HERKES İÇİN MÜZAKERE



GENELLİKLE, BİR MÜZAKEREYE BİRKAÇ GÜÇLÜ ARGÜMANLA GELMEK, DÖRT BEŞ ZAYIF ARGÜMANLA GELMEKTEN İYİDİR.



ARABULUCULAR, HUKUKİ BİR DAVADAN KAÇINMAK İÇİN MÜZAKERELERE DAHİL EDİLİRLER. ARABULUCULUK EN AVANTAJLI VE MALİYETİ DÜŞÜK SEÇENEKTİR.



KARŞI TARAFIN NE İSTEDİĞİNİ BİLMEK, SİZİN NE İSTEDİĞİNİZİ BİLMENİZ KADAR ÖNEMLİDİR.

MÜZAKERE

STRATEJİ OLUŞTURMAKTAN İKNA TEKNİKLERİNE MÜZAKERE HAKKINDA BİLMENİZ GEREKEN HER ŞEY

101

BİR ÇIRPIDA PAZARLIK VE İKNA



YÜZ İFADELERİ VE SES TONU GİBİ BEDEN DİLİNE AİT ÖĞELERİ OKUMAYI ÖĞRENMEK, MÜZAKERE İÇİN GEREKLİ BİR YETİDİR.

PETER SANDER

Çeviren: Özlem Özarpacı

SAY

Peter Sander Yazar, araştırmacı ve bireysel finansman, iş dünyasında liderlik, yenilik yönetimi ve konum ekspertizi alanlarında danışmandır. Her yıl basılan *100 Best Stocks to Buy* serisi, *What Would Steve Jobs Do?*, All about Low Volatility Investing, *Value Investing for Dummies, The 25 Habits of Highly Successful Investors, 101 Things Everyone Should Know about Economics* ve *Cities Ranked & Rated* de dahil olmak üzere kırk sekiz kitap yazmıştır. Aynı zamanda yatırım stratejileri üzerine sayısız makale ve köşe yazısına sahiptir. Indiana Üniversitesi'nden MBA derecesi vardır.

Özlem Özarpacı 1979 yılında İstanbul'da doğdu. 2002 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi Sinema ve Televizyon bölümünden mezun oldu. Bir süre televizyon sektöründe çalıştı; 2007'den bu yana çeviri ile uğraşmaktadır. Çevirdiği başlıca kitaplar arasında, *Augustus* romanı ile ödül alan yazar John Williams'ın 1960 yılında yazdığı *Butcher's Crossing*, Rick Springfield'ın New York Times Çok Satanlarından olan *Olur Böyle B*ktan Şeyler* (*Magnificent Vibration*) ve Dilbert'ın yaratıcısı Scott Adams'ın felsefi romanı *Tanrı'nın Enkazı* (*God's Debris*) bulunmaktadır.

Peter Sander

MÜZAKERE 101

STRATEJİ OLUŞTURMAKTAN İKNA TEKNİKLERİNE MÜZAKERE HAKKINDA BİLMENİZ GEREKEN HER ŞEY

İngilizceden çeviren:
Özlem Özarpacı

SAY

Say Yayınları
Herkes İçin *Müzakere*

Müzakere 101: Strateji Oluşturmaktan İkna Tekniklerine Müzakere Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey / Peter Sander
Özgün adı: *Negotiating 101: From Planning Your Strategy to Find Common Ground, an Essential Guide to The Art of Negotiating*

© 2017 Simon & Schuster, Inc. Her hakkı saklıdır.
Bu kitap Adams Media'nın izniyle yayımlanmıştır. Adams Media bir F+W Media Inc. kuruluşudur ve 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 adresinde bulunmaktadır.

Türkçe yayın hakları Kesim Ajans aracılığıyla © Say Yayınları
Bu eserin tüm hakları saklıdır. Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılan kısa alıntılar hariç yayınevinden yazılı izin alınmaksızın alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

ISBN 978-605-02-0656-2
Sertifika no: 10962

İngilizceden çeviren: Özlem Özarpacı
Yayın koordinatörü: Levent Çeviker
Yayıma hazırlayan: Eda Okuyucu
Kapak uygulama ve sayfa düzeni: Artemis İren

Baskı: Lord Matbaacılık ve Kâğıtçılık
Topkapı-İstanbul
Tel.: (0212) 674 93 54
Sertifika no: 22858

1. baskı: Say Yayınları, 2018
3. baskı: Say Yayınları, 2019

Say Yayınları
Ankara Cad. 22/12 • TR-34110 Sirkeci-İstanbul
Tel.: (0212) 512 21 58 • Faks: (0212) 512 50 80
www.sayyayincilik.com • e-posta: say@sayyayincilik.com
www.facebook.com/sayyayinlari • www.twitter.com/sayyayinlari
www.instagram.com/sayyayincilik

Genel dağıtım: Say Dağıtım Ltd. Şti.
Ankara Cad. 22/4 • TR-34110 Sirkeci-İstanbul
Tel.: (0212) 528 17 54 • Faks: (0212) 512 50 80
internet satış: www.saykitap.com • e-posta: dagitim@saykitap.com

İthaf

Profesyonel müzakerecilerden çok daha fazla sayıdaki müzakere profesyonelleri, bu kitabı esasen size ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Giriş 11

1. BÖLÜM: MÜZAKERE ŞARTLARI 15

Müzakereyle Ne Kastediyoruz? 16
Madalyonun Öteki Yüzü 20
İş Dünyasında Hızlı İşleyen Müzakereler 22
Müzakere ve Yeni Teknoloji 25
Kendi Başınızasınız! 27
Müzakere ve Satış Arasındaki Fark 30

2. BÖLÜM: MÜZAKERENİN TEMELLERİ 32

Müzakerenin Tarihi 34
Müzakere Oyunu 39
Oynamak İstemediklerinde 44

3. BÖLÜM: BAŞLANGIÇ: HAZIRLIK, HAZIRLIK VE DAHA ÇOK HAZIRLIK 48

Zemini Hazırlamak 49
Zorunluluklarınızı ve İsteklerinizi Bilin 53
Tavizleri Planlama ve Kullanma 57
Karşı Tarafı Tanıyın 60
Alternatiflerinizi Öğrenin 63
Toplantı 67
Birinci Perdeye Hazırlık 70

4. BÖLÜM: MÜZAKERE TARZLARI VE KARAKTERLER 74
Tarz Neden Önemli? 75
Tehditkâr 76
Dalkavuk 80
Göz Boyayıcı 83
Şikâyetçi 85
Tartışmacı 88
Palavracı 90
Akıl Yürütücü 92
Müzakere Karakterleri 94

5. BÖLÜM: TAKTİK ARAÇLARI: DENEYİMLİ MÜZAKERECİNİN TEKNİKLERİ, HİLELERİ VE NUMARALARI 107
İçerik Olarak Taktikler 109
Diğer Taktiklerin Kısa Bir Listesi 122
Avantajsız Durumdaysanız 124
Örnek İnceleme 126

6. BÖLÜM: KUSURSUZ TİYATRO: MÜZAKERE SAHNESİ 128
Aptalı Oynamak 129
Sorgulayıcı Olun 131
Çok Fazla Konuştuklarında 135
Ağız Dalaşı 137
Konuşulmayanlar 140
Beden Dili Kullanma ve Onunla Baş Etme 146
Örnek İnceleme 150

7. BÖLÜM: GENEL MÜZAKERE TUZAKLARINDAN KAÇINMAK 152
Kazan-Kazan Hedefinden Şaşmak 153
Müzakerecilerin de İnsan Olduklarını Unutmayın 155
Strese Yenilmek 159
Yanlış Tavizlerde Bulunmak 162

Başka Tuzaklar 165
Örnek İnceleme 169

8. BÖLÜM: BASKICI MÜZAKERE TAKTİKLERİ 172

Gerçekçi Olmayan İlk Teklif 173
"Tek Seferlik" Teklif 175
Az Bulunma ve Oyunu Geciktirme 177
Sahte Sınırlar ve Sahte Tavizler 180
Rekabet ve Teslim Süreleri 183
Son Dakika Teklifleri ve Bilgi Saklama 186
Örnek Çalışma 189

9. BÖLÜM: ANLAŞMA NE ZAMAN VE NASIL TAMAMLANIR? ANLAŞMADAN NE ZAMAN ÇEKİLMEK GEREKİR? 191

Eşit Olmayan Pazarlık Sorunlarını Çözme 192
Anlaşmayı Tamamlamak 197
Tamamlarken de Sonucu Düşünerek İşe Başlayın 203
Örnek Çalışma 206

10. BÖLÜM: ANLAŞMAYI TAMAMLAMA 208

Anlaşma Unsurları 209
Bir Sözleşmenin Başlıca Üç Kısmı 211
Umulmayanı Ummak 216
Bir Sözleşmeyi Hükümsüz Kılabilecek Şeyler 220

11. BÖLÜM: UZUN VADELİ MÜZAKERE 225

Unutmayın, Her Şey Güvene Dayanır 227
Kalıcı İlişkiler Kurma 233

Dizin 237

GİRİŞ

Çoğu insan gibi siz de geçinmek için çalışıyorsunuz. Ufak bir işletmeniz var ya da daha büyük bir firmada önemli bir konumdasınız. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluşta ya da bir kamu dairesinde çalışıyor da olabilirsiniz. Belki de işgücünün bir parçası değilsiniz.

Er ya da geç (büyük ihtimalle çok yakında) birinin bir şeyine ihtiyacınız olacak veya herhangi birinden bir şey isteyeceksiniz. Bu biri, başka bir şahıs, kuruluş, sizin işletme ya da kuruluşunuzun içinden veya dışından bir şahıs ya da kuruluş olabilir. İhtiyacınız olan ya da istediğiniz şey de yeni bir çalışan, bir hizmet anlaşması, hammadde tedariki, profesyonel bir istişare, mali tavsiye ya da bir toplantı odası bile olabilir. Birinden bir şey istiyorsunuz ve bu sizin için önemli.

Bu şey büyük ya da küçük olabilir. Şimdi, bunu elde etmek için biriyle görüşmeniz gerekiyor. Kaynaklar değerli olduğundan, en iyi anlaşmayı yapmalısınız. Paranızın, zamanınızın ya da sunduğunuz herhangi bir kaynağın karşılığını en iyi şekilde alabilmek için biraz "karşılıklı özveri"de bulunmalısınız.

Yani müzakere etmelisiniz.

Kulağa korkutucu geliyor. Toplu iş sözleşmeleri veya savaşları durdurmak için yapılan barış görüşmelerindeki o sürüncemede kalan, gergin müzakereleri hepimiz duyuyoruz. Sırf böylesine ciddi risklerin bulunduğu anlaşmalar yapma düşüncesi bile, birçoğumuzu ölümüne korkutur.

Neyse ki gerçek hayattaki müzakerelerimizin çoğu daha küçük boyuttadır ve o kadar hayati önem taşımaz ama yine de önemlidir. Bir iki toplantı, hatta bir telefon görüşmesi ya da e-postayla genellikle halledilir. Gayet hızlı ilerleyen modern iş dünyasında, teknolojinin son sürat araçları müzakerelerin hızını artırır.

Ancak müzakereler her ne kadar kısa da olsa ve siz her ne için müzakere ediyor olursanız olun, yine de ne yaptığınızı bilmelisiniz. Fazla taviz vermeden aradığınız faydayı elde ettiğiniz, ihtiyaçlarınızı karşılayan bir anlaşma yapmak istiyorsunuz.

İşte burada *Müzakere 101* devreye giriyor. Bu kitap size, daha kendine güvenli ve etkili bir müzakereci olmanız için gereken temel araçları, becerileri, savunmaları ve süreçleri sunuyor; bu ister sizin tam zamanlı işiniz olsun, ister arada sırada yapın, ister 10 milyon dolarlık bir sözleşme için, ister çocuklarınızın arabayı kullanması konusunda müzakere edin; bu bilgiler işinize yarayacak.

Hepsinde aynı prensip geçerlidir.

TEMEL FİKİR(LER)

Müzakere 101 herhangi bir yerde, herhangi bir tarafla, herhangi bir tür müzakereyi gerçekleştirmeniz için size yardımcı olacak temel fikirleri, stratejileri, taktikleri, yanıtları ve becerileri kapsar. Kitap boyunca karşılaşacağınız esas prensipler ve temalar arasında şunlar yer alır:

- Müzakere her yerdedir. İşte, evde, hatta arkadaşlarınızla eğlenirken bile müzakere edersiniz. Jet uçakları, temizlik hizmetleri ya da akşam yemeği vaktiyle ilgili olarak çocuklarınızla müzakere ediyor olabilirsiniz; bunların hepsi de müzakeredir. Sadece boyut ve kapsam açısından farklılaşırlar, ancak temel prensipler aynıdır.
- Müzakerecilik mesleğiniz olabilir, ancak büyük olasılıkla mesleğinizin bir parçasıdır; pek az kişinin mesleği müzakereciliktir. Onların dışında kalan bizler –yani büyük çoğunluk– işlerimizin halledilmesi için müzakere etmek zorundayız.

- Kazan-kazan yöntemi uygulanmalıdır. Her iki taraf da kazanırsa ve müzakereden bekledikleri hedeflerin, olmazsa olmazların ve isteklerin bazılarını karşılarsa, süreç daha hızlı ve daha kolay işler ve genellikle de herkes için iyi sonuçlanır. Bir taraf, diğer tarafın zarar görmesi uğruna her şeyi kazanmak üzere hareket ederse, bu durum kısa dönemde sıkıntı yaratır ve uzun dönemde de ilişkiyi zedeler.
- Müzakereler "hızlı, dostane ve etkili" olmalıdır. İşletmeniz veya kuruluşunuzdaki, özellikle müzakereler ve müşteri ilişkileri olmak üzere çoğu ilişkiniz bu ifadeyle tanımlanmalıdır. "HDE" daha çok işe yarar, daha az zaman alır, kalıcı sonuçlar ve bağlılık geliştirir.
- Karşı taraf düşmanınız değildir. Karşı taraf düşman gibi algılandığında müzakere çok daha olumsuz, düşmanca, şahsi ve egoyla ilgili bir hal alır. Birine düşman muamelesi yaptığınızda onlar da size aynı şekilde davranır ve kazan-kazan zihniyeti sonsuza dek yitirilmiş olur. Kitap boyunca rakip, hasım veya benzeri sözcükler yerine, karşı taraf ifadesini kullandım.
- Müzakereler uzun dönemli olmalıdır. Neticede bir müzakere (sizin) itibarınız ve (karşı tarafla olan) ilişkinizle ilgilidir. Hiç şüphesiz bunu bir gün, muhtemelen de aynı tarafla tekrarlamanız gerekecektir.

KİTABIN YAPISI

Müzakere 101, altı ana başlığa ya da bölüme ayrılır:

1. Müzakerenin temelleri, tanımı ve müzakerenin önemi de dahil olmak üzere 1. ve 2. bölümlerde anlatılmaktadır.
2. "Müzakerenin can damarı" olan hazırlık aşaması 3. bölümde tartışılmaktadır. Bu başlıktaki konular araştırma, müzakerenin diğer tarafını tanıma, mekân ve gündem maddeleri için hazırlık yapma ve başından sonuna dek müzakereyi görselleştirmeyi içermekle birlikte bunlarla sınırlı değildir.
3. 4. ve 6. bölümler arası, müzakere tarzlarını, stratejileri, taktikleri, manevraları, sözel ve sözel olmayan dili ve hem önceden hazırlanmış hem de o anda doğaçlama gelişen savunmaları kapsar.
4. Yaygın müzakere tuzakları ve bunlardan nasıl kaçınılacağı 7. bölümde anlatılmakta, baskın müzakere taktiklerini kullanma veya bunlara karşı savunma geliştirme de 8. bölümde konu edilmektedir.
5. 9. ve 10. bölümler bir müzakereyi bitirip tamamlamayı açıklamaktadır. Ayrıca bir mukavele hazırlamanın başlıca unsurlarından da bahsedilmektedir.
6. 11. bölüm, her müzakereden bir şeyler öğrenmenin ve bunu hem itibarınızı hem de ister karşı tarafla, ister iş arkadaşlarınız ve müdürlerinizle olan uzun dönemli ilişkilerinizi geliştirmek için kullanmanın önemini vurgulayarak kitabı sonlandırır.

Bunu başaran çoğumuz şu ölümsüz ifadeyi kullanırız: Müzakereniz rast gitsin!

BÖLÜM 1

MÜZAKERE ŞARTLARI

Hiçbir zaman müzakere etmek zorunda kalmayacağınızı mı düşünüyorsunuz? Yaşam ilerliyor. İş hayatında müzakere başka birinin işi öyle değil mi? Siz sadece sorunları "konuşur"sunuz. İşten eve geldiğinizde, ailenizle bazı meseleleri halletmeniz gerektiğinde de onlarla sadece konuşursunuz değil mi?

Pek sayılmaz. Hızla ilerleyen modern iş dünyasında (veya özel yaşamda) ne yaparsanız yapın her gün ihtiyaç duyduğunuz ya da istediğiniz şeylerle karşılaşırsınız. Bunlar maddesel şeyler olmakla kalmaz, aynı zamanda karşınızdakinden bazı davranış biçimleri ve eylemler de beklersiniz. Bunları karşı tarafla konuşur musunuz? Evet, her şey konuşmayla başlar ama sadece bununla kalmaz, bir anlaşma yapmaya, uzlaşıya varmaya çalışırsınız.

Bu anlaşma sizin bireysel başarınızla, çalışma grubunuzun başarısıyla ya da bütün olarak kuruluşunuzun başarısıyla ilgili olabilir. Neticede bunu elde etmek istersiniz. Bu da müzakere gerektirir; özellikle de bir anlaşmaya varmak için her iki tarafın da bir özveride bulunması gerekiyorsa.

Temelinde müzakere, istediğiniz şeyi elde etme –sürecinin– becerisi ve tekniğidir. Bu bölüm, müzakerenin ne olduğu (ve olmadığı), günümüz iş dünyası ve kuruluşlar bağlamında nereye oturduğu ve içinde bulunduğumuz dönemde müzakereyle ilgili yeniliklerin neler olduğu (ve olmadığı) hakkında detaylı bilgi veriyor.

MÜZAKEREYLE NE KASTEDİYORUZ?

Müzakere Nedir, Ne Anlama Gelir, Neden Müzakere Edilir?

Diyelim ki bir video yapım şirketiniz var: Filmografik Prodüksiyon. Bu şirket, şehirdeki en iyi "kısa" videoları hazırlıyor. İşletmelere ve kâr amacı gütmeyen oluşumlara mükemmel reklamlar, kısa eğitim ve bilinçlendirme videoları, bazen de film yapımcıları için sinema kalitesinde çekimler yapıyorsunuz.

İki çalışanınız ve zaman zaman size yardımcı olan, dışarıdan çalıştığınız bir dizi iş ortağınız var. Aktörler ve zaman zaman da dışarıdan editörler kiralıyorsunuz. Ama biri size müzakere becerinizi sorduğunda gülüyorsunuz. "Ben müzakere etmem ki," diyorsunuz.

Bir daha düşünün.

Müzakere ediyorsunuz. Anlaşmalar ve işlerle ilgili, müşterilerle müzakere ediyorsunuz. Görevler ve ücretlerle ilgili, dışarıdan çalıştığınız kişilerle ve çalışanlarınızla müzakere ediyorsunuz. İşyeri sahibinizle müzakere ediyorsunuz. Ekipman kiralayan ve satanlarla müzakere ediyorsunuz. Sahne aksesuvarlarının kullanımı ve videonun çekileceği yerler için müzakere ediyorsunuz. Yolları kapamaları ve trafiği kesmeleri için emniyet müdürlükleriyle müzakere ediyorsunuz. Stüdyodaki çekim zamanlarını ayarlamak için müzakere ediyorsunuz.

Muhtemelen müzakere için filmi çekerken harcadığınızdan daha çok vakit harcıyorsunuz.

Bu yüzden de müzakere becerisine ihtiyacınız var.

Şimdi de kendi yapım işiniz olduğunu değil, büyük bir firmada idari uzman olduğunuzu varsayalım. Patronunuz ve bölüm arkadaşlarınız, müşterilerle ve tedarikçilerle "dışarıdaki" müzakerelerin çoğunu gerçekleştiriyor, sizin işiniz de onlara destek olmak.

Müzakere becerisine ihtiyacınız olmadığını mı düşünüyorsunuz? Ama kesinlikle var. İnsanların zamanları için müzakere etme-

niz gerekiyor. Toplantı odaları için müzakere etmeniz gerekiyor. Konferans odasında bulunan beyaz tahtadaki toplantı notlarının silinmemesi için gece çalışan temizlik görevlisiyle müzakere etmeniz gerekiyor. Kendi tatil zamanlarınız, hatta belki de maaşınız ve diğer ücretler için müzakere etmeniz gerekiyor.

Yani müzakere etmeli ve bunu iyi becermelisiniz. Sadece işinizin gereklilikleri için değil, aynı zamanda olan bitenle ilgili kontrolü elden kaçırmamak için de bunu yapmanız gerekir. İşinizin büyük kısmı müzakeredir. Bunu sürekli yaparsınız.

Peki ya işten çıkıp eve geldiğinizde ne olur? Müzakereleriniz burada son mu bulur? Pek sayılmaz. Çocuklarınızın ödevlerini yapmaları ve akşam yemeğinde evde olmaları için müzakere etmeniz gerekir. Eşinizle bulaşıkları kimin yıkayacağından, sonraki aile tatilini nerede geçireceğinize dair daha büyük kararlara kadar her şeyi müzakere etmeniz gerekir.

Bunlar sadece gündelik iş, ev ve aile yaşamınızdaki müzakerelere birkaç örnektir. Büyük bir şey satın almak, endüstriyel fırınınızı tamir ettirmek veya cep telefonunuz için en iyi aylık ödeme planını bulmak; gerekli müzakereleri düşündüğünüzde aralık oldukça genişler.

Hepimiz, her gün müzakere ederiz. İlla sabahtan akşama dek olması gerekmez, ancak gün içinde pek çok kez bunu yaparız. Müzakere, günümüz dünyasının kaçınılmaz bir parçasıdır.

MÜZAKERENİN TANIMI

Önemli bir konuya –bu durumda müzakere– her zaman terimi tanımlayarak ve onun ne olduğu, ne olmadığı hakkında bazı bilgiler sunarak başlamayı severim. Bu yüzden burada müzakere kelimesinin, benimki de dahil olmak üzere bazı popüler tanımlarını bulabilirsiniz. Her biri hakkında bazı yorumlarda da bulundum:

- *Müzakere, bir anlaşmaya varma amacıyla yapılan tartışmadır* (Oxford Sözlükleri). Bu, bulabildiğim en basit ve doğrudan tanımdır. Sonuç: bir "anlaşma". Süreç: bir "tartışma". Tanım, temelleri kapsıyor ve başlangıç için iyi bir nokta; ancak tartışmaya ya da anlaşmaya dair bize pek bir şey söylemiyor.
- *Müzakere, faydalı bir sonuca ulaşmak amacıyla, iki ya da daha çok kişi veya taraf arasında gerçekleşen diyalogdur* (Vikipedi). Burada tartışma ve anlaşmanın "rengi" biraz daha belli oluyor. Tartışma, iki ya da daha çok taraf arasında gerçekleşir; anlaşma da "faydalı bir sonuç"tur. Tabii bu da "Kimin için faydalı?" sorusunu doğurur. O konuya daha sonra geri döneceğim, ancak şimdilik kısa keserek her iki taraf için de genellikle faydalı (kazan-kazan) olduğunu söylemek isterim.
- *Müzakere, kendi hedefleri, ihtiyaçları ve bakış açıları olan iki veya daha çok taraf arasındaki karşılıklı özveride bulunma sürecidir (İş Sözlüğü).* Bu daha da iyi. "Karşılıklı özveri" ifadesini seviyorum. Bir konuşma sırasında yaptığımız şey, bazı şeyleri elde etmek için bazı konularda özveride bulunmak ve bunu umarım ki her iki taraf için de tatmin edici bir anlaşmaya varana dek sürekli tekrarlamaktır. Tarafların ve onların çıkarlarının detaylı tanımını da sevdim: "kendi hedefleri, ihtiyaçları ve bakış açıları olan". Çok doğru.
- İstediğiniz ya da ihtiyaç duyduğunuz önemli bir şeyi elde etmek ya da bir hedefe ulaşmak için sıklıkla sizinkiyle çelişen çıkarları bulunan farklı taraflarla karşılıklı özveride bulunulan bir tartışmadır (benim tanımım). Benim biraz daha zahmetli olan tanımım, daha çok bilgi içerir: "karşılıklı özveride bulunulan bir tartışma" ve "çelişen çıkarları bulunan farklı taraflar". Ayrıca "önemli bir şeyi elde etmek" ifadesini de ekledim; bunun gerekli bir ifade olduğunu düşünüyorum çünkü önemli olmayan bir şey için ("bir bardak suda fırtına koparmak") müzakere ederek enerji harcamaya pek değmez. Ancak yine

de insanlar buna gayet meyilli görünüyorlar! Zamanınızı harcamayın, sadece önemli şeyler için müzakere yapın. Sonuç, istediğiniz ya da ihtiyaç duyduğunuz bir şeyi elde etmek ya da bir hedefe ulaşmak olmalıdır. Sırf müzakere etmiş olmak için müzakere etmeyin, bu da sık yapılan bir hatadır. Sadece sık sık değil, aynı zamanda akıllıca müzakerelerde bulunun!

MADALYONUN ÖTEKİ YÜZÜ

Müzakere Ne Değildir?

Bir şeyin ne olduğunu anlamanın en iyi yolu sıklıkla onun ne olmadığını anlamaktan geçer. Bu çerçevede, müzakerenin ne "olmadığına" dair birkaç şeyi sıralamak için biraz zaman ayırmaya değer.

Müzakere sözcüğünü duyduğumuzda geçmiş olaylara dayalı olarak kafamızda olumsuz bazı görüntüler oluşabilir. Ezeli rakipler arasındaki düşmanca, çirkin ve hatta şiddetli müzakereler hakkındaki kötücül hikâyeler ve eleştirilerle dolu televizyon haberlerini hatırlıyor olabiliriz. Bir grevi sonlandırmak ya da bertaraf etmek için yönetimle karşı karşıya gelen bir sendikayla ilgili bir hikâye duymuş olabilirsiniz; bir başka hikâye, rehin alınanların bırakılmasıyla ilgili bir müzakereden bahsediyor olabilir. Ne olursa olsun böyle hikâyeler duyunca bir şey için müzakereye girmeyi pek de istemeyiz. Aslında çoğumuz muhtemelen böyle bir şeyden mümkün olduğunca uzak durmayı dileriz.

Ancak tüm müzakereler düşmanca olmadığı gibi, hepsi sendikalar, rehineler veya diğer mücadeleci gruplar arasında da gerçekleşmez. Çoğu müzakere, bunlardan çok daha ılıman geçer.

Bunu akılda tutarak iyi planlanmış, iyi uygulanmış bir müzakerenin aşağıdakilerden biri olmadığını görebiliriz:

- *Bir yüzleşme değildir*: Evet, iki tarafın farklı görüşleri, istekleri veya ihtiyaçları olabilir. Ancak bu faktörlerin tartışılması sakin, medeni ve gereklere dayalı gerçekleşmeli, "Ben kazanırım, sen kaybedersin" şeklinde bir yüzleşme şeklinde olmamalıdır.
- *Bir münakaşa değildir: Aynı fikir burada da geçerlidir. Her ikiniz de müzakereden bir şey kazanmaya çalışıyorsunuz.*
- Bir anlaşmazlık değildir: Ancak yine de bir müzakere, bir anlaşmazlığı çözmede rol oynayabilir.

- Bir ağız dalaşı değildir: Tekrar etmek gerekirse, barışçıl yaklaşım galip gelecektir. Müzakere iki tarafı ayırmaktan ziyade, onları bir araya getirir.
- (Çoğu durumda) bir kazan-kaybet meselesi değildir: Kazan-kaybet zihniyeti belki bugün daha çok avantaj sağlayabilir; ancak karşı tarafı yabancılaştıracağınız için uzun vadede kayıplara sebep olacaktır.

İyi bir müzakere, iyi hazırlanmış ve iyi uygulanmış müzakere becerileri, stratejileri ve taktikleriyle önemli bir şey üzerinde anlaşmaya varmak adına yapılan barışçıl, çözüm odaklı bir girişimdir.

Müzakereden Korkmayın!

Müzakerenin zıtlıkları barındıran doğasından ötürü pek çok insan ondan kaçınır. Böylesi bir korku olması doğaldır. Ancak topluluk önünde konuşma korkusunun üstesinden gelinebileceği gibi, müzakere korkusunun da üstesinden gelme ve hatta bu korkuyu başarılı olmak için kullanma yolları mevcuttur!

Başarılı konuşmacılar, size korkuyu yenmenin en iyi yolunun hazırlanmak olduğunu söyleyeceklerdir. Neyle karşı karşıya olduğunuzu bilin, beklenmedik şeylere hazırlıklı olun ve bilginiz sayesinde kendinize olan güveninizi artırın. Bu, konuşmacılar için her zaman işe yarar ve aynı prensipler müzakereciler için de geçerlidir: Hazırlıklı olun. Yeterince hazırlık yaparsanız kimse (iş dünyasındaki rakibiniz, çalışanınız ya da genç çocuğunuz) sizi alt edemez.

John F. Kennedy'nin 1961 yılındaki başlangıç görevine başlama töreninde söylediği gibi: "Asla korkuyla müzakere etmeyelim. Ama müzakere etmekten de asla korkmayalım."

İŞ DÜNYASINDA HIZLI İŞLEYEN MÜZAKERELER

Her Zamankinden Daha Hızlı

Müzakere her yerde; iş dünyasında kim olursanız olun, yukarıda da belirtildiği gibi işten eve geldiğinizde son bulmaz. Bu kitabın birincil amacı, iş dünyasında daha etkili bir müzakereci olmanıza katkıda bulunmak olsa da müzakerelerin iş dışında da sürekli gerçekleştiğini ve aynı beceriler ve stratejilerin uygulandığını akılda tutmakta her zaman fayda vardır.

Müzakere, yaşamın temel bir parçası, hızla ilerleyen modern iş dünyasının gerçekliğidir. Bazıları bir proje hazırlarken müzakerenin zamandan çaldığını düşünebilir, ancak aslında müzakere de proje hazırlığının bir parçasıdır. Günümüz ticari dünyasındaki projelerin çoğu için, müzakere sürecin son derece önemli bir parçasıdır. Neden mi? Hadi öğrenelim.

HIZ İHTİYACI

Tüm bu müzakerelerin her zamankinden daha hızlı yapılması gerekir. Son dönemde iş dünyası, teknoloji ve ürünler göz kamaştırıcı bir hızda hareket etmektedir; rakibiniz de öyle. Onlara ayak uyduramazsanız geride kalırsınız. Daha önce bahsettiğim video yapım şirketi özelinde düşünürsek, anlaşma şartlarını müzakere etmek ve prodüksiyonu gerçekleştirmek için oldukça kısıtlı bir zamanınız olacaktır. Tüm zamanınızı müzakereye harcayamazsınız. Müzakereleri çabucak halletmelisiniz ki yeni ürünü hazırlamaya geçebilesiniz. Neticede müşterinizin teslim süreleri oldukça kısıtlıdır. Müzakereler çıkmaza girerse müşterileriniz başkalarını arayacak, rakipleriniz de anında onları kapacaktır!

Bu sebeple müzakereler oldukça hızlı; her zamankinden hızlı gerçekleşmelidir. Yöneticiler ve çalışanlar sürekli akıllı telefonlarıyla bir şeyler yaptıklarından müzakereler genellikle tuhaf zamanlara sıkıştırılır. Son dönemlerde, müzakeredeki kişilerin yüz yüze görüşmeleri için neredeyse hiç vakitleri yoktur. Yani görüşmelerin hepsi değilse bile bir kısmı muhtemelen e-posta, telefon, anlık mesajlaşma araçları ve hatta mesajla gerçekleşecektir.

Her müzakerenin amacı, siz ve kuruluşunuz gecikme olmaksızın işinize devam edebilesiniz diye mümkün olduğunca hızlı bir şekilde istediğiniz ya da ihtiyacınız olan şeyi elde etmenizdir. Ancak bu süratli dönemde bile size zarar verebilecek olan itirazlara, gözden kaçırılabilecek noktalara dikkat etmeli, fırsatı tamamen kaçırmamaya çalışmalısınız. Yavaş olmanın bedeli ağırdır; kötü müzakere etmenin bedeli ise daha da ağır olabilir.

Kullandığınız taktikler, ideal olarak kazan-kazan anlaşması sağlamak üzere, hız kazanmış geleneksel müzakere tekniklerinin bir karışımıdır. Ancak müzakere sonuçlandığında ve şartlarda anlaşıldığında bile işiniz bitmez. Süratli bir şekilde hareket ederken bile, istediğiniz şeyi elde ederken karşı tarafla uzun süreli ilişkinizi korumanız önemlidir. Neden mi? Çünkü gelecekte de aynı kişilerle birlikte çalışmak isteyebilirsiniz.

Neden Artık Her Şey Bu Kadar Hızlı?

Günümüzde iş dünyasının süratinin arttığına şüphe yoktur. Bu sadece mesajlar, anlık mesajlaşma ya da diğer iletişim araçlarının bir sonucu değildir.

İş dünyasındaki hız değişimi, iş ve ticaret dünyasındaki yapısal değişimlerin bir yansımasıdır. Yirmi, otuz yıl önce bir ürünün prototipinin piyasaya sunulması uzunca bir süre –muhtemelen yıllar– alırken, bugün firmalar çok daha hızlı bir şekilde ürünleri piyasaya sunmaktadırlar. İş dünyası, internete bağlı ve bilgiye ışık hızında erişim sağlayan ve dolayısıyla hızla değişen müşteri tabanına ayak uydurmak zorundadır.

Yirminci yüzyılın sonlarında gelişen bilgisayar ve bağlantı teknolojileri beklenmedik sonuçlar doğurmuştur ve bitmek bilmeyen bir yenilik ve yeni bilgi dalgasını tetiklemiştir. Bu da bir çığ etkisi yaratır. Hızlı, daha da hızlı olmayı gerektirir ve çok geçmeden herkes, daha rekabet başlamadan en ufak avantajın bile peşine düşer. "Ya bir şeyler yayınlarsın ya da silinip gidersin" akademik dünyada uzunca süredir bilinen, nükteli bir ifadedir ve ticari endüstriye de gayet uymaktadır. Firmalar, daha süratli bir şekilde rekabet yaratacak ürünler sunmak zorundadır. Endüstrideki yerlerini korumak için daha hızlı hareket etmeli, daha hızlı hareket etmek için de daha hızlı müzakere etmelidirler. Bu, her yerde böyledir.

Peki, bir iş sahibi olarak bu sizin için ne anlama gelir? Siz de daha hızlı ilerlemelisiniz. Daha süratli müzakere etmelisiniz; bunu da hızlı, dostane ve etkili bir şekilde yapmalısınız.

"Hızlı, dostane ve etkili" bir şekilde müzakere etmezseniz bu ancak işinizi yavaşlatacaktır.

MÜZAKERE VE YENİ TEKNOLOJİ

Her Şey Daha Hızlı

Yeni teknoloji ve bağlantı araçlarının gelişi, eskisinden daha hızlı ve daha etkili bir şekilde iletişim kurmamıza olanak tanıdı. Müzakere etmek veya genel anlamda iş yapmak için son teknoloji araçları kullanmıyorsanız çemberin dışında kalmanız olasıdır. Teknoloji, müzakere taktiklerini başka şekillerde de etkiler; örneğin:

1. Hızlı ve gerçek zamanlı araştırmaya imkân tanır. Teknoloji, gerçek bilgilere anında ulaşmamızı sağlar. Rakip ürünleri ve fiyatlarını, satış kanallarını, ürün performansını, ürün değerlendirmelerini, yasal ya da mevzuat gerekliliklerini, pazar araştırmalarını ve bir müzakereyle ilgili daha pek çok faktörü bir çırpıda araştırabiliriz. Bu araştırma araç gereçlerini önceden veya müzakere günü de kullanabilirsiniz. Bilgilere sahip olun ve yanınızda olmayanlara da nereden ulaşabileceğinizi bilin. Hazırlıklı olmak daha kolay ve eskisinden çok daha önemli olmakla kalmaz, aynı zamanda sizden beklenen şeydir.
2. Daha kısa öğrenme eğrileri gerektirir. Bilgilerin edinilmesinin yanı sıra, teknolojik aletler müzakere katılımcılarının hızla uzman kişiler olmalarına imkân tanır. Müzakerenizin en ince detayları konusunda hızla son bilgileri edinmek için teknolojiyi kullanmanın yanı sıra, karşı taraftaki müzakerecilerin de aynısını yaptıklarını bilmelisiniz.
3. Yeni araçları kullanmayı öğrenmeyi gerektirir. Yüz yüze müzakerede bulunursanız, günümüz teknolojilerinin genellikle pek çok müzakere odasına veya çalışma alanına iyice entegre olduğunu göreceksiniz. Ayrıca uzaktan müzakerede bulunuyorsanız da bunlar, görsel veya belge paylaşmak için mükemmel araçlardır. Bu araçları nasıl kullanacağınızı öğrenin; aksi takdirde karşı tarafın size karşı bir üstünlüğü olacaktır.

Facebook'tan Bile Faydalanabilirsiniz

Ne kadar tuhaf görünse de doğru kullanıldığında Facebook veya LinkedIn gibi sosyal medya siteleri bile size müzakerede yardımcı olabilir. Örneğin karşı taraf hakkında daha çok bilgi edinebilirsiniz. Su kayağına büyük ilgi duyması gibi birkaç özel bilgi keşfetmek bile havayı yumuşatmak ve dostane bir ilişki geliştirmeniz için olanak tanıyabilir.

Profesyonel bilgilere hâkim olmak elbette ki her zaman bir artıdır. Birinin profesyonel geçmişini bilmek, onun neleri bilip neleri bilmediğini ve müzakereye neler katacağını ölçmenize yardımcı olabilir.

Ayrıca ister ürünü satan bir site (örneğin Amazon) ister sadece bir arama motoru araştırması (örn. "[X ürünü kullanıcı yorumları]") aracılığıyla bir ürün veya hizmet hakkındaki kullanıcı açıklamalarını internette araştırabilirsiniz. Sadece kullanıcıların ne düşündüklerini öğrenmekle kalmaz, muhtemelen profesyonel veya basın yorumlarına da rastlarsınız.

İnsanlar –ve ürünler ve hizmetler– hakkında kolayca ve hızlıca neler öğrenebileceğinize şaşıracaksınız.

KENDİ BAŞINIZASINIZ!

Kendin Yap Dünyası

Son dönemde çalışma ortamlarının en baskın özelliklerinden biri de –büyük ölçüde teknoloji ve verimlilik iyileştirmeleri sebebiyle– artık, müzakere işini halletmek üzere eskisinden daha fazla kendi başınıza olmanızdır.

Otuz yıl önce orta ya da büyük ölçekli herhangi bir şirkette çalışan çoğu kişi, iş dünyasının çalkantılı sularında yolunu bulmak için yardım alıyordu. Destek personeli mevcuttu. Sekreterler, idari asistanlar, satış geliştirme çalışanları, kontrat çalışanları ve hatta profesyonel müzakereciler bile araştırma yapmamıza veya iş anlaşmaları geliştirmemize yardımcı olmak için ya ofiste çalışıyorlardı ya da çok yakınımızdalardı. Biz ne yapılması gerektiğini, neyin araştırılması gerektiğini, neyin yazılması gerektiğini ve toplantının nerede olacağını belirliyorduk, ayak işlerini başkası yapıyordu.

Şimdiyse tabii ki her şey değişti. PC'ler, ağlar, e-posta, cep telefonları, anında mesajlaşma araçları ve sesli mesaj kutuları bizi kendi sekreterlerimiz haline getirdi. İnternet sebebiyle kendi araştırmacılarımız ve toplantı düzenleyicilerimiz olduk. Şirketlerdeki destek personeli büyük oranda azaldı. Sonuç olarak bu destek görevleri bizim omuzlarımıza yüklendi. Hâlâ mevcut olsa da şirket içi hiyerarşiler, elektronik iletişim sayesinde kolayca aşıldı.

Peki bunlar ne anlama geliyor? Pek çok şartta kendi müzakerecisiniz olduğunuz anlamına geliyor.

MÜZAKERE HER YERDE

Sadece kendi müzakeremizi kendimiz etmekle kalmıyoruz, aynı zamanda müzakere de çoğumuz için bir yaşam biçimi halini aldı.

Mevcut projelerimiz için müzakere ediyoruz. Yeni işler, yeni projeler, maaş zamları, esnek çalışma programları ve seyahat düzenlemeleri için müzakere ediyoruz. İş yerindeki çalışanlar ve bölümlerle, ofis dışındaki bireyler ve kuruluşlarla müzakere ediyoruz. Bir çalışanla, bölüm şefi veya şirket dışından biriyle herhangi bir tür müzakereye girmediğiniz bir gün nadiren olur.

Yaptığımız bu mutabakatların çoğu, daha önce nadiren müzakerede bulunduğumuz ya da hiç müzakerede bulunmadığımız kişilerle olur. Müzakere, bir zamanlar ailelerde ve özel yaşamlarımızda daha baskın olan hiyerarşik düzenin yerine geçmiştir. Günümüz dünyasında çocuklarımızla müzakere etmeliyiz. Okullarımızla müzakere etmeliyiz. Ailenin diğer üyeleri de dahil olmak üzere mali yaşamımızda bulunan çeşitli oyuncularla müzakere etmeliyiz.

Elbette ki hem müzakere edecek daha çok mesele mevcuttur, hem de bu müzakerelerin hepsi daha hızlı gerçekleşmektedir. Genç çocuklarınız (bu her ne kadar öyle görünmese de) cep telefonları için sizinle müzakere edecek. Almak istedikleri arabayı size göndermeden birkaç dakika önce size bir link gönderecekler ve konuşmaya başlamadan önce linke bakmamış olursanız da Tanrı yardımcınız olsun. Onları kimin ve ne zaman alacağı konusunda müzakere edersiniz.

Çok meşgul olduğunuzdan ev hizmetlerinden –temizlik, bahçe bakımı vs.– faydalanıyorsunuz. İşte başka bir müzakere konusu. Anneniz bugün mü yoksa yarın mı ziyarete geliyor? İşte başka bir müzakere konusu. Hava durumunu kontrol etseniz iyi olur. Mümkünse hazırlıklı olun ve hemen karşılık verin.

Müzakere edilecek daha çok mesele olmasıyla ve her şeyin daha hızlı ilerlemesiyle de iş bitmiyor, aynı zamanda her şey daha hızlı değişiyor. Yeni bilgiler daha hızlı bir şekilde ulaşıyor ve bunları öğrenmek artık daha kolay. Nakliyat gecikiyor mu? Teslim tarihini yeniden müzakere edin, insanların zamanı ve uygunluk

durumlarını yeniden müzakere edin. Fiyat mı değişti? Bunu da halletmeniz gerek. Çocuğunuz size mesaj atarak bir arkadaşının evine davet edildiğini mi söyledi? Bunun için de (muhtemelen mesajla) müzakere edin.

Sözün kısası: Siz de çoğu insan gibiyseniz, zamanınızın çoğunu birileriyle çeşitli anlaşmalar yaparak geçiriyorsunuz demektir. Her şeyin bağlantıda olduğu bir dünyadayız. Bu bağlantılar elektronik olduğundan gerçek zamanlı olarak işliyorlar. Bu dünyayla başa çıkabilmek için sizin de gerçek zamanlı olarak müzakere etmeniz, bunu da etkili bir şekilde yapmanız gereklidir.

MÜZAKERE VE SATIŞ ARASINDAKİ FARK

Evet, İkisi Farklı Şeyler

Müzakere fikri sizin için yeni bir şey. Bir mühendis, teknik bir uzman olarak işe alınmıştınız. Kendinizi bir satışçı gibi görmediğinizden teknik yeterliliğe kavuşmak için yıllarca eğitim aldınız. Ancak şimdi, hevesli bir müşteriye ürününüzü satmak için müzakereye davet edildiniz. Kendi kendinize "Ben bu noktaya nasıl geldim? Özellikle satışçı olmamak için bir kariyer seçtim. Ben satışta iyi değilim, o zaman neden buradayım?" diye düşünürsünüz.

Mesele şu ki –ve muhtemelen de bunun olacağını biliyordunuz– bir şey satmıyorsunuz. *Müzakere ediyorsunuz*. Peki, ne farkı var?

Basitçe söylemek gerekirse satış, birini sizin ürününüzü ya da fikrinizi satın almaya ikna etmek, müzakere ise anlaşmanın detaylarını halletmektir.

Bazı durumlarda bir safhadan diğerine açık bir geçiş olduğunu göreceksiniz, ancak çoğu durumda bu olmaz. Ekipteki mühendis olarak, bazı teknik detayları sağlayarak satışın son aşamalarına dahil olabilirsiniz, ancak müzakerenin detaylarına yardımcı olmak için çağrılmanız daha olasıdır.

İyi bir müzakere, satış gerçekleştikten sonra yapılır; tekrar satış safhasına dönmez. Ancak şüphe götürmez bir şekilde bildiğiniz üzere, işler gerçek dünyada böyle gitmez. Çoğu durumda karşı taraf kararsız bir şekilde gelir ya da en azından pazarlık taktiği olarak öyleymiş gibi davranır.

Şirket yöneticileri satışta hiçbir zaman yer almayacağınızı söylediyse, muhtemelen yalan söylemişlerdir. Ancak anlaşmanın müzakere kısmına odaklanırsanız –ve müzakereyle satış arasındaki farkı ayırt ederseniz– bir ekip oyuncusu olarak hem daha etkili olursunuz hem de bu rolden siz de memnun olursunuz.

MÜZAKERE PROFESYONELLERİ VE PROFESYONEL MÜZAKERECİLER

Profesyonel bir müzakereci, müzakerede uzmanlaşmış kişidir; işinin yüzde 80'i veya 90'ı, bir şirketin ya da müşterinin adına müzakerelere hazırlanmak ve bunu gerçekleştirmektir. İşinin ehli bir uzmandır ve müzakere stratejileri ve taktiklerinde deneyimlidir. Genellikle işin, ürünün ya da hizmetin kendisindense, müzakere sürecinde daha eğitimli ve deneyimli olan bir "kiralık danışman"dır.

Bir *müzakere profesyoneli* ise, bir şirkette tam zamanlı çalışan, ürün pazarlama, ürün geliştirme, ürün desteği, muhasebe veya bunun gibi bir görev yapan biridir. Bu insanlar resmi bir müzakereye çağrılabilirler ve tabii ki gün içinde, ürün fiyatı kararından yeni kat planında kendi kabinlerinin boyutuna dek her konuda daha küçük müzakereler de yaparlar. Bunlar müzakere ederler, ancak müzakere becerileri ve deneyimleri, ana görev ve işlevlerine sadece bir ek niteliğindedir.

Sonraki birkaç bölüm, müzakere şartlarını ve günümüz müzakere bağlamını akılda tutarak müzakerenin temellerine genel bir bakış sunuyor; bunu müzakerenin bağlamı veya hızına bakmaksızın sizi daha iyi bir müzakereci kılmak için tasarlanmış stratejiler, taktikler ve "gösteri günü" teknikleri takip ediyor. Bazı şeyler değişti, bazı şeyler aynı kaldı. İlerideki bölümler bunların her ikisini de ele alıyor.

BÖLÜM 2

MÜZAKERENİN TEMELLERİ

Fark etmemiş olabilirsiniz ancak tüm hayatınız boyunca müzakere oyununu oynuyordunuz. Hem bir çocuk hem de bir ergen olarak bunu yaptınız. Serbest zamanlar, ödev vakitleri ve akşam yemeği saati konusunda ebeveynlerinizle müzakere ettiniz. Okuldayken öğle yemeklerinizi değiştokuş ederken, sokakta beysbol oynarken kimin topu atacağı, kimin sopayla vuracağı konusunda arkadaşlarınızla müzakere ettiniz. Yetişkin olarak da buna devam ettiniz. Son günlerde de bir araba, cep telefonu veya bir tatil paketi satın almak için "perakendecilerle", Craigslist veya eBay'de bir şey satmak veya buralardan bir şey almak için "diğer tüketicilerle" müzakere edersiniz. İşyerinde de "diğer şirketlerle" müzakereler yürütürsünüz.

Tüm bunlar aracılığıyla da, farkında olarak veya olmayarak temel müzakere becerileri ve deneyimleri edindiniz. Kim olduğunuz ya da nereden geldiğiniz fark etmez; müzakere oyununu oynadınız. Bu işte, sandığınızdan daha iyi olabilirsiniz.

Beysbol kartları veya bebek evindeki mobilyalar için pazarlıklar yaptığınız günler çoktan gerilerde kalmış olsa da, müzakere pratiği ve vaadi muhtemelen sizinle kalmıştır. Büyük ihtimalle de bugünkü yaşantınızda eskisinden çok daha önemlidir. Bu bölüm, günümüz müzakere oyununun nasıl oynandığına ilişkin birkaç temel bilgiyle, içinizde var olan müzakere becerilerini canlandır-

mak için hazırlandı. Amaç, halihazırda yapmakta olduğunuz şeyi bir yapıya oturtmaktır. Devam eden bölümler, müzakere becerilerinizi tam anlamıyla geliştirmek için bu yapıyı temel almanıza yardımcı olacaktır.

MÜZAKERE TARİHİ

Takastan Toplantı Masasına

Müzakere nerede, nasıl, ne zaman ve neden uygar toplumun bir parçası haline geldi? Aslında takas, yani mal veya hizmetlerin para ya da başka bir aracı değer unsuru olmaksızın doğrudan değiştokuşu olarak başladı.

İnsanlık tarihindeki ilk takasın ne zaman gerçekleştiği bilinmese de takasın, satın alma ve satmadan çok daha uzun süredir sahnede olduğunu biliyoruz. İştirak etmeyi seçen herkesi içeren bir alış-ve-veriş sistemi olarak gelişti. İnsanlar, ister birkaç çanak çömlek karşılığında bir parça kuzu eti almak isterse de elde boyanmış bir miğfer karşılığında mücevher edinmek için olsun, ihtiyaçlarını karşılamanın yolunu bulmuşlardır.

Takas, bir değer unsuru ya da alışverişte dengeleyen unsur olarak para kullanmadan mal veya hizmetlerin değiştokuşudur. Değiştokuş yapılan obje veya hizmetlerin değeri, müdahil iki tarafa bağlıdır ve müzakere de bu iki tarafın bu değeri belirlemesidir. Tarihin başlangıcındaki o müzakereler de şimdikiler gibi oldukça hızlı bir şekilde ya da birkaç gün içinde gerçekleşmiş olabilir; müzakere süresi, iki müzakereci taraf arasındaki farklılık derecesine, anlaşmanın boyutu ve önemine, tarafların en iyi alışverişi yapmak için istekli olup olmadıklarına (ki bu da anlaşmanın önemiyle doğrudan ilişkilidir) bağlıydı.

Takas, yaşamın gerekliliklerini edinmenin bir yoluydu, ancak bunun da ötesinde, iletişim bariyerlerini yıkma yöntemiydi. İnsanlar ilk kez tanıştıklarında takas, kimin güvenilir ve samimi olduğunu belirleme yöntemiydi; ancak bir alım satım yapmak için her iki taraf da istekli olduklarını belirtince aralarında bir diyalog gelişirdi. (Bu durum, günümüzde de geçerlidir; özellikle de etkileşimlerimizin çoğu siber âlemde gerçekleşiyorken.)

Takas yavaş yavaş ilkel bir mali düzenlemeye dönüştü; inekler, koyunlar ve diğer besi hayvanları bir para birimi olarak kullanılıyordu. Bitkiler, mahsuller ve diğer tarım ürünleri de para birimi olarak kullanıldı, bunların yerini değerli metaller, taşlar ve sonunda da kâğıt banknotlar aldı.

Para Sahneye Çıktığında

Küçük beneklerle süslü kalın ve parlak bir kabuğu olan deniz salyangozlarının kabukları MÖ 1200'de Çin'de ilk para olarak kullanıldı. Oldukça yaygın olarak kullanılıyordu ve Afrika gibi uzak yerlerde bile popüler hale geldiler; öyle ki buradaki bazı toplumlar onları hâlâ kullanmaktadır. Deniz salyangozu kabukları tarihte en çok kullanılan para birimidir. Gerçek zamanlı dövizlerin kullanıldığı bu modern çağda, kaç tane deniz salyangozu kabuğunun bir dolara denk geldiği hakkında hâlâ bir fikrimiz yok. Ancak finans haberlerine hızlıca bir göz atarsak günümüz ekonomisinin bariz bir şekilde paraya dayandığını ve paranın açık ara en önemli alışveriş aracı olduğunu görürüz. Günümüz parasının büyük kısmı elektronik olmasına –yani somut (banknot ve madeni para) olmanın dışında bankada veya başka bir elektronik hesapta bulunmasına– rağmen yine de aynı amaca hizmet etmekte, yani değiştokuşu sağlamaktadır.

TAKASTAN MÜZAKEREYE

İnsanlar takas yaptıklarında çoğunlukla değiştokuş ettikleri objelerin değerlerini biliyorlardı. Örneğin üç sepet mısır genellikle bir tavuk ediyordu. İki taraf da bu değiştokuş için birbirlerini ikna etmek zorundaydı; ancak bir fiyat belirlemeye kafayı yormak zorunda değillerdi. Peki ya kıtlığın olduğu ve pek fazla mısır bulunmadığı zamanlar ne olacaktı? O zaman üç sepet mısırı olan bir çiftçi onları iki, hatta üç tavuk karşılığında takas edebilirdi. Bir şeyin de-

ğiştokuş değeri için pazarlık yapmak bir nevi müzakeredir. Bir para sistemine geçtiğinizde işe yarar; belirli bir para ya da başka bir döviz değeri karşılığında bir şeyin değeri için müzakere edersiniz.

Kulağa her ne kadar ilkel gelse de, büyük ihtimalle buna bizzat şahit olmuşsunuzdur. İnsanların pazarlık yapma biçimleri kültürden kültüre farklılık gösterse de bir bahçe satışında ya da bitpazarında hiç şüphesiz pazarlıkların yapıldığını görmüşsünüzdür. Satıcı size bir fiyat verir, siz de satıcıya bir fiyat verirsiniz, sonunda da ya her iki tarafın memnun olduğu orta bir rakamda anlaşırsınız ya da satın almadan oradan uzaklaşırsınız. Sıklıkla satıcı kendi fiyatını indirir, siz de kendi fiyatınızı yükseltirsiniz; ta ki her iki tarafın da daha fazla değiştiremeyeceği bir rakama erişene dek.

Bir müzayededede de farklı türde bir pazarlık görülebilir; burada bir salon dolusu insan satılık parçaları görür, almak istedikleri için tekliflerde bulunur. Biri bir parçaya bir teklif verir. Başka biri daha yüksek bir fiyat teklif eder. Bir başkası ondan da yüksek bir fiyat söyler. Açık artırma, tek bir kişi tüm diğer ilgilenen tarafların tekliflerini geride bırakıncaya dek böylece sürer. Bugün milyonlarca insan, eBay'de veya diğer internet müzayede sitelerinde, küçükken sahip oldukları oyuncaklardan imzalı sporcu eşyalarına dek her şey için araştırma yapar, bildiri girer, takas yapar, fiyat teklifi sunar ve bunları satın alır. Keşke koyun takas eden atalarımız bizi şimdi görebilselerdi!

Pazarlık, Fiyatla İlgilidir

Sadece takas yapıyor olsaydık, müzakerenin doğasını tartışmak için koca bir kitaba ihtiyacımız olmazdı. Üç sepet mısırın bir ya da iki tavuk etmesi, uygulanan müzakere tekniğinden ziyade o andaki egemen "piyasa"yla daha çok ilgiliydi. Peki, daha süslü bir kelimeyi ve müzakere konusu üzerine, elinizdeki gibi bir sürü kitabı hak eden o eski güzel takasa ne oldu?

Takas veya pazarlıkla *müzakere arasındaki fark karmaşıklık ve süreçten ibaret*tir. Pazarlıkla *müzakere benzer gibi görünse de bu ikisi arasında bir fark vardır.*

Günümüzde takasa denk gelen ancak sıklıkla para içeren pazarlık, ihtiyaç ve istekleri tek bir odak noktasına yöneltmeyi kapsar. Mahalledeki bahçe satışına daha adımınızı bile atmadan, elle yazılmış etiket fiyatlarının kati olmadıklarını gayet iyi bilirsiniz. Hedefiniz mümkün olan en düşük ücreti vermekken, komşunuzun amacı iki yönlüdür: mümkün olduğunca çok eşyadan kurtulmak ve bunlar için mümkün olan en yüksek ücreti toplamak.

Mesele pazarlık olduğunda her şey fiyatla ilgilidir. Her iki taraf da kendileri için en iyi satışı yapmak ister. Bu durumda para odak noktasıdır ve fiyat savaşları da böylece başlar: "Ne kadar?" "Bir dolar." "Elli sent veririm." "Seksen sent." "Altmış sent." "Yetmiş sent." "Yetmiş beş sent." "Anlaştık."

Bir hedefe konsantre olunduğunda, tartışmada önemli olabilecek tüm diğer unsurları gözden kaçırmak kolaylaşır. Bahçe satışı örneğinde fiyat, ürünün faydasının önüne geçer. Satın alan kişi şöyle düşünmeyi asla bırakmaz: "Bir dakika önce bunun sadece elli sent ettiğini düşündüysem, şimdi neden daha çok ettiğini düşünüyorum ki?" Anlaşılan fiyat her iki taraf için de eşit olarak bölünmüşse de, bir taraf niyet ettiğinden daha çok harcamış, diğer taraf da sattığı mal için umduğundan daha az para kazanmış olur. Peki, bu pazarlıktan kim kazançlı çıkmıştır? Bir anlamda her iki taraf da: Satın alan yine de satıcının belirlediği fiyattan daha az ödemiş, satıcı da satın alan kişinin ilk teklifinden daha fazlasını kazanmıştır.

Bazı insanlar "sıkı pazarlıkçı" olarak bilinir; yani onları, tekliflerinin mantıklı olmadığına inandırmanın hiç yolu yok gibidir. Onlarla pazarlık yapamazsınız; en iyisini bildiklerine ya da başka birinin o ürüne tam fiyatını ödeyeceğine ikna olmuşlardır. Bu sebeple de büyük mağaza anlayışı doğar; buralarda sadece indirim olduğunda daha düşük fiyatları bulabilirsiniz.

Müzakere, Anlaşmanın "Bütünüdür"

Öte yandan müzakere, anlaşmaya varmak veya iki taraf arasındaki sorunları çözmekle ilgilidir. Her zaman fiyatla ilgili olmaz, hatta fiyatın dahil olduğu durumlarda bile müzakere genellikle bununla sınırlı değildir. Müzakere, bir uzlaşının tüm unsurlarını içerir. Teslimat, zamanlama, ekstralar, gelecekteki bir anlaşma için müzakere hakkı, ilişki geliştirme; bunların hepsi de işin içindedir. Üstelik bazı durumlarda mali bir işlem bile gerçekleşmez.

MÜZAKERE OYUNU

Stratejiler ve Taktikler

Müzakere, 1. bölümde tanımladığımız üzere, istediğiniz ya da ihtiyaç duyduğunuz bir şeyi elde etmekle ilgilidir. İki ya da daha fazla tarafın alış-ve-veriş görüşmesi aracılığıyla bir hedefe ulaşmasıyla ilgilidir. Müzakere rahatlıkla (istenen bir sonucu olan ve bir dizi strateji ve taktiğin uygulandığı) bir "oyun" ve (o sonuca erişmek için art arda uygulanan) "hamleler" olarak görülebilir.

Bir müzakerenin başlangıcı, ortası ve sonu vardır; stratejiler ve istenen sonuç önceden düşünülmüştür. Taraflar oyun günü, karşı tarafın hamleleri oluştukça bunlara uyum sağlamak için izlenen yolda düzeltmeler, düzenlemeler ve başka değişiklikler yapabilir ve yapar. Pazarlığın aksine, müzakerede sonuç genellikle çok boyutludur; dolayısıyla ona ulaşmak için kullanılan stratejiler ve taktikler de öyledir.

Bir müzakerede, tıpkı satranç oyunundaki gibi nihai amaca erişebileceğiniz pek çok olası ara pozisyon mevcuttur. Başarınız, bu pozisyonları kazanmada ve –her şeyi kontrol edemeyeceğiniz için– karşı tarafın hamlelerine yanıt vermede nasıl olduğunuza bağlıdır. Ancak çok boyutlu hedefler ve müzakere noktaları olduğundan bir iş müzakeresi pek çok açıdan bir satranç oyunundan daha karmaşık ve kapsamlıdır. Ayrıca pek çok müzakere, çok daha fazla bireylerarası etkileşim ve insani boyuta sahiptir.

Satranç Oynamıyor musunuz? Korkacak Bir Şey Yok!

Müzakereye bir oyun, bir satranç oyunu gibi yaklaşırsanız iyi edersiniz. Ancak satrancın aksine ve onun ötesine geçen müzakere, genellikle sonucu belirleyen hesaplamaları ne kadar iyi yaptığınızla değil, karşı tarafla ne kadar iyi iletişim kurduğunuz ve işbirliği

yaptığınızla ilgilidir. Kendi ihtiyaçlarınızı karşılarken karşı tarafı da ne kadar tatmin ettiğinizle ilgilidir. Satrancın aksine, karşı tarafı kendi tarafınıza çekmek, onunla etkili ve dostane bir şekilde çalışmak sıklıkla mümkündür ve arzu edilen de her zaman budur. Bu sebeple, satranç oyununun katı ve soğuk hesaplamalarından çekinenler, sizin için umut var! Bir müzakerede iyi insan ilişkilerine sahip olanlar, neredeyse her zaman hesapçı satranç oyuncusuna galip gelecektir!

KONUMSAL MÜZAKERE VE KAZAN-KAZAN MÜZAKERESİ

Bu kitapta pek çok müzakere formu tartışılacak olsa da en yaygın iki tanesi konumsal müzakere ve kazan-kazan müzakeresidir. Özellikle de günümüzün hızlı ve oldukça birbirine bağlı dünyasında bu iki tür müzakereden, daha faydalı bir yaklaşım olduğu için kazan-kazan müzakeresini benimsemelisiniz.

Konumsal Müzakere

Konumsal müzakere, her iki taraf bir konum aldığında ve karşı tarafa teslim olmak ya da pek teslim olmak istemediğinde gerçekleşir. Her iki tarafın da bu yolu, işle alakalı sebeplerden benimsediğini umarız; ancak durum her zaman böyle değildir. İşle alakalı sebepler, bütçe veya harcama kısıtlamaları, tasarım kısıtlamaları, karşılanması gereken özel müşteri istekleri ve benzeri şeyler olabilir. "Ayak direyen" tarafın bunu yapmak için işle alakalı bir gerekçesi olduğunu göz önünde bulundurun.

Fakat genellikle –hatta sıklıkla– bir taraf şahsi sebeplerden ötürü zorlayıcı bir konum alır ve bunu korumaya çalışır. Bu sebepler ego, "ne olursa olsun kazanma" isteği ya da "kazan-kaybet" zihniyeti, alışkanlık olabilir; hatta bazen sırf geçen sefer belirli bir konumu başarıyla korudukları için bile bunu yapabilirler.

Konumsal müzakerede, kişisel sebeplerden ötürü bir konum alma isteğinden her zaman kaçınmalısınız. Kendinize her zaman şunu sorun: "Bunu yapmak için işle ilgili bir gerekçem var mı?"

Aynı zamanda karşı taraftaki zarar verici konumsal müzakere eğilimlerini de fark etmeyi öğrenmelisiniz. Bu eğilimleri onlar daha toplantıya gelmeden önce biliyor olabilirsiniz veya müzakerenin başında öğrenebilirsiniz. Bu tarzın benimsendiğini anladığınız anda hızlı düşünmeniz gereklidir. "Ateşe ateşle karşılık verme"yi ya da belki de daha verimli olarak, karşı tarafı etkileyip her iki tarafın da kazan-kazan metodunu benimsemeleri halinde her ikinizin de çok daha fazla şeyi daha kısa sürede elde edebileceğinizi söyleyebilirsiniz.

Şimdi Kazanmak Daha Sonra Kaybetmek Anlamına Gelebilir

Kararlı bir şekilde "kazanan her şeyi alır" zihniyetindeki konumsal stratejiyle kısa vadede birkaç müzakere kazanabilirsiniz. Ancak bu daha çok zaman ve enerji gerektirdiğinden, uzun vadede kaybetme olasılığınız yüksektir. Ayrıca rakipleriniz de kazanmak için müzakere etmeye mecbur kalacağından kazan-kazan ihtimalini elden kaçırabilirsiniz.

Konumsal müzakerelerde her iki taraf da kendi ihtiyaçlarına o kadar çok odaklanır ki, karşı tarafınkileri görmede başarısız olur. Genellikle bir güç savaşı hüküm sürer ve taraflar hedeflerini ve niyetlerini gerçek anlamda pek tartışamazlar. Sonuç olarak, herkesin destekleyebileceği anlaşmalar üretmeye çalışarak saatler harcanır. Ayrıca negatif ve mücadeleci tavırlar uzun dönemli ilişki ihtimalini tehlikeye atarak müzakereyi daha da zorlaştırabilir.

Kısacası "sert adam" olmayın. Bu ancak işleri zorlaştırır ve günümüzün rekabetçi ortamında, karşı taraf bu tavır yüzünden çekip gidebilir.

Kazan-Kazan Müzakeresi

Nihayetinde kazan-kaybet zihniyetinde olan konumsal müzakere yerine, kazan-kazan stratejisini benimseyebilirsiniz ve hatta bunu benimsemelisiniz. Kazan-kazan, her iki tarafın da ihtiyaçları ya da ihtiyaçlarının büyük kısmı belirlendiği ve karşılandığı için tatmin olması anlamına gelir. Her iki taraf da istedikleri ve ihtiyaç duydukları şeyleri elde ettiklerinde anlaşmalar çok daha kolay yapılır, daha kısa sürer ve bu durum tarafların uzun vadedeki ilişkilerini korur ve hatta geliştirir; bu da hem işle ilgili hem de şahsi durumlarda önemlidir.

Kazan-kazan müzakerelerinde başarılı olmak, karşı tarafın ihtiyaçlarını anlama ve sezmede başarılı olmak demektir; aynı zamanda ortak bir sonuca ulaşabilmek adına ihtiyaç ve isteklerinizkonusunda biraz daha esnek olmak anlamına gelir. Oyunu adil bir şekilde oynamak da –ihtiyaçlarınız ve karşı tarafın ihtiyaçlarına verdiğiniz tepkiler konusunda dürüst ve açık davranmak– önemlidir.

Kazan-kazan müzakeresinin başarılı olma sebebi, herkesin sürece olumlu bir tavırla yaklaşması, oyunun nasıl oynandığını iyice anlaması ve eldeki duruma profesyonel bir şekilde yaklaşmasıdır. Bu yaklaşım güven doğurur ve güvenin olduğu yerde daha çok ve daha iyi sonuçlar hızlıca alınır.

Çoğu durumda başarılı bir müzakereye, kazan-kazan zihniyeti benimsenerek başlanır. Nihayetinde kazan-kazan müzakeresi neredeyse her zaman tatmin edici bir iş yapma yöntemidir. Kitabın kalan kısmının kazan-kazan müzakeresi etrafına kurulmuş olması sürpriz değildir.

Tavizler: Kazan-Kazan Müzakeresi İçin Önemli Bir Araç

Marketinizdeki pastane bölümüne gittiniz. Dörtlü sandviç ekmeklerinden almak istiyorsunuz ama sadece sekizli paketlerden var. Ne yapabilirsiniz? Satıcıdan paketteki dört taneyi çıkarmasını, fiyatı da buna göre ayarlamasını isteyebilirsiniz. Bu durumlarda sürekli alışveriş yaptığınız bir şirketten size bir taviz verilmesini istiyorsunuz. Karşılığında da oradan alışveriş yapmaya devam etmeyi ve şirketin hizmetleri hakkında olumlu yorumda bulunmayı taahhüt ediyorsunuz.

Taviz nedir? Taviz, genellikle başka insanlara tanınmayan bir ayrıcalığı karşı tarafa yapmaktır. Örneğin bir iş toplantısında bir yönetici, prodüksiyon masraflarından yüzde on kesinti talep eder. Diğer yönetici bunu kabul eder, ancak o da kendisine taviz verilmesini ister: O da birkaç tane daha çalışan kiralayabilecek ya da işe alabilecektir. Günümüzün hızlı müzakere ortamında tavizler zaman açısından da verilebilir. Örneğin karşı taraf belirli onay koşullarından feragat ederse, müzakereyi daha hızlı sonlandırmak adına daha yüksek bir ücret ödemeyi ya da işi daha geç teslim almayı kabul edebilirsiniz.

OYNAMAK İSTEMEDİKLERİNDE

Sebebi Bulun

Park yerinizi asfalt kaplatmak, binanızın çatısını tamir ettirmek ya da ürününüze yerleştirmek için 5000 özel yapım entegre devre tedarik etmek istiyorsunuz. En iyi tedarikçinizle iletişime geçiyorsunuz, ancak aramanıza hemen geri dönmüyor. Birkaç gün bekliyorsunuz. Aramanıza dönüş yapmıyor. İhtiyacınızı ve teklifinizi gayet açık bir şekilde belirttiğinizi düşünüyorsunuz, ayrıca bu tedarikçilerle oldukça iyi bir ilişkiniz olduğunu düşünüyorsunuz. O zaman sorun nedir?

İlk adım bunun sebebini bulmaktır. Neden sizinle hâlâ görüşmediklerini açık bir şekilde sormak için ya arayın ya da gerekliyse mesaj bırakın. Bunun basit bir açıklaması olabilir. Belki karşı tarafın henüz sizinle çalışmaya ve hatta müzakerede bulunmaya vakti yoktur, ancak daha ileriki bir zamanda çalışmaya isteklidir.

Sebep hâlâ belirsizse, "ne" veya "nasıl" sorularının yanıtlarını bulun. Müzakere teklifinizi daha çekici kılmak için ne sunabilirsiniz? Müzakere teklifinizi daha hızlı ve kolay hale getirmek için ne sunabilirsiniz? Onu daha çekici kılmak için başka işler de teklif edebilir misiniz? Karşı tarafın başka projelerde de çalışmasına olanak tanımak adına teslim tarihleri ya da proje uygulamada daha esnek olabilir misiniz? Bunlara açıksanız daha iyi bir anlaşmaya varmanız yüksek ihtimaldir. Bunları yapamıyorsanız, konumsal müzakerenin sivri oklarını karşı tarafa yöneltebilirsiniz; en az onun kadar kötü bir başka seçenek de tamamen görmezden gelinmeye devam etmektir.

Özetle, daha müzakerenin en başında birkaç taviz vermek ya da bu öneride bulunmak size zarar vermez. Neticede karşı tarafın görüşmeye yanaşmasını ve bunu olumlu bir ruh haliyle yapmasını istiyorsunuz.

İNSANLARI SORUNDAN AYRIŞTIRMAK

Şirketinizin çevreye uyumuyla ilgili, devlet düzenleme kurumuyla gergin geçebilecek bir müzakereye başlamak üzere olduğunuzu varsayalım. Sinirleriniz tepenizde. Müzakere ortağınız şimdiden karşı taraf hakkında, "Bir dakikayı bile hak etmeyen bir grup çevreci" gibi yorumlarda bulunmaya başladı bile. Bu ekiple daha önce tanıştınız ve diğer şeylerin yanı sıra vücut dillerine de bakacak olursanız, onların da sizin için pek iyi şeyler hissetmediğini anlıyorsunuz.

Peki, bu müzakerenin iyi bir başlangıç yapma ihtimali var mı? Eldeki verilere ve meselelere sadık kalmanız mümkün olacak mı? Eldeki göreve odaklanabilecek misiniz? Uzun süreli bir ilişki geliştirerek hızlıca bir kazan-kazan çözümü üretmekte başarılı olma ihtimaliniz var mı?

İnsanları sorundan ayıramazsanız ve her birini kendi alanında değerlendirmezseniz muhtemelen hayır.

Etkili müzakere uygulamasına nüfuz eden temel prensiplerden biri, insanları –bir müzakerenin doğasında bulunan (çünkü müzakereler insanlar arasında gerçekleşir!) bireysel hisleri, algıları ve önyargıları– tartışılan gerçek meselelerden ayrıştırmaktır.

Şahsi meselelerle başa çıkma ve bunların sizi kazan-kazan amaçlı sorun çözme çabalarınızdan uzaklaştırmasını önlemek için birkaç teknik mevcuttur:

1. (Olumsuz) algılarınızı kontrol altında tutun. Çevre koruma kurumu müzakerecilerinin gerçek bir şirket yönetmedikleri kesin. Ama gerçek dünyanın nasıl olduğunu bilmediklerini sanmayın. Olumsuz algılarınız doğru çıkarsa –şirketinizin ihtiyaçlarına duyarsız davranırlarsa– ne yaptığınız ve çevre kanunlarının bunları nasıl zorlaştırdığı hakkında gerçeklere dayalı, objektif bir fikir sunmak için müzakereye kısa bir süre ara verin.

2. Onların da muhtemelen sizinle aynı şeyi istediklerini fark edin. Nihayetinde onlar da bir çözüm istiyorlar ve bunun çabuk olmasını tercih ediyorlar. Meseleye çok fazla zaman ve enerji harcamak ve muhtemelen sizin şahsi sorunlarınızla mecbur olduklarından daha fazla uğraşmak istemiyorlar! Bir anlaşmaya varıp iyi bir ilişki kurarak oradan ayrılmak istiyorlar.
3. Empati yapın. Karşı tarafın müzakerecileri de çok fazla sorun yaşamadan kendi amaçlarına ulaşmayı başarmaya çalışan insanlar. Onların da tıpkı sizin gibi bakmaları gereken bir aileleri ve yapacak başka işleri var. Bu işin tamamlanmasını istiyorlar. Buna saygı duyup onlara yardımcı olursanız onlar da aynısını yapacaktır.
4. Molalar verin. Basketbol koçları işlerin fazla duygusal ve şahsi bir hal almaya başladığını hissettiklerinde oyuncuların kafasını oyundan uzaklaştırmak için mola alırlar. Siz de bunu yapabilirsiniz, hatta yapmalısınız. Bir gerginlik ya da şahsi bir çatışma hissederseniz ortamın fazla kızışmasına izin vermeyin. Herkes sakinleşebilsin diye bir mola verin. Daha da iyisi, bu molada en son tatiliniz ya da şehirde yeni açılan spor merkezi gibi ortak ilgi alanlarınızdan bahsedin. Konu ne olursa olsun, amaç dostane bir ilişki geliştirmek ve her ikinizin de "insan" olduğu gerçeğini pekiştirmektir.
5. Etkili iletişim kurun. Aktif şekilde dinleyin, sıra size geldiğinde konuşun. Sert veya tehditkâr ifadeler kullanmayın, karşı taraf kullanırsa buna herhangi bir yanıt veya tepki vermeyin. İş konusunda onları zorlasanız da şahsi açıdan zorlamaktan kaçının. Asla kimseyle küçümseyici bir tavırla konuşmayın, onlar yaparsa da sadece görmezden gelin.

Mesele aslında şudur: Her zaman olumlu düşünün ve insanlarla çalışırken bardağın dolu tarafından bakın. Bunu başarırsanız, sorunla daha etkili baş edebilmek adına şahsi çatışmaları bir kenara bırakır ve ekibinizi –hatta her iki ekibi de– rahatlatırsınız.

Tekrar Ediyorum: Müzakere Her Yerde

Basitçe ifade etmek gerekirse herkes müzakere eder. Ebeveynler öğretmenlerle, kocalar eşleriyle, erkek kardeşler kız kardeşleriyle, savunma avukatları savcılarla müzakere eder ve bu böyle sürüp gider. Çocuklar bile bir tür müzakerede bulunur. Yetişkinlerin, daha sofistike ve incelikli bir tavırla olsa da "Bana bunu verirsen, ben de sana şunu veririm" oyununu oynamaya devam etmeleri eğlencelidir.

Özel hayatınızdaki müzakereleri pek önemsemeseniz de, herhangi bir iş sahibiyseniz ya da profesyonel bir ortamdaysanız muhtemelen çokça müzakerede bulunuyorsunuzdur. Anlaşmalar yapılır, bütçeler hazırlanır ve müzakere yoluyla para harcanır ya da kazanılır. Köprüler inşa edilir, yollar onarılır, çok katlı binalar dikilir, toplu taşıma araçlarının rotaları değiştirilir ve sokaklara isim verilir; ve tüm bunların başından sonuna dek bir grup uzman, fikir ve stratejilerini uygun onaylayıcı müdüre, onay komitesine veya yönetim kuruluna sunarak bu projelerin detayları hakkında müzakerede bulunur. İşletmeniz için multi-milyon dolarlık bir anlaşma ya da katılmak istediğiniz bir fuarın 150 dolar değerindeki giriş bileti için rekabet ediyor olabilirsiniz. Her ikisi de müzakeredir ve her ikisi de hemen hemen aynı becerileri gerektirir.

Özetle, müzakere istediğinizi elde etmektir. Kazan-kazan müzakeresi, amaçlarınızın ve karşı tarafın amaçlarının anlaşılması aracılığıyla istediğinizi elde etmek ve herkesin, minimum zaman harcayıp maksimum tatmin sağlayarak barışçıl bir çözüm bulmasıdır. Hızla hareket eden modern dünyada vakit nakittir. Neyse ki hemen erişebileceğimiz gerçek zamanlı bilgiler sayesinde, eskisinden daha çabuk ve kusursuz biçimde kazan-kazan sonucuna ulaşırız.

BÖLÜM 3

BAŞLANGIÇ: HAZIRLIK, HAZIRLIK VE DAHA ÇOK HAZIRLIK

Topluluk önünde konuşanlar, başarının sırrının hazırlık olduğunu söylemektedirler. Şunu tavsiye ederler: "Konuşmanızın her dakikası için bir saat hazırlık yapın." Neden mi? Sadece elinizdeki materyali tanımakla kalmaz, güveninizi de geliştirirsiniz. Tüm o başıboş enerji ve gerginliği özgüvene aktarırsanız siz kazançlı çıkarsınız. Aynı zamanda konuşmanızı yaparken konuya hâkim olduğunuz için seyirciden "daha üstün" görünürsünüz.

Bu, işe yarıyor. Ayrıca bu mantra, rahatlıkla müzakere dünyasına da uygulanabilir. Hazırlık yaparsanız konunuza hâkim olursunuz. Dahası, konuya hâkim görünürsünüz ve bu da karşı tarafın saygısını ve işbirliğini kazanmak için önemlidir.

Bunu ne kadar vurgulasak azdır: hazırlık, hazırlık, hazırlık. Bu bölüm bir müzakere için neden, nasıl ve ne zaman hazırlanacağınızı anlatmaktadır.

ZEMİNİ HAZIRLAMAK

Oyuna Hazırlık

Müzakereyi bir oyun olarak tarif ettim. Bu oyunun kuralları vardır, ancak kuralların da ötesinde, hedeflerinize ulaşmak ve önemli bir şey yapmak için geliştirilen stratejiler ve taktikler mevcuttur. Her oyunda olduğu gibi nihai amaç kazanmaktır; en başında müzakereye girme sebebiniz budur. Ancak çoğu oyunun aksine, karşı tarafın da kazandığını görmek isteriz: kazan-kazan. Müzakerenin başlıca amacı bu olmasa da önemli bir stratejidir. Karşı tarafın da kazanmasına izin vermek, istediğimizi almamıza ve herkesin müzakereyi daha hızlı sonlandırmasına yardımcı olan bir stratejidir.

Ancak kazan-kazan tek strateji değildir ve taktik konusunu hiçbir şekilde içermez. Dedikleri gibi, "şeytan ayrıntılarda gizlidir". İyi bir oyuncunun yapması gerektiği gibi konuya hâkim olmakla kalmayıp oyunun istediğiniz şekilde ilerlemesi için hamlelerinizi –hatta bazen birkaç hamle ilerisini– gözünüzde canlandırabilmelisiniz. Her oyunda olduğu gibi, neler olduğunu fark edebilmeniz, avantaj kazanmak ve bunu koruyabilmeniz için oyunu kapsamlı bir şekilde anlamış olmak en iyi sonucu verir.

Bu hazırlık gerektirir ve sadece oyunun kurallarıyla ilgili değildir. Eldeki sorunu, müzakere konusunu detaylıca anlamakla ilgilidir. Verileri bilmek, hemen fark edilmeyen "gri alan"ları ve verilerdeki bilinmezleri anlamak, ekibinizi, karşı tarafı tanımak ve hatta müzakerenin gerçekleşeceği yeri tanımakla ilgilidir. Bu alanların herhangi birinde yeterince hazırlık yapmamak acemi bir duruşa sebep olabilir; bunun sonucunda da rakibinizin sömürebileceği zayıflıklar yaratabilir.

KENDİNİZİ VE HEDEFLERİNİZİ BİLİN

Bir müzakereyle ilgili verileri, rakamları ve dinamikleri araştırmaya başlamadan önce bu müzakereden ne elde etmek istediğinizi kafanızda canlandırmanız önemlidir. Bir köprü inşaatı sözleşmesi için müzakere ediyorsanız aklınızda belli bir rakam, inşaat süresi, ekip istihdamı ve üzerinden geçilecek diğer detaylara dair bir fikir olabilir. On beş yaşındaki çocuğunuzla, kendi bulaşıklarını yıkaması konusunda müzakere ediyorsanız bu sonucu elde etmek istiyorsunuz demektir; ancak bunu kimseyi üzmeden, pozitif, teşvik edici bir tavırla yapmalısınız. Bu "zorunluluklar" ve "istekler"i ölçüp biçmek hedef belirlemeye yarar ve bu da müzakere için bir çerçeve sağlar.

Sonuca Odaklanarak Başlayın

İşin özü, sonucu "görmek"tir. Sonlanmış bir anlaşmanın nasıl olduğunu hayal etmeye çalışın, sonra da müzakere edeceğiniz tüm veri ve bilgilere varıncaya dek bu süreçte, ileri geri giderek, karşılıklı özverilerinizi hesaplayarak başa doğru ilerleyin. Elbette ki her şeyi kafanızda canlandırmanız mümkün değildir; ancak hayal etmek, düşüncelerinizi düzenlemenizi ve boşluklar –bilinmeyenler– ortaya çıktığında bunlarla baş etmek için daha hazırlıklı olmanızı sağlar.

Müzakereyi hayal ederek düşüncelerinizi düzenlemek hem araştırmanıza hem de gösteri günündeki performansınıza bir yön ve amaç katacaktır. Ayrıca odaklanmanızı da sağlar. Elinizde hiçbir şey olmamasındansa bir şeyle başlamak her zaman daha iyidir ve hazırlık sayesinde elinizde ne kadar çok şey olursa, göreviniz o kadar kolaylaşır, süreç daha da sorunsuz hallolur ve istediğiniz sonuca, en başta kafanızda canlandırdığınız nihai hedefe erişme ihtimali artar.

Bunun aksine, bir müzakereye hazırlıksız, kendinizden emin olmayan bir tavırla ve ne elde etmeyi umduğunuz konusunda

kararsız olarak başlarsanız karşı taraf –özellikle de deneyimli bir müzakereci– bu fırsatı müzakereye egemen olmak ve sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kullanacaktır. Buna ek olarak, eldeki veriler veya istediğiniz nihai sonuç konusunda emin olmadığınız için sizden talep edilebilecek pek çok tavize karşı da savunmasız kalırsınız.

Sonucu Hayal Etme

İstediğiniz "kafanızdaki son"u belirlemek üzere, kendinize aşağıdaki soruları sorarak hedefler ve stratejiler belirlemeye başlayabilirsiniz:

- Müzakereden ne elde etmeyi umuyorum?
- Ana hedefim nedir? En iyi sonuç ne olur?
- İkincil hedeflerim neler?
- "Zorunluluklarım" ve "isteklerim" neler?
- Başarılı olmama ne engel olabilir?
- Bana ayak bağı olabilecek olası engeller nelerdir?
- Bu engelleri nasıl aşabilirim?
- Müzakereyi hızlı ve başarılı bir şekilde halletmek için hangi hazırlıkları yapabilirim?

Elbette ki bu sorular oldukça genel kapsamlıdır ve müzakerenin özelliklerine göre uyarlanabilir. Ancak yine de iyi bir başlangıç noktasıdır.

Ergenlik çağındaki oğlunuzun kendi bulaşıklarını yıkaması gibi en basit müzakereler bile, kısmen de olsa bu yaklaşımı gerektirir. Dikkatlice düşünün. Hedefleriniz ve istediğiniz sonuçlar neler? Başarılı bir müzakereye ne engel olur? Muhtemel ayak bağları nelerdir? Beş dakikalık (ya da daha kısa!) müzakerelerde bile bu düşünce süreci çok yardımcı olabilir.

Hedeflerinizi Belirlerken Gerçekçi Olun

Gerçekçi hedefler belirleyin. Hedefiniz elde etmesi çok zor bir şeyse, bunu başaramazsanız başarısız olmuş gibi hissedersiniz; oysaki gerçekte hedefinize ulaşmak imkânsızdı. Elde etmesi çok zor bir hedef kazan-kazan durumunu da engeller. Neden mi? Çünkü rakibiniz kendi konumundan ödün vermeksizin, sizin için yeterince iyi bir şey sunamaz. Hedeflerinizi başarmaya doğru giden süreci takip edebilmeniz adına, bunları mümkün olduğunca kesin bir şekilde bilmeniz de önemlidir.

ZORUNLULUKLARINIZI VE İSTEKLERİNİZİ BİLİN

En Önemliler

Neredeyse her müzakerede birincil hedef veya hedefler ve ikincil hedefler olacaktır. Birincil ya da ana hedefler, müzakerede elde etmek veya başarmak istediğiniz başlıca unsurlardır; genellikle sayıca fazla olan ikincil hedeflerse, ne kadar önemli olsalar da ana hedef kadar önemli değillerdir. Bunlar genellikle müzakere edilen ana hedefin ögeleridir.

Müzakere konumunuzun ardındaki itici güç ana hedefiniz olmalıdır. Her sabah işe gitmek üzere bir yola ihtiyacınız olduğundan bir araba almak istiyorsanız, ana hedefiniz iyi bir araç almaktır. İkincil hedefler konfor, özellikler, görünüm ve fiyatla ilgilidir. Bu hedefleri gerçekleştirme yöntemleri marka, tarz, model ve sıfır veya birinci el seçimi ve finansmanı içerir. Bu belirlenmiş hedeflerle, neyin öncelikli olduğuna karar verebilecek, çeşitli yöntemler ve olası engeller açısından değerlendirecek ve bunları taviz istemek ve/veya hedefleri yeniden öncelik sırasına yerleştirmek ya da şekillendirmek için kullanabileceksiniz.

Örneğin mavi bir araba tercih ediyorsanız, bu ikincil bir hedeftir. Bu hedefiniz çok önemli bir şey –bir "zorunluluk"– ya da bir "istek" olabilir. Diğer hedefleri öncelik sırasına koymanın yanı sıra, böyle bir öncelik sırası yapmanız elde etmek istediğiniz hedefin değerini anlamanıza yardımcı olur. Bu, daha az önemli bir "istek"se potansiyel sonuca daha az değer katar ve bu sebeple de pek kafaya takılacak bir şey değildir. Genel müzakere stratejinizin bir parçası olarak daha az önemli isteklerden vazgeçmeye hazırlıklı olmalısınız. Bu bir "zorunluluk"sa veya oldukça güçlü bir "istek"se, o zaman onun için nelerden vazgeçebileceğinize karar vermelisiniz.

Bu çok açık gibi görünse de müzakerenin geneline bakıldığında, o kadar da önemli olmayan bir şey için anlaşmayı tamamen bozan müzakereciler gördüm. Bu kişiler mavi bir araba istiyorlardı, ancak az kilometre yapmış ikinci el bir arabayı harika bir fiyata almaktan vazgeçmeye değer miydi? Neticede hayır. Ancak yanlış bir perspektiften bakıldığında bir müzakere kolaylıkla raydan çıkabilir ya da daha da kötüsü, aslında istemediğiniz bir anlaşma yapmanıza sebep olabilir.

El Sıkışmadan Önce Elinizi "Görün"

Kafayı mavi bir arabaya takmış olarak müzakereye başlarsanız anlaşmanın getireceklerini göremeyebilirsiniz. Tek bir sonuca takılırsanız bu sizi avantajsız bir duruma sokabilir. Bunun yerine zorunluluklarınızı ve isteklerinizi açık bir şekilde ifade edin, ancak hiçbir şeyin müzakereye dahil olmasını engellemeyin.

MÜZAKEREYİ GÖZÜNÜZDE CANLANDIRIN

Anlaşmanın sonucunu "görme", sonucu akılda tutarak müzakereye başlama fikrine zaten değindim. Şimdiyse buna müzakerenin kendisini de dahil ediyorum. Burada müzakere sırasında ne olacağını gözünüzde canlandırmaya çalışacaksınız.

Görüşmenin nasıl ilerleyeceğini hayal ederseniz doğabilecek sorunlara karşı daha hazırlıklı olursunuz ve bunlara daha iyi karşılıklar verebilirsiniz. Hayal gücünüzü serbest bırakırsanız neler olabileceğini ve bunlara nasıl karşılık vereceğinizi kafanızda canlandırabilirsiniz. Hazırlık aşamasından bile önce beyninizin yaratıcı tarafını tetiklemek, size bir sürü koruyucu strateji geliştirerek beklenmeyene hazır olma fırsatı verir. Örneğin karşı tarafın müzakereye uzmanlar getirebileceğini düşünürseniz, siz de buna göre bir hamle planlayabilirsiniz.

SINIRLARINIZI VE ZAYIFLIKLARINIZI BİLİN

Masada yarım bardak su durduğunda bazılarımız doğal olarak onu yarısı dolu, bazılarımız da yarısı boş olarak görecektir. Müzakere, bardağın yarısını dolu görmekten kaynaklanan güvenle –pozitif, istikrarlı, güçlü ve iyi hazırlandığınız için konunuza hâkim olma becerisi– başarıya ulaşır. Ancak müzakereye hazırlanmanın bir kısmı da zayıf (kör) noktalarınızı ve sınırlamalarınızı bilmektir.

Müzakereyi gözünüzde canlandırırken anlaşmada sizin için gerçekleştirmesi veya kabul etmesi zor olabilecek kısımların listesini çıkarın. Hepimiz seyahatten üç gün önce uçak bileti almaya ve buna düşük bir ücret ödemeye çalışmışızdır. Bu kadar kısa bir süre kalmış olması bizi zayıf bir müzakere konumuna koyar ancak bu her şeyi kaybettiğimiz anlamına gelmez; hâlâ son dakika indirimleri bulunabilir.

İyi müzakereciler zayıf noktaların farkındadırlar veya bunları müzakereden tamamen uzak tutmaya ya da önemsizmiş gibi göstermeye çalışırlar. Ayrıca alternatifleri de araştırırlar: "Atölyem işlerle yoğun olduğundan o dikişli logolu tişörtleri önümüzdeki pazartesi günü yetiştiremiyorum, ama salı gününe ne dersiniz? Ya da baskılı versiyonları olur mu?" Elbette ki tedarikçinin zayıf noktası, karşı tarafın istediği zaman diliminde ürünleri yetiştiremiyor olmasıdır; tedarikçinin sunduğu alternatifler, anlaşmayı korumaya çalışma çabalarıdır. Tedarikçinin –henüz– bir fiyat indirimi teklif etmediğine dikkat edin.

Sınırlarınız Nerede?

Tıpkı bir müzayedede olduğu gibi, bir müzakerenin heyecanına kendinizi kaptırıp o anki baskı olmadan kabul etmeyeceğiniz bir şeye onay vermek kolaydır. İnsanın doğası böyledir ve bunu hepimiz tecrübe etmişizdir. Bir araba için 10.000 dolardan fazla harcamamaya kararlı bir şekilde müzakereye başlayıp tam olarak istediğiniz şeyi bulduğunuz ve bu fırsatı kaçırmak istemediğiniz için

10.500 dolar harcamış olabilirsiniz. Fazladan 500 dolarınız varsa büyük bir mesele yok. Ancak bu durum ciddi bir maddi sıkıntıya sebep olmasa da yine de bütçenizi aşmış olabilirsiniz; üstelik geri adım atarak taviz verdiğinizi söylemeye bile gerek yoktur.

Doğru yaklaşım, müzakereye başlamadan önce sınırlamalar – minimumlar, maksimumlar– getirmektir. Bunlardan bazıları, tıpkı hedefler gibi "zorunluluklar" ya da kesin sınırlamalardır; bazıları da mutlak hedefler değildir. "10.000 dolardan fazla harcayamam" kesin bir sınırdır; öte yandan "Beyaz ya da gümüş rengi bir araba gerçekten istemiyorum" ise, iyi bir teklif olduğu takdirde onu alacağınızı gösterir.

Önceden belirlenmiş sınırlamalar, karşı tarafın zayıflıklarınızı keşfetmesini önleyebilir. Dikişli logo olan tişörtlerin üç günden kısa sürede yapılamayacağını biliyorsanız ve müzakere sırasında bundan bahsetmeye hazırlıklıysanız, karşı taraf siparişi bir günde teslim edememenizin gerçek sebebini hiçbir zaman öğrenmeyebilir ve dükkanınızın yoğun olduğunu düşünebilir.

Müzakereye başlamadan önce sınırlar belirleyin ve ekibinizdeki herkesin bunları bildiğinden ve anladığından emin olun.

Zayıflıklarınızı Göstermeyin!

Karşı tarafın, sizin sınırlamalarınızı anlamalarına –en azından hemen– izin vermeyin. Karşı tarafla en başından bu bilgiyi paylaşmak sizi agresif ve uzlaşmaz biri gibi gösterebilir. O araba için 10.000 dolardan fazlasını harcamayacağınıza kesinlikle eminseniz, bunu hemen açığa vurmak istemeyebilirsiniz; çünkü böyle yaparsanız 10.200 dolara gerçekten mükemmel bir arabayı ya da satıcının yapabileceği indirimleri kaçırabilirsiniz. Ancak karşı taraf sınırlarınıza tehlikeli biçimde yaklaştıysa, belirli konularda daha fazla taviz vermeyi veya ileriye gitmeyi düşünmediğinizi söylemekten çekinmeyin.

TAVİZLERİ PLANLAMA VE KULLANMA

Biraz Ödün Vermek

Bir müzakerenin hazırlık ve hayal etme sürecinin bir parçası da karşı tarafın isteyebileceği, sizin de verebileceğiniz ödünler hakkında bir fikre sahip olmaktır. Bu ödünler genellikle "zorunluluklar" değil "istekler"dir veya asıl konu hakkındaki yüzeysel detaylardır.

Müzakereyi hayal ederken esnek olmanızın, müzakerenin belli bir noktasında size avantaj sağlayabileceğini aklınızda bulundurun. Kolayca hedeflerinizin herhangi birinden vazgeçmek ya da sınırlarınızdan ödün vermek istemeseniz de, ortak bir anlaşmaya varabilmek adına müzakere hususlarınızı nasıl uyarlayabileceğiniz konusunda açık fikirli olmalısınız.

Tavizler, müzakeredeki uyarlamalar olarak kullanılabilir. Tavizler, her iki tarafın da en iyi kazan-kazan çözümüne ulaşmasına yardımcı olan ufak tefek karşılıklı özverilerdir; anlaşmadaki rötuşlardır. Bunları tedarikli kullanılacak ufak tefek ikramiyeler olarak düşünebilirsiniz. Müzakere boyunca taviz isteyebilir ya da karşı tarafa tavizde bulunabilirsiniz. Her iki taraf da karar kılınan tavizlerden memnun bir şekilde oradan çıkıp gitmek ister. Ödevinizi iyi yaptıysanız – araştırdıysanız, hazırlandıysanız, pratik yaptıysanız ve alternatifleri değerlendirdiyseniz– hangi tavizleri rahatça verebileceğinizi ve hangilerini isteyebileceğinizi gayet iyi biliyor olmalısınız.

TAVİZ STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ

Tavizleri planlarken ve verirken akılda tutulması gereken birkaç stratejik ve taktiksel ilke vardır:

- Sıralama önemlidir. Eğer birden fazla taviz konusunda pazarlık yapacaksanız, bunları en az önemli olandan en önemli olana

doğru sıralayarak sunun. Baştan kolay olanları aradan çıkarmak (1) karşı tarafın bu "küçük" tavizlerle tatmin olmasını, (2) sizin de zaman ve enerjinizin büyük kısmını daha önemli olanlara yöneltmenizi sağlar.

- Tavizleri sunarken hepsinin üzerinde eşit şe*kilde durun*. Vereceğiniz her tavize eşit derecede direnç gösterin, böylece karşı taraf hangisinin sizin için daha değerli olduğunu anlayamaz.
- Verdiğiniz her tavizin karşılığında bir şey isteyin. Örneğin: "Daha fazla kapora verirseniz size indirim yaparım."
- Talep ettiğiniz tavizlerin sebeplerini açıklarsanız, *karşı taraf bunları neden istediğinizi anlayabilir*. Örneğin, "Etiket fiyatlarında indirim yaparsanız, aylık ödemelerimi karşılayabilirim." Sırf istemiş olmak için bir şey istemediğinizi kanıtlarsanız karşı tarafın saygısını kazanırsınız.

Bazı uzmanlar ilk tavizi her zaman sizin vermeniz gerektiğine inanırlar. Bu şekilde inisiyatif kullanarak sizin için önemli olanların kontrolünü elinizde tutmaya devam edersiniz. Bazı uzmanlar da ilk tavizi karşı taraf verirse ve bu büyük bir taviz olursa, bunun size yarar sağlayacağını düşünmektedirler. Nihayetinde kendi müzakere tarzınızı geliştireceksiniz, ancak şimdilik en rahat ettiğiniz şekilde ilerleyin. Bu tarz taktikler (ve çok daha fazlası) kitabın ilerleyen bölümlerinde tartışılacaktır.

Küçük Başarıların da Başarı Sayıldığını Unutmayın

Hazırlanırken, ava çıktığınız her seferinde turnayı gözünden vuramayacağınızı her zaman aklınızda tutun. Başarılı tüm müzakereciler bunu ve bir sürü küçük kazancın zaman içinde büyük bir kazanca dönüşebileceğini bilir. Yani müzakeredeki konumunuz kaya gibi sağlam değilse bile, her şeyi olmasa da daha küçük pek çok başarıyı; listenizdeki zorunluluk ve isteklerin çoğunu elde edebilirsiniz. Oyun böyle ilerler. Tam istediğiniz arabayı "hedef" raka-

mınızın 500 dolar üzerine almak, pek çok kişi için hiç de fena bir alışveriş değildir.

Bunu en iyi şekilde Martin Luhter King Jr. ifade etmiştir: "Olağanüstü şeyler başaramıyorsam da, küçük şeyleri olağanüstü bir şekilde yapabilirim."

KARŞI TARAFI TANIYIN

Karşınızdakiler Kim? Neye İhtiyaçları Var? Nasıl Çalışıyorlar?

Topluluk önünde konuşmada deneyimli kişiler, hazırlık sürecinin en önemli ögelerinden birinin *seyirciyi tanımak ve anlamak* olduğu gerçeğinin altını çizecektir.

Neden mi? Aslında yanıt basit. Seyirciyi tanırsanız ne aradıklarını, konuşmanızdan ne almak istediklerini ve ne gibi sorular sorabileceklerini daha iyi bilebilirsiniz. Bir grup çevreciye eğitim fırsatları hakkında bir konuşma yapıyorsanız, sunmayı planladığınız çevrecilik dersleriyle daha çok şey öğrenmek istemeyecekler mi? Tabii ki isteyecekler.

Karşı taraf da tıpkı sizin gibi müzakereye kendi hedef, zorunluluk ve istek listesiyle katılacaktır. Onu tanırsanız bu zorunluluk ve isteklere daha hazırlıklı olursunuz. Daha az sürprizle karşılaşırsınız ya da belki de hiç karşılaşmazsınız.

Başlamadan önce karşı tarafı tanımanızın önemini ne kadar vurgulasam azdır.

KARŞI TARAFI HEM PROFESYONEL HEM DE KİŞİSEL OLARAK TANIYIN

Karşı tarafı tanırken (genellikle) işin iki boyutu vardır. Öncelikle onları bir kuruluş olarak tanımaya çalışmalı, ne iş yaptıklarını, ne sunduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, onları başarılı ya da başarısız kılan şeyleri öğrenmelisiniz. İkinci olarak da karşı taraftaki kişileri, kim olduklarını, o kuruluşta ne rol üstlendiklerini, ne tür bir müzakere tarzını benimsediklerini anlamalısınız.

Kuruluşu Araştırma

Kuruluşu pek çok şekilde araştırabilirsiniz:

- Online araştırma. Kuruluşun web sitesini hızlıca gözden geçirirseniz, ürünleri, bu ürünleri –fiyat, kalite, servis açısından– nasıl konumlandırdıkları ve müşterileriyle nasıl iş yaptıkları hakkında iyi bir fikir edinirsiniz.
- Müşterilerle konuşun. Yani müşterilere sahipseniz ya da sizin gibi işletmelerde tanıdıklarınız varsa daha fazla bilgi edinmekten ve araştırmaktan çekinmeyin. Örneğin bir büfe sahibiyseniz ve bir yiyecek tedarikçisiyle müzakere ediyorsanız, bu tedarikçiyle çalışan benzer bir büfe sahibine görüşlerini sorun.
- Kapılarını çalın*; mecazen veya gerçekten.* Müzakere öncesinde karşı tarafın nasıl çalıştığını görmek üzere bizzat işletmeyi ziyaret edin. Bir yol kaplama projesi için müzakere ediyorsanız, halihazırda devam eden çalışmalardan birine uğrayın. Nasıl çalıştıklarını, ne yaptıklarını görün. Etrafta yetkili biri varsa sorular sorun.

Bu metotlar elle tutulur müzakere noktaları sağlayabilir ya da sadece kiminle müzakere ettiğiniz hakkında daha iyi bir fikir sunabilir.

Kişileri Araştırma

Temel müzakere stratejiniz, rakibinizin strateji ve tarzına uygun olmalıdır. Rakibinizi daha önce şahsen gördüyseniz, onun oynama tarzını inceleyin ve neden bu müzakereye vakit harcadığını mümkün olduğunca detaylıca öğrenin. Karşı tarafın örneğin eğitimini, başarılarını, çalışmalarını ve iş geçmişini inceleyerek eylemlerini daha iyi tahmin edebilir ve onlarla başa çıkmaya daha hazırlıklı olabilirsiniz.

Karşı tarafın hedeflerinin detaylarını önceden öğrenmeye çalışın; böylece kendi avantajınızı hesaplayıp gerekirse oyun planınızı buna göre değiştirin. Görüşmenin ilk birkaç dakikasında ortak olan ve olmayan amaçlarınızı tartışabilirsiniz.

Karşı tarafın geçmişine dair mümkün olduğunca çok şey öğrenin. Bu kişinin unvanı nedir? Kuruluştaki rolü? Deneyimi? Ne tür müzakerelerde bulunuyor? Müzakere tarzı nedir?

Son sürat bilgiye ulaşılan bu çağda, insanları eskisinden çok daha hızlı bir şekilde tanımak mümkündür. Google, Facebook, LinkedIn'e ek olarak kendi ağınızdaki çeşitli yöntemler sayesinde karşı taraf hakkında bilgilere erişirsiniz. Sadece internette şöyle bir gezinerek ve sosyal ağlara bağlanarak bir kuruluşun ya da bireyin karakteri hakkında çok şey öğrenebilirsiniz.

Gözünüz Her Zaman Rakiplerinizde Olsun

Günümüz iş dünyasında –ve özellikle de günümüz müzakere dünyasında– rakiplerinizin neler yaptığını bilmenin, herhangi bir müzakereye hazırlanmanın çok önemli bir parçası olduğunu söylemeye neredeyse gerek bile yoktur. Basitçe söylemek gerekirse: Rakipleriniz ne yapıyor? Nerelerde taviz veriyorlar ve nerelerde geri adım atmıyorlar?

Günümüz bilgi çağında, müzakere noktalarını ve tavizleri oldukça hızlı ve kolay bir şekilde online olarak araştırmak mümkündür. Ancak eski usul metotları da uygulayıp rakibinizi birebir tanımak isteyebilirsiniz. Bir restoran sahibiyseniz, arada sırada rakip restoranda yemek yiyin; zaten muhtemelen kendi yemeklerinizi yemekten bıkmışsınızdır!

Rakiplerinizin –fiyat, hizmet ve manevi açıdan– neler sunduklarını öğrenin ve bunların her birinin sizin ürün veya hizmetinizle bir kıyaslamasını yapın. Müzakeredeki rakiplerinizi de öğrenin; hatta bu daha bile önemli olabilir. Bir elektronik eşya tedarikçisine paketleme malzemeleri satıyorsanız, sadece siz paketleme endüstrisiyle rekabet etmiyorsunuz, karşı taraf da elektronik endüstrisiyle rekabet halinde demektir. Onun rakipleri ürünlerini nasıl paketliyor? Rakiplere ilişkin çalışmanızı her zaman önceden yapın; gerçi internet erişiminiz varsa müzakere sırasında da "gerçek zamanlı" olarak biraz araştırma yapabilirsiniz.

ALTERNATİFLERİNİZİ ÖĞRENİN

BATNA'nın Önemi (Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif)

Odanıza yeni bir kısım eklenmesi için bir müzakerenin ortasındasınız. Bir anda işler değişiyor ve karşı tarafın sizinle aynı noktada olmadığını düşünmeye başlıyorsunuz. Ne istediğinizi anlamamış olabilir, fiyat çok yüksek ya da tamamlama tarihi çok geç olabilir. Karşı taraf hazırlıksız görünüyor. Ne yaparsınız? Müzakereyi nasıl ilerletirsiniz? Bu ihtimalle baş etmek için müzakerenin öncesinde nasıl hazırlık yaptınız ya da yapmalısınız?

İstediğinizi elde etmenin –ve bir müzakereyi tekrar rayına sokmanın– yolu genellikle alternatiflere –A planı işlemezse devreye sokacağınız bir B planı, belki de bir C planı– sahip olmaktan geçer. Bu durumda B planı farklı bir proje tasarımı ya da detaylı bir iş tanımı, C planıysa farklı biriyle çalışmak olabilir.

Açık bir biçimde, önceden hazırlanması gereken bu alternatifler birkaç işe yarar: Öncelikle elde edebileceklerinize dair beklentilerinizi belirler; ikinci olarak da size alternatif pazarlık payları sunar. ("Aslında XYZ bunu bin dolar altına, hazirana kadar yapıyor.")

Bir ya da birkaç alternatif eylem planına sahip olmak başarılı bir müzakerenin anahtarıdır ve size gerçekten de avantaj sağlar. Diğerlerinin aynı şeyi nasıl sunduklarını bilmeniz gerekir; tıpkı o çok istediğiniz yüksek çözünürlüklü televizyonu satan tüm mağazaları araştırdığınız gibi. Alternatifler size teklifleri reddetme ve sonuçtan memnun değilseniz müzakereden çekilme rahatlığı sağlar. Alternatifler size müzakere gücü verebilir.

Örneğin bir arabaya ihtiyacınız olduğunu ve kasabanızda sadece bir araba galerisi bulunduğunu hayal edin. Galeri sahibiyle müzakereniz umduğunuz gibi gitmezse hayal kırıklığına uğrarsı-

nız. Galeri sahibi sizin tek seçeneğiniz olduğunun gayet farkındadır, bu sebeple de hiçbir tavizde bulunmaksızın durumdan tam avantaj sağlayarak tüm gücü elinde tutar. Böylesi şartlar altında ya başka bir araba satın alır ya da diğer kasabadaki galeri sahibine gidersiniz ya da hiçbir şey satın almazsınız. Pek çok müzakerede hiçbir şey yapmamak da iyi bir alternatiftir.

B PLANI GELİŞTİRME

Ne için müzakere ediyor olursanız olun en azından bir tane –orijinal planınız kadar faydalı– B planınız olmalıdır; aksi takdirde, A planı işlemezse müzakereyi ilerletme çabanız sadece bir tavize dönüşür ve sonuçtan memnun olmayabilirsiniz. B planı gerçekten bir A planı gibi düşünülerek dikkatle geliştirilmelidir. Orijinal planınız başarısız olursa hemen harekete geçebilmeniz için aynı derecede araştırma, inceleme ve strateji yapmak gereklidir. Cebinizde ne kadar sağlam alternatifleriniz olursa karşı tarafa daha rahat bir tavır sergilersiniz.

Alternatifleri Avantajınıza Kullanma

Hiç şüphesiz, karşı taraf masaya bir dizi alternatif getirecektir. Karşı tarafın düşündüğü alternatifleri öğrenmek yararınıza olacaktır. Karşı tarafın hangi opsiyonlara sahip olduğunu keşfetmek, onun kendine güvenini ve müzakeredeki üstünlüğünü değerlendirmenize olanak tanır. Hiçbir alternatifi yoksa veya olanlar da o kadar güçlü değilse avantaj sizde demektir. Bazı tavizler isteyecek üstünlüğe sahip olabilirsiniz; ancak bu kişiyle tekrar müzakere etme niyetindeyseniz, kazan-kazan çözümünün ve uzun süreli ilişkiyi korumanın önemini unutmayın. Ayrıca bir sonraki sefere de iyi alternatifler bulamama ihtimalinizi göz önünde bulundurun.

BATNA'NIZI HAZIRLAYIN

Roger Fisher ve William Ury, ünlü kitapları *Evet: Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak*'ta (Bilgi Üniversitesi Yay., 2008) bir müzakereye sadece bir "alt sınır"la –kabul edebileceğiniz minimum yarar– değil, aynı zamanda kafanızda ortalama bir başarı fikriyle girmenizi önerirler. Bu ortalama başarı seviyesi, nihai sonucu değerlendirip karşılaştırabileceğiniz bir standart haline gelir.

Fisher ve Ury bu ortalama başarı seviyesinden "Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif" ya da BATNA olarak bahsetmektedirler. Bir müzakereye girerken alt sınırı tanımladığımız gibi hayal etmeye çalışın. Maaşınıza zam yaptırmak için müzakereye girmek üzeresiniz ve kabul edeceğiniz minimum artışın da yüzde iki olduğunu varsayalım. Bu sizin alt sınırınızdır.

Daha iyi bir şey elde edemezseniz bu meblağa büyük ihtimalle razı geleceksiniz. Önceden belirlenmiş bir alternatif ya da ortalama bir kabul seviyesi olmazsa ne olur? Pek çok müzakereci bu minimum, kabul edilebilir alt sınırla yetinir çünkü hazırlık aşamasından geçerken kesin olarak bildikleri tek standart budur.

Bunun yerine, müzakereye girerken bir rehber olarak Fisher ve Ury'nin önerisi bir BATNA –en iyi alternatif– belirlemektir. Bu, müzakereye girmeden önce başka bir iş teklifi için görüşmeye gitmek gibi çok aşikâr bir alternatif olabileceği gibi, bazı avantaj ve ikramiyelerin (park yeri iyileştirmesi, özel bir ofis vb.) yanı sıra ortalama bir maaş limiti belirlemek de olabilir.

BATNA hazırlık aşamasında geliştirilir. Birden fazla alternatif yaratacak zamanınız ve enerjiniz varsa böyle de yapabilirsiniz; yine de içlerinden bir tanesi "en iyi" olmalıdır. Açık biçimde belirlenmiş bir BATNA'nız varsa minimum kabul edilebilir sonucu değil, büyük ihtimalle onu elde edeceksiniz demektir. Hem müzakerenizi değerlendirebileceğiniz daha iyi bir ölçüye sahip olursunuz ve alternatif iş teklifi örneğinde olduğu gibi bunu pek çok durumda bir pazarlık kozu olarak kullanabilirsiniz.

Hızlı Hazırlık mı, Kapsamlı Hazırlık mı?

Pek çok zaman –hatta iddia ederim ki– çoğu zaman müzakerenin gerektirebileceğini düşündüğünüz kapsamlı hazırlığı yapmaya vaktiniz olmayacak. Alternatifleri araştırmaya, rakipleri kıyaslamaya, karşı tarafı tanımaya vs. vaktiniz olmayacak. Karmaşık bir müzakere de olsa, on iki yaşındaki kızınızın yatma saatleriyle ilgili de olsa bu durum geçerlidir. Bütün hikâyeyi öğrenme fırsatınız olmayacak.

Pareto İlkesi de –80-20 kuralı– işte tam burada devreye girer. Bu prensip, basitçe ifade etmek gerekirse hikâyenin yüzde 80'ini anlamak için hazırlık zamanına yüzde 20 harcamanız gerektiği anlamına gelir. Ofiste çalışırken kısaca bir fiyat araştırması, rakip araştırması yapabilir, karşı tarafı inceleyebilirsiniz. Evde de on iki yaşındaki kızınıza "neden"le başlayan birkaç soru sorun. Biraz daha açılıp müzakereyi etkileyebilecek her konu ve niteliğe dair en azından biraz bilgi edinmeye çalışın. Daha sonra da vaktiniz varsa geri dönüp rakipler, fiyatlar, ilave hizmetler ve karşı taraf hakkında daha fazla bilgi edinmeye çalışın. Temel bir sunum hazırlayıp ona eklemeler yapın. Böylesine çok kapsamlı, tekrarlayan, mümkün oldukça ekleme yapabileceğiniz bir yaklaşımla daha hazırlıklı görünecek ve muhtemelen öyle olacaksınız. İş yaşamındaki ve özel yaşamdaki pek çok şeyde olduğu gibi sadece sıkı değil akıllıca çalışın.

TOPLANTI

Gösteri Gününe Hazırlanmak

İşle ilgili müzakere toplantılarının hepsi eskiden konferans salonu ya da toplantı odası, bir ofis veya otel gibi fiziki konumlarda veya belirlenen başka herhangi bir mekânda gerçekleşirdi. Günümüzde işle ilgili müzakereler ve şahsi müzakerelerin çoğu neredeyse her yerde, her zaman –genellikle de e-posta veya telefon yoluyla– yapılabiliyor. Daha önemli müzakerelerin çoğu hâlâ planlanmakta, ancak birçoğu hareket halindeyken kısım kısım (örneğin birkaç telefon görüşmesi ve bir buluşma) doğaçlama olarak gerçekleşebiliyor. Müzakerenin ne şekilde ve nerede gerçekleşeceği hazırlık sürecinizin bir parçasıdır.

Planlanan müzakerelerde strateji geliştirme ve yer, zaman ve gündem maddeleri de dahil olmak üzere toplantının kontrolünü biraz sağlama fırsatı mevcuttur. Planlanmamış veya doğaçlama gelişen müzakerelerde de, (istiyorsanız) açık bir şekilde o anda müzakere edemeyeceğinizi söyleyip ortak karar vereceğiniz başka bir zaman ve yerde daha sonra yapmayı teklif ederek yine de bir dereceye kadar toplantı kontrolünü sağlayabilirsiniz.

GÜNDEM PLANI HAZIRLAMA

Toplantı için bir gündem planı hazırlamak, görüşmenin hızı ve zamanlamasını kontrol etmenin bir yoludur; ayrıca bu, hem sizin odaklanmanıza yardımcı olacak hem de (umarım ki) herkesin aynı sayfada olmasını sağlayacaktır. Gündem maddeleri de genellikle karşı tarafla müzakere edilebilir; aslında bu, müzakereye başlamak için çok önemli bir nokta olabilir. Gündem planı, bulguları, alternatif sunumlarını ve anlaşmayı içermelidir. Anlaşma için yapıcı olabilecek daha fazla araştırma gibi diğer eylemler de gerekli olabilir.

Gündem maddelerinin sırası, sunucular, konular, istenen sonuçlar, tahsis edilen süre, "boş" vakitler ve hatta molalar ve öğle yemekleri bile gündemin önemli unsurlarıdır. Gündem planı, toplantıyı elde etmek istediğiniz hedeflere doğru yönlendirmelidir. Bu da zamanı, veri sunumları ve tartışmalar için bölümlere ayırmak ve istenen sonuçları inşa etmek suretiyle başarılabilir. Gündem planını yöneterek sürecin hızını kontrol edebilirsiniz ve süreç, amaçlarınızla uyum içinde ilerleyebilir. Aynı zamanda görüşme moderatörü ya da yöneticisi olmaya da yardımcı olur. Böyle bir role sahip olursanız, dilediğiniz şeyi elde etmek için toplantının içeriği ve formatını gerçek zamanlı olarak ayarlayabilirsiniz.

Gündem Planı, Bir Programdan Daha Fazlasıdır!

Hızlıca yapılacak bir müzakere için gündem planına ihtiyacınız olmadığını mı düşünüyorsunuz? Tekrar düşünün! Basit bir telefon görüşmesi veya e-posta için bile çabucak, basit bir gündem planı hazırlamanın faydası vardır. Böylece müzakere sadece birkaç dakika sürecek bile olsa, karşı taraf hedefin ne olduğu, her başlığa ne kadar süre ayrılacağı ve nasıl bir sonuç beklendiği konusunda mutabık olacaktır. Bir gündem planı işlerin yolunda gitmesini sağlar ve önemli maddeleri unutmanızı engeller. Aynı zamanda görüşme ve dolayısıyla da müzakere üzerinde biraz kontrol sağlamanıza olanak tanır. Her zaman gündem planını düzenlemeyi –ve kontrol etmeyi– hedefleyin.

MEKÂNI TANIYIN

Karmaşık müzakerelerin çoğu toplantı odalarını, sunumları ve tartışmaları kapsar. Tahmin edebileceğiniz üzere sunumunuzu yaparken olabilecek herhangi bir başarısızlık ya da koordinasyon

eksikliği ve müzakere sonuçlarının derlenmesinde herhangi bir belirsizlik zararlı sonuçlar doğurabilir. Daha da kötüsü, bu sorunlar sizi kötü yansıtarak geçici de olsa bir müzakereci olarak itibarınızı zedeleyebilir.

Tüm ses ve görüntü ekipmanının nasıl çalıştığını önceden öğrenmeli ve toplantı notları ve kararlarının nasıl not alınacağına önceden karar vermelisiniz. Not tutan biri mi olacak? Elektronik bir not defteri ve yazıcı mı kullanılacak? Bir şövale üzerine geniş, beyaz kâğıtlar mı yerleştireceksiniz? Buna önceden karar verirseniz karşı taraf geldiğinde eliniz ayağınıza dolaşmaz.

Tuvaletlerin nerede olduğunu, kablosuz internet şifrelerini öğrenin, mümkünse önceden bilgisayarları ya da projeksiyon ekipmanını ayarlayın; böylece gösteriye hazır olursunuz.

Ayrıca karşı tarafın da hazırlanmasına yardım ederek övgü alırsınız. Sırf projeksiyon aletini kurmalarına yardım ettiğiniz için değil, bir ekip oyuncusu olduğunuz ve müzakerede başarı sergilediğiniz için de hayranlık toplarsınız. Hem kendinize hem karşı tarafa yardımcı olmak için mekânı tanımak size o andaki müzakere için yardımcı olur ve uzun dönemde itibarınızı artırır.

BİRİNCİ PERDEYE HAZIRLIK

Filmografik Yapım Örnek İncelemesi

Filmografik Yapım'ın yöneticisi, CEO'su ve baş video editörüsünüz; burası, esasen yerel pazarınızdaki ticari video yapımlarıyla uğraşan ufak (çoğunlukla yalnız çalışıyorsunuz) bir şirket. Gerekli oldukça bazı yardımcılar ve meslektaşlarınızla sözleşmeli olarak çalışıyorsunuz; evde kalıp çocuğuna bakan kayınbiraderiniz de zaman zaman size oyuncuları ve mekânları ayarlamak, videoları kurgulamak için gerekli idari işlerde yardımcı oluyor. Oyuncu ajansı ve hava fotoğrafları için helikopter hizmetleri de dahil olmak üzere pek çok tedarikçi ve hizmet sağlayıcısıyla birlikte çalışıyorsunuz.

Büyük bir müşteriyle bir anlaşma bağlamak üzeresiniz: yerel bir finansal hizmetler firması olan Dewey ve Cheatum Limited Şirketi. Web siteleri için, hizmetlerini öven kısa reklamlar çekmenizi istiyorlar. Her ay yeni reklamlar çekerek kârlı ve düzenli bir iş kazanmak istiyorsunuz. Bu iş sadece size "özel" olursa, bu aylık gelirinizde 15.000-20.000 dolarlık bir artış anlamına gelir; ki bu da yıllık gelirinize fazlasıyla katkıda bulunacaktır.

Ancak başarılı bir müzakerede bulunmanız gerek.

Bu bölümde öğrendiğiniz üzere, başka şeylerin yanı sıra aşağıdakileri de yapmanız gerekiyor:

1. İyi hedefler belirleyin.
2. Müşterinizi tanıyın ve anlayın.
3. İşin en azından bir kısmını kendi şirketinizi idame ettirecek şartlarla güvence altına almak için, alternatifleri ve tavizleri değerlendirin.
4. Müzakere günü için hazırlanın.

Aşağıda, bunun için gerekli düşünce sürecinin kısa bir özetini bulacaksınız. Bu müzakerede gerçekten bulunacak olsanız, bunlar muhtemelen daha kapsamlı bir süreci gerektirirdi; hatta ya tek başınıza ya da hoş bir akşam yemeği eşliğinde ortağınızla veya bir deneme ekibiyle birlikte çalışabilirdiniz.

HEDEF BELİRLEME

Ana hedef: Tüm işi almak, yerel pazarınız için Dewey'nin özel video yapım şirketi olmak.

İkincil hedefler: İşin, örneğin sadece aylık reklamlar gibi azımsanmayacak bir bölümünü almak. Tek seferlik veya geçici çekimlerine ihtiyaç duyduklarında sizi aramaları için bir ilişki geliştirmek. Şirketleri için kısa videolar çekmek adına, yeni fikirlerle size gelmelerini de sağlamalısınız.

Daha kapsamlı hedef: Firmanın diğer şehir ve piyasalardaki işlerini de almak. Bunun ötesinde, hizmetlerinizi mümkün olduğunda kendi müşterilerine ve tüketicilerine önermelerini umabilirsiniz.

TAVİZLERİ VE ALTERNATİFLERİ PLANLAMA

Video yapımcılarının kullanabileceği pek çok müzakere tavizi mevcuttur. Ücretsiz örnekler sunabilirler, video haklarını verebilir ya da vermeyebilirler, mekân seçimi ve oyuncu eğitimi de dahil olmak üzere tam hizmet sağlayabilir ya da sağlamayabilirler. Yapım ve teslim zamanı da bir başka önemli faktördür. En iyi alternatif ya da BATNA, profesyonel oyuncular kiralamak yerine onların bankasındaki personeli videolarda kullanmak olabilir. Yüksek çözünürlüklü olmayan bir video da olabilir. Onların halihazırda çalıştığı firma, müzakereye sizin katamadığınız bazı uzmanlıklar getiriyorsa veya tam tersi, bu firmayla ortaklık bile en iyi alternatif olabilir.

Büyük düşünün; kapsamlı bir paket teklifi oluşturmaya hazırlıklı olmalısınız.

Baş müzakereci (ve diğer her şeyin başı) olarak listenizdeki her bir alternatif için ne kadar zaman ve çaba harcayacağınızı ve masraf yapacağınızı bilmeniz gerekir. Önceden araştırmanızı yapın. Bir seçenekler listesi hazırlayın ve her birinin ne kadar maliyeti olacağını bilin; ayrıca bir soru geldiğinde veya Dewey'nin müzakerecisinden rakip şirketin teklifini duyduğunuzda anında cevap vermeye hazırlıklı olun. Dizüstü bilgisayarınızda veya bir başka cihazda böyle bir hizmetler menüsü bulundurmak faydalı olacaktır. Aynı zamanda diğer müşterilere sunulmuş hizmetlerin örneklerini gözden geçirebilme imkânı da işe yarayacaktır; üstelik bunu online olarak da yapabilirsiniz. "ABC Limited Şirketi için abcd dolara X, Y ve Z işlerini yaptım..." Hızlı, dostane ve etkili müzakere demek, tüm bu bilgilerin elinizin altında olması demektir.

MÜŞTERİNİZİ TANIYIN

Müşterinizi tepeden tırnağa dek tanıyın: kurumsal yapısı, önceki reklam ve web sitesi girişimleri, (Google, LinkedIn, Facebook ve diğer kaynaklar aracılığıyla) işe dahil olan bireyler. Sizin şehriniz ve iş yapabilecekleri diğer şehirler için web sitelerindeki reklam ve videoları inceleyin; nelerden hoşlandıklarına dair bir fikir edinin. Kuruluşlarının yapısı hakkında daha çok bilgi edinmek için sorular sorun. Fotoğraf servislerini yerel yöneticiler mi belirliyor ya da buna karar veren kurumsal bir pazarlama ekibi mi mevcut? İşi aldığınızda kiminle çalışacaksınız? Grafik tasarımcıyla çalışacaksanız başka, pazarlama bölümüyle çalışacaksanız başka türlü bir ilişki geliştirirsiniz; aynı şey operasyon yöneticisi, reklam direktörü veya web sorumlusu için de geçerlidir. Pazarlama hizmetlerinde satın alma için dahili kurallar hakkında mümkün olduğunca çok bilgi edinmeye çalışın.

TOPLANTIYA HAZIRLANIN

Mekânı tanıyın. Video görsellerinden örnekler veya önceki video hizmetlerinin fiyatlarını indirmek ve gösterebilmek için müzakere sırasında internet erişiminiz olacak mı? Örneklerinizi verimli bir şekilde sunabilecek misiniz? Dizüstü bilgisayarınızı bağlayabileceğiniz bir projeksiyon cihazı olacak mı? Müzakereden önce bilgisayar-projeksiyon bağlantısının çalışıp çalışmadığını kontrol edebilecek misiniz?

Bu sorular ve kavramsal çerçeveler sadece başlamanıza yardımcı olmak için geliştirildi. Tahmin edebileceğiniz üzere "hazırlık" aşaması oldukça derinlere inebilir ve fazlaca zaman gerektirebilir. Ancak hazırlıklı bir müzakerecinin hazırlıksız bir müzakereci karşısında muazzam bir avantaja sahip olduğunu unutmayın.

Doğru bir hazırlıkla bu hikâyede daha pek çok perde olacaktır.

BÖLÜM 4

MÜZAKERE TARZLARI VE KARAKTERLER

3. bölümde herhangi bir müzakere için kapsamlı bir hazırlık fikrinin altını çizdim; bu hazırlık, hedefler, istekler ve zorunluluklardan ürünün detayları, fiyat ve rekabet ortamına, karşı tarafı ve müzakere ortamını tanımaya dek her şeyi içermektedir. Bu kapsamlı perspektif, size ne hazırlamanız gerektiğini gösterir; müzakerede ilerlerken zaman ve veriler elverdiği müddetçe bu alanların detaylarını inceleyebilirsiniz.

"Sonucu görmeye" çalışırken başlıca değişkenlerden birinin karşı tarafın –özellikle de karşı tarafın ana sözcüsünün– müzakere tarzı olduğunu göz önünde bulundurmalısınız. Sizinle ekip üyeleriniz –ve karşı ekibin lideri ve üyeleri– arasındaki kişisel dinamik nihai sonucu fazlasıyla etkiler.

Bu bölüm, baş etmeniz gereken müzakere tarzını "görmek"le (ve unutmayın ki kendinizinkini de anlamakla) ve ardından tarzlarınızın nasıl örtüştüğünü kavramak, tarz farklılıklarıyla nasıl baş etmek gerektiğini anlamakla ilgilidir. Basitçe ifade etmek gerekirse, müzakere masasında birbirine karışmayan yağ ve su, en iyi kazan-kazan sonucunu getirmeyecektir.

Bu bölümde, yedi belirgin müzakere tarzının artı ve eksilerini inceleyecek, müzakere karakterlerine dair bir fikir sunacak, sonra da zorlayıcı tarzlar ve karakterlerle nasıl baş edilmesi gerektiğine dair bir özet sunarak bitireceğim.

TARZ NEDEN ÖNEMLİ?

İnsanlar Çeşit Çeşittir

Müzakerenin temellerini (neden ve ne için müzakere edilir, karşılıklı özveride nasıl bulunulur ve nasıl hazırlanmak gerekir?) özümsemeye başladıkça, bulmacanın diğer önemli parçalarını da göz önünde bulundurmalısınız. Bunlardan biri insan faktörüdür. Ne için müzakere ediyor olursanız olun, nihayetinde insanlarla müzakere edersiniz. Müzakereciler hayatın her kesimindendirler; her tür kişiliğe, deneyime ve tarza sahiptirler. Bu kişiler profesyonel müzakereciler ya da müzakere profesyonelleri (farkı hatırladınız mı?) olabilirler. Tıpkı sizin gibi insanlar olabilecekleri gibi, çoğu zaman size hiç benzemeyeceklerdir!

Hazırlık sürecinin bir parçası, müzakere dünyasında bulacağınız farklı müzakere tarzlarını, karakter yapılarını ve kişilikleri anlamayı ve fark etmeyi içerir. Bu tarzlarla sadece karşılaşmakla kalmayıp muhtemelen siz de duruma, hedeflerinize ve kendi kişiliğinize göre bunlardan bir iki tanesini benimseyeceksiniz. Hızla ilerleyen modern dönem müzakere dünyasında bu tarzları oldukça hızlı tanımanız ve bunu görece olarak kişisel olmayan yöntemlerle yapmanız gerekebilir; örneğin yüz yüze bir iletişim olmaksızın da bunu yapmak durumunda kalabilirsiniz.

Aşağıda müzakere masasında sıklıkla karşılaşabileceğiniz yedi yaygın müzakere "tarzını" tanımlayacağım; bunlardan biri de büyük olasılıkla sizi tarif etmektedir! Karşınızda "tehditkâr" biri varsa onu ilk görüşte ayırt edebilir misiniz? Bunu ne kadar çabuk yaparsanız sizin için o kadar iyi olacaktır.

TEHDİTKÂR

Dengenizi Bozar

Tehditkârlar, duyguları hedef alırlar. Sizin dengenizi bozmaya ve açık bir şekilde düşünmenize engel olmaya çalıştıkları için, adil gelmeyen taktikler benimseyebilirler. Müzakerenin şahsi bir şey olduğunu ve yanlış giden bir şeyin, sizin hatanız olduğunu düşünmenizi isterler. Sizi savunmacı bir moda sokarak mantıklı yanınızdan uzaklaştırmaya çalışırlar. Zedelenmiş egonuzun, gelişmekte olan müzakereye objektif yaklaşmanızı engellemesini umarlar.

Bu psikolojik bir savaş mıdır? Hiç şüphesiz! Tehditkârlar insani yanınızdan faydalanır, başarmaya çalıştığınız şeyin işle ilgili yönüne daha az, kişisel yöne daha fazla odaklanmaya çalışırlar. Müzakerede barış ve dengeyi sağlamak için, teslim olmanız gerekse bile her şeyi yapacağınızı –her şeyi vereceğinizi– umarlar. Dengenizi tekrar geri kazanmamanızı, anlaşmanın bu aşamasını tamamlayabilmek için onların taleplerine boyun eğmenizi umut ederler.

Unutmayın, stres ve zorlama altında yapılan bir anlaşma, muhtemelen kötü bir anlaşmadır.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Karşı taraf bağırıyorsa, yumruğunu masaya indiriyorsa veya masadaki kâğıtları savuruyorsa karşınızda tehditkâr biri var demektir. Bu kişiler bağırır, hızlı konuşur, aceleci hareketlerde bulunur ve kendilerini kanıtlamak için sıklıkla sövgüye başvururlar. Sürekli sözünüzü keserler. Yine düzgünce düşünmenizi engellemeye, kafanızı dağıtmaya ve özellikle de duyduklarından hoşlanmadıklarında veya kendi istediklerini elde edemediklerinde söyleyeceklerinizi unutturmaya çalışıyorlardır. Mantıklı müzakereci modundan "insanları memnun etmeye çalışan" bir moda, istediklerinizi elde

etme modundan onların ihtiyaçlarına taviz verme moduna geçmenizi isterler. Bu tuzağa düşmeyin!

Tehditkârlar öneri ya da ricalarda değil, taleplerde bulunurlar. Her ikiniz için de işe yarar bir çözüm sunduğunuzu kabul etmek yerine en başta talep ettikleri şeyden daha düşük bir teklif sunduğunuz için hakarete uğradıklarını söylerler. Olayı daha dramatik bir hale sokmak için tekrar bağırmaya başlayabilir ve hatta birkaç küfür savurabilirler.

Tehditkârlar sizi sindirip tehditlerle gözünüzü korkutmaya ya da canınızı sıkmaya çalışırlar. Tüm müzakereyi sonlandırmakla, işe şirket yetkililerini karıştırmakla veya sundukları iş teklifini tamamen geri çekmekle tehdit edebilirler. Büyük sıklıkla bu tehditler blöftür; sizin de buna göre davranmanız gerekir.

Tehditkârların hepsinin esip gürleyen tipler olmadıklarını da unutmayın. Bazıları daha sakin bir yaklaşım izleyebilir, sizi pek fark edilmeyen ancak tesirli bir cüretkârlıkla kurnazca manipüle edebilirler. Taktiklerini sözel düşmanlık yerine daha doğrudan bir beden diliyle uygulayabilirler. Tepeden bakan bir yapıya sahip olan bu kişiler sadece bir bakış, el hareketi ya da göz kırpışla sizi nasıl sinir edeceklerini bilirler. Küstahça korkutma taktikleriyle sizi yıldırmak yerine, her açıdan sizden çok daha üstünmüş gibi davranabilirler.

Yaklaşımları ne olursa olsun, bir tehditkâr iş konusundaki becerilerinizi kontrol altına alabilir. Ancak tehditkâr biri karakterinizi de kontrol altına almaya çalışırsa, işte o zaman dikkatli olun!

Bir Tehditkârı Etkisiz Hale Getirmek

Tehditkârlardan korunmak için en iyi yol onların seviyesine inmekten kaçınmaktır. Sakin olun, odaklanın ve kontrolünüzü koruyun. Tehditkâr sesini yükseltmeye başladığında, siz ses tonunuzu normal seviyede koruyun. Hiçbir duygunuzu belli etmemek ve işiniz hakkında konuşmaya devam etmek, onlara tuzağa düşmediğinizi

gösterir. Siz bir profesyonelsiniz ve hedefiniz kavga etmek değil, bir anlaşmaya varmak.

Başkanlık Politikalarında Bir Tehditkârla Baş Etme

2016 sonbaharındaki ilk başkanlık münazaralarında herkes her zamanki tavrını sergiliyordu. Donald Trump bağırıp çağırıyor, duygularını gösteriyor ve hatta sinir bozucu ve zaman zaman da agresif bir beden dilini kullanarak kendini, rakibi Hilary Clinton'ın karşısına konumlandırıyordu. Ancak Clinton hiçbir şekilde geri çekilmeyerek sadece yapacağı işlerden bahsetmeye devam etti. Bu, Trump'ı sinir etti ve benzer davranışlarını daha da artırdı; bu da seçmenlerde olumsuz bir izlenim bıraktı ve başka şeylerin yanı sıra ilk münazarayı "kaybetmesine" sebep oldu.

Seçim sonuçlarında gördüğümüz gibi, tehditkârı etkisiz saymak sonunda her zaman kazanç getirmeyebilir. Yine de bu bağırış çağırışların gerisinde durmak size uzun vadede fayda sağlayabilir.

Asla bağırmayın veya kaba dil kullanmayın. Bu ancak çatışmayı daha da artırır ve sizi eldeki meseleden uzaklaştırır. Bunun yerine sakin olun, odaklanın ve kontrolünüzü koruyun. Şahsi bir iletişime girmekten kaçının ve dikkati tekrar ana meselelere çekin. Evet-hayır içeren basit yanıtlarla baştan savılmaya engel olmak için ucu açık sorular sorun. Hedefiniz karşı tarafı eldeki meseleler hakkında konuşturmaktır, ki her ikinizin de orada bulunmadaki gerçek amacı budur. Böyle yaparsanız tehditkâr sakinleşebilir ve onun oyununu oynamadığınızı fark edebilir.

Sizi müzakereden tamamen çekilmekle tehdit ederse, bu tehdidin ne kadar ciddi olduğunu anlamaya çalışın. Kritik olmayan birkaç taviz teklif edin veya doğrudan müzakereden çekilirse ne yapacağını sorun. Amaç, blöfünü görmektir. Göz korkutma amacıyla masadan kalkarsa ve sizin de müzakere konumunuz sağlamsa muhtemelen geri geleceğini unutmayın; üstelik bu defa blöfü

ortaya çıktığı için daha zayıf bir konumda olacaktır. Muhtemelen bu sizin adınıza bir kumardır; ancak tehdidi etkisiz hale getirmek için büyük olasılıkla bu riski göze almaya değer.

Kötüye giden veya rahatsız bir hal alan çoğu müzakerede olduğu gibi toparlanmak ve sakinleşmek için ara vermek yardımcı olacaktır. Hem siz sakinleşirsiniz hem de karşı taraftaki fırtına büyük ihtimalle yatışacaktır; özellikle de bu tavır bir taktik olarak benimsendiyse. Hatta ona mola sırasında bir şeyler atıştırırken doğrudan şöyle sorabilirsiniz: "Neden bu kadar kızgınsın ve iletişim kurmayı zorlaştırıyorsun? Birbirimizi eşit görsek ve üretken bir konuşma yapsak muhtemelen bunu çok daha verimli ve hızlı bir şekilde halledebiliriz." Tahmin edebileceğiniz üzere bu taktik hem işle ilgili hem de kişisel müzakerelerde işe yarar.

DALKAVUK

Olumlu, Övgü Dolu ve Samimiyetsiz

Tehditkâr gibi dalkavuk da veriler ve mantıktan ziyade daha çok duygularınızı hedef alır. Fark şudur: Dalkavuk, müzakereyi olumlu ancak samimiyetsiz yorumlarla doldurarak kişiselleştirir. Buradaki niyet yine duygusal bir karşılık almak, sizi gerçeklerden uzaklaştırmak ve aklınızı karıştırmaktır.

Dalkavuk, herkesin iltifat almaktan hoşlandığı (çoğunlukla doğru olan) varsayımına güvenir; böylece egonuzu okşamak için övgüler yağdırır. İşletmenizin tarzı, ürününüz, ekibiniz, şirketiniz ve hatta fiziksel görünümünüz hakkında son derece olumlu yorumlar duyabilirsiniz. Bir araba galerisindeki satış temsilcisi size özellikle o arabayı kullanırken ne kadar hoş göründüğünüzü söylüyorsa bu iltifata şüpheyle yaklaşın.

Egonuzu okşamaktaki amaç duygusal yanınıza dokunmak, size sahte bir gerçeklik algısı, hatta sahte bir güvenlik algısı sunmaktır. Örneğin dalkavuk avantaja sahip tarafın siz olduğunuza, müzakereyi "kazandığınıza" inandırmaya çalışabilir; hal böyle olunca ona biraz "soluk aldırmanızı" ve birkaç küçük taviz vermenizi ister.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Dalkavuk müzakereyi profesyonelden ziyade daha kişisel bir düzlemde yürütmeye çalıştığından, daha en baştan bol bol gülümseme ve iltifatla karşılaşabilirsiniz. Karşı tarafın müzakere boyunca şöyle dediğini duyabilirsiniz: "Seni oyuna getiremeyeceğimi biliyorum Amanda, o yüzden sana karşı baştan dürüst olmayı tercih ediyorum." Bundaki niyet, uzmanlığınızın, keskin müzakere becerilerinizin onaylanmasıyla gururunuzun epeyce okşanması, böyle-

ce zaferinizin tadını çıkarıp rahatlamanız ve nihayetinde de müzakere becerinizi yitirmenizdir.

Yüz İfadelerine Dikkat

Aşırı pohpohlama, dürüst olmamanın bir biçimi olduğundan, karşı tarafın anlaşmanın kendi payına düşen kısımlarını gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğinin iyi bir göstergesi olabilir. Pohpohlayan ifadeler kullanıldığında konuşma kalıplarına ve yüz ifadelerine dikkat etmeye çalışın ve bu kalıpları, karşı taraf sizin isteklerinizden birini kabul ettiğinde ortaya çıkanlarla karşılaştırın.

Beden dili, yüz ifadeleri ve konuşma tarzının size gerçekte neler olduğunu gösterme potansiyelini asla küçümsemeyin.

Karşı taraf sizi tartışmanın ana konusu haline getirdiğinde konuştuğunuz meselelerin detaylarına odaklanmak oldukça zor bir hal alır. İnsan rahatlıkla bu tür övgülere kapılabilir; nazik ve zıtlaşmayan bir üslubun çekiciliğinden bahsetmiyorum bile. Hepimiz kendimizle ilgili hoş sözler duymayı severiz. Ancak müzakere amacınıza odaklanmalısınız: Yani kazan-kazan yaklaşımıyla işe dair (ya da şahsi) hedeflerinize ulaşmak için orada bulunuyorsunuz, egonuzun okşanması için değil.

Bir Dalkavuğu Etkisiz Hale Getirmek

İlk ve en bariz adım pohpohlanmayı fark edip onun ne anlama geldiğini bilmektir. Dalkavuklar da tıpkı tehditkârlar gibi duygularınızdan istifade etme konusunda uzmandırlar. Bu yaklaşım sadece bir tarz değil, aynı zamanda bir alışkanlıktır. Sizin yaklaşımınız tehditkârınkiyle aynı olmalıdır: Dikkati tekrar eldeki konuya getirin. Durun ve konuşmayı yeniden yönlendirin, hatta not almaya başlayın; bu karşı tarafa ciddi olduğunuzu gösterecektir. Sakin olun, pohpohlanmayı görmezden gelin ve bu durumun sizi sinirlendirmesine izin vermeyin. Karşı tarafı, müzakerenin detayları

hakkında konuşmaya zorlayacak şekilde ucu açık sorular sorarak sohbetin yönünü değiştirin.

Başka bir savunmacı taktik de hitap tonunuzu tamamen kayıtsız bir hale getirmenizdir. Ses tonunuz hiç değişmeden sabit kalsın ve hiçbir şahsi ifade kullanmayın. Karşı tarafa çelik gibi ve ifadesiz bir görüntü sunar ve tatlı sözlere bir tepki vermeyi reddederseniz o da sonunda onun taktiklerine boyun eğmediğinizi anlayacaktır.

Bir başka taktik de üçüncü bir kişiyi olaya dahil etmektir; bu kişi halihazırda müzakerede bulunuyor da olabilir, bu görev için sonradan dahil de edilebilir. Bir yönetici veya teknik bir uzmanı dahil etmenin faydası olabilir; dikkati sizden uzaklaştırır ve bir kez daha müzakereyi verilere ve sonuçlara yöneltir. Araba galerisindeki satış temsilcisi sizi pohpohluyorsa bundan kurtulmak için olaya eşinizi ya da yetişkin çocuğunuzu dahil etmenin zamanı gelmiştir. İş müzakerelerine başka birini, özellikle de bir yönetici ya da başka bir otorite figürünü katmak yardımcı olacaktır.

Pohpohlanmanın dikkatinizi dağıtmasına izin vermekten daha kötüsü de buna karşılık vermeniz olur. Buna sakın kapılmayın. Böyle yaparsanız sizi karşılıklı bir pohpohlama kıskacına alacaktır ve bu da daha çok övgüye kapı açacak ve müzakere daha ciddiyetsiz bir hal alacaktır. Buna sakın kapılmayın.

GÖZ BOYAYICI

Cazibeyle Büyülemek

Bunu iş yaşamında değilse bile özel hayatınızda daha önce deneyimlediğinize hiç şüphem yok. Göz boyayıcı, cazibesiyle sizi büyüler. Size mükemmel bir tablo çizer, tam olarak duymak istediklerinizi söyler. Ancak şeytan ayrıntılarda gizlidir; biraz incelemeye başladığınızda illüzyon da büyülü bir şekilde ortadan kaybolur. Daha yeni onun için tavizde bulunduğunuz kafanızdaki ideal durum, daha çok detaya girdikçe gözden kaybolur.

Özel bir avantajdan faydalanmak ve ev sineması sistemi satın alırken yüzde 10 indirim kazanmak için yeni bir kredi kartı çıkarmak üzeresiniz. Bu kulağa iyi bir fikirmiş gibi geliyor ve satıcı da iyi bir indirim yapmışa benziyor. Her açıdan bir kazan-kazan anlaşması gibi görünüyor. Ancak kasaya geldiğinizde indirimi, mağaza kuponlarını bu ev sineması sisteminde değil, başka bir şey satın aldıktan sonra kazanabileceğinizi öğreniyorsunuz. Satış temsilcisi/müzakereci, indirimi anlaşmanın merkezi yaparak sizin gözünüzü boyadı. Yani kandırıldınız.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Bir göz boyayıcı kurnazdır ve bazen de etik dışı davranır; müzakere sürecinde size çekici tekliflerde ve tavizlerde bulunacaktır. Oltaya takıldığınızda da –genellikle yarı doğru ifadelerle– duymak istediğiniz şeyleri söyleyerek sizi kendine çekecektir. "Yüzde 10 daha az ödeyeceksiniz," ama bu bir indirim değil, sonraki alışverişiniz için bir kredi olacak. Anlaşmayı yaptığınız anda size satır aralarındaki önemli bilgileri işaret edecek ve böylece gerçekten teklif ettiği anlaşma su yüzüne çıkmaya başlayacaktır.

Göz boyayıcı, arkasındaki "sistemi" suçlayabilir. Şöyle bahaneler duyabilirsiniz: "Evrak işleri henüz sonlanmadı", "Yöneticim henüz

onaylamadı" veya "Avukatımdan haber gelmesini bekliyorum." Anlaşma, onun çıkarlarına uygun şekilde hızlanıp yavaşlayabilir. Siz ne olduğunu fark etmeden sizi dükkândan çıkarmak için anlaşmayı hızlandırabilir ya da yine vaadin değiştiğini fark etmemeniz için başka bir detayla, bir telefon görüşmesi veya beklenmedik bir durumla dikkatinizi dağıtarak yavaşlatabilir. Karşı taraf kasıtlı bir biçimde anlaşmayı hızlandırıyor ya da yavaşlatıyorsa dikkatli olun.

Bir Göz Boyayıcıyı Etkisiz Hale Getirmek

Kendinizi göz boyayıcı birinden korumak çok kolaydır: Anlaşma yapmayın. Gözünüzü boyamaya çalıştığı noktayı önemsiz ya da alakasızmış gibi gösterin: "Zaten nakit ödemeyi planlıyorum." Artık çok geçse ve anlaşma yapıldıysa müzakereyi yeniden gözden geçirin ve bir avukat, yönetici ya da bu tarz bir üst yetkiliyi konuya dahil edin. Sadece bununla tehdit etmek bile karşı tarafı etkisiz kılmaya yetebilir. Göz boyama unsurunu (ya da unsurlarını) kendiliğinden geri çekebilir. Bu işaretleri daha başından fark ettiyseniz müzakereden çekilin ve başka alternatifler arayın.

Burada araştırma sizin en yakın dostunuzdur. Müzakerelerde muhatap olacağınız tarafları ne kadar çok tanırsanız göz boyayıcı birini erkenden fark edip ondan uzak durma ihtimaliniz o kadar çok olur. Örneğin, elektronik bir ürün satın alacaksanız satıcının web sitesindeki bir yorumu okumak ya da haftalık reklam broşürlerine şöyle bir göz gezdirmek, satış aşamasında ne gibi teklifler duyacağınıza dair size ipuçları sunabilir.

Bir göz boyayıcıyla müzakereye devam etmeye karar verirseniz, anlaşmanın tüm detaylarını öğrendiğinizden emin olun, birçok soru sorun. Ne elde edeceğinizi ve bunu nasıl elde edeceğinizi öğrenin. Gerçek veriler göz boyayıcıyı etkisiz hale getirir; çünkü onlar da diğer müzakereci türleri gibi duygularınızı hedef alırlar. Gerekli olduğunda not alın. Bu şekilde göz boyayıcı kişi, onun her kelimesine dikkat ettiğinizi anlayacaktır.

Son olarak da şüpheci olun. Biraz kuşku duymak, hiçbir müzakereye zarar vermez.

ŞİKÂYETÇİ

Hedef: Suçluluk Duygusu

Şikâyetçiler, şimdiye dek bahsedilen diğer müzakere karakterleri kadar hileci ve adaletsiz olmasa da yine de müzakereyi baltalayabilirler. Bir şikâyetçi genellikle kendine güvensiz bir müzakerecidir –ya da bu rolün uzmanı– ve aslında isteklerinin duyulmasını ve anlaşılmasını ister. Bu müzakereci, diyeceklerini dedikten sonra daha makul ve çalışması daha keyifli biri haline gelir.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Şikâyetçiler, talep ettiğiniz ya da müzakereden istediğiniz veya ihtiyaç duyduğunuz şeyler yüzünden kendinizi kötü hissetmenizi sağladıklarında başarıya ulaşırlar. Sizde suçluluk duygusu uyandırarak onları memnun etmek adına taleplerinizi daha ılımlı hale getirmeye teşvik ederler.

Şikâyetçiler bazen de kazan-kazan anlayışına değil konumsal müzakere anlayışına sahip müzakereciler olarak karşınıza çıkabilirler (*bkz.* 2. bölüm). Bunun sebebi, kendi ihtiyaçlarını görmezden gelemiyor olmalarıdır. Kendi konumlarından taviz vermeye niyetli değillermiş gibi görünseler de, aslında daha fazla şikâyet etmemelerini sağlayacak bir anlaşma sunmanızı beklemektedirler.

Şöyle ifadeler duyabilirsiniz: "Zaten indirim istiyorsunuz, bir de nasıl ücretsiz garanti vermemi bekleyebilirsiniz?" "İstediğiniz değişiklikleri yapmanın üretimde ne kadar pahalıya patlayacağını biliyor musunuz?" "Bu anlaşmayı kabul edersem işten kovulurum." Dikkatle kulak verirseniz bu cümlelerde gizli yardım çığlıklarını duyabilirsiniz.

Şikâyetçiler cümlelerinde "Nasıl böyle bir şey beklersiniz?" ve "Bir fikriniz var mı?" gibi ifadeler kullanıyorlarsa aslında biraz geri

adım atmanızı ve onlara yardım etmenizi bekliyorlar demektir. Taktikleri işe yararsa görünürdeki bir zayıflığı alıp bunu kendi yararlarına çevirebilirler; böylece aksi takdirde vermeleri gerekenden daha az taviz vermeyi sağlayabilirler.

Bir Şikâyetçiyi Etkisiz Hale Getirmek

Şikâyetçiye karşı kendinizi korumak için kulağınızı dört açmanız ve empati yapmanız gerekmektedir. Durumu yeterince sabır ve anlayışla karşılarsanız bu zorluğun ve belirgin bir ayak diremenin üstesinden gelirsiniz. Bunun üzerine karşı tarafın da bir kazan-kazan anlaşmasının ufukta olduğunu fark etmesine yardımcı olabilirsiniz; bu da korkuları ve şikâyetleri yatıştırır. Şikâyetçi sizden anlayış beklemektedir; bu durumda kontrolü elden bırakmadan onu anladığınızı hissettirmek iyi bir fikir olabilir.

Dinlemekle Kalmayın, Dikkatle Dinleyin!

Müzakere ve müzakerecilerin tarzı ne olursa olsun işiniz sadece orada durup söylenenleri dinlemekle ve hatta pasif bir şekilde kulak vermekle bitmez. Dikkatli bir şekilde dinlemelisiniz. Empati kurmak ve durumlarını doğru bir şekilde anladığınızı göstermek için karşı tarafın belirttiği ana noktalardan birkaçını başka sözcüklerle tekrar edin. Eğer e-posta yoluyla haberleşiyorsanız tüm metni okuyup anladığınızı göstermek için yanıt verirken, e-postanın bazı kısımlarını tekrar edin.

Dikkatle dinlemek şikâyetçi kişi konusunda özellikle etkilidir, ancak aynı zamanda müzakere dünyasının her alanında da işe yarar. Karşınızdakileri dikkatle dinlerseniz, büyük ihtimalle onlar da sizi dikkatle dinleyecektir. Böylece istediğiniz kazan-kazan durumuna daha kolayca erişirsiniz.

Şikâyetçiler endişelerini dile getirmeye başladıkları anda onlara kulak verin. Söyledikleri her kelimeyi duyun ve daha fazlası

için onları teşvik edin. Başınızla onaylayın, göz teması kurun ve gerçekten dinlediğinizi göstermek için jestlerinizi kullanın. Dikkatle dinleyerek "Anlıyorum" veya "Gayet makul" gibi sözel tasdik ifadeleri kullanın. Her şey söylendikten sonra sorun ortadan kalkar ve karşı taraf rahatlar. Şikâyetlerini ve olumsuz tarafları çözmek için büyük olasılıkla sizin ihtiyaçlarınıza da iyi yaklaşacaktır.

Şikâyetçinin bakış açısını dinlemeyi bitirdikten sonra müzakere detaylarına yavaşça geri dönmek için daha çok soru sorun. Daha sonrası için sakladığınız ya da esnek davranabileceğiniz ufak bir tavizde bile bulunabilirsiniz. Şikâyetçilere, onları anladığınızı ve müzakereyi her iki taraf için de başarılı bir kazan-kazan anlaşmasına ulaştırmaya çalışacağınızı gösterin.

TARTIŞMACI

Çatışma Aşkına

İş yaşamınızda olmasa bile özel hayatınızda bu müzakere tarzıyla kesinlikle karşılaşmışsınızdır. Tartışmacı, çatışmayı seven, anlaşmazlıktan beslenen ve bir çatışma ya da anlaşmazlık olmadığı durumlarda konfor alanından çıkmamak için bunu kendisi yaratan müzakerecidir. Karşılaşacağınız şey, görüşmenin ana noktaları hakkında sürekli bir tartışma ve/veya daha belirsiz bir biçimde, daha küçük meselelerin bitmek bilmez şekilde didiklenmesidir. Bazı tartışmacılar sakin ve uyumlu bir şekilde başlayıp müzakerenin ortasında tartışmacı bir havaya bürünebilirler.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Tartışmacı, sizin konularınızı ve isteklerinizi sürekli olarak sizin teşvik etmediğiniz çekişmelere sürüklemesiyle rahatlıkla ayırt edilebilir. Evet, bir müzakerenin, herkesin mutabık kalacağı bir alternatife varmak amacıyla yapılan bir çekişme olduğu doğrudur. Ancak sesler yükseldiğinde ve/veya ufak kusurlar aranmaya başlandığında, taraflardan biri veya öbürü kazanmak için bastırdığında bir münakaşaya dönüşür. Tartışmacılar, gereğinden fazla çekişir ve kılı kırk yararlar; önemliyle önemsizi birbirinden ayıramıyormuş gibi görünürler. Bir sürü önemsiz mevzuda size itiraz ederler.

Bir Tartışmacıyı Etkisiz Hale Getirmek

Tartışmacılar, ilerlemeye doğru giden her hamlenin üzerine atılarak müzakereyi geciktirmeyi ve kendi meseleleri için biraz daha zaman kazanmayı ya da bir şeyler kazanma becerisini kanıtlamayı umarlar. Toplantıdan önce hazırlanan gündem maddelerini kullanarak ona bir programınız olduğunu ve her şeyi halletmek için

ona uymanız gerektiğini hatırlatın. Sadece önemli itirazlara yanıt vererek manasız tartışmaları görmezden gelin.

Tartışmalar baskın bir hal aldığında karşı taraftan asıl problemin ne olduğunu açıklamasını isteyin. Önce bu meseleye odaklanın, ancak müzakere boyunca böyle anlamsız itirazların ortaya çıkabileceğinin farkında olun. Kişinin kendisini daha ufak, önemsiz çekişmeleri kazanmaya fazlasıyla kaptırması kolay olduğundan asıl mevzu genellikle gözden kaçar. Bazı tartışmacılar yanlışlıkla bir tavizde bulunmanız umuduyla, dikkatinizi dağıtmak için tartışma yaratırlar; bazıları da küçük ya da büyük fark etmez, mümkün olduğunca çok zafer kazanma ihtiyacıyla böyle davranırlar. Kendinize sadece şunu sorun: Haklı olmak mı yoksa kazanmak mı istiyorum? Genellikle her iki isteğinize de kavuşabilirsiniz. Ancak pek çok durumda, sonunda kazanma pahasına haklı olmak, muharebeyi kazanıp savaşı kaybetmek anlamına gelir.

Öteki güçlü müzakere tarzlarında olduğu gibi eldeki verilere bağlı kalın, duygularınızın hedef alınmasını görmezden gelin ve yardımcı olabileceğini düşündüğünüz zamanlarda mola verin. İşler gerçekten kötüleşirse karşı tarafa "işlerin yürümediğini" ve müzakereden çekilmek zorunda kalabileceğinizi bildirin.

Her şeyden önemlisi sakın tartışmacı birine dönüşmeyin; bu yalnızca ateşi körükleyecektir.

PALAVRACI

Gerçeği Çarpıtanlar –ya da Görmezden Gelenler–

Yalanlar, yalanlar, yalanlar. Ufak tefek, beyaz yalanlar. Yarı gerçekler. Çarpıtılmış gerçekler. Abartmalar. Tutulmayan vaatler. Neticede iş dünyası bunu gerektirdiği için bunlar o kadar da kötü değildir, öyle değil mi?

Bir şey satma (ya da pazarlama veya reklamını yapma) sürecinin, gerçeği –azıcık da olsa– süslememiz için bizi teşvik etmesi ilginçtir. Ürünümüzün, hizmetimizin, şirketimizin rakiplerinkinden daha iyi görünmesini isteriz. Kendimize bunun için sağlam bir kanıt olmasa bile "Biz en iyisiyiz," deme toleransını gösteririz.

Müzakeredeki bir palavracı, istediğini elde etmek için gerçeği çarpıtır (ya da en kötüsü tamamen yok sayar). Bunu bireysel "yalan dedektörünüz" sayesinde fark edebilirsiniz. Bakışlarındaki hilekâr bir ifadeyi, çatlayan (ya da fazla sert) ses tonlarını fark edebilir ve bir şeylerin yolunda gitmediğini hissedebilirsiniz. Karşı tarafın söyledikleri gerçekten ziyade sizin duymak istedikleriniz gibi görünebilir; böylece testten geçemezler.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Hem iş yaşamı hem de özel yaşamlarımızdaki deneyimlerimiz sayesinde hepimizin kendi özel palavra dedektörleri vardır. Bir şey gerçek olamayacak kadar iyi göründüğünde, genellikle öyledir. Verilerle desteklenmeyen ya da veriler yerine gösterişli ve coşkun ifadelerle desteklenen bilgiler, palavracının foyasını ortaya çıkaran şeylerdir. Üstünlük ifadelerinin –en çok, en iyi, en az, en ucuz– çokça kullanılması da size bir uyarı niteliğinde olabilir. Göz teması kurmamak, konuşma kalıbında değişiklik ve genel gerginlik hali de ya bir yalanı ya da bir abartıyı işaret ediyor olabilir.

İş dünyasında, özellikle de verilerle desteklenmesi zor, gri alanlarda bir kısım abartı ve mübalağaya yer verildiği bir gerçektir. Zihinlerimiz kendi ürünlerimizi en iyisi olarak algılama eğilimindedir ve kendimizi pazarlama veya karşı tarafı buna ikna etme moduna girdiğimizde başkalarının da buna katılmasını istememiz doğaldır. "Bizimki en iyisi," bir yalan değil, sadece bir algı meselesidir; ancak böyle ifadeleri sıkça duyarsanız dikkatli olun.

Palavracıyı Etkisiz Hale Getirmek

Palavracıyı etkisiz hale getirmenin en iyi yolu ondan ifadelerini desteklemesini istemektir. Bu konuda çekingen davranmanıza gerek yok; sadece müzakerede güvenli olabilmek adına verilerin sizin için önemli olduğunu belirtin.

Verileri sürekli tekrarlarsanız, özellikle de verileri sürekli olarak yanlış bildiriyorsa, tarzını ve taktiğini bildiğinizi göstermiş olursunuz.

Palavracı, size yutturabileceği fikirler uydurarak toplantının kontrolünü almaya ve avantaj elde etmeye çalışır. Bu yalanlar ve abartılardan çok fazla yutarsanız daha fazlasına kapı açmış olursunuz. İş dünyasında ve özel yaşamlarda bu sürekli yaşanmaktadır. Palavraların ancak onlara inandığınızda işe yaradıklarını aklınızda tutun. Basit bir tavsiye: Onlara inanmayın. Karşı taraf, daha en başından her yalanı açığa çıkaracağınızı, rahatsızlık verse de gerçeğin peşinde olacağınızı ve gerçeği çarpıtmaya devam ederse müzakereden çekileceğinizi bilmelidir. Çünkü bunlarla kaybedecek vaktiniz yok.

Daha da önemlisi, siz de palavralara bel bağlamayın. Ateşe körükle gitmek yangını daha da büyütecektir. Neticesinde bundan herkes zarar görür. Dürüstlük, her zaman en iyi yoldur.

AKIL YÜRÜTÜCÜ

Analiz Çıkmazı

Akıl yürütücüler, doğal olarak birlikte çalışmak için gayet makul kişiler olabilirler. Ancak bazı durumlarda meseleleri aşırı analiz etme ve üstlerinde fazla oyalanma eğilimindedirler. Genellikle kılı kırk yararak sizin de farkında olduğunuz ancak her zaman katılmayacağınız geçerli noktaları konu ederler. Eğer onlara katılmazsanız sebebini bulmak için irdelemeye başlarlar. Katılırsanız da, daha çok irdelemeleri için onları cesaretlendirmiş olursunuz.

Akıl yürütücülerin başlıca sorunu, detayları sürekli olarak sorgulamaları sebebiyle, müzakereyi amacından saptıran bir sürü "park yeri" tartışması yaratmalarıdır. (Bunlara "park yeri" tartışmaları dememdeki sebep, bu tarz konuşmaların, asıl toplantıyı tamamladıktan sonra arabaya binip gitmeye hazırlanırken yapılacak türden tartışmalar olmalarıdır.) İşin zor kısmı, odaklanmaya devam edip önemsiz meseleleri aşırı analiz ederek oyalanmaktan kaçınmaktır.

Buna rağmen detaylardan hoşlanmayan müzakerecilerin hemen hemen hepsi akıl yürütücülerle çalışmaktan hoşlanır. Akıl yürütücülerin kavrayışı güçlüdür ve dikkatinizi dağıtmak için akıl oyunları oynamazlar. Analizleri ve detayları talep etmeleri sebebiyle sizi raydan çıkarabilirler; ancak bu bir müzakere taktiği değil, karakterlerinin samimi bir parçasıdır. Onların detay ihtiyacını karşılarsanız kazan-kazan anlaşması daha kolay gelecektir.

DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLER

Akıl yürütücüler veriler ve rakamlarla uğraşırlar. Çoğu doğuştan şüphecidir ve büyük kısmı da pek çok soru sorar. Detaylara vurgu yaparlar. Soruları ehemmiyetsiz ya da konu dışı gibi görünebilir;

ancak akıl yürütücü taraf için durum böyle değildir. Akıl yürütücü kişi sonuca ulaşmaya, ifade ve iddialarınızın geçerliliğini sınamaya, hataları ayıklamaya ve bilgileri değerlendirmeye çalışmaktadır.

Zaman zaman da, akıl yürütmese de dikkatinizi dağıtmak veya gerçekten istemediği bir anlaşmayı "ağırdan almak" için yoğun sorgulama ve analiz tekniğini kullanan müzakerecilerle karşılaşabilirsiniz. Soruların ehemmiyetsiz olmasına ve karşı tarafın sizi dinleyip dinlemediğine ya da sorularınıza yanıt verip vermediğine bakarak bu numarayı genellikle fark edebilirsiniz.

Bir Akıl Yürütücüyü Etkisiz Hale Getirmek

Bir akıl yürütücüyle baş etmenin en iyi yolu, her ifadeyi net bir şekilde iletmek ve her birini esaslı bir araştırmayla desteklemektir. Arkasında duramayacağınız mesleki jargon içeren kelimeleri, istatistikleri ve verileri kullanmayın. Soru soran herkesin mutlaka müzakerede akıl yürütücü bir tarz benimsemediğine dikkat edin; bunu soruların sıklığından, detay seviyesinden ve soru soran kişinin yanıtlara verdiği tepkilerden anlarsınız. Verileri ve sorularına verdiğiniz yanıtları analiz ediyor gibi görünüyorsa akıl yürütücü kalıbına uymaktadır.

Temelde onun oyununu oynamayı deneyebilirsiniz: Karşı tarafın bilgi ihtiyacını karşılayın. Siz de akıl yürüterek birçok soru sorun ve iddiaları desteklemesi için veri talebinde bulunun. Akıl yürütücü, buna sıcak yaklaşacaktır. Ancak aynı zamanda toplantıya liderlik etmek, kibar bir şekilde amacından sapmamasını sağlamak, gündem maddelerini ve nihai kazan-kazan anlaşmasını merkezde tutmaya çalışmak iyi bir fikir olabilir. İşler raydan çıktığında ara vermekten çekinmeyin. Bu bitmek bilmeyen detayların bazılarını mola sırasında tartışabilirsiniz; ancak toplantıya geri döndüğünüzde gündeminizdeki asıl meseleleri görüşün.

MÜZAKERE KARAKTERLERİ

Müzakere Tarzlarının Ardında Yatanlar

Bu bölümde şimdiye kadar müzakere tarzlarını tartıştık; bunlar, şaşırtıcı olmayan bir biçimde bireyin kişiliğinin bir fonksiyonuydu. Bu kısımda o tarzları parçalara ayırıp müzakerecinin karakterinin belirli yapıtaşlarını, yani kişinin müzakere stilinin bir parçası olan karakterinin temel unsurlarını keşfe çıkacağız.

Müzakere tarzları, onları uygulayan kişilerce seçilir ve geliştirilir; öte yandan müzakere karakterleri kişinin doğasında mevcuttur. Bunlar, kişinin varlığının doğal ve tipik olarak değişmez parçalarıdır. Bir müzakere tarzını tanıyıp onunla baş edebileceğiniz gibi, karakterleri de tanımayı öğrenebilirsiniz. Bu kısım bu konuda size yardımcı olacak. Bu bilgiyi kuşanarak farklı karakterlerle baş etme yollarına dair bir liste hazırlayabilirsiniz. Aynı zamanda bu kısım, kendi müzakere karakterinizi daha iyi anlamanıza da yardımcı olacak. Son olarak da mümkünse hazırlık aşamasında karşı tarafın müzakere karakterini değerlendirmek daha etkili bir müzakere sağlayacaktır.

Altı müzakere karakterinden bahsedeceğim: Agresif/Baskın, Pasif/İtaatkâr, Mantıklı/Analitik, Dostane/İşbirlikçi, Yan Çizen/İşbirliğine Yanaşmayan ve Dışavurumcu/İletişime Hazır. Tahmin edebileceğiniz üzere, bir müzakerecinin bu karakterlerden birden fazlasını sergilemesi mümkündür.

AGRESİF/BASKIN

Bu agresif karakterle daha önce hiç şüphesiz baş etmişsinizdir. Bu karakter güç ve nüfuzla motive olur; aşağıdaki tanıdık özelliklerle kendisini belli eder:

- Talepkâr
- Zorlayıcı
- Buyurgan
- Benmerkezci
- Kontrolcü
- Savunmacı
- Rekabetçi
- Israrcı
- Güç bağımlısı (güçten hoşlanır ve güçlü konumdaki insanlara saygı duyar)
- Zorlu
- Meydan okuyan
- Zayıflığı küçümseyen
- Kaba
- İntikamcı
- Kolayca öfkelenen
- Baskın
- Göz korkutan
- Hırslı
- Başarılı
- Sabırsız
- Kurnaz
- Çabuk öğrenen

Nasıl Etki Ederler?

Agresif/baskın karaktere sahip bireyler hızlı konuşma ve hızlı hareket etme eğilimindedirler. Sizinle gerekenden fazla zaman harcamak istemezler. Genellikle meşguldürler; süratli bir çalışma ortamında başarılı olurlar. Onlarla müzakereye hazırlanmak, önceden tüm verileri edinmeniz ve hızlı bir tartışmaya hazır olmanız gerektiği anlamına gelir. Sabırları pek yoktur; ellerine geçen her fırsatta sizi acele ettirirler. Agresif/baskın bir birey için bir müzakere, oldukça hızlı bir şekilde sadece kontrol kurmakla ilgili olur.

Müzakereci olarak agresif karakter türleri mümkün olduğunca çok kazanmak, az vermek isterler. Zafer onların asıl hedefidir ve istediklerini elde etmeye alışmışlardır. Sizin anlaşmadaki çıkarınızı çok az düşünerek konumsal bir müzakere tarzını benimseyebilirler. İstedikleri olmadığında sinirlenebilir ve hatta baş etmesi güç birine dönüşebilirler.

Savunma Yapmak

"Ateşe körükle gitmek" savunmacı taktiklerden biri olabilir. Ya da sakin, mesafeli ve gerçekçi davranarak onları sakinleştirmeye çalışabilirsiniz. İyi düzenlenmiş bir gündeme bağlı kalmanın da yardımı olabilir. Odadaki başka birinin görüşünü almak ya da telefon görüşmesi yapmak da faydalı olabilir. Sakin olun, istikrarlı davranın, öznel yanıtlardan kaçının, verilere ve kazan-kazan ilkesine sadık kalın.

PASİF/İTAATKÂR

Bu karakter agresif/baskın karakterin tam tersidir. Pasif/itaatkâr müzakereciler aşağıdaki karakteristikleri taşıma eğilimindedirler:

- Kibar, dostane
- Düşünceli
- Güvensiz
- Çatışmadan rahatsız
- Sevilmemekten korkan
- Hassas
- Çekingen
- İçe dönük
- İyi dinleyici
- Yalnızlıktan hoşlanan
- Sakin

- Mesafeli
- İlgi odağı olmaktan kaçınan
- Grup içindense yalnız başına veya birkaç kişiyle çalışmayı seven
- Uysal
- Sessiz

Nasıl Etki Ederler?

Pasif/itaatkâr müzakereciler genellikle müzakerenin işleyişindense başkalarını memnun etmeye odaklanırlar. Genellikle istismar edilirler ancak yine de dikkatli olun. Bu özellikleri yanlış yorumlamak da mümkündür; kuzu kılığının ardında agresif bir kurt gizleniyor olabilir! Gerçekten itaatkâr olan müzakereciler başkalarının kendilerini sevmelerini isterler. Fazladan taviz vermek veya karşı tarafın sözünü tutmaması pahasına bile olsa, karşı tarafı mutlu etmek için ne gerekirse yaparlar. Kazan-kazan müzakereleri için çok uygundurlar, ancak daha en başından çok fazla tavizde bulunma eğiliminde olabilirler.

İtaatkâr karakterler nadiren müzakerenin kontrolünü ele alırlar. Spot ışıklarından hoşlanmazlar ve yönetmektense takip etmeyi tercih ederler. Kaos yaratmak ya da huzuru bozmak istemezler, bu yüzden sıraları gelmeden pek konuşmaz, düşünce ve fikirlerini paylaşmazlar.

Pasif-Agresif Karakterlere Dikkat

İtaatkâr davranışın bir çeşidi olan pasif-agresiflerle karşılaşmış olabilirsiniz; burada sakin, kibar ve hatta suskun davranışlar yüzeyin altındaki daha agresif güdüleri maskelemektedir. Başta çocuk oyuncağı olarak değerlendirilen bu karakterler, müzakerenin sonlarında ya da müzakereden sonra size zarar verebilir. Fark edilmeleri de zordur.

Pasif-agresif davranışı keşfetme taktiklerinden biri, küçük bir istekte veya bir ricada bulunmak ya da müzakereyle ilgili bir so-

rundan bahsetmektir. Karşı tarafın bu meseleyi araştırmasını veya toplantı sırasında karar verip bitirmeden önce size bildirmesini bekleyin. Genellikle bu isteği kibarca veya çok az tepki vererek kabul edecektir. Size geri döndüğünde yanıtındaki agresifliği değerlendirin. Eğer sizin isteğinizi yerine getirmediyse ya da istediğinizden farklı bir şey yaptıysa muhtemelen pasif-agresif kategorisine giriyordur.

Savunma Yapmak

Savunmaya gerek yoktur; bunu daha ziyade yukarıda bahsedilen pasif-agresif türü için saklayın. Pasif-agresif bir davranış biçimi gördüğünüzde agresif-savunmacı moda geçin; gündeme, verilere ve müzakerenin genel amacına sadık kalın. Bu davranışa boyun eğmeyin.

Pasif/itaatkâr müzakerecinin gerçek ihtiyaçlarını veya gündemini anlamak için biraz uğraşmanız gerekebilir. Tekrar müzakereye davet edilme ihtimalini korumak için ilişkiyi korumaya uğraşın. Pasif/itaatkâr taraftan faydalanmak cazip gelse de bu dürtüye direnin; çünkü bir kazan-kazan anlaşması hem ilişkinizi hem de gelecekteki müzakere fırsatlarını korur.

MANTIKLI/ANALİTİK

Analitik karakterler aşağıdaki özellikleri taşıma eğilimindedirler:

- İrdeleyici
- Endişeli
- Güvensiz
- Verileri kontrol eden
- Düşünceli
- Düzenli
- Hazırlıklı

- Düşünür
- Her zaman erken ya da vaktinde gelen
- Dengeli
- Çok bilgili
- Detaylara önem veren
- Karar vermek için zaman harcayan
- Hissiz
- Mantıklı
- Dürüst
- Sağlam
- Eleştirel

Mantıklı/analitik müzakereciler müzakereye dair tüm verileri, detayları ve bilgileri edinmek zorundadırlar. Detaylı bir hazırlık sürecinden hoşlanırlar ve işleri aceleye getirmek gibi bir arzuları yoktur.

Nasıl Etki Ederler?

Analizciler problem çözmeyi ve halihazırda bildiklerinden daha derin bir anlayış edinmeyi severler. Bu kişiler başarılıdır ve güçlü bir beceri hissine sahiptirler; bu onlar için müzakeredeki güçlü yan olmaktan daha önemlidir. İşin aslı, bilgi ve beceri yoluyla güç elde etmek isterler, karakter özellikleri veya hiyerarşi ve referanslarla değil.

Mantıklı/analitik karakterlerin toplantı odasına veri ve bilgilerle kuşanmış olarak girmelerini bekleyebilirsiniz. Tartışma sırasında adeta bir mikroskop altındaymışsınız gibi çok yakından incelendiğinizi hissedebilirsiniz. Karşı taraf sunumunuzda hata ve tutarsızlık arar. Bu size aşırı eleştirel bir yaklaşım gibi gelebilir; ancak mantıklı analizciler bir karar vermeden önce genellikle tüm verilere hâkim olunca rahat etmektedir. Verileri iletmeye ve gerekli olduğunda görüşme sırasında da araştırmaya hazırlıklı olmalısınız.

Savunma Yapmak

Savunma çok basit: Hazırlıklı olun. Mümkünse sunduklarınızı destekleyen belgeler gösterin. Hazırlanmış grafikler, tablolar, slaytlar ve raporlar size bu konuda yardımcı olabilir. Blöf yapmayın, gerçeği çarpıtmayın, verilerle oynamayın ya da yarı-doğrular söylemeyin; muhtemelen bunu ortaya çıkaracaklardır. Bir mahkemeye çıkacakmışsınız gibi hazırlanın. Karşı tarafın verilerini toparlamasına, sonuca varmasına ve karar vermesine (ki buna çok ihtiyacı olacaktır!) yardımcı olmaya çalışın.

Biraz Baskı Çok İşe Yarayabilir

Mantıklı/analitik müzakereciler sıklıkla karar vermekte zorlanırlar. Ellerindeki veriler konusunda biraz güvensiz olma eğilimindedirler; hâlâ keşfedilmesi gereken başka bir unsur daha olduğunu düşünürler. Onlara güven vermeye çalışın ve analizlerini tamamlamaları ve müzakereyi sonlandırmaları için toplantı süresince bir iki kez hafifçe onları zorlayın. Kendi başlarına bırakıldıklarında bunu hiçbir zaman yapamayabilirler.

DOSTANE/İŞBİRLİKÇİ

Hepimizin en çok sevdiği, dostane ve işbirlikçi müzakereci kolaylıkla tanınabilir:

- Adil
- Nazik
- Empati kuran
- Düşünceli
- Değer bilen
- Anlayışlı
- Dürüst

- İnce düşünen
- Sıcak
- Dostane
- Başarılı
- Açık fikirli
- Becerikli
- Samimi
- Sabırlı
- Başkalarını da düşünen
- Yaratıcı düşünme tekniklerini benimseme becerisine sahip
- Esnek
- Hassas
- Toleranslı
- Karakter ve onur sahibi

Bu tarz dostane/işbirlikçi müzakereciler, kazan-kazan çözümlerine ulaşmak için gereken prensiplere sahiptirler. Müzakerenin bir savaş olmadığını bilirler. Bu daha ziyade, en az seviyede direnç ve olumsuzlukla ortak bir başarı elde etme fırsatıdır.

Nasıl Etki Ederler?

İşbirlikçiler hızla ve herkesin onayıyla sonuca doğru ilerlemek için çalışırlar. Gelecek için güven geliştirmek ve sağlam ilişkiler kurmak isterler. İstenen sonuç elde edilebilsin diye karşı tarafı mümkün olduğunca tanımaya ve hedeflerini öğrenmeye çalışırlar.

Bir işbirlikçiyle müzakere ediyorsanız şanslısınız. O sıcak gülümseme ve samimi tavırlarından onları tanırsınız. İşbirlikçi sizi dinler, hem de can kulağıyla. Ancak sakın yanılgıya kapılmayın; bu müzakereciler oldukça keskin bir iş zekâsına sahiptir ve nihayetinde müzakereyi sizin ve ilişkinizin önüne koyacaktır. Onlar gerçek anlamda profesyoneldirler.

Başka Bir Kurt mu?

Biraz yukarıda pasif-agresif karakterden bahsetmiştim. Sessiz ve nazik tavırlar, itaatkâr davranışlar gibi algılanabilir. Ancak bazen de bu kuzu kılığındaki bir kurttur ve bu sessiz karakter bir noktada sinirlenerek müzakereyi sabote eder ya da sizin istek ve fikirlerinizi görmezden gelir.

Benzer bir kurt da dostane ve uyumlu bir karakter kılığına bürünebilir. Bu kurt, siz rahatlayana –fazla rahatlayana– kadar bekler, ardından saldırıya geçer. Bir araba galerisine gittiyseniz bu davranış kalıbını büyük ihtimalle görmüşsünüzdür. Size etrafı gezdirir, test sürüşü yaptırır, tüm sorularınızı yanıtlarlar; bir anda dostunuz olurlar. Sonra bir anda çekmecelerini açıp bir satış sözleşmesi çıkarır ve aylık ödemeleriniz hakkında konuşmaya başlarlar; sizin de rahatınız böylece kaçar! Bu tarz davranışlar bir noktaya kadar işbirlikçidir. Kendinizi kaptırdığınız anda da müzakere gösterisi başlar. Karşı tarafın görünürdeki dostane ve işbirlikçi tutumuna bir anda kanmayın.

Savunma Yapmak

Aslında bir savunmaya gerek yoktur; sadece bu tavrın zorlama değil gerçek olduğundan emin olun. Bunu sınamak adına, nasıl karşılayacağını görmek için karşı taraftan makul olmayan bir istekte bulunun. İşler bir anda agresifleşirse o zaman "işbirlikçilik" muhtemelen onun gerçek karakteri değildir. Gerçekten dostane/işbirlikçi bir müzakereciyle iş yaparken dürüst olun; böylece o da sizi işbirlikçi olarak görür.

YAN ÇİZEN/İŞBİRLİĞİNE YANAŞMAYAN

Bazı müzakereciler, anlaşma ve hatta toplantıda bulunma konusunda gönülsüz görünürler. Bu müzakereciler aşağıdaki özellikleri sergileme eğilimindedirler:

- Güvensiz
- Korkak
- Dikkatli
- Güvenli ilerleyen
- Tartışmadan hoşlanmayan
- İçe dönük
- Çekingen
- Sakin
- Mesafeli
- Erteleyen
- Yanıt vermeyen
- Soğuk
- Karamsar
- Kolayca utanan
- Kayıtsız

Yan çizen/işbirliğine yanaşmayan müzakereciler, meseleler –ve insanlarla– onları tamamen yok sayarak baş ederler. Bunu başarılı olmak istemediklerinden yapmazlar; ya bunu nasıl yapacaklarını bilmiyorlardır ya da ilgisizlik veya zayıflıklarından ötürü müzakereye katılmaya çekinmektedirler. Bazıları, tartışma sırasında size istediklerinizi vermeyerek başarıya ulaşmak adına pasif-agresif kartını oynayan kuzu kılığındaki kurtlar da olabilir.

Nasıl Etki Ederler?

Yan çizen/işbirliğine yanaşmayan müzakereciler, bir şey kaybetmeden müzakereyi tamamlama peşindedirler. Kişisel olarak güvensiz olabilir ya da müzakere edilen konuyla ilgili yeterince bilgi sahibi olmadıklarını veya hazırlıksız olduklarını düşünebilirler. Kendi konumlarını zayıflatacak ya da tehlikeli olacak bir şey söylemekten kaçınmak adına işbirliğinden uzak durmak ve sessiz kalmak onların varlıklarını sürdürme teknikleri olabilir. Ya da yine

pasif-agresif davranış yoluyla kontrolü ele geçirme numarasının bir parçası olabilir.

Görüşmeleri erteleme ve kritik bilgileri saklama veya paylaşmada gecikme eğiliminde olduğundan bu müzakereci türüne sinirlenmek mümkündür. Meseleler çözümlenmez ve pek bir şeyin başarılmadığını hissedebilirsiniz. İletişim kopabilir ya da gergin bir hal alabilir.

Savunma Yapmak

Bu karakter türü zordur; sebebi teşhis etmelisiniz. Yönetici güç kendine güvensizlikse, müzakereciyi kabuğundan çıkarıp ona ulaşmaya ve korkusunu yenmesine yardım etmeye çalışın. Karşı tarafta pasif-agresif eğilimler varsa müzakereyi bitirme amacına odaklanın ve ona biraz kontrol hissi vermek adına birkaç tavizde bulunun. Ondan bilgi gizlemeyin veya paylaşmakta gecikmeyin; bu, işleri daha da kısır döngüye sokar ve başarılı bir sonucun gelmesini tamamen geciktirebilir.

DIŞAVURUMCU/İLETİŞİME HAZIR

Dışavurumcu müzakereciler aşağıdaki özellikleri taşır:

- Oyuncu
- Doğal
- Enerjik
- Konuşkan
- Sosyal
- Cazibeli
- Egosantrik
- İnsanlarla iyi anlaşan
- Açık
- Kafası kolayca karışan

- Dikkati dağınık
- Coşkulu
- Sesli düşünen
- Dışadönük
- İlgi odağı olmaktan hoşlanan
- Hırslı
- Dikkatle dinlemeyen
- Kendisine güvence verilmesinden hoşlanan

Dışavurumcu/iletişime hazır müzakereciler genellikle oldukça canlı kişilerdir ve çoğu durumda eğlenceli bir tutum takınırlar. İşlerinden hoşlanır, dikkat çekmek ister, yakın bir ilişki içinde başarılı olurlar. Müzakereyi tamamlamak, kazanmış gibi hissetmek isterler ve bu süre içinde de sizi eğlendirdiklerine inanırlar.

Nasıl Etki Ederler?

Dışavurumcu/iletişime hazır müzakereciler, yeni dostunuz olmanın yanı sıra, sosyal becerileri ve iyimserliklerini kullanarak anlaşmadan mümkün olduğunca kazanç sağlamanın peşindedirler. Bu sebeple de tekliflerinden birine karşı çıktığınızda ya da onu reddettiğinizde bunu kişisel algılayabilirler. Toplantı onların etrafında döner; hatta bazen müzakere edilen konudan bile daha fazla kendilerinden bahsederler. İşleri onların istedikleri gibi yapmaya gönüllü olmanızın yanı sıra yanıtlarınız ve dikkatiniz de onların ödülüdür.

Dışavurumcu/işbirlikçi müzakereciler, ciddi ve resmi bir tonda iş yürütmek yerine, müzakereyi sosyal bir aktiviteye dönüştürürler. Konudan konuya atlayabildikleri için belirli bir konuda sabit kalmak zor olabilir. Bazen de size tek kelime bile ettirmeyebilirler.

Savunma Yapmak

Dışavurumcu/işbirlikçi müzakerecilerle çalışmanın en iyi yolu, en azından başlangıçta kendi bildikleri gibi davranmalarına izin ver-

mektir. Bu, yakın bir ilişki kurmanıza yardımcı olur. Ardından zamanı iyi ayarlanmış sorularla ve gündem maddelerine odaklanarak müzakereyi yürütmeye çalışın. Konudan konuya atlamalarına ve fazla gevezelik etmelerine izin vermeyin. Cazibelerine fazlaca kapılmaktan kaçının.

Zor Karakterlerle Baş Etme

İtiraf edelim ki herkesle anlaşamayız ve muhatap olmak zorunda kaldığımız bazı insanlar bizim bam telimize basarlar. Tarzınız karşı tarafla uyuşmadığında ne yapabilirsiniz?

En iyi yaklaşım –ki bundan "Savunma Yapmak" alt başlıklarında birkaç kez bahsettim– karşı tarafın karakterinin ya da tarzının nahoş yanlarını görmezden gelmeye çalışmaktır. Karşınızdaki kişi yüksek sesle konuşuyor ve agresifse karşılık vermeyin; eldeki işe sadık kalın ve durum karşısında soğukkanlı olun. Yan çizen ve pasif-agresif biriyse tuzağa düşmeyin.

Yine bununla bağlantılı olarak, ikinci yapılacak şey de işe yoğunlaşmaktır. Eldeki konuya ve soruna odaklanın, insanlara değil. Verilere ve gündem maddelerine yoğunlaşın.

Son olarak da vakti verimli kullanın. Toparlanmak veya gerginliği yumuşatmak için ara verin. Müzakere masasından kalktığınız bu molaları, farklılıklarınızdan bazılarını ortadan kaldırmak adına karşı tarafla samimi bir ilişki kurmak için kullanabilirsiniz; bunu yapmak daha dostane, daha az baskıcı bir ortamda daha kolaydır.

Özetle –ve ne kadar vurgulasam azdır– hazırlık yapmalısınız. Karşılaşabileceğiniz zor karakterlere vereceğiniz yanıtlar da dahil olmak üzere müzakereyi gözünüzde canlandırın. Ve de insanları sorunlardan ayırmaya hazırlıklı olun.

BÖLÜM 5

TAKTİK ARAÇLARI: DENEYİMLİ MÜZAKERECİNİN TEKNİKLERİ, HİLELERİ VE NUMARALARI

İster beş dakika ister beş gün sürsün, bir müzakereye hazırlanmanın son aşamalarındasınız. Hazırlığın temellerini –sonucu hayal etme, verileri hazırlama ve karşı tarafın tarz ve taktiklerini tanıma– hallettiniz. Stratejik olarak hazırsınız.

Şimdi hazırlığınızın final aşaması olarak taktik araçlarını gözden geçirme vakti. Müzakereye nasıl başlayacak ve ana unsurları nasıl vurgulayacaksınız? Bu bölümde gösteri günü taktiklerini, ipuçlarını, hileleri, oynanan rolleri ve masadaki konumunuzu güçlendirmek için tasarlanmış diğer numaraları keşfedeceğiz. Çoğu davranışsal ekonomi prensiplerine dayanan bu taktik araçları konumunuzu güçlendirir; bunu da genellikle belirsiz duygusal tepkiler yaratarak ve karşı tarafı etkisiz hale getirerek yaparlar. Daha deneyimli bir müzakereci haline geldikçe, bu araçları kullanmak sizin için bir alışkanlık halini alacak.

Beş belirgin taktikten bahsedeceğim; bunları, hazır olmamak (günümüzün hızlı dünyasında oldukça sık karşılaşılan bir durum!) ve zayıf konumda olmak gibi belirli durumlarla başa çıkmak için genel taktik tavsiyeleri takip edecek. Bu taktiklerin aşırıya kaçmadan kullanılması gerektiğini de belirtmeliyim. Göze çarpmamak en iyisidir; insanları kendi çıkarları için kullanan biri olarak nam

salmak istemezsiniz. Asıl mesele, karşı tarafı fark ettirmeden yönetmektir. Son olarak da –bu kitaptaki diğer konular gibi– bu taktikler, size karşı kullanıldıklarında fark edebilmeniz için de tanımlanmıştır.

İÇERİK OLARAK TAKTİKLER

İşin Püf Noktalarını ve Ne Zaman Kullanacağınızı Öğrenin

Paylaşmak üzere olduğum bu tarz taktikler gerçek hayatta genellikle uygulanmakta veya bilinmektedir. Önceden hazırlanmak için vaktiniz olsa da ve belirli durumlar doğal olarak bu taktiklerden bazılarını gerektirse de özellikle hızla ilerleyen günümüz dünyasında bu taktik ve numaraları eşzamanlı olarak fark edip onlarla baş etmek daha da önemlidir. Analiz etmek için vaktiniz olmayacak; bu yüzden de karşılaştığınız anda içgüdüsel olarak tanıyabilmek için müzakere tarzlarını ve taktiklerini bilmeniz gerekir. Bir müzakere sırasında topu tutan kişiyi inceleme ya da atış talimi yapma şansınız olmaz; gerçek anlamda oyunun içindesinizdir.

Gerçekten de Asıl Mesele Herkesin Kazanmasıdır

Daha önce bahsedildiği üzere, en iyi müzakereler kazan-kazan müzakereleridir; hem siz istediğinizi elde edersiniz hem de karşı taraf. Gelecekte daha da verimli müzakerelere olanak tanıyan iyi bir ilişki geliştirirsiniz. Elbette ki herkesin kazanması hep mümkün olmayabilir; bazı anlaşmalar bir taraf için daha avantajlı olabilir. Ancak müzakere boyunca mümkün olduğunca dürüst ve açık davranmanızın karşılığını her zaman alırsınız. "Şeytani müzakereci" haline gelmekten kaçınmalısınız. Evet, büyürken size öğretildiği gibi, dürüstlük en iyi yoldur.

Taktiklere başvurmanın sakıncası yoktur ancak yalan söylemeyin. Tıpkı küçükken olduğu gibi yalanınız er geç ortaya çıkacaktır. O an için bir avantaj elde etmiş olabilirsiniz; ancak uzun vadede hem itibarınız zedelenir hem de iş yapmanız çok daha zor bir hal alır.

Şimdi, şu beş taktiğe bakalım.

İYİ POLİS-KÖTÜ POLİS

Çoğu durumda rahatça fark edilen iyi polis-kötü polis numarası, karşı tarafın olay algısıyla oynamak ve duygularını kontrol etmek için aynı takımdaki iki kişinin zıt rollere büründüğü, zaman zaman eğlendirici bir gösteridir. Kötü polis kavgacı, inatçı, mantıksız, zaman zaman da sinir bozucu ve öfkeli biridir. Öte yandan iyi polis sakin ve yardımseverdir; gergin karaktere biraz rahatlamasını söylemek için araya giren ve hatta size yardım ediyormuş izlenimi uyandıran arabulucu veya işbirlikçi bir karakterdir.

Bu taktiği kesinlikle daha önce televizyonda ya da sinemalarda görmüşsünüzdür. Kötü polis bağırıp tehditler savurarak ve göz korkutarak bir cinayet zanlısını sorgular. Ardından sinirle odadan çıkıp gider, onun yerine iyi polis girerek zanlıya dostane bir yaklaşımla sigara ikram eder, iyi davranır ve cinayet silahının veya cesedin nerede gömülü olduğunu itiraf ettiği takdirde bu durumdan kurtulmasına yardım edeceğine söz verir.

İş ve Özel Dünyadaki İyi ve Kötü Polisler

İş dünyasında kötü polis sıkı bir pazarlık yapabilir ya da karşılaması zor bir talepte bulunabilirken, iyi polis bir fiyat indirimi ya da servis veya teslimat gibi anlaşmanın başka boyutlarında tavizler önerebilir. Her durumda da iyi polis, kötü polisi sakinleştirmeye çalışarak biraz sizin tarafınızdaymış gibi davranır. Bu durum size kendinizi iyi hissettirir. Davranışsal ekonomistler, daha yüksek bir fiyat ya da yem sunulduğunda, anlaşmayı kabul etme eğilimimizden uzun zamandır bahsetmektedirler. Bunun sebebi, kötü polis tarafından sunulan "kötü" tekliften kurtularak daha iyi bir fırsat yakalamış gibi hissetmemizdir.

Bu numarayı bir araba galerisinde görmüş olabilirsiniz. Satış temsilcisi iyi polisken, hiç ortalıkta görünmeyen müdürü kötü polisi oynayarak satış temsilcisinin herhangi bir indirim yapmasına engel olur. Satış temsilcisi müdürün ofisine gidip gelir ve her seferinde

de sizin için elinden gelen her şeyi yaptığını ancak müdürün indirim yapmaya yanaşmadığını söyler. Sonunda müdürden bir parça indirim koparır ya da size iyilik olsun diye "el altından" bir indirim uygular. Kötü polis yüzünden elde edilemeyen özel avantajı size sağlamak adına uğraştığı için çok memnun olursunuz. Satış temsilcisine bol bol teşekkür eder ve arabayı satın alırsınız.

Bunun tersiyle de karşılaşabilirsiniz; müdür iyi polisken cephedeki kişi, yani bu örnekte satış görevlisinin kurallar, bayi politikası veya benzeri sebeplerle "eli kolu bağlanmıştır." Müdür yardıma koşar. Satış temsilcisinin istediğine yakın, sizin pek de istediğiniz gibi olmayan bir ücret ödemenize rağmen çok memnun olursunuz.

Ev içinde iyi polis-kötü polis rutinini her zaman görürsünüz; özellikle de çocuklar ebeveynleriyle müzakere ederlerken. Baba zorlu kişiyken anne genellikle yardıma koşar ya da tam tersi olur.

İyi Polis-Kötü Polisi Oyuna Dahil Etmek

Bu numarayla genellikle kasıtlı ve önceden planlanmış roller olarak karşılaşabilirsiniz; ancak şartlar gerektirdiği için doğaçlama bir şekilde de ortaya çıkabilir. Daha önce yaptıysanız ekip arkadaşınızla birlikte gayet doğal bir şekilde iyi polis-kötü polis rolüne bürünebilirsiniz. İyi polis-kötü polis numarası en iyi, ekip üyeleri kötü polisin katı tavrını ve iyi polisin tavizlerini daha önceden belirlediklerinde işe yarar. Yine de müzakere masasında da bu numara doğal bir şekilde uygulanabilir, aynı zamanda iyi polisin yardıma geldiği bir mola vermek için de etkili bir yol olabilir.

İyi Polis-Kötü Polis Numarasını Etkisiz Hale Getirmek

Bir müzakere sırasında bu ikili dinamiğe denk gelirseniz kötü polis sizin gözünüzü korkutmaya çalışacak ve kesinlikle yaptığınız her teklifi reddedecektir; hatta bazen abartılı tavırlar sergileyecek ya da kızarak odayı terk edecektir. O zaman iyi polis yardıma gelerek sizin tarafınızdaymış gibi görünür. Bu taktiği tanımlamak zor değildir ve onunla baş etmenin birkaç yolu vardır:

- Sadece iyi polisle müzakere etmek istediğinizi söyleyin.
- Karşı tarafa numaralarını anladığınızı bildirin.
- Siz de oyuna katılın. Kötü polisin konumu ve ifadelerinden korkmuş gibi davranın. Müzakereyi sonlandırmakla tehdit edin. Kötü polis biraz sakinleşebilir ve iyi polis toplantıyı devralabilir.
- Siz de aynı numarayı uygulayın. Kendi kötü polisinizi devreye sokun. Onların taleplerini yerine getirmekten memnun olacağınızı ancak kurallardan asla taviz vermeyen bir yöneticiniz olduğunu söyleyin. Daha kuvvetli bir konumdaysanız sizin numaranız üstün gelecektir.
- İyi polisle özel olarak konuşun. Yalnız kaldığınızda ona kötü polisin tavrı, duruşu ve hatta profesyonellikten yoksun oluşu sebebiyle müzakereden çekilmek üzere olduğunuzu söyleyin. Bunu bir mola sırasında yaparak iyi polise, sizin isteklerinizi ekibiyle özel olarak tartışma fırsatı verin.

İyi ve kötü polislerle, tıpkı diğer numaralar ve müzakere taktiklerinde olduğu gibi hızlı, dostane ve etkili şekilde baş etmeniz gereklidir. Kötü polisi en baştan oyun dışı bırakmak müzakere sürecinin kalan kısmının daha rahat ilerlemesini sağlar.

SAHTE MÜŞTERİLER VE YEMLER

Pazarlama ve satış dünyasında sahte müşteriler, alıcıları –bizim durumumuzda müzakeredeki karşı tarafı– ayartmak için kullanılan yemlerdir. Sahte müşteriler müzayedelerde yaygın olarak kullanılır. Sahte müşteri, fiyat arttırmak için orada bulunan sahte teklifçilerdir. Umulan şey, gerçek bir katılımcının, yani sizin o parçanın "değerini" görerek daha çok fiyat arttırmanızdır. Bir kumarhanede, bir oyun masasında veya kumar makinesinde sürekli olarak kazanan biri olduğunu görürsünüz. Bu fazla şanslı kişi kumar oynamıyor, orası için çalışıyordur.

Yem de sizin değer algınızı değiştirmek üzere özel olarak yerleştirilmiş ve genellikle de fiyatı yüksek bir üründür. Sıklıkla istediğiniz ürünün çok daha yüksek fiyatlı bir muadili olarak karşınıza çıkar. Örneğin 80 dolara çok kaliteli bir gömlek görürsünüz ve onun hemen yanında da sadece 50 dolara başka bir gömlek bulursunuz. Çok kârlı değil mi? 80 dolarlık ürün onun hemen yanı başında olmasaydı, bu o kadar da kârlı görünmeyecekti. Yüksek fiyatlı ürün, bizim olaya duygusal yaklaşmamız ve "daha iyi" olan teklifi hemen kapmamız için tasarlanmıştır. O 80 dolarlık ürün sadece bu amaçla oraya konmuş olabilir ve dükkân sahibinin onu gerçekten satma niyeti olmayabilir.

Yemler, psikolojik olarak sizi manipüle ederek ürünün gerçek fiyatı veya değerinden uzaklaştırır ve dikkatinizi gerçek meseleden başka tarafa çekebilir. Bir müzakeredeki yem, sizin çerçevenizin dışında kalarak kabul ettiğiniz, daha düşük fiyatlı teklif için kendinizi iyi hissetmenizi sağlamak için tasarlanmıştır. Yem, savunma taktiği olarak da kullanılabilir: Örneğin, daha önceki bir teslim sorunundan ya da başka bir problemden bahsettiğinizde. Bunlar gerçekten önemli sorunlar olmasa da karşı tarafı bir tavizde bulunmaya ikna etmek için öyleymiş gibi davranabilirsiniz.

Sahte Müşterileri ve Yemleri Oyuna Dahil Etmek

Yine önceden hazırlık yapmak ve iyi bir ekip çalışması şarttır; ancak deneyimli bir müzakere ekibi görüşme sırasında da bazı numaralara başvurabilir. Sahte müşteri numarası, ürün veya servisin mevcut kullanıcısının, bu anlaşmadan memnun olan birinin "uzman" yorumunu içerebilir.

Tipik numara, bir şeyi aslında bir "istek" iken bir "zorunluluk" (belirli bir fiyat noktası) gibi göstermektir; "zorunluluk" karşı tarafın zihninde, sonunda ondan uzaklaştığında iyi hissettiren bir limit halini alır. "Aslında, indirimde en az onun kadar iyi, 50 dolara bir gömlek var," diyebilirsiniz. Bu ışık altında 50 dolarlık gömlek, tek alternatif olan 80 dolarlık gömlekken gayet iyi bir seçenek

gibi görünebilir. Böyle durumlarda daha pahalı olan gömlek yem olarak kullanılmaktadır.

Bunu Hayatınız Boyunca Yapıyordunuz

Deneyimli müzakereciler sahte müşterileri ve yemleri hemen anlayabilir, dolayısıyla bu taktikleri stratejik olarak ve nadiren kullanmak önemlidir. Bu taktiği bir kez anladınız mı gayet yaygın kullanılan ve fark edilebilir bir numara olduğunu göreceksiniz.

İş hayatınızda ve arkadaşlarınız üzerinde sahte müşteriler ve yemleri kullanmayı pratik etmek eğlenceli olabilir; ki bunu zaten sürekli yaptığınıza eminim. Asıl istediğinizi söylediğiniz (yem) bisikletten daha ucuzunu bularak babanıza bunu aldırmışsınızdır; okulda olan iyi bir şeyden (yem) ya da sizin sokakta oturan ve aynı şeyi yapmasına rağmen başı belaya girmeyen çocuktan (sahte müşteri) bahsederek annenizin size ceza vermesini engellemişsinizdir.

İleri sarıyorum: Çim biçme şirketiniz var ve haftalık her şeyi kapsayan hizmetler için fiyatınız 250 dolar; oysaki asıl hedefiniz, potansiyel müşterinizin 150 dolarlık iki haftalık hizmetiniz için anlaşma yapması (yem). Yeni satış anlaşmasına tam başladığınız sırada da bir komşunuz gelerek bu kadar iyi bir iş çıkardığınız için size teşekkür eder (sahte müşteri). Ya da sizinle yaşadıkları harika anılardan bahsedeceğini bildiğiniz arkadaşlarınızla (bir başka sahte müşteri numarası) birlikte yemeğe çıkarak eşinizi, daha pahalı bir tatile ikna edersiniz.

Kıyafet mağazasındaki bir satış görevlisi, yem olarak aksesuvar, ayakkabı veya benzer ürünler kullanabilir: "Ah, bu arada indirimde harika kravatlar ve ayakkabılarımız var." Bu ifade, müşteride, yani sizde genel anlaşmanız için daha kuvvetli bir değer algısı yaratmak için söylenmiştir. Aynı zamanda dikkatinizi asıl konudan –80 doların bir gömlek için çok yüksek bir fiyat olmasından– uzaklaştırır. Yan teklifler gerçekten iyiyse, bu alışveriş size gerçekten iyi

hissettirebilir. Sonuç olarak da bir gömlek için 80 dolar ödemeye razı olabilirsiniz.

Araba galerilerindeki satış görevlileri sahte müşteri ve yemleri sürekli olarak kullanırlar. Kendi fiyat aralığınızdaki tekliften memnun olmanız için önce daha yüksek fiyatlı modeller size sunulur. Satış ekibinden biri gelerek daha yeni "tıpkı sizin gibi" bir çifte yüksek fiyatlı modeli sattığını söyler. Siz de paspaslar, ücretsiz hizmetler ve hatta kahve ve patlamış mısır ikramıyla "yemlenir" ya da kandırılırsınız; üstelik bunların hepsi de ya dikkatinizi tekliften uzaklaştırmak ya da teklif konusunda kendinizi iyi hissetmeniz için gerçekleşir.

Sahte Müşteri ve Yem Numarasını Etkisiz Hale Getirmek

Bu numaraya karşı en iyi savunma onun farkına varmaktır. "Uzmanlar"ın ve "uzman yorumları"nın aslında ne olduklarını fark edin. Her teklifi ve fiyatı kendi çerçevesi içinde değerlendirin. Yan tekliflerden fazla etkilenmemeye çalışın. Yemlerin ne olduğunu fark edin: Bunlar, sizi normal ekonomik değer algınızdan uzaklaştırmak için tasarlanmış dikkat dağıtan ve duygularınıza hitap eden sofistike unsurlardır.

Tekrarlıyorum: Dürüst Olun

Sahte müşteri, akıllıca bir taktik de bir yalan da olabilir. Örneğin bir görüşme sırasında potansiyel bir işverene, otuz yıl çalışmadıysanız ve kariyeriniz de çok parlak değilse, otuz yıllık parlak kariyeriniz olduğunu doğrulaması için bir meslektaşınızı çağırarak kendinizi pazarlamaya çalışmayın. Yirmi beş yıl da onlara çekici gelebilecekken, otuz yıl iddiasında bulunmanız hem durumu pek iyileştirmeyecek hem de sizi dürüst olmayan biri gibi gösterecektir. Ayrıca gerçekten 250 dolarlık bir çim biçme servis paketiniz yoksa ve çimler de gayet iyi durumdaysa, 150 dolarlık "popüler" paketi satmak için 250 dolarlık paketi ya da çimlerin bu gidişle yakında solacağı iddialarını kullanmayın. İnsanlar bunu hemen anlar.

Bir yemin yalan olduğu ya da sahte müşterinin yalancı olduğu ortaya çıktığında, bu herkes için kötü olur ve her iki taraf için de bunun yankılarından kaçınmak daha da zorlaşır.

KORKULUK TEKNİĞİ

Korkuluk tekniği karşı tarafı, bir şeyi normalde olduğundan daha fazla değeri olduğuna inandırmaktır. Böyle olmamasına rağmen, müzakere noktası önemli gibi göründüğünden karşı taraf taviz vermeye razı olur. Bu numara yem numarasına benzer; ancak önceden tasarlanmak yerine daha ziyade müzakere sırasında düşünülerek devreye sokulur.

Bu numarayı en iyi bir örnekle açıklayabiliriz. Örneğin bir ev satın alma müzakeresinde çamaşır makinesi ve kurutucuyu da anlaşmaya dahil etmeye karar verdiğinizi varsayalım. Satıcılar, zaten yeni bir çamaşır makinesi ve kurutucu almayı ve eskilerini bırakmayı planladıklarından bu fırsatı değerlendirirler. Şimdi onları istediğinizi bildikleri için onların da biraz pazarlık gücü doğar. "Tabii ki. Zaten onları götürmeyecektik" demek yerine, makineleri bırakma konusundan emin değilmiş gibi görünürler: "Yani... tapu masraflarının bir kısmını siz karşılarsanız olabilir." Size görünürde bir tavizde bulundular, ancak işin aslı, çamaşır makinesi ve kurutucuyu korkuluk –onlar için çok az değere sahip bir özellik veya ürün– olarak kullanarak sizden bir taviz kopardılar.

Zaman da bir başka korkuluk tekniği unsuru olabilir. Uydurulmuş veya gereksiz bir gecikme, değerli bir şey istemek için kullanılabilir: "Bu istediğiniz şey biraz zaman alacak; ondan vazgeçerseniz anlaşmayı hemen şimdi yapabiliriz." Bu durumda zamandan tasarruf etme teklifi, anlaşmayı ilerletmek için korkuluk tekniği olarak kullanılmaktadır; karşı tarafın karar vermek için aslında ekstra zamana ihtiyacı yoktur.

Korkuluğu Oyuna Dahil Etmek

Çoğu korkuluk fırsatı, karşı tarafın yeniden düşünmesini ya da bir tavizde bulunmasını sağlamak adına önemliymiş gibi gösterilen ve müzakere masasında ortaya çıkan şeylerdir. Önceden (hazırlık aşamasında) o ürünün –çamaşır makinesi/kurutucu örneğinde olduğu gibi– önemli olabileceğini bilmiyorsanız bu taktiği planlayarak uygulamak zordur; ancak emlakçınız bunu size haber verirse durum farklı olur. Korkuluk tekniğini aşırı kullanmayın. Bu taktik, müzakerede güç kazanmak için doğrudan yalan söylemek olmasa bile gerçeği çarpıtmaktır. Bunu sürekli kullanırsanız ve karşı taraf da bunu fark ederse korkuluk taktiğiniz etkisiz hale gelir; daha da kötüsü, sizi hilekâr ve çıkarcı biri olarak yaftalarlar.

Savunma Yapmak

Korkuluk taktiğindeki savunmalardan biri iyiliğe karşılık vermektir. Alıcı şöyle diyebilir: "Çamaşır makinesi ve kurutucuyu yeni evinize mi götüreceksiniz? Tamam, ben de ankastre buzdolabını alırım." (Aslında buzdolabını istemiyorsunuz, ama karşı tarafın kurutucu ve çamaşır makinesi konusunu bir daha düşünmelerini sağlamak için bir taktik uygularsınız.) Onlara alternatifler sunun: "Kurutucu ve çamaşır makinesini bırakırsanız sizin için daha az iş çıkar." Ya da "Biraz daha mı düşüneceksiniz? Daha çabuk karar vermeniz için ne yapabilirim?" Aynı zamanda bunu neden yapmak istediklerine dair sorular sorun ve blöflerini görün: "Bu eski kurutucuyla çamaşır makinesini gerçekten yeni evinize mi götüreceksiniz? Yenileri çok daha iyi."

GAFİL AVLANMAK

Bu numarayla, iş yaşamınızda olmasa bile özel hayatınızda hiç şüphesiz karşılaşmışsınızdır. Müzakeredeki beklenmedik bir değişiklik sizi hazırlıksız yakalar ve verilerle hareket etmektense duy-

gularla hareket etmeye başlarsınız. Bunun ardından da taviz vermeniz çok kolaylaşır!

Normalde sorunsuz geçecek bir görüşmede karşı taraf bir anda mesajları ya da taktikleri değiştirir, yeni bilgiler sunar veya duygusal bir tepki vermeniz umuduyla yeni, şaşırtıcı bir davranış biçimi benimser. Siz de hazırlıksız yakalanarak sıklıkla savunmaya geçersiniz. Bu taktiğe, televizyondaki dizilerin mahkeme sahnelerinde rastlarsınız.

Gafil Avlanmayın

Belirli miktarda sürprize hazırlıklı olun ve önceden bunlarla nasıl baş edeceğinizi "görmeye" çalışın. Yanıtınızı ve dikkati tekrar müzakereye çevirme çabalarınızı kafanızda canlandırarak zihinsel olarak sürprizlere hazırlanın. Beklediğiniz ve etkili bir şekilde baş ettiğiniz sürpriz, bir sürpriz olmaz.

Gafil Avlama Numarasını Oyuna Dahil Etmek

Rolleri değiştirelim ve karşı tarafı sizin şaşırttığınızı hayal edelim. Şaşırtıcı bir veri paylaşın ("Sipariş edeceğin bu cihazı son kez üretiyoruz, biliyor musun?") ya da onun bahsettiği bir konuyla ilgili biraz rahatsız olun ya da sinirlenin. Niyetiniz karşı tarafın konsantrasyonunu dağıtmak, onu savunmacı bir pozisyona sokmak, dengesini bozmak ve hatta sizin cihazınız onun için gerçekten önemliyse biraz panik olmasını sağlamaktır. Savunması indiğinde ondan bir şey istemek daha kolay olacaktır; hatta sadece müzakereyi tekrar rayına sokmayı bile talep edebilirsiniz. Bu taktik, çatışmadan kaçanlar konusunda özellikle etkilidir.

Savunma Yapmak

Biri sizi gafil avlamaya kalkarsa,

- Tepki vermeyin. Karşı tarafın istediği tam da bu olduğundan bu oyuna gelmeyin. Sakin olun ve profesyonelliğinizi koruyun.
- Mola verin. Sakinleşmek ya da yeni bilgiyi sindirmek için biraz zaman kazanın.
- Detayları sorun. Size sunulan yeni bilgi hakkındaki her şeyi öğrenin ve bunun gerçekten endişelenmeye değecek bir şey olup olmadığına karar verin.
- Yardım isteyin. Karşı taraf, müzakere sırasında yeni bir bilgi sunduysa ve bununla baş etmeye hazırlıklı değilseniz, bu bilgiyi nasıl değerlendireceğinizi tartışmak üzere kendi ekibinizi toplayın.

Beklenmedik Bir Eksiklikle Baş Etme

Bazen de şaşırtma unsuru, karşı ekibin kritik bir üyesi ya da yöneticisinin yokluğu biçiminde olabilir. Ekip onun yerini alması için başka birini göndermiştir. Bu yeni kişi, (bilinçli olarak ya da bilinçsiz olarak) konudan haberdar olmak ve bilgi edinmek için sizi yorar. Amaç dengenizi bozmak ve hatta bu yer değiştirmeye adapte olmak için "yardım" etmenizi sağlamaktır; bu şekilde, işlerin ilerlemesi için taviz verme ihtimaliniz artacaktır.

Böyle zamanlarda soğukkanlılığınızı koruyun ve müzakerenin hedefleri ve ana noktalarına odaklanmaya devam edin. İnsanlara değil, sürece odaklanın. Gerekirse asıl müzakereci katılıncaya kadar beklemeyi önerebilirsiniz. Plan dışı eksikliklerin sizi gafil avlamasına izin vermeyin.

İLAVELER VE UFAK İLTİMASLAR

İlaveler ve ufak iltimaslar, sürekli göreceğiniz en sık kullanılan iki taktiktir. Bir ilave, halihazırda tartışılmış büyük bir tavizin ardına eklenen daha küçük bir taviz veya maliyettir. Örneğin, "Bir yıllık ücretsiz garanti verirsen bu ürünü satın alırım." Ufak iltimaslar da

ilavenin bir çeşididir, genellikle müzakerenin sonuna saklanarak ortak bir anlaşmaya varıldıktan sonra "son bir şey" olarak sunulur.

Bu taktik genellikle işe yarar ve müzakeredeki her iki taraf da bunu kullanır. Çünkü istenen genellikle ufak bir şey olduğundan, her iki taraf da bunun anlaşmayı rayından çıkarmasını istemez. Ufak iltimaslarda ise zamanlama sebebiyle kimse müzakereyi yeniden gözden geçirmek istemez. Bazı müzakereciler, ufak tefek tavizler istemedikçe ya da almadıkça memnun olmazlar. Çocuklarınızla çok müzakere ediyor musunuz? Bir sürü ilave ve ufak iltimasla karşılaşırsınız; bunlardan bazıları tıpkı yetişkinlerde olduğu gibi ego merkezlidir.

İlaveler ve Ufak İltimasları Oyuna Dahil Etmek

İlaveler ve ufak iltimaslar oyunun bir parçasıdır ve galibiyetinizi biraz daha tatlı hale getirmek için kullanılabilirler. Ancak çoğu numarada olduğu gibi, onlar da ancak nadiren kullanıldıklarında işe yararlar; önüne bir sürü istek yığarsanız karşı taraf kaçabilir ve müzakereye baştan başlamanız gerekebilir. Fark ettirmeden tatlı tatlı istemek en iyisidir; ne çok fazla ne de çok belirgin isteklerde bulunun, taleplerinizi her zaman hoş tavırlar ve zarafetle dile getirin. İlaveler ve ufak iltimasların bir kazan-kazan anlaşmasının önüne geçmesine izin vermeyin.

İlaveler ve iltimaslar önceden hesaplanabilir ya da şartlar el verdikçe müzakere sırasında da planlanabilir. Eğer hazırlık aşamasında ya da müzakerenin başında, karşı tarafın bir yıllık garanti vermek konusunda çekinceli olduğunu anlarsanız, bunu ya sona saklayın ya da verdiğiniz daha büyük bir taviz karşılığında isteyin. Böyle yaparak kazan-kazan hissini korumuş olursunuz.

Savunma Yapmak

En iyi savunma, ilave ve iltimasın ne olduğunu anlamaktır. Bunlar, karşı tarafa biraz daha tatmin sağlamak için tasarlanmış numara-

lar ve asıl anlaşmaya yapılan eklerdir. Bunları hızlıca değerlendirin; sizin için pahalıya patlamayacaksa kazan-kazan anlaşmasının bir parçası, iş yapmanın bedeli olarak ilaveleri kabul edin. Ancak ilaveler ve ufak iltimaslar çok fazla gelirse karşı taraftan bu istekleri geri çekmesini isteyin. Gerekirse müzakereyi durdurup yeniden başlama talebinde bulunmaktan çekinmeyin. Siz de birkaç ilave ve ufak iltimas talebinde bulunabilirsiniz.

Bazı Tavizler Diğerlerinden Daha Eşittir

Bir taviz ufak gibi ya da müzakere sonundaki önemsiz bir değişiklik gibi görünüyor diye böyle olduğunu farz etmeyin. Bunu objektif olarak değerlendirmek için vakit ayırın; anlaşmayı koruma ve müzakereyi koruma isteğiniz, sizi büyük bir ilaveyi veya son tavizi kabul etmeye zorlamasın. Gündem maddelerinize, hedeflerinize ve amaçlarınıza sadık kalın.

DİĞER TAKTİKLERİN KISA BİR LİSTESİ

Hazırlanmanız Gereken Diğer Numaralar

Aşağıda, zaman zaman karşılaşacağınız ve kullanabileceğiniz diğer yaygın müzakere taktiklerinden ve numaralarından bazılarını bulabilirsiniz:

- *Sahte para*: Sahte para, onu daha az gerçekmiş gibi gösterecek şekilde sunulan gerçek paradır. Kumar oynarken nakit paranızın yerine fiş alırsınız; bu, müşterilerin gerçek parayla kumar oynamıyormuş gibi hissetmelerini sağlamak için kumarhanelerin uyguladığı bir taktiktir. Müzakerede karşı taraf sahte para –takas, para içermeyen tavizler– numarasını kullanabilir. Dikkatinizi fiyat veya maliyetlerden uzaklaştırmak için konuşmalarında dolar yerine yüzde veya rakamlar kullanabilirler.
- *Dikkati başka yöne çekme*: Dikkati başka yöne çekme numarası, oldukça göze batan bir yem veya korkuluk taktiğidir. Müzakereci, bir müzakereye çok büyük bir taleple –on yıllık garanti– girebilir; buradaki amaç bir yıllık garanti almak veya başka önemli tavizler elde etmektir. Zaten başından itibaren on yıllık bir garanti beklememekte, ancak müzakere gücündeki dengeyi değiştirmek istemektedir.
- *Fiyat kırma*: Müzakere detaylarına girdikçe ortadan kaybolan, tek seferlik bir teklif veya tavizler duyabilirsiniz. Harika bir fiyat teklifi alırsınız, ancak daha sonra bununla ilgili çeşitli şartlar duymaya başlarsınız. ("Eh, bu fiyat, dolunaydan sonraki ilk salı gününde geçerli.") Ama bir kere kendinizi kaptırmış olursunuz.
- *İrkilme*: Şaşırtma taktiğinin bir çeşidi olan bu numarada karşı taraf size "makul sınırların dışında" bir fiyat ya da anlaşma şartı sunarak tepkinizi ölçer. Siz de irkilirsiniz ve buna verdiğiniz tepki, kabul edebileceğiniz bir şey bulmak üzere bir başlangıç

noktası olarak alınır. Elbette ki bu tam tersi şekilde de gelişebilir: Karşı tarafın teklifini makul veya buna yakın görseniz bile, onun dengesini bozmak için şaşırmış rolü yapabilirsiniz.

- *Çıkmaz*: Müzakereci –muhtemelen tehditkâr– bu taktiği, "Bundan çok daha iyi bir teklif sunmalısın" veya "Bu benim için hiç yeterli değil" gibi ifadeler kullanıp teklifinizin tamamını reddederek kendi konumunuzdan şüphe duymanızı sağlamak için kullanır. Karşı taraf çıkmaz taktiğini, güç kazanmak ve sizin dengenizi bozmak için kullanır. Farklı bir teklif sunabildiğiniz için kendinizi şanslı hissetmenizi sağlamaya çalışıyor olabilir. Bu taktiğe karşı savunma yapmak için teklif ettiğiniz şartların neden yeterli olmadığına dair birçok soru sorun. Bu itirazların derhal ortadan kaybolduğunu görebilirsiniz.
- *Öcü*: Anlaşmada esnek olmayı engelleyen sabit bir şey, üçüncü bir taraf günah keçisi olarak kullanılabilir. Örneğin karşı taraf belirli ücretleri indirememesinin sebebi olarak müdürünü ya da şirket içi bazı kuralları suçlayabilir. Öcü taktiğiyle karşı karşıya olduğunuzu anladığınızda bir sürü soru sorun ve hatta bu bir kişiyse, o kişiyle konuşmak isteyin. Bu bir kuralsa, kuralın yazılı olduğu maddeyi okumayı talep edin. Mümkünse taktiğin arkasındaki otoriteye ulaşın.

AVANTAJSIZ DURUMDAYSANIZ

Nasıl Avantaj Sağlanır?

Önceki bölümlerde anlatılan belirli taktiklerin yanı sıra, güç dengesinin sizden yana olmadığı durumlarla baş etmek için, müzakere araçlarınız arasında genel strateji ve taktiklerden biraz daha bulundurmanın faydasını görürsünüz.

Müzakere gücü, bir dizi unsura bağlıdır ve bunların hepsi de müzakere sırasında size avantaj sağlamak için uyumlu bir şekilde çalışır. İdeal olan her iki tarafın da aşağı yukarı eşit pazarlık gücüne sahip olmasıdır. Bununla beraber bir tarafın diğerinden daha fazla avantaja sahip olması da yaygın bir durumdur. Herkes için faydalı kazan-kazan çözümleri yaratmak için kullanılmak üzere, her iki tarafın da genel olarak güçlü ve zayıf yanları vardır. Ancak gerçek dünyada, çok çeşitli sebeplerden dolayı kendinizi eşit olmayan bir güç veya avantaj dengesi içinde bulabilirsiniz.

Karşı tarafın saygın bir müzakereci, konusunda oldukça deneyimli, üstün müzakere becerilerine sahip biri ve arkasında onu destekleyen parlak bir ekibi olduğunu varsayalım. Bu avantajların hiçbiri olmadığı için müzakerelerdeki avantajsız taraf sizsiniz. Yine de başarılı olabilirsiniz ancak daha çok hazırlık yapmanız gerekecek. İşte, avantajsız durumla baş etmeye dair birkaç taktik:

- Durumu fark edin. Bütün bunlar gözünüzü korkutmasın, çünkü bir kazan-kazan durumunu etkilemezler.
- Nereden avantaj sağlayabileceğinizi araştırın. Kendi uzmanlarınızı konuya dahil edin, becerilerinize dair dikkatli bir liste hazırlayın ve rakibinizden farklı, size has bir değer teklifinde bulunun. Karşı tarafa sunmaya çalıştığınız şeyi tüm açılarıyla inceleyin: fiyat, kalite, hizmet, koruma, marka, sürdürülebilirlik, iş yapma kolaylığı. Ve özellikle de rakibinizle kıyasladığınızda güçlü olduğunuz yanları belirleyin.

- Bilmediğiniz şeyleri araştırın. Bilgi eksikliğinden dolayı avantajsız konumdaysanız aradaki boşluğu kapamak için bu görevi üstlenin. Hızlıca araştırma yapın. İnternete girin. Sosyal ve profesyonel ağlarınıza bağlanın. Mümkün olduğunca çabuk bir şekilde öğrenebileceklerinizi öğrenin ve "anında bir uzman" olun.
- Kendinize güvenin. Müzakereye başarısız olma şansınız yokmuş gibi girin. Karşı taraf ne kadar güçlü ya da nahoş çıksa da pes etmeyin. Sağlam durmak, güç dengesini en başından etkiler. Biraz rol yapmanız gerekebilir, ancak kendinize güvenli durmak size hem kısa hem de uzun vadede fayda sağlayacaktır.

HAZIR DEĞİLSENİZ

Basitçe ifade etmek gerekirse, hazırlıklı değilseniz müzakereye girmeyin. Hazırlanmak için daha çok zamana ya da karşı taraftan daha çok bilgi almaya ihtiyacınız olabilir. Sebep ne olursa olsun kendinizi, daha sonra pişman olacağınız bir konuma sokmaktan kaçının. Karşı tarafa mümkün olduğunca çabuk bir şekilde hazır olmadığınızı haber verin; başka bir tarih ayarlamaya çalışın. Alternatif bir tarih önerin ve karşı tarafın işi geciktirdiğinizi düşünmemesi için mümkün olduğunca kesin konuşun.

Karşı taraftan daha fazla bilgi almanız gerekiyorsa bunları talep edin. Bu detayların, hazırlık aşamanızı geciktiren durumu nasıl çözeceğini açıklayın.

Zor bir durum içindeyseniz kazan-kazan yaklaşımını hatırlayın: Siz kazanmak istiyorsunuz, karşı taraf da kazanmayı hak ediyor. Karşı tarafa bu felsefeyi hatırlatın. Kazanmak için makul ve eşit bir şansla masaya gelmek üzere hem karşı tarafa gereken hazırlık zamanını tanımalısınız, hem de karşı taraftan bunu talep etmelisiniz. Karşı taraf bu prensibe uyamıyorsa, o zaman belki de uzun vadede iş yapmak için doğru biri olmayabilir.

ÖRNEK İNCELEME

Gösteri Zamanı Taktikleri

Müşteri firma Dewey ve Cheatum'un tehditkâr CEO'sunu, Filmografik Yapım'ı onların özel video hizmetleri sağlayıcısı olmak adına yaptığınız sunumda ikna ettikten sonra mücadeleniz bitmez. İyi polis olan Cheatum'la aranız iyi olabilir, ancak kötü polis Dewey hâlâ daha iyi bir anlaşma elde etmek adına teklifinizde fiyat kırma niyetindedir. Ona uyum sağlamak için bazı taktikler sergilemelisiniz.

İyi polis olan Cheatum'la konuşmaya devam edebilirsiniz. Siz de kendi iyi polisinizi, örneğin video editörünüzü ya da hatta mali işlere bakan ve şirketi yöneten eşinizi devreye sokabilirsiniz. Daha sert bir duruş sergiledikten sonra rakibinizin biraz zafer kazanmış hissetmesi için geri adım atarak hem iyi hem de kötü polisi bile oynayabilirsiniz; ki bu başarması zor bir iştir!

Benzer bir müşteriyi getirerek veya yazılı bir ifadesini kullanarak sahte müşteri taktiğini de uygulayabilirsiniz. Cheatum ve özellikle de Dewey'ye yaptığınız işi beğendirecek veya rekabet ateşini tetikleyecek ("Rakip firmanın o harika reklam videosunu Filmografik mi yaptı? Tamam, ben de bir tane istiyorum!") herhangi bir şey sizin avantajınıza olabilir. Örneğin yem olarak, yüksek bir fiyata daha yüksek çözünürlükle çekim yapmayı önerebilir, sonra da istedikleri sonuç için o kadar yüksek çözünürlüğe ihtiyaç duymadıklarını söylersiniz; böylece maliyet çok daha düşük olacaktır.

Müzakerelerde ilerledikçe değişik pek çok taktik uygulayabilirsiniz. Korkuluk numarası devreye girebilir. Neticede fotoğrafçılar ve video yapımcılarının sunabileceği pek çok iyi taktik mevcuttur. "Mekânda" çekim yapmak kulağa pahalı ve önemli gelse de gerçekte çoğu yapımcı, bir yer kiralayıp senaryoyu buna uyarlamaktansa müşterinin mekânında çalışmayı tercih eder. Benzer şekilde

video kopyaları gerçek maliyetlerinden daha yüksek bir algı yaratabilir; böylelikle müzakere süresince kolay tavizler olarak kullanılabilir. Ayrıca zaten mekânda olacağınız için, şirket binasındaki başka yerleri de "ücretsiz" olarak çekmeyi önerebilirsiniz.

Korkuluk taktiğini ne kadar çok kullanırsanız, bu korkuluklar sizin için pek taviz sayılmasa bile daha işbirlikçi ve destekçi görünürsünüz. En son çıkan pahalı kamera ekipmanını kiralamak için ekstra ücret talep ederek onları şaşırtabilirsiniz, sonra da zaten daha pahalı bir ekipman kullanacağınız ve bunun maliyetini karşılamak üzere anlaşmaya başka bir şey ekleyeceğiniz için bu ücreti iptal edin. Alternatif olarak da, müşterinin daha yüksek bir genel maliyet karşısında yumuşak davranmasını sağlamak için şaşırtma taktiğini kullanarak özel bir ücreti geri çekebilirsiniz.

Seyahat giderleri, kurgu giderleri, kiralama ücretleri ve diğer harcamaların hepsi de müzakere bitimine yakın ilaveler ve ufak iltimaslar olarak kullanılabilir. Müzakere boyunca iyi bir sunum yaptıysanız ve müşteri genel olarak kazançlı durumda olduğunu hissediyorsa bu tavizlerden bazılarını elde eder, siz de biraz daha kazançlı çıkabilirsiniz.

Ancak bu taktik ve numaralarda aşırıya kaçmamanızı tekrar etmek gerekir. Sonunda kötü bir film çekebilirsiniz ve hiç kimse kötü filmler yapan bir yapımcıyla çalışmak istemez.

BÖLÜM 6

KUSURSUZ TİYATRO: MÜZAKERE SAHNESİ

5. bölümde bir müzakerecinin, karşı tarafın duygularını hedef almak ve sağduyulu bir yol izlemekten alıkoyarak dikkatini dağıtmak için kullanabileceği en yaygın taktik ve numaraları inceledik. Bunlar asıl olarak fiziksel numaralardı; sunumda ya da "icra sanatı" sırasında sergilenenlerden değildi. Bu bölümde kusursuz eylem "tiyatrosunu", bir müzakerecinin uygulayabileceği sözel ya da görsel taktikleri keşfedeceğiz. Karşı taraf, biraz dengenizi bozmak ve üstünlük kazanmak için kasıtlı olarak teatral bir performans sergileyebilir ya da benzer bir etki için bunu bilinçsiz olarak da yapabilir. Her zaman olduğu gibi sadece bu taktikleri tanıyıp kendinizi onlara karşı savunmanın dışında da bir şeyler yapabilirsiniz; gösteri günündeki icra sanatınızda akıllıca davranıp kendi hedef ve isteklerinizi elde etmek üzere bu taktikleri uygulayabilirsiniz.

Bu bölümde birkaç tane sözel ve görsel müzakere taktiğini inceleyeceğim; böylece karşılaştığınız anda onların, dramatik performanslar olduğunu anlayabileceksiniz. Bu numaraların, elektronik bir müzakeredense yüz yüze müzakerelerde daha çok güce sahip olduğunu belirtmeliyim. Yine de bu taktiklerin prensipleri aynı olacaktır. Oyun programını hazırlayın, ışıkları kısın ve gösteriye başlayın!

APTALI OYNAMAK

Sandıklarından Daha Fazlasını Bilmek

Siz de karşı taraf da "aptalı oynamayı" tercih edebilirsiniz; yani, karşı tarafın egosunu okşamak ya da daha fazla bilgi edinmek için olduğunuzdan daha az bilgili veya hazırlıklı görünebilirsiniz. Açık açık "Prodüksiyon departmanı neden yıllık kotasını karşılayamadı?" diye sorarak rahatsız bir yüzleşme riskine girmektense, aptalı oynayarak bu yılın rakamlarını isteyebilir ve geçen senekilerle karşılaştırma yapabilirsiniz.

Cevabı zaten biliyor olmanıza rağmen aptalı oynayarak karşı tarafın daha az savunmacı bir tavır takınmasını sağlarsınız. Karşı taraf, gerçekten de onların kotalarını karşılayamadıklarını bilmediğinize inanmaya başlayabilir, bu sebeple de sizden daha çok şey bildiklerini düşünerek sahte bir güven duygusu geliştirebilirler. Aynı zamanda rakamlardaki düşüş hakkında size daha çok şey anlatmaya gönüllü olabilirler. Aptalı oynamak, daha fazla bilgi edinmenin ve karşı tarafın sert davranmasını engellemenin bir yoludur.

Bu taktik, zaten bildiğiniz şeyleri doğrulamanıza olanak tanır. Yanıtı biliyor olabilirsiniz; ancak aptalı oynamak size karşı tarafın ne kadar içten olduğunu değerlendirme şansı verir; zaten bildiklerinizle onların yanıtlarının ne derece örtüştüğünü görebilirsiniz.

KARŞI TARAF APTALI OYNADIĞINDA

"Dolaylı" pek çok soru geldiğini hissederseniz, karşı taraf hata yapmanızı bekleyerek aptalı oynuyor olabilir. Karşı tarafın aşırı derecede irdeleme yaptığını, aptalı oynayarak açığınızı yakalamaya çalıştığını düşünüyorsanız, sorgulamaya bir son vermeniz gerekir. Neticede bir mahkemede değilsiniz. En iyi yaklaşım, onunla bunu

paylaşmaktır: Konuşmak istediği daha derin bir mesele olup olmadığını sorun ve sorularının nereye vardığını anlamaya çalışın. Gerçekten de bilgiye ihtiyaç duyuyor olabilir.

Siz de ara sıra aynı taktiği kullanarak aptalı oynayan kişiyi etkisiz hale getirebilirsiniz. Hata yapmanız ya da egonuzu sahte bir şekilde okşamak için gereksiz pek çok soru yöneltildiğini hissediyorsanız siz de aynı şeyi yapabilirsiniz. Zaten bildiğiniz bir konuda ucu açık sorular sorun. Bu, sonraki adımlarınızı planlamanız için size zaman kazandırabilir. Bir konu hakkında karşı tarafın sandığından daha fazla şey bilmenin sık sık faydasını görürsünüz.

Sokrates'in Taktik Kitabından

Yunan filozof Sokrates, öğrencilerine mantıklı düşünmeyi ve ortaya attıkları argümanları savunmayı öğretmiştir. Böyle yaparak onları felsefi bir münazaraya çekmiş, nihayetinde de kendi orijinal ifadeleriyle çelişmelerini sağlamıştır. Münazaraya aktif şekilde katılan öğrenciler kendileri adına düşünmeyi öğrenmişlerdir. Nihayetinde Sokrates'in sorgulamasındaki tuzakları görmeyi öğrenmişlerdir.

Sokrates metodunun –yani sizi bir tuzağa çekmek için tasarlanmış bitmek bilmeyen yönlendirici soruların– kullanıldığını hissediyorsanız durun! Her soruyu yeniden ana konuya yönlendirerek, o sorunun her ikinizin de elde etmeye çalıştığı hedeflerle ne ilgisi olduğunu sorun. Çözümlere götürmeyen bitmek bilmez, önemsiz sorgulamalarla vakit kaybetmek istemediğinizi açıklayın. Daha fazla soru gelmesini önlemek için yanıtlarınızı kısa tutun.

SORGULAYICI OLUN

Soru Sormanın Gücü

Sorular, her konuşmanın ve özellikle de müzakerenin önemli bir parçasıdır. Soruların pek çok işlevi vardır. Çoğu, gerçek verilere ve bunların ardında yatan, genellikle ince ayrıntılara sahip geçmişi, deneyimi veya kültürel birikimi içeren "görülmeyen" faktörleri anlama çabasından kaynaklanır; ancak bazıları gizli bir gündem barındırır. Sıklıkla müzakere esnasında, soruları formüle etme ve şekillendirme sanatı, müzakerenin başarısı için önem taşır. Farklı soru türlerini öğrenmek sizin becerikli, uygun hedeflere yöneltilmiş sorular sorabilmenize yardımcı olacaktır ve size yöneltilen sorulardaki gizli gündemleri fark etmeyi öğreneceksiniz.

Tanımanız gereken üç soru türünü açıklayacağım: muğlak, hileli ve yönlendirici. Hiç şüphesiz daha önce bunların hepsiyle karşılaştınız ve siz de her türü bir iki kez sordunuz.

MUĞLAK SORULAR

Muğlak sorular gerçekten de belirsizdir, kesin bir yanıt doğurmaz. Bu sebeple beklenmedik yanıtlara sebep olabilir. Karşı taraf muğlak sorular soruyorsa gerçekten ne demek istediklerini yanlış yorumlamak mümkündür ve açık etmek istemediğiniz bir yanıt verebilirsiniz. Örneğin "Bu sayı ne kadar tutarlı?" sorusu, sahte detaylara sahip muğlak bir sorudur. Verebileceğiniz olası yanıtları düşünürseniz hemen, buna verilecek çok az kesin yanıt olduğunu görürsünüz. "Yeterince tutarlı", "gayet tutarlı" ve hatta "yüzde yüz tutarlı" gibi yanıtlar verebilirsiniz. Ancak bunlar da kesin değil, muğlak yanıtlardır. Ancak bu yanıtları verdiğinizde bazı belirsizlikler oluşur ve bu da bilinmesini istemediğiniz bir şeyi ifşa edeceğiniz daha ileri bir tartışmaya davetiye çıkarabilir.

"Günün nasıl geçiyor?" da muğlak bir sorudur. Ne açıdan? Özel olarak mı? İş açısından mı? Masum bir soru gibi görünse de karşılık olarak ya belirsiz bir yanıt doğuracak ya da aslında söylemek istemediğiniz bir şeyi paylaşacaksınız.

Muğlak soruları etkisiz hale getirmek için daha fazla detay isteyin. "Rakamlar sence nasıl? Çok mu yüksek, çok mu düşük?" "İşte ne yaptığımı mı soruyorsun?" Karşı taraf daha fazla bilgi ve beklenmedik yanıtlar almak için muğlak sorular soruyorsa, fazla bir bilgi paylaşmadan önce tam olarak ne bilmek istediğini öğrenin.

HİLELİ SORULAR

Hileli sorular, muğlaklardan daha ustalıklı ve tehlikelidir. Hileli bir soru, hoş bir pakete sarılmış, kurdeleden bir soru işareti barındıran bir yargı gibidir. Size bir soru soruluyormuş gibi görünse de, aslında genellikle de olumsuz olan bir sonuca yönlendirilirsiniz. Örneğin, "Ekibin hâlâ düzensiz mi çalışıyor?" sorusu. Bunu ne şekilde yanıtlarsanız yanıtlayın, olumsuz bir yanıta mahkûmsunuz. "Evet" bariz şekilde olumsuzdur; "hayır" da ekibin daha önce düzensiz çalıştığını itiraf etmek demektir.

Hileli sorular nasıl yanıt verirseniz verin, sizi olumsuz bir şeyi itiraf etmeye zorlar. Dikkatlice dinlerseniz hileli soruları fark edebilirsiniz. Yine bu saldırıları bertaraf etmenin yolu, ne kastedildiğini sormak veya yanıt vermeden önce soruyu yeniden şekillendirmektir.

Ne Zaman Soruya Soruyla Karşılık Verilir?

Hileli bir soruya hemen yanıt verirseniz, soruyu ve ima ettiği olumsuz anlamı tasdik etmiş olursunuz. "Ekibin hâlâ düzensiz mi çalışıyor?" sorusuna hemen yanıt verdiğiniz takdirde, ekibinizin düzensiz çalıştığını büyük ölçüde itiraf etmiş olursunuz; bu da eldeki tek sorunun ekibin hâlâ düzensiz olup olmadığı anlamına gelir.

Bu sebeple bu soruyla baş etmenin en iyi yolu onu doğrudan yanıtlamamaktır. Bunun yerine soruya başka bir soruyla karşılık verebilirsiniz. "Ekibimin düzensiz çalıştığını ne zaman gördün?" veya "Ekibimle en son ne zaman çalıştın?"

Böylece roller değişir. Artık sizi sorgulayan kişi sorgulanan olmuştur.

YÖNLENDİRİCİ SORULAR

Avukatlar, yönlendirici soruları sık sık kullanır ve bunu yaptıklarında da karşı tarafın avukatı genellikle buna itiraz eder. Yönlendirici bir soru, genellikle soruyu soran kişinin haklılığını kanıtlamak için belirli bir yanıta sizi yönlendirmeye çalışır.

Müzakere masasındaki yönlendirici sorulara örnekler şunlar olabilir: "Bu fiyat çok yüksek, öyle değil mi?", "Teslimat tarihiniz rakiplerinizinkinden epey geç değil mi?", "Firmanız geçmişte pek çok kalite kontrol sorunu yaşadı öyle değil mi?" Bu soruların belirli bir yanıtı hedef almak için nasıl yapılandırıldığını görebilirsiniz.

Yönlendirici soruların çoğunun bir özelliği de cümlenin sonuna gelen soru sözcüğü eklenmesidir: "Değil mi?", "Öyle değil mi?" gibi. Bu ifadelerle biten sorular genellikle yönlendirici sorulardır.

Mahkeme salonunda sorulan yönlendirici bir soru, jüri için dramatik bir sunum yaratmak üzere kullanılabilir. Karşı tarafın avukatı, şahidi bir şeyi kabul etmek üzere kandırdığı için yönlendirici soruya itiraz eder. Genellikle avukat sorduğu sorunun yanıtını zaten biliyor ve tanık koltuğunda oturan kişiyi de hiçbir şeyden habersiz bir yardımcı gibi kullanıyordur.

Karşı tarafın bir şey kanıtlamak için yönlendirici sorular sorduğunu düşünüyorsanız, ona kibarca mahkemede olmadığınızı ve

meseleleri objektif şekilde tartışarak zaman kazanmak istediğinizi hatırlatın. Ya da soruyu yönlendirici olmayan bir yapıdaymış gibi yanıtlayın: "Teslimat takviminiz rakiplerinize göre nasıl?"

Çok Laf, Az İş

Bazı insanlar müzakerede, konumlarındaki güç eksikliklerini telafi etme biçimi olarak konuşmayı kullanırlar. Sunabilecekleri ne kadar az şeyleri varsa, açıklarını kapatmak için o kadar çok konuşurlar.

ÇOK FAZLA KONUŞTUKLARINDA

Gevezelikten Kurtulma

Dengeli bir görüşme, her iki tarafın da eşit miktarda konuşması ve dinlemesini gerektirir. Tüm müzakereciler, söylediklerinin masadakiler için önem teşkil ettiğini hissetmek isterler. Ancak bazı insanlar ellerine fırsat geçtiğinde fazla konuşarak konuşmayı veya müzakereyi yönetme eğilimindedirler. Bazen bunu kasıtlı olarak yaparlar, bazen de kişi ne kadar çok konuştuğunun farkında değildir. Tüm müzakerelerin karşılıklı özveriye ve konuşma ve dinlemeye dair bir ritimleri vardır. Aşırı konuşmak sizin dikkatinizi ve müzakereyi dağıtabilir.

Fazla mı Konuşuyorsunuz?

Geveze taraf olduğunuzu fark ederseniz hemen durun, konuşmayı yönettiğiniz için özür dileyin ve nazik bir şekilde sözü karşı tarafa bırakın. Hatanızı fark etmek hem müzakerenin ritmini yeniden yakalamanıza hem de karşı tarafla işleri düzeltmenize yardımcı olacaktır. Karşı taraf fazla gevezeyse, kibar bir şekilde "bu konuları sonraya bırakma"yı söyleyebilir ya da kendinizi benzer bir şekilde ifade edebilirsiniz.

Lafı Uzatma Sebepleri

Lafı uzatmak bir müzakere tarzı olabilir ve sinyalleri ne kadar çok okursanız karşı tarafın niyetini o kadar iyi tahmin edersiniz. Lafı uzatma kasıtlı da olabilir, tamamen yanlışlıkla da yapılabilir. Size rehberlik edebilecek birkaç hızlı ipucunu aşağıya ekliyorum.

Lafı kasıtlı olarak uzatma sinyalleri şunlardır:

- Eklemek istediğiniz bir şey olduğunu işaret etmenize rağmen kimsenin soru veya yorumla araya girmesine izin vermez.
- Yorumlarınızı ve sorularınızı geçiştirir ya da "Bunu sonra konuşalım" der.
- Sıra size geldiğinde sözünüzü keser.

Farkında olmadan lafı uzatma sinyalleri şunlardır:

- Aynı şeyleri tekrarlar, hızlı hızlı konuşur, gerginlik ve güvensizliğin olası bir işareti olarak bağlacı olmayan uzun cümleler sıralar.
- Bir sürü şaka ve manasız gevezelik yapar; kişi meseleleri tartışmaktan kaçıyormuş gibi görünse de bunlar, iyi bir izlenim bırakma ya da yakınlık geliştirme çabaları olabilir. Dikkat çekmeye çalışıyor gibidir.
- Sessizlik olduğunda sorun veya hedeflerden daha çok bahseder; bu kimse uzun sessizliklerde rahat edemiyor ya da sesli düşünüyor olabilir.

Tatlı Sözler mi, Aşırı Bilgi Yüklemesi mi?

Aşırı konuşma, önemli noktaları gözden kaçırmanız için sizi çok fazla bilgiye boğmak üzere bir taktik olarak kullanılabilir. Karşı taraf en baştan gerekli verileri sunabilir, sonra da sizi odak noktanızı şaşırmanıza sebep olan bir bilgi yağmuruna tutabilir. Bu numara, çok fazla veri yüzünden şaşırmanıza, böylece gerçek sorunlara ilişkin sorular sormayı unutmanıza, hatalı varsayımları fark etmemenize ve gri alanları sorgulama şansını kaçırmanıza sebep olur.

Lafı uzatanlardan düzgün cevaplar almak zor olabilir. Yanıt uzadıkça ihtiyacınız olan bilgiyi edinmeniz zorlaşır. Gerçek yanıtı net bir şekilde edinene dek gerekirse soruyu (ve yanıtı!) tekrar edin. Karşı taraf yuvarlak ifadelerle soruyu geçiştirmeye kalkarsa ısrarcı olmaya devam edin.

AĞIZ DALAŞI

Seslerin Yükseldiği Çıkışlarla Baş Etme

Dramatik anlar, insanı kendisine bağrılmasından bile daha çok rahatsız eder. Özellikle de başkaları duyabiliyorsa huzursuz hisseder ve hatta utanırız. Bağıran kişiler bunu bilir ve kendi çıkarları için bu rahatsızlığı kullanabilirler.

Bağırmanın farklı sebepleri vardır. Korkudan ("Bu anlaşmayı yapamazsam patron ne der?"), öfkeden ("Bunun neden önemli olduğunu sana açıkça söyledim ya!") ya da yönlendirme amacıyla, karşı tarafın dengesini bozmak veya müzakerenin ilerleyişi konusunda güvenini kırmak için bağırabiliriz. Herkes aynı sebeplerden bağırmaz, bu yüzden ipuçlarını yakalamak adına karşı tarafın dediklerini (ya da bağrışlarını) dikkatle dinleyin.

Genellikle –tiyatrodaki çoğu rolde olduğu gibi– en iyi tepki, sakinliğinizi korumak ve profesyonel bir güvenle müzakereye devam etmektir. Dikkatle (ve aktif olarak) dinleyerek ve sorular sorarak bu bağırışın sebeplerini anlamaya çalışın.

Bu davranışın strese bağlı olarak mı geliştiği yoksa sadece bir rol mü olduğu gayet hızlı bir şekilde ortaya çıkmalıdır. Diplomatik ve sakinleştirici bir şekilde açıklama isteyin; savunmacı olmamaya çalışın. Örneğin karşı taraf stres kaynaklı (örneğin sıkışık teslim tarihi sebebiyle) bağırdıysa karşı tarafın stres kaynaklarını çözmeye çalışın; mesela bitiş süresini yeniden tartışabilirsiniz. Empati sergileyin ve karşı tarafa kazan-kazan yaklaşımını hedeflediğinizi hatırlatın.

Bağırarak Karşılık Vermeyin

Karşı taraf bağırmaya başladığında –her ne kadar isteseniz de– yapabileceğiniz en kötü şey bağırarak karşılık vermenizdir. Bu, sadece

bağrışmanın devam etmesine ve gerginliğin artmasına sebep olur. Bunu yapmak yerine durun, düşüncelerinizi toparlayın, birkaç sakinleştirici soru sorun ve dikkati yeniden asıl konuya çevirin. Sakin kalmanız, –duygularınızdansa– mantıklı davranmaya ve kazan-kazan yaklaşımına odaklanmanız karşı tarafı sakinleştirecektir.

DİĞER DUYGUSAL ÇIKIŞLAR

Daha genel duygusal çıkışlara geçelim. Bunlar, daha başarılı bazı müzakerecilerin istediklerini elde etmek için sergiledikleri dramatik rollerdir. Bağırmanın yanı sıra, sahne gözyaşları, gizlenmeye pek gerek duyulmayan tehditler, sahte bir kayıtsızlık ve hatta kendini üstün gören tavırlarla –liste uzayıp gider– karşılaşabilirsiniz. Bu performansların amacı, duygularınızı hedef almak, düşüncelerinizin kontrolünü ele geçirmek ve ne kadar uysal olduğunuzu anlamaya çalışmaktır. Hemen etkileniyor musunuz? Yoksa verilere ve müzakere mantığına sadık kalmaya mı devam ediyorsunuz?

Bu türden dramatik performanslarla başa çıkmanın en iyi yolu, öncelikle onları görmezden gelmek, ikincisi de bunların gerçek anlamlarını kavramak üzere gerisinde yatan sebeplere ulaşmaya çalışmaktır. Mola verebilirsiniz. Çıkışlar çok şiddetli olursa müzakereyi erteleme veya başka bir tarihte tekrarlamayı önerebilirsiniz. Karşı tarafın dramatik performanslara karşılık vermeyeceğinizi ve bu oyuna gelmeyeceğinizi anlamasını sağlayın. Duygusal çıkışlar gerçek görünüyorsa biraz empati yaparak karşı tarafın ne yaşadığını anlamaya çalışın.

Duygusal Çıkışlara Dikkat

En yaygın tür, öfke patlamalarıdır. Acıklı hikâyeler ve suçluluk duygusu da durumun aslında daha kötü olduğuna sizi inandırmak

için kullanılabilir. Sahte çaresizlik tavırlarıyla da karşılaşabilirsiniz; karşı taraf size pes ettiğini düşündürebilir. Onu geri kazanmanın da tek bir yolu vardır: tavizde bulunmak.

Ancak şunu unutmayın: Bu oyunlara gelirseniz tekrar karşınıza çıkacaktır.

Açıkça İstismar Durumlarında

İstismar pek çok farklı biçimde karşımıza çıkar. İstismar eden kişi, kendi hedeflerine erişmek için egonuzu zedelemeyi amaçlar, kontrol kazanmak için bireysel saldırılarda bulunurlar. İsim takma, küfürlü konuşma, duygusal sömürü, manipülasyon ve zalimlik formundaki sözel istismar, kendinize güveninizi ve ruh halinizi sarsmak amacıyla kullanılır.

İstismar edildiğinizi düşünüyorsanız kendinizi savunun. Müzakereyi durdurun ve karşı tarafa bu istismarcı tavrın kabul edilemez olduğunu bildirin. Kendinizi savunmazsanız karşı tarafın saygısını yitirirsiniz ve tirat böylece devam eder.

KONUŞULMAYANLAR

Beden Dili

Yüz yüze toplantıların ya da video görüşmelerin en önemli kısımlarında neredeyse tek kelime kullanılmaz. Psikologlar yüzdeler konusunda uzlaşmaya varmasalar ve duruma göre değiştiğini belirtseler de geleneksel bilgiye göre –en azından yüz yüzeyken– gerçekten hakkında bilgi verdiğimiz şeylerin yüzde 55'i beden dilinden, yüzde 38'i ses tonundan ve yüzde 7'si de gerçekten söylenenlerden gelir. Bu rakamlar, karşı tarafın ne demeye çalıştığını ve hatta o anda ne hissettiğini değerlendirmek için jestleri, yüz ifadelerini, göz temasını, beden duruşunu ve alan kullanımını gözlemlememiz ve okumamız gerektiğinin güçlü bir hatırlatıcısıdır. Beden dilinde ustalaşmak zaman, çaba, pratik ve uygulama gerektirir, ancak bu çabaya değer. Beden dili okuma becerisi gizli gündemleri açığa çıkarmanıza, bir kimsenin gerçek hislerini keşfetmenize, birinin karakteri hakkında içgörü edinmenize, tepkilerini tahmin etmenize ve kendi sözel olmayan davranışlarınızın farkında olmanıza yardım eder. Aşağıda beden dili ve davranışlarına dair bazı rehber prensipler mevcuttur.

BEDEN DİLİ BİLİNÇALTI DAVRANIŞTIR

Bedenlerimizin sessizce ve bilinçdışı bir şekilde dünyayla iletişim kurduğunu çoğu zaman bilmeyiz. Beden dili içgüdüseldir. İnsanlar konuşurken bilinçli olarak kollarını hareket ettirmezler, kendiliğinden olur; karmaşık içsel hislere verilen nörolojik bir yanıttır bu. Sohbetin içindeyken kolların hareket etmesi, ayakların yere vurulması ve gözlerin kaçırılması doğaldır. İşin aslı, bu davranışlar bilinçli bir şekilde gerçekleşseydi anormal olurdu.

Beden dili okumanın zorluğu, yanlış yönlendirebilmesinde yatar. Sözel olmayan pek çok ipucu çok çeşitli yorumlanabilir. Bazı genellemeler olsa da her sinyal kişiye ve bağlama özeldir.

Beden dilinin konuşmayla birlikte nasıl kullanıldığını gözlemlemek işe yarar. Bunda biraz deneyim kazandıktan sonra, sözel olmayan ipuçlarının konuşulanları hem vurgulayabileceğini hem de onları çürütebileceğini fark edeceksiniz. Örneğin biri teklifinizi beğendiğini söylüyor, ancak bu sırada kalemini sıkıca kavrayıp yumruğunu sıkıyorsa, karşı tarafın bu tekliften gerçekten memnun olup olmadığını kendinize sorabilirsiniz. Bu varsayımı sınamak adına, karşı tarafın açılıp gerçekten ne hissettiğini söyleyebileceğini görmek için birkaç soru sorun.

"Kontrollü" Olmak Sadece Bir Rol mü?

Beden dilini kontrol altında tutma becerisi, oyunculuğun önemli bir parçasını teşkil eder. İyi oyuncular kendi doğal beden dillerini bastırır ve gerçekte hissettiklerinden çok daha farklı başka bir duyguyu dışavurur. Müzakereciler aynı zamanda, bu yeteneği kendi avantajlarına kullanabilen iyi oyunculardır. Oyunculuk becerilerini, müzakere dışındaki –öncesi, sonrası, molalardaki vs.– davranışlarına bakarak belirleyebilirsiniz. Hem temkinli hem de farkında olun.

Sıralayabileceğimden çok daha sözel olmayan ipucu mevcut ve bunları yorumlamanın da birden çok yolu var. Aşağıdaki tablo, en yaygın sözel olmayan ipuçlarına dair faydalı olabilecek bazı örnekleri barındırmaktadır:

Yaygın Kullanılan Sözel Olmayan İpuçları	
Beden Dili	**Olası Anlam**
Kenetlenmiş eller, bir objeyi sıkıca kavrama	Çaresizlikten doğan gerginlik
Dik bir baş duruşu	İlgili, dikkatli
Ağzı ellerle kapama	Dürüst olmama, gerçekleri çarpıtma
Kavuşmuş kollar	Savunmacı, sabit, muhalif
Bacak bacak üstüne atma, ayak bileklerini üst üste koyma	Rekabetçi, muhalif
Kımıldanıp durmak	Kuruntulu, kendine güvensiz
Parmakları hafifçe bir yere vurma	Sıkılma veya kuruntu
Sık sık başla onaylama	Hevesli olma
Elleri bir kule oluşturacak şekilde birleştirme	Kendine güven
Eller yanakta, çenede veya gözlüklerde	Düşünen, inceleyen
Eller belde	Kendine güven, sabırsızlık
Eller masada	Soğukkanlılık
Baş ele yaslanmış	İlgisizlik, saygısızlık veya aynı fikirde olmama
Öne doğru eğilme	Coşkulu, hevesli
Açık kollar, eller	Açık fikirli, ulaşılabilir
Burnu, alnı kaşıma	Gergin, zıtlaşan
Yan bakış	Şüphe veya tereddüt
Koltuğun kenarında oturma	Hazırlıklı, hevesli
Kaykılmak, arkaya yaslanmak	Meydan okuyan, itiraz eden
Boğaz temizleme	Gerginlik veya sabırsızlık

Bu temel ipuçları gayet açık ve oldukça evrenseldir. "Görünmez" durumlarda (örneğin, müzakere telefonda gerçekleşiyorsa) boğaz temizleme gibi bazı sinyaller yakalanabilir. Ancak her insanın her şeyi aynı şekilde yapmadığını aklınızda bulundurun. Birinin elini açık eden bir ipucu bir başkasının hislerini de ele verecek diye bir kaide yoktur.

KARMAŞIK İPUÇLARI

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde beden dili karmaşıklaşır. Yüz ifadeleri ve ses tonu daha belirsizdir ve aşağıdakiler gibi diğer ipuçlarıyla birleşirler.

Yüz İfadeleri

Yüzyıllar içinde, bir mesajı sadece tek bir bakışla karşı tarafa iletme becerisi de dahil olmak üzere oldukça çeşitli sosyal davranışlar geliştirdik. Biriyle tanıştığımız anda, daha onunla sohbete bile başlamadan önce onu incelemeye ve derhal karakterini belli eden ipuçlarını aramaya başlarız. Yüz ifadeleri bu ilk değerlendirmenin büyük bir parçasını oluşturur.

Yüz ifadeleri, bir kişinin gerçek hayattaki mizacını çabucak ve kolaylıkla özetleyebilir ve müzakere süresince kıymetli analizler sunabilir. Başlıca yüz ifadeleri arasında şunlar yer alır: kalkık kaşlar (tereddüt, endişe), burun kaşıma (kafa karışıklığı), gözlerin irileşmesi (şaşkınlık, inanmama, endişe) ve gözlerin hafifçe kısılması (düşünme, sorgulama). Profesyonel ve özel yaşamınızda bunların hepsini gördünüz. Bir müzakereci olarak bunların ne anlama geldiğini durup düşünmek ve iletişimlerinizde bunları fark etmeyi öğrenmek size fayda sağlar.

Ses Tonu

Sesiniz, nasıl hissettiğinizi anlatan bir enstrümandır. Tonu, temposu ve ritmi, en az sözcük seçimi kadar önemlidir hatta bazen daha

da önemli olabilir. Ses tonu, ne demek istediğinizi karşı tarafa aktarmak, birinin dikkatini çekmek, sinirleri yatıştırmak veya karşı tarafın niyeti hakkında bilgi kazanmak için kullanılabilir.

Ses tonunda pek çok unsur mevcuttur: perde (yüksek veya alçak perdeden olması), stres (vurgu) ve yüksekliği (bağırma) vb. Bu unsurlar, söylenen belirli kelimelere daha büyük veya daha az önem vurgusu yapabilir, kolaylıkla kaçırılabilir ya da yanlış yorumlanabilir. Aşağıdaki örneği, koyu renk yazılan kelimeye vurgu yapıldığını düşünerek gözden geçirin:

- **Sen** ne istiyorsun?
- Sen **ne** istiyorsun?
- Sen ne **istiyorsun**?

Vurgunun yapıldığı yere bağlı olarak her sorunun anlamının nasıl değiştiğine dikkat edin. Hâlâ kafanızda netleşmediyse gerekli yerlere vurgu yaparak yüksek sesle okuyun ve bu soruların her birine nasıl tepki vereceğinizi düşünün.

Sakin Konuşun Ama Güçlü Durun

Yüksek sesler insanların dikkatini çekebilir ya da bir noktaya parmak basabilir ancak aynı zamanda kulağa tehditkâr ve öfke dolu gelebilir, bu sebeple de karşı tarafı asıl meseleden uzaklaştırabilir. Yumuşak, alçak sesler insanların rahat ve güvende hissetmelerini sağlar, bunun sonucu olarak da kişiler demek istediklerinizi dinlemeye daha meyilli olurlar. Sakin bir kendine güven, sağlam verilerle desteklendiğinde müzakereye hâkim olarak kazan-kazan anlaşmasını doğurur. Ancak çok da sessiz olmayın, zayıflık sinyali verebilir ve görmezden gelinebilirsiniz!

Tempo ve Ritim

Tempo ne kadar hızlı konuştuğunuzu belirtir; cümleleri kurarken acele mi ediyorsunuz, yoksa ağır ve hesaplı bir şekilde mi konuşuyorsunuz? Öte yandan ritim, sesinizin stilini ifade eder; monoton, donuk bir ifadeyle mi konuşuyorsunuz yoksa konuşma içinde ses tonunuz heyecanlı bir şekilde sürekli değişiyor mu? Karşı taraf çok hızlı konuşuyorsa sabırsız olabilir ya da daha kötüsü, gergin veya kuruntulu olabilir. Sesi yükselip alçalmıyor, tonu veya ses perdesi değişmiyorsa ilgili olmayabilir ya da dikkati dağılmış olabilir. Ancak bu değerlendirmeleri fazla ileri götürmeyin. Tempo ve ritim bir kişinin konuşma tarzının bir parçası olabilir ve mevcut duruma özel bir şeyi belirtmeyebilir. Yine molalar sırasında veya müzakerenin dışında yapılacak bir değerlendirme kişinin gerçek konuşma tarzını açık edebilir.

Elektronik Müzakerenin Avantajları ve Tehlikeleri

İnternet çağında yaşadığımız bu dönemde sözel olmayan iletişim şekilleri, hâlâ kullanılan kelimeleri aşabilse de bu o kadar kolay olmaz. Cep telefonu ve e-posta mesajlarının bir tonu olabilir; gayet kısa ve öz, amaca yönelik, tek kelimelik olabilecekleri gibi samimi, uzun ve açıklayıcı da olabilirler. Bu mesajları yazarken genellikle minimum efor harcandığından kısa ve öz mesajlara fazla anlam yüklememelisiniz. Ancak yine de bazı ipuçlarından faydalanabilirsiniz; özellikle de bu kimse başka zamanlarda daha samimi mesajlar gönderiyorsa ya da daha samimi biriyse. Tereddütte kalırsanız dostane bir mesaj gönderebilirsiniz; yanıt yine kısa ve öz olursa mesafeli veya kızgın biriyle karşı karşıya olabilirsiniz.

Satır aralarını okumak, kullandığımız iletişim aracı ne olursa olsun, hepimizin sürekli olarak yaptığı bir şeydir.

BEDEN DİLİ KULLANMA VE ONUNLA BAŞ ETME

İpuçlarını Okuma

Beden dili çoğumuz için bilinçdışıdır ve kendiliğinden gelişir; kimliğimizin ayrılmaz bir parçasıdır. Beden dilinin bir kısmının kontrol edilebileceğini fark etmek önemli olsa da bunların çoğu doğal olarak gelişir. Bu sebeple de bir müzakerede birinin gerçek hisleri ve niyetine açılan kıymetli bir penceredir.

Beden diline karşı kendinizi savunamazsınız; en iyi savunma kullanılan beden dilini fark etmek ve onun ne anlama geldiğini bilmektir. İletişim hedeflerinize ulaşmak adına, yetenekli bir aktör gibi siz de beden dilinizi kullanabilir ve bazı durumlarda hafifçe değiştirebilirsiniz.

Karşı Tarafa Ayna Tutma

Karşı tarafla güven geliştirmek için etkili bir yöntem mevcut: Onun konuşma, yazma, e-posta, mesaj, ses tonu ve duruş tarzını tekrarlayın. Bunu, onunla dalga geçiyormuş gibi görünmeden, becerikli bir şekilde yaparsanız karşı taraf anlaşıldığını hissedecek ve açık bir iletişim için temel oluşturmuş olacaksınız.

Taklit etmeyin; uygun fırsatlarda benzer iletişim tarzlarını kullanmaya çalışın.

İnsanlar doğal olarak bir duyularına diğerlerinden daha çok güvenme eğilimindedirler: görsel duyuları, işitsel duyuları ya da yapı veya düzen ihtiyaçları. Birinin, aşağıdaki kategorilerden birine uyduğunu hissettiğinizde aşağıdaki vurguları (yani sözel olmayan iletişim tekniklerini) kullanın:

- *Görsel düşünenler*: Dünyayı renkler, şekiller grafik tasarım unsurları ve fiziki hareketlere tepki veren, genellikle görsel bir perspektiften algılamayı tercih ederler. Resimlerden hoşlanır, kendileri de resim çizerler ve zaman zaman şöyle ifadeler kullanırlar: "Gayet net görünüyor" ve "Nereye varmaya çalıştığını görüyorum." Mümkün olduğunca görsel iletişim formları kullanmaya çalışın; ayrıca konuşmanıza da görsel unsurlar eklemek isteyebilirsiniz: "İyi görünüyor."
- *İşitsel düşünenler*: Bu bireyler, seslerin dünyasına aşinadırlar. Görmeden önce duyma eğilimindedirler ve anıları, önce o anda duydukları sesleri tarif ederek hatırlarlar. Hareketlerin seslerini ve tonlarını (kapı çarpma, kızgınlıkla iç çekiş) gözlemlemekte çok beceriklidirler. Şöyle ifadeler kullanırlar: "Kulağa hoş geliyor.", "Seni dinliyorum.", "Bunu dinlemek zorunda değilim." İşitsel ipuçlarınızın açık ve algılanabilir olduğundan emin olun.
- *Yapısal düşünenler*: Bazıları bahsettiğiniz her şeyin yapısını görmeye –ya da işitmeye– ihtiyaç duyar. Bir verinin, ifadenin ya da sonucun unsurlarını görebilmeleri için sunumunuzun görsel veya işitsel olarak yapılandırılmış olması gerekir. Yapısal tartışmalarda pek çok işaret mevcuttur: "Önce X, ardından Y, son olarak da Z." Bu yaklaşım böyle düşünen birinin söylediklerinizi ve varmaya çalıştığınız hedefi anlamasına yardımcı olur.

UYGUN SİNYALLER GÖNDERME VE BUNLARI OKUMA

Gördüğünüz üzere, beden dilinde ustalaşmak zorlu olabilir. Doğru bir okuma yapabilmek için bağlamı, bütün resmi dikkatle gözlemlemeniz gerekir. Üstelik yanlış anlamak gayet mümkündür. Beden dili okumak tahminlere dayanabilir; hiç kimse birinin gerçek niyeti veya demek istediğinden yüzde yüz emin olamaz. Yine de birkaç

teknik ve test, hem karşı tarafın hem de sizin davranış kalıplarınızı ve bunlardaki tutarsızlıkları tanımanıza yardımcı olabilir.

Beden Dili Ön Testi

Bir müzakerenin başında karşı tarafla yakınlık geliştirmek ve birbirinizi tanımak için genellikle dostane bir sohbet edersiniz. Bu sırada karşı tarafın sözel olmayan kişiliğini de tanırsınız. Nefes kalıplarına, yüz ifadelerine, tebessümlere (dostane ya da alaycı bir gülüş olup olmadığına) dikkat edin; ses tonuna kulak verin ve göz teması kurup kurmadığını gözlemleyin. Bu işaretleri hafızanıza aldıktan sonra, müzakere başladığında bunları referans noktası olarak kullanın.

Gülümseyin ki Karşı Taraf da Gülümsesin

Beden dilinin şifresini çözmenin bir yolu da karşı tarafı, –eşi, çocukları, evcil hayvanları veya arabası gibi– mutlu olduğu bir konuda konuşturmaktır. Sevdiği şeylerle ilgili numara yapmayacağı için köpeği Fluffy hakkında konuşurken takındığı beden diline dikkat edebilir, daha sonra müzakerede de bu "mutluluk" ipuçlarını arayabilirsiniz.

Kim Blöf Yapıyor?

Müzakere sırasında birinin blöf yapıp yapmadığını anlamanın en iyi yolu soru sormaktır. Karşı tarafın blöf yaptığını gösteren sözel olmayan ipuçlarını (kandırmaca, gerginlik, göz temasını aniden bırakma) fark ederseniz biraz kurcalayın. Beden dili, söylediklerinizle tutarlı değilse ifadelerini desteklemesini isteyin.

Aynaya Bakın

Aynaya bakmak, kendi beden dilinizi anlamanıza yardımcı olur. Doğru sinyalleri gönderdiğinizden emin olmak istiyorsanız, birkaç konuşma sırasında (doğum günü konuşması veya en yakın arkadaşınız için kadeh kaldırmak bile olabilir) kendinizi görüntülü olarak kaydedin ve kaydı inceleyin. Sözel olmayan davranışlarını-

zı izleyin, sonra da beden dilinizi nasıl algıladıklarını anlamak için meslektaşlarınıza, arkadaşlarınıza ve hatta ailenize sorun. Bu bilinçaltı ipuçlarını anladıktan sonra duygularınızı belli etmeyen bir yüz ifadesi geliştirebilirsiniz.

Sükût Altındır: Sessizliği Kullanmak ve Yorumlamak

Yirminci yüzyıl Fransız bestecisi Claude Debussy, sessizliğin gücünü çok güzel özetlemiştir: "Müzik, notalar arasındaki sessizliktir." Sessizlik bir sohbet dinamiğini pek çok şekilde değiştirebilir.

Sessizlik, tartışmanın kontrolünü sağlamak ya da karşı tarafa (ve kendinize) düşünme zamanı tanımak için önemli bir araç olabilir. Sessizlik, aramızdaki pek çok dışadönük kişinin rahatsız olmasına sebep olabilir; birileri her zaman bir şeyler deme ihtiyacı duyar, öyle değil mi? Böyle bir durumda, dışadönük kişi "boşluğu doldurmak" için söylememesi gereken bir şeyi paylaşabilir.

Sessizlik aynı zamanda karşı tarafa, söylemek için doğru zamanı kolladığı bir şeyi paylaşma şansı sunmak için de harika bir yoldur. Sunumunuzu yaptıktan sonra, karşı tarafa da izin vermek için "sessiz kalın". Konuşmayı tekelinize almaya çalışmadığınız için takdir edileceksiniz. Bir şey demeyerek sözü karşı tarafa bırakın.

Sessizlik aynı zamanda karşı tarafın üzerinde baskı kurmak için de kullanılabilir. Bu onu zor durumda bırakabilir ve yine hazırlıksız veya istemsiz bir ifadeyi tetikleyebilir. Sessizleşerek karşı tarafın güçlü bir konumdan –elbette ki bilinçdışı bir şekilde– feragat etmesini sağlayabilirsiniz. Karşı taraf muhtemelen zor durumda bırakıldığını bile anlamaz.

Ancak bununla birlikte, sessizliği fazla kullanmamaya (veya fazla kullanılmasına müsamaha göstermemeye) dikkat edin; pasif-agresif, bu sebeple de güvenilmez biri olarak algılanabilirsiniz. Bazı "konuşkan" kişiler gevezelik ederek toplantıyı amacından saptırabilir, bazıları da müzakereyle ilgilenmediğiniz fikrine kapılabilir. Diğer araçlar, numaralar ve taktiklerde olduğu gibi sessizliği de idareli kullanın, göze batmayın.

ÖRNEK İNCELEME

Konuşulmayanları Dinlemek

Filmografik Yapım'ın temsilcisi olarak, Dewey ve Cheatum'un özel video hizmetleri sağlayıcısı olmak için müzakerelerin ortasına geldiniz. CEO Cheatum tarafından sergilenen tehditkâr müzakereci saldırılarını bertaraf ettiniz. İyi polis-kötü polis numarasını da fark ederek yöneticileri birbirine düşürmeyi başardınız. Korkuluk numaralarıyla mekânda çekim gibi bazı tavizlerde bulundunuz; bunlar sizin için pek önemli olmasa da karşı taraf bunu öyle algıladı.

Tartışmalar sürerken Dewey'nin müzakerecilerden birinin sandalyesinde kambur şekilde, sessizce ve tartışmaları kısmen duymazdan gelerek oturduğunu fark ediyorsunuz. Kollarını göğsünde kavuşturmuş, bacak bacak üstüne atmış, dikkatle önündeki kâğıda bakarak bir şeyler karalıyor; ancak tartışılan şeylerle ilgili not almıyor.

Dewey'nin her bir hareketi adeta "Hayır!" diye haykırmakta. Adeta bir uçurumdan atlamak üzereymişçesine son derece mutsuz görünüyor. Onu tek izleyen siz değilsiniz; Dewey'nin diğer müzakerecileri de olanların farkında ve onun bu mesafeli tavrı da müzakerenin yavaş yavaş durgunlaşmasına sebep oluyor.

Belli ki bu adamı kazanmanız gerekecek. Ancak bunu nasıl yapacağınıza karar vermeden önce kendi beden dilinize hızlıca bir göz atın:

- Bacak bacak üstüne atarak ve kollarınızı kavuşturarak mı oturuyorsunuz?
- Karşınızdakilere gözlerinizi kaçırmadan bakıyor musunuz?
- Sık sık ağzınızı kapıyor ya da yüzünüzde başka bir yere dokunuyor musunuz?
- Sandalyenizde kambur şekilde mi oturuyorsunuz?

Bunlardan herhangi birini yapıyorsanız karşı tarafa yanlış sinyaller gönderiyorsunuz demektir. Bir kazan-kazan sonucu elde etmeye çalıştığınızı unutmayın; bunu, karşı taraf sizin somurtkan ya da kızgın olduğunuzu, bir şeyler sakladığınızı düşünürse başaramazsınız.

Beden dilini doğru şekilde yorumlayarak bir engeli tespit ederseniz, Dewey'nin aksi yöneticisinin sizinle hemfikir olması için taktikler geliştirebilirsiniz. Hem fiziksel hem de sözel olarak ona açılırsınız. Teklifinizi anlayıp anlamadığını görmek için sorular sorar, size katılıp katılmadığını anlarsınız. Dinlersiniz; ona da konuşma şansı vermek için biraz sessiz kalırsınız. Kazan-kazan hedefini hatırlatırsınız. Hepiniz biriniz için –sonra da biriniz hepiniz için– mottosunu benimserseniz müzakereyi ilerletirsiniz.

BÖLÜM 7

GENEL MÜZAKERE TUZAKLARINDAN KAÇINMAK

Her şeyde fazlasıyla deneyim sahibi olanlar çok geçmeden, belirli bir durumda ne yapılacağını öğrenmenin en iyi yolunun, ne yapılmaması gerektiğini öğrenmek olduğunu fark eder ve sıklıkla da bunu tavsiye ederler. Sağlıklı bir yaşam mı istiyorsunuz? O zaman çok fazla karbonhidrat tüketip bütün günü oturarak geçirmeyin. Hayatın pek çok yönünde başarı için bu şaşırtıcı derecede basit bir formüldür.

Bu müzakere için de geçerlidir. Deneyimli bir müzakereci de, bir acemi de olsanız müzakereler göz korkutucu, kafa karıştırıcı ve hatta sinir bozucu olabilir. Bu süreçte birkaç hata mutlaka yaparsınız. Bu, öğrenme ve tekniğinizi mükemmelleştirme sürecinin doğal bir parçasıdır.

En deneyimli müzakereciler bile her müzakereden bir şey öğrenirler. Bir satranç oyunu gibi her müzakere farklı şekilde gelişir ve öğrenilecek dersler, nüanslar ve tarzlar vardır. Tıpkı ebeveynlik tekniklerini ya da liderlik becerilerinizi yıllar süren deneyimlerin ardından geliştirmeniz gibi, sürekli müzakere ettikçe daha çok şey öğreneceksiniz. Bu düzeltmelerden bazıları tam da müzakere esnasında gerçekleşecek.

Bu ince ayarlar doğal şekilde oluşacaktır. Yine de en yaygın ve en ciddi müzakere hatalarını ve tuzaklarından kaçınmanız için bazılarını incelemek ve özümsemek için birkaç dakika ayırmaya değecektir. Bu hatalar ve tuzaklar, bu bölümde özetlenmiştir.

KAZAN-KAZAN HEDEFİNDEN ŞAŞMAK

"Kazanan Her Şeyi Alır" Tuzağı

Hayattaki çoğu sorunla baş ederken çoğumuz için "kazanma" dürtüsü devreye girer. Üstün gelmek, kârlı çıkmak isteriz. Ne pahasına olursa olsun kaybetmek istemeyiz. Bu içgüdüler doğal ve sağlıklıdır.

Ancak bu doğal eğilimler egomuzla birleşince bizi çabucak çirkin ve azimli canavarlara dönüştürebilir. Ego devreye girdiğinde artık sadece kazanmayı arzulamayız, aynı zamanda karşı taraf kaybettiğinde ekstradan endorfin salgılarız. Kendimizi zafer kazanmış, işi gerçekten başarmış gibi hissederiz. Pek çok savaş oyununda olduğu gibi, bazı durumlarda karşı taraf kaybederse bizim gerçekten de daha çok kazanacağımız doğrudur.

Savaş için bu iyi bir yol olabilir, ancak savaş bir çatışmadır; müzakereyse bir çatışma olmamalıdır. Fazla katı bir "kazanma" zihniyeti sertçe savaşmamıza sebep olur, bu da düşmanlar, gerginlikler ve çıkmaza giren bir müzakere demektir. Aynı zamanda karşı tarafın da kazancını görmezden geliriz.

EVET" DEDİRTMEK, "HAYIR"DAN KAÇMAK

Daha önce gözden geçirdiğimiz üzere, karşı taraf da bir şeyler kazanırsa bir müzakerenin daha hızlı ve sorunsuzca ilerlediğini, "evet"lere daha çabuk ulaşıldığını gördük. Her iki taraf da hedefleri, zorunlulukları ve isteklerinin bir kısmı karşılanmış şekilde müzakereden ayrılırsa anlaşmanın tamamı daha sorunsuzca ilerler. Kimse gücenmez, iş kaybetmez ya da benzer bir sıkıntı yaşamaz. Gelecekteki müzakereleri mümkün kılacak ve teşvik edecek bir ilişki kurulur. Bu zihniyetteki uzun vadeli kazançlar, kısa vadeli kazançlardan daha iyidir.

Yani kazananın her şeyi alması zihniyeti ya müzakereyi çıkmaza sürükler ya da tamamen sonlandırır. Bu yola sapmayın! Karşı tarafın hassas noktasını bulmaya çalışmayın ve orada ne amaçla bulunduğunuzu unutmayın. "Kazan-kazan" hedefi her zaman "kazan" hedefinden daha iyidir.

"KAZANAN HER ŞEYİ ALIR" KÖRLÜĞÜ

Kazan-kaybet zihniyetinde olduğunuzda karşı tarafla empati kurma beceriniz azalır. Müzakereden karşı tarafın ne beklediğini değil, kendinizin ne beklediğini düşünmeye başlarsınız. Böyle olduğunda başarısızlığa doğru sürüklenirsiniz, çünkü karşı taraf dümenini kırıp kendi çıkarını korumak adına savunmacı bir role bürünür; neticede onları gözetmediğinizi anlamıştır.

Bazen de karşı taraf rolleri değiştirip sizin kaybetmeniz pahasına kazanmak için oynamaya başlar. Siz onların hedefleri, zorunlulukları veya isteklerini umursamadığınız için onlar da sizinkileri umursamaz. Bunun sonucunda oluşacak çatışma kaçınılmazdır ve bu çatışmanın gerginliği tırmandırması da muhtemeldir.

Başarıya giden yol kendinizi onların yerine koymaktan, şirketlerini, başlıca oyuncularını ve hedeflerini anlamaktan geçer. Bu şekilde empati kurarsanız, fazla tavizde bulunmadan ya da ödün vermeden doğru anlaşmayı sağlarsınız. Onların ihtiyaçlarına ve önemli noktalarına karşı hassas davranır, kendi çıkarlarınızdan taviz vermeden mümkün olduğunca iyi bir anlaşma sağlamaya çalışırsınız.

İşin özü aslında basit: Karşı tarafın kaybetmesi için çok uğraşırsanız eninde sonunda siz de kaybedersiniz.

MÜZAKERECİLERİN DE İNSAN OLDUKLARINI UNUTMAYIN

İnsan Unsuru

Bir başka yaygın tuzak da bir müzakeredeki insani unsuru anlama ve göz önünde bulundurmada başarısız olmaktır. Karşı taraf da bir insandır ve hedefler, süreç ve müzakere verileri önceliğiniz olsa da güdüleri, duyguları, endişeleri, çabaları, kişilikleri, şirket kısıtlamalarını ve müzakerenin diğer insani unsurlarını da unutmamalısınız.

İnsani faktörleri, nahoş sürprizler veya engeller gibi görmek yerine hesaba katıp onlarla etkili bir şekilde başa çıkarsanız istediğiniz anlaşmaya çok daha kısa sürede, daha sorunsuzca ve pek fazla kızgınlık olmaksızın ulaşırsınız.

EVET, BAZI İNSANLAR ZORDUR

İnsanlar bireydirler ve herkesin iş ve özel yaşama farklı bir bakış açısı vardır. Kendi deneyimlerimiz dünyanın kalanını nasıl gördüğümüzü ve karşılaştığımız şeylere verdiğimiz tepkileri etkiler. İki ya da daha fazla taraf, şahsen ya da sanal olarak bir müzakere masasına oturduklarında herkesin anlaşmaya dair farklı bir görüşü vardır ve her birey bu noktadan yola çıkar. Bu da, önceki bölümlerde tartıştığımız zorlayıcı ve hatta müzakereye zarar veren bazı davranışlara yol açabilir.

Böyle zorlu kimselerle baş etmenin yolu, odak noktasını bireylerde değil müzakere konusunda tutmaktır. Sonucu aklınızdan çıkarmayın ve bu karakterlerin sizi tüketmesine izin vermeyin. Diken üstünde olmamaya veya karşı taraf yüzünden endişelenmemeye çalışın; karşı tarafın taktiksel ve duygusal ihtiyaçlarını makul ölçülerde karşılamaya çalışırken müzakereye odaklanmaya devam edin. Bu sorunla, daha müzakerenin en başından, her iki

tarafı da o masada buluşturan ortak çıkarları ve amaçları herkese hatırlatarak başa çıkabilirsiniz.

Şahsi Gündemler Söz Konusu Olduğunda

Müzakereyi verilere dayalı, yapılandırılmış bir süreçten şahsi bir çatışma ya da münakaşaya dönüştüren müzakerecilerle karşılaşırsanız, muhtemelen şahsi bir gündeme sahip biriyle karşı karşıyasınız demektir. Bu gündem basit bir şey –üstün gelmek ya da "kazanmak"– olabileceği gibi, bir patron da dahil olmak üzere masadakileri etkilemek, bir tür şirket baskısını hafifletmek, sonuç ve hatta terfi almak ya da işini kaybetmemek gibi daha karmaşık türden de olabilir.

İyi Niyetli Olun

Şahsi gündemler devam ederse daha rahat bir atmosfer oluşturmak için zaman ayırın. Gerekirse mola verin; gayriresmi bir sohbetle olayın içyüzünü kavramaya çalışın. Müzakerede bir yönetici mevcutsa, incelikli bir şekilde ondan yardım isteyin. Şahsi meselelerin ve zorlayıcı davranışların müzakereyi aksattığını, sizin anlaşmak için uğraştığınızı ve aynı şekilde davranılmayı hak ettiğinizi belirtin. Karşı tarafa, onların durum ve fikirlerine saygı duysanız da şahsi gündemlerin galip gelmesine izin vermeyerek anlaşma sağlayacak çözümlere odaklanmayı tercih ettiğinizi iletin.

Müzakerede iyi niyetli ve yapıcı taraf olun. Olumlu düşünün, olumlu davranın ve negatif enerjileri nötrlemek için elinizden geleni yapın.

Genellikle, müzakereyi tekrar yoluna sokmak adına, karşı tarafın geçmişini anlamak için zaman ayırmaya değecektir. Bilmeniz gereken bir zaman kısıtlaması, bir baskı veya olayın perde arkası var mı? Şahsi meselelerin çoğunda doğrudan bir yanıt almanız pek mümkün olmaz, ancak empati yapar ve ilgi gösterirseniz şahsi gündemlerin şiddetini hafifletebilirsiniz.

Aynı zamanda durduğunuz yer ve ihtiyaçlarınız konusunda açık olmanız da yardım edecektir. Suçu karşı tarafa atmayın ya da çok şahsi sorunlarla uğraştığınız için üzülmeyin; bu, rakibinizin sizinle uzlaşma çabasını azaltabilir. Karşı tarafın öfkeli ya da sinirli olduğunu hissederseniz, bunun sizinle ya da eldeki sorunla ilgisinin genellikle pek olmadığını aklınızda bulundurun; bu daha ziyade onun şahsi ya da profesyonel yaşamıyla ilgili başka bir şeyin yansımasıdır. Sorunu açıkça ortaya sermek –ya da en azından ilgilendiğinizi belli etmek– kazan-kazan sonucuna ulaşma çabanızda her ikinize de yardımcı olur.

Dil Pek Çok Anlama Gelebilir

Hepimizin bildiği üzere, İngilizce oldukça fazla nüansa sahiptir. Dillerde, içinde fazlasıyla güç barındırarak sizi şaşırtacak pek çok masum görünümlü kelime mevcuttur. Zararsız gibi görünen bir cümlenin içine katılan bu kelimeler, halihazırda savunmada olan birinin kulağına saldırgan bir tonda gelebilir. Siz zarar verme veya sıkıntı yaratma niyetinde olmasanız da karşı taraf bunu yanlış anlayıp negatif bir tepki verebilir.

Aşağıdaki kelime seçimleri, kulağa agresif gelen bir tonda konuşmaktan kaçınmanıza yardımcı olacaktır:

- *"Ben" mi "sen" mi?* "Hâlâ sorumu cevaplamadın," demek yerine şöyle bir ifade kullanın: "Affedersin, hâlâ tam olarak anlayamadım. Birkaç örnek verirsen çok yardımı olur." Suçu kendiniz üstlenerek bir eleştiride bulunmadığınızı net bir şekilde gösterirsiniz, böylece karşı taraf iletişim kurmaya daha istekli olur.
- *Negatif mi, pozitif mi?* "Yapamam", "yapmayacağım", "yapmamalıyım" ve "yapmam" benzeri ifadeler nadiren kullanılmalıdır. "Bunu yapamam" demek yerine, "Birkaç farklı konuda daha fikrini almak isterim" demeyi deneyin. Alternatif çözümler sunarsanız, teklifi neden kabul edemeyeceğinizi açıklamak daha kolay olabilir.

- *"Ama"lara dikkat.* "Ama" sözcüğünü bir kesme, olumsuz bir işaret olarak algılayın; karşı taraf "ama"nın ardından gelenleri dinlemeyi bırakabilir. O size fikrini sunar, siz onu başka kelimelerle ifade edersiniz, sonra da derhal "ama" içeren bir cümle kurarsınız: "Prodüksiyon maliyetlerimiz yüksek ama aslında talep ettiğiniz malzemeler pahalı." Savunmadaki biri için bu ifade, orijinal fikre bir saldırı gibi görünebilir. Hatta böyle bir şey düşünmek yanlışmış gibi gelebilir. Cümleden "ama"yı çıkarmayı deneyin: "Prodüksiyon harcamaları yüksek; tedarikçiler bu malzemeler için X fiyat talep ediyor."

Her durumda verilerle hareket etmeli, ifadelerinizi desteklemek için gerçek bilgileri kullanmalısınız. Zor biri olmayın ya da öyle görünmeyin.

KÖSTEK OLAN KİŞİYLE BAŞ ETME

Bazen zor kişi, sert veya meydan okuyan bir müzakere tarzını benimseyen biri olabilir. Bununla hepimiz karşılaştık: Normalde uyumlu ya da işbirlikçi karaktere sahip, son derece normal biri, birlikte çalışırken açıklanamaz şekilde zor birine dönüşebilir. Bu değişim hayatındaki gerçek bir zorluğun yansıması olabileceği gibi sadece engel çıkarıyor da olabilir.

Bu ikisi arasında fark vardır: Köstek olmak, tıpkı pasif-agresif davranış gibi bir numaradır ve kasıtlı olarak dikkatinizi tartıştığınız konudan uzaklaştırmak ve/veya güç dengesini değiştirmek adına tartışmanın kontrolünü ele geçirmek için kullanılır. Alakasız sorular sorarak, konuyu değiştirerek veya teklifinizi doğrudan reddederek size köstek olma girişimlerinin ardından, karşı tarafa müzakereyi tamamlama ve kazan-kazan anlaşmasına ulaşma konusunda ne kadar ciddi olduğunu sorarak blöfünü görebilirsiniz. İtirazını detaylı bir şekilde açıklamasını isteyin.

STRESE YENİLMEK

Kelebekleri Yararınıza Kullanın

En son ne zaman strese girdiğinizi düşünün, özellikle de bir müzakere esnasını ya da başlamadan öncesini. Terliyordunuz, kalbiniz çarpıyordu, tüm bedeniniz tetikteydi. Başınız ağrıyordu, karnınıza kramp girmişti ya da mideniz bulanıyordu. Bazılarımız, özellikle de daha deneyimsiz müzakereciler için toplantı öncesi verilen bu tepkiler son derece normaldir.

Çoğumuz strese yenik düşeriz. Midemizde kelebekler uçmaya başladığında mantıklı düşünmekte veya düzgün bir şekilde konuşmakta zorlanırız. Bir şeyleri unuturuz. Teslimatı beceremeyiz. Hatta gergin veya rahatsız görünebiliriz. Stresin bu etkileri bir zayıflığa işaret edebilir ve müzakerenin akışını kötü yönde etkileyebilir.

Stresin başlıca çözümü, endişenin ve gergin enerjinin kendisini kullanarak kelebekleri faydalı hale getirmektir ve halkın karşısında konuşma yapan kişiler de size bunu söyleyecektir. Gergin olmak yerine cesur olun! Karşı taraf, bu kendinden emin görünümün ardında tir tir titreyen, sesi çatlayan biri olduğunu asla bilemez. Bilmedikleri konuda da bir şey yapamazlar.

Kelebeklerle baş etmede birkaç ipucuyla devam edelim.

BÜYÜK SIR: HAZIRLIK

Stres ve endişenin panzehri olarak özetle tek bir kelime verebilirim: hazırlık. Hazırlıklı olduğunuzda neden bahsettiğinizi bilirsiniz ve neden bahsettiğinizi bildiğinizde de bunu karşı tarafa iyi bir şekilde aktarırsınız. İyi bir şekilde aktarınca da endişe ortadan kaybolur. Bu tür bir özgüven, stresi ortadan kaldırmada herhangi bir nefes egzersizi, el tutuşma, ilaç ya da başka bir yardımcı aracın yapabileceğinden çok daha fazla etkili olur.

Hazırlık aşamasından zaten 3. bölümde bahsettiğimiz için burada tekrar etmeye gerek yok. Ancak emlakçılar için, bir ev seçiminde en önemli şeyin "Üç K" yani "konum, konum, konum" olması gibi başarılı bir müzakerede ve o kelebekleri faydalı bir hale getirmedeki en önemli şey de "Üç H" yani "hazırlık, hazırlık, hazırlık"tır.

Her zaman hazırlıklı olun. Hem müzakere sonucu hem de hisleriniz ve deneyiminiz açısından buna memnun olacaksınız.

"İzci Mottosu" Müzakerede de İşe Yarar

"Hazırlıklı olun." Genç izcilere bunu öğretirler ve siz de bundan kendinize pay çıkarırsanız iyi olur. Hazırlık, size dalgalı sularda yolunuzu bulmak için gerekli gücü ve özgüveni sağlayacağından stresin panzehridir. Hazırlık, daha o sulara girmeden bile endişeyi azaltır. Her ikisi de bir müzakereye hazırlıklı olmanın başlıca şartıdır.

Sizi Tetikleyen Şeyi Öğrenin

Stresle etkili bir şekilde başa çıkmanın bir yolu da sizi tetikleyen noktaları bilmek ve anlamaktır. Kimsenin gözünün yaşına bakmayan müzakereciler, zayıflıklarınızı kurcalamak ve ortaya çıkarmak için dengenizi bozmaya kalkışabilir; damarınıza basarlar. Bu taktiğe karşı ilk savunmanız zayıf noktalarınızı bilmek ve saldırıyı görmektir.

İşte sık rastlanan birkaç örnek:

- Fikirlerinize karşı çıkıldığında savunmaya geçiyor musunuz?
- Özel hayatınızda savunmacı ya da saldırgan üslupları kolayca takınır mısınız?
- Biri fikrinize katılmadığında hakarete uğramış gibi hissediyor musunuz?

- Kolayca rencide oluyor musunuz ya da gözünüz korkar mı?
- Çabuk teslim oluyor musunuz ya da insanları memnun etmeye çalışıyor musunuz?

Agresif bir müzakereci bu zayıf noktalara ve bamtelinize dair işaretleri arayacaktır. Bunun farkına varma –ve tekrar ediyorum: hazırlık– savunmanızın anahtarıdır. Karşı taraf bam telinize basıyorsa derin bir nefes alın ve profesyonel bir ifade takının. Gerekirse bir mola verin. Her zaman hazırlıklı olur, müzakere sırasında da hazırlıklı olmaya devam ederseniz fikirlerinizi makul sebeplere dayanarak reddedemezler. Siz de bunu bildiğiniz için rahatlarsınız.

Asıl mesele stresin sizi ele geçirmesine engel olmaktır.

Karşıya Geçmeden Önce Sağa ve Sola Bakın

Karşıdan karşıya geçmekte kullanılan bu akıllıca tavsiye stresle, özellikle de karşı tarafınkiyle baş etmede kullanılır. Karşı taraf stresliyse buna duyarlı olun; sınırlarını ihlal edip stres seviyesini yükseltmeyin. Daha çok strese sebep olarak ilişkiyi zedelememek için tepki vermeden önce düşünün. Ancak strese de teslim olmayın; her iki durumda da müzakerede ödün vermiş olursunuz.

Öfkeyle misilleme yaparsanız, karşı taraf sizi kendi bölgesine çekmeyi başardığını düşünür. Sizi dilediği gibi savunma haline geçirmiş olur ve bundan sonrası yokuş aşağı ilerler. Ölçülmüş, düşünülmüş yanıtlarınız hem sizin hem de karşı tarafın stresini azaltacak ve müzakerede gerginliğin artmasına engel olacaktır.

YANLIŞ TAVİZLERDE BULUNMAK

Çok Fazla ya da Çok Az Ödün Vermek

Tavizleri yanlış yönetmek, daha baştan çok fazla ya da çok önemli ödünler vermenize sebep olabilir. Öte yandan tavizler konusunda çok eli sıkı davranırsanız da istediğiniz tavizleri alamayabilir ya da müzakerenin genelinde başarısız olabilirsiniz. Aşağıda, tavizlerinizin hedeflerinize uymamasına sebep olabilecek bazı hataları inceleyeceğiz.

HER ŞEY DETAYLARDA GİZLİDİR

Müzakereye hazırlanırken sadece anlaşmayı değil bazı detayları da gözünüzde canlandırmalısınız. Yani olası tavizler hakkında ucu açık şekilde düşünmeniz gerekir. Küçük ya da büyük bazı olasılıkları not alın, bunları müzakerenin belli yerlerinde kullanabilirsiniz. Ekibinizle birlikte, müzakere oyunundaki büyük ve küçük tavizlerin hangileri olduğuna önceden karar verin.

Rakiplerinizi Değerlendirin!

Bilgiye hızlıca erişim sağlanan günümüz dünyasında, muhtemel tavizleri bulup değerlendirmek mümkündür. Kendi şirketinizin ürünlerine, nakliye masraflarına ve benzeri ücretlere kolayca erişim sağlarsınız; ancak rakiplerinizin bilgilerini de bir tıkla keşfetme imkânınız olabilir. Hazırlık, en iyi tavizleri, en güncel fiyatları, maliyeti ve her birinin değerini incelemeyi içerir. Rakibinizin sizi, ihtiyaç duyduğunuz bilgilerle donatma ihtimali mevcuttur.

İstemekten Çekinmeyin

Karşı tarafın önemsiz gördüğü bir şeyi isterken çekinmenize veya kendinizi hırslı biri gibi görmenize gerek yoktur. Karşı tarafın neleri kabul etmeye yanaşacağını hiç bilemezsiniz. Elde edebileceğiniz ufak tavizleri istemezseniz sonradan pişman olabilirsiniz. Hedefinizi yüksek tutun. Hedefinizin çok yüksek olduğunu düşünseniz bile karşı tarafın gözüne o kadar büyük görünmeyebilir.

ÇOK FAZLA (YA DA ÇOK AZ) ÖDÜN VERMEK

Taviz verme sırası size geldiğinde en yaygın hatalardan biri, karşı tarafın sunduğunuz şeylere sizin gibi değer biçtiğini düşünmektir. Bunu yaparsanız, kaçınılmaz bir biçimde ya fazla ya da az ödün vermiş olursunuz. Mümkün olduğunda isteyeceğiniz tavizin karşı tarafın iş modeline nasıl uyacağını anlamaya çalışın. Örneğin, "tam zamanında" üretim tekniğiyle çalışıyorlarsa hızlandırılmış teslimatın onlar için kıymetli bir taviz olduğunu derhal anlarsınız.

Yine en iyi yaklaşım müzakereden önce hazırlanmak ve toplantı sırasında karşı tarafın iş modelini anlamaya çalışarak müzakere sırasında da hazırlıklı olmaya devam etmektir. Böylece onları neyin motive ettiğini ve onlar için en değerli (ve değersiz) şeyin ne olduğunu öğrenirsiniz. Bu sayede de doğru –ve en adil– teklifi sunma şansınız olur.

Karşılığında Bir Şey İstemeyi Unutmayın

Taviz verirken karşılığında mutlaka bir şey istemeyi unutmayın. Ve zamanlamanın da çok önemli olduğunu aklınızda bulundurun.

Daha sonra karşılık olarak bir şey isteyebileceğinizi düşündüğünüzden, bir tavizde bulunmanın hoş bir jest olacağını sanırsınız. Ancak o "daha sonra" hiçbir zaman gelmez ya da geldiğinde de kendinizi bir taviz daha vermeye mecbur hissedersiniz. Tavizleri not almıyorsanız ne verdiğinizi ve ne aldığınızı takip edemezsiniz.

Ayrıca geri dönüp o tavizde bulunduğunuz zamanki tartışmanın konularını yeniden değerlendirmeniz gerekebilir.

Yazıya Dökün

Bir müzakeredeki ana unsurları, kararları ve tavizleri mutlaka not alın. Böylece ne olduğunu, ne verilip ne alındığını takip edebilir, hangi hamlelerin gerekli olduğunu görebilirsiniz. Tıpkı bir mahkeme kaydı gibi, yazılı belgeler herkes için faydalı bir kaynak sağlar ve bir anlaşmaya çok daha kolay varılmasına yardımcı olur.

BAŞKA TUZAKLAR

Anlaşmayı Harcamak, Yanlış Riskler Almak, Dikkat Kaybı

Kapanış aşamasında yaptığınız hatalar, nihai anlaşmayı oluşturma ve kayda almayı gerektirdiğinden, size önceki bölümlerde bahsettiklerimizden daha pahalıya mal olabilir. Anlaşmanın sonunda müzakere bitirilir; anlaşma olduktan sonra artık geriye dönüş yoktur. Aşağıda bu hatalardan kaçınmak için birkaç ipucu bulabilirsiniz.

GRİ ALANLARDAN VEYA HATALARDAN BAHSETMEKTEN KORKMAYIN

Müzakerenin detaylarını yeniden incelerken yaptığınız yanlış bir hesaplamayla, sunumunuzdaki bir hatayla ya da tavizlerinizden birinde bir sorunla karşılaşabilirsiniz. Vermek istemediğiniz bir tavizde bulunduğunuzu bile fark edebilirsiniz. Bir hata olduğunu fark ettiğinizde, utanç verici olsa da hemen ondan bahsedin. Ne kadar çok beklerseniz hata o kadar kalıcı bir hal alır. Daha da kötüsü, bir taktik gereği bu hatayı özellikle yapmışsınız gibi görünebilir.

Kendi hatalarınızı gösterme cesaretinin de ötesinde, karşı tarafın son dakika taktiklerine karşı durma cesaretini de göstermelisiniz. Karşı taraf başka tavizlerde bulunmanızı da isterse, sırf sorun çıkarmamak ve anlaşmanın tamamlanmasına yardımcı olmak için buna boyun eğmeyin. Bu aşamada karşı taraf sizden pek hoşlanmayabilir; ancak yine de hayır demekten korkmayın.

Acele Etmeyin

Baskı hissettiğiniz için çeşitli kararlar vermek, özelikle de müzakerenin bitirilişi sırasında yapabileceğiniz en kötü hatalardan biridir. Anlaşmayı sonlandırmak için gereken zamanı ayırırsanız aldığınız

kararlardan çok daha emin olursunuz. Bazıları, taviz istememeniz ve anlaşmayı tamamlamanız için size kasıtlı olarak baskı yapmaya çalışacaktır. Son zamanlarda bir araba aldıysanız bunu fark etmişsinizdir.

Böyle yavaş ilerlemenin karşı tarafı sinirlendirme ihtimali olsa da kendinizi, hazır olmadığınız bir şeyde anlaşmaya mecbur hissetmeyin. Ayrıca, çoğu bitiş süresinin müzakere edilebilir olduğunu da aklınızda bulundurun. Sadece birkaç saat uzatma bile olsa bu süreyi verimli biçimde kullanın.

YANLIŞ RİSKLER ALMAK

Müzakere sırasında veya sonunda, herhangi bir müzakere stratejisi ya da taktiğinin kullanılması belirli riskler taşır ve doğal olarak da bu risklere değip değmeyeceğine karar verilmelidir. Herhangi bir müzakere unsurunun ya da tavizin riskini veya olumsuz tarafını, hatta buna harcanan süreyi, o unsurun veya tavizin ödülünü göz önünde bulundurarak ölçüp biçin.

Pek çok müzakereci bunu unutarak pek yarar sağlamayacak ayrıntılar üzerinde sıkı bir pazarlığa girer ya da nihai sonuca büyük fayda getirecek konulara yeterince önem göstermez. Bir şey, üzerinde tartışmaya değmiyorsa, tartışmayın! Daha önemli ve faydalı şeyler için kullanılabilecek zaman ve enerjinizi harcarsınız ve güvenilirliğiniz zedelenebilir.

Özellikle yatırımcılar söz konusu olduğunda risk almanın altın bir kuralı vardır: Sadece kaybetme lüksünüz olan şeylere yatırım yapın. Bu kural yatırımın ötesine geçer; herhangi bir taktik, taviz ya da teklifin, müzakerede kaybedebileceğiniz ya da vazgeçebileceğiniz bir şey olup olmadığına bakılmalıdır. Kaybedeceğiniz şeylerin uzun ya da kısa vadeli olabileceğini aklınızda bulundurun, bu sebeple tekrar müzakere etme şansı gibi uzun vadeli sonuçlar olabileceğini de unutmayın.

Alacağınız en büyük risklerden birinin müzakereye hazırlanmamak olduğunu unutmayın. Hazırlık eksikliği hem müzakerenin ilerleyişini sekteye uğratır hem de birçok olumsuz sonuçla karşı karşıya kalırsınız. Bu önemli adımı atlama riskine girmeyin.

Müzakere Etmekten Kaçınmayın

Evet, müzakere etmek stresli olabilir. Ancak bu, müzakereden kaçınmanız gerektiği anlamına gelmez. Anlaşmaya vardığınızı ya da anlaşmanın ana unsuru konusunda uzlaştığınızı varsayarak görüşmeyi sonlandırmak elbette ki güzel olurdu. Böylece hiç risk almazdınız değil mi? Hayır.

Ne olacağını biliyorsunuz. Anlaşmaya vardığınızı (ya da anlaşmanın ana unsuru konusunda uzlaştığınızı) varsaydığınızda, ancak bunu ne siz ne de karşı taraf teyit ettiğinde, işler genellikle gayet hızlı bir şekilde kötü sonuçlanır. Mesaj, e-posta ya da telefon görüşmesiyle bile olsa bunları konuşmak en iyisidir. Müzakereler (genellikle) süregiden bir ilişkinin bir parçasıdır. Müzakereden kaçınan kişi olmayın. Bu tür bir davranış kısa vadede hatalara, uzun vadede de ilişkinin zedelenmesine yol açar.

Unutmayın: Müzakere etmemek riskten kaçınmak gibi görünse de aslında riski doğurur!

HEDEFLERİNİZE ODAKLANIN

Bu hata ilk tuzağa, yani kazan-kazan yaklaşımını unutmaya oldukça yakındır. Ancak hedeflere odaklanmayı unutmak biraz daha genel bir hatadır ve kazan-kazan hedefinin tamamını destekleyen hedef ve amaçları kapsar.

Hedeflere ve amaçlara odaklanmamak yaygın ve tehlikeli bir tuzaktır. O ana, detaylara ya da içinde bulunduğunuz durumun kişisel dinamiklerine kendinizi o kadar kaptırırsınız ki orijinal

hedefler arka plana itilir. Buradaki tehlike, elbette ki başta belirlediğiniz şeyi başaramamanız veya daha da kötüsü, ipin ucunu kaçırmanızdır.

Asıl hedeflerinizi sürekli göz önünde bulundurursanız gerçekten de yanlış yapma riskiniz olmaz. Siz ve ekibiniz (ve karşı ekip) asıl amaç ve hedeflerinize sıkı sıkıya bağlı kalırsanız, öfke, endişe veya bunalma gibi hisler hem sizin dikkatinizi dağıtmaz hem de müzakereyi yoldan çıkarmaz. Hedeflerinizi bir yere yazarsanız onları takip etme şansınız olacaktır.

ÖRNEK İNCELEME

Müzakere Çıkmazına Girdiğinizde

Filmografik Yapım'ın kurucusu, CEO'su ve baş video editörü olarak iki saattir müzakere masasında uğraşıyorsunuz. En iyi kısa videolarınızı gösterdiniz, en iyi prodüksiyon paketlerinizi anlattınız ve hızlandırılmış prodüksiyon ve fiyatta bir indirim gibi bazı tavizleri düşünüyorsunuz, ancak bu tekliflerde henüz bulunmadınız.

Müşterileriniz Dewey ve Cheatum size boş gözlerle bakıyorlar. Onlarla iyi bir iletişim kurduğunuzu düşünmüyorsunuz. Aslında Dewey yöneticileri biraz sinirlenmiş görünüyor; yapılacak işleri var ve bir an evvel onlara dönmek istiyor gibi görünüyorlar.

Ne yaparsınız? Yanlışlıkla bir müzakere tuzağına mı düştünüz? Durumu gözden geçirme vakti.

Kazan-kazan amacından mı saptınız? Hâlâ kazan-kazan anlaşması yolunda mısınız? Onların nasıl kazanmış gibi hissedeceklerini detaylıca düşündünüz mü? Bunca yol aldınız ve şimdiye kadar sadece bir sonraki reklam filmleri için uygun takviminizi ve bütçeyi sundunuz. Anlaşmayı onlar için daha cazip ve çekici kılacak bir şey teklif ettiniz mi? Bir indirim? Prodüksiyon ve tamamlamayı hızlandırma? Bir düşünün. Sizin en güncel fiyat bilgilerinizi öğrenmek için bu toplantıya katılmadılar.

Dewey ve Cheatum'un da insan olduğunu unuttunuz mu? Onların zamanlarını mı çalıyorsunuz? Onlara gerçekten alakalı örnekler mi gösteriyorsunuz? Müzakereyi kontrol altında tutmak ya da duygusal bir tepki uyandırmak için sadece siz mi konuşuyorsunuz veya buna benzer bir şey mi yapıyorsunuz? Masadaki bireylerin, müzakereyi dağıtacak ya da amacından saptıracak kendi şahsi gündemleri veya meseleleri mi var? Onların dinamikleri neler? İstedikleri şeylerle uyum içindeler mi? Belki de siz onlara bu konuda yardımcı olabilirsiniz.

STRESİN ÖNEMİ

Stres, müzakerenin ilerleyişini fazlaca mı etkiliyor? Rahat mısınız? Onlar rahat görünüyor mu? Kendilerini rahatsız hissetmelerine sebep olacak herhangi bir şey mi söylüyor ya da yapıyorsunuz? Bunları düşünmek için biraz duraklayın. Gerekirse bir mola verin ve sohbet etmek için son zamanlarda işlerinin nasıl gittiğini, son reklamlarının nasıl sonuç verdiğini, özel hayatlarının yolunda olup olmadığını sorun. Stres faktörlerine dikkat ederek onları sakinleştirmeye çalışın.

Müzakere sırasında herhangi bir noktada tavizleri kötü mü yönettiniz? Belki de yukarıda belirtildiği gibi henüz bir tavizde bulunmadınız; fazla beklediniz. Belki de taviz verdiğinizi (örneğin onların mekânında çekim yapmayı teklif etmek gibi) zannederken bu onlar için önemsiz ya da hatta külfetli bir şey oldu. Yine bir an durup bunları gözden geçirin. Karşı tarafa pek vakit tanımadan, anlaşmayı fazla hızlı sonlandırmaya mı çalıştınız?

Onların önemsiz ya da zaman kaybı olarak nitelediği ayrıntılarda fazla mı zaman harcadınız? Yine gerçek işleri ve zaman kısıtlamaları olan gerçek insanlarla bir arada olduğunuzu unutmayın. Bir müzakerede karşı tarafın zamanını, özellikle de sözü onlara bırakmayarak ya da önemsiz detaylarla oyalanarak harcamadığınıza emin olun. Onların da konuşmalarına izin vermelisiniz.

Molaların sadece dinlenmek ve kahve içmek için değil, aynı zamanda durumu gözden geçirmek ve karşı tarafla samimi bir sohbet etmek için de kullanılabileceğini unutmayın. Birinin sizinle sürtüştüğünü veya zıddınıza gittiğini hissederseniz bu kişiyle konuşmaya çalışın. Bu rahatsızlığın sebebinin süreçle mi yoksa teklifle mi ilgili olduğunu öğrenin; yani müzakere süreci ve ilerleyişinden mi yoksa teklifinizden ve maliyetten mi rahatsızlar? Gayriresmi ufak bir araştırma, hem olayların içyüzünü kavramanızı kolaylaştırabilir hem de karşı tarafın ve sizin sinirlerinizi yatıştıra-

bilir. Tuzağı gerekli şekilde tespit edip müzakereyi bunu çözmeye yöneltirseniz, tekrar anlaşmaya dönüldüğünde bunun karşılığını olumlu olarak alırsınız.

"Tuvalet molası" dışında, bir müzakerede araları değerlendirmenin daha iyi bir yolu yoktur. Mümkün oldukça tuzaklardan kaçının, olduklarında da bunları hızlıca ve olumlu bir bakış açısıyla düzeltin.

BÖLÜM 8

BASKICI MÜZAKERE TAKTİKLERİ

Önceki bölümlerde bahsettiğimiz üzere, müzakereciler dikkatinizi asıl meselelerden uzaklaştırmak için sayısız taktik ve numara kullanabilmektedir. Ufak tefek taktiksel ve duygusal numaralar dikkatinizi dağıtabilir, hislerinizi hedef alabilir ya da görev odaklı tartışmaları daha şahsi konuşmalara yöneltebilir. Bunların genel panzehri, taktikleri fark etmek ve müzakereyi sakince yeniden asıl amaca yönlendirmektir.

Ancak bahsetmek istediğim daha büyük çaplı taktikler ve numaralar da mevcut; bunlardan, karşı tarafı anlaşmayı tamamen kaybetme korkusuyla acele ya da dikkatsizce kararlar almaya zorlayan baskıcı müzakere taktikleri olarak bahsedeceğim. Bu manevralar rakiplerin teklifleri, gerçek ya da hayali teslim süreleri ve her türden ültimatomu kapsar; hepsi de daha fazla müzakere etmenin pek mümkün olmadığı algısını yaratır.

Günümüz hızlı iş dünyasında bir sonuca varma dürtüsü, olduğundan daha acil gelebilir. Her şey çok hızlı gerçekleşir. Herkes işte, toplantılarda, sohbetlerde ve müzakerelerde çok hızlıdır. Bu sebeple, gerçekten baskıcı taktiklerle sadece sadede gelme ve zaman kazanma isteğini birbirinden ayırmak önemlidir.

Size bu bölümde anlatacağım baskıcı taktikleri fark etmeyi öğrendiğinizde zannettiğinizden daha fazla müzakere alanınız olduğunu keşfedeceksiniz. Siz de bu taktiklerden birkaçını kullanmak isteyebilirsiniz.

GERÇEKÇİ OLMAYAN İLK TEKLİF

Karşılıklı Özveri Aralığını Büyütmek

Müzakere mekânına gidiyorsunuz. Ceketinizi çıkarıyor, karşı tarafla selamlaşıyor, dizüstü bilgisayarınızı açıyor, telefonunuzu kapıyor ve işe koyuluyorsunuz. Görüşmeye daha yeni başlamışken ilk teklifi yapıveriyorsunuz: "Size, tanesi 25 dolardan bin tane alet satacağız," derken her biri için 15 dolara kadar düşebileceğinizi gayet iyi biliyorsunuz.

Gerçekçi olmayan bir ilk teklifte bulunmak, karşı tarafın size ne kadar vermek veya sizden ne kadar almak istediğine dair bir fikir edinmenize yardımcı olan bir yoldur. Teklifi ortaya bırakırsınız, sonra da karşı tarafın tepkisini ölçersiniz. Öncelikle yüz ifadesine –öfke, memnuniyetsizlik, şaşkınlık, sakinlik veya hevesli olma– bakarak neyin kabul edilebilir olduğu veya nelerin müzakere sınırları içinde bulunduğu konusunda bir fikir edinebilirsiniz. İkinci olarak, gerçekçi olmayan ilk teklif, müzakereyi sizin gerçekte istediğiniz anlaşmaya doğru çeken bir yem gibi iş görür.

Savunma Yapmak

Eğer böyle zorlayıcı bir teklifle karşı karşıyaysanız, en iyi savunma elbette hazırlıklı olmanızdır. Piyasayı tanıyın ve neyin sınırlar içinde ve dışında kaldığını bilin. Bu bilgiyi karşı tarafa göstermekten çekinmeyin. Böylece onların saygısını kazanırsınız ve benzer numaralarını bertaraf etmiş olursunuz. Pek hazırlıklı değilseniz ve teklifin gerçekçi olmadığını düşünüyorsanız internette araştırma yapın, hatta hızlıca bilgi edinmek için bir mola bile verebilirsiniz. Teklifin gerçekçi olmadığını öğrendiğinizde bundan bahsedebilir ya da siz de kendi gerçekçi olmayan teklifinizi sunabilirsiniz.

Gerçekçi olmayan bir tekliften kaçınmak için savunma yapmanın bir başka yolu da ilk teklifi yapan olmaktır. Bu taktik aynı

zamanda, müzakere için bir başlangıç noktasını güvence altına almanızı sağlar. Fazla cömert bir teklifte bulunarak kendinizi avantajsız bir duruma sokmamak için dikkat edin. Bilinçli –ancak bir parça agresif– bir teklif sunmaya çalışın. Bunun sadece bir başlangıç noktası olduğunu unutmayın.

Biraz kaba bir tavır olsa da, karşı tarafın gerçekçi olmayan teklifini tamamen görmezden gelerek de onu etkisiz hale getirebilirsiniz. Teklifin düşünmeye dahi değmeyeceği mesajını incelikli bir biçimde karşı tarafa iletmek için tamamen başka bir şeyden bahsetmeye başlayabilirsiniz.

Karşı Tarafı Gücendirmemeye Dikkat Edin

Gerçekçi olmayan teklif taktiğini uyguluyorsanız dikkatli olun. Özellikle de iyi hazırlanıp piyasa araştırması yaptıysa ve kafasında bir rakam varsa, karşı taraf bu taktiğe gücenebilir. Karşı tarafın hazırlıklı ve bilgili olduğunu ve/veya birkaç alternatifi bulunduğunu hissediyorsanız, inandırıcılıktan uzak bir teklifle müzakereye başlamayın. Niyetinizi fark etmeleri, tüm taktiğin ters tepmesine sebep olabilir. Asla karşı tarafa aptal ya da bilgisiz muamelesi yapmayın.

"TEK SEFERLİK" TEKLİF

Şimdi Harekete Geçerseniz Kazanırsınız

Bir tüketici olarak bununla sürekli karşılaşıyorsunuz. "Bugün satın alırsanız yüzde 30 indirim kazanırsınız." Sadece ama sadece *bugüne* özel. Bu durumda ne yaparsınız? İyi bir indirim kazanmak için, ihtiyacınız olsa da olmasa da bugün satın alma dürtüsü oluşur. Çünkü ertesi sabah uyanıp onu satın almak istediğinize karar verirseniz yüzde 30 daha fazla ödeyeceksiniz. Buna izin veremeyiz, öyle değil mi?

Bu tipik satış taktiğine müzakerelerde de sıkça rastlanır: "Bugün sipariş ederseniz teslimat ücreti almayacağız." Kışkırtıcı değil mi?

Bu müzakereye hazırlanmak için harcadığınız zamanı ve çabayı hatırlayın. Bu numaraya kapılarak hepsini bir kenara mı atacaksınız? Tek seferlik teklif numarası, anlaşmayı hızlıca sonlandırmak için üzerinizde baskı oluşturmak üzere tasarlanmıştır. Bu baskı, önceden kafanızda canlandırdığınız yoldan uzaklaşmanıza ve –her zaman olmasa da– kötü kararlar almanıza sebep olabilir. Elbette ki modern dünyada kararların genelde hızlıca verilmesi gerekir. Ancak hızlı bir kararla aceleci bir karar arasında fark vardır.

Savunma Yapmak

Yine bu numarayı etkisiz hale getirmenin en iyi yolu sakin kalmak ve piyasayı bilmektir. Bırakın yaptığınız hazırlıklar ve bilginiz sizi yönlendirsin. Hazır olduğunuzda bir karar verin. Acele etmeyin ve molalar vererek ya da o "katı" teslim tarihini biraz esnetmek için müzakerede bulunarak biraz daha zaman kazanın. Acele etmeden daha fazla araştırma yapın, soru sorun, teklifin hedeflerinizle uyumlu olup olmadığını kontrol edin ve ekibinize danışın; gerekirse bunlar için karşı taraftan süre isteyin.

Gerçekçi olmayan bir teklif durumunda, bu taktiği tamamen görmezden gelebilirsiniz. Karşı taraf tek seferlik bir teklifte bulun-

duğunda eldeki meseleleri tartışmaya devam ederek ya da yenilerinden bahsederek teklifi sürüncemede bırakın ya da tamamen yok sayın. Bu pasif-agresif teknik size biraz zaman kazandırır ve duygusal bir tepki vermenizi engeller. Bir karşılık vermeden önce, bu tek seferlik teklifin yeniden sunulup sunulmayacağına bakın. Sunulursa da ona daha hazır olursunuz ve duygusal bir tepki verme ihtimaliniz de o ölçüde azalır.

Hızlıca hazırlayabilirseniz siz de kendi tek seferlik teklifinizi sunarak karşılık verebilirsiniz. Ayrıca sadece savunma yapmak için değil, ekibinizin avantajına kullanmak üzere önceden birkaç tane tek seferlik teklif hazırlamanın da fena bir fikir olmadığını unutmayın.



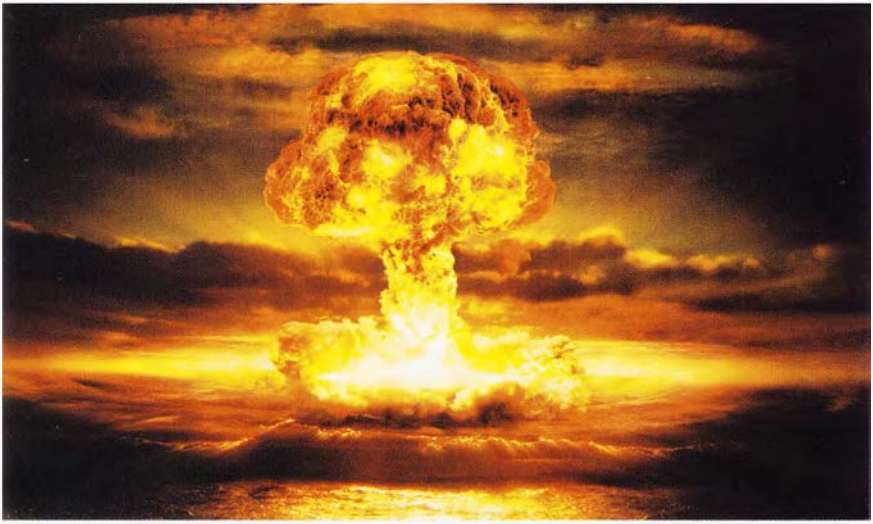
En eski para birimlerinden biri de deniz salyangozlarıydı. 3000 yıldan daha uzun bir süre öncesinde, Çin'de hizmet ve mallar karşılığında kullanılıyorlardı. Ekonomik müzakerelerin temel unsuru olan bu para birimi, zaman içinde yerini gümüş ve altından yapılma sikkelere bıraktı.



Roma Cumhuriyeti'nin, ticaret anlaşmalarından arazi satışlarına dek her şeyi müzakere ettiği Roma Forumu'nun kalıntıları. Yakınındaki Senato'da da en varlıklı vatandaşlar, Cumhuriyet'in yasa ve anlaşmalarını müzakere ederlerdi.



Amerika tarihindeki en önemli müzakerelerden biri, Philadelphia'da 1781 yılında on üç eski koloninin delegelerinin yeni bir ülkeyi, Amerika Birleşik Devletleri'ni şekillendirmesiydi. Müzakere ettikleri konular arasında kölelik, farklı eyaletlerin nispi temsil sistemi ve başkanın görevleri ve güçleri vardı.



John F. Kennedy şöyle demiştir: "Asla korkuyla müzakere etmeyelim. Ama müzakere etmekten de asla korkmayalım." Kennedy başkanlığında müzakere edilen en önemli anlaşmalardan biri, Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler Birliği arasında 1963 yılında gerçekleşen, nükleer silah testlerini sınırlayan Kısmi Test Yasağı Anlaşması'ydı.



Vietnam Savaşı, yıllar süren müzakerelerden sonra resmi olarak 1975 yılında son buldu. Savaşı sonlandıran Paris Barış Anlaşması sebebiyle, Amerika Birleşik Devletleri ulusal güvenlik danışmanı Dr. Henry Kissinger ve Vietnam'ın baş müzakerecisi Le Durc Tho Nobel Barış Ödülü almışlardır. Günümüzde savaş ve savaşın mağdurları, burada görülene benzer pek çok anıt sayesinde hâlâ anılmaktadır.





Karşı sayfa üst: Birleşmiş Milletler, pek çok uluslararası müzakerenin gerçekleştiği tek forumdur. BM sıklıkla, ülkeler arasındaki ticari ilişkilerden sınır çatışmalarına dek değişen anlaşmazlıklarda aracı görev üstlenmektedir.

Karşı sayfa alt: Tüketici korumasına odaklanan hükümet kuruluşu Federal Ticaret Komisyonu, Kongre tarafından 1914 yılında oluşturulmuştur. FTC, büyük ölçekli bir satın alma (örneğin ev) durumunda, alıcının fikrini değiştirmesi için üç günü olmasını zorunlu kılar. Federal kanunlar ve eyalet kanunları zaman zaman müzakere şartlarını ya da sonuçlarını etkileyebilmektedir.

Bu sayfa: Zorlu bir müzakereci olan Başkan Theodore Roosevelt, Amerikan hükümeti adına müzakere edenlere şu tavsiyede bulunmuştur: "Sakin konuşun ama güçlü durun." Bir başka deyişle Roosevelt kuru gürültülerden kaçınmayı, bunun yerine kararlı ve adil bir güç sergilemeyi teşvik etmiştir. Roosevelt, 1905 yılında Rus-Japon Savaşı'nın bitmesine arabuluculuk ettiği için Nobel Ödülü almıştır.

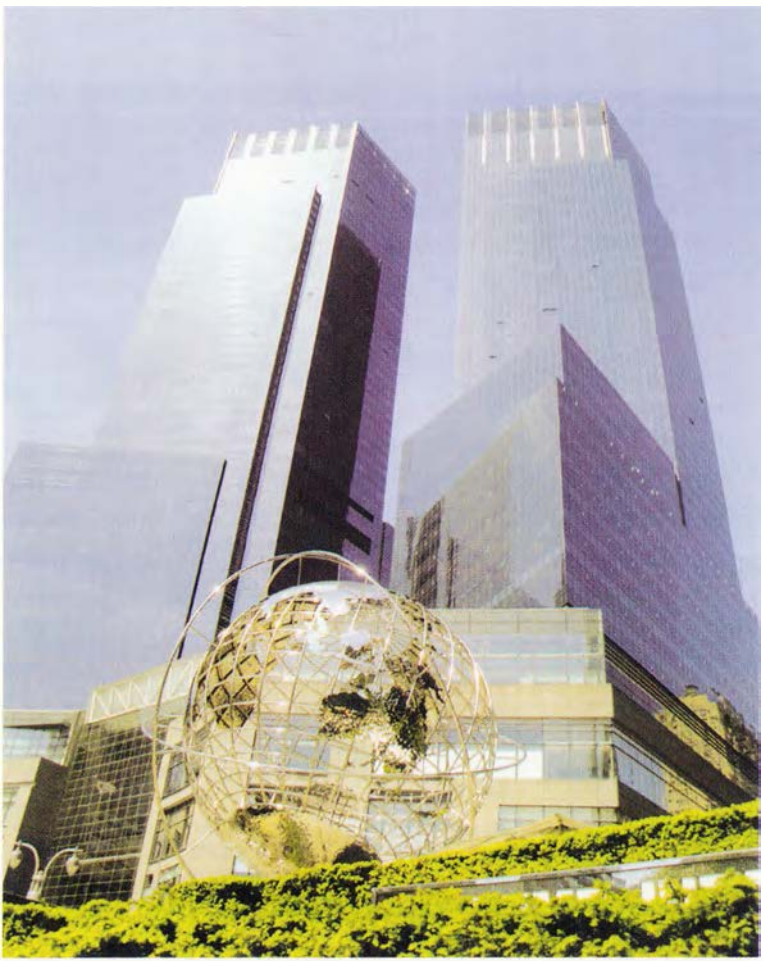




"Dikkati başka yöne çekmek," yani İngilizce ifadesiyle "red herring" (ringa balığı) karşı tarafın kafasını karıştırmak, dikkatini dağıtmak için uygulanan bir taktiktir. "Red herring" ifadesi muhtemelen on dokuzuncu yüzyıl radikallerinden, William Cobbett'nin köpeklerin dikkatini tilkilerden uzaklaştırmak üzere ringa balığının kokusunu kullanması sebebiyle türemiştir. O zamandan beri de birinin dikkatini kasıtlı olarak yanlış yöne çekmeyi anlatırken kullanılmaktadır.



Çoğu insanın, yaşamlarının herhangi bir noktasında yapacağı en yaygın müzakerelerden biri araba satın alma sırasında gerçekleşir. Araba, fiyatın müzakere edilebilir olduğu nadir büyük alışveriş unsurlarındandır; bir diğeri de evdir. Araba fiyatı pazarlığı, insanların giriştiği en büyük müzakerelerden biridir.



Yirmi birinci yüzyılın başındaki en büyük şirket müzakerelerinden biri 2000 yılında gerçekleşen, AOL ve Time Warner şirketlerinin birleşmesiydi. Bu birleşme, dünyadaki en büyük medya firmalarından birini yaratmış (merkezleri burada görülmektedir) ve o dönem geniş kitlelerce büyük bir başarı olarak takdir görmüştür. Ancak müzakerelerdeki net olmayan şartların başarısız şekilde uygulanması sonucunda şirket pek çok zorlukla karşı karşıya kalmış, 2009 yılında AOL ayrı bir şirket haline gelmiştir.



Bir şirket müzakeresinin sonucu muhtemelen bir kontrat olacaktır. Belgenin düzenlenmesi konusunda kontrol sahibi olunacağı için kontratı hazırlayan taraf genellikle avantajlı olarak değerlendirilir. Her iki taraf da imzalarıyla, müzakere sonunda ulaşılan şartları anladıklarını ve kabul ettiklerini belirtmiş olur.

AZ BULUNMA VE OYUNU GECİKTİRME

Fırsatı Kaçırmadan Harekete Geçin

Bu numarayla herkes gündelik hayatta karşılaşmıştır. Örneğin yüksek çözünürlüklü yeni bir televizyon için indirimli, iyi bir fiyat bulmak için bir mağazaya gidiyorsunuz. Satıcı sakince size televizyonun özelliklerini methediyor, sonra da yine sakince bunlardan sadece iki tane kaldığını ve stok bitince bir daha gelmeyeceğini söylüyor.

Ne yaparsınız? Zaten bunun iyi bir fiyat olduğunu düşünüyorsanız televizyonu satın alırsınız. Neden mi? Çünkü tıpkı tek seferlik teklifte olduğu gibi ertesi sabah, "Hızlı davransaydım o harika fırsatı kaçırmazdım," diye düşünmek istemiyorsunuz.

Kesinlikle. Müzakerelerde de sürekli böyle olur. Karşı taraf sizde stok azlığı, prodüksiyon kapasitesi veya o anda kabul etmezseniz anlaşmayı sekteye uğratabilecek başka bir unsur hakkında yanıltıcı bir his uyandırır.

Savunma Yapmak

Az bulunma numarasının kullanıldığından şüpheleniyorsanız, en iyi yaklaşım bunu doğrulamak üzere sorular sormaktır. Gerçek olup olmadığını belirlemeye çalışın: "Arka tarafta bu televizyonlardan başka var mı? Sipariş üzerine getiriliyor mu? İnternette bulmak mümkün mü?" Ayrıca alternatifleri de araştırın. "Bu televizyonu satın almazsam, benzer fiyatta ve hemen hemen aynı özelliklere sahip başka hangi televizyonları önerirsiniz?" Pek çok başka alternatif olduğunu ve bir BATNA'nın (Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Alternatif) ortaya çıktığını göreceksiniz; yani model gerçekten az sayıda mevcut olsa bile, acilen karar vermenize sebep olacak büyüklükte bir faktör değil.

Çoğu numarada olduğu gibi en iyi savunma oyunu fark etmek, neler olduğunu anlamak için düşünmek, sorular sormak ve kararınızı sakince ve profesyonelce vermektir.

OYUNU GECİKTİRME

Oyunu geciktirme "bugün al" taktiğinin tam tersidir. Geciktirme taktikleri oyalamak, ne kadar ısrarcı olacağınızı ölçmek ya da geçici bir süreliğine sizi teskin etmek için, müzakereciler tarafından kullanılır.

Karşı taraf oyalamaya başladığında genellikle taleplerinizin "kabul edilemez" olduğunu ve araştırmak, ana ofisle görüşmek ve size geri dönmek için daha fazla zamana ihtiyacı olduğunu belirterek müzakereyi durdurur. Sıklıkla müzakerenin ilerlemesine ayak diriyormuş gibi görünür. Zamanı, savunma ve bazen de saldırı için bir silah olarak kullanır; işleri yeniden yoluna sokmak için bir tavizde bulunmanızı çok istiyor olabilir.

Biraz oyalanmanın muhtemelen yerinde olduğunu unutmayın; daha iyi bir teklif için ana ofisle bağlantıya geçmesi sizin yararınıza olabilir. Ancak bu oyalamanın agresif bir taktik mi yoksa yararınıza mı olduğuna o anda karar vermeniz gerekir.

Bunun daha belirsiz olarak yapılanı, ısrarınızı ölçmek için uygulanan kasıtlı gecikmelerdir. Böyle durumlarda karşı taraf bu anlaşmayı ve onunla iş yapmayı ne kadar çok istediğinizi görmek ister. Araba galerilerindeki satış temsilcileri, özellikle de çok meşgul değillerse ve sizi bekletecek vakitleri varsa bunu yaparlar; tuvalete ya da kahve almaya giderek yanınızdan uzaklaşırlar, sonra da dönüp anlaşma için ne kadar istekli olduğunuzu anlarlar.

Savunma Yapmak

Karşı tarafa, vermek üzere olduğu kararlar konusunda rahat hissetmesi için her şeyi özümseme zamanı tanımakta bir sakınca

yoktur; yeter ki bir sınır belirleyin. Sizi oyaladıklarından şüpheleniyorsanız, en iyisi bunun sebebinin ne olduğunu sorup öğrenmek, sonra da bunu çözmektir. Müzakere çarklarını harekete geçirmek için hemen taviz vermeye başlamayın. Geciktirme/ısrar testi, saçma bir kedi-fare oyunu gibi gelebilir. Bu oyunu oynamanın en iyi yolu da numarayı fark etmek, duygularınızı belli etmemek ve müzakereye profesyonel bir şekilde devam etmektir.

Elbette ki bu numarayla baş etmenin en iyi yollarından biri belirlenmiş gündem takvimini çıkarıvermek ve odadaki herkese neyin ne zaman olacağını hatırlatmaktır.

Onları Konuşturun

Oyunu geciktirme taktiğini etkisiz kılmanın en iyi yollarından biri, karşı tarafın müzakereden ne kadar süreyle uzaklaşacağına dair kesin süreler istemektir. Gecikme nedeni gerçekse, size derhal net bir yanıt verecektir: "Üretim müdürümüzle görüşmek için iki saate ihtiyacımız var, size dönüş yapacağız" ya da "Tuvalete gidip geleceğim, beş dakikaya dönerim." Net bir yanıt vermekte zorlanıyorsa, bu geciktirme numarasını kullandığının bir kanıtı olabilir.

SAHTE SINIRLAR VE SAHTE TAVİZLER

Kuma Çizilen Sınırlar

Burada, ara sıra karşınıza çıkan iki müzakere numarasından daha bahsedeceğim: sahte sınır ve sahte taviz.

SAHTE SINIR NUMARASI

Bu da yaygın bir numaradır. Bir ebeveynseniz, büyük ihtimalle bu taktiği ara sıra uyguluyorsunuzdur: ötesine geçemeyeceğiniz kesin veya sahte bir sınır taktiği. "Sana 400 dolarlık bir bisiklet alamam. 350 dolarlıkla idare edeceksin." Elbette ki bir bisiklete 400 dolar verebilirsiniz; sadece vermemeyi tercih ediyorsunuz.

İş dünyasındaki sahte sınırlar bu kadar göze batmazlar ve genellikle harici "sebeplere" dayanırlar. Örneğin, "Bu aletler için 14 doları kabul edemem çünkü patronum buna izin vermez; 15 dolar ödemeniz gerek." Tabii ki bu noktada patronun gerçekten işin içinde olup olmadığını asla bilemezsiniz. Sahte veya düzmece sorun bir ültimatom, anlaşmanın müzakere edilemeyen sınırı gibidir. Müzakerenin tamamlanmasını hızlandırmanın ve tavizlere yol açabilecek başka tartışmalardan kaçınmanın bir yoludur.

Savunma Yapmak

Sahte bir sınır yaratıldığından şüpheleniyorsanız, atılacak ilk adım bunun geçerliliğini sorgulamaktır; sınırın gerçekten olup olmadığını öğrenin. Sınır koyan yöneticinin tam olarak ne söylediğini, bunu ne zaman ve nasıl dediğini sorun. İkinci adım olarak da anlaşmaya bir "bütün" olarak bakın ve –fiyat kesinlikle 15 dolarsa– teslimat, garanti, servis ve destek veya fiyat sabit olsa bile size başka avantajlar sağlayabilecek başka konularda tavizler verip veremeyeceğini sorun. Siz de birkaç taviz hazırlamak isteyebilir-

siniz. Böylece daha iyi bir anlaşma yaparsınız ve karşı taraf diğer tavizlerdense fiyat indiriminin daha kârlı olacağını fark ederse bir indirim bile kazanırsınız.

Kısacası, size sahte bir sınır koyduklarında müzakere bitmiş sayılmaz. Hatta daha yeni başlamıştır.

SAHTE TAVİZ NUMARASI

Diyelim ki vitrininde harika bir ceket gördüğünüz bir mağazaya girdiniz. Satış temsilcisi size yaklaşıp "Bu ceket aslında 75 dolar ama size 65 dolara veririm" dedi. Daha en başından size iyi bir indirim yapıyor. Nazikçe gülümseyip ceketi incelemeye devam edersiniz. Bir anda satış temsilcisi şöyle der: "Ceketi gerçekten beğendiniz, o zaman size 55 dolar olsun."

Bir indirim daha mı? Şimdi gerçekten ilgileniyorsunuz! Kumaş kalitesi, yıkama talimatları gibi bilgileri öğreniyorsunuz ve satış temsilcisi fiyatı 10 dolar daha indiriyor. Büyük ikramiyeyi kazanmış gibi hissederek ceketin parasını ödüyor ve memnun bir şekilde dükkândan ayrılıyorsunuz. Beş dakika sonra içeri başka bir muhtemel müşteri giriyor, cekete bakıyor ve zeki satış temsilcisi şöyle diyor: "Bu ceket aslında 85 dolar ama size 75 dolar olur."

Her iki durumda da satıcının aklında zaten bir rakam vardı. Fiyatı abartarak, sonra da birkaç indirimde bulunarak büyük bir fırsat yakalamış gibi hissetmenizi sağladı.

Savunma Yapmak

Bu, 5. bölümde bahsedilen yem taktiğinden pek farklı değildir. Ürün için size normal değerinden daha yüksek, sahte bir fiyat verilir. Karşı taraf bu rakamı indirdikçe siz iyi bir fırsat yakalamış hissine kapılırsınız. Duygularınız ağır basar ve olduğundan daha iyi bir indirim yakaladığınızı zannederek fırsatı derhal kaparsınız.

Hazırlık –örneğin, bu tarz ceketlerin başka dükkanlarda ne kadar olduğunu araştırmak– dışında uygulanacak en iyi savunma, orijinal fiyatın doğruluğunu bir şekilde teyit etmektir. Bir fiyat etiketi, fiyat listesi, hatta geçmiş satışlara ait bir kanıt olup olmadığına bakın. Orijinal fiyatı indirimler olmaksızın değerlendirin. Sizce böyle bir ürün için gerçekçi bir fiyat mı? Son olarak da satış temsilcisine neden bu kadar büyük bir indirim yaptığını sorun. "İyi gününe denk gelmesi" ya da "Havanın güneşli olması" muhtemelen yeterli bahaneler değildir. Ayrıca daha karmaşık bir anlaşmada, eğer bunun karşılığında sizden bir şey istenmiyorsa, o zaman gerçek bir taviz kazanmamış olma ihtimaliniz yüksektir. Neyin gerçek neyin sahte olduğunu anladıktan sonra mantıklı hareket edin; duygularınızın sizin yerinize karar vermesine izin vermeyin.

REKABET VE TESLİM SÜRELERİ

Dış Baskıyla Avantaj Kazanmak

Kötü ya da beklenmedik sonuçlar doğurabilecek tavizlere ve/veya acele kararlara zorlamak için müzakerede baskı yaratan iki numara daha vardır.

REKABET NUMARASI

Burada gerçek rekabet ya da rakip teklifler müzakerede bir tür sahte müşteri gibi kullanılır. Bu taktik, örneğin cep telefonu operatörü seçerken işe yarar. Birkaç farklı operatörü gezerek onların tekliflerini öğrenebilirsiniz. Size en iyi uyan teklifi bulduğunuzda B firmasına da baktığınızı ve onların fiyat teklifini ciddi olarak düşündüğünüzü belirtin. On seferden dokuzunda derhal yeni bir teklif alırsınız. En iyi teklife ulaşana dek bu taktiği sürdürün.

Savunma Yapmak

Rollerin değiştiğini varsayalım; rakibiniz, sizden daha iyi bir anlaşma koparmak için birkaç rakip tekliften bahsediyor. Üzerinizde bir baskı hissediyorsunuz. Ancak rakiplerin tam olarak ne teklif ettiğini bilemeyebilirsiniz; hazırlıklı olursanız bunu öğrenirsiniz! Rakipler hakkında pek bilginiz yoksa diğer tekliflerin detaylarını sorun. İyi bir fiyat sunmak için veri hizmeti ya da sinyal kapsamı gibi diğer özelliklerin paketten çıkarılıp çıkarılmadığını öğrenin. Karşı taraf bunu bilmiyorsa başından beri size blöf yapıyor olabilir; biliyorsa da rakibiniz hakkında daha çok şey öğrenirsiniz. Rakip tekliflerin gerçekten doğru olduğuna karar verirseniz buna göre, doğru olmadığına karar verirseniz de ona göre müzakere etmelisiniz.

TESLİM SÜRESİ NUMARASI

Anlaşmanın ortasında veya sonunda gerçekleşmesi gereken teslim süreleri, sadece müzakerenin işlemesine yardımcı olmak için değil, müzakerecilere baskı uygulamak için de kullanılabilir. Özellikle hızla ilerleyen modern dünyadaki müzakerelerde teslim süreleri bir gün, birkaç saat, hatta birkaç dakika olabilir; neredeyse her an bir şeyler teslim edilmektedir.

Teslim süreleri, özellikle de daha önceden ortak bir karar alınmadıysa baskıcı bir taktik olarak son dakika tavizleri istemek için sıklıkla kullanılır. İnsanlar, zaman sınırlamalarıyla karşılaştıklarında doğal olarak taviz verme eğilimindedirler. Bir anda çok fazla şey üzerimize geldiğinde, bunları çözmeye çalışmaktansa en acil ve stres yaratan faktörden (ya da faktörlerden) kurtulmak daha kolay gelir. Haftaya pazartesi işgücü sözleşmesinin süresi mi doluyor? Revizyonları tamamlatmak için bazı tavizler vermeye hazırlıklı olsanız iyi edersiniz.

Savunma Yapmak

Elbette ki bu numaraya karşı başlıca savunma, teslim tarihinin gerçek olup olmadığını öğrenmektir. Teslim süreleri, özellikle de tek bir tarafın belirlediği teslim süreleri gerçek olabileceği gibi, anlaşmayı hızlandırmak adına bir taktik icabı belirlenmiş de olabilir. Sorular sorarak bitiş süresinin neye dayandığını ve sebebini irdeleyin. Aynı zamanda esneklik payı da isteyin; zaman kısıtlamasına dayalı sebepler nadiren değiştirilemez boyutta olur. Karşı tarafın yanıtları, bitiş süresinin gerçek olup olmadığı hakkında size bir fikir verebilir, aynı zamanda teslim tarihinin de müzakere edilebilir olup olmadığını gösterebilir.

Bazı teslim süreleri o kadar resmi olmayabilir ya da daha uygun düştükleri için belirlenmiş olabilir. "Bu öğlen saat üçteki uçağa

yetişmem gerek," bir zaman sınırlamasını belirtir, ancak belki de bu üstesinden gelinemeyecek bir kısıtlama değildir; neticede daha sonraki bir saatte de uçak olabilir veya görüşmeye online olarak devam edilebilir. Yine, birkaç soru sormanın –ve karşı tarafı biraz daha kalmaya ikna etmek için bir tavizin– faydası dokunabilir.

SON DAKİKA TEKLİFLERİ VE BİLGİ SAKLAMA

Sonucu Etkilemek İçin Son İki Baskıcı Taktik

Yukarıda bahsettiğim üzere, baskıcı taktiklerin amacı genellikle hata yapmanız ve niyet ettiğinizden daha fazla tavizde bulunmanız için dengenizi bozmaktır. Bu son iki taktik de aynı amaca hizmet eder.

SON DAKİKA TEKLİFİ NUMARASI

Tam dizüstü bilgisayarınızı kapayıp anlaşmayı bağlamak üzereyken karşı tarafın şöyle dediğini duyarsınız: "Bir dakika! Size başka bir teklifimiz var!" Bu noktada nasıl bir ruh hali içindesiniz? Elbette ki her şeyi sonlandırmak istiyorsunuz.

Bir şeyi –örneğin bir dönem ödevi veya final sınavını– bitirdiğinizde ya da bitirmek üzereyken isteyeceğiniz en son şey onu bir kez daha gözden geçirmektir. Ödevi yeniden incelememek için ne gerekirse vermeye razı olursunuz. Peki, bu durumda ne yaparsınız? Sırf işleri olduğu haliyle korumak için ödün verirsiniz. Elbette ki karşı tarafın istediği şey de budur. Benzer şekilde ev sahibiniz, kira zammını size söylemek için ay sonuna kadar bekleyebilir; çünkü ay sonunda zaten bir ay daha o evde kalacağınız düşüncesinde olursunuz, ayrıca o kadar kısa sürede başka bir yere taşınmanın zor olacağından bahsetmeye gerek bile yoktur.

Savunma Yapmak

Bu numaraya karşı savunma yapmak zordur çünkü son dakikada ne geleceğini öngöremezsiniz. Tabii karşı taraf bunu daha önce yaptıysa, bu son müzakere için "temel kurallar" belirleyerek bundan önceden bahsedebilirsiniz. Anlaşma süresinin uzatılmasını da isteyebilirsiniz. Bu sayede kendinizi toparlayıp yeniden müzakere

havasına girmek için zamanınız olur. Bitirilmiş bir anlaşmayı bozmamak için duygusal bir şekilde acele karar vermekten kurtulmuş olursunuz.

Hızlı Anlaşmalara Varmak

Kısıtlı teslim süreleri sizi hızlı anlaşmalara götürebilir ve en verimli "hızlı anlaşma"ya sahip ekip kârlı çıkar. Ekiplerden biri veya her ikisi de donanımlı ve organize olduğunda yapılan verimli ve hızlı anlaşmalar, hızlı ve etkili bir sunuma imkân tanır. Zaman kısıtlamaları olduğunda hızlıca anlaşmaya varmak her iki tarafı da rahatlatır ve anlaşmayı yöneten tarafa daha büyük bir kazanç sağlama ihtimali vardır. Ancak size bir hızlı anlaşma teklifi sunulduğunda, güç dengesinin nispeten eşit olmasına ve bir yanıt vermeden önce bunu düşünmek ve hazırlanmak için zamanınız olmasına dikkat edin.

Özellikle de hızla ilerleyen modern müzakere çağında, hızlı bir anlaşma teklifi yapmak ve ona yanıt vermek önemli bir müzakere silahıdır.

BİLGİ SAKLAMA NUMARASI

Son dakika teklifine benzer şekilde, karşı taraf ek bir bilgi sunmak için son ana kadar bekleyip bu yeni haberi sindirmeniz için size çok az zaman bırakır. Yeni bilgiyi tamamen dikkate almadan razı gelip gelmeyeceğinizi görmek ister. 15 dolarlık bir teklifi kabul etmek üzereyseniz şöyle bir örnekle karşılaşabilirsiniz: "Bu aletlerin beyaz olanlarını isterseniz elimde o renkten fazladan var, size tanesi 13 dolardan verebilirim." Şimdi beyaz rengin uygun olup olmadığına karar vermelisiniz; ayrıca karşı tarafın bir sebepten ötürü beyazları elinden çıkarmaya çalışıp çalışmadığını da anlamalısınız.

Savunma Yapmak

Savunma basittir: Daha çok zaman isteyin. Kontrolünüzü koruyun; objektif biçimde değerlendirin. Dengenizi korumak adına tavizlerinizden bazılarını geri çekebilir ya da karşı tarafın değerlendirmesi için siz de yeni bir bilgi sunabilirsiniz.

O Anda İstemek: Taktik Olarak Teslim Sürelerini Kullanma

Çoğu taviz, müzakerenin (eğer varsa) bitiş tarihine doğru yapılır. Bunun basit bir açıklaması vardır. Her iki taraf da müzakere sürecine ne kadar çok vakit harcarsa geri adım atmaları ya da çekilmeleri o kadar düşük ihtimaldir. Bir taraf yeni tavizler talep ederse, karşı taraf müzakereyi başarıyla sonuçlandırmak için ödün vermeye daha eğilimlidir. Ancak müzakerenin sonuna kadar sabırlı olup yeni bir bilgi paylaşmak gibi son dakika taktiklerini kullanmak büyük risk taşıyan bir stratejidir; bunun için çok sabırlı olmanız ve kendinize güvenmeniz gerekir.

Karşı taraf da onları bertaraf edecek kadar zaman sınırlamaları taktikleri ve baskılarını bilmektedir. Bunun farkında olun ve gündemi kontrol altında tutmak adına bitiş sürelerini daraltıp genişletmekten çekinmeyin. Bitiş sürelerini bilin ve müzakeredeki güç dengesini korumak için bunları kullanın.

On birinci saat dolduğunda en iyi anlaşma için daha fazla zamana ihtiyacınız varsa müzakereyi uzatmaya karşı çıkmayın. En iyi kazan-kazan anlaşmasına bu şekilde ulaşacak olabilirsiniz.

ÖRNEK ÇALIŞMA

Rakip Firmanın Lensi Daha mı Uzun?

Ücretsiz olarak hızlandırılmış prodüksiyon teklifinize rağmen Dewey ve Cheatum ayak diremeye devam ediyor, müzakereler uzayıp gidiyor. Ne zaman bir konuyu karara bağlamaya çalışsanız, Dewey yöneticileri başka bir konuya geçmek istiyor gibi görünüyor. Şu anda da rakiplerinize odaklanmış durumdalar.

Filmografik Yapım'ın kurucusu/CEO'su/baş video editörü olarak şöyle ifadeler duyuyorsunuz: "Evet, teklifiniz güzel ancak CMY Video, X ve Y hizmetlerini sizden Z dolar daha düşüğe yapıyor."

Peki bu doğru mu, yoksa Dewey bir müzakere taktiği mi uyguluyor? Bunu öğrenmeyi çok istersiniz.

İnternet sitelerine bakarak ve özelikle de bazı müşterileriyle görüşerek rakiplerinizin teklifleri hakkında halihazırda bilgi edinmediyseniz, ilk yapılacak şey internette araştırma yapmaktır. Gerekirse bir mola isteyin. Öncelikle CMY'nin sizinki gibi bir hizmet sunup sunmadığını kontrol edin. Araştırmanızı tamamladıktan sonra yanıtlarınızdan biri şöyle olabilir: "CMY Video ağırlıklı olarak eğitim filmleri çekiyor. Bu tür filmlerin yapım kalitesi ve çekim teknikleri tamamen farklıdır. Daha önce bir reklam filmi çektiklerini bile sanmıyorum."

Bu örnekte uygulanan numarayı, rakibinizi tanıyarak bertaraf ettiniz. Rakiplerinizin hiç reklam filmi çekmediklerini öğrenirseniz bu işinize daha da çok yarar; belirsizlik ne kadar azalırsa o kadar iyi olur.

Dewey ve Cheatum'a CMY'nin büyük bir firma olduğunu ve ekiplerinin New York'tan uçakla gelmesi gerektiğini hatırlatın. Bu sebeple de esneklik payları olmayacaktır; peki dış mekân reklam filmi çekimi için geldikleri gün yağmur yağarsa ne olur? Ya uçuş programı sebebiyle bazı çekimleri tekrar yapamazlarsa?

Baskıcı taktiklere karşı müzakere etmek, genellikle karşınıza çıkan zorluklarla başa çıkmanız ve daha iyisiyle ya da müşterinizin aklına hiç gelmeyecek bir şeyle karşılık vermeniz gerektiği anlamına gelir.

Tüm bunlar elbette ki profesyonel ve seviyeli bir şekilde yapılmalıdır.

BÖLÜM 9

ANLAŞMA NE ZAMAN VE NASIL TAMAMLANIR? ANLAŞMADAN NE ZAMAN ÇEKİLMEK GEREKİR?

Bu benzetme biraz eskimiş olabilir ama yine de müzakere sürecinin aşamaları biriyle flört aşamalarına benzer. Başlangıçta iki taraf da birbirini keşfeder, genellikle daha uzun ve istikrarlı bir karşılıklı özveri süreci olur, bunu bir taviz ve sözler izler, sonunda da devam etmeye ya da etmemeye karar verilir. Tıpkı flörtte olduğu gibi, siz ve karşı taraf bir zaman kısıtlaması olsun ya da olmasın, ilişkiye devam ederken nihayetinde mutlaka anlaşmayı bağlamak isteyeceksiniz.

Bu anlaşma, uyumlu bir konuşma sürecinden de doğabilir, bir vakit sınırlamasıyla zorla da dayatılabilir. Ya da uzun bir müzakere süresinin ardından varılmış ortak bir anlaşmanın ürünü de olabilir. Sadece birkaç detayın üzerinden geçerek anlaşmaya varmaya yakın da olabilirsiniz, evlenmeye henüz hazır olmadığınız için anlaşmanın çok uzağında da olabilirsiniz. Bu bölüm müzakere sürecinin, geç gelen kazan-kazan anlaşmasını sağlamayı, açmazları ve son dakika itirazlarını çözümlemeyi, son dakika değişiklikleri yapmayı ve nihai anlaşmayı hazırlamayı içeren son karar aşamaları hakkındadır.

EŞİT OLMAYAN PAZARLIK SORUNLARINI GİDERME

Tek Taraflı Anlaşmalarla Baş Etme

Müzakere o ana kadar sorunsuzca ilerlediyse, şartları ve tavizleri belgelemek ve hızla bir anlaşmaya varmak oldukça kolay olacaktır. Zamanınız varsa ve görüşmeler sırasında alınan notlar düzgünse müzakere ekibinin yazmanı, o anda anlaşmanın tüm unsurlarını kayda geçebilir, nihai sözleşmeyi hazırlayabilir ve o anda herkesten gerekli imzaları veya onayları alabilir.

Bir anlaşma resmi olarak hazırlanabileceği gibi, not almak ve son bir gözden geçirmeleri ve onaylamaları için taraflara dağıtmak suretiyle de yapılabilir. Bazen de anlaşmanın nihai hale gelmesinden önce herkesin düşünmesi ve iyice kavraması için biraz zaman tanımanın faydası olur; bu, müzakerenin ardından bir toplantı veya görüşmeyle yapılabilir. Anlaşmanın biraz lehinize olduğunu hissederseniz, bu "bekleme" sürecinden kaçınmak ve anlaşmayı hemen bağlamak isteyebilirsiniz.

O ana dek müzakere edilen anlaşma her iki tarafın çıkarına değilse, üzerinde daha fazla çalışılması gerekiyor olabilir. Bir tarafın biraz daha kârlı çıkmasında genellikle bir sorun yoktur, ancak anlaşma tek taraflı göründüğünde sorunlar çıkacaktır; buna süpervizörler, danışmanlar veya yasal ekipler derhal karşı çıkacaktır, bu sebeple karşı tarafla aranızdaki uzun dönemli ilişki zedelenebilir. Tek taraflı anlaşmaları çözmek için çeşitli taktikler uygulayabilirsiniz, ancak yine de çözümlenemiyorsa müzakereyi şimdilik bir kenara koymak en iyi seçenek olabilir.

KAZAN-KAYBET SONUCUNU DÜZELTME

Kazan-kaybet anlaşmaları, taraflardan biri güçlü konumsal müzakere taktikleri uyguladığında ortaya çıkar; bu taktikler duygusal numaraları, agresif davranışları, kötü hazırlanmayı ve/veya zaman kısıtlamalarını içerir. Kazan-kaybet anlaşmaları, taraflar fazla ayrıntıya girdiğinde ve kazan-kazan zihniyetiyle çalışmayı başaramadıklarında oluşur. Bu tarz bir inatçılık ve "kaybetme"ye karşı direnç, öngörüsüzlükten ve çoğu durumda da egodan kaynaklanır. Müzakere, işle ilgili ya da yansız bir çıkarla ilgili olduğu kadar kişisel kazançla da ilgili bir hal almıştır. Tek tarafın ya da her iki tarafın hedef ve amaçları karşılanmaz.

Bu durumla baş etmenin en iyi yolu durmaktır. Müzakereye ara verin ve biraz liderlik gösterin, kazan-kazan zihniyetini yeniden hatırlatın ve her iki tarafın ne kazanıp ne kaybettiğini not alın. Masadaki herkese uzun ve kısa dönemli başarının kazan-kazan anlaşmasında yattığını hatırlatın. Kazançların boyutu eşit olmak zorunda değildir ancak her iki taraf da hedeflerine yakın bir şeyler elde etmelidir.

Görüşmedeki, üstünde uzlaşılan bir noktaya geri dönebilir ve buradan tekrar başlayarak daha eşit tavizlerle yola devam edebilirsiniz. Gerçekten zorlu geçen bir müzakerede, zaman elveriyorsa o gün toplantıyı sonlandırabilir, taraflara herkes için en iyi olabilecek anlaşmayı yeniden düşünmeleri için biraz zaman tanıyabilirsiniz.

AÇMAZ: KİMSE KAZANMIYORSA

Müzakere zorlu bir duruma girerse bir açmaz oluşur. Her iki taraf da bir noktada saplanıp kalmış ve/veya verecekleri tüm tavizleri tüketmiştir. İlerleme kaydedilmeyecek gibi görünmektedir; meselelerin üzerinden ne kadar geçilse de herkesin çıkarına çözümle-

melere ulaşılmamaktadır. O anda her iki taraf da kaybetmiştir çünkü ikisi de hedeflerine ulaşamamıştır. Dahası, bu çıkmaz durum öfke ve suçlama gibi duygusal tepkiler uyandırır ve büyük olasılıkla iletişim kopar. Her iki taraf da müzakereden çekilir ve belki de görünüşü kurtarmak ve geri adım atmamak için müzakereye dönmeyi reddedip görüşmeleri sonlandırırlar. Sonuç: kaybet-kaybet.

Bir açmaz, mümkün olan en iyi çözüm yolu henüz keşfedilmediğinde doğar. Taraflardan biri veya her ikisi esnek davranmıyorsa, çatışmayı çözümleyebilecek önemli bir şeyler gözden kaçırılıyor olabilir. Odada, kimsenin bahsetmediği koca bir fil durumu söz konusu olabilir; örneğin bir iş müzakeresinde, arka plandaki mali problemler veya genç çocuğunuzla müzakere ederken işin içine katılan şahsi problemler gibi. Ya da sorun, üzerinde konuşulmamış benzin parası ya da teslim zamanı gibi daha ufak bir taktiksel mesele olabilir; konu küçük olsa da müzakere çarklarını çalıştırıp her iki tarafı da sonuca götüreceğine şüphe yoktur.

En verimli iletişim biçimlerinde olduğu gibi, hassas ve olumlu davranmanın ve sorular sorup olumlu bir tavırla dinlemenin faydası büyüktür. Siz veya müzakere ekiplerinden herhangi birinin üyesi geri adım atmalı, mevcut anlaşmaya ve sürece dair notlar almalıdır: Neredesiniz ve o noktaya nasıl ulaştınız? Adımları gözden geçirerek işlerin nerede ters gittiğini, ekiplerden birinin veya her ikisinin de hangi noktada anlaşmaya dahil edilebileceğini keşfedebilirsiniz. Sorun, eksik bir bilgi, yeni bir taviz veya herhangi bir fikir olabilir. Her ne olursa olsun ama. İşleri yeniden yoluna koymanın bir çözümünü bulmaktır.

Bunu yapmadan önce fikirlerinizi toparlamak için bir mola vermenin yardımı olacaktır. Bir başka taktik de müzakereye o ana kadar dahil olmamış ya da aktif rol almamış birinin fikrini almaktır. Bu kişi olası çözüm noktalarını fark edip ilerleme kaydetmek için yollar önerebilir. Müzakerede bulunan, ancak o ana dek aktif olmamış biri de bu amaca hizmet edebilir.

Müzakerenin amaçlarını gözden geçirmenin hiçbir zararı yoktur. Bazen başarmadıklarınızdansa başardıklarınıza odaklanmak en iyisidir. Böyle bir gözden geçirme toplantıya yeniden pozitif enerji katarak her iki tarafın da bir şeylerde uzlaşabileceklerini fark etmelerini sağlar.

Sürüden Ayrılın

"Bire karşı dokuz" olarak adlandırdığım bu sendroma iş dünyasında sıkça rastlanır. İşleri pozitif enerjiyle sürdürmeye çalışan her bireye karşı, taktikleri sorgulayan, her şeyde hata ve yanlış bulan ve hatta PowerPoint sunumunda bile kusurlar arayan dokuz kişi vardır. Bu normal insan doğasıdır ve özellikle de bürokrasilerde, kendine ait yapıcı bir şeyler üretmek yerine başkasının işinde kusur aramak daha kolaydır.

Bu durum, müzakerelerde sıkça gerçekleşir. Odadaki herkes eleştirici bir tavır takınır ve bir anlaşmanın belirli bir unsurundaki hataları bağıra çağıra duyurma hevesindedir. Aslında müzakereye katkı sağlıyor ve herkese ne kadar zeki olduklarını gösteriyorlardır. İşin gerçeğiyse, yaptıkları tek şey toplantıya negatif enerji yüklemektir.

Negatif enerji herhangi bir iş toplantısını neredeyse her zaman yavaşlatır ya da sona erdirir. Ekip üyeleri hata bulmaya odaklandıklarında bu bir kısır döngü halini alır ve herkes böyle yapmaya başlar. İlerlemek çok zordur. Bir lider ya da ekibin başı olarak bu enerjiyi olumluya çevirmeye çalışın. Biri olumsuz bir şey söylediğinde ya da bir hata bulduğunda sözü onlara bırakarak bu unsuru hatasız hale getirmek için bir çözüm bulmalarını isteyin; bu, anlaşmayı canlandıracak bir çözüm olmalıdır.

Olumlu şeylere odaklanın ve kusur arayanlarda siz de kusur arayın; böylece müzakereyi yine "hızlı, dostane ve etkili" müzakere formatına döndürmüş olursunuz.

ÇEKİLECEĞİNİZ ZAMANI BİLMEK

Bazen, bir anlaşmaya varabilmek için ne kadar zaman harcarsanız harcayın, artık çekip gitme vaktinin geldiği bir noktaya ulaşırsınız. Bunun sebepleri belli olabilir: Son tekliften memnun kalmazsınız, yeni bilgiler edinirsiniz, karşı taraftan ve kullandıkları taktiklerden memnun olmazsınız, alternatiflerden biri (ya da birkaçı) daha iyidir veya daha iyi bir alternatif bulmak için araştırma yapmak istersiniz.

Bunun sebebi daha belirsiz, psikolojik veya içgüdüsel olabilir. Örneğin karşı taraf başından itibaren çalışması zor veya güvenilmez bir imaj çizdiyse, bu kişi veya kurumla sözleşme süresince nasıl baş edeceğinizi düşünebilirsiniz; çünkü davranışları değişmeyebilir. Aynı zamanda bu kişiyle bir daha müzakerede bulunmak da istemeyebilirsiniz.

Anlaşmadan çekilmek, verilere ve kanıtlara dayandığı kadar içgüdüseldir de. Karşı taraf özellikle zorluk çıkarıyormuş ya da kazan-kazan anlaşması peşinde değilmiş gibi göründüğünde, müzakereden çekilmek sizi zaman ve para harcamaktan ve strese girmekten kurtarmakla kalmaz, aynı zamanda karşı tarafa bir mesaj da iletir: "Hem fiili hem de duygusal olarak devam edilemeyecek kadar zorluk çıkarıyorsun." Büyük olasılıkla, bir kazan kazan-anlaşması ihtimali varsa karşı taraf tekrar size gelecektir. Gelmezse de zaten o anlaşma belki de hiç yürümeyecekti. Artık başka biriyle müzakereye oturmanın zamanı gelmiştir.

"TAKIM"da "BEN" Yoktur

Çekilme kararı genellikle içgüdüsel olarak alınır; ancak bir ekip olarak müzakere içindeyseniz, o zaman bu kararı bir ekip olarak almalısınız. Bu kararı şahsi bir sebepten alıyorsanız ekip üyeleri sizi bu konuda uyarabilir ve hatta bir çözüm bulmanıza yardımcı olabilirler. Diğer alternatifler tükenmeden müzakereden çekilmeyin.

ANLAŞMAYI TAMAMLAMAK

Kara Göründü!

Pekâlâ, işte başka bir senaryo: Müzakere güzel gitti ve sona yaklaşmak üzeresiniz! Kulağa her ne kadar heyecan verici gelse de hâlâ halletmeniz gereken birkaç zorluk var. Bu zorluklardan bir kısmıyla sınanacaksınız, ancak aynı zamanda hak edilmiş bir kapanıştan sizi alıkoyacak engellerden de kurtulmuş olacaksınız.

İlk adım, o ana dek vardığınız noktaları gözden geçirmek, bunları not almaktır. Detaylandırılması ya da netleştirilmesi gereken (ertesi günkü teslimatın sabah mı yoksa öğleden sonra mı yapılacağı gibi) noktaları netleştirin ya da bunları inceleyin. Müzakereye yoğunlaşmışken karşılıklı tavizler vermeye ve tekliflerde bulunmaya kendini kaptırmak kolaydır. Aynı anda hem verdiğiniz ve aldığınız şeylerin detayları konusunda endişelenip hem de karşı tarafın beden dili, ruh hali ve samimiyetini çözümlemeye çalışırsınız. Bu durumda bir adım gerileyin, gerekirse mola vererek müzakerenin tüm noktalarını kendi hedef, zorunluluk ve istek listenizle karşılaştırın.

Müzakerenin son aşamalarında pek çok şey gerçekleşir. İşte size birkaç işe yarar ipucu daha.

Son Dakika Fırsatına Dikkat

Önceki bölümlerde bundan bahsettim ancak yine de tekrar etmeye değer: İnsanlar, zaman dolmak üzereyken panikleme eğilimindedir. Bir şeyleri unutmaktan, amaçlarına ulaşamamaktan ya da anlaşmayı tamamen kaybetmekten korkarlar. Bunun sonucu olarak tamamlanma sırasında her iki tarafın da değişiklik istekleri su yüzüne çıkar. Bu değişiklik taleplerinin anlaşmayı ciddi anlamda değiştirmediğinden emin olun ve her şeyden önemlisi, sırf anlaşmayı sağlamak için ödün vermekten kaçının.

KAPANIŞI MÜZAKERENİN KALANINDAN AYIRMA

Zamanı geldiğinde ve anlaşmayı tamamlamaya hazır olduğunuzda, karşı tarafın sizinle aynı fikirde olup olmadığını sorun. Aynı fikirdeyse, o noktadan itibaren tartışılan her konunun kapanışın bir parçası olacağını açıkça belirtin. Kapanış, gündemde belirli bir tarihte olsa da hazırsanız daha önce tamamlamanın kimseye bir zararı olmaz. Genellikle buna müzakere sırasında karar verilir. Karşı taraf henüz hazır değilse ona talep ettiği süreyi tanıyın.

Anlaşmanın tamamlanmasını müzakerenin kalan kısmından ayırmak iki şeye yarar. Öncelikle her iki tarafı da, müzakereye yeni konular getirmektense anlaşmayı tamamlama, halihazırda tartışılmış mevzuları detaylandırma ve belgeleme zihniyetine sokar. İkinci ve yine bununla alakalı olarak ayrı bir kapanış, müzakereyi karmaşıklaştıracak ve tek tarafın yararına olacak yeni bir meselenin görüşmeye eklenmesini ihtimal dışı bırakır. Ayrıca her iki taraf da o ana dek çaba harcamaktan yorulduysa duruma yeni bir başlangıç kazandırır.

İtirazları Çözümleme

Her ne kadar her iki taraf da anlaşmayı sonlandırmaya karar verdiyse de, taraflardan biri gözden geçirilen şartlardan bir ya da birkaçına itiraz ederse sorun çıkabilir. Böyle olursa itirazları çözümleme ve çıkmaz bir duruma girmekten kaçınmak için en iyi müzakere taktiklerinizi kullanmanız ve biraz da sabırlı olmanız gerekecektir. Bir anlaşmazlık olursa en iyi yöntem onu dikkate almaktır; böylece karşı taraf da size aynı nezaketle davranır. Yani anlaşmazlıkları çözmek için diğer tarafa karşı değil, onunla birlikte çalışın.

Sorun ve itirazlara derhal eğilin. Anlaşmayı tamamlamak üzereyken bunlarla başa çıkmak daha zor olacaktır.

Altta Yatan Bir Anlaşmazlığı Çıkarma

Karşı tarafın belirttiğinden daha derin bir mesele olduğunu hissediyorsanız, bunu ortaya çıkarmak için açıklama gerektiren bazı sorular sorun. Bu meselede seni düşündüren başka bir sorun daha mı var?"

Empati kurun ve yardım teklif edin. Asıl amacın bir kazan-kazan anlaşması sağlamak olduğunu unutmayın.

KAPANIŞ: NE ZAMAN VE NASIL?

Anlaşma sona yaklaşırken kapanışı yapmak için doğru zamanın geldiğini gösteren bazı bariz ve bir o kadar bariz olmayan sinyaller mevcuttur. Her iki tarafın hedeflerinin çoğu karşılanmış görünüyorsa, anlaşmayı sonlandırma zamanı gelmiş olabilir.

Her iki taraf için de ilk adım, tartışma süresince alınan notları incelemektir. Daha yavaş ve yoğun ilerleyen müzakerelerde bu adım çok önemlidir; çünkü her detayı hatırlayamayabilirsiniz ya da çok fazla detaya takılıp asıl mevzuyu gözden kaçırabilirsiniz. (Aslında neyi kabul ettiniz?) Benzer şekilde, hızlı ilerleyen bir müzakerede de notları gözden geçirmek önemlidir çünkü orada da her şey çok hızlı ilerler.

Bu adım uzlaşılan tüm noktaları, tartışılan detayları ve şartları ayrı bir kâğıt üzerinde veya elektronik belge şeklinde listelemeye yardımcı olur. Daha fazla araştırma veya detaylandırma gerektiren unsurlar ya da beklenmedik ihtimallerle tavizler de dahil olmak üzere anlaşmanın şartlarını sıralayın. Her şeyi anladığınız şekilde açık bir biçimde yazın. Her şey yolunda giderse bu belgeler anlaşmanızın şartlarını oluşturacaktır.

İkinci olarak, notlarınızı karşı tarafınkilerle karşılaştırın ya da o not almadıysa kendi listenizi yüksek sesle okuyun. Burada amaç, her iki tarafın da şartları sadece duyması değil, anlaşmayı aynı

şekilde anlamış olmasıdır. Siz, karşı tarafın üretim masraflarındaki yüzde 20 indirim karşılığında nakliye ücretini karşıladığını sanırken, karşı taraf nakliyenin yüzde 20'sini ödediğini sanıyor olabilir. Bu durumda bunun üzerinden geçmeniz gerekecektir.

Bir Anlaşma Ne zaman Bir Anlaşma Olur?

Yasal açıdan kapanış, üzerinde uzlaşılan tüm şartlar net bir şekilde yazılmış ve tüm tarafların tasdik edip imzaladığı bir sözleşme halini aldığında gerçekleşir. Tüm anlaşmayı okuyun ve sadece hazır olduğunuzda imza atın. Yoruma açık ne kadar az yer kalırsa o kadar iyidir.

Son Dakika Tavizleri

Kapanış tahmin ettiğiniz kadar iyi gitmediğinde ve karşı taraf hâlâ şartları kabul etmeye yanaşmadığında anlaşmayı sonlandırmak için bir son dakika tavizi sunabilirsiniz. Bu taviz, tüm anlaşmayı değiştirecek türden değil, karşı taraf için önemli olabilecek ufak bir şey olabilir. Bu jest, karşı tarafa anlaşmanın her iki tarafın faydasına olması için özveride bulunmaktan kaçınmadığınızı gösterir. Şimdilik işleri yoluna koymak, küçük bir tavizden daha değerli olabilir.

Ancak bu son dakika tavizini müzakerenin merkezine oturtmaktan kaçınmanızı tekrarlamak isterim.

Sizi Durduran Ne?

Kulağa ne kadar tuhaf gelse de, bazı insanlar bir müzakereyi sonlandırmayı gerçekten istemiyormuş gibi görünür. Müzakere boyunca mevcut olmayan bir gerginlik, kapanış sırasında ortaya çıkabilir. Bu anlaşma, karşı tarafın hem şirketi hem de profesyonel kariyeri için büyük bir adım ve büyük bir taahhüt demek olabilir.

İlk arabanızı, ilk bilgisayarınızı, ilk evinizi satın aldığınız zaman ne hissettiğinizi hatırlıyor musunuz? Aylarca araştırma ve karşı-

laştırma yaptıktan, en iyi tercihi yapmak için bütçenizi zorladıktan sonra müzakere bitiminde hem düşünceli hem heyecanlı bir hal alırsınız ve kararınızdan bir o kadar da emin olamazsınız. Benzer şekilde karşı taraf da anlaşmanın tüm açılardan incelenmediği, verilerin tam olarak anlaşılmadığı endişesini taşıyabilir. Özellikle de çok hızlı ilerleyen müzakereler için bu geçerli olabilir. Peki, kapanışı nasıl atlatırsınız? Şöyle:

- Hazırlık yaparak korkunun üstesinden gelebilirsiniz; hâlâ endişeliyseniz daha fazla hazırlanmak için zaman isteyebilirsiniz.
- Detaylarla ilgili şüpheleri, detayları yazarak ve gözden geçirerek kontrol altına alabilirsiniz.
- Ayak diremeyin. Karşı tarafın saygısını ve muhtemelen de anlaşmayı kaybedebilirsiniz.

Tüm bu ipuçları kendinize güvenmenize bağlıdır; tabii bu da müzakere öncesinde ve sonrasında ne kadar hazırlık yaptığınıza dayanır.

Ekibi Pohpohlayın

Biraz coşku çok işe yarar, özellikle de karşı taraf tereddütteyse. Birkaç cesaret verici sözle, herkesin başardıklarını ve anlaşmanın her iki taraf için de ne anlam taşıdığını hatırlatabilirsiniz. Bazen başarılanları yüksek sesle duymak, onları sessizce akıldan geçirmekten daha büyük bir etki yaratır. Eğer gözden geçirdiğiniz şartlardan bahsedecekseniz herkese, anlaşmanın her bir noktasından nasıl faydalanacaklarını hatırlatın.

Pozitif enerji ve başarıyla gelen mutluluk bulaşıcıdır ve anlaşmayı bağlamak ve uzun dönemli bir ilişki kurmak için çok işe yarar.

Mükâfatlardan Zarar Gelmez

İş ve özel yaşamınızda, işin ucunda çeşitli mükâfatlar varken işler biraz daha kolay ilerliyor gibi görünebilir. Sadece işi, anlaşmayı tamamlamaktan veya ev bütçesini ayarlamaktan değil, gerçek bir mükâfattan bahsediyorum. İşin sonunda bir ödül –güzel bir yemek, eğlenceli bir şeyler, küçük bir tatil vaadi ya da bu tarz ufak tefek bir mükâfat– varsa, aile üyelerinin bütçelerini daha iyi ayarladıklarını ve buna daha sıkı uyduklarını gördüm.

Aynı şey bir iş müzakeresi için de geçerli olabilir. Herkes bitiş süresinden önce bir kazan-kazan anlaşmasına varırsa güzel bir yemek yenebilir ya da ekipteki herkese bir hediye çeki veya ürününüzün ücretsiz bir numunesi verilebilir. Böyle bir mükâfat vaadi önceden belirlenebileceği gibi, müzakere sırasında da açıklanabilir.

Müzakere, sırf mükâfat için özensizce gerçekleşebileceğinden, elbette ki ödülü fazla büyük tutmamak gerekir. Her zaman olduğu gibi burada da sağduyulu olmakta fayda vardır.

TAMAMLARKEN DE SONUCU DÜŞÜNEREK İŞE BAŞLAYIN

Nihai Anlaşmayı Kafanızda Canlandırın

Tıpkı anlaşmayı zihninizde canlandırmanın müzakerenin başarılı bir şekilde hazırlanmasının anahtarı olması gibi, kapanışı "zihinde canlandırmak" da sadece kapanışa değil, tüm müzakereye fayda sağlar. Aslında kapanışı zihinde canlandırmak, anlaşmayı zihinde canlandırmanın önemli bir kısmıdır.

Müzakere sürecinin tüm aşamaları –araştırma, planlama, pazarlık, ilişki kurma– nihai kapanış akılda tutularak ele alınmalıdır. Araştırma yaparken ve hazırlanırken anlaşmayı bağlamak için son dakikada isteyebileceğiniz şartları veya tavizleri düşünün. Karşı tarafın sorabileceği soruları veya itirazlarını göz önünde bulundurarak önceden bunlara ne karşılık vereceğinize karar verin. Anlaşmayı bir çıkmaza sokabilecek şeyleri ve buna engel olmak için neler yapılabileceğini düşünün.

Müzakere boyunca doğru oranda liderlik yaparak etkili bir kapanışı desteklemek adına pozitif bir ortam ve enerji yaratın. Hedeflerinize ulaşmak ve bunu resmi kılan bir anlaşma yapmak, ayrıca bir sonraki müzakere için de zemin hazırlamak istiyorsunuz.

Liderlik mi, Müzakere mi Ediyorum? Yoksa Her İkisi de mi?

Bu bir liderlik kitabı değil. Yoksa öyle mi?

Aslında, bence öyle. Açıklayayım.

Öncelikle, *What Would Steve Jobs Do*? (McGraw-Hill, 2012) adlı kitabım için Steve Jobs'un liderlik tarzını incelerken geliştirdiğim liderlik tanımımla başlamak isterim:

"Liderlik, insanların önemli bir şeyler yapmasını –ve bunu başarabilmelerini– sağlamaktır."

Diyelim ki önemli bir şey başarmaya çalışan iki taraflı bir ekibin bir parçasısınız. (Zaten bu şey önemli olmasaydı onun için uğraşmazdınız öyle değil mi?) Müzakeredeki başarılı taraf olarak kafanızdaki sona ulaşmak istiyorsunuz; o zaman müzakerecilerin kazan-kazan anlaşmasını sağlamayı isteyecekleri ve bunu başarabilecekleri bir ortam yaratmaya yardımcı olmalısınız.

Olumlu davranarak, engelleri ortadan kaldırarak, gelişmeler sunarak, şahsi yaklaşımlarla baş edip insanların rahat hissetmelerini sağlayarak bu tarz bir liderlik yaptığınızda sadece müzakereyi ilerletmekle kalmazsınız, aynı zamanda meslektaşlarınız (ve de yöneticileriniz) arasında saygınlığınız da artar.

Bir müzakerede lider olmak her açıdan sizi bir profesyonel gibi gösterir. Bu fırsatı değerlendirin!

KAPANIŞI ACELEYE GETİRMEYİN

Kapanışın diğer aşamalar kadar titizlik gerektiren, ayrı bir adım olduğunu unutmayın. Bunu asla aceleye getirmemelisiniz. Dikkat etmeniz gereken kontrol noktaları aşağıdakiler gibidir:

1. Öncelikle müzakeredeki herkesin anlaşmayı sonlandırmaya hazır olup olmadığını kontrol edin. Hâlâ uzlaşmazlıklar, çözümlenmemiş konular ya da araştırılması gereken konular varsa muhtemelen kapanış zamanı gelmemiştir.
2. Her şeyin konuşulduğundan emin olmak için gündem maddelerini gözden geçirin.
3. Her şeyin görüşüldüğünü, tüm şartların halledildiğini doğrulamak için uzlaşılan noktalar ve tavizler de dahil olmak üzere notlarınızı gözden geçirin.
4. Gerekirse takip edilecek şeyler için yapılacak işler listesi hazırlayın. Bunları ekip üyelerine devredin ve kesin bitiş süreleri belirleyin.

5. Kapanışa net bir geçiş yapın. Ekibi bundan haberdar edin ve kapanışın kendisi için mini bir gündem belirleyin: Hâlâ tartışılması gereken unsurlar neler ve nihai anlaşma nasıl oluşacak?

Net bir zaman çizelgesine ve kesin bir eylem planına sahip ayrı, iyi planlanmış bir kapanış, bu önemli aşamayı güzel bir şekilde atlatmanıza ve tüm anlaşmada başarıya ulaşmanıza yardımcı olacaktır. O ana dek her şey iyi gittiyse siz ve karşı taraf, bir kazan-kazan anlaşması sağlamak için tek bir ekip gibi çalışıyorsunuz demektir.

Her Zaman Dürüstlük

Liderliğin ötesinde hızlı, dostane ve etkili müzakerenin başlıca bir başka unsuru dürüstlük, yani bir taahhütte bulunabilme ve verdiğiniz sözleri tutabilmedir. Bu sebeple de uzlaştığınız tüm şartları anlamanız çok önemlidir. Baştan savma anlaşmalar yaparak yolun yarısında işten vazgeçmeyin. Bu daha sonra size pahalıya mal olacaktır; bir sonraki müzakereniz bir kabusa dönüşebilir! Ayrıca ara sıra kötü anlaşmalara katlanmakta bir sakınca yoktur.

ÖRNEK İNCELEME

Anlaşmayı Tamamlama

Makinedeki kahve soğumuş, kuru pastalar tükenmiş ve odanın enerji seviyesi her ne kadar hâlâ pozitif olsa da giderek düşüyor. Şirketiniz Filmografik Yapım'ı başarıyla sundunuz, Dewey ve Cheatum da pek çok noktaya katıldılar. Hâlâ üzerinde çalışılması gereken birkaç detay olsa da, daha fazla tartışmanın insanları gereksiz yere sinirlendirebileceğini ve muhtemelen halihazırda çözümlenmiş konulara yenilerini ekleyeceğini hissediyorsunuz.

Bu yüzden derin bir nefes alıp şöyle diyorsunuz: "Bence işleri toparlama noktasına geldik. Uzlaştığımız ve hâlâ görüştüğümüz konuların kısa bir listesini hazırlayabilir miyim? Sonra da sanıyorum ufak tefek konuları avukatlara bırakırız."

Tüm süreç bu ana doğru ilerliyordu: bir anlaşmaya varmak. Anlaşmayı en başından beri kafanızda canlandırdınız, şimdi de onu yazılı bir şekilde halletmeye yaklaşıyorsunuz. Bu yüzden de sorumluluğu üstleniyorsunuz. Müzakereyi toparlamak ve –masadaki herkesin hazır olduğunu varsayarak– kapanışı idare etmek için yardım teklifinde bulunuyorsunuz. Birkaç kişi kabul ediyor, başıyla onaylıyor, böylece müzakereyi sonlandırma ve anlaşmayı bağlama zamanı gelmiş oluyor.

Kapanış için kısa, iptidai bir gündem hazırlamak üzere mola veriyorsunuz. Bu gündemi, kapanışta gözden geçirilecek maddelerle birlikte sunacaksınız. Aynı zamanda kapanışı halletmek için gerekli vakti de, örneğin bir saat olarak belirliyorsunuz.

Kapanışta şunları halledeceksiniz:

1. Ekiplerin aldığı en iyi notları gözden geçirirsiniz, gerekirse birkaç kişinin notlarını karşılaştırırsınız. Bunu yaparken nelerin başarıldığını görür, hangi tavizlerin yapıldığını, tarafların ne

gibi katkılarda bulunduğunu hatırlarsınız: "Bay Dewey burada çok güzel bir noktaya değindi ve şu karara vardık..."

2. Ekip katkısıyla hangi noktalarda henüz uzlaşılmadığını net bir şekilde belirler ve bunları çözümlemek için bir zaman belirlersiniz: "Avukatlarımız bu noktalar için haftaya görüşebilirler ve 30 Mayıs itibarıyla resmi anlaşmayı yapmış oluruz. Sizin için de böylesi uygun mu?"
3. Kontratı hazırlamak için bir takvim oluşturur ve karşı taraf için uygunsa bunu sizin ekibinizin yapmasını teklif edersiniz. Böylece anlaşmanın şartlarının söze dökülüş biçiminde daha çok kontrolünüz olur ve inisiyatif büyük ölçüde sizdedir.
4. Emeği ödüllendirin. Herkes ayağa kalktığında neşeli bir şekilde şöyle deyin: "Bence bir kutlamayı hak ettik. Yeni iş ortaklığımızı kutlamak için Filmografik olarak size yan taraftaki restoranda birer içki ısmarlamak isteriz."

Her şey yolunda gittiğinde, iki taraf arasındaki "ayrım"ın eriyip gitmesi ve hepinizin mutlu, tek bir ekip gibi hareket etmeniz inanılmazdır. Bu gelecekteki anlaşmalar için iyiye işaret olan, harika bir histir.

BÖLÜM 10

ANLAŞMAYI TAMAMLAMA

Çok çalıştınız. Her iki tarafın da başarmış hissetmesini sağlayan bir kazan-kazan çözümü buldunuz. Anlaşmanın şartlarını ana hatlarıyla yazdınız: Kimin neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağını belirlediniz. Her iki taraf da anlaşmayı yüksek oranda kabul etti ve detaylarda devam etmeye yetecek kadar uzlaşıldı.

Peki şimdi ne olacak? Anlaşmayı belgelemeniz gerekiyor. Öncelikle bunu yazıya dökmelisiniz ki herkes şartları ve üstlerine düşeni bilsin; ikinci olarak da netleşmemiş bir şey kalmasın ve zaman içinde bir şey gözden kaçmasın diye referans alınacak bir belgeye sahip olmanız gerekir. Çoğu anlaşma için (belki çocuğunuzla yaptıklarınızı çıkarabiliriz) şartları belgelemeniz, yasal olarak bağlayıcı bir belge olması açısından önemlidir. Yasal belgeler, beklentilerin net olmasını, şartlara sadık kalınmadığı takdirde yasal çözüm yollarının olduğunu bilmenizi sağlar.

Şimdiden bu yazılanların hukuk dili gibi geldiğinin farkındayım, zira niyetim biraz da bu. Bu bölüm, anlaşmanızı resmileştirip bir sözleşmeye, gerekirse de resmi, yazılı ve yasal bağlayıcılığı olan bir kontrata dönüştürmeyle ilgilidir. Tek bölümde iş hukukunu bütünüyle anlatamayacağım gibi, bu kitapta size yasal danışmanlık da yapamam. Ancak anlaşma ilerlerken ve bir sözleşme hazırlayıp uygulamada uzman tavsiyelerine ihtiyaç duyarken sizi birkaç temel konuda bilgilendirebilirim.

ANLAŞMA UNSURLARI

Kontrat Hazırlama

Burada anlaşma ve kontrat kelimelerini birbirlerinin yerine kullanabilirim; ikisinin de temeli aynı, sadece kontratlar daha resmidir ve genellikle hukuki bir dille ve ifşaatla, şablon metin kullanarak yazılır. Avukat olmadığınızı varsayarsam, bir müzakereci olarak işiniz genellikle bir anlaşma sağlamaktır. Ardından avukatlar ve/veya kontrat uzmanları detayların üzerinden geçer, dili uygun hale getirir ve nihai belgeyi (veya belgeleri) hazırlar.

Sizin işiniz anlaşmayı müzakere etmek ve her iki tarafı da memnun eden bir anlaşma sağlamak, sonra da bu anlaşmayı genellikle uzmanlar yardımıyla bağlayıcı bir kontrata dönüştürmektir. Süreç oldukça açıktır:

PAZARLIK→ANLAŞMA→KONTRAT

Anlaşma şartları normalde müzakerenin sonuna kadar belirmese de tüm müzakere süreci boyunca bunları akılda tutmak önemlidir. Sadece ana şartları değil, bunlara uyulmadığı takdirde uygulanacak olası çözüm yollarını ve nüansları da kaydetmek gerekir. Bu çözüm yolları yedek bir ürün veya hizmet olabileceği gibi, müzakereye o noktada yeniden devam edilebilir. Müzakere boyunca dikkatlice not almak istediğiniz her şeyin kontratta yer almasını sağlamakla kalmaz, gayriresmi olarak veya önceden tartışılmış muğlak noktaları aydınlatmaya da yarar.

BASİT Mİ KARMAŞIK MI?

Kontratlardan kapsamlı ve her bir detay kesin olarak belirlenmiş belgeler gibi bahsettiysem de, kimin ne karşılığında ne yapacağını gösteren bir iki satırlık bir not veya açıklama da olabilir. Kontratı fazla karmaşık ve uzun yapmaya kendinizi kaptırmayın; amacınız

anlaşmayı belgelemektir. Her iki tarafın da yapması gerekenleri bilmesi için hazırlanır:

1. Her iki taraf için de belirsizlikler en aza indirgenir.
2. Her iki taraf da şartların yerine getirilmediği durumları bilir.
3. Her iki taraf da gerekirse, tek taraf şartları yerine getirmediğinde hukuki çözüm yollarının ne olduğunu bilir.

Bir kontrat kısa ve öz olmalı, bir anlaşmanın ana şartlarını kapsamalıdır; ne bir eksik, ne bir fazla.

KONTRAT TÜRLERİ

Kontratlar, iki ya da daha fazla tarafın yaptıkları anlaşmaları kaydetmek ve bu anlaşmaların şartlarını ana hatlarıyla çıkarmak için hazırlanır. İyi bir kontrat, tarafların verdikleri sözleri, beklentilerini ve yatırımlarını korur ve düzgün yapılırsa da ihtilafların mahkemede çözülmesini sağlayacak bir yaptırıma sahiptir.

Kontratlar, (muhtemelen online bir kaynaktan indirilen) basit bir şablon olabileceği gibi, o anlaşmaya özel olarak yazılmış şartları içeren bir belge de olabilir.

Form Kontratlar

Form ya da şablon kontratlar basit, sıkça karşılaşılan anlaşmalar için kullanılan önceden hazırlanmış örneklerdir. Emlakçıların ve konut kredisi veren bankaların çoğu her müşteri için aynı form kontratını kullanır. Bu şablonlar şartları, kısıtlamaları, uzlaşılan teslim zamanını listeler ve yalnızca her duruma özel şartları ve koşulları yansıtmak üzere değiştirilir. Bu tür kontratların değiştirilemez gibi görünmesi insanı korkutabilir, ancak her iki taraf da (genellikle değişikliğin altına baş harflerle imza atarak) bu değişiklikleri kabul ettiği müddetçe, gerekli maddeleri çıkarıp ekleyerek formda düzeltmeler yapabilirsiniz.

BİR SÖZLEŞMENİN BAŞLICA ÜÇ KISMI

Teklif, Bedel, Tasdik Etme

İşin özünde bir kontratın net bir şekilde tanımlanabilen başlıca üç kısmı vardır: teklif, bedel ve tasdik etme.

Teklif anlaşılırdır: "A şirketi olarak bizler, önümüzdeki altı ay boyunca her ay 1000 alet üretip teslim edeceğiz." Ödeme kısmı bedeldir: "B şirketi, otuz gün içinde ödendiği takdirde yüzde 1 indirimle, her alet için 25 dolar ödeyecektir." Tasdik etme kısmıysa, bunların yanı sıra gelen kabul edilmiş şartların olduğu anlaşmanın imzalanmış halidir.

Müzakere Dışındaki Konuşmalar

Müzakere dışındaki konuşmalar da anlaşmayı etkileyebilir. Her telefon görüşmesi, e-posta ve benzeri bir iletişimden sonra not almayı unutmayın. Ayrıca tarihi ve saati de eklerseniz görüşülen tüm değişiklikler kayıt altına alınmış olur. Kayıt altına almak için anlaşma notlarını bu görüşmelerin sonuçlarına göre düzenlemeyi unutmayın.

Birazdan göreceğimiz üzere sözel (ve elektronik) kontratlar da genellikle bağlayıcı olarak kabul edilir.

Elbette ki teklif ve bedel pek çok formda olabilir; ancak net bir teklife, net bir bedele veya net bir tasdike sahip olmayan bir kontrat, kontrat değildir. Bunun tartışılacak hiçbir yanı yoktur.

ANLAŞMA VE KONTRATLARIN TASLAĞINI OLUŞTURMA

Müzakere sona yaklaşırken verilecek bir sonraki karar anlaşma taslağını kimin oluşturacağıdır. Bunun ardından kontratı nihai hale

getirme sorumluluğunu kimin alacağına karar vermek gerekir. Bu görevleri kimin yürüteceği konusunda herkesin anlaştığından emin olun.

Anlaşmayı Yazmaya Neden Gönüllü Olmalısınız?

Roger J. Volkema, *The Negotiation Toolkit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation* (AMACOM, 1999) adlı kitabında anlaşmayı yazmayı teklif etmenin size iki türlü yarar sağlayacağını belirtir. Birincisi, karşı tarafın üzerinden bu görevi almış olursunuz ve bu davranış, zarif ve cömert bir jest olarak görülür. İkincisi –ve daha da önemlisi– anlaşmayı yazmak size neyin nasıl söyleneceği konusunda biraz kontrol imkânı tanır.

Taslak hazırlamadaki ilk adım notların özetini çıkarmaktır; bunlar tek bir yazman ya da müzakere lideri tarafından alınmış olabileceği gibi, pek çok kişi tarafından alınmış farklı notlar da olabilir. Notlar yeterli değilse geri dönüp belirli müzakere hususlarını yeniden gözden geçirmeniz gerekebilir; bunu yapmak için vakit ayırın. Aksi takdirde çok önemli detayların anlaşma dışında ve muğlak kalma, yanlış yorumlanma veya reddedilme riskini almış olursunuz. Notlar, her iki taraf için de teslim edilecekler, bedel ve zamanlama da dahil olmak üzere aşağıdakileri de içeren belirli şartları ve kazançları içermeli ya da bunlara referans vermelidir:

- Anlaşmanın tüm şartları ve detayları
- Şartların dayandığı koşullar
- Fiyat listeleri, garanti bilgileri veya sigorta poliçeleri gibi referans materyalleri
- Her iki taraf için de önemli bitiş süreleri
- Maliyetler, fiyatlar, yüzdeler ve diğer şartlar ve koşullar
- Şartlara uymama veya kısmen uyma durumlarındaki yasal çözüm yolları
- Kontratı feshetme ve/veya yeniden müzakere etme şartları

Üçüncü Bir Kişinin Faydası Olur mu?

Kontratı yazması için üçüncü bir kişiyi –bir meslektaş, kontrat uzmanı ve hatta karmaşık bir anlaşma için bir avukat– çağırmak genellikle işe yarar. Üçüncü kişi tarafsız olduğundan anlaşmanın detaylarına odaklanabilir. Müzakereler süresince bu kişiyi çağırıp kendi notlarını almasını ve anlaşmayı az çok anlamasını sağlamak en iyi yöntemdir.

Kontratı bir avukat yazmasa da, bir avukatın gözden geçirmesi genellikle iyi bir fikirdir. Bunun ücreti muhtemelen düşük olur ve bu kişinin uzmanlığı paha biçilmezdir. Avukatlar hataları, ihmal edilmiş ve belirsiz noktaları tespit edebilir ve gereken yerlerde kullanılan dilin daha net olmasını sağlayabilirler.

Elbette ki bu ipuçları her duruma uymaz. Kendi muhakemenize başvurun ve anlaşmayı hazırlama konusunda hem kendi ekibinizden hem de karşı taraftan onay alın.

SÖZEL KONTRATLAR YASAL YAPTIRIMA SAHİP MİDİR?

Hızla ilerleyen modern dünyada bu çok kritik bir sorudur. Pek çok kontrat, basit bir telefon görüşmesi ya da golf sahası sohbeti sırasında ortaya çıkabilir. ABD'de eyalet kanunlarında farklılıklar olsa da temelinde bunun yanıtı "Evet"tir; çoğu eyalette sözel kontratların yaptırım gücü mevcuttur. Ortada bir teklif, bedel ve tasdik varsa o kontrat, emlak kontratları gibi belli istisnalar haricinde genellikle yaptırım gücüne sahiptir.

Doğal olarak, sözel bir mutabakatın ardından anlaşma şartlarını belgelemenin de yardımı olacaktır; aksi takdirde yaptırım sağlamak zorlaşır. Eğer ayaküstü pek çok anlaşma yapıyorsanız, bunların maddi kontratlar olarak değerlendirilip değerlendirilmediklerini görmek için bir avukata danışmaya değecektir. Bu niyette olmasanız bile telefon, mesaj veya benzeri bir iletişim

aracıyla verdiğiniz bir taahhüdün de yasal yaptırımı olabileceğini bilmeniz gerekir.

DETAYLARI DÜZGÜNCE AKTARMAK

Anlaşma ve bunu izleyen kontrat, uzlaşılan aksiyonlar ve tazminatın tüm detaylarını, feshetme veya değiştirme şartlarını ve bazı durumlarda da şartların ihlali ya da çiğnenmesi durumunda oluşacak sonuçları ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır.

Beklenmedik Durumlar

Bunlara ek olarak, beklenmedik bir şey gerçekleştiğinde ne olacağını bilmelisiniz. Bir yangın çıkarsa ve üretim tesisi hasar alırsa nasıl devam edersiniz? Kontrat hükümsüz ve geçersiz mi olur?

Bedel

Bedel, somut bir karşılık veya vaade denir. Sözleşme hukukunun standart prensibi gereğince bir kontratın yasal ve geçerli olabilmesi, değerli bir şey karşılığında başka bir şey alınmasına ve her iki tarafın tüm şartlarda mutabık olmasıyla mümkündür. Hatta bazı eyaletler, kontratın yasal bağlayıcılığı olması için bedelin yazılı halde belirtilmesini şart koşar.

Bedel, her türden karşılık biçimini kapsar; genellikle nakit şeklindedir ancak başka somut şeyler de olabilir. Genel prensip olarak, karşı tarafın sizin için bir şey yapmasını sağlamak adına siz de karşı tarafa bir şey yapmalısınız; aksi takdirde bu gerçekten bir kontrat olmaz.

"Bedelin Karşılanmaması" Ne Demektir?

Bedelin karşılanmaması kontratın ihlal edildiğini gösterir; siz veya karşı taraf anlaşmanın üzerinize düşen kısmını gerçekleştirmemiş olursunuz. Örneğin, gerekli depozitoyu ödemediğinizde kontrat

teknik olarak hükümsüz sayılır ve mağdur durumdaki kişi, zararını tazmin ettirme hakkını saklı tutar ve/veya karşı tarafa (size) karşı yasal işlem başlatır.

Kontratı Gözden Geçirme

Kontratı son haline getirme zamanı geldiğinde anlaşmayı dikkatlice gözden geçirmek çok önemlidir. Tarafsız bir meslektaşın ve/veya bir avukatın detaylar, taahhütler, çözüm yolları ve atlanan konuların üzerinden geçmesi iyi bir fikirdir. Bir şeylerin değiştirilmesi gerekirse her iki taraf da tüm değişikliklerin altına ad ve soyadlarının baş harflerini eklemeli ve her sayfayı imzalamalıdır.

Tamamen memnun kalana dek kontratı gerektiği kadar inceleyin ve tekrar düzenleyin. Ancak düzenlemelerde aşırıya kaçmayın; zira kesinlikle gerekli olmadıkça hiçbir şeyi tekrar müzakere etmeye gerek yoktur.

Nihai kontrat hazırlandıktan ve tüm değişikliklerde uzlaşıldıktan sonra, siz, karşı taraf ve nihai kontratın taslağını hazırlayan kişi son bir görüşme yapmalısınız.

UMULMAYANI UMMAK

Kontrattaki Çözüm Yolları

Anlaşmanın iyi niyetli bir şekilde yapıldığını, her iki tarafın da kendi üstlerine düşeni yapacağını ve müzakere edilmiş anlaşmanın uygulanmasında "hafifletici sebepler"e pek rastlanmadığını varsayarsak her şey yolundadır. Durum buysa, aşağıdaki bilgiler lazım olmayacaktır. Ancak müzakereciler ve anlaşma tarafları, müzakere edilen bir kontratta işler ters gittiğinde neler olabileceğini bilirler veya bilmelidirler. Elbette ki bu bilgi, müzakerecilerin daha başından hataya pek fazla yer bırakmayan anlaşmalar yapmalarını sağlar.

Sözleşme hukuku, anlaşmanın kendilerine düşen kısmını gerçekleştirmeyen tarafları, bunun sonuçlarından mesul tutar. Diyelim ki karşı tarafla, onun arabasını bir hafta içinde 5000 dolara satın alacağınız konusunda anlaştınız. 5000 doları verebilmek için kendi arabanızı satmanız gerektiğini açıkladınız. Bir hafta dolduğunda ve arabanız satıldığında araba sahibine gidersiniz ve arabasını başka birine, 6000 dolara satmış olduğunu öğrenirsiniz.

Her ne kadar yazılı bir kontrat olmasa da, karşı tarafla birlikte belirlenen detaylarda uzlaştığınız sözel bir taahhütte bulundunuz. Bu anlaşmaya dayalı olarak planlar yaptınız ve sözleşme hukuku da bu vaatlere dayalı durumlardaki eylemler için sizin hakkınızı korur. Karşı tarafı, vaadini yerine getirmemesinin sonuçlarından mesul tutar. Elbette ki elinizde yazılı bir kontrat olursa durumu kanıtlama şansınız çok daha fazla olur.

KONTRATTAN ÇEKİLME

Çoğumuz, alıcının pişmanlığını yaşamışızdır. Beğendiğiniz bir şey bulursunuz, satın alırsınız, sonra da fikrinizi değiştirirsiniz. Bir iş anlaşması yaptığınızda, pek çok şey karşı tarafın yapmaya gönüllü

olduklarına bağlıdır. Kontrattan çekilmek isterseniz karşı taraf ilişkinin bütünlüğünü korumak için buna izin verebilir. Gözden kaçmış bir şey olabilir ya da beklenmedik bir şey gerçekleşebilir; bu durumda karşı taraf, kontratı zorla sürdürmektense anlaşmadan çekilmenize izin vermenin daha sağlıklı olacağını hisseder. Karşı taraf, kontratı iptal etme sebeplerinize anlayış gösterebilirse de bunu yapmaya mecbur değildir.

Bekleme Süresi Kuralı

Federal Ticaret Komisyonu (FTC) "bekleme süresi" kuralında, 25 dolar veya üstünde bir ürünü, perakendecinin daimi adresinden uzak bir mekânda satın aldıysanız ve bu işlemle ilgili fikrinizi değiştirirseniz, satın alma tarihinden itibaren üç gün içinde tam para iadesi hakkına sahip olduğunuzu belirtir.

Bu kural özel bir mülk, bir fuar, otel odası veya restoran da dahil olmak üzere herhangi bir satış için geçerlidir. Bu kural için pek çok istisnai durumu www.ftc.gov adresinden inceleyebilirsiniz. Bu kural, sizin müzakere ve anlaşmalarınıza katabileceğiniz yasal prensiplere ve teamüllere iyi bir örnek teşkil eder. Ayrıca bu tarz konuları tartışmak üzere avukatınızı ara sıra öğle yemeğine çıkarmak da iyi bir fikirdir.

İHLALLER VE BUNLARLA BAŞ ETME YOLLARI

Taraflardan biri kontratın belirttiği şartları ifa etmediğinde ihlal gerçekleşir. Bir ihlal gerçekleştiğinde bunun önemine karar vermelisiniz; bu bir kalite ihlali, teslim ihlali ya da başka bir şey olabilir. Elbette ki meseleyi çözmek için mahkemeye başvurmak size zaman ve paraya mal olacaktır.

Örneğin karşı taraf ürünleri belirlenen teslim tarihinden üç gün sonra teslim ettiyse ve bu geç teslimat şirketinize bir zarar

vermediyse, bunu bir ihlal olarak görmeseniz bile meseleyi karşı tarafla görüşmek isteyebilirsiniz. Ancak öte yandan bu ihlal göz ardı edilemeyecek gibiyse, o zaman bunu halletmek için birkaç seçeneğiniz mevcuttur.

Aynen İfa

Hukuk mahkemelerinde davalı kişiden "aynen ifa" gerçekleştirmesi istenmiş olabilir; yani bunun anlamı, tarafın zararı karşılamak yerine veya buna ek olarak kontrat şartlarını yerine getirmesi demektir.

Bu tarz bir karar nadiren verilir ve temel olarak, satıcının fikrini değiştirdiği ve alıcıya taahhüt ettiği şeyin satışını yapmak istemediği emlak davalarında çıkar. "Aynen ifa" kararı çıkarsa, hatalı taraftan kontratta belirtilen ürünleri teslim etmesi, işi yapması ya da ödemede bulunması istenir.

Dolaylı ve Tesadüfi Zararlar

Vaat edilen şeyi almak için pek çok yaratıcı yol mevcuttur ve bunların çoğu da şaşırtıcı olmayan bir biçimde parayı içerir. Hâkim kaybınızın değerini belirlemenin yanı sıra, karşı tarafın avukat ücretlerini veya "dolaylı ve tesadüfi zararları" –ihlalle alakalı tahmin edilebilir kayıpların– ödemesini de zorunlu kılabilir. Araba satışı örneğine geri dönecek olursak, araba sahibi sizin, onun arabasını satın almak için kendi arabanızı satacağınızı bilmesine rağmen arabasını başkasına sattığı için ve araba sahibi bunun farkında olduğu için, bir kısım zarar bedelini alma hakkına sahip olursunuz. Zarar bedelinin ne olacağı, kesin zarar kanıtına sahip değilseniz genellikle hâkim tarafından belirlenir.

Haksız Fiil Nedir?

Haksız fiil kontrat ihlaline benzese de, genellikle kontrat şartlarının ötesindeki zararları kapsar. Bu zararlar, bir tarafın itibarıy-

la alakalı olabilir ya da taraflardan birinin bir şeyi yapmasındaki fiziksel yetkinliğini etkileyebilir. Bu, kontrat şartlarının ötesinde olan ve mahkemenin çözmesini gerektiren yanlış bir muameledir.

Fesih ve İptal

Kontratın kendisine ilişkin başka çözüm yolları da mevcuttur. Hâkim kontratın feshine karar verirse sözleşme iptal olur, tüm avanslar geri ödenir ve taraflardan hiçbiri artık sözleşme şartlarından mesul değildir.

Kötü iş sözleşmelerinden kolayca kurtulamasanız da yargıçlar belirli durumlarda yasadışı bir kontratı iptal ederler. Örneğin, on altı yaşındaki bir genç, bir araba satın almak için bir kontrat imzalarsa, bu kişi henüz reşit olmadığından ve ailesinin onayına ihtiyaç duyduğundan bu kontrat bağlayıcı değildir.

BİR SÖZLEŞMEYİ HÜKÜMSÜZ KILABİLECEK ŞEYLER

İmzalanmış Kontratlardaki Yasal Boşluklar

Belirli şartlar altında sözleşme hukukuna göre yanlış beyanın olduğu kontratlar geçersiz sayılabilir. Elbette ki dürüst ve açık davranmak en iyi yöntemdir ancak satış temsilcisinin daha öznel özelliklere dair abartı veya mübalağaları ("Bunlar piyasadaki en iyi aletler!") size fazla sıkıntı yaratacak ifadeler değildir. Ancak gerçekler ve özellikler hakkında yanlış beyanda bulunarak bir yalan üzerinden müzakerede bulunmak farklı bir olaydır.

İYİ NİYET Mİ KÖTÜ NİYET Mİ?

İki ya da daha fazla taraf bir müzakereye başladığında, tüm kişilerin dürüst davranacakları ve sözleşmedeki taahhütlerini yerine getirecekleri varsayılır. İyi niyet aynı zamanda, görüşmenin amacını gerçekleştirmek adına herkesin adil ve dürüst davranacağı anlamına da gelir. Bir taraf yerine getirmek niyetinde olmadığı tavizlerde bulunursa, o taraf kötü niyetli davranmış olur; müzakerenin sonucunu etkileyecek denli kötü niyetli davranış olduğuna hüküm verilirse bir sözleşme geçersiz sayılabilir.

Yanlış Beyan ve Baskı

Karşı taraf size yalan olduğunu bildiği bir şey söylerse ve siz de kontratı bu ifadenin doğru olduğunu düşünerek imzalarsanız, o sözleşmeyi mahkemede iptal ettirebilirsiniz. Karşı taraf bu bilginin yalan olduğunu bilmese bile aynı durum geçerlidir. Bir kontrat iptal olduğu takdirde aldığınız tüm bedelleri iade edeceğinizi aklınızda bulundurun. Buna örnek olarak para, ürün, şirket aracı ve garantiler sayılabilir.

Benzer şekilde, baskı altındayken (aşırı uçta bir örnek olarak silah zoruyla ya da ciddi bir hastalık içindeyken) bir kontrat imzaladıysanız, o sözleşme yasal bir belge olarak kabul edilmez. Bir kontrat, ancak her iki taraf da şartları kendi isteğiyle kabul ederse geçerli olabilir. Taraflardan biri normal şartlarda yapmayacağı bir şeyi yapmaya zorlandıysa, o sözleşmenin yaptırımı olamaz.

Dolandırıcılık

Merriam-Webster Hukuk Sözlüğü'ne göre dolandırıcılığın yasal tanımı şudur: "Bir başkasından değerli bir şey ya da taahhüt almak amacıyla, gerçeğin kasıtlı olarak çarpıtılması." Yanlış beyana benzeyen dolandırıcılık, karşı tarafın bir kayba uğramasına sebep olan yalan bir beyanda bulunma eylemidir. İkisi arasındaki fark şudur: Dolandırıcılık kasıtlı olarak yapılır ve ceza gerektiren bir suçtur.

BİR İHTİLAFI ÇÖZÜMLEME

Bazen bir yanlış anlama kendiliğinden çözümlenmez ve maalesef hukuki ihtilaf davası ufukta görünür. Bir dava açmak aceleye getirilmemesi gereken bir karardır ve hukuki danışmanlık bu noktada önem kazanır. Hukuki ihtilaf süreci eyaletten eyalete değişir ve bu kitabın kapsamının dışındadır. Yine de anlaşma ve kontrat ihtilaflarını çözümleme yolu olarak dava dışında birkaç süreç daha mevcuttur.

Alternatif İhtilaf Çözümleri

Sözleşme hukuku, hukuki ihtilaf davasına başvurmadan önce ihtilafları mahkeme dışında çözmek için alternatif metotlar sunar. Bu metotlardan çoğu, anlaşmayı yapmanızı sağlayan müzakere tekniklerinin bazılarını içerir. Alternatif ihtilaf çözümleri, şaşırtıcı olmayan bir biçimde dava sürecinin getireceği olası itibar, zaman ve para kaybı olmaksızın ihtilafı çözmeyi hedefler. Burada üç yöntem mevcuttur: müzakere ve çözümleme, arabuluculuk, tahkim.

Müzakere ve Çözümleme

Müzakere ve çözümleme, müdahil tarafların tekrar müzakere masasına dönmesidir. Müzakere yeniden açılır, "sorunlu noktalar" çözümlenir ve taraflar ya yeni bir anlaşma ya da var olan anlaşmada değişiklik yaparlar. Resmi olarak üçüncü bir taraf müzakereye dahil değildir; ancak taraflardan biri yine de görüşmeyi yönetmesi için yansız birini toplantıya getirmeyi tercih edebilir.

Arabuluculuk

Arabuluculuk, tartışmayı resmi olarak yönlendirmesi için üçüncü bir kişinin, bir arabulucunun olaya dahil olmasıdır. Bu kişi, müzakere ya da arabuluculuk edilen konularda oldukça bilgi sahibi olabileceği gibi, bu tarz bir uzmanlık bilgisi her zaman gerekli değildir. Ancak arabulucu, ihtilaf çözümlemeleri alanında uzmanlığa sahip, profesyonel biri olmalıdır. Arabulucunun görevi (sadece toplantıyı yönetmek değil) özellikle de müzakere açmaza girdiğinde, ihtilaf içindeki tarafların bir anlaşma sağlamaları adına bir yol bulmak için aktif biçimde yardımcı olmaktır.

Arabulucu, meseleye yeni bir bakış açısı getirir. Bu kavrayış, ihtilaf içindeki tarafların muhtemel bir çözüme doğru ilerlemelerine yardımcı olabilir. Çünkü arabulucu iki taraf için de çalışır; belirli tavizleri korumaya veya taleplerde bulunmaya dair güçlü bir isteği yoktur. Bunun yerine, ilgili tarafların hedefleri ve verilerine dayanarak en muhtemel kazan-kazan sonucuna ulaşmaya çalışır.

Arabuluculuk, bir dava gibi yasal bir süreç değildir; arabulucu, tarafların ne konuda uzlaşmaları gerektiğine karar veremez. Bunlar daha ziyade, arabulucunun tarafları tekrar hedeflerine ve bunlara ulaşma yollarına odaklamak için onlarla ayrı ayrı ve beraber olarak görüştüğü gayriresmi toplantılardır.

Arabulucular, hukuki bir davadan kaçınmak için müzakerelere dahil edilirler. Halihazırda bir dava açıldıysa, daha fazla avukat ve

mahkeme masrafı doğmaması için de konuya dahil edilebilirler. Arabulucu ücretini tüm taraflar paylaştıkları için, genellikle bu yöntem en avantajlı ve maliyeti düşük seçenektir.

Tıpkı müzakere sonucu yapılmış bir sözleşme gibi arabuluculukla oluşmuş bir anlaşma da belgelenir, imzalanır ve yasal yaptırım gücüne sahiptir. Anlaşma, bir dava açıldıktan sonra sağlanmışsa mahkeme anlaşmanın bir kopyasını aldıktan sonra dava sonlanabilir.

Tahkim

Tahkim, bir ihtilafı çözmeye yardımcı olması için dışarıdan birinin konuya dahil edilmesini içeren, alternatif ihtilaf çözümü yöntemi olması açısından arabuluculuğa benzemektedir. Ancak tahkimde hakem bir duruşmayı yöneterek sonuca karar verir. Hukuki bir davaya çok benzemesine rağmen daha hızlı, daha ucuz ve daha esnektir. Mahkeme takvimi ve dava listesi için endişelenmenize gerek yoktur ve taraflar, tahkim sürecinde geçerli olan kurallara karar verebilir.

Örneğin, normalde mahkemede geçerli olmayabilecek bir kanıt, tahkimde sunulabilir. Dahası taraflar hakemlerin kim olacağına ve tahkimin bağlayıcı olmasına (taraflar hakemin nihai kararına uymalıdır) ya da olmamasına (taraflar nihai kararları bu hükme uygun olarak alabilir ancak bunlara uymak zorunda değildir) karar verebilir. Tahkim bittiğinde sonuç kararı temyiz edilemez. Anlaşmazlık çözülmüş olarak kabul edilir ve dava kapanır.

Kim Hakem Olabilir?

Her iki taraf da üzerinde anlaştığı müddetçe herhangi bir kişi hakem olabilir. Hakemler genellikle tartışılan konunun uzmanları, toplumun güvenilir bireyleri (dini liderler gibi) ya da hukuk alanında uzun yıllardır deneyim sahibi (emekli yargıçlar ya da avukatlar gibi) kişilerdir.

Bir hakem seçerken hem konunun uzmanı hem de yazılı, sözel ve organizasyon becerilerine sahip birini tercih edin. Bu kişi, bilgileri hızla özetleme ve etkili kararlar alma yetisine sahip olmalıdır. Hakemin geçmiş performanslarını incelemek faydalı olabilir. İdeal adayın, durumunuza uygun bir deneyimi ve benzer ihtilaflarda hızlı, dostane ve etkili çözümler bulma potansiyeli olmalıdır.

BÖLÜM 11

UZUN VADELİ MÜZAKERE

Buraya kadar stratejileri, taktikleri, tuzakları ve hızlı, dostane ve etkili müzakere tekniklerini okudunuz. En iyi yaklaşımın kazan-kazan zihniyeti, başarının en büyük sırrının da hazırlık olduğunu anladınız. Bir müzakere tarzı benimsediniz ve karşınızdakilerin tarzlarıyla baş etmeyi öğrendiniz. İş dünyasındaki bir rakibinizle ya da genç çocuğunuzla yapacağınız herhangi bir müzakereye güvenli ve bilinçli bir şekilde girmeye hazırsınız.

Ancak zaman içinde –bizim gibi müzakere asıl mesleği değil de yaptığı işin bir parçası olanlar da dahil olmak üzere– deneyimli ve kariyer odaklı müzakereciler, müzakerenin sadece anlaşmayı bağlamakla ilgili olmadığını fark ederler. Müzakere uzun dönemli ilişkiler kurma ve geliştirmenin yanı sıra adil ve etkili bir müzakereci olarak saygınlık kazanmakla da ilgilidir.

Bir müzakereci olarak kim olduğunuzun profesyonel kimliğinizle çok alakası olabilir. Neden mi? İki sebepten. İlk ve en bariz sebep şudur: Etkili bir şekilde müzakere edebilirseniz, anlaşmalar ilerleyeceğinden siz de kurumunuz da istediğiniz ya da ihtiyaç duyduğunuz şeyleri elde edebilirsiniz. İkincisi de, etkili ve adil bir müzakereci olarak namınız sizden önce müzakere masasına ulaşır; bu da sizin bir profesyonel gibi görünmenizi sağlar, ayrıca karşı tarafta güven ve saygı oluşturur. Bunun sonu-

cunda da her müzakere daha hızlı, daha dostane ve daha etkili bir hal alır. Bu pozitif bir döngüdür, bundan faydalanan da siz olursunuz.

Bu sonuç bölümü, uzun vadede müzakere konusunda saygınlık ve yetkinlik kazanmanız adına anlaşma yapmanın ötesine geçebilmenizin yollarını anlatır.

UNUTMAYIN, HER ŞEY GÜVENE DAYANIR

Güven Bir İlişkinin Temelidir

Hem kişisel hem de profesyonel olmak üzere hayatın pek çok alanında olduğu gibi, güven oluşturmak ve bunu sürdürmek herhangi bir şey yapmanın başlıca temelidir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, güven olmadan da müzakereyi kazanabilirsiniz ancak bu çok daha zor olacaktır. Güven, bir ilişkide pek çok olumsuzluğu bir kenara iter ve hiçbir şekilde bunları öne çıkarmaz. Bu sebeple de güven kurmak ve geliştirmek hem işte hem de iş dışında birinci ve en önemli hedeflerimizden biri olmalıdır.

Bir müzakereye güven getirmenin en iyi yolu, saygınlığınızı işe katmaktır. Yeni müzakereciler için bu daha zor olabilir. Mümkün olduğunca hızlı ilerleyebilmek adına, dostane bir yaklaşımla, kazan-kazan düşüncesini destekleyerek ve sadece müzakereyi kazanmak için orada olmadığınızı göstererek güven geliştirirsiniz. Dürüst, samimi ve iletişime açık davranır, işe yarayan çözümler geliştirmek için karşı tarafla birlikte çalışırsınız. Sözünüzün arkasında durur, boş vaatlerde bulunmaz, iş yaparken zorluk çıkarmazsınız.

Sözleriniz ve eylemleriniz, güvenilirliğinizi ve ne kadar sorumluluk sahibi olduğunuzu gösterir. İşi sözlerinize bırakmadan icraata dökersiniz. "Bana güvenebilirsin" demek, o kadar da ikna edici değildir. Hatta bazıları bunu duyunca tam tersini varsayar. İyi bir izlenim bırakmak için fazla istekli ve gayretli görünürseniz samimiyetinizden şüphe edileceğini bilirsiniz. Pasif-agresif davranışlardan kaçınırsınız. Uydurma bir karakter ya da role bürünmez, kendiniz olursunuz. Karşı tarafın şüpheye düşmesine engel olmak için gerekli şeyleri yaparsınız.

İbreyi Kazan-Kazan Anlaşmasına Çevirin

Bundan defalarca bahsettim ama tekrarlamakta fayda var. Herhangi bir müzakerede karşı tarafın daha en başından sizinle çalışırken rahat hissetmesi önemlidir. Bunu sağlamanın birinci ve en açık yolu kazan-kazan yaklaşımıdır. Birbirinize karşı çalışmaktansa birlikte hareket ederseniz her ikinizin de kazanacağı çok şey olduğunu açıklayın. Ayak direrse ya da şüpheyle yaklaşırsa ona kazan-kazan çözümünün, hedeflerinize ulaşmadaki en hızlı, en kolay ve en iyi yol olduğunu, bunun insanlık tarihi boyunca milyonlarca kez kanıtlandığını söyleyerek onu temin edin.

ALÇAK SESLE KONUŞUN, SÖZE ÖNCE BAŞLAYIN VE CANA YAKIN DAVRANIN

Özellikle de müzakerenin en başında yarattığınız atmosfer, karşı tarafın size güven duyup duymamakla ilgili kararını etkileyebilir. Söze önce başlayarak ortamı yumuşatırsanız, olumlu bir hava yaratmanın avantajına sahip olursunuz. Sakin, samimi ve sıcak bir tavır sergileyebilirsiniz. Yumuşak bir ses tonuyla konuşun, sorular sorun ve sohbeti güvenle yönlendirin.

Her Şey Zamana Bağlı

Hızla ilerleyen modern dünyada vakit sadece müzakerenin kendisi için değil, müzakere eden taraflar için de büyük önem taşır. Bunu en başından fark etmenin faydası olacaktır; ayrıca sadece temel kuralları belirlemekle kalmayın, hızlı ilerlemenin iyi bir şey olduğuna dair bir atmosfer de yaratın. Aslında birbirinizin zamanını harcamamak için ortak bir söz vermiş olursunuz.

Ayrıca, elbette ki güven ve kazan-kazan zihniyeti olduktan sonra her şeyin hızlı gelişmesi çok daha olasıdır; kısa süre içinde daha fazla şey yapabilirsiniz.

Ne kadar bilginiz ya da avantajınız olsa da ağırlığınızı hissettirmeniz ancak karşı tarafı sizden uzaklaştırmaya yarayacaktır. Bunun yerine cana yakın ve ulaşılabilir davranın. Katılmadığınız herhangi bir nokta ya da olası sonuçla ilgili hislerinizi ifade edin; ancak sakin ve kontrollü kalarak duygularınızla hareket etmediğinizden emin olun. O noktanın işinize neden yaramadığını anlatın ve bir çözüm bulmaya çalışın. Olumlu bir tavır sergilemeniz, karşı tarafa olaylara her açıdan bakarak onların kökenine inmeye çalıştığınızı gösterir.

Ne kadar açık davranırsanız, dürüstlüğünüzü o kadar sergilemiş olursunuz ve karşı taraf da size bu ölçüde güven duyar. Karşı tarafın gardını indirmesini istiyorsanız siz de aynısını yapmalısınız.

Mizah Anlayışınızı Gösterin

Hangi durumda olursa olsun gülmek havayı biraz yumuşatmanın harika bir yoludur; ayrıca insanların da tekrar konuşmaya başlamalarını sağlar. Bir meselede takılı kaldıysanız ve her ikiniz de mümkün olan her açıdan meseleye yaklaştığınızı düşünüyorsanız, bu konuda bir şaka yapın. Böylece biraz rahatlayacak ve büyük ihtimalle tartıştığınız konuyu geçebileceksiniz.

Ancak saçma ve müstehcen şakalar yapmayın ya da şakanın dozunu fazla abartmayın. Aksi takdirde karşı taraf ciddiyetinizi sorgular, daha da kötüsü alınabilir.

SÖYLEDİKLERİNİZİ YAPIN, YAPACAKLARINIZI SÖYLEYİN

Başkalarına da kendinize davranılmasını istediğiniz gibi davranın altın kuralı dışında, başarılı bir yaşam tarzını tanımlamak için başlıktakinden daha öngörülü ve önemli bir ifade düşünemiyorum. Sürekli olarak söylediklerinizi yapıp yapacaklarınızı söylerseniz, insanların size güvenmemesi mümkün müdür?

İnsanlar size dönüş yapacaklarını söylediklerinde ve gerçekten döndüklerinde çok hoş olmaz mı? İster iş dünyasında ister özel yaşamda olsun, birine sürekli olarak güvenebileceğimizi bilmekten daha iyi bir his yoktur. Öte yandan insanlar söylediklerini yapmadıklarında ya da ne yapacaklarını açıkça ifade etmediklerinde (bu da sık karşılaşılan pasif-agresif davranışlardan biridir) onlara olan güvenimizi derhal yitiririz.

Dahası, "Söylediklerini yap" mottosu her zaman geçerli olmalıdır. Dokuz kez yapar, onuncuda başarısız olursanız, kendinizi yüzde doksan güvenilir görseniz bile başkalarının inancını sarsarsınız.

Saygınlık Hassas Bir Şeydir

Güven oluşturmak, yapacaklarınızı söylemek ve söylediklerinizi yapmakla mümkündür. Aynı zamanda söylediklerinizi sürekli olarak yapmanız gerekir. Milyarder Warren Buffet bunu en iyi şekilde ifade etmiştir: "İtibar kazanmak yirmi yıl sürer, kaybetmekse beş dakika."

Güvenin her daim tazelenmesi gerektiğini asla unutmayın.

BU ORTAK BİR ÇABADIR

Her iki taraf da birbirine güven duyduğunda, birbiriniz tarafından kandırılma endişesi duymadan birlikte çalışmak çok daha kolaylaşır. Her müzakerede bu güven derinleşir ve birbirinize daha da açılırsınız. Bunların hepsi daha hızlı, daha dostane ve daha etkili müzakere çözümleri doğurur.

Bunun da ötesinde, iyi müzakereciler tek birinin bilgisindense her iki tarafın deneyiminin daha faydalı olduğunu bilirler. Başarılı müzakereciler odadaki herkesi konuya dahil eder, uzmanlara

danışmaktan çekinmezler. Herkesin kendi uzmanlığını paylaşma, fikirlerini söyleme şansı vardır; söylenmemiş ya da gözden kaçmış hiçbir şey kalmaz. Aslında bu da güven geliştirmenin bir başka yoludur.

Boş Vaatlerde Bulunmayın

Tutamayacağınız sözler vermekten her zaman kaçının. Biri size yanıtlayamayacağınız bir soru sorarsa, bunu araştıracağınızı söyleyin ve öyle yapın. Küçük ya da büyük olsun, sözünüzü tuttuğunuz her sefer hatırlanacaktır. Anlaşmanın üzerinize düşen kısmını her zaman yerine getirirseniz saygınlığınız artacaktır. Sözlerinizi ihmal ederseniz de itibarınızı zedelersiniz.

İnsanların hiçbir şeyi unutmayacağını asla aklınızdan çıkarmayın!

Anlaşmazlıkları Çözümleme

Bir müzakereci olarak sizin ve genel olarak müzakere ekipleri için başarının başlıca göstergesi anlaşmazlıklarla nasıl başa çıktığınızdır. Bunun başlangıcı elbette ki taraflar arasındaki iyi ilişkilerdir; işler zorlaştığında açık bir iletişim günü kurtarabilir.

Anlaşmazlıkları çözümlemek onları net bir şekilde belirlemekle başlar. Müzakere ekipleri sayısız defa, yanlış problemi çözmek için zaman harcamışlardır; örneğin asıl mesele kaliteyken fiyat konusunda pazarlığa girişirler. Anlaşmazlığın çözümlenmesi, sorunun net bir şekilde belirlenmesiyle başlamalı, bunu çözüme ilişkin üzerinde uzlaşılmış adımlar (gündemin içinde bir başka mini gündem gibi) izlemelidir. Açık bir iletişim ve kazan-kazan prensibine bağlı kalmak son derece mühimdir. Belki de en önemli şey anlaşmazlığı şahsi algılamamak ve her zaman olduğu gibi insanları sorundan ayrıştırmaktır. Bir anlaşmazlık için suçu ekip üyelerinden birine yüklemeye çalışmak sizi hiçbir yere götürmez.

GÜÇ ÖRNEĞİ DEĞİL, ÖRNEĞİN GÜCÜ

Bill Clinton'ın bu özetlenmiş alıntısı, bir müzakereden istediklerinizi elde ederken işbirlikçi bir kazan-kazan zihniyeti geliştirmekle ilgili çok şey anlatır. Kabaca ifade edilirse güç, insanları etkileme ve onların onayını alma becerisidir. "İnsanları etkileme" derken bunu liderlik anlamında –yani onlara bir şeyler düşündürmek veya istetmek anlamında– söylüyorum, onları kontrol etmek anlamında değil. Kazan-kazan zihniyeti liderliktir, kazan-kaybet ise göz korkutma ve kontroldür.

"İyi güç" ve "kötü güç" arasında fark vardır. İtibar ve başarıyla elde edilen güç, zorlamayla elde edilen güçten çok daha etkilidir. İyi güç, göz korkutma, küfürlü bir dil, "gürültücü" bir beden dili ve hatta bir unvanla kazanılan güçten daha gerçek ve kalıcıdır. Her iki tür de sonuca ulaşabilir; ancak uzun dönemli kazanan başarıya dayalı güçtür. *What Would Steve Jobs Do?* adlı kitabımda özet olarak bahsettiğim üzere başarı gücü doğurabilir, ancak gücün başarı getirmesi nadirdir.

Peki, bunlar ne demek? Bağırıp çağırmak –güç sergileme örnekleri– kısa dönemde müzakeredeki kişileri yönlendirmeye yarayabilir. Ancak etkileri kısa ömürlüdür ve nihayetinde kızgınlık uyandırır, bu da genellikle güç dengesini öteki tarafa kaydırır. Emsal teşkil ederek –yani pozitif bir tavır takınarak, başarılarınızın ve saygınlığınızın sizin adına konuşmasına izin vererek– güç kazanmanın daha kalıcı etkileri olur.

Güç, bir müzakerenin "gizli sosu" olabilir; görüşmenin iyi gitmesini ve olumlu, uzun soluklu bir ilişki kurmayı sağlayan güzel sonuçlar doğmasını sağlayabilir. Ancak sürekli olarak kötüye kullanıldığı takdirde, güç zehir de saçabilir. Gücü temkinli bir şekilde kullanın ve elinizde güç varsa bununla övünmeyin.

KALICI İLİŞKİLER KURMA

Oyunda Uzun Soluklu Olmak

Pek çok müzakere tek seferlik kısa görüşmeler gibi görünse de, daha sonra nasıl bir iş fırsatı doğacağını bilemezsiniz. Eğer anlaşma sırasında bir şeyler değişirse bazı kısımları yeniden müzakere etmeniz bile gerekebilir. Sonuç olarak, karşı tarafla uzun soluklu bir ilişki yaratmak mantıklı görünmese de yine de bunun faydasını görürsünüz. Aynı kişilerle bir daha çalışıp çalışmayacağınızı asla bilemezsiniz; dahası namınız adeta bir yangın gibi hızla yayılır. Yani müzakere sırasında, bu insanlarla bir daha görüşmeyeceğinizden emin olduğunuz için bir pislik gibi davrandıysanız, bu tavır daha sonra iş yapacağınız birilerinin kulağına rahatlıkla ulaşabilir. Dünya küçük olduğundan haberler hızla yayılır.

Durum böyle olduğuna göre, sadece telefonda veya e-posta yoluyla haberleşseniz bile bir müzakere veya iş ilişkisinde, uzun vadeli bir ilişkide olduğu gibi düzgünce davranarak her zaman kârlı çıkarsınız. Çünkü ne olacağını önceden kestiremezsiniz.

KONFOR ALANI SAĞLAMAK

Biriyle uzun süre çalışınca, karşı tarafın vereceği tepkiden endişe etmeksizin rahatça önerilerde bulunabileceğiniz bir noktaya ulaşırsınız. Burası konfor alanıdır; müzakereye güven egemendir ve görüşmeler, yeni veya daha önce birlikte iş yapmamış taraflar arasındaki doğal şüphecilik olmaksızın kendi kendine rahatça ilerleyebilir.

Bu durum, aklınızdakileri kişisel algılanmasından ve ilişkiye ya da müzakereye zarar vereceğinden korkmadan söylemenize imkân tanıdığından önemlidir. Aslında her müzakerenin her adımı, aslında uzun soluklu bir ilişkideki bir başka durumdur. Bu sebeple taraflar birbirlerini anlar ve birbirlerine güvenirler; bunu tek bir anlaşmazlık, farklı fikir ya da söylenmemiş söz zedeleyemez.

İletişimde Kalmaktan Zarar Gelmez

Müzakere tamamlandığında kendi yolunuza bakıp bir sonraki kontrata ya da anlaşma yenilenmesine kadar irtibatı koparıyor musunuz? Bunu yapmayın.

Uzun soluklu bir ilişki sağlamak adına, anlaşmanızın olması gerektiği gibi ilerleyip ilerlemediğini görmek için ara sıra karşı tarafla haberleşmelisiniz. Beklenen performansın sergilenmesini sağlamak ve iyi ilişkileri geliştirmek için zaman zaman iletişim kurun; ancak karşı tarafı sinirlendirecek kadar aşırıya kaçmamaya dikkat edin. Pahalı ürünler satan mağazalar bunun sırrını çözmüşlerdir. Birkaç ayda bir telefonla aramak, e-posta veya mesaj göndermek ilişkiyi kurmak ve korumak için oldukça işe yarar; üstelik bir sonraki müzakere için işleri kolaylaştırır.

MÜZAKERE KILICINI KESKİNLEŞTİRMEK

Her müzakere bir deneyimdir. Her müzakerenin sonunda yeni bir şeyler –daha etkili teknikler, strateji ve taktikler, daha fazla saygınlık ve karşı tarafla, dolayısıyla da ekibiniz ve yönetiminizle daha iyi ilişkiler– kazanmış hissetmelisiniz. Kendi açınızı başarıyla sunmayı, anlaşmazlıkları çözmeyi ve müzakerelerinizde işe yarayan belgeleri ve kontratları bir araya getirmeyi öğrenirsiniz. Bunu mükemmelleştiren şey pratiktir ve "mükemmel" bir müzakereci olmanın tek yolu da elbette ki müzakere etmektir.

Bir süre sonra, herhangi bir müzakerede neyin işe yaradığını ve neyin yaramadığını rahatça fark edersiniz. Her müzakerede bunların bir listesini çıkarmak ve hatta yaptığınız veya yapmadığınız en iyi ve en kötü üç şeyi not almak hiç fena bir fikir değildir. Bu özet notları iyi bir yerde saklayarak zaman zaman bunlara göz atın. En kötü üç şeyle sürekli karşılaşıyorsanız, hangi konu üzerinde çalışmanız gerektiğini anlarsınız.

Siz Hata Yaptığınızı Düşünseniz de Onlar Düşünmüyor

Halkın karşısında konuşma yapanlar, bir şeyden bahsetmeyi unuttukları için kendilerini ne kadar hırpalasalar da seyircinin bunu bilmediklerinin farkındadırlar. Müzakerede bir meseleden bahsetmeyi unuttuysanız ve sonucu ciddi anlamda etkilemiyorsa kimsenin bundan haberi olmaz. Sonucu etkileyen bir şeyi unuttuysanız da bundan bir ders çıkarırsınız; belki de gösteri gününe daha iyi hazırlanmış olmanız gerekirdi.

Kendinize başkalarının gözünden bakın. Ve olayın sizin performansınızla değil, sonuçlarla ilgili olduğunu unutmayın.

Başarınızı ölçmek için bir not sistemi kullanmayı düşünebilirsiniz. Yapabilecekleriniz veya yapmanız gerekenler yüzünden kendinizi boş yere hırpalamayın, ancak performansınızı adil ve objektif bir şekilde değerlendirin. Ne kadar iyi hazırlandınız? Müzakere tarzınız ne kadar etkiliydi? Değişikliklere ne kadar çabuk uyum sağladınız? Karşı tarafla olan ilişkinizi iyi olarak değerlendirir misiniz?

Kendinize fazla yüklenmeyin. Kendinizi cezalandırmak yerine bu deneyimden bir şeyler öğrenmelisiniz. Ne kadar kötü olduğunuzu düşünürseniz düşünün, büyük ihtimalle yaptığınız iyi şeyler de vardır. Bizler doğal olarak negatif olana saplanma, kimliğimizi ve yaptığımız işleri eleştiriden korumak adına savunmaya geçme eğilimindeyiz. Her bir müzakerede notlar alın; iyiyle kötüyü birbirinden ayırın. İyi olanları kutlarken kötülerden ders çıkarın. Yarısı boş bir bardağın diğer yarısı da dolu demektir.

ANA LİSTE

Belki de bu artık oldukça nettir, yine de dahil olduğunuz her müzakerenin, kabaca aynı becerileri ve adımları içerdiğini tekrar etmek gerekir. Bu unsurlardan bir kısmını içeren basit bir değerlendirme

tablosu hazırlayabilirsiniz. Aşağıda, bir müzakeredeki performansınızı değerlendirmek ya da puanlamak için kullanabileceğiniz basit bir tablo örneğini bulabilirsiniz:

- Müzakerenin her aşamasını zihninizde canlandırdınız: hazırlık, başlangıç, orta ve son.
- Ürün özellikleri, rakip ortam vs. dahil olmak üzere doğru –ve yeterli miktarda– bilgi edindiniz.
- Karşı tarafı tanıdınız ve ne istediğini anladınız.
- Anlaşmayı yaptınız.
- Hedeflerinize ulaştınız.
- Kazan-kazan çözümü sağladınız.
- Neyin doğru neyin yanlış gittiğinin gayet farkındasınız.
- Hatalarınızdan ders çıkardınız.
- Müzakerecilerle ilişkinizi ilerlettiniz.
- Bireysel ve profesyonel itibarınızı artırdınız.

İlk seferinde en yüksek puanı alamazsınız, kimse almaz. Ancak zaman içinde puanınız kaçınılmaz şekilde yükselecektir.

TADINI ÇIKARMAK

İyi kotarılmış bir müzakereden ne kadar keyif aldığınızı görünce şaşıracaksınız. Sadece hedeflerinize ulaşma fırsatı elde edip önemli bir şey başarmakla kalmaz, yetenekli ve becerikli insanlarla çalışma (ve onlardan bir şeyler öğrenme) imkânı da bulursunuz. Karşı tarafla birlikte bir kazan-kazan çözümü bulmak ve etkili bir plan geliştirmek için keşif ve yaratıcılık dolu bir yolculuğa çıkarsınız. Saygınlığınız artar ve bir ilişki geliştirirsiniz; bu bağlar sayesinde anlaşmalar yapar, gelecek müzakere olasılıklarına kapı açarsınız.

Üstelik kaçınılmaz bir şekilde bu deneyimden bir şeyler öğrenirsiniz.

DİZİN

A

arabuluculuk 221, 222, 223
araştırma 14, 25, 26, 27, 36, 50, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 72, 84, 93, 98, 99, 125, 170, 173, 174, 175, 189, 196, 199, 200, 203

B

BATNA 63, 65, 71, 177
bedelin karşılanmaması 214
beden dili 77, 78, 81, 140, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 197, 232

C-Ç

Clinton, Bill 232
Clinton, Hillary 78
çekilme 63, 188, 196, 217

D

dolandırıcılık 221
dürüstlük 91, 109, 205, 229

E

empati 46, 86, 100, 137, 138, 154, 156, 199
Evet: Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak (Fisher ve Ury) 65

F

Facebook 26, 62, 72
Fisher, Roger 65

G

geciktirme taktikleri 178, 179
güven 21, 42, 48, 55, 64, 100, 101, 125, 129, 137, 139, 142, 144, 146, 225, 227, 228, 229, 230, 231, 233

H

hedeflere odaklanma 167
hız 11, 15, 22, 23, 25, 31, 47, 67, 68, 75, 101, 109, 184, 187, 192, 213, 224, 228, 233

İ

ihtilaf 210, 221, 222, 223, 224
iletişim 23, 25, 27, 34, 39, 44, 46, 75, 78, 79, 94, 104, 105, 140, 143, 145, 146, 147, 157, 169, 194, 211, 213, 227, 231, 234
iltimas 119, 120, 121, 127
istismar 97, 139
işbirliği 39, 48, 94, 102, 103

J

Jobs, Steve 203

K

kazan-kaybet 21, 40, 42, 154, 193, 232
kazan-kazan 13, 18, 23, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 49, 52, 57, 64, 74, 81, 83, 85, 86, 87, 92, 93, 96, 97, 98, 101, 109, 120, 121, 124, 125, 137, 138, 144, 151, 153, 154, 157, 158, 167, 169, 188, 191, 193, 196, 199, 202, 204, 205, 208, 222, 225, 227, 228, 231, 232, 236
Kennedy, John F. 21
kontratın feshi 219
kontrat ihlali 218

L

liderlik 93, 152, 193, 203, 204, 205, 232

M

mola 46, 68, 79, 89, 93, 106, 111, 112, 119, 138, 141, 145, 156, 161, 170, 171, 173, 175, 189, 194, 197, 206
müşteri 13, 16, 22, 23, 30, 31, 40, 61, 70, 71, 72, 112, 113, 114, 115, 116, 122, 126, 127, 169, 181, 183, 189, 190, 210
müzakereciler 12, 21, 22, 25, 27, 31, 34, 45, 46, 51, 54, 55, 58, 65, 69, 72, 73, 75, 76, 83, 84, 85, 86, 88, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 114, 119, 120, 122, 123, 124, 128, 135, 138, 141, 143, 150, 152, 155, 156, 159, 160, 161, 166, 172, 178, 184, 204, 209, 216, 225, 227, 230, 231, 234, 236
müzakere korkusu 21

Ö

öcü 123

P

pasif-agresif 97, 98, 102, 103, 104, 106, 149, 158, 176, 227, 230
pazarlık 30, 32, 36, 37, 39, 57, 63, 65, 110, 116, 124, 166, 192, 203, 209, 231

S

sahte sınırlar 180
saygınlık 204, 225, 226, 227, 230, 231, 232, 234, 236
Sokrates 130
Sokrates metodu 130
sosyal medya 26
strateji 12, 14, 21, 22, 31, 39, 41, 42, 47, 49, 51, 53, 54, 57, 61, 64, 67, 124, 166, 188, 225, 234
stres 76, 137, 144, 159, 160, 161, 170, 184, 196

T

tahkim 221, 223
taktik 12, 14, 21, 23, 25, 30, 31, 39, 49, 57, 58, 76, 77, 79, 82, 86, 91, 92, 96, 97, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 136, 149, 151, 160, 165, 166, 172, 173, 174, 175, 178, 180, 181, 183, 184, 186, 188, 189, 190,

192, 193, 194, 195, 196, 198, 225, 234
taviz 12, 43, 44, 51, 53, 56, 57, 58, 62, 64, 70, 71, 77, 78, 80, 83, 85, 86, 87, 89, 97, 104, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 127, 139, 150, 154, 162, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 191, 192, 193, 194, 197, 199, 200, 203, 204, 206, 220, 222
teknoloji 11, 22, 24, 25, 27
teslim süresi 22, 172, 184, 187, 188
Trump, Donald 78

U

Ury, William 65

W

What Would Steve Jobs Do? (Sander) 203, 232

Y

yanlış beyan ve baskı 220
yem 110, 112, 113, 114, 115, 116, 122, 126, 173, 181

Z

zayıflık 49, 55, 56, 86, 95, 103, 144, 159, 160

PAZARLIKTAN HER ZAMAN KÂRLI ÇIKAN TARAF OLMANIN İNCELİKLERİ BU KİTAPTA!

Siz fark etmeseniz de bütün hayatınız müzakere üzerine kurulu. Bir iş toplantısında, yeni bir araba alırken ve hatta çocuğunuzla bile sürekli bir pazarlık, *müzakere* hali içindesiniz. Ama müzakereyle ilgili kitaplar, çoğunlukla karmaşık teknikler veya boş sözlerden fazlasını sunmaz. *Müzakere 101* ise tüm bu karmaşık teknikleri, sadece gereken nitelikleri edinmeniz için basitleştiriyor.

Araştırma yapmaktan müzakere tekniklerine, süreci yönetmekten stres seviyenizi ayarlamaya ve hukuki yollara kadar ihtiyacınız olan her şey *Müzakere 101*'de.



internetsatış
saykitap.com
30 TL
ISBN 978-605-02-0656-2
9 786050 206562
SAY YAYINLARI

sayyayincilik.com
facebook.com/sayyayinlari
twitter.com/sayyayinlari
instagram.com/sayyayincilik