceğinizden korkabilirsiniz. Şirketin, almak üzere olduğunuz evi finanse etmek üzere yardım edebileceğini ileri sürecek olursanız örneğin, patronunuz şirkette kalmaya niyetli olduğunuz ve sonunda da size teklif etmeye hazır olduğu her zammı kabul edeceğiniz sonucuna varabilir.

TEK CEVABI ARAMAK

Yaratmak, çoğu kişinin kafasında müzakere sürecinin bir parçası değildir. İnsanlar işlerini, ellerindeki seçenekleri genişletmek olarak değil pozisyonlar arasındaki farkı azaltmak gibi görürler. Şöyle bir düşünceye yatkındırlar: "Bu haliyle bile müzakere etmek zor. En son ihtiyacımız olan şey ise bir sürü farklı düşünce." Müzakerenin ürünü tek bir karar olarak ortaya çıktığından, serbestçe tartışmanın, süreci sadece geciktirip karışıklık yaratacağından korkarlar.

Yaratıcı düşünceye ilk engel erken eleştiri ise, ikincisi de erken sonlandırmadır. Başlangıcından itibaren tek bir en iyi cevap arayışı, çok sayıda olası cevap arasından seçebileceğiniz, daha akılcı olabilecek bir karar verme sürecine kısa devre yaptırabilir.

PASTANIN SABİT OLDUĞU VARSAYIMI

Masada çok az sayıda iyi seçenek olmasının üçüncü açıklaması ise her iki tarafın da müzakere konusu olan şeyi, aslında ya ben alırım ya da siz diye görmesidir. Çok kez müzakere, "değişmez bir miktar" üzerine oynanan bir oyun gibi görünür; arabanın fiyatının sizin için 100 dolar az olması demek benim için 100 dolar kayıp demektir. Bütün seçenekler açıkken ve sizi sadece kendim zarara girerek memnun edecekken neden seçenek yaratmak zahmetine gireyim?

"ONLARIN PROBLEMİNİ ÇÖZÜMLEMEK ONLARIN İŞİ" DİYE DÜŞÜNMEK

Gerçekçi seçenekler yaratmaya son engel ise her iki tarafın da sadece o andaki kendi menfaatlerini düşünme kaygısında yatmakta. Bir müzakerecinin kendi menfaatlerini karşılayacak bir anlaşmaya varması için, diğer tarafın menfaatlerine de cevap verecek bir çözüm geliştirmesine gereksinimi vardır. Ancak bir konunun bir tarafında duygusal açıdan yer almak, iki tarafın da menfaatlerini karşılayacak akıllıca yolları düşünmek için gereken taraf-sızlığı zorlaştırmaktadır: "Bizim yeteri kadar problemimiz var, onlar kendi problemleri ile kendileri ilgilensin." Ayrıca diğer tarafın görüşlerinin meşruluğunu kabul etmeye dair sık rastlanır bir psikolojik çekinme vardır; onları tatmin edecek yollar düşünmek sadakatsizlik gibi gelir. İleriyi göremeyen bu kaygılar böylece müzakereciyi sadece partizan pozisyonlar geliştirmeye, partizanca tartışmaya ve tek taraflı çözümlere yönlendirir.

REÇETE

O halde yaratıcı seçenekler ortaya koymak için size gerekenler 1)Seçenekler yaratma işini onları yargılama işinden ayrı tutmak; 2)Tek bir cevabı aramayıp masadaki seçenekleri genişletmek; 3) Her iki tarafı da kazançlı çıkaracak bir arayış içinde olmak; ve 4) Onların kararlarını kolaylaştıracak yollar bulmaktır. Bu adımların her biri aşağıda irdelenmektedir.

YARATMAYI KARAR VERMEKTEN AYRI TUTUN

Yargılama hayal gücünü engellediği için, yaratıcılık işlemini eleştiriden ayrı tutun; karar olasılıklarını düşünme sürecini, aralarında seçim yapma sürecinden ayrı tutun. Önce seçenek yaratın sonra karar verin.

Bir müzakereci olarak, yaratma işinin epey bir kısmını, işin gereği, kendi başınıza yapacaksınız. Kolay bir iş değil. Tanımı ge-

reği yeni düşünceler yaratmak için daha önce kafanızda olmayan şeyler düşünmeniz gerekir. Dolayısıyla, birkaç meslektaş veya arkadaşla beraber yaratma veya beyin fırtınası oturumları oluşturmak istenebilir mi diye düşünmelisiniz. Bu tarz bir toplantı, yaratmayı, karar vermeden etkili biçimde ayırabilir.

Beyin fırtınası oturumu, elinizdeki problemi çözmek için mümkün olduğu kadar çok fikir üretmek üzere tasarlanmıştır. Ana kural, tüm düşüncelerin eleştirisini ve değerlendirmesini sonraya bırakmaktır. Grup, düşündükleri iyi mi kötü mü, gerçekçi mi değil mi diye bir an ara vermeden sadece fikir üretir. Kısıtlamaların ortadan kalkmasıyla, bir fikrin diğer bir fikri kamçılaması gerekir, aynen havai fişeklerin birbirini ateşlemesi gibi.

Bir beyin fırtınası oturumunda, çılgınca düşünceler açıkça teşvik edildiği için, insanların aptal görünmekten korkmasına gerek yoktur. Diğer taraf orada bulunmadığından, müzakerecilerin gizli bir bilgiyi ifşa etmekten veya söyledikleri bir şeyin taahhüt gibi alınması endişesi taşımalarına da gerek yoktur.

Beyin fırtınası oturumunu yönetmek için doğru bir yöntem yoktur. Daha çok, gereksinmelerinize ve kaynaklarınıza uygun olarak yöntemi siz belirlemelisiniz. Bunu yaparken, şu kuralları dikkate almak faydalı olabilir.

Beyin fırtınasından önce:

1. Amacınızı Tarif Edin. Toplantıdan, elinizde neyle ayrılmak istediğinizi düşünün.

2. Az Katılımcı Seçin. Grup normal olarak karşılıklı yeni düşünceler uyandıracak kadar çok kişiden, ancak tek tek katılımı ve yaratma işlemini serbestçe ileri götürecek kadar da az sayıda, genellikle beş ile sekiz kişiden oluşmalıdır.

3. Çevrenizi Değiştirin. Bunu her zamanki toplantılardan mümkün olduğu kadar farklı kılacak bir zaman ve yer seçin. Katılımcılar için beyin fırtınası oturumu normal toplantılardan ne

kadar farklı görünürse, katılımcıların yargılarını askıya alması da o kadar kolaylaşır.

4. Resmi Olmayan bir Atmosfer Yaratın. Sizin ve diğerlerinin gevşemeleri için ne gerekiyor? Bir içki içerek konuşmak veya güzel manzaralı bir tatil mekânında buluşmak veya sadece toplantıda kravat ve ceketinizi çıkarıp birbirinize ilk adlarınızla hitap ederek konuşmak olabilir.

5. Toplantıyı Kolaylaştıracak Birini Seçin. Toplantının amacına uygun sürdürülmesi, herkesin konuşması için şans verilmesi, temel kuralların uygulanması ve de sorular sorarak yeni düşünceler uyandırması için toplantıyı kolaylaştıracak birine gereksinim vardır.

Beyin fırtınası sürecinde:

1. Katılımcıları Probleme Karşı Yan Yana Oturtun. Fiziksel olan psikolojik olanı destekler. Yan yana oturmak, ortak bir problemin üstesinden gelmek için zihinsel tavrı destekleyebilir. Karşılıklı oturan kişiler şahsi cevap verme, ikili konuşma veya tartışmalara girme eğiliminde olurlar, kara tahtanın karşısında yarım daire çizecek şekilde yan yana oturanlar, tahtada yazılı problemlere cevap verme eğilimi gösterirler.

2. "Eleştiri Yok" Kuralı da Dahil Olmak Üzere Temel Kuralları Açıklayın. Eğer katılımcılar birbirini tanımıyorsa, toplantı tanıştırma ile başlar ve temel kuralların açıklanması ile devam eder. Her tür olumsuz eleştiri yasaklanır.

Beraber yaratmak yeni düşünceler üretir, çünkü her birimiz sadece kendi varsayımlarımızla sınırlı olarak yaratıcı olabiliriz. Eğer tüm katılımcılar beğenmedikçe düşüncelere itiraz edilirse, üstü kapalı amaç, kimsenin reddedemeyeceği bir düşünce geliştirmek olur. Diğer taraftan, çılgın düşünceler desteklenirse, grup tamamen olması imkânsız şeyler olsa dahi, bu düşüncelerden daha önce hiç kimsenin aklından geçirmediği "*mümkün*" seçenekler yaratabilir.

Temel kurallardan benimsemek isteyebileceğiniz diğerleri ise, oturumun kaydını tutmamak ve düşünceleri herhangi bir kişiye atfetmekten uzak durmak olabilir.

3. *Beyin Fırtınası.* Toplantının amacı açıksa hayal dünyanızı serbest bırakın. Soruya mümkün olan her açıdan yaklaşan, gözle görülebilir uzun bir düşünceler listesi yaratmaya çalışın.

4. *Düşünceleri Tamamen Görünecek Şekilde Kaydedin.* Düşünceleri tahtaya veya daha iyisi büyük bir kağıda kaydetmek, gruptakilere elle tutulur beraber ulaşılmış bir başarı duygusu verir; eleştiri yok kuralını kuvvetlendirir; tekrar olasılığını azaltır ve başka düşünceleri harekete geçirmeye yardımcı olur.

Beyin fırtınasından sonra:

1. *En Ümit Vaat Eden Fikirlere Yıldız İşareti Koyun.* Beyin fırtınasından sonra, ümit vaat eden fikirler arasından en iyileri ayırmak için eleştiri yok kuralını gevşetin. Henüz karar verme aşamasında değilsiniz; sadece geliştirilmeye değer olanları seçiyorsunuz. Gruptakilerin, en iyi buldukları fikirleri işaretleyin.

2. *Ümit Vaat Eden Fikirleri İyileştirecek Şeyler Yaratın.* Ümit vaat eden bir düşünceyi ele alın ve bu düşüncenin daha iyi ve daha gerçekçi olması, keza uygulanması için yollar yaratın. Bu dönemde işiniz bu düşünceyi mümkün olduğu kadar çekici hale getirmektir. Yapıcı eleştiriye şu önsözle başlayın: "Bu düşüncenin en çok sevdiğim yanı... Acaba daha iyi olabilir mi... eğer...?"

3. *Düşüncelerin Değerlendirmesini Yapmak ve Karar Vermek İçin Bir Zaman Tesbit Edin.* Oturumdan ayrılmadan önce, seçilmiş ve iyileştirilmiş olan fikirlerin bir listesini yapın ve müzakerede bunlardan hangilerinin öne çıkarılacağı ve nasıl geliştirileceği konusunda karar vermek üzere bir zaman tesbit edin.

Diğer Tarafla Beyin Fırtınası Yapmayı Düşünün

Her ne kadar kendi tarafınızdakilerle beyin fırtınası yapmaktan daha zor bir iş olsa da, diğer tarafla yapılan beyin fırtınası çok değerli olabilir. Beyin fırtınası oturumu, belirlenen kurallarına rağmen, menfaatlerinize zarar verecek bir şey söylemeniz riskinin artmasından dolayı çok daha güç bir iştir. İstemeden, gizli bir bilgiyi ifşa edebilirsiniz veya teklif olarak tasarladığınız bir seçeneğin diğer tarafça yanlış anlaşılmasına yol açabilirsiniz. Buna rağmen, beraber yapılan beyin fırtınası oturumları, her iki tarafın da menfaatlerini hesaba katan, problemlere beraber çözüm bulmak için ortam yaratan ve her iki tarafı da diğerinin kaygıları konusunda eğiten düşünceler ürettiği için büyük fayda sağlar.

Diğer tarafla beyin fırtınası yaparken kendinizi korumak için, beyin fırtınası oturumunu açık biçimde, insanların resmi görüşlerini belirttiği ve kayıt tutulan müzakere oturumundan tamamen ayırın. İnsanlar anlaşmaya varmak üzere toplanma düşüncesine öylesine alışmışlardır ki, toplantının başka herhangi bir amacını açıkça belirtmek gerekir.

Bir düşünceye kendinizi adamış görünme riskini azaltmak için, aynı anda en az iki alternatif öne sürmeyi alışkanlık haline getirebilirsiniz. Ayrıca masaya açıkça katılmadığınız seçenekler de koyabilirsiniz. "Evi size beş kuruş almadan da bırakabilirim veya ev için bana bir milyon dolar nakit ödeyebilirsiniz ..." gibi. Bu düşüncelerin ikisini de açıkça teklif etmediğinizden, bunları takip eden seçenekleri de teklif değil sadece olasılık olarak nitelenlendireceklerdir.

Ortaklaşa yapılan bir beyin fırtınası oturumunu anlayabilmek için, yerel bir sendikanın liderleri ile kömür madeni yöneticilerinin, bir veya iki günlük izinsiz yapılan grevlerin azaltılması için çözüm bulmak üzere beyin fırtınası yaptıklarını farz edelim. Her iki taraftan beşer kişi olmak üzere on kişi yüzleri kara tahtaya dönük, bir masanın etrafında oturmaktalar. Tarafsız bir ko-

Kolaylaştıcı kişi: Haydi bakalım bu izinsiz yapılan grevleri halletmek için ne gibi düşünceleriniz var görelim. Beş dakika içinde tahtaya on adet düşünce yazmaya çalışalım. Haydi Tom seninle başlayalım mı?

(Sendikadan) Tom: Ustabaşı bir sendika üyesinin şikâyetini anında halledebilmelidir.

Kolaylaştıcı kişi: Tamam, yazdım. Jim, sen elini kaldırdın.

(Yönetimden) Jim: Sendika üyesi herhangi bir harekete geçmeden önce ustabaşısıyla konuşmalıdır.

(Sendikadan) Tom: Konuşuyorlar, fakat ustabaşı dinlemiyor.

Kolaylaştıcı kişi: Tom lütfen, henüz eleştiri yapmıyoruz. Eleştiriyi daha sonra yapmak üzere anlaştık tamam mı? Peki sen ne dersin Jerry? Aklına bir şey gelmiş gibi bakıyorsun.

(Sendikadan) Jerry: Grev sözkonusu olduğunda, sendika üyelerine banyoların olduğu binada derhal toplanmaları için izin verilmeli.

(Yönetimden) Roger: Yönetim, sendika toplantıları için banyo binasının kullanılmasına izin verilmesini kabul edebilir ve kapıları kilitleyip ustabaşını da dışarda bırakarak çalışanların gizliliğini garanti altına alabilir.

(Yönetimden) Carol: Sendika liderlerine ve yönetime sorunu anında halletmek için bir fırsat vermeden grev olmaması kuralını benimsemeye ne dersiniz?

(Sendikadan) Jerry: Eğer ustabaşı ve sendika üyesi sorunu kendi aralarında halledemezlerse, şikâyet işlemini çabuklaştırıp 24 saat içinde bir toplantı yapmaya ne dersiniz?

(Sendikadan) Karen: Evet. Sendika üyeleri ile ustabaşılarının sorunlarını kendilerinin halledebilmeleri için ortak bir eğitim organize etmeye ne dersiniz?

(Sendikadan) Phil: Birisi işini iyi yapıyorsa, bunu bilmeli.

(Yönetimden) John: Sendikalılarla yönetimdekiler arasında iyi ilişkiler kurun.

Kolaylaştırıcı kişi: Bu söylediğin ümit verici John, biraz daha ayrıntılandırabilir misin?

(Yönetimden) John: Sendika ile Yönetim arasında bir softball* takımı organize etmeye ne dersiniz?

(Sendikadan) Tom: Bowling de olsun.

(Yönetimden) Roger: Bütün ailelerle yıllık bir piknik beraberliğine ne dersiniz?

(*) Softball bir çeşit beyzbol oyunudur – ç.n.

laylaştırıcı kişi katılımcılara düşüncelerini sorup, bunları tahtaya yazmakta.

Katılımcılar birçok düşünce üzerine beyin fırtınası yaptıkça bu böyle devam edip gider. Birçok düşünce, böyle bir beyin fırtınası oturumu yapılmamış olsaydı asla ortaya çıkmayabilirdi ve bunların bazıları da izinsiz grevi azaltmak için etkili olduklarını ispatlayabilir. Beraberce beyin fırtınası için kullanılan zaman, müzakerede kullanılan en iyi zamandır.

Fakat beraber beyin fırtınası yapın veya yapmayın, müzakerede seçenek geliştirme işlemini karar verme işleminden ayrı tutmak çok faydalı bir şeydir. Seçenekleri tartışmakla pozisyon almak arasında köklü bir fark vardır. Bir tarafın pozisyonu diğeri ile ters düşerken, seçenekler başka seçeneklere davetiye çıkarır. Kullandığınız dil farklılaşır. Kesin ifadelerden değil sorulardan oluşur; kapalı değil açıktır: "Seçeneklerden biri..." "Başka ne gibi seçenekler düşündünüz?" "Buna evet dersek ne olur?" "Onu şöyle yaparsak nasıl olur?" "Acaba bu nasıl olur?" "Bunun nesi yanlış?" Karar vermeden önce seçenek yaratın.

SEÇENEKLERİNİZİ GENİŞLETİN

En iyi niyetle de olsa, beyin fırtınası oturumuna katılanlar, her samanı kaldırıp saman yığınında iğne aramak gibi, *tek* bir en iyi cevabı aradıklarını zannederek çalışırlar.

Ancak müzakerenin bu aşamasında, doğru yolu aramamalısınız. İçinde müzakere edecek bir alan geliştiriyorsunuz. O alan sadece birbirinden çok farklı önemli sayıda düşünceyle oluşturulabilir ki siz ve diğer taraf müzakerenin daha sonraki aşamasında o düşünceleri geliştirebilesiniz ve aralarından ortaklaşa seçiminizi yapabilesiniz.

Şarap tüccarı iyi bir şarap yaparken üzümlerini değişik üzüm türlerinden seçer. Yıldız oyuncu arayışındaki beyzbol takımının yetenek avcıları, memleketi karış karış dolaşıp yerel ligleri

ve üniversite takımlarını ararlar. Aynı kural müzakere için de geçerlidir. Şarap yapmak olsun, beyzbol veya müzakere olsun akıllı karar verebilmek için anahtar konumundaki şey, çok sayıda seçenek arasından seçiminizi yapmaktır.

Bu sene Nobel Barış Ödülü'nü kim alsın diye sorulsa, şöyle bir cevap vermeniz yerinde olur. "Durun düşünelim" deyip diplomasi, iş hayatı, gazetecilik, din, hukuk, tarım, siyaset, akademik dünya, tıp ve diğer sahalardan, aklınızdan çılgınca fikirler geçirdiğinizden emin olarak aşağı yukarı yüz isimlik bir liste yaparsınız. Bu yolla, en başta vereceğiniz karardan kesinlikle çok daha iyi bir karara varırsınız.

Beyin fırtınası oturumu insanları yaratıcı düşünmeleri için özgür bırakır. Serbest kaldıkları andan itibaren, problemlerini düşünme yollarına ve yapıcı çözümler yaratmaya ihtiyaçları var.

Özel ile Genel Olanlar Arasında Sürekli Gidip Gelerek Seçenekleri Çoğaltın: Yuvarlak Tablo

Seçenek yaratma işinde da dört tarz düşünce şekli bulunur. Bir tanesi belirli bir problem üzerinde düşünmektir – sevmediğiniz bir durum, örneğin arazinizden geçen, çevre kirliliği yaratan, koku saçan bir nehir. İkinci tarz düşünce tanımlayıcı analizdir – halen varolan bir durumu genel hatları ile teşhis edersiniz. Problemleri kategorilere ayırır ve kesin olmayan sebepler önerirsiniz. Nehrin suyunun yüksek miktarda çeşitli kimyasallar veya çok az oksijen içermesi gibi. Nehrin üst kısmından gelen çeşitli endüstri tesislerinden şüphelenebilirsiniz. Üçüncü tarz düşünce ki yine genel hatlarıyla belki, neler yapılmalıdır diye gözden geçirmektir. Teşhislerinizi göz önüne alarak, bu teorinin önerebileceği reçeteyi ararsınız, örneğin kimyasal atıkları, suyun yolunu değiştirmesini azaltmak veya başka nehirden taze su getirmek gibi. Dördüncü ve de sonuncu olan düşünce tarzı ise, yapılacak belirli ve gerçekleştirilebilir öneriler getirmektir. Bu genel yaklaşımlardan bi-

rini uygulayabilmek için yarın kim ne yapabilir. Örneğin, Eyalet Çevre Bakanlığı nehrin üst kısmındaki endüstri kuruluşlarına kimyasal atıkların sınırlandırılması emri verebilir.

Bir sonraki sayfada yuvarlak çizim, bu dört düşünce tarzını ve bunların sırasıyla atılması gereken adımlar olduğunu göstermektedir. Her şey yolunda giderse, eğer bu şekilde ortaya koyulan belirli hareket benimsenirse, baştaki probleminizi çözecektir.

Yuvarlak çizim, iyi bir fikirden başka fikirler doğmasını sağlayan kolay bir yoldur. Önünüzde faydalı bir hareket düşüncesi, (veya grup halinde beyin fırtınası yaptığınız sizler) geriye dönüp, düşüncenin sadece bir uygulama olduğu genel yaklaşımı tanımlamaya çalışabilirsiniz. Ondan sonra aynı genel yaklaşımın gerçek dünyaya uygulanabileceği başka fikirler düşünebilirsiniz. Benzer şekilde, bir adım daha ileri gidip şunu sorabilirsiniz: "Bu teorik yaklaşım faydalı gözüküyorsa, bunun arkasındaki teşhis ne olabilir?" Bir teşhis koyduktan sonra, bu şekilde analiz edilen bir problemin üstesinden gelmek için başka yaklaşımlar ortaya koyabilirsiniz ve sonra da bu yeni yaklaşımları uygulamaya koyacak yeni hareketler arayabilirsiniz. Masadaki güzel bir seçenek, böylece, bu seçeneği güzel yapan teoriyi sormanın kapısını açar ve sonra da o teoriyi daha fazla seçenek yaratmak üzere kullanmanın.

Bir örnek bu süreci gösterebilir. Kuzey İrlanda ile ilgili uyuşmazlıkla uğraşırken, düşüncelerden biri Katolik ve Protestan öğretmenlerin Kuzey İrlanda tarihi üzerine her iki ilkokul sisteminde de kullanılmak üzere bir çalışma kitabı hazırlaması olabilir. Kitap, değişik görüş açılarından Kuzey İrlanda tarihini vererek, çocuklara, kendilerini diğer tarafın yerine koyan rol oynama çalışmaları içerebilir. Daha fazla düşünce ortaya koymak böyle bir hareket önerisi ile başlayabilir ve sonra bunun altındaki teorik yaklaşımı arayabilirsiniz. Şöyle genel öneriler bulabilirsiniz:

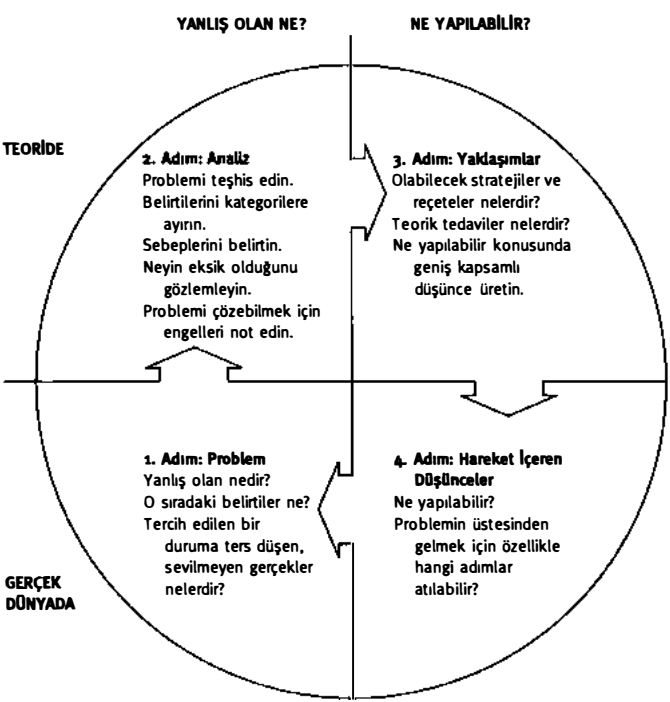
"Her iki okul sisteminde de ortak bir eğitim içeriği olmalı."

"Katolikler ve Protestanlar beraber küçük, yapılabilir projelerde çalışmalılar."

"Çok geç olmadan çocuklar arasında anlayış geliştirmeye önayak olmak gerekir."

"Tarih, partizanca algılamalara ışık tutan yollarla öğretilmelidir."

YUVARLAK TABLO
Seçenek Yaratılmasında Dört Temel Adım



Böyle bir teoriyle çalışarak ilave faaliyet önerileri yaratabilirsiniz; örneğin, Kuzey İrlanda tarihini farklı gözlerden göründüğü şekliyle sunan ortak bir Katolik ve Protestan film projesi gibi. Diğer bir şey de öğretmen değişimi programları veya her iki sistemde ilkokul çağındaki çocuklar için müşterek sınıflar olabilir.

Farklı Uzman Kişilerin Gözlükleri ile Bakın

Çok sayıda seçenek ortaya koyabilmek için diğer bir yol ise, problemi farklı mesleklerin ve bilim dallarının bakış açısı ile incelemektir.

Örneğin bir çocuğun velayeti için yapılan uyuşmazlığa olası çözümler düşünürken, probleme bir eğitimci, bir bankacı, bir psikiyatr, bir insan hakları avukatı, bir papaz, bir beslenme uzmanı, bir doktor, bir feminist, bir futbol koçu veya özel bir görüş açısı olan başka biri gibi bakın. Bir sözleşme müzakere ediyorsanız, bir bankacı, mucit, işçi sendikası lideri, gayrimenkul yatırımcısı, borsa komisyoncusu, iktisatçı, vergi uzmanı veya bir sosyalistin aklına gelebilecek seçenekler yaratın.

Ayrıca probleme, farklı sahadaki uzman kişilerin bakışlarını Yuvarlak Tablo ile birleştirerek de bakabilirsiniz. Sırasıyla, her bir uzman kişinin duruma nasıl bir teşhis koyacağını, yine her birinin ne çeşit yaklaşımlar önerebileceğini ve bu yaklaşımlardan ne tarz pratik öneriler çıkabileceğini düşünebilirsiniz.

Farklı Güçleri Olan Anlaşmalar Yaratın

Ulaşılmak istenen anlaşmaya varılamayacağı anlaşılırsa, elinizde bulunsun diye isteyebileceğiniz "daha zayıf" seçenekleri düşünerek masadaki olası anlaşmaların sayısını çoğaltabilirsiniz. Esaslı konularda anlaşamasanız bile, belki usul konusunda anlaşabilirsiniz. Bir ayakkabı fabrikası toptancı firma ile zarar görmüş ayakkabıların sevkini hangi tarafın ödeyeceği konusunda anlaşamasa da, belki konuyu bir hakeme götürme düşüncesinde anla-

şabilir. Aynı şekilde, kalıcı bir anlaşma mümkün değilse, belki geçici bir anlaşma mümkündür. En azından, siz ve diğer taraf birincil bir anlaşmaya varamazsa, çoğu kez ikincil bir anlaşmaya varabilirsiniz, yani nerelerde anlaşamadığınız konusunda anlaşabilirsiniz ki her zaman açık olmayan bu durum nelerin tartışma yarattığını gösterir. Aşağıdaki sıfat çifti, farklı "güç"leri olan anlaşma olasılıkları önerir:

Daha güçlü	Daha zayıf
Esasa dayalı	Usuli
Kalıcı	Geçici
Geniş kapsamlı	Kısmi
Kesin	Prensipte
Şartsız	Şarta bağlı
Bağlayıcı	Bağlayıcı değil
Birincil	İkincil

Teklif Edilen Anlaşmanın Kapsamını Değiştirin

Anlaşmanın sadece gücünü değil aynı zamanda kapsamını da değiştirme olasılığı üzerinde durun. Örneğin probleminizi, daha küçük ve daha kolay üstesinden gelinebilir "ünitelere bölebilirsiniz." Kitabınızın editörlüğünü yapma olasılığı olan kişiye şöyle bir öneri getirebilirsiniz: "Kitabın ilk bölümü için 300 dolara ne dersiniz, nasıl gittiğini bir görelim?" Anlaşmalar, kısmi olabilir, daha az sayıda taraf içerebilir, sadece seçilmiş konuları kapsayabilir, sadece belli bir coğrafi bölgede geçerli olabilir veya sadece belli bir süre uygulamada kalabilir.

Anlaşmayı daha cazip hale getirmek için konunun nasıl genişletilebileceğini sormak da tahrik edicidir. Pakistan ile Hindistan arasında İndus nehrinin suyu ile ilgili uyuşmazlık, Dünya Bankası görüşmelere katıldığında sulh olmaya daha yatkın hale geldi; taraflar her iki ülkenin de yararına ve tümü Dünya Bankası tarafından

finanse edilecek yeni sulama sistemi projeleri, yeni barajlar ve diğer mühendislik çalışmaları için proje yaratma yarışına girdiler.

HER İKİ TARAFIN DA KAZANCINI ARAYIN

Yaratıcı problem çözümüne üçüncü belli başlı engel ise pastanın sabit olduğu varsayımına kapılmaktır: Sana daha az, bana daha fazla. Bu varsayım nadiren doğrudur ama genelde hiç doğru olmaz. Her şeyden önce, her iki taraf da daima şimdiki durumlarından çok daha kötü durumda kalabilir. Köpek aceleyle geçerken satranç masasını devirir birayı döker ve her ikinizi oyun öncesinden daha kötü durumda bırakana kadar, satranç sıfır toplamlı bir oyun gibi görünür; biri kaybederse diğeri kazanır.

Müşterek kayıbın önüne geçmeye ilişkin ortak menfaatten ayrı, hemen hemen her zaman müşterek kazanç olasılığı vardır. Bu, karşılıklı kazançlı çıkılacak bir ilişki geliştirilmesi veya yaratıcı bir çözüm üretilerek her iki tarafın menfaatlerini tatmin etmek şeklinde olabilir.

Ortak Menfaatlerinizi Saptayın

Teoride ortak menfaatlerin, bir anlaşma yaratmak için kolaylaştırıcı olduğu açıktır. Tanımı itibariyle ortak menfaatleri karşılayacak bir fikir üretmek hem siz hem de diğer taraf için iyi bir şeydir. Ama pratikte, resim o kadar net değildir. Fiyata ilişkin bir müzakerenin tam ortasında ortak menfaatler o kadar da açık ve konuyla ilgili görünmeyebilir. Öyleyse ortak menfaatleri aramak nasıl faydalı olabilir?

Bir örnek verelim. Sizin, bir petrol rafinerisinin müdürü olduğunuzu varsayalım. Adı Townsend Petrol olsun. Rafinerinin bulunduğu yer olan Pageville'in belediye başkanı her yıl Townsend Petrol'ün şehre ödediği yıllık bir milyon dolar vergiyi iki milyon dolara çıkarmak istediğini söyledi. Siz de bir milyon doların oldukça yeterli bir rakam olduğunu söylediniz. Müzakere orada kalır:

belediye başkanı daha fazla istemekte, siz de halen ödediğiniz miktarı devam ettirmek istemektesiniz. Birçok yönden tipik bir örnek olan bu müzakerede, ortak menfaatler nerede devreye girer?

Belediye başkanının ne istediğine daha yakından bakalım. Belediye başkanı para istiyor; şüphesiz ki belediye hizmetlerini karşılayabilmek için, belki de yeni bir kent merkezi veya sıradan vatandaşı vergi yönünden biraz rahatlatmak için. Fakat belediye şimdi ve daha sonra ihtiyacı olan tüm parayı sadece Townsend Petrol'den temin edemez. Bu parayı, örneğin, sokağın karşı tarafındaki petrokimya tesislerinde, gelecekte de yeni iş yerlerinde ve halen faaliyette olan iş yerlerinin büyümesinde arayabilir. Kendisi de bir iş adamı olan belediye başkanı ayrıca endüstrinin büyümesini teşvik etmeyi, yeni iş imkânları yaratacak ve Pageville'in ekonomisini güçlendirecek yeni şirketleri de çekmeyi arzu etmektedir.

Şirketinizin menfaatleri nelerdir? Petrol rafineri teknolojisindeki hızlı değişimi ve rafinerinizin köhne durumunu ölçü alırsanız, şu sıralarda tesisi büyük bir yenilemeden geçirmeyi ve büyütmeyi düşünmektesiniz. Daha sonra, belediyenin, büyüttüğünüz rafinerinin değerini yükselteceğinden ve verginizin daha da artacağından kaygı duymaktasınız. Ayrıca, tesisinizin yakınında ürününüzün kolaylıkla kullanımını sağlayacak bir plastik fabrikasının da kurulmasını teşvik ettiğinizi düşünün. Belediye vergisinin artırıldığını görünce, doğal olarak plastik fabrikasının, fikrini tekrar gözden geçirmesinden endişeleniyorsunuz.

Bu durumda belediye başkanı ile sizin aranızdaki ortak menfaat daha açıkça ortaya çıkar. Her ikiniz de endüstrinin büyümesi ve yeni endüstri dallarının teşvikini geliştirme amaçlarında aynı fikirdesiniz. Eğer bu ortak amacı karşılayacak yaratıcılığı gösterirseniz birkaç fikir bulabilirsiniz: Yeni kurulan endüstriler için yedi yıllık bir vergi muafiyeti, yeni şirketleri yöreye çekmek için Ticaret Odası ile beraber bir kampanya, halen faaliyetteki şirketler işlerini büyütmek isterlerse vergi indirimi uygula-

mak gibi. Bu tarz fikirler size para tasarrufu sağlarken şehrin de kasalarını doldurur. Diğer yandan eğer şirket ile belediye arasındaki müzakere kötüye giderse, her iki taraf da kaybeder. Siz, belediyenin yardım kuruluşlarına ve okul atletizmi için yaptığınız şirket yardımlarını azaltabilirsiniz. Belediye, inşaat yasaları ve diğer talimatları uygulamada akıl dışı sert tavır alabilir. Şehrin siyaset ve iş dünyasının ileri gelenleri ile olan özel ilişkiniz tatsızlaşabilir. Taraflar arasında çoğu zaman elde var kabul edilen ve dikkat edilmeyen ilişki, sıklıkla belirli bir meselenin sonucuna ilişkin ağırlığını hissettirir.

Bir müzakereci olarak hemen hemen daima yapacağınız şey, diğer tarafın da tatmin olmasını sağlayacak çözümlerin arayışında olmaktır. Bir şey satın alırken müşteri aldatıldığı hissine kapılırsa, satıcı hem müşterisini hem de iyi şöhretini tehlikeye atarak başarısız olmuştur. Diğer tarafın hiçbir şey elde edemediği bir sonuç, sizin için, onları sakinleştirmenin sonucundan daha kötüdür. Hemen hemen her meselede, sizin tatmininiz, bir dereceye kadar diğer tarafın da uymak isteyecek kadar memnun kalacağı bir anlaşmaya bağlıdır.

Ortak menfaatler ile ilgili üç nokta hatırlatmaya değer. Birincisi, her müzakerede ortak menfaatler vardır ama göze çarpmazlar. Hemen ortaya çıkmayabilirler. Kendinize sorun: İlişkimizi sürdürmek için ortak menfaatimiz var mı? Gelecekte işbirliği ve karşılıklı fayda sağlayacak ne gibi fırsatlar var? Eğer müzakereler kesilirse, ne gibi bedeller öderiz? Adil bir fiyat gibi, her ikimizin de saygı göstereceği, genel prensipler var mı?

İkincisi, ortak menfaatler fırsatlardır, raslantısal değillerdir. Bir faydaları olması için sizin onlardan bir şeyler yapmanız gerekir. Ortak bir menfaati açık net ortaya koymak ve ortak bir *amaç* olarak nitelemek faydalı olur. Başka bir deyişle onu, somut ve geleceğe dönük bir şey haline getirin. Örneğin, Townsend Petrol'ün müdürü olarak Pageville belediye başkanı ile üç yıl içinde yöreye

beş yeni endüstri kolu getirmeyi ortak amaç edinebilirsiniz. O zaman yeni endüstri kollarına tanınan vergi muafiyeti belediye başkanı tarafından size verilen bir ödün değil, ortak amacınıza ulaşmak için atılan bir adımı temsil edecektir.

Üçüncüsü, ortak menfaatlerinize vurgu yapmak, müzakerenin sorunsuz ve dostane bir havada yürütülmesini sağlayabilir. Okyanusun ortasındaki bir cankurtaran teknesinde ve sınırlı miktarda yiyecekleri olan kişiler, yiyecek konusundaki farklılıklarını, ortak amaçları olan kıyıya varmanın gerisinde tutacaklardır.

Farklı Menfaatlerinizi Birbiriyle Uyumlu Hale Getirin

Portakal için kavga eden çocukları tekrar düşünün. Her ikisi de portakalı istiyordu ve birinin portakalın içini, diğerinin ise fırında pişireceği pastada kullanmak için kabuğunu istediğini fark etmeden, portakalı ikiye böldüler. Bu olayda olduğu gibi birçok olayda da, başarılı bir anlaşmaya varılabilinir çünkü her iki taraf da *farklı* şeyler ister. Bu, üzerinde düşünürseniz gerçekten şaşırtıcı bir şey. Genelde insanlar iki taraf arasındaki farklılıkların sorun yarattığını zanneder. Ancak, farklılıklar aynı zamanda çözüme de götürür.

Anlaşmalar çoğu kez anlaşmamaya dayanır. Örneğin, işe her zaman anlaşarak başlamanız gerektiğini düşünmek, bir hisse senedi alıcısının, hisse senetlerinin değerinin artacağına satıcıyı ikna etmeye çalışması kadar tuhaftır. Eğer senetlerin artacağında gerçekten hemfikirlerse, satıcı büyük bir olasılıkla senetleri satmaz. Bir anlaşmayı olabilir kılan şey alıcının fiyatların yükseleceğine, satıcının ise ineceğine inanmasıdır. İnanılanlar arasındaki fark anlaşma için zemin oluşturur.

Birçok yaratıcı anlaşma, varılan anlaşmanın farklılıklardan kaynaklandığı prensibini yansıtır. Menfaatler ve inançtaki farklılıklar, size bir şey çok fayda sağlarken diğer tarafa da maliyetinin düşük olması imkânı verir. Şu dörtlü çocuk yuvası mısralarını düşünün:

Jack Sprat etin yağını yemezdi
Karısı ise yağsız et yemezdi
Böylece aralarında anlaşıp
Tabağı yalayıp yuttular.

Birbiriyle en iyi uyum sağlayan farklılıklar; menfaatler, inanışlar, zamana verilen değer, tahminler ve riskten hoşlanmama gibi farklılıklardır.

Menfaatlerde farklılık mı var? Aşağıdaki kısa liste menfaatlerde sık rastlanan çeşitliliklere bakmak üzere fikir vermektedir:

Bir tarafın daha fazla önemsedikleri	Diğer tarafın daha fazla önemsedikleri
Şekil	İçerik
Ekonomik durumu göz önüne almakta	Siyasi durumu göz önüne almakta
İç etkenleri göz önüne almakta	Dış etkenleri göz önüne almakta
Sembolik şeyleri göz önüne almakta	Pratik şeyleri göz önüne almakta
Hemen yarını düşünmekte	Daha uzak geleceği düşünmekte
Amaca yönelik sonuçları önemsiyor	İlişkiyi önemsiyor
Fiziksel araçlar (Hardware)	İdeoloji
İlerleme	Geleneklere saygı
Yerleşmiş uygulama	Bu olay
İtibar, ismini koruma	Sonuçlar
Siyasi noktalar	Grubun refahı

Farklı Şeylere mi İnanılıyor?

Ben benim haklı, sen de senin haklı olduğuna inanıyorsan, inançlarımızdaki bu farktan faydalanabiliriz. Her birimiz kendi zaferinden emin, sorunu çözümlemesi için tarafsız bir hakem bul-

mak konusunda anlaşabiliriz. Eğer bir ücret teklifi üzerinde sendikanın iki hizip lideri anlaşamıyorsa, o zaman sorunu üyelerin oyuna sunarak çözme konusunda anlaşabilirler.

Zamana Farklı Değer mi Yükleniyor?

Siz bugün için daha çok kaygı duyarken, diğer taraf gelecek için kaygılı olabilir. İş dilinde bu, gelecekteki değerlere farklı oranlarda indirim uygulamaktır. Taksitlendirme planı bu prensiple işler. Alıcı, eğer daha sonra ödeme yapacaksa arabaya daha fazla para ödemeye, satıcı ise daha yüksek fiyata satacak olursa ödemeyi daha sonra almaya isteklidir.

Öngörüler mi Farklı?

Yaşlanmakta olan bir beyzbol yıldızı ile ligin büyük beyzbol takımı arasındaki ücret müzakeresinde, oyuncu birçok oyunu kazanmayı beklerken, takımın sahibinin beklentisi tam tersidir. Bu farklı beklentilerden faydalanarak her ikisi de 750.000 dolarlık başlangıç ücretine, oyuncu çok iyi top atar ve karşı takıma ortalama üçten az sayı kazandırırsa, maç başına 500.000 dolar daha ek ücret üzerinde anlaşabilirler.

Riskten Hoşlanmamada Fark mı Var?

Kendi yararınıza kullanacağınız son farklılık ise riskten hoşlanmamadır. Örnek olarak Deniz Hukuku müzakerclerindeki açık denizin işletilmesi konusunu ele alalım. İşletme haklarını almak için acaba bu şirketler uluslararası topluluğa ne kadar ödeme yapmalı? Şirketler büyük kazanç sağlamaktan çok, büyük kayıplardan uzak durma kaygısındalar. Onlar için açık deniz işletmeciliği çok büyük bir yatırım ve riski azaltmak istiyorlar. Diğer taraftan uluslararası topluluğun kaygısı ise gelir. Eğer "insanlığın ortak mirası" olan bir şeyden bir şirket çok para kazanacaksa, dünyanın geri kalanı da bundan cömert bir pay ister.

Bu farklılıkta, her iki taraf için de kazançlı olacak bir pazarlık potansiyeli saklıdır. Gelir ile risk değiş tokuş edilebilir. Riskten hoşlanmamadaki bu farklılığı kendi yararına kullanarak, teklif edilen uluslararası sözleşme, şirketler yatırımını geri kazanana kadar, diğer bir deyişle risk yüksekken düşük oranda, daha sonra risk azaldığında ise daha yüksek oranda gelir vergisi uygulamasıdır.

Onların Tercihleri Nedir Sorun

Menfaatlerin uyuşması için diğer bir yol da her iki tarafın aynen kabul edebileceği birkaç seçenek yaratıp diğer tarafa hangisini tercih ettiklerini sormaktır. Bilmek istediğiniz, ille de kabul edilebilir olanı değil, hangisinin tercih edildiğidir. Ondan sonra o seçeneği alır, biraz daha üzerinde çalışır ve iki veya daha fazla seçenek sunar ve hangisini tercih ettiklerini sorabilirsiniz. Bu şekilde, hiç kimsenin bir karar vermesi gerekmeden, elde edecek daha fazla kazanç bulamayana kadar planı geliştirip iyileştirebilirsiniz. Örneğin, beyzbol yıldızının temsilcisi takımın sahibine şöyle bir soru sorabilir: "Hangisi sizin menfaatinize? Senede 875.000 dolardan dört sene mi, yoksa senede 1.000.000 dolardan üç sene mi? İkincisi mi? Tamam. Peki öyleyse bu rakamla 900.000 dolar arasında bir yerde üç sene süreyle ve buna ek olarak Fernando top atmayı, ortalama olarak 3.00'den iyi bir ERA* ile başarırsa senede 500.000 dolar ikramiyeye ne dersiniz?"

Parçaları birbiriyle uyumlu bir şekilde birleştirmek tek bir cümleyle özetlense: Sizin için düşük maliyetli ve diğer taraf için yüksek kazançlı veya tam tersi olan konuları bulun. Menfaatlerde, önceliklerde, inançlarda, öngörülerde ve riske karşı tutumlardaki farklılıkların tümü, birbiriyle uyumlu hale getirmeyi müm-

(*) ERA (earned run average) Beyzbolda bir atıcının performansını yansıtan sayıdır. Yani atıcının karşı tarafa kazandırdığı sayı anlamına gelir. Haliyle karşı tarafa kazandırdığı koşu ne kadar az olursa, o atıcı karşı tarafa daha az sayı kazandırdığından, kendisi de daha iyi bir atıcı olur – ç.n.

kün kılar. Müzakerecinin yol göstericisi "çok yaşa farklılık" olabilir. (Vive la difference!)

DİĞER TARAFIN KARARINI KOLAYLAŞTIRIN

Müzakeredeki başarınız, diğer tarafın, sizin istediğiniz gibi bir anlaşma kararı vermesine bağlı olduğuna göre bu kararlarını kolaylaştırmak için elinizden gelen her şeyi yapmalısınız. Diğer taraf için durumu zorlaştırmaktan çok, onları mümkün olduğu kadar acı vermeyecek bir seçenekle karşı karşıya bırakmak istersiniz. İnsanlar çoğu kez, kendi davalarının esaslı noktalarının etkisi altında olduklarından, diğer tarafın menfaatlerini dikkate alarak kendi davalarını geliştirme yollarına çok az dikkat eder. Sadece kendi yakın menfaatinizin dar görüşlü bakışının yarattığı uzağı görememekten kurtulmak için, kendinizi onların yerine koymak isteyeceksiniz. Onlara anlam ifade edecek bir seçenek bulunmadıkça, bir anlaşma ihtimali yoktur.

Kendinizi Kimin Yerine Koyacaksınız?

Tek bir müzakereciyi mi, orada olmayan patronunuzu mu, bir komiteyi mi veya toplu karar mekanizması teşkil eden bir grup insanı mı etkilemeye çalışıyorsunuz? Soyut bir kavramla örneğin, "Houston" veya "California Üniversitesi" ile başarılı bir müzakere yürütemezsiniz. Bir sigorta şirketini karar vermeye ikna etmeye çalışmak yerine, çabanızı tavsiyede bulunacak bir sigorta temsilcisi üzerine yoğunlaştırmanız daha akıllıca olacaktır. Diğer tarafın karar verme süreci ne kadar karmaşık görünürse görünsün, o taraftan sadece bir kişiyi seçip –ki bu kişi büyük bir olasılıkla beraberce konuyu görüştüğünüz kimsedir– sorunu o kişinin gördüğü gözle görürseniz, bu süreci daha iyi anlayacaksınız.

Tek bir kişiye odaklanarak sorunun karmaşıklığını görmezden gelmiyorsunuz. Daha çok bu karmaşıklıkların, müzakereyi yürüttüğünüz kişi üzerinde nasıl etkili olduğunu anlayarak onla-

rı ele alıyorsunuz. Kendi müzakere rolünüzü yeni bir ışıkla görerek, yeni işinizi, örneğin o kişinin elini güçlendirmek veya başkalarını katılmaya ikna etmesi için gereken kanıtları ona vermek olarak görebilirsiniz. Bir İngiliz elçisi görevini "karşısındakinin yeni talimatlar almasına yardım etmek" olarak açıkladı. Eğer kendinizi gerçekten diğer tarafın yerine koyarsanız, o kişinin problemini ve ne gibi seçeneklerin sorunu çözümleyeceğini daha iyi anlayacaksınız.

Ne Tarz Bir Karar?

Kitabın ikinci bölümünde, diğer tarafın algıladığı seçeneği inceleyerek, onların menfaatlerini nasıl anlayabileceğimizi tartıştık. Şimdi ise öyle seçenekler yaratmaya çalışıyorsunuz ki, seçimleri, sizi tatmin edecek tarzda karar verebilmelerine imkân versin. Sizin göreviniz, onlara problem değil cevap, zor değil kolay bir karar vermektir. Bu süreçte, dikkatinizi kararın içeriğine odaklamanız yaşamsal önem taşır. Böyle bir karar sık sık belirsizlik yüzünden engellenir.

Çoğu kez alabildiğiniz kadar çok istersiniz fakat kendiniz de çok olan ne kadardır bilmezsiniz. Aslında, "Bir teklifte bulun ve ben sana yeterli mi değil mi söyleyeyim" gibi bir şey söyleyebilirsiniz. Bu sözler size akla uygun gelebilir, fakat buna diğer tarafın bakış açısı ile bakarsanız, onlara daha cazip gelecek bir talep yaratmak gerektiğini anlayacaksınız. Ne yaparlarsa veya ne söylerlerse söylesinler, siz onu sadece taban bir teklif olarak dikkate alıp, daha fazla isteyeceksiniz. Diğer tarafın "daha verici olmasını" istemek, sizin istediğiniz kararı muhtemelen yaratmayacaktır.

Birçok müzakereci bir söz mü yoksa ifa mı istediğinden emin değildir. Ancak aralarındaki ayırım çok önemlidir. İstediğiniz eğer bir şeyin yapılmasıysa, "müzakere payına" bir şey eklemeyin. Atın engeli aşmasını istiyorsanız, engeli yükseltmeyin.

Eğer bir meşrubatı otomatik makinada 75 sente satmak istiyorsanız, müzakereye yer bırakmak için 1 dolar fiyat koymayın.

Çoğunlukla bir söz, bir anlaşma isteyeceksiniz. Elinize kağıt kalem alıp, birkaç muhtemel anlaşma taslağı hazırlamayı deneyin. Net düşünebilmeye yardımcı olsun diye, taslak hazırlamaya başlamak hiçbir zaman çok erken yapılan bir şey değildir. Taslağı önce mümkün olan en basitinden başlayarak birçok şekilde hazırlayın. Diğer tarafın da imzalayabileceği, hem size hem de onlara cazip gelecek koşullar nelerdir? Onay vermesi gereken kişilerin sayısını azaltabilir misiniz? Diğer tarafın kolayca uygulamaya koyabileceği bir anlaşmayı hazırlayabilir misiniz? Diğer taraf anlaşmayı uygularken yaşanacak güçlükleri dikkate alacaktır; siz de öyle yapmalısınız.

Genellikle, yapılmamış bir hareketten sakınmak, başlanmış bir hareketi durdurmaktan daha kolaydır. Yapılmakta olan bir şeyi yarıda kesmek, yepyeni bir yönde harekete başlamaktan daha kolaydır. Eğer işçiler işyerinde müzik isterlerse, şirketin bu programı kendi uygulamayı kabul etmesi yerine, birkaç hafta çalışanlar tarafından yürütülen deneme mahiyetindeki bir programla teyp çalınmasına karışmamak konusunda işçilerle anlaşması, şirket için daha kolay olacaktır.

Çünkü çoğu kişi, kendi meşruiyet kavramlarının öyle etkisindedir ki, diğer tarafın kolay kabul edebileceği etkili bir çözüm geliştirmenin bir yolu da, bu düşünceleri şekillendirip meşru gözükmelerini sağlamakla olur. Doğru olanın o çözüm olduğuna inanırlarsa –ki burada doğruluk, adalet, kanuna uygunluk, onur ve benzeri şeyler vardır– o zaman diğer taraf çözümü daha kolaylıkla kabul edebilir.

Bir kararı çok az şey yerleşik uygulamalar kadar kolaylaştırır. Diğer tarafın daha önce benzer durumda vermiş olduğu bir kararı veya beyanı var mı arayın ve teklif edilen anlaşmaya onu dayanak gösterin. Bu, sizin talebiniz için objektif bir standart

sağlar ve onların da katılımını kolaylaştırır. Onların muhtemel tutarlı olma arzularını kabul etmek ve yaptıkları veya söylediklerini de düşünmek, sizce kabul edilebilir seçenekler oluşturmanız için yardım ederken onların bakış açılarını da dikkate alır.

Tehdit Etmek Yeterli Değildir

Vermelerini istediğiniz kararın içeriğine ek olarak, kararı takip etmenin sonuçlarını, onların görüş açısından dikkate almak isteyeceksiniz. Siz onların yerinde olsanız en çok korktuğunuz sonuçlar ne olurdu? Ne olmasını ümit ederdiniz?

Sık sık, eğer istediğimiz gibi bir karar vermezlerse neler olabileceği şeklinde tehditler ve uyarılarla onları etkilemeye çalışırız. Aslında teklifler daha etkili olurlar. Onların, sizin arzu ettiğiniz gibi karar verirlerse hem nelerle karşılaşacaklarının bilincinde olmalarını sağlamaya ve hem de bu sonuçları onların yönünden iyileştirmeye dikkatinizi toplayın. Tekliflerinizi nasıl daha inanılır hale getirebilirsiniz? Diğer tarafın özellikle hoşlanabileceği şeyler neler olabilir? Nihai teklifi yapmış olmalarından dolayı puan kazanmak isterler mi? Duyuruyu kendileri yapmak isterler mi? Onlara cazip gelip sizin için de düşük maliyetli olan ne ortaya koyabilirsiniz?

Bir seçeneği diğer tarafın görüş açısından değerlendirmek için, o seçeneği, benimserlerse, nasıl eleştirilebilirler diye düşünün. Talep etmeyi düşündüğünüz karar hakkında, diğer tarafın en güçlü eleştirmeninin söyleyebileceği bir veya birkaç cümle yazın. Ondan sonra diğer tarafın kendisini savunmak için vereceği birkaç cevabi cümle yazın. Böyle bir çalışma size diğer tarafın müzakere sırasında ne tür bir kısıtlama içinde olduğunu değerlendirmekte yardımcı olacaktır. Bu, diğer tarafın menfaatlerini yeteri kadar tatmin edecek yeni seçenekler ortaya koymanıza yardım etmeli ki, onlar da sizin menfaatlerinizi karşılayacak bir karar verebilsinler.

Bir seçeneğin son testi ise "evet denebilir teklif" şeklinde yazılmasıdır. Onların sadece evet cevabı vermesinin yeterli, gerçekçi ve uygulanabilir olacağı bir teklif yazmaya çalışın. Bunu yapabilirseniz, hemen o anki menfaatinizin, diğer tarafın kaygılarını karşılamak zorunluluğuna karşı, gözünüzü kör etme riskini azaltmış olursunuz.

Karmaşık bir durumda, yaratıcılık, kesinlikle olması gereken bir unsurdur. Herhangi bir müzakerede kapıları açar ve her iki tarafın da kazançlı olacağı bir sürü anlaşma potansiyeli oluşturur. Bu nedenle, aralarından bir seçim yapmadan önce, çok sayıda seçenek oluşturun. Önce yaratın sonra karar verin. Birbiriyle uyumlu hale gelebilecek ortak ve farklı menfaatlari arayın. Ayrıca kararlarını kolaylaştıracak seçenekler bulmaya çalışın.

5

Objektif Kriterler Kullanmakta Israr Edin

Diğer tarafın menfaatlerini ne kadar iyi anlarsanız anlayın, menfaatlerin birbiriyle uyumu için ne kadar ustaca yollar yaratırsanız yaratın, sürdürülmekte olan bir ilişkiye ne kadar değer verirseniz verin, hemen hemen tüm müzakerelerde birbiriyle çatışan menfaatlerle acı bir gerçek olarak yüz yüze geleceksiniz. Hiçbir "kazan-kazan" stratejisi konuşması bu gerçeği saklayamaz. Siz kiranın daha az, ev sahibi daha fazla olmasını ister. Siz malın yarın teslim edilmesini, tedarikçi şirket gelecek hafta teslim etmeyi tercih eder. Siz kesinlikle manzaralı büyük odayı istersiniz, iş ortağınız da aynı odayı. Bu tarz farklılıklar göz ardı edilemez.

İRADE ESASLI KARAR VERMEK PAHALIYA MAL OLABİLİR

Müzakereciler tipik olarak bu tarz çatışmaları pozisyonel pazarlık yöntemi ile; diğer bir deyişle, neyi kabul edip neyi kabul etmeyeceklerini söyleyerek çözmeyi denerler. Müzakerecilerden biri sırf ısrar ettiği için önemli ödünler talep edebilir: "Fiyat 50 dolar, işte o kadar" der. Diğer bir müzakereci onaylanmak veya dost

kazanmak ümidiyle, cömertçe bir teklifte bulunabilir. Bu durum kimin en inatçı veya kimin en cömert olduğu konusunda bir yarışmaya da dönüşse, müzakere süreci, her iki tarafın da neler üzerinde anlaşmak istediğine odaklanır. Sonuç, iki insan iradesinin birbirini etkilemesi ile oluşur – sanki müzakereciler daha önce tarihi, gelenekleri ve ahlaki standartları olmayan terk edilmiş bir adada yaşıyorlarmışçasına.

Kitabın birinci bölümünde tartışıldığı gibi, farklılıkları irade esaslı uzlaştırmaya çalışmak, pahalıya mal olur. Eğer iradenizi onların iradesinin karşısına koyarsanız, hiçbir müzakere etkili veya verimli bir sonuç vermez, ya siz ya da onlar bir şeylerden vazgeçmek zorundadır. Yemeğe gitmek için yer seçerken, bir iş organize ederken veya bir çocuğun velayeti için müzakere ederken, eğer objektif standartları dikkate almazsanız, bu standartlara göre belirlenecek akıllıca bir anlaşmaya varmanız pek mümkün değildir.

Eğer menfaat farklılıklarını iradeye göre çözümlemeye çalışmak bu kadar pahalıya mal olacaksa, o zaman çözüm, tarafların iradesinden *bağımsız*, yani objektif kriterleri temel alarak müzakere etmektir.

OBJEKTİF KRİTERLER KULLANMA DURUMU

Evinizin temelinin betonarme ile sağlamlaştırılmasına ilişkin fakat temelin ne derinliğe atılacağını belirtmeyen sabit fiyatlı bir inşaat sözleşmesine girdiğinizi düşünelim. Müteahhit, derinliğin 60 santim olmasını öneriyor. Siz ise sizin evinizin tipinde bir ev için 150 santimin normal derinlik olacağını düşünüyorsunuz.

Şimdi müteahhit şöyle bir şey dese: "Çatıda ben sizin istediğiniz çelik halkalara razı oldum. Şimdi de daha sığ temel için razı olma sırası sizde." Aklı başında hiçbir ev sahibi bu teklife boyun eğmez. Pazarlık yapmaktansa, konuya objektif güvenlik standartlarının koşulları ile karar verilmesinde ısrar edersiniz.

"Bakınız belki yanılıyorum. Belki de 60 santim yeterlidir. İstediğim şey, binayı ayakta tutacak kadar derin ve sağlam bir temel olması. Devletin bu toprak koşullarına uygun standart şartları var mı? Bu yöredeki diğer binaların temelleri ne derinlikte? Burada deprem riski nedir? Bu soruyu çözmek için standartları bulmak üzere nereye bakmamızı önerirsiniz?"

İyi bir sözleşme hazırlamak, iyi bir temel yapma işinden daha kolay değildir. Eğer bir ev sahibi ile müteahhit arasındaki müzakere açık biçimde objektif standartlara dayanıyorsa, iş anlaşmalarında, toplu iş görüşmelerinde, sulh anlaşmalarında ve milletlerarası müzakerelerde de neden uygulanmasın? Örneğin, müzakere edilmiş fiyatın, neden piyasa değeri, ikame maliyeti, azalmış defter değeri veya rekabet fiyatı gibi standartlar temel alınarak belirlenmesinde ısrar edilmesin de, satıcının isteği her ne ise o olsun?

Kısacası, yaklaşımınız, baskıya değil prensibe dayalı bir çözüme ulaşmayı taahhüt etmektir. Tarafların mücadele azmine değil problemin esasına yoğunlaşın. Akla açık olun, fakat tehditlere kapalı.

Prensipli Müzakere, Dostça ve Verimli Akılcı Anlaşmalar Yaratır

Belirli bir probleminize ne kadar adil standartlar, verimlilik veya bilimsel esaslar getirirseniz, verimli ve adil bir nihai paket üretmeniz de o derece mümkün olur. Siz ve diğer taraf yerleşik ve toplumsal uygulamalara ne kadar çok başvurursanız, geçmiş deneyimlerden faydalanma imkânınız da o kadar büyük olur. Yerleşik uygulamalarla uyumlu bir anlaşma saldırı karşısında daha az kırılgandır. Eğer kira sözleşmesi standart koşulları içerir veya bir satış sözleşmesi endüstrideki uygulamalarla uyumlu olursa, iki tarafın müzakerecilerinin de kendilerine sert davranıldığı hissine kapılma veya daha sonra anlaşmaya uymama riski daha az olur.

Baskın olmak için sürekli savaş halinde olmak, ilişkiyi tehdit eder; prensipli müzakere ise ilişkiyi korur. Her iki tarafın birbirinizi pes ettirmek için zor kullanması yerine, problemi çözebilmek için objektif standartlar üzerinde konuşuyor olduğunuzda, insanlarla uğraşmanız çok daha kolaylaşır.

Ayrıca objektif kriterleri konuşup tartışarak bir anlaşmaya yaklaşmak, her iki tarafın da anlaşmaya yaklaştıkça, taahhütte bulunmak zorunda kaldığı ama sonra vazgeçtiği taahhütlerin sayısını azaltır. Pozisyonel müzakerede, müzakereciler zamanlarının çoğunu pozisyonlarını korumaya çalışarak ve diğer tarafınkine de saldırarak geçirirler. Objektif kriterleri kullanan kişiler mümkün olan standart ve çözümleri konuşarak, zamanlarını daha verimli kullanırlar.

Müzakerede ikiden fazla taraf varsa, bağımsız standartlar verimlilik için daha da önemlidir. Böyle durumlarda, pozisyonel pazarlık en iyi ihtimalle zor iştir. Pozisyonel pazarlıkta taraflar arasında koalisyon gerekir ve bir pozisyon üzerinde ne kadar çok taraf anlaşırsa, o pozisyonu değiştirmek de o nisbette zor olur. Aynı şekilde, eğer her müzakerecinin temsil ettiği kişiler varsa veya daha yüksek mevkideki yetkililerle bir durumu açıklığa kavuşturması gerekiyorsa, pozisyonları benimsemek ve sonra da değiştirmek işi zaman alıcı ve zor olur.

Deniz Hukuku Konferansı'ndaki bir olay, objektif kriterler kullanmanın değerini çok iyi gösterir. Üçüncü Dünya Bloku'nu temsil eden Hindistan bir noktada, açık deniz işletmeciliği yapan şirketlerin başlangıç ücreti olarak her bir işletme alanı için 60 milyon dolar ücret vermesini teklif etti. Amerika Birleşik Devletleri başlangıç ücreti olmamasını belirterek teklifi reddetti. İki taraf da ısrar etti; konu irade yarışına dönüştü.

Sonra birisi MIT'nin (Massachusetts Institute of Technologogy) açık deniz işletme ekonomisi üzerine bir model geliştirmiş olduğunu keşfetti. Taraflarca, yavaş yavaş objektifliği kabul gö-

ren bu model, herhangi bir ücret teklifinin maden işletmeciliği ekonomisine etkilerinin değerlendirilmesini sağladı. Hindistan temsilcisi teklifinin sonucunu sorduğunda, işletmenin gelir elde etmeye başlamadan önceki beş yıl içinde ödenmek üzere teklif ettiği o çok büyük miktarın, bir şirkete gerçekten açık deniz işletmeciliğini nasıl imkânsız hale getireceği gösterildi. Hindistan temsilcisi söylenenlerden etkilenerek pozisyonunu tekrar gözden geçireceğini ilan etti. Diğer tarafta MIT modeli, bu konudaki bilgileri, sadece işletmeci şirketlerden elde edilenle sınırlı olan Amerikan temsilcilerini eğitmede yardım etti. Model, bir miktar başlangıç ücretinin ekonomik açıdan fizibilitesini de gösterdi. Sonuç olarak Amerika Birleşik Devletleri de pozisyonunu değiştirdi.

Hiç kimse geri çekilmedi, hiç kimse güçsüz gözükmedi, sadece mantıklı gözüktüler. Uzun bir müzakereden sonra, her iki tarafın da yararına olan deneme niteliğinde bir anlaşmaya vardılar.

MIT modeli, anlaşma olasılığını artırdığı gibi pahalıya mal olacak tutumu da azalttı. Hem şirketleri açık deniz işletmeciliğine çekecek ve hem de dünya milletlerine hatırı sayılır miktarda gelir temin edecek olan daha iyi bir çözüme götürdü. Herhangi bir teklifin sonuçlarını önceden tahmin edebilen böyle tarafsız bir modelin varlığı, tarafları, vardıkları deneme anlaşmasının adil olduğu konusunda ikna etmeye yardımcı oldu. Bu ayrıca müzakereciler arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği gibi, anlaşmanın kalıcı olmasını sağladı.

OBJEKTİF KRİTERLER GELİŞTİRMEK

Prensipli müzakere yürütmek iki soru içerir: Objektif kriterleri nasıl geliştirirsiniz ve onları müzakerede nasıl kullanırsınız?

Ne tarz müzakere yöntemi kullanırsanız kullanın, önceden hazırlık yaparsanız daha iyi müzakere edersiniz. Bu prensipli müzakere için kesinlikle geçerlidir. Dolayısıyla, önceden alternatif

standartlar geliştirin ve konunuza nasıl uygulanabileceklerini iyi düşünün.

Adil Standartlar

Çoğu kez anlaşmaya temel oluşturan birden fazla objektif kriter bulacaksınız. Farz edelim ki arabanıza zarar verildi ve sigorta şirketinden bir talepte bulundunuz. Sigorta düzenleyicisi ile konuşurken, arabanın değeri için (1) arabanın başlangıçtaki değeri eksi yıpranmayı, (2) daha evvel arabanın kaça satılabilir olduğunu, (3) standart "Mavi Kitap"ta o yılın araba ve modeli için verilen değeri, (4) bu araba eş değer bir araba ile değiştirilse kaça mal olacağını ve (5) arabanın değerine ilişkin mahkeme ne karar verirdi gibi ölçütleri dikkate alabilirsiniz.

Başka durumlarda, anlaşmaya, konuya bağlı olarak, aşağıdakilerin temel alınması için teklif götürebilirsiniz.

Piyasa değeri	Mahkemenin vereceği karar
Yerleşik uygulama	Ahlaki standartlar
Bilimsel değerlendirme	Eşit davranılması
Profesyonel standartlar	Gelenek
Randıman	Mütekabiliyet
Maliyetler	Diğer

En azından, objektif kriterlerin her iki tarafın iradesinden bağımsız olması gerekir. İyi bir anlaşmayı garanti etmek için ideal olan ise, objektif kriterlerin sadece iradeden bağımsız olması değil aynı zamanda meşru ve uygulanabilir olmasının gerekliliğidir. Örneğin sınırlara dair bir anlaşmazlıkta, hemen göze çarpan belirgin bir nehir üzerinde anlaşmayı, nehrin doğu yakasına doğru üç metre kadar mesafede bir çizgide anlaşmaktan daha kolay bulabilirsiniz.

Objektif kriterler, en azından teorik olarak, her iki tarafa da

uygulanabilir olmalıdır. Böylece teklif edilen kriterin adil ve her iki tarafın iradesinden bağımsız olduğunu söyleyebilmek için, karşılıklı uygulama testini kullanabilirsiniz. Eğer size ev satmakta olan emlak komisyoncusu standart bir sözleşme teklif ederse, sizin de akıllılık gösterip *kendileri* ev alırken de aynı sözleşmeyi mi kullandıklarını sormanız gerekir. Milletlerarası alanda ise bazı halklar, kendileri için temel bir hak olarak ısrar ettikleri self determinasyon ilkesinin diğer taraftaki halklara uygulanmasını reddetmeleri konusunda kötü şöhrete sahiptir. Ortadoğu, Kuzey İrlanda veya Kıbrıs'ı sadece üç örnek olarak düşünün.

Adil Usuller

İradeden bağımsız bir sonuç elde etmek için, ya esas soruya ilişkin adil standartlar kullanabilirsiniz ya da çatışan menfaatlerin çözümü için adil usulleri. Örneğin iki çocuk arasında eski usulde pasta bölüşmeyi düşünün: Biri pastayı kesince öbürü de parçayı seçiyor. İkisi de adaletsiz bir paylaşımdan şikâyet edemez.

Bu basit usul, bugüne kadar yürütülen en karmaşık müzakerelerden biri olan Deniz Hukuku Müzakerelerinde kullanıldı. Bir noktada, açık deniz işletmeciliği alanlarının nasıl bölüşüleceği, müzakereyi çıkmaza soktu. Geçici anlaşma şartlarına göre, işletilecek bölgelerin yarısı özel şirketler, yarısı da Birleşmiş Milletler'e ait olacak bir Kuruluş tarafından işletilecekti. Zengin ülkelerin özel şirketleri, en iyi işletme bölgelerini seçmek için gerekli teknolojiye ve ihtisasa sahip oldukları için de, daha fakir ülkeler bu konuda daha az bilgi sahibi olan kuruluşun kötü bir pazarlık elde edeceğinden korktular.

Bulunan çözüme göre, işletme alanını araştırmak isteyen özel şirket, kuruluşa teklif olarak *iki* alan getirecekti. Kuruluş bir tanesini seçip diğerini de işletmesi için özel şirkete lisans verecekti. Özel şirket hangisini alacağını bilmediğinden, iki işletme alanını da mümkün olduğunca ümit vaat eden yerlerden seçme dür-

tüsüyle hareket edecekti. Bu basit usul özel şirketin bu konudaki üstün uzmanlığını, iki tarafa da yararı olacak şekide ortaya koydu.

"Biri keser, diğeri seçer" usulünün bir başka çeşidi de, tarafların kendi rollerine karar vermeden önce, adil olacak düzenlemenin ne olabileceği konusunda müzakere etmeleridir. Örneğin bir boşanma davası müzakeresinde, hangi ebeveyn çocukların velayetini alacak diye karar vermeden önce, anne baba çocuklarla görüşme koşulları konusunda anlaşabilirler. Bu, her iki tarafı da, çocukları görme konusunda adil bulacağı koşullarda anlaşmaya teşvik eder.

Usuli çözümleri düşünürken, farklılıkları çözmek için başka temel şeylere bakın; sırayla yapmak, kura çekmek, başkasının karar vermesine izin vermek gibi.

Mirasçıların, kendilerine toplu olarak bırakılmış değerli aile yadigarı bir mirası sırayla seçmeleri, bölüşmek için sık rastlanan en iyi yöntemdir. Daha sonra isterlerse bir miktar değiş tokuş yapabilirler. Veya deneme seçimi yapabilir, kabulü taahhüt etmeden önce nasıl bir sonuç aldıklarını görürler. Kura çekmek, yazı tura atmak ve diğer benzer yöntemler kendi içinde adildir. Sonuç kişiler için adil olmayabilir ama herkese eşit fırsat verilmiştir.

Beraber verilecek bir kararda başka bir kişiye anahtar rol verilmesi, sonsuz çeşitliliği olan iyi yerleşmiş bir yöntemdir. Taraflar, bir öneride bulunması veya karar vermesi için bu konuda uzman bir kişiye belirli bir soru yöneltmek konusunda anlaşabilir. Karar verebilmeleri için bir arabulucudan yardım isteyebilirler veya konuyu sözünün geçeceği bir hakeme bağlayıcı bir karar alması için götürebilirler.

Örneğin, profesyonel beyzbol "son en iyi teklif hakemliği"ni oyuncu ücreti anlaşmazlıklarını halletmek için kullanır. Hakemin, her iki tarafın ayrı ayrı yaptığı son tekliflerden birini seç-

mesi zorunludur. Burada teori, bu usulün taraflar üzerinde tekliflerini daha akla yatkın yapmaları için baskı oluşturmasıdır. Bu usulün, beyzbolda ve bu tarz hakem tayininin belirli kamu personeli anlaşmazlıklarının halledilmesinde zorunlu olduğu eyaletlerde, usül geleneksel hakemliğe adanmış olanlara göre, benzer durumlarda daha fazla anlaşmaya ulaştırır gözükmektedir: Ancak sulh olmayan taraflar bazen hakemi uç noktadaki iki teklif arasından tatsız bir seçim yapma durumunda bırakır.

OBJEKTİF KRİTERLERLE MÜZAKERE ETMEK

Birtakım objektif kriter ve yöntemi tesbit ettikten sonra, bunları diğer tarafla nasıl konuşup tartışırsınız?

Burada hatırlanması gereken üç temel nokta bulunur:

1. Her konuyu, objektif kriterleri ortaklaşa arama çerçevesinde ele alın.

2. Mantık yürütün ve en uygun standartların hangileri olduğu ve nasıl uygulanmaları gerektiği konusunda mantık yürütmeye açık olun.

3. Asla baskıya değil, sadece prensiplere boyun eğin.

Kısacası, objektif kriterlere sıkıca sarılın fakat esnek biçimde odaklanın.

Her Konuyu Objektif Kriterleri Ortaklaşa Arama Çerçevesinde Ele Alın

Ev almak üzere bir müzakere yapıyorsanız, "bakınız siz yüksek ben ise düşük fiyat istiyorum. Gelin *adil* bir fiyat nedir hesaplayalım. Hangi objektif standartlar en uygunu olabilir?" diyerek başlayabilirsiniz. Sizin ve diğer tarafın çatışan menfaatleri olabilir, fakat şimdi her ikinizin de ortak bir amacı var: O da bir fiyat tesbit etmek. Siz bir veya birkaç kriter önererek başlayabilirsiniz; evin maliyet değerinin azalması ve enflasyona göre ayarlanması, aynı çevredeki benzer evlerin yakın zamandaki satış fiyatı veya

bağımsız fiyat saptaması gibi ve sonra da satıcının önerisini isteyebilirsiniz.

"Sizin teoriniz nedir?" diye sorun. Eğer satıcı size "155.000 dolar" diyerek fiyat konusundaki pozisyonuyla söze başlarsa, bunun arkasındaki teorisinin ne olduğunu sorun: "Bu fiyata nasıl ulaştınız?" Problemi, satıcı da objektif kriterlere dayanan adil bir fiyat istiyormuş gibi ele alın.

Önce prensiplerde anlaşın. Muhtemel şartları dikkate almadan önce dahi, uygulanacak standart veya standartlarda anlaşmak isteyebilirsiniz.

Diğer tarafın teklif ettiği her standart, sonra onları ikna etmek için kullanabileceğiniz bir araç olur. Durumunuz, onların kriterleri ile takdim edilirse daha etkili olacak ve probleme kendi kriterlerinin uygulanmasına karşı koymakta zorlanacaklardır. "Diyorsunuz ki bitişikteki evi Bay Jones 160.000 dolara sattı. Sizin teoriniz, bu evin de çevredeki benzer evlerin satıldığı fiyata satılması, doğru mu anlamışım? Bu durumda Ellsworth ve Oxford sokakları ile Broadway ve Dana sokaklarının köşelerindeki evler kaça satılmış ona bakalım." Bir şeyi kabul etmeyi özellikle zorlaştıran, başkasının teklifini kabul etmek zorunda kalmaktır. Standartı onlar teklif ettilerse, kendi görüşlerine uymak zaafı değil tam aksine sözlerini tutmanın gücünü gösterir.

Mantık Yürütün ve Mantık Yürütmeye Açık Olun

Müzakereyi ortak arayış yapan şey, çok çeşitli ne kadar çok objektif kriter hazırlamış olsanız da, masaya yeni düşüncelere açık olarak gelmenizdir. Çoğu müzakerede, insanlar alışılagelmiş uygulamaları ve diğer objektif standartları sadece bir pozisyonu destekleme gerekçesi olarak kullanırlar. Örneğin, bir polis sendikası, maaşlarının belirli bir miktar artırılmasında ısrar eder ve sonra başka şehirlerde polislerin ne kazandığına dair gerekçelerle pozisyonunu haklı gösterir. Standartların bu şekil-

de kullanımı, çoğu kez insanları pozisyonlarının içine iyice gömülmeye iter.

Bazıları ise daha ileri gidip, pozisyonlarının prensip meselesi olduğunu söyler ve diğer tarafın durumunu düşünmeyi dahi reddeder. "Bu bir prensip meselesidir" sözleri ideolojik bir din savaşındaki savaş çığlığına dönüşür. Pratik farklılıklar prensip farklılıklarına doğru tırmanır ve müzakerecileri hür bırakmak yerine elini kolunu daha da bağlar.

Prensipli müzakere empatik olarak bu *değildir.* Anlaşmanın objektif kriterlere dayanmasında ısrar etmek, müzakerenin sadece sizin önerdiğiniz tek bir kritere dayandırılması için ısrar etmek anlamına gelmez. Bir meşru standart diğerlerinin varlığını engellemez. Diğer tarafın adil diye inandığı şey, sizin adil olduğuna inandığınız şey olmayabilir. Her ne kadar bir tarafa meyilli olsanız da (ki bu durumda kendi tarafınıza), yargıç gibi davranmalısınız; başka bir standarta veya bir standartı farklı bir şekilde uygulamaya, sebebiyle beraber cevap vermeye istekli olmalısınız. Her bir taraf farklı bir standart önerdiğinde, aralarından birine karar verebilmek için, geçmişte taraflarca hangi standartlar kullanılmış veya hangi standart daha fazla uygulanmakta gibi objektif temel standart arayışında olun. Aynen esasa dair konunun iradeye göre çözümlenmemesi gerektiği gibi, hangi standartın uygulanacağı sorusu da iradeye bağlı olmamalıdır.

Bir olayda (piyasa değeri ve değer azalması gibi) ortaya farklı sonuçlar çıkaran fakat her iki tarafın da eşit derecede meşru bulduğu iki standart olabilir ve her ikisi de eşit şekilde uygun gözükür. Bu durumda, aradaki farkı paylaşmak veya iki objektif standartın önerdiği şekilde sonuçlar arasında uzlaşmak tamamen meşrudur. Alınan sonuç yine de tarafların iradelerinden bağımsızdır.

Ancak, eğer bir sorunun esasa dair tüm yönleri konuşulduktan sonra dahi onların teklif ettiği kriterleri en uygun kriterler olarak kabul edemiyorsanız, onları bir teste tabi tutmayı teklif edebi-

lirsiniz. İkinizin de adil olduğunu düşündüğü bir kişi üzerinde anlaşın ve o kişiye teklif edilen tüm kriterlerin listesini verin. Kendisinden, sizin durumunuza en adil ve uygun olanın hangisi olduğuna karar vermesini isteyin. Objektif kriterlerin meşru olması gerektiği için ve meşruluk da çok kişi tarafından kabul edilmek anlamına geldiğinden, bunu istemek adil bir şeydir. Üçüncü kişiden esas sorununuzu çözümlemesini istemiyorsunuz, sadece onu çözerken ne tarz bir standart kullanmalı diye önerisini istiyorsunuz.

Bir konuda karar vermek için uygun prensipler konusunda anlaşma aramak ile, pozisyonları desteklemeleri için gerekçe olarak prensipleri kullanmak arasındaki fark, bazen kolayca fark edilmez fakat daima önemlidir. Prensipli müzakereci, esasa dair konularda mantıklı olarak ikna olmaya açıktır, halbuki pozisyonel pazarlıkçı değildir. Prensipli müzakereyi diğer tarafın da oyuna katılması için bu denli ikna edici ve etkili kılan şey, mantık yürütmeye açık olmanın ve objektif kriterleri temel alan bir çözümde ısrar etmenin beraberliğidir.

Baskıya Asla Teslim Olmayın

Tekrar müteahhitle yapılan müzakere örneğini alıp düşünün. Evin temeli konusundaki tavrınızdan vazgeçmeniz koşuluyla kayınbiraderinizi işe almayı teklif ederse ne yaparsınız? Büyük bir olasılıkla "Evi taşıyabilecek derinlikte sağlam bir temel yapmakla benim kayınbiraderimi işe almak arasında hiçbir ilişki yok" dersiniz. Müteahhit bu sefer sizi daha yüksek fiyat istemekle tehdit ederse ne olur? Aynı şekilde cevap verirsiniz: "Bu soruyu da konunun esası üzerinden çözebiliriz. Bakalım bu tarz bir iş için başka müteahhitler ne istiyor?" veya "Bana maliyet rakamlarını getirin, ona göre adil bir kâr marjı koyalım." Eğer müteahhit "Bana güveniyorsunuz, öyle değil mi?" diye cevap verirse, siz de "Güven tamamen ayrı bir konu. Konu, evin sağlam olması için temelin ne derinlikte olması gerektiği" dersiniz.

Baskı çok değişik şekillerde önünüze çıkabilir: Rüşvet, tehdit, manipulatif şekilde güven duygusuna hitap veya en basitinden yerinden kımıldamayı reddetmek olarak. Bütün bu durumlarda prensipli cevap aynıdır: Onları gerekçelerini bildirmeye davet edin, uygulanabilir olduğunu düşündüğünüz objektif kriterler önerin ve bu esas üzerinde olmadıkça hareket etmeyi reddedin. Sadece prensiplere teslim olun, baskıya asla.

Kim Kazanacak? Herhangi bir davada bunu söylemek imkânsız, fakat genel olarak siz biraz daha iyi durumda olacaksınız. İradenize ek olarak, sizde meşruiyetin gücü ve de mantığa açık olmanın yarattığı ikna edicilik var. Sizin keyfî bir ödüne karşı koymanız, onların objektif bazı standartlara doğru ilerlemeye karşı koymasından daha kolay olacaktır. Sağlam sebeplere cevaben olmadıkça –hem başkalarının önünde hem de özelde– teslimiyeti reddetmek, hem hiç yol vermemeyi hem de sağlam sebeplerler ileri sürmemeyi beraberce reddetmekten daha kolay savunulabilir bir pozisyondur.

En azından, çoğu kez süreç sorusunda kazanacaksınız; süreci genelde pozisyonel pazarlıktan objektif kriterler aramaya çevirebilirsiniz. Bu anlamda, prensipli müzakere pozisyonel pazarlığa oranla baskın bir stratejidir. Müzakerenin konunun esasına dayandırılmasında ısrar eden kişi, esasa dair menfaatlerini öne sürmenin tek yolu bu olduğundan, diğerlerini de oyunu oynamak üzere bir araya getirebilir.

Esasta da muhtemelen iyi iş çıkarırsınız. Özellikle de pozisyonel bir pazarlıkçının itaat etmeye zorlayabileceği kişiler için, prensipli müzakere kendi elinizdekini korumanıza, aynı zamanda da adil olmanıza olanak sağlar. Prensip, sizin baskıya boyun eğmenize izin vermeyen taş yürekli ortağınız gibidir. Bir çeşit "haklı olan güçlüdür" ifadesi gibi.

Eğer diğer taraf gerçekten yerinden kımıldamayıp, kendi pozisyonu için ikna edici bir temel öne sürmezse, bu durumda

müzakere daha fazla devam etmez. Bu durum aynı girdiğiniz mağazada alacağınız şeyin fiyatının sabit ve müzakere edilemez olması durumundaki gibidir. Ya alırsınız ya da bırakırsınız. Bırakmadan önce, istedikleri fiyatın adil bir fiyat olup olmadığını anlamak için objektif standartları gözden kaçırdınız mı bir bakmalısınız. Böyle bir standart bulursanız ve bunu temel alarak bir anlaşmaya varmayı anlaşmamaya tercih ediyorsanız, öyle yapın. O ilgili standartın varlığı, keyfî bir pozisyona teslim olmanın bedelinden kaçınmayı sağlar.

Diğer tarafın pozisyonunda esneklik yoksa ve onu kabul etmek için prensipli bir temel bulamıyorsanız, o zaman kendi en iyi alternatifinize gitmekten çok, onların haklı olmayan pozisyonlarını kabul ederek neler kazanabilirsiniz onun değerlendirmesini yapmalısınız. Bu önemli faydayı, prensipli müzakereci olarak müzakereyi terk etmenin şöhretinize getirebileceği faydayla tartmalısınız.

Müzakere sırasında tartışmayı, diğer tarafın ne yapmak istediğinden sorunun nasıl karara bağlanması gerektiğine getirseniz dahi, tartışma son bulmadığı gibi, ayrıca lehte bir sonuç alınmasının da garantisi yoktur. Ancak bu tartışma, pozisyonel pazarlığın pahalıya mal olacak sonuçlarından uzak, canla başla takip edebileceğiniz bir strateji ortaya koyar.

"BU BİR ŞİRKET POLİTİKASIDIR"

Şimdi bir tarafın pozisyonel pazarlık diğer tarafın da prensipli müzakere kullandığı gerçek bir olay üzerinde duralım. Meslektaşlarımızdan biri olan Tom'un park yerindeki arabası çöp arabası tarafından tamamen hurdaya çevrilmişti. Araba sigortalıydı, fakat geriye Tom'un alabileceği tam miktarı sigorta düzenleyicisi ile halletmesi kalıyordu.

Sigorta düzenleyicisi	Tom
Sizin olayınızı inceledik ve poliçenin uygulanacağına karar verdik. Bu durumda 6.600 dolar almaya hak kazandınız.	Anlıyorum, peki bu rakama nasıl ulaştınız?
Arabanın ne kadar ettiğine ilişkin verdiğimiz karar buydu.	Anlıyorum, fakat bu miktara karar vermek için hangi standartı kullandınız? Bu parayla benzer bir arabayı nereden alabilirim biliyor musunuz?
Siz ne istiyorsunuz?	Poliçeye göre ne almam gerekiyorsa onu. Arabama çok benzeyen ikinci el bir arabayı 7.700 dolara buldum. Satış ve tüketim vergisini de eklerseniz, toplam 8000 dolara gelir.
8.000! Bu çok fazla.	Benim istediğim 8.000 dolar, 6.000 veya 10.000 dolar değil, tamamen adil bir tazminat. Arabanın yerine başkasını alabileceğim kadar bir miktann adil olacağı konusunda anlaşıyor muyuz?
Peki öyleyse ben size 7.000 dolar teklif ediyorum. Vereceğim en fazla budur. Şirket politikası böyle.	Şirket bunu nasıl hesap ediyor?
Bakın alacağınız tek miktar 7.000 dolardır. Ya alın ya da bırakın.	7.000 dolar adil olabilir bilmiyorum. Şirket politikası sizi bağlıyorsa pozisyonunuzu anlıyorum. Ancak neden bu paranın hakkım olduğuna dair objektif bir açıklama yapmazsanız, mahkemeye gitmek benim için daha iyi olacak. Bu konuyu tekrar araştırıp konuşsak iyi olmaz mı? Çarşamba günü saat 11.00 sizin için iyi mi?

Peki Bay Griffith, bugünkü gazetede bir ilan var, 89 model Taurus arabaya 6.800 dolar istiyorlar.	Anlıyorum. Kaç milde olduğunu söylüyorlar mı?
49.000 milde. Neden sordunuz?	Çünkü benimki 25.000 mildeydi. Sizin kitabınıza göre bu durum değerini ne kadar artırır?
Bakayım. 450 dolar.	6.800 doları mümkün bir taban fiyat diye aldığımızı düşünürsek, o zaman fiyat 7.250 dolara çıkar. İlanda radyoya dair bir şey söylüyor mu?
Hayır.	Kitabınız bunun için ne ilave ediyor?
125 dolar.	Arabanın kliması için ne diyor?

Yarım saat sonra Tom 8.024 dolarlık bir çekle oradan ayrıldı.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Evet Fakat...

6

Diğer Taraf Daha Güçlüyse Ne Olur?
(MEAEİA'nızı Geliştirin – Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif)

Diğer tarafın daha güçlü bir pazarlık pozisyonu varsa, menfaatler, seçenekler ve standartlardan bahsetmenin ne faydası var? Diğer taraf daha zenginse veya daha iyi toplumsal-ticari ilişkileri varsa veya daha büyük kadrosu veya daha güçlü silahları varsa ne yaparsınız?

Eğer tüm dengeler diğer tarafın lehine ise, hiçbir metot başarıyı garanti edemez. Bahçecilik ile ilgili hiçbir kitap, size çölde zambak veya bataklıkta kaktüs yetiştirmeyi öğretemez. Tüm paranız 100 dolarsa ve antika mağazasına girip binlerce dolar değerinde IV George modeli gümüş çay takımını alma niyetindeyseniz, maharetle yapılan bir müzakerenin dahi, fiyat farkının üstesinden gelmesini beklememelisiniz. Her müzakerede değiştirilmesi zor olan gerçekler vardır. Güce cevaben herhangi bir müzakere metodunun en fazla yapabileceği, iki amacı karşılamaktır; *birincisi*, sizi reddetmeniz gereken bir anlaşmayı kabul etmeye karşı korumak, *ikincisi*, elinizde olan serveti azami şekilde kullanabilmeniz için yardım etmek ki, böylece vardığınız herhangi bir anlaşma menfaatlerinizi mümkün olduğu kadar iyi karşılasın. Şimdi her bir amacı sırayla ele alalım.

KENDİNİZİ KORUMAK

Uçağınızı kaçırmamaya çalışırken, amacınız çok önemli gözükebilir; geriye baktığınızda anlarsınız ki, bir sonraki uçağı yakalayabilirdiniz. Müzakere de sizi sıklıkla buna benzer bir durumla karşı karşıya getirecektir. Örneğin, kendinizden çok şey verdiğiniz önemli bir iş konusunda anlaşmaya varamamak sizi endişelendirecektir. Böyle durumlarda büyük tehlike diğer tarafın görüşlerine uymaya fazla hazır hale gelmenizdir – uymada fazla çabukluk. Akıl çelici "Hep beraber anlaşalım ve buna son verelim" şarkısı ikna edici olur. Sonuçta, reddetmeniz gerekirken kabullendiğiniz bir anlaşmayla kalabilirsiniz.

Taban Değer Kullanmanın Maliyeti

Müzakereciler sıklıkla kendilerini böyle bir sonuca karşı korumaya çalışırken, kabul edebilecekleri en kötü sonucu, "taban değeri" önceden saptarlar. Taban değer bir şey satın alıyorsanız verebileceğiniz en yüksek fiyattır. Bir şey satarken "taban değer" ise kabul edebileceğiniz en düşük miktardır. Örneğin, siz ve eşiniz evinize 200.000 dolar isteyebilir, fakat aranızda 160.000 dolardan aşağısını kabul etmeyeceğiniz konusunda anlaşabilirsiniz.

Bir taban değerinizin olması, baskıya ve o anın cazibesine kapılmaya karşı koymayı kolaylaştırır. Ev örneğinde olduğu gibi, alıcı için 144.000 dolardan fazla ödemek imkânsız olabilir, işin içindeki herkes sizin evi geçen sene 135.000 dolara aldığınızı bilebilir. Bu durumda, anlaşmayı oluşturacak güce alıcının değil sizin sahip olmanızdan dolayı, aracı ve odadaki diğer herkes yüzünü size dönebilir. Önceden kararlaştırdığınız taban değer, sizi daha sonra pişmanlık duyabileceğiniz bir karar vermekten kurtarabilir.

Kendi tarafınızda birden fazla kişi varsa, taban değeri birlikte belirlemek, kimsenin diğer tarafa daha az bir miktara razı olmayacağını belirtmeye yardımcı olur. Taban değer, avukatın, aracının veya diğer temsilcilerin yetkisini sınırlandırır. "Elde ede-

bileceğiniz en iyi fiyatı alın ama 160.000 dolardan daha aşağı satmaya yetkili değilsiniz" diyebilirsiniz. Sizin tarafınız yayıncılar birliği ile müzakere eden gazete sendikalarından oluşan gevşek bir birlikse, taban değerde anlaşmış olmak, sendikalardan birinin diğer tarafın tekliflerinden dolayı sizden ayrılma riskini azaltır.

Fakat taban değer benimseyerek sağlanan korumanın büyük bedelleri de vardır. Örneğin, müzakere sırasında öğrendiklerinizden faydalanma yeteneğinizi sınırlandırır. Tanım gereği taban değer, değiştirilmemesi gereken bir pozisyondur. Kulaklarınızı kapattığınız oranda, diğer taraf ne söylerse söylesin taban değeriniz azalmaz veya artmaz.

Taban değer ayrıca hayal gücünüzü bastırır. Farklılık gösteren menfaatleri, hem size hem de diğer tarafa fayda sağlayarak birbiriyle bağdaşır hale getirebilecek özel bir çözüm yaratma insiyatifini azaltır. Hemen hemen her müzakerede birden fazla değişken vardır. Yerinizi 160.000 dolara satmaktansa, önalım hakkı tesis ederek 135.000 dolara, gecikmiş bir kapanış, ambarı depo olarak iki yıl kullanma hakkı ve de otlağın sekiz dönümlük bir kısmını geri satınalma seçeneği üzerinde anlaşarak, menfaatlerinizi daha iyi koruyabilirsiniz. Eğer bir taban değerde ısrar ederseniz, bu tarz yaratıcı bir çözüm aramanız ihtimal dahilinde değildir. Taban değerin –tabiatı gereği katıdır– fazla katı olması neredeyse kesindir.

Dahası, taban değer fazla yüksek belirlenmiş olabilir. Diyelim ki ailenizle kahvaltı masasına oturmuş evinize en düşük hangi fiyatı kabul edeceğinize karar vermeye çalışıyorsunuz. Aile fertlerinden birisi 100.000 dolar diyebilir. Bir diğeri "en az 140.000 dolar elimize geçmeli" diye cevap verebilir. Üçüncü bir kişi lafa karışıp "bizim ev için 140.000 dolar mı? Bu kelepir olur. Bu ev en az 200.000 dolar eder" der. Masada oturan ve yüksek fiyattan karlı çıkacağını bilen kim buna itiraz eder? Bir kez karar verildiğinde, bu taban değeri değiştirmek zor olabilir ve evinizi

satmanız gerekirken, satmanıza engel olabilir. Başka koşullarda da taban değeriniz fazla düşük olabilir, bu durumda, o fiyata satmaktansa, kiraya verdiğinizde daha iyi durumda olacağınızdır.

Kısaca, taban değer benimsemek, sizi çok kötü bir anlaşmayı kabul etmekten korurken, diğer taraftan da hem yaratmaktan hem de kabul edilmesi akıllıca olacak bir çözümü kabul etmekten alıkoyabilir. Keyfî şekilde seçilmiş bir rakam, kabul etmeniz gereken bir ölçü değildir.

Taban değere bir alternatif olabilir mi? Sizi hem kabul etmemeniz gereken bir anlaşmayı kabul etmekten, hem de kabul etmeniz gereken bir anlaşmaya hayır demekten koruyacak bir anlaşmalar ölçüsü var mıdır? Evet vardır.

MEAEİA - Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatifinizi Bilin

Evini satmak isteyen bir ailenin, isteyecekleri en düşük rakama karar verirken, sormaları gereken soru "elimize ne geçmeli" değil, eğer evi belli bir sürede satamazlarsa ne yapacaklarıdır. Evi emlak piyasasında süresiz olarak tutacaklar mı? Evi kiraya mı verecekler, sökecekler mi, arsayı park yerine mi çevirecekler, evi boyamak koşuluyla kira vermeksizin birisi mi oturacak veya başka bir şey mi? Her şey düşünüldükten sonra, en cazip gelen alternatif nedir? Bu alternatif ev için alınan en iyi teklifle kıyaslanınca durum nedir? Alternatiflerden birisi evi 160.000 dolara satmaktan daha cazip gelebilir. Diğer taraftan, evi 124.000 dolara satmak elde belirsiz bir tarihe kadar tutmaktan daha iyi olabilir. Keyfî şekilde belirlenmiş bir taban değerin, ailenin menfaatini gerçekten yansıtması ihtimali pek yoktur.

Müzakere etmenizin sebebi, müzakere etmeksizin alacağınız sonuçtan daha iyi bir şey ortaya çıkarmaktır. Bu sonuçlar nelerdir? Bu alternatif nedir? Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatifiniz (MEAEİA) nedir? Teklif edilen bir anlaşmayı ölç-

mek için alınacak standart *budur.* Bu standart sizi hem aleyhinize koşulları kabul etmekten koruyacak hem de lehinize koşulları reddetmenizi önleyecek tek standarttır.

MEAEİA'nız sadece daha iyi bir ölçü olmakla kalmaz, aynı zamanda başka yaratıcı çözümler aramak için yeterli esneklik gösterme faydası sağlar. Taban değerinizi karşılayacak bir çözümü reddetmek yerine, yapılan bir teklifi kendi MEAEİA'nız ile kıyaslayıp menfaatlerinizi karşılıyor mu diye gözden geçirebilirsiniz.

Bilinmeyen Bir MEAEİA'nın Güvensizliği

Eğer bir anlaşmaya varamazsanız, ne yapacağınız konusunda önceden düşünmediyseniz, müzakereyi gözleriniz kapalı yapıyorsunuz demektir. Örneğin fazla iyimserlik gösterebilir, birçok başka seçeneğiniz olduğunu zannedebilirsiniz; başka satılık evler, ikinci el arabanız için başka müşteriler, başka musluk tamircileri, başka iş imkânları, başka toptancılar vesaire. Belirlenmiş bir alternatifiniz olsa dahi anlaşmaya varmamanın sonuçlarını fazla toz pembe görebilirsiniz. Bir davanın, çekişmeli bir boşanmanın, grevin, silahlanma yarışının veya savaşın yaratacağı tüm ıstırabı değerlendiremiyor olabilirsiniz.

Sık rastlanır psikolojik bir yanlış, alternatifleri küme şeklinde görmektir. Kendinize, bu işte maaş konusunda anlaşamazsanız, Kaliforniya'ya veya Güney'e veya tekrar okula gidebileceğinizi, yazmayı veya bir çiftlikte çalışmayı veya Paris'te yaşamayı veya başka bir şey yapacağınızı söyleyebilirsiniz. Kafanızdaki tüm bu seçeneklerin toplamını belli bir maaşla belirli bir işte çalışmaktan daha cazip bulmanız olasıdır. Sorun şu ki, eğer bir anlaşmaya varmakta başarısız olursanız, bütün bu seçeneklerin toplamını değil, sadece bir tanesini seçmek zorunda kalacaksınız.

Ancak çoğu durumda, kendinizi bir anlaşmaya varmak için fazla adamış olmanız, daha büyük bir tehlikedir. Müzakere edilmiş bir çözüme başka bir seçenek geliştirmemiş olmak sizi, mü-

zakere kesintiye uğrarsa ne olur kaygısıyla gereğinden fazla kötümser yapar.

MEAEİA'nızı bilmek ne kadar değerli olsa da yeni alternatifler aramak konusunda tereddüt edebilirsiniz. Bu veya bir sonraki müşterinin eve bir teklifte bulunacağını ümit edersiniz. Anlaşma olmazsa ne yapacağınız sorusuyla yüz yüze gelmekten kaçabilirsiniz. Kendi kendinize "Önce müzakere edelim ve ne olacak görelim. İşler yolunda gitmezse, ne yapılması gerektiğini o zaman düşünürüm" diye kafanızdan geçirebilirsiniz. Fakat müzakereyi akıllıca yürütmek istiyorsanız, soruya en azından kesin olmasa da bir cevabın hazır olması çok önemlidir. Bir müzakerede bir şey üzerinde anlaşmalı mısınız yoksa anlaşmamalı mısınız, bu tamamen mevcut en iyi alternatifin size cazip gelip gelmediğine bağlıdır.

Bir Tuzak Teli Kurun

Her ne kadar teklif edilen bir anlaşma hakkında karar vermeniz gerektiğinde doğru ölçüt MEAEİA'nız ise de, başka bir şeyi daha sınamak isteyebilirsiniz. Muhtemel bir anlaşmanın içeriğinin cazip olmaktan çok uzaklaştığına dair sizi erken uyarması için, MEAEİA'nızdan daha iyi, ama mükemmel anlaşmadan da çok uzak olan bir anlaşma belirlemek faydalıdır. Bu tuzak telli anlaşmadan daha berbat herhangi bir anlaşmayı kabul etmeden önce, bir ara verip durumu tekrar gözden geçirmelisiniz. Aynen taban değer gibi telli bir tuzak teli, temsilcinin yetkisini sınırlandırabilir. "Benimle konuşmadan sakın faiz de dahil ödediğim miktar olan 158.000 dolardan aşağıya satma" dersiniz.

Tuzak teli denen şey size bir miktar yedek pay vermeli. Tuzak teline yansıdığı görülen standarta ulaştıktan sonra bir arabulucu talep etmeye karar verirseniz, arabulucunun sizin tarafınızda bulacağı bir çalışma alanı olacaktır. Hâlâ hareket edebileceğiniz bir alanınız var demektir.

ELİNİZDEKİLERİ EN İYİ ŞEKİLDE KULLANMAK

Kendinizi kötü bir anlaşmadan korumak başka, iyi bir anlaşma için sahip olduklarınızın tümünden en iyi şekilde faydalanmak bambaşka bir şeydir. Bunu nasıl yaparsınız? Cevap yine Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatifinizdedir.

MEAEİA'nız Ne Kadar İyiyse, Gücünüz de O Kadar Fazla Olur

İnsanlar müzakere gücünün zenginlik, siyasi bağlantılar, beden gücü, arkadaşlar ve askeri güç gibi kaynaklar tarafından belirlendiğini zanneder. Aslında, tarafların nisbi müzakere gücü, öncelikle, anlaşmama seçeneğinin her iki tarafa da ne kadar cazip gelip gelmediğine bağlıdır.

Bombay tren istasyonundaki işportacıdan küçük bir pirinç kabı uygun bir fiyata almak isteyen zengin turisti düşünün. İşportacı fakir olabilir fakat piyasayı bilmesi olası. Kabı bu turiste satmazsa, başka bir turiste satabilir. Tecrübesiyle, kabı birine ne zaman ve kaç paraya satabileceğini tahmin edebilir. Turist zengin ve "güçlü" olabilir, fakat bu müzakerede, kabın aşağı yukarı kaç para edeceğini ve benzer bir kabı başka bir yerde bulmanın zorluğunun ne olduğunu bilmedikçe, aslında güçsüz olacaktır. Kendisinin ya böyle bir kabı alma fırsatını kaçıracağından veya fazla para ödeyeceğinden hemen hemen emin. Turistin zengin olması onun müzakere gücünü hiçbir şekilde artırmıyor. Hatta zenginliği barizse, bu kabı daha ucuza alma becerisini *zayıflatır.* Turistin zenginliğini müzakere gücüne dönüştürmesi için, bu gücünü, aynı veya daha güzel bir kabı kaç paraya nerede bulacağını öğrenmek için kullanması gerekir.

Sadece belirsiz birkaç öneri dışında hiçbir iş teklifi almaksızın bir iş görüşmesine girerken neler hissedeceğinizi düşünün. Maaş konusunun nasıl konuşulacağını düşünün. Bunu şimdi de iki başka iş teklifi almış olsaydınız neler hissedeceğinizle kıyasla-

yın. Maaş konusundaki müzakere nasıl geçerdi? Fark yaratan güçtür.

Bireyler arasındaki müzakerede geçerli olanlar, organizasyonlar arasındaki müzakerelerde de aynı derecede geçerlidir. Büyük bir endüstri kuruluşunun görece ve fabrikanın vergisini artırmaya çalışan küçük bir kasaba belediyesinin müzakere güçleri, kendi bütçelerinin göreceli büyüklüğü veya siyasi nüfuzları ile değil, her iki tarafın en iyi alternatifi ile belirlenir. Bir olayda, küçük bir kasaba belediyesi, şehrin sınırlarının hemen dışında fabrikası olan bir firmayla yaptığı bir müzakerede firmanın "ticari değerini" yılda 300.000 dolardan 2.300.000 dolara çıkardı. Nasıl?

Belediye yetkilileri, bir anlaşmaya varılmazsa ne yapacaklarını çok iyi biliyordu. Şehrin sınırlarını genişletip fabrikayı şehir sınırları içine alacak ve sonra da orada ikamet edenlerden alınan tam oran üzerinden vergilendirerek fabrikadan yılda 2.500.000 dolar alacaklardı. Firma kendisini fabrikanın elinde kalmasına adamış olduğundan, anlaşmaya varmaktan başka bir alternatif geliştirmemişti. İlk bakışta şirket sanki çok güçlüymüş gibi gözüküyordu. Fabrika, ekonomik olarak kötü durumda olan kasabadaki işlerin büyük bir kısmını sağlıyordu, kapanması veya başka bir yere taşınması kasabayı perişan ederdi. Halen şirketin ödemekte olduğu vergiler, daha fazla vergi isteyen belediye yetkililerinin maaşlarının ödenmesine yardımcı oluyordu. Ancak, tüm bu değerler iyi bir MEAEİA'ya dönüştürülmedikleri için, pek faydası olmadı. MEAEİA'yı cazip olan küçük kasabanın, dünyanın en büyüklerinden biri olan şirkete karşı müzakereyi etkileme imkânı daha fazlaydı.

MEAEİA'nızı Geliştirin

Eğer bir anlaşmaya varamazsanız, ne yapacağınız konusunda canla başla çalışıp yeni düşünceler aramak elinizi çok iyi güçlendirebilir. Cazip alternatifler oturmuş sizi beklemiyorlar; çoğu kez onları siz geliştirmek durumundasınız. Muhtemel MEAEİA ya-

ratmak, şu üç belirgin hareketi gerektirir: (1) Anlaşmaya varılmazsa, atılabilecek muhtemel adımları listelemek; (2) Daha ümit vaat eden düşünceleri iyileştirmek ve bunları pratik alternatifler haline getirmek; ve (3) Şimdilik en iyi gözüken alternatifi seçmek.

İlk hareket yaratmaktır. Eğer ay sonuna kadar X şirketi size tatmin edici bir iş teklifinde bulunmazsa, yapabileceğiniz şeyler ne olabilir? Y firmasındaki işi kabul etmek mi?, Başka bir şehirde iş aramak mı? Kendi işinizi kurmak mı? Başka ne? Bir işçi sendikası için müzakere edilmiş bir anlaşmaya alternatifler, tahminen grev çağrısı yapmak, sözleşmesiz çalışmak, 60 gün önceden grev ihbarında bulunmak, arabulucu istemek, sendika üyelerine "işleri yavaşlatma" çağrısında bulunmak olabilir.

İkinci aşama ise en iyi düşüncelerinizi geliştirip en gelecek vaat edenleri gerçek alternatiflere dönüştürmektir. Chicago'da çalışmayı düşünüyorsanız, bu düşüncenizi oradan en az bir iş teklifi almaya dönüştürün. Elinizde Chicago'dan aldığınız teklifle (veya oradan bir iş teklifi alamadığınızı anlamış olarak) New York'tan gelen bir teklifi değerlendirmeye daha hazır olursunuz. İşçi sendikası bir yandan müzakereyi sürdürürken, bir taraftan da bir arabulucu çağırma ve fikirlerini icra edilmeye hazır karar taslakları haline dönüştürmelidir. Sendika örneğin, sözleşme süresi bitene kadar bir anlaşmaya varılmazsa, greve gitmek üzere yetki almak için üyelerini oylamaya götürebilir.

Bir MEAEİA geliştirmek için atılacak son adım ise, alternatifler arasından en iyisini seçmektir. Müzakerelerde bir anlaşmaya varamazsanız, şimdi hangi gerçekçi alternatifinizi takip etmeyi planlıyorsunuz?

Bu çabayı gösterdikten sonra şimdi elinizde bir MEAEİA var. Gelen bütün teklifleri onunla kıyaslayın. Elinizdeki MEAEİA ne kadar iyi olursa, müzakere edilmiş herhangi bir anlaşmanın şartlarını iyileştirme imkânınız o derece artar. Eğer müzakerede anlaşmaya varamazsanız, ne yapacağınızı biliyor olmanız,

size müzakere sürecinde artı bir güven duygusu verir. Eğer nereye gittiğinizi biliyorsanız, müzakereyi kesmek daha kolaydır. Müzakereyi kesme isteğiniz ne kadar çoksa, menfaatlerinizi ve anlaşmaya varılması gerektiğinde inandığınız temelleri de o kadar güçlü bir şekilde sunabilirsiniz.

MEAEİA'nızı diğer tarafa ifşa etmenin arzu edilebilir olup olmaması diğer tarafın düşünce tarzını değerlendirmenize bağlıdır. Eğer MEAEİA'nız çok cazip ise –bitişik odada başka bir müşteriniz daha bekliyorsa– diğer tarafın bunu bilmesi sizin menfaatinizedir. Elinizde iyi bir alternatif varken onlar olmadığını düşünüyorsa, onların bunu kesinlikle öğrenmesini sağlamalısınız. Ancak müzakere edilmiş anlaşmaya en iyi alternatifiniz sizin için onların düşündüğünden daha kötüyse, bunu ortaya dökmek elinizi kuvvetlendirmeyecek, daha çok zayıflatacaktır.

Diğer Tarafın MEAEİA'yı Düşünün

Diğer tarafın müzakere edilmiş anlaşmasına karşı alternatiflerinin neler olduğunu da düşünmelisiniz. Anlaşma olmazsa neler yapabilecekleri konusunda gereğinden fazla iyimser olabilirler. Belki de çok sayıda alternatifleri olduğuna dair belirsiz bir düşünceleri var ve bunların kümülatif toplamının etkisindeler.

Diğer tarafın alternatifleriyle ilgili ne kadar çok şey öğrenebilirseniz, müzakereye o kadar hazır olursunuz. Onların alternatiflerini bilmeniz, size müzakereden neler bekleyebileceğinizi gerçekçi şekilde tahmin ettirebilir. Eğer MEAEİA'larını fazla büyütüyor gözükürlerse, onların bu beklentilerini aşağı çekmek isteyeceksiniz.

MEAEİA'ları, sizin düşünebileceğiniz herhangi adil bir çözümden daha iyi olabilir. Diyelim ki siz şu sıralarda inşaat halindeki bir enerji tesisinin havaya salacağı zararlı gazlardan dolayı endişelenen bir topluluksunuz. Enerji Şirketi'nin MEAEİA'sı, ya protestolarınızı hiç dikkate almamak ya da sizi konuşturmaya devam ederken, inşaatı bitirmektir. Endişelerinizi ciddiye almala-

rını sağlamak için, onları mahkemeye verip inşaat ruhsatlarını iptal ettirmeyi talep etmeniz gerekebilir. Bir başka deyişle, MEAEİA'ları müzakerenin esası üzerinde hiç müzakere etmek gereği görmeyecekleri denli iyiyse, bu durumu değiştirmek için ne yapılabilir düşünün.

Her iki tarafın MEAEİA'sı da cazipse –her iki taraf için de– en iyi sonuç anlaşmaya varmamak olabilir. Böyle durumlarda başarılı müzakere, sizin de onların da dostlukla ve verimli bir şekilde karşılıklı menfaatlarinizi geliştirecek en iyi yolun, başka taraflara bakmak ve anlaşma olması için daha fazla uğraşmamak olduğunu keşfetmenizdir.

DİĞER TARAF GÜÇLÜYSE

Diğer tarafın silahları büyükse, müzakereyi bir savaşa dönüştürmek istemezsiniz. Onlar fiziksel ve ekonomik olarak ne kadar güçlü görünürse görünsünler, müzakereyi konunun esası üzerinde sürdürmek o kadar faydalı olur. Onların kas gücü sizin prensipleriniz olduğu sürece ve prensiplerin rolünü büyük tutabildiğiniz ölçüde, sonuç da sizin için o kadar iyi olur.

Elinizde iyi bir MEAEİA olması, konunun esası üzerinde müzakere yapmanıza yardımcı olur. MEAEİA'nızı geliştirerek ve iyileştirerek bu kaynakları etkili müzakere gücüne dönüştürebilirsiniz. Bilgiyi, zamanı, parayı, insanları, sosyal ilişkileri ve zeka gücünü, diğer tarafın onayından bağımsız olarak, en mükemmel sonucu almak için kullanın. Müzakereyi ne kadar kolay ve mutlu bir şekilde terk edebilirseniz, müzakerenin sonucuna etki etme kapasiteniz de o derece büyük olur.

Böylece MEAEİA'nızı geliştirmeniz, sadece kabul edilebilir asgari bir anlaşmayı belirlemenize fırsat vermekle kalmayacak, asgari olanı da muhtemelen artıracaktır. Belki de sizden daha güçlüymüş gibi görünen bir müzakereci ile uğraşırken MEAEİ'nızı geliştirmek, yapabileceğiniz en etkili iştir.

7

Diğer Taraf Oyuna Katılmazsa Ne Yapmalı?
(Müzakere Juijitsu'sunu Kullanın)

Menfaatlerden, seçeneklerden ve standartlardan söz etmek akıllıca, verimli ve dostça bir oyun olabilir, fakat diğer taraf oyuna katılmazsa ne yapmalı? Siz menfaatleri görüşmeye çalışırken, onlar kendi pozisyonlarını en anlaşılır biçimde söyleyebilir. Sizin kaygınız iki tarafa da azami kazanç sağlayacak imkânda bir anlaşmanın geliştirilmesi olabilir. Onlarsa sadece kendi kazançlarının azami olması kaygısında, tekliflerinize saldırıyor olabilirler. Siz sorunun esasına saldırırken, onlar size saldırabilirler. Onları pozisyonlardan uzaklaştırıp konunun esasına yönlendirmek için ne yapabilirsiniz?

Diğer tarafın dikkatini konunun esasına odaklamak için üç temel yaklaşım vardır. Birincisi, *siz* ne yapabilirsinizi merkez alır. Siz dikkatinizi pozisyonlar üzerine değil, konunun esasına toplayabilirsiniz. Bu kitabın konusu olan bu metot bulaşıcıdır; menfaatlerden, seçeneklerden ve kriterlerden söz edenlere başarı beklentisini açık tutar. Aslında, oyunu yeni bir oyun oynamaya başlayarak değiştirebilirsiniz.

Eğer bu işe yaramazsa ve pozisyonel pazarlığı kullanmaya

devam ederlerse, o zaman siz de *onların* ne yapabileceğine odaklanan ikinci bir stratejiden yararlanabilirsiniz. Bu strateji, pozisyonel pazarlığın belli başlı hareketlerini, dikkatlerini konunun esasına yönlendirme yollarıyla karşılar. Bu stratejiye biz *müzakere juijitsu'su** deriz.

Üçüncü yaklaşım, *üçüncü kişilerin* ne yapabileceği üzerine odaklanır. Eğer ne prensipli müzakere ne de müzakere juijitsu'su diğer tarafın oyuna katılmasını sağlayamıyorsa, görüşmelere, menfaatler, seçenekler ve kriterlerler üzerine odaklanma eğitimi almış üçüncü bir kişinin oyuna katılmasını dikkate alın. Böyle bir çaba içinde, üçüncü kişinin kullanabileceği belki de en etkili araç, tek metinlik arabuluculuk yöntemidir.

Birinci yaklaşım olan prensipli müzakere daha önce konuşuldu. Müzakere juijitsu'su ve tek metinlik arabuluculuk yöntemi ise bu bölümde açıklanıyor. Bu bölüm, prensipli müzakere ile müzakere juijitsu'sunun her ikisini beraber kullanarak oyuna katılmaya isteksiz tarafı nasıl ikna edebileceğinizi, ayrıntılı olarak gösteren, gerçek bir ev sahibi kiracı müzakeresindeki bir diyalog ile bitiyor.

MÜZAKERE JUİJİTSU'SU

Diğer taraf katı bir pozisyon ilan ederse, bunu eleştirip reddetme isteği duyabilirsiniz. Eğer onlar sizin teklifinizi eleştirirlerse, bu da sizde, teklifinizi savunup daha da içine gömülme isteği uyandırabilir. Size saldırırlarsa, kendinizi savunma ve karşı saldırıya geçme isteği duyabilirsiniz. Kısacası onlar sizi zorlarlarsa, siz de onları zorlama eğilimi gösterirsiniz.

Ancak böyle yaparsanız, durum pozisyonel pazarlık oyununu oynamanızla sonuçlanacaktır. Onların pozisyonlarını reddetmek sadece onları kilitler. Kendi teklifinizi savunmak ise *sizi* ki-

(*) Japon kişisel savunma tekniği – ç.n.

litler. Kendinizi savunmak, müzakereyi kişilik çatışmasına dönüştürerek yoldan çıkarır. O zaman kendinizi, savunma ve saldırıdan oluşan bir kısır döngünün içinde bulacak, gereksiz itişip kakışmalarla fazlasıyla enerji ve zaman tüketeceksiniz.

Eğer üzerlerine gitmek işe yaramazsa, ne yarar? Hareket ve karşı hareket çemberini nasıl kırabilirsiniz? *Üzerlerine gitmeyin.* Onlar pozisyonlarını ortaya koyduklarında reddetmeyin. Düşüncelerinize saldırırlarsa, o düşünceleri savunmayın. Size saldırırlarsa, siz de karşı saldırıya geçmeyin. Bu kısır döngüyü hiç karşı tepki göstermeyerek kırın. Üzerlerine gitmek yerine saldırdıklarında yana çekilin ve saldırının yönünü probleme doğru çevirin. Doğunun judo ve juijitsu döğüş sporlarında olduğu gibi, gücünüzü doğrudan onlarla boy ölçüşmek için kullanmaktan kaçının; onun yerine yana çekilme becerisini gösterip, onların gücünü kendi amacınıza uygun hale getirin. Onların gücüne karşı koymak yerine, bunu yeni menfaatler aramak, her iki tarafa da kazanç sağlayacak seçenekler bulmak ve bağımsız standartlar aramak üzere yönlendirin.

"Müzakere juijitsu'su" pratikte nasıl işler? Saldırılarında nasıl yana çekilir ve de bunu probleme yönlendirirsiniz?

"Saldırıları" tipik olarak üç manevradan oluşacaktır, pozisyonlarını güçle ortaya koymak, fikirlerinize saldırmak ve size saldırmak. Şimdi prensipli müzakereci bunlarla nasıl başa çıkar onu düşünelim.

Pozisyonlarına Saldırmayın, Arkasında Ne Var Ona Bakın

Diğer taraf pozisyonunu önünüze koyduğunda, ne reddedin ne de kabul. Sadece muhtemel bir seçenek olarak görün. Arkasında yatan menfaatleri arayın, yansıttığı prensipleri bulun ve geliştirmek için yollar düşünün.

Diyelim ki daha iyi maaş ve işten çıkarılmada tek kriterin kıdem olması için greve giden bir öğretmenler birliğini temsil ediyorsunuz. Okul yönetim kurulu herkesi kapsayan 2.000 dolar

artışa ilaveten kimin işten çıkarılacağına tek taraflı karar verme hakkını saklı tutan bir teklif getirdi. Pozisyonlarının altında yatan menfaatlerini irdeleyin. "Maaş çizelgesini 2.000 dolardan fazla artırmanın, bütçe dengelemeleriyle tam olarak nasıl bir ilişkisi var?" "İşten çıkarmalarda neden tüm kontrolü elinizde bulundurmak gereğini duyuyorsunuz?"

Aldıkları her pozisyonu, her iki tarafın da temel kaygılarına cevap verme amaçlı gerçek bir gayret *varsayın;* onlara bununla eldeki soruna nasıl bir çözüm getirdiklerini sorun. Pozisyonu bir seçenek olarak görün ve her iki tarafın menfaatlerini ne derece karşılar veya karşılayabilmesi için nasıl bir düzeltme yapılabilir diye objektif olarak ele alın. "Herkesi kapsayan 2.000 dolarlık maaş zammı, okulumuzun maaşlarının çevredeki diğerleri ile rekabet edip böylece öğrencilerin kaliteli öğretmenleri olmasını nasıl sağlayacak?" "Öğretmenleri, işten çıkarmada yaptığınız değerlendirme yönteminin adil olacağı konusunda nasıl ikna edebilirsiniz? Kişisel olarak sizin adil olacağınıza inanıyoruz, fakat siz işten ayrılırsanız ne olacak? Geçimimizi ve ailemizin refahını, muhtemel bir keyfi karara nasıl bırakabiliriz?"

Diğer tarafın pozisyonunun altında yatan prensipleri bulup çıkarın ve bunları görüşün. "2.000 doları adil bir maaş artışı yapmanın teorisi nedir?" Bunun için başka okulların verdiği veya benzer nitelikteki kişilerin aldıkları maaş mı temel alındı?" "Öncelikle şehrin en az deneyimli öğretmenlerinin mi, yoksa en deneyimli ama tabii daha çok maaş alan öğretmenlerin mi işten çıkarılması gerektiğine inanıyorsunuz?"

Dikkatlerini masadaki seçenekleri iyileştirmeye yönlendirmek için, pozisyonlarından birisinin kabul edildiği varsayılırsa ne olacağını görüşün. 1970 yılında Amerikalı bir avukat, Mısır Devlet Başkanı Nasır ile Arap-İsrail çatışması konusunda mülakat yapma fırsatı bulmuştu. Nasır'a "Golda Meir'in yapmasını istediğiniz şey nedir?" diye sordu.

Nasır "Geri çekilmesi!" diye cevap verdi.

Avukat "Geri çekilmek mi?"diye sordu.

"Arap topraklarının her bir santimetre karesinden çekilmesi!"

Amerikalı inanamaz bir şekilde "Anlaşma olmaksızın mı? Siz hiçbir şey vermeksizin mi?"diye sordu.

Nasır, "Hiçbir şey vermeksizin. Orası bizim toprağımız. Geri çekilme sözü vermeli" diye cevap verdi.

Amerikalı, "Eğer yarın radyo ve televizyona çıkıp da 'İsrail milleti adına 1967'de işgal ettiğimiz Sina, Gazze, Batı Şeria, Kudüs ve Golan Tepeleri'nin her bir santimetre karesinden çekilmeye söz veriyorum. Bilmenizi isterim ki Araplar bana herhangi bir vaatte bulunmadı' derse, Golda Meir'e ne olur?" diye sordu.

Nasır kahkahayı bastı ve "Başı evde öyle bir derde girer ki" dedi.

Mısır'ın İsrail'e ne kadar gerçek dışı bir seçenek teklif ediyor olduğunu anlamak, Nasır'ın aynı gün daha sonra belirttiği yıpratma savaşında ateşkesi kabul etme hevesine katkıda bulunmuş olabilir.

Fikirlerinizi Savunmayın, Eleştiri ve Tavsiye Çağrısı Yapın

Müzakerelerde zamanın çoğu, eleştiri yapmakla geçer. Diğer tarafın eleştirisine karşı koymaktan çok, çağrıda bulunun. Bir fikri reddetmelerini veya kabul etmelerini istemek yerine, fikirdeki terslik nedir onu sorun. "Bu maaş teklifinin hangi endişelerinizi dikkate almayacağını düşünüyorsunuz?" Altında yatan menfaatlerini bulmak ve kendi düşüncelerinizi onların bakış açısından geliştirebilmek için olumsuz yargılarını inceleyin. Öğrendiklerinizin ışığında düşüncelerinizi tekrar elden geçirin ve böylece eleştiriyi, anlaşmaya varma sürecinde bir engel olmaktan çıkarıp, süreçte temel bir malzemeye dönüştürün. "Sizi doğru anlıyorsam, 750 öğretmenin hepsine 2000 dolardan fazla maaş zammı vermeyi kaldıramayacağınızı söylüyorsunuz. Bunu 750'den daha az

öğretmenin tam gün çalışması ve tasarruf edilen paranın da her ay bu öğretmenlere ikramiye olarak verilmesi koşuluyla kabul edersek, ne dersiniz?"

Eleştiriyi yapıcı bir yöne çekebilmek için başka bir yol da, durumu terse çevirip onlara ne önereceklerini sormaktır. Onlara sizin yerinizde olsalar ne yaparlardı diye sorun. "İşiniz tehlikede olsa siz ne yapardınız? Üyelerimiz kendilerini işleri konusunda o kadar güvensiz hissediyor ve değeri azalan dolarları için öyle hayal kırıklığı içinde ki, kendilerini temsil etmeleri için militan bir sendikayı davet etmeyi dahi konuşuyorlar. Bu birliği siz yönetseniz, nasıl hareket ederdiniz?" Böylece, onları probleminizin yarısıyla karşı karşıya kalmaya yönlendirmiş olursunuz. Böyle yaparak, sizin endişelerinize cevap verecek bir çözüm üretme imkânı bulabilirler. "Öyle görünüyor ki burada problemin bir kısmı, öğretmenlerin hiç kimsenin kendilerini dinlemediği duygusu taşıması. Öğretmenlerin okul yönetim kurulu ile düzenli olarak toplantı yapmaları bu konuda yardımcı olur mu?"

Size Yapılan Saldırıyı Problem Yapılıyormuş Gibi Sunun

Diğer taraf size saldırdığında –ki çok kez olan bir şeydir– kendinizi savunmak veya onlara saldırmak isteğine karşı koyun. Bunun yerine arkanıza yaslanıp, diğer tarafın içini dökmesine fırsat verin. Onları dinleyin, söylediklerini anladığınızı gösterin ve bitirdiklerinde de size yaptıkları saldırıyı, probleme yapılmış gibi sunun. "Grevin, çocukları umursamadığımızı gösterdiğini söylediğinizde, ben çocukların eğitimi için endişeli olduğunuzu anlıyorum. Şunu bilmenizi isterim ki, aynı endişeyi biz de taşıyoruz: Onlar bizim de çocuklarımız ve öğrencilerimiz. Grevin bitmesini istiyoruz ki tekrar eğitimlerine başlayabilelim. En çabuk şekilde anlaşmaya varabilmek için şimdi her iki taraf olarak ne yapabiliriz?"

Soru Sorun ve Sonra Bekleyin

Müzakere juijitsu'sunda insanlar belli başlı iki araç kullanırlar. Birincisi ifadeler yerine soruları kullanmaktır. İfadeler karşı koyma duygusunu, sorular ise cevapları ortaya çıkarır. Sorular diğer tarafın üzerinde durduğu şeyleri anlatmasına, sizin de onları anlamanıza imkân verir. Sorular güçlük yaratır ve diğer tarafı problemle yüzleşmeye yönlendirmek üzere kullanılabilir. Sorular vuracakları bir hedef veya saldıracakları bir pozisyon yaratmaz. Sorular eleştirmez, eğitir. "Öğretmenlerin, katıldıklarını hissettikleri bir süreçte işbirliği yapmaları mı yoksa kendilerine empoze edildiğini ve onların kaygılarını dikkate almayı başaramadığı için aktif olarak karşı koydukları bir süreç mi daha iyi olur?"

Sessiz kalmak en iyi silahlarınızdan biridir. Kullanın. Mantıksız bir teklif veya haksız olduğunu düşündüğünüz bir saldırıda bulunduklarında, yapılacak en iyi şey belki de sadece orada oturmak ve tek bir kelime etmemektir.

Dürüstçe sorduğunuz bir soruya yeterli cevabı vermedilerse, sadece bekleyin. İnsanlar sessizlikten rahatsızlık duyma eğilimi gösterirler, özellikle de söylemiş oldukları şeylerin haklılığı ile ilgili tereddütleri varsa. Örneğin, bir öğretmen temsilcisi "Neden işten çıkarmalarda öğretmenlerin de söz hakkı olmasın?" diye sorarsa, okulun yönetim kurulu başkanı ne diyeceğini bilemez: "İşten çıkarma tamamen idari bir konudur... Tabii işten çıkarmada öğretmenlerin de menfaati söz konusu, ancak kimin iyi öğretmen olduğunu bilme konusunda en yetkin kişi değiller... söylemek istediğim şey..." gibi sözler eder.

Sessizlik çoğu kez, diğer tarafın kendisini sorunuzu cevaplamak veya yeni bir öneri getirmek zorunda hissettiği bir açmaz hissi yaratır. Soru sorduğunuzda biraz durun. Hemen başka bir soru sorarak veya bir yorum yaparak onların bu durumdan kurtulmalarını sağlamayın. Yapacağınız en etkili müzakerelerin bazıları konuşmadığınız zamanlardır.

TEK METİNLİK YÖNTEMİ DİKKATE ALIN

Üçüncü bir kişiyi, belki de sadece pozisyonel pazarlığı prensipli pazarlığa dönüştürmede sizin çabanız başarısız olduysa isteyeceksiniz. Karşınızdaki bu problem, yeni bir ev yaptırmayı planlayan bir karı koca arasındaki müzakerenin basit hikâyesiyle anlatılabilir.

Kadın iki katlı, şömineli ve pencereleri körfeze bakan bir ev düşünüyor. Kocası ise çalışma odası ve geniş depo alanı olacak bir garajla beraber modern bir ev düşünüyor. Müzakere sürecinde her ikisi de diğerine bir sürü soru sorar; "oturma odası ile ilgili görüşlerin nedir?" "Senin istediğin gibi olmasında cidden ısrarlı mısın?" gibi. Bu tarz sorulara cevap verdikçe iki ayrı plan daha da değişmez bir hal alır. Her biri ayrı bir mimardan önce bir eskiz ve daha sonra ayrıntılı plan hazırlamasını ister ve kendilerini pozisyonlarına iyice bağlar. Karısının biraz esneklik istemesi üzerine, koca garajın boyunu azıcık kısaltmaya razı olur. Kocanın biraz ödün talebinde ısrarına cevaben de karısı planda gözükmese bile daima arzu ettiğini söylediği evin arka tarafındaki sundurmadan vazgeçmeye karar verir. Her biri, diğerine karşı, tek planı destekleyerek tartışır. Bu süreçte kırgınlıklar yaşanır ve iletişim zorlaşır. Yalnızca daha fazla ödün talebine yol açma ihtimalinden dolayı, hiçbir taraf ödün vermek istemez.

Bu, pozisyonel pazarlığa ilişkin klasik durumdur. Eğer süreci sorunun esası üzerinde bir çözüm aramaya doğru değiştiremiyorsanız, belki de bunu üçüncü bir kişi yapabilir. Bizzat işin içindekilerden birinin yapabileceğinden çok daha kolay biçimde, arabulucu, kişileri problemden ayırabilir ve görüşmeleri menfaatlere ve seçeneklere yönlendirebilir. Dahası, farklılıkları çözüme kavuşturmak için sık sık tarafsız ilkeler teklif edebilir. Üçüncü kişi ayrıca yeni düşünceler üretmeyi karar vermekten ayrı tutup, anlaşmaya varmak için gerekli olan karar sayısını azaltır ve taraflara, karar verdiklerinde neler elde edeceklerini öğrenmelerinde yardımcı

olur. Üçüncü kişinin bütün bunları yapabilmesini sağlamak için tasarlanmış bu süreç, *tek metinlik yöntem* diye bilinir.

Karı koca arasındaki ev planının tasarımı müzakeresinde, bağımsız bir mimar çağırılır ve karı kocanın o sıradaki pozisyonlarını yansıtan en son planlar gösterilir. Her üçüncü kişi de akıllı davranmayacaktır. Örneğin, mimar taraflardan pozisyonlarını netleştirmelerini isteyebilir, bir sürü ödün vermeleri için baskı yapabilir, hatta onları özellikle istedikleri çözüme duygusal olarak daha da bağlayabilir. Fakat tek metinlik yöntemi kullanan mimar farklı davranacaktır. Pozisyonlarını sormak yerine menfaatlerini sorar: Kadının körfez penceresini ne büyüklükte istediğini değil de neden istediğini sorar. "Sabah güneşini mi yoksa öğleden sonra güneşini mi almak için? Dışarıya mı yoksa dışardan içeriye mi bakmak için?" Kocaya "Neden garaj istiyorsunuz? Ne depolamaya ihtiyacınız var? Kendinize ait odada ne yapmak ümidindesiniz? Okumak mı? Televizyon seyretmek mi? Arkadaşlarınızı misafir etmek mi? Burayı ne zaman kullanacaksınız? Gün içinde mi? Hafta sonları mı? Akşamları mı?" tarzında sorular sorar.

Mimar eşlerden hiçbirinin pozisyonlarından vazgeçmesini talep etmediğini açıkça belirtir. Daha çok, kendilerine tavsiyede bulunabilme imkânının olup olmadığına bakıyor; ki bu bile daha henüz belli değil. Bu aşamada mimar sadece onların ihtiyaçları ve menfaatleri ile ilgili öğrenebileceği ne varsa öğrenmeye çalışıyor.

Daha sonra, mimar iki eşin de menfaatlerinin ve ihtiyaçlarının listesini yapar.("sabah güneşi, açık şömine, rahat bir okuma alanı, atölye için yer, kar savurma makinası için yer ve orta büyüklükte bir araba yeri" diye devam eder.) Sonra eşlerden her birinin listedekileri eleştirmesini ve düzeltmeler önermesini ister. Ödün vermek zor iştir ama eleştirmek kolaydır.

Birkaç gün sonra mimar kabaca hazırlanmış bir kat planı ile gelir. "Kişisel olarak bu plandan memnun değilim fakat üze-

rinde daha fazla çalışmadan önce sizin eleştirilerinizi almam lazım diye düşündüm." Koca şöyle diyebilir, "Sorun ne mi? Bir kere banyo yatak odasından çok uzakta. Kitaplarıma yeterli yer olmadığını görüyorum. Gece yatısına gelen misafirler nerede yatacak?" Ayrıca karısından da ilk çizimin eleştirisini yapması istenir.

Kısa bir süre sonra mimar ikinci çizim ile gelip tekrar eleştirilerini ister. "Banyo ve kitap sorunlarıyla uğraşmaya ve ayrıca çalışma odasını yedek yatak odası olarak kullanmaya çalıştım. Bu konuda ne düşünüyorsunuz?" Plan şekillendikçe karı kocanın her biri kendisi için önemsiz detayları değil, en önemli konuları ortaya koymaya daha fazla yatkınlık gösterecektir. Kadın örneğin, hiç ödün vermeden, kendisinin belli başlı ihtiyaçlarını mimarın tam olarak anladığından emin olmak isteyecektir. Mimarınki dahil kimsenin egosu, herhangi bir plana adanmış değildir. Mali sınırlar içinde menfaatlerini en iyi şekilde uzlaştıracak olan yaratmak, karar vermekten ayrıdır ve aceleyle bir taahhüte girmek korkusu yoktur. Karı ve kocanın hiçbiri pozisyonlarını terk etmek zorunda değildir, fakat şimdi en azından mecazi anlamda yan yana oturup, plan şekillendikçe beraber eleştirilerini yapmakta ve mimarın onlara daha sonra takdim edebileceği tavsiye listesini hazırlamasına yardım etmektedirler.

Bu böyle sürüp gider; üçüncü, dördüncü ve beşinci plan diye. Nihayet mimar planın daha fazla düzeltilemeyeceğini hissettiğinde, "Yapabileceğim en iyi plan bu. Sizlerin menfaatlerini elimden gelen en iyi şekilde uzlaştırmaya çalıştım. Birçok sorunu, standart mimarlık ve mühendislik çözümlerini ve yerleşmiş uygulamaları, mesleki olarak yapabileceğim en iyi muhakemeyle birleştirdim. İşte burada. Bu planı kabul etmenizi tavsiye ederim."

Şimdi iki eşin de tek bir karar vermesi gerekiyor: Evet veya hayır. Kararlarını verdiklerinde ellerine tam anlamı ile ne geçeceğini biliyorlar. Evet cevabı, diğer tarafın da evet demesi şartına bağlanabilir. Tek metinlik yöntem sadece oyunu pozisyonel pa-

zarlıktan uzaklaştırmakla kalmaz, aynı zamanda hem seçenekler yaratma hem de seçeneklerden birine beraberce karar verme sürecini oldukça basitleştirir.

Diğer müzakerelerde mimarın rolünü kim üstlenebilir? Üçüncü bir kişiyi arabuluculuk için davet edebilirsiniz. Veya ikiden fazla tarafı olan müzakerelerde, konuya ilişkin kendi menfaatleri anlaşmanın belirli koşullarını etkilemekten çok anlaşma sağlamak olan, bu işin tam adamı üçüncü bir katılımcı olabilir.

Birçok müzakerede, o kişi siz olabilirsiniz. Örneğin, plastik şişe endüstrisinden bir müşterinin büyük bir siparişini müzakere eden plastik tesisinin satış temsilcisi olabilirsiniz. Müşteri özel bir plastik yapımı isteyebilir, fakat temsil ettiğiniz tesis bu sipariş için gerekli yeni donanımı sağlamakta tereddüt edebilir. Sizin alacağınız komisyon, koşulları etkilemeye değil, müşteriniz ile üretimdeki kişiler arasında bir anlaşma sağlamanıza daha çok bağlıdır. Veya ödeneğin on milyon dolar mı yoksa onbir mi olacağından çok, ödeneğe ilişkin yasa tasarısının kanunlaşmasını daha önemseyen senatöre yasa hazırlanmasında yardım ediyor olabilirsiniz. Veya emrinizde çalışan iki elemanınız bir konuda farklı bir hareket tarzını tercih ederken, siz bu konuda daha farklı bir karar vermeye çalışan müdür olabilirsiniz; siz, hangi alternatifin seçildiğinden çok, her ikisinin kabullenebileceği bir karar vermeyi önemsiyorsunuzdur. Bu konuların her birinde aktif katılımcı olsanız da, arabulucu gibi davranmak ve tek metinlik yöntemi kullanmak sizin açınızdan en iyi yol olabilir. Kendi sorununuzda da arabuluculuk yapın.

Tek metinlik yöntemin belki de en ünlü kullanım yeri, 1978 Eylülünde, Amerika Birleşik Devletleri'nin Camp David'de Mısır ile İsrail arasındaki müzakerede yaptığı arabuluculuktur. Amerika Birleşik Devletleri önce her iki tarafı dinledi, sonra hiç kimseye yükümlülük getirmeyen bir taslak hazırladı, eleştirilerini istedi ve arabulucular daha fazla düzeltme yapılamayacağını hisse-

dene kadar tekrar tekrar taslağı düzeltti. On üç gün ve yirmi üç civarında taslaktan sonra ABD'nin elinde tavsiye etmeye hazır olduğu bir metin vardı. Başkan Carter bu metni gerçekten tavsiye ettiğinde İsrail de Mısır da kabul ettiler. Kararların sayısını sınırlandırmak için yapılan bu mekanik teknik, her kararın belirsizliğini azaltarak ve tarafların kendi pozisyonlarına giderek kilitlenmesini engelleyerek oldukça iyi sonuç verdi.

Tek metinlik yöntem, arabulucusu olan iki taraflı müzakerelerde harika bir yardımcıdır. Çok taraflı büyük müzakereler için neredeyse zaruridir. Örneğin, 150 milletin 150 değişik teklifi yapıcı bir şekilde görüşmesi mümkün değildir. Herkesin karşılıklı ödün vermesi şartına bağlı olarak ödünler vermeleri de mümkün değildir. Karar verme sürecini bir şekilde basitleştirecek bir yola ihtiyaçları vardır. Tek metinlik yöntem bu işi görür.

Tek metinlik yöntemi kullanmak için kimsenin onayını almanıza gerek yoktur. Sadece bir taslak hazırlayıp eleştiriye sunun. Yinelemek gerekirse, yeni bir tanesini başlatarak değiştirebilirsiniz. Diğer taraf sizinle doğrudan konuşmaya istekli olmasa bile (veya tam tersi), üçüncü bir kişi bir taslak dolaştırarak bu işi yapabilir.

ONLARI OYUNA KATILMAYA İKNA ETMEK: JONES EMLAKÇILIK VE FRANK TURNBULL OLAYI

Aşağıda, evsahibi ile kiracı arasındaki gerçek dünyaya dair örneğin, prensipli müzakereye pek istekli olmayan tarafla nasıl baş edebileceğinizi göstermek açısından size fikir vermesi lazım. Bu örnek yeni bir oyuna başlayarak oyunu değiştirmenin ne anlama geldiğini gösteriyor.

Kısaca Konu

Frank Turnbull, Jones Realty'den Mart ayında aylığı 600 dolar olan bir daire kiraladı. Temmuzda Frank ve arkadaşı Paul taşın-

mak istediklerinde, Turnbull dairenin kira kontrolüne dahil olduğunu öğrendi. Buna göre hukuken en yüksek kira 466 dolar olabilirdi; yani onun ödemiş olduğundan 134 dolar daha az.

Kendisinden fazla para alındığı için rahatsız olan Turnbull, bu sorunu görüşmek üzere Jones Emlakçılık'tan Bayan Jones'u ziyaret etti. Başlangıçta Bayan Jones kendisini hoş karşılamadı ve düşmanca davrandı. Haklı olduğunu iddia etti ve Turnbull'u nankörlükle ve kendisine şantaj yapmakla suçladı. Ancak, birkaç uzun müzakere sonrası, Turnbull ve arkadaşına geri ödeme yapmayı kabul etti. Sonunda Bayan Jones'un sesi daha dostça ve özür diler bir ton aldı.

Turnbull baştan sona prensipli müzakere metodunu kullandı. Aşağıda bu müzakere sırasında karşılıklı olarak yapılan seçilmiş konuşmaları bulacaksınız. Her bir konuşmanın başlığı, müzakerecinin benzer durumlarda kullanabileceği bir cümle içeriyor. Her bir konuşma sonrasında, konuşmanın arkasında yatan teorinin analizini ve sonuca etkisini bulacaksınız.

"Yanlışsam Lütfen Beni Düzeltin."

Turnbull: Bayan Jones, henüz öğrendim ki –yanlışsam lütfen beni düzeltin– bizim daire kira kontrolüne dahilmiş. Bize söylenene göre hukuken en yüksek kira 466 dolar. Bize yanlış mı bilgi verildi acaba?

Analiz: Prensipli müzakerenin özünde, objektif olgular ve prensiplerle ikna edilmeye açık olmak bulunur. Dikkatli bir ifadeyle objektif olgulara ilişkin kendi görüşünün doğru olmayabileceğini söyleyerek ve Bayan Jones'un kendisini düzeltmesini de isteyerek, Turnbull mantığa dayanan bir diyalog kurar. İleri sürülen olguları ya sunulduğu şekilde kabul etmesini ya da düzeltmesini isteyerek onu katılmaya davet eder. Bu yaklaşım onları olguları saptamaya çalışan iki meslektaşa dönüştürür. Karşı karşıya gelme durumunu ortadan kaldırır. Eğer Turnbull olguları sadece

olgular olarak öne sürseydi, Bayan Jones kendisini tehdit altında hissedip savunmaya geçerdi. Olguları inkâr edebilirdi. Müzakere yapıcı şekilde başlamazdı.

Eğer Turnbull gerçekten yanılıyorsa, önceden düzeltme istemesi, onları kabul etmesini kolaylaştıracaktır. Bayan Jones'a olguların bunlar olduğunu söyleyip sonra yanıldığını öğrenmesi, Bay Turnbull'e saygınlığını kaybettirebilir. Daha da kötüsü, Bayan Jones artık söylediği her şeyden şüphe edeceğinden, bu, müzakere etmeyi zorlaştıracaktır.

Kendinizi düzeltmelere ve ikna edilmeye açık tutmanız prensipli müzakere stratejinizde temel taşınızdır. Ancak siz de onların önerilerine açık olursanız, diğer tarafı prensipli ve objektif gerçeklere açık olmaya ikna edebilirsiniz.

"Bizim İçin Yaptıklarınızı Takdirle Karşılıyoruz."

Turnbull: Paul ve ben bu daireyi kiralayarak bize iyilikte bulunduğunuzu anlıyoruz. Bize ayırdığınız zaman ve uğraş için çok teşekkür ederiz.

Analiz: Diğer taraftaki kişiye kişisel destek vermek, problemi kişilerden ve kişiler arası ilişkiyi konunun esasından ayrı tutmak açısından çok önemlidir. Bayan Jones'un yaptığı iyi şeyler için teşekkürlerini kelimendirerek Turnbull aslında, "Kişisel olarak sizinle bir sorunumuz yok. Cömert bir kişi olduğunuzu düşünüyoruz" diyor. Turnbull kendisini Bayan Jones'un yanına yerleştiriyor. Bayan Jones'un, imajına tehdit olarak alabileceği her şeyi tehdit olmaktan çıkarıyor.

Dahası övgü ve destek, kişinin bunlara layık olmaya devam edeceğini ima eder. Övüldükten sonra, Bayan Jones'un, Turnbull'un kendisini onaylamasından kaynaklanan hafif duygusal bir yatırımı bulunuyor. Kaybedecek bir şeyi vardır ve bunun sonucu olarak daha uzlaştırıcı davranabilir.

"Bizim Kaygımız Adalet"

Turnbull: Ödememiz gerekenden fazla ödemediğimizi bilmek istiyoruz. Ödediğimiz paranın dairede kaldığımız süreye göre adil olduğuna ikna edildiğimizde, eşitlik sağlandığını söyleyip, taşınacağız.

Analiz: Turnbull prensip konusunda temel bir duruş alıp, bu duruşa sadık kalacağını ilan ediyor; ancak prensibe dayanarak ikna edilmesi gerekiyor. Aynı zamanda bu prensibe uygun olarak ikna edilmeye açık olduğunu Bayan Jones'un öğrenmesini sağlıyor. Böylece Bayan Jones'a, kendi menfaatlerini takip etmek üzere Turnbull'la beraber mantıklı hareket etmenin dışında çok az seçenek kalıyor.

Turnbull, elinde bulunan her tür güçle desteklenmiş hak temelli prensibe ilişkin bir tavır almıyor. Sadece amaçları prensipli olmakla kalmıyor aynı zamanda araçları da öyle. Kendi amacının, ödenmiş olan kira ile dairede oturulan zaman arasında adil bir denge kurmak olduğunu iddia ediyor. Eğer daireye ödediği paranın oturduğu süre için tam rakam olduğuna ikna edilirse taşınacak. Eğer ödediği para fazlaysa, o zaman ödediği parayla oturduğu süre arasında denge oluşana kadar apartmanda kalması adil olacaktır.

"Biz Bu sorunu, Kim Diğerine Ne Yapabilir Şeklinde Değil de, Bağımsız Standartlan Temel Alarak Çözüme Ulaştırmak İsteriz."

Bayan Jones: Adil olmaktan söz etmeniz komik, çünkü esas söylediğiniz şey Paul ve sizin sadece para istediğiniz ve halen apartmanda oturmakta olduğunuz için de bundan faydalanıp, sözkonusu parayı bizden almaya çalıştığınızdır. Bu beni gerçekten kızdırıyor. Bana kalsa sizi bugün o daireden çıkarırdım.

Turnbull (öfkesini kontrol etmekte zorlanarak): Kendimi iyi ifade edemiyorum galiba. Tabii Paul ve ben bir miktar para geri alsak iyi olur. Ta-

bii ki biz de siz mahkeme kararı ile bizi çıkartana kadar dairede kalmayı deneyebiliriz. Ama konu bu değil, Bn. Jones.

Bizim için daha önemli olan şuradan buradan birkaç dolar kazanmaktan öte, bize adil davranıldığını hissetmektir. Hiç kimse aldatıldığı duygusundan hoşlanmaz. Bu sorunu kim güçlü meselesine getirsek ve daireden taşınmayı reddetsek, mahkemeye gitmek zorunda kalır, bir sürü zaman ve para kaybederiz ve sonuç büyük başağrısı yaratabilir. Sizin için de aynı şey geçerli. Bunu kim ister ki?

Hayır, Bayan Jones, biz bu konuyu kim diğerine ne yapabilir şeklinde değil de, bağımsız standartları temel alarak çözüme ulaştırmak istiyoruz.

Analiz: Bayan Jones durumu uydurma diye nitelendirerek, prensip temelinde müzakere düşüncesine meydan okuyor. Bu bir irade konusu ve kendi iradesi de Turnbull ve ev arkadaşını bugün daireden çıkarmak.

İşte bu noktada Turnbull hemen hemen tüm sükunetini ve de bu yüzden müzakeredeki kontrolünü kaybetmek üzeredir. İçinden karşı saldırıya geçmek geliyor: "Bizi nasıl çıkarmaya çalışacaksınız görmek isterim. Mahkemeye gideceğiz. Ruhsatınızı iptal ettirteceğiz." Bu durumda müzakere kesintiye uğrar, Turnbull bir yığın zaman kaybeder, uğraş verir ve huzurundan olur. Fakat tepki göstermek yerine Turnbull, sükunetini korur ve müzakereyi tekrar konunun esasına getirir. Bu, güzel bir müzakere juijitsu'su örneğidir. Bayan Jones'un yanlış algılamasının sorumluluğunu Turnbull kendisi üzerine alarak onun saldırısının yönünü değiştirip, onu prensip konusunda samimi olduğuna ikna etmeye uğraşır. Ne kendisinin bencil menfaatlerini ne de Bayan Jones'a daha üstün durumunu saklar; tam tersine her ikisini de açık hale getirir. Bunlar kabul edildiğinde, Turnbull onları konun esasından ayrı tutabilir ve böylece menfaatler sorun olmaktan çıkar.

Turnbull, Bayan Jones'a temel kural olarak prensipli müzakere oyununa, her zaman bu şekilde hareket ettiğini söyleyerek biraz ağırlık vermeye çalışır. Turnbull bu durumu daima

şüphe çeken yüce gönüllü amaçlarla değil; kendi basit menfaati ile açıklar.

"Güven Ayrı Bir Konu"

Bayan Jones: Bana güvenmiyorsunuz öyle mi? Sizin için tüm yaptıklarımdan sonra?

Turnbull: Bayan Jones bizim için yaptığınız her şeyi takdir ediyoruz. Fakat burada konu güven değil. Konu prensiptir: Gerekenden fazla bir ödeme yaptık mı yapmadık mı? Buna karar verirken neleri dikkate almamız gerektiğini düşünüyorsunuz?

Analiz: Bayan Jones, Turnbull'u köşeye sıkıştırmaya çalışıyor. Turnbull ya konuyu takip edecek ve ona güvenmiyor gibi gözükecek ya da güvenecek ve teslim olacak. Ancak Turnbull bir kez daha teşekkürlerini ifade ederek ve sonra da güvenin konuyla ilişkisinin olmadığı açıklamasını yaparak, sıkıştırıldığı köşeden sıyrılıp çıkar. Turnbull prensip üzerindeki kararlı duruşunu korurken Bayan Jones'a takdirini de hemen tekrar teyid eder. Dahası, Turnbull sadece güven sorununu bir kenara atmıyor aynı zamanda aktif biçimde Bayan Jones'a nelerin dikkate alınması gerektiğini sorarak konuşmayı tekrar aktif biçimde prensiplere çekiyor.

Turnbull, Bayan Jones'u suçlamaksızın prensibe bağlı kalıyor. Hiçbir zaman Bayan Jones'a dürüst olmadığını söylemiyor. "Bizden faydalandınız mı?"diye sormuyor ama kişiselleştirmeden, "Ödememiz gerekenden fazla mı ödedik acaba?" diyor. Bayan Jones'a güven duymasa dahi, bunu kendisine söylemek yanlış bir strateji olurdu. Muhtemelen öyle bir durumda Bayan Jones kendisini savunmaya geçer ve sinirlenip ya katı bir pozisyon alır ya da müzakereyi tümüyle keserdi.

Bayan Jones'un güven konusundaki iddiası, "bu bir güven sorunu değil" gibi kalıplaşmış sözlerin yardımıyla geri çevirilebilir.

"Olguların Doğruluğunu Anlayabilmek İçin Size Birkaç Soru Sorabilir miyim?"

Turnbull: Bana verilen olguların doğruluğunu anlayabilmek için size birkaç soru sorabilir miyim?

Daire gerçekten kira kontrolüne bağlı mı?

Kanunen en yüksek kira gerçekten 466 dolar mı?

Paul bana, kanunun çiğnendiği bu durumda, biz de suçlu duruma düşüyor muyuz diye sordu. Paul kira sözleşmesini imzaladığı sırada birisi dairenin kira kontrolüne bağlı olduğunu, kanunen en yüksek fiyatın Paul'ün kabul ettiğinden 134 dolar daha az olduğu bilgisini ona verdi mi?

Analiz: Vakıaları söylemek tehdit gibi gelebilir. Bunun yerine mümkün olduğunca soru sorun.

Turnbull şöyle bir açıklama yapabilirdi. "Kanunen kira miktarı 466 dolar. Siz kanunu çiğnediniz. Daha da kötüsü, bize söylemeden bizi de bu kanunsuzluğun içine soktunuz." Bayan Jones bu ifadelere karşı, onları puan toplamak için söylenmiş sözlü saldırı olarak ciddiye almayarak muhtemelen fazlasıyla tepki gösterecekti.

Her bir bilgiyi soru cümlesiyle ifade etmek, Bayan Jones'un katılımına, verilen bilgiyi dinlemesine, değerlendirmesine, kabul veya düzeltmesine imkân veriyor. Turnbull aynı bilgiyi Bayan Jones'a daha az tehdit içeren tarzda iletiyor. Özellikle iğneleyici bir soruyu da orada bulunmayan daire arkadaşına atfederek, tehdit havasını daha da azaltıyor.

Aslında, Turnbull Bayan Jones'u, prensipli çözüme temel oluşturabilecek olgular üzerinde anlaşma sağlanması için yardımcı olmaya ikna etmeye uğraşıyor.

"Davranışınızın Arkasındaki Prensip Nedir?"

Turnbull: Bizden neden ayda 600 dolar aldığınızdan emin değilim. Bu kadar istemek için sebepleriniz neydi?

Analiz: Prensipli müzakereci, diğer tarafın pozisyonunu ne kabul eder ne de reddeder. Konuşmayı konunun esası üzerine odaklamaya devam etmek için Turnbull Bayan Jones'a pozisyonun sebepleri ile ilgili sorular soruyor. Hiç sebep var mıydı diye sormuyor. İyi sebepleri olduğunu varsayıyor. Bu pohpohlar tarzdaki varsayım, diğer tarafı hiçbir sebep olmasa dahi sebep aramaya yönlendiriyor ve böylece müzakereyi prensipler temelinde sürdürmeyi sağlıyor.

"Bakalım Söylediklerinizi Anlıyor muyum?"

Turnbull: Bayan Jones, bakalım söylediklerinizi anlıyor muyum? Eğer sizi doğru anladımsa, size ödediğimiz kira adil, çünkü son kira kontrolü değerlendirmesinden sonra, dairede fazlasıyla tamirat ve iyileştirme yaptınız. Bize daireyi birkaç aylığına kiraya verdiğiniz için, Kira Kontrol Kurulu'dan kirayı artırmasını istemeye değer bulmadınız.

Aslında daireyi sadece Paul'e iyilik yaptığınızı düşünerek kiraya verdiniz. Ve şimdi bizim bu durumdan haksız bir şekilde faydalanıp taşınmamız karşılığında sizden para sızdırmaya çalıştığımız endişesi içindesiniz. Atladığım veya yanlış anladığım bir şey var mı acaba?

Analiz: Prensipli müzakere iyi bir iletişim gerektirir. Bayan Jones'un iddialarına cevap vermeden önce, Turnbull, diğer tarafı gerçekten anladığından emin olmak için duyduklarını olumlu ifadeler kullanarak tekrar ediyor.

Anlaşılmış olduğunu hissettikten sonra Bayan Jones rahatlayabilir ve problemi yapıcı şekilde konuşabilir. Kendi bildiklerini dikkate almadıkları düşüncesine kapılmadığından, Turn-

bull'un iddialarını ele almazlık edemez. Şimdi dinlemeye yatkın ve kabule çok daha hazırdır. Bayan Jones'un bakış açısını özetlemeye çalışırken, Turnbull ikisinin de olguları anladığından emin oldukları bir işbirliği oyunu kurar.

"Sizinle Daha Sonra Tekrar Görüşelim."

Turnbull: Ben sizin görüş açınızı şimdi anladığımı zannediyorum, ev arkadaşımla da konuşmama ve durumu ona açıklamama izin verin. Sizinle yarın bir ara görüşebilir miyiz?

Analiz: İyi bir müzakereci önemli bir kararı nadiren anında verir. Nazik olmak ve kabul etmek için psikolojik baskı çok fazladır. Biraz zaman ve mesafe, kişileri problemden ayırmaya yardımcı olur.

İyi bir müzakereci, masaya, cebinde istediği zaman masayı terk edebileceği inanılır bir sebeple beraber gelir. Bu sebep, pasif kalma veya karar verememe gibi bir izlenim vermemelidir. Burada Turnbull tam olarak ne yaptığını biliyor gibi konuşuyor ve müzakereye, belirli bir zaman içinde yeniden dönmeyi ayarlıyor. Müzakerede sadece kararlılık göstermekle kalmıyor aynı zamanda müzakerenin gidişatı üzerinde de kontrolünü sürdürüyor.

Masadan uzaklaştığında, Turnbull verilen bilgilerin kontrolünü yapabilir ve kendisini "destekleyen" Paul'ün düşüncesini alabilir. Karar üzerinde düşünebilir ve perspektifini kaybetmediğinden emin olabilir.

Masada fazla uzun zaman kalınması, kişinin prensipli müzakereye olan taahhüdünü yıpratır. Yenilenmiş bir kararlılıkla masaya döndüğünde, Turnbull probleme yumuşak yaklaşmadan kişiye yumuşak davranabilir.

"Bazı Gerekçelerinizi Anlamakta Nerede Zorlandığımı Göstereyim."

Turnbull: Her ay fazladan 134 dolara ilişkin gerekçelerinizin bazılarını takip etmekte nerede zorlandığımı izninizle göstereyim. Bir sebep, tamirler ve dairedeki düzeltmelerdi. Kira Kontrol Kurulu'ndan bir yetkili, 134 dolar kira artışı yapmayı haklı göstermek için dairede aşağı yukarı 15.000 dolarlık bir iyileştirme yapılmış olması gerekir dedi. Dairedeki iyileştirme için ne kadar para harcandı?

Paul ve bana, dairede 15.000 dolarlık bir iyileştirme yapılmamış gibi geldiğini söylemek zorundayım. Tamir etmeye söz verdiğiniz yerdeki muşambanın deliği tamir edilmedi, aynı şekilde oturma odasında yerde bulunan delik de. Tuvalet defalarca bozuldu. Bunlar yalnızca bizim bulduğumuz bazı kusurlar ve doğru dürüst çalışmayan şeyler.

Analiz: Prensipli müzakerede teklifinizi götürmeden önce tüm sebeplerinizi sunmalısınız. Eğer prensipler sonraya kalırsa, herhangi bir teklifin tatmin etmesi gereken objektif kriterler olarak değil, sadece keyfî bir pozisyonu haklı çıkarmak içinmiş gibi gözükürler.

Turnbull'un önce sebeplerini açıklaması, kendisini iknaya açık gösterirken, Bayan Jones'un da ikna edilmesi gerektiğinin farkında olduğunu gösterir. Önce teklifini bildirseydi, Bayan Jones muhtemelen ardından gelen sebepleri dinlemek gereğini bile duymayacaktı. Aklı, ne gibi itirazlar ve karşı teklifler götürebileceğini düşünerek, hep başka yerlerde olacaktı.

"Adil Bir Çözüm Belki Şöyle Olabilir ...."

Turnbull: Dikkate alınması gereken her şeyi görüştüğümüze göre, Paul ve benim için adil olabilecek bir çözüm, kanunen en yüksek kiranın üstünde ödediğimiz miktarın bize iade edilmesi gibi gözüküyor. Bu size adil geliyor mu?

Analiz: Turnbull teklifi *kendi teklifi* gibi değil, her iki tarafın da dikkate almasını hak eden adil bir seçenek olarak sunuyor. Teklifi yaparken bunu tek adil çözüm olarak değil, adil çözümlerden *biri* olarak gösteriyor. Bunu, özellikle kendini bir pozisyona gömmeden ve itiraza davetiye çıkarmadan yapıyor.

"Anlaşırsak... Anlaşamazsak..."

Turnbull: Siz ve ben şimdi hemen anlaşabilirsek, Paul ve ben hemen taşınırız. Anlaşmaya varamazsak, Kira Kontrol Kurulu'ndaki konuyu inceleyen kişi kirayı ödemeden dairede kalmamızı ve/veya ödediğimiz fazla parayı üç kat fazla olarak, zararı ve hukuki masrafları da almak üzere sizi mahkemeye vermemizi önerdi. Ne Paul ne de ben iki yolu da takip etmeye hiç mi hiç istekli değiliz. Eminiz konuyu, hem sizi hem de bizi tatmin edecek adil bir çözüme kavuşturabiliriz.

Analiz: Turnbull yaptığı teklifle, Bayan Jones'un evet demesini kolaylaştırmaya çalışıyor. Dolayısıyla problemden kurtulmak üzere yapılması gereken tek şeyin, Bayan Jones'un onayı olduğunu açıkça söyleyerek işe başlıyor.

İletilmek istenen mesajın en hüner gerektiren tarafı, eğer bir anlaşma sağlanamazsa alternatifin ne olduğudur. Turnbull diğer tarafa bunu nasıl aktarabilir? Bayan Jones'un, kararını verirken bunu dikkate almasını istiyor; ama müzakereyi bozmadan. Alternatifi, hukuken yetkili, konunun incelemesini yapan kişiye atfederek objektif prensibe dayandırıyor. Kendisini kişisel olarak, öneriden mesafeli tutuyor. Kesinlikle harekete geçeceğini de söylemiyor. Bunu bir ihtimal olarak bırakıyor ve sert bir harekette bulunmaya hiç hevesli olmadığını vurguluyor. Sonuç olarak sözünü, her iki tarafı da tatmin edecek başarılı bir anlaşmayla sonuçlanacağına olan inancını teyid ederek bitiriyor.

Turnbull'un MEAEİA'yı (Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif) muhtemelen ne dairede kalmak ne de mahkemeye

gitmek. Kendisi ve Paul zaten başka bir daire kiraladılar ve şimdi fazlasıyla tercih ettikleri şey taşınmak. Dava açmak yoğun iş programları içinde zor bir iş ve mahkemeyi kazansalar bile, parayı hiç tahsil edemeyebilirler. Turnbull'un MEAEİA'yı muhtemelen taşınmak ve fazla ödenen 670 dolar için üzülmeyi bırakmak. Turnbull'un MEAEİA'yı Bayan Jones'un düşündüğünden muhtemelen daha az cazip olduğundan, Turnbull onu ifşa etmiyor.

"Size En Uygun Zamanda Taşınabilirsek Memnun Olacağız."

Bayan Jones: Ne zaman taşınmayı planlıyorsunuz?

Turnbull: Dairede oturduğumuz süre için uygun olan kirada anlaştığımız sürece sizin için en uygun olan zamanda taşınabilirsek memnun olacağız. Ne zaman olmasını tercih edersiniz?

Analiz: Karşılıklı kazançlı olma ihtimalini hisseden Turnbull, Bayan Jones'un menfaatlerini karşılama yollarını görüşme isteğini belirtir. Turnbull'un en kısa zamanda taşınmasının, her ikisinin de menfaatine olduğu ortaya çıkar.

Bayan Jones'un menfaatlerini anlaşmanın kapsamına almak, anlaşmada ona sadece daha fazla pay verilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onurunu da korur. Bir taraftan, her ne kadar kendisine paraya da mal olsa, adil bir çözüme varmakla kendisini iyi hissedebilir. Diğer taraftan kiracıları daireden erken çıkardığını söyleyebilir.

"Sizinle İş Yapmak Zevkti."

Turnbull: Bayan Jones, Paul ve ben bizim için tüm yaptıklarınızı takdirle karşılıyoruz. Son problemi de adilce ve dostça hallettiğimiz için memnunum.

Bayan Jones: Teşekkür ederim Bay Turnbull. İyi bir yaz geçirmenizi dilerim.

Analiz: Turnbull müzakereyi Bayan Jones'la nihai bir uzlaşma ile bitirir. Problemi ilişkiden bağımsız olarak hallettikleri için hiçbiri aldatıldığı hissine veya öfkeye kapılmadı ve her iki taraf da anlaşmayı sabote etme veya görmezden gelmeyi deneyecek gibi gözükmüyor. Gelecekte de devam ettirilebilecek bir ilişki korunmuş oldu.

Frank Turnbull'un yaptığı gibi, ister prensipli müzakere ve müzakere juijitsu'su veya üçüncü kişilerle tek metinlik yöntemi kullanın, sonuç aynıdır: Başlangıçta isteksiz görünseler de çoğu kez, diğer tarafı prensipli müzakere oyununda size katılmaya ikna *edebilirsiniz.*

8

Diğer Taraf Çirkin Taktikler Kullanırsa Ne Yapmalı?
(Sert Pazarlıkçıyı Yola Getirmek)

Prensipli müzakere her şeyi ile çok iyi, fakat diğer müzakereci sizi kandırır veya dengenizi kaybetmeniz için çalışırsa ne olur? Veya siz tam anlaşmak üzereyken taleplerini artırırsa ne olur?

İnsanların sizden yararlanmaya çalışmak için kullanabilecekleri birçok taktikleri ve hileleri vardır. Bunların bir kısmını herkes bilir. Yalandan başlayıp psikolojik rahatsızlık vermeye kadar çeşitli baskı taktikleri sıralanır. Kanun dışı, ahlak dışı veya tamamen tatsız olabilirler. Kullanılma amaçları kullanana prensipsiz irade yarışında önemli bir "kazanç" sağlamaya yardımcı olmasıdır. Böyle taktikler için hileli pazarlık ifadesi kullanılabilir.

Kendilerine karşı hileli bir pazarlık şekli kullanılmakta olduğunu fark ederse, çoğu kimse iki şekilden biriyle karşılık verir. Birincisi bu durumu sineye çekmek. Yolunda giden bir şeyi bozmak tatsızdır. Şüphenizi diğer tarafın lehine yorumlayabilir veya öfkelenebilir ve kendinize, diğer tarafla asla tekrar bir işe girmemeye söz verebilirsiniz. O an için en iyi ihtimali düşünüp sessiz kalırsınız. Çoğu kimse böyle hareket eder. Bu kez boyun eğerler-

se, diğer tarafın susturulacağını ve daha fazla bir şey istemeyeceğini ümit ederler. Bu bazen işe yarar, ancak çoğunlukla başarısız olur. 1938 yılında Hitler'in müzakere taktiklerine İngiliz Başbakanı Neville Chamberlain böyle karşılık verdi. Chamberlain anlaşma sağlandığını düşündükten sonra, Hitler taleplerini artırdı. Savaşı engellemeyi ümit eden Chamberlain, Münih'te Hitler'in taleplerine uydu. Bir yıl sonra İkinci Dünya Savaşı başladı.

İkinci yaygın yanıt ise aynı davranış tarzıyla cevap vermektir. Diğer taraf insafsızca yüksek başlarsa siz de o derece azla başlarsınız. Eğer yanıltıcı olurlarsa siz de öyle olursunuz. Tehdit savururlarsa siz de karşı tehditte bulunursunuz. Diğer taraf pozisyonuna sıkı sıkıya sarılırsa, siz de kendi pozisyonunuza daha sıkı kilitlenirsiniz. Sonuçta, ya bir taraf pes eder veya daha çok rastlanan şekliyle, müzakere kesilir.

Böyle hileli taktikler meşru değildir çünkü karşılıklılık sınavından kalırlar. Sadece bir tarafın kullanabileceği şekilde tasarlanmışlardır; diğer tarafın taktikleri bilmemesi veya bilerek hoş görmesi beklenir. Daha önce, tek taraflı esasa dair bir teklife verilecek etkili cevabın, teklifin yansıttığı prensibin meşruiyetini incelemek olduğunu iddia etmiştik. Hileli pazarlık taktikleri aslında, tarafların oynayacakları müzakere oyununun *yöntemine* ilişkin tek taraflı tekliflerdir. Bunlara karşılık vermek için müzakere sürecine ilişkin olarak prensipli müzakereyi devreye sokmak isteyeceksiniz.

OYUNUN KURALLARINI NASIL MÜZAKERE EDERSİNİZ?

Diğer taraf hileli taktik kullanıyor gibi gözüküyorsa, müzakere oyununun kurallarını tesbit etmek için yapılan müzakerede üç aşama vardır: Taktiği tanıyın, konuyu doğrudan açın ve taktiğin meşruluğunu ve arzu edilebilirliğini sorgulayın; müzakere bunun üzerine olsun.

Bir şey yapabilmeniz için ne olup bittiğini bilmeniz gerekiyor. Sizi rahatsız etmeye ve diğer tarafı kendi pozisyonuna kilitlenmeye tasarlanmış hileye işaret eden belirli kurnazlıkları tespit etmeyi öğrenin. Çoğu kez sadece tespit etmek bile o taktiği etkisiz hale getirecektir. Örneğin, diğer tarafın sırf muhakeme yeteneğinizi bozmak için şahsınıza saldırdığını fark etmeniz, çabalarını boşa çıkarabilir.

Taktiği tanıdıktan sonra, bunu diğer tarafa açın. "Söylesene Joe, tümüyle yanılıyor olabilirim ama, bana öyle geliyor ki sen ve Ted kalıplaşmış bir iyi adam – kötü adamı oynuyorsunuz. Eğer aranızdaki farklılıkları ortadan kaldırmak için bir molaya gerek varsa, isteyin yeter." Taktiği tartışmak onu sadece daha az etkili kılmaz, aynı zamanda diğer tarafın, sizi tümüyle yabancılaştırmaktan kaygılanmasına da sebep olabilir. Sadece taktik konusunda bir soru ortaya atmanız bile, onların bu taktiği kullanmalarına son vermesi için yeterli olabilir.

Ancak taktiği açıkça ortaya koymanın en önemli amacı, size oyunun kurallarını müzakere etmek için fırsat yaratmasıdır. Bu üçüncü aşamadır. Bu müzakere konunun içeriğine değil yöntemi üzerine odaklanır, fakat amaç, akıllıca geliştirilmiş bir anlaşmayı (bu kez yöntem konusunda) verimli ve dostça ortaya çıkarmaktır. Doğal olarak metot aynı metottur.

Kişileri Problemden Ayrı Tutun

Meşru olmadığını düşündüğünüz bir taktik kullandıklarında kişilere saldırmayın. Eğer kendilerini savunmaya geçerlerse, bu taktikten vazgeçmeleri daha zor olabilir ve o sorundan arta kalan öfkeleri diğer konuları da azdırıp karıştıracaktır. Dürüstlüklerini değil taktiklerini sorgulayın. "Beni buraya güneşe karşı kasten oturttunuz" demektense, probleme saldırın: "Gözlerime giren güneş dikkatimi oldukça dağıtıyor. Bu problemi çözemezsek, dinlenmek için toplantıdan biraz erken ayrılmam gerekecek.

Programı tekrar gözden geçirelim mi?" demek yerinde olur. Müzakere sürecine yeniden düzen vermek, konuyu görüştüğünüz kişileri yola getirmekten daha kolay olacaktır. Karşınızdakilere ders verme dürtüsüne kapılarak, müzakere yolunda devam etmekten sapmayın.

Pozisyonlara Değil Menfaatlere Odaklanın
"Kendinizi basın karşısında neden aşırı bir pozisyona bağlıyorsunuz? Kendinizi eleştiriden korumaya mı çalışıyorsunuz? Yoksa pozisyonunuzu değiştirmekten mi korumaya çalışıyorsunuz? Bu taktiği her ikimizin de kullanması, karşılıklı menfaatimize mi?"

Karşılıklı Kazanç Sağlamak İçin Seçenekler Bulun
Alternatif oyunlar önerin. "Anlaşmaya varana veya görüşmeler kesilene kadar basına açıklamada bulanmamayı kabul etmeye ne dersiniz?"

Objektif Kriterler Kullanılmasında Israr Edin
Her şeyden önce prensip konusunda katı olun. "Sırtım açık kapıya dönük olarak alçak bir iskemlede oturtuluyor olmamın arkasında bir teoriniz mi var?" Karşılıklılık prensibini onların üzerinde deneyin. "Bu sandalyede yarın sabah sizin oturacağınızı tahmin ediyorum." Her bir taktiğin arkasındaki prensibi, oyunun teklif edilen kuralı olarak sunun. "Günbegün birbirimizin üzerine sırayla kahve mi dökelim?"

Son çare olarak MEAEİA'nıza dönün. (Müzakere Edilmiş Anlaşmanın En İyi Alternatifi) ve toplantıyı terk edin. "Bana öyle geliyor ki her ikimize de sonuç elde ettiğimizi düşündürecek bir müzakere biçimiyle ilgilenmiyorsunuz. İşte, size telefon numaramı vereyim. Eğer yanılıyorsam, siz kendinizi hazır hissettiğiniz an ben de hazırım. O zamana kadar mahkeme seçeneğini takip edeceğiz". Eğer sizi olgular veya yetkileri konusunda kasten yanılt-

maları gibi açıkça meşru sebeplerle toplantıyı terk ediyorsanız, ve gerçekten de bir anlaşmaya varmakla ilgileniyorlarsa, sizi tekrar masaya çağırmaları muhtemeldir.

BAZI OLAĞAN HİLELİ TAKTİKLER

Hileli taktikler üç şekilde sınıflandırılır: Kasten yanıltma, psikolojik savaş ve pozisyonel baskı taktikleri. Hepsine göğüs germeye hazır olmalısınız. Aşağıda her birine dair sık rastlanan örnekleri bulacaksınız; her birinde sırasıyla, bunlara karşı koymak üzere prensipli müzakerenin nasıl uygulanabileceğini gösteriyoruz.

KASTEN YANILTMAK

Belki de en yaygın görülen çirkin oyun biçimi, olgular, yetki veya niyet konusunda yanlış bilgi vermektir.

Düzmece Olgular

En eski müzakere hilesi bilerek yanlış beyanda bulunmaktır. "Bu araba saatte 35 milden fazla hız yapmayan yaşlı Pasadenalı bir bayan tarafından sadece 5000 mil kullanılmıştır." Yalan beyanla aldatılmanın tehlikesi büyüktür. Böyle bir durumda ne yapabilirsiniz?

Kişileri problemden ayrı tutun. Birine güvenmek için iyi bir nedeniniz olmadıkça güvenmeyin. Bu, o kişiye yalancı demek değildir, daha çok, müzakereyi güvenden bağımsız olarak sürdürmek demektir. Şüphelerinizi birinin kişisel saldırı gibi almasına izin vermeyin. Bankada paranız olduğu beyanına karşılık, hiçbir satıcının size bir saati veya arabayı vermesi mümkün değildir. Satıcının, rutin olarak kredinizi kontrol etmesi gibi (etrafta güvenilmemesi gereken çok sayıda insan olduğundan) aynı şeyi siz de diğer tarafın beyanları için yapabilirsiniz. Olgulara dair iddiaların doğruluğunu denetleme uygulaması, yanıltma dürtüsünü ve aldatılma riskinizi azaltır.

Yetki Belirsizliği

Diğer taraf, sizin kadar yetkili olmadığı halde, kendisinin uzlaşma sağlamaya tam yetkili olduğuna inanmanızı sağlayabilir. Size mümkün olduğu kadar çok baskı uyguladıktan sonra ve siz de sıkı bir anlaşma ortaya çıkardığınız inancındayken, anlaşmayı onaylanmak üzere başka birine götürmeleri gerektiğini ilan ederler. Bu teknik, "diğer taraftan ikinci kez bir şey daha koparmak üzere" tasarlanmıştır.

İçine düşülen bu durum kötüdür. Ödün vermeye sadece *sizin* yetkiniz varsa, o zaman ödünü siz vereceksiniz demektir.

Diğer taraf orada sizinle müzakere yapıyor diye tam yetkili oldukları düşüncesine kapılmayın. Sigorta düzenleyicisi, avukat veya bir satış elemanı, esnekliğinizin diğer tarafın esnekliği ile uyuştuğuna inanmanızı sağlayabilir. Daha sonra, sizin anlaşma oldu diye düşündüğünüz şeyin, diğer tarafça sadece ileride yapılacak müzakere için zemin olarak ele alınacağını öğrenebilirsiniz.

Herhangi bir al-ver başlamadan önce, diğer tarafın yetkisi olup olmadığını öğrenin. "Özellikle bu müzakerede ne kadar yetkilisiniz?" diye sormak tamamen meşru bir şeydir. Cevapları belirsizse, gerçekten yetkili biri ile görüşmek isteyebilir veya kendiniz de herhangi bir konuyu tekrar gözden geçirme hakkını aynı şekilde saklı tutuğunuzu açıkça söyleyebilirsiniz.

Eğer beklenmedik bir şekilde, sizin anlaşma olduğunu düşündüğünüz şeyi ileride yapılacak müzakereye temel olarak aldıklarını ilan ederlerse, karşılıklılık prensibinde ısrar edin: "Tamam, bunu hiçbir tarafa yükümlülük getirmeyen ortak bir taslak olarak dikkate alacağız. Siz patronunuzla görüşün, ben de bu geceyi düşünerek geçireyim ve yarın size önermek isteyeceğim değişiklikler bulacak mıyım bir bakayım." Veya şöyle bir şey diyebilirsiniz: "Eğer yarın patronunuz bu taslağa onay verirse, ben de buna sadık kalacağım. Aksi olursa, her ikimiz de değişiklik istemekte serbest olacağız."

Kuşku Uyandıran Niyetler

Sorun, diğer tarafın anlaşmaya uyma niyetini muhtemelen yanlış belirtmesiyse, o zaman anlaşmanın içine, genelde uyuma dair özel koşullar koymak mümkündür.

Bir boşanma müzakeresinde kadını temsil ettiğinizi varsayalım. Müvekkiliniz, kocasının, vermeyi kabul etse bile, çocuk nafakasını ödeyeceğine inanmıyor. Her ay mahkemeye gitmek için sarf edeceği zaman ve enerji, bu uğraştan vazgeçmesine sebep olabilir. Bu durumda ne yapabilirsiniz? Problemi açıkça belirtin ve diğer tarafın karşı çıkmasını da garanti almak için kullanın. Kocanın avukatına "Bakın, müvekkilim nafaka ödemelerinin yapılmayacağından korkuyor. Aylık ödeme yerine, kendisine evden hisse verilmesine ne dersiniz?" diyebilirsiniz. Kocanın avukatı ise "Müvekkilim tamamen güvenilir bir kimse. Çocuk yardımını düzgün ödeyeceğini yazılı hale getireceğiz" diyebilir. Siz de buna cevaben "Konu güven değil. Siz müvekkilinizin ödemeyi yapacağından emin misiniz?" diye sorabilirsiniz.

"Gayet tabii"

"Yüzde yüz emin misiniz?"

"Evet, yüzde yüz eminim".

"Öyleyse şarta bağlı bir anlaşma yapmamızın sizce bir sakıncası yok. Müvekkiliniz çocuğa nafaka ödemeyi kabul edecek. Açıklaması olmayan herhangi bir sebeple, ki siz bunu sıfır ihtimal olarak görüyorsunuz, iki ödemeyi aksatırsa, müvekkilim evden hisse alacak (ayrıca müvekkilinizin çocuk nafakası olarak önceden ödedikleri düşülecek) ve müvekkiliniz bundan böyle çocuğa karşı nafaka için sorumluluk taşımayacak" maddesini anlaşmaya koyacağız. Kocanın avukatının buna karşı çıkması kolay değildir.

Bir Konunun Tümünü İfşa Etmemek, Kandırmakla Aynı Değildir

Birisinin sizi olgulara veya niyetine dair kasten yanıltması, o kişinin o sıradaki düşüncelerinin tümünü ifşa etmemesinden oldukça farklı bir şeydir. İyi niyetli müzakere, her şeyi tümüyle ifşa etmeyi gerektirmez. "Ödemeniz gerekse, en fazla ne öderdiniz?" şeklindeki sorulardan birine belki de en iyi cevap, şu şekilde olabilir: "Birbirimizi, yanıltmak için güçlü istek uyandıracak bir duruma sokmayalım. Eğer anlaşma olmayacağı düşüncesindeyseniz ve zamanımızı boşa harcıyorsak, belki de düşüncelerimizi bize anlaşma ihtimali olan bir alan olup olmadığını söyleyebilecek güvenilir üçüncü bir kişiye açabiliriz." Böylece daha önce ifşa edilmeyen bilgiyle ilgili olarak tamamen açık kalplilikle davranmak mümkün olur.

PSİKOLOJİK SAVAŞ

Bu taktikler kendinizi rahatsız hissederek bilinç altınızda müzakereyi, mümkün olan en kısa zamanda bitirme arzusu oluşturmak için tasarlanmıştır.

Stresli Durumlar

Müzakerelerin yapıldığı fiziksel durumlarla ilgili çok şey yazıldı. Toplantı sizin yerinizde mi onlarınkinde mi, yoksa tarafsız üçüncü bir yerde mi olsun gibi alçak gönüllü sorulara karşı hassas olmalısınız. Kabul görmüş düşüncenin tam tersine, bazen diğer tarafın bölgesinde toplanma teklifini kabul etmek daha avantajlıdır. Bu, onları rahatlatabilir ve sizin önerilerinize daha açık olmalarını sağlar. Eğer gerekirse, toplantıyı terk etmeniz de daha kolay olacaktır. Ancak, fiziksel mekânı diğer tarafın seçmesine izin verirseniz, o seçimin neresi olduğu ve sonuca ne gibi etkileri olabileceği konusunda uyanık olun.

Kendinize, stres altında mıyım diye sorun, stresliyseniz, ne-

denini sorun. Eğer oda çok gürültülü, çok sıcak veya çok soğuksa, bir meslektaşınız ile özel görüşmek için bir yer bulunmuyorsa, sizin müzakereyi tam zamanında bitirme isteği duymanız ve gerekirse de, bazı konularda pes etmeniz için o yerin bilhassa tasarlanmış olabileceği konusunda uyanık olun.

Fiziksel ortamın durumu kötü etkilediğini düşünürseniz, bunu söylemekte tereddüt etmeyin. Sandalyeleri değiştirmeyi, ara vermeyi, başka bir yerde veya zamanda toplanmayı önerebilirsiniz. Her durumda, sizin göreviniz problemi teşhis etmek, diğer tarafa bu konuyu açmaya istekli olmak ve sonra da daha iyi fiziksel mekân koşulları için objektif ve prensipli tarzda müzakere etmektir.

Kişisel Saldırılar

Fiziksel çevrenin koşullarını yönlendirmeye ilave olarak, sizi rahatsız etmek için diğer tarafın sözlü veya sözlü olmayan iletişim yolları bulunur. Kıyafetiniz veya görünüşünüzle ilgili yorum yapabilirler. "Sanki dün gece hiç uyumamış gibisin. Ofiste işler iyi gitmiyor mu?" Sizi bekleterek veya başka kişilerle görüşmek için müzakereye ara vererek statünüze saldırabilirler. Bilgisiz olduğunuzu ima edebilirler. Sizi dinlemeyi reddedebilir ve kendinizi tekrara iterler. Kasten sizinle göz teması kurmayı reddedebilirler. (Öğrencilerle yapılan basit deneyler teyit etti ki bu taktik kullanıldığında çoğu kişi yerinden kımıldamak bile istemiyor; bunun sebebini de tespit etmek mümkün değil.) Her defasında, taktiği fark etmek etkisini geçersiz kılacak, açıkça ortaya koymak, büyük bir ihtimalle tekrarını engelleyecektir.

İyi Adam/Kötü Adam Kalıbı

Psikolojik baskının aldatmayı da içeren bir başka şekli iyi adam/kötü adam kalıbıdır. Bu tekniğin en yalın örneğini eski polisiye filmlerinde bulursunuz. Birinci polis şüpheliye çeşitli suçlar

için yargılanacağı tehditinde bulunur, yüksek ışık altında tutar, iter kakar ve sonunda yaptıklarına ara verip gider. Sonra iyi adam gelir, ışıkları söndürür, şüpheliye sigara ikram eder ve sert polis görevlisi adına özür diler. Sert davranan polisi kontrol etmek istediğini fakat şüpheli işbirliği yapmadıkça bunu yapamayacağını söyler. Sonuç; şüpheli ne biliyorsa anlatır.

Benzer şekilde, müzakerede de aynı taraftaki iki kişi sahneye bir kavga koyar. Bir tanesi sert bir duruş sergiler: "Bu kitaplar 8.000 dolar ve bundan bir sent daha aşağısını kabul etmem." İş arkadaşı biraz sıkıntılı ve utanmış bir haldedir. Sonunda ağzını açar ve: "Frank mantıklı olmuyorsun. Sonuçta, pek kullanılmamış da olsalar bu kitaplar iki yaşında" der. Diğer tarafa dönerek mantıklı biçimde "7.600 dolar verebilir misiniz?" der. Ödün büyük değildir ama neredeyse iyilik yapılmış gibi bir görüntü verir.

İyi adam/kötü adam kalıbı psikolojik bir kendi amacına yönlendirme şeklidir. Fark ederseniz kandırılmazsınız. İyi adam uygun biçimde anlattığında, kötü adama sorduğunuz soruyu ona da sorun. "Mantıklı olmaya çalışmanızı takdir ediyorum, fakat ben hâlâ neden bu fiyatın adil olduğunu düşünüyorsunuz bilmek istiyorum. Prensibiniz nedir? Eğer 8.000 doların en adil fiyat olduğuna beni ikna ederseniz, bu fiyatı kabul etmeye hazırım."

Tehditler

Tehditler müzakerede en fazla kötüye kullanılan taktiklerdir. Tehdit etmek kolay gibi görünür, bir tekliften çok daha kolay. Tek gereken birkaç kelimedir ve işe yararsa, onları yerine getirmenize gerek de yoktur. Fakat tehditler bir sarmalda çoğalan karşı tehditlere dönüşür ki, o da müzakerenin dengesini bozar ve dahası ilişkiyi yok eder.

Tehditler baskıdır. Baskı çok kez niyet edilenin tam tersini yapar; ters baskı yaratır. Diğer taraf için karar vermeyi kolaylaştıracağına daha da zorlaştırır. Dış baskıya cevaben sendika, ko-

mite, şirket veya hükümet, dayanışma oluşturabilir. Ilımlılar ile şahinler kendilerine zor kullanılarak yaptırılmak istenen gayrimeşru bir girişim olarak algıladıkları şeye karşı koymak için birleşirler. Soru "Bu kararı vermeli miyiz?"den "Dış baskılara teslim mi olacağız?"a dönüşür.

İyi müzakereciler nadiren tehditlere başvurur. Buna ihtiyaçları yoktur zaten; aynı bilgiyi iletmenin başka yolları vardır. Eğer diğer tarafın hareketinin sonuçlarını özetlemek uygun gözükürse, kendinizin meydana getirebileceklerini seçmek yerine, iradenizden bağımsız olarak meydana gelecekleri öne sürün. *Uyarılar* tehditlerden çok daha meşrudur ve karşı tehditlere de maruz kalmaz: "Anlaşmaya varmayı başaramazsak bana öyle geliyor ki medya tüm bu utanç verici hikâyeyi basmakta büyük ihtimalle ısrar edecektir. Kamu yararını bu denli ilgilendiren bir konuda bilginin ortaya çıkmasını meşru biçimde nasıl önleyebileceğimizi göremiyorum. Siz görüyor musunuz?"

Tehditlerin etkili olabilmesi için, inanılır şekilde iletilmeleri gerekir. Bazen iletişim sürecinde araya girebilirsiniz. Tehditlere aldırmayabilir, yetkisiz bir kişi tarafından aceleyle söylenmiş veya tamamen konuyla ilgisiz olduklarını düşünebilirsiniz. Tehditleri iletmeyi tehlikeli hale de getirebilirsiniz. Yazarlardan biri bir kömür madeninde yakın bir zaman önce arabuluculuk yaparken, çok sayıda gerçek dışı fakat pahalıya mal olan bomba tehditi alınmaktaydı. Şirketin santral memuru tüm telefonlara "Sesiniz kaydedilmekte. Siz nereyi arıyorsunuz?" diye cevap vermeye başlayınca bu tehditler çarpıcı biçimde azaldı.

Bazen tehditler sizin için siyasi faydaya dönüştürülebilir. Sendikanın biri basına şöyle bir açıklama yapabilir: "Öyle zayıf bir durumdalar ki yönetim tehditlere başvuruyor." Belki de tehdite en iyi cevap şekli prensipli olmaktır. "Yönetimin her zamanki tehditlerine karşı, sırasıyla yapılacak hareketleri hazırladık. Ancak, şu anda yapılabilecek en yapıcı hareketin tehditler olmadığı

üzerinde anlaşabileceğimizi görene kadar, harekete geçmeyi erteledik." Veya "Ben sadece konunun esası üzerinde müzakere yaparım. Bana yapılan tehditlere de hiç aldırmayışımla tanınırım."

POZİSYONEL BASKI TAKTİKLERİ

Bu pazarlık taktiği öyle bir şekilde tasarlanmıştır ki, sadece bir taraf etkili biçimde ödün verebilir.

Müzakereyi Reddetmek

1979 yılı Kasım ayında Amerikalı diplomatlar ve elçilik çalışanları Tahran'da rehin alındıklarında, İran hükümeti taleplerini bildirdi ve müzakereyi reddetti. Avukat da "Sizinle mahkemede görüşürüz" diyerek diğer tarafın avukatına çoğu kez aynı şeyi yapar. Diğer taraf müzakereyi tümüyle reddederse ne yapabilirsiniz?

Önce taktiği muhtemel bir müzakere kurnazlığı olarak görün: Müzakereye girmelerini önemli bir konuda ödün elde etmek üzere pazarlık aracı gibi kullanma girişimi. Bu kurnazlığın bir başka yolu da müzakere öncesi ön koşullar koymaktır.

İkincisi, müzakereyi reddedişlerini görüşün. Ya doğrudan ya da üçüncü kişiler yoluyla iletişim kurun. Müzakereyi reddettikleri için onlara saldırmayın, daha çok, müzakereyi kabul etmemekte ne gibi menfaatleri var onu bulmaya çalışın. Sizinle görüşerek size bir paye vereceklerinden mi kaygı duyuyorlar? Sizinle görüşecek olanlar *yumuşak* davrandıkları için eleştirilecekler mi? Müzakerenin, tehlikede olan kendi iç bütünlüklerini yok edeceğini mi düşünüyorlar? Veya yalnızca anlaşmanın mümkün olamayacağına mı inanıyorlar?

Bazı seçenekler ortaya koyun, örneğin üçüncü kişiler aracılığı ile müzakere, mektuplaşmak, gazeteci gibi özel şahısları (İran konusunda olduğu gibi) sorunları görüşmek üzere teşvik ederek.

Son olarak, prensipleri kullanmakta ısrar edin. Oyunu bu

şekilde oynamanızı mı isterler? Sizin de ön koşullar koymanızı isterler mi? Başkalarının da kendileri ile müzakere etmeyi reddetmesini isterler mi? Bu duruma uygulanması gereken prensiplerin hangileri olduğunu düşünüyorlar?

Aşırı Uçta Talepler

Müzakerecilerin sık olarak yaptığı bir şey, değeri bariz 200.000 dolar olan bir eve, 75.000 dolar gibi aşırı uçta bir teklif ile başlamaktır. Amaç, sizin beklentilerinizi azaltmaktır. Sonunda tarafların pozisyonlar arasındaki farkı bölüşecekleri teorisine dayanarak, en uçta bir başlangıç pozisyonunun kendilerini daha iyi bir sonuca götüreceğini hesap ederler. Hileye başvuran müzakereciler için dahi, bu yaklaşımın zararları vardır. Sizin de onların da vazgeçileceği bilinen uç bir talepte bulünması, onların inanılırlığını zayıflatır. Böyle bir başlangıç ayrıca anlaşmayı baştan ölü duruma getirir; çok az bir teklifle gelirlerse, zahmete katlanmaya değmez düşüncesine kapılabilirsiniz.

Burada dikkatlerini taktiğe çekmek iyi sonuç verir. Kendilerine dahi gülünç gelene kadar, pozisyonu haklı gösterecek prensibin ne olduğunu sorun.

Artan Talepler

Bir müzakereci, verdiği her ödün için bir başka talebini artırabilir. Ayrıca çözümlendiğini düşündüğünüz bazı konuları tekrar gündeme getirebilir. Bu taktiğin faydaları, genel ödünü azaltmak ve psikolojik etki olarak da taleplerini daha fazla artırmadan önce, size aceleyle istenileni kabul ettirmektir.

Malta Başbakanı bu taktiği 1971 yılında Büyük Britanya ile hava ve deniz üsleri haklarının bedeli müzakeresinde kullandı. İngilizler her anlaşmaya vardıklarını düşündüklerinde, Malta Başbakanı "Evet anlaştık, fakat halen küçük bir sorun daha var" dedi. O küçük sorunun sözleşme süresince üs ve tersane çalışan-

ları için iş garantisi veya 10 milyon İngiliz sterlini avans olduğu ortaya çıktı.

Böyle bir şeyi fark ettiğinizde, diğer tarafın dikkatini buna çekin ve müzakereye devam edecek misiniz ve ederseniz müzakereyi hangi temelde devam ettirmek isteyeceğinizi düşünmek üzere belki de görüşmeye ara verin. Bu, onlara tavırlarının ciddiyetini gösterirken, düşünmeden tepki göstermenizi de engeller. Ve tekrar prensip üzerinde ısrar edin. Müzakereye geri döndüğünüzde, anlaşma olmasını isteyen herkes daha ciddi davranacaktır.

Kilitleme Taktiği

Bu taktiğe Thomas Schelling'in iyi bilinen, dinamit konteynırı yüklü iki kamyonun tek şeritli bir yolda birbirinin üstüne doğru gitmesi örneğini gösterebiliriz. Soru, kazaya sebep olmamak için önce hangi kamyonun yoldan çıkacağıdır. Kamyonlar birbirlerine yaklaşırken, şöförlerden bir tanesi diğerinin tam gözünün önünde direksiyonu çıkarıp pencereden atar. Bunu gören diğer şoförün seçimi ya patlamayla sonuçlanacak bir çarpışma ya da kamyonunu yoldan çıkarıp bir hendeğe sürmektir. Bu, yol vermeyi imkânsız hale getirmek için tasarlanmış aşırı bağlanma taktiğine bir örnektir. Çelişircesine, durum üzerindeki kontrolünüzü zayıflatarak pazarlık pozisyonunuzu güçlendirir.

Bu, emek yönetimi ve milletlerarası müzakerelerde yaygın bir taktiktir. Sendika başkanı yüzde onbeşten aşağı bir maaş zammını asla kabul etmeyeceğine söz vererek, temsil ettiği üyelerine heyecen verici bir konuşma yapar. Eğer daha azına razı olursa saygınlığını ve inanılırlığını kaybedeceğinden, yönetimi, sendikanın yüzde on beş alması gerektiğine daha inandırıcı şekilde ikna edebilir.

Fakat bu kilitleme taktikleri kumar oynamaktır. Diğer tarafın blöfünü görüp, daha sonra da, onları temsil ettikleri kişilere açıklamak zorunda kalacakları bir ödün vermeye zorlayabilirsiniz.

Aynen tehditler gibi kilitleme taktikleri de iletişime bağlıdır. Eğer diğer kamyonun şoförü karşı tarafın direksiyonunun pencereden dışarı fırladığını görmese veya kamyonda acil durumda kullanılan başka bir direksiyon sistemi olduğunu düşünse, direksiyonun pencereden atılması istenen amaca hizmet etmeyecektir. Çarpışmadan kaçma baskısı her iki şoför tarafından da aynı şekilde hissedilecektir.

Dolayısıyla, bağlanma taktiğine cevaben iletişimi kesebilirsiniz. Bağlanmayı zayıflatmak için şöyle yorumlayabilirsiniz; "Anlıyorum, gazetelere *amacımızın* 200.000 dolara anlaşmak olduğunu söylemişsiniz. Zannederim hepimizin özlemleri var. Benimkilerin ne olduğunu bilmek ister misiniz?" Alternatif olarak bir espri yapabilir ve kilitleme taktiğini ciddiye almazsınız.

Ayrıca bu tip kilitlemelere prensiben karşı koyabilirsiniz. "Çok iyi Bob, bu bildiriyi kamuoyu önünde yaptığını anlıyorum. Fakat benim uygulamam asla baskıya değil, sadece mantığa teslim olmaktır. Şimdi konunun esası üzerinde görüşelim." Ne yaparsanız yapın taahhüdü sorunun merkezi durumuna getirmekten kaçının. Diğer tarafın iddiasından daha zarif şekilde vazgeçebilmesi için de taahhüdü vurgulamayın.

Taş Yürekli Ortak

Belki de taleplerinize boyun eğmemek için diğer tarafın en sık kullandığı müzakere taktiği, kendisinin kişisel olarak hiçbir itirazı olmayacağı fakat taş yürekli ortağının buna izin vermeyeceğini söylemesidir. "Çok akla uygun bir talep. Sizinle aynı düşüncedeyim. Fakat karım bu düşünceme katılmayı kesinlikle reddediyor."

Taktiği fark edin. Diğer müzakereci ile sorunu görüşmekten çok, kendisinin o konudaki prensibe ilişkin olarak anlaşmasını isteyebilirsiniz –belki de yazılı olarak– ve sonra mümkünse "taş yürekli ortağı" ile bizzat siz konuşarak.

Hesaplı Gecikme

Sık sık bir taraf kendilerinin uygun olduğunu düşündüğü ana kadar anlaşmaya varmayı geciktirmeyi deneyecektir. İşçi müzakerecileri, sık sık, grev saatine yaklaşmanın yarattığı psikolojik baskıya güvenerek, yönetimdekileri daha kolay etkileyebilecekleri düşüncesiyle grev saatine birkaç saat kalana kadar karara varmayı geciktirir. Maalesef sık sık da yanlış hesap yaparlar ve grev saati geçer. Bir kez grev başlarsa, o zaman yönetim de buna karşılık olarak anlaşma için daha uygun bir zamanı bekleyebilir, örneğin sendikanın grev fonunun tükeneceği zamanı. Doğru zamanı beklemek pahalıya mal olan bir oyundur.

Geciktirme taktiklerini netleştirmeye ve bu taktikleri müzakere etmeye ek olarak, diğer taraf için solup giden bir fırsat yaratmayı da aklınızdan geçirin. İki şirketin birleşmesine ilişkin müzakerede bir şirketi temsil ediyorsanız, birleşmenin diğer taraf yerine üçüncü bir şirketle olması ihtimalini düşünmek üzere bu diğer üçüncü şirketle de görüşmeye başlayın. Son tarihi belirlemede kullanılabilecek objektif koşulları arayın, örneğin vergilerin ödendiği tarih, yıllık kayyum toplantısı, sözleşme sonu veya yasama oturumunun sonu gibi.

"Al veya Bırak"

Diğer tarafın karşısına, doğal olarak katı bir seçimle çıkmanızda hiçbir yanlış yok. Aslında Amerika'da iş hayatı çoğunlukla böyle idare edilmekte. Bir süpermarkete gidip teneke kutudaki fasulyeyi 75 sente görürseniz, mağazanın müdürü ile bu fiyat için müzakere yapmazsınız. Bu, iş idaresinde verimli bir metottur, fakat müzakere değildir. Karşılıklı karar vermek de değildir. Uzun müzakerelerden sonra müzakereyi bitirmek üzere gerçekten bunu söylemek istiyorsanız "ya alın ya da bırakın" demekte hiçbir terslik yoktur, tabii bu sözleri daha nazik biçimde söylemeniz gerekmektedir.

Açık biçimde "al veya bırak" taktiğini tanımaya ve üzerinde müzakere etmeye alternatif olarak, önce bu taktiği hiç dikkate almamayı düşünün. Sanki duymamış gibi yaparak konuşmaya devam edin veya başka çözümler ileri sürerek konuyu değiştirin. Taktik konusunu bilhassa açarsanız, anlaşmaya varılamazsa neler kaybetmek zorunda kalacaklarını öğrenmelerini sağlayın, durumu kurtaracak bir yol arayın, örneğin, bu durumdan kurtulmaları için koşullarda değişiklik yapmak gibi. Yönetim son teklifini ilan ettikten sonra, sendika kendilerine; "1.69 dolarlık bir artış, bizim tesisi daha üretken duruma getirmek için beraber gösterilecek çabaları konuşmamız öncesindeki son teklifinizdi" diyebilir.

KURBAN DURUMUNA DÜŞMEYİN

"İyi niyetli" müzakere etmenin ne anlama geldiğine karar vermek çok kez zor bir iştir. Kişiler sınırı farklı yerlere çizer. Kendinize şu tarz sorular sormak yardım eder: "Bu, yakın bir arkadaşımla veya ailemin bir bireyi ile görüşürken göstereceğim yaklaşım mıdır? Eğer söylediklerimin ve yaptıklarımın tümü gazetelerde çıkarsa, utanç duyar mıyım? Bu davranış edebiyat dünyasında bir kahramana veya haine mi daha uygun düşerdi? Bu sorular, dış dünyanın fikirlerine göre hareket etmek için değil, daha çok kendi ahlaki değerlerinize ışık tutmak içindir. Size karşı kullanılsa yakışıksız ve kötü niyetli bulacağınız taktikleri kullanmak isteyip istemeyeceğinize kendiniz karar vermek zorundasınız.

Müzakerenin başında şunu söylemek faydalı olabilir, "Bakın size olağan gelmeyebilir, fakat oynamak üzere olduğumuz oyunun kurallarını bilmek istiyorum. Her iki taraf için de en çabuk ve en az çabayla varılacak iyi bir anlaşmaya varmaya mı çalışacağız? Yoksa daha inatçı olanın kazandığı 'sert pazarlık' oyununu mu oynayacağız?" Ne yaparsanız yapın, çirkin pazarlık taktikleriyle savaşmaya hazır olun. Onlar kadar hatta onlardan

da daha kararlı olabilirsiniz. Prensibi savunmak, meşru olmayan bir taktiği savunmaktan daha kolaydır. Kurban durumuna düşmeyin.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sonuç Olarak

Üç nokta.

O HEP BİLDİĞİNİZ BİR ŞEYDİ

Bu kitapta, deneyimlerinizin herhangi bir aşamasında yaşanıp da bilmediğiniz hiçbir şey muhtemelen yok. Yapmaya çalıştığımız şey, aklı selimi ve ortak deneyimleri, kullanılabilir bir çerçeve içinde düşünmek ve hareket etmek üzere organize etmekti. Bu düşünceler sizin bilgi ve önsezilerinizle ne kadar uyumlu ise o kadar iyi. Bu metodu, senelerin deneyiminden geçmiş işadamlarına ve yetenekli avukatlara öğretirken, bize şunlar söylendi; "Ben şimdi uzun zamandır yapmakta olduğum şeyi ve bu yaptıklarımın neden bazen işe yaradığını da anladım" ve "Söylediğinizin doğru olduğunu biliyorum, çünkü bunu ben zaten biliyordum."

YAPARAK ÖĞRENİN

Bir kitap size ümit vaat eden yönü gösterebilir. Düşüncelerinizin ve yaptığınızın farkına varmanızı sağlayarak, öğrenmenize yardımcı olabilir.

Ancak kimse size beceri kazandıramaz, bunu ancak kendiniz yaparsınız. Kanada Kraliyet Hava Kuvvetleri'nin beden eğitimi kitapçığını okumak, size beden sağlığı kazandırmaz. Tenis, yüzme, ata binmek, bisiklete binmek gibi kitapları çalışmak sizi uzman hale getirmez. Müzakere de bunlardan farklı değildir.

"KAZANMAK"

1964 senesinde Amerikalı bir baba ile 12 yaşındaki oğlu Londra'da Hyde Park'ta frizbi oynayarak güzel bir cumartesi gününün keyfini çıkarıyorlardı. O güne kadar İngiltere'de çok az kişi frizbi görmüştü ve küçük bir yürüyüş grubu bu garip sporu seyretmek üzere toplanmıştı. Sonunda fötr şapka giymiş bir Britanyalı gelip babaya: "Rahatsız ettiğim için özür dilerim ama sizi 15 dakikadır seyrediyorum. Kim *kazanıyor?*" diye sordu.

Çoğu durumda, müzakereciye "Kim kazanıyor?" diye sormak, evlilikte kim kazanıyor sorusunu sormak kadar uygunsuz bir sorudur. Bu soruyu evliliğinizde sorarsanız, ne tarz bir oyun oynayacağınız, birbirinize nasıl davranacağınız, ortak ve farklı menfaatlerinizle nasıl başa çıkacağınız gibi daha önemli konulara ilişkin olan müzakereyi baştan kaybetmiş olursunuz.

Bu kitap, o önemli oyunun nasıl "kazanıldığı" üzerinedir; farklılıklarınızla baş etmek için daha iyi bir süreç elde etmek oyununun. Tabii bu sürecin daha iyi olması için iyi sonuçlar ortaya koyması şarttır. Konunun esasını kazanmak tek amaç olmayabilir, fakat doğaldır ki kaybetmek, cevap hiç değildir. Hem teori hem de deneyimler prensipli müzakere metodunun uzun vadede, başka herhangi bir müzakere stratejisi kadar, hatta daha iyi sonuç elde edeceğini göstermektedir. Üstelik insan ilişkileri açısından daha verimli ve daha aza mal olduğunu ispat edecektir. Biz bu metodun rahat bir kullanımı olduğunu ve sizin de öyle düşüneceğinizi umuyoruz.

Bu durum, alışkanlıkları değiştirmenin, duyguları konunun

esasından ayrı tutmanın veya ortak bir probleme akılcı bir çözüm ortaya koymak üzere başkalarının katılımını sağlamanın kolay olduğu anlamına gelmez. Zaman zaman, kendinize, kazanmaya çalıştığınız ilk şeyin daha iyi bir müzakere yolu olduğunu hatırlatmak isteyebilirsiniz; öyle bir yol ki sizi hak ettiğinizden duyduğunuz tatminle düzgün davranmak arasında seçim yapmak zorunda bırakmasın. Aslında her ikisine de sahip olabilirsiniz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu Kitap Üzerine Sorulan On Soru

ADİL OLMAK VE "PRENSİPLİ" MÜZAKERE İLE İLGİLİ SORULAR

SORU 1: "Pozisyonel Pazarlık Hiç Akla Yatkın Olur mu?"

Pozisyonel pazarlık kolaydır, o nedenle insanların bunu sık kullanmaları şaşılacak bir şey değildir. Önceden hazırlık gerekmez, bütün dünyada anlaşılır (bazen diğer tarafla aynı dili paylaşmıyorsanız, parmaklarla dahi yapabilirsiniz), bazı durumlarda iyice yerleşmiştir ve beklenilen şeydir. Buna karşın, pozisyonların arkasında menfaat aramak, ortak menfaatler için seçenekler yaratmak, objektif kriterler bulmak ve kullanmak çok çalışma ve karşı taraf söz dinlemez göründüğünde soğukkanlılıkla beraber olgunluk da ister.

Prensipli müzakereyle alınan sonuç gerçekten her davada her iki taraf için de daha iyi olacaktır. Sorun ise ek gayret göstermeye değip değmediğidir. Aşağıda üzerinde düşünmeye değer bazı sorular bulacaksınız.

Keyfî Bir Sonuç Almaktan Kaçınmak Ne Kadar Önemlidir?
Eğer kitabın beşinci bölümündeki müteahhitle olduğu gibi, evinizin temelinin ne derinlikte inşa edilmesi gerektiğini müzakere ediyorsanız, anlaşmaya varabilmek çok daha kolaylaşsa dahi, keyfî pozisyonlar üzerinden pazarlık yapmak istemeyeceksiniz. Objektif standartların zor bulunduğu benzersiz antika bir kap müzakeresinde olduğu gibi, satıcının menfaatlerini bulup çıkarmak ve yaratıcı seçenekler aramak belki de iyi bir fikirdir. Yine de, müzakere yaklaşımını seçerken düşünülmesi gereken bir unsur, problemin esasına ilişkin akla uygun bir cevap bulmayı ne kadar önemsediğinizdir. Malzeme kulübesi değil de iş yeri binasının temelini müzakere ediyorsanız, riske atılan para çok daha fazla olacaktır. Eğer yapılan bu işlem gelecektekiler için yerleşmiş bir uygulama teşkil edecekse, riskleri daha da büyük olacaktır.

Sorunlar Ne Kadar Karmaşık?
Konu ne kadar karmaşıksa, pozisyonel pazarlığa girmek de o derece akıl dışıdır. Karmaşıklık, ortak menfaat analizinin dikkatle yapılmasını gerektirir veya birbirine öylesine ustalıkla birleştirilebilsin ki, ardından beyin fırtınası yapılabilsin. Her ikisi de, taraflar birbirlerini problemin çözümü için beraber uğraşır gördükleri nispette daha kolay olacaktır.

İyi Bir İş İlişkisi Sürdürmek Ne Kadar Önemlidir?
Diğer taraf değerli bir müşteriniz veya müvekkiliniz ise, o kişi ile sürdürdüğünüz ilişkinin korunması, tek bir anlaşmanın sonucundan çok daha önemli olabilir. Bu durum, menfaatlerinizi takipte daha az ısrarcı olmalısınız anlamına gelmez ama ilişkinize zarar vermesi büyük risk oluşturan tehdit ve ültimatom gibi taktiklerden özellikle uzak durmanızı önerir. Konunun esasına ilişkin müzakere sizi, pes etmekle diğer tarafı öfkelendirmek arasında bir seçim yapmaktan uzak durmaya yardım eder.

Menfaatleri arama işlemlerinin pahalı olduğu ve iki tarafın da rekabet imkânlarıyla korunduğu yabancı taraflar arasındaki tek konuya ilişkin müzakerelerde, pozisyonlar üzerinden pazarlık yapmak sonuç verebilir. Fakat görüşmeler çıkmaza girmeye başlarsa, o zaman vites değiştirmeye hazırlanın. Altında yatan menfaatleri açıklığa kavuşturmaya çalışın.

Ayrıca müzakere sonucunun, başkalarıyla ilişkinizi nasıl etkileyeceğini düşünmeniz gerekir. Bu müzakere, müzakereci olarak şöhretinizi ve dolayısıyla başkalarının sizinle müzakereye yaklaşımını etkileyebilir mi? Olursa, nasıl bir sonuç olmasını istersiniz?

Diğer Tarafın Beklentileri Nelerdir ve Bunları Değiştirmek Çok mu Zor Bir İştir?

Birçok işçi-işveren yönetiminde ve diğer durumlarda, tarafların sıkı kavga ve neredeyse törensel uzun bir pozisyonel pazarlık geçmişi vardır. Tarafların her biri diğerini "düşmanı" ve her iki tarafa da çok pahalıya mal olan grev, lokavt ve kötü duygular gibi şeyleri de görmezden gelerek, durumu sıfır toplam gibi görür. Böyle durumlarda soruna ortak çözüm bulmak kolay iş değildir, ancak tam da bu nedenle daha önemli olabilir. Değişmek isteyen taraflar dahi çok kez eski alışkanlıklardan kurtulmayı; karşı tarafa saldırmak yerine onları dinlemeyi, kavga etmek yerine beyin fırtınası yapmayı ve bir taahhütte bulunmadan önce yeni menfaatler bulup çıkarmayı uygulamada zor bulurlar. Bazı taraflar karşı çıkmaya kilitlenmiş olduklarından, farklı yaklaşımları dikkate almayı, karşılıklı olarak yok olmanın sınırına gelene kadar, hatta o zaman dahi beceremiyor görünürler. Böyle durumlarda, birkaç tam müzakereyi içine alabilecek değişiklik için gerçekçi bir program tesbit etmek isteyeceksiniz. General Motors ve Birleşik Otomobil İşçileri müzakeresinin temel yapısını değiştirmek, iki tarafta da yeni rejimden hoşnut olmayan temsilciler bırakma pahasına, ancak dört sözleşmeden sonra olabildi.

Siz Müzakerenin Neresindesiniz?

Pozisyonlar üzerinden pazarlık, ortak menfaat aramayı engellemeye yatkındır. Birçok müzakerede, taraflar "masanın üzerinde altın değerinde sonuçları" bırakır. Pozisyonel pazarlık, karşılıklı olarak menfaatlerinizi tanımladıktan, ortak menfaatler için seçenekler bulduktan ve tutarlı adil standartları görüştükten *sonra* olursa, en az zararla biter.

SORU 2: Diğer Taraf Farklı Bir Adalet Anlayışına İnanıyorsa Ne Olur?

Müzakerelerin çoğunda, tek bir "doğruya" veya "en adil" cevaba ulaşılmayacaktır; adil olanın ne olduğu konusunda bir yargıya varmak için, insanlar farklı standartları öne çıkaracaklardır. Ancak, dışardan standartlar kullanmak pazarlıktaki çekişmeyi üç şekilde geliştirir. Adil olduğu çelişkili standartların ve toplumsal uygulamanın bir sonucu dahi, keyfi bir sonuca nazaran daha makul olabileceği bilgisini vermiştir. Standartları kullanmak, "iddiadan vazgeçmenin" yaratacağı maliyeti azaltır; diğer tarafın pozisyonel talebine boyun eğmektense, bir prensibi veya bağımsız bir standartı takibi kabul etmek daha kolaydır. Sonuç olarak keyfi pozisyonların aksine, bazı standartlar diğer bazılarından daha ikna edicidir.

Genç bir avukatla bir Wall Street Hukuk Şirketi arasındaki maaş müzakeresinde ortaklardan birinin işe alacağı avukata, "Benden daha akıllı olduğunuzu zannetmiyorsunuz herhalde, dolayısıyla size benim kırk yıl önce işe başlarken aldığım 4.000 doları vereceğiz" demesi saçma olur. Genç avukatın, enflasyonun aradaki yıllarda yarattığı sonuçlara dikkatlerini çekmesi ve bugünün maaşının verilmesini belirtmesi gerekir. İş ortağı avukat, Dayton ve Des Moines'de çalışan genç avukatların halen aldıkları maaşları teklif ederse, genç avukatın da, benzer prestijli Manhattan şirketlerinde genç avukatların ortalama maaşlarının daha uygun bir standartta olduğunu belirtmesi gerekir.

Çok kez bir standart, diğerine nazaran, konuyu direkt olarak daha iyi verdiği, daha yaygın kabul gördüğü, zaman, yer ve koşullar açısından konu ile doğrudan daha amaca uygun olduğu nispette ikna edici olacaktır.

"En İyi" Standart Üzerinde Anlaşmak Gerekli Değildir

Tarafların, ahlaki değerler, kültür, deneyim ve algılamalarındaki farklılıklar, farklı standartların göreceli esasları üzerinde anlaşamamalarına yol açar. Eğer "en iyi" standart hangisi diye anlaşmak gerekli olsa, müzakereyi çözüme götürmek mümkün olmayabilir. Fakat kriterler üzerinde anlaşmak gerekli değildir. Kriterler, anlaşma olmamasındansa, her iki tarafa da daha iyi bir anlaşmanın bulunması için yardım edebilecek bir araçtır. Dışardan standartların uygulanması çok kez anlaşmazlık alanını daraltmaya yardım eder ve olabilecek anlaşmanın da alanını genişletmeye yardımcı olabilir. Standartlar mükemmel duruma getirildiğinde ve bir standartın diğerinden daha iyi uygulanabilir olduğu tartışmasında ikna etmek zorlaştığında, taraflar denge oluşturacak bir şeyler bulabilir veya geriye kalan farklılıkları çözmek için adil yöntemlerden faydalanabilir.Yazı tura atabilir, hakem kullanabilir veya aradaki farkı dahi bölüşebilir.

SORU 3: "Adil Olmam Gerekmediğinde de Adil Olmalı mıyım?"

Bu kitap doğru veya yanlış üzerine ahlaki bir vaaz vermemektedir; iyi müzakere nasıl sürdürülür diye kaleme alınmıştır. Sadece iyi olmak adına iyi olmanız gerektiğini ileri sürmüyoruz (aksini de söylemiyoruz).[1] Adil olduğu tartışma götürür olan ilk teklife

1 Müzakerede istediklerinizi elde etmek için her yerde rastlanan bu prensipli iyi metodun ayrıca, dünyayı daha yaşanır kılmaya yardım edebileceğini düşünüyoruz. Metot, insanlar arasında, ister ebeveynle çocuk, işçiyle müdürü, Arapla İsrailli arasında olsun, anlayışlı olmayı geliştirir. Menfaatler ve yaratıcı seçenekler üzerine odaklanmak, tatmin olmaya yardım eder ve israfı en aza indirir. Adil standartlara dayanan ve *her iki* tarafın menfaatlerini karşılayan bir arayış içinde olmak, kalıcı anlaşmalara, iyi uygulamalar

teslim olmanızı da ileri sürmüyoruz. Bir hakim veya jürinin adil bulabileceğinden fazlasını asla istemeyin de demiyoruz. Getirilen bir teklifin adaletli mi olduğunu, hakkınız olanı almanızı ve aldatılmaktan korunmanızı, size sadece bağımsız standartlarla görüşmenin yardım edebilecek bir düşünce olduğunu tartışıyoruz.

Adil olacağına geçerli neden gösteremeden daha fazlasını istiyorsanız ve karşı tarafı daima istediklerinizi vermeye ikna edebildiğinizi anlarsanız, bu kitaptaki birtakım önerileri yeteri kadar faydalı bulmayabilirsiniz. Fakat bizim tanıştığımız müzakerecilerin çok daha korktukları şey, müzakerelerde almaları gerekenden *az almak* veya hak ettiklerine inandıklarını almak için çok katı baskı uygularlarsa, ilişkinin bozulmasıdır. Bu kitaptaki düşünceler size diğer tarafla iyi ilişkileri devam ettirirken, almayı hak ettiklerinizi de nasıl alacağınızı göstermek üzere hazırlanmıştır.

Buna rağmen bazen adil olacağını düşündüğünüzden fazlasını alma fırsatını bulabilirsiniz. Peki almalı mısınız? Bize göre iyice düşünmeden almamalısınız. Burada, kendi ahlaki tanımlamanızdaki bir seçimden çok daha fazlası tehlikeye girer. (Ahlak da belki üzerinde iyice düşünmeye değer bir konu, fakat bu sahada tavsiyede bulunmak, bizim buradaki amacımızın dışında kalıyor.) Sizin adil olacağını düşündüğünüzden fazlasını almanıza fırsat verildiğinde, bu düşeşin size pahalıya mal olması ihtimalini, normal yoldan alacaklarınızla tartıp biçmelisiniz.

Fark Sizin İçin Ne Kadar Değerli?

Kendiniz için en adil olabilecek haklı şey nedir? Bu standartın üzerindeki fazladan gelen şey sizin için ne kadar önemli? Bunun

---

saptamaya ve ilişkilerin devamlılığını sağlamaya yardım eder. Müzakerede, fertler ve milletlerarası farklılıklarla uğraşırken, problem çözme yaklaşımı ne kadar büyük bir kıstas haline gelirse, uyuşmazlıkların maliyeti de o kadar küçük olacaktır. Bu sosyal faydaların ötesinde, bu yaklaşımı kullanmak, başkalarına özen göstermek ve adalet duygusu gibi değerlere hizmet etmek, kişisel tatmin duymayı anlamanızı da sağlayabilir.

getireceği faydayı, aşağıda bazıları listelenen maliyet risklerine karşı tartıp biçin ve sonra daha iyi başka seçenekler olamaz mı düşünün. (Örneğin, teklif edilen işlem başka nasıl yapılandırılsın ki, karşı taraf soyulduğu hissine kapılmadan bu konuyu size iyilikte bulunduğu şeklinde görebilsin?)

Muhtemel faydalarından ne kadar emin olduğunuzu düşünmek de akıllıca olur. Bir şeyi gözden kaçırıyor olabilir misiniz? Karşı taraf bu kadar kör mü? Birçok müzakereci, kendilerinin diğer taraftaki meslektaşlarından daha akıllı olduğunu zannedip, fazla iyimserlik gösterir.

Adil Olmayan Anlaşma Kalıcı Olur mu?

Eğer karşı taraf daha sonra anlaşmanın adil olmadığı sonucuna varırsa, anlaşmayı sürdürmeye pek istekli olmayabilir. Anlaşmayı uygulamaya çalışmak veya yerine yenisini yapmak neye mal olur? Mahkemeler, "makul olmadığı" saptanan anlaşmaların uygulamaya konmasını reddedebilir.

Ayrıca konumunuzun, müzakerenin neresinde olduğuna dikkat etmeniz gerekir. Eğer karşı taraf uyanır ve son şeklini almadan önce anlaşmayı reddederse, fazlasıyla lehinize gibi olan taslak anlaşmanın bir değeri kalmaz. Karşı taraf, sizin yaşananlardan yararlanmaya çalışan güvenilmez kaba saba birisi olduğunuz sonucuna varırsa, bunun maliyeti anlaşmanın bu koşuluyla da sınırlı kalmaz.

Adil Olmayan Anlaşmanın Sonucu,
Bu veya Başka İlişkilere Nasıl Zarar Verebilir?

Aynı müzakere grubu ile tekrar bir müzakereye oturma olasılığınız ne kadardır? Varsa, karşı taraf "intikam peşindeyse" sizin karşılaşacağınız riskler neler olabilir? Başkaları tarafından özellikle de adil olmak konusunda nasıl biliniyorsunuz? O anki kazancınız karşılanırken, iyi şöhretiniz kötü yönde daha çok etkilenebilir mi?

Adil olmak konusunda iyice yerleşmiş olan şöhret olağanüstü önemli bir değer taşıyabilir. Başkaları size güvenmese imkânsızlaşacak olan, geniş kapsamlı yaratıcı anlaşmaların yolunu açar. Böyle bir şöhrete zarar vermek onu oluşturmaktan daha kolaydır.

Vicdanen Rahatsız Olur musunuz?
Başkasından adil olmayan tarzda yararlandığınız inancıyla, daha sonra anlaşmadan üzüntü duyma ihtimaliniz var mı? Bir ailenin bütün bir yıl emek verdiği güzel Kaşmir halısını satın alan turisti düşünün. Turist akıllı davranıp önce Alman markıyla ödeme yapmayı teklif etti, sonra da İkinci Dünya Savaşı öncesi Weimar dönemi enflasyonundan kalma hiçbir değeri olmayan markla ödemeyi teklif etti. Ancak memleketine dönüşte halı hikâyesini anlattığı arkadaşları şaşkına dönünce düşünmeye başladı ve halıyı satın aldığı aileye ne yaptığı o zaman tam olarak kafasına dank etti. Bu güzel halıyı görmek zaman geçtikçe midesini bulandırdı. Aynen bu turist gibi birçok kişi için diğer tarafı "yenmek" hayatta paradan daha önemlidir.

İNSANLARLA İLGİLİ KARŞILAŞILAN SORULAR

SORU 4: Esas Sorun İnsanlarsa Ne Yapmalıyım?

Bazı kimseler "problemi insanlardan ayrı tutun" uyarısını, insan sorunlarını hasıraltı edin şeklinde yorumlar. Bilhassa vurguladığımız şey *bu değil.* İnsanlarla ilgili sorunlar çok kez esasa dair konulardan daha çok üzerinde durmayı gerektirir. İnsanların doğal kendini koruma eğilimi ve tepkisel davranışı, birçok müzakerenin akla uygun bir anlaşmayla sonuçlanabilecekken, aksine başarısızlığına sebep olur. Müzakerede diğer kişilere nasıl davrandığınızı görmezden gelerek tehlikeyi üzerinize çekersiniz. İnsan problemi endişelerden biri veya müzakerenizin yoğunlaşmanızı gerektiren ana konusu da olsa, temel önerimiz hep aynıdır:

Anlaşma Olsun veya Olmasın,
Bağımsız Bir İş İlişkisi Yürütün

Herhangi birisiyle ne kadar ciddi anlaşmazlık yaşarsanız, bu anlaşmazlıkla iyi başa çıkabilmeniz de o derece önem kazanır. İyi iş ilişkisi, farklılıkların üstesinden gelebilendir. Böyle bir ilişki, önemli ödünler vererek veya anlaşmazlık olmadığı görüntüsü vererek elde edilemez. Deneyimler, yatıştırma gayretinin sıklıkla başarısız olduğunu ileri sürer. Şimdi geçerli nedeni olmayan bir ödün vermenin, gelecekteki farklılıkları daha kolay çözüme ulaştırması pek mümkün değildir. Gelecek defa ödün verme sırasının onlara geldiğini düşünebilirsiniz, onlarsa, gerektiği kadar inatçı davranırlarsa, sizin tekrar pes edeceğinize inanabilirler. (Neville Chamberlain'in, Almanların Südet Bölgesi'ni işgaline onay vermesi ve daha sonra Hitler'in tüm Çekoslavakya'yı işgal ettiğinde de karşı bir askeri hareket olmayışı, Nazileri, Polonya işgalinin de savaşa neden olmayacağı inancıyla cesaretlendirdi.)

İlişkilerin bozulacağı tehditi ile önemli bir ödün koparmaya da çalışmamalısınız. ("Umurunuzda olsam, razı olursunuz." "Bizimle anlaşmazsanız ilişkimiz biter.") Ödün elde etmek için böyle bir kurnazlık, o sırada işe yarasın veya yaramasın, ilişkiye zarar verecektir. Bu kurnazlık, her iki taraf için de gelecekteki farklılıkların aşılmasını daha zorlaştıracak bir yatkınlıkta olacaktır.

Esas konuların ilişkiden ve süreçteki sorunlardan oldukça *ayrı tutulması* gerekir. Muhtemel bir anlaşmanın içeriği, konu ile ilgili nasıl konuşacağınız ve diğer tarafla nasıl başedeceğiniz gibi sorulardan ayrı tutulmalıdır. Her bir konu grubu kendi esasları içinde müzakere edilmelidir. Aşağıdaki liste insan ilişkisi ile esas konular arasındaki ayırımı açıklamaktadır:

Esas Konular:
Vadeler
Koşullar

Fiyatlar
Tarihler
Rakamlar
Yükümlülükler

İnsan İlişkisi Konuları:
Duygu ve Mantık Dengesi
Rahat İletişim
Güvenilirlik ve Güvenin Ölçüsü
Kabul (veya red) Tavrı
İkna(veya baskı) Konusunda Nispi Vurgu
Karşılıklı Anlayışın Ölçüsü

İnsanlar çoğu kez, konunun esasına göre sonuç elde etmekle iyi ilişki sürdürme arasında bir denge oluştuğunu zanneder. Biz buna katılmıyoruz. İyi yürütülen bir iş ilişkisi, konunun esasına uygun sonuca (her iki tarafı da) daha kolay ulaştırma yatkınlığındadır. Esasa dair alınan sonuçlar ise, iyi ilişkiyi daha da iyiye götürmeye yatkındır.

Adalet duygusu aksini yapmaya zorlasa dahi, bazen kabul edilmesi gereken çok yerinde sebepler olabilir. Örneğin, mükemmel bir iş ilişkisinde diğer kişinin bir isteğine, gelecekteki bir meselede de onların size "bir şey borçlu olduğunu" hatırlayarak aynı şekilde davranacağından emin olduğunuz için, evet demeye karar verebilirsiniz. Veya her şeyi dikkate aldıktan sonra, mantıklı olarak birkaç konunun üzerinde kavga etmeye değmez diye karar verebilirsiniz. Bizim burada belirtmek istediğimiz, ilişkiyi düzeltmeye çalışmak amacıyla karşı tarafa boyun eğmemelisiniz.

İlişkinizi Müzakere Edin

Eğer, iyi yürütülen bir iş ilişkisi kurma ve önemli farklılıkları konunun esasına göre müzakere çabalarınıza rağmen, yine de önü-

nüze insanla ilgili sorunlar çıkarsa, bu sorunları *insan ilişkileri esası* üzerinden müzakere edin. Diğer tarafın davranışının sizde yarattığı kaygıyı dile getirin ve bu konuyu aynen önemli bir farklılığı tartıştığınız gibi tartışın. Onları yargılamaktan veya davranışlarından kuşkulanmaktan uzak durun. Daha çok, kendi algılamanızı ve duygularınızı açıklayın ve de onlarınkini sorun. Birbirinize nasıl davranmanız gerektiğini belirlemek için dışardan standartlar ve adil prensipler teklif edin ve baskı taktiklerine boyun eğmeyi reddedin. Görüşmelerinizi, geriye değil ileri dönük olmak üzere ve tüm yaşadığınız kötü sonuçları diğer tarafın kastetmemiş olabilecekleri, gerekli görürlerse bu yaklaşımlarını değiştirebilecekleri düşüncesiyle şekillendirin.

Her zaman olması gerektiği gibi, müzakerede MEAEİA'nız yoluyla düşünmüş olmanız gerekmektedir. Bazı durumlarda, diğer taraf, ancak MEAEİA'nız sizi tatmin etmekten uzak bir çözüme getirdiğinde ve bu çözümün onlar için de pek iyi olmadığını fark ettiklerinde, kaygılarınızın *ortak problemler* olduğu değerlendirmesini yapabilirler.

Onlara Davranışınızı, Onların Size Davranışından Ayrı Tutun

Yapıcı olmayan davranışlarda yarışmak gereksizdir. Böyle bir şey yapmak gerçekten "onlara bir ders olabilir" ama, bu ders çok kez hoşlanmadığımız bir şeydir. Çoğu durumda, aynı davranışla karşılık verilmesi, hoşlanmadığımız bu davranışı güçlendirir. Diğer tarafı, herkesin aynı şekilde davrandığı ve kendilerini koruyabilecekleri tek yolun bu olduğu düşüncesine teşvik eder. Davranışımız, model oluşturacak ve tercih ettiğimiz davranışı teşvik edecek biçimde, hoşlanmadığımız davranışların ödüllendirilmesinden ve menfaatlerimizin esasını tehlikeye atmaktan uzak tasarlanmalıdır.

Mantıksız Olanı Mantıkla Halledin

Dünyadaki davranışların çoğu, belki de büyük bir kısmı çok akla uygun değildir. Kitabın ikinci bölümünde söylediğimiz gibi, müzakereciler de her şeyden önce insandır. Çok kez düşünmeden hareket ederiz veya dikkatli düşünmeden karşılık veririz, özellikle de öfke, korku veya düş kırıklığı yaşadığımızda. Durum ne olursa olsun tümüyle mantıksız davranışlı gözüken birçok insan tanırız. Böyle davranışlarla nasıl başa çıkarsınız?

Birincisi, insanlar çok kez mantıkla müzakere etmezken, sizin mantıklı olmanız denemeye değer. Akıl hastanesinde akıl hastası doktor istemeyiz. Aynen bunun gibi, diğer müzakerecilerin mantıksızlığı ile uğraşırken, siz de mümkün olduğunca amaca yönelik olmak istemelisiniz.

İkincisi, diğerlerinin mantıksız hareket ettiği düşüncenizi sorgulayın. Belki de durumu farklı biçimde görüyorlardır. Uyuşmazlıkların çoğunda, iki taraf da diğerinin talep ettiği şeyi duyduğunda mantıklı olarak "hayır" dediğine inanır. Belki de sizin esasa dair iyice şişirilmiş açılış pozisyonunuzun geçerliliği olmadığını düşünüyorlar, belki farklı şeylere değer veriyorlar veya iletişim şekli başarılı değildir.

Bazen insanlar, çoğumuzun tarafsız olarak "mantıksız" olduğunu düşündüğümüz bir görüştedir, örneğin, uçmaktan korkan insanlar gibi. Ancak bu insanlar dünyaya *kendi gördükleri gibi* tepki verdiklerinden, içlerinde mantıklı hareket ediyorlar. Bir şekilde, *binecekleri uçağın* düşeceğine inanıyorlar. Böyle inansak biz de uçakla gitmeyiz. Çarpık olan, algılamaya verilen tepki değil, algılamanın kendisidir. Böyle insanlara, ne yanlış olduklarını söylemek (bilimsel birçok araştırmaya rağmen), ne de inandıkları şey için cezalandırmak, hissettiklerini değiştirmelerine pek olanak vermez. Diğer yönden, eğer olaya empatiyle bakarsanız, onların duygularını ciddiye alır ve akıl yürüttükleri şeyin köküne inmeye çalışırsanız, bazen sonucu etkilemek mümkün olur. Onlar-

la beraber çalışarak mantıklı bir ilerleme kaydedebilirsiniz, gerçek bir yanlış algılama veya kişinin geçmişiyle ilgili sarsıcı bir şey ortaya çıkarıldığında, bu durum o kişilerin kendileri tarafından incelenebilir ve üzerinde değişiklik yapılabilir. Aslında sizin yaptığınız, onların menfaatlerinin daha fazlasına daha etkili bir çözüm bulmaya yardım etmek üzere, pozisyonlarının arkasındaki psikolojik menfaatlerini aramaktır.

SORU 5: "Teröristlerle veya Hitler Gibi Birisiyle Dahi Müzakere Etmeli miyim? Müzakere Etmemek Ne Zaman Akla Uygundur?"

Diğer taraf ne kadar ahlaksız olsa da, daha iyi bir MEAEİA'nız olmadıkça, sorun müzakere edip etmeme değil, *nasıl* müzakere edeceğinizdir.

Teröristlerle Müzakere mi?

Evet. Aslında siz diğer tarafın onlar da sizin kararlarınızı etkilemeye çalışmak anlamında alındığında, onlarla konuşmuyor olsanız bile, onlarla müzakere halindesiniz. Soru ise, bunu uzaktan hareketler ve "asla teröristlerle müzakereye girmeyeceğiz" gibi sözlerle mi, yoksa yüz yüze gelerek mi yapmalı? Genelde iletişim ne kadar iyiyse etkileme çabanızın başarı şansı da o kadar yüksektir. Eğer teröristlerin kişisel güvenliği çözüme kavuşabilirse, ellerinde rehine de tutuyor olsalar veya şiddet uygulama tehdidinde de bulunsalar, kendileri ile diyalog kurmak anlam taşır. Eliniz iyi durumdaysa, sizin onları etkilemeniz, onların sizi etkileme olasılığından daha fazladır. (Aynı iddialar, çirkin oyun oynamaya kalkan müzakere "teröristleriyle" uğraşırken de geçerlidir.)

Müzakere, teslim olmak demek değildir. Fidye ve şantajın maliyeti yüksektir. İnsan kaçırıldığında fidye ödemek, daha çok insan kaçırılmasını özendirir. İletişim yoluyla, teröristleri (ve de gelecekteki muhtemel teröristleri) fidye alamayacaklarına ikna

etmek mümkün olabilir. Ayrıca teröristlerin de bazı meşru menfaatleri olduğunu öğrenmek, iki tarafa da teslim olmayacakları bir düzenleme imkânı verebilir.

Tahran'da ABD'nin elçilik binasında bir yıldan fazla rehin tutulan diplomatların serbest bırakılması, Amerika Birleşik Devletleri ile İran arasındaki müzakerede Cezayirli arabulucuların yardımıyla Ocak 1981'de mümkün olmuştu. Üzerinde anlaşılan temel unsur, *her iki tarafın da almayı hak ettiklerinden fazlasını almayacakları* idi: Rehineler serbest bırakılacaktı, ödenecek miktarlarda anlaşıldıktan sonra İran borçlarını ödeyecekti; Amerika tarafından bloke edilen paranın arta kalanı İran'a iade edilecekti; Amerika İran hükümetini tanıyacak ve iç işlerine karışmayacaktı vesaire. Müzakere olmaksızın anlaşmaya varmak imkânsız olmasa bile zor olacaktı. Amerikan Elçiliği'nin ele geçirilmesi düpedüz hukuk dışı olmasına rağmen, sonunda, 1980 yılı sonbaharında yapılan müzakereden her iki taraf da çok fayda sağladı.

Bazen, yetkililerin siyasi teröristlerle görüşmeyi kabul etmemesi gerektiği söylenir, çünkü kabul ederlerse onlara bir paye verilmiş ve hukuk dışı davranışları da ödüllendirilmiş gibi olacaktır. Hükümetin üst düzey bir yetkilisinin teröristlerle görüşmesinin, teröristlere ileride ortaya çıkacak kazanımlardan çok daha ağırlığını hissettirecek bir önem atfedecek görüntü verebileceği doğrudur. Ama profesyonel düzeyde ilişki oldukça farklı bir şeydir. Şehir polisi müzakerecileri, ellerinde rehine tutan suçlularla birebir görüşmenin, sıklıkla rehinelerin serbest bırakılması ve suçluların da tutuklanması ile sonuçlandığını öğrendiler.

1988 senesinde Kuveyt Hava Yolları'nın 422 sefer sayılı uçağının hava korsanları tarafından kaçırılmasında, hava korsanları ile uzun müzakereler oldu, ama giderek artan küçük konuları görüşerek. Kuveyt hükümeti daha işin başında kesin bir kararlılıkla terör olaylarından dolayı Kuveyt'te hapisteki Şiileri serbest bırakmayacağını söyledi ve bu temel prensibinden asla

geri adım atmadı. Fakat Kıbrıs ve Cezayir'deki yerel yetkililer, sürekli şekilde uçağın inişi için izin, ilave yakıt alınması, basınla haberleşme yolları ve yiyecek getirilmesi gibi konuları müzakere ettiler. Yerine getirilen her bir işlemde, yetkililer daha fazla rehineyi başarıyla kurtardılar. Aynı zamanda –din kardeşleri olarak– İslâm dininin yüce düşüncelerinden olan bağışlama ve Hazreti Muhammed'in rehin almaya karşı çıkışını ifade eden sözlerine başvurdular. Sonunda tüm rehineler serbest bırakıldı. Ayrıca hava korsanlarının Cezayir'den ayrılmasına izin verildi, fakat uzayıp giden ve sıkıntı yaratan, ilan ettikleri hedeflerinin hiçbirinin başarıyla sonuçlanmaması, şüphesiz daha sonra olabilecek bu tarz terörün azalmasına katkı sağladı.

Hitler Gibi Biriyle de Müzakere Olabilir mi?

Seçeneğe bağlıdır. Bazı menfaatler, uğruna savaşmaya hatta ölmeye değer olabilir. Birçoğumuz, dünyayı faşizmden kurtarmanın, haksız bölgesel çatışmaların, soykırıma son vermenin bu sınıflandırmaya girdiği duygusunu taşırız.

Böyle menfaatler tehlikedeyse ve daha az zararla giderilemiyorsa, eğer yardımı da olacaksa, bu menfaatler için savaşmaya hazır olmalısınız ve –bazı kişiler– yardımı olmasa bile bunlar adına savaşmaya değer olduğunu söyleyecektir.

Diğer taraftan, savaş berbat bir iştir, çoğu kez de olmayacak hayallerdir. Menfaatlerinizin kayda değer bir kısmına şiddet içermeyen yöntemlerle ulaşa*bilirseniz*, o seçenek üzerinde ciddi olarak düşünmelisiniz. Birleşmiş Milletler'in, Kuveyt'in kurtarılması için yaptığı savaş kadar tek taraflı savaş az bulunur. Orada bile, Irak kuvvetlerinin Kuveyt'ten geri çekilmesi müzakere edilmiş olsaydı, Kuveyt'teki petrol yangınlarına, İran Körfezi'ne verilen çevresel zarara ve savaşın insanlara verdiği acılara engel olunabilirdi.

En önemlisi, savaşlar, başka yöntemlerle alınabilecek sonuçlardan daha iyi bir sonuç almayı garanti etmez. Sovyetler Bir-

liği'nin Devlet Başkanı olarak Joseph Stalin birçok yönden dünya için Hitler kadar sakıncalı birisiydi. Haksız çeşitli bölgesel çatışmalar, soykırım girişimi ve uygulamada Nasyonel Sosyalizm gibi gözüken devlet merkezli ideolojiyi destekledi. Fakat hidrojen bombasının olduğu bir dönemde, Müttefik Kuvvetleri'nin Almanya'yı yenmesi gibi Sovyetler Birliği'ni yenmek, artık başarı sağlanabilecek bir şey değildi. Karşılıklı yok olmaya, tehlikedeki prensipler de geçerli neden olarak görülemezdi. Bunun yerine, Batı dünyası sabırla ve yerinden kımıldamadan, manevi açıdan karşısında durarak, Sovyet komünizminin kendiliğinden çökmesine kadar bekledi.

Eğer müzakere her şey dikkate alındıktan sonra menfaatlerimizi kendi MEAEİA'mızdan daha iyi karşılayacak bir sonuç vaad ediyorsa, o zaman Hitler veya Stalin gibi birisiyle dahi müzakere etmeliyiz. Gerçekten bir savaş çıktığında çok kez bu, müzakere içindeki bir harekettir. Şiddet, diğer tarafın MEAEİA'sını veya şiddeti algılayışlarını değiştirmek niyetiyle uygulanır ki, bizim barış şartlarımızı daha çabuk kabul edecek duruma gelsinler. Böyle durumlarda müzakere koşulları ile düşünmek yaşamsal önem taşır ki, böylece teklifimizi aktarırken becerimizi ortaya koymayı ihmal etmeyelim ve doğal olarak diğer tarafı ikna etmesini bekleyebilelim.

Dinî İnancına Göre Hareket Edenle Müzakere Olur mu?

Evet, olur. Her ne kadar insanların dinî inançlarının müzakere yolu ile değiştirilmesi mümkün değilse de, hareket tarzları, hatta inançlarına dayananlar bile, etkilenmeye açık *olabilir.* Hava korsanlarınca Kuveyt Hava Yolları'ndan uçak kaçırma olayı aynen böyleydi. Tekrarlamaya değer en önemli nokta, müzakere, prensiplerinizi tehlikeye atmanızı gerektirmez. Başarıya, daha çok her bir tarafın prensipleri ile makul bir tutarlı çözüm bularak ulaşılır.

Birçok durum sadece *dinî* uyuşmazlık gibi gözükür. Kuzey İrlanda'da Protestanlar ile Katolikler, Lübnan'da Hristiyanlar ile Müslümanlar arasındaki uyuşmazlıklar dinden değildir. Her iki sorunda da din sadece bir grubu diğerinden ayırmaya yarayan pratikte sınır çizgisi görevi üstlenmiştir. İnsanların nerede yaşadığını, nerede çalıştığını, arkadaşlarının kimler olduğunu, kimlere oy verdiğini ayırmak, o grupları bölmek amacıyla vurgulanıp güçlendirilmektedir. Böyle gruplar arasında müzakere, pragmatik uzlaşma fırsatları geliştirdiği ve ortak menfaate olduğu için, çok istenilen bir şeydir.

Müzakere *Etmemek* Ne Zaman Akla Uygundur?

Müzakere etmenin akla yatkınlığı, bunun için ne kadar çaba göstermek gerektiği, MEAEİA'nızı ne kadar başarılı bulduğunuza ve müzakerenin muhtemelen daha iyi sonuç vereceğini düşünmenize bağlıdır. Eğer MEAEİA'nız iyiyse ve müzakere bir şeyler vaat etmiyor görünüyorsa, müzakereye fazla zaman ayırmaya değmez. Diğer taraftan, MEAEİA'nız kötüyse –müzakere bir şey vaad eder görünmüyorsa bile– acaba daha başarılı bir şey ortaya koyulabilir mi düşüncesiyle denemek üzere müzakereye biraz daha zaman ayırma isteği duymalısınız.

Bu analizi yapmak için, kendinizin ve karşı tarafın MEAEİA'sını çok dikkatli düşünmüş olmanız gerekir. İflas etmiş bir enerji şirketi ile müzakere yapmakta olan bankanın hatasına düşmemeniz gerekir. Kanunen banka tüm şirketin sahibi olmaya hak kazanmıştı, fakat davadaki hakim tarafların anlaşmaya varmasını istedi. Banka hisse senetlerinin yüzde 51'ni almayı ve şirketin bankaya olan borcunda faiz indirimi teklif etti, fakat şirketin sahibi yönetimdeki kişilerdi ve bu teklifi bilerek engellediler. Yaşadığı düşkırıklığı ile banka, aylarca şirketi müzakereye ilgi duyması için iknaya uğraşıp durdu. Anlaşılacağı gibi şirket reddetti; şirket MEAEİA'sını tamamen petrol fiyatlarının yükselmesini bekle-

mekte gördü. O noktada tüm borçlarını ödeyebilir ve şirketin yüzde yüz sahibi kalabilirlerdi. Banka, kendi MEAEİA'sını da şirketinkini de net olarak düşünmeyi beceremedi. Aslında bankanın, bu durumun ne kadar adaletsiz ve bir üst mahkemeye götürebilir olduğu açıklamasını yaparak, müzakereyi *hakimle* yürütüyor olması gerekirdi. Fakat banka tek seçeneğinin şirketle müzakere etmek olduğunu düşündü.

Hükümetler sık sık ellerindekinden daha iyi bir MEAEİA'ları olduğu yanılgısına kapılırlar, örneğin, belirlenmiş bir durumda "politik" ve "ekonomik" yönden başarısız olunursa, ima ettikleri şey daima "askerî seçenektir." Uygulamada her zaman başarılı olan askerî seçenek *yoktur.* (Rehin olaylarının çoğunu düşündüğünüzde, rehinelerin gerçekten güvenli biçimde geri alınması sözü verecek bir askerî seçenek yoktur. İsrail askerlerinin, İsrail mühendisleri tarafından çizilip inşa edilen Entebbe'deki Uganda havaalanına yaptığı gibi baskınlar istisnai örneklerdir ve teröristler yeni yeni taktikler uyguladığı için her başarı bir evvelkinden daha zor olmaktadır.) Kendimize yardım seçeneğimiz olup olmadığı duruma bağlıdır: Hedeflenene sadece bizim çabamızla mı ulaşılabilir, yoksa diğer taraftan birisi mi karar vermek durumunda kalacak? Eğer diğer taraf ise, o zaman kimin kararını etkilememiz gerekecek, nasıl bir karar verilsin isteriz ve eğer olursa, askerî güç bu kararı değiştirmeye yardım edebilir mi?

Müzakere etmekten daha iyi bir MEAEİA'nız olduğunu zannetmeyin, olmadığını da. İyice düşünün. Müzakere akla yatkın olur mu ondan sonra karar verin.

SORU 6: "Kişilik, Cinsiyet, Kültür ve Diğer Farklılıkları Dikkate Alarak Müzakere Yaklaşımım Nasıl Olmalı?"

Bazı yönlerden, insanlar her yerde birbirine benzer. Sevilmek isteriz, başkalarının ve kendimizin saygınlığına önem veririz, kullanıldığımız duygusuna kapılmak istemeyiz. Başka yönlerden de

insanlar –aynı geçmişten gelseler dahi– oldukça farklıdırlar. Bazılarımız dost canlısı ve gezip tozmayı sever, bazılarımız utangaçtır, bazılarımız ağız dalaşı ve mantık oyunları yapar, diğer bazılarımız daha dolaylıdır ve insanları kırmamaya dikkat eder, bazıları maddi ve güçlü duygular uyandırır, bazıları dobradır, bazıları zıtlıktan hoşlanır ve bazıları da bundan uzak durmak için ne varsa yapar. Müzakereci olarak insanların değişik menfaatleri ve değişik iletişim tarzı vardır. Onlara farklı şeyler ikna edici gelebilir ve farklı tarzda karar verebilirler. Böylesine farklılık ve benzerlikleri, farklı insanlarla müzakere ederken nasıl birbiriyle uyumlu hale getirmeliyiz?

İleri sürülen bazı kurallar aşağıdadır:

Ayak Uydurmak

Herhangi bir müzakerede, görüşmekte olduğunuz kişilerin değer yargılarına, algılayışına, kaygılarına, doğru davranış ölçülerine ve ruh hallerine uygun hassasiyet göstermek, fazlasıyla arzu edilen bir şeydir. Davranışınız bunlara uygun olsun. Birisiyle müzakeredeyken, o kişiyi etkilemeye çalışırsınız. O kişinin düşünce şekline ayak uydurmakta ne kadar başarılı olursanız, anlaşmaya varmanız da o derece mümkün olur. Müzakereyi farklı sürdürmeyi mümkün kılan çok rastlanır bazı farklılıkları aşağıda bulacaksınız:

- Müzakere hızlı mı yavaş mı?
- Resmiyet fazla mı az mı?
- Konuşurken birbirine yakın mı yoksa uzak mı duruyorlar?
- Sözlü ve yazılı anlaşmalar: Hangileri daha bağlayıcı ve kapsamlı?
- İletişim açık sözlülükle mi yoksa dolaylı mı?
- Kısa sürede mi yoksa daha mı uzun zamanda?
- İlişki sadece işle mi sınırlı yoksa her şeyi kapsıyor mu?
- Olması beklenen iş sahası özel mi kamusal mı?

- Kimler müzakereci? Aynı statüde kişiler mi, yoksa bu konuda en iyi olanlar mı?
- Taahhütler ne kadar katı? Çok mu sert yoksa esneklik verilmiş mi?

Bizim Genel Tavsiyemizi Özel Durumla Uyumlu Hale Getirin

Bu kitap genel tavsiyeleri içerir. Her durumda, herkese aynı şekilde uymayacaktır. Ama temel öneriler genel olarak uygulanabilir. Başka şekilde müzakere etmeyi gerektiren zorlayıcı bir sebebin olmadığı her müzakerede, kendi özel yaklaşımınızı titizlikle bu önerilerin etrafında geliştirmenizi tavsiye ederiz. Bu genel prensipleri *uygulamaya koymak* için en mükemmel yol, belirli bir bağlamda olmasına bağlıdır. O belirli duruma uygun olması için, nerede bulunduğunuzu, kimlerle uğraş verdiğinizi, endüstri dünyasının geleneklerini, bu müzakereciyle geçmişteki deneyiminiz gibi şeyleri dikkate alarak, yaklaşımınızı titizlikle ortaya koyun.

Farklı İnanış ve Geleneklere Dikkat Edin, Fakat Kişileri Belli Kalıplara Sokmaktan da Kaçının

Farklı grupların ve yerlerin farklı gelenekleri ve inanışları vardır. Bunları bilin ve saygı gösterin, fakat fertlerle ilgili tahmin yürütmekten kaçının.

Bir ferdin davranış tarzı, menfaatleri ve diğer özellikleri çok kez ait olduğu gruptaki diğer kişilerinkinden oldukça farklı olabilir. Örneğin, "ortalama" bir Japon daha dolaylı bir iletişim ve müzakere metodunu tercihe yatkındır, fakat ferdi olarak Japon müzakere tarzı, en küçük ayrıntıdan en genel düşüncelere kadar tüm konuları içine alarak bir uçtan diğer uca kadar uzanır. Japon hükümetinde çok tanınan bir bakan –aslında birçok Amerikalı için hiç de türüne özgü olmayan– gözü kara "Amerikan tarzı" müzakeresiyle meşhurdur. Bazı araştırmalar, kadınla-

rın, bilgi toplamayı erkeklere nazaran daha açıklıkla ve daha az düzen içinde yapmaya uygun, ilişkilerde daha hassas olduğunu, oransal olarak, başkalarına ahlaken daha çok önem verip sorumluluk duyan, kuralları ve kişisel hakları daha az önemseyen tarzda hareket ettiğini ileri sürüyor. Ancak aynı bilgiler, her iki cinsten çok sayıda kişinin, bunun tersi davrandığını da ileri sürüyor.[2]

Birinin grup içinde gösterdiği davranış özelliklerine dayanarak o kişi hakkında kanıya varmak, gerçekte tehlikeli olduğu kadar onur da kırıcıdır. Bu, o kişinin kişiliğini reddetmek olur. *Bizim* inandıklarımızın ve alışkanlıklarımızın, tesadüfen içinde olduğumuz grup tarafından dikte edildiğini düşünmeyiz, başkalarınınkine de imada bulunmak küçültücü olur. Her birimiz, çevremizin ve yetiştirilişimizin sayısız yönleri, kültürümüz ve grup kimliğimizin etkisi altında kalır, fakat bu etkileri kişisel olarak önceden tahmin edemeyiz.

Başkaları İle İlgili Kanınızı Sorgulayın;
Aktif Bir Dinleyici Olun

Sizde başkaları ile ilgili nasıl bir düşünce oluşursa oluşsun –ki bu ister aynen size benzedikleri isterse tamamen farklı oldukları şeklinde olabilir– düşüncenizi sorgulayın. Beklentinizden oldukça farklı kişiler olduklarını öğrenmeye hazır olun. Kültürler arasındaki büyük çeşitlilik, aramanız gereken çeşitli farklılıkları bulmanıza ipuçları verir, fakat unutmayın, hepimizin özel ilgi alanları ve nitelikleri vardır ve bunlar belirli bir kalıba uymaz.

---

2 Başlangıç noktası olarak, Carol Gilligan'ın *In A Different Voice* (Harvard University Yayını, 1982) adlı kitabına bakın.

TAKTİK SORULARI

SORU 7: "Toplantıyı Nerede Yapmalıyız?', 'İlk Teklifi Kim Yapmalı?', 'Ne kadar Bir Teklifle Başlamalıyım?' Gibi Sorulara Nasıl Karar Veririm?"

Doktor, hastasının, hangi ilacı alacağı, hangi yiyeceklerden uzak duracağı gibi sorularını cevaplandırabilmek için, önce hastalık belirtilerini öğrenmek isteyecek ve muhtemel sebeplerini teşhis edecektir. Doktor ancak o zaman hastanın sağlığı için genel bir strateji geliştirebilir. Aynı şey müzakerede uzmanlaşmış kişiler için de doğrudur. Her amaca iyi gelen ilacımız yok. İyi taktik önerileri, belirli koşullar hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Bu, üç belirgin örneği dikkate alarak açıklanabilir:

Nerede Toplantı Yapmalıyız?

Neden endişeliyiz? Eğer her iki tarafın işi de çok yoğun olma yatkınlığında ve müzakere sürekli kesintiye uğruyorsa, gözlerden uzak olma düşüncesi en önemli şey olabilir. Diğer kişi kendini güvensiz hisseder gibi olur veya personelinin desteğine ihtiyaç duyarsa, kendi iş yerinde toplanmak belki onu daha rahatlatacaktır. Eğer istediğiniz zaman toplantıyı terk etmeyi aklınızdan geçiriyorsanız, siz de karşı tarafın iş yerinde toplanmak isteyebilirsiniz. Müzakere esnasında dosyalar ve çizimler veya bilgilerine başvurmak isteyebileceğiniz, konusunda uzman teknik kişiler var mı? Döner tarzda çizimler, beyaz tahta veya bir tepegöz kullanmak isterseniz, o zaman bu kolaylıkları içeren bir konferans salonunda toplanmak isteyebilirsiniz.

İlk Teklifi Kim Yapmalı?

Masaya bir rakam koyarak teklifte bulunmanın her zaman en iyi yol olduğunu zannetmek yanıltıcı olur. Çoğunlukla, teklif yapmadan önce bir müddet menfaatler, seçenekler ve kriterler orta-

ya koymak isteyeceksiniz. Teklifi çok erken yapmak, diğer tarafın sıkboğaz edildiği hissine kapılmasına sebep olabilir. Problemin farkına vardığında iki tarafın da, menfaatleri birbiriyle uyumlu hale getirecek çaba teklifini ve geliştirilmiş standartları, müzakereyi ileri götürecek yapıcı bir adım olarak kabullenmeleri daha mümkündür.

Teklif yapın veya yapmayın, görüşmeyi, sizin lehinize bir yaklaşım veya standartın etrafında erken "demirlemeye" çalışmak isteyebilirsiniz. Diğer taraftan, iyi hazırlanmadınızsa ve neyin akla uygun olacağı konusunda bir düşünceniz yoksa, belki de o zaman karşı taraf önce davranıp cömert bir teklifte bulunur ümidiyle, masaya bir düşünce veya teklif getirmekte isteksiz olacaksınız. Fakat dikkatli olmanız gerekir. Bir maddenin değerini, diğer tarafın ilk teklifi veya rakamları ile ölçmek çok tehlikelidir. Bir maddenin değeri hakkında çok az şey biliyorsanız, müzakereyi başlatmadan önce daha iyi araştırma yapmalısınız.

Fiyat konusunda iki taraf da iyi hazırlandığı nisbette, teklifi kimin önce yapacağı pek farketmez. İlk teklifi kimin yapması gerektiğinin kurallarını öğrenmektense, dışarıdan alının değer ölçüleriyle iyi hazırlanmanın kurallarını öğrenmek daha iyi olur.

Ne Kadar Bir Teklifle Başlamalıyım?

Birçok kimse başarıyı, diğer tarafın hareketini ne kadar ileri taşıdığına göre ölçmek eğilimindedir. İlk rakam tamamen keyfi bir "etiket fiyatı" veya "perakende değeri" ileri sürse dahi, alıcılar çok kez bir şeyi daha ucuza almaktan mutlu olacaklardır. Piyasayı kontrol etmemişlerdir. Aldıkları şeyin en iyi alternatifinin kaç para olduğunu bilmiyorlardır, dolayısıyla "ilk sordukları fiyattan" daha aza almaktan memnuniyet duyarlar.

Bu koşullar altında, eğer satan sizseniz, sizi sıkıntıya sokmayacak, normal olarak haklı bulduğunuz en yüksek bir fiyatla başlarsınız. Başka bir düşünce tarzı da, adil olacağına ve ikna edece-

ğinize inandığınız tarafsız bir üçüncü gruba en yüksek fiyatı vererek başlamaktır. Böyle bir rakam ileri sürerken, önce işin mantığını açıklayıp sonra rakamı vermelisiniz. (Önce hoşlanmadıkları bir rakam duyarlarsa, mantığının açıklamasını dinlemeyebilirler.)

Böyle bir açılış rakamının kesin bir pozisyon gibi geliştirilmesi gerekmez. İlk rakamları ne kadar kesin rakam diye ileri sürer ve bu rakamlardan daha sonra uzaklaşırsanız, inanılırlığınıza vereceğiniz zarar da gerçekten o derece büyük olur. Şöyle bir şey söylemek daha güvenli ve en azından etkili olur: "Dikkate alınması gereken bir faktör, aynı tarz işe başkalarının ne ödediğidir. Örneğin New York'ta saatine 18 dolar öderler. Bu rakam kulağa nasıl geliyor?" Burada yaptığınız, hiç taahhüte girmeden bir standart ve rakam ortaya koymaktır.

Strateji Önceden Hazırlığa Bağlı Bir Şeydir

Strateji hakkında iyice üzerinde durmaya değer iki genelleme vardır. Birincisi, hemen hemen tüm durumlarda strateji hazırlanma işlemidir. İyi hazırlanmışsanız, strateji kendini hemen belli eder. Müzakerenizle tutarlı olan standartlarınızda çok deneyimli iseniz, hangileri görüşülecek ve hangilerini diğer taraf tartışmaya açabilir açıkça belli olacaktır. Eğer tüm menfaatlerinizi baştan sona iyice gözden geçirdinizse, önce hangilerinden söz etmek, sonraya hangilerini bırakmak veya hiç mi bahsetmemek gerektiği netleşecektir. MEAEİA'nızı önceden iyice düşünüp hazırladınızsa, ne zaman müzakereye geçileceğini bileceksiniz.

İkincisi, akıllı bir strateji, yeterli hazırlık yapılmamış bir stratejiyi pek toparlayamaz. Eğer adım adım düşünülmüş, karşı tarafı neye uğradığına şaşırtacak, ayaklarından çoraplarını dahi alacak iyi hazırlanmış bir strateji ortaya koyacağınız düşüncesindeyseniz ve onlar da toplantıya sandaletlerle (çorapsız) gelip farklı bir tutum gösterirlerse, başınız belaya girecektir. Sizin stratejiniz, ilişkinizi ilgilendiren konuları başlangıçta konuşmaya

bağlı olabilir, fakat diğer taraf MEAEİA'lardan bahsetmek isteyebilir. Stratejilerinin ne olacağından hiçbir zaman emin olamayacağınız için, tek bir yol takip etmektense, bilmeniz gereken her alanda hazırlanmak çok daha iyi olur.

SORU 8: "Somut Olarak, Seçenekler Ortaya Koymaktan Taahhütlerde Bulunmaya Doğru Nasıl Hareket Ederim?"

Müzakerede, akıllı, iki tarafı da tatmin edecek seçenekler geliştirmek ve insanla ilgili çeşitli problemlerden uzak durmak veya bunların nasıl üstesinden gelindiği konusunda fazlasıyla tavsiyede bulunduk. "Sorunların kapanışını nasıl yaparsınız?" sorusu halen duruyor. En iyisi budur diye inandığımız tek bir süreç yoktur, fakat aşağıda genel olarak üzerinde düşünmeye değer bazı genel prensipleri bulacaksınız:

Konunun Başından İtibaren Kapanışı Üzerine Düşünün

Müzakereye başlamadan önce dahi, başarılı bir anlaşmanın nasıl bir şey olduğunu hayal etmek akla uygun bir şeydir. Bu size, müzakerede hangi konuların üzerinde durulması gerekir ve bunları halletmek nelere mal olabilir gibi hesaplar yapmanızda yardımcı olabilir. Bir anlaşma yapmak nasıl bir şeydir diye hayal edin. Hangi sorunların çözümlenmesi gerekecek? Sonra geriye doğru bir çalışma yapın. Kendinize, diğer tarafın, yapılan anlaşmayı temsil ettiği kişilere başarıyla nasıl açıklayacağını ve gerekçelerini nasıl izah edebileceğini sorun. ("Ontario'daki tüm elektrik işçileri arasında ilk onun içinde olacağız. Fiyat değerlendirmesi yapanların üçte ikisinin verdiği değerden daha az ödeme yapıyoruz.") Aynı şeyi yapmak size ne getirecek bir düşünün. Kendinize, iki tarafın da benzer şeyler söyleyebilmesi için ne çeşit bir anlaşma gerektiğini sorun. En sonunda müzakereye devam etmek yerine, teklif edilen anlaşmayı kabule ikna etmek diğer tarafa –ve size– ne sağlayabilir onu düşünün.

Müzakereniz ilerledikçe ve bilgi akışı arttıkça ileriyi görmenizi yeniden şekillendirmek ve her şeyi yerli yerine koymak üzere bu soruları aklınızda tutun. Bu şekilde amacınıza odaklanmak, müzakerenizin üretken bir yol takip etmesine yardım edecektir.

Çerçeve Anlaşması Oluşturmayı Gözden Geçirin

Yazılı bir anlaşma ortaya koyacak müzakerelerde, nasıl bir görüntü verebilir düşüncesiyle, hazırlık aşamasının bir bölümünde varılabilecek anlaşmanın ana hatlarını çizmek, genellikle iyi bir düşüncedir. Böyle bir "çerçeve anlaşması" anlaşma şeklinde bir belgedir, müzakerede karara bağlanacak her koşul için doldurulması gereken boşluklar vardır. Herhangi bir emlakçıda bulabileceğiniz standart alım satım formu, ayrıntılı bir çerçeve anlaşmasına iyi bir örnektir. Başka durumlarda ise, görüşülecek konuları başlıklar şeklinde listelemek uygun olur. Bir çerçeve anlaşması çıkarmak, ne kadar ayrıntılı bir iş olursa olsun, müzakere sırasında önemli konuların gözden kaçmasına engel olur. Böyle bir anlaşma, müzakerenin başlangıç noktasını ve gündemini belirlerken, zamanınızı da verimli kullanmanıza yardım eder.

Müzakereye bir çerçeve anlaşmayla başlayın veya başlamayın, müzakere ilerledikçe muhtemel bir anlaşmanın şartlarını taslak haline getirmek akla uygundur. Taslak üzerinde çalışmak, görüşmelere odaklanmaya yardım eder, gözden kaçabilecek önemli konuları su yüzüne çıkarmaya yatkındır ve görüşmeler ilerliyor duygusu yaratır. Müzakere sırasında bir taslak çıkarmak ayrıca konuşulanların kaydını da oluşturduğundan, gelecekte olabilecek yanlış anlamaları azaltır. Eğer çerçeve anlaşması ile çalışmaktaysanız, taslak hazırlama sadece her şart görüşüldükçe, boşlukları doldurmaktan başka bir şey değildir veya uzlaşmaya varmak zorundaysanız, alternatif koşulları taslak haline getirmeyi içerebilir.

Taahhüde Girmeye Yavaş Yavaş Yaklaşın

Müzakere devam ederken ve her bir maddenin standartlarını ve seçeneklerini konuştukça, her iki tarafa da, tüm ileri sürülen yönleri yansıtan ve menfaatleri mümkün olduğunca karşılayan bir uzlaşma teklifinin arayışı içinde olmalısınız. Tek bir seçenek üzerinde uzlaşmaya varmanız henüz mümkün değilse, en azından, üzerinde durulacak seçeneklerin kapsamını daraltmaya çalışın ve sonra başka bir maddeye geçin. Belki de daha iyi bir seçenek veya bir denge imkânı gelecekte doğacaktır. ("Tamam. Belki de 28.000 veya 30.000 dolar maaş akla uygun gelebilir. İşe başlama tarihi ne olsun?")

Beyin fırtınasına cesaretlendirmek üzere, açıkça, tüm yapılan vaatlerin geçici olduğunda anlaşmak iyi bir düşünce olur. Bu, sizde görüşmelerde ilerleme kaydettiğiniz duygusu yaratacak, bir taraftan da görüşülmüş olan her seçeneğin bir taahhüt gibi anlaşılması kaygısı duymanızı engelleyecektir. Kesin olmayan taahhütler iyidir ve sebepsiz yere değiştirilmemelidir. Ama sonuç paketi görene kadar hiçbir şeyin kesin taahhütü altına girmediğinizi de açıkça belirtin. Çerçeve anlaşmasının en üstüne örneğin, "Kesin Olmayan Taslak" – "Taahhüt Yok" yazabilirsiniz.

Anlaşmaya doğru hareket süreci nadiren tek yönde olur. Görüşülecek listenin maddeleri üzerinde birkaç kez gidip gelmeye, özellikle belli maddeleri ve paketin tümünü gözden geçirmeye hazır olun. Zor konular sık sık gözden geçirilebilir veya değer artışı olasılığına bağlı olarak en sona bırakılabilir. Bu yol üzerindeyken, taleplerden ve bir konuya kilitlenmekten uzak durun. Bunun yerine seçenekler sunun ve eleştirmelerini isteyin. ("Bu taslak çizgisinde bir anlaşma hakkında ne düşünürsünüz? Bunu kendi adamlarıma satabileceğimden emin değilim, fakat yaklaşık rakamlarda mümkün olabilir. Sizin için böyle bir şey uygun mudur? Değilse, neresi yanlış olabilir?")

Menfaatlerinizi Takip Ederken Kararlı Olun, Fakat Belirli Bir Çözüm Olması İçin Katı Olmayın

Pozisyonel olmaksızın kararlı olmanın bir yolu, menfaatlerinizin, çeşitli yollarla karşılanmasından ayrı tutulabilmesidir. Bir teklif kabul edilmediğinde, teklifi savunmak yerine, o teklifin altında yatan menfaatlerinize tekrar açıklama getirin. Diğer tarafa bu menfaatlerinizi ve de kendilerininkini daha iyi karşılayabilecek bir düşünceleri var mı sorun. Uyuşmazlık çözüm bulanamaz bir hal alırsa, bir tarafın menfaatlerinin diğer tarafınkine nazaran önceliğini gerektiren bir sebep var mı sorun.

Diğer taraf, sizin düşüncenizin eksik olduğu ve değiştirilmesi gerektiği konusunda ikna edici bir konuşma yapmadıkça, kendi analizinize bağlı kalın. İkna edildiğinizde veya edilirseniz, önce işin mantığını göstererek düşüncenizde ona göre değişiklik yapın. ("Bakınız, bu iyi bir nokta. Bu faktörü ölçmek için şöyle... bir yol olabilir...") Eğer iyi hazırlandıysanız, diğer tarafın tartışmaya açacağı çoğu sorunu önceden tahmin etmiş ve bunların sonucu nasıl etkileyebileceğini de düşünmüş olmanız gerekir.

Amaç, işin başından sonuna kadar gereksiz kavgadan uzak durmaktır. Anlaşmazlık devam ederse, nerede anlaşamadığınızı araştırıp o konuda ikinci bir anlaşma yapmak için anlaşın. Her iki tarafın menfaatlerinin ve mantık yürütmelerinin net olduğundan emin olun. Farklı görüşleri bulmaya çalışın ve bunları sınayın. Her zaman olduğu gibi, çatışan menfaatleri birbiriyle uyumlu hale getirmek amacıyla dışardan standartlar veya yaratıcı seçenekler bulmaya çalışın. Birbiriyle çatışan standartları, daha uygun kriterlerle değerlendirecek veya dengelemelerle uyumlu hale getirecek arayış içinde olun. Kararlı olun.

Teklifi Siz Yapın

Bir noktada, menfaatleri açıklığa kavuşturmak, yeni seçenekler bulmak ve standartların analizini yapmak, getiriyi azaltan bir hal

alır. Bir veya grup halindeki sorunlar iyice anlaşıldığında, teklif götürmeye hazır olmalısınız. Erken yapılacak bir teklif, en belli başlı birkaç sorunun eşleştirilmesi ile sınırlı bırakılabilir. ("30 Haziran kapanışına evet diyebilirim ama peşinat 50.000 doların üstünde olmazsa".) Sonra, parça parça birleştirildiğinde, bu teklifler daha geniş kapsamlı bir teklife dönüşebilir.

Teklif genellikle sürpriz olarak ortaya çıkmamalıdır. O ana kadar yapılan görüşmenin doğal bir sonucu olmalıdır. "Kabul edin veya terkedin" şeklinde bir teklif olması gerekmiyor, fakat açılış pozisyonu da olmamalı. Daha evvel olanlar örnek alındığında, bunun, her iki tarafın da aklına yatkın olduğunu düşündüğünüz bir teklif olması gerekir. Birçok müzakere, bütünüyle bir teklif yapıldığında çözümlenir.

Teklifi nasıl ve nerede yapacağınız konusunda biraz kafa yormalısınız. Eğer görüşmeler topluma açık veya büyük gruplar önünde yapılmışsa, sonuç taahhütlerini bulup çıkarmak için, daha özel, sakin bir ortam arayışında olabilirsiniz. Her ne kadar resmi kapanış daha sonra topluma açık yapılsa da, çoğu anlaşma, her iki tarafın baş müzakerecileri arasında birebir toplantılarda yapılır. Anlaşma akla uygunsa, fakat bazı maddeler inatla hâlâ tartışılmak üzere bekliyorsa, kapanışı kolaylaştıracak adil yöntemler arayın. Farklılıkları keyfî rakamlar vererek ayırmak, keyfî sonuçlar çıkarır. Fakat rakamlar arasındaki fark için adil bir sonuç almak, ancak meşru ve ikna edici bağımsız standartlarla desteklenerek mümkün olur. Farklılıkların devam ettiği durumda başka bir yaklaşım ise, bir veya her iki tarafın üçüncü kişileri davet etmesi, bu kişilerin taraflarla konuşarak ve belki de tekrar tekrar yapılan fikir alışverişinden sonra "son şans" önerisi ortaya koymasıdır.

Müzakerenin Sonunda Cömert Olun

Anlaşmaya yaklaştığınızı hissettiğinizde, diğer tarafa, onlar için değerli ve sizin teklifinizin temel mantığıyla da uyumlu bir şey

vermeyi düşünün. Bunun son bir jest olduğunu, daha fazla ödün beklentisi yaratmak istemediğinizi açıkça belirtin. Böyle bir iyileştirilmiş teklif bazen son dakika şüphelerini ortadan kaldırır ve anlaşmayı kenetler.

Diğer tarafın müzakereden tatmin olmuş ve adil davranıldığı duygusuyla ayrılmasını istersiniz. Bu duyguyla, diğer taraf anlaşmanın yerine getirilmesinde olduğu kadar, gelecekteki müzakerelerde de cömert davranarak karşılık verir.

SORU 9: "Çok Fazla Risk Almadan Bu Fikirleri Nasıl Sınarım?"
Bu yaklaşımın akla uygun olduğu konusunda belki ikna edilmiş olabilirsiniz, fakat o sıradaki yaklaşımınızın sonuçlarını daha da iyileştirmeyi yeteri kadar yerine getiremeyeceğiniz kaygısındasınız. Çok fazla risk almadan bu düşünceleri sınamak için ne yapabilirsiniz?

Küçük Başlayın
İşe, ödülü küçük, MEAEİA'nızın iyi, uygun objektif standartların olduğu ve konu ile doğrudan ilgili gözüken, diğer tarafın yumuşak başlılıkla yaklaşacağı müzakereleri denemekle başlayın. Bugünkü becerilerinizin üstüne ekleyeceğiniz düşüncelerle işe başlayın, sonra bir bir, yeni düşüncelerinizi sınayın. Deneyim kazanıp güven duygunuz geliştikçe, yavaş yavaş daha önemli ve cesaret içeren yeni teknikler deneyerek ödülünüzü artırın. Her şeyi bir arada sınamanız gerekmez.

Yatırım Yapın
Bazı kimseler bütün hayatları boyunca tenis oynadığı halde hiçbir zaman daha iyi tenis oynamayı beceremez. Bu tip insanlar yaptıkları işe yeni bir bakış getirmeyi veya değiştirmeyi düşünmezler. İyi oyuncular ise daha iyi oynamanın yeni yaklaşımlara yatırım demek olduğunu anlarlar. Bir müddet, yeni ve yabancısı

oldukları tekniklerle güreşirken daha kötüye gidebilirler, fakat ardından, eski oyun sahalarını çok aşarlar. Yeni teknikler, daha uzun vadede ortaya çıkabilecek artılar içerir. Aynı şeyi müzakerede de yapmalısınız.

Yaptığınız İşi Tekrar Gözden Geçirin

Her önemli müzakereden sonra, yaptığınız işin üzerinde düşünmeye zaman ayırın. Ne yolunda gitti? Ne gitmedi? Neyi farklı biçimde ele alabilirdiniz? Ara ara okuyabileceğiniz bir müzakere günlüğü tutmayı düşünün.

Hazırlanın!

Aşağıda konu edilen müzakere gücü, elinizde belli bir miktar bulunan, herhangi bir yerde herhangi bir amaç için kullanabileceğiniz bir şey değildir. Kaynaklarınızın belirli bir konuda ikna edici olması için önceden çok iyi hazırlanmış olmak gerekir. Diğer bir ifadeyle, hazırlık gerekir. İyi hazırlanmak hiçbir risk taşımaz. Sadece zamanınızı alır. Ne kadar iyi hazırlanırsanız, bu hazırladığınız fikirleri o kadar çok kullanma ve değerini anlama imkânınız olur.

Diğer tarafla nasıl iyi bir iş ilişkisi kurup sürdüreceğinizi planlayın. Hem diğer tarafın hem de sizin menfaatlerinizi içeren bir liste yapın. Sonra bu menfaatleri mümkün olduğu kadar çok karşılayabilecek seçenekler listesi yapın. Yapılması gerekenler konusunda aklı başında üçüncü bir kişiyi ikna edebilecek dış kaynaklı ölçütler veya kriterler arayın. Kendinize sorun, hangi iddiaları tartışabilmeyi istersiniz ve bakın bakalım bunları tartışabilmek için ihtiyacınız olan gerçekleri ve bilgiyi bulamaz mısınız. Ayrıca diğer taraftaki kişinin, temsil ettiği kişilere anlaşmayı haklı gösterebilmek için ne gibi ikna edici ölçütler bulabileceğini düşünün. Eğer diğer tarafın müzakerecileri temsil ettiği kişilere bu şartların haklılığını açıklamakta güçlük çekerse, o şartlarla anlaşma mümkün değildir. Ayrıca iki tarafın ne gibi taahhütlerde

bulunmasını istersiniz düşünün. Muhtemel bir çerçeve anlaşması taslağı hazırlayın.

Bazı durumlarda, önünüzdeki yapılacak müzakere için, bir arkadaşınızdan ya diğer tarafın rolüne girerek ya da (eğitim ve talimatınızdan) sonra sizin rolünüzde ve de siz diğer tarafın rolünü oynayarak, yardım isteyebilirsiniz. (Diğer tarafın rolüne girerek ve iddialarınızı diğer taraftan dinleyerek kendi sorunlarınızı sınamak çok etkili bir tekniktir.) Ayrıca arkadaşlardan, daha deneyimli müzakerecilerden veya profesyonel müzakere danışmanlarından eğitim veya talimat almak isteyebilirsiniz.

Birçok yönden müzakere atletizm gibidir. Bazı insanlar doğuştan yeteneklidir ve en iyi atletler gibi, hazırlanma, uygulama, eğitim ve antrenörden en iyi şekilde faydalanabilirler. Ancak az yeteneklilerin hazırlanmaya, uygulamaya ve geri beslenmeye, bunlar sayesinde çok şey kazanacakları için, daha fazla ihtiyaçları vardır. Hangi gruptan olursanız olun, öğrenilecek çok şey vardır ve çok çalışma neticeye götürür. Bu da size kalmış bir şey.

GÜÇLE İLGİLİ SORULAR

SORU 10: "Diğer Taraf Daha Güçlüyse, Benim Müzakere Tarzım Gerçekten Fark Yaratabilir mi? Müzakere Gücümü Nasıl Artırırım?"

Müzakere tarzınız (ve müzakereye hazırlanma tarzınız), tarafların nispi gücü ne olursa olsun, *çok büyük* fark yaratabilir.

Bazı Şeyleri Elde Etmeniz Mümkün Değildir

Müzakere yeteneğiniz ne kadar iyi olursa olsun, elde edebileceklerinizin de bir sınırı vardır. Dünyanın en mükemmel müzakerecisi dahi, Beyaz Saray'ı satın almayı başaramayacaktır. Diğer tarafa, kendi MEAEİA'larından (Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif) daha cazip bulacakları bir teklif götürmedikçe müza-

kerede başarı beklememelisiniz. Eğer bu imkânsız görünüyorsa, müzakere bir şey ifade etmez. O zaman kendi MEAEİA'nızı iyileştirmeye yoğunlaşın ve belki karşı tarafınkini de değiştirmeye.

Müzakere Tarzınız Çok Büyük Fark Yaratır

Bir anlaşma ihtimali durumunda, koşulların oluşup oluşmaması veya sonucun memnuniyet verici ve sadece kabul edilebilir bir anlaşma olması arasındaki farkı, müzakere tarzınız yaratabilir. Pastanın büyütülebilir mi yoksa sadece bölüşülebilir mi olduğunu ve diğer tarafla iyi veya gergin iş ilişkiniz olup olmadığını, müzakere tarzınız belirleyebilir. Kartların tümünü diğer taraf elinde tutuyor gibiyse, o zaman müzakereyi nasıl yaptığınız kesinlikle büyük bir yaşamsal önem taşır. Farzedin, bir iş teklifi veya bir kurala istisna uygulanması üzerine müzakeredesiniz. Gerçekte, diğer taraf talebinizi geri çevirse ve verse bile verdiği çok küçük bir şeyse, çok az yarar sağlayabilirsiniz. Bu durumda müzakere yeteneğiniz her şeyinizdir. Başarı imkânınız ne kadar küçük olursa olsun, bu yeteneğinizden faydalanabilmenizi müzakere tarzınız belirleyecektir.

"Kaynaklar" "Müzakere Gücü" ile Aynı Şey Değildir

Müzakere gücü, birisini bir şeyi yapmaya ikna etme yeteneğidir. Amerika Birleşik Devletleri zengin bir ülke ve çok sayıda nükleer bombası var, fakat bunların hiçbiri terör olaylarını caydırmaya veya Beyrut gibi yerlerde rehin tutulanların serbest bırakılmasına pek faydalı olmamıştır. Kaynaklarınızın size müzakere gücü verip vermediği, genel çerçevede kimi ikna etmeye çalıştığınıza ve ne yapmalarını istediğinize bağlıdır.

"Kim Daha Güçlü?" Diye Sormayın

Siz mi yoksa diğer taraftakilerin mi daha *"güçlü"* olduğunu tahmine çalışmak tehlikelidir. Eğer kendinizin daha güçlü olduğuna

karar verirseniz, gevşeyebilir ve gerektiği kadar iyi hazırlanmazsınız. Diğer taraftan daha zayıf olduğunuza karar verirseniz, bu kez de cesaretiniz kırılıp, diğer tarafı nasıl ikna edebileceğiniz konusunda kendinizi yeteri kadar işinize verememe tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirsiniz. Ne sonuca varırsanız varın, sürdürülecek en iyi müzakere şeklini bulmanıza faydası olmayacaktır.

Aslında, kaynak dengesi tek tarafın lehine olsa dahi, müzakere gücünü artırmak için çok şey yapılabilir. Tabii kısa süreli de olsa, kozların diğer tarafın elinde bulunduğu müzakereler olacaktır. Fakat gittikçe birbirine bağımlılığın arttığı bu dünyada, hemen hemen her zaman yetenekli ve kararlı bir müzakerecinin gelecekte kullanabileceği kaynaklar ve ortaya çıkabilecek yeni güç birlikleri olabilir ve bu güç birliği en azından, tümüyle kuvvet dengesini değilse bile dayanak noktasının ibresini diğer yönde hareket ettirebilir. Denemeden neyin mümkün olabileceğini bulamazsınız.

Bazen insanlar, bir durumu değiştirmek için yapabilecekleri hiçbir şey olmadığına inanırlar ve güçsüz görünmeyi tercih eder gibidirler. Bu inanç, bir şey yapmamaları dolayısıyla, kendilerini suçluluk veya sorumluluk duygusundan uzak tutmaya yardım eder. Ayrıca durumu değiştirmeye çalışmanın getireceği gayret göstermek ve başarısızlık riski gibi sıkıntı yaratan külfetlerden de uzak tutar. Bu duygu anlaşılabilir olmakla beraber, insanın etkili bir müzakere yoluyla neler yapabileceği gerçeğini de değiştirmez. Bu, insanın kendini engelleme ve kendini tatmin etme halidir.

Pratik olarak yapılacak en iyi tahmin, elde edebileceğinizden fazlasını almak için kendinizi işin seyrine bırakıp iyimser olmaktır. Ümitsiz amaçlar uğruna birçok kaynağı boşa harcamadan, bazı şeylerin, başarılı olamasanız dahi denemeye değer olduğunu kabul edin. Bir şeyi ne kadar denerseniz, elde etme ihtimaliniz de o kadar artar. Müzakere üzerine yapılmış çalışmalar, bir işi başarma isteği ile sonuç arasında çok tutarlı ve sürekli bir iliş-

ki olduğunu göstermektedir. Mantık sınırları içinde olmak koşuluyla, olumlu düşünmek kazandırır.

Müzakere Gücü İçin Birçok Kaynak Vardır

Müzakere gücünüzü nasıl artırırsınız? Bu kitabın bütünü bu soruya cevap bulma çabası içindedir. Müzakere gücünün birçok kaynağı vardır. Bir tanesi iyi bir MEAEİA olmasıdır. Size inanmaları koşuluyla, diğer tarafa sizin alternatifinizin daha iyi olduğunu söylemek ikna edicidir. Fakat bu kitabın ikinci bölümünde özetlenen dört metodun her biri –insanlar, menfaatler, seçenekler ve objektif kriterler– de müzakere gücünün kaynağını oluştururlar. Diğer taraf bir alanda güçlü ise siz de başka bir alanda güç geliştirmeye çalışırsınız. Bu beş kaynağa bir altıncısını, taahhüdün gücünü ilave edeceğiz.

Müzakereciler Arasında İyi Bir İş İlişkisi Geliştirmek Güç Kazandırır

Eğer siz diğer tarafı onlar da sizi anlarlarsa; duygular kabul görür. İnsanlar anlaşamadıklarında dahi birbirlerine saygılı davranır. Eğer iyi dinleyerek iki taraflı net bir iletişim kurulursa, insanla ilgili problemler konunun esasından taleplerde bulunarak veya ödün vererek değil de birebir görüşülüp çözümlenirse, müzakereler daha düzgün ve her iki taraf açısından da daha başarılı geçer. Bu anlamda, müzakere gücü şaşılacak bir şey değildir. Diğer tarafın daha fazla müzakere gücü olması sizin daha az gücünüz olduğu anlamına gelmez. İş ilişkiniz ne kadar iyiyse, her iki taraf için de diğerini etkilemek o nispette iyi olur.

Genel olarak doğru olduğuna inanılanın aksine, diğer tarafın sizi etkilemek için artan becerisinden çoğu kez fayda sağlayacaksınız. Güvenilirlik konusunda gerçekten haklı bir isim yapmış olan iki kişi, birbirlerini, bu konuda kötü isim yapmış olan diğer iki kişiden daha iyi etki altına olabilir. Diğer tarafa güven duya-

bilmeniz, onların sizin üzerinizdeki etkisini artırır. Fakat bundan siz de faydalanırsınız. Her iki tarafın da fayda sağlayacağı güvenilir anlaşmalara girersiniz.

İyi bir iletişim, müzakere gücünü özellikle önemli hale getiren bir kaynaktır. Mesajınızı büyük bir beceri ile yerine göndermek, karşı tarafı dinlemek ve söylenenleri duyduğunuzu göstermek gibi şeyler ikna yeteneğinizi artırır. John F. Kennedy'nin haklı olarak meşhur olmasındaki ilk becerisi, etkili bir mesaj vermesiydi: "Asla korku duyduğumuz için müzakere etmeyelim, fakat asla müzakere etmekten de korkmayalım."[3]

Mesajın açık ve etkili olması için anlaşılır olması gerekmez. Birçok durumda –iki ayrı düşüncede olduğunuzda dahi– diğer tarafın düşünce tarzınızı anlamasına yardımcı olmak onların korkularını azaltır, yanlış algılamalarını düzeltir ve probleme beraber çözüm üretmeyi teşvik eder. İşyeri ihtiyaçları sözleşmesi için rekabete dayanan bir teklif verdiğini düşünen satıcıyı ele alın. Müşteri fiyat teklifini de teklifi yapanı da beğenmektedir, fakat piyasaya yeni giren bu firmanın, en üst noktada olan taleplerini karşılayamayacağı endişesindedir. Müşteri sadece "hayır, teşekkür ederim" der ve başka bir firmaya daha fazla öderse, satıcı, alıcının fiyatı beğenmediğini zannedebilir. Satıcının, müşteriyi, istediği miktarı temin edebileceği konusunda ikna fırsatı olmayacaktır. Bunun yerine müşteri, fiyat teklifindeki menfaatini ve kaygılarını satıcı ile paylaşırsa, bu her iki taraf için de daha iyi olur.

Diğer tarafın menfaatlerini veya muhtemel seçeneklere ilişkin bilgiyi iyi dinleyerek, müzakere gücünüzü artırabilirsiniz. Diğer tarafın duygu ve kaygılarını anlayınca, anlaşma ve anlaşmazlık konularını bulup çıkarmak, gelecekte ilerleme kaydetmek üzere faydalı yollar geliştirmek için kendilerine sesinizi duyurmaya başlayabilirsiniz.

---

3 20 Ocak 1961 tarihindeki başkanlık yemin töreninden.

Örneğin, doktorları tarafından yatmakta olduğu hastaneden özel imkânları olan bir hastaneye nakledilmek istenen yaşlıca hastayı düşünün. Doktorlar, defalarca kendisi için bu özel imkânlı hastanenin ne kadar iyi olacağını açıklamalarına rağmen, hasta yerinden kımıldamadı. Hastanın, kendi menfaatlerine tamamen ters davrandığını bilen doktorlar, hastanın düşünce biçimini akıl dışı bulup kendisini hafife aldılar. Ancak, bir stajyer doktor hastayı ciddiye aldı ve dikkatle dinleyip neden yerini değiştirmek istemediğini sordu. Hasta hayatında defalarca ne çok terk edilmişlik yaşayıp ne çok ıstırap çektiğini ve bu başka hastaneye taşınmanın da böyle bir şeyle sonuçlanması korkusu yaşadığını söyledi. Stajyer doktor, hastanın doğrudan bu kaygısıyla işe başladı ve hasta memnuniyetle başka hastaneye gönderilmeye razı oldu.

Diğer tarafın söylediklerini duyduğunuzu göstermeniz, aynı zamanda onları ikna etme yeteneğinizi de artırır. Diğer taraf sizin kendisini duyduğunuzu hissederse, o zaman sizi dinlemeye daha yatkın olur. Diğer taraf sizin de aynı görüşte olduğunuz bir şeyi söylüyorsa, dinlemek nispeten daha kolaydır. Aynı görüşte olmadığınız bir şeyi söylerlerken dinlemek daha zordur, fakat tam da o zaman dinlemenin en etkili olduğu andır. Yanlışlarını çürütmeye girişmeden önce dinleyin. Soruşturun. Onların görüşlerini anladığınızdan emin olun, onları anladığınızı bildiklerinden de emin olun. Diğer taraftakiler, söyledikleri şeyleri anladığınızı öğrendiklerinde, basit bir anlama eksikliği diye düşündükleri anlaşmazlığınızı ele almamazlık edemez.

Güç, Menfaatleri Anlamaktır

Diğer tarafın kaygılarını anladığınız ölçüde, bu kaygıları kendiniz için en az maliyetle yerine getirebilme imkânı bulursunuz. Önemli olabilecek elle tutulur olmayan gizli kalmış menfaatleri araştırın. Para gibi somut menfaatlerin arkasında neler ol-

duğunu sorun. ("Para ne için kullanılacak?") Bazen en kararlı şekilde belirtilen ve kabul edilemez bir pozisyon bile, altında sizinkiyle uyumlu bir menfaati yansıtır.

Radyo istasyonunu satın almaya çalışan işadamını düşünün. Radyo istasyonunun üçte ikisine sahip büyük ortak, hissesini akla uygun bir fiyata satmaya niyetliydi, fakat (istasyonun halen müdürü olan) üçte bir hisseli kişi, kendi hissesi için aşırı görünen bir fiyat istiyordu. İşadamı birkaç kez fiyatı artırdı fakat sonuç alamadı. Artık görüşmeyi bırakmayı düşünmeye başlamıştı. En sonunda, şirketin ikinci sahibinin menfaatlerinin ne olduğunu iyice araştırdı. Öğrendi ki kısmen sahibi olduğu istasyonun yönetimini sürdürmek bu kişi için paradan çok daha önemli. İşadamı, bu kişiye, kendisi için sadece vergi nedeniyle gerekli olan miktar kadar hisseyi satın almayı ve müdür olarak devam etmesini teklif etti. İkinci ortak bu teklifi kabul ederek işadamına hemen hemen bir milyon dolar kadar da tasarruf sağladı. Satıcının itirazının altındaki menfaatini anlamak, alıcının müzakere gücünü fazlasıyla artırmıştı.

Yalın Bir Seçenek Ortaya Koymak Güç Verir

Başarılı bir beyin fırtınası, sizin diğerlerini etkileme yeteneğinizi artırır. Her iki tarafın menfaatlerini anladığınız anda, çok kez –yukarıdaki radyo istasyonu örneğinde olduğu gibi– bu menfaatleri birbiriyle birleştirmek için akılcı bir yol bulmak mümkündür. Bazen bu, seçeneği canı gönülden ve maharetle ele alarak mümkün olabilir.

Kapalı zarf yöntemi ile yapılan pul müzayedesini düşünün. Müzayedeci, fiyat teklifine katılanların söz konusu pullara verilebilecek akla uygun en yüksek fiyatı teklif etmelerini ümit etmektedir. Ancak muhtemel alıcı adayları gerekenden fazla para vermek istemez. Normal seyreden kapalı zarf usulü fiyat vermede, her alıcı adayı, çoğu kez başkalarının verebileceğini tahmin

ettiği en yüksek fiyattan çok az yukarı bir fiyat teklif götürmeye çalışır. Fakat pul açık artırmasında, kurallar, en yüksek fiyatı veren kişinin, *ikinci en yüksek verilen fiyattan* pulları alacağını belirtir. Alıcılar tam olarak pulları kaça almak istiyorlarsa o fiyatı rahatlıkla teklif edebilirler, çünkü müzayedeci v*erdikleri o teklifi ödemeleri gerekmeyeceğini garanti eder!* Teklif veren hiç kimse kendisinin en yüksek fiyatı vermiş olmasından ümitlenmeye bırakılmaz ve en yüksek fiyatı veren kişi, teklif ettiği fiyattan daha az ödemekten dolayı da mutludur. Müzayedeci, fiyat yükseltmenin tümü dikkate alındığında, çoğunlukla kapalı zarf usulündeki en yüksek fiyatla ikinci en yüksek arasındaki fiyat farkının daha küçük olduğunu bildiğinden, normal müzayede sistemine[4] nazaran bu sonuçtan mutludur.

Dışarıdan Meşru Standartlar Kullanmak Güç Verir

Meşru standartları, hem başkalarını ikna etmek için kılıç, hem de size yapılan bir baskıya boyun eğmemek için yardım eden kalkan gibi kullanabilirsiniz. ("Size indirim yapmak isterdim, fakat bu fiyat kesindir. Bu, aynı malzemeye geçen hafta General Motors'un verdiği fiyattır; işte satış faturası burada") gibi bir cümleyi örnek alalım. Aynen, önceki ilgili uygulamaları ve prensipleri bularak bir avukatın hakimi ikna yeteneğini güçlendirmesi gibi, müzakereci de önceki uygulamaları, prensipleri ve diğer dış kaynaklı adil kriterleri bularak ve bunları güçlü ifadelerle ortaya koyabileceği yollar düşünüp şöyle söyleyerek müzakere gücünü güçlendirebilir: "Sizden, benzer bir iş için başkalarına ödediğinizden ne fazla ne de az istiyorum." "Ödeyebilirsek, evinizin

4 Buna benzer bir süreç her çeşit tahsis kararlarında kullanılabilir, çabucak tehlikeli duruma gelebilen atık tesisinin nerede inşa edilmesi gerektiği gibi bir konuda dahi. Howard Raiffa'nın "A Hypothetical Speech to a Hypothetical Audience About a Very Real Problem"ine (Gerçek Bir Problem Hakkında Hipotetik Dinleyiciye Hipotetik Konuşma) bakınız. Harvard Müzakere Programı Çalışması No. 85-5.

değeri neyse vereceğiz. Biz geçen ay yakındaki benzer bir evin satıldığı fiyatı teklif ediyoruz. Evinizin daha fazla ettiğini gösteren iyi bir sebep göstermedikçe teklifimiz kesin ve değişmez." Adil olandan fazla bir şey istemediğinize diğer tarafı ikna etmek, yapabileceğiniz en güçlü, akılcı iddialardan biridir.

İyi Bir MEAEİA Geliştirmek Güç Verir

Kitabın altıncı bölümünde tartıştığımız gibi, müzakere gücünüzü artırmanın belli başlı yolu, kolayca kazanılacak alternatifinizi iyileştirmekle olur. Cazip bir MEAEİA, diğer tarafı, daha fazla teklif getirmeleri için iknaya yarayan güçlü ve akılcı bir iddiadır. ("Sokağın karşısındaki şirket bana şu anda kazandığımdan yüzde yirmi daha fazla teklif etti. Ben burada kalmayı tercih ederim. Fakat bu hayat pahalılığıyla, iyi bir zam alamadıkça başka bir yere gitmeyi iyice düşünmem gerekecek. Siz neyin mümkün olabileceğini düşünüyorsunuz?")

MEAEİA'nızı bütünüyle iyileştirmeye ek olarak (müzakereler anlaşmayla sonuçlanmazsa yapacağınız şey), "mikro MEAEİA"nızı da hazırlamanız gerekir. Örneğin *bu toplantıda* anlaşmaya varılmazsa, en iyi sonuç nedir? Toplantıdan sonuç alınamazsa, ayrılırken kullanmak üzere önceden hazırlanmış bir taslak faydalı olur. ("Görüşlerinizi benimle paylaştığınız ve beni dinlediğiniz için teşekkür ederim. Eğer toplantıya devama karar verirsem, sizi ararım, belki de yepyeni bir teklifle beraber") diyebilirsiniz.

Bazen diğer tarafın MEAEİA'sını kötüleştirmenin gayet meşru bir davranış olması da mümkündür. Örneğin, tanıdığımız bir baba, genç oğlunu çimleri biçmesi için ikna etmeye çalışıyordu. Baba yüklü miktarda para teklif etti, fakat faydası olmadı. Sonuçta oğlu dikkatsiz davranarak, kendi MEAEİA'sını açığa vurdu. "Fakat baba para almak için benim çimi biçmeme gerek yok ki. Sen her hafta sonu cüzdanını tuvalet masasının üstünde zaten bırakıyorsun..." Baba hemen cüzdanını ortalıktan kaldıra-

rak ve de sormadan cüzdanından para almasını açıkça onaylamadığını belirterek, oğlunun MEAEİA'sını değiştirdi; oğlu derhal çimleri biçmeye başladı. Diğer tarafın MEAEİA'sını daha kötü hale getirme taktiği zorla yaptırmak ve istismar etmek için kullanılabilir, fakat adil bir sonuç için sigorta görevi de yapabilir. Kişinin, kendi alternatiflerini iyileştirmek ve diğer tarafın da kendi alternatiflerinin değerlendirmesini aşağıya çekmesi için göstereceği çaba, müzakere gücüne katkı sağlayan önemli bir yoldur.

Özenle Hazırlanmış Bir Taahhütte Bulunmak Güç Verir

İkna etme gücüne ek olarak, bir kaynağa dikkatinizi çekmek kayda değer: Taahhütte bulunmanın gücü. Müzakere gücünüzü artırmak için taahhüdünüzü üç şekilde kullanabilirsiniz: Örneğin, kesin bir teklifte bulunarak yapacağınız şeyi taahhüt edebilirsiniz veya neleri taahhüt etmeyeceğinizi. Ve diğer tarafın tam olarak ne gibi taahhütlerde bulunmasını istediğinizi açıklığa kavuşturabilirsiniz.

Yapacağınız Neyse İyice Açıklığa Kavuşturun

Müzakere gücünüzü güçlendirmenin iyi bir yolu, kesin ve iyi zamanlanmış bir teklifte bulunmaktır. Kesin bir teklifte bulunduğunuzda, sadece bir seçeneği ***kabul edeceğinizi***, aynı zamanda başka seçenekleri tartışmaya kapalı olmadığınızı da açıklayarak yapabilirsiniz. İşi kabul etmesi için birini ikna etmek istiyorsanız, sadece işten bahsetmeyin, teklif götürün. İşi siz teklif ederek, daha iyi koşullar için pazarlık çekişmesinden kurtulmuş olursunuz. Fakat diğer tarafın seçimini kolaylaştırarak ve daha kolay taahhütte bulunmalarına yardım ederek kazançlı çıkarsınız. Anlaşmaya varmak için artık tek söylemeleri gereken şey "evet"tir.

İleri sürdüğünüz koşullara evet derlerse yapacak olduğunuz şeyleri teklif olarak götürmek, diğer tarafın kaygan bir zeminde işe başlıyormuş gibi benzer korkularını yenmesi için bir yoldur.

Diğer taraf özellikle lehinize bir göstergenin sizi daha fazla talepte bulunmaya cesaretlendireceğinden korkarsa, net olmayan bu bilmedikleri duruma karşı, üzücü bir durumu kabul etmeyi dahi tercih edebilir. 1990 senesinde Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi, etkili yaptırımlar kabul etmeye zorlayarak Irak'ın Kuveyt'ten geri çekilmesinin arayışındaydı. Konsey'in almış olduğu kararlar, Irak'ın kesinlikle geri çekilmesini belirtmekteydi fakat geri çekilmenin sonucunda yaptırımların sona ereceğinden *hiç* söz etmiyordu. Saddam Hüseyin, Irak Kuveyt'ten çekildiğinde yaptırımların devam edeceğine inansaydı, o zaman o yaptırımlar çok tatsız şeyler de olsalar, Irak'ın geri çekilmesi için hiçbir istek bırakmazdı.

Teklif ne kadar somutsa o kadar ikna edicidir. Bu sebeple yazılı bir teklif sözlü olandan daha inandırıcı olabilir. (Tanıdığımız bir emlakçı, müşterisinin, masanın üstüne yüzlük dolar desteleri koyarak teklifte bulunmasından hoşlanır.) Ayrıca teklifinizi, geçerliliğini ne zaman ve nasıl kaybedeceğini belirterek de yapmak isteyebilirsiniz. Örneğin, Başkan Reagan'ın 1981 senesinde başlayan döneminde, İran'da rehin tutulan Amerikalı diplomatların serbest bırakılması için yapılan müzakerelerde böyle bir durum ortaya çıktı. İranlılar tekrar yeni bir Amerikan yönetimi ile müzakereye başlamak zorunda kalmak istemediler.

Bazı durumlarda, diğer taraf teklifinizi kabul etmezse, ne yapacağınızı açıklığa kavuşturmak da isteyebilirsiniz. Sizin MEAEİA'nızın onlar için ne gibi sonuçlar yaratacağını anlamamış olabilirler. (Bu akşam dairemizde ısıtma sağlanamazsa, sağlık departmanının acil servisini aramam gerekecek. Farkında mısınız bilmem, yasanın çiğnendiğini gördüklerinde, ev sahibine 250 dolar ceza kestikleri cevabını veriyorlar.)

Neleri Taahhüt Etmeyeceğinizi İyi Düşünün

Bazen diğer tarafı, daha fazla bir teklifte bulunamayacağınıza veya bulunmayacağınıza inandırarak ("Kabul et veya Terk

et"), kendi MEAEİA'larından daha iyi bir teklifi kabul etmeye ikna edebilirsiniz. Sadece teklif götürmekle kalmaz, değişiklik yapmayacağınız konusunda elinizi kolunuzu da bağlamış olursunuz. Kitabın birinci bölümünde tartışıldığı gibi, bir pozisyonun içine kilitlenmenin ciddi bir maliyeti vardır; erken kilitlenirseniz iletişimi sınırlandırırsınız ve diğer tarafta görmezden gelindiği veya zorla yaptırma duygusu yarattığı için, ilişkiye zarar verme tehlikesi de doğar. Diğer tarafın menfaatlerini anladıktan ve karşılıklı kazanç sağlayacak seçenekleri ortaya koyduktan sonra pozisyonunuza kilitlenince, tehlike daha azdır ve eğer katı tutumunuzu açıklayıcı ve sizi haklı gösterecek iradeniz dışı inandırıcı sebepler varsa, bu, diğer tarafla ilişkinize daha az zarar verecektir.

Bir noktada, masaya niyetinizin ciddi olarak ne olduğunu gösteren son bir teklif koymak en iyi şey olabilir. Böyle yapmak, diğer tarafın mikro MEAEİA'sını kötüye götürerek etkileme eğilimindedir. Bu noktada "hayır" derlerse, sizinle daha iyi bir anlaşma yapma ihtimalini kaçırmış olurlar.

Onların Yapmalarını İstediklerinizi Açıklığa Kavuşturun

Diğer tarafın taahhüt etmesini istediğiniz şeylerin, tam olarak hangi koşullarla olması gerektiğini ortaya koymakta fayda vardır. Bu, talebinizin akla yatkın olduğu güvencesi yaratır. "Susan, ben telefonda konuşurken bir daha sözümü asla kesmemeye söz ver" sözleri, acil bir durumda Susan'ın bunu tam sözlük anlamında almasıyla faciaya sebep olabilir. Fazlasıyla geniş içerikli, karşı tarafı bağlayıcı olmaktan uzak, yaşamsal bilgi içermeyen veya uygulanabilir olmayan yarım yamalak bir taahhütten uzak durmak istersiniz.

Diğer taraftan özellikle yapmalarını istediğiniz bir şey varsa, istediğiniz o akla yatkın olan şeyin tam olarak ne olduğunu söylemektir. Aksi halde, yapmaları gerekenden fazlasını yapmak istemediklerinden, hiçbir şey yapmayabilirler. 1990 sonbaharın-

da örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin Saddam Hüseyin'i etkileme yeteneği, kendilerini nelerin tatmin edeceği konusundaki belirsizliklerinden dolayı azalmıştı. Değişik zamanlarda, Irak'ın Kuveyt'ten çekilmesi, Irak'ın nükleer tesislerinin imhası, Irak'ın askeri gücünün azaltılması ve Saddam Hüseyin'in devrilmesi gibi seçenekler Amerika'nın muhtemel hedefleri arasındaydı.

Güç Potansiyelinizi Sonuna Kadar Kullanın

Müzakere gücünüzün potansiyelini sonuna kadar kullanmak için, her bir güç kaynağını diğer kaynaklarla uyumlu bir şekilde kullanmalısınız. Bazen müzakereciler en güçlü kaynağını arar bulur ve sadece onu kullanmaya çalışır. Örneğin, eğer bir müzakerecinin güçlü bir MEAEİA'sı varsa, son teklifi kabul edilmedikçe masayı terk etmekle tehdit ederek diğer tarafla karşı karşıya gelebilir. Bu, müzakerecinin teklifin neden adil olduğu değerlendirmesindeki ikna gücünü azaltabilir. Eğer diğer tarafa MEAEİA'nızı ileteceksiniz, bunu, ilişkiye saygılı olduğunuzu göstererek, iki taraflı iletişimi açık tutarak, son teklifinizin meşruluğunun altını çizerek ve bu teklifin diğer tarafın da menfaatlerine uygun olduğu gibi şeyleri ileri sürerek daha iyi yapabilirsiniz. Her bir öge diğerlerini sağlamlaştıracak şekilde kullanılırsa, elinizdeki böyle bir müzakere gücünün genel sonucu daha büyük olacaktır.

Ayrıca söylediğiniz ve yaptığınıza inanıyorsanız, müzakereci olarak daha etkili olacaksınız. Bu kitaptaki düşüncelerden ne şekilde faydalanabilirseniz faydalanın, bunları sanki başkasının kıyafetine bürünüyormuşcasına yapmayın. Hem aklınıza uygun hem de içinde rahat edeceğiniz bir hale gelene kadar kendinize göre kesin düzeltin deriz. Bu, pek rahat geçmeyen bir deneme ve uyum sağlama süreci gerektirebilir, fakat sonuçta, söylediğinize inanıyor ve inandığınızı söylüyorsanız, müzakere gücünüzü en üst seviyeye çıkaracaktır.

Harvard Müzakere Projesi Üzerine Kısa Bilgi

Harvard Müzakere Projesi, Harvard Üniversitesi'nde, müzakere problemleri üzerine çalışan, müzakere ve arabuluculuğa dair iyileştirilmiş metodları geliştiren ve yayan bir araştırma projesidir. Harvard Hukuk Fakültesi Müzakere Programı'nın bir parçasını oluşturmakta olup, Harvard, MIT, Simmons ve Tufts'dan bilim insanlarının oluşturduğu bu konsorsiyumla projeyi beraber yürüterek, uyuşmazlıkların çözümüne dair teori ve pratik geliştirmektedir. Proje kapsamındaki faaliyetler aşağıdakileri içerir:

Teori Oluşturmak: Proje, Eylül 1978'de Amerika Birleşik Devletleri tarafından Camp David'de Ortadoğu Barış Müzakeresi'nde kullanılan tek metinlik arabuluculuk yöntemi ve bu kitapta özetlenen prensipli müzakere metodu gibi yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı oldu.

Öğretim ve Eğitim: Proje, profesyoneller (avukatlar, işadamları, diplomatlar, gazeteciler, hükümet yetkilileri, sendika liderleri, komuta kademesindeki subaylar ve diğerleri) ve üniversite öğrencileri ve mezunları için programlar geliştirmekte olup, lise öğrencileri için de pilot bir öğretim programı geliştirmiştir. Her sene proje kapsamında, avukatlara ve genel olarak herkese açık, Harvard Hukuk Fakültesi'nin programının bir kısmı olan Avukatlar İçin Eğitim adıyla iki haftalık müzakere kursu veriyorlar. İlgilenen kişiler, Program of Instruction for Lawyers, Harward Law School, Cambridge, MA 01238 adresine müracaat etmelidir.

Yayınlar: Proje grubu, konu ile ilgili *International Mediation: A Working Guide*'da (*Milletlerarası Arabuluculuk: Çalışma Rehberi)* müzakereciler için kontrol listeleri, vaka çalışmaları, müzakere uygulamaları, öğretmen rehberleri ve uygulamacılar, öğretmenler ve öğrenciler tarafından kullanılmak üzere tasarlanmış olan formlardan oluşan pratik kaynaklar hazırlar. Dağıtıma hazır öğretim belgeleriyle ilgili sorulara (kendi üniversite dersimiz "Milletlerarası Uyuşmazlıklarla Başa Çıkmak" dahil olmak üzere) ait araştırmalara ulaşmak için Program on Negotiation Clearinghouse, Pound Hall 513, Harvard Law School, Cambridge, MA.01238 adresine müracaat edilmesi gerekmektedir.

Faaliyet Araştırması: Toplumu ilgilendiren ve devam etmekte olan uyuşmazlıklarda, katılımcılar bazen projeye davet edilerek proje üyelerinin müzakere sürecinden daha fazla bir şeyler öğrenebilmeleri, uyuşmazlık taraflarının da profesyonel önerilerden faydalanabilmeleri amaçlanmaktadır.

Türkiye gibi çatışmacı olduğuna inanılan bir toplumda, özel veya iş hayatımızdaki uyuşmazlıkları sinirlenmeden, karşı tarafla yanlış anlaşmaksızın ve prensipler ışığında çözebilmek ne güzel olurdu değil mi? İşte *'Evet' Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak*, bunu başarmanın yolunu gösteriyor; insanları problemden ayrı tutmayı, pozisyonlara değil menfaatlere odaklanmayı, her iki tarafı da memnun edecek seçenekleri beraber çalışarak bulmayı ve sizden daha güçlü olan, oyunu kurallara göre oynamayı reddeden veya "çirkin taktiklerden" yararlanmak isteyenlere karşı nasıl başarı ile müzakere edeceğinizi anlatıyor.

Harvard Müzakere Projesi grubunun müzakere, iş sorunları ve milletlerarası alandaki uyuşmazlık çözüm yollarına ilişkin çalışmalarına dayanan bu kitap, uygulanabilirliğini sadece siyaset ve iş dünyasındaki uyuşmazlıklar açısından değil, şehir hayatının giderek daha menfaatlere dayalı ilişkilerinde, ya da en basitinden komşular arasındaki uyuşmazlıklardan aileye kadar geniş bir yelpazede kullanılabileceğini de gösteriyor. Dolayısıyla, Türkiye'de hayatın daha demokratik prensipler ve hesap verebilirlik ışığında yürümesinin hedeflendiği bir dönemde kitapta yer alan prensipler daha da anlamlı olmaktadır. Kitabın Türkçeye kazandırılmış olması, bu konuları gittikçe daha yoğun tartışan bir Türkiye'de belki de tam zamanında olmuştur.

Bugüne kadar müzakere üzerine okuduğum en iyi kitap. Arkadaşlarını, mülkünü ve gelirini korumak isteyen birey kadar barışı korumak isteyen devlet adamları için de amacına uygun bir kitap.
John Kenneth Galbraith

Milletlerarası düzeyde katkı sağlamış olan sade ve güçlü fikirler bu kitapta herkese ulaştırılmış. Bizlere, bir sorunu müzakere ederken nasıl bir yaklaşım göstermek gerektiğiyle ilgili mükemmel öneriler sunuyor.
Cyrus Vance (60'lı yıllarda Kıbrıs sorununda arabulucu diplomat)

EĞİTİM

ISBN 978-605-399-025-3





İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

www.bilgiyay.com