

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----|
| BAŞLARKEN..... | 7 |
| BİRİNCİ BÖLÜM: MÜZAKERE NEDİR?..... | 11 |
| Bir Görüşmeye “Müzakere” Demek İçin..... | 13 |
| Ne Zaman Müzakere Etmemeliyiz?..... | 18 |
| Neden Müzakere Ederiz?..... | 19 |
| Müzakerenin Kuralları..... | 21 |
| İKİNCİ BÖLÜM: MÜZAKERE NE DEĞİLDİR? | 25 |
| Müzakerede Doğru Bilinen Yanlış Bakış Açıları | 25 |
| Müzakere ile Pazarlık Aynı Şey Midir?..... | 29 |
| Müzakerede Doğru Bilinen Yanlış Taktikler..... | 31 |
| Müzakere Hataları..... | 35 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MÜZAKEREDE | |
| İLETİŞİMİN ESASLARI | 41 |
| İletişim Süreci | 42 |
| Müzakerelerde Etkin Dinlemek | 44 |
| Müzakerelerde Etkin Konuşmak..... | 47 |
| Filtreleme Yapabilmek..... | 53 |
| Beden Dilinden Anlamak..... | 56 |
| Hitap Tarzı ve Bazı Sözcüklerin Kullanılış Tarzları..... | 73 |
| Şahıs Zamirlerinin İpuçları | 74 |

| | |
|--|----|
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: MÜZAKEREDE ÇIKARLAR, SEÇENEKLER VE ÖLÇÜTLER..... | 77 |
| Pozisyonlara Değil, Çıkarlara Odaklanmak..... | 78 |
| Verimli Anlaşmalar Yapmak ve Oyun Teorisi | 81 |
| Seçenek Oluşturmanın Önemi | 83 |
| Müzakerede “Yaratıcılık” Üzerine | 85 |
| Hedeflerimizi Nasıl Belirleyeceğiz? | 86 |
| Tarafsız Ölçütler Kullanmakta Israrlı Olmak | 87 |
| “Haklısınız” Değil, “İşte Bu Doğru” Dedirtmek | 92 |

| | |
|--|-----|
| BEŞİNCİ BÖLÜM: B-PLANINI HAZIRLAMAK VE TAHMİN EDEBİLMEK | 95 |
| “Müzakere Edilen Anlaşmaya En İyi Alternatif” Hazırlığı..... | 97 |
| “Galiba Anlaşmayı Bizim Kadar İstemiyorlar” | 105 |
| “Bu Anlaşma Olmadan da Yaşayabilirim” ve “Biz Bu Anlaşmayı Sizinle Yapmak İstiyoruz”..... | 106 |

| | |
|--|-----|
| ALTINCI BÖLÜM: MÜZAKEREDE “GÜÇ” KAVRAMI | 111 |
| Müzakerede Güç Kaynakları | 112 |
| Çıpa Etkisi (Yanılgısı) | 117 |
| Müzakerede Taviz..... | 119 |
| İkna Gücünün Esasları | 121 |

| | |
|--|-----|
| YEDİNCİ BÖLÜM: MÜZAKEREDE İNSAN UNSURU | 125 |
| İnsani Halleri Müzakere Konusundan Ayırmak | 126 |
| Seni Dinliyorum, Anlıyorum ve Ciddiye Alıyorum | 139 |

| | |
|---|-----|
| SEKİZİNCİ BÖLÜM: MÜZAKEREYİ PLANLAMA VE HAZIRLIK..... | 141 |
| Müzakerenin Aşamaları..... | 142 |
| Müzakereyi Planlama Kılavuzu..... | 143 |
| Müzakere Öncesinde Hangi Hazırlıkları Yapmalıyız? | 155 |
| | |
| DOKUZUNCU BÖLÜM: MÜZAKERE PERFORMANSI..... | 165 |
| Konuları Nasıl Sıralayacağız? | |
| (Önce İş Dışı - Sonra Küçük - En Sonda Zor)..... | 165 |
| Başlangıç Sert mi, Yoksa Yumuşak mı Olmalı? | 166 |
| Hayır'dan Evet'e mi, Evet'ten Hayır'a mı? | 167 |
| Çocukların “Müzakere Performansları” Üzerine..... | 168 |
| Müzakereyi Bir Oyun Olarak Görmek | 170 |
| Değerimizin Üstünlüğü, Ayrışmanın Önemi | 171 |
| Bölf Yapmak, Ültimatı Vermek Yerine İnsanları Kararın Bir Parçası Yapmak | 172 |
| Çerçeveleme Etkisi: Ne Söylediğiniz Değil, Nasıl Söylediğiniz Yönlendirici Olabilir!..... | 173 |
| Müzakerelerde Hata Yaparsak Nasıl İlerleyeceğiz? | 179 |
| Doğru Bildiğimizi Nasıl Savunacağız?..... | 180 |
| İnce Ayarlı Sorular Sormak (5N1K - 2N1K = 3N)..... | 181 |
| “Yoksa Siz Bize Güvenmiyor musunuz?” | 183 |
| Zor Durumlar ile Nasıl Başa Çıkabiliriz? | 186 |
| | |
| BİTİRİRKEN..... | 193 |
| KAYNAKÇA..... | 195 |
| DİZİN..... | 197 |
| YAZAR HAKKINDA | 200 |

İnsan kurallara sığmaz!

BAŞLARKEN

İhracat satış elemanı olarak çıktığım ilk seyahatte kendimi Şam'da, çok çok deneyimli bir ticaret adamının karşısında buldum. Yalnız değilim, yanımda müdürüm var, ancak ikisine de bakıyorum, vücut dilleri, konuşma tarzları, kağıtları tutuşları, koltuğa oturuşları bile birbirinden çok farklı. Müzakere nedir pek bilmiyorum ama bizimkinin çok zor anlar yaşadığını, diğerinin ise kendi ofisinin konforu içinde karşısındakini şöyle parmağının ucunda oynattığını anlayabilecek kadar bilinçliyim. Çok yeniyim, kimse fikrimi sormuyor, zaten sorulsa da verecek bir fikrim yok.

O anda hissettiğim tek şey, bizim tarafta bir şeylerin eksik ve diğer tarafta o şeylerden bolca var olduğu...

Müzakere bilgisinden, müzakere tecrübesinden ve gücünden söz ediyorum. Yıl 1984... O ilk seyahatimde yaşadıklarımın beni bu konuları araştırıp öğrenmeye yönlendirmiş olduğunu söylemeliyim. O günden sonraki iş hayatım bana hep müzakereyi yaparak, görerek, yanılarak, yaşayarak, başararak, iyi yapanları inceleyerek öğrenme ve deneyimlerimi zenginleştirme fırsatları verdi. Konuyu çok okudum ve araştırdım. Öğrendiklerimi doğru uygulamaya çalıştım. Süreci iyi ve kötü yönetenleri izledim, yanlış uygulayanların neden başaramadıklarını anladım. İşimde ilerledikçe hem Türkiye'de-

ki hem de dünyanın çok çeşitli kültürlerinden iş insanları ile müzakereler sürdürmeye başladım.

Aslında hayatımızın her alanında ve her an, kendimizi müzakere davranışı içinde bulabiliyoruz. Bu kimimiz için doğal bir yetenek, kimimiz ise deneye yanıla öğreniyor. Başlarda belki birçok fırsat kaçırıyoruz, ancak uyguladıkça, hatalarımızı gördükçe, biraz da hatalarımızdan ders alma ve analiz yeteneğimiz varsa performansımızı iyileştirebiliyoruz. Giderrek daha az fırsat kaçırmaya ve öncekine nazaran daha iyi ve daha kazançlı müzakereler yürütmeye başlıyoruz. Bazılarımız ise çeşitli nedenlerle bu konuyu pek öğrenemeden yaşamını sürdürüyor.

“Benim yeteneğim yok, ben yapamam” demeyin. Kazandıran müzakerenin bazı kuralları, bazı ilkeleri var. Mesele bunları bilip uygulayabilmekte ve yanlış bildiklerimiz varsa onlardan kurtulmakta. Yani el yordamı ile ilerlemeye gerek yok. Bunun okuyarak, eğitim alarak ve mutlaka uygulayarak öğrenilebilecek bir yetkinlik olduğunu söyleyebilirim.

İngilizcede sevdiğim bir kelime var: “*unlearn*”. Bu kelimeyi Türkçeye “öğrendiklerini sıfırlamak” olarak çevirebiliriz. Bir konu ile ilgili ortada yanlış bilgiler varsa ve siz o konunun doğrusunu anlatmak istiyorsanız, önce o bilgileri zihinlere sıfırlamak zorundasınız. Ben de bu düşünceyle kitabımın başlarında müzakerenin *ne olmadığını*, sık sık karıştırılan *pazarlık* konusu ile olan ayrımını, doğru bilinen yanlışları ve hataları ele aldım.

Diğer bölümlerde ise müzakerede iletişiminin esaslarından güç unsurlarına, taviz alışverişinden duygusallık konularına, hazırlık, planlama ve süreç boyunca performans ile ilgili daha birçok konuya değinmeye çalıştım.

Seminer ve derslerimde anlattığım her şeyi, yıllar içinde yaptığım ilavelerin tümünü ve katılımcılarımdan gelen katkıları elbette bir kitaba sığdırmak mümkün olamazdı. Yine de

pek çok konuyu burada sistematik bir şekilde toparlayabildiğimi düşünüyorum. Bu süreçte eğitimlerimin içeriğini zenginleştirecek birçok örnek, ilke, bakış açısı ve öneri de ortaya çıkmış oldu. Dolayısıyla bu çalışmamın bundan sonra vereceğim müzakere seminerlerine de büyük katkı sağlayacağını hissediyorum.

Yararlanmanız dileğiyle, iyi okumalar.

Necil Beykont
İstanbul, Şubat 2020

İnsan kurallara sığmaz!

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜZAKERE NEDİR?

Arapça kökenli bir kelime olan “*müzakere*”nin genellikle ‘*bir konuyu tartışarak incelemek*’ anlamında kullanıldığını ve sık sık ‘*pazarlık*’ ile karıştırıldığını görüyoruz. İngilizcedeki ‘*negotiation*’ kelimesinin karşılığı.

Görüşmek, konuşmak, tartışmak, irdelemek, anlamak, anlaşılacak, yardımlaşmak, işbirliği yapmak, çözüm aramak, ödün alıp vermek. İçinde bunların hepsi var ama tek kelimelik Türkçe kökenli bir karşılığı henüz yok.

Müzakerenin anlamını açıklarken bazı unsurlara değinmekte fayda var:*

- **Taraflar:** Müzakerede farklı fikirlere ve farklı ihtiyaçlara sahip iki veya ikiden fazla tarafın olması gerekiyor
- **İyi hissetme ve iyi hissettirme:** Müzakerenin sonunda eğer anlaşma sağlandıysa tarafların masadan mutlu olarak kalkması gerekiyor. (Oysa pazarlık yaparken diğer tarafın iyi hissetmesini pek dikkate almayız.)

* Weingart, Hyder, and Prietula, 1996

- **Bir anlaşmanın hedeflenmesi:** Evet, hedefte anlaşmak var, ancak her müzakerenin bir anlaşma ile bitmediğini biliyoruz. Bazen müzakere bize ‘kimlerle anlaşamaya-çağımızı’ da gösterebilir. Buna da müzakere masasından kalkarken edindiğimiz değerli bir bilgi olarak bakabiliriz.

**Anlaşmaya varmamak,
kötü bir anlaşma
yapmaktan iyidir.**

- **Satış, pazarlama, psikoloji ve sosyoloji** bilgilerinin gerekliliği: Bu bilgiler olmadan sağlıklı ve verimli bir müzakere sürecini yürütmenin zor olduğunu söyleyebiliriz.
- **Kendine güven, analiz ve pazarlık** yetkinliklerinin gerekliliği: Detaylarını ve nedenlerini ileriki bölümlerde göreceğimiz bu yetkinliklerin ilkeli bir müzakerecede bulunması gerekiyor.
- **İletişim ve ikna** becerilerinin gerekliliği: Yine ileriki bölümlerde inceleyeceğimiz bu becerilere ait ilkeleri bilmeden kazançlı bir müzakere olmuyor.

Bu unsurların tümünü ele aldığımızda benim müzakere tanımım ortaya çıkıyor:

Müzakere, farklı fikirlere ve farklı ihtiyaçlara sahip taraflar arasında yaşanan, satış, pazarlama, psikoloji, sosyoloji bilgileri ile kendine güven, analiz ve pazarlık yetkinlikleri gerektiren ve sonunda tüm tarafların iyi hissedeceği bir anlaşmayı hedefleyen bir iletişim ve ikna sürecidir.

BİR GÖRÜŞMEYE “MÜZAKERE” DEMEK İÇİN...

Verdiğim kurumsal eğitimlerde **zorunluluk, çaresizlik, talimat alma** durumlarında yapılan görüşmeler ile müzakere görüşmelerinin birbirine karıştırıldığını görüyorum.

Önünde sonunda diğer tarafın dediğini (o tarafın dayattığı koşullarda) yapmak zorunda olacağını bile bile “*belki de dayatılan koşulları hafifletebilirim*” umuduyla yapılan, sadece o görüşmede anlaşma sağlanırsa iş yapma umudu olup başka bir seçeneği olmayanların yaptığı görüşmelerden söz ediyorum.

Bu tip görüşmeler ile çok benzeşen müzakere görüşmelerini birbirine karıştıranlar, müzakere prensiplerini o durumlarda uygulamaya imkan olmadığını savunarak “*ama hocam*” diye başlayan bir çok itiraz dile getiriyorlar. Ben de onlara “*tali-mat alma toplantılarında müzakere prensiplerinin pek fazla işe yaramayacağını*” tatlı bir dille anlatmaya çalışıyorum.

**İçinde zorunluluk,
çaresizlik, talimat, korku ve
tehdit olan görüşmelere
müzakere denmez.**

Bir görüşmeye “müzakere” denebilmesi için bazı temel özelliklere uygun olması gerekiyor:*

I. Sistemsizlik

- Bir sistemin, yani genel kabul görmüş veya uymak zorunda olunan bir kurallar bütünüünün olmaması, veya

* Lewicki, 1992, Rubin & Brown, 1975

- Her iki tarafın da sistemin dışına çıkarak kendi çözümlerini oluşturmayı tercih etmesi halinde müzakere durumu ortaya çıkar.

Dükkan açmak için bankadan kredi isteyen bir küçük işletmeci ile on milyon dolar kredi isteyen çok güvenilir bir şirketi ayrı ayrı ele alalım ve gelin bu iki kredi alışveriş sürecini karşılaştıralım;

Küçük işletmecinin bankaya kadar giderek teminat ve geri ödeme koşullarını kabul edip hazır sözleşmeyi imzalamak dışında pek bir seçeneği yoktur, değil mi?

Öte yanda, on milyon dolar kredi arayışını duyan farklı banka yöneticileri, büyük ihtimalle o güvenilir şirket yetkilisinden randevu alıp “kredi koşullarını görüşmek üzere” bir ziyarete gelmek isteyecektir.

Peki ama, her iki durumda da bir kredi alışverişi söz konusuna olduğuna göre süreçler arasındaki bu fark nereden kaynaklanmaktadır? Yani ilk örneğimizdeki müşteri bankaya kadar gidip hazır yazılı koşullara uyacağına dair imza atarken nasıl oluyor da banka yöneticileri ikinci örneğimizdeki müşterinin bulunduğu yere kadar gelerek özel kredi koşullarını görüşmek istemektedirler?

İlk örneğimizde taraflardan biri (banka) sistemin dışına çıkmak istememekte, ikinci örnekte ise her iki taraf da (banka ve büyük şirket) sistemin dışına çıkarak kendi çözümlerini oluşturmayı tercih etmektedir. İlk örnekte herhangi bir müzakere oluşmazken, ikincisinde taraflar müzakere ile bir çözüme (anlaşmaya) ulaşmak istemektedir.

II. Yaptırımsızlık (Eşitlik)

Gelin şöyle bir cümle ile başlayalım: ‘*Müzakere masasında taraflar eşittir.*’ Peki ama çok büyük ve anlı şanlı bir şirket ile bir KOBİ müzakere ederken nasıl olur da müzakerede taraf-

lar eşittir diyebiliriz? Diyebiliriz, çünkü cümlemiz “*müzakere masasında*” diye başlıyor. Yani o KOBİ’nin müzakerecileri, ‘*kendi personel, ciro ve bilanço rakamlarının diğer taraftan daha az olmasını*’, masaya otururken bir ‘*güçsüzlük*’ olarak görmemelidirler. Aynı şekilde büyük şirketin müzakerecilerinin de, ‘*büyük şirket olma durumunu*’, diğer taraf üzerinde bir ‘*müzakere gücü*’ olarak kullanmamaları (veya diğer tarafın buna izin vermemesi) gerekir.

**Ancak diğer taraf üzerinde
bir yaptırım gücümüz,
yani istediğimiz bir sonuç
ya da davranışı dayatacak
gücümüz yoksa müzakere ederiz.
Aynı durum diğer
taraf için de geçerlidir.**

İlk bakışta, bu yazdıklarımızın gerçek hayatla pek örtüşmediği düşünülebilir. Öyle ya; “*Koskoca ve ünlü bir şirket ile iş görüşmesi yapan, adı sanı duyulmamış bir KOBİ’yiz. Onlara kafa tutmamız ne mümkün?*”

Siz o masaya bu zihniyetle oturursanız, zaten o görüşme ‘müzakere’ olmaz. Demek ki siz oraya emir ve talimat almaya gittiniz. Öyleyse siz her şeye razı olacaksınız. Zarar etmemek için dua etmeye başlayabilirsiniz. Eğer görüşmeniz bir iş müzakeresi olacak ise şunları not etmekte fayda var:

- Masada taraflar eşittir
- Eşitlik, şirket büyüklükleri konusunda değil, o masada görüşülmekte olan müzakere konuları ile sınırlıdır
- Masada tarafların birbiri üzerinde yaptırım gücü yoktur

- O masaya taraflar birbirlerine ihtiyaçları olduğunu düşündükleri için oturmuşlardır
- Taraflar o masaya belli konularda karşılıklı taviz alış-verişı sonunda birbirlerini ikna edebileceklerini düşündükleri için oturmuşlardır
- Müzakere anlaşma ile sonuçlanmaz ise her iki tarafın da alternatifleri olabilir

**“Masada eşitiz, birbirimize
ihtiyacımız var, taviz alışverişı
yapacağız, alternatiflerimiz var.”**

...

**Hepsi doğru ama siz bunları
sakın bu şekilde söylemeyin.**

Öte yandan, büyük şirket ‘*rakamsal büyüklüğünü*’ bir ‘*güç ve baskı unsuru*’ olarak müzakere masasına getirmek isteyebilir. Burada da iş, örneğimizdeki KOBİ’ye düşmektedir. Şöyle ki; küçük şirket, yukarıda sıraladığımız altı noktanın her iki taraf için de geçerli olduğunu bilmeli ve bildiğini göstermelidir.

Bu noktada çok dikkatli olmamız gereken şey şudur: Tarafların bunları birbirlerine yukarıdaki ifadeler ile söylemeleri doğru olmaz. Evet, bunları bileceğiz ama diğer tarafın müzakerecilerine bu şekilde ifade etmeyeceğiz. (Bu konuya beşinci bölümde tekrar ve daha geniş olarak değineceğiz).

III. Psikolojik İhtiyaçların Yönetimi

Müzakereyi tanımlarken ‘*iyi hissetme ve iyi hissettirme*’ unsurundan söz edip ‘*müzakerenin sonunda eğer anlaşma sağlandıysa tarafların masadan mutlu olarak kalkması gerekir*’ demiştik.

Karşınızdaki müzakereci, müzakere masasında olmayan ama önem verdiği insanların muhtemel düşünce ve tepkilerinin, ilkelerin, ahlak ve meslek kuralları dahil tüm kuralların, yani ait olduğu referans grubunun temsili bir gücünün etkisi altındadır. Siz bir kişiyle müzakere ettiğinizi sanıyor olabilirsiniz, oysa onun arkasında iç içe geçmiş karmaşık bir ‘insanlar ve değerler bileşimi’ vardır.

–Emre Kongar

Müzakere masasında konuşulanlar, sonunda yazıya dökülebileceğimiz (rakamlar, ürünler, isimler, tarihler, performans göstergeleri, vb.) somut konulardır. Ancak müzakerenin konuları sadece bunlardan ibaret değildir. Müzakerelerde hiçbir zaman anlaşma maddesi olarak yazılamayacak, ancak en az yazıya döktüğümüz somut konular kadar önem taşıyan bir konu grubu daha vardır; **diğer tarafın psikolojik ihtiyaçları**. ‘Yöneticisi tarafından takdir edilmek’, ‘Kendi değerlerine ve inançlarına uygun adım atmak’, ‘İş arkadaşlarına mahcup olmamak’, ‘Geride kötü bir referans bırakma korkusundan kurtulmak’, bu psikolojik ihtiyaçlara verebileceğimiz örneklerdir.

Bir müzakereci süreç boyunca bunların farkında olmalı ve somut konuların yanında diğer tarafın bu ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde müzakereyi yönetebilmelidir.