

MÜZAKERE

Negotiator's

Müzakerelerde en iyi anlaşmayı elde elde etmeniz için ipucu, yöntem ve taktikler

Patrick Forsyth

"Sadece temel prensipleri sunmakla yetinmeyen, aynı zamanda kendinizi bir uzman gibi hissedip özgüvenle müzakereye oturmanıza yardımcı olacak tavsiyelerle dolu, çok pratik bir kitap."

Robin Birn, Genel Müdür, Strategy, Research and Action Ltd

"Müzakerelerde bulunan herkesi, ihtiyaç duyacağı beceri ve yöntemler konusunda eğiten kapsamlı bir eser ve zekice, muzip bir tavırla, kolay okunur bir formatta yazılmış."

Anthony Skinner, OSM Ltd

MÜZAKERE

Negotiator's

First published as the Negotiator's Pocketbook by Patrick Forsyth. (c) Patrick Forsyth, 2000.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 1
Tanım, örtüşen iletişim biçimleri, müzakerenin iki türü, müzakereye başvurulan alanlar



MÜZAKERENİN ESASLARI 9
Sürecin özü, değişkenler, etkide bulunma gücü, 4 temel kural, denge noktası, uyum köprüleri karşılıklı ödün/taviz vermek, para mevzusu



HAZIRLIK 25
Yedi kilit aşama, toplu müzakereler, prova



ÖNDE OLMANIN ON YOLU 39
Süreç boyunca başvurulacak yöntemler



SÜRECİN YÖNETİLMESİ 51
Bir planınız olsun ve bunu uygulayın, fiziksel avantaj yaratın, "onlar"ın sayısını azaltın, sözünüzü yerine getirin, zekice iletişim kurun, görüşmede "bir ileri bir geri yapmak"



KARŞI KARŞIYA İNSAN DAVRANIŞLARI 61
İşleri halledi biçiminiz, tavırlar, sözel işaretler, kontrolü elde tutmak, taktiksel davranışlar, karşılık verme davranışları



ÖZETLEYİCİ KONTROL LİSTELERİ 101
1. müzakere prensipleri
2. müzakere taktikleri
3. öneriler



GİRİŞ



G

"Biri tüm kartlarını açacağını söylüyorsa, ceketinin kolunda ne gizlediğine bakarım."

Lord Hore-Belisha

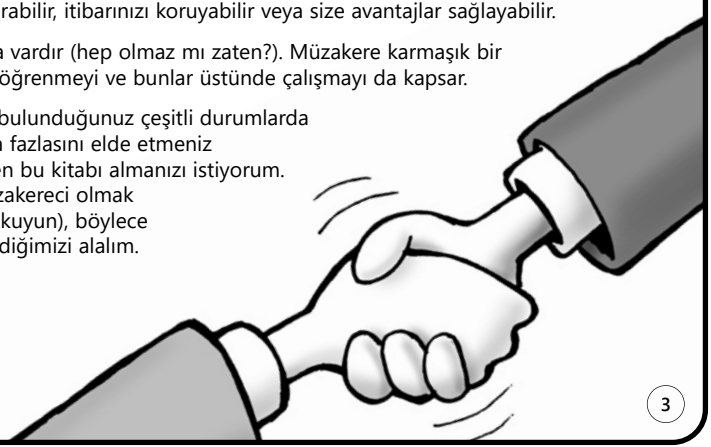
GİRİŞ

İŞE YARAR BİR BECERİ

Müzakere etme, ilişkileri yumuşatma gücüne sahiptir. Size zaman ve para kazandırabilir, sizi uğraşmaktan kurtarabilir, itibarınızı koruyabilir veya size avantajlar sağlayabilir.

Ama bir püf noktası da vardır (hep olmaz mı zaten?). Müzakere karmaşık bir süreçtir. Bazı beceriler öğrenmeyi ve bunlar üstünde çalışmayı da kapsar.

Bu kitap, müzakerede bulunduğunuz çeşitli durumlarda daha iyi iş çıkarıp daha fazlasını elde etmeniz amacıyla hazırlandı. Ben bu kitabı almanızı istiyorum. Siz ise daha iyi bir müzakereci olmak istiyorsunuz. Alın (ve okuyun), böylece her iki taraf olarak istediğimizi alalım. Anlaştık mı?



TANIM



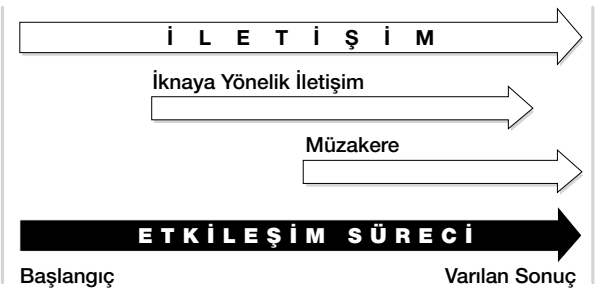
Müzakere, farklı görüşlere sahip iki (ya da daha fazla) kişinin bir konuda anlaşmaya varmak üzere bir araya gelmesiyle gerçekleşir. Bu, tek seferlik bir buluşma da olabilir, sürece yayılmış bir ilişkinin parçası da.

Müzakere, ikna etmeye yönelik iletişim olarak bilinen bir iletişim biçimidir. Buna, tek kelimeyle "pazarlık" diyebiliriz.

İknaya dönük iletişim, istediğinizi elde etmeyi amaçlar. Müzakere ise mümkün olan en iyi anlaşmayı yapmakla, yani istediğini olabilecek en iyi koşullarda elde etmekle alakalıdır.

ÖRTÜŞEN İLETİŞİM BİÇİMLERİ

İkna çabası ve müzakere, iletişimin birer biçimidir. Tüm iletişim biçimleri gibi, asla göründükleri kadar basit değildirler. Bu noktayı iyice anlamak için, bunları üst üste binen süreçler olarak düşünün:



MÜZAKERENİN İKİ TÜRÜ

1. AYRIŞTIRICI

Bazen "kazan/kaybet" müzakeresi olarak adlandırılan **ayrıştırıcı** müzakere, tarafların ihtilaf içinde olduğu durumlarda ortaya çıkar. Her bir taraf, karşı tarafa üstün gelmeyi amaç olarak benimser. Bu durum olumsuz taktiklere yol açar ve tatmin edici bir sonuca ulaşmak, karşılıklı olumlu yaklaşım sergilenen buluşmalara oranla daha zor hale gelir.



MÜZAKERENİN İKİ TÜRÜ

2. BİRLEŞTİRİCİ

Bazen "kazan/kazan" müzakeresi olarak adlandırılan **birleştirici** müzakere, anlaşmaya varmanın taraflarca amaç olarak belirlendiği durumlarda ortaya çıkar. İşbirliği ve uzlaşı ortaya konmasıyla, bu yaklaşım, her iki taraf için de kabul edilebilir bir sonuca ulaşma olasılığını artırır.



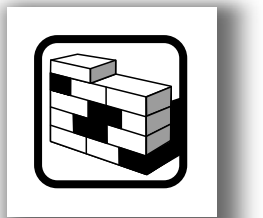


MÜZAKEREYE BAŞVURULAN ALANLAR

Belli amaçlarla müzakerede bulunulan pek çok kapsam vardır; örneğin,

- İkna edici iletişim ve satış
- Satın alma faaliyetleri
- Çalışan ilişkileri
- Arabuluculuk, tahkim
- Bir bilgisayar satın almaktan, akşam yemeği için ne zaman ve nerede buluşulacağına karar vermeye kadar birçok mesleki veya kişisel etkileşim

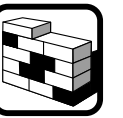
Her şey müzakere edilebilir; herkes bir müzakerecidir.



MÜZAKERENİN ESASLARI

MÜZAKERENİN ESASLARI

SÜRECİN ÖZÜ



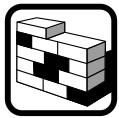
Müzakere, şunların gerçekleştiği bir süreçtir:

- Belirleme
- Tartışma
- Düzenleme
- Şartlar üzerinde uzlaşma

Süreçte rol oynayan birbirinden farklı unsurlar, müzakere jargonu içinde **değişkenler (variables)** veya **ödün/tavizler (concessions)** olarak adlandırılır.

Bu ödünler ister elle tutulur olsun ister soyut ya da büyük veya küçük olsun, müzakere, **karşılıklı** ödün verilmesini gerektirir;

Unutmayın, her şey potansiyel olarak müzakere edilebilir.



SÜRECİN ÖZÜ

DEĞİŞKENLER TAM OLARAK NEDİR?

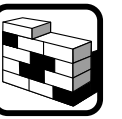
"Değişkenler" ile ifade edilen, pek çok farklı şey olabilir:

- fiyat
- indirim
- teslimat
- ödeme şartları
- kişiler
- ekstralar
- sözleşmeler
- vadeler
- belgeler
- takip
- hizmet
- zamanlama
- takvimler
- aciliyet
- garantiler
- koşullar
- yer
- seçenekler

Bunlar gibi şeylerin hiçbirini gözden kaçırmadığınızdan her zaman emin olun. Siz bu listeye başka ne gibi maddeler eklerdiniz?

MÜZAKERENİN ESASLARI

ETKİDE BULUNMA GÜCÜ



Müzakerede bulunan kişiye, olayların gidişatına etki etme gücünü veren nedir?

- **Ödül vaadi**
  Karşı tarafın bir arzusunu karşılayabilirsiniz; böylece sizi dinlemeye mecbur olurlar.
- **Zarar oluşturma tehdidi**
  Karşı tarafın istediği bir şeyi sağlamama niyetini açıkça göstermek.
- **Meşruiyet**
  Gerçeklere dayalı kanıt: Tartışmada, inkâr edilemeyecek türden argümanlar ortaya koymak.
- **Örtük unsurlar**
  Size avantaj sağlamak amacıyla özellikle ortaya konan unsurlar (sempati kazanmak gibi).

Kendi etki gücünüzü de, karşı tarafınkini de ne azımsayın ne de abartın.

ETKİDE BULUNMA GÜCÜ

Bunlara ek bir güç kaynağı daha vardır; en anlamlı olanlarından biridir: **Özgüven**.

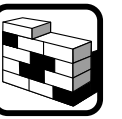
Eğer muhataplar, karşılarındaki kişinin kendinden emin, işinin ehli, düzenli ve etkili biri olduğuna inanırsa, kendi pozisyonlarından daha az emin olabilirler.

Özgüven; hazırlık, yapılandırılmış yaklaşım, bilgi birikimi ve **inanç**la sağlanır. Hesaba katılması gereken bir "güç" olduğunuza önce kendinizi ikna ederseniz, karşınızdakileri de ikna edersiniz.

Meşhur bir deyiş vardır: "Eğer özgüveni taklit edebiliyorsanız, gerisi kolaydır!"



MÜZAKERENİN ESASLARI



DÖRT TEMEL KURAL

1. YÜKSEK HEDEFLER BELİRLEYİN

En iyi anlaşmayı hedefleyin. Ödün vermek kolaydır fakat taviz koparmak zordur.

Değişkenleri, zihninizde şöyle gruplayın:

- **Olmazsa olmazlar:** Anlaşmanın sizin açınızdan kabul edilebilir olması için mutlaka elde etmeniz gerekenler
- **İdeal hedefler:** Elde ettiğinizde, anlaşmayı sizin nezdinizde ideal hale getirecek şeylerin ne olduğuna ilişkin tercihleriniz
- **Zarar etme pahasına gözden çıkarılacaklar:** Anlaşmayı sonuçlandırmak için vermeye hazır olduğunuz ama aslında elinizde tutmayı tercih edeceğiniz unsurlar

Gerçekçi olun. Müzakere, karşılıklı alınan/verilen imtiyazlara dair bir olgudur. Bu yüzden yukarıdaki kategorilerin her birini dolduracak unsurlara sahip olmalısınız.

DÖRT TEMEL KURAL

2. MUHATABINIZIN "ALIŞVERİŞ LİSTESİ"Nİ ELE GEÇİRİN

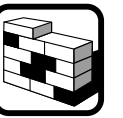
Karşı taraf hakkında ne kadar çok şey bilirseniz, o kadar iyi sonuç alırsınız.

Karşı tarafın aklından geçenlere dair ne derecede öngörüde bulunabilir ya da çıkarsama yapabilirsiniz?

Bunu öğrenmek ve süreç boyunca **hem somut hem de örtük** şekilde müzakere edilenleri akılda tutmak için şu hususlardan faydalanın:

- Hazırlık
- Önceden edinilmiş bilgi
- Deneyim
- Soru sorma becerileri





DÖRT TEMEL KURAL

3. KİMİN TORBASINDA NE VARSA, AKILDA TUTUN

Müzakerenin karmaşıklığını küçümsemeyin.

Müzakerenin işlerliğini sağlayan şey, tüm unsurların birbiriyle olan ilişkisidir. Bu yüzden sürece dair unsurların hepsini, **her an** aklınızda tutmanız gerekir.

4. DEĞİŞKENLERİ TARAMAYA DEVAM EDİN

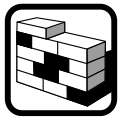
Esnek kalın.

İlk planınızın veya baştaki niyetlerinizin, üstünüze geçirdiğiniz bir "deli gömleği" haline gelmesine izin vermeyin.

Her şey **(ve daha fazlası)** pazarlığa açıktır. İyi müzakereciler hızlı davranır.

MÜZAKERENİN ESASLARI

DENGE NOKTASI



Müzakere, bir denge noktası bulunacağı varsayımıyla yapılır.

Taraflar başlangıçta iki ayrı uçta konumlansa da, kabul edilebilir olduğunda fikir birliğine varacakları bir çözüm için birbirlerine yaklaşmaları gerekir.

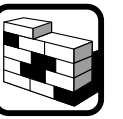
Tam ortada ya da biraz yakınındaki noktalarda, birden fazla çözüm mevcut olabilir.

Müzakere, bir ileri bir geri adımlar atılan bir süreçtir.



MÜZAKERENİN ESASLARI

UYUM KÖPRÜLERİ



İnsanların, bakış açınızla bağ kurabildikleri ölçüde, onu kabul etme olasılığı artar. Köprüler kurmak bunu mümkün kılar. Örneğin;

- Görüşmeye ayrışma yaratmayacak türden bir konuyla başlayarak ortamı yumuşatın; ilk fikir birliğini sağlayın ve muhatabınızı sohbetin tarafı yapın.
- Geri durduğunuzda, her iki taraf için de kabul edilebilir bir sonuca ulaşmak için her türlü çabayı göstereceğiniz konusunda muhatabınıza güven verin.
- Karşı tarafa ve sürece saygıyla yaklaştığınızı ortaya koyun. Mesela, muhatabınızın sunduğu, sürece olumlu etki eden bir katkıyı övün.
- Daha önce üzerinde anlaştığınız noktalara atıfta bulunun. Sözlerinizi muhatabınızın ihtiyaçlarıyla bağlantılandırarak ikna gücünüzü artırın (Sizin karşılayabileceğiniz ihtiyaçları nelerdir?).
- Teklifiniz dahilindeki, muhatabınız açısından değer taşıyan tüm unsurların ne olduğunu ve bunların bütün halinde ne ifade edeceğini net biçimde ortaya koyun.

KARŞILIKLI ÖDÜN VERMEK

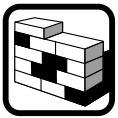
1. ASLA DURDUK YERE TAVİZ VERMEYİN; İSTEKSİZ DURUN VE KARŞILIĞINI ALIN

Bu kuralın ilk kısmı çok önemlidir. Çünkü pazarlık edilecek değişkenlerin sayısı sonsuz değildir ve siz de payınızın peşindesinizdir.

İkinci kısım da can alıcı bir noktadır. Çünkü algı, hakikat kadar önemlidir: Kararlı olduğunuz ve sıkı bir pazarlık yürüttüğünüz izlenimi vermelisiniz.

Bu; şart koşma, bir koşula bağlama yaklaşımıdır.





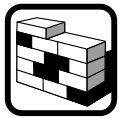
KARŞILIKLI ÖDÜN VERMEK

2. VERECEĞİNİZ TAVİZLERİN DEĞERİNİ YÜCELTİN

Şunları yaparak, bir karşılığı olması koşuluyla sunacağınız şeylere değer ve önem kazandırın:

- İster finansal olsun ister başka bir şekilde, sunduğunuz şeyin size olan maliyetinin altını çizin: "Bunu yapabilirim ama bu, fazladan yapacağım bir sürü iş demek."
- Abartın; ama inandırıcı olun. Aşırıya kaçmayın ve mümkünse somut kanıt sunun: "Bunu hallederim fakat en az iki kat fazla mesai yapmam gerekir. Daha geçen hafta aynısı olmuştu."
- Vereceğiniz ödünün karşı tarafın büyük bir sorununu çözeceğine işret edin: "Eğer bunu yapmayı kabul edersem, sizin de ... yapmanıza hiç gerek kalmaz."
- Vereceğiniz tavizin istisnai olduğunu ima edin: "Normalde asla böyle bir şey yapmam ama ..."
- Vereceğiniz ödünün sadece istisnai değil, aynı zamanda görev tanımınızın da dışında olduğu fikrini aşılayın: "Açıkçası, müdürüm bunu nasıl karşılar bilemiyorum, ancak ..."

Sunacaklarınızın, **muhataplarınızın** algısında, olabilecek en yüksek değere ulaşmasını sağlayın.

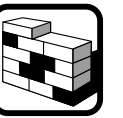


KARŞILIKLI ÖDÜN VERMEK

3. SİZE VERİLECEK TAVİZLERİN DEĞERİNİ DÜŞÜRÜN

Şunları yaparak karşı tarafın size sunduğu şeylerin değerini düşürün:

- Teşekkürü abartmayın "Çok teşekkür ederim" gibi coşkulu ifadelerden kaçının, kısa ve net ve hatta kayıtsız olun: "Teşekkürler" (ses tonunuz, sözleriniz kadar önemlidir).
- Muhatabınızın verdiği tavizin değerini küçümseyin, hafife alın: "Pekâlâ, sanırım küçük bir ilerleme kaydettik."
- Yeri geldiğinde size sunulan şeyin etkisini sönümlendirin. Tavizi, daha az etkileyici gözükmesi için küçük birimlere ayırıp, o şekilde ele alın: Örneğin toplam bir sayıyı vermektense "Evet, belki şu kalem, en azından her ay ... lira harcamamı önleyebilir" deyin.
- Ödünleri verilmiş kabul edin ama bunlara bir değer atfetmeyin. Tüm gereken ufak bir teyit olabilir: "Olur peki, o şekilde yapalım."

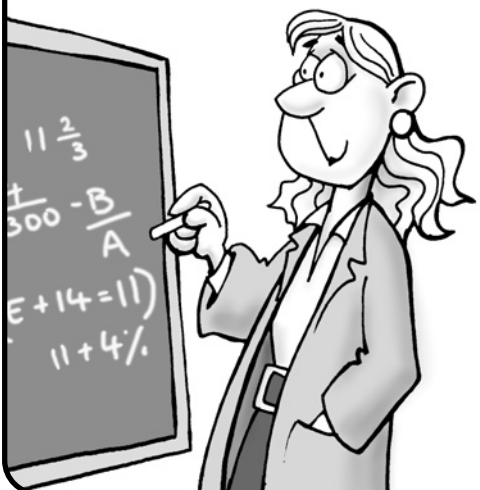


KARŞILIKLI ÖDÜN VERMEK

3. SİZE VERİLECEK TAVİZLERİN DEĞERİNİ DÜŞÜRÜN (devamı)

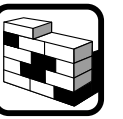
- Verilen tavizi, zaten normalde sunulması gereken bir şey olarak kabul edin. Başka bir deyişle, baştan beri alacağınız kesin olan bir şey olarak ele alın: "Elbette, bu zaten muhakkak olacaktı."
- Size teklif edilen şeyin zaten sizde olduğunu ima ederek, değerini alçaltın: "Tamam, gerçi bu bende var ama ..."
- Sunulanı kabul edin ama bunu yaparak karşı tarafa bir lütufta bulunduğunuzu hissettirin: "Aslında buna ihtiyacım yok ama eğer faydası dokunacaksa, bu şekilde yapalım."
- Teklifin yapılma zamanına göre sunulanlara değer biçin ve artık eskisi kadar önemli olmadığını belirtin: "Bu biraz yardımcı olur ama açıkçası ... gibi şeyleri halletmiş olduğumuz için artık pek de önemi yok."
- Sunulanın herhangi bir değere sahip olduğunu kabul etmeyin: "Bunun gerçekten bize bir faydası yok."

PARA KONUSU



Pek çok müzakerede değişkenlerden biri finansal içerik taşır. Fiyat, marjlar, indirimler, ücretler, maliyetler, kâr gibi...

İyi bir müzakereci finansal açıdan sayısal beceriye sahiptir; finansal konularda ödevini yapar ve hesap makinesiyle çalışabilir!



PARA KONUSU

FİYAT DALGALANMALARI

Satışta, hacim sabit kaldığında fiyat değişiminin kârınızı doğrudan (ve belki de çarpıcı biçimde) etkileyeceğini unutmayın. Örnek:

		%5 Fiyat Artışı	%5 Fiyat Düşüşü
Satışlar	100 000	105 000	95 000
Değişken Maliyetler	**60 000**	**60 000**	**60 000**
Brüt Kâr	40 000	45 000	35 000
Daimi giderler	**25 000**	**25 000**	**25 000**
Net Kâr	15 000	20 000	10 000

Fiyattaki küçük değişiklikler, kâr üzerinde çarpıcı bir etkiye sahiptir.



HAZIRLIK

HAZIRLIK

1. KURAL: HAREKETE GEÇİN

Üstüne enine boyuna düşünmeden müzakere yürüttüğünüzde, başarıyı garanti edemezsiniz. Eski bir deyiş vardır:

"'Başarma'nın 'çalışmak'tan önce geldiği tek yer, sözlüktür."

Başarılı müzakereciler ödevlerini yaparlar.



HAZIRLIK



YEDİ KİLİT AŞAMA

1. KOYDUĞUNUZ HEDEFLER NET OLSUN

Ulaşmak istediğiniz hedefler konusunda net olmalı ve karşı tarafın müzakereden ne umduğunu iyi bilmelisiniz.

Ancak hedeflerinizi muhatabınızın ihtiyaçlarına göre konumlandırabilmelisiniz.

Örnek:

%5 fiyat artışı yapma niyetindesiniz.

Bu durumda, karşı tarafın, geçen yıla göre sadece %5 daha fazla ödeyecek olmanın bir kazanım olduğunu düşünmesini sağlamak gerekir.

Bu şekilde algıda fark yaratmayı, müzakerenin tamamına yaymak gerekir.

HAZIRLIK



YEDİ KİLİT AŞAMA

1. KOYDUĞUNUZ HEDEFLER NET OLSUN (devamı)

Hedefler **akıl sergilenerek** koyulmalı, dolayısıyla şu niteliklerle tanımlanabilmelidir:

Spesifik

Ölçülebilir

Ulaşılabilir

Gerçekçi

Süreye dayalı

Hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ancak bu sayede etkili bir şekilde izlenebilir.



YEDİ KİLİT AŞAMA

2. KARŞI TARAFIN İHTİYAÇLARINI SAPTAYIN

Bu aşamada konu edilenlerin geçmişi çok önceye uzanıyor olabilir; örneğin satış aşamasına.

Kendinize karşı taraf hakkında sorular sorun:

- Temel ihtiyaçları nelerdir?
- Finansal ihtiyaçları nelerdir?
- Ne gibi sorunları var?
- Öncelikleri neler?
- Ne gibi alternatifler üstüne düşünüyorlar?
- Muhataplarınızın kişilik özellikleri hakkında ne biliyorsunuz?
- Kararlar nasıl alınacak?
- Tüm bunların cevaplarıyla sizin hedefleriniz arasında bir bağ nasıl kurulur?

Soru sormaktan, bilgi toplamaktan ve bunları analiz etmekten asla vazgeçmeyin.

Bilgi güçtür.

YEDİ KİLİT AŞAMA

3. MÜZAKERE UNSURLARINI SAPTAYIN

Bazı alanların müzakere dışında kalacağını varsaymayın. Şu temel ilkeyi unutmayın: Görüşmelerinizde önce değişkenleri tespit etmek için iyice araştırma yapın (bkz. 11. sayfa). DERHAL ŞİMDİ olası tüm değişkenleri belirleyin.

Bunları listeleyin ve şu şekilde ayırın:

- **Sayısal unsurlar** (mesela, fiyat/maliyet)
- **Sayısal olmayan unsurlar** (örneğin, hizmet/tasarım)



HAZIRLIK



YEDİ KİLİT AŞAMA

3. MÜZAKERE UNSURLARINI SAPTAYIN (devamı)

Öngördüğünüz unsurları şu başlıklara göre ayırıp listeleyin:

- Vazgeçilmezler
- Ek statüsünde olup cazip gözükenler
- Görece önemsiz olanlar

Sizin **ve** karşı tarafın bu unsurlara ne derece önem atfettiğini düşünün. Şuna dikkat edin: Sizin normal, olağan gördüğünüz bir şeyi karşı taraf istisnai olarak değerlendirebilir.

Sonra, her unsur için kendinize şu soruları sorun:

- Muhtemel uzlaşma noktasına dair en iyi tahminim nedir?
- Kabul edilebilir sayacağım en kötü pozisyon nedir?
- Bu hususlarda, karşı taraf kendi açısından nasıl bir tespitte bulunurdu?

HAZIRLIK



YEDİ KİLİT AŞAMA

4. VERECEĞİNİZ ÖDÜNLERİ VE BUNLARIN NEYE MAL OLACAĞINI TAYİN EDİN

Pazarlıkta ortaya ne koyacaksınız? ⇨ Karşı taraf ne isteyecek?
Siz ne vereceksiniz? ⇨ Onlar neyden vazgeçecek?

Takas etmeniz gerekebilecek her şey için bir bedel belirleyin. Bazı şeylerin bedeli açıkça belliyken bazısı daha dikkatli bir inceleme gerektirir (örneğin, "Gecikmenin maliyeti nedir?").

Aşağıdaki satış örneğinde olduğu gibi, seçeneklerin dengesini düşünün:

Vereceğiniz tavizler:		**Müşterinin vereceği tavizler:**
Fiyatın 10,00 £'e inmesi	⇨	Miktarın 1150 birime çıkması
Fiyatın 9,50 £'e inmesi	⇨	Miktarın 1320 birime çıkması
Fiyatın 9,00 £'e inmesi	⇨	Miktarın 1560 birime çıkması



YEDİ KİLİT AŞAMA

5. OLUŞTURDUĞUNUZ PAKETİN TOPLAM VERİMİNİ HESAP EDİN

- Pazarlıkta ortaya koyacağınız unsurları biraraya getirip bir paket oluşturun.
- Eğer toplam "maliyet" çok yüksekse, daha iyi bir paket haline gelmesi için için her unsuru yeniden ele alın.

Bu aşamada elinizde anlaşma taslaklarından oluşan bir seçki olmalı. Bu seçkinin bir ucunda en ideal olan, diğer ucunda ise kabul edilebileceğiniz en düşük seviyede olan anlaşma taslağı yer alsın. Strateji, neredeyse her zaman bazı ödünler vermek gerekeceğini unutmadan, anlaşmayı mümkün olduğunca ideale yakın bir yerde sonlandırmaktır.

Bu resmi zihninizde net bir şekilde canlandırdığınızda, görüşmeler süresince sırası geldiğinde gereken kararları anında verebilirsiniz.

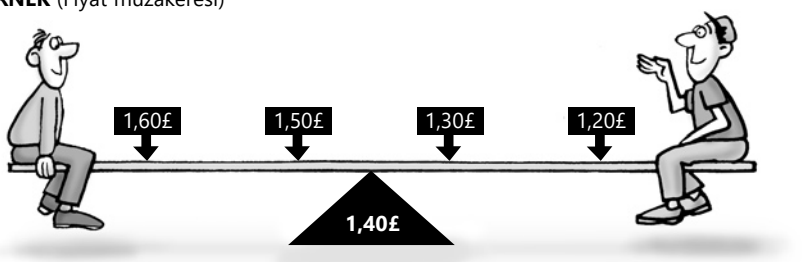
YEDİ KİLİT AŞAMA

6. HANGİ DURUMDA NE TUTUM ALACAĞINIZA HAZIRLANIN

Müzakere süreci bir tahterevalli gibidir:

- Muhtemel anlaşma noktası, denge noktasıdır.
- Bu denge noktasının her iki tarafındaki boşluklar, kapatmanız gereken mesafeyi temsil eder.
- Görüşmelere, karşı tarafla dengede olacağınız bir noktadan başlamayı hedefleyin

ÖRNEK (Fiyat müzakeresi)





YEDİ KİLİT AŞAMA

6. HANGİ DURUMDA NE TUTUM ALACAĞINIZA HAZIRLANIN (devamı)

Tutumlarınız için hazırlık yapmanın özel aşamaları şunlardır:

1. Toplam pakete bakın ve diğer tarafın nereden başlayacağını tahmin etmeye çalışın.
2. Bu öngörüye göre, muhatabınızı dengeleyecek bir karşıt nokta belirleyerek bunu kendi başlangıç noktanız yapın.
3. Her unsuru sırayla ele alın.
4. Karşı tarafın her unsur için muhtemel başlangıç noktasını tahmin edin.
5. Şu hususlara dikkat ederek nereden başlayacağınızı belirleyin.
   - Tekil denge noktaları.
   - Paketin bütünü.
   - Taraflar açısından arzettiği öneme göre her unsurun farklı bir ağırlık kazanması.
   - İhtiyaç duyulduğunda uygulanacak yedek plana göre alınacak tutum; son çare.

HAZIRLIK



YEDİ KİLİT AŞAMA

7. GÖRÜŞMEYİ YÖNLENDİRMEK İÇİN HAZIRLIK YAPIN

Pazarlık ederken açık fikirli ve hazırlıklı olmalısınız. Unutmayın ki müzakere, **fiyatlardan ziyade değerler**in pazarlık konusu yapılmasıdır. **Yani;**

- **Sunabileceğiniz şeyleri** hazırlayın:
  - Bunlara nasıl değer katabilirsiniz?
  - Sizin için ne kadar maliyetli olduğunu nasıl ifade edebilirsiniz?

- **Size sunulması muhtemel şeyler**e hazırlanın:
  - Bunun size ifade ettiği değeri nasıl düşürürsünüz?
  - Dolayısıyla; bunun karşı taraf açısından ne kadar maliyetsiz olduğunu nasıl ortya koyarsınız?
  - Teklifi bu haliyle kabul etmenin size maliyetinin farkında mısınız?
- Hangi aşamada **değer düşüreceğiniz** konusunda hazırlık yapın
  - Karşı taraf açısından maliyetler
  - Karşı tarafın verdiği tavizlerin size ifade ettiği değer

- Hangi aşamada **değer yükselteceğiniz** konusunda hazırlık yapın
  - Verdiğiniz tavizler
  - Bunların size olan maliyetinin görünürlüğü

Toplamda oluşan durumu aklınızda tutun.

HAZIRLIK

TOPLU MÜZAKERELER



Kimi müzakerelere, bazen her iki taraftan da birden fazla kişi katılır. Bu da kaçınılmaz olarak durumu daha çetrefilli hale getirir.

Böyle durumlar için yapılacak hazırlığa, daima şu konularda önceden net bir rol dağılımı yapılması da dahil olmalıdır:

- Kim liderlik edecek?
- Kim, ne yapacak?
- Toplantı sırasında ekip üyeleri arasında pürüzsüz, kesintisiz geçişler yapılmasını nasıl sağlayacaksınız?

Ekip üyeleri birbirinin yoluna çıktığında, bir müzakerenin başarıya ulaşma şansı yok gibidir.

HAZIRLIK

PROVA

Hazırlığın en gelişmiş biçimi **prova**dır.

Unutmayın, müzakerelerinizin sonucunda büyük bir anlaşma sizi bekliyor olabilir.
Yani, müzakereyi önceden prova etmeye ve geri bildirimlere göre ince ayar yapmaya harcayacağınız zaman ve emeğe değer. Bu nedenle, şunları yapın:

- Ayna karşısında pratik yapın.
- Sesinizi kaydedin.
- Bir arkadaşınız ya da meslektaşınız karşısında deneme yapın.
- Karşısınızda herhangi biriyle canlandırma yapın.
- Köpeğinizle de deneyin!





ÖNDE OLMANIN
10 YOLU

ÖNDE OLMANIN 10 YOLU

1. SESSİZLİKTEN FAYDALANIN

Hiçbir şey söylememek de (doğru zamanda doğru yerde yapılması şartıyla) bir söz sarfetmek kadar güçlü bir etki yaratabilir. Sessiz kalabilmek genellikle bilinçli bir çaba gerektirir, ancak çok da faydalı olabilir.

- Eğer bir hususun sizin açınızdan en uygun hale nasıl geleceğini tayin edemiyorsanız, sessizlik sayesinde çekimserliğinizi ortaya koyabilirsiniz.
- Sessiz kaldığınız bir an, sizin adınıza, net olduğunuz mesajı da verebilir (ve karşı tarafı da belirsizliğe sürükleyebilir). Bu nedenle örneğin görüşme sırasında, net bir öneride bulunduktan hemen sonra "Peki, siz ne düşünüyorsunuz?" gibi bir soru sorup, bekleyin. (Duraklamanın, sunduğunuz önerinin etkisini azaltmasına izin vermeyin.)



ÖNDE OLMANIN 10 YOLU

2. SIK SIK ÖZET YAPIN



Müzakereler, doğaları gereği karmaşık olur. Birden fazla değişkeni, jonglör misali, aynı anda "elde çevirmeyi" gerektirir. Bütünden kopmak kolaydır, bu yüzden özetlemekten asla çekinmeyin. Örneğin, görüşmede o ana kadar nereye vardığınızı özetleyin ya da hangi konuda kaldığınızı yineleyin.

Bu tutumu "varsayalım ki" ya da "eğer" ifadeleriyle birleştirmek, konuşmayı düzenli tutar ve kendinizi bağlamadan olasılıkları keşfetmenizi sağlar. ("Tamam; maliyet, teslimat ve zamanlamayı çözmemiz gerektiği konusunda anlaştık. Şimdi; eğer ... olursa, o zaman ... yapılabilir.")

ÖNDE OLMANIN 10 YOLU



3. NOTLAR ALIN

Karmaşık müzakereler boyunca olan biteni takip edin. Bazı toplantıların formal şartları not almaya uygun olmasa da, süreci iyi takip etmelisiniz. Unutmayın, bilgi güçtür. Asla şu gibi tereddüt ettiğiniz durumlara düşmeyin: "Şu konuda ne demiştik?"

Not almak sadece unuttuğunuz bir konuda hazırlıksız yakalanmanızı engellemekle kalmaz. Not alarak ya da notlarınıza bakarak başka avantajlar da sağlarsınız. Size düşünmek için zaman kazandırır: "Şunu bir not edeyim" deyip not aldığınız ya da "Bakalım, o konuda ne demiştik" deyip notlara göz attığınız süre boyunca, üstüne düşünme fırsatınız olur.

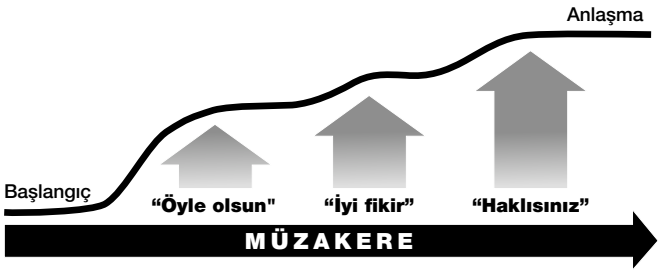
Beyin kalemden çok daha hızlı çalışır. Defterinize iki, üç kelime (hatta kimi alakasız ifadeler) yazdığınız süre boyunca aklınızdan ne kadar çok düşünce geçtiğine bazen çok şaşırabilirsiniz.

ÖNDE OLMANIN 10 YOLU

4. ORTAMDA HOŞ HİSLER UYANDIRIN

Müzakere adım adım gelişim göstererek yapılanan bir süreçtir. Mesafe katettikçe, her aşamanın (tercihen her iki taraf için de) iyi sonlandığına vurgu yapın.

"Güzel bir anlaşma oldu", "Bu, çok iyi olacak", "Gayet adil ...", "Güzel bir öneride bulundunuz; dediğiniz gibi yapalım" gibi ifadeler sarfetmek, anlaşmanın vücut bulmasına yardımcı olur.





5. SATIR ARALARINI OKUYUN

Unutmayın, müzakere esasen karşıt tarafların buluştuğu bir süreçtir. Her iki taraf da kendisi için en iyi olanı ister ve bir tuzağa (ya da başarıya) yaklaşıldığının yegâne işareti muhatabınızdan gelir. Özellikle aşağıdaki gibi, "tehlike" sinyali veren ifadelere dikkat edin; görünenden farklı anlamlar taşıyan ya da söylenenin tam aksini ima eden ifadelere... Örneğin:

- "Makul birine benziyorsunuz." (*Yani*, "Ben makulüm")
- "Böyle olması, ikimiz için de çok daha adil." (*Yani*, "Özellikle benim açımdan")
- "Görünüşe göre neredeyse anlaştık." (*Yani*, "İstediğim başka bir şey daha var")
- "Geriye sadece netleştirmemiz gereken birkaç küçük ayrıntı kaldı." (*Küçük mü? Kimin için?*)
- "Her şey tamam" (*Böyle dendikten sonra, devamı da gelir: "... bir şey haricinde..."*)

ÖNDE OLMANIN 10 YOLU

6. TARAFSIZLIĞINIZI KORUYUN



Tarafsızlığınızı olabildiğince uzun süre koruyun. Müzakere en iyi, karşı tarafın dengelenmesiyle icra edilir. Eğer taraflardan biri tüm görüşme zeminini yok edecek bir hamle yaparsa, "Bu, şu anda değerlendirdiğimiz diğer teklif kadar kadar iyi bir anlaşma değil" gibi bir karşılık vermek, tüm süreci başa alabilir.

Sürecin tamamında odağınız, bir anlaşma olup olmayacağında değil, düzenlemelerin müzakere edilmesinde olsun. Eğer yine teklifin kabulü noktasına gelinirse de, varsın olsun; ancak bu artık "ikna edici iletişim"in alanına girer. Müzakere ise ileri sürülen şartlara ve koşullara odaklı olmalıdır.

ÖNDE OLMANIN 10 YOLU

7. DÜŞÜNMEYE DEVAM EDİN

Düşünmeye devam edin ve düşünmeye ayırdığınız vakti de sürecin bir parçası haline getirin. "Sessiz kalmak"tan bahsetmiştik ya; bu anları ilerisini düşünmek için değerlendirin. "Not tutma"yı da aynı şekilde ele alın.

Geciktirme taktikleri uygulayın: Hesap makinesiyle çalışmak veya telefonla arama yapmak gibi... Ama konuşmaya kaptırıp, müzakereye ilişkin düşüneceğiniz şeyleri ötelemeyin. Ama elbette, muhatabınızın bu duruma düşmesini sağlayabilirseniz, çok daha iyi olur!





8. HEMEN HAMLE YAPMAYIN

Müzakere edilmesi gereken her şey masaya yatırılmadan bir teklifte, hele de nihai bir teklifte bulunmayın.

Şundan daha fazla bir şey söylemenin hiç bir gereği olmayabilir: “Evet, eminim ki o hususta yardımcı olabilirim. Peki; başka ele almak istediğiniz bir konu var mı?” Eğer gerekirse daha fazla soru sorun ve amacınızın peşinden gitmeye devam edin.



9. "SON TARİHLER"E TAKILIP KALMAYIN

Tarihteki hiçbir "son tarih"in müzakere edilemez olmadığına dair eski bir deyiş vardır.

Zamanlamayla ilgili tüm hususlar değişken olabilir:

- İşler ne kadar sürecek? (Süre)
- Ne zaman gerçekleşecek? (Zaman dilimleri)
- Hepsi tek seferde mi olacak? (Önceliklendirme)

Bu mevzuyu müzakerenin her aşamasında akılda tutun.

10. UNUTMAYIN: SINIRLAMALAR VE DEĞİŞKENLER BİRBİRİNİN YERİNİ ALABİLİR

Karşı tarafın "değişmez" olarak masaya getirdiği neredeyse her şey değişken haline getirilebilir.

Bir şeyin "değişmez" diye tanımlanması, genellikle müzakere edilmesinin istenmediği anlamına gelir.

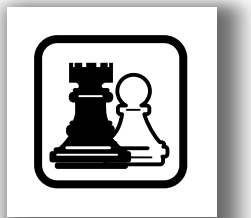


SON BİR TAVSİYE

Konuşmaya **siz** kendi istediğiniz şekilde yön verin ve **karşı taraf**ın, tavrınızı profesyonel ve kabul edilebilir bulmasını sağlayın.

İyi bir başlangıç yapmak sürece hareket katar. Süreç boyunca ince ayar yapmak da, istediğiniz gibi ilerlemenizi sağlar.





SÜRECİN YÖNETİLMESİ

SÜRECİN YÖNETİLMESİ

BİR PLANINIZ OLSUN VE BUNU UYGULAYIN



Her zaman ne yapacağınızın bilincinde olun ve bunu nasıl yapacağınızı planlayın. Bu, kendi tarafınızdaki kişilerden gerekli onay veya yetkileri almayı da kapsamalıdır. (Müzakerenin ortasında fikir ya da talimat almak için ara vermek size ivme kaybettirir ve itibarınız zedelenir.)

Planınız belirli bir rotayı takip edercesine ilerlesin, "deli gömleği" gibi sizi kısıtlamasın.

Olayların tam olarak nasıl gelişeceğini öngöremezsiniz, ama şunlar sayesinde süreci çok ustaca destekleyebilirsiniz:

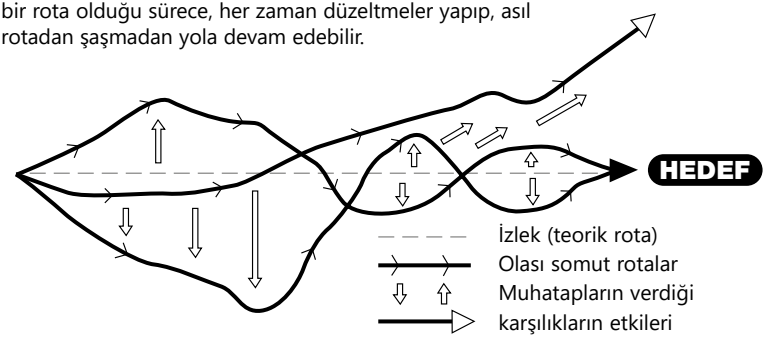
- Aşamaları mümkün olduğunca önceden tahmin etmek
- Ne yapmak istediğinizi aklınızdan hiç çıkarmamak
- İşlerin raydan çıktığı anları fark etmek
- Sürecin tamamında farkındalık içinde uğraş vermek

Bunlar, ezberden konuşmak veya papağan gibi bilindik şeyleri tekrarlamak gerektiği anlamına gelmez. Kastedilen; konuşmayı belli bir hedefe yönlendirme niyetinde olup, bu doğrultuda planlama yapmaktır.

BİR PLANINIZ OLSUN VE BUNU UYGULAYIN

YOLDAN ŞAŞMAYIN

Bu konuyu, gözünüzde canlandırarak ele almanın faydası olabilir:
Açık denizde ilerleyen bir yelkenlinin kaptanını düşünün... Rüzgâr ve hava koşulları, yolculuğu etkiler ve kaptan bunlara bağlı olarak rotasını değiştirebilir. Ancak hedeflenen varış noktasının neresi olduğunu net şekilde bildiği ve aklında oraya çizilmiş düz bir rota olduğu sürece, her zaman düzeltmeler yapıp, asıl rotadan şaşmadan yola devam edebilir.



FİZİKSEL AVANTAJ YARATIN



Eşit koşulların sağlandığı bir ortamdaysanız; herkesi rahatça görüp duyabileceğiniz ve diğerlerinin de sizi rahatça görüp duyabileceği bir yerde oturun. Bu, özellikle, birden fazla kişinin katıldığı toplantılarda önem kazanır.

Mümkünse toplantıyı kendi yerinizde gerçekleştirin. Böylece, kendinizi daha kontrolü ele almış hissedersiniz (muhataplarınız ise tam tersini hisseder). Aynı zamanda, gerekli olabilecek tüm bilgi ve destek yakınınızda olur.

SÜRECİN YÖNETİLMESİ

"ONLAR"IN SAYISINI AZALTIN

Müzakereye ne kadar az kişi katılırsa, o kadar iyi. Böyle olduğunda mutlaka anlaşmaya varma süresi kısalır.

Özellikle karşı tarafta size "direnecek" kişi sayısını azaltmaya bakmalı.



SÜRECİN YÖNETİLMESİ



AÇIK, ANLAŞILIR BİÇİMDE İLETİŞİM KURUN

Müzakere, karmaşık bir süreçtir ve iletişim net değilse, sorunların belirmesi de kaçınılmazdır. Ağzınızdan çıkanlara şu nitelikleri kazandırın:

- **Anlaşılırlık**
- **Cezbedicilik**
- **Güvenilirlik**

Tartışmalı olan ya da uzlaşmaya varılan hususlar da şu şekilde dile getirilebilmelidir:

- **Kısa ve öz biçimde**
- **Belirginlikle**
- **Kesinlik içinde**

Bunlar yapıldığında, görüşme sırasında aynı şeyler tekrar tekrar açıklanmak zorunda kalmaz. Dahası, hususlar üstünde mutabık kalındıkça, bunlar netlik arzeden notlara dökülür ve daha sonra olası bir sözleşmede de eksiksiz biçimde yerini alır.

SÜRECİN YÖNETİLMESİ

SÖZÜNÜZÜ YERİNE GETİRİN

Müzakereler boyunca; **daima sadece gerçekleştirebileceğiniz sözler verin.**

İyi, uzun vadeli ilişkiler karşılıklı olarak eksiksiz biçimde yerine getirilen sözlere dayanır. Ufak bir hususta sözünde durmamak bile, güvenilirliğinizi geri dönülmez şekilde zedeleyebilir.

Asla gerçekte olabileceklerden fazlasını konu etmeyin.



GÖRÜŞMEDE "BİR İLERİ BİR GERİ YAPMAK" (1)



- Karşı tarafın görüşmenin başlarında daha fazla söz alması için uğraşın ama gelen soruları geçiştirmeyin.
- Muhataplarınızın bakış açılarına ve takındıkları tavra şu şekillerde karşılık verin:
  - Kabul edin, ama onları olumsuz tarafların hâlâ ağır bastığına da ikna edin.
  - Kabul edin, ama temel anlaşmazlıklara geri dönüp alternatifler önerin.
  - Göz ardı edin ve kendi bakış açınızla bir tavır ortaya koyun.
  - Zıt bir görüş bildirin.
  - Kabul edin ve "varsayalım ki..." yöntemine başvurarak alternatifler sunun.

Odağınız, dikkatiniz; hedeflediğiniz ideal pozisyona biraz daha yaklaşmakta olmalıdır.

GÖRÜŞMEDE "BİR İLERİ BİR GERİ YAPMAK" (2)



- Kendi bakış açınız doğrultusundaki tavrınızı şu yollarla ortaya koyun:
  - Konuya dair abartılı bir görünüm sunun.
  - Asıl duruşunuzu ortaya koyun (özellikle de eliniz güçlüyse).
  - Görüşmenin başlarında muhatabınızda, kabul ettiğiniz yönünde hisler uyandırın.
  - Her iki tarafın da aldığı pozisyonlara ilişkin kimi unsurlara kabul gösterin.

Bu yaklaşım, karşı tarafın dikkatini kendi pozisyonlarından alıp sizin konumlandığınız pozisyonunuza yönlendirir.

Bütüne bakarsak; görüşmeyi, açılışta sergilenen tutumlardan alıp, asıl duruşların açık ve net ortaya konduğu bir zemine doğru yönlendirmek gerekir.

Ve ilerleme sağladıkça, muhatabınızın itibarını kaybetmesine meydan vermeyin. "Hakladım seni" mesajı verecek hiç bir şey yapmayın.

NOTLAR





KARŞI KARŞIYA İNSAN DAVRANIŞLARI

KARŞI KARŞIYA İNSAN DAVRANIŞLARI

DURUMU "OKUMAK"



Müzakere, birtakım yöntemlerin uygulandığı bir süreç olmaya indirgenemez; ki bu yöntemler önemlidir. Sürecin akıbeti, muhatapları "doğru okuma" yetisine de bağlıdır. Bu bağlamda, şöyle temel davranışsal taktikler sayabiliriz:

- Gerçek anlama hâkim olabilmek için "satır aralarını okumak"
- Aktif bir dinleme faaliyeti içinde olmak
- Beden dilini gözlemlemek
- Süreç boyunca hiçbir ritüele tepkisiz kalmayıp, olabilecek en iyi anlaşmayı sağlama almak



KARŞI KARŞIYA İNSAN DAVRANIŞLARI

DIŞARIDAN NASIL ALGILANIYORSUNUZ?

Tutumunuz hem ikna edici olmalı hem de her zaman karşıdan kabul görmelidir. Bu doğru tutumu oluşturmayı sağlayacak iki etmen vardır:

- **Dışa yansıtma** – Bu, diğerlerinin sizi nasıl algıladığıdır. Özellikle de sergilenen özgüven, inandırıcılık ve tesir gücü algılarda belirleyicidir.
- **Empati sergileme** – Karşı tarafın bakış açısını anladığınızı onlara gösterebilme kabiliyeti demektir.

"İletişim yürüten" kişileri dört tipe ayırabiliriz. (İlgili açıklamaları, sonraki sayfada bulacaksınız.)





DIŞARIDAN NASIL ALGILANIYORSUNUZ?

DÖRT FARKLI "İLETİŞİM YÜRÜTEN" KİŞİ TİPİ

Baskı kuran iletişimciler aşırı agresif ve duyarsız olur. Tartışmayı kazanabileceklerini düşünebilirler ama aslında, empatiden yoksun şekilde dışa yansıtma yaptıkları için kendi bindikleri dalı keserler ve insanları soğuturlar. Bu baskı kuran kişi tipinin popüler örneği, ikinci el araba satıcısıdır.

"İşine gelirse"ci iletişimciler ne karşısındaki kişiye ne de (garip bir biçimde) kendi fikirlerine ilgi duyar. "İster al, ister alma" gibi bir tarzları vardır. Sürecin bütününe kendilerini adamamaları ve bağlılık eksikliği, emeklerin boşa gitmesine neden olur. Hepimizin çok iyi tanıdığı, o hiç yardımcı olmayan müşteri hizmetleri temsilcisi, bu tipe bir örnektir.

Zayıf kalan iletişimciler için, küçümseyici bir biçimde "iyi niyetli" yakıştırması yapılır. Ve sahiden de öyledirler: Karşılarındaki kişiye karşı duyarlıdırlar, özünde hoş insanlar olarak görünürler; ama dileyicilerine fazla yakınlık gösterir ve ikna güçlerini kaybedip karşıdan herhangi bir taahhüt elde edemezler.

İdeal/ikna edici iletişimciler, dinleyiciyi yaratıcı bir anlayışla kavrayan, iyi bilgilendirilmiş ve her iki tarafın da memnuniyetini sağlayacak şekilde hem uzlaşı hem de taahhüt elde eden kişiler olarak görülürler. Karşı tarafın bakış açısına dışa dönük biçimde empati göstermek hayati önem taşır.

Genel yaklaşımınızda dengeyi koruyun.

KARŞI KARŞIYA İNSAN DAVRANIŞLARI

SÖZEL İŞARETLER



Önemli olan, sarfedilen sözler değil, **aslında** ne demek istendiğidir. Şunlar gibi saklı mesajları hesaba katın:

Ağızdan çıkan:	**Asıl anlamı:**
"Bu son tarihe yetişmek, bizim için çok zor olacak gibi."	"Eğer bu tarihe yetişeceksek, bunun bir karşılığı olmalı."
"Bu tip talepler düşünülerek oluşturulmuş bir organizasyonumuz yok."	"Bu talebi karşılamamız, büyük bir lütuf olarak görülmeli."
"Bu gibi şeylerde düzenleme yapmaya yetkim yok."	"Ama bir başkası bu yetkiye sahip."
"Normalde böyle bir uygulamamız yok."	"Bir istisna yapabilirim."
"Fiyat konusu pazarlığa açık değil."	"Varsa niyetiniz, buyrun."
"O konuda fikir alışverişi yapabiliriz."	"Müzakereye açıktır."
"Şu aşamada, henüz o konuyu değerlendirmek için hazır değiliz."	"Ama daha sonra olacak."

SÖZEL İŞARETLER



Ağızdan çıkan:	Asıl anlamı:
"Bu, bütçemizi çok aşıyor."	"Gerçek bir değer katması ve ilave faydalar sunması gerekiyor."
"Ek indirimler sunmak gibi bir politikamız yok."	"%5'e ne dersiniz?"
"Şayet böyle birşey yapsaydık, %10 bile olmazdı."	"Ama miktar artarsa, ..."
"Bu miktar için vereceğimiz fiyat X'tir."	"Fakat müzakere edebiliriz."
"Bunlar standart koşullarımızdır."	"Bizim için en iyisi bu."
"Son derece makul bir düzenleme gibi gözüküyor."	"Bizim açımızdan kârlı olur."
"Bu, iyi bir fiyat."	"Kabul ediyorum, ancak bir şey daha isteyeceğim."

KARŞI KARŞIYA İNSAN DAVRANIŞLARI

HARARETİ KONTROL ALTINDA TUTUN



Sakin, üstüne düşünülmüş bir yaklaşım benimsediğinizde müzakereleri en iyi şekilde yürütürsünüz.

Müzakerelerin tıkanması riskine girmeyin:

- Özellikle sürecin erken dönemlerinde bir konuyu "zorlamayın" (inatlaşmak durumu içinden çıkılmaz hale getirebilir).
- Ortadaki konuların tümü aklınızda olsun.
- Çözmesi zor hususları sonraya bırakın.

Genel olarak, en net ve basit konularla ilerlemeye devam edin. Diğer bazı hususlar, genele dair bir uzlaşma şekillendikçe kolaylaşacaktır.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

GİZLİ HEDEFLER

Buzdağlarının onda dokuzu görünmez. Benzer şekilde; bir şey söyler, belki bir soru yöneltir ama doğrudan bir cevap alamazsınız. Çünkü muhatabınız, sorularınızın ardında yattığına emin olduğu "asıl" sebebi bulmaya çalışmaktadır. Bu yüzden anlaşma, ortada makul bir gerekçe yokken sarkar.

Gerekçenizi ortaya koymak (kesinlik arzeden sorular sormak ya da açık, net bir tutumu korumak gibi) örtük kalan pek çok şeyi açıklığa kavuşturmak açısından mantıklıdır.

Elbette, en azından bir süreliğine gizli kalmasını istediğiniz niyetleriniz olabilir. Bunda bir sorun yok. Ama muhatabınız, olduğunuzdan daha kurnaz olduğunuzu düşünürse, bunun size bir yardımı olmaz.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

İŞARET VERME (1)

Tutumunuza, izlediğiniz yola ilişkin verdiğiniz net işaretler, müzakerenin ne yönde ilerleyeceğini gösterir. Mesela;

- "Şunu öğrenebilir miyim; ...?"
- "Belki şöyle bir tavsiyem olabilir; ..."
- "Önce şu konuda anlaşabilirsek diğer ayrıntıları halletmek kolay olacak sanki..."

Lakin, asla bir anlaşmazlığa dair bir işaret vermeyin.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

İŞARET VERME (2)

Örnek

Julie bir öneriyle çıkagelir: "Belki ilk aşamayı gelecek cumaya kadar tamamlamayı hedefleyebiliriz."

Mark hemen karşı çıkar: "Yok, olmaz. Öyle yaparsak, çok uzun sürer."

Mark, bu tavrını layıkıyla gerekçelendirebilecek olsa bile, Julie "hayır" cevabını aldığı andan itibaren misilleme yapmaya yönelecektir. Mark'ın açıklamasını dinlemeyecektir; çünkü çoktan kendi vereceği karşılığa adanmıştır.

Oysa Mark'ın yapması gereken, şu tip bir karşılık vermekti: "O dediğiniz çok güzel olurdu ama tüm projenin ay sonunda biteceği konusunda anlaşmıştık. Gelecek cumadan sonra diğer aşamalar için yeterince zaman kalacak mı?"

Bu tip bir yanıtla düşünme ve fikir alışverişi yapmanın teşvik edilmesi daha olasıdır. Birtakım tavizlerin ya da kabul edilebilir alternatiflerin önünü açılabilir.

TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

ÖZETLER

İyi müzakereciler şu sebeplerle, düzenli olarak özetleme yapar:

- Karmaşıklıkları kontrol altında tutmak için
- Kaydedilen ilerlemeyi ölçmek için
- Karşı tarafın ağzından çıkanları yeniden ifade etmek için
- İnisiyatifi ele almaya yardımcı olması için
- Müzakerenin yoldan sapmaması için
- Yanlış yorumlamaları, yanlış anla(şıl)maları ve olası zıtlaşmaları önlemek için

Başka bir deyişle özetleme, zirvenin hâkimi olmanıza yardım eder.





TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

PSİKOLOJİK SALDIRI

Bazı şeyler, tartışmanın bir parçası olarak değil, diğer tarafı psikolojik olarak dezavantajlı duruma düşürmek ya da "sarsmak" amacıyla söylenir ya da yapılır. Bu şekilde kullanılabilecek pek çok taktik vardır:

- Zamana oynamak (hesaplamalar yapmak ya da telefon görüşmesi yapmak)
- Bir dizi taleple sis perdesi oluşturmak (bunların yalnızca birinin önemi vardır)
- Pohpohlamak ya da üstüne gitmek
- Kızgınlık veya başka duyguları açığa vurmak
- Konularla alakalı doğru bilgiler üstünde kesin bir hâkimiyete sahip olmak ya da öyle görünmek (harikulde birtakım zihinsel hesaplamalar önceden yapabilir ya da sadece, sizi o konuda yetkinmişsiniz gibi gösterecek, tahmine dayalı sözler sarfedebilirsiniz.)
- Fiziksel rahatsızlık yaratmak (rahatsız bir sandalye ya da oturma pozisyonu sunmak; karşı taraf not alırken ona kahve fincanı uzatmak gibi)
- Mali kısıtlamaları geri döndürülemez gibi göstermek
- Anlamıyormuş gibi yapmak

TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

SAVUNMAK İÇİN SALDIRMAK

İnsanlar birini uyarmadan ona karşı harekete geçmeyi uygun bulmazlar ve bu sebeple anlaşmazlıklar genellikle hafif ifadelerle başlar.

Siz "Bu konuda pek emin değilim" ya da "Sanırım bundan daha iyisini hedeflemeliyiz' diyerek, büyük bir olumsuzluğu nazikçe istişare ediyor olabilirsiniz. Ancak muhatabınız bu yaptığınızın farkına varır varmaz karşı bir argüman hazırlamaya başlar. Buna fırsat vermeyin.

İyi müzakereciler rakibe gard alma fırsatı vermez. Eğer "saldırmak" gerekiyorsa, bunu uyarmadan yaparlar.





TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

KARŞI TEKLİFLER

X bir teklif yaptığınızı ve karşı tarafın buna Y teklifiyle yanıt verdiğini farzedelim. Eğer otomatikman muhatabınızla fikir ayrılığı içinde olduğunuzu düşünürseniz, kavrayışınız eksik kalır ve diğer seçeneği layıkıyla değerlendiremeyebilirsiniz. Anında ayrışmak, her iki tarafın da bir yere varmayacak şekilde pozisyon almakta ısrar etmesine, karşı tarafı yardımcı ve yapıcı olmayan biri olarak görmesine yol açabilir.

Eğer iki teklif birbirinden çok uzak değilse, konuşmanın odağını anlaşma ihtimali üzerinde tutun ve olumsuz bir tavır takınmayın. Yoksa, iki tarafın da vermeyi kabul edebileceği ödünlerin önü kapanır.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

RİTÜELİ SÜRDÜRMEK

Müzakere dediğimiz şeyin kendi içinde bir akışı vardır ve bu önemlidir. Bazı müzakereciler bu "oyun"un doğru oynanmadığını gördüklerinde aldatılmış hisseder. Bu nedenle;

- Asla ilk teklifi kabul etmeyin.
- Hiçbir şekilde kabul edilemez koşullar ileri sürmeyin.
- Muhatabınıza yeterince zaman tanıyın; özellikle de acele etmemesi için (gerçi telaş yaratmak bir taktik olarak da kullanılabilir)...

Kestirmeden gitmektense, süreci bütünüyle kullanın.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

GELECEK İLİŞKİLER

Süreci her zaman olumlu bir havada bitirmeyi hedefleyin ve bunun olması için hazırlık yapın. Unutmayın:

- Müzakereler sertleşebilir.
- Müzakerede hasımlık olur.
- Zorlu birtakım pazarlıklara girişilmelidir.
- Karşı tarafla aranızda geçmişten beri süregelen ve geleceğe taşınacak bir ilişki söz konusu olabilir. Bundan dolayı bir müzakerenin bitiş şekli, bir sonrakinin zeminini hazırlar.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

ETKİN DİNLEME

İyi müzakereciler dikkatle dinler: En iyi müzakereciler hiçbir şeyi kaçırmaz.

YAPILMAMASI GEREKENLER

✘ Dikkatinizi dağıtmayın

✘ Bir sonraki hamlenize dair düşüncelerin, sizi o anki durumu kavramaktan alıkoymasına izin vermeyin.

✘ Duygularınıza kapılmayın (belki de karşı tarafın **niyeti** sizi sinirlendirmektir).

YAPILMASI GEREKENLER

✔ Gerekirse iki kez kontrol edin.

✔ Doğru yerde doğru soruları sorun.

✔ Konuya tüm dikkatinizi verdiğinizi gösterin.

%100 almadığınız bir mesajı etkili şekilde yönetemezsiniz.

"İnsanların iki kulağa karşılık bir ağzı vardır ve bu oran, bu organlar kullanılırken de sabit kalmalıdır."

TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

ETKİN DİNLEME (devamı)

"Duymak istediğini duyma" tuzağına düşmeyin.

Varsayımda bulunmayın. Çünkü;

"Varsayımlar sizi de, muhatabınızı da yok sayar."





TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

SORU SORMA

Çok faza soru sormanız mümkün değildir.

1. **KURAL** – Soru sorarken, dikkatle ifade edin.
2. **KURAL** – Açık uçlu sorulara başvurun.

Soru sormanın iki yolu vardır. Biri, "evet" ya da "hayır" cevabı verilemeyen, açık uçlu sorular sormaktır (örneğin, "Şartları detaylandırma konusunda ne düşünüyorsunuz?").

Diğer soru biçimi ise, daha tehlikeli bir yöntem olan kapalı uçlu yani "evet/hayır" sorularıdır (mesela; "Müzakere edecek misiniz?"). Sizi çıkmaza sokabilecek bir "Hayır" cevabı alma riski vardır. Bu durumda gerekli bilgiye sahip olmadan ilerleyerek bir kumar oynarsınız.

Açık uçlu sorular tercih edilmelidir. Böylece muhatabınızın, size kabul ya da red ile karşılık vermek yerine, dolgun bir cevap ortaya koyma şansı olur. Açık uçlu sorular ayrıca, karşı tarafı konuşmaya teşvik eder ki bu, özellikle bir görüşmenin başlangıç aşamasında önemlidir.

İhtiyacınız olan şey diyalogdur, monolog değil.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

DERİNLEMESİNE SORU SORMA

Muhatabınızın asıl gerekçelerini, düşüncelerini, ihtiyaçlarını açığa çıkarmalısınız. Yani bazen, derinlerdeki bilgiye ulaşmak için belli bir sırayla sorular hazırlamak gerekir.

- *Arka plan soruları,* birtakım sonuçlar çıkarmaya başlayabileceğiniz temel bilgileri sağlar.
- *Problem soruları,* karşı tarafın durumuna odaklanmaya başlar.
- *Etki soruları*, mevcut durumun sonuçlarına odaklanmaya yardımcı olur.
- *İhtiyaç soruları*, muhatabın, gereksinimlerini kendi ifadeleriyle dile getirmesini sağlar.

Aşağıdaki örnek, gerçek hayatın bir temsili olmasa da bu sırayı net şekilde ortaya koyar:

Neredesiniz?	Boynuma kadar nehirdeyim.
Bu bir sorun yaratıyor mu?	Evet, yüzme bilmiyorum.
Orada kalırsanız ne olacak?	Muhtemelen boğulurum.
Sizi kıyıya çekmemi ister misiniz?	Evet, lütfen...

İlk satırdaki yanıt, ifade edebileceği şeyler kadar çok soru doğurur (belki de hava sıcaktır ve kişi sadece yüzüyordur). Son cevap ise son derece nettir ve kıyıdaki "halat satıcısı"nı son derece ikna edici bir konuma getirir!

Karşı tarafın içinde olduğu gerçek durumu öğrenirseniz her zaman daha iyi iş çıkarırsınız.



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

BEDEN DİLİ

Bazıları tarafından bir sahte bilim olarak görülse de beden dili, (her zaman kusursuz olmasa da) satır aralarını okumanıza yardımcı olabilecek faydalı bir rehber olabilir. "Beden dili"ni hem karşı tarafta **gözleyin** hem de bunu (karşıya belli bir izlenim vermek için) **kullanın**.

Dikkat edilmesi gereken işaretler:

Açık fikirlilik şu şekilde gösterilir:

- Açık eller
- Düğmesi iliklenmemiş ceket

İhtiyatlılık şu şekilde gösterilir:

- Kavuşturulmuş kollar
- Bacakları sandalye kolunun üstüne atmak
- Yumruk yaparak elini, kolunu sallamak
- "Karate darbeleri"
- Bacak bacak üstüne atmak
- Kolsuz sandalyeye ters oturmak
- Parmak sallamak



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

BEDEN DİLİ

Düşünüyor/analiz ediyor olmak şu şekilde gösterilir:

- Eli yüze götürmek
- Eli çeneye götürmek
- Gözlüğü çıkarıp temizlemek
- Eli burun köprüsüne götürmek
- Başı yana yatırmak
- Gözlüğün üstünden bakmak
- Gözlük sapını ağza almak
- Masadan kalkıp yürümek

Özgüven şu şekilde gösterilir:

- İki elin parmak uçlarını kavuşturmak
- Elleri başın arkasında kavuşturmak (otoriter bir duruş)
- Ceketin yakasını tutmak
- Sırtı dikleştirmek
- Başparmakları dışarıda bırakarak elleri ceket cebine sokmak



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

BEDEN DİLİ (devamı)

Alan hâkimiyeti şu şekilde gösterilir:

- Ayakları masaya koymak
- Ayakları sandalyeye koymak
- Eller başın arkasında, geriye yaslanmak
- Bir eşyaya yaslanmak/dokunmak
- Bir objeyi konumlamak/ yerleştirmek

Gerginlik şu şekilde gösterilir:

- Boğazını temizlemek
- Islık çalmak
- Derisini yolmak/sıkmak
- Konuşurken ağzı ellerle kapatmak
- Otururken pantolonu/eteği çekiştirmek
- Terlemek/elini ovmak
- Oflamak, puflamak
- Sandalyede kıpırdanmak
- Muhatabına bakmamak
- Ceplerdeki bozuk paraları şıngırdatmak
- Kulak memesiyle oynamak



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

BEDEN DİLİ (devamı)

Hüsrana uğrama şu şekilde gösterilir:

- Kısa nefesler
- Sıkıca kenetlenmiş eller
- Yumruk yaparak elini, kolunu sallamak
- Elini saçında gezdirmek
- "Tüh" sesi çıkarmak
- Elleri ovuşturmak
- Parmak sallamak
- Enseyi ovmak

Can sıkıntısı şu şekilde gösterilir:

- Öylesine bir şeyler karalamak
- Boş bakışlar
- Bacak bacak üstüne atıp ayağını sallamak
- Elle, parmaklarla vs. tempo tutar gibi sesler çıkarmak
- Başını ellerine dayamak

Kabul/onay şu şekilde gösterilir:

- Eli göğse götürmek
- Muhatabına dokunmak/yakınlık ifade eden jestler yapmak
- Açık kollar ve eller
- Muhatabına fiziksel olarak yaklaşmak



TAKTİKSEL DAVRANIŞLAR

BEDEN DİLİ (devamı)

Beklenti şu şekilde gösterilir:

- Avuç içlerini ovuşturma
- Parmakları çapraz yapmak
- Para şıngırdatmak
- Muhatabına daha yakın yerleşmek

Şüphe etmenin göstergesi:

- Size bakılmaması
- Sizden uzağa yerleşilmesi
- Burna dokunmak; ovmak
- Ceketini iliklemek
- Kolları kavuşturmak
- Yan gözle bakmak
- Gözünü ovuşturmak
- Sizinle alakadar olmayan bir şekilde durmak

Tetikle oluş/dikkat kesiliş şu şekilde gösterilir:

- Elleri beline koymak
- Muhatabına yakınlaşmak
- Elini yüzüne götürmek
- Otururken elleri üst bacak kısmına koymak
- Kolları açıp masanın kenarını tutmak
- Sandalyenin ucuna oturmak
- Açık eller
- İliklenmemiş ceket
- Başını yana eğmek



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"KAOS"A VERİLECEK TEPKİ

Bu bölümde bazı bilindik durumlarda hangi karşılıkları verirseniz doğru rotada kalacağınıza bakacağız.

Karşı tarafın sergilediği davranış:	*Vermeniz beklenen karşılık:*
"Kaos": Öfkesini gösterme, bağırma çağırma, hiddetle ortamı terk etme	Özür dilemeniz, taviz vermeniz veya sizin de sinirlenmeniz

Yapmanız gereken

- Sakin kalmak
- Yanlış anlaşılma olduğundan şüphe ettiğini söylemek
- Konuya açıklık getirmek için uğraşmak
- Görüşmeye devam etmeden önce ortamın normale dönmesini beklemek



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"ZAVALLI BEN"E VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:	*Vermeniz beklenen karşılık:*
Zavallı ben": Kendi durumuna özel sempati, ilgi veya yaklaşım talebi	Karşı taraf için üzülüp daha fazla taviz vermeniz

Yapmanız gereken

- Etkilenip tadınızı kaçırmayın veya aşırı empati göstermeyin.
- Sorunu kabullenin.
- Aldığınız pozisyonu bir kez daha açıklayın ve konuşmayı yeniden rayına oturtun.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"BENİMLE DEĞİL"E VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Yetkili değilim": Kendisi karar veremiyordur; patronuna, eşine, ilgili kurula vs. danışması gerekmektedir.

Vermeniz beklenen karşılık:

Baskı altına girmeniz ve ilişkileri bozmamanız (çünkü "Onun bir kabahati yok").

Yapmanız gereken

- Söylenenlerin doğru mu, yoksa bir taktik mi olduğunu anlamaya yönelik sorular yöneltin.
- Bazı toplantılarda bunu en baştan netleştirmeye yönelebilirsiniz: "Düzenlemeler yapmaya yetkiniz var mı, yoksa başka birini mi dahil etmeliyiz?"



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"TEK ÇÖZÜM"E VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Tek çözüm": Israrla, kabul edilemez bir seçeneği önerir ve başka bir çözüm alternatifi sunmaz.

Vermeniz beklenen karşılık:

Başka seçeneğiniz olmadığını düşünerek anlaşmaya mecbur hissetmeniz

Yapmanız gereken

- Sakin kalın.
- Zihninizde hedeflerinizden şaşmayın; bunlara sıkı sıkıya bağlı kalın.
- Alternatifler önerin veya orta noktada buluşun.
- Neden bu seçeneğin gerçekçi olmadığını anlatmayı sürdürün.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"ASLA OLMAZ"A VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Asla olmaz": Söz konusu bir hususu anında müzakere dışı ilan eder.

Vermeniz beklenen karşılık:

Bu hususdan vazgeçmeniz veya bunu pazarlık konusu yapmanız için büyük bir ödün vermeniz

Yapmanız gereken

- O hususu bir kenara bırakmayı teklif edin, başka konulara geçin ve süreç içinde bir karşılıklı uyum yakalandıktan ve bazı konularda uzlaşma sağlandıktan sonra o hususa dönün.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"NE DEDİN!"E VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Ne dedin!": Bir meseleyi çıkmaza sokmak amacıyla abartılı tepkiler (şok, dehşet yaşar gibi) verirler.

Vermeniz beklenen karşılık:

Durumu telafi etmek için acilen bir tavizle çıkagelmeniz.

Yapmanız gereken

- Aldığınız ilk tepkiyi görmezden gelin ve muhatabınızı daha düşünülmüş ve bilgilendirici yanıt vermeye yönlendirecek şekilde konuyu tekrar ifade edin.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"ÖYLE YAPAMAYIZ"A VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:	*Vermeniz beklenen karşılık:*
"Öyle yapamayız": Müzakereyi bir pürüze vurgu yaparak başlatırlar ("Elbette proje ay sonuna kadar tamamlanmazsa hiçbir şey yapamayız").	Taviz vermeniz

Yapmanız gereken

- Söylenenler ne kadar gerçeği yanıtıyor, bunu açığa çıkarın. Zira sadece, böyle bir tutum sergileyerek giriş yapılmak isteniyor olabilir.
- Diğer değişkenleri gündeme getirin.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"YOK, OLMAZ"A VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Yok olmaz": Hiçbir ayrıntı/gerekçe sunmadan bir yorum dile getirilir, lakin çok olumsuz mahiyettedir ("Olacak şey değil").

Vermeniz beklenen karşılık:

Karşı tarafın sertliği karşısında yılmanız.

Yapmanız gereken

- Ayrıntı talep edin ("Neden kabul edilemezmiş? Anlaşmak için, ne derecede farklı bir öneri yapmalı?").
- Belirsiz ifadelerden uzaklaşıp, konuşmayı somut veriler üstüne devam ettirin.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"BİR ŞEY DAHA"YA VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Bir şey daha": Daha fazla kazanım sağlamak için başlı başına olumsuz bir istekte bulunurlar.

Vermeniz beklenen karşılık:

İyi niyet göstermek ve müzakerenin ilerlemesi adına taviz vermeniz.

Yapmanız gereken

- Takas edilme ihtimali olan değerleri soruşturun ("Eğer size X'i verirsem, Y'yi kabul eder miydiniz?").



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"KURALLAR/KURUM POLİTİKASI"NA VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Kurallar/Politikalar": Reddetmeye gerekçe olarak şirket politikasını öne sürerler ("Bunu yaparsam kovulurum" gibi).

Vermeniz beklenen karşılık:

Bu hususun değiştirilemez olduğunu düşünüp pazarlığa bile yeltenmemeniz

Yapmanız gereken

- Söylenenler doğru mu, istisnalar söz konusu mu, istisna yapabilecek yetkide biri var mı; bunları kontrol edin.
- Kurallar çiğnenmek içindir, ama kimi zaman bunu yapmanın zor olmasına ve gerektiğinde de kuralları kabul etmeye hazır olun.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"İKNA ET BENİ"YE VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"İkna et beni": Müzakere, yazılı olmayan bir konuda (satın alma, uygulama gibi) anlaşma üstüne sürmekteyken, bu anlaşmanın kendisini sorgulamaya başlarlar (ve durum tamamen değişebilir).

Vermeniz beklenen karşılık:

Anlaşmayı garanti altına almak için pes etmeniz.

Yapmanız gereken

- Kendinize şu soruyu sorun: "Yeniden ikna etme aşamasına mı dönmeliyim, yoksa bana karşı bir taktik mi uygulanıyor?" Eğer bu bir taktikse, duruşunuzu koruyun, müzakereye devam edin ve sıkı bir karşılık verin.



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"ÇOK VERDİK, AZ ALDIK"A VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Çok verdik, az aldık": Önemsiz bir hususta varılan anlaşma çok abartılır ve büyük bir tavizmiş gibi öne sürülerek, başka bir hususta çok istenen bir şeyin elde edilmesine çalışılır.

Vermeniz beklenen karşılık:

O ilk hususu çok önemli sayarak pazarlık etmeniz (ve sizin için iyi olmayan bir değerler takasına girmeniz).

Yapmanız gereken

- O ilk hususun aslında ne öneme sahip olduğunu anlayın.
- Her iki unsuru da birlikte ele alın ve kıyaslayarak



KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"YERİNDE SAYMA"YA VERİLECEK TEPKİ

Karşı tarafın sergilediği davranış:

"Yerinde sayma": Durum çıkmaza girmiş gibi davranılır; net bir çözüm yolu yoktur.

Vermeniz beklenen karşılık:

"Boyun eğme"yi, ilerlemek için tek yol olarak görmeniz.

Yapmanız gereken

- Anlaşmada gerçek bir değişiklik yapmayı, bir ara vermeyi, bir hakem gözetiminde uzlaşmayı önerin (Önerinizin dirençle karşılaşması, size karşı bir taktik uygulandığının göstergesi olabilir; bu sayede işleri tekrar rayına oturtabilirsiniz).

KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

"İNCE AYAR"

Pazarlık sürecinin bütününde, "dümende hassas bir elin olması"na ihtiyaç duyulur.

Muhatabınızdan gelmesini beklediğiniz yanıtlara veya eylemlere sürekli tepki verebilmeli ya da umulmadık durumlarda çabucak karşılık verebilmelisiniz.

Tepkileriniz **hızlı** olduğu kadar **ince düşünülmüş** de olmalıdır. Büyük tepkiler vermekten kaçının ve belirlediğiniz rotada kalın.



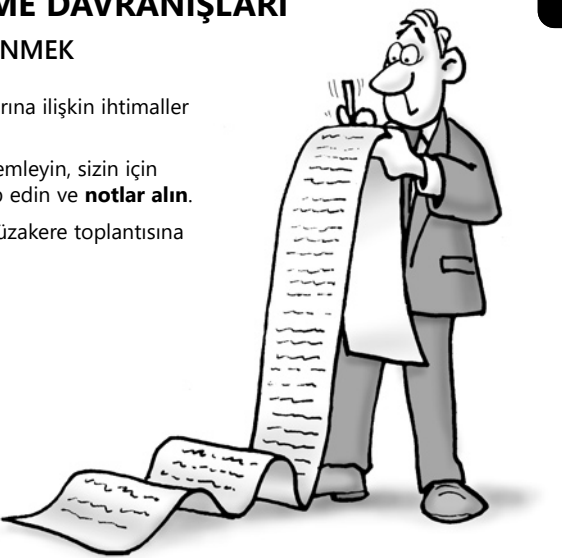
KARŞILIK VERME DAVRANIŞLARI

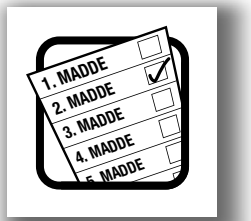
TECRÜBEYLE ÖĞRENMEK

Karşılık verme davranışlarına ilişkin ihtimaller neredeyse sonsuzdur.

Olan biten her şeyi gözlemleyin, sizin için neyin işe yaradığını takip edin ve **notlar alın**.

Bu notları, bir sonraki müzakere toplantısına hazırlanırken kullanın.





ÖZETLEYİCİ
KONTROL LİSTELERİ



1. KONTROL LİSTESİ

MÜZAKERE PRENSİPLERİ

1. **Tanımı: Müzakere, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir sonuca ulaşmak için pazarlık yapılmasıdır.**
   Bu, "kazan-kazan" anlayışıdır.
2. **Hazırlık yapmayı asla ihmal etmeyin.**
   Net bir planınız olsun (ama esnek kalın).
3. **Katılımcılar birbirini eşit olarak görmelidir.**
   Karşılıklı saygı, hem süreci yönetirken hem de sonuç almak için olmazsa olmazdır.
4. **"Kurallar"a bağlı kalınmasına ihtiyaç vardır.**
   Müzakere, tartışmaktan çok birlikte fikir yürütmek demektir. Bu faaliyette, sürekli üstün gelmek veya hâkimiyetini kabul ettirmek gibi yönelimlere pek yer yoktur. Bununla birlikte taraflar kendi konum ve çıkarları için mücadele etmelidir.
5. **Kartlarınızı açık oynayın.**
   En azından ana meselelerde böyle yapın. Muhatabınızı yanıltmayın, aslında olmayan bir niyetiniz varmış gibi yapmayın.
6. **Sabır, iyi bir müzakerecinin kilit özelliğidir.**
   Telaşa kapılmayın, zamana yayın. Görüşmeler süresince veya bir karar alma konusunda aceleci davranmayın. Gecikmeler, kötü sonuçlar elde etmekten iyidir.



1. KONTROL LİSTESİ

MÜZAKERE PRENSİPLERİ (devamı)

7. **Empati kurmak, hayatidir.**
   Kendinizi karşı tarafın yerine koyun. Olaylara onların gözünden görün ve bunu tarafsız, nesnel bir şekilde yapın.
8. **Açık hedefler belirtin.**
   Müzakerenin erken safhalarında genel niyetleriniz konusunda açık olmak, "karanlıkta el yordamıyla yolunu bulmak"tan kurtarır.
9. **Çatışmadan kaçının.**
   Geri çıkamayacağınız köşelere girmeyin ki, orada sıkışıp kalmayın. Tartışmalardan ve restleşmelerden kaçının; ancak kararlı durun ve sakin kalın.
10. **Hemfikir olmayışınızı dikkatlice belirtin; ne noktada fikir ayrımı olduğunu özenle ortaya koyun.**
    Meseleye karşı tarafın açısından yaklaşıp şeytanın avukatı gibi davranın; böylece, doğrudan "Katılmıyorum" demekten kaçınmış olun.
11. **Tavizleri kademeli olarak verin.**
    Taviz vermeniz gerektiği yerde, isteksiz davranıp bir seferde tek bir taviz verin ve o anda bunun üstünden takas yapın.
12. **"Mükemmel"i, "iyi"nin düşmanı yapmayın.**
    %100 istediğiniz sonucu almak, pek de mümkün değildir. Gerçekçi olun ve ulaşılamayacak bir şeyin peşinde boşa zaman ve emek sarfetmeyin.



1. KONTROL LİSTESİ

MÜZAKERE PRENSİPLERİ (devamı)

13. Açık olun (ama tamamen değil).
Planlarınızı ve niyetlerinizi paylaşmak görüşmeye fayda sağlayabilir. Ancak asıl çıkarlarınızı ya da önceliklerinizi gizli tutmak isteyebilirsiniz.

14. Hedeflerinizden sapmayın.
Yüksek hedefler koyun ve mümkün olan en iyi noktada anlaşmaya varın. Hiç de uygun olmayan bir anlaşmaya razı olmaktansa, ne zaman vazgeçeceğinizi bilin.

15. Gardınızı alın.
Dayanıklılığınızı koruyun ve doğru zamanı kollayın. Belki de karşı taraf, ne zaman pes edeceğinizi görmek için saatlerce azim gösterecektir.

16. "Profesyonel" kalın.
Örneğin, müzakere boyunca sizinle güven içinde özel bilgiler paylaşılmasına gereken saygıyı gösterin. Böyle özenli karşılıklar vermek, ilişkileri güçlendirir ve gelecek müzakere süreçlerinde size yardımcı olabilir.

17. İnsanları asla küçümsemeyin.
O kadife eldiven, bir demir yumruğa geçirilmiş olabilir.

18. Pozitif bir şekilde bitirin.
Hiçbir taraf istediğini tam anlamıyla elde edemeyecektir. Ancak üstünde uzlaşılır bir noktaya varılmışsa, bu mutabakata vurgu yaparak süreci olumlu kapatın.



2. KONTROL LİSTESİ

MÜZAKERE TAKTİKLERİ

1. **Başlangıç noktasını doğru seçin.**
   Planınız, inisiyatifi ele almanızı ve hızlıca kendi gündeminize geçmenizi kolaylaştırmalıdır.
2. **Gözünüz yüksekte olsun.**
   Bu sayede pazarlık süreci sizi, bulunmak istediğiniz o iyi poziyondan fazla uzaklaştırmaz.
3. **Duygularınızı belli etmeyin.**
   Bir miktar blöf yapmak gerekir. Ciddi bir mesele karşısında yüz ifadeniz ve beden diliniz "Bu önemsiz bir husus" diyorsa, daha iyi bir noktada olursunuz.
4. **Sessizliği kullanın.**
   Bazı şeyler hiçbir tepki vermeyi gerektirmez.
5. **Erken aşamalardaki zorluklara dikkat edin.**
   Tartışmalı meselelerle boğuşmadan önce, bir karşılıklı uyum ve ivme oluşmasını sağlayın.
6. **Gerçekleri abartmayın.**
   Çünkü doğruluk seviyeleri saptanabilir ve bu da sonradan başınıza iş açabilir.



2. KONTROL LİSTESİ

MÜZAKERE TAKTİKLERİ (devamı)

7. **Açık bir şekilde iletişim kurun.**
   "Doğru anla(şıl)ma"nın tüm sürecin temeli olduğunu unutmayın.
8. **Karşı tarafın yöntemine uyum sağladığınız görülmeli.**
   En azından bir dereceye kadar bunu yapın; özellikle de onların "sahasında" iseniz...
9. **Aşırı zorlamayın.**
   Genellikle bir "sınır" vardır ve eğer bunu zorlarsanız, elinizdekinden daha iyisine ulaşamayacağınız bir sonuç uğruna müzakereyi çökertirsiniz.
10. **Müzakere bittiğinde durun.**
    Anlaşma sağlanıp netliğe kavuşulduğunda ve belki de kâğıda döküldüğünde, başka konulara geçin. Böylece "Aslında şöyle bir şey düşünmüştüm ..." gibi şeyler söyleyen birileri çıkmaz. Yoksa en başa dönersiniz.



3. KONTROL LİSTESİ

SON ÖNERİLER

- ✘ Aşırı tepkiler vermeyin.
- ✘ Duygusal davranmayın.
- ✘ Sabrınızı koruyun.
- ✘ Kabalaşmayın.
- ✘ Kışkırtıcı olmayın.
- ✘ Rencide edici olmayın.
- ✘ Aşırı zorlamayın.

Bu uyarıların tek istisnası; **bilinçli, çok kontrollü bir şekilde** sergilediğiniz davranışlardır; örnek vermek gerekirse, an gelir, ufak bir "sabırsızlık gösterisi" yapmanız gerekebilir.

İstemediğiniz bir şeye asla razı olmayın. "Kabul edebileceğiniz en kötü anlaşma" olarak belirlediğiniz "sınır"ı aklınızdan çıkarmayın. Bazen en iyisi, masadan kalkmaktır.



SON SÖZ

Müzakere, bir sosyal beceridir. Bu konuda tekniğini geliştirmenin en nihayetinde tek bir yolu vardır: Uygulamak, olan biteni not almak ve tekrar tekrar denemek. Pratik yapmak mükemmelleştirir.

Öyleyse, kartlarınızı açın ...

... bir kez daha düşündükten sonra...



Yazar hakkında



Patrick Forsyth
Patrick, pazarlama, satış, yönetim ve iletişim becerileri üzerine uzmanlaşmış bağımsız bir şirket olan Touchstone Training and Consultancy'nin başındadır. Çok çeşitli sektörlerde, dünyanın pek çok köşesinden farklı müşterilerle çalışmış olan Patrick, yirmi yılı aşkın bir danışmanlık tecrübesine sahiptir. Ayrıca birçok yönetim enstitüsü adına verilen eğitimlerin yürütücülüğünü yapmaktadır.

Patrick, bu kitap serisi dahilindeki beş eserin yazarıdır: *Managing Upwards, Meetings, Negotiator's, Sales Excellence* ve *Starting in Management*. Ancak yazarlık yaptığı konular bunlarla sınırlı değildir. Diğer yazdıkları arasında mizah kitabı *Empty when half full* (Rethink Press), seyahat kitabı *First class at last!* (Stanhope Books) ve Stanhope Books tarafından yayımlanan *Long Overdue* adlı roman da vardır.

Patrick'in iletişim bilgileri
Touchstone Training & Consultancy, 28 Saltcote Maltings, Heybridge, Maldon, Essex
CM9 4QP, Birleşik Krallık
Tel/Faks: +44 (0) 1621 859300
E-posta: patrick@touchstone28.com