THE *NEW YORK TIMES* BESTSELLER

HOW YOU CAN NEGOTIATE TO SUCCEED IN WORK AND LIFE

GETTING MORE



STUART DIAMOND

Professor of the Famed Negotiation Course at Wharton Business School

STUART DIAMOND VE MÜZAKERE DERSLERİ İÇİN ÖVGÜLER

“Eğer USC'deki tüm öğrenim ücretimi sadece sizin dersinizi almak için harcasaydım, buna kesinlikle değerdi; Chicago Üniversitesi, Skidmore ve UCLA'nın dersleri de dahil olmak üzere, şimdiye kadar aldığım en değerli ders olurdu.”

—Beth S. Brandegee, MBA, USC

“Wharton'daki en iyi ders; hayatımı değiştirdi.”

—Jim Vopelius, Başkan Yardımcısı ve Finans Direktörü, Trident Risk Management

"Hem kişisel hem de profesyonel hayatımda, derslerinizden öğrendiklerimi *kullanmadığım* tek bir saat bile geçmiyor."

—Bill Ruhl, Verizon Ulusal Müşteri Hizmetleri Operasyonları Direktörü

“Bu kursun gerçekten işe yaradığının canlı kanıtıyım! Şirketim için 245 milyon dolar tasarruf sağladım.”

—Richard T. Morena, Asbury Park Press Mali İşler Direktörü

“Google'da aldığım en iyi dersti; tüm satış elemanları için zorunlu olmalı. Yeni öğrendiğim tüm araçları hayatımın geri kalanında kullanacağımdan eminim.”

—Patrick Grandinetti, Kıdemli Yönetici, Google

"Wharton'da Stuart Diamond'dan öğrendiğim derslerin, gerek sahada, gerekse ofiste veya evde beş çocuğumla birlikte hedeflerime ulaşmamda paha biçilmez olduğunu gördüm."

—Anthony Noto, Ulusal Futbol Ligi Mali İşler Direktörü

“Bu kursu, hayatımın en değerli parçası olarak değerlendiririm. Düşünme biçimimi temelden değiştirdi.”

—Ravi Radhakrishnan, Accenture Kıdemli Yöneticisi

“Mezuniyetimden bu yana geçen yıllarda, tüm eğitimimin masrafını karşılayan tek bir dersin olduğu açıkça ortaya çıktı: müzakere. 1 dolara aldığım bir varlığı halka açık bir şirkete 450.000 dolara satmayı başardım. Bu, o derste öğrendiklerimin doğrudan bir sonucuydu.”

—Bradford S. Oberwager, Sundia Corporation CEO'su

"Öğrendiklerimin fark yarattığı yüzlerce durum oldu."

—Robert Silver, UBS İcra Direktörü

"Stuart Diamond'ın en büyük hayranlarından biriyim; hatırlayabildiğim kadarıyla bana herkesten daha çok şey öğretti."

—Rob McIntosh, Dell Tedarik Direktörü

"Hepimizin şimdiye kadar gördüğü en iyi sunum."

—Rob Alromare, İşletme Operasyonları, McNeil Consumer Healthcare, bir Johnson & Johnson Şirketi

“Wharton'da geçirdiğim beş yıl boyunca yaşadığım en ilginç ve değerli deneyim.”

—Jed Cairo, Ortak, Kohlberg Kravis Roberts

“Şimdiye kadarki en iyi ders! Stuart Diamond'ın ABD, Kore ve Brezilya'da öğrettiği araçları şimdiye kadar kullanabildim.”

—Nana Murugesan, Küresel Strateji Uzmanı, Samsung

“Hayatımda aldığım en önemli ders.”

—Shanan Bentley, Kıdemli Başkan Yardımcısı, Risk Yönetimi, Citigroup

“Bu araçları, tıklım tıklım dolu bir restoranın müdürünü rezervasyonum olmamasına rağmen beni hemen oturtmaya ikna etmekten, kabul ettiğim bir işte maaşımda büyük bir artış müzakere etmeye kadar her şeyde kullandım. Stuart Diamond'ın dersi beni daha ikna edici bir insan yaptı. Her türden daha iyi anlaşmalara ulaşmadaki başarımı önemli ölçüde artırdı.”

—Daniel J. Karp, Pfizer Dünya Çapında İş Geliştirme Direktörü

“General Electric’in Liderlik Eğitim Enstitüsü’nde yirmi yılı aşkın süredir işe alım ve çalışma süreçlerimde, dünyanın dört bir yanından yüzlerce en iyi öğretmeni gördüm. Stuart Diamond onların standartlarını bile aşıyor. Mükemmelliğe olan tutkusu, gerçekten fark yaratmanın mümkün olduğuna dair inancımı pekiştirdi.”

—Pat Scott, Profesyonel Gelişim Derneği Başkanı

"Şimdiye kadar aldığım en iyi ders."

—Greg Schorr, Crescent Capital Genel Müdürü

“[Müzakere dersi] aldığım en kişisel ve profesyonel açıdan zenginleştirici dersti. Kesinlikle kendimi, asla ulaşabileceğimi düşünmediğim bir düzeyde tanımamı sağladı.”

—Kaushik Kapisthalam, Boston Consulting Group

“Stuart Diamond, 'Müzakere Ustası'dır.”

—Robin Khuda, Grup CFO'su, Boru Ağları

GETTING MORE

How to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World

Stuart Diamond



THREE RIVERS PRESS
NEW YORK

Telif hakkı © 2010 Stuart Diamond'a aittir.

Her hakkı saklıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde, Random House, Inc.'in bir bölümü olan Crown Publishing Group'un bir markası olan Three Rivers Press tarafından yayınlanmıştır, New York.

www.threeriverspress.com

www.crownpublishing.com

THREE RIVERS PRESS ve römorkör tasarımı, Random House, Inc.'in tescilli ticari markalarıdır.

Aslen 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Crown Business (Random House, Inc.'in bir bölümü olan Crown Publishing Group'un bir markası) tarafından biraz farklı bir biçimde ciltli olarak yayınlanmıştır.

Kongre Kütüphanesi Yayın Kataloğu Verileri Diamond, Stuart.
Daha Fazlasını Elde Etmek: Gerçek Dünyada Hedeflerinize Ulaşmak İçin Nasıl Pazarlık Yapılır / Stuart Diamond.—1. baskı.
s. cm.
1. Müzakere. I. Mülkiyet.
BF637.N4D53 2010
302.3—dc22 2010017638

eISBN: 978-0-307-71691-0

v3.1_r3

Kimberly ve Alexander için

İçindekiler

Kapak
Stuart Diamond ve Müzakere Dersleri Büyük Beğeni Topladı
Başlık Sayfası
Telif hakkı
Adanmışlık

Önsöz

1. Farklı Düşünmek
2. İnsanlar (Neredeyse) Her Şeydir
3. Algı ve İletişim
4. Sıkı Pazarlıkçılar ve Standartlar
5. Değeri Eşit Olmayan Eşyaların Alım Satımı
6. Duygu
7. Her Şeyi Bir Araya Getirmek: Problem Çözme Modeli
8. Kültürel Farklılıklarla Başa Çıkmak
9. İşten Daha Fazla Kazanmak
10. Pazarda Daha Fazlasını Elde Etmek
11. İlişkiler
12. Çocuklar ve Ebeveynler
13. Seyahat
14. Şehirde Daha Kolay Gezmek
15. Kamu Sorunları
16. Nasıl Yapılır

Teşekkürler
Yazar Hakkında

Önsöz

Bu, hayatınızı daha iyi hale getirmeyi amaçlayan iyimser bir kitap. Daha fazlasını elde edebileceğiniz ilkesiyle başlıyor. Kim olursanız olun, kişiliğiniz ne olursa olsun, daha iyi bir müzakereci olmayı öğrenebilirsiniz. Daha fazlasını elde edebilirsiniz.

Yirmi yılı aşkın süredir öğretmenlik yapıyorum ve bu süre zarfında insanların gözlerimin önünde daha iyi müzakereciler haline geldiklerini somut bir şekilde gözlemledim. Müzakere yoluyla hayatlarında daha fazlasını elde etme arayışlarında kendilerinin ve özellikle başkalarının daha çok farkına vardılar.

Öğrencilerimin derslerimde öğrendikleri ve hayatlarında kullandıkları araçların çoğu, geleneksel bilgeliğe meydan okuyor. Birçoğu ilk başta sezgisel olmayan şeyler gibi görünüyor. Ancak öğrencilerimin günlük deneyimlerindeki başarıları ve kişisel gelişimleri, insan etkileşimlerine yeni bir bakış açısının göstergesidir. Bu kitapta sunulan *"Daha Fazlasını Elde Etme* " süreci, müzakere teorisini yeniden tanımlıyor: onu basitleştiriyor, jargonunu ortadan kaldırıyor ve başkalarıyla başa çıkmanın daha pratik, gerçekçi ve etkili bir yolunu sunuyor.

Akılcılık, güç, geri çekilme ve "kazan-kazan" gibi geleneksel kavramların çoğu zaman pek işe yaramadığını göreceksiniz. Bunun yerine, duygusal hassasiyet, ilişkiler, net hedefler, aşamalı ilerleme ve her durumu farklı olarak değerlendirme gibi stratejiler çok daha ikna edicidir.

Öğrencilerim, düşmanlıkla karşı karşıya kalsalar bile iletişim kurarak daha fazlasını elde etmeyi ve karşı tarafın algılarını ne olursa olsun değerli bulmayı öğreniyorlar. Çatışmadan ve "biz ve onlar" taktiklerinden kaynaklanan kar kaybını öğreniyorlar ve sürekli iş birliğini teşvik ederek çok daha fazla değer kazanıyorlar. Ayrıca, sert pazarlık yapanlarla başa çıkmayı, sözlerini en az çatışmacı şekilde kullanarak öğreniyorlar. Güven sunuyorlar ama karşılığında taahhütlerde ısrar ediyorlar. Kusursuz davranmıyorlar. Hedeflerine ulaşıyorlar.

Kitabın başlığı boyunca belirtildiği gibi, "Her Şeyi *Elde Etmek Değil, Daha Fazlasını Elde Etmek"* tir. Kitap, onu okuyan ve araçlarını ve stratejilerini benimseyen herkesin hayatını önemli ölçüde iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bazı unsurlar bazen işe yarayacak; bazıları diğerlerinden daha iyi sonuç verecektir. Size en iyi neyin işe yaradığını belirlemeyi ve bu araçları kendinize özgü hale getirmeyi öğretecektir.

Sonuç olarak, *Daha Fazlasını Elde Etmek* , pazarlık yapmayı öğrenmekle ilgili değil; özünde bir pazarlıkçı olmakla ilgili, böylece bu araçlar kişiliğinizin bir parçası haline gelir. Araçlar içselleştirildiğinde, neredeyse her etkileşiminiz iyileşecektir.

Bu kitaptaki her şey sizin için geçerli olmayabilir. Bazılarınızın çocuğu yok, bazılarınızın da kamusal konularla ilgisi yok. Ancak bu kitabı yazarken çok geniş bir kitleye hitap eden tavsiyeler vermeye çalıştım. Sizin zaten bildiğiniz bir şey başkası için çok yeni olabilir ve bunun tersi de geçerlidir. Önemli olan, şimdi ve hayatınız boyunca kullanabileceğiniz şeyleri belirlemek ve bunlara odaklanmaktır. Size yardımcı olabilecek, hayatınıza ve başkalarının hayatına değer katabilecek şeyleri arayın.

Size uygulanabilir olsun ya da olmasın, tüm materyaller öğrencilerimin hikayeleri ve kendi deneyimlerim aracılığıyla sunulmaktadır; umarım onların başarıları ve başarısızlıkları, siz de bu araçları öğrenirken sizin için ilgi çekici olur.

Ancak bu araçları kullanmadığınız sürece, bunlar kağıt üzerinde kalan kelimeler olarak kalacaktır. Onlara sahip olabilmek için, onların işe yaradığını görmelisiniz.

Bu kitaptaki bazı müzakere araçlarının işe yaramayacağını düşünebilirsiniz. Ancak her şey defalarca test edildi. İşe yarıyorlar; çoğu zaman insan psikolojisinin temel ilkelerine dokunuyorlar. Şüpheciyseniz,

riskli olmayan ortamlarda ve kademeli olarak deneyin ve ne olduğunu görün. Muhtemelen hoş bir sürprizle karşılaşacaksınız. Her şeyi birden yapmayın. Bir şey deneyin, hissedin, kendiniz için geliştirin ve sonra başka bir şey ekleyin. Bunu yapmak için bir ömrünüz var.

Son olarak, nasıl olduğunuzu bana bildirin. Ben özünde bir öğretmenim. Öğrencilerimin ve bu konuyu ele alan herkesin nasıl olduğunu bilmek istiyorum. Bana www.gettingmore.com adresinden yazabilirsiniz. Bu kitap, içinde yaşadığımız dünyaya bakıp daha fazlasını elde etmenin zamanı geldiğine karar verenler arasında bir diyalog başlatmayı amaçlıyor.

Haverford, Pensilvanya, 12 Ağustos 2010

1

Farklı Düşünmek

Paris uçuşumuzun kapısına yaklaşırken koşum yavaşlayıp tempolu yürüyüşe dönüştü. Uçak hâlâ oradaydı, ancak yolcu köprüsünün kapısı kapalıydı. Kapı görevlileri sessizce biletleri tasnif ediyordu. Yolcu köprüsünü uçak kapısına bağlayan kapağı çoktan geri çekmişlerdi .

"Merhaba, bu uçaktayız!" diye nefes nefese söyledim .

"Üzgünüm," dedi görevli. "Uçağa biniş işlemimiz tamamlandı."

“Ama aktarmalı uçağımız on dakika önce indi. Bize önceden kapıya haber vereceklerine söz verdiler.”

"Üzgünüz, kapıyı kapattıktan sonra kimseyi uçağa alamayız."

Erkek arkadaşımla birlikte şaşkınlık içinde pencereye doğru yürüdük. Uzun hafta sonumuz paramparça olmak üzereydi. Uçak tam gözlerimizin önünde bekliyordu. Güneş batmıştı ve pilotların başları öne eğik, gösterge panelinin ışığıyla aydınlanmıştı. Motorların vızıltısı şiddetlendi ve elinde ışıklı coplar olan bir adam piste doğru ağır adımlarla ilerledi .

Birkaç saniye düşündüm. Sonra erkek arkadaşımı kokpitin tam önündeki pencerenin ortasına götürdüm. Orada, herkesin görebileceği bir yerde durduk, tüm dikkatim pilota odaklanmıştı, göz teması kurmayı umuyordum .

Pilotlardan biri başını kaldırdı. Bizi pencerede çaresizce dururken gördü. Gözlerinin içine, içten içe yalvarırcasına baktım. Çantalarımı ayaklarımın dibine bıraktım. Orada sonsuza dek sürecekmiş gibi gelen bir süre durduk. Sonunda pilotun dudakları kıpırdadı ve diğer pilot da başını kaldırdı. Onun da gözlerine baktım ve başını salladı .

Motorun sesi azaldı ve kapı görevlisinin telefonunun çaldığını duyduk. Gözleri faltaşı gibi açılmış bir şekilde bize döndü. "Eşyalarınızı alın!" dedi. "Pilot sizi uçağa almamızı söyledi!" Tatilimiz yeniden canlandı, sevinçle birbirimize sarıldık, çantalarımızı kaptık, pilotlara el salladık ve uçağımıza doğru koşu köprüsünden aşağı yuvarlandık .

—RAYENNE CHEN , Wharton İşletme Okulu, 2001 Mezunu

Müzakere dersimdeki bir öğrencimin bana anlattığı yukarıdaki hikaye, açıkça bir müzakere örneğiydi. Tamamen sözsüzdü, elbette. Ancak bilinçli, yapılandırılmış ve son derece etkili bir şekilde yapılmıştı. Ve pratikte neredeyse herkes için görünmez olan, öğrettiğim altı ayrı müzakere aracını kullanmıştı.

Bunlar nelerdir? İlk olarak, duygusuz olun; duygular müzakereleri mahveder. Kendinizi sakin olmaya zorlamalısınız.

İkinci olarak, beş saniyeliğine bile olsa hazırlanın. Düşüncelerinizi toplayın.

Üçüncüsü, karar vericiyi bulun. Burada karar verici pilotdu. Şirket politikasını değiştirmeye hiç niyeti olmayan kapı görevlisine vakit kaybetmek yoktu.

Dördüncüsü, kimin haklı olduğuna değil, hedeflerinize odaklanın. Bağlantılı uçağın gecikmesi veya kapıya önceden haber vermemesi önemli değildi. Amaç Paris'e giden uçağa binmekti.

Beşincisi, insanlarla iletişim kurun. Müzakerede insanlar neredeyse her şeydir.

Son olarak, karşı tarafın konumunu ve gücünü kabul edin ve onlara değer verin. Bunu yaparsanız, genellikle hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için otoritelerini kullanacaklardır.

Bu araçlar genellikle çok inceliklidir. Ama sihirli değiller. Bu genç çifte ömür boyu hatırlayacakları bir şekilde yardımcı oldular. Ve bu araçları kurslarımdan öğrenenler için her gün başarılı müzakereler yapılmasına yardımcı oluyorlar. İş bulmaktan zam almaya, çocuklarla başa çıkmaktan iş arkadaşlarıyla başa çıkmaya kadar, burada uygulanan müzakere türü otuz binden fazla insana hayatları üzerinde daha fazla güç ve kontrol kazandırdı.

Bu kitapla amacım, verdiğim dersi sayfalara taşıyarak dünyanın her yerindeki okuyuculara ulaştırmak. Kitap, neredeyse her insan etkileşimini nasıl gördüğünüzü ve yürüttüğünüzü değiştirecek bir dizi strateji, model ve

araç sunuyor. Bu öğretiler, müzakere hakkında okuduğunuz veya incelediğiniz şeylerden *çok* farklı. Psikolojiye dayalı oldukları için "kazan-kazan" veya "kazan-kaybet"e bağlı değiller. "Sert" veya "yumuşak" pazarlıkçı olmaya bağlı değiller. Rasyonel bir dünyaya, en çok güce sahip olana veya müzakerenin büyük bir bölümünü erişilmez ve pratik olmayan gösteren ifadelere bağlı değiller. Bunun yerine, insanların gerçek dünyada nasıl algıladıklarına, düşündüklerine, hissettiklerine ve yaşadıklarına dayanıyorlar. Ve bu kitapta önerilen şeyi *herkese* yapmalarına yardımcı olacaklar: daha fazlasını elde etmek.

Ve bu da içgüdüsel insan arzularından biri, değil mi? Daha fazlası. Neredeyse her şeyde, daha fazlası olup olmadığını merak etmiyor musunuz? Bu, benim için daha fazla, sizin için daha az anlamına gelmek zorunda değil. Sadece, evet, daha fazla olması yeterli. Ve bu illa daha fazla para anlamına gelmiyor. Değer verdiğiniz her şeyin daha fazlası anlamına geliyor: daha fazla para, daha fazla zaman, daha fazla yemek, daha fazla sevgi, daha fazla seyahat, daha fazla sorumluluk, daha fazla basketbol, daha fazla televizyon, daha fazla müzik.

Bu kitap daha fazlasını anlatıyor: onu nasıl tanımladığınız, nasıl elde ettiğiniz, nasıl koruduğunuz. Kim olursanız olun, nerede olursanız olun, bu kitaptaki fikirler ve araçlar sizin için tasarlandı.

Dünya, size "evet" cevabını nasıl alacağınızı, "hayır" cevabını nasıl aşacağınızı, nasıl kazanacağınızı, nasıl avantaj elde edeceğinizi, nasıl anlaşmayı sonuçlandıracağınızı, nasıl etki yaratacağınızı veya başkalarını nasıl ikna edeceğinizi, nasıl nazik olacağınızı, nasıl sert olacağınızı ve benzeri konuları anlatan müzakere kitaplarıyla dolu.

Ama bunları okumayı bitirenlerin çok azı gidip bunu yapabilir. Ayrıca, bazen "hayır" cevabını almak *isteyebilirsiniz* . Ya da "belki" cevabını almak isteyebilirsiniz. Ya da sadece işleri ertelemek isteyebilirsiniz. Ama içgüdüsel olarak, her zaman istediğinizden daha fazlasını elde etmek istersiniz.

"Daha Fazlasını Elde Etmek" adlı kitabımda, bu bilgileri, ister pizza siparişi verirken, ister milyar dolarlık bir anlaşma müzakere ederken, ister bir bluzda veya pantolonda indirim isterken, anında kullanabileceğiniz şekilde sunuyorum. Kursuma katılanlardan *istenen* de budur. Onlara

stratejileri aynı gün kullanmalarını, günlüklerine yazmalarını, pratik yapmalarını ve tekrar kullanmalarını söylüyorum.

BU NEDEN BU KADAR ÖNEMLİ?

Müzakere, insan etkileşiminin özünde yer alır. İnsanlar her etkileşimde bulunduğunda, sözlü veya sözsüz, bilinçli veya bilinçsiz olarak bir müzakere gerçekleşir. Araba kullanmak, çocuklarınızla konuşmak, işlerinizi halletmek... Bundan kaçamazsınız. Bunu ya iyi ya da kötü yaparsınız.

Bu, hayatınızdaki her şeyi sürekli olarak aktif bir şekilde müzakere etmeniz gerektiği anlamına gelmez. Ancak bu, çevrelerindeki etkileşimlerin daha çok farkında olanların hayatta istediklerinin daha fazlasını elde ettikleri anlamına gelir.

Uzman ve uzman olmayan bilgi arasındaki farkla ilgili eski bir atasözü vardır. Uzman olmayan biri bir tarlaya bakar ve düz bir arazi görür. Bir uzman ise aynı tarlaya bakar ve küçük tepeler ve vadiler görür. Uzmanın bu araziden daha fazla bilgi toplaması için daha fazla zamana ve enerjiye ihtiyacı yoktur. Ancak uzman, bu bilgiyi fırsatları değerlendirmek veya riskleri en aza indirmek için çok daha iyi kullanabilir.

"Daha Fazlasını Elde Etmek" te bahsettiğimiz şey, daha iyi müzakere araçları öğrenmek ve böylece başkalarıyla olan ilişkilerinizin yapısını çok daha iyi anlamaktır.

Kitabın başındaki Rayenne Chen gibi, kursuma katılanların çoğu sıradan insanlar. Ancak daha büyük bir özgüven ve beceriyle müzakere ederek olağanüstü sonuçlar elde etmeyi öğrendiler. Sınıfımdaki Hindistanlı bir kadın, kursta öğrendikleri araçları kullanarak, ebeveynlerini kendi görücü usulü evliliğinden kurtulmalarına izin vermeye ikna etti. Müzakere süreci hakkındaki tavsiyelerim, 2008 Yazarlar Birliği grevinin sona ermesine yardımcı oldu. Bu, derslerimde öğretilen ve 2. Bölümde özetlenen türden bir tavsiyedir.

On sekiz firmayla yaptığı ilk tur görüşmelerini geçemeyen bir işletme öğrencisi, kursa katıldı, müzakere araçlarımı uyguladı ve art arda on iki final görüşmesini geçerek istediği işi elde etti. Anne babalar, küçük çocuklarının dişlerini şikayet etmeden fırçalamalarını sağlarlar.

Bu araçları kullanan öğrencilerin kazandığı ve tasarruf ettiği parayı topladık: 7 dolar burada, 132 dolar orada, bazı durumlarda 1 milyon dolar veya daha fazla. Topladığımız hikayelerin yaklaşık üçte birinde toplam 3 milyar doları aştı. Ve bu, kurtarılan evlilikleri, edinilen işleri, yapılan anlaşmaları, doktora gitmeye ikna edilen ebeveynleri, kendilerinden isteneni yapan çocukları hesaba katmıyor.

Bu kitaptaki 400'den fazla anekdotun çoğu, olaylara karışan kişilerin gerçek isimlerini kullanıyor. Size nasıl zam aldıklarını, kusurlu mal satın aldıktan sonra nasıl tatmin olduklarını, hız cezasından nasıl kurtulduklarını, çocuklarının ödevlerini nasıl yaptırdıklarını, bir anlaşmayı nasıl sonuçlandırdıklarını; hayatlarının milyonlarca şekilde nasıl daha iyi hale geldiğini, nasıl daha fazlasını elde ettiklerini anlatacaklar.

Benim ve öğrettiğim on binlerce insan için, bu araçlar gerçek hayatta işe yaramadıkça ilgimizi çekmiyor.

Bu insanlar kimler? Her kesimden ve sayısız kültürden geliyorlar. Milyar dolarlık şirketlerin üst düzey yöneticileri, ev hanımları, okul öğrencileri, satış elemanları, idari asistanlar, yöneticiler, müdürler, avukatlar, mühendisler, borsacılar, kamyon şoförleri, sendika işçileri, sanatçılar—aklınıza gelebilecek her kesimden insan. Ve dünyanın dört bir yanından geliyorlar: Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Çin, Rusya, Kolombiya, Bolivya, Güney Afrika, Kuveyt, Ürdün, İsrail, Almanya, Fransa, İngiltere, Brezilya, Hindistan, Vietnam ve daha niceleri.

Bu araçlar onların hepsinde işe yarıyor. Ve sizde de işe yarayacaklar.

Ben Friedman gibi, kullandığı hizmetlerin sağlayıcılarına neredeyse her zaman yeni müşterilere, kendisi gibi mevcut ve sadık müşterilere göre daha iyi davranılıp davranılmadığını sorar; örneğin indirimler veya diğer promosyonlar gibi. Ben, bir gün bu soruyu sorarak mevcut *New York Times* aboneliğinde %33 indirim elde etti.

Ya da her yerde bağlantılar arayan Soo Jin Kim. Bir gün kızının okul sonrası Fransızca programı için yılda 200 dolar tasarruf etti. Nasıl mı? İndirim istemeden önce, okul müdürüyle Fransa gezilerinden bahsederek insani bir bağ kurdu. Bu stratejiler size burada biraz, orada biraz tasarruf sağlayabilir. Ama bu, yılda binlerce dolara ulaşabilir.

Bazıları başlangıçta milyonlar kazanıyor. New York'ta yönetim danışmanı olan Paul Thurman, büyük bir müşterisinin giderlerini %35 oranında azalttı;

bu, kurstan önce başarabildiğinden yirmi puan daha fazla, "inanılmaz" bir rakam. Kursta öğrendiği standartları, azmi, daha iyi soruları, ilişkileri ve kademeli ilerlemeyi kullandı. İlk yılki tasarruf 34 milyon dolardı; şimdi ise 300 milyon doları aştığını söyledi. "Pazarda büyük bir avantajım var," dedi.

O dönemde *Asbury Park Press'in* baş finans sorumlusu olan Richard Morena, standartlar, çerçeveleme ve diğer eğitim araçlarını kullanarak şirketin satışından 245 milyon dolar daha fazla gelir elde etti ve kendisi de 1 milyon dolar daha kazandı. "Pratik yapmaya devam edeceğim," dedi. Richard gibi kitaptaki stratejilerden faydalanmak için, başkalarıyla nasıl başa çıktığınız konusunda farklı düşünmeniz gerekiyor.

BU KİTABIN FARKLILIĞI

Aşağıda , *daha fazlasını elde etmeyi*, çoğu insanın müzakere hakkında düşündüğünden çok farklı kılan on iki temel strateji yer almaktadır. Bu stratejiler, onları destekleyen araçlar ve onlarla birlikte gelen bakış açıları da dahil olmak üzere, kitap boyunca ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Stratejileri, ebeveynlik, seyahat ve iş gibi belirli tanıdık uygulamalarda nasıl kullanıldıklarına dair bölümler takip edecektir.

Bu stratejiler bir araya geldiğinde, müzakereye bakış açısını tamamen değiştiriyor. Bu, "Futbol oynuyorum" demekle "Profesyonel futbol oynuyorum" demek arasındaki fark gibidir. İkisi neredeyse aynı oyun bile değil.

1. Hedefler Her Şeyden Önemlidir .

Hedefler, müzakerenin başında sahip olmadığınız, sonunda elde etmek istediğiniz şeylerdir. Açıkçası, hedeflerinize ulaşmak için müzakere etmelisiniz. Birçok insan, hatta çoğu insan, başka bir şeye odaklandıkları için hedeflerine aykırı hareketlerde bulunur. Bir mağazada veya ilişkide sinirlenirler. Yanlış insanlara saldırırlar. Bir müzakerede, etkili bir araç olduğunu düşündüğünüz için ilişkileri, çıkarları, kazan-kazan durumunu veya başka herhangi bir şeyi takip etmemelisiniz. Bir müzakerede yaptığınız her şey, sizi o müzakere için belirlediğiniz hedeflerinize *açıkça* yaklaştırmalıdır. Aksi takdirde, alakasız veya size zarar verici olur.

2. Bu Onlarla İlgili .

İnsanların zihinlerindeki resimleri bilmeden onları hiçbir şeye ikna edemezsiniz: algıları, hassasiyetleri, ihtiyaçları, nasıl taahhütte bulundukları, güvenilir olup olmadıkları. Saygı duydukları ve size yardımcı olabilecek üçüncü şahısları öğrenin. İlişkilerini nasıl kuruyorlar? Bu bilgiler olmadan nereden başlayacağınızı bile bilemezsiniz. Kendinizi müzakeredeki en önemsiz kişi olarak düşünün. Rol değişimini yapmalı,

kendinizi onların yerine koymalı ve onları sizin yerinize koymaya çalışmalısınız. Güç veya nüfuz kullanmak nihayetinde ilişkileri yok edebilir ve misillemeye neden olabilir. Nihayetinde daha etkili (ve ikna edici) olmak için, insanların bir şeyler yapmak *istemelerini* sağlamalısınız.

3. Duygusal Ödemeler Yapın .

Dünya irrasyoneldir. Ve bir müzakere bir birey için ne kadar önemliyse, o kişi o kadar irrasyonel hale gelir: ister dünya barışı, ister milyar dolarlık bir anlaşma, isterse çocuğunuzun dondurma külahı istemesi olsun. İnsanlar irrasyonel olduklarında duygusaldırlar. Duygusal olduklarında dinleyemezler. Dinleyemediklerinde ikna edilemezler. Bu yüzden sözleriniz, özellikle de "kazan-kazan" gibi rasyonel veya mantıklı insanlar için tasarlanmış argümanlar, işe yaramaz. Empatiyle, gerekirse özür dileyerek, onlara değer vererek veya daha net düşünmelerini sağlayacak başka şeyler sunarak diğer kişinin duygusal dünyasına ulaşmanız gerekir.

4. Her durum farklıdır .

Müzakerede tek bir çözüm yolu yoktur. Aynı kişilerle farklı günlerde yapılan aynı müzakere bile farklı bir durum yaratabilir. Her durumu kendi başına analiz etmelisiniz. Ortalama değerler, eğilimler, istatistikler veya geçmiş sorunlar, karşınızdaki kişilerle bugün ve yarın daha fazla sonuç almak istiyorsanız pek önemli değildir. Japonlarla veya Müslümanlarla nasıl müzakere edileceğine dair genel kurallar veya asla ilk teklifi yapmamanız gerektiği düşüncesi tamamen yanlıştır. İnsanlar ve durumlar arasında çok fazla farklılık vardır, bu yüzden düşüncenizde bu kadar katı olamazsınız. "Senden nefret ediyorum" ifadesine verilecek doğru cevap "Daha fazlasını anlat"dır. Onların ne düşündüğünü veya hissettiğini öğrenirsiniz, böylece onları daha iyi ikna edebilirsiniz.

5. Aşamalı Gelişim En İyisidir .

İnsanlar genellikle çok fazla şeyi bir anda istedikleri için başarısız olurlar. Çok büyük adımlar atarlar. Bu, insanları korkutur, müzakereyi daha riskli hale getirir ve farklılıkları büyütür. İster zam ister anlaşma olsun, küçük

adımlar atın. İnsanları kafalarındaki resimlerden hedeflerinize, tanıdık olandan yabancı olana, adım adım yönlendirin. Güven azsa, kademeli ilerlemek daha da önemlidir. Her adımı test edin. Taraflar arasında büyük farklılıklar varsa, arayı kademeli olarak daraltarak yavaşça birbirinize doğru ilerleyin.

6. Değer verdiğiniz şeyleri eşit derecede önemsemeden takas edin .

Her insanın değer verdiği şeyler eşit değildir. Öncelikle her iki tarafın da büyük ve küçük, somut ve soyut, anlaşmanın içinde veya dışında, rasyonel ve duygusal olarak neye önem verdiğini ve neye önem vermediğini öğrenin. Ardından, bir tarafın değer verdiği ancak diğer tarafın değer vermediği şeyleri takas edin. Tatil günlerinde çalışmayı daha fazla tatille, televizyon izleme süresini daha fazla ödevle, daha düşük fiyatı daha fazla referansla takas edin. Bu strateji, insanların yaşamlarındaki tüm deneyimleri ve sinir ağlarını kullandığı için "ilgi alanları" veya "ihtiyaçlar"dan çok daha geniştir. Ve pastayı büyük ölçüde genişleterek, hem evde hem de ofiste daha fazla fırsat yaratır. Ancak nadiren olması gerektiği gibi yapılır.

7. Standartlarını Belirleyin .

Politikaları, politika istisnaları, emsalleri, geçmiş açıklamaları, karar alma yöntemleri nelerdir? Bunları kullanarak daha fazla bilgi edinin. Politikalarına uymadıkları zaman sergiledikleri kötü davranışları belirtin. Otelden geç çıkışa hiç izin verdiler mi? Kimsenin başkasının sözünü kesmemesi gerektiği konusunda hemfikir olacaklar mı? Masum insanlar zarar görmeli mi? Yüksek müşteri hizmeti onların vaatlerinin bir parçası değil mi? Bu, özellikle pazarlıkta ısrarcı olanlarla başa çıkmada etkilidir.

8. Şeffaf ve Yapıcı Olun, Manipülatif Olmayın .

Bu, *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* ile geleneksel bilgelik arasındaki en büyük farklardan biridir. İnsanları kandırmayın. Bunu anlayacaklar ve uzun vadeli getirisi düşük olacaktır. Kendiniz olun. Daha sert, daha nazik veya olmadığınız biri gibi davranmayı bırakın. İnsanlar sahtekarları tespit edebilir. Gerçek olmak son derece güvenilirdir ve güvenilirlik en büyük

varlığınızdır. Kötü bir ruh halindeyken, çok agresifseniz veya bir şeyi bilmiyorsanız, bunu söyleyin. Bu, sorunun ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Yaklaşımınız ve tavrınız çok önemlidir. Bu, saf olmak veya her şeyi baştan açıklamak anlamına *gelmez* . Dürüst olmak, gerçek olmak anlamına gelir.

9. Her Zaman İletişim Kurun, Açık Olanı Belirtin, Vizyonu Çerçeveleyin .

Başarısız müzakerelerin çoğu kötü iletişimden veya hiç iletişim olmamasından kaynaklanır. Tüm taraflar ara vermeyi kabul etmedikçe veya müzakereyi sonlandırmak istemedikçe müzakereden uzaklaşmayın. İletişim kurmamak, bilgi alamamak anlamına gelir. Karşı tarafı tehdit etmek veya suçlamak, onların da aynı şekilde karşılık vermesine neden olur: onlara değer vermek daha fazlasını getirir. En iyi müzakereciler bariz olanı söylerler. "Anlaşımız pek iyi değil gibi görünüyor" derler. Olan biteni birkaç kelimeyle özetleyerek, onların nereye varmasını istediğinize dair bir vizyon verin: "Amacınız müşterilerinizi mutlu etmek mi?"

10. Gerçek Sorunu Bulun ve Onu Bir Fırsata Dönüştürün .

Az sayıda insan müzakerelerde gerçek, altta yatan sorunu bulur veya çözer. "Hedeflerime ulaşmamı *gerçekten* engelleyen nedir?" diye sorun. Gerçek sorunu bulmak için, karşı tarafın *neden* böyle davrandığını anlamanız gerekir. İlk başta açık olmayabilir. Bulana kadar araştırmanız gerekir. Kendinizi onların yerine koymalısınız. Bir çocuğun sokağa çıkma yasağı veya bir işletme değerlemesi konusundaki anlaşmazlık, aslında bir güven sorunu ve daha iyi bir ilişki için bir fırsat olabilir. Ve sorunlar analizin sadece başlangıcıdır. Genellikle müzakere fırsatlarına dönüştürülebilirler. Sorunlara bu şekilde bakın.

11. Farklılıkları Kucaklayın .

Çoğu insan farklı olmanın daha kötü, riskli, sinir bozucu ve rahatsız edici olduğunu düşünür. Ancak farklı olmak aslında kanıtlanabilir şekilde daha iyidir: daha karlı, daha yaratıcı. Daha fazla algıya, daha fazla fikre, daha fazla seçeneğe, daha iyi müzakerelere ve daha iyi sonuçlara yol açar.

Farklılıklar hakkında birkaç soru daha sormak, daha fazla güven ve daha iyi anlaşmalar sağlayacaktır. Şirketler, ülkeler ve medeniyetler, halkla ilişkiler açıklamalarına rağmen, farklılıklardan ne kadar nefret ettiklerini eylemleriyle defalarca göstermişlerdir. Büyük müzakereciler farklılıkları sever.

12. Hazırlık—Bir Liste Oluşturun ve Onunla Pratik Yapın .

Bu stratejiler, müzakere stratejileri, araçları ve modellerinin tamamını içeren bir Liste'nin başlangıcıdır. Liste, her öğün için malzeme seçtiğiniz bir kiler gibidir. Listeden, belirli duruma bağlı olarak bireysel bir müzakerede size yardımcı olacak belirli öğeleri seçersiniz. Bunlardan biri araçtır: yani, bir stratejiyi uygulamak için belirli bir eylem. Özür dilemek ve taviz vermek, duygusal ödeme stratejisini uygulamanıza yardımcı olacak araçlardır. Bu kitaptaki stratejiler ve araçlar, kolay referans için *Daha Fazlasını Elde Etme* Modeli'nde düzenlenmiştir. Liste, web sitemde, www.gettingmore.com adresinde bulunmaktadır. Kendi Listenizi oluşturmalısınız. Bir Listeniz yoksa, hazırlıklı değilsiniz demektir. Hazırlıklı değilseniz, o kadar iyi sonuç alamazsınız. Listeyle birkaç dakika bile geçirmek daha iyi sonuçlar verir. Hedeflerinize ulaşana kadar Listeyi takip etmeye devam edin—ısrarcı olun. Bu, bu stratejiler ve araçlarla pratik yapmanız ve her müzakereden sonra bunları gözden geçirmeniz gerektiği anlamına gelir.

Bu modellerin ve stratejilerin, ayrıca onları destekleyen bireysel araçların etkinliği, ders verdiğim onlarca ülkeden 30.000 öğrenci ve profesyonel tarafından doğrulanmıştır. Deneyimleri, yazdıkları 100.000'den fazla günlük, e-posta ve notun yanı sıra yirmi yılı aşkın bir süre boyunca yapılan sayısız röportaj ve görüşmede belgelenmiştir.

Tüm bunlar, daha fazla araştırma ve istişareyle ve bir öğretmen, araştırmacı, gazeteci, avukat, iş yöneticisi ve müzakere uzmanı olarak kırk yılı aşkın pratik deneyimimle desteklenmektedir. Bu kitapta ele alınan konuların çoğu sezgisel olmayan şeyler gibi görünebilir. Ancak gerçek dünyada, anında işe yarıyor. " *Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabında bunun tam olarak nasıl olduğunu göreceksiniz.

GÖRÜNMEZLİK

Bu stratejiler ve burada sunulan araçların çoğu hakkında iki şey açıktır. Birincisi, bunlar çok karmaşık şeyler değil. İkincisi, eğer zaten ne olduklarını bilmiyorsanız, görünmezdirler, sıradan dilin içinde gizlidirler.

Güney Kaliforniya Üniversitesi'nde MBA öğrencisi olan Eric Stark, "Fark etmeye başladım ki, görüştüğüm insanlar ne yaptığım hakkında hiçbir fikre sahip değillerdi. *Hiçbir fikirleri yoktu.* " diyor. Şimdi bir telekomünikasyon ve internet uzmanı olan Stark, dersin üzerinden on beş yıl geçmesine rağmen bunun hala geçerli olduğunu söylüyor.

Müzakerelerde en sık kullandığım açılış cümlesi "Neler oluyor?" oluyor. Sıradan bir soru gibi görünebilir. Ancak bu sorunun içinde en az dört araç gizli. Birincisi, karşı tarafla bir ilişki kurmaya yardımcı olur; gayri resmi ve sohbet havasında başlarsınız. İkincisi, bir sorudur; sorular bilgi toplamanın harika bir yoludur. Üçüncüsü, "anlaşma" yerine öncelikle karşı tarafın duygularına ve algılarına odaklanır. Dördüncüsü, aramızda bir rahatlık düzeyi oluşturmak için küçük bir sohbetten oluşur.

Araçların ne olduğunu açıkça bilmediğiniz sürece, onları durumdan duruma etkili bir şekilde kopyalayamazsınız. Sadece içgüdülerinizle hareket etmeye devam edersiniz. Ve bu şekilde müzakere etme konusunda pek de gelişemezsiniz.

Birkaç yıl önce, çok karlı bir günde biriyle pazarlık yapıyordum. Pazarlığa biraz hayal kırıklığıyla, "Bu kar nasıl?" diyerek başladım. Karşıdaki kişi, "Aslında karı çok seviyorum. Kayak yapmayı çok seviyorum." diye cevap verdi. Bunun üzerine, "Peki, sıcak hava hakkında ne düşünüyorsunuz?" diye sordum.

Neden böyle dedim? Kullanılan müzakere aracını tam olarak belirleyemediğiniz sürece, daha iyisini yapamazsınız çünkü bunu gelecekteki müzakerelerde bilinçli olarak tekrarlayamazsınız. Ortak bir düşman bulmaya çalışıyordum. Ortak düşmanlar tarafları birbirine yaklaştırır ve müzakereyi kolaylaştırır. İnsanların hava durumundan şikayet etmesinin nedeni de budur; insani bir bağ ve ortak bir bakış açısı oluşturur.

İnsanlar avukatlardan, trafikten veya bürokrasiden yarı şaka yollu şikayet ederler, tam da bu nedenle.

Çoğu insan "ortak düşmanlar" aracından habersizdir. Bu araç sizin için görünmezdir. Birisi size bundan bahsetmedikçe onu görünür hale getiremezsiniz. Karşılıklı ihtiyaçlar da (psikolojik etkisi daha az olsa da) müzakerelerin başında bulunabilirse iyidir.

Bu stratejiler ve araçlar, en azından kullanım biçimleri açısından nispeten yeni oldukları için görünmezdirler. 1980'ler civarında avukatlar tarafından yaratılan modern müzakere alanı, çatışmaları çözmeye odaklanmıştır. Bu iyiydi ama eksikti. Müzakerenin olumsuz yönlerini koruyordu, ancak olumlu yönlerine o kadar odaklanmıyordu. Ekonomistler 1990'larda müzakere alanına daha fazla dahil oldular ve para kazanmak ve fırsat elde etmek için daha fazla strateji geliştirdiler. Ancak bu da eksikti, çünkü insanların rasyonel olmasına dayanıyordu.

"Daha Fazlasını Elde Etmek" elbette bu faktörleri hesaba katıyor , ancak aynı zamanda ilgili kişilerin psikolojisine de odaklanıyor. Müzakerelerin çoğu da bununla ilgili olmalı: insanların kafalarındaki imgeler. Karşıdaki kişinin psikolojisi hakkında derinlemesine düşünmedikçe fırsatı veya çatışmanın çözümünü keşfedemezsiniz.

BU KİTAP NE DEĞİLDİR?

Daha Fazlasını Elde Etmek , insanların üzerinde güç kazanıp kendi iradenizi onlara zorla kabul ettirmek için yazılmış bir manifesto değildir. "Güç" veya "etki", müzakere aracı olarak büyük ölçüde abartılmaktadır. Çoğu müzakere öğretisi ve filmlerde ve televizyonda müzakere tasvirleri, insanları karşı tarafa karşı avantaj elde etmeye ve böylece onları istediklerini yapmaya zorlamaya teşvik eder. Bunun birçok sorunu vardır.

Birincisi, birine karşı kaba güç kullandığınız anda, ilişki genellikle biter. İnsanlar, onları kendi istekleri dışında bir şeyler yapmaya zorlamaya çalışan kişilerle ilişki kurmak istemezler. İkincisi, yanlış bir mesaj gönderir; gerilim, mücadele ve çatışma mesajı. Bu daha az karlıdır çünkü insanlar enerjilerini bir şeyler inşa etmek yerine kendilerini savunmak için kullanırlar. Üçüncüsü, kaba güç kullanımı, ister şimdi ister sonra olsun, ister iş yerinde "kötü niyetli itaat" olsun, isterse dünya çapında intihar bombacıları olsun, intikamı tetikler. Dördüncüsü, aşağıda görüleceği gibi, isteksiz kişiler üzerinde güç kullanmak pahalıdır. Son olarak, aşırı kullanılırsa, başkaları bunu ifade edildiğini gördüğünde genellikle gücünüzü kaybedersiniz.

Güç, dikkatli, incelikli bir şekilde, başkalarının onayıyla (örneğin orduda veya mahkemelerde) ve adalet için kullanılmalıdır. Müzakerede adaleti nasıl teşvik edeceğinizi ve hedeflerinize nasıl ulaşacağınızı anlamak için güç dengesi hakkında bilgi sahibi olmalısınız. Ve bu stratejiler size güç verir; önemli olan uygulama, yani onları nasıl kullandığınızdır. Doğaları gereği ahlaki açıdan tarafsızdırlar: bilim veya mutfak bıçakları gibi iyi veya kötü amaçlarla kullanılabilirler. Haksız davranan veya *güçleriyle* size zarar vermeye çalışan pazarlıkçıların karşısında gücünüzü artırmak sorun değil. Örneğin, zor durumda kalan tüketicilerin haksız şirketlerle kullanabileceği harika bir araçtır. Karşı tarafınız sizi haksız yere sıkıştırıyorsa, başka seçenekler aramak sorun değil. Ancak her zaman bilinçli ve kötüye kullanımına karşı dikkatli olmalısınız.

Aşağıda görüldüğü gibi, güç veya kaldıraç kullanımı bir müzakere biçimidir; ancak genellikle çok iyi bir müzakere biçimi değildir. Daha

pahalıdır ve kendi kendini uygulama açısından daha az etkilidir. Sizi gönüllü olarak bir şey yapmaya ikna edersem, genellikle çok pahalı olmaz. Bunu yapamazsam, benim için müzakere etmesi için bir avukat gibi dışarıdan birine başvurmak zorunda kalabilirim. Avukat sizi ikna edemezse, o zaman bir hakim veya jüri gibi başka bir dışarıdan kişiye başvuracaktır. Avukat daha sonra bu dışarıdan kişiyle müzakere eder ve bu kişi sizi istemediğiniz bir şeyi yapmaya zorlayabilir. Gördüğünüz gibi, hala bir müzakere devam ediyor, ancak ne kadar çok taraf ve güç eklersem, o kadar pahalı hale gelir. Son çare olarak gerekebilir, ancak erken bir tercih olarak ve kesinlikle ani bir tepki olarak değil. Bu kitabın temel önermesi, daha iyi müzakere becerileri kullanarak, daha fazla insanı kendi başınıza gönüllü olarak bir şeyler yapmaya ikna edebileceğinizdir.

Yukarıda belirtilen görünmez stratejiler, önemli bir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Bununla birlikte, bunları karşı tarafla paylaşmalısınız. Bu şekilde, kendilerini manipüle edilmiş hissetmeyecekler ve uzun vadede daha fazla fayda sağlayacaksınız.

Bu kitap aynı zamanda "müzakere edilmiş bir anlaşmaya en iyi alternatif" (BATNA) veya kullanışlı görünen diğer kısaltmalarla ilgili de değil. Gerçekte, bunlar insanların diğer tarafla daha iyi bir şey bulmaktan ziyade anlaşmadan vazgeçmeye daha çok odaklanmalarına neden oluyor. Sık sık şöyle derim: "Herkesin anlaşmadan vazgeçip iyi durumda olabileceğini varsayalım. Bu durumda, birbirimizle müzakere ederek daha fazla şey elde edebilir miyiz?"

"Pazarlık aralığı" da birçok insanın düşündüğünden daha az kullanışlı bir kavramdır. Parasal pazarlık aralığını biliyor olabilirsiniz: alıcının ödeyeceği en yüksek miktar ve satıcının kabul edeceği en düşük miktar. Ancak, eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etmek gibi, bir müzakereye başka unsurlar ekleyerek pazarlık aralığını değiştirebilirsiniz. Dolayısıyla, ne kadar yaratıcı olursanız, pazarlık aralığı, BATNA ve çeşitli türevleri o kadar az kullanışlı hale gelir.

Sonuç olarak, nihayetinde geliştirdiğiniz seçeneğe göre daha iyi bir alternatif olabilir. Ve seçeneklerinizi araştırmalısınız. Ama önce, karşınızdaki insanlarla olabildiğince yaratıcı bir şekilde neler yapabileceğinizi bulmalısınız. Ve eğer seçeneklerinizi karşı tarafı ezmek için kullanırsanız, bu tıpkı bir randevuya çıkıp birlikte çıkabileceğiniz diğer tüm insanlardan bahsetmek gibidir. İlişki muhtemelen fazla

ilerlemeyecektir. *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* adlı kitabımda güçle ilgili sorunlara tekrar tekrar değineceğim. Eski alışkanlıklara geri dönmek kolaydır, yani "onları bunu yapmaya zorlayalım". Bunun olmamasını sağlamak istiyorum.

MÜZAKEREYE YENİ BİR TANIM

Müzakere kavramına yeni bir tanım getirerek yolculuğumuza başlayalım. Öncelikle, doğru yapıldığında, "müzakere", "ikna", "iletişim" veya "satış" arasında hiçbir fark yoktur. Hepsinin aynı süreci izlemesi gerekir. Yani, hedeflerle başlamalı, insanlara odaklanmalı ve duruma uygun olmalıdır.

“Karşılıklı tavizler dizisi vermek” veya “olumlu bir uzlaşma aralığı bulmak” gibi müzakere ifadelerinden vazgeçelim. İnsanların ya “işbirlikçi” ya da “rekabetçi” olduğu da doğru değil. Davranışları genellikle duruma bağlıdır. İnsanlar ve durumlar küçük, düzgün kalıplara sığmaz.

Bunun yerine, müzakereyi, aslında ne yapmanız gerektiğini organize etmenize ve sürece daha iyi bir bakış açısı kazanmanıza yardımcı olacak şekilde tanımlayalım. Müzakerenin bu tanımı, en yüzeysel olandan başlayarak dört seviyeden oluşmaktadır.

Müzakere, şu süreçlerden oluşur: 1. *İnsanları İstediğiniz Şeyi Yapmaya Zorlamak* . Bu, tehditleri, şiddeti, "ya kabul et ya da reddet" tarzı talepleri ve kaba kuvvet kullanımını içerir. Elbette bu bir müzakeredir; insanları, en azından şimdilik, sizin istediğiniz gibi yapmazlarsa onları fena halde döveceğinize ikna etmişsinizdir. Ve bazen işe yarar: savaşlar ve çatışmalar kazanılmıştır. Saldırganlık bazen galip gelmiştir.

Güç kullanmanın asıl sorunu, işe yaramaması değil. 20 trilyon dolarla Amerika Birleşik Devletleri, öngörülebilir gelecekte Ortadoğu'da muhtemelen istediğini yapabilir. Neredeyse sınırsız kaynaklarla Amerika Birleşik Devletleri, Afganistan'da veya başka herhangi bir yerde muhtemelen istediğini yapabilir. Sorun şu ki, güç çok pahalıdır, pekiştirici değildir ve bu nedenle sürekli uyum için uzun zaman, hatta sonsuza dek sürebilir. Bu nedenle sorulması gereken sorular şunlardır: Güç, kaynaklarımın en iyi kullanımı mıdır? Bu, zaman içinde hedeflerimize ulaşmanın en kolay yolu mudur? Örneğin, şiddet kullanır ve karşı tarafı yok etmezseniz, muhtemelen savaşmaya devam edeceklerdir. Onları tehdit ederseniz, size karşı koymanın bir yolunu bulacaklardır. Çoğunlukla, onları *bugün* karşılık vermemeye ikna etmiş olursunuz.

Sınırlı ve belirli durumlarda, ham güç haklı görülebilir. Ancak televizyonu veya filmleri izlerseniz ya da birçok lideri dinlerseniz, bunun

insan davranışının doğal bir tercihi olduğunu düşünürsünüz. Aslında, bu en verimsiz tercihtir. Genel olarak, diğer tercihler kadar karlı veya etkili değildir. Birisiyle mahkemede mücadele etmenin ne kadar pahalı olduğuna bakın.

2. *İnsanların Sizin İstediğiniz Şeyi Düşünmelerini Sağlamak* . Bu ikinci seviye daha iyidir: İnsanların fikrinizdeki rasyonel faydayı görmelerini sağlamak. Buna "çıkar odaklı müzakere" denir ve birçok müzakere kitabında popülerleştirilmiştir. Ancak, insanların rasyonel olmasına bağlıdır.

Ancak gerçek dünyada, genellikle tek başına yeterli olmaz. En önemli müzakerelerin büyük bir duygusal bileşeni vardır. Genellikle çok fazla mantıksız davranış söz konusudur. Müzakere diğer taraf için ne kadar önemliyse, çıkar odaklı müzakere o kadar az işe yarar. Ailede tatile nereye gidileceği konusunda çıkan bir kavga veya iş yerinde kimin hangi ofisi alacağı konusunda çıkan bir tartışma, yalnızca çıkar odaklı müzakereyle çözülmesi zor bir durumdur. Sadece rasyonel veya makul insanların neyin işe yarayacağını düşündüklerine odaklanmak yeterli değildir.

Bu da bizi müzakere, ikna ve iletişimde gerçekten etkili olan şeylere getiriyor. Başkalarıyla ilişkilerde gerçek başarı işte burada başlıyor.

3. *İnsanların Sizin İstediğiniz Gibi Algılamasını Sağlamak* . Şimdi dünyaya karşı tarafın bakış açısıyla bakıyorsunuz. Ve onların algılarını değiştirmenin yollarını düşünüyorsunuz. Kafalarındaki resimlerle başlıyorsunuz. Onları ikna etmek için doğru başlangıç noktası burası.

Genellikle iletişim başarısızlıklarından kaynaklanan yanlış algılamalar, her yerde ve her gün çatışmalara ve müzakere başarısızlıklarına yol açar. Başkalarının algılarını anlamak, başarılı bir müzakere için çok önemlidir. Ardından, onların algılarını kademeli olarak değiştirirsiniz. Bu, müzakereyi daha kısa, daha etkili ve daha kolay hale getirecektir.

4. *İnsanların Sizin İstediğiniz Duyguları Hissetmelerini Sağlamak* . Bu yaklaşım tamamen kendi kendini destekler. Onların duygularına, tabiri caizse "mantıksızlığına" dokunuyorsunuz. Neredeyse herkes dünyayı kendi

duyguları ve algılarıyla görür. Baskı arttığında, riskler yüksek olduğunda, duyguları genellikle -açıkça belli olsun ya da olmasın- devreye girer. Duyguları dikkate alan bir müzakere, "çıkarlardan" çok daha geniştir. Ve tüm ihtiyaçları -insanların istediklerinin tüm yelpazesini- makul olandan çılgın olana kadar içerir. Karşı taraf, duygularına önem verdiğinizi anladığında, daha çok dinleyecek ve daha ikna edilebilir hale gelecektir.

Tecrübelerime göre, çok az insan bunu müzakerelerde kabul ediyor veya kullanıyor. Karşıt avukatları, grevdeki oyuncuları olan spor kulübü sahiplerini veya İran'la ABD'yi düşünün; "Konuları resmen görüşmeden önce, nasıl hissediyorsunuz? Mutlu musunuz? En sevdiğiniz yemek nedir? Aileniz nasıl?" diyorlar. Oysa en iyi sonuçları almak için *gereken* şey tam olarak budur. Bu kitap boyunca, bunu yapan kişilerin daha iyi müzakere ettiklerini ve daha fazlasını elde ettiklerini göreceksiniz.

Tüm bu materyal –stratejiler, araçlar, modeller, tutumlar– bir araya geldiğinde bir müzakere *sürecini* oluşturur. Bu, başkalarıyla konuşma biçimi, kendinizi yönetme biçimi ve daha iyi sonuçlar almanıza yardımcı olacak bir yoldur. Ayrı bir beceri olmasına rağmen, sizin bir parçanız haline gelmesi amaçlanmıştır; etkili müzakere, konuşmak kadar doğal hale gelir. Masa başında veya resmi bir ortamda yapılan bir şey değildir. Bu sizin hayatınızdır.

Gerçekler durumdan duruma değişir. Ancak süreç değişmemeli. Bunu iyi yapmak, her yerde, her zaman, herkesle her konuda pazarlık yapmanızı sağlayacaktır.

Derslerimin başında öğrencilere, "Bugün kim bir şey için pazarlık yaptı?" diye sorarım. Pazarlığın konusu ne olursa olsun fark etmez: bir sosisli sandviç ya da iyi bir iş. Her olay aynı şekilde temel unsurlarına ayrılabilir ve incelenebilir. Bu unsurlar daha sonra incelenebilir, öğrenilebilir ve tekrar bir araya getirilerek daha üst düzeyde pazarlık yapılabilir.

Müzakereden önce on veya on beş dakika ayırıp listedeki her stratejinin bu durumda nasıl uygulanabileceğini sorgulasanız ne kadar daha etkili olacağınızı düşünün. Karşı taraf hakkında yeterince bilgi edindiniz mi? Hedefleriniz net bir şekilde tanımlanmış mı? Yeterince aşamalı ilerliyor musunuz? Sonrasında, listeyi kullanarak nasıl bir performans sergilediğinizi

değerlendirecek, belki biraz değiştirecek ve bir dahaki sefere ders çıkaracaksınız.

Bu, *tümevarımsal* bir süreç olarak adlandırılır: her durumdan başlayarak, en etkili olma olasılığı yüksek olan stratejileri ve araçları belirlemek. Bu aynı zamanda bir sonraki müzakereye de taşıyabileceğiniz bir bilgidir. Örneğin, bir durumda standartların işe yaradığını, başka bir durumda ilişkilere başvurmanın işe yaradığını ve üçüncü bir durumda bireysel ihtiyaçlara odaklanmanın işe yaradığını görebilirsiniz.

Şimdi, sizi farklı düşünmeye ikna edebilmek için listeyi incelemeye başlayalım.

HEDEFLER

Bu, *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabındaki tavsiyeler ile muhtemelen başka yerlerde müzakere hakkında okuduklarınız arasındaki büyük farklardan biridir. Hedefler, kullanılabilecek başka bir müzakere aracı değildir. Hedefler, müzakerelerin her şeyidir. Hedeflerinize ulaşmak için müzakere edersiniz. Diğer her şey buna tabidir.

Hedefler, başarmaya çalıştığınız şeylerdir. Sizi hedeflerinize yaklaştırmayacaksa, bir ilişki kurmaya çalışmayın. Sizi hedeflerinize yaklaştırmayacaksa, başkalarının ilgi alanları, ihtiyaçları, duyguları veya başka herhangi bir şeyle ilgilenmeyin. Sizi hedeflerinize yaklaştırmayacaksa, bilgi vermeyin veya almayın.

Bu gerçekten çok önemli bir nokta. İnsanlar, hedefleriyle örtüşmediği sürece "kazan-kazan" elde etmek, "ilişki kurmak" veya "evet" cevabını almak için pazarlık yapmamalıdır. "Kazan-kazan" ifadesi çok fazla kullanılıyor; biraz manipülatif geliyor. İnsanlar bana "Kazan-kazan yapalım" dediğinde, "Demek benden bir şey istiyorlar" diye düşünüyorum.

Müzakerenin amacı *istediğinizi elde* etmektir. Eğer bu size hedeflerinize ulaşmanızda yardımcı olmayacaksa, neden bir ilişki kurmak için müzakere etmelisiniz? Başkaları kariyerinize zarar vermeye devam ederken neden kazan-kazan durumu için çabalamalısınız?

Belki de aslında "kaybet-kazan" bir sonuç istiyorsunuz. Bugün kaybetmek istiyorsunuz ki yarın size daha fazlasını versinler. Belki de "kaybet-kaybet" bir sonuç istiyorsunuz ki ikiniz de bunun nasıl bir his olduğunu görün. Belki de "kazan-kaybet" bir sonuç istiyorsunuz ki onları bir dahaki sefere farklı davranmaları için eğitin.

Dikkatinizi başka şeylere kaptırmayın ve zihninizi bunlarla bulandırmayın; nazik olmak, sert olmak, duygusal olmak vb. Hedefinizden asla gözünüzü ayırmayın. Şu anda sahip olmadığınız şey, sürecin sonunda elde etmek istediğiniz şeydir.

Hedeflere ulaşmak hakkında çok şey yazılmıştır. Çalışmalar, hedef belirlemenin kişinin kendisi için yapabileceği en önemli şeylerden biri

olduğunu göstermektedir. Sadece hedef belirleme eyleminin bile performansı %25'ten fazla artırdığı gösterilmiştir.

Görünmeyen şey, kimsenin hedeflerini belirlemesi ve bunlara ulaşması gerektiğini bilmemesi değil. Görünmeyen şey, *bunu yapmamaları* ! Bunu yapmıyorlar çünkü buna odaklanmıyorlar. Bunu yapmıyorlar çünkü dikkatleri dağılıyor. Ve sonunda yapmaya başlasalar bile, tamamlayamıyorlar—yarı yolda yollarını kaybediyorlar.

Bazı yöneticiler bu tavsiyeyi el sallayarak geçiştiriyor. "Bunları işletme okulunda öğrendik," diyorlar. Peki o zaman neden *uygulamıyorlar* ?

İşleri odaklanmış ve düzenli bir şekilde yürütmek önemlidir. Sadece "Hedeflerinize ulaşın" demek yeterli değildir. Bunu tam olarak nasıl yapacağımızı bilmemiz gerekir. Yapmanız gereken ilk şey, hedefinizin ne olduğunu en başından açıkça belirlemek ve yol boyunca kendinize sık sık hatırlatmaktır.

Mağazaya gitme amacınız nedir? Bunu önceden bilmek, dürtüsel alışverişlerde para israf etmenizi önleyecektir. Ailenizle tatil planlarını görüşme amacınız nedir? Kimin haklı olduğunu kanıtlamak mı? Onları başka bir şey için cezalandırmak mı? Yoksa hepiniz için güzel olacak bir tatil planı yapmak mı?

Bir toplantıya kaç kez gittiniz ve orada bulunanlara, "Bu toplantının sonunda şu anda sahip olmadığınız neyi istiyorsunuz?" diye sordunuz? Bunu daha önce yapmadıysanız, deneyin. Çok etkilidir. İnsanlar bazen yalan söylese veya söylemeyi reddetse de, genel olarak size söyleyeceklerdir. Ve herkesin aynı toplantıda aynı hedeflerle bulunduğunu düşünüp düşünmediğini çabucak anlayacaksınız. Hedeflerdeki ufak bir farklılık bile müzakerelerde karmaşaya yol açabilir.

Hedeflerinizi yazın ve kendinize hatırlatın. Arkadaşlarınızdan ve meslektaşlarınızdan da size hatırlatmalarını isteyin. Sadece sürecin başında değil, yol boyunca.

Hedef belirlememek, nereye gideceğinizi bilmeden arabaya binmeye benzer. Hedeflerinizi kontrol etmemek ise yol boyunca haritaya bakmamaya benzer. İnsanlar genellikle bir toplantının veya kampanyanın ortasında dikkatleri dağılır. Sıklıkla yeni bilgiler ortaya çıkar. Hedeflerinizi belirli aralıklarla kontrol etmediğiniz sürece, onlara ulaşma olasılığınız daha düşüktür. Şirketi veya kişiyi ne kadar iyi tanıdığınızın bir önemi yoktur.

ABD'nin önde gelen bir şirketinde strateji başkan yardımcısı olarak işe alınan bir yönetici tanıyordum. Göreve başlar başlamaz, diğer on iki üst düzey yöneticiye bir not yazarak onları bir toplantıya davet etti ve şirket için hedeflerini getirmelerini istedi.

Notu aldıktan sonra şirketin CEO'su onu aradı ve "Bir dakika bekleyin. Siz daha yeni geldiniz. Biz burada yıllardır çalışıyoruz, şirketin hedeflerini biliyoruz." dedi.

Yeni başkan yardımcısı, "Tamam," dedi. "Ama benden kurumsal strateji üzerinde çalışmamı istediniz. Söz veriyorum, eğer bu toplantının gerçekleşmesine izin verirseniz, faydalı olacaktır. Ve çok uzun sürmeyecek." CEO da "tamam" dedi.

Diğer on iki üst düzey yönetici, şirket için belirledikleri hedeflerle toplantıya geldiler. Strateji başkan yardımcısı bunları tek tek tahtaya yazdı. Sonunda, on iki yönetici aslında bir, iki, üç veya dört hedefleri olmadığını gördüler. On dört farklı hedefleri vardı. Ve bu hedeflerin çoğu birbirleriyle çelişiyordu. "Ah," dediler.

Hedefleriniz ne kadar spesifik olursa o kadar iyi. "Chicago'ya gitmek istiyorum" ifadesi, "Illinois'e gitmek istiyorum" ifadesinden daha iyidir. "Ay'a insan gönderelim" ifadesi, "Uzayı keşfedelim" ifadesinden daha iyidir. "Üniversiteden mezun olmak istiyorum" ifadesi, "Kitap yazarken en az B notu almak istiyorum" ifadesi kadar iyi değildir.

Çoğu zaman insanlar hedeflerine ancak başkalarının pahasına ulaşabileceklerini düşünürler. Hem kendi hedeflerinizi hem de onların hedeflerini düşünmeniz gerekir, yoksa başkaları size daha azını verecektir. Eğer bugünkü hedeflerinize uzun vadeli hedeflerin pahasına ulaşırsanız, kendinize kötü bir hizmet etmiş olursunuz. *Daha Fazlasını Elde Etmek*, tüm ilgili kişiler ve dönemler için hedeflerinize ulaşmak anlamına gelir.

Hedeflerinizi belirledikten sonra, "Eylemlerim hedeflerime ulaşmamı sağlıyor mu?" diye sormaya devam etmek önemlidir. Dünya bunu yapamayan insanlarla dolu. Duygusal davranıyorlar, dikkatleri dağılıyor veya bu şekilde düşünmüyorlar. Bu hem sizin için hem de önem verdiğiniz diğer kişiler için geçerlidir.

Angela Arnold'ın babası felç geçirdi. Rehabilitasyonu tamamlanmadan hastaneden ayrılmak istiyordu. Şimdi danışman olan Angela, babasına evde en çok neyi dört gözle beklediğini sordu. Babası, "Köpeği Ringo'yu

gezdirmeyi" dedi. Angela, "Peki," dedi, "eğer Ringo'yu gezdirmek istiyorsan ve şimdi hastaneden ayrılırsan, Ringo'yu gezdiremeyeceksin." Rehabilitasyonu tamamlarsa, taburcu olduktan sonra desteksiz yürüyebileceğini söyledi. O zaman Ringo'yu gezdirebilirdi. Angela, babasına bu teklifinin hedeflerine ulaşmasını sağlamayacağını gösterdi. Babası rehabilitasyonunu tamamladı.

İşte rekabetçiliğin yeni bir tanımı: hedeflerinize ulaşma yeteneğiniz. Bu, yüzyıllardır süregelen iş dünyası düşüncesine tamamen ters düşüyor. Bugün bile, İskoç ekonomist Adam Smith'in (1723-1790) felsefesi baskınlığını koruyor. Modern ekonominin babası olarak kabul edilen Smith, rekabetçiliği kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarmak olarak görüyordu. O zamandan beri, rakipler üzerinde güç kazanmak, kazananın her şeyi alması, kimseye acımaması olarak algılandı; bazıları daha sonra buna ekonomik Darwinizm adını verdi.

Günümüzde en "rekabetçi" kişiler, bu düşünce tarzını, 1994 Nobel Ödülü'nü kazanan ve *"A Beautiful Mind"* filmiyle popülerleşen Princeton Üniversitesi matematikçisi John Nash'in düşünce tarzıyla değiştiriyorlar.

Nash, İsviçreli filozof Jean-Jacques Rousseau'nun 1755 tarihli teorisini matematiksel olarak kanıtladı: Taraflar işbirliği yaptığında, pastanın genel büyüklüğü neredeyse her zaman genişler, dolayısıyla her taraf tek başına elde edebileceğinden daha fazlasını elde eder. Tipik örnek şudur: Dört avcı tek başına hareket ederken her biri yalnızca bir tavşan yakalayabilir, ancak birlikte hareket ederek bir geyik yakalayabilirler.

Günümüzde, akıllı rakipler mümkün olan her fırsatta iş birliği yapıyorlar. IBM, Apple ve Motorola'nın birlikte geliştirdiği PowerBook bilgisayarını düşünün. Ya da ilaç firmaları arasındaki araştırma veya pazarlama alanındaki stratejik ittifakları. Araştırmalar, iş birliğine dayalı ortamlardaki insanların neredeyse %90 oranında geleneksel, "rekabetçi", kazan-kaybet ortamlarındaki insanlardan daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyuyor. Başka bir deyişle, genel olarak performans yarışmaları performansı artırmıyor.

Şüpheyle de olsa, bazı pastaların genişletilemeyeceğini ve bir taraf kazanırsa diğerinin kaybedeceğini söyleyebilirsiniz. Bir örnek istediğimde, insanların verdiği en yaygın cevap toprak oluyor. Buna cevaben, "Pekala, eğer toprak sizin için önemliyse, siz Kongo'yu alın, ben de Japonya'yı

alayım" diyorum. Başka bir deyişle, tüm topraklar eşit değildir. Rekabet etmenin birçok yolu var. Tek bir boyuta kilitlenmeyin.

Tekrar ediyorum, hedeflerinizi yazın. Sık sık kontrol edin.

SİZ—TAVRINIZ, GÜVENİLİRLİĞİNİZ, ŞEFFAFLIĞINIZ

Müzakereye getirdiğiniz tavır, elde edeceğiniz sonucu doğrudan etkiler. Eğer bir savaş bekleyerek müzakereye gelirseniz, savaşla karşılaşırsınız. Ve daha az şey elde edersiniz. Çalışmalar, çatışmacı müzakerecilerin, daha işbirlikçi, problem çözme odaklı müzakerecilere göre yaklaşık yarı yarıya daha az anlaşma yaptığını göstermektedir. Ve yaptıkları anlaşmalardan da yaklaşık yarı yarıya daha az verim alırlar. Dolayısıyla, eğer çatışmacıysanız, mümkün olanın yaklaşık %25'ini elde etmeyi bekleyin.

Kötü bir ruh halindeyken pazarlık yapmak doğru zaman değildir. Şirketin uzmanı olsanız bile, karşı tarafla iletişim kuramıyorsanız pazarlık için doğru kişi olmayabilirsiniz.

Bu, başka biri olmaya çalışmanız gerektiği anlamına *gelmez* . Çoğu insan oyunculukta kötüdür. İnsanlar bunu fark edecek ve güvenilirliğinizi kaybedeceksiniz. Herhangi bir insan etkileşiminde sahip olduğunuz en önemli varlık güvenilirliğinizdir. İnsanlar size inanmazsa, onları herhangi bir şeye ikna etmek zordur. Güvenilirliğiniz, uzmanlığınızdan, bağlantılarınızdan, zekanızdan, varlıklarınızdan ve görünüşünüzden daha önemlidir.

Bunun yerine, *"Daha Fazlasını Elde Etmek" kitabını kendinizi daha iyi nasıl ifade edeceğinizi* öğrenmek için kullanmalısınız. Konuşmanın özel bir yolu yok. Bu kitaptaki stratejiler ve araçlar, kim olursanız olun, sizin bir parçanız haline gelmelidir.

İnsanlar, "dürüstlük" ne olursa olsun, başkalarının kendilerine karşı dürüst olmasından hoşlanırlar. Bu, olmadığınız biri gibi davranmak zorunda kalmanın yükünü hafifletmelidir.

Bu şu demek oluyor: Eğer çok agresifseniz, insanları en başından uyarın. “Eğer çok agresif davranırsam, bana haber verin.” Bunun ne faydası var? Birincisi, beklentileri yeniden belirleyerek sorunu ortadan kaldırır. İkincisi, sizi daha gerçekçi kılar; güvenilirliğinizi artırır. Üçüncüsü, herhangi bir yapmacıklık yapmanıza, size doğal gelmeyen bir şekilde davranmanıza gerek kalmaz. Artık hedeflerinize ulaşmaya odaklanabilirsiniz.

Eğer aşırı derecede taviz veriyorsanız, insanlara sık sık çok fazla şey verdiğinizi ve daha sonra geri adım atmak zorunda kaldığınızı bildirin. Böylece, anlaşmanın adil olmadığını size söylemeleri gerekir. Sorumluluğu onlara verin ve cömertliğinizden faydalanmaya çalışırlarsa kendinize bir çıkış yolu sağlayın. O zaman kendiniz olabilirsiniz.

Başka bir ülkeye gittiğimde ve kültürü iyi tanımadığımda, genellikle önceden özür dilerim. Karşımdaki kişiye, “Yanlışlıkla uygunsuz bir şey söyleyebilirim. Kültürünüzü daha iyi tanımayı çok isterdim. Her hata yaptığımda lütfen bana tavsiyede bulunabilir misiniz?” derim. Artık potansiyel çatışma durumlarının her birini, onların benim danışmanlarım olduğu bir iş birliği durumuna dönüştürdüm. Ve kültürel hatalardan kaynaklanan gerilimi ortadan kaldırdım. Kendim olabiliyorum.

İyi müzakereciler, bariz olanı iyi bilirler. Eğer bir müzakerede karşı tarafla anlaşamıyorsanız, “Sanırım anlaşamıyoruz. Neden?” demelisiniz. Söylemekte fayda var. Karşı taraf da bunu düşünüyor zaten. Odada 800 kiloluk bir goril gibi. Bu, düzgün bir anlaşmaya varılmasını engelleyecektir. Eğer kötü bir ruh halindeyken karşı tarafa “Kötü bir ruh halindeyim” deyin. Bu, aksi takdirde affetmeyecekleri bazı şeyleri affetmelerine neden olacaktır.

Şeffaflık aynı zamanda bu araçları karşı tarafla *paylaşmanız* gerektiği anlamına da gelir. Bu araçlardan ne kadar çok kişi haberdar olursa, müzakere o kadar iyi olur. Çünkü bu, birini alt etmekle ilgili değil, daha fazlasını elde etmekle ilgili. Bu yüzden listeyi eşinize, çocuklarınıza, arkadaşlarınıza ve iş ortaklarınıza verin.

Bu, çoğu insan için sezgisel olmayan bir durumdur. Çoğu müzakereci, şeffaf olmamaları gerektiğini düşünür. Ancak sonuç, güven eksikliğidir. Bu, her şeyi açıklamanız gerektiği anlamına gelmez. Ancak hedeflerinize ulaşmak ve karşı tarafı rahatlatmak için elinizden geldiğince çok şey açıklamanız gerektiği anlamına gelir. Geri kalanlar için ise, "Bunu size henüz söylemekte rahat hissetmiyorum" diyebilirsiniz.

Etkili müzakereciler hiçbir şeyden asla memnun kalmazlar: performanslarından, sonuçlarından, süreçlerinden. Bu, mutsuz oldukları anlamına gelmez. Başarısız oldukları anlamına da gelmez. Sadece sürekli olarak daha fazlasını elde edip edemeyeceklerini anlamaya çalıştıkları anlamına gelir.

Başarılı bir anlaşmayı kutlarken bile kendinize şu soruları sormalısınız: İlişki olabildiğince iyi miydi? Herhangi bir çapraz satış yaptık mı? Daha hızlı veya daha iyi yapabilir miydik? İşte bu, iyi müzakerecileri daha da iyi olmaya iten şeydir.

En başarılı öğrencilerim eleştirilmeyi ister; her hatanın onları daha güçlü kıldığını ve bir kez anladıktan sonra o hatayı tekrar yapma olasılıklarının düşük olduğunu bilirler. Ben her zaman eleştiri isterim. Siz de istemelisiniz.

KÜÇÜK ADIMLAR

Hayal gücümüzde, büyük ve cesur adımlar büyük başarılar getirir. Gerçek dünyada ise büyük ve cesur adımlar çoğunlukla insanları uzaklaştırır: çok ileri gitmeye, çok hızlı hareket etmeye çalışıyorsunuz demektir. Küçük, kademeli adımlar daha fazlasını başarır. Bu, özellikle müzakerelerde iki taraf birbirinden çok uzaksa geçerlidir.

Aşamalı adımlar, diğer insanlara nefes alma, etraflarına bakma, attığınız adımların iyi hissettirip hissettirmediğine karar verme ve ardından güvenle ilerleme şansı verir. Aşamalı adımlar, insanları zaten kabul ettikleri adıma veya adımlara bağlar. İleriye doğru hareket etmenin algılanan riskini azaltırlar.

Bir benzetme yapalım: Beyzbolda .280 vuruş ortalamasına sahipseniz ve her dokuz maçta bir ekstra vuruş yaparsanız, .310 vuruş ortalamasına ulaşırsınız. Bu da Beyzbol Şöhretler Salonu'nda yer almanıza ve yılda 10 milyon dolar daha fazla maaş almanıza değer. Tüm bunlar, her otuz altı vuruşta bir ekstra vuruş için.

Müzakerelerde büyük başarılar elde etmeye çalışmıyorum. Her dokuz maçta bir ekstra başarı yakalamaya çalışıyorum. Bu, müzakere için iyi bir ders, hayat için de iyi bir ders. Birkaç küçük iyileştirme ile çok daha başarılı olacaksınız.

Ama spor benzetmesini fazla uzatmayalım. Sporda amaç her iki tarafın da kazanmasıdır. Hayat bir spor oyunu değildir. Sporda bir tarafın kaybedeceği *beklenir* . Sonlu bir oyun, turnuva veya sezon vardır. Hayatta ise bir yarın vardır ve (en azından normalde) herkesin bir şeyler elde etmesi *beklenir* .

Yine de açgözlü olmayın. Bu, insanları sizden soğutur, size güvenmemelerine ve daha az vermelerine neden olur. Biraz daha fazlasını almaya çalıştığınızda, çoğu insanın radar ekranının altında kalırsınız. Teklifiniz sindirilebilir. Bir dahaki sefere her zaman daha fazlasını isteyebilirsiniz. Öğrencilerime, "Her tavan yeni bir zemindir" derim.

Efsanevi Avrupa havayolu şirketi SAS'ın yöneticisi Jan Carlson bir keresinde şöyle demişti: "Başarı ile başarısızlık arasındaki fark... iki milimetredir." Başka bir deyişle, bu, bir söz oyunu, bir bakış, küçük bir jest

kadar önemsiz görünen bir şeydir. İşe yarayan araçlar çok küçük, incelikli ve yine de çok etkilidir.

Bu kitabın adı " *Her Şeyi Elde Etmek Değil, Daha Fazlasını* Elde Etmek"tir. Hiçbir müzakere aracı ve stratejisi her zaman işe yaramaz. *Ancak onları kullanmadığınız duruma göre daha sık işe yararlar!* Bu kitap sizi mükemmel yapmayı amaçlamaz. Amacı sizi her gün daha iyi hale getirmektir.

Müzakerelerde kolay şeylerle başlayın ve oradan ilerleyin. Başkalarıyla yaptığınız müzakerelerde başarı oranınızı birkaç yüzde bile artırabilirseniz, muazzam derecede daha başarılı olursunuz. Size şu veya bu stratejinin her zaman işe yaradığını söyleyen herkes sizi kandırıyordur. Tekrar ediyorum, aradığınız tek şey her dokuz oyunda bir ekstra vuruş.

USC'deki eski öğrencim Gerald Singleton, "Bu kurstan önce taktiklerim yaklaşık yüzde elli oranında işe yarıyordu; kendimi oldukça iyi bir müzakereci sanıyordum," dedi. "Şimdi daha iyi araçlar kullanıyorum ve bunlar yüzde yetmiş beş oranında işe yarıyor. Benim için bu çok daha iyi. Ve hayatım boyunca kendimi geliştirmeye devam edebileceğim bir çerçevem var."

HER ŞEY DURUMA BAĞLIDIR

İşte müzakere kursumun tamamı üç temel soruda özetlenmiştir.

1. Hedeflerim neler?
2. Onlar kim"?
3. Onları ikna etmek için ne gerekecek?

Her müzakere, her durum farklıdır. Çünkü müzakerede farklı insanlar vardır. Ya da aynı insanlar farklı günlerde yer alır. Ya da farklı bir dizi olay ve koşul söz konusudur. Ya da farklı bir hedef vardır. Bu yüzden her durum için bu soruları sormam gerekiyor.

Üçüncü soru, ilk iki sorunun cevaplarına bağlıdır. İşte bu yüzden Listeye ihtiyacınız var. Hedeflere ve kişilere bağlı olarak Listeden ve çeşitli destekleyici bireysel araçlardan seçim yaparsınız. Aynı konu üzerinde, aynı gerçeklerle yapılan iki görüşmede farklı davranabilirsiniz. Bunun nedeni, hedeflerin veya kişilerin ya da her ikisinin de farklı olmasıdır. Herkese uyan tek bir çözüm yoktur.

Eğer biri size, “İşte gayrimenkul anlaşmaları böyle yapılır” derse, şüpheci olun. Bazen işe yarayan veya kısmen işe yarayan çeşitli gayrimenkul taktiklerini biliyor olabilirler. Gayrimenkul konusunda uzmanlıkları olabilir. Ancak hedeflerinizi ve o özel durumda yer alan kişileri tanımlamadan, hangi müzakere araçlarını kullanacağınıza etkili bir şekilde karar veremezsiniz.

Müzakereye katılan kişiler ve kullandıkları süreç, müzakerenin önemli unsurlarının %90'ından fazlasını oluşturur. İçerik, gerçekler ve uzmanlık ise %10'dan daha azını oluşturur. Bu durum çoğu insan için oldukça sezgisel olmayan bir durumdur.

GÜÇ SORUNU

Bu konuşmaya devam edelim. Öncelikle, gücü, ilgili tüm zaman dilimlerinde hedeflerinize ulaşma yeteneğiniz olarak tanımlayalım. Başka bir deyişle, hedeflerinize ulaşmak için yeterli güce ihtiyacınız var, daha fazlasına değil. Güç, kendi başına neredeyse her zaman işe yaramaz; hatta daha önce açıkladığım gibi, zararlı bile olabilir. Karşı tarafın gücü kötüye kullanmasını azaltmak, ancak hedeflerinize ulaşma yeteneğinizi artırıyorsa önemlidir.

"Daha Fazlasını Elde Etmek" kitabındaki araçlar size daha fazla güç verse de, dikkatli kullanılmaları gerekir. Ve ham güç, genellikle sanıldığından çok daha kırılgandır. Örneğin, gücünüzü aşırı kullanırsanız, gücünüzü kaybedebilirsiniz. Çok aşırı davranırsanız, başkalarına mantıksız görünebilir ve hedeflerinize ulaşma yeteneğinizi azaltabilirsiniz. İnsanlar başkalarının kendileri üzerinde güç kurmaya çalışmasından nefret ederler. Sonra sizi baltalamaya ve güç dengesini değiştirmeye çalışırlar.

Güç ve müzakere becerisi arasında bir ilişki vardır. Şunu düşünün: Kadınlar, klişeye göre erkeklerden daha iyi müzakerecidir. Birincisi, kadınlar daha çok dinler. Daha fazla bilgi toplarlar. Ve daha fazla bilgi, daha iyi ikna ve daha iyi sonuçlara yol açar. İkincisi, kadınlar, *daha fazlasını elde etme* araçlarını öğrenmek için erkeklerden çok daha fazla çaba gösterirler. Çünkü hala erkek egemen bir dünyada yaşıyoruz. Kadınların daha az ham gücü var ve bu çok sık onlara karşı kullanılıyor.

Ham güce sahip olduğunuzda, tercih ettiğiniz araç mecazi olarak beyzbol sopasıdır. Belirtildiği gibi, bu misillemeyi davet eder. Daha az güce sahip olduğunuzda, daha incelikli, daha az fark edilen, hatta ham güce sahip olanlar için görünmez olan araçları kullanmayı öğrenirsiniz. Misilleme riski daha azdır. Kurslarıma katılan öğrencilerin yaklaşık %30'unu kadınlar oluşturuyor, ancak en yüksek notları alanların yüzdesi çok daha yüksek. Daha incelikli araçlar sonuçta daha etkilidir.

İşte bu yüzden İsveç, İsviçre, Malta gibi küçük ülkelerin, büyük ülkelerden daha iyi çatışma çözme yeteneğine sahip olduğu düşünülür. Ve bu yüzden çocuklar yetişkinlerden daha iyi müzakerecilerdir. Ve bu yüzden

çocuklar büyüdükçe bu araçları kaybedip ellerine bir beyzbol sopası, yani ham güç geçirmeye başlarlar. Daha iyi müzakereciler diğer tarafları dikkatlice izler, diğer tarafa odaklanır ve nihayetinde kendi hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşırlar. Çalışmalar, daha az güçlü tarafların daha güçlü taraflardan daha yaratıcı olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla güç karmaşık bir kavramdır. İnsanlar güce sahip olmayı sever. Bu nedenle, insanlara güç vererek veya güçlerini onaylayarak kendilerini iyi hissederler ve karşılığında size bir şeyler verirler. Bunu çocuklarda görüyoruz. Önemli olan, gücün kullanımının ve özellikle de kötüye kullanımının sonuçlarına, özellikle de uzun vadeli sonuçlarına karşı çok duyarlı olmaktır.

STRATEJİLERİN VE ARAÇLARIN UYGULANMASI

Bu kitaptaki müzakere stratejilerini ve araçlarını bilmek yeterli değil. Bunları gerçek zamanlı olarak kullanabilmeniz gerekiyor. Eğer kullanamıyorsanız, sizin için işe yaramazlar. Bu çok önemli bir nokta. Dünya, kitap okumuş, kurslara katılmış ve müzakereler hakkında harika tartışmalar yapabilen büyük müzakere düşünürleriyle dolu. Ancak dünya, gerçek zamanlı olarak başarılı müzakereler yürütebilen büyük müzakerecilerle dolu değil.

Diyelim ki, rezervasyonunuz olmayan kalabalık bir restoranda masa için pazarlık yapıyorsunuz. Ne yaparsınız? Bu özel durumda, bu özel garsonla nasıl bir görüşmeye başlarsınız?

Müzakere kurallarını bilmek, iyi müzakere edebileceğiniz anlamına gelmez; tıpkı kırk iki tenis kitabı okumuş olmanızın dünya çapında bir tenis oyuncusunu yenebileceğiniz anlamına gelmemesi gibi.

Bu kitabın temel amacı, kavramsal bilgiyi operasyonel bilgiye dönüştürmek ve gerçek dünyada pratikle işe yarayan adım adım stratejiler sunmaktır. Bu kitap, tıpkı ilk tenis dersi gibidir. Daha iyi olmak için bu araçlarla pratik yapmanız gerekir.

Kitabın başında pilotları uçağı geri getirmeye ikna eden Rayenne Chen'in bir Listesi vardı. Bu onun başlangıç noktasıydı. Ama yeterli değildi. Listesini *bilinçli bir* uygulama yoluyla içselleştirdi.

Aynı araçlar çok farklı durumlara uygulanabilir. Bu nedenle, hata yapmanız durumunda ciddi sonuçlar doğuracak büyük şeylerle uğraşmanıza gerek yok. Küçük şeylerle başlayın.

Sürekli indirimde olan bir giyim mağazasına girin ve müdürden indirim isteyin. Muhtemelen hayır diyeceklerdir. Kişisel alışveriş danışmanları olup olmadığını sorun. Kişisel alışveriş danışmanları genellikle komisyonla çalışırlar; sadece bir şey satın aldığınızda para kazanırlar. Size indirim yapmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Kartvizitlerini isteyin. Müdüre veya kişisel alışveriş danışmanına mağazanın sadık müşteriler için neler yaptığını sorun.

İndirim aldığınız ürünün fiyatının 1 dolar olması fark etmez. Gelecekte 10.000 dolarlık veya 100.000 dolarlık ürünler için pratik yapıyorsunuz; süreç aynı. Eskiden akla gelebilecek hemen her durum üzerinde pratik yapardım. Arkadaşlarım benimle dalga geçerdi. Yardıma ihtiyaç duyduklarında ve ben onların yapamadığı şeyleri yaptığımda benimle dalga geçmeyi bıraktılar.

Mükemmel müzakereciler doğuştan değil, sonradan kazanılır. Mükemmellik odaklanma ve pratikten gelir. Başlangıçta müzakere konusunda çok kötü olan insanlara ders verdim, ancak tek bir dönemde büyük ilerleme kaydettiler. Başka bir deyişle, bir liste oluşturmak yeterli değildir. Bunu tekrar tekrar uygulamalı ve hatalarınızdan ders çıkarmalısınız. Öğrenmek zor değildir.

Güney Kaliforniya Üniversitesi'ndeki müzakere dersimde bulunan ufak tefek bir kadın olan Wei-Wei Wang, başlangıçta çok çekingen biriydi. Çoğu müzakereden kaçınırdı ve hedeflerine ulaşmakta zorlanırdı.

Bu yüzden önce iletişim ve sunum dersi almasını, böylece özgüvenini artırmasını önerdim. "Hayır, Profesör Diamond," dedi. "Bu dersi gerçekten almak istiyorum. Kitabı bana verin gitsin."

“Pekala,” dedim. Böylece kursun sonraki on iki haftasında, onu her fırsatta sınıfın kabadayısı olan, kendisinden dört kat büyük ve acımasız bir pazarlıkçıyla karşı karşıya getirdim. Ama o çok çalışkandı ve kursun araçlarını çok iyi öğrendi. Son derste, sınıfın önünde bu adamla pazarlık yaptı. Ve ayakta alkışlar eşliğinde, bu adam da dahil olmak üzere, adamın kafasını ona verdi.

Ne kadar iyi olduğunu fark etmemişti. Kursun ortasında bana bir not yazdı: “Profesör Diamond, çok hayal kırıklığına uğradım. Söylediğiniz her şeyi yaptım. Müzakere araçlarını öğrendim, müzakere araçlarını uyguladım. Müzakerelere hazırlanıyorum, müzakerelere gidiyorum. Ama her şeyi kullanmaya fırsat bulamadan, evet diyorlar. Daha fazla nasıl pratik yapabilirim?”

Hazırlık yapıp pratik yaptıysanız, diğer insanlar bunu hissedecektir. Ve size daha fazlasını vereceklerdir. Nereden başladığınızın önemi yok.

Elbette, müzakere etmeye bilinçli olarak *karar* vermelisiniz. Anketlerimiz, çoğu insanın haftada yaklaşık on dört saat müzakere ettiğini düşündüğünü gösteriyor. Gerçekte ise neredeyse herkes haftada kırk saatten

fazla müzakere ediyor. Sadece geri kalanının farkında değiller. Müzakere araçlarını ne kadar bilinçli kullanırsanız, o kadar çok şey elde edersiniz.

Bu araçları öğrenmek düz bir çizgide gerçekleşmez. Bu yüzden, ne yapmanız gerektiğini daha iyi anlamanız için bu kitapta bazı fikirleri farklı bağlamlarda tekrarlıyorum. Öğrencilerime yeni bir fikir verdiğimde ve daha sonra aynı fikri biraz farklı bir şekilde tekrarladığımda daha çok şey öğrendiklerini görüyorum. Bu anlamda, *Daha Fazlasını Elde Etmek* bir kurs gibi sunuluyor. Davranışınızı parçalara ayırıyorsunuz, her bir parçaya bakıp geliştiriyorsunuz ve sonra tekrar bir araya getiriyorsunuz.

Bu, bir spor öğrenmeye benziyor. Daha iyi olmak için oyununuzun her yönünü belirler, zayıf noktalarınıza odaklanır, onları geliştirir ve sonra oyununuzu tekrar bir araya getirirsiniz. Piyano çalmayı veya araba kullanmayı öğrenmeye benzer.

Farklı stratejiler ve araçlar farklı durumlarda daha iyi sonuç verir. Ancak bir süreci organize etmek için üç soruyu kullanmak, ister bir şarküteride indirim isteyin ister milyar dolarlık bir anlaşma yapmaya çalışın, her türlü müzakere için aynıdır. İşte bu yüzden iyi müzakereciler her şeyi müzakere edebilirken, kötü müzakereciler hiçbir şeyi müzakere edemez.

En zeki, en yetenekli ve en saygın insanlar bile, bu kitaptaki araçları kullanmadıkları takdirde hata yapabilirler. Bu yeni ve gelişmekte olan bir alan. İyi içgüdüler yeterli değil.

O halde listeyi kullanın. Müzakereden müzakereye yanınızda götürün. Son seferde neleri doğru ve neleri yanlış yaptığınızı belirleyin. Listenizi değiştirin. Bunu sık sık yapın. Her seferinde bir strateji uygulayın. Neler olduğunu görün. Ondan ders çıkarın, sonra tekrar yapın.

KOÇLUKTAN HERKES FAYDALANIR

"Daha Fazlasını Elde Etmek " özünde bir dizi koçluk seansıdır. Her seviyedeki herkesi müzakere konusunda daha iyi hale getirmek için tasarlanmıştır. *Herkesin* koçluğa ihtiyacı vardır. Aslında, bir konuda ne kadar uzmansanız, rekabetçi kalmak için o kadar çok koça ihtiyacınız vardır.

Olimpiyat yüzme şampiyonu Michael Phelps'i veya yedi kez Tour de France şampiyonu Lance Armstrong'u hayal edin. Armstrong bir yarışı kazandığında, "İşte bu işi hallettim; artık antrenman yapmama gerek yok" der mi? Elbette hayır! Milyon dolarlık bir sözleşme ya da kuru temizlemeye iade edilmesi gereken düğmesi eksik bir gömlek olsun, herhangi bir şey üzerinde pazarlık yapan herkes için de aynı şey geçerlidir.

Ilan Rosenberg, Philadelphia'da deneyimli bir avukat ve müzakere becerilerini geliştirmek için benim kursuma katıldı. Sadece bir dersten sonra, uzun süredir askıda olan bir anlaşmayı yeniden başlatmak için Meksika'ya gitti. Derste öğrendiklerini uygulayarak, anlaşma şartlarını tartışmakla başlamadı. Bunun yerine, karşıdaki kişiyi tanımaya çalıştı; umutlarını, hayallerini, korkularını öğrenmeye çalıştı. İlk şaşkınlığın ardından, karşıdaki kişi açıldı ve Ilan'a onu rahatsız eden şeyleri anlattı. Sonuç? Ilan, "Anlaşmayı kapattık," dedi. "20 milyon dolar değerindeydi."

Bu müzakere yöntemlerini öğrendikçe, pratik yaparak ve kendinizi değerlendirerek kısa sürede kendi kendinize öğrenme yeteneğine sahip olacaksınız. Ay be ay, yıl be yıl gelişme kaydedeceksiniz.

Ancak hedeflerinize ulaşmak için başkalarının da iyileşmesine yardımcı olmanız gerekecek.

Bu kulağa mantıksız gelebilir. Ancak karşı taraf iyi bir performans sergilemedikçe, büyük olasılıkla anlaşma yapmayacaklardır. Ya da daha sonra anlaşmayı değiştirmeye veya ondan sıyrılmaya çalışacaklardır. Karşı taraf makul ölçüde memnun kalmadıkça daha fazlasını elde edemezsiniz.

Ve başkalarına yardım etmeniz gerekecek çünkü çoğu insan hedeflerini nasıl belirleyeceğini veya onlara nasıl ulaşacağını bilmiyor. Nasıl dinleyeceklerini veya başkalarının zihnindeki imgeleri nasıl anlayacaklarını

bilmiyorlar. Çoğunlukla çatışmacı ve savunmacı bir tavır sergiliyorlar ve yanlış bir tutuma sahipler.

Hedeflerini belirlemelerine, ihtiyaçlarını karşılamalarına ve daha fazlasını elde etmelerine yardımcı olmanız gerekecek. Çoğu pazarlıkta ısrarcı olan kişi beceriksiz müzakerecidir; başka bir yol bilmezler. Ancak karşı taraf size umutsuz bir vaka olduklarını göstermedikçe, onlara yardımcı olmaya çalışmalısınız. Bu, kendinizin çok fazla risk alması anlamına gelmez. Küçük, kademeli bir adım atın ve ne olacağını görün. "İkimiz için de makul bir anlaşma yapmak ister misiniz?" diye sorun. Eğer evet derlerse, tarafların bunu nasıl yapabileceğini tanımlayın.

Emekli spor menajeri süperstarı Bob Woolf, müzakerelerde karşı tarafa esasen şöyle derdi: “Pazarlığa açık olmayan tek bir şeyim var. Sizin çıkarlarınızı karşılamamızı *talep* ediyorum.” Karşıdaki kişi şaşırdığında ise şöyle bir şey söylerdi: “Sizin çıkarlarınızı karşılamamızın sebebi, eğer biz sizin çıkarlarınızı karşılamazsak, siz de benimkileri karşılamayacaksınız. Ve ben gerçekten bencil biriyim. Benim çıkarlarımın karşılanmasını istiyorum.”

AZİM

Bir müzakere, siz bittiğini söylediğinizde biter, daha önce değil. Karşıdaki kişinin kaç kez hayır dediği, sizinle aynı fikirde olmadığı veya size zorluk çıkardığı önemli değil. Sormaya devam edin, hedeflerinize odaklanın (kendinizi sorun haline getirmeden). Sonuçta, azim, zaman içinde hedeflerinize ulaşmak için gösterilen odaklanmış bir çabadır.

Karşı taraf ısrarınızdan rahatsız olursa, "Şey, ben sadece hedeflerime ulaşmaya çalışıyorum. Bunu daha iyi yapmanın bir yolu var mı?" gibi bir şey söyleyin. Bazı insanlar size yardım etmekle ilgilenmeyecektir. Ama düşündüğünüzden daha fazla insan size yardım edecek, denemeye devam etmenize izin verecek ve sonunda ihtiyacınız olanı verecektir.

Dersin ilk sınıfında öğrenciler bir şey için birkaç kez pazarlık yapmayı denerler ve sonra vazgeçerler. Dersin sonuna doğru ise kaç kez soracaklarının bir sınırı kalmaz. Her seferinde biraz farklı bir şekilde sorarlar.

Diego Etcheto, Philadelphia'dan Miami'ye olan uçuş biletini yeniden rezerve etmesi gerekiyordu. Bir gün önce fırtına nedeniyle havaalanına gidemediği için uçuşu kaçırmıştı. Delta'nın 150 dolarlık değişiklik ücretini kaldırmasını istiyordu. On üç kez aradı. Delta'nın cevapları: hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, hayır, evet. Doksan dakika sürdü, ancak 150 dolarlık ücretten feragat ettirdi. Washington Eyaleti'ndeki ailesinin gıda işletmesinde çalışan Diego, "Nazik olun ama kararlı olun," dedi. "Hayır cevabını aldığınızda, 'Neden olmasın?' diye sorun. Bütün gün pazarlık yapmaya hazırdım."

NYU Executive MBA öğrencilerimden Jack Callahan'ın gözünde, Dr. Seuss'un klasik eseri *Yeşil Yumurtalar ve Jambon*, azim üzerine yazılmış en iyi kitaplardan biri. Ben de katılıyorum. 100'den fazla güzel istek ve ret cevabından sonra, yeşil yumurtalar ve jambon afiyetle yeniyor. Jack, "Bu gece, ısrarcı bir yaşındaki çocuğuma yedi kez okudum," dedi.

Azim, özgüveni de beraberinde getirir: Başarabileceğinize olan inanç. Öğrenciler, kursun kendilerine sağladığı en büyük faydanın özgüven olduğunu belirtiyorlar. Tim Essaye, kurs araçlarını bir şirket anlaşmasında

kullanarak %25'lik bir bonus elde etti. Kursun ona kazandırdığı özgüven, hayatında büyük bir fark yarattı.

Colleen Sorrentino, eşi Bob'a, ders çalışabilmesi için market alışverişini yapacağına dair verdiği sözü, ısrar etmeden söyleme cesaretini buldu. "Tartışmadım ve bir kez olsun duygusallaşmadım," dedi. Colleen, o anlaşmadan bu yana on yıldan fazla bir süredir Bob'un tüm market alışverişini yaptığını söyledi. "Bir şey istediğimde hep suçluluk duygusu hissederdim," diyen Colleen, şimdi ailesinin aracı kurum firması Wall Street Access'te genel müdür olarak çalışıyor. "Artık işleri halletmenin bir yolunu buldum ve bu da daha güçlü olmama yardımcı oluyor."

DAHA DERİN MOTİVASYONU GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURMALISINIZ

İnsanlar hayattaki en önemli şeylerden bazılarını para için, akılcı faydalar için değil, onlara nasıl hissettirdiği için yaparlar. Elde ettikleri duygusal ve ruhsal ödüller ve çektikleri acı, müzakere sürecinin bir parçası olmalıdır.

Sharon Walker'ın annesi meme kanserinden ölmek üzereydi. Wharton'daki dersimde öğrenci olan Sharon, aile kurma planları yaparken, annesinin muhtemelen ilk torunu doğmadan önce öleceğinin farkındaydı. Sharon, doğmamış torunlarının büyükannelerinin kim olduğunu bilmeleri için annesinin çocuk kitaplarını video kasetine okumasını istiyordu.

Sharon, "Annemin çocuk hikayelerinde hayvanları konuşturmasını hatırlamak, çocukluğumun özellikle değerli bir anısı," dedi. Kendi çocukları için de aynısını istiyordu.

Ancak Sharon annesine nasıl yaklaşacağını bilmiyordu. Hastalık tüm aile için büyük duygusal sıkıntıya neden olmuştu. Nitekim, Sharon'ın babası ve kız kardeşi, annesi daha da üzülürse Sharon'ın planına karşı çıkacaklardı. Bu yüzden sınıfta bir rol değişimi yaptık - bir müzakere simülasyonu - Sharon annesini canlandırdı, annesinin ne düşündüğünü ve hissettiğini anlamaya çalıştı. Diğer öğrenciler de Sharon'ı canlandırdı, böylece Sharon esasen kendi müzakeresini izleyebildi. Sharon özellikle ailesine bencil görünmek veya annesini daha da üzmek istemiyordu.

Sharon, rolleri tersine çevirerek annesinin muhtemelen hiç göremeyeceği henüz doğmamış torunlarının hayatlarında bir rol oynamak isteyeceğini fark etti. Ayrıca annesinin, içten içe, çocuk kitaplarını video kasetten okumayı çok istediğini de anladı. Ancak Sharon, annesinin korktuğunu ve zaten çok üzgün olduğunu da anladı. Annesi 3000 mil uzakta, Kaliforniya'da yaşıyordu ve bunu tek başına atlatamazdı.

Sharon ayrıca Kaliforniya'ya gidip annesiyle biraz zaman geçirirse, annesinin bu durumu atlatabileceğini fark etti. Annesine, Sharon'ın gençliğinde çocuk hikayeleriyle paylaştıkları harika zamanları hatırlatacaktı. Ailenin kanser yüzünden nasıl aldatılmış hissettiğinden bahsedecek, ancak annesinin özel bir miras bırakabileceğini söyleyecekti.

"Ne olursa olsun, torunlarına kitap okumak istemez misin?" diyecekti Sharon. "Sesini tanımalarını istemez misin?"

Sharon annesini manipüle etmeye, ondan bir şey almaya mı çalışıyordu? Bu hikayeyi sınıflarıma anlatıyorum ve bazıları öyle düşünüyor. Ancak doğru cevap elbette hayır. Sharon müzakereyi *kazanmaya* mı çalışıyordu? Ve kitapları okumak annesinin müzakereyi *kaybetmesine* neden olur muydu? Pek sayılmaz. Daha genel olarak, bunu kazan-kazan veya kazan-kaybet terimleriyle mi ele almalıyız? Aslında, bu ve diğer müzakerelerde bunlar alakasız terimlerdir. İnsanlar etkileşimde bulunduğunda gerçekten neler olup bittiğinin temel dinamiklerini yansıtmazlar. Birçok şey duygusal yüklerle, eldeki müzakereyle hiçbir ilgisi olmayan şeylerle ilgilidir.

Sevdiğiniz birine hediye verdiğinizde, kim daha çok kazanır? Bir mağaza çalışanı size gün boyunca ona nazik davranan ilk kişi olduğunuz için indirim yaptığında, kim daha çok kazanır? Bu, klişe sözcüklerden çok daha karmaşık bir durum ve kişinin insanları ve durumu çok daha derinlemesine incelemesini gerektiriyor.

Sharon'ın durumunda, okuldan Kaliforniya'ya döndüğünde annesi, Sharon onu ikna etmeyi başarsa da, video kasetindeki kitapları okuyamayacak kadar hastaydı. Sesi gitmişti. Sharon'ın annesi, görev tamamlanmadan öldü. Bugün, Boston'da yüksek teknoloji strateji danışmanı olan Sharon, annesi ölmeden önce müzakere araçlarını daha erken öğrenmiş olmayı dilediğini söylüyor.

Ama şimdi öğrendiklerini kendi çocuklarına, beş, yedi ve dokuz yaşlarındaki iki erkek ve bir kız çocuğuna öğretiyor. Özellikle başkalarının duygularını anlamak ve onlara odaklanmak konusunda. Ve Sharon'a göre, bu sayede daha iyiler. Ayrıca, Sharon'ın az önce anlatılan müzakerede hedeflerine ulaşamadığını da vurgulamak önemlidir, çünkü annesi kayıtlar tamamlanmadan önce vefat etti. Bu süreçler mükemmel değildir ve mükemmel olmalarını da beklememelisiniz. Ancak bunları kullanmaya devam ederseniz, hayatınızı birçok beklenmedik şekilde iyileştireceklerdir. Bu yüzden bu araçları şimdi kullanın. Beklemeyin.

HAYATINIZI DEĞİŞTİRMEK

Öğrencilerimden sık sık müzakere kursunun hayatlarını değiştirdiğini duyuyorum. Etkili müzakere etmenin birçok faydası var: özgüven, sorunları çözmeye yönelik detaylı bir yaklaşım, kişinin hayatı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olması, daha fazla para, daha fazla iç huzuru.

New York'ta bir hedge fon yöneticisi olan Evan Claar, "Bu kursun faydaları potansiyel olarak ölçülemez," dedi. "Burada istediğim her şeyin kilidini açacak anahtarları görüyorum. Sadece iş hayatımda değil, kişisel hayatımda ve ilişkilerimde de."

Carol McDermott'ın deneyimi tipiktir. Kurs araçlarını kullanarak, bir dönemde: (1) iş yerinde 45.000 dolar daha fazla maaş teklifi aldı, (2) bankanın yanlışlıkla karşılıksız bıraktığı çeklerden 90 dolar geri aldı, (3) Continental Airlines'tan seçtiği yemeği getiremedikleri için 100 dolar geri aldı, (4) kablolu TV şirketinden yılda 240 dolar indirim aldı, (5) dört çiçek alımında 8 dolarlık "toplu alım indirimi" pazarlığı yaptı, (6) bir restoranı kapanış saatinden sonra grubuna hizmet vermeye ikna etti, (7) üç aydır konuşmayan iki arkadaşını ilişkilerini yeniden başlatmaya ikna etti, (8) erkek arkadaşını evinde Şükran Günü yemeğine katılmaya ikna etti, (9) gergin müzakereler sırasında telaşa kapılmamayı öğrendi ve (10) hedefleri pahasına önemsiz konular üzerinde tartışmaya sürüklenmekten kaçınmada daha başarılı oldu.

Bunlar onun tesadüfen yazdığı şeylerden sadece bazıları. Daha onlarcası vardı. Bu sonuçlar sadece Wharton öğrencisi olduğu döneme ait. Mezun olduktan sonra katlanarak arttı. Ve sonuçları, öğrencilerin bildirdiği sonuçların tipik bir örneği.

Londra'da Merrill Lynch'te işlemci olarak çalışan Alexei Lougovtsov, "Müzakere kursu hayatımı ikiye ayırdı: kurs öncesi ve kurs sonrası," diyor. "Bu kurs sayesinde çok daha mutlu ve kolay bir hayat, daha başarılı bir kariyer ve daha iyi ilişkiler kurabildim."

Alexei, biri profesyonel diğeri kişisel olmak üzere iki önemli müzakereden bahsetti. 2009 mali krizi sırasında, yatırımcı topluluğu, dünyanın varlık bakımından en büyük bankası olan Royal Bank of Scotland

ve İngiltere'nin en büyük ipotek kredisi sağlayıcısı olan Lloyd's Bank'ın temettü ödemelerini askıya almasını bekliyordu. Alexei, ders araçlarını kullanarak, yatırımcılar da dahil olmak üzere her iki tarafın kafasındaki senaryoları ve eşit olmayan değerdeki varlıkların nasıl alınıp satılacağını düşündü.

Finans kuruluşlarının, ekonominin bel kemiğini oluşturan sıradan yatırımcılara temettü ödemelerini asla askıya almayacaklarını anladığını söyledi. Ayrıca hükümetin siyasi geleceği için yatırımcılara bağlı olduğunu ve bu nedenle temettülerin ödenmesine yardımcı olacağını da fark etti. Bu yüzden müşterilerine, temerrüt tehdidi olsa bile şirketlere yatırım yapmalarını tavsiye etti. Haklıydı. Temettüler ödendi ve hisse senedi değeri beş kattan fazla arttı. Bankası on milyonlarca dolar kazandı. Alexei, "Bu sonuca yasal belgeleri ve mali tabloları analiz ederek değil, her bir tarafın kafasındaki resimleri düşünerek vardım" dedi.

İkinci önemli müzakeresi, kız arkadaşı Qin'i bir hafta boyunca onunla birlikte bir boks kampına gelmeye ikna etmekti. Kız arkadaşı Wall Street'te çalışıyordu ve arkadaşları, erkek arkadaşına karşı çıkıp örneğin Barbados ve plajlar gibi şeyler talep etmediği için onunla dalga geçiyorlardı. Alexei, "Bir vizyon çizdim," dedi. "Dünya çapında boksörlerin yanında antrenman yapma fırsatını kaç kişinin yakaladığını sordum. Neredeyse özgeçmiş değeri vardı." Onu, efsanevi organizatör Don King tarafından Florida'da kurulan bir boks kampına götürdü. Ter içinde, bazı büyüklerin yanında antrenman yaptı. Ufku genişledi. Alexei, "Ne zaman geri dönebileceğimizi öğrenmek istiyor," dedi.

Boston'da danışmanlık yapan Cindy Greene'in dediği gibi, "Artık tüm etkileşimleri farklı bir şekilde değerlendiriyorum. Başkalarına karşı farkındalığım inanılmaz derecede arttı. Hayatım temelden değişti." Sizin için de aynı şey geçerli olacak.

2

Kişi (Neredeyse) Her Şeydir

2008 yılının başlarında Hollywood'daki Yazarlar Birliği üç aydır grevdeydi. Birliğin baş müzakerecisi ve şu anki başkanı John Bowman, önde gelen bir Hollywood menajerinin ayarladığı bir telefon görüşmesinde benimle konuştu. Menajer Ari Emanuel, Bowman'a "Bu adamın söylediklerini dinleyin," dedi. "Not alın."

Salı öğleden sonraydı. Bowman'ın perşembe sabahı, anlaşmazlık hakkında konuşmak üzere büyük Hollywood stüdyolarının temsilcileriyle kahvaltılı bir toplantısı vardı. Birçok önemli konusu vardı ve bunları hangi sırayla gündeme getireceğini bilmek istiyordu—telif hakları, temel ücretler vb.

Ona bu sorunları en azından şimdilik bir kenara bırakmasını söyledim. Sorun bu değil. Sorun şu ki, herkes birbirine kızgın ve herkes para kaybediyor. "Küçük bir sohbet edin," dedim. "Onlara 'Mutlu musunuz?' diye sorun." Mutlu olmayacaklar ve bunu itiraf edecekler, dedim. Yazarlar Birliği'ni suçlamaya başlayabilirler. Sorun değil, dedim Bowman'a. "Onlarla dertleşin," dedim. "Onlara 'Eğer her şeye yeniden başlamamız gerekseydi, nasıl bir süreç görmek *isterdiniz* ?' diye sorun."

Bowman şüpheciydi. Ona müzakerenin insanlarla ilgili olduğunu söyledim. Bu bölümde yer verdiğim bazı örnekleri verdim; neredeyse her zaman öncelikle insanlarla ilgili olduğunu anlattım. İnsanlar kendilerini dinleyen, onlara değer veren, onlarla istişare edenlere bir şeyler vermeyi

severler. Ona, sendika için çalışan ve varlıklarıyla bile rahat Hollywood stüdyo yöneticilerini çıldırtan, New York giyim bölgesindeki iki kavgacı müzakereciden kurtulmasını söyledim.

Telefon görüşmesi sırasında Bowman, tavsiyemi deneyeceğini söyledi. Bu noktada kaybedeceği ne vardı ki? Sonuç: Kahvaltılı toplantıda taraflar, aylarca süren başarısızlığın ardından müzakereleri yeniden başlatma konusunda anlaştılar. Giyim sektöründeki kişiler Bowman ile değiştirildi. Anlaşmaya varılması sadece birkaç gün sürdü. Hemen hemen anında grev sona erdi. HBO'nun *Entourage* dizisinin gerçek hayattaki modeli ve eski Beyaz Saray Genelkurmay Başkanı Rahm Emanuel'in kardeşi Ari, "Bu süreç yazarlar grevini çözdü" dedi.

Bu konuda iki şey daha söylenebilir: birincisi, çok karmaşık bir şey değildi ve ikincisi, bunu nasıl yapacağınızı zaten bilmiyorsanız, bu beceriler tamamen görünmezdir.

İnsanlar, çok eski zamanlardan beri, müzakerelere baştan itibaren öne sürmek istedikleri konuların listeleriyle gelmişlerdir. İşte sorunlarım. İşte önerim.

Yanlış! Müzakere ettiğiniz kişilerle bir şekilde bağlantı kurmadığınız sürece anlaşmaya varamazsınız. Ya da anlaşmaya varsanız bile, iyi bir anlaşma olmaz veya kalıcı olmaz. Karşı taraftan nefret etseniz bile, onlarla bağlantı kurmanız gerekiyor.

Unutmayın, müzakerede *en* önemsiz kişi sizsiniz. En önemli kişi *onlar* . Ve ikinci en önemli kişi ise müzakereciler için önemli olan üçüncü bir taraf. Bunu kabul etmezseniz, pek çok insanı hiçbir şeye ikna edemezsiniz. Bu bölüm, diğer taraflara nasıl odaklanacağınızı ve böylece hedeflerinize nasıl ulaşacağınızı gösterecektir.

KAFADAKİ RESİMLER

Öncelikle, karşınızda oturan insanların özellikleri ve hassasiyetleri, müzakerenin diğer tüm yönlerini domine eder. *O gün kafalarında ne tür düşünceler olduğunu* bilene kadar ırk, din, cinsiyet, kültür, inanç veya diğer herhangi bir konuyu düşünmenin bile bir anlamı yok. Pazartesi günü her biriniz üç kişiyle, salı günü de dördüncü bir kişiyle müzakereye gelirseniz, bu tamamen farklı bir müzakere olur. Aynı altı kişiyle bile, birinin o sabah kötü bir yolculuk geçirmiş olması, birinin kendini iyi hissetmemesi, birinin çocuğunun hasta olması veya birinin başka bir şeyle meşgul olması gibi durumlar söz konusu olabilir.

Bu yüzden yapmanız gereken ilk şey, karşınızda oturan kişilerin duygusal ve durumsal durumunu anlamaktır; onları çok iyi tanıyor olsanız bile. Hatta onlarla evli olsanız bile.

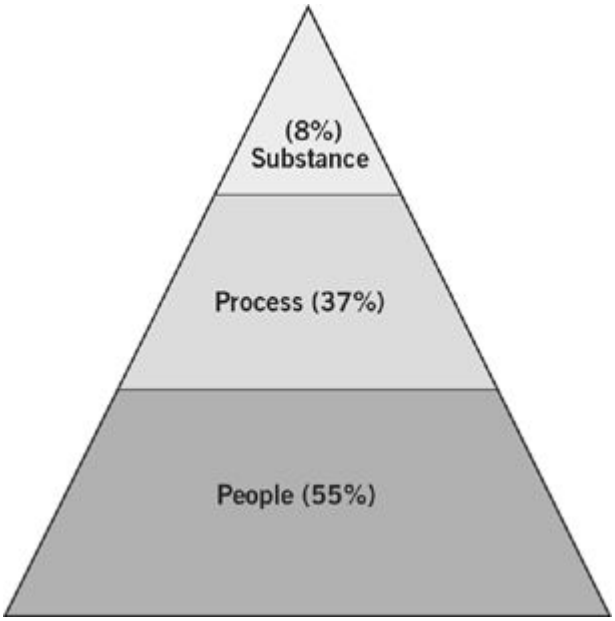
Bu, müzakere sürecine dair çok farklı bir düşünme biçimi. Geleneksel olarak, insanlar çoğunlukla konuları düşünürdü: “Bu benim teklifim. İşte gündemim.” Daha sonra, insanlar çıkarları düşünmeye başladı: “Bu anlaşmayı neden istiyorsunuz? Bunu rasyonel bir şekilde konuşalım.” Bu, konulara daha uzak, faydalara odaklanan bir yaklaşımdı, bu yüzden daha iyiydi. Ancak ne konular ne de çıkarlar yeterli değildir. Gerçekten etkili olmak için, en baştan başlamak gerekir. Karşıdaki kişi ne hissediyor? Durumu nasıl algılıyor? Kafasında hangi imgeler canlanıyor?

Eğer oradan başlamazsanız, nereden başlayacağınızı nasıl bilebilirsiniz ki? Her insan farklıdır; aynı kişi bile farklı günlerde ve aynı günün farklı saatlerinde farklıdır. Onlarla konuştuğunuz anda nasıl hissettiklerine, düşündüklerine ve olaylara nasıl baktıklarına odaklanmalısınız. Aksi takdirde, karanlıkta dolaşıyorsunuz demektir.

Çoğu insan müzakerenin özle ilgili olduğunu düşünür: Ben bir finans uzmanıyım, ben bir tıp doktoruyum, ben bir çevre avukatıyım, ben bir enerji uzmanıyım, ben bir tamirciyim. Ancak araştırmalar, insanların anlaşmaya varmasının nedeninin %10'undan daha azının özle ilgili olduğunu gösteriyor. %50'den fazlası insanlarla ilgili; birbirlerini seviyorlar mı, birbirlerine güveniyorlar mı, birbirlerinin söyleyeceklerini dinleyecekler

mi? Üçte birinden biraz fazlası ise kullandıkları süreçle ilgili. Yani, birbirlerinin ihtiyaçlarını (akılcı ve duygusal) keşfetmeye karar veriyorlar mı? Bir gündem üzerinde anlaşıyorlar mı? Birbirlerine gerçek taahhütlerde bulunuyorlar mı?

Eğer müzakerelerin esas konularla ilgili olduğuna inanıyorsanız, ne yazık ki, ikna edici olmaktan çok haklı olacaksınız. Bu, gerçeğin, olguların, müzakeredeki argümanlardan sadece biri olduğu anlamına gelir. İnsanlar ve süreç çok daha önemlidir. Bu, özellikle esas konulara odaklanan kişiler (doktorlar, mühendisler, finans uzmanları) için kabul etmesi zor bir durumdur. Ancak araştırmalara göre bu doğrudur. Karşı taraf esas konuları duymaya hazır olmadıkça, bu konuları etkili bir şekilde ikna etmek için bile kullanamazsınız.



Los Angeles'taki ceza mahkemesi, Nicole Brown Simpson ve Ronald Goldman cinayetlerinden OJ Simpson'ı neden suçsuz buldu? Olay yerinde bulunan kan grubu da dahil olmak üzere bir el arabası dolusu DNA kanıtına rağmen bu kararın nedenini anlamak zor. Tanıdığım avukatların çoğu bu kararı anlayamadı. Ancak bunun basit bir açıklaması var, o da şu soruda gizli: Çoğunluğu azınlıklardan oluşan şehir içi jürisi, savcılık ve ırkçı tanık Mark Fuhrman hakkında ne düşünüyordu?

Öncelikle, jüri savcıyı sevmedi. Dahası, jüri savcıya güvenmedi. Ve eğer karşı taraf sizi sevmiyorsa ve size güvenmiyorsa, *sizi dinlemezler* . Sadece onlara "Hı hı, hı hı" diye cevap veriyor olmanız, söylediğiniz tek bir kelimeyi bile duydukları anlamına gelmez. Ve insanlar kızgın, kafası karışık veya kararsız olduklarında, *fizyolojik olarak* daha az duyarlar. Hızlıca not alsalar bile, "Bu kişiden nefret ediyorum" diye yazıyor olabilirler. Bir hakem ve beyzbol koçunun burun buruna birbirlerine bağırdığını izleyin. Sizce birbirlerinin söylediklerinin çoğunu duyuyorlar mı? Onları ikna etmek için önce sizi dinlemelerini sağlamanız gerekir. Bu ayrı, odaklanmış, bilinçli bir çaba olmalıdır.

Dolayısıyla, OJ Simpson davasında savcılığın öne sürdüğü birçok argüman ve topladığı kanıtlar kelimenin tam anlamıyla sağır kulaklara çarptı. Savcılar zeki, deneyimli avukatlardı, ancak feci şekilde başarısız oldular. Çünkü müzakerenin *ilk* şartı olan insanları anlamaya gelince, tamamen bilgisizdiler!

Savunma ekibi jüriyle sanki insanmış gibi konuştu. Johnnie Cochran, OJ Simpson'ın denediği eldiven hakkında onlara, "Uymuyorsa, beraat ettirmelisiniz" dedi. Bu, davaya uygulayabilecekleri basit bir ifadeydi. Hoşunuza gitmeyebilir, ama gerçek dünya aslında böyle işliyor.

George W. Bush 2004'te ABD başkanlık seçimini neden kazandı? Bence bunun sebebi, "Anlaşmazlıklarımız olsa bile, en azından neye inandığımı ve nerede durduğumu biliyorsunuz" demesiydi. Son derece güvenilir bir ifade. Ve güvenilirlik en önemli şeydir. Bu ifade, Demokrat rakibi John Kerry'nin pozisyon değiştirmesiyle keskin bir tezat oluşturuyordu.

2008'de Barack Obama ABD başkanlık seçimini neden kazandı? Bence Obama seçimi ikinci başkanlık tartışmasında kazandı. Cumhuriyetçi aday John McCain'in ona saldırmaya hazırlandığı her an, Obama gülümsedi ve işbirlikçi, sakin ve *başkanlık vasfına* yakışır bir tavır sergilemeye çalıştı. Nitekim, o dönemde yapılan bir *New York Times* /CBS anketine göre, McCain'in öfkeli tonu ve kişisel saldırıları seçmenlerin %60'ında olumsuz tepkilere neden olmuştu.

Bu, müzakere açısından ne anlama geliyor? Karşı tarafla konuları görüşürken sorun yaşıyorsanız, *durun!* İnsanlar hakkında konuşmaya geri dönün ve oradaki sorunları çözün. Aceleci davranmayın. Eğer öyle

yaparsanız, anlaşmaya varamazsınız veya varsanız da anlaşma geçerli olmaz.

Los Angeles'ta çok hassas bir işten ayrılma görüşmesi yapan bir kadın vardı. İlk gün iyi geçti, ikinci gün ise iyi gitmedi. Bu yüzden kadın, konuları konuşmayı bırakıp karşı tarafa, "Mark, dün iyi bir gün geçirdik ama bugün değil. Eğer benim söylediğim veya yaptığım bir şeyden kaynaklanıyorsa, özür dilerim. Tekrar yoluna girmek istiyorum. Neler oluyor?" dedi.

Mark, dikkatinin dağıldığı için özür diledi. Sorunun tamamen başka bir şeyden kaynaklandığı ortaya çıktı. Süreci yeniden gözden geçirdiler ve müzakereyi başarıyla tamamladılar.

İNSAN BAĞLANTISI

İnsanlara odaklanmak size çok daha fazla fayda sağlayacaktır. Hatta ticari bir durumda bile, insanlara birey olarak yaklaşırsanız size yardım etme olasılıkları beş kat daha fazladır. Rakamlar şaşırtıcı: Yardım etmeye istekli olanların oranı %90 iken, diğerlerinin oranı yaklaşık %15'tir.

Tanımasanız bile veya onlardan hoşlanmasanız bile, insani bir bağ kurmak genellikle hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmalarını sağlayacaktır. Bu, devlet dairesindeki sıkılmış bürokrat, telefon şirketindeki kaba müşteri temsilcisi veya sevimsiz bir ülkenin lideri için de geçerlidir.

Yapmak istemediğiniz şey, bu tür insanları huysuz veya nefret dolu olmakla suçlamaktır. Onları suçlamak sizi hedeflerinizden daha da uzaklaştıracaktır. Onlara karşı nazik olmak ise sizi hedeflerinize yaklaştıracaktır.

Aliza Zaida, US Airways'in San Francisco'dan Philadelphia'ya olan beş saatlik gece uçuşunda orta koltukta oturuyordu. Ve uçakta sadece orta koltuklar kalmıştı. Yolcular bu durumdan dolayı kapı görevlisine şikayet ediyorlardı. Aliza kürsüye vardığında, kapı görevlisinin tüm bu şikayetleri öksürerek yanıtladığını ve kendini iyi hissetmediğini fark etti.

Aliza'nın yanında fazladan bir şişe su vardı ve bunu öksürük pastilleri ve başsağlığı dilekleriyle birlikte kapı görevlisine uzattı. Bunlar minnetle kabul edildi. Bu manipülatif bir davranış değildi; şu anda Pittsburgh'da danışmanlık yapan Aliza böyle bir insan. "Zaten her halükarda yapardım," dedi.

Aliza, kapı görevlisine kibarca, boş bir koridor koltuğu açılırsa kendisini o koltuğa yerleştirmeyi düşünüp düşünmeyeceğini sordu. Hiçbir baskı yoktu, hiçbir şikayet de yoktu. Biletini kapı görevlisine bıraktı ve oturdu. Birkaç dakika sonra kapı görevlisi adını çağırdı. Aliza, "Bana daha geniş olan çıkış sırası koridor koltuğu verdi," dedi. "Ayrıca bana ücretsiz bir yemek de verdi. Aç karnına uyumamı istemedi. Ona tekrar teşekkür ettim ve film izlemek istersem diye bana kulaklık verdi. İyilik önemlidir."

Şöyle diyebilirsiniz: Eğer herkes böyle yapsaydı, müzakere aracı etkisiz hale gelirdi. Ya da manipülatif görünürdü. Belki, ama herkes bunu yapmaz.

Çoğu insan sadece şikayet eder ve diğer kişiyi değil, kendini düşünür. Ayrıca, çok fazla insanın nazik olması kötü bir sorun değil. Ben *böyle bir* dünyada yaşamak isterdim. Siz de istemez miydiniz?

İnsanlara odaklanmak aynı zamanda, bir grubun temsilcileriyle müzakere ederken, gruptaki *bireylere* odaklanmanız gerektiği anlamına gelir. Şirkete veya kültüre, cinsiyetlerine, ırklarına veya dinlerine değil. Her birey farklı ve benzersizdir. Onlarla birey olarak konuşun.

"Ruslarla Nasıl Pazarlık Yapılır" gibi başlıklar taşıyan birçok kitap ve makale var. Bunun neresi yanlış? Bu başlıklar, tüm Rusların, Japonların, Çinlilerin, Fransızların, Amerikalıların vb. aynı olduğunu varsayıyor. Bu tür başlıklara cevabım şöyle: "Ne yani? Yüz otuz milyon Japonla mı pazarlık yapacaksınız?"

Aslında, kültürel norma az çok benzeyen bir veya birkaç kişiyle pazarlık yapacaksınız. Ve evet veya hayır diyecek olan tüm kültür veya grup değil; kendi algıları ve deneyimleriyle bir bireydir. Elbette, kültürel *normlar* arasında farklılıklar vardır, ancak normlar ortalamalardır. Karşınızdaki kişiyi nasıl ikna edeceğinizi bilmeniz için yeterince kesin değillerdir.

Hatta, şirketinizde yanınızda oturan kişiden ziyade, dilinizi bile konuşmayan Moğolistanlı biriyle daha çok ortak noktanız olabilir.

"Tüm Amerikalıların bireyci ve saldırgan, tüm Japonların ise takım oyuncusu olduğu kesinlikle doğru değil," dedi 1. Bölüm'deki USC'li müzakerecimiz Wei-Wei Wang.

Bir keresinde bir müvekkilimin mutsuz olduğunu hissettim. Bu yüzden "Sorun ne?" diye sordum. "Avukatlardan hoşlanmıyoruz" diye yanıtladılar. Ben de avukatım. "Daha fazlasını anlatın" dedim. Bunun üzerine Cincinnati'deki bazı avukatlarla yaşadıkları bir sorundan bahsettiler.

Onlara, “Sizin için gerçekten iyi bir haberim var. Onları tanımıyorum. Onlarla akrabalığım yok. Onlardan sorumlu değilim… Ben sadece benim.” dedim.

Şirketinizin son on yılda yaptığı her şeyden neden siz sorumlu olmalısınız? Ya da mesleğinizdeki veya kültürünüzdeki diğerlerinin 100 veya 1000 yıldır yaptıklarından? Kendi ülkelerindeki veya şirketlerindeki birinin on, yirmi veya elli yıl önce yaptığı bir şeyden dolayı suçlanacaklar mı? Bu adil değil ve daha da önemlisi, konuyla alakasız.

Karşınızdaki insanlara ve sizin ve karşı tarafın şu anda neler yapabileceğine odaklanın. Yapabileceğiniz şeyler neler? Bu, müzakereye bakış açınızı güçlendiren bir yöntemdir. Kontrolünüz dışında olan tüm can sıkıcı şeyleri bir kenara bırakıp, etkileyebileceğiniz şeylerle ilgilenirsiniz. Öncelikleri belirlemeye yardımcı olur. İşlerin halledilmesine yardımcı olur. Ve eğer şirket kültürünün müzakereyi etkileyebileceğini söylerlerse, şöyle yanıt verebilirsiniz: "Belki, ama asıl bilmek istediğiniz, ihtiyaçlarınızı karşılayacak bir karar verip, kalıcı bir taahhütte bulunup bulunamayacağım değil mi?"

En aşırı partiler bile tek tip değildir. 1944'te Polonya'da bir Yahudi olduğunuzu hayal edin. Tüm Nazilerin kötü olduğunu düşünüyordunuz. O zaman Oskar Schindler ile tanışsaydınız, hayatınızı kaybederdiniz. Çünkü Schindler, bir Nazi olmasına rağmen, hayatınızı kurtarmaya hazırdı. Ama ona hiç sormadınız, çünkü tüm Nazilerin Yahudilerden nefret ettiğini düşünüyordunuz.

İster iş hayatında ister özel hayatta olsun, kimin gerçekten aynı, kimin gerçekten farklı olduğunu bilmek ne büyük bir rekabet avantajı kaynağıdır! Ve bunu sadece dış görünüşe veya bağlantılara bakarak anlayamazsınız. Bu sayede, daha az isabetli ve daha az yetenekli müzakerecilerin başarısız olacağı durumlarda, diğer gruplardan insanlarla ittifaklar ve anlaşmalar yapabileceksiniz.

Georgetown Üniversitesi rektörü Jack DeGioia, bir yıl önce Wharton'da düzenlediğimiz yönetici müzakere atölyelerimizden birindeydi. Bu konuyu tartışırken, 11 Eylül 2001 terör saldırılarından sonra Arap Amerikalı kültürü hakkında bazı araştırmalar yaptığını söyledi. Tüm Arap Amerikalıların yaklaşık %63'ünün Hristiyan olduğunu belirtti.

Başka bir deyişle, bu araştırma ve ardından kendi araştırmamız, Arap kökenli Amerikalıların yarısından fazlasının Arap kültürünün merkezi dini olan İslam'a bağlı olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yerine, Batı kültürünün merkezi dini olan Hristiyanlığa mensupturlar.

Peki 11 Eylül'den sonra ne oldu? Birçok ABD hükümet yetkilisi, bazıları çok görünür ve üst düzey yetkililer, havayolları, eğitim kurumları ve birçok sıradan Amerikalı tarafından çok sayıda Arap Amerikalıya karşı açık bir saldırı dönemi başladı. Cinayetten saldırıya, yasadışı tutuklama ve gözaltından uçaklardan atılmaya kadar binlerce belgelenmiş olay var. Bazı

yorumlar, Hristiyanlara saldırmaktan tüm Arapları (muhtemelen Hristiyan olanları da) suçladı. Küçük bir yüzde olduğunu söyleyebilirsiniz. Ama özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde *herhangi bir* yüzde neden kabul edilebilir?

Daha fazla Amerikalı, Batı kültürünü seven birçok Arap Amerikalı ile birlikte çalışarak, Arap aşırıcılara karşı mücadelede bağlantılar kurabilir, bilgi edinebilir ve yardım alabilirdi. Bu, insanlara birey olarak davranılmamasından kaynaklanan kaçırılmış bir fırsat örneğidir. Bu, Müslüman uygulayıcıları eleştirmek anlamına gelmez. Önemli nokta, farklılaştırmanın ve insanlar hakkında etkili ve doğru bir değerlendirmenin eksikliğidir.

Yıllar geçtikçe rahatsız edici olaylar devam ediyor. 2009 yılının sonlarında Nijeryalı bir adamın ABD'ye giden bir uçakta bomba patlatmaya çalışmasının ardından, ABD yetkilileri Nijerya'yı terörist izleme listesine aldı. Nijerya ise petrolünü başka yerlere satmakla tehdit ederek karşılık verdi. Her iki ülkenin yetkilileri de aşırı tepki göstermedi mi? Bir Nijeryalı terörist, Nijerya'yı terörist ülke yapmaz. Ve ABD Ulaştırma Güvenlik İdaresi'nde aşırı tepki gösteren birkaç kişi de tüm Amerikalı liderleri önyargılı yapmaz.

ÜÇÜNCÜ TARAFLAR

Anand Iyer, döviz alım satımı için teknoloji satan bir şirkette çalışıyordu. Müşterilerinden biri, "şirketinin" Anand'ın ücretlerinin yüksek olduğuna inandığını söyledi. San Francisco'da döviz ve hisse senedi ticareti yapan Anand, "Ona 'şirketlerle değil, insanlarla pazarlık ederiz' dedim" diye anlatıyor. Müşterisine, ücretlerin çok yüksek olduğunu düşünen kişilerle görüşmekten memnuniyet duyacağını söyledi. Meğerse bu kişiler sadece döviz alım satımında bir alanda "ilerleme" istiyorlarmış. Halkla ilişkiler ve ek iş içeren bir anlaşmaya vardılar. Ücretler aynı kaldı.

Müzakerede neredeyse her zaman en az üç kişi bulunur; hatta sadece iki kişi hazır bulunsa bile. Üçüncü taraf veya taraflar, gerçek ve hayali, tarafların bir şekilde saygı göstermeleri gerektiğini düşündükleri kişilerdir. Bunlar geçmişlerinin hayaletleri ve cinleri olabilir. Tarafların müzakere hakkında bilgi verdiği kişiler olabilir; eş, meslektaşlar, arkadaşlar gibi, tarafların itibarını koruması gereken kişiler olabilir. Bir patron da olabilir. Önemli olan, hedeflerinize ulaşmak ve daha fazlasını elde etmek için bu kişileri hesaba katmanız gerektiğidir.

Örneğin, diğer kişi sizinle kişisel olarak aynı fikirde olabilir, ancak mantıksız bir patronu olabilir. Böyle bir durumda, diğer kişinin patronunu ikna edecek argümanlar bulmak için diğer kişiyle ittifak kurabilirsiniz.

Büyük bir kimya şirketinde satış müdürü olan Scott Brodman, yeni bir müşteriyle anlaşmaya varıldığında satın alma temsilcisinin neden sürekli ek taleplerde bulunduğunu merak etti. Arka planda üçüncü şahısların olup olmadığını öğrenmek için sorular sordu. Scott, "Karşı tarafın yönetiminin onun kararlarını yakından takip ettiğini ve şüpheyle yaklaştığını öğrendim," dedi.

Scott, meslektaşının patronlarına sektör standartlarını ve ihtiyaçlarının nasıl karşılandığını göstermesine yardımcı oldu. Scott, "Yönetimine mümkün olan en iyi anlaşmayı yaptığını söyledi" dedi. Onlar da aynı fikirdeydi.

Çok az insan kendileri için önemli olan üçüncü şahısların görüşlerini görmezden gelir. Birini etkilemeniz gerektiğinde ve tek başınıza yeterince

etki gücüne sahip olmadığınızı düşündüğünüzde, diğer kişi için kimlerin önemli olduğunu ve onları etkilemenin daha kolay olabileceğini düşünün.

New Yorklu avukat Bernard Burton, 1970'lerde Long Island'daki bir hipodromun inşaatçısına karşı açılan bir davada bir müteahhidi temsil etti. Suffolk Meadows adlı hipodrom mali sıkıntıya girdi ve inşaatçı Ronald Parr, en azından bazı alacaklılara ödeme yapmayı bıraktı. Burton, Parr'ın daha önce dürüst davranmadığı için mahkemede borç konusunda doğruyu söylemeyeceğinden endişeleniyordu.

Burton, Parr'ın otuz yıllık sekreterini mahkemeye çağırdı. Tanıklık etmesi için değil, sadece mahkeme salonunda oturması için. Burton, Parr'ın nazik ve dürüst yaşlı bir kadın olan sekreterinin önünde asla yalan söylemeyeceğini düşündü. Ve umduğu gibi, Parr doğruyu söyledi. Burton, müvekkilleri için parayı aldı. "Her kuruşunu," dedi. İşte üçüncü şahısların önemi bu.

KARŞI TARAFI DEĞERLENDİRMEK

Bir öğrenci, o zamanlar Philadelphia'nın büyük mağazalarından biri olan Strawbridge & Clothier's'a iş görüşmesi için bir takım elbise almak üzere girdi. 500 dolarlık bir takım elbisenin indirimde 350 dolara düştüğünü gördü ve takım elbiseyi kasaya götürdü. Orada, telaşlı bir satış görevlisi diğer müşterilerin her türlü talebi ve şikayetiyle uğraşıyordu.

Öğrenci, diğer müşteriler ayrılana ve satış görevlisi biraz zaman bulana kadar bekledi. Herkesin davranışlarından dolayı özür dileyerek onunla sohbete başladı. Bütün gün çalıştıktan sonra yorgun olması gerektiğini söyledi. Başkalarının sorunlarını onun üzerinden çıkarmasının adil olmadığını belirtti. Öğrenci muhtemelen o gün ona karşı nazik davranan ilk kişiydi.

Öğrenci, takım elbisedeki mevcut indirimi fark etti ve mağaza kredi kartıyla ödeme, nakit ödeme vb. için ek bir indirim yapılıp yapılamayacağını sordu. Satış görevlisi, bu programların hiçbirinin geçerli olmadığını söyledi. Bunun üzerine öğrenci, "Şunu önerebilir miyim? Sanırım uzun zamandır işinizin ne kadar zor olduğunu anlamaya çalışan ilk kişiyim. İyi niyetli bir indirim alabilir miyim?" dedi. Satış görevlisi gülümsedi ve "50 dolar nasıl olur?" diye sordu.

Şimdi, kabul edelim, bu küçük bir şey. Ama öğrenci, sadece kasiyerle kişisel bir bağ kurduğu için %14 indirim aldı. Bu süslü bir teknik değil, ama çoğu insan için görünmez. Ve bir pazarlıkta büyük önem taşıyacağı zamanlar da olacaktır. Yıllık harcanabilir gelirinizi, diyelim ki, %10 artırmaya ne dersiniz?

Başkalarının size istediğinizi vermesini sağlamanın anahtarı, karşı tarafa değer vermektir. Çoğu film ve kitapta müzakere, karşı tarafı alt etmeniz ve onların utanması veya yenilmesi nedeniyle daha fazlasını elde etmeniz şeklinde tasvir edilir. Ama bu tamamen yanlış! Kendi tepkilerinizi düşünün. İnsanlar size değer verdiğinde onlara daha fazlasını vermek istersiniz. Aile ortamlarında insanlar üzüldüğünde, kendilerini değersiz hissettikleri içindir. İş ortamlarında insanlar homurdanır çünkü kendilerini değersiz hissederler.

Ve eğer müzakereye yanlış bir şekilde başlarsanız, yaklaşımınızı hemen düzeltebilirsiniz. Bir keresinde Wharton'daki dersime geç kalmıştım. Bir

Pepsi kamyonu çift yönlü bir caddenin bir şeridini kapatmıştı. Diğer şeride ise bir araba ve bir taksi zıt yönlerde girmişti. Her birinin arkasında belki beş araba vardı, korna çalıyorlardı, ama o boşluktaki arabaların hiçbiri yerinden kımıldamıyordu. Müzakereye yardımcı olmaya karar verdim. Arabamdan indim ve taksiye doğru yürüdüm, çünkü açıkça yerel biri olan biriyle daha iyi pazarlık edebileceğimi düşündüm.

“Bu kadar maço olmak zorunda mısın?” dedim. Yanlış soru! Onu incitti ve değersizleştirdi. Elini savurarak beni geçiştirdi ve “Bah!” dedi. Bir hata yaptığımı anladım ve daha empatik bir yaklaşım denedim.

“İyi bir adam olabilirsin,” diye denedim. Tabii ki, geçmişte çok iyi bir adam olduğu için muhtemelen kendini ezilmiş hissediyordu. Bunu düşündü yine de. “Pekala,” dedi. Ama yine de yerinden kıpırdamadı.

Aklındaki imgeleri düşündüm. Her gün neler yaptığını düşündüm. Sonunda ona nasıl değer verebileceğimi anladım. "Biliyor musun," dedim gizlice, "seninle şu diğer araba arasında, buradaki tek profesyonel sürücü sensin."

Geri çekildi.

Karşı tarafın zihnindeki imgeleri anlamak, tekrar tekrar ele alacağım bir konu. Birini ikna etmeye çalışırken yapabileceğiniz en önemli şey budur. Zihinlerindeki imgeleri anlamaya çalışırsanız, fikirlerini değiştirmek için bir başlangıç noktasına sahip olursunuz.

Bir dahaki sefere bir polis memuru sizi trafik ihlali nedeniyle durdurursa, özür dileyin ve memura işini yaptığı için teşekkür edin. Sizi durdurma kararlarını takdir ediyorsunuz. Kariyerlerini inşa etmek için harcadıkları zamanı takdir ediyorsunuz. Ve başkalarına değer verdiğinizde, size bir şeyler verirler. Sorumluluktan endişe ediyorsanız, "olanlardan dolayı" veya "bu olayda herhangi bir rolüm olmuş olabileceği için" özür dileyin. Ben genellikle polise saygılı bir şekilde, "Patron sizsiniz" derim.

Birkaç yıl önce New York'ta 37. Cadde'de emniyet kemerimi takmadığım için polis tarafından durduruldum. Yol kenarındaki üç arabanın da aynı şey için ceza yediği açıkça belliydi; polisler oraya yeni konuşlanmıştı. Bu yüzden polis memuruna değer vermeye karar verdim. "Beni durdurduğunuz ve görevinizi yaptığınız için çok teşekkür ederim, memur bey. Muhtemelen hayatımı kurtardınız." dedim. Ceza yedim mi? Kesinlikle hayır.

Elbette, bunu gerçekten kastetmelisiniz. Bu tür şeyleri samimiyetsiz söylerseniz, ceza yersiniz. Tüm polis memurlarından nefret ediyorsanız, bu

belli olur. Günlük karşılaşmaların hepsini birer müzakere olarak düşünmeli ve karşı tarafa hızlıca odaklanabilecek noktaya kadar pratik yapmalısınız. Başka bir deyişle, müzakerenin sizin değil, onların ihtiyaçları ve algılarıyla ilgili olduğunu gerçekten hissetmeleri gerekir. Polis memuru, bir ders aldığınızı hissetmek ister. Asıl soru, bu dersin size neye mal olacağıdır.

Gazetecilik yaptığım zamanlarda, insanların güvenini birkaç saniye içinde kazanmak zorundaydım. İlk hedefim onları sohbette tutmaktı. Mecazi anlamda, onların zihinlerine girmeye çalışırdım. Ne düşünüyorlar ve ne hissediyorlar? Benimle konuşmaya devam etmelerini sağlayacak ne olabilir? Benimle bağlantı kurmalarını sağlayacak ne olabilir? Zihinlerindeki resimleri bulmaya çalışacak kadar açık fikirli ve meraklı olmalısınız, yoksa kaybolursunuz.

Denis Zaviyalov'un beş yaşındaki kızı Regina, prenses olmak istiyordu. "Prenses çizgi filmleri izliyor. Odasının duvarları prenses posterleriyle süslü," dedi. Tek bir sorun vardı: "Odası tam bir dağınıklık." Bu yüzden Denis, Regina'yı, kafasındaki resimleri, dünyayı onun gözünden düşündü. Ona kağıt tabaklardan ayçiçeği yapmayı göstermesini istedi. Regina gösterdi. "Teşekkür ederim, Prenses!" dedi. Sonra ekledi, "Ama bakın ne kadar dağınık bir oda yaptık." Odaya göz gezdirdi. "Bu bir prensesin odasına benziyor mu?"

Regina bunu düşündü. "Prenseslerin odaları dağınık olmaz," dedi. "Öyleyse ne yapmalıyız?" diye sordu Denis. Regina, "Odayı temizleyebilir, kurumuş oyun hamurlarını atabilir ve bir prenses odası gibi görünmesini sağlayabilirim," dedi. Anlaştık!

Everett Hutt, Philadelphia'daki Schuylkill Nehri kıyısındaki kayıkhanelerden birinde, sabahın erken saatlerinde kürek antrenmanı için kendisini bekleyen on altı adamla birlikteydi. Bir araba, onun ayrılmış yerini engelliyordu. Saat sabah 6'ydı. Gece vardiyası görevlisi biraz uğraştıktan sonra, araba sahibini aradı ve sahibi ona Acura marka arabanın anahtarının nerede olduğunu söyledi. Görevli bir Honda anahtarı getirdi ve doğru anahtar olması gerektiğini, çünkü anahtarı sahibinin anahtar kutusunda bakmasını söylediği yerden aldığını söyleyerek, anahtarı Acura'nın kontağına zorla sokmaya çalıştı.

Everett, "Ahmak, Honda anahtarı olduğunu görmüyor musun?" diye homurdanmak yerine, görevlinin çabalarını övdü. Ardından görevliye, "Herkes senin kadar düzenli değil; belki de anahtar yanlışlıkla başka bir yere konmuştur" dedi. Görevli yukarı çıkmayı kabul etti ve doğru anahtarı buldu.

Şimdi, “Bunu *asla* yapmam” diyorsunuz. Ama Everett’in davranışları onu antrenmanına zamanında ulaştırdı. Hedeflerinize ulaşmanızı sağlamayan davranışlarda bulunursanız, otopark görevlileri ve diğer herkesle uzun süre tartışarak vakit geçireceksiniz.

Çoğu zaman ödüller beklenmedik ve karlı olur. Jennifer Prosek, Columbia İşletme Okulu'nda öğrenciyken, neredeyse kimsenin konuşmadığı sessiz bir Çinli öğrenci olan Jimmy Lu ile sohbet etmeye karar verdi. Beş dakika içinde, minnettar olan Jimmy, Jennifer'a Çin'de halkla ilişkiler işi teklif etti. Başkalarına duyulan merak, kendiliğinden iş fırsatlarına yol açar.

Jennifer o zamandan beri New York ve Londra'da bir halkla ilişkiler firmasının kurucusu ve CEO'su oldu. "İş geliştirme sürecini, kişinin doğal merakının bir sonucu olarak görüyoruz," dedi. Bu bağlamda bakıldığında, herhangi bir konu hakkında yapılan basit bir sohbetin satış görüşmesi sürecinin bir parçası olabileceğini de ekledi.

Peki, diğer insanları nasıl tanırsınız? Sohbet ederek. Sadece bir yerlerde okuduğunuz için sohbet etmenin akıllıca olduğunu düşünmeyin. Bunu, onlarla ilgilendiğiniz için yaparsınız. Çünkü diğer insanlarla bir bağ kurmaya çalışırsınız. Bu, hayata yaklaşmanın bir yoludur.

Bu aynı zamanda başkalarına yaklaşmanın da bir yolu. Philadelphia'daki Champps Restoranı'nda yeni bir garson birçok masaya bakmaya çalışıyordu. Öğrencilerimden biri ve arkadaşları yemeklerini almakta çok gecikiyordu. Bu yüzden öğrenci garsonu çağırdı ve çabaları için teşekkür ederek ona değer verdiğini belirtti. Öğrenci, garsonun yeni ve çok meşgul olduğunu fark ettiğini söyledi. Beklerken bir meze getirebilir miydi?

Garson ücretsiz bir meze getirdi ve ardından ana yemeklerin ücretini hesaptan çıkardı: içecekler hariç her şey ücretsizdi. Öğrencim, "Garson aslında nazik ve anlayışlı olduğum için bana para ödedi," dedi.

Philadelphia'da avukatlık yapan Ruben Munoz, "Diğer insanlarla ortak bir bağ kurmak büyük faydalar sağlıyor" dedi. Ruben, doğum ve evlilik belgelerinin tercüme ücretini, görüşmeden önce internetten tercümanı araştırarak ve İspanya'ya olan ortak ilgileri ve seyahatleri hakkında

konuşarak yarıya indirdi. Bunu yapmak istemiyor musunuz? Tamam. Ama yine de kâr elde edemezsiniz.

Halk, hizmet sektöründe çalışanlara genellikle hizmetçi gibi davranır. Onlara saygıyla davranırsanız, size son derece minnettar kalacaklardır.

Gaurav Tewari, yaz boyunca halka açık bir depoda saklanan kutuların kendisine teslim edilmesi için 100 dolar ödemek üzereydi. Deponun müdürünü buldu ve onunla sohbet etti. Müdür, bir gün MBA yapmayı umduğunu söyledi. Kendisi de MBA yapan Gaurav, ona işletme okuluna başvurma konusunda tavsiyelerde bulundu. Sonuç? Teslimat için ücret alınmadı.

Öğrencilerim kendi ifadelerine göre, bu küçük yollarla *1 milyar dolardan* fazla tasarruf sağladılar. Bu azımsanmayacak bir miktar.

Kişisel bir bağ kurmak, sadece kendinize değil, diğer insanlara da odaklanmanız ve onları sizinle bir sohbete dahil etmeniz anlamına gelir. Wharton'daki derslerimden birinde bir öğrencim, bir gün Philadelphia'nın pahalı bir banliyösünde, kendisi, eşi ve yeni doğmuş oğlu için mezuniyetten sonra yaşayacak bir yer arıyordu. Öğrenci dikkatsiz davrandı ve bir dur işaretini ihlal etti. Yan sokakta park halindeki bir polis arabası onu neredeyse anında durdurdu.

Öğrenci defalarca özür diledi ve yaptığı şeyin tehlikeli olduğunu söyledi. Öğrenci, "Mesele şu ki," dedi, "mezuniyetten sonra kendim, eşim ve henüz bebek olan oğlum için yaşayacağımız bir yer bulmak için bu güzel evlere bakmakla o kadar meşguldüm ki dur işaretini görmedim."

Öğrenci sözlerine şöyle devam etti: "Bana burada ne yapmaya karar verirseniz verin, bu semtte evlerin biraz daha ucuz olduğu bir yer bulmak için nereye bakmam gerektiğini bana söyleyebilir misiniz? Sizin semtinizde yaşamayı çok isterim, ama daha uygun fiyatlı bir şey bulmayı umuyordum." Bunun üzerine polis memuru cüzdanını çıkardı ve öğrenciye kendi bebeklik fotoğraflarını gösterdi. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, ceza kesilmedi.

Bu her zaman olur mu? Kesinlikle hayır. Ama tekrar ediyorum, aradığınız şey her dokuz oyunda bir ekstra isabet.

KENDİ GÜÇLERİNİ BULMAK VE KABUL ETMEK

Başkalarına değer vermek, onların gücünü de kabul etmek anlamına gelir. Bu sadece CEO'yu değil, aynı zamanda şık bir restorandaki baş garsonu, dosyaların nerede olduğunu bilen idari asistanı, Motorlu Taşıtlar Dairesi'ndeki pencerenin arkasındaki telaşlı bürokratı veya zamanınızı kurtarabilecek ya da boşa harcayabilecek çocuğu veya muhatabı da kapsar. Yaptıkları işe değer vermek, onların konumunu, yeteneklerini veya algılarını kabul etmek demektir. Size karşılık olarak bir şeyler vermek isteyeceklerdir. Az güçleri olsa bile, kontrol ettikleri şeyleri kabul ederek onlara güç vermek, size karşılık olarak bir şeyler vermelerine yol açacaktır. Bu, onlara karşı güç kullanmanın tam tersidir; sonuç olarak, tam tersi bir etki yaratır: insanlar size yardım etmek isterler.

Dolayısıyla, bir otel resepsiyonisti, telefondaki müşteri hizmetleri temsilcisi, benzin istasyonu görevlisi veya başka bir hizmet sağlayıcısı hata yaptığında veya size tam olarak istediğinizi vermediğinde, onları azarlamayın veya kötü davranmayın. Bunu yapmak hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmaz. Bunun yerine, farklı yapma gücüne sahip olduklarını kabul ederek onlara değer verin. Bu, tipik tepkinin tam tersidir, ancak işe yarar ve çok daha etkili bir şekilde işe yarar.

Yönetim danışmanı Dawn MacLaren, arkadaşıyla kalabalık bir restorandaydı. Garson, dört kez rica edilmesine rağmen içecekleri getirmedi. Dawn'ın arkadaşı ona bağırdı, onu aşağıladı ve garson uzaklaştı. Dawn, garsonu restoranın diğer ucuna kadar takip etti, arkadaşı adına ve genel olarak huysuz müşteriler adına özür diledi. "İçeceklerimizi ve hesabı getirebilirseniz, bir dahaki sefere masamıza gelmeniz sadece bahşişinizi almak için olacak," dedi.

İçecekler iki dakikadan kısa bir süre sonra geldi. Dawn, "Onu beceriksiz göstermek yerine, durumu onun bakış açısından görmeye çalıştım," dedi.

Önemli olan, karşıdaki kişi kötü bir ruh halinde olsa bile tepkisel davranmamaktır. Çoğu zaman insanlar, başka bir olaydan dolayı hayal kırıklığına uğradıkları için size çıkışırlar. Bunun sizinle ilgili olduğunu varsaymayın. Onlara kötü bir gün geçirdikleri için üzgün olduğunuzu

söyleyin. Bunun faydasını siz göreceksiniz. Disiplin gerektirir, ancak ödülleri buna değer.

Hayatınız boyunca bunlara benzer binlerce olayla karşılaşacaksınız. Bunları nasıl çözmeyi seçtiğiniz, yaşam kalitenizi önemli ölçüde etkileyecektir.

Karşıdaki kişinin gücünü bulmak ve kabul etmek, aynı zamanda *karar vericiyi* veya karar verici üzerinde doğrudan etkisi olan kişiyi bulmak anlamına gelir. Kaçınız hayatınızın saatlerini *yanlış kişiyle* pazarlık yaparak boşa harcadınız? Herkes. Birini aradığınızda, o kişinin size yardımcı olup olamayacağını bilmelisiniz. "Merhaba, *x'i* yapma yetkiniz var mı?" Hayat kısa.

Fransız bir şirket, Koreli bir şirketle üç yıl boyunca müzakerelerde bulundu. Fransız şirket her anlaşmaya vardıklarını düşündüğünde, Koreli şirket müzakereleri bir üst seviyeye taşıdı. Üç yıl ve 500.000 dolarlık harcamanın ardından (seyahat ve diğer masraflar, fırsat maliyetleri hariç), Fransız şirket pes etti. Başarısız olmalarının nedeni, ilk hafta sormaları gereken soruyu sormamış olmalarıydı. Yani, bu süreç nasıl işliyor? Kararları kim veriyor?

Bununla yakından ilgili olan bir diğer soru da, *doğru müzakerecinin kim olduğudur?* Bu, en yetenekli veya en kıdemli kişi olmayabilir. Nitekim, araştırmalar, daha güçlü kişilerin karşı tarafın ihtiyaçlarına daha az dikkat ettiğini göstermiştir. Bu da pastayı büyütmede daha az başarılı olacakları anlamına gelir. Dolayısıyla, bir ekibin en kıdemli olmayan üyelerinden bazılarının en iyi müzakereciler olması gerçek bir ironidir. Bu nedenle sorunuz şu olmalıdır: "Ekibimdeki kim, karşı tarafı hedeflerime ulaşmaya en çok ikna edebilir?"

Onları güçlendirmenin önemli, ancak nadiren kullanılan bir yolu da *sorunu onlara vermektir* . Empati kurun veya onlardan yardım isteyin. İnsanları sorunlarınıza dahil ettiğinizde, kendilerini güçlü hissedecekler, sorumluluğu üstlenecekler ve size yardım etme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Onlardan yardım isteyin.

Müzakereci olarak geçirdiğim bunca yılda, CIA için sadece bir kez danışmanlık görüşmesi yaptım. Genel müfettişlik ofisinden biri beni aradı. Görünüşe göre yönetim, çalışan şikayetleriyle boğuşuyordu. Yönetim bunlarla başa çıkamıyordu.

Bu yüzden Langley, Virginia'ya gittim. Onlara, çalışan şikayetlerinin sayısını azaltmanın iyi bir yolunun, sorunu çalışanlara devretmek olduğunu söyledim. Bir çalışan şikayet komitesi kurun. Çeşitli çalışanları bu komiteye dahil edin. Örneğin, altı ayda bir üyelerin değişmesini sağlayın. Bunun için küçük bir bonus veya çalışan dosyasına olumlu bir mektup gibi şeyler teklif edin. Çalışanlardan gelen tüm şikayetler önce incelenmek üzere çalışan şikayet komitesine gidecektir. Komite onaylarsa, şikayetler yönetime iletilecektir.

Böyle bir durumda çalışan şikayetlerinin sayısı önemli ölçüde azalır. İnsanlar, meslektaşlarına gereksiz veya intikam amaçlı şikayetlerde bulunmaktan utanırlar. Geriye kalanlar ise meşru şikayetlerdir. Sorunlarınızı nasıl çözeceğiniz konusunda meslektaşlarınızdan, patronlarınızdan ve çalışanlarınızdan tavsiye isteyin. Her cevabı kabul etmeyebileceğinizi onlara bildirin. Ama daha fazlasını elde *edeceksiniz* .

GÜVEN

Bir iş arkadaşım neredeyse yirmi yıldır arkadaşımdı. Bir gün bir fırsat gördü ve on yıldan fazla bir süredir birlikte çalıştığımız bir projeyi kendine mal etti. Eşler yıllarca evli kalır; aniden biri aldatır ve *işte!* Evlilik biter.

Açıkça görüldüğü üzere, güven, insan ilişkilerinde büyük bir sorundur. Güvenin faydaları çok büyüktür: daha hızlı anlaşmalar, daha fazla anlaşma, daha büyük sonuçlar. Güven eksikliği ise maliyetlidir. Fransa'da yapılan bir araştırma, insanlar arasında güvenin o kadar az olduğunu gösterdi ki, istihdam %8, gayri safi milli hasıla ise %5 daha düşük seviyede seyrediyor. Karşılaştırma yapılan ülke İsveç'ti. Bu, milyarlarca dolarlık bir fark anlamına geliyor. Genel olarak, İskandinav ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri en yüksek güven seviyesine sahipti.

Birçok gelişmekte olan ülkedeki ekonomik sorunların bir kısmı, güvenin çok az olması nedeniyle işlem maliyetlerinin çok yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ekonomik sorunların bir kısmı ise 11 Eylül'den bu yana insanlar ve kurumlar arasındaki güvenin azalmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, havaalanı güvenliği veya krediler gibi işlemler daha fazla zaman alıcı ve maliyetli hale gelmiştir. Bu durum, daha verimli girişimler için kullanılabilecek parayı ortadan kaldırmaktadır. 2009 yılında yapılan bir Danimarka araştırması, özellikle post-komünist ve gelişmekte olan ülkelerdeki düşük güven oranlarıyla, toplumsal güven ile yabancı yatırım arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur.

Güveni tanımlayalım. Güven, diğer kişinin sizi koruyacağına dair bir güvenlik duygusudur. Az miktarda güvenle, diğer kişi size, kendisi için çok riskli hale gelene veya daha iyi bir fırsat ortaya çıkana kadar yardım edecektir. Çok fazla güvenle ise, diğer taraf size zarar verse bile yardım edecektir. Güven dinamiğini anlamak *çok* önemlidir.

Güvenin en önemli bileşeni dürüstlüktür; insanlara karşı açık sözlü olmaktır. Güven, her iki tarafın da birbirleriyle aynı fikirde olması veya birbirlerine her zaman nazik davranması anlamına *gelmez* . Ancak, tarafların birbirlerine inanması anlamına gelir. Daha önce de belirttiğim gibi, güvenilirliğiniz sahip olduğunuz en önemli müzakere aracıdır.

Güvenin zıttı elbette dürüst olmamak veya yalan söylemektir. Bu, başkalarını aldatan her türlü eylemi içerir. Buna, gerçekleri gizleyerek ve yanlış bir izlenim yaratarak gerçeği söylemek de dahildir. Duyguların zekice manipülasyonu olabilir. Bilgilerin çarpıtılması, blöf yapma (yerine getirmeyi düşünmediğiniz tehditler veya vaatlerde bulunma), seçici olarak seçilmiş bilgilerle başkalarının güvenilirliğini zedelemek olabilir. "İnandırıcı" olmayan her şey yalandır. Yalan, güveni yok eder ve nihayetinde başarılı müzakerelere zarar verir.

Güvenin temelini oluşturduğunuzdan emin olmalısınız. İş ortamında yeni tanıştığınız biri size, “Bana güvenmiyor musun?” derse, cevabınız mutlaka şöyle olmalıdır: “Sana neden güveneyim? Daha yeni tanıştık. Ve eğer bu temelde bana güveniyorsan, aklını kaçırmışsın demektir!” Güven, zamanla yavaş yavaş gelişen bir şeydir. Karşılıklı saygı, etik ve iyi niyet üzerine kurulu, birbirine karşı duygusal bir bağlılıktır. İnsanların birbirlerini önemsediği ve her şeyi kendilerine almaya çalışmayacakları fikrini içerir.

İlişkiden emin değilseniz, diğer kişiye *güvenmeyin* . Kendinizi onlara karşı savunmasız bırakmayın. Güvenilmez birine verilecek doğru yanıt, ona karşı güvenilmez *olmamaktır* . Onlar kendi itibarınızı zedeledi diye neden siz de kendi itibarınızı zedeleyesiniz ki?

Meslektaşım Michel Marks, 1974'ten 1986'ya kadar New York Ticaret Borsası'nın (NYMEX) başkanlığını yaptı. Trilyon dolarlık bir sektör olan enerji vadeli işlemlerini icat etti. Bir keresinde ona başarısının sırrını sormuştum. Michel, "Her zaman masada para bırakırım," dedi. "Onları asla eli boş bırakmam." İnsanların ona güvendiğini, bu yüzden ona anlaşmalar getirdiklerini ve daha fazla anlaşma yaptığını ekledi. Ayrıca her anlaşmayı daha hızlı yaptığını, bu yüzden çok daha fazla anlaşma yaptığını söyledi.

Michel kolay lokma değildi; güven durumundan emin olmadığında boğazını açmazdı. Ancak güvenilirliğini kendi rekabet gücünün en önemli parçası haline getirdi. Ve içinde bulunduğu ortam, NYMEX, Eddie Murphy'nin *"Trading Places* " filminde popülerleştirildiği gibi, oldukça işlem odaklı, kısa vadeli bir yerdi.

Avukatlar şöyle diyebilir: "Parayı masada bırakmak, müvekkilimi azimle temsil etme sorumluluğumla nasıl bağdaşıyor?" Cevabım şu olurdu: "Hangi zaman dilimi içinde? Eğer bugün her şeyi alırsanız ve bir daha sizinle iş yapmazlarsa, gerçekten de müvekkilinize tüm ilgili zaman dilimleri içinde elde edebileceğiniz en yüksek miktarı sağlamış olur musunuz?"

Bazı insanlar güvenin kültürden kültüre değiştiğini söyleyebilir. Bu doğru. Ancak herhangi bir kültürde insan bağlantısı ne kadar güçlü olursa, güven de o kadar artar. Ve güvensizliğin de bir bedeli vardır. Birkaç yıl önce, eski Sovyetler Birliği'nin en başarılı iş adamlarından bazıları için Moskova'da bir müzakere atölyesi düzenledim. İlk sabahın ardından, katılımcılardan üçü beni doğru yola sokmak için öğle yemeğine götürdü.

“Batıdaki öğrencileriniz için bu iş birliğiyle ilgili her şey çok güzel,” dedi içlerinden biri. “Ama bizim için alakasız. Ne zaman bir şeye ihtiyacımız olsa, onu çalarız.” Üçü de kıkırdadı ama gerçekten de öyle diyorlardı. Rüşvet konusunu sordum. Evet, dediler, biz de insanlara rüşvet veriyoruz.

Onlara, “Bu yöntem bugün Rusya içinde işinize yarayabilir. Ama uluslararası iş dünyası buna tahammül etmeyecek ve uzun vadede size pahalıya mal olacak” dedim. Tabii ki bana inanmadılar.

1998'de Rus bankacılık skandalı patlak verdi ve ABD bankaları Rusya'daki banka dolandırıcılığı nedeniyle milyarlarca dolar kaybetti. ABD'nin Rusya'daki yatırımları dünya toplamının %28'inden %2,9'una düştü. Birçok uluslararası finansçıya Rusya hakkında soru sorsanız, akla ilk gelen şey "dolandırıcılık" olacaktır. İşin içinde azınlıkta kalan kişiler bile olsa, bu pahalıya mal oluyor. Daha önce bahsedilen Fransız araştırması, Rusya'daki insanların yaklaşık %90'ının adalet sistemine "hiç güvenmediğini" belirtirken, bu oran en yüksek güven derecesine sahip iki ülke olan ABD'de yaklaşık %23 ve Norveç'te yaklaşık %12'dir.

Müzakerelerde yalan söylemek ve blöf yapmak riskli hissettirir. İnsanlar blöfünüzü anlayabilir. Eğer bir organizasyon söz konusuysa ve farklı kişiler farklı yalanlar söylüyorsa, karşı taraftaki birileri sonunda bunu fark edecektir. Kurum içinde, yalan söylemek veya blöf yapmak, daha yüksek etik standartlara sahip kişiler arasında anlaşmazlığa ve güvensizliğe neden olabilir. Birileri tutarsızlıkları tespit edip bunları size karşı kullanabilir.

Bu, karşınızdaki kişiye her şeyi anlatmanız gerektiği anlamına gelmez. 1. Bölümde belirtildiği gibi, bazı şeyleri "şu an" açıklamaya hazır olmadığınızı söyleyin. İlişki geliştikçe daha fazlasını açıklayabilirsiniz.

Ayrıca, gerçekten ne istediklerini anlamaya da yardımcı olur. Bir kadın Manhattan'daki mahallesinden taşındıktan kısa bir süre sonra eski yerel mağazalarından birine müzik CD'leri almak için geri döndü. Yaklaşık 150 dolarlık CD almak istiyordu. Kasada, müdür mahallede yaşayıp

yaşamadığını sordu; komşular için indirim vardı. Daha sonra sınıfa sorduğu soru şuydu: Yalan söylemeli miydi? Yalan söylemedi ve tam fiyat ödedi.

Müdürün asıl sorusu neydi? Nerede yaşadığı umurunda mıydı? Hayır. Sık sık müşteri olup olmadığını öğrenmek istiyordu. Neden "Eskiden bu mahallede yaşıyordum, yakın zamanda taşındım. Ama sevdiğim mağazalardan alışveriş yapmak için geri geliyorum. Burası da onlardan biri." diye cevap veremezdi?

Bu, yalan söylemekten daha güçlü değil mi? Gerçekten ne sorduğuna cevap veriyor. Ya yalan söyleyip eski adresinin yazılı olduğu ehliyetini gösterseydi ve müdür başka birinin oraya taşındığını bilseydi? Mağazaların veri tabanları var. O mağazada sonsuza dek mahvolurdu.

Öğrenci, konuyu kanıtlamak için mağazaya geri döndü ve müdüre sınıfın tavsiye ettiği şeyi söyledi. Ve satın alma işleminden sonra indirimden yararlandı. Karşı taraf ve durum hakkında biraz daha düşünmek gerekebilir, ancak sonuçlar daha az risk ve zaman içinde daha fazla kazanç içerir.

GÜVEN OLMADAN MÜZAKERE ETMEK

Bildiğimiz gibi, dünya çoğu zaman güvenilmez bir yer. Güven eksikliğinin olduğu durumlarda nasıl pazarlık yaparsınız? Sonuçta, güvenilmez insanlar da para ödüyor.

Gerçek şu ki, güven en iyisi olsa da, başarılı müzakereler için *ona ihtiyacınız yok* . Bu çok önemli bir nokta ve çoğu insan bunu gözden kaçırıyor: güven, başarılı bir müzakere için en önemli şart değil. Çok daha temel bir şeye ihtiyaç var.

İhtiyaç duyulan şey bir *taahhüttür* . Güven, taahhüt elde etmenin tek yolu değildir. Sözleşmeler, üçüncü taraflar ve teşvikler, taahhüt elde etmenin diğer yollarıdır.

Önemli olan, *onların* verdiği sözleri, sizin verdiğiniz sözlerle değil, onların verdiği sözlerle almanızdır. Sizin sözünüz senet midir? Kimin umurunda? Onların sözü senet midir? Sadece sizin bir şekilde söz verdiğiniz için onların da aynı şekilde söz vereceğini varsaymayın. Hedeflerinizi belirlemek için harcadığınız kadar enerjiyi, onları gerçekten bağlayacaklarından emin olduğunuz sözleri almak için de harcamalısınız.

Çin'de iş yapan ABD şirketleri, birçok geleneksel Çin şirketinin fiyat taahhütlerini sözleşme yoluyla vermediğinden şikayetçi oldular. Taahhütlerini farklı şekilde veriyorlar. Öncelikle, Çinli şirket anlaşmanın yapısını bir sözleşmeyle belirliyor – tedarik, teslimat, süre vb. Ardından, piyasayı inceliyor ve piyasa koşullarına göre fiyatlandırma öneriyorlar. Sözleşmelerdeki fiyatlar tavsiye niteliğinde görülüyor. Nitekim, *China Economic Review* Nisan 2010'da, sözleşme sonrası böyle bir ikinci müzakereyi planlamayan Batılıların "başarısızlığa hazırlıklı olmaları" gerektiğini belirtmişti.

Ancak, Çin'de şirket tarafından saygı duyulan, toplumun önde gelen isimlerinden biri basında bu sözleşmenin, içerdiği fiyatlandırma formülüyle birlikte, ABD-Çin işbirliğinin mükemmel bir örneği olduğunu açıklarsa, işte o zaman *bu* çok daha büyük bir bağlılık göstergesi olur. Çünkü Çin'de hem iş hem de kişisel davranışlarda itibar korumak önemlidir.

ABD merkezli bir danışmanlık firmasının Çin'in en büyük şirketlerinden birine yüklü miktarda borcu vardı. Bu borç 700 günlüktü, yani neredeyse iki yıl öncesine dayanıyordu. ABD şirketi avukatlara başvurdu, ancak sonuç alamadı. Diplomasiye başvurdular ve bu da bir nebze de olsa kapıyı araladı: bir görüşme için.

ABD şirketine, yöneticilerinin bu geleneksel Çin şirketinin yöneticileriyle bizzat görüşmelerini ve şöyle bir şey söylemelerini önerdim: “Bu borcu ödememeniz bizi küçük düşürdü. Meslektaşlarımızın önünde, arkadaşlarımızın önünde, ailelerimizin önünde, çalışanlarımızın, danışmanlarımızın, müşterilerimizin, hükümetin, mahallelerimizin ve topluluklarımızın önünde bizi küçük düşürdü.”

Dahası, Çinli şirkete, ödeme yapmamalarının kendi hükümetleri önünde de *onları* küçük düşürdüğü konusunda bilgi verilmelidir. Çünkü Çin, uluslararası ticarette saygınlık kazanmaya çalışıyordu. Yapılan iş karşılığında meşru ticari borçların ödenmemesi uluslararası standartlara aykırıdır. Çinli şirket borcunu üç hafta içinde tamamen ödedi.

Orta Doğu'daki birçok pazarda, el sıkışma bağlayıcı bir taahhüttür. Bir tüccar elini uzatır, kolunu düz tutar ve "Bu fiyat nasıl? Elini ver." der. Diğer tüccar kolunu arkasına doğru büker: teklif kabul edilmedi. Müzakere devam eder. Anlaşmaya varırlarsa, şahitlerin önünde el sıkışırlar. Bağlayıcı taahhüt.

Birkaç yıl boyunca şirketlerimden biri Bolivya ormanlarından Arjantin'e muz ihraç etti. Arjantin'de faaliyet gösterdiğimiz belirli pazarlarda, aşağıdaki ifadelerin taahhüt niteliğinde *olmadığını* fark ettim: (a) “Yemin ederim.” (b) “Annemin hayatı üzerine yemin ederim.” (c) “Söz veriyorum.” (d) “Sözleşmeyi imzaladım.” (e) “Kesinlikle garanti ederim.”

Ama eğer onlara borcumuz olsaydı, en azından ödeme yapana kadar anlaşmaya sadık kalırlardı. Bu yüzden, olgunlaştırma, teslimat, satış vb. masrafların ön ödemesini onların yaptığı bir yapı geliştirdik. Ödemeyi nihai tüketicilerden, yani süpermarketlerden aldık. Ardından ortağımıza masraflarını ve kar payını ödedik.

Onlarla altı yıl boyunca iş yaptığımız süre boyunca, anlaşmanın hiçbir maddesini ihlal etmediler. Onlara güvendim mi? Onları tanımıyordum bile! İşte burada kilit nokta var. Güvenin olmadığı durumlarda, hile yapmamaları için onlara bir teşvik sağlayacak mekanik bir ikameye ihtiyacınız var. Bu, yukarıdaki gibi parasal bir yapı olabilir. Emanet hesabındaki para veya

üçüncü şahısların olası olumsuz görüşleri olabilir. Anlaşmadan elde edilecek gelecekteki kârların net bugünkü değeri olabilir.

Şarkıcı Tina Turner'ın bir zamanlar dediği gibi, "Aşkın bununla ne ilgisi var?" Bir müzakerede güven güzeldir, ama şart değildir.

Karşı tarafın yalan söylemesine veya hile yapmasına karşı kendinizi korumanın birçok başka yolu da vardır. İlki, aşamalı olmaktır. Eğer hileye maruz kalırsanız, çok fazla maliyeti olmayan az miktarda bilgi veya değer verin. Karşılığında bir şey alıp almadığınıza bakın. Eğer alırsanız, biraz daha ileri gidin. Çok şey verdiğiniz ve karşı tarafın size az miktarda değer sunduğu bir tuzak durumuna düşmemeye dikkat edin. Her adımda yeterli değer aldığınızdan emin olun.

Ukraynalı iş adamı Alex Dogot, iş ortamında biriyle tanıştığında ilk birkaç ay boyunca her zaman cevabını zaten bildiği soruları sorduğunu söyledi. "Yalan söylerlerse, onlarla bir daha iş yapmam. Doğruyu söylerlerse, bir sonraki adıma geçerim," dedi.

Onları test etmenin başka yolları da var. Diğer tekliflerinin geçerli olduğunu üçüncü bir tarafa kanıtlamalarını isteyin. Onlara, sadece üçüncü tarafın bileceği bir limite kadar daha iyi fiyatlar ve şartlar sunacağınızı söyleyin. Üçüncü taraf daha sonra diğer teklifleri sizin teklifinizle karşılaştıracaktır. Eğer teklifiniz daha iyiyse, diğer taraf üçüncü tarafa yatırdığınız parayı alır. Eğer itiraz ederlerse, dürüstlüklerinden şüphelenmelisiniz.

Eski başkan Ronald Reagan'ın Sovyetler Birliği hakkındaki şu sözünü beğeniyorum: "Güvenin, ama doğrulayın." Bu eski bir Rus atasözü.

İşte aklınızda bulundurmanız gerekenler listesi:

- Eğer onların sizden çok daha fazla bilgisi varsa, savunmasızsınız demektir. Adım adım ilerleyin ve daha fazla bilgi edinene veya çok fazla güven duyana kadar taahhütlerde bulunmayın.
- Onlar hakkında bolca bilgi toplayın ("durum tespiti"). Onlardan ayrıntılı bilgi isteyin. Tüm bilgilerin birbirine uyup uymadığını kontrol edin. Her şeyi kontrol edin ve test edin. Güvenilir üçüncü taraflardan yardım alın.
- Sorularınızdan kaçınıyorlar mı yoksa konuyu mu değiştiriyorlar? Ne kadar gizemli davranırlarsa, bir şey saklama olasılıkları o kadar yüksek olur.

- Eğer dürüst olmaktansa hile yapmak onlar için daha karlı olacaksa, teşvikleri değiştirin. Örneğin, zaman içinde sağladıkları performans (değer) karşılığında onları ödüllendirin.
- Varlıklarınızı (icatlarınızı, zamanınızı, binalarınızı) *açık* koruma önlemleri almadan vermeyin.
- Herhangi bir anlaşmanın parçası olarak dürüstlük garantisi ekleyin. Onlara şöyle deyin: "Söylediklerinizin doğruysa bu bana rahatlık verecek ve size hiçbir maliyeti olmayacak." Eğer itiraz ederlerse, dikkatli olun!
- Anlaşmaya uymamanın sonuçlarını da ekleyin.
- Şahsen görüşün; bir şeyleri saklamak daha zordur. Bazı kültürlerde, tarafların birbirlerini gözlemleyebilecekleri yüz yüze görüşme dışında birçok taraf müzakere etmez.
- Söylenmemiş bir şey olduğunu düşünüyorsanız ve kendinizi rahatsız hissediyorsanız, onlara "Bilmem gereken başka bir şey var mı?" diye sorun.

İçgüdülerinize güvenin. Karşıdaki kişi gergin mi? Suçlu mu görünüyor? Çok mu çabalıyor? Gözlerini kaçırıyor mu (kültürel bir durum değilse)? Uzun süre sessiz mi kalıyor? Söz vermekten kaçınıyor mu? Bunlar dürüst olmamanın kesin kanıtı değildir. Ancak bunlar, daha yavaş hareket etmenize, daha fazla soru sormanıza ve daha kademeli olmanıza neden olacak soruları gündeme getirmelidir.

Daha fazlasını elde etmek, daha azını elde etmemek anlamına da gelir. Bu yönergeleri takip etmek için çaba gösterin. Sonradan pişman olmayın.

GÜVENİ KAYBETMEK VE YENİDEN KAZANMAK

Bin yıl sonra, birileri yirmi birinci yüzyıla ait gazete makalelerine bakacak ve geniş çapta saygı gören stil gurusu Martha Stewart'ın ölüm ilanını görecek. Makale şöyle bir şeyle başlayacak: "Dünyanın stile bakış açısını değiştiren ve büyük jüriye yalan söylemekten suçlanıp mahkum edilen Martha Stewart dün öldü." Hilekarlık, hatta hilekarlık algısı bile sonsuza dek kalıcıdır.

Diyelim ki bir hukuk bürosunda çalışıyorsunuz. Kariyerinizde bir kez olsun bir müvekkilinizden 1000 dolar fazla ücret aldınız. Bu durum ortaya çıktı. Hayatınızın geri kalanında insanlar sizi fazla ücret alan avukat olarak görecekler. Hukuk bürosu da fazla ücret alan hukuk bürosu olarak görülecek. Sadece bir kez olması yeterli.

Hile yapmanın bedeli güven kaybıdır. Güven kaybının bedeli ise gerçek para, itibar, güvenilirlik ve müzakereci olarak etkinliğinizdir. 2008 Yaz Olimpiyatları'nda yüzmede rekor kıran sekiz altın madalya kazanan Michael Phelps, bir keresinde esrar içtiği için milyonlarca dolarlık sponsorluk sözleşmesini kaybetti. Hala sponsorluk anlaşmaları yapıyor, ancak eskisine kıyasla çok daha az fırsatla. Ve elbette, profesyonel golfçü Tiger Woods'un karısını aldattığı ortaya çıktığında sponsorluk kariyerinin nasıl mahvolduğunu hepimiz biliyoruz.

Sınıf içi müzakerelerde, bir tarafın diğerini kandırması için fırsatlar vardır. Bir keresinde, bir avukat ve bir hukuk öğrencisi müzakere sırasında birbirleriyle anlaşmaya vardılar. Öğrencinin takımı anlaşmayı bozdu ve avukatın takımını ezici bir şekilde yendi. Avukat çok öfkelendi. Bu büyük sınıfın önünde ayağa kalktı ve öğrenciye şöyle dedi: "Hayatının geri kalanında senin hakkında ihtiyacım olan tüm bilgilere sahibim."

Öğrenci, "Hey, rahatla biraz, bu sadece bir oyun," diye yanıt verdi. Bunun üzerine avukat, "Puan için bunu yapıyorsan, para için neler yapacağını bir düşün," dedi.

Hile yapıldığı *algısı* bile müzakereleri ve bunlarla birlikte gelen ilişkileri mahvedebilir. Columbia Üniversitesi'ndeki Yönetici MBA kursumda bir yönetici, on yıl önce yıllık satın alma sözleşmesi konusunda büyük

müşterisiyle sorun yaşayan bir endüstriyel ekipman üreticisinde çalıştığını söyledi.

Müşteri yılda 80 milyon dolarlık ekipman satın alıyordu. Sözleşme görüşmelerinde müşteri özellikle belirli bir fiyatlandırma formülüne karşı çıktı. Tedarikçi bunu çıkarmayı kabul etti. Bu, satın almayı büyük ölçüde etkilemedi ve sözleşmenin oldukça alt kısımlarında yer alıyordu. Ancak, üzerinde yoğun bir şekilde pazarlık yapılmıştı.

Sözleşme tamamlandığında, satıcı imzaladı ve müşteriye gönderdi. Müşterinin satın alma yetkilileri sözleşmeyi incelerken, satın alma müdürü şaşırtıcı bir şekilde, fiyatlandırma formülünün hala sözleşmede olduğunu keşfetti! Müşteri çok öfkelendi ve aldatıldığını söyledi. Satıcı defalarca özür diledi, ancak bunun bir önemi yoktu. Müşteri, formülün çok fazla müzakere edilmiş olması nedeniyle satıcıya inanmadı.

Bundan sonraki on yıl boyunca, o müşteri o satıcıdan hiçbir şey satın almadı. Enflasyon da hesaba katıldığında, bu durum satıcıya toplamda 1 milyar dolarlık satış kaybına mal oldu. On yıl sonra, satıcının üst yönetiminde bu anlaşmada yer alan kimse kalmamıştı. Müşteri şirketinde ise sadece bir kişi kalmıştı. O da, on yıl önce satın alma müdürü olan CEO'ydu.

Güven kaybının etkilerine dair en çarpıcı ve uygulanabilir örneklerden biri, büyük bir kimya üreticisinin müşterisiyle ilgili.

Müşteri, New Jersey'nin merkezinde bulunan büyük bir matbaa tesisiydi. Satın alma müdürü bana, kimyasal ihtiyaçlarının %10'undan azını, belki de yılda 100.000 dolarını bu tedarikçiden aldığını söyledi. Şirketinin yılda en az 500.000 dolarlık, hatta belki de çok daha fazla alım *yapabileceğini* belirtti. Ancak, bu işi almak yerine, tedarikçinin 11 yıl önce, 1990'da matbaa tesisini müşteri olarak kaybettiğini söyledi. Aslında, 2001, matbaa tesisinin 1990'dan beri tedarikçiden ilk kez bir şey satın aldığı yıldı.

"Ne oldu?" diye sordum.

Satın alma müdürü, “1990 yılında şirket, eski ürünün artık bulunmadığını söyleyerek bize yeni bir ürünü zorla satmaya çalıştı. Yeni ürün beklentileri karşılamadı ve üretimde zaman kaybettik.” dedi. Ardından, sözde yeni ürünün aslında “test malzemesi” olduğunu keşfettiğini söyledi. Sonuç olarak, “güven kaybedildi.” dedi. Tedarikçinin firmasından 1 milyon dolardan fazla iş kaybettiğini belirtti.

"Peki, neden yeniden başladınız?" diye sordum.

“Şirketin satış temsilcisi harika biriydi,” dedi. “Gelip bize bilgi veriyordu, gerçekten çok iyi bir adamdı. Bu yüzden ona tekrar bu hesap için bir şans daha vermeye karar verdik.” Satın alma müdürü, 2001 yılındaki nispeten küçük siparişin bu durumdan kaynaklandığını söyledi.

“Satış temsilcisi ne zamandır gelip hesabı geri kazanmaya çalışıyor?” diye sordum. Satın alma müdürü, “Altı yıldır her ay,” dedi.

Kaybettiğiniz güveni yeniden kazanmak mümkündür. Elbette kolay değil ve her zaman işe yarayabilir. Talebinizi "ikinci bir şans" olarak çerçevelerseniz, daha etkili olabilir. Süreç aşamalı olmalıdır. Sanofi-Aventis ilaç şirketinde kıdemli pazarlama müdürü olan ve düşük performans gösteren bir pazar araştırması tedarikçisine ikinci bir şans veren Vera Nakova, "Nazik olmalısınız, özür dilemelisiniz, daha iyisini yapacağınıza söz vermelisiniz" dedi. "Değişime açık olmalısınız. Geçmişteki yanlış anlaşılmaları tartışmalısınız." Güveni yeniden tesis etmenin anahtarının, iş birliği yapma ve ortaya çıkan sorunları çözme yeteneğinizi göstermek olduğunu söyledi.

HER ŞEYİ DEĞİŞTİRMEK

Bu bölümdeki araçlar ve stratejiler aracılığıyla insanları anlamak olağanüstü sonuçlar doğurabilir. İşte Columbia İşletme Okulu'ndaki eski öğrencim Dr. Chris Shibutani'den, Jean adında yirmi yedi yaşında otizmli bir hasta hakkında bir örnek.

Şu anda UBS'de portföy yöneticisi olan Chris, 1990'lı yıllarda Manhattan'daki Memorial Sloan-Kettering Kanser Merkezi'nde çocuk anestezi uzmanı olarak görev yapıyordu. Yetişkin hasta Jean, iletişim kuramayan ve işbirliği yapmayan bir kişiydi. Testler için iğneyle yaklaşıldığında defalarca şiddete başvurdu.

Chris, "Onun ihtiyaçlarını ve kişiliğini düşündüm," dedi. "Sadece daha somut bir güvenceye ihtiyacı vardı ve başa çıkma mekanizmaları daha sınırlıydı."

Chris, Jean'in acıdan ve acı sembollerinden korktuğunu fark etti. Bu yüzden görünür iğneleri ortadan kaldırma eylemi yaptı. Chris ayrıca Jean'in kendisine tepeden bakılmasından nefret ettiğini de fark etti. Bu yüzden onun yanına, göz hizasına oturdu ve bir hemşirenin yakındaki bir sedyeye sakince uzanmasını sağladı. Bu, Jean'in gücünü kabul etmek ve ona değer vermek anlamına geliyordu.

Chris, Jean'in sürprizlerden hoşlanmadığını düşündüğü için doktor çok yavaş hareket etti. Chris önce kendi üzerinde, sonra da Jean'in annesi üzerinde monitörlerin kullanımını gösterdi ve ikisi de gülümsedi. İnsani bağlar.

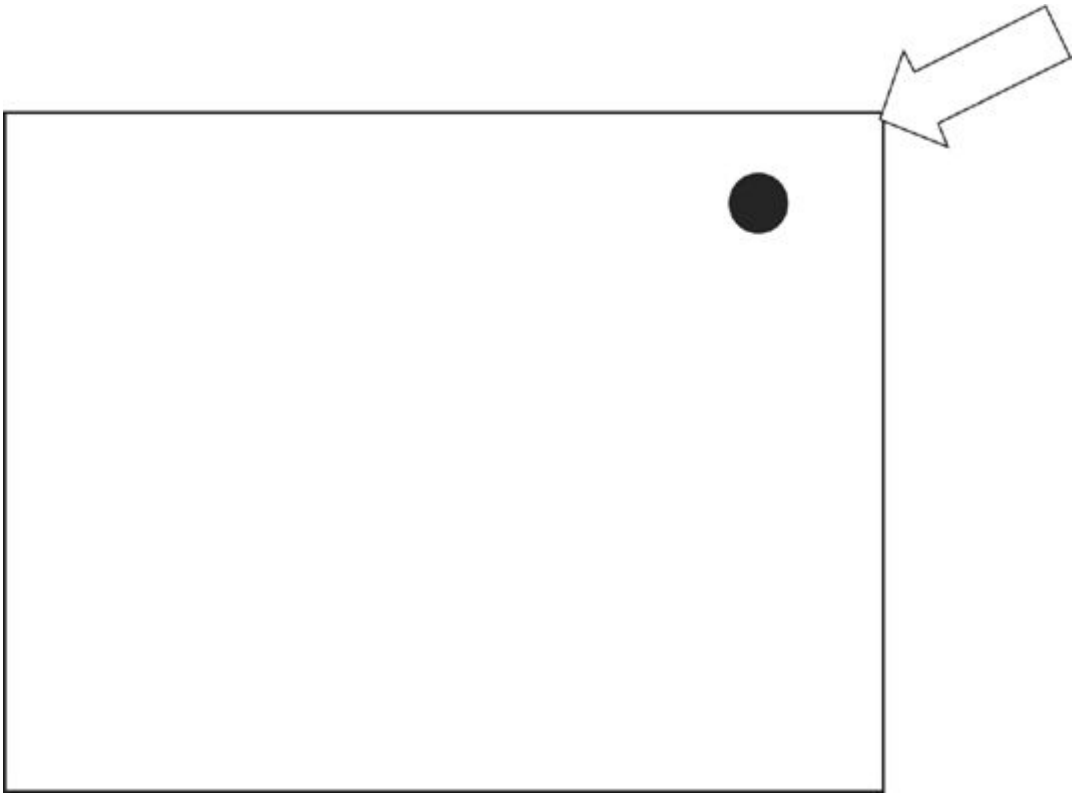
Chris, testlerden önce Jean'in aç olduğunu biliyordu, bu yüzden anestezi maskesine tatlı çilek kokusu sıktı ve kokunun Jean'e doğru yayılmasını sağladı. Jean bazen kıpırdanıp mırıldandığı için Chris de aynısını yaptı ve "Büyük kötü kurttan kim korkar?" diye mırıldandı.

Jean, içini rahatlatan, sakinleştiren ve iş birliğine açık bir şekilde sessizce uykuya daldı. En zor insanları bile, kim olduklarını anlayarak, onlara değer vererek ve onlara biraz daha kontrol vererek uzun mesafeler kat ettirebilirsiniz.

3

Algı ve İletişim

Aşağıdaki resme bir göz atın. (Çemberi kırmızı ve yuvarlak olarak hayal edin.) Gördüklerinizi en fazla iki kelimeyle yazın. Oku dikkate almayın; o sadece bir kılavuzdur.



Ne yazdınız? En yaygın cevap kırmızı bir nokta, ancak gözlemcilerin sadece %33'ü bunu yazdı. Ardından %18 ile kırmızı bir daire geliyor. Soru birçok farklı cevaba yol açtı. Tıp fakültesinden biri "streptokok" yazdı. Yaklaşık %7'si "boşluk" yazdı. %40'tan fazlası ise "kırmızı" dışında bir şey yazdı. İşte cevapların kısmi bir listesi:

Kırmızı Nokta	Japon bayrağı	Rudolf
Sağ Üst	Amaç	Gözbebeği
Streptokok	Siyah Nokta	Kan Damlası
Hedef	Trafik lambası	Beyaz Alan

İnsanlar aynı basit soruya nasıl bu kadar farklı cevaplar verebilir? Başka bir deyişle, insanların ne gördüğü konusunda yaygın bir görüş ayrılığı var. Bunu 1000 ile çarparsak, davalar ortaya çıkar; bir milyonla çarparsak, silahlı çatışmalar ortaya çıkar. Hepsi aynı süreklilik üzerinde yer alıyor.

Ayrıca, neredeyse herkes soruda yer alan bilgilerin küçük bir kısmını işledi. Kırmızı noktayı işaret ettim ama "Gördüğünüzü yazın" dedim. Açıkça görüldüğü gibi, kırmızı noktadan çok daha fazla boş alan var. Ve eğer sorunun sizi kırmızı noktaya odakladığını iddia ediyorsanız, neden insanların %7'si boş alan görüyor?

Belki de dünya çapında müzakere başarısızlığının en büyük nedeni iletişim başarısızlığıdır. Ve iletişim başarısızlığının en büyük nedeni de yanlış algılamadır. İki kişi aynı resme bakar, ancak her biri farklı bir bölümünü görür. Ve dünyada çok sık olduğu gibi, aynı resmin farklı bölümleri için birbirleriyle savaşarak birbirlerini "öldürürler".

Farklı algılara ne sebep olur? Öncelikle, hepimiz farklı insanlarız, bu yüzden farklı şeylerle ilgileniyoruz. Farklı değerlerimiz ve duygusal yapılarımız var. Farklı insanlar bizi etkiliyor. Farklı bilgiler deneyimliyor ve gözlemliyoruz; çoğu zaman uymayan bilgileri görmezden geliyor veya reddediyoruz. Tartışmalarda veya müzakerelerde, görüşlerimizi destekleyen kanıtları seçici olarak topluyoruz. Ayrıca seçici olarak hatırlıyoruz. Anılarımız algılarımızı renklendiriyor.

Bunlar, zamanın başlangıcından beri neredeyse tüm insan çatışmalarının temel nedenleridir. Önemleri asla hafife alınamaz.

Bu sayfadaki bilindik resimde iki kadın var; yaşlı bir kadın ve genç bir kadın. Yaşlı kadın profilden görülüyor; ağzı kürk mantosunun hemen üstündeki yatay çizgi, büyük burnu ağzının solunda ve gözü siyah saçlarının hemen altında. Arkadan görünen genç kadın ise başka yöne bakıyor; kolyesi yaşlı kadının ağzı, çenesi yaşlı kadının burnu, kulağı ise yaşlı kadının gözü.



Bazı derslerimde, resmi ilk gösterdiğimizde öğrenciler resimde iki kadın olduğunu biliyorlardı. Resmin her iki yarısının da (yaşlı kadın veya genç kadın) birer kopyasını sınıfın farklı bölümlerine dağıttım.

Sonra birleştirilmiş resmi odanın önündeki ekrandan aldım ve insanlardan beş dakika boyunca kendi bölümlerine bakmalarını istedim. Ardından birleştirilmiş resmi tekrar ön taraftaki ekrana koydum. Sizce ne oldu?

Neredeyse hiç kimse diğer yarısını göremiyordu. İnsanlar beş dakika boyunca zıt bir görüntü gördükten sonra, orada olduğunu bildikleri bir resmi görmekte zorlanıyorlarsa, aynı resmi bin yıl boyunca gördükten sonra bir kültürün başka bir kültürün bakış açısını anlamakta ne kadar zorlanacağını düşünün?

ALGILAMA AÇIĞI

Birçok insan için, diğer kişinin bakış açısı her türlü konuda hiç mevcut değildir. Birçok insan, kendi bakış açılarını anlamayanların kalın kafalı, inatçı veya mantıksız olduğunu düşünür. Bu her zaman böyle değildir. Sorun genellikle bundan çok daha derindedir. Çoğu zaman, çok sıkı ve değerli bulduğunuz şeyler diğer taraf için *görünmezdir* ; var olmazlar.

Dolayısıyla, farklı algılara sahip insanları ikna etmek için, "gerçeklerinizin" -fikirlerinizin, düşüncelerinizin ve algılarınızın- onlar için görünmez olduğu fikriyle başlamalısınız. Sizin çok net gördüğünüz şeyi karşı taraf hiç göremeyebilir.

Ortadoğu'daki okul çocukları, tüm gençlik yılları boyunca yaşadıkları bölgenin haritasında İsrail'i görmediklerinde ne olacağını düşünüyorsunuz? Sonunda birileri onlara İsrail'in var olduğunu söylediğinde, buna inanmıyorlar.

Sıradan bir dil kullanmak bile, algılarda çarpıcı farklılıklara yol açabilir. Bir müşterim, New York'taki PolyGram Records'un pazarlama departmanında çalışıyordu. Bir gün iş yerinde diğer meslektaşlarıyla tartıştıktan sonra, her birinin "pazarlama" terimini farklı şekilde kullandığını fark ettiler. Biri bunun satışa daha yakın olduğunu düşünürken, diğeri stratejiye daha yakın olduğunu düşünüyordu. Oysa yıllarca aynı departmanda yan yana oturuyorlardı. Farklı algıları, işlerine yaklaşımlarını, kaynakları nasıl kullandıklarını, müşterilerle nasıl ilgilendiklerini ve hatta zamanlarını nasıl geçirdiklerini etkiledi.

Karmaşık sözleşmeleri müzakere eden zeki avukatlar, sözleşmede kullanılan terimleri tanımlayan bir bölüme ihtiyaç duyduklarını bilirler. En sıradan kelimelerin bile yoruma açık olduğunu fark ederler. Tarafların aynı kelimelerin anlamı konusunda farklı fikirleri varsa, fikir birliği sağlanamadığı için tüm sözleşme tehlikeye girebilir.

Bu durum, yanlış yorumlama olasılığının çok yüksek olduğu günlük dilde daha da önemlidir. Ancak insanlar nadiren konuşmalarının terimlerini tanımlarlar. Daha da nadiren de belirsiz görünen bir şeyi sorgularlar.

Yanlış yorumlama örnekleri çoktur. Bir gayrimenkul geliştirme firmasının kurucusu Anup Misra, “Müşteri, sunulan mimari hizmet paketi için 430.000 dolarlık ücretin çok fazla olduğunu söyledi” dedi. “Aklında hangi ücreti olduğunu bize söylemedi.” Sonunda, müşteriden “mimari hizmet paketi”nin ne anlama geldiğini tanımlaması istendi. Müşterinin, ilk ücrette belirtilenden daha az hizmet istediği ortaya çıktı. Nihai ücret, iş kapsamının yarısı için 230.000 dolar oldu. Anlaşmazlık çözüldü.

Bob Brown, oğlunun lise notlarından memnun değildi. Oğlu Alex'i yakından sorguladıktan sonra, Alex'in notlarının istediği üniversiteye girmek için "yeterince iyi" olduğunu düşündüğünü öğrendi. Bob, on dört yaşındaki oğlunu bir üniversite kabul danışmanıyla tanıştırdı ve danışman Alex'e notlarının yeterli olmadığını söyledi. Kimin haklı olduğu konusunda Alex ile tartışmak yerine, Bob saygın bir üçüncü şahıs kullanarak ona üniversiteye girmenin gerçek standartlarının ne olduğunu göstermeye yardımcı oldu. Merck'te sağlık bilimleri danışmanı olan Bob, "Mükemmel çalıştı," dedi. Alex, Wisconsin Üniversitesi'ne girdi ve elektrik mühendisliği öğrencisi olarak 3.8 ("A") ortalamasını korudu.

Birkaç yıl önce Suudi Arabistan'ın Riyad şehrinde yöneticiler için üç günlük bir müzakere atölyesi düzenledim. Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşamış bir yönetici şöyle dedi: "Biliyorsunuz, Amerika Birleşik Devletleri'nde bir restoranda kahveye ihtiyacınız olduğunda, bardağınızı kaldırıp ileri geri sallarsınız. Garson gelir ve bardağınızı doldurur. Ama bunu Suudi Arabistan'da yaparsanız, garson bardağınızı elinizden alır. Ve sizi mükemmel bir şekilde anladıklarını düşünürler." İşte böyle farklı algılarla dolu bir günü hayal edin.

İnsanlar milyonlarca farklı şekilde kişisel çatışmalara giriyorlar çünkü "Söylediklerini gerçekten düşündüğüm gibi mi kastediyorlar?" sorusunu sormamış oluyorlar. Psikolojide bu hataya *temel atıf hatası* denir. Herkesin olaylara sizin gibi tepki verdiğini varsayarsınız.

Birine sert bir şekilde, “Burası çok sıcak!” dediğinizde ve o kişi “Üşüyorum” diye cevap verdiğinde, yanlış cevap “Yanılıyorsun!” demektir. İnsanlar olaylara farklı şekillerde tepki verir. Tüm karşılaşmalarınızda bunun ne kadar farkında olursanız, o kadar az çatışma yaşar ve o kadar çok sorun çözersiniz. Bu, onların algılarının sizin önerilerinizden daha önemli olduğu anlamına gelir; yani, onları ikna etmek istiyorsanız.

Şirketlerde etkili iletişim kuramamak pahalıya mal olur: daha fazla masraf ve hayal kırıklığı, daha düşük verimlilik ve hizmet, müşteri kaybı, kötü yanıt süresi (rekabetçi tehditler de dahil), kolektif bilgeliğin avantajlarından yararlanamama, kaybedilen fırsatlar, organizasyonu kurmak için daha az zaman. Büyük bir şirket, bu kaybı çalışan başına haftada 3,5 saat olarak hesapladı: 500 çalışanı olan bir şirket için bile yılda milyonlarca dolar.

ALGILAMA AÇIĞINI KAPATMAK

Bu iletişim ve algı sorunlarını nasıl çözebiliriz? Öncelikle şunu anlamalısınız ki, bu sorunlar her zaman, her yerde ortaya çıkar. İlk olarak, ikinizin de aynı şeyi kastettiğinden emin olmak için kullanılan dili sorgulayın.

JPMorgan Chase'te yönetici direktör olan Jocelyn Donat, iki yaşındaki yeğeni Annalisa'ya yatmadan önce, "Şimdi teyze Jocelyn'den bir hikaye dinleme zamanı," dedi. Yeğeni hemen, "İki hikaye," diye karşılık verdi. Bir süre karşılıklı konuşmanın ardından Jocelyn sonunda yeğenine neden iki hikaye istediğini sordu. Cevap, "Çünkü yorgun değilim," oldu. Daha uzun bir hikayede anlaştılar. Her ikisinin de hikaye uzunluğuna dair farklı bir algısı vardı.

Bundan böyle biriyle anlaşmazlık yaşadığınızda kendinize şu soruları sorun: (a) Ben ne algılıyorum? (b) Onlar ne algılıyor? (c) Bir uyumsuzluk var mı? (d) Varsa, neden?

Hayatınızın bazı dönemlerinde bunu plansız ve düzensiz bir şekilde yapmış olabilirsiniz. Şimdi ise bu tür soruları müzakere repertuarınızın belirli ve bilinçli bir parçası haline getirmelisiniz. Bu, her iki tarafın önyargılarını anlamanız, algılarını dile getirmeye çalışmanız ve ardından kendi algılarınızı açıklamanız gerektiği anlamına gelir.

İşte aynı kelimeleri içeren iki ifade. Birinci ifade: “New York şehrine gidiyorum. Sen nereye gidiyorsun?” İkinci ifade: “Sen nereye gidiyorsun? Ben New York şehrine gidiyorum.” Deneyimler gösteriyor ki, ikinci cümle karşıdaki kişi tarafından birinci cümleden çok daha sık duyuluyor. Birine önce kendi görüşlerini sorduğunuzda, ona değer verdiğinizi gösterirsiniz, bu nedenle o kişi sizin söyleyeceklerinizi dinlemeye çok daha istekli olur.

İki cümle, aynı kelimeler, farklı sıralama. Bu araçların, onları zaten bilmeyenler için görünmez olduğunu söylememin bir nedeni var.

İşte bu yüzden birini sözünü kesmek genellikle anlamsızdır. Birinin sözü kesildiğinde, kafasında hâlâ aynı şeyler dönüp durur. Çoğunlukla sizi duymazlar. Sözünüzün kesilmesinden dolayı sinirlenirlerse, dinleme olasılıkları daha da azalır. Bir görüşmede öncelikle onları sizi dinlemeye *hazır* hale getirmelisiniz.

Çoğu insan gerçeklerle başlar. “Piyasa koşullarına göre bu ev için size 200.000 dolar teklif ediyorum.” Ancak gördüğümüz gibi, gerçekler insanların anlaşmaya varıp varmamasının nedeninin %10'undan daha azını oluşturuyor. Diğerleri ise rasyonel “çıkarları” açıklayarak müzakereye başlar. “Konut fiyatları düşmeye devam ediyor, bu yüzden şimdi satmak en iyisi.”

Fakat ne gerçekler ne de akılcılık dünyadaki insanların çoğuna hitap etmiyor. Aksine, en baştan başlamamız gerekiyor: Karşıdaki kişi beni dinlemeye hazır mı? Bunu bilmek için, onların kafalarındaki resimleri, algılarını ve duygularını, sizi ve dünyanın geri kalanını nasıl gördüklerini anlamanız gerekir. Bunu yapmazsanız, bir başlangıç noktanız olmaz. Sadece karanlıkta dolaşıyorsunuz demektir.

Yukarıdaki örnekte, şöyle bir şey deneyebilirsiniz: "Merhaba, ne güzel bir eviniz var. Ne zamandır burada yaşıyorsunuz?"

Algılarınızı açıklamak yapmanız gereken en son şeydir. Öncelikle *onların* algılarını öğrenin.

Büyük bir hayat sigorta şirketinde hesap yöneticisi olan Tim McClurg'a bir aracı tarafından şirketin fiyatlarının %15 fazla yüksek olduğu söylendi. Tim, aracının algıları hakkında daha yakından sorular sordu. Aracının yüksek fiyatlarda neyi beğenmediğini merak etti. Tim, "Aracı, kendi müşterilerinin gözünde iyi görünmesini sağlayacağımızı düşünmedi," diye fark etti. Bu yüzden aracıya, karma bir fiyatla ek hizmetler içeren bir paket sundular.

Karşı tarafın veya tarafın algılarını öğrenmenin iyi bir yolu soru sormaktır. Müzakerede sorular, ifadelerden çok daha güçlüdür.

Bir açıklama sizi söylediğiniz şeye bağlar; size hiçbir bilgi kazandırmaz ve karşı tarafa hedef alma imkanı verir. Hedef siz olursunuz. Öte yandan bir soru sizi bağlamaz, genellikle bilgi edinmenizi sağlar ve isterseniz hedef alma imkanı verir. Sorular karşı tarafın dikkatini kendi üzerine çeker.

Müzakerede söylediğiniz hemen her şey bir soru olmalıdır. Bu, karşı tarafın gerçekten de ilk başta düşündüğünüz şeyi mi iletmek istediğini anlamanıza yardımcı olur.

Washington DC'deki Uluslararası Finans Kurumu'nda (Dünya Bankası) kıdemli yatırım yetkilisi olan Damian Olive, bankanın yatırım yaptığı

Meksikalı bir şirketten finansal bilgi alamıyor, hatta telefonlarına bile cevap verilmiyordu.

Damian tehdit etmek yerine, Meksika şirketinin ne gibi sorunlar yaşıyor olabileceğini düşündü. Her şeyin yolunda olup olmadığını soran bir not gönderdi. "Müşterinin finansal bilgileri hemen toplamak için zamanı, parası veya personeli olmadığını öğrendik," dedi. Firma mahcup oldu. Sonunda şirket, bilgileri azar azar vermeyi teklif etti. Gereksiz bir patlama önlendi.

İfadelerinizi sorulara dönüştürmeyi deneyin. “Bu adil değil!” demek yerine, “Sence bu adil mi?” demeyi deneyin. Oğlunuza “Odanı temizle!” demek yerine, “Odan neden temiz değil, söyleyebilir misin?” demeyi deneyin. Şimdi, cevabı beğenmeyebilirsiniz. Ama unutmayın, müzakere sorunuzun cevabıyla bitmez. Siz bittiğine karar verene kadar bitmez.

Sorular sormak, karşı tarafa da sohbete katılma şansı verir. Değerli bir şeyler öğrenebilirsiniz. En azından, önce onların görüşlerini sorarak, onlara değer verdiğinizi göstermiş olursunuz.

Jack Douglass, bir müşteriyi şirketinin yeni internet sitesini kullanarak ürün sipariş etmeye ikna etmeye çalışmış ancak başarılı olamamıştı. Mevcut sistemde, müşteri kimyasal ürünleri almak için günde birkaç kez şahsen mağazayı ziyaret etmek zorundaydı. Yeni internet sistemiyle ise müşteri, haftada sadece bir kez bilgisayar üzerinden sipariş verebilecekti.

"Çok sinirlendi," dedi Jack. "İnterneti kullanmak zorunda kalırsa artık bizden alışveriş yapmayacağını söyledi." Bunun üzerine Jack, nazikçe onun alışveriş alışkanlıkları hakkında sorular sordu.

“Asıl sorununu anladım,” dedi Jack. “İnsanlarla ilgili bir sorundu. İnsanlarla iletişimi seviyordu. Yerel halkımızın işlerini korumak istiyordu.” Jack, yeni internet sisteminin sevdiği insanların işlerini elinden almayacağını ve onlardan yine de tavsiye alabileceğini açıkladı. Ancak, şirketin stok dağıtımını daha verimli hale getirecek ve arkadaşlarının daha az fatura kesmesine ve daha az ek iş yapmasına neden olacaktı. Müşteri internet üzerinden sipariş vermeye başladı.

Birçok insan bunun için sabrının olmadığını söylüyor. Aslında, kişilerarası ilişkileri bu şekilde yürütmek uzun vadede çok zaman kazandırıyor. Diyalog daha az düşmanca, daha az duygusal ve sonuçta daha ikna edici hale geliyor.

Jordan Robinson, yakınlarda oturan "çekici bir kadından" beklenmedik bir telefon aldı. Kadın onu öğle yemeğine davet etti. Yanında iki kadın

arkadaşıyla geldi ve hepsi ona iltifatlar yağdırıp sorular sordu. Gururlanan Robinson, onlara cevap verdi. Sonunda şüphelenmeye başlayıp sorular sormaya başlayınca, ona 450 dolara yaşam kalitesini iyileştirme üzerine bir seminer satmaya çalıştıklarını öğrendi. Reddedince, yüksek baskılı satış taktikleri başladı. "Soru sormayarak iki saatimi boşa harcadım," dedi.

Soru sormak için kaba olmanıza gerek yok. Birçok insan soru sormanın düşmanca bir davranış olarak algılanabileceğini varsayar. Ancak soru sormanın birçok yolu vardır. Benim favorilerimden biri, biraz eski moda TV karakteri Columbo'nun taktiğidir: "Bana yardım edin, kafam karıştı..." Bu, karşıdaki kişiden yardım istemenin güçlü bir yoludur.

İşte iş birliğine dayalı bir şekilde ifade edilen bir başka güçlü soru: "Lütfen burada nerede yanlış yaptığımı söyleyin." Eğer size nerede yanlış yaptığınızı söylerlerse, bir sonraki müzakerede size yardımcı olacak bilgi edinmiş olursunuz. Tekrar ediyorum, siz bittiğini söyleyene kadar müzakere bitmiş sayılmaz. Eğer karşıdaki kişi size nerede yanlış yaptığınızı söyleyemezse, daha ikna edici hale gelirsiniz.

Meslektaşımdan CEO'ya kadar herkesten nerede yanlış yaptığımı söylemelerini istiyorum. Bu küçük bir şey ama unutmayın, müzakerelerde kullanılan kelimeler son derece önemlidir.

Önemli olan hassasiyettir. Ayrıntılarda şeytan değil, tanrı gizlidir. Düşüncelerinizi, umutlarınızı, hayallerinizi, duygularınızı ve genel olarak bilgilerinizi iletirken ne kadar hassas olursanız, yanlış anlaşılma ve başarısız bir müzakere olasılığı o kadar azalır.

İLETİŞİM AÇIĞI VE NASIL GİDERİLECEĞİ

Columbia İşletme Okulu'nda verdiğim bir dersin başında, "Buradan Broadway'e nasıl giderim?" diye sordum. Birisi, "Broadway'e ulaşana kadar 118. Cadde'den aşağı doğru gidin" dedi.

Sonra sordum: “118. Cadde'ye nasıl giderim?” Dediler ki: “Kampüsün kuzeyine doğru gidin.” Ben de karşılık verdim: “Kampüse nasıl giderim ve kuzey hangi yönde?” Onlar: “Binanın dışına çıkın.” Ben: “Binadan nasıl çıkarım ve hangi çıkıştan?” Onlar: “Asansörle birinci kata çıkın.” Ben: “Asansör nerede?” Onlar: “Sınıftan çıkın.” Ben: “İki kapıdan hangisi?”

Bu zorlu süreci atlattıktan sonra, neden bu kadar sık iletişim hatası yaptığımız ve bunun da çatışmalara ve başarısız anlaşmalara yol açtığı açıkça ortaya çıktı. Karşı tarafın kafasında belirli bilgi ve imgeler olduğunu varsayıyoruz. Ancak bu bilgi ve algılar çoğu zaman mevcut değil. Onları ikna etmek istiyorsanız, en baştan başlamalı ve adım adım ilerlemelisiniz; kendi hızınızda değil, onların hızında.

Etkili iletişimin temel bileşenleri şunlardır: (1) her zaman iletişim kurun, (2) dinleyin ve sorular sorun, (3) değer verin, suçlamayın, (4) sık sık özetleyin, (5) rol değişimi yapın, (6) tarafsız olun, (7) hedefleri açıkça ifade edin, (8) ilişkiye zarar vermeden kararlı olun, (9) küçük sinyallere dikkat edin, (10) algısal farklılıkları tartışın, (11) nasıl taahhütte bulunduklarını öğrenin, (12) karar vermeden önce danışın, (13) kontrol edebileceğiniz şeylere odaklanın ve (14) kimin haklı olduğu konusunda tartışmaktan kaçının.

ÖNCELİKLE: İLETİŞİM *KURMANIZ* ŞART.

Bu, genel kanıya aykırıdır, ancak göz ardı edilmesi kötü sonuçlara yol açar. En uç durumlar dışında (örneğin, sevdiğiniz birine zarar vermişlerse), diğer kişiyle konuşmayı denemelisiniz - onlardan nefret etseniz bile.

Çünkü onlarla konuşmazsanız, onların söyleyeceklerini dinlemeye bile değer vermediğiniz anlamına gelir. Bu da başlıca alternatifleri anlaşma olmaması, dava veya savaş haline getirir. Onlarla konuşursanız, ya bir anlaşma sağlamak ya da üçüncü şahıslar önünde onlara karşı aşırı ifadeler kullanmak için kullanabileceğiniz bilgiler edinebilirsiniz.

Karşınızdaki kişi hakkında, düşmanınız da dahil olmak üzere, ne düşünürseniz düşünün, ne yapacağınıza karar vermeden önce onların ne düşündüğünü öğrenmek daha akıllıca değil mi? Saldırı kararı bile olsa.

Konuşmak güç göstergesidir. Konuşmamak ise zayıflık göstergesidir. Oysa bu, yaygın inanışın tam tersidir. İşler yolunda gitmediğinde, sendika temsilcilerinin, spor müzakerecilerinin, avukatların, diplomatların ve her türden liderin görüşmeyi terk etmelerine hayret ediyorum. Bu, işlerin yolunda gitmeyeceğinin *garantisidir* . Bunun ne anlamı var ki?

Oysa dünyanın dört bir yanında insanlar, doğru şeyi yaptıklarını düşünerek müzakereleri terk ederek baltalıyorlar. Zayıf görünmekten korkuyorsanız, neden "Merhaba, yapmak isteyebileceğiniz her türlü tavizi dinlemek için buradayım" demiyorsunuz? Her şey, olayların nasıl çerçevelendiğine bağlı.

2002 yılında eski İsrail Başbakanı Ariel Şaron, Filistin Kurtuluş Örgütü'nün o zamanki lideri Yasser Arafat'ı yirmi yıl önce öldürmesi gerektiğini söylemişti. Bu açıklama tek başına Şaron'u kötü bir müzakereci yapmaz. Onu kötü bir müzakereci yapan şey, en azından o durumda, Şaron'un söylemediği şeydi. Şaron şöyle demeliydi: "Arafat, senden nefret ediyorum, seni yirmi yıl önce öldürmeliydim... *Konuşmalıyız!* "

Eğer Sharon şiddeti sona erdirecek bir anlaşmaya varmak istiyorsa, ikisi arasındaki duygular ne olursa olsun, Arafat ile konuşması gerekiyordu. Bu aynı zamanda, durumu *iyileştirebilecek* bilgiler edinebileceğiniz her türlü kişiyle konuşmak anlamına da gelir. Buna, aksi takdirde teröristlere sempati

duyabilecek kişiler de dahildir. Onlarla konuşmanın onları meşrulaştıracağından endişeleniyorsanız, kimin müzakere edeceği ve bunun nasıl çerçeveleneceği konusunda kademeli adımlar atın.

FBI, Ulusal Güvenlik Ajansı ve rehineler ve teröristlerle ilgilenen diğer federal kurumlar, bu araçları öğrenmek için Wharton'daki müzakere atölyelerimize personel gönderdi. Afganistan'daki bazı askeri birlikler de şu anda Taliban'a karşı koalisyonlar kurmak için bu iletişim araçlarını kullanıyor. Bu konuya 15. Bölümde , Kamu Sorunları başlığı altında daha detaylı değineceğim.

İşte sezgisel olmayan bir başka iletişim aracı: birçok müzakereci, müzakerelere başlamak veya yeniden başlamak için karşı taraftan tavizler talep eder. Bu televizyonda iyi görünür ve müzakereciyi seçmenleri nezdinde güçlü ve sert biri olarak gösterir. Ancak çoğu zaman etkisizdir. Daha da kötüsü, düşmanlığa ve bazen de misillemeye yol açar.

Sizinle bir tür ilişkim olmadığı sürece, size gönüllü olarak hiçbir şey vermeyeceğim. Sizinle konuşma ayrıcalığı için benden bir taviz mi istiyorsunuz? İlk cevabım, gidin göle atlayın! Görüşmelerimiz sırasında bir ilişki geliştirirsek, dün yaşadığınız bir yaralanma için bir şeyler de dahil olmak üzere tavizler yerinde olabilir. Ama görüşmelerin başında - güven veya ilişkimiz yokken - asla.

“Önce bir taviz verin, sonra konuşuruz” anlayışı, işi tersinden ele almaktır. Önce konuş, sonra teklif.

ONLARIN SÖZLERİ VE ALGILARI SİZİNKİLERDEN DAHA ÖNEMLİDİR

Bu da bu sayfadaki listedeki ikinci noktayı gündeme getiriyor: Karşı tarafı dinlemek ve sorular sormak. Algılarını doğrulamak. *Sizin* söylediklerinizi *onların* söylediklerinden daha az önemlidir. Sizin söylediğinizi düşündükleriniz, onların duyduklarını düşündüklerinden daha az önemlidir. Onları ikna etmek için, sözlü ve sözsüz olarak söylediklerini dinlemeniz gerekir. Onları ne kadar suçlamaya çalışırsanız, o kadar az dinlerler. Onlara ne kadar değer verirseniz, o kadar çok dinlerler. Bu, çocuklar, devlet yetkilileri, satış temsilcileri ve müşteriler de dahil olmak üzere neredeyse herkes için geçerlidir.

Sigorta satışında çok başarılı olan amcam, potansiyel bir müşteriyi ziyaret eder ve birkaç soru sorardı. Yaklaşık bir saat boyunca konuşurlardı. Bu sürenin sonunda müşteri genellikle sigorta satın alırdı. "Vay be, ne kadar iyi bir sohbetçiymişsin!" derlerdi amcama.

Çoğu insan konuşarak kendini ikna eder. Karşı taraf size hakaret eder ve tehdit ederse, doğru yanıt "Daha fazla bilgi ver" olmalıdır. Bir insan hakkında ne kadar çok şey bilirseniz, nasıl düşündüğünü o kadar iyi anlayabilir, kafasındaki imgeleri o kadar iyi canlandırabilirsiniz. Ve o kadar iyi bir müzakereci olursunuz.

Bunu yapmamak felaket sonuçlara yol açabilir. Etrafınıza bakıp "uzmanların" yanılması nedeniyle yapılan, gözle görülür ve maliyetli hataların sayısını görmek öğretici olacaktır.

1972'de İsrailli Olimpiyat sporcularının kaçırılması sırasında Alman yetkililerinin yaptığı hatalar hakkında çok şey yazıldı. Münih'teki yetkililer düşmanca, bölücü ve küçümseyici davrandılar. Alman keskin nişancılar, rehineler hâlâ silah zoruyla tutulurken teröristlere ateş açtı. Teröristler on bir rehineyi öldürdü. Ruslar, 1995'te Çeçen bir savaş ağasıyla yapılan müzakerelerde aynı taktikleri kullandı ve bunun sonucunda yüzden fazla rehine öldü.

Birkaç yıl önce, büyük bir Sun Belt şehrinin polis teşkilatından bir rehine müzakerecisi Wharton'a gelerek, başarısız bir rehine müzakeresinin, son derece duygusal bir adamın kız arkadaşını öldürmesiyle sonuçlandığını

anlattı. Kız arkadaşı ondan yeni ayrılmıştı ve adam onu silah zoruyla rehin tutuyordu.

Rehine müzakerecileri, "kitaba göre" aldıkları eğitimden öğrendikleri sert taktikleri kullandılar; örneğin daireye gaz bombası attılar.

Yukarıda belirtildiği gibi, bu tür taktikler insanları istikrarsızlaştırmaya, onları daha duygusal, daha tahmin edilemez ve genellikle daha aşırı hale getirmeye eğilimlidir.

Peki, rehine müzakerecileri neden adamın algılarını yeterince düşünmediler? Kız arkadaşının ayrılması onu açıkça perişan etmişti. Ona insan olarak değer verilerek sakinleştirilmesi gerekiyordu.

Müzakerecinin konuşmasının ardından yapılan bir tartışmada, rehine müzakerecilerinin kız arkadaşının onu hâlâ sevdiğini ve işlerin yoluna girebileceğini söyleyebileceklerini öne sürdüm. Kız arkadaşı zeki olsaydı, bunu kabul edebilirdi. Adam perişan haldeydi; teselli edici sözler duymayı çok istiyordu. Durum kurtarılabilirdi. Rehine müzakerecisi, sonucun farklı olabileceğini fark edince bembeyaz kesildi.

Son yıllarda birçok rehine müzakerecisi bu tür aşırı taktiklerden vazgeçti. Ancak şimdi her türlü durumda birçok müzakereci, başkalarının kendi çıkarlarına olmayan şeylerden vazgeçmelerini sağlamak için sahte nezaket kullanıyor. İnsanlar sahte iltifatlarla manipüle edildiklerini düşünürlerse, tıpkı eski, düşmanca taktikler kullanılıyormuş gibi duygu, istikrarsızlık ve tehlike ortaya çıkar. Bu, yukarıda bahsedilen Güneş Kuşağı rehine stratejisinden farklıdır, çünkü o strateji taraflara zarar vermek için değil, onlara yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Onlara değer verin, onları suçlamayın.

Son elli yılda hem çocuklarla hem de yetişkinlerle yapılan çalışmalar, insanları suçlamanın performansı ve motivasyonu düşürdüğünü gösteriyor. Öte yandan, insanları övmek her ikisini de iyileştiriyor. 2. bölümde onlara değer vermekten bahsetmiştim. İşte iletişim kısmı.

Aşağıda, daha az yetenekli (ve muhtemelen daha az başarılı) müzakerecilerin repertuarının ne kadar çok olumsuzluk içerdiğini gösteren bir çalışmanın sonuçları yer almaktadır.

MÜZAKERE DAVRANIŞI	YETENEKLİ MÜZAKERECİLER	ORTALAMA MÜZAKERECİLER
Saat başına sinir bozucu unsurlar: kendini övme, dolaylı haksızlık	2.3%	10.8%
Sayı başına seçenekler	5.1%	2.6%
Suçlama	1.9%	6.3%
Bilgi paylaşımı	12.1%	7.8%
“Uzun vadeli” yorumlar	8.5%	4.0%
“Ortak zemin” yorumları	38.0%	11.0%

Deneyimli müzakerecilere kıyasla, ortalama müzakereciler suçu üç kat daha fazla atar, yaratıcı seçeneklerin yarısını değerlendirir, ortak zemin arama oranı üçte birin altında kalır, çok daha az bilgi paylaşır, uzun vadeli konular hakkında yorum yapma sayısı yarı yarıya daha azdır ve karşı tarafı rahatsız eden gereksiz yorumların sayısı dört katından fazladır.

Negatiflik arttıkça müzakere başarısı da azalır. Nokta.

DUYDUKLARINIZI ÖZETLEYİN

Sıklıkla duyduğunuzu düşündüğünüz şeyleri özetleyin ve kendi kelimelerinizle karşı tarafa aktarın. Bu, onlara değer verdiğinizi gösterir ve ikinizin de aynı fikirde olduğunuzdan emin olmanızı sağlar. Sizi dinlediklerini görürler, bu da onların da sizi dinleme olasılığını artırır. Ve eğer tam olarak doğru anlamadıysanız, yanlış anlaşılmayı düzeltebilirler.

Şunu vurgulamak gerekir ki, siz her şeyi son derece açık ve net bir şekilde anlattığınızı düşünseniz bile, karşı tarafın (müşterileriniz, arkadaşlarınız, rakipleriniz veya eşiniz) aynı şekilde anladığı anlamına gelmez.

Ayrıca, bilgileri, olayları doğru perspektife oturtacak şekilde paketleme veya çerçeveleme şansı da verir: "Anladığım kadarıyla, bizim ürünlerimizi onlarınkinden daha çok beğeniyorsunuz ama yine de onlarınkini alıyorsunuz." Veya "Bölümde en yüksek notu aldım ama diğerleri alırken ben bonus alamıyorum. Doğru mu anladım?" Veya "Oğlum, karnende B ve C notları almış olmana rağmen, yine de Ivy League okuluna girebileceğine inanıyorsun, öyle mi? Nasıl yani?"

Los Angeles'ta danışmanlık yapan Lori Christopher'a Citibank, kredi kartı için yıllık %17,9 faiz uyguluyordu. Başka bir banka ise ona %11,6 faiz teklif ediyordu. Citibank müşteri hizmetleri temsilcisi geri adım atmadı. Lori, "Yani," dedi, "bana %17,9 faiz oranıyla kartımdaki bakiyeyi %11,6 faiz oranı sunan diğer bankaya aktarmam gerektiğini mi söylüyorsunuz?" Bu, Citibank temsilcisi için her şeyi netleştirdi. Lori %8,9 faiz oranıyla kredi aldı. Çerçeveleme onlara bir tablo çiziyor.

ROL DEĞİŞİMİ

Rol değişimi, kendinizi karşı tarafın yerine koymak anlamına gelir. Bu kitapta yer alan en önemli araçlardan biridir. Karşıdaki kişinin algılarını, maruz kaldığı baskıları, hayallerini ve korkularını daha iyi anlamanızı sağlayacaktır. Başka bir deyişle, insanları anlamak için onların acılarını, mutluluklarını ve belirsizliklerini hissetmeye çalışmalı ve müzakere stratejinizde bunu ele almalısınız. Ve bunu denediğinizi onlara bildirmelisiniz.

Binlerce başvuru arasından, yaklaşık elli diğer MBA mezunuyla birlikte bir öğrenciye Citigroup'ta iş teklif edildi. MBA öğrencilerimin çoğu gibi, ne kadar para teklif edilirse edilsin, daha fazla para istiyordu. Öğrenci yardım almak için bana geldi.

“Hedefleriniz neler?” diye sordum. Öğrenci, şirkette daha hızlı yükselmek için MBA mezunları arasında kendini farklılaştırmak istediğini söyledi. Ayrıca, kendisini işe alan başkan yardımcısının da akıl hocası olmasını istediğini belirtti.

Hedefleri teker teker ele almamız gerektiğini söyledim. "Öncelikle, eğer hedefiniz kendinizi farklılaştırmaksa ve çoğu MBA mezunu daha fazla para talep ediyorsa, daha fazla para istemek kendinizi nasıl farklılaştırır?" dedim.

“Haklısın,” dedi. Eylemlerinizin hedeflerinize ulaşıp ulaşmadığını görmek her zaman iyi bir fikirdir. “Pekala,” dedim, “ikinci noktaya geçelim. Akıl hocası olarak istediğin bu adam kim?”

Öğrenci, bunun bir önceki yaz birlikte çalıştığı rektör yardımcısı olduğunu söyledi. Rektör yardımcısının, gelecek Eylül ayında elli yeni çalışanı çeşitli departmanlarda görevlendirecek yeni bir program geliştirdiğini ve programın uygulanması konusunda endişeli olduğunu belirtti.

Ben de şöyle dedim: "Kendinizi başkan yardımcısının yerine koyun. Onun umutları ve korkuları neler? Ona nasıl yardımcı olabilirsiniz?"

Öğrenci, rolleri tersine çevirerek kendini rektör yardımcısının yerine koydu ve ne yapması gerektiğini anladı. Rektör yardımcısını aradı ve iş için içtenlikle teşekkür etti. Ardından öğrenci, rektör yardımcısının kendisine

akıl hocalığı yapmasını umduğunu söyledi. Karşılığında, öğrenci aradaki on ay boyunca elinden gelen her türlü yardımı yapmaya gönüllü oldu. Öğrenci, insanlarla röportaj yapmayı, araştırma yürütmeyi ve gerekli diğer idari görevleri yerine getirmeyi teklif etti.

"İlginç," dedi başkan yardımcısı. "Sizi bir iki dakika beklemeye alayım. Hemen size geri döneceğim."

Başkan yardımcısı telefona geri döndüğünde, “Size iki şey söyleyeceğim. Birincisi, size hemen 15.000 dolarlık bir bonus veriyorum. İkincisi, önümüzdeki ay Citigroup'un dünya çapındaki yönetim kurulu toplantısına gelip Citigroup'un başkanı ve CEO'suyla görüşmenizi istiyorum.” dedi.

O öğrencinin kariyeri şekillendi. Binlerce çalışanı ve neredeyse yarım trilyon dolarlık varlığı olan bir şirkete katılmadan önce bile, şirketi yöneten iki kişiyle tanışmıştı. Ve bu, sıradan bir olaydan fırsat yaratmak ve bu kitaptaki müzakere araçlarını kullanmak sayesinde oldu. Rol değişimi, karşı tarafın algılarına karşı son derece duyarlı olmanıza yardımcı olacaktır.

İnsanlar çoğu zaman duygularını ifade edemezler. Sizin göreviniz, insanların yorumlarının ardında gerçekten ne olduğunu bulmaktır. Bunu nasıl yaparsınız? Onlar hakkında daha fazla şey öğrenmeye çalışarak, kendinizi onların yerine koyarak, kafalarındaki resimleri görmeye çalışarak.

Bir keresinde Montreal'de bir giyim tedarikçisi olan Comark'a danışmanlık yapmıştım. Alıcılardan biri olan Katherine Korakakis, Çinli üreticisiyle teslimat sorunları yaşıyordu. Derste, son görüşmelerine dayanarak fabrika sahibinin rolünü canlandırdı. Birdenbire durdu.

“Şimdi hatırladım,” dedi. “Bir sıra tişörtün önünden geçtik. Adam bize bir tur yaptırıyordu. Raftan bir tişört alıp sergiledi. 'Bu Kathy'nin tişörtü,' dedi.” Kathy o anda, bu dükkan sahibinin on binlerce tişört üretmesine rağmen, Comark için tişört üretmediğini fark etti. Tişörtleri Kathy için üretiyordu. Dükkan sahibinin onun sorunu olmadığını, çözüm olduğunu anladı.

Ona bir hediye gönderdi. "Benim için" yaptığı tüm bu harika gömlekler için teşekkür etti. Onu aradı. Sonunda gömleklerin gecikmesinin sebebinin kendi kumaş tedarikçisiyle yaşadığı sorunlar olduğunu itiraf etti. Bunun Kathy ve tedarikçisinin birlikte çözmesi gereken yaygın bir sorun olduğu ortaya çıktı. Müzakereye yaklaşımı tamamen değişti.

Başkasının bakış açısından düşünmek çoğu zaman şaşırtıcı sonuçlar doğurur. Tıp öğrencisi ve işletme yüksek lisansı yapan Barbara Troupin, Philadelphia'nın yoksul bir bölgesindeki bir klinikte çalışıyordu. Bir gün, bakımsız görünen bir kadın hamilelik testi istemek için kliniği ziyaret etti.

Daha fazla sorgulama sonucunda Barbara, kadının (a) bir fahişe olduğunu, (b) kokain bağımlısı olduğunu, (c) korunmasız cinsel ilişkiye girdiğini, (d) pezevengi tarafından düzenli olarak dövüldüğünü, (e) hamile kalırsa mesleğini icra edemeyeceğini, (f) babanın kim olduğunu bilmediğini, (g) hamile kalırsa pezevengi tarafından daha fazla dövüleceğini, (h) hamile kalırsa kürtaj yaptırmak istediğini, (i) fakir olduğunu, (j) düşük eğitim seviyesine sahip olduğunu ve (k) daha önce hiç kliniğe gitmediğini keşfetti.

Sınıftan bu durumu analiz etmeleri istendi. Sadece birkaç öğrenci bu kadının neden hamilelik testi için kliniğe geldiğini sorgulamayı düşündü. Açıkça görüldüğü üzere evde hamilelik testi kitleri mevcut. Bu kadının oraya gelmiş olması bile bir yardım çağrısıydı. Hamilelik testi için orada değildi. İnsanların sadece görünüşte ne söylediklerine değil, aslında ne söylediklerine de dikkat etmek çok önemlidir.

Barbara kadına bir gebelik testi verdi ve onunla seçenekleri hakkında konuştu. Bu seçenekler arasında, onu istismar eden pezevenkten uzakta, başka bir şehirdeki bir rehabilitasyon merkezinde kalmak da vardı.

Yanılıyor olsanız bile, başkaları onları anlamaya çalıştığınız için size minnettar kalacaklardır.

Karşı tarafın yerine geçmeyi deneyin. Meslektaşlarınızın sizi canlandırmasını sağlayın. Bir müzakere simülasyonundan geçin. Çok fazla karmaşık teoriye ihtiyacınız yok. Sadece nasıl pratik yapacağınızı bilmeniz, pratik yapma isteğiniz ve biraz zamana ihtiyacınız var. Bu sizi daha güçlü bir müzakereci yapacaktır.

DUYGUSUZ OLUN

“Sen bir aptalsın” ifadesine doğru yanıt nedir? “Git göle atla!” veya “Sen daha da aptalsın!” veya “Gece öl!” diye düşünebilirsiniz. Hepsi yanlış. Doğru cevap, “Neden aptal olduğumu düşünüyorsun?” olmalıdır.

Neden doğru cevap bu? Birincisi, bu müzakere veya bir sonraki müzakere için bilgi edinirsiniz. En iyi müzakereciler tarafsızdır ve bilgi istemeye devam ederler.

1. Bölümde de belirtildiği gibi, biri size "Senden nefret ediyorum" derse, nedenini sorun. Rakiplerinizde en çok neyi sevdiklerini ve sizde en az neyi sevdiklerini sorun. Sizi tehdit ederlerse, neden bu kadar öfkeli olduklarını sorun. Sadece duygularını ifade etme çabalarına değil, söylediklerinin ardında yatanlara da yanıt verin. Size sadece az bir şey bile söyleseler, onları ikna etmek için kullanabileceğiniz değerli bilgiler edineceksiniz.

Sağlık bilişim yöneticisi David Horrocks, beş günlük bir proje üzerinde çalışıyordu. David, "İkinci günün ortasında, bir ekip üyesi öfkeyle ve herkesin önünde beni kasten yanlış yönlendirdiğimi söyledi," dedi. David öfkesini belli etmedi. Bunun yerine, özellikle ne yaptığını sordu. David, "Ne istediğini anladığımda, onu kasten yanlış yönlendirmek için hiçbir nedenim olmadığını gösterdim," dedi. Karşı tarafın öfkesi hızla yatıştı ve ekip tekrar sorunsuz bir şekilde çalışmaya devam etti.

İş hayatınızda veya özel hayatınızda, etkili bir şekilde ele alınmadığı için gerginliğe veya kalıcı izlere yol açan kaç tane tartışmaya şahit oldunuz?

HEDEFLERİNİZİ BELİRTİN VE TEKRAR BELİRTİN

Hedef belirleme sadece müzakerenin başında yapılan bir şey değildir; hedeflerinizi sık sık gözden geçirmeniz gerekir.

Hâlâ aynı fikirde misiniz? Yeni olaylar veya bilgiler hedeflerinizi yeniden düşünmenize neden oldu mu? Eylemleriniz hâlâ hedeflerinizle tutarlı mı? Bir yere arabayla giderken, oraya ulaşmak için direksiyonla her türlü ayarlamayı yaparsınız; gerekirse yol engellerinden kaçınmak için dolambaçlı yollar da kullanırsınız. Müzakerede hedeflerinize ulaşma şekliniz de benzer şekilde ayarlanmalıdır.

Müzakere, kullanılan kelimelere ve tona son derece duyarlıdır. Düşmanca bir ton kullanırsanız, birine hakaret ederseniz, aksi davranırsanız, söylediklerinizin etkisi kaybolur. İnsanları rahatsız etmeden kararlı olabilirsiniz, örneğin, "Buna gerçekten ihtiyacım var ve işte nedeni." gibi. Alaycılık o an iyi hissettirebilir, ancak müzakerede genellikle etkisizdir. Alaycılığın kullanıldığı başarılı müzakereler görebilirsiniz. Bu kişiler alaycılıklarına rağmen başarılı olurlar, alaycılıkları sayesinde değil.

Dünyada birçok insan e-posta ile yaşıyor. Tüm şirketler varlıklarını e-postaya borçlu. 2009 yılında dünya genelinde *günde* 34 milyar e-posta gönderildi; bu, 1998'deki günde 15 milyon e-postanın iki bin katı. Yani 2009'da 10 trilyon e-posta gönderildi. Spam'i de dahil edersek, bu sayı beş kat daha yüksek.

E-posta iletişim aracı olarak ne kadar iyi? Çoğu insan "Berbat" diyor. Bunun bir nedeni, e-postanın tonlama içermemesi. Tofu gibi, alıcının o anki duygularının tadını alıyor. Karşıdaki kişi savunmacı bir tavır sergiliyorsa, ona saldırdığınızı düşünebilir. Mümkünse yüz yüze görüşmek veya telefonla konuşmak açıkça daha iyidir.

İletişim için e-posta kullanmanız gerekiyorsa, sorunları en aza indirmek için neler yapabilirsiniz? İşte bazı öneriler:

- Üslubu yeniden ekleyin. "Lütfen bu e-postayı şu şekilde algılayın..." diye başlayın ve ardından "dostane," "yapıcı eleştirel," "üzgün," "hayal kırıklığına uğramış" gibi kelimeler ekleyin. Bu, alıcının e-postayı sizin amaçladığınız üslupta okuma olasılığını artırır. En azından olumsuz tepkileri yumuşatacaktır.
- Aldığınız bir e-postaya ilk tepkinize dayanarak asla bir e-posta göndermeyin. Çoğu insan bunun yapılmaması gerektiğini bilir, ancak çok az insan bunu uygular. Amacınız ya işi halletmek ya da zaman kazanmaktır. Aslında, e-postayı saklayıp yarım saat sonra incelemek, gönderip yanlış bir izlenimi düzeltmek için saatler veya günler harcamaktan daha fazla zaman kazandırır.
- E-postayı göndermeden önce, karşıdaki kişinin en kötü ruh halindeyken nasıl okuyacağını düşünerek tekrar okuyun. Çoğu e-posta,

amaçlanandan daha agresif bir şekilde algılanır. Karşıdaki kişinin kafasında en kötü senaryoyu düşünün. Bu, riski azaltacaktır.

- Rol değişimi yapın. E-postada önce onlarla ilgili bir şeyden bahsedin; bu, kısa bir sohbetin eşdeğeri olabilir. "Umarım soğuk algınlığından iyileşmişsinizdir." "Çok kar yağdığını duydum." Bu, sizi daha çok bir insan gibi gösterir ve daha fazla insan temasının olduğu yüz yüze bir görüşmeye daha çok benzeyecektir.
- Üzgün veya kızgınken asla e-posta göndermemeye çalışın. Söylemek istemediğiniz şeyleri söylersiniz. İsterseniz e-postayı yazın, taslak olarak kaydedin ve daha sonra tekrar okuyun.
- E-postalarınızı kısa tutmaya çalışın. E-postalar, incelenmesi çok zaman alan karmaşık teklifler sunmak için en uygun yer değildir. Bir rapor göndermeniz gerekiyorsa, onu ek olarak gönderin; okumayı ne zaman istediğinizi ("uygun olduğunuzda" veya "önümüzdeki birkaç gün içinde") belirtin. Bu, onların zamanına saygı gösterir ve "Aman Tanrım, yine mi uzun bir e-posta!" demelerini önler.
- Özellikle hassas bir e-posta yazıyorsanız, göndermeden önce bir meslektaşınızdan veya arkadaşınızdan gözden geçirmesini isteyin. Yeni bir bakış açısı genellikle yardımcı olur.
- Eğer e-postayı göndermeniz gerekiyorsa ve kötü bir ruh halindeyken gönderiyorsanız, kendinizi denklemden çıkarın. E-postaya, "Gerçekten kötü bir ruh halindeyim, bu yüzden lütfen üslubumu mazur görün" veya affedilmesi gereken başka bir şey söyleyerek başlayın.
- Mizah, karşı taraf da mizahı aynı şekilde algılarsa etkili olur. İğneleyici sözler, sıradan bir sohbet gibidir.

Son olarak, karşınızdaki kişinin iletişim tarzını düşünün. Mümkün olduğunca ona yaklaşmaya çalışın. Onları taklit etmeye çalışmıyorsunuz; onlar adına tercümanlık yapmaya çalışıyorsunuz.

Karşıdaki kişi meşgul bir yöneticiyse, sadece birkaç kelime duymak isteyebilir. Önemli olan, karşıdaki kişinin sizin duymak istediğinizi duyduğundan emin olmaktır. Ve iletişim kurma şeklinizin bununla çok ilgisi vardır.

Tasarımı ertesi gün kargo ile aldı. Bill, "E-postada bile, itiraz ederken kaba olmanıza gerek yok," dedi. E-postanın duyguları ortadan kaldırdığını

ve tasarımcının hızlı ve olumlu hareket etmesini kolaylaştırdığını da ekledi.

SİNYALLERE DİKKAT EDİN

Dikkatlice izleyip dinlerseniz, çoğu insan sizi ikna etmeniz için gereken araçları size verecektir. Çoğu zaman, başkaları hakkında yeterince şey fark etmiyoruz. Her türlü sinyali –sözlü ve sözsüz– fark etmek, ikna için kullanılabilecek birçok bilgi sağlar.

Karşıdaki kişi, “Şu anda bunu sizin için yapmam mümkün değil” derse, “Ne zaman yapabilirsiniz?” veya “Başka kim yapabilir?” diye sormalısınız. “Bu bizim standart sözleşmemiz” derlerse, “Hiç istisna yaptınız mı?” diye sormalısınız. “Fiyat konusunda asla pazarlık yapmayız” derlerse, “Peki, ne konusunda pazarlık *yapıyorsunuz* ?” diye sormalısınız. Her kelimeye, tonlamaya, harekete dikkat edin.

Melissa Grouzard, dairesinin kirasının düşürülmesini istedi. Ev sahibi reddetti. Melissa, yakın zamanda daha düşük bir kira alıp almadığını sordu. Ev sahibi, "İki yıl önceydi, ama bugün değil," dedi. Şu anda Chicago'da avukatlık yapan Melissa, "bugün değil" ifadesini anladı ve şöyle yanıtladı: "Peki, bugün değilse, yarın nasıl olur?" Ev sahibi kirayı düşürdü.

Fabio Vassel, vizesini zamanında alamaması durumunda yatırım bankası UBS'nin iş teklifini bekletmesini istedi. İnsan kaynakları müdürü, "Yapabileceğim bir şey yok" dedi. Bunun üzerine Fabio, "Peki, kim bir şey *yapabilir* ?" diye sordu. Doğru kişiyi buldu ve iş teklifinin bekletilmesini sağladı. Şimdi Londra'da Nomura International'da yatırım bankacısı olarak çalışan Fabio, dikkatlice dinlemiş ve sinyali anlamıştı: İnsan kaynakları müdürü sadece kendi yapabileceği şeylerden bahsediyordu.

Japon şirketleri genellikle toplantılara çok sayıda insan getirerek karşı tarafı dikkatle izler ve dinler: ince kelime seçimleri, el veya göz hareketleri, not alma anları, aşağıya bakma anları vb. Bu, çok fazla bilgi sağlar. Toplantıdan sonra Japon ekibi bir araya gelir ve notlarını karşılaştırır.

Bu sizin için ne anlama geliyor? Bu, önemli bir toplantıya gittiğinizde yanınızda birini götürmeniz gerektiği anlamına gelir. Meslektaşınız konuşurken dikkatlice dinleyin ve izleyin. Dikkatli olmayanların göremediği sinyalleri yakalayacaksınız.

Birkaç yıl önce Wharton'da kar amacı gütmeyen bir sağlık kulübü 500 kişilik bir konferans düzenliyordu ve klasör satın almaları gerekiyordu. Ofis

malzemeleri mağazası Staples 1300 dolar istiyordu. Öğrenci grubu bu kadar parayı karşılayamadı. Bu yüzden Kaliforniya'daki üreticiyi aradılar ve doğrudan satın alarak klasörleri daha ucuza temin etmeye çalıştılar.

Üretici firmanın satış temsilcisi, nihai müşterilere doğrudan satış yapamadığını söyledi. "Bu klasörleri size satamam," dedi.

Bu cümlede öğrencilerin hedefleriyle ilgili üç önemli sinyal—üç kelime—vardı. Bunlar nelerdi? “Ben,” “satmak” ve “sen.” “Ben” kelimesi: Eğer satış temsilcisi öğrencilere klasörleri satamıyorsa, şirketin başka bir departmanı bunları öğrenci grubuna satabilir miydi? “Sen” kelimesi: Eğer öğrenci grubu bunları satış temsilcisinden satın alamıyorsa, belki üniversitenin başka bir departmanı bunları satın alıp öğrenci grubuna sağlayabilir miydi?

Son olarak, ve bu öğrencilerin sorduğu soruydu: Eğer bunları bana "satamazsanız", bana *verebilir* misiniz? Cevap mı? Evet! Şirkete sağlık konferansında reklam teklif ederek, şirket geçen yıldan kalan stoktaki standart dışı klasörleri ücretsiz olarak sağlayacaktı - sorun yok!

Binlerce farklı şekilde, küçük ya da büyük, diğer insanları dikkatlice dinler ve gözlemlerseniz, onları ikna etmeniz için size yol göstereceklerdir.

1998'de ABD hükümeti, Microsoft'u yazılım müşterilerini kendi internet tarayıcısına yasa dışı bir şekilde yönlendirmekle suçladı. Bu, büyük bir antitröst davasıydı. Bu durumda, ABD hükümeti Microsoft'tan gelen ve içinden kamyon geçebilecek kadar büyük bir uzlaşma sinyalini kaçırdı.

1999 ve 2000 yıllarında mahkeme kararıyla yapılan uzlaşma görüşmelerinde, hükümet Microsoft'tan Windows ürünlerine Netscape gibi rakip tarayıcılara erişim sağlayan kodları eklemesini talep etti. Microsoft bunu reddetti. Görüşmelerde Microsoft'u temsil eden Sullivan & Cromwell hukuk firmasının ortağı Steven Holley, "Bill Gates, kimsenin ona ürünlerini nasıl tasarlayacağını söylemeyeceğini belirtti" dedi. Böylece iki taraf tekrar mahkemeye gitti ve on dokuz ay daha mücadele etti; bu da çok zaman, para ve emek kaybına yol açtı.

Microsoft, ürünlerine bu kodları koymayacağını söylediğinde, ABD hükümeti ne *sormalıydı* ? Belki de "Nereye koyacaksınız?" veya "Ürünlerinize ne *koyacaksınız* ?" diye sormalıydı. Microsoft, ürünlerine bu kodları koymayacağını söyleyerek hükümete büyük bir mesaj gönderdi. Ancak şirket, Microsoft'un web sitesi veya reklamları hakkında ya da

Microsoft'un Windows'a başka neler koyabileceği hakkında hiçbir şey söylemedi.

Bu, Microsoft ve hükümetin 2001'de vardığı anlaşmaya çok yakın: Microsoft, Netscape kodlarını bilgisayara Microsoft dışında birisi (örneğin tüketici veya bilgisayar üreticisi) yüklerse, Windows menüsüne Netscape'e bir bağlantı ekleyecekti. Holley, bu sonuca on dokuz ay önce ulaşmanın mümkün olabileceğini söyledi. Ancak, hükümetin önceki arabuluculukta gerçekten anlaşmak istemediğini ve insanların nihai anlaşmaya odaklanmadığını belirtti.

Bu da bir kez daha gösteriyor ki, yaptığınız işte ne kadar başarılı olursanız olun, çoğu zaman incelikli olan müzakere araçları ayrı bir beceridir.

Onların nasıl taahhütlerde bulunduklarını öğrenin.

Bu konu 2. bölümde ele alınmıştı; etkili taahhütler hem zihinlerindeki imgeleri hem de bu imgelerin nasıl iletildiğini içerir. Kolay referans olması için bu sayfada listelenen başlıca iletişim araçları arasında bu konu tekrar belirtilmiştir. Elbette, bazı örtüşmeler vardır. İletişim kısmı için, taahhütlerini nasıl verdikleri ve yerine getirdikleri konusunda *açık* bir konuşma yapmanız gerektiğini söylemek yeterlidir. Aksi takdirde, büyük bir İsviçre şirketinin başına gelenlerle karşılaşabilirsiniz.

Orta Doğu'daki muhatabından "bağlayıcı bir anlaşma" olduğunu düşündüğü bir belgeyi imzalattıktan sonra, İsviçre şirketi sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilmesini istedi. Orta Doğu şirketi bunu reddetti. İsviçre şirketi Orta Doğu firmasının imzasını gösterdiğinde, firma sözleşmeyle bağlı olmadığını ve sadece "nezaketsizlik" olmaması için imzaladığını söyledi. Orta Doğu firmasının temsilcisi, ancak kendileri ve İsviçre firmasının temsilcisi şahsen görüşüp "el sıkışarak sözlü bir anlaşmaya varırlarsa" bağlı hissedeceğini belirtti.

İsviçreliler için yazılı sözleşme bağlayıcı bir taahhüttü; Orta Doğu şirketi için ise sadece el sıkışma bağlayıcıydı.

KARAR VERMEDEN ÖNCE DANIŞIN

Diyelim ki başkalarını etkileyen bir karar veriyorsunuz. Bu, sinemaya veya restorana gitmek, yeni bir mağaza veya fabrika inşa etmek olabilir. Etkilenen herkesle görüşmüyorsunuz; kararı kendi başınıza veriyorsunuz. Ne olur?

İlk ve en olası şey, insanların sizi sırf onları değersizleştirdiğiniz için karşı çıkmasıdır. Karar onları etkilese bile, onların fikirlerine yeterince değer vermediğiniz için onlara sormadınız. Söyleyecek değerli bir şeyleri olup olmaması veya ne diyeceklerini zaten biliyor olmanız önemli değil. Onlara danışmamakla insanları kendinizden uzaklaştırıyorsunuz. Zaman kazanmak yerine, size zaman kaybettirecektir. Engeller bulmak için ellerinden gelen her şeyi yapacaklardır. Çünkü onların fikirlerinin dinlenmeye değer olmadığına dair sözsüz bir sinyal gönderdiniz.

İkinci olarak, muhtemelen hiç düşünmediğiniz ve genellikle iyi olan fikirleri elde edemeyeceksiniz.

Zamanınız kısıtlıysa, şu şekilde bir not gönderin: “Yarın *x* saatine kadar bu konuda bir karar vermem gerekiyor. O zamana kadar sizden haber almazsam, belirtildiği gibi devam etmenin sorun olmayacağını varsayacağım.” Bu şekilde, insanlar fikirlerinin alındığını hisseder ve çoğu kişi sizinle iletişime geçmek zorunda kalmaz. Son tarihten sonra sizinle iletişime geçerlerse, son tarihler gerekliliği hakkında makul bir şekilde konuşabilirsiniz. Son tarihleri beğenmezlerse, bir dahaki sefere daha iyi bir süreç üzerinde birlikte çalışabilirsiniz.

Onların görüşlerini kullanmak zorunda değilsiniz. Verdiğiniz kararın nedenini açıklayabilirsiniz. Eğer itiraz gelirse, en azından onlara danışmış olacaksınız. Ve onlara değer verdiğiniz için daha az duygusal davranacaklardır.

Uluslararası bir banka, müşterilerine bankacılık hizmetleri için zamlı fiyatlar gönderdi. Banka müdürü, "Müşteriler gerçekten çok sinirlendi" dedi. Sorun zam oranları değildi; müşterilere zam zamanlaması ve yöntemi konusunda danışılmamış olmasıydı. Banka yetkilileri onlarla konuşana kadar zammı ödemeyi reddettiler. İlişkilerin onarılması gerekiyordu.

Greg Gewirtz İsrail'i ziyaret etmek istiyordu. Ailesi İsrail'in çok tehlikeli olduğundan endişeliydi. Ailesindeki endişelerini dile getiren her bir kişiyle görüştü. Her birinin endişe nedenlerini dinledi. Her bir endişeyi ele aldı. "En çok çatışmanın olduğu bölgeleri ziyaret etmeyeceğim," dedi. "Tura karar vermeden önce aileme onlarla görüşeceğimi bildirdim. Her birinin endişelerini tam olarak dile getirmelerine izin verdim."

Sonuç olarak annesi "sakinleşti" ve babası da "her şeyin güvenli olduğuna ikna oldu."

Bir karar vermeden önce başkalarına danışmamak, dünya sahnesinde de son derece kötü sonuçlar doğurabilir. 12 Eylül 2002'de Birleşmiş Milletler'e yaptığı konuşmadan önce Başkan George W. Bush, dünya için hayati önem taşıyan bir konuda, yani egemen bir ülke olan Irak'ı işgal edip etmeme konusunda diğer ülkelerle istişare etmeyi reddetti. Bunun yerine, o zaman ve sonraki haftalarda, ABD'nin kendisini tehdit altında hissetmesi durumunda dünyanın herhangi bir yerinde tek taraflı askeri müdahalede bulunma yönündeki yeni politikasını özetledi.

Bu nedenle Başkan Bush, BM'deki 200 ülke ve bölgenin liderlerinin görüşlerini değersizleştirdi ve bu süreçte dünyanın büyük bir bölümünü kızdırdı. Birçok ülke ABD'ye yardım etmek için Irak'a asker göndermedi. Diğerleri daha az asker gönderdi veya askerlerini daha erken geri çekti. Sonuç olarak çok daha az destek gördü.

Başkan Bush, Amerika Birleşik Devletleri'ne aynı özgürlük derecelerini tanıyan benzer bir konuşma yapabilirdi ve bu kadar olumsuz bir tepkiye neden olmazdı. Tek yapması gereken daha iyi ikna becerileri kullanmaktı: karar vermeden önce danışmak ve diğer ülkeleri önemsemek. Şöyle diyebilirdi: “Biliyorum ki bu birçoğunuz için zor bir dönem. Bazılarınız çelişkili duygular içinde olan Arap ülkelerini temsil ediyor. Diğerleri ise Amerika Birleşik Devletleri ile kendi sorunları olan gelişmekte olan ülkeleri temsil ediyor. Ancak saygıyla belirtmek isterim ki, ortak bir düşmanımız var ve o da uluslararası terörizmdir.

“Sonuç olarak, Amerika Birleşik Devletleri de dahil olmak üzere buradaki her bağımsız ülke, ne yapacağına kendisi karar vermek zorunda kalacak; diplomasiyi mi, askeri harekatı mı yoksa ikisinin arasında bir yolu mu kullanacak. Ancak kararımızı vermeden önce, olabildiğince çok ülkeyle istişarede bulunmaya çalışacağız.”

Aynı konuşma, Amerika Birleşik Devletleri'ne aynı özgürlük derecelerini tanıyarak. Söylemesi yaklaşık bir dakika sürüyor. Ama kulağa farklı geliyor, değil mi? Ve muhtemelen daha fazla ülke ve daha fazla asker katılımını sağlayarak, yıllarca süren can kayıplarından daha iyi bir sonuç doğurabilirdi.

DÜN GİTTİ

Dün olanlar üzerinde hiçbir kontrolümüz yok. Dünü değiştirmeyi ne kadar istesek de, bunu yapamayız. Dün olanlar yüzünden tartışmak, müzakerelerde sizi hiçbir yere götürmez.

Geçmişe takılıp kalmanın üç ana sonucu vardır: (a) savaş, (b) dava veya (c) anlaşma olmaması. Pahalı, zaman alıcı ve acı vericidir ve çoğu zaman çatışmayı sona erdirmez. Ayrıca insanların hedeflerini gözden kaçırmalarına yol açar.

Araplar ve İsrailliler dünün intikamını almayı bırakmadıkça Ortadoğu'da asla barış olmayacak. Ne kadar anlaşma imzalarlarsa imzalasınlar, her zaman dünün intikamını almak isteyen birileri olacaktır.

Bu, bir anlaşma bağlamında dünü hesaba katamayacağımız anlamına gelmez. Ancak öncelikle insan olarak birbirimizle konuşmalı ve bu kitapta ele alınan türden müzakere araçlarını kullanmalıyız. İleriye doğru bir yol bulmalıyız. O zaman dünü ele almak mümkün olur. Ama bu her zaman hassas bir konudur. Birisiyle dünü hesaba katmadan anlaşma yapamıyorsanız, anlaşma neredeyse hiçbir zaman yapılmaya değer değildir.

Tarafların geçmişe mi yoksa geleceğe mi odaklandığı, müzakere ile dava arasındaki en önemli farklardan biridir. Dava, insanları geçmişe ve suçlamaya odaklar. Müzakere ise insanları değere ve geleceğe, hatta bugüne odaklar.

Petrol endüstrisinde tedarik zinciri yöneticisi olan Mark Hood, dünkü sorunlar için "intikam" isteyen bir tedarikçiyle görüşmeye çalışıyordu. Tedarikçi, Mark'ın seleflerinin kendisine karşı davranış biçiminden dolayı öfkeliydi ve tamamen alakasız bir proje için şartlar ve ödeme konusunda zorluk çıkarmaya başlamıştı. Mark, "Bu bir güven sorunuydu," dedi. "Öncelikle bir dizi öğle ve akşam yemeği yiyip birbirimizle konuşmak zorunda kaldık." Tedarikçiyi dinlediler, başkalarının davranışları için özür dilediler ve daha iyisini yapmaya söz verdiler.

Müzakerede geçmişe takılıp kalmamak özgürleştiricidir. Karşı tarafları yalnızca kontrol edebilecekleri konular hakkında konuşmaya teşvik edersiniz. Bu, ilgili olanı ilgisiz olandan ayırmaya yardımcı olur. Her iki

tarafı da güçlendirir. "Dün için neden beni suçluyorsunuz; ben olaya karışmadım ve karışanlar adına konuşmuyorum" diyebilirsiniz.

MÜZAKEREDE KİMİN HAKLI OLDUĞUNUN ÖNEMİ YOKTUR

Suçlama ve ceza verme doğal bir insan tepkisidir. Ancak psikolojik olarak, diğer kişinin cezalandırılmayı kabul etmesi çok zordur. Ve yanlış olduğunuzu kabul etmek de zordur; bu, kendinize ve başkalarına daha az değerli görünmenize neden olur. Suçlama neredeyse her zaman üçüncü bir taraf gerektirir: bir hakim, bir jüri, bir hakem. Kimin haklı olduğu konusunda tartışmak istiyorsanız, onları kendi hedeflerinize ulaşmaya ikna etmek çok daha zor olacaktır. Bunun yerine, daha pahalı alternatiflere başvurmanız gerekecektir: dava, üçüncü taraf tahkim veya savaş.

Müzakere soruları sormak daha iyidir: Şimdi ne yapmalıyız ve bunun tekrar yaşanmasını nasıl önleyebiliriz?

1993 yılında, popüler bir sentetik polar kumaş olan Polartec'in üreticisi Malden Mills, Massachusetts, Boston yakınlarındaki fabrikasında 400 milyon dolarlık bir yangınla yok oldu. Şirketin CEO'su Aaron Feuerstein, fabrika yeniden inşa edilirken sendikalı işçileri iki yıl boyunca tam maaşla görevde tuttu.

İşsizliğin oldukça yüksek olduğu bir dönemdi ve Feuerstein ulusal bir kahraman haline geldi. *Time* dergisinin kapağında yer aldı.

Ancak Malden Mills, yangından kaynaklanabilecek olası federal ihlallerden endişe duyuyordu. Federal müfettişler, iki yerel itfaiye teşkilatıyla görüşmeyi planlıyordu: Malden Mills fabrikası itfaiyesi ve Malden Mills şehir itfaiyesi.

Yangın başladıktan hemen sonra fabrika itfaiyesi olay yerine geldi, ancak yangını söndüremedi. Şehir itfaiyesi ise yangın kontrolden çıktıktan yirmi dakika sonra olay yerine ulaştı. Şehir itfaiyesi yangını nihayetinde söndürdü, ancak fabrika tamamen yok oldu.

O dönemde şirketin kriz koordinatörü ve pazarlama direktörü olan Jeff Bowman, fabrikanın itfaiye ekibinin "çok öfkeli" olduğunu ve şehir itfaiyesini suçlamak istediğini söyledi. Ben de o sırada şirkete danışmanlık yapıyordum ve Bowman'a yardımcı oluyordum. İkimiz de Feuerstein'ı, itfaiyecilerinin şehir itfaiyecilerini eleştirmesine izin vermemesi konusunda

sert bir dille uyardık. Şehri suçlamanın, şirketin federal hükümetten temiz bir rapor alma hedefine ulaşmasını sağlamayacağını söyledik.

Haklı olmak şirketin amacı değildi. Büyük bir düzenleyici ceza almamak şirketin amacıydı. Şirketin amacı, mükemmel itibarını korumaktı. Feuerstein özellikle kendi itibarının zedelenmesinden endişe duyuyordu. Şehri suçlamak, itfaiye teşkilatını kendisinden uzaklaştırmaktan başka bir işe yaramazdı.

“Yalan söylemeyin,” dedim. “Ama itfaiyecileriniz kesinlikle şunu söyleyebilir: Şehir itfaiyesi fabrika itfaiyesinden yirmi dakika sonra olay yerine ulaşmış olsa da, şehir halkı daha uzakta yaşıyor. Belki gelecekte daha yakınlarda yaşayabilirler. Ayrıca, fabrika itfaiyecilerini eğittiler ve sonuçta yangını söndürdüler.”

Bu makul bir çerçeveleme olsa da, fabrikanın itfaiyesini bunu yapmaya ikna etmenin ne kadar zor olduğunu tahmin edebilirsiniz. Kamuoyu önünde haklı olmak istiyorlardı. Ancak sonunda CEO onları ikna etti. Fabrika itfaiyecileri kamuoyu önünde incelikli bir yanıt verdi. Ardından şehir itfaiyesi fabrikaya destek verdi.

Fabrika, büyük ölçüde yerel itfaiye teşkilatının desteği sayesinde federal hükümetten olumlu bir rapor aldı. O zamandan beri emekli olan ve Oregon, Ashland'da askeri giyim üreticisi Massif'in baş işletme sorumlusu olan Bowman, "Onlar olmadan şirket ayakta kalamazdı" dedi. Malden Mills, kimin haklı olduğuna değil, hedeflerine odaklandığı için hayatta kaldı.

Bu bölümdeki her araç ince ayrıntılara dayanıyor. Her biri, müzakerede söylediklerinizde yalnızca küçük değişiklikler gerektiriyor. Tüm bu araçları aynı anda kullanmak zorunda değilsiniz. Bir veya ikisini deneyin. Pratik yapın. Özgüven kazanın ve sonuç alın. Sonra başka bir şey deneyin.

Ancak bu bölümün temel ilkesini, Profesör Godbole'un David Lean'in *"Hindistan'a Bir Geçiş" filminde ölümsüzleştirdiği sözü unutmayın:*

Kimseye hiçbir şey anlatılamaz.
Eğer bunu duymaya hazır değillerse .

4

Sıkı Pazarlıkçılar ve Standartlar

Öğrencilerimden biri bir gece saat 11:00'e beş dakika kala McDonald's'a patates kızartması almaya gitti. Patatesler yumuşamıştı. Tezgahtardan taze patates kızartması istedi. Tezgahtar ona ters bir şekilde, "Beş dakika sonra kapanıyoruz!" diye karşılık verdi. Bunun üzerine öğrenci sakince tezgahın sonuna kadar yürüdü, McDonald's'ın tazelik garantisinin basılı bir kopyasını aldı ve tezgahtara geri döndü.

“McDonald’s’tayım, değil mi?” dedi öğrenci. Tezgahtar onaylayarak homurdandı. “Şey,” dedi öğrenci, “bu tazelik garantisi, yiyeceklerinizin tüm çalışma saatleri boyunca kesinlikle taze olduğunu söylüyor.” Müşterilerin beklediği “mükemmel dokuyu” vaat eden patates kızartması kısmını işaret etti.

akşam"Bu mağaza 11'e kadar açık değil mi?" diye ekledi öğrenci. "Burada tazelik garantisinin kapanış saatinden beş dakika önce sona ereceği yazmıyor, değil mi?"

Öğrenci taze patates kızartması aldı mı? Evet, aldı.

Pek çok insan yumuşamış patates kızartmalarını kabul eder, öfkeyle mekandan ayrılır, kızgınlıkla tartışır veya başka şekillerde sinirlenirdi. Bu öğrenci ise McDonald's'ın kendi belirlediği standartları sakin bir şekilde kullanmaya karar verdi. Elbette küçük bir şey bu, ancak restoranlardan işinize, jeopolitiğe kadar binlerce büyük ve küçük müzakerede, başkalarının

standartlarını kullanmak hedeflerinize ulaşmanın son derece ikna edici bir yoludur.

Karşı tarafın standartlarını kullanmak, çoğu insanın bilmediği harika müzakere araçlarından biridir. Standartlar, özellikle pazarlıkta ısrarcı olanlara karşı etkilidir. Çok az insan bunları bilir, daha az insan kullanır ve neredeyse hiç kimse, her türlü durumda işe yaramalarını sağlayan psikolojik kaldıraçları anlamaz. "Nesnel" standartlardan veya adil olduğunu düşündüğünüz kriterlerden bahsetmiyorum. Standartlar, karşı tarafın adil olduğunu düşündüğü kriterlerdir.

Çağrıldığında genellikle sihir gibi işe yararlar. Ve bu müzakere aracını her gün, hatta bazı durumlarda diğerlerinden daha fazla kullanabilirsiniz.

Standartlarını kullanmak önemlidir çünkü dünya adaletsiz bir yer; insanlar ve şirketler kendi standartlarını sürekli ihlal ediyorlar. Hizmet vaatlerinde bulunuyorlar ve bunları bozuyorlar. Mağazadan bir şey sipariş ediyorsunuz ve söz verildiği gibi teslim edilmiyor. Harika hizmet vaat ediyorlar ve size berbat davranıyorlar. Söylediklerine güveniyorsunuz ve sonra, çoğu zaman özür dilemeden, sözlerinden dönüyorlar. Bu birçok insanı çıldırtıyor. Şimdi, istediğinizi elde etmek için onların standartlarını sakin bir şekilde kullanabilirsiniz.

NBC'nin " *Meet the Press"* programının sunucusu merhum Tim Russert, parlak haberciliğiyle sık sık övgü alırdı. Ulusal politikacılarla röportaj yaparken yaptığı şeylerden biri de, ulusal televizyonda, mevcut davranışlarıyla çelişiyor gibi görünen önceki açıklamalarını onlara tekrar dinletmekti. Politikacılar kıvranır ve kendilerini haklı çıkarmak zorunda kalırlardı. Bu, onların standartlarını kullanmaktı.

Otuz yılı aşkın bir süre önce gazeteci olarak başkalarının standartlarından yararlanmanın gücünü keşfettim ve avukat ve iş insanı olarak bu beceriyi geliştirdim. Bu, derslerimizde kullandığımız araç setimizin vazgeçilmez bir parçası oldu.

Peki nasıl çalışıyor? İnsan psikolojisinin temel bir ilkesi, insanların kendileriyle çelişmekten nefret etmesidir. Bu nedenle, insanlara kendi standartlarıyla (daha önce söyledikleri ve verdikleri sözlerle) tutarlı olmak ile kendi standartlarıyla çelişmek arasında bir seçim şansı verirseniz, insanlar genellikle kendi standartlarıyla tutarlı olmaya çalışırlar. Elbette, hiçbir araç her zaman işe yaramaz. Ancak bu araçları kullanarak çok *daha*

fazla şey elde edeceksiniz. İnsanlar kendi standartlarını daha az ihlal edecek ve siz de istediğinizi daha sık elde edeceksiniz.

STANDARTLARIN GÜCÜ

Standart, bir karara meşruiyet kazandıran bir uygulama, politika veya referans noktasıdır. Daha önceki bir açıklama, vaat veya garanti olabilir. Ya da müzakerelerde diğer tarafça üzerinde anlaşılan bir uygulama olabilir.

Şirket politikası bir standarttır. Esasen, "Bunlar bizim kurallarımız" der. Aynı derecede güçlü bir diğer standart ise "Şirketiniz tarihinde hiç şirket politikasına istisna yaptı mı?" sorusudur. Bir dahaki sefere bir havayolu bilet görevlisi size biletinizi değiştirmenin 100 dolar olduğunu söylediğinde, şirketin tarihinde bu politikaya hiç istisna yapıp yapmadığını sorun. Eğer yaptıysa, istisnalardan birine uymaya çalışın.

Öncelikle, başkalarına hizmet etme işinde olan ve neredeyse her zaman hizmet garantileri veya standartları bulunan hizmet sağlayıcılarla bu müzakere aracını denemeye başlayın: kablolu TV şirketleri, telefon şirketleri, havayolları, kredi kartı şirketleri, bankalar, oteller vb. Eğer dile getirmek istediğiniz bir sorun varsa, şirketin web sitesinde veya basılı ya da televizyon reklamlarında müşteri hizmetleri hakkında ne söylediğini öğrenin.

Müşteri temsilcisi size yardımcı olmuyorsa veya kaba davranıyorsa, ona şöyle deyin: "Reklamlarınızda müşteri hizmetleri temsilcilerinin her zaman müşterilere yardımcı olmaya çalıştığından bahsediliyor. Merak ediyorum, bu durumla karşılaştırıldığında nasıl bir izlenim bırakıyor?"

İnsanlar telefonu kapatmaz, uzaklaşmaz veya size yumruk atmaz. Aksine, genellikle sizin istediğiniz şeyi yaparlar.

Birkaç yıl önce, Wharton öğrencisi Jason Klein, üç yıl üst üste Penn Hukuk Fakültesi'ne girmeye çalıştı. İlk yıl kabul edilmedi; ikinci yıl bekleme listesindeydi ve yine kabul edilmedi. Üçüncü yıl, Nisan sonlarında bekleme listesindeydi ve Wharton ile ortak bir diploma programına devam edebilmek için acilen bir cevaba ihtiyacı vardı; zira Klein, Wharton'da iki yıllık programın ilk yılını zaten tamamlamıştı.

Hukuk fakültesi genellikle bekleme listesi kararlarını yaz aylarına kadar vermezdi; bu da ders kayıt şartları ve yaz planları göz önüne alındığında onun için çok geçti. Bu yüzden kabul edilmek *ve* istisnai bir durumla

karşılaşmak, yani hızlı bir şekilde değerlendirilmek istiyordu. Üst düzey bir okula başvuru sürecini bilen herkes, şansının neredeyse sıfır olduğunu anlar. Jason, Wharton'daki müzakere dersimde öğrencimdi, bu yüzden bana ne yapabileceğini sordu.

Ona Penn Hukuk Fakültesi kabul kataloğunu incelemesini ve okulun standartlarını araştırmasını önerdim. Ardından kabul işlerinden sorumlu dekanına bir mektup yazıp, “İşte standardınız, işte ben bunu nasıl karşılıyorum; işte standardınız, işte ben bunu nasıl karşılıyorum; işte standardınız, işte ben bunu nasıl karşılıyorum.” demesini önerdim. Mektubun sonunda da, “Lütfen nerede yanlış yaptığımı söyleyin” veya benzeri bir şey yazmasını önerdim. Bunların hepsini yaptı.

28 Nisan'da kabul mektuplarını kayıt bürosuna verdi; 2 Mayıs'ta kabul edildi. Jason bunun bir tesadüf olmadığına emindi, özellikle de hukuk fakültesinin kendisine en erken Haziran ayında değerlendirmeye alınacağını söylediğini düşününce.

Başkalarının standartlarını kullanmanın gücünü bir kez anladığınızda, bunu her yerde görürsünüz. O zamana kadar bu araçlar görünmezdir. New York'taki Memorial Sloan-Kettering Kanser Merkezi'nde başkan yardımcısı ve baş yatırım sorumlusu olan Jason, "Bu süreç güçlü bir ders verdi," dedi. "Bu araçlar ve kavramlar hakkında konuşmak başka bir şey, onları kullandığımda gerçekten işe yaradıklarını görmek ise bambaşka bir şey."

Önceden belirlenmiş standartların olmadığı durumlarda, müzakerede kullanmayı kabul edecekleri standartları tanımlamanın yollarını arayın. Genç bir yönetici, New York'taki pahalı Fransız mağazası Hermès'e bir eşarp almak için gitti. Eşarp 500 dolardı, indirimde 250 dolara düşmüştü. Genç yönetici, eşarpın karısının doğum günü hediyesi olduğu için satış görevlisinden eşarbı hediye paketi yapmasını istedi. Satış görevlisi, "İndirimli ürünleri hediye paketi yapmıyoruz" diye yanıtladı.

Böylesine kaliteli bir mağaza için söylenebilecek ne kadar da küstahça bir şey. Ama çoğu insanın yapacağı gibi (ve hiçbir şey elde edemeyeceği gibi) sinirlenmek yerine, yönetici sordu: "Yani bu eşarp için tam fiyat olan 500 dolar ödersem, hediye paketi yapar mısınız?" Satış görevlisi "Elbette" dedi. Yönetici karşılık verdi: "Yani Hermès bugünlerde hediye paketi için 250 dolar mı alıyor?"

Yöneticiye atkı hediye paketi yapıldı mı? Elbette!

İnsanların neredeyse her zaman kendi standartlarına uymalarının iki temel nedeni vardır. Birincisi, kendi içsel ahlak pusulalarının onlara bunun doğru şey olduğunu söylemesidir; dürüst olmadıklarını kendilerine itiraf etmek istemezler. İkincisi ise, uymaları gereken standartları ihlal etmenin kendileri için önemli olan üçüncü bir kişiyi, örneğin kuruluşun standartlarını koruyan patronlarını, kızdıracağından veya öfkelendireceğinden endişe duymalarıdır. Standartları ihlal eden kişi mantıksız görünebilir ve en kötü durumda işten çıkarılabilir.

Diyelim ki, tamamen makul bir şey istiyorsunuz ve telefonun diğer ucundaki müşteri temsilcisi mantıksız davranıyor. Hatta şirketin standartlarını ihlal ediyor. Bu durumda, "Şirketin CEO'su bu telefon görüşmesinde olsaydı, onaylar mıydı?" diye sorarak üçüncü bir tarafı devreye sokabilirsiniz.

Yaptığınız şey, 800 kiloluk bir gorilin görüntüsünü tartışmanın içine getirmek oldu. Karşı taraf artık şirketin standartlarını ihlal etmenin daha büyük bir risk taşıdığını biliyor.

Birkaç yıl önce Karayipler'de bir ortağımla birlikte satın aldığım küçük bir kargo havayolu şirketi için gerekli incelemeleri yaparken, tesisleri kontrol etmek amacıyla çeşitli adalara gittim. Tek motorlu bir uçakla sadece bir şirket pilotu ve ben uçuyorduk. Güzel, açık bir öğleden sonraydı. Britanya Virjin Adaları'ndaki Tortola'ya indiğimizde, geliş salonunda bir göçmenlik memurundan başka kimse yoktu.

Görevli memur, pilotu tanımasına ve önceki on yıl boyunca sık sık görmesine rağmen, çeşitli formları doldurması konusunda pilota zorluk çıkardı; üstelik hem pilotun hem de benim havaalanı kartımız vardı. Benim tek istediğim, şirketin küçük ofisinin düzenli olduğundan emin olmaktı. Ofis, geliş salonundan elli metre uzaklıktaydı; bulunduğumuz yerden binayı görebiliyorduk.

Salonda standart bir masa aradım. Duvarda ise turistik yerlerde bazen rastlanan bir levha vardı. Britanya Virjin Adaları Başbakanı'nın bir açıklamasıydı ve şöyle bir şey yazıyordu: "Britanya Virjin Adaları'na hoş geldiniz. Gümrük ve göçmenlik memurlarımız ve diğer hizmet sağlayıcılarımız turistlerimize ve diğer misafirlerimize değer veriyor ve size nezaket, haysiyet ve saygıyla davranacaklardır."

Bunun üzerine göçmenlik memuruna doğru yürüdüm ve "Affedersiniz?" dedim. "Evet," dedi, başını kaldırıp sinirli bir şekilde. Levhayı işaret ederek,

"Bunlar gerçekten başbakanın sözleri mi?" diye sordum. Biraz daha tereddütlü bir şekilde, "Evet," dedi. "Peki, başbakanın sözleri bu durumla nasıl karşılaştırılabilir?" diye sordum.

Beş dakika içinde oradan ayrıldık. Hükümete göre, levha o zamandan beri kaldırıldı.

STANDARTLARI KULLANMAK

Hasarlı bir gömleği geri aldığınızda kuru temizlemeciye verilebilecek olası bir yanıt şöyledir: "Gömlekleri, geldiklerinden daha az düğmeyle müşteriye geri göndermek politikanız mı?" Elbette bu bir standarttır. Ancak bu size çok agresif gelebilir. Sorun değil. Rahat hissettiğiniz kelimeleri kullanın. Ancak ilke açıktır: Düğmeleri kaybetmemek kuru temizlemecinin görevi değil mi?

Ya da eşinize veya sevgilinize şöyle diyebilirsiniz: "Sevgilim, senin gitmek istediğin son yedi filme gittik. Şimdi sıra bende film seçmekte değil mi?" Elbette başka kelimeler de kullanabilirsiniz. Ama burada yaptığınız şey, diğer tarafa film seçiminin ikiniz arasında adil bir şekilde paylaştırılması gerektiğine inanıp inanmadığını sormaktır.

Standartların en güzel yanlarından biri de şeffaf bir süreç olmasıdır. Manipülatif DEĞİLDİR. Karşı tarafa tam olarak ne yaptığınızı söyleyebilirsiniz. Eğer "Bana standart mı uyguluyorsunuz?" derlerse, "Elbette! Kendi iyi düşünülmüş kriterlerinizi karar verme temeli olarak kullanmanızda ne sakınca var?" diye cevap verebilirsiniz. Burada, onların standartlarını tartışmayı bir standart meselesi haline getirdiniz. "Ben sadece şirketinizin söylediği şeyi yapmasını istiyorum, değil mi?"

Bazı psikologlar standartları "tutarlılık tuzakları" olarak adlandırıyor ve bunları manipülasyon teknikleriyle aynı kefeye koyuyor. Bu, standartlar hakkında yanlış bir fikir veriyor. Kimseyi bir şeye tuzağa düşürmeye çalışmıyorsunuz. Sadece diğer insanların sözlerini tutmalarını ve makul olanı yapmalarını sağlamaya çalışıyorsunuz. Dürüstlük ve adalet konusunda ısrar etmenin nesi yanlış?

Peki ya karşınızdaki kişi standartlarını ihlal edip dürüst davranmamaya karar verirse ne yaparsınız? Eh, daha da aşırıya kaçarlar ki bu da kendi risklerini beraberinde getirir, bunu birazdan açıklayacağım.

Aklınızda tutmanız gereken bir diğer nokta ise bu araçlarla insanlara zarar verebileceğinizdir. Şüphesiz ki işe yarıyorlar; ne kadar ileri gideceğiniz sizin kararınız olacak.

İşte standartların insanlara nasıl zarar verebileceğinin bir örneği. Bu, 1950'lerin başlarında Kore Savaşı'nda ABD savaş esirlerinin beyin

yıkamasıyla ilgiliydi. Kuzey Korelileri destekleyen Çin ordusu, Amerikalı savaş esirlerine "Amerika Birleşik Devletleri mükemmel mi?" diye sorardı. ABD askerleri elbette "Kimse mükemmel değil" diye yanıt verirdi. Bunun üzerine Çin ordusu, "Bunu bir yere yazar mısınız? Yani, inanıyorsanız. Çabanız için size birkaç paket sigara vereceğiz." diye sorardı.

Dolayısıyla, birçok savaş esiri "Biz mükemmel değiliz" diye yazdı.

Birkaç hafta sonra, Çinli sorgucu savaş esirlerine, "Amerika Birleşik Devletleri'nin kusursuz olmadığı bazı yönler nelerdir?" diye sorardı. Çinliler esasen Amerikalılardan ifadelerini desteklemelerini isterdi. Savaş esirlerinin çoğu, Amerika Birleşik Devletleri'nin kusursuz olmadığı bazı noktaları yazardı ve çabaları karşılığında bir paket daha sigara alırlardı.

Bu durum, giderek artan ayrıntı düzeylerinde, birkaç ay boyunca devam etti. Çin ordusu daha sonra ABD askerlerinin kendi el yazılarıyla yazdıkları bu uzun, ABD karşıtı eleştirileri yayınladı. Amerikalı savaş esirlerinin çok azı söylediklerinden geri döndü, çünkü yorumlar kendi el yazılarıyla yazılmıştı. Hatta yazdıklarını şiddetle savundular. ABD askerleri, tanım gereği, beyin yıkamasına maruz kalmışlardı. Bu, ABD'nin morali yüksek tutma çabalarına önemli bir psikolojik darbe oldu.

İşte daha yakın bir örnek: Penn Hukuk Fakültesi öğrencisi ve şu anda büyük bir emlak şirketinin genel hukuk müşaviri olan Neil Sethi, arkadaşlarıyla birlikte eski Miami Dolphins futbol koçu tarafından kurulan bir franchise olan Don Shula's spor barına içki ve yemek için gitti. Bir bira sipariş etti, ancak bira yemek servis edildikten yarım saat sonra geldi. "Dersin ruhuna uygun olarak ve neredeyse düşünmeden," dedi, "içkilerin yemekten önce gelmesi gerekip gerekmediğini sordum."

Neil'in anlattığına göre garson defalarca özür diledi; başka bir masayla karışıklık yaşandığını da ekledi. Neil, bunun kendi hatası olup olmadığını sordu. Garson hayır dedi. Bunun üzerine Neil, garsona birayı geri götürmesini söyledi. Garson ise birayı zaten açıp bilgisayara ücreti girdiğini, bu yüzden bunu yapamayacağını söyledi.

Neil, "Restoranın hatalarından dolayı müşterileri cezalandırma politikası olup olmadığını sordum," dedi. "Elbette hayır," diye yanıtladı garson. Neil daha sonra, bir içecek ücretinin veya herhangi bir ücretin, restoranın bilgisayarına girildikten sonra faturadan düşülüp düşülmediğini sordu. Garson evet diye yanıtladı. Bunun üzerine Neil, eğer bu restoranın hatasıysa

ve daha önce ücretler faturadan düşülmüşse, neden şimdi düşülmediğini öğrenmek istedi. Garson, ücreti faturadan düşürdü.

Garson uzaklaştıktan sonra, Neil'in bir arkadaşı garsonun bu ücreti hesaptan düşürmesine şaşkınlığını dile getirdi. "Bu restoran zincirini tanıyorum," dedi Neil'in arkadaşı. "Bu para garsonun zaten kıt olan maaşından çıkıyor." Aptal gibi görünmek istemeyen garson, ailesini, belki de bir yiyecek alımından mahrum bırakmayı kabul etmişti.

Neil, “Bira parasının onun maaş çekinden kesileceği haberi beni şok etti,” diye yazdı. “Bu araçların gücünü gerçekten anlamaya başladım. Bu öğrendiğim güçle birlikte, onu akıllıca kullanma sorumluluğunun da geldiğini fark ettim.” Biranın parasını ödedi ve ona insan ilişkileri konusunda verdiği ders için teşekkür etti. Bu dersin kariyerini büyük ölçüde etkileyeceğini söyledi.

Bunu bilerek, başkalarıyla pazarlık yaparken sizin için neyin rahat olduğuna karar vermelisiniz. Ben sizin asla denemeyeceğiniz, uygunsuz bulacağınız bazı şeyleri deneyebilirim. Sonuçta sizden daha fazlasını elde etsem bile, kendinizi kötü hissetmenin buna değmeyeceğine karar verebilirsiniz.

Sınıfımdaki bir kadın, karşı tarafın standartlarını kullanmanın kesinlikle işe yaramayacağından emindi. Bu yüzden ona herhangi bir durumu seçmesini ve denemesini söyledim. Ünlü bir giyim perakendecisi olan Eddie Bauer'dan çok sayıda kıyafet almıştı. Eddie Bauer'ın kıyafetleri için yazılı ömür boyu para iade garantisi vardı.

Bu kadın dairesine geri döndü, dolabından önceki beş yıl içinde Eddie Bauer'dan aldığı tüm kıyafetleri çıkardı, yerel Eddie Bauer mağazasına gitti, kıyafetleri tezgâhın üzerine fırlattı ve "Bu kıyafetleri artık sevmiyorum. Paramı geri istiyorum." dedi.

Mağaza çalışanları kadının parasının tamamını, eksiksiz ve nakit olarak, anında iade ettiler.

Öğrenci ertesi hafta, "Hayatımda hiç bu kadar utanmamıştım," diye bildirdi.

Bu durum öğrenci için çok ileri gitmişti; sınırlarının ne olduğunu anlamıştı. Ona kendini rahatsız hissettiren durumlardan kaçınmasını tavsiye ettim. "Ama bana bu araçların işe yaramadığını söyleme," dedim.

Bu stratejinin bu kadar etkili olmasını sağlayan mekanizmalara daha yakından bakalım. Birkaç yıl önce iş için bir hafta Tayvan'daydım. Haftanın

sonunda, kaldığım otel 150 kredi kartı telefon görüşmesi için 150 dolar erişim ücreti aldı—görüşme başına 1 dolar. Ücreti ödemeye hazırdım. Ancak odada erişim ücretleri hakkında hiçbir uyarı yoktu. Bu yüzden karar verici olan müdürü buldum ve onunla pazarlık yapmaya başladım.

"Müşterilerinizi önceden bilgilendirmeden ücretlendirmek politikanız mı?" diye sordum.

Bu soruyu sorarak, standartları kullandığımda insanlara her zaman verdiğim seçeneği ona da verdim: "Aşırıya kaç ya da bana gel." Ne diyecekti ki, "Elbette, yasayı çiğneriz, sorun değil"? Muhtemelen hayır. Yasaya göre, insanlardan herhangi bir şey için ücret almadan önce mutlaka bildirimde bulunmalısınız.

O da, "Elbette hayır," dedi.

“Şey,” dedim ikinci bir soru sorarak, “odada kredi kartı aramaları için erişim ücretiyle ilgili bir uyarı yoktu, değil mi?” “Hayır,” dedi, “ama diğer oteller ücret alıyor.”

“Elbette yapıyorlar,” dedim, “ama önceden haber veriyorlar, değil mi?” Bir an düşündü. “Haklısınız Bay Diamond,” dedi. “Size ne yapacağımı söyleyeyim. Aradaki farkı yarı yarıya bölüşelim, siz 75 dolar ödeyin.”

Ben de şöyle yanıt verdim: "Lütfen bana yardımcı olun, kafam karıştı. Eğer haklıysam, size hiçbir şey borçlu değilim. Eğer yanılıyorsam, size 150 dolar borçluyum. 75 dolar nereden geliyor?"

Uzlaşma, çoğu zaman müzakere etmenin tembel ve etkisiz bir yoludur. En sonunda, diğer tüm araçlar kullanıldıktan ve kapatılacak mesafe kısa bir mesafe kaldıktan sonra, belki de kabul edilebilir. Ancak standartlar çok daha etkilidir. "Haklısınız," dedi yönetici. "Bu ücreti faturanızdan düşeceğiz."

Bunu biraz sert bulabilirsiniz. Açıkçası, böyle bir müzakerede doğru tonu kullanmak önemlidir. Tüm bunları sakin, çok nazik ve mantıklı bir tonda söylemelisiniz. Önemli olan, onlara aşırıya kaçma veya hedeflerinize ulaşma konusunda seçim hakkı tanımaktır. Yıllar içinde öğrencilerim bu yöntemleri kullanarak milyonlarca dolar geri aldılar. Asıl soru, paranın sizin cebinizde mi yoksa onların cebinde mi olması gerektiğidir; özellikle de haksız davrandıklarında.

Peki ya karşıdaki kişi standartlarla ilgili sorunuza cevap vermek istemezse? Soruda bir sorun olup olmadığını sorun. Bu da sorulara cevap

vermeyi bir standart meselesi haline getirir.

Bir uyarı: Etrafta çok sayıda insan varken istisna talep ederseniz sık sık başarısız olursunuz. Neden? Çünkü bu, karşı taraf için daha büyük bir karar verme süreci anlamına gelir. Başkaları duyarsa, onlar da istisna talep edeceklerdir.

ARTMA YÖNTEMİYLE

Standartların kullanımının ve aslında *Getting More'un* tüm tavsiyelerinin temelinde, aşamalı olma fikri yatmaktadır. Bir müzakereyi birden fazla adıma bölün. Müzakerede daha az deneyimli olan çoğu insan, başkalarından bir anda çok büyük bir adım atmalarını ister. Başkalarından bulundukları yerden gitmelerini istediğiniz yere büyük bir sıçrama yapmalarını isterler. Örneğin, "Bilgisayarım bozuk, bana yeni bir tane verin."

Karşıdaki kişiden bu kadar büyük bir sıçrama yapmasını istemek, karşıdaki kişinin hayır demesini kolaylaştırır. Büyük adımlar daha riskli görünür, mevcut durumdan çok farklıdır.

Bu nedenle müzakereyi daha küçük adımlara bölmelisiniz. Her adımda bir dayanak noktası ve onay alırsınız. Her dayanak noktası arasındaki mesafe küçüktür. İnsanları kademeli adımlarla büyük mesafelere taşıyabilirsiniz. Onları tanıdık olandan yabancı olana, adım adım yönlendirirsiniz.

Esasen, her durumda insanları bir sonraki adıma geçmeye ikna etmek için temel oluşturuyorsunuz. Karşıdaki kişi nereye doğru ilerlediğinizi sorarsa, onların standartlarını belirlemeye, bu durumda nelerin mümkün olduğunu öğrenmeye çalıştığınızı söyleyin. Daha fazla soru sorarlarsa, sizi hedeflerinize yaklaştıran bilgileri açıklayın. Bu nedenle, "Burada ne mümkün?" sorusu, çok daha büyük bir artış olan "Bana yüzde yirmi indirim yapmanızı istiyorum" sorusundan daha iyidir.

Onların aptalca hissetmeden hayır diyemeyecekleri bir noktaya kadar, yeterince geriye gitmeniz gerekiyor. Zihinlerindeki resimlerle başlayın. Standart da zaten budur; zihinlerindeki bir resim. Çoğu insan müzakerede yeterince geriye gitmiyor. Onlara tanıdık gelen şeylerden başlamalı ve oradan kademeli olarak ilerlemelisiniz.

"Yeterince geriye gitmekten" ne kastediyorum? Örneğin, "Anlaşmaya varmak istiyor musunuz?", "Kar elde etmek istiyor musunuz?", "Müşterilerinizi mutlu etmek istiyor musunuz?" gibi sorular sorun. Bu, müzakere için bir dayanak noktası sağlar. Başlangıçta anlaşmaya varmak istediklerini söyleseler de, daha sonra aşırı taleplerde bulunmaya

başlarlarsa, karşı tarafa bunun anlaşmaya varmak istediklerine dair verdikleri sözle nasıl örtüştüğünü sorabilirsiniz.

Müzakerede insanları adım adım, tanıdık ortamdan yabancı ortama yönlendirmelisiniz. Durum ne kadar zor olursa, atmanız gereken adımlar o kadar küçük olur ve o kadar çok adıma ihtiyacınız olur.

Zihinlerindeki imgeler basit olmalı, hayır diyemeyecekleri ve sizin de kabul edebileceğiniz şeyler olmalı.

İşte, tanıdık olandan başlayarak aşamalı ilerlemenin bir örneği. Öğrencim Rocky Motwani, Batı Philadelphia'daki Motorlu Taşıtlar Dairesi'nde trafik cezasını ödemeye gitti. Orada, kocaman harflerle "KESİNLİKLE KİŞİSEL ÇEKLER KABUL EDİLMEZ" yazan bir tabela gördü. Rocky'nin sadece kişisel çeki vardı, bu yüzden bunu pazarlıkla çözüp çözemeyeceğini denemeye karar verdi.

Standart bir ödeme yöntemi aradı. Biletinin arkasında, şahsi çek gönderilebilecek bir adres vardı. Adreste tanıdık bir şeyler vardı.

Rocky gişeye yaklaştı. "Biletimin arkasında, burada belirtilen adrese şahsi çek gönderebileceğim yazıyor. Doğru mu?" diye sordu Rocky görevliye. "Evet," diye yanıtladı görevli.

"Bu adres tam olarak nerede?" diye sordu Rocky. "Bu bina," dedi memur.

Rocky bir an duraksadı. "Peki, postayla gönderilen çekler bu binanın neresine geliyor tam olarak?" diye sordu Rocky. "Şuradaki masaya," dedi memur, yaklaşık iki metre uzaktaki bir masayı işaret ederek.

“Gerçekten mi?” dedi Rocky düşünceli bir şekilde. “Size bir soru sorabilir miyim? O altı metrede özel bir şey mi var? Altı metre uzakta, şahsi çek geçerli. Altı metre daha yakın, şahsi çek geçerli değil… Ya çekimi alıp bir zarfa koyup üzerinize doğru uçursam ve şuradaki masaya düşse? O zaman çekle ödeme yapabilir miyim? Hatta pul bile yapıştırırım.”

Rocky o gün çekle ödeme yaptı mı? Evet, yaptı. Ondan önce 3.000 kişi yapmamıştı. Ve muhtemelen ondan sonra da 3.000 kişi yapmamıştır. Şimdi, Rocky'nin sergilediği alaycı tavrı beğenmeyebilirsiniz. Bunun yerine, kişisel çek kabul edilmemesi kuralına hiç istisna olup olmadığını sormuş olabilirsiniz. Mesele şu ki, Rocky DMV'nin kurallarındaki bariz tutarsızlıkları ortaya koydu ve bunu yaparak amacına ulaştı. Eğer her şeyi bir anda müzakere etmeye çalışsaydı ("Postayla çek gönderebiliyorsam

neden şahsen şahsen çekle ödeme yapamıyorum?"), memur için bu çok büyük bir adım olurdu. Memurun düşünce sürecinin her adımını görmesi gerekiyordu.

Rocky o zamandan beri JPMorgan Chase Bank'ta genel müdür oldu ve 200 milyon dolarlık bir işletmeyi yönetiyor. Bugün, "Müzakere araçlarını aktif olarak ve günlük olarak kullanıyorum" diyor. Özellikle de kademeli ilerlemeyi.

İşte bir iş ortamından bir örnek. BASF'de yönetici olan Murray Helmsley'e büyük bir müşteri, BASF'nin tüm paketlerine barkod koyması gerektiğini söyledi. Müşteri, BASF bunu yapmazsa, manuel sıralama maliyetlerini karşılamak için paket başına 450 dolar ödemeyi durduracağını belirtti. Ancak BASF'nin merkez ofisi Murray'e, bunu sadece bir müşteri için yapmayacaklarını söyledi. Murray ne yapacaktı?

Murray, "Tehdidi görmezden geldim ve daha kademeli seçeneklere baktım," dedi. BASF'yi, müşteri tarafından sağlanan etiketleri kullanarak bir aylık bir deneme yapmaya ikna etti. BASF'nin lojistik ve pazarlama personeli, müşteriyle görüşmeyi ve koordinasyonu sağlamayı kabul etti. Test başarılı oldu.

Avukatlar, aşamalı ilerlemenin çapraz sorgulamaya benzediğini düşünüyor. İnsanları adım adım, gitmelerini istediğiniz yere yönlendirirsiniz. Adımlar bir hedefe doğru götürür. Müzakeredeki fark, sürecin insanları tuzağa düşürmek değil, karşı tarafın nereden geldiğini tam olarak anlamalarını sağlamak olmasıdır.

Pazarlık yaparken kademeli ilerlemenin en ünlü örneklerinden biri, 1970 yapımı *Five Easy Pieces* filmindeki bir sahnedir. Jack Nicholson'ın canlandırdığı karakter, bir lokantada yanında tost ister. Garson, tost servis etmediklerini söyler. Bunun üzerine tavuk salatası sandviçini tost ekmeğiyle sipariş eder. Ardından garsona sırasıyla mayonezi, tereyağını, marulu ve tavuğu koymamasını söyler. Sesi düşmancadır ve çok sinirlenir, ancak buna gerek yoktur. Lokantanın standartlarının mantıksız olduğunu ve onun isteklerini karşılayabileceklerini gösterir. (Ancak bu durumda, bir olay çıkarır ve tost alamaz.) Sınıfımdakiler başkalarının hatalarından ders çıkarır. Columbia İşletme Okulu öğrencilerimden Kris Davenport, bir restoranda Virgin Mary (votkasız Bloody Mary) sipariş etti. Bunun yapılamayacağı söylendi. Sakince, "Domates suyu var mı?" diye sordu. Garson, "Evet,"

dedi. Ardından Worcestershire sosu, Tabasco sosu ve buz ekledi. Sonunda içeceğini aldı.

Biliyorum, bazılarınız yemeğinizi bozacaklarını düşünebilir. Ama ses tonunuz nazikse, böyle bir şey yapacak kimse var mı diye sorarsanız, olmaz. Bunu bir keresinde bir restorana söylemiştim ve böyle bir şey düşünebileceğime kesinlikle şaşırmışlardı. Ayrıca, ihtiyaçlarınızı karşılarlarsa güzel bir bahşiş vereceğinizi de söyleyebilirsiniz.

İlk başta size fazla bir şey vermeseler bile, alabileceğinizi alın ve başka bir gün tekrar gelin. Unutmayın, "Her tavan yeni bir zemindir." Bu ay kredi kartı faizinizdeki %1'lik indirimi kabul edin; gelecek ay yeniden görüşün; 50 dolar burada, 75 dolar da orada, yıl sonunda çok para demektir.

ÇERÇEVELEME

Standartların, hatta tüm başarılı müzakerelerin anahtarı çerçevelemedir. Kitabın önceki bölümlerinde de buna değinmiştim. Ancak bu, standartlar söz konusu olduğunda her zamankinden daha önemlidir. Çerçeveleme, bilgiyi paketlemek veya karşı tarafı ikna edecek belirli kelime ve ifadeler kullanarak sunmak anlamına gelir.

Müzakere, kullanılan kelimelerin tam olarak ne olduğuna çok duyarlıdır. Amaç, insanlara kilit meselelerin neler olduğuna dair bir vizyon sunmaktır. Barack Obama "Değişim" kelimesini kullandı. Merhum Johnnie Cochran, OJ Simpson cinayet davasında jüriye eldivenle ilgili olarak, "Eğer uymuyorsa, beraat ettirmelisiniz" demişti. Coca-Cola, "tazelik eden mola" sloganıyla milyarlarca dolar kazandı.

İşte bir sorunu nasıl ele alabileceğinize dair birkaç örnek daha: Bir restoran rezervasyonunuzu geciktirirse, "Bu restoran sözünün arkasında duruyor mu?" diye sorun. Veya herhangi bir hizmet sağlayıcıya, "Amacınız müşterileri mutlu etmek mi?" diye sorun.

Olayları nasıl çerçeveleyeceğinizi anlamak, kendinize "Burada gerçekte neler oluyor?" sorusunu sormaktan geçer. Başarılı müzakereciler, bariz olanı çok iyi kavrarlar.

Wharton Hukuk Fakültesi öğrencisi Lina Chou, American Express kartı için bir davetiye aldı. Kayıt olmanın bonusu, katılımcı bir havayolunda yaklaşık 250 dolar değerinde 5.000 mil kazanmaktı. American Express'i aradığında, zaten bir Amex kartı olduğu için bu tekliften yararlanamayacağı söylendi. Teklifin sadece yeni üyeler için geçerli olduğu belirtildi.

Lina bunu düşündü. Sonra geri aradı, bir yöneticiyle görüşmek istedi ve sorunu anlattı. Ardından, "American Express'in tüm şirket için dünya çapındaki reklam ve konumlandırma stratejisini değiştirme kararı hakkında kiminle konuşmalıyım?" diye sordu. Yönetici, "Ne demek istiyorsunuz?" dedi.

Lina, “Eskiden American Express’in sloganı ‘Üyeliğin ayrıcalıkları vardır’ idi. Ama şimdi üye olmayanların üyelerden daha fazla ayrıcalığı olduğunu görüyorum. Demek ki sloganınızı ‘American Express: Üye

Olmamanın Ayrıcalıkları Vardır’ olarak değiştirmişsiniz. Bunun hakkında kiminle konuşmalıyım?” dedi.

Süpervizör, mil puanlarını anında New York'ta finans analisti olarak çalışan Lina'ya verdi. Bu durumun bloglara yansımasını hayal edebiliyor musunuz? Sorunu çerçevelemek ve üçüncü şahısların (veya ima edilen üçüncü şahısların) varlığında standartlar kullanmak çok etkilidir. Burada, Lina'nın çerçevelemesi, Amex'in yeni müşterilerin mevcut müşterilerden daha değerli olduğunu ima ettiğini gösterdi. Bu şekilde ifade edildiğinde, Amex mil puanlarını vermeyi tercih etti.

Çalışmalar, aynı gerçekler sunulduğunda bir kişinin diğerinden çok daha ikna edici olmasının nedeninin, bilgiyi sunma biçiminden kaynaklandığını göstermiştir. Daha başarılı müzakereci, bilgiyi karşıdaki kişinin zihninde farklı bir resim oluşturacak şekilde sunar. Sıklıkla alıntı yapılan bir çalışma, ameliyatlardaki hayatta kalma oranlarıyla ilgilidir. Bazı hastalara isteğe bağlı bir ameliyatın %90 hayatta kalma oranına sahip olduğu söylenir. Diğerlerine ise ameliyatın %10 ölüm riski taşıdığı söylenir. Bilgiler tamamen aynı olmasına rağmen, %90 hayatta kalma oranı seçeneği sunulduğunda çok daha fazla kişi ameliyatı tercih etmiştir.

Bir öğrenci CompUSA'dan bir bilgisayar satın aldı. Bir ay sonra bilgisayar bozuldu. Satış temsilcisini aradı ve temsilci, bilgisayarın hala garanti kapsamında olduğu için üreticiye geri göndermesini söyledi. Öğrenci bunu yapmak istemedi; zaman alacaktı ve okula gitmesi için bilgisayara ihtiyacı vardı.

Bunun üzerine öğrenci mağazayı tekrar aradı ve müdürü istedi. Öğrenci müdüre, "Yerel müşterilerinizin arkasında durmak sizin politikanız mı? Yoksa ilk sorun belirtisinde onları başka birine mi yönlendiriyorsunuz?" diye sordu.

"Elbette ürünlerimizin arkasındayız!" dedi müdür.

"Bugün okul için bilgisayara ihtiyacım varken neden beni üreticiye yönlendiriyorsunuz?" diye sordu öğrenci. "Bu, ürünlerinizin arkasında durduğunuz izlenimini vermiyor, değil mi?"

Öğrenciye geçici bir bilgisayar verildi. Diğer durumlarda ise diğer öğrencilere yeni, yedek bilgisayarlar verildi. Çoğu insan sadece "bilgisayar bozuk" diye şikayet ederdi veya "Tamir ettirmek için neden bu kadar zahmete girmeliyim?" diye sorardı. Ve mağaza müdürü de ikna olmazdı.

Bunun yerine öğrenci, durumu mağazanın kendi müşteri hizmetleri standartları çerçevesinde ele aldı ve amacına ulaştı.

“Bu mantıklı değil” diyebilirsiniz. En önemli müzakereler mantıklılıkla ilgili değildir. İnsanların duyguları ve algılarıyla ilgilidir. İşte bu yüzden çerçeveleme, yani bilginin sunulma biçimi çok önemlidir. Çerçevelemeyi dünyayı daha adil hale getirmek için kullanabiliriz.

Philadelphia'daki PNC Bankası, Shehnaz Gill'in hesabında bir hata yapmıştı, ancak öğrenci yine de hesap aşımı ücreti ödemek zorunda kalmıştı. Banka müdürüne, "PNC müşterileri bankanın hatalarının bedelini ödemeli mi?" diye sordu. Müdürün buna iyi bir cevabı yoktu ve ne yapacağını bilemiyordu. Böyle bir itirafta bulunmak onun için zordu.

Şimdi Coca-Cola'da strateji yöneticisi olan Shehnaz, PNC Bank'ın ikinci bir standardını uyguladı: bankanın geniş çapta reklamını yaptığı "müşteriler için çözümler üretme" taahhüdünü. Banka müdürü burada nasıl bir çözüm üretebilirdi ki? diye sordu. Shehnaz para iadesini aldı.

Standartlar sadece pazarlıkta ısrarcı olanlarla değil, her türlü ilişkide kullanılabilir. Önemli olan, ilişkiyi koruyacak şekilde yapmaktır. Unutmayın, karşı tarafın tarafındasınız; sadece onların konuya farklı bir açıdan bakmalarına yardımcı oluyorsunuz.

Tahir Qazi'nin iki buçuk yaşında Nadia adında bir kızı vardı ve Nadia, akşam yemeğinde mama sandalyesine oturtulmaktan çok mutsuzdu. Ailenin geri kalanıyla birlikte masada oturmak istiyordu. Ancak babası Nadia'ya ne yapacağını söylemek veya bir şeyler uydurmak yerine, yemek masasının etrafında, sandalye sandalye dolaşarak Nadia'ya sordu: "Bu sandalyeye kim oturacak?" Bu, Nadia için eğlenceli bir oyundu; herkesin nereye oturacağına karar verme gücü veriyordu. Oyunu büyük bir coşkuyla oynadı. Kısa süre sonra tüm sandalyeler doldu.

Şimdilerde Comcast'te başkan yardımcısı olan Tahir, o zaman Nadia'ya masada onun için yer olmadığını söylemedi. Bunun yerine ona ne yapması gerektiğini sordu. Nadia, sandalyelerden birine otururs a, masada genellikle oturan birinin dışarıda kalması gerekeceğini fark etti. Ve mama sandalyesine sadece kendisinin sığabileceğini anladı.

Şimdi, açıkçası, daha büyük bir çocuk "Başka bir sandalye getir" diyebilir veya daha zorlayıcı olabilir. Nadia için *bu durum* , mükemmel bir

araç setiydi. Ona güç, karar verme yetkisi ve mama sandalyesine sadece kendisinin sığabileceğini görmesine yardımcı olan aşamalı bir süreç sağladı.

Karşıdaki kişinin standartlarını ve bakış açısını kabul etmek zorunda değilsiniz. Bakış açısının büyük bir kısmı "yeniden çerçeveleme"dir. Onların bir şeyi nasıl ifade ettikleriyle başlarsınız ve bunu farklı bir şekilde yorumlayarak karşı tarafın da içgörü kazanmasını ve umarım hedeflerinize ulaşmasını sağlarsınız.

Çerçeveleme, diğer taraf ne kadar büyük veya güçlü olursa olsun, müzakeredeki güç dengesini çoğu zaman değiştirir. Daha önce de belirtildiği gibi, dikkatli ve olumlu bir şekilde kullanılmalıdır. Wharton'daki MBA sınıfımdaki bir kadına, dünyanın önde gelen danışmanlık firmalarından biri olan McKinsey'de iş teklif edildi. Medya ve eğlence sektöründeki yıllarca süren deneyimi nedeniyle 30.000 dolarlık ek bir imza bonusunu hak ettiğini düşünüyordu. Müstakbel patronu da bonusu hak ettiğini düşünüyordu. Ancak McKinsey'nin tüm yeni MBA mezunlarına aynı şekilde davranma politikası nedeniyle bunu teklif edemeyeceğini söyledi.

Öğrenci, McKinsey'nin standartlarını kendi hedefine ulaşmak için nasıl yeniden şekillendirebileceğini düşündü: kısa süre içinde fazladan 30.000 dolar almak. Gelecekteki patronuna, McKinsey'nin yeni bir çalışana ne zaman en erken ikramiye ödeyebileceğini sordu. Patron, "Üç ay sonra," diye yanıtladı. "Öyleyse neden işe başladıktan üç ay sonra 30.000 doları ödemiyorsunuz?" diye sordu. Patron, "Elbette," dedi.

Bu müzakere, sizin bu yazıyı okumanızdan daha kısa sürdü.

Başkalarına karar verme yetkisi vermek, onlara kararın ne olması gerektiğini söylemekten çok daha ikna edicidir. Onları, çerçeveleme ve aşamalı ilerleme yoluyla, gitmelerini istediğiniz yere yönlendirmek istersiniz. Kitabın ilerleyen bölümlerinde göstereceğim gibi, bu araçlar özellikle çocuklar için çok işe yarar.

John Roche'un karısı Rosemarie, iri bir Dalmaçyalı olan köpeklerinden kurtulmak istiyordu. John, "Köpekten nefret ediyor," dedi. Birincisi, Houdini adındaki köpek, ailenin görünmez çitinden sürekli geçiyor, alarmı çalıştırıyor ve tüm mahallede koşuşturuyordu. Komşular şikayetçiydi.

New York'ta bir gayrimenkul yatırım ortaklığının finans müdürü olan John, "Ona içini dökme fırsatı verdim," dedi. "Sonra da köpeğin çocuklarımıza güvenlik ve arkadaşlık sağlayıp sağlamadığını sordum."

"Evet," dedi, şimdi köpeğin faydaları hakkında biraz daha düşünmeye istekliydi. Sonra John, "Köpeği elden çıkarırsak çocuklara ne diyeceğiz? Rahatsızlık verdiği için, uğraşmak istemediğimiz için mi elden çıkardığımızı mı söyleyeceğiz?" diye sordu.

Eski bir atasözü der ki: Sivrisineği öldürmek için balyoz kullanma. Köpek sorunu aslında büyük bir sorun değildi. Hatta köpek sorunu bile değildi, çit sorunuymuş. Çözüm: Köpeğin alarmı tetikleyip tüm mahalleye koşmasını engellemek için çit sistemini ayarlamak. Asıl sorunu çözmek için gereken en küçük çözümü bulmak için ayrıntılara inmek gerekiyor.

Çerçeveleme ve aşamalı ilerleme yöntemlerini iş ilişkilerinizde de hedeflerinize ulaşmak için kullanabilirsiniz. Wall Street'te borçlanma araçları ticareti yapan Peter Tauckus, tatilden döndüğünde yerinin başkası tarafından alındığını gördü. "İşlem salonunda konum önemlidir," dedi. Patronu, Peter'ın yerini tekrar işe alınan bir tüccara vermişti. Kabul şartlarından biri, tüccarın işlem masasında oturmasıydı ve Peter'ın yeri boştu. Çoğu insan bu noktada pes ederdi. Ama Peter pazarlık yapmaya karar verdi.

“Patronuma Tom’un nominal değerli borç mu yoksa sorunlu borç mu alıp satacağını sordum,” dedi Peter. “Sorunlu borç,” diye yanıtladı patronu. “Öyleyse neden diğer sorunlu borç alım satımcılarıyla birlikte oturmuyor?” diye sordu Peter. Ardından tüm alım satımcıların işlem masasında oturması gerekip gerekmediğini sordu. Patronu evet diye yanıtladı. Sonra Peter, işlem masasında oturan satış temsilcileri olup olmadığını sordu. Vardı. Bu yüzden Peter, *satış temsilcilerinin* de işlem masasında oturması gerekip gerekmediğini sordu.

Peter tüm bunları özetledi ve koltuğunu geri almasının uzun zaman aldığını ekledi. Sonuç olarak, koltuğunu geri aldı.

Çerçeveleme ve aşamalı ilerleme, insanların öğrenmesi en zor şeylerden ikisidir. Çoğu insan aceleci davranır ve işleri daha küçük adımlara bölmekte zorlanır. Ayrıca, doğru çerçevelemeyi bulmak zaman alır; birçok insanın sabrı yoktur. Ancak harika bir çerçeveleme, bir müzakereyi anında sizin lehinize sonuçlandırabilir.

Deutsche Bank'ta genel müdür olan Kevin Sherlock, fazladan iş talep eden ancak bunun için ücret ödemeyen bir müşteri için durumu şu şekilde

özetledi: "Ücretsiz mi çalışmalıyız?" İş birliğine dayalı bir tonla söylenen bu soru, müşteri için çok iyi bir gerçeklik testi niteliğinde.

STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Müzakereler başlamadan önce her zaman standartları belirlemeye çalışmalısınız. İnsanlar sürecin başında genel bir kuralın değerini anlarlar. Bunu yapmazsanız ve size açıkça fayda sağladığı zaman standartları daha sonra belirlemeye çalışırsanız, diğerleri sizin manipülatif davrandığınızı ve durumdan faydalandığınızı düşünecektir.

Bir iş toplantısının başında belirlenebilecek iyi bir standart şu olabilir: On beş dakika içinde çözemediğimiz her madde için bir sonraki maddeye geçeriz. Yani sabah saat üçte, 4. maddede olmak yerine, 30. maddede oluruz ve çözülmesi gereken dört madde kalır. Sonra geri dönüp zor olanları çözeriz. Buna "süreç" standardı veya insanların müzakere etmek için kullanacakları süreci yöneten bir standart denir.

Gündem, bir süreç standardıdır. Çoğu insan gündemin önemli bir şey olduğunu düşünmez, bu yüzden gündem belirlemez. Nereye gitmek istediklerine dair bir fikirleri vardır ve bu yeterlidir. Ben katılmıyorum—yeterli değil.

Gündemsiz bir toplantı hayal edemiyorum. Ne hakkında konuşmak istediğinizi bilseniz bile, gündem ilerleme için bir standart belirler. Eğer konudan saparsanız, tekrar doğru yola girmenize yardımcı olur. Herkesin gündem konusunda *hemfikir* olduğundan emin olmalısınız. Böylece, biri sözünüzü kesip konudan sapmaya çalışırsa, herkesin gündem konusunda hemfikir olduğunu not edebilirsiniz. Yeni konuyu herkesin görebileceği şekilde, "diğer işler" başlığı altında tahtaya yazabilirsiniz.

Basit bir toplantı için bile bir gündeme ihtiyacınız vardır. Toplantıdan önce bir gündem belirlediyseniz, bir şeyler değişmiş olabileceği ihtimaline karşı toplantının başında tekrar kontrol edin. Toplantıların rayından çıkmasının ne kadar kolay olduğunu hepimiz biliyoruz. Başlangıçta üzerinde anlaşılmış bir gündemin olmaması, gideceğiniz yere dair yol tarifi olmadan arabaya binmeye benzer.

Müzakerelerde, kolay şeylerle başlayın. Bu, her iki tarafa da bir başarı duygusu verir. Kolay şeylerden biri de "Bir sonraki toplantı ne zaman?" sorusudur. İlk beş madde sadece lojistik olsa bile, önemsiz değildir.

Herhangi bir şeyi başarmak, tarafların toplantı hakkında kendilerini çok daha iyi hissetmelerini ve çok daha işbirlikçi olmalarını sağlar.

İki yüksek teknoloji şirketi arasındaki 300 milyon dolarlık birleşme için yapılan son müzakerelerde ilerleme son derece yavaştı ve çok fazla tartışma yaşanıyordu. Komitenin kısa sürede bir anlaşmaya varamayacak kadar büyük olduğunu fark ettim ve karşı taraftan Rick Seifert'in dikkatini çektim.

"Hey Rick, yan odada bir kahve içmek ister misin?" dedim. Belki Rick'le bir şeyler üzerinde çalışmaya başlayabilirdik.

Rick'in meslektaşlarının tepkisi hızlı oldu. Rick'in şirketinin CEO'su, "Bunu bilmiyorum!" dedi. "Böl ve yönet taktiğini uygulayacağımı, Rick'in bir şey vereceğini veya bir şekilde Rick'ten faydalanacağımı düşünüyorlardı. Bu elbette saçmaydı."

Ben de, "Ha! Anladım! Rick'in beynini on beş dakikada yıkayacağımı mı düşünüyorsun? Doğru mu Rick? Senin beynini on beş dakikada yıkayabilecek miyim?" dedim.

Meslektaşları kendilerini aptal gibi hissettiler. Tecrübeli bir müzakereci olan Rick'e güven duymadıklarını ve korkularının yersiz olduğunu anladılar. Kafalarındaki imgeleri düşündüm ve muhtemelen Rick'le neden özel olarak görüşmek istediğimi merak ettiklerini fark ettim.

Ben de şöyle ekledim: "Bakın, Rick'le kahve içmeye gidiyoruz, eminim ikimizin de kahveye ihtiyacı var. Kahve içerken Rick'le bana üzerinde çalışabileceğimiz bir şeyler verin. Bir çözümle geri dönmeye çalışırız."

Bu herkese mantıklı geldi. Bu yüzden bize üzerinde çalışmamız gereken bir problem verdiler. Rick ve ben yan odaya geçtik, işlerin ne kadar yavaş ilerlediği konusunda dertleştik, görevimizi yerine getirdik, bir çözüm bulduk ve sonra müzakerelere geri döndük. Ortak cevabımız müzakerenin tüm seyrini değiştirdi ve birleşme müzakereleri başarılı oldu.

Karşı tarafın standartlarının ne olduğunu bilmiyorsanız ne yapmalısınız? *Sormalısınız* . İşinizde, zam ve primlere karar verirken kullandıkları kriterleri sorun. Size söylemezlerse, kibarca, tam olarak ne istediklerini bilmediğiniz sürece ihtiyaçlarını karşılayamayacağınızı belirtin. Hem ihtiyaçları hem de prim miktarı konusunda olabildiğince spesifik olmalarını sağlayın. Daha sonra, standartları karşıladığınızda, zam için gerekçelerinizi sunmak çok daha kolay olacaktır. Tüketici fiyat endeksini öğrenin ve bu yıl geçen yıla göre reel olarak daha fazla mı yoksa daha az mı maaş aldığınızı

görün. Daha az alıyorsanız, bu yıl en azından geçen yıla göre aynı değerde olup olmadığınızı sorun. Veya şirketin başarısını ölçmek için kullanabileceğiniz bir yöntem bulun.

Bu yöntemin işe yaramayacağı durumlar da olacaktır. Dediğim gibi, hiçbir araç mükemmel değildir. Ancak denememekten daha sık işe yarar. Ve başarı oranınızdaki küçük bir artış bile hayatınızda büyük bir olumlu etki yaratacaktır.

Karşı taraftan standartlarını sormak, özellikle de bunu saygılı bir şekilde yaparsanız, çoğu zaman onların değerini artırır. American Express'e büyük bir faturayı ödemekte geciktim. Bunun sonucunda Amex, faturaya eklenen uçak millerini bana vermeyi reddetti. Uzun süredir Amex müşterisi olduğum için Amex müşteri hizmetleri temsilcisine kızmak üzereydim. Sonra kendimi durdurdum ve onun gününü düşündüm.

"Eminim insanlar bütün gün sana bağırıp çağırıyorlardır," dedim telefonda. "Öyle yapıyorlar," dedi.

“Eminim birçok kişi mil puanlarını alamayınca kartlarını iptal etmekle tehdit ediyordur,” dedim. “Kesinlikle,” dedi.

“Böyle bir durumda ne yapıyorsunuz?” diye sordum. “Şey,” dedi, “onları kart iptal departmanına aktarıyorum. O çöplerle uğraşmak zorunda değilim.”

“Fatura ödemelerinde gecikme yaşayanların mil puanlarını geri yüklüyor musunuz?” diye sordum. “Elbette,” dedi. “Ne zaman?” diye sordum.

"Özür dilediklerinde, bana teşekkür ettiklerinde, bir daha asla yapmayacaklarına söz verdiklerinde ve bana iyi davrandıklarında" dedi.

"Hesabımdaki gecikme için gerçekten özür dilerim. Mil puanlarımı geri yükleyebilirseniz çok sevinirim. Bir daha asla yapmayacağıma söz veriyorum. Ve bence siz gerçekten çok iyi bir insansınız." dedim. Güldü ve "Mil puanları zaten hesabınıza geri yüklendi." dedi.

Bu, pratik yaptıkça daha iyi olacağınız bir şey.

Kararların alınma kriterlerini kontrol edin. Eskiden kadın yöneticiler ve müdürler, erkek meslektaşlarının kendilerinden tebeşir alıp toplantı maddelerini tahtaya yazmalarını istemelerine karşı çıkarlardı. Benim tavsiyem, her zaman tebeşiri siz almalısınız. Bu şekilde süreci kontrol edersiniz.

Bir keresinde Atlanta'da dünyanın en büyük tavuk, sığır ve domuz eti üreticisi Tyson Foods'un CEO'su Buddy Wray ve CFO'su Wayne Britt ile

bir görüşme yapmıştım. Rusya'da dağıttığı tavuklar için Tyson'a 75 milyon dolardan fazla borcu olan Hırvat bir müvekkili temsil ediyordum. Borcun miktarını azaltmaya ve müvekkilin işine devam etmesini sağlayacak bir plan üzerinde anlaşmaya çalışıyordum.

Onlardan çok daha gençtim ve daktilo kullanmayı biliyordum. Bu yüzden toplantı tutanaklarını tutmayı teklif ettim. Tyson CEO'su biraz küçümseyerek beni geçiştirdi ve "Pekala, tutanakları ben tutmalıyım" dedi.

Bu yüzden toplantı notlarını tam istediğim gibi yazdım, ana noktaları tam istediğim gibi düzenledim, toplantı tutanağını tam istediğim gibi yazdım, bir sonraki toplantının gündemini tam istediğim gibi yazdım ve Tyson yöneticilerine gönderdim.

Bir sonraki toplantımızda, gümüş saçlı Tyson CEO'su elinde sanki daha önce hiç bilgisayar tutmamış gibi beceriksizce bir dizüstü bilgisayarla içeri girdi. Bana işaret ederek, "Tutanakları ben tutacağım!" diye bağırdı. Hiç de aptal değilmiş.

Organizasyondaki konumunuz ne olursa olsun, yerinde sorular sorarak toplantıyı kısa sürede kontrol altına alabilirsiniz. "Buradaki hedeflerimiz neler?" diye tehditkar olmayan bir şekilde sorabilirsiniz. "Sorun ne?" diye incelikle sorabilirsiniz. Bunları panoya yazmayı teklif edebilir ve bunun için izin isteyebilirsiniz. Kısa süre içinde toplantıyı kontrol altına alacaksınız.

KÖTÜ DAVRANIŞLARI ADLANDIRMAK

Kendi standartlarını adlandırmaktan kötü davranışı adlandırmaya geçmek sadece bir adım ötede. Kötü davranan bir kişi, ait olduğu toplumun, şirketin, grubun veya diğer kuruluşun uygulamalarına aykırı hareket ederek dolaylı olarak kendi standartlarını ihlal eder.

Bu durumda "toplum", diğer tarafın kendisine karşı sorumlu göründüğü üçüncü şahısları da içerir. Ve üçüncü şahıslar, mevcut olsunlar ya da olmasınlar, çok önemlidir. Önemli üçüncü şahısların önünde mantıksız görünen bir kişi, güvenilirliğini kaybeder ve eleştirilebilir, hatta işten çıkarılabilir.

Genellikle, insanlar size kötü davrandığında, kötü davranışlarının karşılığında bir "ödül" veya bir borç senedi alabilirsiniz. Özür dilemek bir ödüldür. Arabanız tamirhaneden geç teslim edilirse, kötü davranışı not ederseniz ücretsiz yağ değişimi alabilirsiniz. Yukarıdaki örneklerin bazıları, Tortola'daki göçmenlik memuru örneğinde olduğu gibi, dolaylı olarak üçüncü şahısları içerir (ya başbakan onun verdiği sözü ihlal ettiğini öğrenirse?).

Kötü davranışları adlandırmak, özellikle erkek egemen kurumsal yönetim kademelerindeki kadın yöneticiler için oldukça faydalıdır. Bunu yapmanın birçok farklı yolu vardır; doğrudan, mizah yoluyla vb. Neredeyse hepsi etkilidir. Bir kadın başkan yardımcısı özellikle iş birliğine yatkın bir kişiydi. Bu normalde harika bir şeydi, ancak o bir köpekbalığı yuvasındaydı.

Bir gün, yanında başka bir erkek başkan yardımcısıyla birlikte şirketin CEO'suyla konuşuyordu. Diğer başkan yardımcısı sürekli sözünü kesiyordu. Sonra, konuşmasının ortasında diğer başkan yardımcısı uzaklaştı ve onu utandırdı. Bunun, tavır alma zamanının geldiğini düşündü. CEO ile konuşmasını bitirdikten sonra, erkek başkan yardımcısına yetişti.

"Size bir soru sorayım," dedi kadın. "Evet?" diye karşılık verdi adam.

"CEO ile konuşurken, beni utandıracak şekilde cümlenin ortasında uzaklaşırken ne düşünüyordun?" dedi. "Hedeflerin neydi? Benimle ne tür bir ilişki kurmak istiyordun? Eğer erkek olsaydım bunu yapar mıydın?"

Kadın, adamın iki gün boyunca kendisinden özür dilediğini söyledi.

İyi müzakereciler bariz olanı iyi bilirler ve bunu dile getirirler. Bu nedenle, kötü davranışları doğrudan belirtmeniz gerekir. "Bana bağırmanız gerekli mi?" diye sorabilirsiniz. Ya da "Söz veriyorum, sizi asla sözünüzü kesmeyeceğim. Aynı saygıyı bana da gösterebilir misiniz?" Unutmayın, bunlar, ilişkilerin ne anlama geldiğini anlamayan ve sizi baltalamaya çalışan inatçı pazarlıkçılarla sık sık kullanabileceğiniz araçlardır.

" *Get Shorty"* filminde John Travolta'nın canlandırdığı karakter, Gene Hackman'ın canlandırdığı karaktere müzakere tavsiyesi veriyor. Travolta, Hackman'a müzakere ederken, karşı tarafın gözüne güneş gelmesi ve dolayısıyla dikkatinin dağılması için perdeleri açması gerektiğini söylüyor. Şimdi, bu sizin başınıza gelseydi, karşı tarafa bunu sormak istemez miydiniz? "Neden gözüme güneş geliyor?" Ya da "Bu güneş dikkatimi dağıtıyor. Perdeleri kapatalım da ben de konuşmamıza ve söylediklerinize daha çok odaklanayım." diyebilirsiniz.

Zorlu pazarlıkçılarla başa çıkmak için *araçlara* ihtiyacınız var. Tüm müzakereciler nazik değildir. Bazıları müzakerede nazik olmanın çok fazla güç içerdiğini söyler. Bu, duruma bağlıdır. Eğer köpekbalıklarıyla dolu bir suda iseniz, köpekbalığı kovucuya ihtiyacınız vardır. Ben nazik olmayı tercih ederim, ancak durum nezaket gerektirmiyorsa kendimi veya sizi korumasız bırakmayacağım.

Kötü davranışları adlandırmanın anahtarı burada yatıyor ve bu en güçlü araçlardan biri: Kötü davranışları adlandırırken, ASLA kendinizi sorunun merkezine koymamalısınız. Eğer koyarsanız, kozunuzu kaybedersiniz, çünkü o zaman siz de mantıksız davranmış olursunuz. Avukatlar bu hatayı sık sık yaparlar. "Bana nasıl 'şerefsiz' diyebilirsin, seni şerefsiz!" diyebilirler. Aslında, ne kadar kaba ve zorlayıcı olurlarsa, siz de o kadar sakin ve sessiz olmalısınız. Bu, savunması olmayan birkaç araçtan biridir. Örneğin, çok tatlı bir ses tonuyla, "Neden bana küfrediyorsunuz? Ben size asla küfretmezdim. Biz size saygı duyuyoruz." deyin.

Tüm dikkati onlara yöneltmek istiyorsunuz. Bu durum, onları giderek daha mantıksız hale getirerek kendi kendilerini uçurumdan aşağı sürükleyecek.

Bu yöntemin modern dönemdeki en iyi uygulayıcısı Mahatma Gandhi'ydi. Sesini yükseltmeden veya silah kullanmadan, Hindistan'ı İngiliz İmparatorluğu'ndan geri aldı. İngilizler ne kadar acımasızlaştıysa, o

da o kadar pasifleşti. Sonunda, İngiltere o kadar aşırılaştı ki, dünya kamuoyunun saldırısına dayanamadı ve Hindistan'ı terk etti.

Şiddetsizlik stratejisini benimseyen Rahip Martin Luther King Jr. da aynı tepkiyi yarattı. Beyaz üstünlükçüler sonunda o kadar aşırılaştılar ki, siyasi sistemin ve ulusun büyük bir bölümünün desteğini kaybettiler.

Kendinizi sorunun merkezine koymadan kötü davranışları adlandırmak çok güçlü bir yöntemdir çünkü karşı tarafın tüm dikkatini onlara yöneltir; tüm odak noktası onlara kayar. 2008 ABD başkanlık seçimlerinin ikinci tartışmasında, John McCain Barack Obama'ya her hakaret ettiğinde, Obama saygılı davrandı. McCain tartışmadan sonra Obama'nın elini sıkmayı reddettiğinde, Obama nazik davrandı. Tüm olumsuz odak noktası McCain'e yöneldi. Belirtildiği gibi, McCain muhtemelen seçimi o anda kaybetti.

Kurumsal veya ilişki ortamlarında, kötü davranışları adlandırırken dikkatli olmalısınız. Genellikle incelik gereklidir. Bir örnek, birinin fikrinizin sahipliğini üstlenmeye çalışmasıdır. Bir toplantıda harika bir fikir ortaya atarsınız, ancak daha sonra toplantının ilerleyen aşamalarında biri bunu kendi fikriymiş gibi yeniden ifade eder. Bu, kendinizi sorun haline getirmeden kötü davranışı adlandırmak için mükemmel bir fırsattır.

Öncelikle onları övün. "Bu harika!" demelisiniz, alaycı bir ton olmadan. "Bu fikri birkaç dakika önce ortaya attığımda, başka birinin de onaylayacağını umuyordum. Anlaştığımızı görmek beni mutlu etti!" Ya da daha da sert olmak isterseniz (kendinizi sorun haline getirmeden), "Mükemmel! Bu fikri birkaç dakika önce ortaya attığımda, başka birinin de üzerinde çalıştığını bilmiyordum." gibi bir şey söyleyebilirsiniz. Ardından grubunuzun bu fikirle neler yaptığını gözden geçirin ve tatlı bir şekilde sorun: "Peki, bu fikirle neler yaptınız?"

O sefer lafı dolandırarak işin içinden sıyrılabilirler. Ama bir daha asla yapmayacaklar.

Elbette, pratik yapmak her şeyi daha iyi hale getirir. Standartların yerleştirildiği soruları formüle etme pratiği yapın. Bu konuda giderek daha iyi olacaksınız. Örneğin, “Burada adil olan nedir?”, “Nasıl karar veriyoruz?”, “Hatalarınızın bedelini ben mi ödemeliyim?”, “Şirketinizin amacı müşterileri mutlu etmek mi?” gibi sorular sorun.

Karşıdaki kişi kendi standartlarını ihlal ettiğinde sinirlenmemek çok önemli. Doğruyu bulmak için tavır değişikliği gerekiyor. Örneğin, biri beni

aldatmaya çalıştığında, ekibime sinirlenmemelerini söylüyorum. "Şöyle düşünün," diyorum. "Az önce para kazandık!" Kötü davranışı adlandırıyoruz ve bir uyarı alıyoruz. Başkaları aldatmaya çalıştığında mutlu oluyorum. Artık onları hileci olarak belirledim. Ve bunu sonsuza kadar kullanabilirim.

İnsanlar telefon aramalarınıza veya e-postalarınıza cevap vermediğinde üzülmeyin. Sadece aramalarınızın tarih ve saatlerini not edin. Yeterli kayıt topladığınızda, onlara e-posta göndererek, "Son iki haftada sizi on dört kez aradık; size ulaşmayı umuyorduk. Başka yapabileceğimiz bir şey var mı?" diye sorun. Artık üçüncü şahıslarla kullanabileceğiniz bir kaydınız var. Ancak muhtemelen bunu sık sık kullanmayacaksınız; neredeyse her zaman geri arayacaklardır.

Moira McCullough, yağmurlu bir yaz hafta sonu sahil evine vardığında ev sahibini bazı arkadaşlarıyla birlikte orada buldu. "Ev sahibi hafta sonu dışarıda olmayacağımızı varsaymıştı," dedi.

Birçok insan ev sahibine kızardı. Bu onu hiçbir yere götürmezdi. Ev sahibi savunmaya geçerdi ve Moira kira sözleşmesini uygulamak için ev sahibine dava açmak zorunda kalırdı. Bunun yerine, o son derece sakindi. "Ona, yaz boyunca, haftanın yedi günü, on altı hafta boyunca evin kullanım bedelini ödeyip ödemediğimizi sordum," dedi.

Yanlış davrandığını kabul etti. Yine de soğukkanlılığını koruyan Moira, ondan tavizler istedi. Eylül ayında iki hafta daha ücretsiz izin aldı. Daha sonra Londra ve New York'ta telekomünikasyon yöneticisi olan ve şimdi yedi, on ve on bir yaşlarındaki çocukları için evde kalan bir anne olan Moira, "İnsanlar çok sık hedeflerine odaklanmayı kaybediyorlar" dedi.

Kendinizi buna alıştırın. Bu şekilde *daha çok şey* elde edeceksiniz. Hedeflerinize daha sık ulaşacaksınız.

Ben Young, Manhattan'daki bir elektronik mağazasına video kamerası için uzun ömürlü bir pil almaya gitti. Satıcı ona "200 dolar" dedi. Bu, normal fiyatın dört katıydı. Ben çok sevinmişti. "Peki neden fiyat normalin dört katı?" diye sordu Ben tatlı bir şekilde. "100 dolar," dedi satıcı. "Neden fiyatı bu kadar düşürdünüz?" dedi Ben. "Beni resmen kazıklamaya çalışıyor olmalısınız."

Fiyat önce 80 dolara, sonra 65 dolara, ardından da 55 dolara çıktı. Satıcı, "Sunabileceğim en iyi fiyat bu," dedi. Bu noktada, şu anda bir gayrimenkul

yatırım fonunun başında olan Ben, müdürü çağırdı. Ben, "Bir müşteriye bir ürünün fiyatının dört katını teklif etmek sizin olağan politikanız mı?" diye sordu. Müdür hayır dedi, satıcıyı eleştirdi, ürünü 50 dolara sattı ve "uğraşlarım için" ücretsiz bir taşıma çantası da hediye etti. Ne büyük bir heyecan! Sıkı pazarlık yapanlar eğlenceli!

Ka-ming Lim, apartmanındaki tamirat işlerini bakım ekibine yaptırmayı başaramadı. Ancak ekip, müdürün ofisine yaptığı öfkeli şikayetlere yanıt verdi. Bunun üzerine müdüre, "En az gürültü yapan sakinlerin en son ilgi görmesinin adil olduğunu düşünüyor musunuz?" diye sordu. Şu anda Singapur'da bir bankanın yöneticisi olan Ka-ming, aslında kötü davranışı iyi bir şekilde dile getirmişti. Bakım ekibi dört saat içinde geldi.

Yanlış bir şey *yaptığınızda* , başkaları sizden çok büyük bir ceza almaya mı çalışıyor? Burada da çerçeveleme yöntemini kullanabilirsiniz. Esasen, kötü davranışınız için sizden "aşırı ücret" talep ederek kötü davranmışlardır. Bu gibi durumlarda, "Peki, bunun için bana ne kadar zarar vermek istiyorsunuz?" diye sorabilirsiniz. Bu, insanlara bir perspektif kazandırır.

Terry Jones, New Jersey Transit banliyö treni için yanlış bilet almıştı. Bilet kontrolcüsü onu azarlamaya başladı ve Terry'den New York'a pahalı bir tek yön bilet alıp ek ücret ödemesini istedi. Terry şakayla karışık, "Yani bana ölüm cezası mı vermek istiyorsunuz?" dedi. "Kondüktör gülümsedi ve geri geleceğini söyledi. Ama asla geri gelmedi."

James Ciarletta'nın nişanlısı, Cohen's Optical'dan 34 dolara yeni bir gözlük için geçerli, koşulsuz bir kupon aldı. Ancak mağazanın satış görevlisi, kuponun sadece sınırlı sayıda (ucuz) çerçeve için geçerli olduğunu söyledi. Çoğu insan olay çıkarmak istemediği için vazgeçerdi. Ama James, sakin kalmaya ve mağazanın verdiği sözü tutmasını sağlamaya karar verdi.

James'in nişanlısı 174,54 dolara bir çift gözlük çerçevesi seçti. James kendini dükkan sahibine tanıttı ve sahibi bunun bir franchise olduğunu ve mağazadaki ürünler üzerinde tam yetkiye sahip olduğunu doğruladı. Ayrıca, reklamlarında da belirtildiği gibi, Cohen's'te müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğunu teyit etti.

James, “Cohen’in yayınladığı kuponları geçerli sayma politikasının olup olmadığını sordum,” dedi. “Evet, öyle olduğunu söyledi.” Sonra kuponu geçerli saymayı reddetti. James, Cohen’in yayınladığı reklamların arkasında durup durmadığını tekrar sordu.

James, “Reklam ajansını hata yapmakla suçlamaya başladı,” dedi. “Bu konuda çok sinirlenmeye başladı. Ben sakinliğimi korudum. Onu sürekli aynı standart konularına geri getirdim: yetkisi, müşteri memnuniyeti, politikalarına uyma. Paranın müşteri memnuniyetinden ve politikalarına uymaktan daha önemli olup olmadığını sordum.”

Sonunda James'e ve nişanlısına bağırmaya başladı: "Tamam, doğru, benim için en önemli şey para kazanmak!" James bir adım geri çekildi ve bekledi. Birdenbire kalabalık mağazadaki insanlar durup şaşkın bakışlarla sahibine baktılar. Sonsuzluk gibi gelen birkaç saniye geçti. James çoktan bu bayilik sahibi hakkında şirket merkezine yazacağı mektubu düşünüyordu. Onun bunu bildiğini biliyordu.

James, “Sakin bir şekilde, artık sessizleşmiş olan mağazanın geri kalanına onun sözlerini tekrarlamaya başladım,” dedi. “Sahibi beni durdurdu, özür diledi ve haklı olduğumu söyledi. Müşterilerin aslında daha önemli olduğunu ve mağazanın reklamlarının arkasında duracağını söyledi.” Nişanlısından seçtiği çerçeveleri ve kuponu sahibine vermesini istedi. “Bize tamamlanmış gözlükleri otuz dakika içinde verdiler,” dedi.

Bu, adaleti sağlamak için birçok insanın göze alamayacağı kadar ileri bir adım. James, bu görüşme sırasında dudağının titrediğini söyledi; ben de bunun pratikle geçeceğini söylemiştim. Ancak James baştan sona sakin kaldı; sinirlenen dükkan sahibiydi. Bazı insanlar, reklam ajansının hatası yüzünden dükkanın cezalandırılmaması gerektiğini düşünebilir mi? Belki de.

Ama bu hikayeyi, bunu nasıl yapacağınızı tekrar göstermek için ekledim. James'in yaklaşımının aşamalı olduğunu ve asla sarsılmadığını fark edin. Bunu hayattaki büyük ve küçük her şeye uygulayabilirsiniz. Tek yapmanız gereken, insanların verdikleri sözlere sadık kalmalarını beklemeye karar vermek.

Şimdi bazı önemli iş görüşmelerine bakalım ve bu araçların nasıl uygulandığını görelim. Birkaç yıl önce, Hewlett-Packard, Kahire'deki Telecom Egypt'in bilgisayar tesislerini yükseltmek için büyük bir projede yer alıyordu. HP'ye göre, diğer bir yüklenici kaba, cinsiyetçi, ırkçı ve kavgacıydı; oradaki Amerikalı çalışanlar çok öfkeliydi.

HP, müzakere araçlarını kullanarak ne yapılması gerektiği konusunda benimle görüşmek üzere Philadelphia'daki ofisime birkaç saatliğine birkaç

kişi gönderdi. Çeşitli ticari nedenlerden dolayı HP, elindeki anekdot niteliğindeki kanıtlarla Telecom Egypt'e doğrudan yaklaşmak istemedi.

HP'deki yetkililere anlaşmada ABD'den herhangi bir yardım olup olmadığını sordum. ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı'ndan (USAID) küçük bir miktar para vardı. Bir şirketin ABD yasalarının ihlal edildiği bir projeye katılmasına izin verilmez. Yüklenicinin eylemleri açıkça ABD yasalarını ihlal ediyordu. Ve ABD yasalarını korumakla en çok ilgilenen tarafın ABD hükümeti olacağını öne sürdüm.

Bu yüzden HP çalışanlarına her birine not defteri ve kalem vermelerini tavsiye ettim. HP çalışanlarının önümüzdeki bir ay boyunca bu adamın söylediklerini ve yaptıklarını not defterlerine yazmalarını, onunla tartışmamalarını, protesto etmemelerini, sinirlenmemelerini vb. önerdim.

Ay sonunda, dedim ki, HP defterleri toplamalı, etraflarına lastik bant takmalı, kısa bir özet yazmalı, Washington'daki USAID'e göndermeli ve "Ne düşünüyorsunuz?" diye sormalı.

Kısa süre içinde müteahhit gitti. Hiçbir sorun, hiçbir aksilik yaşanmadı. Bu, kötü davranışlarla başa çıkmak için standartların kullanılmasına harika bir örnek.

En zorlu pazarlık durumlarından biri, birkaç yıl önce Ukrayna'daki bir şirket için yapılan büyük bir finansman işlemi sırasında yaşandı. Bu, Ukrayna'nın en büyük şirketi olan Yuzhny Makine Fabrikası (Yuzhmash) için 107,5 milyon dolarlık bir Eurobond ihracıydı. Yuzhmash, eski Sovyetler Birliği'nin karada konuşlu kıtalararası balistik füzelerinin (ICBM) çoğunu nükleer savaş başlıkları için üretiyordu. Sovyetler Birliği'nin yıkılmasının ve Ukrayna'nın bağımsızlığının ardından, Yuzhmash, nükleer silah sahibi ülke sayısını sınırlamak amacıyla Clinton yönetimi tarafından arabuluculuk yapılan bir silahsızlanma çabası kapsamında nükleer savaş başlıklarını Moskova'ya gönderdi.

Ukrayna'nın bu iyi niyeti Batı'dan bazı ticari anlaşmalar getirdi. Bunlardan biri, Yuzhmash'ın Boeing ile ortak girişim halinde iletişim uydularını fırlatmak için roket üretimiydi.

Yuzhmash'ın roketleri inşa etmek için işletme sermayesine ihtiyacı vardı. Bu tahvil, Ukrayna tarihindeki en büyük yabancı kaynaklı ticari finansman olacaktı. Ben Yuzhmash'ın avukatıydım ve anlaşmayı bir araya getirmekle

görevliydim. Sonunda, Londra'daki JPMorgan'ı parayı temin etmeye ikna ettim.

Proje 1998 yılında, Ukrayna Maliye Bakanlığı'ndan Yuzhmash'ın borç alacağı 107,5 milyon dolarlık kredi için yazdığım koşulsuz, geri alınamaz bir Ukrayna hükümeti garantisini almamızla başladı. Garanti çok katıydı; Yuzhmash'ın Batı ülkelerinden borç alma geçmişi olmadığı ve büyük bir kredi riski olarak değerlendirileceği için finansörlerin böyle bir garantiye ihtiyaç duyacağını düşünmüştüm. Nitekim, Dünya Bankası'nın Avrupa kolu olan Avrupa Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (EBRD), krediyi iki kat daha riskli bularak reddetmişti.

Ancak Ukrayna Maliye Bakanı bu garantiyi vermekten memnuniyet duydu. Bu mükemmel bir siyasi jestti, çünkü Yuzhmash'ın bir önceki cumhurbaşkanı, o zamanlar Ukrayna cumhurbaşkanı olan Leonid Kuchma'ydı. Ayrıca, Maliye Bakanlığı'na hiçbir maliyeti olmadı, çünkü garanti kağıt üzerinde bile değer taşımıyordu: Ukrayna'nın uluslararası alanda yatırım yapılabilir bir borç notu yoktu.

Bu garantiyi beş yıl boyunca, Mart 2003'e kadar sürdürdüm ve işte o zaman Ukrayna uluslararası yatırım yapılabilir düzeyde bir borç notu aldı. Maliye Bakanlığı'na geri döndük ve esasen, "Merhaba! İşte yine buradayız! Anlaşmayı yapmaya hazırız!" dedik. Hem Londra'daki JPMorgan hem de hukuk firması Linklaters, beş yıl geçtiği için garantinin yeniden onaylanmasını istediler.

Maliye Bakanı bize adeta "çekip gidin" dedi. Başkan Kuchma görevden ayrılmak üzereydi, bakanlık diğer hükümetlerden milyarlarca dolar borç alıyordu ve bizim garanti şartlarımız çok katıydı. Bakan direksiyonun başındaydı ve tüm güce sahip olduğuna inanıyordu. Yurtdışından bu kadar çok devlet parası getirdikleri için, Başkan Kuchma'nın isteklerine meydan okuyacak kadar güçleri olduğunu düşünüyorlardı. Daha önce bahsettiğim güç suiistimalini hatırlayın.

İşbirliği yapmayı denedik: Bu Ukrayna için harika olurdu; yabancı kaynaklı ticari kredi piyasası kuracak ve Ukrayna'da her türlü özel ekonomik büyümenin önünü açacaktı. Ama nafile. Sonunda standartlar kullanmak zorunda kaldık.

Yuzhmash yetkilileri ve ben, Maliye Bakanı ve çeşitli bakan yardımcılarıyla birlikte oturduk. Bakanlığın beş yıl önce imzaladığı garanti belgesinin kopyalarını çıkardık. Bakana, “Bu garanti belgesinde ‘Geri

Alınamaz’ yazıyor mu?” diye sordum. Elbette yazıyordu. Sonra da, “'Geri Alınamaz' ne anlama geliyor? İstediğiniz zaman daha sonra iptal edebileceğiniz anlamına mı geliyor?” diye sordum. Açıkçası, geri alınamaz bu anlama gelmiyordu. Herkes biraz rahatsız oldu. Kendi standartlarını onlara karşı kullanıyorduk.

Sonra, "Bu garanti belgesinde 'koşulsuz' yazıyor mu?" diye sordum. Elbette yazıyordu. " 'Koşulsuz' ne anlama geliyor?" diye sordum. "İstediğiniz zaman daha sonra koşullar koyabileceğiniz anlamına mı geliyor?" diye homurdandılar. Elbette, bu da demek değildi.

Ardından garanti belgesinin son sayfasına geçtim ve onlardan da aynısını yapmalarını istedim. "Bu, Ukrayna Maliye Bakanlığı'nın mührü ve imzası mı, yoksa bu geri alınamaz, koşulsuz devlet garantisi mi?" diye sordum. Açıkça öyleydi.

Son olarak şöyle dedim: "Yani Ukrayna Maliye Bakanlığı'nın, hükümetinizin milyarlarca dolar borç almak istediği tüm uluslararası kreditörler için belirlediği standart şu ki, Ukrayna Maliye Bakanlığı, uygun gördüğü zaman yabancı kreditörlere verdiği taahhütleri bozacaktır." Bunun pek çok kreditör getireceğini düşünmedim.

Bu hiç de hoş bir toplantı değildi. Bir bakan yardımcısı o kadar sinirlendi ki, biz Amerikalıların Ukrayna'nın ortasında olduğumuzu belirtti. Ona fiziksel olarak bizi tehdit edip etmediğini sordum. Aşırı ifadesi, güvenilirliğini tamamen zedeledi. Bakanlık garantiyi yeniden onayladı ve biz de anlaşmayı yaptık.

Bakanlıkla olan ilişkimizi, toplantının sonunda olduğu gibi, darmadağın bırakmak istemedim. Bu yüzden sonrasında Yuzhmash ile konuştum ve şirketin bakanı bizimle birlikte tanıtım turuna davet etmesine karar verdik. En azından Londra, Viyana ve Frankfurt'a gidip kredi verenlerle görüşecektik. Yuzhmash, bakana, Yuzhmash anlaşmasını yeniden onayladığını doğruladıktan sonra, kendi anlaşmalarını sunabileceği yeni yatırımcılarla görüşebileceğini söyledi. Bu açıkça onun için bir avantajdı. Bu yüzden bakanlık da bizimle birlikte başka bir bakan yardımcısı gönderdi.

Sonunda, yolda, yardımcı şerifle birkaç öğün yemek yedim—yalnız değil, başkalarıyla birlikte. Haftanın sonunda koridorda yanımdan geçerken bana selam verdi. Çok zorlu bir pazarlık süreci olmuştu. Ama hedeflerimize ulaştık ve sonunda, sanırım, tüm taraflar için en iyisini yaptık.

Elbette, tüm bunların içinde karşı tarafın gerçekten kötü davrandığından emin olmak çok önemlidir. Bu da öncelikle bilgi toplama sürecinden geçmeniz gerektiği anlamına gelir. Gerçekte neler olup bittiğini öğrenmelisiniz.

Bryan Holmes, reçetesiz satılan büyük bir ilacın marka yöneticisiydi. Fabrika müdüründen bir telefon aldı ve kalite kontrol ekibinin Porto Riko'dan gelen "bir partiyi daha reddettiğini" öğrendi. Bryan, karar vermeden önce tüm gerçekleri görmek istediğini söyledi. Reddetme standartları nelerdir?

Bryan, reçetesiz ilaçlar için standart ret oranının yüzde 3 olduğunu öğrendi. Ancak Porto Riko'daki fabrika, reçeteli ilaçlar için kullanılan çok daha katı, yüzde 1'lik bir ret oranına tabi tutuluyordu. Bryan, "Bu bir hataydı," dedi. "Reçetesiz bir ilaç için yüzde 1'lik bir orana ulaşmak neredeyse imkansız." Yüzde 3'lük ret oranı geri getirildiğinde, fabrika gayet iyi iş çıkardı. Yanlış standart kullanılmıştı. Bu, unsurlarına ayrıldığında oldukça açık görünüyor. Ama kaç kişi bunu yapıyor?

Shawn Rodriguez'e, düşük faizli kredilerinin önce ödenmesinin "federal düzenlemeler" gereği olduğu söylendi. Bunun yanlış olduğu ortaya çıktı. Ancak Shawn'ın kredi temsilcisiyle yaptığı görüşmenin düşmanca olması gerekmiyordu. Shawn'ın yapması gereken tek şey, temsilcinin adını öğrenmek ve elinde ne tür bir kanıt varsa istemekti. Kanıtları kontrol edip iddianın doğru olmadığını öğrendikten sonra, krediden bir miktar para almayı başardı.

"Bir savaş çıkacağını varsaymadım," diyor şu anda Gibson, Dunn & Crutcher hukuk firmasında ortak olan Shawn. "Tartışmacı olmak ters etki yaratırdı. Ben sadece sorunu çözdüm, takdiri aldım ve hedeflerime ulaştım."

ÖZET: REKABETÇİ TUTUMUNUZ

Beyzbol, futbol, hokey, yüzme gibi rekabetçi sporlarla uğraştığınız zamanları düşünün. Rekabetin tam ortasındayken ne düşünüyordunuz? Kurslarımda en sık verilen cevap, en az %95 oranında, kazanmak oluyor. Ama bu yanlış bir cevap. Kazanmayı düşünürseniz kaybedersiniz.

İşte daha iyi bir soru: Neye odaklanmıştınız? Cevap *top, disk, vuruşunuz, nefesiniz* olmalı. Mesleğinizin en ince ayrıntıları. Eğer bir jimnastikçiyseniz ve bunu yapmazsanız, paralel barlarda kolunuzu kırarsınız.

Rekabetçi müzakere de tam olarak aynıdır. Dikkat dağıtıcı şeylere kapılmayın: kazanmak, kaybetmek, dün olanlar, haksız oyun, hakem kararı, yarın olabilecekler, bir sonraki periyot, penaltı, anın duygusu.

Bunun yerine, uygulamaya ve odaklanmaya odaklanın: hedeflerim neler, hangi standartları kullanmalıyım, ihtiyaçları neler, ortak düşmanlarım var mı, bir ilişki vizyonu oluşturabilir miyim, karar vericileri kim, vb.

Müzakereye başlamadan önce, mutlaka strateji belirleyip hazırlık yapacaksınız. Ardından, tarafsız bir şekilde stratejinizi uygulayacaksınız. Bir sorun görürseniz, ara verip stratejinizi yeniden gözden geçirecek ve gerekli değişiklikleri yapacaksınız. Sonra tekrar müzakereye dönüp stratejinizi uygulayacaksınız. Bu güçlü bir süreçtir. En iyi spor takımları ve en iyi müzakereciler için işe yarar.

Bu yöntemi pazarlıkta ısrarcı olanlarla da göz önünde bulundurmak önemlidir, çünkü dünyada birçok insan hile yapıyor. Hile yapanlar pazarlıkta ısrarcıdırlar; adil süreçlere ve sonuçlara ulaşmayı zorlaştırırlar. Bu nedenle, pazarlıkta ısrarcı olanlara yaklaşımınızdaki tavrınız önemlidir. Duygusal olup hata yapmanıza izin vermeyin; hedeflerinize odaklanın. Az önce açıklanan tarafsız süreci izleyerek, pazarlıkta ısrarcı olanlarla çok daha iyi başa çıkabilirsiniz.

Rekabetçi hayatta iki tür insan vardır: Nitelikli olanlar ve nitelikli olanlardan çalmaya çalışanlar. Bunun gerçek anlamı şudur ki, pazarlıkta ısrarcı olanların çoğu, hedeflerine dürüst ve adil bir şekilde ulaşma becerisine sahip olmadıkları için böyle davranırlar. Bu yüzden yalan söylemek, hile yapmak ve çalmak zorunda kalırlar.

Önemli olan üzülmemek veya olayı kişisel algılamamak. Daha az yetenekli insanların da karnını doyurması gerekiyor. Nitekim, yapılan araştırmalar, zor ekonomik dönemlerde hile yapanların sayısının arttığını gösteriyor.

Öyleyse hedeflerinizi belirleyin, müzakere araçlarını kullanın, hedeflerinize ulaşın ve yolunuza devam edin. Onlar oldukları gibidirler. Karşı tarafların güvenilirliğine dair beklentilerinizi düşürün. Bu şekilde asla hayal kırıklığına uğramayacaksınız. Ve çoğu zaman hoş bir sürprizle karşılaşacaksınız.

Yine de, bu araçlar her zaman ve herkes için işe yaramaz. John Layton, birkaç yıl önce Neiman Marcus'taki bir yöneticiden hasarlı bir puro kutusu için indirim istedi. Yönetici hayır dedi. Varlık yönetimi fonunun genel müdürü olan John, "Neiman Marcus'un hasarlı ürünleri hasarsız ürünlerle aynı fiyata satması doğru mu?" diye sordu.

Müdür fiyatı düşürmeyi reddetti ve uzaklaştı. Bazen böyle şeyler olur. Dünyada her türlü insan var, ancak günümüzün ekonomik koşullarında bunun olması pek olası değil. John, onu Neiman Marcus yöneticilerine şikayet edebilirdi. Başkaları etti ve her türlü avantajı elde etti. Ya da bunu bir blogda paylaşabilirdi.

Standartları kullanma yeteneğiniz çoğu zaman yalnızca yaratıcılığınızla sınırlıdır. Şu anda GlaxoSmithKline'da inovasyon direktörü olan Helene Rutledge, ders notlarını kocası Jon ile paylaştı. İki kişinin bu araçları anlaması durumunda, birbirleriyle müzakere etme biçimlerinin daha da iyi olacağını doğru bir şekilde düşündü.

Bir gün ona, “Beni sevmiyorsun,” dedi. Helene şaşırdı. Neden böyle düşündüğünü öğrenmek istedi. Ona çok kötü bir öksürüğü olduğunu ve doktora gitmeyi reddettiğini söyledi. “Bana, kendime dikkat etmediğim için uzun ve sağlıklı bir hayat kurma sözünü yerine getirmediğimi söyledi.” “Eğer erken ölürsen, beni yalnız bırakacaksın; bu yüzden beni sevmiyorsun,” dedi.

Belki biraz abartılı, ama sürekli dırdır etmeye alternatif olarak bir noktayı vurgulamanın güzel bir yolu. Helene doktora gitti.

5

Farklı Değerde Ticaret Eşyası

Birkaç yıl önce, kağıt endüstrisinden bir yönetici bana milyonlarca dolarlık bir anlaşmayı bir türlü sonuçlandıramadığından bahsetmişti.

"Anlaşmayı ve müşteriyi uzun uzun düşündük ve ne istediklerini anlamaya çalıştık," diyor şu anda Utah'ta girişimci olan yönetici Larry Stillman. "Sonunda ne istediklerini anladık. Dört basketbol biletiydi." Ulusal Basketbol Birliği finallerine biletlerdi, ama yine de biletlerdi.

Müşteri için bu, tam da istediği türden bir onaydı: tedarikçisinin müşterilerini mutlu etmek için neredeyse her şeyi yapacağı. Sonuç olarak, Larry'nin şirketi milyonlarca dolar değerinde bir kağıt tedarik sözleşmesi aldı.

Larry o gün, çok az insanın uyguladığı ve daha da azının bilinçli, tutarlı ve başarılı bir şekilde kullanacak kadar anladığı bir şey keşfetti: Değeri eşit olmayan eşyaları takas etme fikri. Tüm taraflar şeylere farklı ve genellikle eşitsiz değerler biçer. Bunların ne olduğunu öğrendikten sonra, onları takas edebilirsiniz. Bu süreçte, kendiniz için değerli gördüğünüz şeyleri elde edersiniz. Karşılığında, sizin için nispeten az değeri olan şeylerden vazgeçebilirsiniz.

Değeri eşit olmayan eşyaların takas edilmesi, müzakeredeki eşyaların toplam sayısının veya değerinin artmasına ve herkes için daha fazla eşyanın kullanılabilir hale gelmesine neden olur. Karşı taraf fiyat duyarlılığını

azaltır, ilişki gelişir, güven artar ve gerek iş gerekse özel hayatınızda karşı taraf için değeriniz yükselir.

Kimileri buna “pastayı büyütmek” diyor. Kimileri “kazan-kazan” diye nitelendiriyor. Kimileri de “çıkar odaklı müzakere” olarak adlandırıyor. Diğerleri ise “iş birliği” olarak tanımlıyor. Ancak bu klişe ifadelerin hiçbiri, bu güçlü aracı güvenle ve tutarlılıkla kullanabilmek için anlamanız gereken mekanizmayı tam olarak yansıtmıyor. Bu ifadelerin hiçbiri size bunu nasıl yapacağınızı söylemiyor.

“Değeri eşit olmayan eşyaları takas etmek” size ne yapmanız gerektiğini anlatıyor. Önce onların kafalarındaki resimleri bulmanız gerekiyor. Sonra kendi kafanızdaki resimleri bulmanız gerekiyor. Hangilerinin bir taraf için fazla maliyetli olmadığını ama diğer taraf için değerli olduğunu buluyorsunuz. Sonra da bunları takas ediyorsunuz.

Kafalarındaki resimlerin anlaşmanın kendisinde olması gerekmiyor. Her yerden olabilirler. Aslında, tüm dünyayı potansiyel kaynak tabanınız olarak ne kadar çok ele alırsanız, karşı tarafın istediği bir şeyi bulmak o kadar kolay olacaktır.

Philadelphia'daki büyük bir şirketin CEO'su, yirmi yıllık iş ilişkisi boyunca en önemli iş müşterisi için yaptığı en önemli şeyin, bir Cumartesi gecesi Philadelphia havaalanından CEO'nun kayınvalidesini almak olduğunu söylemişti. Bu hareketinin herhangi bir anlaşmayla ilgisi yoktu. Ancak bundan sonraki tüm anlaşmaları sonsuza dek etkiledi.

Bu kitapta yer alan birçok araçta olduğu gibi, farklı değerdeki eşyaların alım satımı ilk bakışta mantıksız görünebilir. Ancak ne kadar çok pratik yaparsanız, ne kadar etkili olduğunu o kadar çok göreceksiniz.

NASIL ÇALIŞIR

2000 yılında, Tyco International'ın birleşme ve devralma (M&A) işlemlerinden sorumlu kırk üst düzey yöneticisi için Londra'da iki günlük bir müzakere atölyesi düzenledim. O zamanlar Tyco, dünyanın en çok şirket satın alan şirketiydi. Günde ortalama bir şirket satın alıyordu.

Tyco'nun birleşme ve devralmalarından sorumlu yöneticisi Matt Rogers, eşit olmayan değerdeki varlıkların alım satımı kavramını benimsemişti. Ertesi hafta, Tyco'ya bir yan kuruluşunu 3 milyon sterline (yaklaşık 6 milyon ABD doları) satmak isteyen bir İngiliz şirketini, bunun yerine Tyco'ya şirketi devralması için *ödeme yapmaya* ikna etti.

Olay şöyle gelişti: İngiliz şirketinin en önemli şartı, yan kuruluşun üç hafta içinde elden çıkarılmasıydı. Matthew, şirkete ve onunla ilişkili diğer kişilere sorular sorarak, kapalı devre televizyon kurulum ve bakım işi yapan yan kuruluşun çok para kaybettiğini öğrendi. Hatta, yan kuruluş üç hafta içinde elden çıkarılmazsa, ana şirket bankayla yaptığı borç anlaşmalarını ihlal edecekti. Matt, "En az otuz milyon sterlin değerindeki tüm işletme"nin tehlikede olduğunu söyledi.

Tyco, iştiraki İngiliz şirketinden üç hafta içinde, eğer Tyco iştiraki bedelsiz olarak alırsa, devralmayı teklif etti. Tyco 3 milyon sterlin (şirketin maliyeti) tasarruf edecekti ve İngiliz şirketi de en az 27 milyon sterlin (banka kredisini kaybetmemek ve iflas etmemek sayesinde) tasarruf edecekti. Matthew, Tyco'nun gerekirse anlaşmayı yapmak için her şeyi bırakacağına söz verdi.

Son anda, İngiliz şirketi Tyco'ya "idari giderler" için 60.000 sterlin ödemeyi kabul etti; bu giderlere elbette lüks restoranlardaki akşam yemekleri de dahildi. Tyco'ya, başka bir şirketin elinden bir yan kuruluşu devralması için bu şekilde ödeme yapıldı. Özünde, Tyco, satış fiyatını üç milyon sterlinden sıfıra indirmek karşılığında, satış işlemini hızlandırma yeteneğini takas etmeyi teklif etti. İngiliz şirketi, 30 milyon sterlin değerindeki tüm şirketini değil, 3 milyon sterlinlik şirketini devretti (net tasarruf 27 milyon sterlin).

Miami merkezli bir kablo TV ve internet şirketi olan H Control'ün birleşme ve devralmalar sorumlusu Matthew, "Bu tür alım satım işlemleri, o

zamandan beri müzakere araç setimin bir parçası oldu" dedi.

Bu harika bir şeydi; takasın çok büyük bir şey içermesi gerekmiyor. Sevdiklerimize tek bir çiçek almanın veya bir seyahatten sıra dışı ve ucuz bir şey getirmenin olumlu etkisini hepimiz biliyoruz. Çoğu zaman önemli olan, verdiğiniz hediyenin parasal değeri değil. Saygı, dostluk, sevgi ve zamanınızın değerini veriyorsunuz. Karşıdaki kişiye değer veriyorsunuz. Karşılığında, onlar da sizi daha çok seviyor. Ve bu, dedikleri gibi, paha biçilmez.

Kitap boyunca, sıradan insanların eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etmelerine dair örnekler bulunmaktadır: Pazartesi günü çamaşırları sen yıka, salı günü ben alışveriş yapayım. Çarşamba günü çocukları sen al, perşembe günü ben alayım. Bu bölüm, bunu daha bilinçli, etkili ve karlı bir şekilde yapabilmeniz için size bir yapı sunmak üzere tasarlanmıştır.

İş dünyasında bile, karşılığında büyük bir fayda (örneğin, hesaplarını kazanmak) elde etmek için takas ettiğiniz şey çok küçük olabilir. Yöneticilere sık sık şöyle sorular sorarım: Pazartesi günü, ürünlerinizle dolu bir kamyonu bir müşteriye teslim ediyorsunuz ve onlar bunun için bir bedel ödüyorlar. Salı günü, aynı müşteriye tamamen aynı ürünlerden oluşan bir kamyon daha teslim ediyorsunuz ve onlar da aynı bedeli ödüyorlar. Ancak buna ek olarak, Salı günü müşterinin satın alma müdürüne, kendisi ve eşi için ikinci bir balayı için Karayipler'de iyi ve ucuz bir otelin adını (sadece adını) veriyorsunuz. Salı günü teslim ettiğiniz ürün, Pazartesi günü teslim ettiğiniz ürünün aynısı mı?

Tabii ki hayır! Müşterinizin hayatının değerini salı günü, pazartesiye kıyasla artırmış olacaksınız. Elbette az da olsa. Ama son derece rekabetçi bir dünyada başarılı olmak için çoğu zaman az da olsa bir artış yeterlidir.

Karşı taraflarınızı bir milyar sinaps deposu olarak düşünün. Bazıları anlaşmanın içinde, çoğu değil. Ne kadar çok sinapsı harekete geçirirseniz, fiyat duyarlılıkları o kadar azalır, ilişki o kadar iyi olur, anlaşmanın değeri o kadar artar. Müşterilerimin bazıları üniversitede ders vermemden hoşlanıyor. Onlara ve çocuklarına üniversite giriş başvurularını nasıl geliştirecekleri konusunda tavsiyelerde bulunuyorum.

Bu süreç, son yıllarda iş dünyasının temel unsurlarından biri haline gelen "çıkar odaklı müzakere"den çok farklıdır. "Çıkarlar" genellikle insanların istedikleri şeyleri istemelerinin yakın nedenlerini ifade eder: Eğer banka

bana ev alımımda daha düşük faiz oranı verirse, hesaplarımı oraya taşırım. Ya da, yeni HDTV'nizde sizinle futbol izlememe izin verirseniz, atıştırmalıkları ben getiririm.

Bu iyi bir şey ve bu türden olabildiğince çok işlem bulmalısınız. Ancak *Daha Fazlasını Elde Etmek* çok daha geniş kapsamlıdır. İşlem konusu olacak "ilgi alanları" veya "ihtiyaçlar" her şey olabilir; saygı veya ev bilgisayar sistemiyle ilgili yardım da dahil: anlaşmanın içinde, anlaşmanın dışında, rasyonel, irrasyonel, açık, örtük, uzun vadeli, kısa vadeli, sözlü, sözsüz, büyük, küçük.

Eğer sana danışmanlık işi bulursam veya spor stadyumundaki loca koltuklarımı kullanmana izin verirsem, lüks arabanı bana ödünç vereceksin. Eğer banka bana ev almak için daha düşük faiz verirse, mutfak becerilerimi kullanarak bankanın yıllık pikniğinde aşçı olacağım. Eğer senin HDTV'nde futbol izleyebilirsem, yaz boyunca çimlerini traktörümle biçerek sana bahçe bakım masraflarından tasarruf sağlayacağım.

Anlaşmaya varmak için tüm dünya emrinizde. Müzakere konusuyla sınırlı değilsiniz. *Daha fazlasını elde etme* şansınız daha yüksek. İnsanlar hayatta birçok şey ister. İhtiyaçlarını ne kadar çok öğrenirseniz, o kadar çok şeyi ticarette kullanabilirsiniz.

Kurs katılımcılarımın bazıları, müşteri sadakati nedeniyle kredi kartı şirketlerinden para iadesi, daha düşük faiz veya daha düşük ücretler talep etti. Kredi kartı temsilcisi bunu yapamadığında, katılımcılar para içermeyen başka ne yapılabileceğini sordu. Temsilciler daha sonra, talep edilen parasal değerin iki, üç veya dört katını, neredeyse nakit kadar kullanılabilir olan sık uçuş mili veya diğer avantajlar sağlayarak teklif ettiler.

Bir şirket, sahip olduğu üstün bağlantılar veya satın alma sistemi sayesinde müşterilerine seyahat indirimleri veya ofis malzemesi indirimleri sunabilir.

Bu, bir şirketin indirim dönemi boyunca fiyatlandırmayı sabit tutmasını sağlayabilir: müşteriler esasen seyahat veya malzeme masraflarından tasarruf ederek "indirimden" yararlanmış olurlar.

Karşı tarafın ihtiyaçlarına odaklandığınızda, parayı anlaşmanın en önemli parçası olarak görmekten çok uzaklaşabilirsiniz. Maddi olmayan unsurlar, yüksek para taleplerinin yerini alacaktır. Prashant Desai, ailesi için yatılı bir bakıcı tutmaya çalışıyordu. Bekar bir baba, bakıcıya Prashant'ın ödeyebileceğinden iki kat daha fazla maaş teklif etmişti. Bu yüzden

Pittsburgh'da bilgisayar ağları uzmanı olan Prashant, bakıcıyı sohbet etmek için evine davet etti.

Prashant, kadının bekar bir anne olduğunu ve kan kanserinden iyileşen oğlu için yerel bir sağlık hizmeti aradığını öğrendi. Bu onun ilk işiydi. Prashant, "Gerçekten ilgi gösterdim," dedi. "Eşim doktor, babam da patoloji laboratuvarı sahibi olduğunu söyledim. Bakıcının ailemizin bir parçası olması gerektiği felsefemizi ilettim."

Ailenin gayri resmi yaşam tarzını ve destek yapısını dikkate aldı. Ayrıca ona benzer bakıcı maaşlarını göstererek düşük ücret almayacağını kanıtladı. Bakıcı, Prashant'ın ailesindeki işi, rakip firmanın teklifinin yarısına kabul etti.

Prashant, "Maaş konusunu bir kenara bırakıp onu tanımak çok önemliydi," dedi. "Geçmişte olsaydım bu anlaşmanın peşinden gitmezdim." Kurs araçlarının başarısında büyük rol oynadığını belirtti.

SOYUT VARLIKLAR

Değeri eşit olmayan eşyaların alım satımının ardındaki temel etkenlerden biri "maddi olmayan varlıklar"dır. Yani, paranın dışında başkaları için değeri olan şeyler. Örneğin, iş anlaşmalarında taraflar genellikle oldukça benzer parasal değerlemelere ulaşırlar. Genellikle bir taraf için anlaşmayı kesinleştiren şey, paranın dışında sunulan ve genel paketi diğer taraf için daha değerli kılan maddi olmayan varlıklardır. Bu, genellikle bir taraf için küçük bir değere sahip olan, ancak diğer tarafın hayalini (veya korkusunu) tam olarak karşılayan bir şeydir.

San Francisco'daki büyük uçak kiralama şirketi GATX'ten Janice Brue, Air Canada'dan geri alması gereken bir dizi uçak koltuğunu geri almak zorundaydı. Ancak bu durum bürokrasiye takılıyordu. Sonunda Janice, takas edebileceği doğru şeyi buldu: Pebble Beach'te bir golf turu. Bunu ayarlamak onun için kolaydı ve Air Canada'daki yöneticiler teklifi takdir etti.

Bu kitabın ilerleyen bölümlerinde de göreceğiniz gibi, eşit olmayan değerdeki şeylerin takas edilmesi çocuklar için harika sonuçlar veriyor. Çocuklar sürekli olarak soyut şeyleri takas ederler: benim beyzbol kartım senin bilyenle; benim bebeğim senin peluş oyuncağınla. Temel nesne somut olsa da, soyut bileşen, birinin belirli bir nesneye duyduğu özel bağlılıktır. Bazen bu bağlılık ölçülebilir, ancak çoğu zaman ölçülemez.

Örneğin, satılacak belirli bir ürün bir kurabiye olabilir. Sıradan bir kurabiye ise, bunun için 3 dolar ödeyebilirsiniz. Ama eğer size büyükannenizin kurabiyelerini ve tarçın kokusunu hatırlatan yulaf ezmeli bir kurabiye ise, esasen aynı kurabiye için 5 dolar ödeyebilirsiniz. Sizin için soyut değer 2 dolardır.

İnsan ekonomik sistemi, eşitsiz değerdeki malların ticaretiyle başladı: sende çok fazla et var, bende çok fazla ekmek var, takas yapıyoruz. Para, şeyleri standartlaştırmayı amaçlıyordu. Ancak, onlara sağlayabileceğiniz, belki de yalnızca onların değer verdiği çok özel, soyut bir şeyi asla yerine koyamaz.

Bir sigorta şirketinin başkan yardımcısı olan Debbie Simoncini-Rosenfeld, sekiz yaşındaki kızı Jessica'nın 8:30'daki yatma saatinden daha geç yatmak için "bağırıp çağırmasıyla" başa çıkmaya çalışıyordu. Kızı gece daha geç saatlere kadar kitap okumak istiyordu. Bu yüzden Debbie, kızının okulda göbeği açık tişört giymemesi ve sokakta bisiklet sürmemesi karşılığında ona 9: 30'da yatma izni verdi. Debbie, kızının edep ve güvenliğini daha geç yatma saatinden daha çok önemsiyordu; kızı ise edep ve güvenlikten daha çok daha geç yatma saatini önemsiyordu. Debbie, "Çocuklar kuralların konulmasında yer almayı severler," dedi. "Bir şey elde ederlerse, bir şeyden vazgeçerler."

Eski öğrencilerimden ve şu anda önde gelen bir ABD bilgisayar şirketinde çalışan Nobuko Aoki, bir Japon şirketiyle ortak bir girişim yönetiyordu. Başlangıçta her iki şirket de %51 hisseye sahip olmakta ısrar etti. Ancak daha yakından sorgulama sonucunda, şu anda finans müdürü olan Nobuko, Japon şirketinin, ABD şirketinin Japon çalışanları bünyesinde tutması şartıyla %49 hisseyi kabul edeceğini öğrendi.

Eşit olmayan değerdeki varlıkların alım satımı, ilk bakışta düşünüldüğünden daha evrensel bir uygulama alanına sahiptir. Dünya çapındaki çoğu birleşme ve devralmayı düzenleyen hukuk sisteminin iş kararı kuralı, bir şirket yöneticisiyseniz, alıcının o şirket için sunduğu en yüksek hisse senedi fiyatını kabul etmek zorunda olmadığınızı söyler. Makul iş kararınızda, daha düşük fiyatlı teklifin, maddi olmayan varlıkların değeriyle birlikte, uzun vadeli hissedar değerini artırdığını düşünüyorsanız, daha düşük bir hisse senedi fiyat teklifini kabul edebilirsiniz.

Eskiden mahkemeler, özellikle halka açık şirketlerin yöneticilerini, şirket için teklif edilen en yüksek hisse başına fiyatı kabul etmeye zorlardı. Teori, yöneticilerin elde edebilecekleri en yüksek fiyatı almaları gerektiğiydi. Halka açık olmayan şirketlerde bile, hissedarlar genellikle yöneticileri en yüksek fiyatı kabul etmeye zorlamak için dava açarlardı.

Ancak son yıllarda mahkemeler, şirket markası, çalışanların becerisi ve şirket itibarı gibi maddi olmayan varlıkların çok değerli olabileceğini fark etmeye başladı. Bu maddi olmayan varlıkları bir şekilde korumayı teklif eden alıcılara, daha yüksek ve nakit teklif veren alıcılara kıyasla şirketi satın alma izni verildi.

Maddi olmayan değerleri nicelleştirme çabası olmuştur. Birkaç yıl önce, United Airlines'ın marka değerinin koltuk-mil başına 3 sent veya 3.000 millik bir yolculukta yolcu başına 90 dolar olduğu tahmin ediliyordu. Bu, muazzam bir ek değerdir. Coca-Cola'nın marka değeri 84 milyar dolar olarak belirlenmiştir; Kellogg's hisse senedi değerinin üçte ikisi markasına atfedilmiştir. Bir müzakerede karşı tarafa bir saat, bir hafta veya endişelerden kurtulma özgürlüğü kazandırırsanız, bunun değeri ne olabilir? Bu şekilde düşünmeye başlarsanız, önünüzde yepyeni seçenekler açılacaktır.

Karşı tarafların bu konuları kendiliğinden düşüneceğini beklemeyin. Çoğu zaman, bu işi onlar için siz yapmanız gerekecek. Nasıl değer katacaklarını bilmeyecekler.

Elbette, bazı durumlarda insanlara belirli türden maddi olmayan varlıklar sağlamak etik dışıdır: ilaç şirketlerinin doktorlara verdiği hediyeler; devlet çalışanlarına verilen rüşvet veya ayrıcalıklar. Eşitsiz değerdeki eşyaların takas edilmesi, yasa dışı veya etik dışı davranışları teşvik etmeyi amaçlamaz. Yasal olan bir maddi olmayan varlık bulmanız gerekir. Ve çok sayıda maddi olmayan varlık olduğundan, bu zor değildir. Büyük bir şirketteki bir bilgisayar uzmanı, bir cumartesi günü potansiyel bir müşterinin kızına bilgisayar konusunda yardımcı olarak yeni bir müşteri kazandı.

Büyük bir teknoloji şirketinde ağ satın alımları yöneticisi, kablo fiyatlarında %90'dan fazla indirim sağlayarak şirketi için yüz milyonlarca dolar tasarruf sağladı. Tedarikçi başka bir anlaşmayı finanse etmeye ihtiyaç duyuyordu. Büyük teknoloji şirketi, düşük fiyatlarla fazla stoklarını karşılığında onlara finansman konusunda yardımcı oldu.

Johnson & Johnson'da hukuktan sorumlu başkan yardımcısı Eric Schwartz, şirketini diyabet hastaları için yapay pankreas geliştirmeye ikna etmeyi başardı; bunda ekonomik verilerin belirsizliğinin de büyük payı vardı. Çocuk Diyabeti Araştırma Vakfı ile yapılan ortaklık, ABD Gıda ve İlaç İdaresi ile ilişkileri geliştirdi ve olumlu tanıtım ile şirketin ilkeleriyle tutarlılık, başarıyı getiren somut olmayan unsurlar oldu.

Şimdi, “Bizden kalıpların dışında düşünmemizi istiyor” diye düşünebilirsiniz. Hayır, istemiyorum. “Ortada bir kalıp yok” diyorum. Sadece yaratıcı olma, hedefleri, ihtiyaçları ve diğer tarafların kafalarındaki

resimleri geniş bir perspektiften düşünme yeteneğiniz var. Aslında, anlaşmanın parçası olmayan ihtiyaçları ne kadar geniş bir perspektiften düşünürseniz, tüm pastayı büyüterek anlaşmaya o kadar çok değer katabilirsiniz.

İHTİYAÇLAR

Birçok müzakereci "çıkarlar"dan bahsetmeyi sever. İnsanlar bunun ne anlama geldiğini anlamakta genellikle zorlanırlar. Hedeflerden farkı nedir? "Hedefler", sürecin sonunda ne istediğinizi ifade eder. Çoğu müzakerede benim tek bir hedefim vardır ve bu hedefin karşılayacağı çeşitli ihtiyaçlarım vardır; yani bu hedefi istememin çeşitli nedenleri vardır.

Diyelim ki maaş zammı istiyorsunuz ama şirket size zam veremiyor. Asıl amacınız daha iyi bir yaşam sürmek olmalı. Bu yüzden şirket belki de daha düşük aylık ödemeyle daha iyi bir ev almanızı sağlayacak bir krediye kefil olabilir. Ya da şirket size daha fazla tatil izni vererek dışarıdan danışmanlık yapmanıza olanak tanıyabilir. Veya hayalinizdeki tatile daha ucuz bir şekilde çıkmanızı sağlayabilir. Şirket sizin temel ihtiyaçlarınız hakkında ne kadar çok şey bilirse, bu ihtiyaçlarınızın o kadar fazlasını karşılayabilir.

Bir diğer sorun da, "çıkarlar" kavramının genellikle belirli bir rasyonelliği varsaymasıdır. Çoğu insan, tarafların istedikleri faydalar hakkında rasyonel bir tartışma yürütebileceklerini varsayar. Gerçek şu ki, dünya irrasyonel insanlarla dolu. Birçok iyi niyetli insanın çabalarına rağmen, dünya rasyonel hale getirilemez. İnsanlar öfkelenir, hayranlık duyar, korkar. Onları rasyonel ve sakin hale getirmek isterdim, ama ben de sizin gibi gerçek dünyada yaşıyorum.

Dolayısıyla, insanların soyut ihtiyaçlarını karşılamak ve pastayı büyütmek için, başkalarının duygusal ve mantıksız ihtiyaçlarını da bilmeniz gerekir. Bunlar arasında yalnız kalmak, yüksek bir katta ofiste çalışmak veya her türlü böcekten korkmak gibi korkular yer alabilir. Profesyonellerle beyzbol kampına katılmak veya balıkçılık üzerine bir seminere katılmak gibi hayaller de olabilir. Kurslarımızda insanlardan hayallerini ve korkularını soruyoruz. Seyahat etmek, yelken açmak, restoran sahibi olmak, maraton koşmak ve şirket yönetmek gibi hayaller duyuyoruz. Yılanlar, kalabalıklar, topluluk önünde konuşma, uçmak ve yükseklikler gibi korkular da duyuyoruz.

Karşı tarafın seyahat etmeyi sevdiğini biliyorsanız, bunu bir konuşma başlatmak veya konu hakkında bildiğiniz bir şeyi paylaşmak için kullanabilirsiniz. Potansiyel bir çalışanın yükseklik korkusu olduğunu

biliyorsanız, zemin katta bir ofis teklif edebilirsiniz. Ve çalışan da bunun karşılığında bir şeyler takas edecektir.

Önemli olan şu ki, karşı taraf hakkında ne kadar çok şey öğrenirseniz, müzakerede o kadar ikna edici olursunuz. Pastayı büyütürsünüz, hedeflerinize ulaşırsınız, seçenekler bulursunuz, eşit olmayan değerdeki unsurları takas edersiniz.

Aile şirketlerini ele alalım. Dünyadaki tüm işletmelerin %90'ından fazlası ailelere aittir. Gelişmiş ülkelerin gayri safi milli hasılasının en az üçte ikisi ve istihdamın üçte ikisi aile şirketlerinden gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu rakamlar daha yüksektir. *Wall Street Journal'ın* dünyası, yani geniş çaplı halka açık şirketler dünyası, çoğu insanın zamanını geçirdiği yer değildir.

İnsanların zamanlarının çoğunu geçirdiği dünyada, soyut değerler çoğu insanın düşündüğünden çok daha önemlidir. Birçok aile şirketinde, şirketin kurucusu ve geliştiricisi genellikle şirketini satmak için akıl almaz bir fiyat ister. Ancak daha derine inildiğinde, aslında çoğu zaman istediği şeyin soyut değerler olduğu görülebilir. Saygı görmek ister; marka adını korumak ister; binanın lobisinde resminin belirgin bir şekilde sergilenmesini ister; yeğeni için yazlık bir iş bulmak veya yönetim kuruluna fahri üye olarak atanmak ister. Başka bir deyişle, daha düşük bir fiyata ek olarak soyut değerleri kabul edecektir.

Bu ipuçlarını kaçırmak, anlaşma yapma olasılığınızı azaltır. İş dünyasının büyük bir bölümünde, ne derlerse desinler, para *her iki* taraf için de en önemli unsur değildir. Fiyat makul olmalı, ancak çok daha fazlası gereklidir.

Soyut varlıklar, görünüşte esnek olmayan pozisyonlar arasındaki uçurumu kapatabilir. Geoffrey Dubus'un karısı, bazen dairelerinde dolaşan iki fareyi öldürmesini istedi. "Hastalık bulaştırıyorlar," dedi. Paris'te girişim sermayecisi olan Geoff, farelerden rahatsız olmadı. Onları "zararsız canlı hayvanlar" olarak gördü.

Onların pozisyonları hakkında ne düşünürseniz düşünün, Geoffrey'nin karısının asıl ihtiyacı fareleri öldürmek değildi. Onların dairesinde olmamalarıydı. Bu yüzden Geoff, farelerin daireye girdikleri delikleri buldu ve sıva ile kapattı. Herkes mutluydu: Geoffrey, karısı ve fareler.

O zamanlar Penn Üniversitesi Hukuk Fakültesi öğrencisi olan Rosemary Ford, okumayı bitirdiği bir mağazanın moda kataloğunu beş yaşındaki

kızına vermişti. Bir süre sonra Rosemary, bir el işi projesi için kapağındaki bir tasarımı kopyalamak üzere kataloğu geri almak istedi. Bu yüzden kızı Cordelia'dan kataloğu geri vermesini istedi, ancak Cordelia reddetti. Kataloğu sakladı. "Bu benim dergim anne, sen bana verdin."

Rosemary, sinirlenmek veya rahatsız olmak yerine, kızının dergiyi istemesinin ardındaki soyut ihtiyaçları anlamaya çalıştı. "Dergiyi neden istiyorsun?" diye sordu Rosemary. Cordelia ise "İçindeki güzel resimlere bakmak için," diye yanıtladı.

Philadelphia'da avukatlık yapan Rosemary, "Annem kapaktaki bir tasarımı kopyalamak istiyor. Neden dergiyi alıp kapağı anneme vermiyorsun ve içindeki güzel resimleri de kendine saklamıyorsun?" dedi.

Cordelia kataloğu aldı, kapağını dikkatlice yırttı, kapağı annesine verdi ve kataloğun geri kalanını sakladı. Bunun üzerine Rosemary kızına eşit olmayan değerdeki eşyaların alım satımının *prensibini* açıkladı.

Rosemary'nin beş yaşındaki kızı bunu o kadar havalı buldu ki, sonraki hafta aklına gelen herkese bundan bahsetti: arkadaşlarına, ailesine, komşularına. Ve kendisi de farklı değerde eşyalar bulup takas etmeye başladı. Bu, bir annenin kızını nasıl daha iyi bir müzakereci haline getirdiğine ve ilişkilerini nasıl geliştirdiğine dair bir örnektir. Daha iyi müzakereler yapmak istiyorsanız, süreci karşınızdakilerden saklamayın. Onlara anlatın.

BİLGİYE ULAŞMAK

Ya karşı taraf ne istediğini söylemezse? Herkes sizin istediğiniz kadar açık sözlü olmayabilir. Bazıları korkar, bazıları çekingendir ve bazıları da bilmez. Yapmanız gereken şey *tahmin etmektir* . Doğru tahmin ederseniz, genellikle ihtiyacınız olan bilgiyi alırsınız. Muhtemelen ilişkiyi ve anlaşma şansını geliştirirsiniz. Yanlış tahmin ederseniz, genellikle size bunu söylerler ve ihtiyaçları hakkında bilgi verirler. Her iki durumda da daha fazlasını elde edersiniz.

Tekrar söylüyorum, hiçbir şey mükemmel değildir. Önemli olan şu ki, bunların hepsini yaparsanız daha başarılı olursunuz, daha çok şey elde edersiniz.

Katıldığınız her önemli toplantı için, toplantıdaki kişiler hakkında olabildiğince çok bilgi edinin. Bu, iş görüşmesi, iş yerindeki bir toplantı, telekonferans için de geçerlidir. Toplantıdan önce araştırma yapın. İnsanlara sorular sorun.

Öğrencilerime, mülakattan önce kendilerini kimin mülakat edeceğini tam olarak öğrenmelerini söylüyorum. Mülakatı yapacak kişiyi araştırın. Ne yazmış? Nelerden hoşlanıyor ve nelerden hoşlanmıyor? Peki ya şirket? En büyük başarıları ve en büyük endişeleri neler? Bir şirket sizi mülakata çağırmaya karar verdiğinde, muhtemelen işi yapabileceğinizi düşünüyordur. Gerisi soyut unsurlar: uyum, motivasyon, sadakat, şirkete ilgi. Sizi zaten zihinsel olarak şirkete yerleştiriyorlar ve bu kişinin bir çalışan olarak nasıl tepki vereceğini düşünüyorlar.

Bir öğrenci, bir yatırım bankasında son mülakatındaydı. Genel müdür hakkında araştırma yapmıştı, ancak yatırım bankasına vardığında, banka zamanlama sorunları nedeniyle mülakatçıları değiştirmişti. Öğrenci, hakkında hiçbir şey bilmediği başka bir genel müdürün ofisine götürüldü.

Öğrenci tanıtılırken, bir bağlantı noktası bulmak için ofisin etrafına şöyle bir göz gezdirdi. Genel müdürün masasının arkasındaki sehpada çerçeveli küçük bir resim gördü. Resimde genel müdür ve iki çocuğu bir yelkenli teknenin önünde duruyor gibiydi.

Öğrenci, yönetmene bunun kendisinin ve çocuklarının fotoğrafı olup olmadığını sordu. Yönetmen, "Evet, öyle" diye yanıtladı. Bunun üzerine ikisi yelkencilik hakkında konuşmaya başladılar. Öğrenci yelkencilik hakkında pek bir şey bilmiyordu, ama bilmesine de gerek yoktu. "Çok yelkencilik yapıyor musunuz? Nerede yelkencilik yapıyorsunuz? Yarışıyor musunuz, yoksa sadece hobi olarak mı yelkencilik yapıyorsunuz? Birisi yelkenciliği nasıl öğrenir?" gibi sorular sordu.

İkili daha sonra kırk dakika boyunca yelkencilik, diğer sporlar, seyahat, yemek gibi her türlü konu hakkında konuştular. Hiçbir zaman iş konusu gündeme gelmedi. Kırk dakikanın sonunda genel müdür öğrenciye iş teklif etti. Peki, aralarında bir iş görüşmesi mi oldu?

Tabii ki öğrendiler! Yönetici, iş dışı konular hakkında kırk dakikalık bir görüşme sırasında başvuru sahibi hakkında hangi iş bilgilerini öğrendi? Şöyle ki, yönetici öğrencinin harika bir dinleyici olduğunu öğrendi. Meraklı. Algılayıcı. İlgili ve ilgi çekici. Muhtemelen müşterilerle harika ilişkiler kurabilir. Anlık çözümler üretebilir. Yöneticinin gece boyunca birlikte çalışmaktan rahatsız olmayacağı biri. Mükemmel insan ilişkileri becerisine sahip, satış için uygun.

Bir işverenle son görüşmeye geldiğinizde, zaten işi yapabileceğinizden emin olmuşlardır. Aradıkları şey teknik becerileriniz değil, sosyal becerilerinizdir. Yani, soyut niteliklerinizdir.

New York'ta bir yatırım fonu yöneticisi olan Mike Leskinen için, insanların neye değer verdiğine dair bilgi edinmek özellikle önemliydi. Annesinin Pennsylvania'da ailelerine ait bir arazide yaşadığını ve orada bir cep telefonu kulesi inşa eden bir şirketten ayda 500 dolar aldığını söyledi. Sonunda şirket kalıcı bir irtifak hakkı almak zorunda kaldı ve annesine 80.000 dolar teklif etti. Görüşmeler başladığında o ve annesi 120.000 dolara çok sevineceklerini düşünmüşlerdi.

Mike, kurs araçlarına danıştı. "Bunun sadece benim için değil, onlar için de ne kadar değerli olduğunu anlamaya çalıştım," dedi. "İnternette araştırma yaptım. Kafalarındaki resimleri düşündüm," kuleyi taşımayı da dahil. Bütün bunları yaptıktan sonra şirketi aradı. Ailesine 750.000 dolar ödediler. Ama açgözlü değildi; değerinin 1,2 milyon dolara kadar çıktığını söyledi.

PASTAYI GENİŞLETMEK

Başkalarından topladığınız bilgiler, hedeflerinize daha iyi ulaşmanızı ve ihtiyaçlarınızı karşılamanızı sağlar. Unutmayın, bu başkalarının pahasına güç kazanmakla ilgili değil. Sizin daha fazla güce sahip olmanız, diğer kişinin daha az güce sahip olması anlamına gelmez. Pasta genişler. Bu, yeni teknolojinin gelişmesine benzer. Bazı iş türleri kaybedilirken, genel olarak hem istihdam hem de refah neredeyse her zaman artar.

Karşıdaki kişinin ihtiyaçlarını veya ilgi alanlarını (genel olarak) biliyorsanız, pazarlıkta ısrarcı olanlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirsiniz. Diyelim ki pastayı nasıl genişleteceğinizi buldunuz: başlangıçta düşündüğünüzden daha fazlasını anlaşmaya dahil ettiniz. Öte yandan, satıcıysanız daha düşük bir fiyatı kabul etmenizde veya alıcıysanız daha fazla ödemenizde ısrar ediyorlar. İş birliğine dayalı herhangi bir şey hakkında konuşmak istemiyorlar.

Yani şöyle diyorsunuz: "Bu anlaşmadaki çok daha büyük değerden, sizin için daha büyük kârdan, size daha fazla para ödememizden bahsetmek istemiyor musunuz? Eğer bundan bahsetmek istemiyorsanız, kuruluşunuzda başka biri -belki bir iş geliştirme uzmanı- bana burada elde edilebilecek ve sizin sormadığınız daha büyük kâr hakkında bilgi verebilir mi?"

Bu konuda bir tartışmayı reddetmeye cesaret edemezlerdi. Şirketlerindeki daha üst düzey bir karar verici bunu öğrenirse işten çıkarılabilirlerdi. Bu müzakere sizin elinizde. Dolayısıyla, karşı taraf sert pazarlıkçı veya yumuşak pazarlıkçı olsun, her ikisi için de araçlar mevcut. İş birliği yapanlarla, pastayı birlikte büyütün. Sert pazarlıkçılarla ise, pastanın nasıl büyütülebileceğini üçüncü taraflara göstermeyi teklif edin.

Müzakerelerde karşımdakiler bana, “100.000 dolar istiyorum!” gibi şeyler söylediler. Ben de, “Neden 200.000 dolar olmasın? Neden 300.000 dolar olmasın?” diye karşılık verdim. Onlar da, “Ne?!” diye tepki verdiler. Ben de, “Şimdiye kadar anlaşmanın içeriğini bile bilmiyoruz. Daha fazla ödemeyeceğimi nereden biliyorsunuz? Önce anlaşmanın içeriğini bilmem gerekiyor. Tüm çıkarlarınızı, tüm ihtiyaçlarınızı bildikten sonra bir teklif sunabilirim.” dedim.

Örneğin, çapraz satış fırsatları olabilir, potansiyel operasyonel sinerjiler olabilir (arka ofislerden seyahate kadar). Bu nedenle, önce ihtiyaçları ve soyut unsurları ele alalım, teklifleri daha sonra yapalım. "Teklifiniz nedir?" dediklerinde, "Bilmiyorum, anlaşmada ne var?" demelisiniz.

Diğerleri bunu nasıl yapacaklarını bilmeyecekler. İlk başta onlara yardım etmeniz gerekecek. Değerleri eşit olmayan ürünleri takas ederek pastayı genişletme sürecini ne kadar iyi anlarlarsa, onlarla yapacağınız müzakereler o kadar kolaylaşır. Zeki müşteriler hatta kendi müşterilerini atölyelerime getirdiler. Sonuç, tüm taraflar arasında çok daha iyi anlaşmalar oldu.

Pastayı büyütmenin en dikkat çekici iş başarı öykülerinden biri, yüksek kaliteli meyve kupaları üreticisi olan Oakland, Kaliforniya merkezli Sundia Corporation'ın kurucusu ve CEO'su Brad Oberwager'ı içeriyor. Yaklaşık on beş yıl önce benim kursuma katılan Brad, eşit olmayan değerdeki ürünlerin ticaretini üst düzey bir sanat haline getirdi.

Birkaç yıl önce Kuzey Amerika'daki en büyük yirmi karpuz üreticisinden onuna yaklaştı. Mağazalarda sattıkları karpuzlara "Sundia" etiketleri yapıştırmasına izin vermeleri karşılığında, planladığı meyve kupası işinin bir kısmını onlara teklif etti. Üreticiler için hiçbir maliyeti yoktu. İki yıl boyunca mağaza sahipleri etiketleri gördüler. Sonra bir gün Brad, üreticilerin desteğiyle mağazalara satış görüşmeleri yapmaya başladı. Tanıdıkları markadan daha yüksek katma değere sahip bir meyve kupası sundu. "Bir gecede pazarın yüzde otuz ikisini temsil etmeye başladık," dedi.

Genel iş stratejisini sınıfta öğrendiği tek bir soruya indirgediğini söyledi: “Bana istediğimi veren ama size hiçbir maliyeti olmayan şey nedir ve size istediğinizi veren ama bana hiçbir maliyeti olmayan şey nedir?” Ayrıca çok fazla bilgi paylaştığını, planları konusunda şeffaf olduğunu ve aşırı hazırlık yaptığını ekledi. “İyi bir müzakereci olmak zeki olmak anlamına gelmez,” dedi. “İyi bir müzakereci olmanızın nedeni geleceği görebilmenizdir. Ve bu da hazırlıktan gelir.”

BAĞLANTILAR

Bu süreçte akılda tutulması gereken önemli bir hatırlatıcı, *bağlantılardır* . Birbirleriyle mutlaka ilişkili olmayan şeyleri birbirine bağlarsınız: bunlar anlaşmanın içinde veya dışında olabilir. Bunları konulara, zamana veya diğer parametrelere göre bağlayabilirsiniz: eğer bunu şimdi benim için yaparsanız, ben de daha sonra sizin için bir şey yaparım.

Aileler neden bu yıl tatile nereye gidecekleri konusunda kavga ederler? Eğer bu yıl hepiniz ölmeyecekseniz, gelecek yıl var. Ayrıca, bu yıl için sadece nereye gideceğiniz değil, oraya vardığınızda ne yapacağınız, nasıl gideceğiniz, ne yiyeceğiniz, ne kadar harcayacağınız gibi birçok konuda pazarlık yapabilirsiniz. Ve anlaşmanın dışında da pazarlık edebileceğiniz şeyler var.

Daha geniş bir perspektiften bakarak, karşılıklı ödün verebileceğiniz şeyleri düşünürseniz, ilişkilerinizi daha iyi hale getirebilirsiniz. Tamamen esnek olmayan ve zor görünen şeyler birdenbire kolaylaşacaktır. Yani, eğer gerçekten Corvette'e sahip olmak istiyorsanız, eşiniz de kendi hobisi için bir şeyler almalı. Eğer o bahçe işlerine yardım ederse, eşi onun futbol izlemesinden şikayet etmez. Eşi oturma odasını dekore eder, o da garajı. O arkadaşlarıyla iskambil oynar; eşi de "kızlar gecesi" yapar.

Okulda müzakere atölyeleri düzenliyoruz. Müzakere problemi olan bir öğrenci sınıfın önüne oturuyor ve sırayla benimle ve diğer öğrencilerle her iki tarafı da müzakere etmeye çalışıyor; biz de müzakerenin nasıl geliştirilebileceğine dair fikirler sunuyoruz. Bir keresinde sınıfta birbirleriyle nişanlı olan iki kişi vardı ve bu da elbette her türlü ilginç müzakere sorununu gündeme getirdi.

Birincisi, erkek öğrencinin New York'ta bir iş teklifi vardı, nişanlısının ise Los Angeles'ta bir iş teklifi vardı. Aylarca nerede yaşayacakları ve hangisinin zor kazanılmış işinden vazgeçeceği konusunda tartışmışlardı. Bu yüzden onları sınıfın önünde birbirleriyle pazarlık etmeleri için bir araya getirdik. Kız New York'tan nefret ediyordu, erkek ise doğduğu yer olan Los Angeles'tan nefret ediyordu. Kızın Los Angeles'taki işi, erkeğin New York'taki işinden çok daha iyiydi. Ekonomi yeni kötüye gitmişti; Los

Angeles'ta onun için New York'a göre çok daha az yatırım bankacılığı işi vardı.

Sınıf, ders araçlarını kullanarak öğrencilere çeşitli tavsiyelerde bulundu. Son olarak, erkek öğrenci şunları söyledi: "Los Angeles'a işsiz de olsa taşınmaya ve iş aramaya memnuniyetle razıyım, yeter ki (a) düğünle ilgili tüm kararları ben alayım, (b) balayı yerini ben seçeyim ve (c) önümüzdeki on yıl boyunca tatile nereye gideceğimizi ben belirleyeyim."

Elbette asıl sormak istediği soru şuydu: "İşsiz kalmam karşılığında benden ne beklersiniz?"

Nişanlısı bunu bir dakikadan az düşündü. Sonra, "Çalışmak zorunda kalmazsam New York'ta kalırım," dedi.

Birdenbire, tüm müzakereler değişmişti. Aylarca süren pazarlıklarında *hiç* konuşmadıkları, elle tutulmayan bir ihtiyacı olduğu açıktı. Müstakbel kocası, karısını New York'ta kalmaya ikna etmek için yapabileceği *hiçbir şey* olmadığını düşünmüştü. Ama çalışmak onun için kocası kadar, ya da kocasının düşündüğü kadar önemli değildi.

Müzakereyi onlar adına sınıfta bitirmemize gerek yoktu. Onlar için anlamlı bir müzakere ortamı yeniden kurmuştuk. Özel olarak bir anlaşmaya varabileceklerdi.

En düşmanca durumda bile, pastayı büyütmeyi deneyebilirsiniz. Ve bunu en azından bazı zamanlarda başarabileceksiniz. Başka bir deyişle, *daha fazlasını elde edeceksiniz* . Karşıdaki kişi "İşinizi mahvedeceğim" derse, bir sonraki yorumunuz "Tamam, ama başka bir şekilde daha fazla para kazanabilir miyiz?" olmalıdır. Bu tür bir yanıt mantıksız görünebilir, ancak işe yarar.

Karayipler'de çeşitli mülklerden (depolar, hangarlar, ofisler) faaliyet gösteren küçük bir kargo havayolu şirketinin ortak sahibi ve yöneticisiyim.

IvyPort adlı bir şirket, aylardır arazilerimizden birinde yer hizmeti ekipmanlarını (bantlı yükleyiciler, çekiciler, kamyonlar) bırakıyordu. Çalışanlarımız ekipmanı kaldırmaları için şirketi defalarca aradı, ancak yanıt alamadı.

Sekiz ay sonra, çalışanlarıma ekipmanı kullanmaya başlamalarını söyledim. Saatler içinde, şu anda Ivy Investments ile bağlantılı olan sahibi Alfonso Fernandez Jr.'dan öfkeli bir telefon aldım; bana malını çaldığımı ve polisi arayacağını söyledi.

"Porto Riko'daki yasaları bilmiyorsunuz!" diye öfkeyle bağırdı telefonda. "Ben avukatım! Bunu yapamazsınız!"

“Ah,” dedim sakince. “Avukatsınız. Harika. Ben de avukatım. Hukuk fakültesini nerede okudunuz?”

"Columbia," dedi. Ben de "Tebrikler! Columbia harika bir okul. Ben de hemen ilerideki Harvard Hukuk Fakültesi'nde okudum, yani neredeyse komşuyuz," diye yanıtladım.

“Benim de MBA'm var, yani iş dünyasından anlarım,” dedi. “Ve senin yaptığın iş dünyasına yakışır bir şey değildi.” Ben de, “Harika. MBA'nizi nereden aldınız?” diye sordum.

"Wharton," dedi. "Ben de," dedim.

“Ve,” dedi, “ben de işletme dersleri verdim.” “Ben de,” dedim.

Tepkisel davranmayarak ve karşı taraf hakkında bilgi edinmeye devam ederek, ikimiz de daha fazlasını elde ettik. Çok daha fazlasını. O, ekipmanlarını bizim mülkümüzde ücretsiz olarak tutabiliyordu ve biz de onun ekipmanlarını ücretsiz olarak kullanabiliyorduk. Ve sonraki birkaç ay içinde, müşterilerinden bize 100.000 dolarlık kargo depolama işi verdi ve biz de bu işleri daha düşük fiyatlarla karşılayabiliyorduk. Arkadaş olduk.

Şanslı olduğumuzu söyleyebilirsiniz. Bu her zaman geçerli değil. Tekrar söylüyorum, elbette değil! Önemli olan *süreçtir* ; her anlaşmadan daha fazlasını elde etmeye çalışmak. Çok az insanın bu şekilde daha fazlasını elde etmek için kendini bir pozisyona soktuğunu söylemeye cesaret ediyorum. Savunmacı, suçlayıcı veya tartışmacı olmakla çok meşguller. Unutmayın, her dokuz oyunda bir ekstra vuruş elde etmek istiyorsunuz.

Tanıdığım yöneticiler meslektaşlarına şöyle derler: "Birlikte kâr edebilecekken neden birbirimizle savaşalım?"

TUTUMDA BİR DEĞİŞİKLİK

Bütün bunlar bir tutum değişikliğini gerektiriyor. Olumsuz yönlerden ziyade olumlu yönleri daha çok düşünmek anlamına geliyor. İnsanların sorunlara bakış açısıyla çok ilgisi var.

İşte düşünce süreci: Hayatınızda belirli sayıda sorunla karşılaşacaksınız. Bunlarla başa çıkmak için zaman harcamanız gerekecek. Yapmanız gereken zihniyet değişikliği şu olmalı: Madem bu sorunlarla uğraşmak zorundasınız, bunlardan ne tür fırsatlar yaratabilirsiniz? Hayatınızda sınırlı bir zamanınız var. Neden onu daha akıllıca kullanmıyorsunuz?

Sorunların içinde gizli fırsatları bulmak çok zaman almaz. Sadece fırsatları aramanız gerekir. Bir sorunu uğraşılması gereken bir yük olarak düşünmek yerine, onu fark edilmeyi ve geliştirilmeyi bekleyen bir fırsat olarak düşünün.

Başka bir tarafla sorun yaşadığınız her seferinde şunu düşünün: Bu sorundan nasıl para kazanabilirim? Maddi olmayan varlıklarla ticaret yapmanın bir yolu var mı? Pasta nasıl büyütülebilir? Ve yavaş ama emin adımlarla daha fazlasını elde etmeye başlayacaksınız.

Bu süreç, karşınızdaki kişiyi mutlu etmek için elinizden gelenin en iyisini yapmayı gerektirir. Bu da, pazarlık gerektiren zorlu bir durum olmadığı sürece, başkaları üzerinde "avantaj" veya güç elde etme fikrinden neredeyse tamamen vazgeçmeniz gerektiği anlamına gelir. Başkalarını zorlamak, onların fırsatları geniş bir şekilde bulmak yerine kendilerini korumaya veya size zarar vermeye çalışmasına neden olur.

Bu bana bir fıkrayı hatırlattı. Bir adam dükkana girer ve bir lamba satın alır. Eve gider, lambayı ovuşturur ve içinden bir cin çıkar. Cin der ki, "İstediğin her şeyi sana vereceğim, ama komşun iki katını almak zorunda."

Adam kendi kendine, “Bir ev istiyorum , *ama komşum iki ev alacak!* Bir milyon dolar istiyorum , *ama komşum iki milyon alacak.* ” diyor. Sonunda aklına bir fikir geliyor. Cin'e, “Ne istediğimi biliyorum,” diyor. “Gözlerimden birini çıkar.”

Evet, bu iğrenç. Ama çoğu insan, hatta neredeyse herkes, böyle pazarlık yapmıyor mu? "Bu sana benden daha çok zarar verecek." "Sen benden daha

çok kaybedeceksin." Soğuk Savaş ve birçok hukuki müzakerenin temelini oluşturan, kimin daha çok zarar göreceğini bulmak yerine, neden herkes için *fırsatları* konuşmayalım? İnsanlar toplantıdan ayrılmakla tehdit ettiğinde, genellikle herkesin toplantıdan ayrılıp sorun yaşamayacağı konusunda önceden anlaşmasını sağlamaya çalışırım. "Bunu söyledikten sonra," derim, "oda içinde yapabileceğimiz daha iyi bir anlaşma var mı?"

Standartlar ve diğer müzakere araçlarında olduğu gibi, eşitsiz değerdeki ürünlerin ticaretinde ikna edici olmanın büyük bir parçası da çerçevelemedir. Onların ihtiyaçlarını, kendi hedeflerinize uygun bir şekilde çerçevelemeye çalışın. 2. Bölümde bahsedilen yönetim danışmanı Dawn MacLaren'in işitme güçlüğü çeken altmış altı yaşında bir babası vardı. İki yıldan fazla bir süre işitme cihazı almayı reddetti; inatçı bir adamdı.

Sonunda Dawn bir öğleden sonra onu görmeye gitti. Ona (yüksek sesle) şöyle dedi: "Baba, çocuklarının seslerini duymak istemiyor musun?" *O gün* işitme cihazı aldı. Hedefine ulaştı: babası işitme cihazı aldı. Ve o da ihtiyacını karşıladı: çocuklarının seslerini duymak.

Eğer umut vadeden bir proje üzerinde çalışmak istiyorsanız, patronunuza yaklaşmanın iyi bir yolu, "Patron, bu yıl departmanın karını artırmak için bir fikrim var" demek olabilir. Emin olun, patronunuz karı artırmak istiyor (ihtiyaçlar). Ve siz de karı artıracak belirli bir proje üzerinde çalışmak istiyorsunuz (hedefler).

Müzakerelerle ilgili en ilginç varsayımlardan biri, müzakere masasında ne kadar çok şey olursa, müzakerenin o kadar zor ve karmaşık olacağıdır. Aslında, müzakere masasında ne kadar çok madde olursa, müzakere o kadar kolay olur. Çünkü takas edilebilecek potansiyel olarak eşit olmayan daha fazla madde vardır. Ben mümkün olduğunca çok konuyu ve maddeyi masaya yatırmayı tercih ederim.

Birçok insan, başkalarının ihtiyaçlarını açıklamalarının zor olduğunu varsayar. Poker benzetmesiyle söylemek gerekirse, insanlar genellikle ellerindeki kozları saklarlar. Ben tam tersini deneyimledim. Karşı tarafın ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaya ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığınızı belirtmeye başladığınızda, sorun onların konuşmasını sağlamak değil, susmalarını sağlamaktır.

Bir Wharton Executive MBA programı öğrencisi, altı yıldır süregelen bir iş anlaşmazlığını çözmeme yardım etmemi istedi. Bir yazılım ürünleri

şirketinin sahipleri, boşanma sürecinde olan bir karı kocaydı. Adamın %60'ı, karısının ise %40'ı vardı.

Şirketin parası yoktu. Ancak, halka açık bir şirket onlarla birleşmekle ilgileniyordu. Halka açık şirketin hisse senedi fiyatı çok yüksekti ama ürünü yoktu. Ayrı ayrı bakıldığında, ikisi de başarılı olamazdı. Birlikte ise 300 milyon dolardan fazla değere sahiplerdi.

Ancak birleşme gerçekleşemedi çünkü eş, %40'lık hissesini oylamaya sunmayı reddetti ve bu da birleşmeyi fiilen engelledi. Her iki şirket de dava sürecinin eşiğindeydi. Birleşme olmazsa, eşinin şirketi iflasın eşiğindeydi.

Karısını görmeye gittim. Parası yoktu, birikimleri neredeyse tükenmişti ve kocası ona göndermeyi söz verdiği ödemeleri geciktiriyordu. Ne istediğini sordum. Geçimini sağlamak için biraz paraya ihtiyacı olduğunu söyledi. Çocukların velayetinin tamamen kendisine verilmesini istediğini söyledi. Ve kocasının kendisinden daha fazla şeye sahip olmasını istemediğini, kocasının kendisinden daha fazla acı çekmesini istediğini söyledi.

Ona geçmişteki daha güzel günleri asla geri getiremeyeceğini ve gelecekte de kocasını istediği gibi incitemeyeceğini söyledim. Çocukları kısa süre sonra üniversiteye gidecekken, tek velayetin onun için neden bu kadar önemli olduğunu ve neden birbirleriyle savaşarak hayatından birkaç yıl daha kaybetmenin bu kadar önemli olduğunu sordum. Ve özellikle, kendisi de acı çekecekken, onun da acı çekmesinin neden bu kadar önemli olduğunu sordum. Çünkü birleşme olmazsa herkes iflas edecekti.

Sonunda, yaptıklarının gerçek hedeflerine ve ihtiyaçlarına ulaşmasına yardımcı olmadığını anladı. Boşanmayı ve birleşmeyi kabul etti. Ona kocasıyla da konuşmam gerektiğini söyledim. Sonuçta, her iki tarafın da anlaşması gerekiyordu; işler böyle yürüyor. Bu konuda haklı olarak gergindi. Ama sonunda onunla konuşmama izin verdi.

Bu yüzden aynı süreci kocasıyla da yaşadım. Onun da kendine özgü sorunları vardı ve bunları birlikte ele aldık. Sonunda, karısına hayatının geri kalanını rahat bir şekilde geçirebileceği kadar bir miras bırakmadığı sürece hayattaki hedeflerine asla ulaşamayacağını, ihtiyaçlarını asla karşılayamayacağını anladı. Ve bir annenin çocuklarını görememesinin de mantıklı olmadığını düşündü (o da tek velayet istiyordu). Boşanma şartlarını kabul etti.

İkisi de daha sonra halka açık şirketle birleşme sürecinde kendilerini temsil etmemi istediler. Ben de, karı koca ile yaptığım aynı süreci izleyerek bunu yaptım. Her iki tarafla da ihtiyaçları, hedefleri, algıları, onları rahatsız eden şeyler ve benzeri konularda görüştüm. Birleşme gerçekleşti.

Bunun en ilginç yanı, hiçbirinin roket bilimi olmamasıydı. Sadece insanlara ihtiyaçlarını ve hedeflerini sormayı, onlar için önemli olan soyut şeyleri bulmayı ve olumsuz yönlere değil, olumlu yönlere odaklanmayı içeriyor. Onları mutlu edecek şey nedir? Burada ilginç olan bir diğer nokta ise, bunu nasıl yapacağınızı görene kadar görünmez olmasıdır.

Bu bölümü sonlandıran şu hikaye, hem kelimenin tam anlamıyla hem de mecazi olarak kalbime çok yakın. Bu hikaye, bu araçların ölüm kalım durumlarında bile ne kadar faydalı olabileceğini gösteriyor.

Ocak 2001'de iki kalp krizi geçirdim. Açık kalp bypass ameliyatına hazırlanmak için Philadelphia'daki bir hastanede durumum stabilize ediliyordu. Ancak hastane bana kötü reaksiyonlara neden olan ilaçlar vermeye devam etti, bu yüzden ameliyatı başka bir yerde yaptırmak istedim.

Bulabildiğim en iyi kalp cerrahını araştırdım. Dünyanın en iyi kalp bypass cerrahlarından biri olan Dr. Wayne O. Isom'un adına rastladım. David Letterman, Larry King ve Walter Cronkite'ın bypass ameliyatlarını o yapmıştı.

Elbette, Dr. Isom'a yaklaşmam mümkün değildi. Aylar boyunca programı doluydu. Beni tanımıyordu, onunla hiçbir bağlantım yoktu. Dahası, ona ulaşabileceğim tek yol e-posta idi. Ve bildiğimiz gibi, e-posta ikna aracı olarak en iyi ihtimalle bile kusurludur.

Onunla e-posta yoluyla, beni ameliyat etmesi için yeterince anlamlı olabilecek bir bağlantı nasıl kurabilirdim? Bu yüzden Philadelphia'daki hastane yatağımdan Dr. Isom hakkında araştırmaya başladım. Kim olduğunu, ilgi alanlarını, zamanını nasıl geçirdiğini, nasıl bir insan olduğunu araştırdım: Bir bağlantı noktası arıyordum.

Dr. Isom'un o dönemdeki ana araştırma konularından biri küçük arterlerde kolesterol birikimiydi. Benim de küçük arterlerim var. Bu yüzden onun araştırmalarını inceledim ve ona bir e-posta yazdım. Ona kim olduğumu (profesör ve eski gazeteci) söyledim, kalp geçmişimden bahsettim ve beni ameliyat edip edemeyeceğini sordum. Ameliyatı

yapamayacak kadar meşgul olabileceğini kabul ettim. Uzun bir bekleme listesi olduğunu biliyordum.

Bana ameliyat yapamasa bile, aramızda bir bağlantı noktası olduğunu belirttim ve bunu açıkladım. Benimle bir konsültasyon yapabilir miydi? Araştırmalarımdan yola çıkarak birkaç özel soru sordum. Ona sadece bir mektup yazıp geçmediğimi, hayatının bazı eserlerini gerçekten incelediğimi ve anlamak için zaman ve emek harcadığımı iletmek istedim.

Ailem ve ben ayrıca New York'ta kalp ameliyatı geçirmiş tanıdığımız herkesle iletişime geçtik ve Dr. Isom ile aynı hastanede çalışan bir doktor tanıyıp tanımadıklarını sorduk. Bir tane bulduk, kardiyolog Dr. Michael Wolk, o da Dr. Isom'un ofisini aradı.

Uzun lafın kısası, Dr. Isom tatilini bir gün kısaltarak New York'a geri döndü ve beni ameliyat etti. Sonuçlar muhteşemdi.

Doktor Isom'a neden tatilini yarıda kesip beni ameliyat ettiğini sordum. Elbette onun gibi saygın birinin bunu yapması gerekmiyordu. Bu kitabı yazarken ofisinde yaptığımız güzel bir görüşmede ona tekrar sordum. Üçüncü şahıslar aracılığıyla bulduğum, oldukça saygın bir kardiyolog olan Doktor Wolk'un ofisini aramasının kesinlikle yardımcı olduğunu söyledi. Ama bundan daha fazlası olduğunu da ekledi: Araştırmaları hakkında ona soru soran az sayıdaki hastadan biriydim. Onunla "kişisel bir bağ" kurmuştum.

Düşünsenize! Bu bölümde ele alınan müzakere araçları işe yaradı: Karşıdaki kişinin kim olduğunu, endişelerini ve algılarını, ihtiyaçlarını ve soyut unsurlarını anlayın. Değeri eşit olmayan unsurları takas edin. Aslında, hayatım için pazarlık yapıyordum.

Daha sonra eski başkan Bill Clinton'ın da Dr. Isom'u istediğini, ancak Clinton'ın ekibinin cerraha "VIP" hastanın kim olduğunu bile söylemediğini belirten bir haber okudum. Dr. Isom, ameliyatı başka birinin yapmasını önerdi. Dr. Isom, kişisel bir bağlantı kurulmuş olsaydı durumun farklı olabileceğini söyledi.

Dr. Isom, tıp alanında daha da yetenekli hale geldikçe, kişisel bağlantıların en az o kadar önemli olduğunu fark ettiğini söyledi. Parası olup olmamasına bakmaksızın, kendisiyle kişisel bir bağ kurma çabaları sayesinde yoksul insanları ameliyat ettiğini belirtti. Ameliyatından sonra, Brooklyn'den yoksul bir kadın, araştırması için kendisine 50 dolarlık bir

bağışta bulundu; bu miktar, gelen 5 milyon dolarlık bağışların bazılarından daha büyük bir gelir yüzdesini oluşturuyordu, diye ekledi.

Bu durum, müzakere açısından, kişisel bağlantıya odaklandığınız sürece hiçbir ürün veya hizmetin sadece bir "emtia" olmadığı anlamına gelir. Takas etmeniz gereken şey, sinir ağlarınız, deneyimleriniz, zamanınız, çabalarınız, başkalarına olan ilginizdir. Ve bu, teklifinizi diğerlerinden ayıran şeydir. Bunlar, başkalarının hayatlarını zenginleştiren ve daha iyi anlaşmaların gerçekleşmesine neden olan soyut unsurlardır. Herkesin daha fazlasını elde etmesini sağlar.

Ama neden burada bitsin ki? Bu bölümde anlattığım müzakere araçlarının hastanede de başka kullanım alanları bulduğunu fark ettim. New York Presbyterian gibi büyük hastanelerde bile hemşirelik bakımının farklılık gösterdiğini anladım. Philadelphia'dan taşındığım için ameliyattan önce testler yaptırmak ve tekrar stabilize olmak için birkaç gün hastanede kalmam gerekiyordu.

Bu yüzden odama gelen her hemşireye, hemşire yardımcısına ve uzman hemşireye müzakere eğitimi verdiğimi ve hastanede daha iyi bir iş bulma, zam alma ve aslında müzakere konusunda tavsiye almak istedikleri herhangi bir konuda 7/24 ücretsiz danışmanlık hizmeti verdiğimi bildirdim.

Ameliyattan önce ve sonra odama sürekli olarak hemşireler, hemşire yardımcıları ve uzman hemşireler gelip gitti. Ve harika bir bakım aldım. Personel, neye ihtiyacım olduğunu bana yeterince sormadı. (“Daha fazla morfin mi istiyorsunuz? Sorun değil!” “Doktoru hemen çağıracağız!”) Ayrıca iki yataklı odanın koridor tarafındaki bölümünden, Doğu Nehri'ne bakan üç büyük penceresi olan bir VIP odaya taşındım.

Değeri farklı eşyaları takas edin. İşe yarıyor.

6

Duygu

Columbia İşletme Okulu'ndaki sınıfımda bulunan Lisa Stephens adlı bir kadının beş yaşındaki kızı, bir Cumartesi sabahı mutfakta düşüp mutfak masasının sivri köşesine alnını çarparak yaralanmıştı. Çocuk Aubree çok üzgündü. Çocuğun dedesi, yani Lisa'nın babası da çok üzgündü.

Aubree'nin dikiş attırmak için hastaneye gitmesi gerektiği açıktı. Ama gitmeyi reddetti ve canı pahasına masaya yapıştı. Kimse onun minik parmaklarını mutfak masasından ayıramadı.

Lisa da neredeyse histerik bir hale gelmek üzereydi ki birden durdu. Kendi kendine, "Bir dakika. Ben müzakere kursuna gidiyorum. Bunu müzakere edeceğim," dedi.

Lisa kızının yanına gidip koluna hafifçe dokundu. "Anne seni seviyor mu?" diye sordu. Kızı sakinleşerek "Evet" diye yanıtladı.

Annesi, "Annen sana zarar verecek bir şey yapar mı?" diye sordu. Kızı, "Hayır," dedi.

Annesi, "Büyüdüğümüzde bazen yapmaktan hoşlanmadığımız şeyleri yapmak zorunda kalacak mıyız?" diye sordu. Aubree, "Evet," diye yanıtladı.

“Annemin dikişleri var,” dedi Lisa. Yara izini gösterdi. “Büyükbabamın da dikişleri var,” dedi. Lisa'nın babası Aubree'ye yara izini gösterdi. Ve beş dakika içinde kızı masayı bıraktı ve kendi başına arabaya doğru yürüdü.

Bu olayla ilgili kesin olarak bildiğimiz bazı şeyler şunlardır: Birincisi, Aubree'nin hastaneye gitmeyi reddetmesi tamamen mantıksızdı. Hastaneye

gitmek ve oraya hızlıca ulaşmak Aubree'nin çıkarınaydı. Ancak, her gün milyonlarca müzakerede olduğu gibi, mantıklı davranmıyordu.

Bu hikayenin gösterdiği ikinci şey ise, müzakereye başlarken karşı tarafın zihnindeki imgeleri dikkate almamız gerektiğidir. Lisa'nın amacı, Aubree'yi daha fazla travmatize etmeden hastaneye götürmekti. Anne, Aubree'nin zihnindeki imgenin "Acı çekiyorum ve yalnızım, sevgiye ihtiyacım var" olduğunu fark etti.

Peki, "Hedeflerim neler?" ve " *Onlar* kimler?" sorularını düşündükten sonra, anne Aubree'yi ikna etmek için ne gerekeceğini düşünüyor. Bu yüzden Lisa, "Anne seni seviyor mu?" diye soruyor. Bu soru, annesinin kızının sevgiye ihtiyacı olduğunu anladığını gösteriyor. Aubree soruyu yanıtlarken Lisa kızını konuşturuyor.

Lisa daha sonra kızının muhtemelen "Tamam, annem beni seviyor ama acı çekiyorum" diye düşündüğünü fark eder. Bunun üzerine annesi, "Annen sana zarar verecek bir şey yapar mı?" diye sorar. Ve Aubree, annesinin de kızının acısını düşündüğünü anlar.

Bu süreç, annenin çocuğun kafasındaki resimleri düşünmesinden başlayıp annenin hedeflerine ulaşmasına kadar aşamalı olarak ilerliyor. Çok uzun sürmüyor, adım adım gerçekleşiyor. Ve sonunda, beş dakika içinde, Aubree arabaya kendi özgür iradesiyle yürüyor; bu, daha yaygın ve daha travmatik bir yöntem olan, tekmeleyip bağırarak sürüklenmek yerine gerçekleşiyor.

Özetle, Lisa'nın Aubree'ye verdiği şey bir dizi *duygusal ödeme* oldu. Bunlar doğrudan Aubree'nin korkularını ele aldı ve annesinin onu anladığını gösterdi. Başka durumlarda, duygusal ödeme bir özür, empati sözleri veya bir taviz olabilir. Sadece üzgün birini dinlemek de olabilir.

Duygusal ödemeler insanları sakinleştirme etkisine sahiptir. İnsanların dinlemesini ve kendi refahları hakkında daha fazla düşünmeye hazır olmalarını sağlar. Mantıksızlıktan yola çıkarak insanları yavaş yavaş, rasyonel olmasa bile daha iyi bir sonuca doğru yönlendirir.

DUYGU VE MÜZAKERE

Duygular, etkili müzakerelerin ve etkili müzakerecilerin düşmanıdır. Duygusal insanlar dinlemeyi bırakırlar. Genellikle tahmin edilemez hale gelirler ve nadiren hedeflerine odaklanabilirler. Bu nedenle, çoğu zaman kendilerine zarar verirler ve hedeflerine ulaşamazlar. Filmlerde sıklıkla tutkulu konuşmalar gösterilir ve bunların son derece etkili olduğu öne sürülür. Bunun gerçekçi olup olmadığı, konuşmacının o kadar duygusal olup olmadığına ve net düşünememesine bağlıdır.

Burada kullanılan duygu, kişinin kendi duygularına o kadar kapılıp başkalarını dinlemeyi bırakması ve çoğu zaman kendine zarar vermesi durumudur. Kişi artık kendi hedeflerine ve ihtiyaçlarına odaklanamaz. Empati ise bunun aksine, kişinin diğer kişinin duygularına odaklanmasıdır. Şefkatli ve anlayışlı olmak anlamına gelir. Başka bir deyişle, duygu sizinle ilgilidir, empati ise diğer tarafla. Empati son derece etkilidir. Duygu ise etkili değildir.

Gerçek duyguların –sevgi, üzüntü, sevinç– gösterilmesi elbette hayatın bir parçasıdır. Ancak bu duyguların gerçek olmakla birlikte dinlemeyi azalttığını ve bu nedenle bilgi işlemenin kritik olduğu müzakerelerde yararlı olmadığını kabul etmek önemlidir. Bu tür duyguları hisseden insanlar neredeyse her zaman teselli veya tatmin için o anın içine dalmışlardır. Amaç mutlaka en iyi sonucu elde etmek değildir. Uzun vadeli hedefler ve daha geniş dünya genellikle geri plana atılır. Duygular gerekli ve önemli olabilir, ancak iyi düşünülmüş sonuçlara ulaşmak için etkili değildir. Nitekim, duygular genellikle insanları daha sonra pişman olacakları şeyler yapmaya itmek için kullanılmıştır; buna fiziksel sınırları zorlamak da dahildir ki bu tehlikeli olabilir, çünkü duygusal insanlar kendine zarar vermeye daha az yatkındır.

Yukarıdakilerin aksine, *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* bölümündeki duygu stratejileri hem kişisel hem de iş hayatındaki ilişkileri geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Bu bölümün temel varsayımı, aynı anda duygusuz ve şefkatli olmanın mümkün olduğudur.

Wall Street finans sektöründe yükselen kadınlar hakkında bir belgeselde yer alan eski Goldman Sachs başkan yardımcısı Umber Ahmad, "Duygusal

içeriği azaltarak, müzakerelerin duygu testleri değil, başarıya giden yolu sistematik olarak tanımlama fırsatı olduğunu öğrendim" dedi. Ayrıca , *Getting More'un* araçlarının birçok kadına daha tarafsız olmayı göstermede özellikle önemli olduğunu da sözlerine ekledi.

Müzakerede duygusal tepkilere yol açan bazı unsurlar şunlardır: Karşı taraf şu durumlarda:

- Yanlış beyanda bulunmak: Kendileri veya gerçekler hakkında yalan söylemek, yanlış suçlamalarda bulunmak.
- Verdiği sözleri/anlaşmaları bozar veya vermez.
- Karşı tarafı hakaret ederek, tehdit ederek, düşmanca davranarak, itibarını zedeleyerek, üstünden atlayarak, otoritesini veya güvenilirliğini sorgulayarak, suçlayarak değersizleştirir.
- Açgözlü veya bencil: aşırı yüksek taleplerde bulunur, yetkisini aşar, iyiliğe karşılık vermez (bir hediye için teşekkür etmez).
- Disiplinsizdir: Yeterince hazırlanmaz, tutarsızdır, kişisel veya profesyonel olarak kontrolü kaybeder.
- Karşıdaki kişinin beklentilerini boşa çıkarır: toplantıya gelmez, başkalarına haksızlık eder.

İnsanlar duygusallaştığında şunlar olur: Hedeflere, ilgi alanlarına ve ihtiyaçlara odaklanmak ve etkili iletişim kurmak yerine, duygusal insanlar cezalandırmaya, intikam almaya ve misillemeye odaklanırlar. Anlaşmalar başarısız olur, hedeflere ulaşılamaz, yargı bulanıklaşır ve insanlar ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Duygular müzakereleri yok eder ve yaratıcılığı sınırlar. Odaklanma kaybolur. Karar verme zayıflar. Misilleme sıklıkla gerçekleşir.

1990'dan beri müzakerelerde duyguların önemi giderek artmaktadır. Araştırmacılar, öğretmenler ve uygulayıcılar, insanların sadece rasyonel yönlerine değil, duygusal yönlerine de değinilmesi gerektiğini fark etmeye başladılar. Bu ilginin sonuçları genellikle karışık ve her zaman faydalı olmamıştır.

Örneğin, başkalarını istediğinizi yapmaya ikna etmek için öfke ve onay gibi duyguları taklit etmenin sorun olmadığını öne süren bir eğilim var. Bu elbette dürüstlükten uzak ve genellikle manipülatif bir davranıştır. Bu

taktiğin amacı, diğer insanları duygusal olarak etkileyerek, normalde yapmayacakları ve çoğu zaman kendi çıkarlarına olmayan bir şeyi yapmaya zorlamak için korkutmak veya pohpohlamaktır.

Bu taktiklere "stratejik duygu", "yanlış pozitif geri bildirim", "taviz koparmak için öfke gösterisi", "talep üzerine duygusal ifade", "taktiksel duygular", "izlenim yönetimi", "stratejik öfke" ve "duygu manipülasyonu" gibi isimler veriliyor. Bunlar "iyi polis, kötü polis" taktiğinin varyasyonlarıdır; durumları istikrarsızlaştırır ve tahmin edilemez hale getirirler; genellikle karşı tarafın, kendilerine karşı kullanılabilecek bilgileri ifşa etmesi gibi bir hata yapmasını amaçlarlar.

İşte bu yüzden insanlar maçlar sırasında sporculara hakaret ediyor veya rahatsız edici pankartlar sallıyor. Amaç, oyuncuları kızdırmak ve duygusal hale getirmek, böylece dikkatlerini dağıtmak ve hedeflerine odaklanmalarını engellemektir: yani, maçı kazanmak için etkili bir şekilde oynamaktan vazgeçmelerini sağlamaktır.

Bir müzakerede duyguları kullanarak manipülasyon yapmaya dair verilen tavsiyelerin çoğu, manipülatörün foyası ortaya çıktığında genellikle sona eren ilişkinin uzun vadeli etkilerini dikkate almaz. Güvenilirlik ve itibar büyük bir darbe alır. Karşı tarafın sizi belirli bir şekilde davranmaya ikna etmek için sahte duygular sergilediğini fark ederseniz, mümkünse bir daha *asla* onlarla iş yapmamanızı öneririm.

Sizden bir şey elde etmek için sahte duygular sergileyen herkesi hilekâr olarak görün. En uç örnekte, terörist liderler, intikam alma veya cennet ödülü kazanma gibi duygusal bir ihtiyacı karşılamak için bazı takipçilerini kendilerini havaya uçurmaya ikna ederler. Bu kimin çıkarına? Kurban olan seyircilerin veya kendini havaya uçuran kişinin çıkarına değil. Faydalananlar, fiziksel zarar görmeden siyasi kazanç elde eden terörist liderlerdir. Ayrıca, aynı derecede duygusal olan diğerlerinden ek finansman da alırlar.

Bazı insanlar, duyguları müzakere aracı olarak kullandıkları ve işe yaradığı durumları örnek gösteriyor. Sorun şu ki, sonuçlar açısından riskli ve tahmin edilemezler; tavır açısından ise alaycı ve güvenilmezler. İlişkileri mahvederler. Araştırmalar, "ya kabul et ya da reddet" taleplerinin reddedilme oranlarını artırdığını gösteriyor. İnsanlar bunları haksız buluyor

ve bazen inat olsun diye iyi teklifleri reddediyorlar. Olumsuz duygular kullanıldığında kabul edilen tekliflerin sayısı yarı yarıya azalıyor.

Bunu iş dünyasında da görebiliriz. Richard Holland'ın bir müşterisi, fiyat artışı nedeniyle tedarikçi değiştirmekle tehdit etti. Ancak fiyat artışından sonra bile Richard'ın fiyatları diğer tedarikçilerinkinden daha düşüktü. Endüstriyel müşteri temsilcisi olan Richard, "Karşıdaki kişi size kızdığında, sırf intikam almak için bazı şeyler yapabilir" dedi.

Bu yüzden Richard, müşterilerinin artan maliyetleri konusunda çok daha empatik olmaya karar verdi. Müşterilerine, fiyat artışına karşılık şirketinin nasıl daha fazla değer katabileceğini sordu. Ve işe yaradı. Empati ve danışmanlık, duygusal birer ödeme şekliydi.

Şimdi, duyguların müzakereye dahil edilmesinin genellikle ne gibi sonuçlar doğurduğuna daha yakından bakalım. İlk olarak, durumu istikrarsızlaştırırlar. Karşı tarafın nasıl tepki vereceğinden çok daha az emin olursunuz. Taraflar duygusal olduğunda sonuç daha az tahmin edilebilir olur.

Duygular, insanların bilgi işleme yeteneğini azaltır. Bu da, yaratıcı seçenekleri araştırmak için zaman ayırmadıkları anlamına gelir. Tüm gerçeklere ve koşullara bakmazlar. Pastayı büyütmenin yollarını aramazlar. Sonuç olarak, daha fazlasını elde edemezler. Aslında, araştırmalar gösteriyor ki, duygusal insanlar, ihtiyaçlarını karşılayan bir anlaşma yapmaktan çok, karşı tarafı incitmeyi önemserler.

Olumlu duyguların yaratıcılığı ve anlaşmaya varma olasılığını artırdığı doğrudur. Ancak bu tür müzakereler genellikle riskli bir tempoda ve coşkuyla yürütülür. Daha önce sevgilerinin nesnesi olan birine veya bir şeye aniden sırt çeviren coşkulu bir grubu görmüşsünüzdür. Bu tür bir istikrarsızlık sizi endişelendirmelidir. Sakin ve istikrarlı müzakereler yürütmeye çalışın. Belki sıcak duygular, ama sağlam bir yargıyla harmanlanmış. Hedeflerinize ulaşmak ve zorlu sorunları çözmek istiyorsanız, duygusal sıcaklığın düşmesi gerekir.

Peki ya iyi polis, kötü polis stratejisi? Bu, müzakere kurslarına katılanların kullandıklarını söyledikleri favori bir araçtır. Polis, bu taktiği, şüpheliyi duygusal olarak etkileyerek istikrarsızlaştırmaya çalışmak için kullanır. Şüphelinin hata yapmasını ve (hedeflerine ve çıkarlarına aykırı olarak) itirafta bulunmasını umarlar. Yani evet, öfke ve duygu, karşı tarafa

zarar vermek ve hata yapmasını sağlamak istediğiniz bir durumda işe yarar. Eğer amacınız bu değilse, muhtemelen öfkeyi bir müzakere aracı olarak kullanmak istemezsiniz.

Duyguları kasten kullanmanın bir diğer sorunu da, ne kadar çok kullanırsanız o kadar az etkili hale gelmesidir. Yılda bir kez sesinizi yükseltirseniz veya bağırırsanız çok etkili olabilir. Ama ayda bir kez yaparsanız, "bağıran" olarak tanınırsınız ve güvenilirliğinizi kaybedersiniz. Bu durum, müzakerelerden çekilmek için de geçerlidir.

Ses tonunu değiştirmek arada sırada sorun değil. Normalde sessiz biriyseniz, ara sıra sesinizi yükseltebilirsiniz. Normalde oldukça yüksek sesle konuşan biriyseniz, ara sıra özellikle sessiz veya yumuşak konuşabilirsiniz. Ancak bu tür taktikler iyi düşünülmüş ve ölçülü olmalıdır.

Müzakereler istikrarlı ve öngörülebilir olduğunda daha etkili olur.

DUYGU YARATAN TAKTİKLER

Birçok müzakereyi dinleyen biri, tehditlerin en etkili yöntem olduğunu düşünebilir. Ancak tehditler, *en az etkili* müzakere stratejilerinden biridir. Tehditler insanları duygusal hale getirir ve bu da onların olayları yeterince net bir şekilde görmelerini ve sizin istediğinizi yapmalarını engeller. Duygular insanları kendine zarar vermeye karşı daha az dirençli hale getirdiğinden, hedefiniz muhtemelen tehditlerinize sizin istediğiniz kadar önem vermeyecektir.

Araştırmalar, tehdit eden kişilerin, aynı gerçekler karşısında bile, tehdit etmeyenlere göre anlaşmaya varma olasılığının yarı yarıya daha düşük olduğunu gösteriyor. Peki insanlar neden tehdit eder? Müzakere deneyimi veya becerisi eksikliği. İnsanlar sizi bir şeyler yapmaya zorlamaya çalıştığında, itibar kaybedersiniz. Bazı kültürlerde, itibar kaybı insanları cinayet ve intihar da dahil olmak üzere şiddet eylemlerine itmiştir. İtibar kaybı ise öz saygı ve öz değerle bağlantılıdır. Dolayısıyla tehditler itibar kaybına neden olur: sonuç dirençtir.

Tehditlerle bağlantılı olarak, yaygın ancak etkisiz bir diğer müzakere taktiği de "ya kabul et ya da reddet"tir. Bu taktik, insanların sinirlenmesine ve daha az anlaşmaya varılmasına neden olur.

İşte "ya kabul et ya da reddet" yaklaşımı üzerine bir çalışma. Araştırmacılar, deneklere başka bir kişiyle paylaşmak üzere 10 dolar verileceğini, ancak diğer kişinin de bu paylaşımı kabul etmesi gerektiğini söylediler. Eğer diğer kişi teklifi reddederse, her iki taraf da hiçbir şey alamayacaktı.

Diğer kişiye 1 dolar teklif edildiğinde (yani teklif eden kişi 9 dolar alacaktı), diğer kişilerin %75'i teklifi *reddetti* . Şimdi, bunun mantıklı bir açıklaması yok. Hiçbir şey almamaktansa 1 dolarla eve gitmek daha iyidir. Ancak başkasının mevcut miktarın büyük bir kısmını almasının adaletsizliği, insanların kendi amaç ve çıkarlarına aykırı, duygusal davranmalarına neden oldu.

Öte yandan, diğer kişilerin %95'i paylaşım 50/50 yapıldığında bunu kabul etti. Ancak 3 dolar teklif edildiğinde, diğer kişilerin üçte ikisi bunu reddetti.

Bu nedenle, başkalarına nasıl yaklaşacağınıza karar verirken mantıksızlığı da hesaba katmalısınız. Karşıdaki kişinin mantıksız davranma olasılığı yüksekse, duygusal tazminat teklif etmeniz gerekir. Ayarlamalar yapmanız gerekir.

Uyum sağlamanın bir örneği de "işbirliğine dayalı tehditler"dir. Normal bir tehditte, karşıdaki kişiye şöyle dersiniz: "Fiyatınızı düşürmezseniz, başka bir yere gideceğim!" Genellikle karşıdaki kişi duygusal tepki verir ve "Git göle atla!" gibi bir şey söyler. Fiyatlarını düşürüp sizi müşteri olarak tutmaları onlar için daha iyi olsa da, onlara karşı gücünüzü kullanarak duygusal tepki vermelerini sağladınız.

Bunu ifade etmenin bir başka yolu da şöyle demektir: “Sizden gerçekten çok memnun kaldım, bir süredir sizden alışveriş yapıyorum. Ancak şimdi bazı rakipleriniz bize daha fazla değer sunuyor. Sizinle çalışmaya devam etmek istiyoruz. Ne yapmalıyız?” Ayrılma tehdidi yine de mevcut, ancak siz onların yardımını istiyorsunuz. Birlikte nasıl iş yapmaya devam edebiliriz? Bu, bir ilişki bağlamında ele alınıyor ve daha yaratıcı çözümlerin önünü açıyor.

Sorunu yeniden çerçeveleyerek ve esasen onlara sorunu *vererek* , duygusal etkiyi azalttınız ve sonucu iyileştirdiniz. Durumu birlikte çözülmesi gereken ortak bir sorun haline getirdiniz. Onlara daha çok değer verdiniz.

DUYGULARI KONTROL ETMEK

Peki, bir müzakerede duygularınızı nasıl kontrol edersiniz? Düşünmeniz gereken iki tür insan var: Siz ve diğerleri. Karşıdaki kişinin duygularından zaten biraz bahsettim; buna kısa süre sonra tekrar değineceğiz. Ama önce kendi duygularınıza bakalım.

Duygusal davranırsanız, müzakerede kimseye faydanız olmaz. Duygusal olmaya başlarsanız, durun! Ara verin; sakinleşin. Eğer sakinleşemiyorsanız, belki de doğru müzakereci değilsinizdir, en azından o an için değil. Sakinleşene kadar daha uzun bir ara verin veya başka birinden yardım isteyin. Üzgün, kızgın veya başka türlü duygusal olduğunuzda müzakere etmeye çalışırsanız, hedeflerinizi ve ihtiyaçlarınızı gözden kaçırırsınız. Ve kendinizi sorun haline getirirsiniz.

“Şu an duygusal bir haldeyim, bu yüzden söylediklerimin hepsini kastetmeyebilirim” diyerek konuyu geçiştirmeyi deneyebilirsiniz. Bu, karşı taraf empati kurarsa en iyi sonucu verir. Kusursuz hazırlık, hedeflerinizden sapmanızı önleyen bir savunmadır. Eğer üzülmeye başlarsanız, hazırladığınız materyalleri gözden geçirmek sizi sakinleştirebilir.

Beklentilerinizi düşürün. Bir müzakereye karşı tarafın zor, haksız, kaba olacağını veya sizi aldatmaya çalışacağını düşünerek girerseniz, hayal kırıklığına uğrama olasılığınız azalır ve duygusal tepkileriniz de daha az olur. Müzakerede neler olacağına dair beklentilerinizi düşürdüğünüzde, nadiren hayal kırıklığına uğrarsınız ve hatta hoş bir sürprizle karşılaşabilirsiniz. Kendinizi psikolojik olarak hazırlamak önemlidir.

“Hey, böyle şeyler yapmak zorunda kalmamalıyım” diye düşünebilirsiniz. Tamam, belki de haklısınız. Ama biz gerçek dünyada yaşıyoruz, “yapmalıyım” dünyasında değil. Bu araçları takip ederseniz, müzakereleriniz yavaş yavaş daha iyi hale gelecek. Diğer insanlar daha iyi davranacak. Sonuçlar daha iyi olacak. Yavaş yavaş dünya daha iyi bir yer haline gelecek. İnsanlık binlerce yıldır belirli bir şekilde yaşıyor. Bir gecede değişmesini beklemeyin.

"İntikam soğuk servis edilen bir yemektir" sözünü hatırlayın. Etrafınızdaki herkes öfkeliyken, onlara katılmak hiçbir işe yaramaz.

Duygularınızın onlarınkine benzemesine izin vermeyin. Bir meslektaşım bir keresinde şöyle demişti: "Akıl hastanesinde olmanız, deli doktorlar istediğiniz anlamına gelmez."

Kendi kendinize, “Hedeflerimden dikkatimi dağıtmaya çalışıyorlar” deyin. Başkalarının sizi daha az şey elde etmeye veya hiçbir şey elde edememeye yönlendirmesine izin vermeyin. Birine kızmak hedeflerinizi yok eder. Bu, “Sana kızdım, sanırım kendimi öldüreceğim” demek gibidir. Karşı tarafın sizi kendinize zarar vermeye itmesine izin vermeyin.

Bir keresinde mahkeme binasının dışında iki avukatı müvekkilleriyle birlikte gördüm. Avukatlardan biri diğer avukata ve müvekkiline bitmek bilmeyen bir öfke patlamasıyla bağırıyordu. Karşı taraftaki avukat ise müvekkiliyle birlikte sessizce orada durup dinliyordu.

Sonunda, bu durumun yükünü omuzlayan avukat diğer avukata baktı ve hafif bir sesle, "İyi deneme!" dedi. Bu, patlamanın etkisini tamamen yok etti.

Böylece kendi duygularınızı kontrol *edebilirsiniz* . Başkalarının duygularıyla başa çıkmak daha zor olabilir.

DUYGUSAL DURUMLARLA VE DUYGUSAL İNSANLARLA BAŞA ÇIKMA

- Başkalarının kendi hedeflerine/ihtiyaçlarına aykırı davrandıklarını fark edin.
- Karşı tarafın duygularını ve algılarını anlamaya çalışın.
- Duygularının, ihtiyaçlarının ve hedeflerinin nedenini bulun.
- Müzakere tarzınızın duruma katkıda bulunup bulunmadığını değerlendirin.
- Duygusal bedeller ödeyin: tavizler verin, özür dileyin, empati gösterin.
- Güven oluşturmaya çalışın.
- Aşırı ifadelerden kaçının; bunlar sadece daha fazla duyguya yol açar.
- Size yardımcı olmaları için üçüncü tarafları ve onların temsilcilerini kullanın.
- Onların standartlarını uygulayın.
- Yanlış bilgileri düzeltin.

Başkalarının duygularıyla etkili bir şekilde başa çıkmanın ilk adımı, onların duygusal olduklarını fark etmektir. Bu her zaman açıkça belli olmaz. Örneğin, İngilizler ve İsveçliler kültürel olarak Brezilyalılar ve İtalyanlardan daha az duygusaldır, ancak bu, o kültürlerdeki herhangi bir bireyin daha az veya daha çok duygusal olduğu anlamına gelmez. Bazı insanlar dışarıdan sakin, içten içe öfkeli olabilir ve bunun tam tersi de geçerlidir.

Önemli olan, karşıdaki kişinin kendi çıkarlarına, ihtiyaçlarına ve hedeflerine aykırı hareket edip etmediğidir. Muhtemelen insanların kendilerine fayda sağlamayacak şekilde davrandıklarını görmüşsünüzdür. Kendi kendinize, "Onlarda ne yanlış var? Bunun onlara fayda sağlamayacağını göremiyorlar mı?" diye sorarsınız.

Yapamazlar. Hedeflerine ve ihtiyaçlarına odaklanmayı kaybettiler. Duygusal davranıyorlar. Dikkatlice dinlemiyorlar.

Onları ikna etmek için, öncelikle dinleme yeteneklerini artırmanız gerekir. Bu da onları sakinleştirmeniz gerektiği anlamına gelir. Onların duygusal sırdaşı olmalısınız. Duygularını anlamaya çalışın. Bu duygulara ne sebep oldu? Onları sakinleştirmek için ne yapabilirsiniz?

Arkadaşlarınızla, partnerinizle veya eşinizle hararetli tartışmalar yaşadınız. Onlara sakinleşmelerini ne kadar çok söylerseniz, o kadar çok sinirlenirler. Çünkü onlara sakinleşmelerini söylemek, duygularının meşruiyetini değersizleştirir. Ve insanlar değersiz hissettiklerinde *daha* duygusal olurlar.

Bu yüzden onlarla empati kurun. Duygularının nedenini anlamaya çalışın. Onlara sadece "Mantıklı olun" veya "Akılcı olun" demek işe yaramaz. Mantıklı veya akılcı olmak isteselerdi, olurlardı. Onlar duygusal olmak istiyorlar. Bu yüzden onlarla dertleşin. Bu genellikle onları birlikte konuşabilecek kadar sakinleştirecektir. Onları ne kadar çok dinlerseniz, o kadar sakinleşeceklerdir.

Ne tür bir duygusal ödeme istediklerini anlamanız gerekiyor. Kadınların erkeklere sıkça tekrarladığı bir istek var: “Sorunlarımı çözmenizi istemiyorum; sadece onları dinlemenizi istiyorum.” Birçok kadın için dinlenmek duygusal ödemedir. Duygularına değer verdiğinizi gösteren herhangi bir şey duygusal ödemedir. Bu bir iltifat olabilir. Kola dokunmak olabilir. Sadece dinlemek olabilir. Her insan için farklıdır. Bu yüzden önce kafalarındaki resimleri anlamaya çalışmalısınız.

Duygusal ödemelerin etkisini ilk olarak yaklaşık yirmi yıl önce Harvard Müzakere Projesi'nde yer aldığımda keşfettim. Hem orada hem de müzakere sektörünün diğer yerlerinde insanlar "makul insanlar", "rasyonel aktörler" ve "bilge müzakereciler" için müzakere stratejilerinden bahsediyorlardı. Ancak etrafımda, kararları yönlendiren irrasyonelliğin kanıtlarını gördüm: çocuklardan işletmelere, hükümetlere kadar.

Öğrenciler, profesyoneller ve diğerleri, mantıksız ve duygusal insanlarla nasıl başa çıkılacağını sormaya devam ettiler. O zaman fark ettim ki, neredeyse tüm çalışmalar dünyayı olması gerektiği gibi ele alıyordu, olduğu gibi değil. Bu yüzden duygularla başa çıkmak için araçlar ve stratejiler geliştirmeye başladım.

Bundan kısa bir süre sonra, New York'ta yüksek sosyete mensubu bir boşanma davasına arabuluculuk yaptım. Koca, çok para ödediği erkek avukatlar tutmuştu. Karısı ise ücretsiz çalışan kadın avukatlar tutmuştu. Başlangıçta büyük olan varlıklar, avukatlık ücretleri ve borsa kayıpları nedeniyle azalmıştı.

Benden yardım istendiğinde, çiftin hâlâ yaklaşık 400.000 dolar değerinde mal varlığı vardı. Koca, boşanma davası sonucunda tüm parayı karısına vermeye hazırdı. Boşanma, işine sürekli bir yük getiriyordu. Ama kadın bunu kabul etmeyi reddetti. Kocasına o kadar kızgındı ki, onu mahkemede rezil edip herkesi eli boş bırakmak istiyordu.

Belli ki duygusal bir haldeydi. Kendi çıkarlarına aykırı hareket ediyordu. Bu yüzden ona duygusal bir ödeme olarak algılayacağı ve parayı kabul etmesini sağlayacak ne verebileceğimi düşündüm.

Bir gün onunla otururken, "Biliyor musun, bu uzlaşma teklifini kabul edersen, bu onun sahip olduğu tüm para olacak," dedim. Bir an düşündü ve "Yani, bu uzlaşma teklifini kabul edersem, o şerefsizin sahip olduğu tüm para olacak mı demek istiyorsun?" dedi. "Evet," dedim. "Kabul ediyorum," dedi. Kendi zihninde, onun acı çekmesini istiyordu ve bu onun için duygusal bir ödemeydi.

Karşı tarafın duygusal bir ödeme olarak neyi değerlendirebileceğini anlamak için, onların zihinlerindeki resimlere dikkatlice odaklanmanız gerekir. Dünyayı nasıl görüyorlar? İhtiyaçları ve algıları neler? Olayların nasıl çerçevelenmesini isterler? Tavizlere ihtiyaçları var mı? Varsa, ne tür?

Basit bir özür mü? Ayrıntılı bir özür mü? Özür yok, ama çiçekler mi? Başka bir deyişle, duygusal ödemeler kişiye ve duruma özgüdür.

Penn Üniversitesi Hukuk Fakültesi öğrencisi Spencer Romney, diş hekimi olan eşi Lisa ile telefonda konuşuyordu. Lisa ona stresli geçen gününü anlatmaya çalışıyordu. "Arkadaşlarımla birlikteydim ve dikkatim dağılmıştı," dedi. "O da sinirlendi, telefonu kapattı ve aramalarıma cevap vermeyi reddetti." Eve geldiğinde, hiçbir şey söylemeden hemen ayak masajı yapmaya başladı. Sonra da gününün nasıl geçtiğini sordu. Kriz çözüldü.

Karşıdaki kişinin sizi dinlemeye başlamasını sağladığınızda, onları tekrar ikna etmeye yönelik adımlar atabilirsiniz. Daha önce hangi standartları kullandılar? Şimdi kabul edebilecekleri standartlar neler olabilir? Öncelikle standartlar kullanmak, duygusal durumlarında onlar için çok zor olabilir. İlk olarak, olası çelişkilerle başa çıkmaya hazır olmaları gerekir. Ve tehditler de dahil olmak üzere aşırı ifadelerden *kaçınmalısınız* . Onlar duyguları harekete geçiren varlıklardır.

Bir fikir, onların kendileri hakkında konuşmalarını sağlamak, böylece içlerini dökebilsinler veya duygularını ifade edebilsinler. Onları rahatsız eden şeyleri tahmin etmeye çalışın. Genellikle size haklı veya haksız olduğunuzu söyleyeceklerdir. Sorular sorun. Bir soruyu düşünme eylemi bile, bu bölümün başındaki çocukta olduğu gibi, duygusal krizlerinden enerji alır. Yanlış olsanız bile, karşı tarafın acısının ne olduğunu düşündüğünüzü dile getirmek, haklı olup olmadığınızı görmek için içe bakarken bile sakinleştirici bir etki yaratacaktır.

Jim O'Toole ve eşi Anne, Jim'in eşi ve iki çocuklarıyla ne kadar az zaman geçirdiği konusunda tartışıyorlardı. Jim'in tam zamanlı bir işi vardı ve yüksek lisans eğitimine devam ediyordu. "Bir kereye mahsus olmak üzere, zaman ayırıp onun bana olayların kendi tarafını tamamen anlatmasına izin vermeye karar verdim," dedi. Konuşurken, Anne sakinleşti. Jim de öyle.

Açıkçası, hepsi birlikte daha fazla zaman geçirmek istiyordu. Chicago'da bir kağıt dağıtım şirketinin başkanı olan Jim, "Sonra mevcut yükümlülüklerimi ve bunun hepimiz için uzun vadeli bir fayda sağlayacağını gözden geçirdim," dedi. "Eskisine göre çok daha anlayışlıydı." Tartışmaları sona erdikten sonra, gelecek için yeni bir iletişim sürecine başlamışlardı.

Doktorlar, hatalardan veya kusurlu bakımdan dolayı hastalardan özür dilemenin, dava açılmasını önlemede büyük ölçüde etkili olduğunu görmeye başlıyorlar. Geleneksel olarak, avukatlar ve sigorta şirketleri her özrü sorumluluğun kabulü olarak görmüştür. Bu her zaman doğru değildir. Sadece geriye dönüp bakıldığında yanlış görünen şeyler olabilir. Ve sorumluluk olsa bile, sağlık profesyonelleri empati gösterirse, hastanın veya hastanın yakınlarının intikam alma isteğinin azalacağından emin olabilirsiniz.

Suudi Arabistan'ın Riyad şehrinde, Ziyad Al Saleh bir gıda sanayi şirketini satın alma sürecindeydi. Sahibi, teklifin iyi olduğunu bilmesine rağmen satmak konusunda isteksizdi. Ziyad, "Kontrolü kaybetmekten korkuyordu ve bu yüzden duygusal davranıyordu" dedi. Çözüm, öncelikle sahibiyle korkuları hakkında konuşmaktı. Ayrıca ona şirkette önemli bir pozisyon ve bir miktar iş güvencesi teklif ettiler. Üçüncüsü, ona küresel genişleme vizyonu sundular. Son olarak, vizyonu gerçeğe dönüştürmesine yardımcı olursa ek tazminat sözü verdiler.

İşletme sahibi, ek personelle, kendi başına büyüklüğü ve kaynak yetersizliği nedeniyle başaramadığı bir şeyi başarabileceğini gördü. Bu yüzden anlaşmayı kabul etti.

Güney Kaliforniya Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencisi Mark Robinson, eşiyle birlikte tamir edilmiş nişan yüzüğünü almak için bir kuyumcuya gitti. Mağaza, Los Angeles'ın oldukça zorlu bir bölgesindeydi. Mağazaya nispeten yakın bir park yeri bulmak zordu. Mark, park halindeki bir arabaya doğru yürüyen birini gördü. Bu yüzden Mark, arabanın önüne geçti ve park halindeki arabanın gitmesini sabırla bekledi.

Sonsuzluk gibi gelen bir sürenin ardından, park halindeki araba ayrıldı ve geri geri park etmek için bekleyen Mark'ın yanından geçti. Mark geri geri park etmeye başlarken, arkadan başka bir araba geldi ve boşluğa girdi. İçeride iki tane sert görünümlü adam vardı. Mark durumu pazarlıkla çözmeye karar verdi. Karısı dehşete kapılmıştı. "Karım konuyu kapatmamı istedi," dedi Mark. "Ben ise diğer sürücüye odaklandım. Belki beni görmedi. Belki de bu pazarlık konusu olabilirdi."

Mark sakince arabadan indi ve iki kabadayıya doğru yürüdü. Sürücü tarafındaki cama gitti, gülümsedi ve el salladı. "Merhaba!" dedi. Birkaç saniye sonra sürücü camı indirdi. "Öyle mi?" dedi.

Mark, “Onunla sanki tanışıyormuşuz gibi konuştum,” dedi. “'Muhtemelen yer açılmasını sabırla beklediğimi görmediniz. Ama uzun zamandır buradayım. Bana yer açar mısınız?' dedim.” Karısını işaret etti. “Karımın önünde kötü görünmek istemiyordum,” dedi. “Karar size kalmış. Ama yapacağınız her şey için minnettarım.”

İki adam birbirlerine baktılar, sonra da bu adama. Belli ki, adam bir tehdit değildi. Onları hiçbir şeyle suçlamamıştı. Dahası, onlara cömert davranma şansı vermişti.

“Tamam dostum, sorun yok,” dedi biri. Mark şoförün elini sıktı. Şoför daha sonra arabasını çalıştırıp uzaklaştı. Şaşırdınız mı? Eh, Mark onlara büyük bir duygusal ödül vermişti. Adamların arkadaşlarına anlatabileceği bir şeydi bu: Bir adamın karısının önünde kötü görünmemesine nasıl yardımcı olduklarını. Mark daha sonra bana, “Karım bu sürecin gücü karşısında bir süre şoktaydı,” dedi.

Eğer bu size rahatsız edici veya tehlikeli geliyorsa, yapmayın. Ancak öğrenci, argümanını çok az risk taşıyan bir şekilde sundu. Diğerlerinin psikolojisine dokundu. Dolayısıyla, bu aracın belirli bir durumda işe yaramayacağını düşünüyorsanız, doğru araçları kullanıp kullanmadığınızı kendinize sorun.

Wharton'da okuyan bir öğrenci, Batı Philadelphia'da silahlı soyguna uğradı. Soyguncuya cüzdanını vererek, "Muhtemelen silahınızı üzerime harcamaya bile değmez, çok gürültü çıkarır. Patron sizsiniz." dedi. Sonunda soyguncu öğrenciye ehliyetini ve öğrenci kimlik kartını geri verdi. Bunlar soyguncu için işe yaramazdı ve öğrenci, "Bürokrasideki o şerefsizlerin bu tür şeyler yüzünden herkese zorluk çıkardığını hepimiz biliyoruz." dedi. (Ortak düşmanlar.) Bunu neden yaptı? Sizce soyguncu en son ne zaman birinin kendisine "Patron sizsiniz" dediğini duymuştu?

Müzakerede duyguların kullanılmasının bir yolu da insanları birbirine bağlamaktır. Duygusal bir sınavdan geçen insanlar genellikle birbirlerine daha çok bağlanırlar. Bu, savaş, kaza veya tehlike gibi olumsuz bir deneyim veya büyük bir spor müsabakasını kazanmak gibi olumlu bir deneyim için de geçerlidir. Takım oluşturmanın temeli olabilirken, yanlış kullanıldığında kalıcı izler bırakabilir. Ateşle oynamaya benzer.

Peki ya karşınızdaki kişiye ulaşmaya çalışıp başaramadığınızda ne olacak? Üçüncü şahısları düşünün. Karşınızdaki kişi veya taraf, size güvenmedikleri takdirde kime güvenebilir? Onları sakinleştirebilecek

arkadaşları, meslektaşları veya seçmenleri var mı? Karşınızdaki kişiyi ortak düşmanlar etrafında birleştirmek amacıyla suçlayabileceğiniz üçüncü şahıslar var mı?

Her şey başarısız olursa, karşı tarafta başvurabileceğiniz daha rasyonel insanlar var mı? Örneğin, bir bireyle değil, bir şirket veya ekiple uğraşıyorsanız, daha işbirlikçi insanlar bulmak daha kolay olabilir. Duygusal bir kişinin üstünden atlamak, onun misilleme yapmasına ve ilişkinizi mahvetmenize yol açma riskini beraberinde getirir. Kişisel durumlarda bu tavsiye edilmez. İş durumlarında ise bazen gereklidir.

İş görüşmesinde karşı tarafta duygusal, aşırı tepki veren biri varsa, karşı takımın her üyesine, söylenen her kelimeye, ton ve içerik olarak katılıp katılmadıklarını sorun. Ses tonunuz durumu anlamaya çalışmak olsun, suçlayıcı olmasın. Karşı tarafta herhangi bir tereddüt varsa, ara isteyin. (Karşı tarafa ara vermesini *söylemek* çok agresif olur.) Ara sırasında, umarım karşı tarafın üyeleri duygusal kişiyi sakinleştirir veya onu görüşmeden dışlarlar.

Birinin müzakerede duygularını manipüle etmeye çalıştığını da fark etmeniz ve buna karşı bir şeyler yapmanız gerekir. Genel övgülere pek güvenmem. "Harika bir öğretmensiniz" benim görüşüme göre sadece geçiştirilmiş bir cümledir. "Ne açıdan?" diye bilmek isterim. "Özellikle ne öğrendiniz de değerli oldu?" diye sorarsanız, sadece pozisyon kapmak (veya iyi bir not almak) için mi uğraşıyorlar diye merak ederim. Beni manipüle etmeye mi çalışıyorlar yoksa içtenlikle takdirlerini mi ifade ediyorlar?

Karşı tarafın size karşı iyi polis-kötü polis taktiği uyguladığını görürseniz, doğrudan sorun: "Bana karşı iyi polis-kötü polis taktiği mi uyguluyorsunuz?" Kötü davranışlarını dile getirin. Ya da şöyle diyebilirsiniz: "Bana yaklaşımlarınızın çok farklı olduğunu görüyorum. Biri nazik, diğeri değil. Bir ara verip yaklaşımlarınızı düzeltmek ister misiniz?" Bu aynı zamanda manipülasyonun neden riskli olduğunu da gösterir. İyi müzakereciler bunu dile getirecek ve manipülatör güvenilirliğini kaybedecektir.

Son teslim tarihleri ve zaman sınırları genellikle karşı tarafı duygusal olarak incitmek için kullanılır. Son teslim tarihleri yaklaştıkça, insanlar bilgiyi işlemekte daha az yetenekli olur, pastayı büyütmekle daha az

ilgilenir ve daha az yaratıcı olurlar. Eğer biri size bir son teslim tarihi dayatıyorsa, bu tür olumsuz şeylerin olmasını isteyip istemediklerini sorun. Daha da iyisi, zamanınızı yönetebilmek ve daha azıyla yetinmemek için son teslim tarihlerini baştan öğrenin. Yaratıcı olmak için yeterli zamana sahip olmak, özünde *daha fazlasını elde etmek* için yeterli zamana sahip olmak demektir.

Bazı müzakereciler, tavizlere yer bırakmak için aşırı bir taleple başlamayı önerir. Aşırı bir talepte bulunduğunuzda, karşı taraf neredeyse her zaman hayır diyecektir. Buradaki düşünce, daha sonra daha makul ve kabul edilebilir görünen daha mütevazı bir talepte bulunabileceğinizdir.

Bu da başka bir manipülatif taktik. Eğer biri size bunu yapmaya kalkarsa, "Peki ilk teklifinizi neden bu kadar değiştirdiniz?" gibi bir şey söyleyin. Sizi manipüle etmeye çalıştıkları için onları zor durumda bırakın. Ancak bu tür taktiklerin net sonucu, hem güvenin hem de anlaşma şansının azalmasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, kötü davranışları adlandırırken çok agresif olmaktan kaçının.

Sonra yiyecek ve hediyeler var; kurabiyeler, biblolar veya daha fazlası. Şık bir restoranda öğle yemeği. Bunların amacı karşı tarafı yumuşatmak ve size borçlu hissetmelerini sağlamaktır. Pazarlıkta buzları kırmak için uygundur. Eşya takasında da uygundur. Ancak kaynağı değerlendirmeniz gerekir. Karşı taraf samimi ise sorun yok. Ama daha sonra karşılığında bir taviz koparmaya çalışmadıklarından emin olun.

Davranışlarının samimi olup olmadığını kendinize sorun. Eğer bir duyguyu taklit ettiklerini düşünüyorsanız, bu şekilde davrandıkları takdirde nasıl bir ilişki kuracağınızı kendinize sorun.

Bu tür manipülatif taktikler genellikle pazarlıkta ısrarcı olanlar tarafından kullanılır.

Rus bir müvekkilim adına, dev gıda şirketi Tyson Foods ile görüşmeler yapmak üzere Arkansas, Springdale'e gittim. Müvekkilim Tyson'a milyonlarca dolar borçluydu. Bana aşırı nazik davranmaya çalışmadılar. Tam tersine; bana etrafı gezdirme bahanesiyle, tavuk işleme tesisini gezdirdiler.

Tur başlamadan önce yöneticilerden birinin diğerine fısıldayarak, "Ona kesim odasını gösterelim mi?" dediğini duydum. Diğeri de, "Kesinlikle," diye yanıtladı.

Bu mezbaha turunun detaylarını size anlatmayacağım. Sonrasında beni mezbahadaki bir konferans salonuna götürdüler ve tahmin ettiğiniz gibi, Güney usulü kızarmış tavuktan oluşan bir öğle yemeği yediler. Kendimi hazırladığımdan emin oldum ve sunulan yemeğe duyduğum memnuniyeti dile getirdim. Ayrıca odadaki herkesten daha fazla Güney usulü kızarmış tavuk yediğimden de emin oldum.

Bu tür manipülatif taktikler, yeteneksiz müzakerecilerden faydalanmak için tasarlanmıştır. Yetenekli müzakereciler üzerinde işe yaramazlar. Müzakerecinin karşı taraf üzerinde büyük bir gücü varsa, kabalık, sahte duygu, öfke ve şiddet gibi diğer kötü davranışlar cezasız *kalabilir* . Unutmayın, tüm müzakereler çözülebilir değildir.

Bu tür duygusal şiddetle başa çıkmak için öncelikle bu kitaptaki araçları kullanmayı deneyin: ihtiyaçlarını belirleyin, standartlar kullanın, ilişki kurmaya çalışın, onları etkileyebilecek üçüncü şahıslardan yararlanın, duygusal ödemeler yapın, algılarını anlayın ve benzeri. Davranışlarının farkında olmayabilirler ve sizi dinlemeye istekli olabilirler. Ya da Makyavelci olabilirler ve umursamayabilirler.

Eğer bunların hiçbiri işe yaramazsa, kendinizi durumdan uzaklaştırmaya çalışın. Yumruk torbası olmayın. Onlar size zarar vermeye çalışıyorlar ve sizi umursamıyorlar. Manipülatif taktikler istikrarsızlık yaratma riskini taşır. Manipüle edilen kişi aklını başına topladığında—ve " *topladığında* " diyorum, "topladığında" değil—manipüle edildiğini anlayacaktır. Bu tür kısa vadeli stratejiler sonunda ters teper.

Karşı taraf aşırıya kaçsa bile, sakinliğiniz size daha fazla seçenek sunacaktır. Bazen biraz mizah ve sorularla, tüm bir kalabalığı kendi tarafınıza çekebilirsiniz.

Eski öğrencim Stuart Meloy bana şu anekdotu gönderdi: “Birkaç yıl önce,” dedi, “eşimin atlarından biri kaçtı ve ilçemizdeki en huysuz taşralının arazisine, doğum günü partisinin ortasında, gelip durdu. Ben oraya vardığımda, adam sarhoş bir halde bahçeye çıktı ve atın kamyonuna verdiği hasar için para istedi.”

"Çok kısa sürede etrafımızı ailesi ve arkadaşları sardı, çoğu da içki içmişti. Açıkçası, kendi güvenliğimden endişe ettim. Ama sonra sizin öğrettiklerinizi düşündüm ve sakince ondan hasarı göstermesini rica ettim.

Sürücü tarafındaki bir göçüğü işaret etti. Adam bir oduncu ve kamyonu çizik ve göçüklerle doluydu."

Stuart, "Yani hiçbir yargıda bulunmadan veya duygu göstermeden sorular sormaya başladım," diye hatırladı. "Emin misiniz bu göçük değil de şu göçük müydü? Ya diğer göçükler? Eğer at bu göçüğe neden olduysa, nasıl bu kadar çabuk paslandı? Ben işimi bitirdiğimde kalabalık kahkahalarla gülüyordu ve adam geri çekildi. Atı başka bir olay olmadan geri aldık." Şunu da ekledi: "Bu aletleri sürekli kullanıyorum."

KİŞİSEL TARZ

Hoş bir üslup, iletişimi başlatmada ve özünde duyguları mesele haline getirmemede yardımcı olabilir. Genellikle hoşumuza giden insanlara bir şeyler vermeyi severiz. Kişisel üslubun müzakerelerdeki etkisini ve kullanımını düşünmek çok faydalıdır.

Üslubun önemi, karşı tarafın hedeflerinize ulaşma isteğini nasıl etkilediğindedir. Örneğin, sizin tarafınızdaki nazik bir kişi, karşı taraftaki tatlı dilli bir kişiyle aynı etkiyi yaratabilir. Ya da tam tersi. Kurumsal ekibinizin en zayıf üyesi en iyi müzakereci olabilir. Onun üslubu, karşı tarafa rahatlık ve güven duygusu verebilir. Dolayısıyla sorulması gereken asıl soru şudur: "Ekibimdeki hangi kişi, karşı tarafı hedeflerime ulaşmaya en çok ikna edebilir?"

Araştırmalar, müzakerelerde daha güçlü kişilerin karşı tarafın ihtiyaçlarına daha az dikkat ettiğini göstermiştir. Bu da pastayı büyütme konusunda daha az başarılı olacakları anlamına gelir. Bu ironik bir durum. Çoğu şirket, en kıdemli kişiyi müzakere için seçerken, daha alt kademedeki üyelerden bazılarının daha iyi olabileceği düşünülür.

Florida'da bir tıbbi hizmet şirketi kurdum. Çoğunluğu Güney eyaletlerinden olmak üzere milyonlarca dolar yatırım aldık. Şirkette müzakere konusunda herkesten daha bilgiliydim. Ama yatırımcılarla hiç müzakere yapmadım. Hepimiz biliyorduk ki, ne söylesem de potansiyel yatırımcılar beni New York'lu o agresif adam olarak düşüneceklerdi.

Bu tür klişeleştirmeyi sevmiyorum ama var olduğunu kabul etmeliyim. Ve bu kitap hayallerle değil, gerçeklikle ilgili. Bu yüzden şirketimdeki diğer kişiler, onlar da Güney'den, gerçek müzakereleri yürüttüler. Araçlar ve stratejiler konusunda benimle çevrimdışı olarak görüştüler, ancak ben müzakerelerde bulunmadım.

Elbette yatırımcıların benim ve New Yorklular hakkındaki algılarını değiştirme şansım olmasını çok isterdim. Ama müzakere benimle ilgili değildi. Amacımız parayı toplamaktı (ve topladık).

Müzakereci olarak kendinizi geliştirmenin bir yolu, başkaları üzerinde nasıl bir izlenim bıraktığınızı anlamaktır. Kişinin tarzını değerlendirmek

için her türlü teşhis aracı mevcuttur. Bunları ne kadar çok kullanırsam, o kadar az faydalı olduklarını düşünüyorum. Bir insanın tüm kişiliğini bir puana veya sayıya nasıl indirgeyebilirsiniz? İnsanların farklı tarzları vardır ve farklı insanlarla ve farklı durumlarda farklı davranırlar.

Dahası, insanlar durumun gerekliliklerine göre tarzlarını değiştirebilirler. Normalde ne kadar girişken olursanız olun, silahlı bir adamla karşı karşıya kaldığınızda son derece nazik olabilirsiniz.

Ancak yine de kişisel tarz hakkında bazı sonuçlar çıkarabiliriz. Öğrencilerden kendilerini ve başkalarını çeşitli durumlarda niteliksel olarak değerlendirmelerini istiyorum. Bu bize farklı ne yapılması gerektiği konusunda önerilerde bulunmak için yeterli bilgi sağlıyor.

Bazı insanlar kriz anlarında diğerlerinden daha iyidir. Bazı insanlar baskıdan hoşlanır; bazıları ise nefret eder veya baskı karşısında donakalır. Bazı insanların ilk tepkisi başkalarına uyum sağlamaktır. Bazı insanlar çatışmadan kaçar; bazıları ise çatışmaya doğru koşar.

Müzakerenin sadece bir parçası olduğu için bu tür kişisel farklılıkları olduğundan fazla abartmamaya çalışıyorum. Ama faydalı da olabilir. Ve insanların daha iyi müzakere becerileri öğrendikçe değiştiğini gördüm: örneğin, daha az bağırmak ve daha az duygusal olmak gibi. Bu onları farklı insanlar yapmaz; sadece becerilerini daha iyi kullanabilirler.

Bir yöneticinin öz değerlendirmesi, iş birliğine yatkın olmadığını ve çatışmacı olduğunu gösterdi. Bu sonucu görünce sınıfın önünde ayağa kalkıp bana bağırmaya başladı. "Ne diyorsunuz siz! Ben iş birliğine yatkın biriyim!" Herkes güldü. Davranışı inançlarını baltaladı. Keşke bunu yapıcı bir eleştiri olarak algılasaydı.

Kişisel değerlendirme sizi kötü hissettirmek için değil, kendiniz hakkında daha fazla bilgi edinmenizi ve daha iyi bir müzakereci olmanızı sağlamak için yapılır. Kendiniz hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olursanız, süreç konusunda o kadar bilinçli olursunuz ve hedeflerinize ulaşmak için o kadar etkili değişiklikler yapabilirsiniz.

Bir keresinde, dünyanın en büyük ilaç firmalarından biri olan Johnson & Johnson'ın genel merkezinde yaklaşık 160 kişi için bir stil değerlendirme aracı kullandım. Bir kişi son derece kavgacı tavırlarıyla dikkat çekti. Değerlendirmeleri isimleriyle birlikte herkese yayınladık. Bu kişi, şirketin üst düzey bir hukuk danışmanıydı. Beni aradı ve şirket içindeki itibarını

zedelediğimi ve sonuçların gizli bilgiler içerdiğini söyleyerek beni sert bir şekilde eleştirmeye başladı.

Bu yüzden şirketteki sponsorlarımla tekrar görüştüm. Katılımcıların notlarını karşılaştırabilmeleri ve birbirlerinin gelişimine yardımcı olabilmeleri için herkesin adını ve sonuçlarını yayınlamama izin vermişlerdi. Bu avukatla ilgili olanları anlattığımda kıkırdadılar. "Böyle olacağını biliyorduk," dedi içlerinden biri. "Şimdi açığa çıktı. Bunu görmesi iyi olacak." Sponsorlar aslında avukatın şirketteki diğerlerine karşı çok agresif davrandığını görmesini istiyorlardı.

Amerikalı bir kadın, boşanma davasında iki küçük çocuğunun velayetini kazandı. Brezilyalı olan kocası, çocukları hemen kaçırıp Brezilya'ya götürdü. Kadının Brezilya hukuk sisteminde yol alacak parası veya becerisi yoktu. Onu arayıp sorunu çözmek istedi. Ondan kendi ve kocasının müzakere tarzını değerlendirmesini istedim. Kendisinin çok uzlaşmacı, kocasının ise çok agresif olduğunu düşündü.

Ona doğrudan onunla görüşmemesini tavsiye ettim; onu kolayca alt edebilirdi. Çocuklarını geri almak için yakından tanıdığı ailesiyle görüşmesini önerdim. Standartlar şunlar olmalıydı: (a) küçük bir çocuk annesiyle birlikte olmalı, (b) yasalara saygı duyulmalı ve (c) kaçırmak kötü bir şeydir. Ailesi kabul etti ve topluca onu çocukları Amerika Birleşik Devletleri'ne geri göndermeye ikna ettiler. Dolayısıyla, bireylerin *göreceli* tarzlarını bilmek, zorlu bir müzakereyi nasıl yürüteceğinize karar vermede önemli bir araç olabilir.

Kurumsal tarzı (eğer varsa) ve bireysel tarzı anlamak önemlidir. 1997'de, Güney Kore'nin Seul kentindeki Daewoo genel merkezinde ikinci ve üçüncü kademe yöneticiler için bir müzakere atölyesi düzenledim. Daewoo o zamanlar dünyanın önde gelen şirketlerinden biriydi; otomobillerden gemilere, ev aletlerine kadar her şeyi üreten 60 milyar doların üzerinde bir holdingdi.

Öğrettiğim Daewoo yöneticileri, neredeyse istisnasız, son derece yardımseverdi ve sürekli olarak şirketin tüm imkanlarını başkalarına veriyorlardı. Daewoo'nun başkanı Kim Woo Choong'a, şirketi kurarken ve büyütürken kendisinin ve diğerlerinin sahip olduğu o tutkunun, şirketi yönetmede kendisinden sonra gelecek kişilere aktarılamamış gibi göründüğünü söyledim. Ve gerçekten de, öğrettiğim yöneticiler,

Vietnamlıların ve Brezilyalıların rekabet açısından onları kolayca geride bıraktığını söylüyorlardı.

Başkan Kim bu durumdan endişelendi. Yönetiminin müzakere becerilerini artırmak için stratejik bir program başlattı ve onları daha iddialı ve hedeflere ulaşmada daha iyi olmaları için eğitti. Ancak çok geçti. Daewoo esasen iflas etti. Şirketler insanlar tarafından yönetilir ve eğer insanlar müzakere konusunda yetenekli değilse, şirket sıkıntıya düşer.

Kültürel normlar olsa bile, bir müzakerede bireylere odaklanmak gerekir. Normlar iyi bir başlangıç noktasıdır, örneğin "Bu avukatlar firmalarının veya mesleklerinin itibarı kadar agresif mi?" gibi. Ancak bu bir sorudur, cevap değil. Yine de bireye odaklanmanız gerekir. Daewoo örneğinde ise, bireyler arasında çok az fark vardı; bu alışılmadık bir durumdu.

Bu arada, kurumsal Amerika'da erkek ve kadınların tarzlarında yalnızca küçük farklılıklar buldum. Popüler kitaplarda büyük cinsiyet farklılıkları vurgulansa da, bu konuda istatistiklerimiz var. Kurumsal kadınlar biraz daha işbirlikçi, kurumsal erkekler ise biraz daha kaçınmacı olma eğilimindedir.

Hem yaptığım araştırmalardan hem de deneyimlerimden şunu da gözlemledim ki, çatışmacı tavırları yüksek olan kişiler, karşılarındaki kişi son derece uzlaşmacı olmadığı sürece daha az anlaşmaya varıyorlar (bu durumda da taviz veren kişi er ya da geç pişmanlık duyacaktır).

Şirketler, ekip üyelerinin tarzlarına göre etkili bir şekilde güçlü bir müzakere ekibi seçebilirler. Agresif, hedef odaklı kişiler iyi sonuçlandırıcıdır. Anlaşmanın gerçekleşmesini sağlarlar. Genellikle çok daha iyi dinleyiciler olan uzlaşmacı kişiler iyi başlangıç seviyesindedir. Karşı tarafla bağlantı kurmaya yardımcı olurlar. Uzlaşmacılar acil durumlarda iyidir: hızlı kararlar alabilirler. İşbirlikçiler iyi kolaylaştırıcıdır: tüm tarafların ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Aşağıdaki açıklamaları incelerken, kendinizin ve başkalarının tarzlarını düşük, orta veya yüksek olarak düşünün.

En yaygın müzakere stilleri nelerdir?

İddialı

Ne kadar agresif olursanız, başkalarının pahasına kendi hedeflerinize ulaşmaya o kadar çok çalışırsınız ve müzakerelerde *daha az şey* elde

edersiniz. Çünkü diğer insanlar sizin onları önemsemediğinizi hissederler. "Sert" insanlar bu kategoriye girer. Her savaşa giriyorsanız, bu profile uyuyorsunuz demektir. Biraz geri çekilin: Önemli olan, diğer tarafın ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak ve karşılayarak kendi hedeflerinize ulaşmaktır. Karşı tarafı dinleyin. Değerlerini kabul edin.

İşbirlikçi

İş birliğine yatkın kişiler genellikle daha yaratıcıdır, ortak kazanç arar ve pastayı büyütmenin yollarını bulurlar. Eşitsiz değere sahip ürünleri takas etmeyi hedeflerler. Sorunları çözerler. Her sorun potansiyel bir fırsat olarak görülür. Ancak güvenilirlikleri belirsiz olan kişilerle kademeli bir şekilde ilerlemeleri gerekir.

Uzlaşma

Uzlaşmacılar daha azını elde eder. Yetinirler. Kalite yerine hızı tercih ederler. "Ortayı bulurlar." Meşgul insanlar genellikle uzlaşmacıdır. İlk mantıklı seçeneği kabul edip ilerlerler. Ancak daha fazlasını elde etme yeteneklerinden fedakarlık ederler.

Bu, asla uzlaşmamanız gerektiği anlamına gelmez. Bu kitaptaki her müzakere aracını kullandıktan, kapatabileceğiniz her boşluğu doldurduktan, mevcut her soyut unsuru kullandıktan sonra bile biraz uzaktaysanız, orta yolu bulabilir ve elinizden gelenin en iyisini yaptığınızı hissedebilirsiniz. Ancak bu, iyi müzakereciler için son çaredir.

Kaçınmak

Kaçınma eğilimi yüksek kişiler genellikle kimsenin hedeflerine ulaşamazlar. İletişime girmezler, çatışmadan kaçınırlar ve sonuç olarak sadece daha fazlasını elde edemezler, çoğu zaman hiçbir şey elde edemezler. Aktif olarak kaçınmak *istediğiniz* aşırı durumlar vardır; örneğin silahlı çılgın bir adama karşılık vermemek gibi. Ancak günlük hayatta çoğunlukla başkalarıyla iletişim kurmak istersiniz. Bu size daha fazlasını kazandıracaktır. İletişime geçmeye adım adım başlayın. Daha mütevazı bir şey isteyin. Örneğin, indirim istemek yerine, mağazanın hiç indirim kampanyası olup olmadığını sorun.

Uyumlu

Uzlaşmacı kişiler genellikle iyi dinleyicidirler. Ancak kendi hedefleri pahasına bir anlaşmaya varmaya çalışırken aşırıya kaçabilirler. Adalet standartlarına, taahhüt almaya ve üçüncü taraflardan yararlanmaya odaklanın. Aksine, çok fazla uzlaşmacı değilseniz, muhtemelen iyi dinlemiyorsunuzdur. Müzakerelerde etkili olmak için gerekli temel bilgileri daha fazla toplamanız gerekir. Karşıdaki kişi ve durum hakkında yeterli bilgi toplamazsanız, hedeflerinize ulaşmakta çok daha zorlanırsınız. Açıklama yapmadan önce daha fazla soru sorun. Karşıdaki kişiyi sözünü kesmemeye çalışın. Bunu düzeltmek zor değil.

Daha *Fazlasını Elde Etme* araçlarını ne kadar çok öğrenir ve uygularsanız, bu özelliklerin herhangi birinde o kadar az aşırıya kaçarsınız. Her zaman olduğu gibi, en önemli sorular şunlardır: Hedeflerim neler? Karşıdaki kişi kim? Onları ikna etmek için ne gerekecek? Çok ikna edici olurken aynı zamanda çok kibar da olabilirsiniz. Müzakere tarzınızın araya girmesine izin vermeyin.

ETİK

Etik –ya da daha doğrusu, etik eksikliği algısı– duygusal bir konudur. Müzakerelerin çoğu gibi, etik de genellikle duruma bağlıdır. Bazı mutlak doğrular vardır, ancak düşündüğünüzden çok daha azdır.

Etik kavramını tanımlayalım: İnsanların birbirlerine adil davranmaları gereken bir davranış sistemidir. "Adil" yargılamayı içerir, ancak açıkça, toplumsal olarak kabul görmüş bir adalet sürecinin parçası olmadıkça, insanlara kasten zarar vermemeyi de kapsar. Ayrıca, insanların adil olduğunu düşündüğü şekilde davranmayı da içerir.

“Etik” kavramı kültüre ve algıya göre değişir. Hukuk bir rehber olsa da, çoğu etik sorun yasal müdahale seviyesine ulaşmaz. Etikteki sorun, insanların başkalarının haksız olduğunu düşündüklerinde duygusallaşmalarıdır. Bilgiyi işleme yetenekleri azalır. Bu nedenle, durumun başlangıçta düşündüklerinden daha karmaşık ve incelikli olduğunu çoğu zaman göremezler. Bu gibi durumlarda, mükemmel anlaşmalar genellikle başarısız olur. *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* adlı kitabımda önerdiğim şey, bir şeyin etik dışı olduğunu varsaymadan önce daha fazla soru sormanızdır.

Kazakistan'daki İsrail ekonomi konsolosu, Kazakistan'daki etik eksikliğinden şikayet ediyordu. Örnek olarak, 1990'ların başında İsrail hükümetinin, bir düzine yerel müfettişin rüşvet istemesi nedeniyle bir fabrikaya yapılacak 50 milyon dolarlık yatırımı iptal ettiğini söyledi. "Biz rüşvet vermeyiz," diye kesin bir dille belirtti.

Elli milyon dolar, eski Sovyetler Birliği'nin doğu ucunda yer alan, yeni bağımsızlığını kazanmış ve gelişmekte olan Kazakistan gibi bir ülke için çok büyük bir meblağdı. "Bana müfettişlerden bahsedin," dedim. "Karar vericiler miydiler? Tesisin onaylanmasından sorumlu hükümet bakanlığında mıydılar?"

Müfettişlerin, tesisi onaylayan hükümet bakanlığında değil, karar verici bakanlık üzerinde etkisi olan bir kardeş bakanlıkta olduklarını söyledi.

Altı aylık bir süre için "600 dolar" rüşvet istiyorlardı. Bu, projenin binde birinin on binde birine denk geliyordu. Konsolos bunun prensip meselesi

olduğunu söyledi.

Ardından ona her müfettişin aylık ne kadar kazandığını sordum. "12 dolar," dedi. Yani on iki müfettişin her biri altı ay boyunca ayda 8 dolar daha fazla istiyordu: maaşlarında önemli bir üçte ikilik artış. Son olarak, konsolostan bu müfettişlerin yaşam tarzını tarif etmesini istedim: varlıklı, orta sınıf, fakir vb. Müfettişlerin ve ailelerinin zar zor geçinebildiklerini söyledi.

Ona, New York ve diğer şehirlerde, devlet çalışanlarının bazen özel işletmeler tarafından, bir şirketin bir projenin onaylanması sürecindeki bürokrasiyi aşmasına yardımcı olmak üzere yarı zamanlı olarak "hızlandırıcı" olarak işe alındığını hatırlattım. Bu durum tamamen şeffaf, yasal ve özellikle yabancı yatırım çekmeye çalışan ülkelerde oldukça yaygın.

"Peki," dedim ona, "müfettişlerin neden rüşvet istediğini biliyor musun? Çünkü iş istemeyi bilmiyorlardı."

İsrail ekonomi konsolosu mahcup olmuştu. Kendisinin ve hükümetinin bir hata yaptığını söyledi. Bu kolayca yapılabilecek bir hata. Yine "temel atıf hatası" terimine geri dönüyoruz. Hepimiz, herkesin bizimle aynı düşünce süreçlerine, deneyimlere ve algısal çerçeveye sahip olduğunu düşünüyoruz.

Dolayısıyla burada etik bir sorun olmak zorunda değildi. Ve refleks duyguların azalmasından herkes fayda görmüş olurdu.

Rüşvet, genellikle bir devlet memuruna, devlet tarafından zaten maaş aldığı bir işi yapması için yapılan ödeme olarak tanımlanır. (Şantaj ise, birine para ödemediği takdirde zarar vermekle tehdit etmektir.) Küçük de olsa rüşvetin rüşvet olduğunu söyleyebilirsiniz. Ama bu gerçekten doğru değil, değil mi? Birini öğle yemeğine çıkarmak veya ona küçük bir hediye vermek rüşvet olarak kabul edilmez. Bazen anahtar, daha yaratıcı düşünmekte, yani tüm taraflar için daha iyi seçenekler bulmakta yatar.

Peki ya daha yakındaki bir iş teklifi? İş görüşmesinde karşınızdaki kişi size başka tekliflerinizin olup olmadığını soruyor ve sizde yok. Teklif alamama korkusuyla birçok kişi yalan söylemek istiyor. Bunu böyle düşünmeyin. Öncelikle, karşınızdaki kişi aslında piyasanın sizi nasıl değerlendirdiğini öğrenmeye çalışıyor. Başka teklifler mümkünse, "Aktif

olarak takip ettiğim başka fırsatlarım var" diyebilirsiniz. Bu doğru ve sizi yalan söylemeye zorlamaz.

Diyelim ki soru daha spesifik. “Geçen yaz Morgan Stanley'deki stajınızda iş teklifi aldınız mı?” Almadıysanız, başka bir firmayla görüşmeden çok önce bu soruya hazırlanmanız gerekiyordu. Karşıdaki kişi ne düşünecek? İş teklifi almadıysanız, Morgan Stanley'nin iyi bir yargı yeteneğine sahip olduğu düşünüldüğünde, sizinle ilgili bir sorun olabileceğini düşüneceklerdir.

Bu olası algıları göz önünde bulundurarak, çerçeveleme açısından düşünmeniz gerekiyor. Morgan Stanley'den teklif alamamanızın nedeni yeterince iyi olmamanız mıydı? Başka bir neden mi vardı? Örneğin, belki de uyum doğru değildi. O zaman yeni firmanın size daha uygun olduğunu anlatmalısınız. Başka bir deyişle, bunu doğru ve etik bir şekilde anlatmalısınız. Ya da mevcut firmanın başka bir firmanın değil, kendi yargısını kullanması gerektiğini önermelisiniz.

Amacımız, müzakere durumunuzu iyileştirmek. İnsanları kademeli olarak maliyetin daha düşük, riskin daha düşük ve etik zararın en az olduğu bir yöne doğru yönlendirmeye çalışıyoruz. Binlerce yıllık insan doğasını veya kültürel normları bir gecede değiştiremeyeceğiz. Gerçek dünyada – sizin ve benim yaşadığımız yerde– her türlü iyileşme bir artıdır.

ANNEN SENİ SEVİYOR MU? TEKRAR

Bugün, on iki yıldan fazla bir süre sonra, Lisa Stephens ve Aubree, bu bölümün başında anlatılan o gün mutfakta yaşadıkları olağanüstü deneyimden hala bahsediyorlar. Washington DC'de büyük bir muhasebe firmasında kıdemli yönetici olan Lisa, "Aubree'nin alnındaki küçük yara izini görüyoruz ve on iki dikişi ve birlikte nasıl başa çıktığımızı hatırlıyoruz," diyor. "Hayatımızı iyileştirmek için müzakere araçlarını kullanmadığımız bir gün bile geçmiyor."

Bu bölümdeki anekdotların istisna olduğunu düşünüyorsanız diye söylüyorum: Wharton'daki programlarımdan birinde, Long Island'da finans danışmanı olan Craig Silverman adında bir yöneticim vardı. Craig bir gün rutin bir kan testi için yerel bir tıp laboratuvarına gitti. Yan odada, yaklaşık beş yaşında küçük bir kız çocuğu, "sanki işkence görüyormuş gibi" avaz avaz bağırıyordu, diye anlattı Craig. O da kan testi yaptıracaktı, ama hemşirenin koluna iğne batırmasına izin vermedi. Annesi, kısa süre sonra Craig'in hemşiresinin de katılımıyla, kızı tutarken, ikinci bir hemşire de iğneyi kızın koluna batırmaya çalışıyordu. Tam bir kâbus sahnesiydi.

Craig, Lisa ve Aubree'nin hikayesini hatırlayarak yardım etmeye karar verdi. Kızın odasına gitti ve annesinden onunla konuşmak için izin istedi, izin de aldı. "Bana bak," dedi kıza şefkatle. Diğerleri neler olup bittiğini merak etti. Kız ona baktı. "Annenin seni sevdiğini düşünüyor musun?" diye sordu Craig nazikçe. "Evet," dedi kız. "Annenin sana zarar verecek bir şey yapacağını düşünüyor musun?" diye sordu Craig. "Hayır," dedi kız.

Craig, bu bölümün başında anlattığım şeylerin tamamını, bazı değişikliklerle birlikte, "İyileşmek istemiyor musun?" sorusu da dahil olmak üzere, tekrarladı ve kız biraz sakinleşince, "Doktor ve annen bu testi yapmadan seni iyileştiremezler." dedi. İki dakika içinde, dedi, genç kız sakinleşti ve iğneye hazır hale geldi.

Craig, "Annesi ve hemşireler bana sanki bir sihirbazmışım gibi baktılar," dedi. " *Bunu* nereden öğrendin?" diye sordular. Neyse ki, onları bu kitaba yönlendirdiğini söyleyebilirim.

7 Her Şeyi Bir Araya Getirmek: PROBLEM ÇÖZME MODELİ

Kaliforniya'daki Mountain View'da bulunan Google genel merkezinde avukatlık yapan Eric Holck, satış ve hukuk ekiplerinin aynı fikirde olmadığını söyledi. "Ne teklif etmemiz gerektiği, ne kadar risk almamız gerektiği, taviz verip vermememiz gerektiği ve müzakerenin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda anlaşmazlık vardı," dedi.

Bu, birçok kuruluşta yaygın bir sorundur. Hukuk departmanı risklere karşı koruma sağlar. Satış departmanı ise parayı getirir. Bu nedenle avukatlar, fikri mülkiyeti ve diğer şirket varlıklarını korumak için sert maddeler ekler. Satış departmanı ise ödeme için anlaşmanın hızlıca tamamlanmasını ister: ince hukuki noktalar daha sonra halledilir. Tartışmalar başlar. İşler uzar. Bazen müşteriler şikayet eder.

Ancak dünyanın önde gelen markası Google, çözümler üzerine kurulu bir şirket; bu nedenle orada verdiğim atölye çalışmalarına katılanlar, problem çözme modelini benimsedi. Verdiğim atölye çalışmalarından birinde Eric, rol değişimi egzersizi sırasında bir satış temsilcisi rolünü üstlenmeye karar verdi. Bu bölümde açıklanacak olan süreci kullandı. Eric, hukuk ve satış departmanları arasındaki temel sorunların şunlar olduğunu tespit etti: yeterli güven olmaması; yeterli iletişim olmaması; standartlar konusunda anlaşmazlık; yeterince ortak hazırlık yapılmaması.

Eric, "Sadakatimin bu kadar çabuk değişmesine şaşırdım," dedi. Bu uygulamadan önce, avukatların tarafını kolayca savunabiliyordu. Ancak

kısa sürede kendisini, rolünü oynayan avukatlarla tartışmaya girdiğini fark etti. Bundan sonra satış ekibiyle başa çıkma ve onların bakış açısını anlama yeteneğinin önemli ölçüde arttığını söyledi. Kendisi ve konuştuğu diğer avukatlar, artık satış ekibine belirli şeylerin neden gerekli olabileceğini önceden daha ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışıyorlar. Avukatlar ayrıca, müşteri görüşmelerinde iş birliği de dahil olmak üzere, müzakere sürecinin tamamında satış ekibini daha fazla dahil etmek için çaba gösteriyorlar.

Eric, "Bu, daha fazla taviz vermeniz gerektiği anlamına gelmiyor," dedi. "Ancak sonuçlar genel olarak artık daha iyi."

En iyi müzakereciler problem çözücüdür. Hem kendi sorunlarını hem de başkalarının sorunlarını çözmek için yeni, yaratıcı ve daha iyi yollar bulurlar. Sorunları fırsatlara dönüştürme konusunda çoğu insandan daha başarılıdırlar. Ve bu, müzakere başarısının anahtarıdır. Çünkü önünüzde duran belirli sorunları belirleyip çözemediğiniz sürece hedeflerinize ulaşamazsınız.

Yirmi yılı aşkın bir süredir kapsamlı bir problem çözme modeli geliştirdim. Dünyanın dört bir yanındaki binlerce öğrencim ve müşterim bunu kullandı. Müzakereleri yapılandırmaya yardımcı olur ve bir araç kontrol listesi sunar. Bunu bu bölümde ve web sitemden (www.gettingmore.com) indirilebilen bir cüzdan kartında da yer verdim. On iki stratejiyi ve destekleyici araçları düzenler ve hayatınız boyunca hedeflerinize daha iyi ulaşmanıza yardımcı olmak için her şeyi tek bir yerde bir araya getirir.

Daha Fazlasını Elde Etme Modeli (ben müzakere dersimde Dört Çeyrek Modeli diyorum) daha fazlasını elde etmek için çok önemlidir. Müzakerelere etkili bir şekilde hazırlanmak için bir düzenleyici ilke sağlar. Bunu tek başınıza veya bir ekiple birlikte kullanabilirsiniz.

Kurslarımdan birine katılan yönetici Kenneth Odogwu, "Dört Kadran Modeli, müzakerelerde gördüğüm en güçlü araç," dedi. "Her türlü durumda faydalı."

Kenneth, örneğin, İsviçre, İsrail ve Nijerya firmaları arasında Afrika'da kozmetik üretimi ve dağıtımı konusunda yapılan bir müzakereyi çözmek için bunu kullandığını söyledi. "Müzakere için zemin hazırlamamıza ve herkes için kabul edilebilir, kusursuz bir çözüm sunmamıza büyük ölçüde yardımcı oldu."

İşte ilk olarak:

DAHA *FAZLASINI ELDE EDEN* MODEL
(Diğer adıyla Dört Kadranlı Müzakere Modeli)

Birinci Çeyrek—Sorunlar ve Hedefler

1. **Hedefler:** kısa/uzun vadeli.
2. **Sorun(lar):** Hedeflerinize ulaşmada.
3. **Taraflar:** Liste. Karar verici. Karşı taraf. Üçüncü taraflar.
4. **Ya anlaşma olmazsa?** En kötü senaryo?
5. **Hazırlık:** Zaman, göreceli hazırlık. Kimin daha fazla bilgisi var?

İkinci Çeyrek—Durum Analizi

6. Her iki tarafın **ihtiyaçları/ilgi alanları** : rasyonel, duygusal, ortak, çelişkili, eşit olmayan değerde.
7. **Algılar:** Her iki tarafın kafasındaki imgeler? Rol değişimi, kültür, çatışmalar, güven.
8. **İletişim:** tarz, ilişki?
9. **Standartlar:** Onların standartları, normlar.
10. **Hedefleri yeniden gözden geçirin:** Neden evet, neden hayır demelisiniz? Her iki taraf için de.

Üçüncü Çeyrek—Seçenekler/Risk Azaltma

11. **Beyin fırtınası:** Hedeflere ve ihtiyaçlara ulaşmak için seçenekler. Neleri takas edebilir veya birbirine bağlayabiliriz?
12. **Aşamalı:** Riski azaltmaya yönelik adımlar.
13. **Üçüncü şahıslar:** ortak düşmanlar, etkileyiciler.
14. **Çerçeveleme:** Bir vizyon oluşturmak için sorulacak soruları geliştirin.

Dördüncü Çeyrek—Eylemler

16. **En iyi seçenekler/öncelikler.** Kabul edilemez noktalar. Hediye edilecek şeyler.
17. **Kim sunuyor:** Nasıl ve kime?
18. **Süreç:** Gündem, son teslim tarihleri, zaman yönetimi.
19. **Taahhütler/Teşvikler:** Özellikle onlar için.
20. **Sonraki adımlar:** Kim ne yapacak?

15. **Alternatifler:** Gerekirse anlaşmayı iyileştirmek/etkinleştirmek.

Modelin Temel Aldığı On İki Strateji:

Hedefler Her Şeyden Önemlidir	Onların Standartlarını Kullanın
Bu Onlarla İlgili	Şeffaf/Etik Olun
Duygusal Ödemeler	İletişim Kurun ve Çerçeveleyin
Her durum farklıdır.	Gerçek Sorunu Bulun
Aşamalı Olun	Farklılıkları Kucaklayın
Eşit Olmayan Değerdeki Ürünleri Ticarete Koyun	Bir Liste Oluşturun

On iki strateji, *Daha Fazlasını Elde Etme* Modeli'nin temel yapı taşlarıdır. Her müzakerede tüm stratejileri ve Modelin tamamını kullanmanız gerekmeyecektir. İlkeleri inceleyip, hedeflerinize ve o durumdaki karşı tarafa bağlı olarak hangi unsurları kullanacağınıza karar vereceksiniz. Büyük bir müzakere için her adımı titizlikle uygulayabilirsiniz.

Her adımı ayrıntılı olarak belirtmek en iyisidir. Hollywood'da sıkça alıntılanan bir söz vardır: "Fikrinizi kartvizitimin arkasına yazamıyorsanız, ne söylemek istediğiniz konusunda net bir fikriniz yok demektir."

Gelin, *"Daha Fazlasını Elde Etme* Modeli"ni adım adım inceleyelim.

1. ve 2. adımlar, önemli olanın yaklaşık yarısını oluşturuyor: hedef(ler)inizi belirlemek ve hedef(ler)inize ulaşmada gerçek sorunu tespit etmek. Hedef, müzakerenin sonunda şu anda sahip olmadığınız şeydir. Sorun ise hedefinize ulaşmanızı engelleyen şeydir.

Hedef belirleme girişiminizin ilk adımı, "Chicago'ya iş görüşmesine gitmek istiyorum" olabilir. Sorununuz veya engeliniz ise "Kar nedeniyle uçuşlar iptal edildi" olabilir. Ancak, Modeli tamamladıktan sonra, *gerçek* ,

temel hedefinizin Chicago'ya iş görüşmesine gitmek olmadığını fark edebilirsiniz. Gerçek hedefiniz, "X firmasında iş bulmak istiyorum"dur. Ve asıl sorun da, "Karar verebilmeleri için benim hakkımda daha fazla bilgiye ihtiyaçları var" olabilir.

Bu, uçuşların iptal edilmesi gerçeğiyle başa çıkmak için yaratıcı yollar bulmanızı sağlayacak birçok başka seçeneğin önünü açacaktır. Belki bir telefon görüşmesi işe yarar, ya da daha detaylı bir özgeçmiş veya bugün onlar için hazırlayabileceğiniz diğer bilgiler. Yaratıcı bir problem çözücü olduğunuzu onlara gösterecek başka şeyler var mı?

Uzun zaman önce, ülkenin en iyi gazetecilik okulu ve uzun zamandır hedefim olan Columbia Gazetecilik Okulu'na kabul edildim. Ertesi gün, ülkenin en iyi gazetelerinden biri olan *Newsday'de* iş teklifi aldım. Columbia'daki kabul dekanını aradım ve ne yapmam gerektiğini sordum. "Ahmak! Columbia'ya Newsday'de iş bulmak *için* gitmelisin," dedi . *Newsday'e* gittim. Dekanın gözünde, yanlış bir hedefim vardı.

Analizinize hedefinizle başlayabilirsiniz. Ya da hedefinizin ne olduğunu bilmiyorsanız, sorunun ne olduğunu düşündüğünüzle başlayabilirsiniz. Ancak her durumda temel soruna ulaşmanız gerekir. Bunu, cevaplarınız tükenene kadar kendinize "neden" diye sormaya devam ederek yaparsınız.

Örneğin, iki arabanız varsa, "Arabam bozuldu" kendi başına bir sorun teşkil etmez. Bu nedenle daha iyi bir sorun ifadesi şöyle olabilir: "Bugün işe gidecek hiçbir yolum yok." Veya "Tek arabam bozulduğu için bugün işe geç kalacağım."

Sorunun temel nedenini açıkça belirtmenin sebebi, bu özel durumda amacınızın "arabamı tamir etmek" değil, işe gitmek olmasıdır. Sorunu bu şekilde ifade etmek, otobüse binmek, taksi çağırmak, bir arkadaşı aramak, izin almak gibi diğer seçenekleri de ortaya çıkarır. Sorunun net bir şekilde ifade edilmesi, onu nasıl çözeceğinize dair net seçenekler bulmanıza yardımcı olacaktır.

3. adım, müzakeredeki kilit tarafları belirlemektir. Karar vericiyi ve karar verici üzerinde doğrudan etkisi olan kişileri *belirlemelisiniz* . Gerekli taraflardan herhangi birini dışarıda bırakırsanız, onlara danışmadığınız için üzülebilirler. Müzakereye dahil olabilecek gizli üçüncü taraflar var mı?

4. adım, anlaşmaya varamamanız durumunda ne olacağını anlamanıza yardımcı olur. Bazı insanlar BATNA (En İyi Alternatif Anlaşma) kısaltmasını kullanmayı tercih eder. Ancak bu terim, insanların hedeflerine

ulaşmadan vazgeçmeye çok istekli olmalarına yol açar, çünkü *en iyi* seçeneğe odaklanırlar. Vazgeçme seçeneklerini gözden geçirmek istiyorsanız, WATNA (*En Kötü* Alternatif Anlaşma) kısaltmasını kullanın. Bu, anlaşmaya varamamanın risklerini gösterir. Daha da iyisi, en iyiden en kötüye doğru *tüm* diğer alternatifleri ve her birinin gerçekleşme olasılığını düşünmektir. *Gerçekçi* olmak istiyorsunuz.

Daha az kullanışlı bir diğer terim ise, alıcının ödemeye razı olduğu en yüksek miktar ile satıcının kabul edeceği en düşük miktar arasındaki aralık olarak tanımlanan "pazarlık aralığı"dır. İyi müzakereciler, örneğin eşit olmayan değerdeki ürünleri takas ederek pazarlık aralığını değiştirebilirler. Maddi olmayan unsurlara odaklanabilir, yaratıcı bir çerçeve oluşturabilir ve durumu değiştirmek için bu kitaptaki diğer yaratıcı araçlardan bazılarını kullanabilirler. Çoğu insan pazarlık aralığının sabit olduğunu ve paraya odaklandığını varsayar. Bu doğru değil; bu sadece bir başlangıç noktasıdır.

Diyelim ki bir alıcı bir ev için 325.000 dolara kadar ödeme yapmaya hazır ve satıcı 300.000 dolardan daha azını kabul etmiyor; *ilk* pazarlık aralığı 300.000 ila 325.000 dolar arasındadır. Satıcı fiyatın bir kısmını ertelemeyi kabul ederse, kredi finansmanına yardımcı olmayı teklif ederse veya mobilyaları da fiyata dahil ederse bu durum değişir.

5. adım olan hazırlığın önemi yeterince vurgulanamaz. Hazırlıklı değilseniz, Indianapolis 500'de amatör bir yarış pilotu gibi olursunuz: daha çok kaza yaşarsınız. Karşı taraf hazırlıksızsa, aşırı duygusal olabilir, hedeflerine daha az odaklanabilir, daha az yaratıcı olabilir vb. Onların hazırlanmasına yardımcı olmanız gerekebilir. Sakinleşmelerine yardımcı olmanız gerekebilir.

Bu, sezgisel olarak ters gelebilir. Ancak *Daha Fazlasını Elde Etme* süreci şeffaf olmayı amaçlar, manipülatif olmayı değil. Hatta *Daha Fazlasını Elde Etme* Modelinin bir kopyasını karşı tarafa da verebilirsiniz. Her iki taraf da eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etme kavramını biliyorsa, her ikisi de daha fazlasını elde edecektir. Onları hazırlamak daha fazla zaman alabilir ve zaman çerçevesini gözden geçirmeniz gerekebilir. Ancak bu, çoğu zaman bir anlaşmaya varmak ile varmamak arasındaki farktır.

Bu, her şeyi elden çıkarmanız gerektiği anlamına *gelmez* . Ancak onlara bugün ve yarın memnun kalacakları bir şey bırakmalısınız. Aksi takdirde, bir şekilde misilleme yapacaklardır. Eğer çalışan iseler, eskisi kadar çok veya iyi çalışmayacaklardır. Diğer şirketler veya kişiler anlaşmayı

değiştirmeye, taahhütlerinden vazgeçmeye veya her ikisine birden kalkışabilirler.

Karşı taraf pazarlıkta katıysa ve sizin ihtiyaçlarınızı önemsemiyorsa, onlara yardım etmek zorunda değilsiniz. Bu durumda, ne kadar hazırlıklı olduklarını bilmek, onlardan daha iyi hazırlanmak ve onları alt etmek için nasıl bir yol izleyeceğinize karar vermenize yardımcı olacaktır. Bunun büyük bir kısmı, onlar ve durum hakkında bilgi toplamak için ne kadar zaman ve çaba harcamaya istekli olduğunuza bağlıdır.

İşte basit bir örnek: Bir uçuşta indirim istiyorsunuz. Havayolu şirketinin temsilcisini arıyorsunuz ve sizi geçiştiriyorlar. Şunu anlamalısınız ki, bu tür pazarlıkları gün boyu yapıyorlar. Dolayısıyla, böyle biriyle pazarlık yapacaksanız, sadece şans ve umut yetmez. Daha fazla hazırlık yapmalısınız.

Birinci çeyrek, müzakere edeceğiniz zemini hazırlar. Temel bilgileri edinmenize yardımcı olur. Ancak *"Daha Fazlasını Elde Etme* "nin önemli bir kısmı, ikinci çeyrekle, yani durumun analiziyle, her iki tarafın kafasındaki resimlerle ilgilidir.

6. Adım, genel olarak ihtiyaçları ve çıkarları kapsar: rasyonel ve irrasyonel (veya duygusal) ihtiyaçlar, uzun vadeli ve kısa vadeli ihtiyaçlar, ortak ve çatışan ihtiyaçlar vb. "Hedefleriniz", müzakerenin sonunda ne istediğinizdir. "İhtiyaçlarınız" ise bunu neden istediğinizdir. Örneğin: Tatilleri ailenizle geçirmek istiyorsunuz. Sorununuz çalışmak zorunda olmanız. İhtiyaçlarınız ise çocuklarınızı mutlu etmek, onlara hediyeler vermek, ailenizle kaliteli zaman geçirmek, eşinizle özel bir akşam yemeği hazırlamak. Eğer ailenizin sizinle meşgul olmadığınız zamanlarda vakit geçirmek istediğini ve sizinle kaliteli zaman geçirmeye daha çok önem verdiğini biliyorsanız, kutlamayı birkaç gün ertelemek de dahil olmak üzere çeşitli başka seçenekler ortaya çıkar. Kendiniz ve karşı taraf hakkında ne kadar çok şey bilirseniz, o kadar çok ihtiyacı belirleyebilir ve o kadar çok taviz verebilirsiniz.

7. ve 8. adımlar birbiriyle ilişkilidir. "Algılar", diğer kişinin dünyayı nasıl gördüğünü ifade eder. Rol değişimini kullanın. Ne düşünüyorlar ve hissediyorlar? Kafalarında hangi imgeler var? 8. adım, bunun onlarla olan konuşmanızda veya iletişiminizde nasıl kendini gösterdiğini ifade eder. Onların tarzı nedir? Diğer kişinin algıları, etkili iletişim kurma yeteneğinizi etkiliyor mu?

9. adım standartlarla ilgili. Belirttikleri standartlar neler? Başka hangi standartları kabul ederler?

İkinci çeyreği tamamladıktan sonra durun ve durumu değerlendirin. Hedeflerinizi yeniden gözden geçirin (10. Adım). Karşıdaki kişinin hedeflerinize neden evet veya hayır diyeceğini düşünüyorsunuz? Analiziniz hedeflerinizin gerçekçi olmadığını gösteriyorsa, hedeflerinizi ayarlamanız gerekebilir.

II. Çeyreği tamamladığınızda, ele almanız gereken bir sorunlar listesine sahip olacaksınız. Bunları çözmek için seçenekler geliştirmeniz ve ardından her şeyi önceliklendirmeniz gerekiyor. Bu bizi III. Çeyreğe, yani seçeneklere ve riskleri azaltmaya getiriyor. 11. Adım, tek başınıza veya meslektaşlarınızla birlikte seçenekler üzerinde beyin fırtınası yapmaktan oluşuyor. İnsanların beğenmedikleri seçenekleri umursamazca reddetmelerine izin vermeyin. Bu, yaratıcı süreci engelleyecektir.

Araştırmalar, en iyi ve en yenilikçi fikirlerin bazılarının en saçma önerilerden doğduğunu gösteriyor. Hatta kötü şekillenmiş bir fikir bile başkasında harika bir fikre ilham verebilir. Bu yüzden herkesin fikirleri tükenene kadar başkasının fikrini eleştirmeyin. Tüm fikirleri bir kağıda, beyaz tahtaya veya kara tahtaya yazın. Akıllıca, aptalca, çelişkili olsun ya da olmasın, hepsini gözden geçirin. Nobel ödüllü Linus Pauling'in dediği gibi, "İyi bir fikre sahip olmanın en iyi yolu, çok sayıda fikre sahip olmaktır." Başka anlaşmalar veya ilişkilerle ilişkilendirebileceğiniz maddelerle başlayın. Bunu ne kadar çok yapabilirseniz, bir seçenek o kadar güçlü olacaktır.

2006 yılında yapılan bir İngiliz araştırması, "Kötü Fikirler Neden İyi Fikirlerdir?" başlığı altında, kötü fikirlerin iyi fikirler üreten yaratıcı süreçleri tetiklediğine dair ampirik kanıtlar buldu. Özellikle teknoloji alanında "Kötü, yeni iyidir" diye öne sürdü. Bu, birçok insanın düşündüğünün tam tersidir. Farklı veya optimal olmayan fikirler genellikle eleştirilirken, daha iyi çözümler için temel oluşturabilirler.

Sonraki üç adım (12, 13, 14), en iyi seçenekleri seçme ve yaklaşımlarınızı önceliklendirme konusunda karar verme sürecinizi geliştirmenize yardımcı olacaktır. Teklifinizi daha kademeli hale getirerek, yani bir dizi daha küçük adım önererek, diğer tarafın algılanan riskini azaltabilir misiniz? Anlaşmayı desteklemek veya kaçınmak için hangi üçüncü taraflar önemlidir?

Bilgiyi karşıdaki kişiyi daha ikna edecek şekilde, onlara bir vizyon sunacak biçimde sunabilir misiniz? Örneğin, "6 ve 6 programı", yani 6 ayda %6'lık kar artışı. Veya "zeki çocuk için parti", çocuğun iyi notlar alması karşılığında daha fazla parti zamanı kazanması.

Üçüncü çeyreğin son maddesi olan 15. adım, anlaşmaya varmak için alternatiflerinizi geliştirmek veya güç dengesini değiştirmekle ilgilidir. Örneğin, güçlü bir üçüncü taraf size katılırsa veya sizi desteklerse güç dengesini değiştirebilir.

Bu kitap boyunca belirtildiği gibi, müzakerede güç kullanımı risklerle doludur. Müzakereyi karşı taraf üzerinde güç kazanma açısından görmek, bir çatışma durumuna yol açar. Eğer sizi onlara karşı güç elde etmeye çalışan biri olarak algılarlarsa, duygusal bir tepki verebilirler; örneğin, "Müzakereyi baltalasam da umurumda değil, senden intikam alacağım." Güç kartını oynadığınız anda, ilişki genellikle biter.

Tekrar tekrar söylemekten bıkmam: Bu kitaptaki araçlar size güç verecek olsa da, aşırı tepkilere yol açmamak için seçici ve yapıcı bir şekilde kullanılmalıdır. Yol boyunca herkesin ihtiyaçlarına duyarlı olmalısınız.

Dördüncü çeyreğin son adımları olan eylemler, en iyi seçeneğinizi/seçeneklerinizi belirlemenize ve bunları tüm taraflar için taahhütlere dönüştürmenize yardımcı olur.

16. adım, en iyi seçenekleri belirlemektir. Bunlar, karşı tarafın kabul etme olasılığının en yüksek olduğu, en az riskli görünen, sizi hedeflerinize yaklaştıran, üçüncü taraflarca desteklenecek ve geleceğe dair bir vizyon yaratan seçeneklerdir.

17. adımda, teklifinizi nasıl sunacağınıza karar vermek önemlidir. Bu, büyük ölçüde hedef kitlenize bağlıdır. Bazıları e-postada sadece iki veya üç satıra ihtiyaç duyar. Diğerleri bir dosya ister. Bazıları yüz yüze bir toplantıda konuşmayı tercih eder. Diğerleri ise bir Word dosyası ister. Eğer birisi teklifinizi kendilerine yabancı bir formatta incelemek zorunda kalırsa, bu onların teklife odaklanma enerjilerini azaltacaktır. Daha çabuk ilgilerini kaybedeceklerdir. Teklif edilen fikirlerle hiçbir ilgisi olmayan nedenlerle teklifi reddedebilirler.

Bir keresinde, gayrimenkul transferlerinde çevresel sorumluluk konusunda *109 sayfalık* bir not yazmış ve yaz stajyeri olarak çalıştığım hukuk firmasının ortaklarından birine sunmuştum. Ortağın değerlendirmesi, notun yeterli dava referansı içermediği için çok kısa olduğu yönündeydi.

O yazın ilerleyen aylarında bir yatırım bankasında çalıştım. İki enerji şirketinin 800 milyon dolarlık birleşmesiyle ilgili *iki sayfalık* bir strateji notu sundum. Genel müdür, iki sayfalık notun çok uzun olduğunu söyledi: CEO'lar bir sayfadan fazlasını okumazlardı. Dinleyicilerinizi tanımanız gerekiyor. Sunum, çoğu insanın fark ettiğinden daha önemli bir ikna unsurudur.

Sonraki adımda, tekliflerinizin değerlendirilmesi için kullanılacak süreci belirlemeniz gerekiyor. Bu, 18. adımdır. Başarının ölçüleceği kriterler belirlenmesi gerekiyorsa, bu kriterlerin belirlenmesinde mutlaka yer alın. Yanlış kriterler kullanmak, hedeflerinize ulaşmanızı engelleyebilir.

19. Adım taahhütlere odaklanıyor. Daha önce belirtildiği gibi, diğer kişiden veya taraftan taahhüt almanın, *onların* taahhüt verme şekline uygun olması şarttır. Aksi takdirde, sadece zamanınızı boşa harcamış olursunuz. Bunun için gerekli zamanı ayırın. Herkesin tam olarak taahhütte bulunduğundan emin misiniz? Bunu nasıl biliyorsunuz? Hangi teşvikler ve cezalar öngörülüyor?

Birçok mükemmel müzakere, yetersiz takip nedeniyle istenen sonuçları vermez. 20. Adımın amacı da budur. Sonraki adım nedir? Son tarih nedir? Kim ne yapacak? Bunlar olmadan insanlar uzaklaşır ve birçok seçenek unutulur.

Müzakere başlamadan önce kendinizi psikolojik ve stratejik olarak ne kadar çok müzakereye dahil ederseniz, müzakere sırasında ve sonrasında o kadar başarılı olursunuz. Aslında, bu Modelin tamamı bununla ilgilidir: müzakereye başlamadan önce müzakere hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmek. Müzakerenin kendisini yürütme konusuna 16. bölümde değineceğim.

Müşteriler ve öğrenciler, *Daha Fazlasını Elde Etme* Modelinin şaşırtıcı derecede güçlü olduğunu keşfettiler. Bunu kullandığınızda, muhtemelen en az üç şey gerçekleşecektir. Birincisi, başlangıçta karşılaştığınız sorunun genellikle gerçek sorun olmadığını keşfedeceksiniz. Genellikle, görünenin ardında gizlenen bir altta yatan sorun olacaktır. Gerçek sorun ortaya çıktığında, çözümü bulmakta daha başarılı olacaksınız.

Örneğin, büyük bir finansal yönetim firması olan SEI Investments'tan Rhonda Cook, sorunun bir müşterinin şirketten sözleşmede yer almayan işler yapmasını istemesinden kaynaklandığını düşünüyordu. Ancak Modeli inceledikten sonra gerçek sorunu keşfetti: "SEI sözleşmeleri çok belirsiz."

Bu durum, SEI ile bazı müşterileri arasındaki algı farklılıklarına neden oluyordu. Çözüm, daha açık sözleşmeler yazmaktı.

İkinci olarak, muhtemelen düşündüğünüzden daha fazla çözüm seçeneği bulacaksınız. Alanında uzman kişiler bile bu Modeli kullandıklarında hedefler, sorunlar ve çözümler hakkında yeni düşünme biçimleri keşfederler.

Büyük bir teknoloji şirketinde teknik program yöneticisi, büyük bir tedarikçiye daha yüksek fiyatlar ödemek istemiyordu. Ancak şirket, o tedarikçiyle olan iş hacmini azaltıyordu. Yönetici, modeli kullanarak ve rolleri tersine çevirerek, tedarikçinin şirketin diğer bazı bölümlerine de tanıtılması halinde fiyatları artırmayacağını keşfetti.

"Tedarikçilerin büyük teknoloji şirketlerine nüfuz etmesi çok zor," dedi yönetici. "Başka yerlere yönlendirmeler sunarak anlaşmayı genişlettik." Tedarikçi, esasen bugünkü fiyatları aynı tutarak nakit para takası yaptı; karşılığında ise soyut bir şey olan yönlendirmeler elde etti: teknoloji deviyle gelecekte daha geniş bir iş birliği olasılığı.

Üçüncü olarak, ilgili herkesin kafasındaki imgeler, bunların nasıl farklılık gösterdiği ve bu konuda ne yapmanız gerektiği konusunda çok daha iyi bir fikre sahip olacaksınız.

Yönetici eğitim programlarımdan birinde bir kadın, geç saatlere kadar dışarıda kaldığında kızının aramasını sağlayamıyordu. Kızı bu konuyu konuşmak bile istemiyordu. Anne, kızının sorumsuz olduğunu düşünüyordu. Sonra Model'i uyguladık ve anne kız rolünü oynadı. Anne, kızının tek sorunun annesinin mantıksızlığı olduğunu düşündüğünü fark etti. Şimdi anne, kızıyla nasıl bir konuşma başlatacağını biliyordu: "Peki, sence ben neden mantıksızım?"

Ayrıca, olayları daha iyi nasıl çerçeveleyeceğiniz, taahhütleri nasıl alacağınız ve aşamalı nasıl ilerleyeceğiniz de dahil olmak üzere birçok yeni fikir edineceksiniz. Genel olarak, bu Modelden elde edilen yeni içgörülerin kapsamı oldukça derin olabilir.

Bu modeli yurtdışında önemli bir ortamda ilk kullandığım yöntemlerden biri, 1993 yılında, ülkenin eski Sovyetler Birliği'nden bağımsızlığını kazanmasından kısa bir süre sonra Litvanya bilim sektörüyle oldu. Bazı meslektaşlarım ve ben, bilim sektörünün eski Sovyet bilimini Batı'da ticarileştirmesine yardımcı oluyorduk. Odada bir sürü insan vardı: Sanayi Bakanı, bilim sektörünün başkanı ve düzinelerce bilim insanı ve yetkili.

Gün için bir araya gelmeyi planlamıştık. Toplantının amacı, ilgili grupların etkili çözümler bulmaya çalışmasıydı. Sorunları zaten belirlemiştik ve ben de saat 10:00 civarında Sorunlar ve Hedefler'i gözden geçirmeyi yeni bitirmiştim. Birdenbire, ülkenin baş bilim insanı ayağa kalktı ve parmağını bana salladı. Kalın bir Rus aksanıyla İngilizce olarak, "Okulda değiliz!" diye azarladı. "Bunu yapmayız!" Odadakilerin çoğu da *"Da, da"* (Evet, evet) diye karşılık verdi.

İşte *bu* bir sorundu. Bir bakanın önünde yüz Litvanyalı liderin sürecimize karşı isyan etmesiyle karşılaştım. Bu durum, ülkede yürüttüğümüz (BM tarafından desteklenen) tüm çalışmalarımız için uzun vadeli sonuçlar doğuracaktı. En azından, gün daha kısa olsa bile, onları odada kalmaya ve modelimiz üzerinde çalışmaya ikna etmem gerekiyordu. Ülke için elde edilecek faydalar vardı.

Ama odadaki en güvenilir adam hakarete uğradığını hissetti. Kendisine bir okul çocuğu gibi davranıldığını düşündü. Duygusal bir karşılık bekliyordu. "Pekala," dedim, "bu adil." Arkamdaki BM'li meslektaşlarımdan birinin rahatlama nefesini duydum.

Sonra, Modelin gücünü görmelerini sağlamak için onları süreçte yeterince uzun süre tutmam gerekiyordu. Bu yüzden işleri yavaşlattım; çok aşamalı bir yaklaşım benimsedim. "Kahve molası zamanı. Atanan gruplarınızla kahve ve pastalarınızı yiyin ve Durum Analizi, II. Çeyrek'in başlangıcından başlayın. Kahve molası bittiğinde, ortaya koyduğumuz süreci beğenmezseniz, ayrılıp bir daha asla geri dönmeyebilirsiniz." dedim.

Kahve ve hamur işi ikram etmek küçük bir adımdı, bu yüzden insanlar buna razı oldular. Baş bilim insanı bir kahve molasına nasıl karşı çıkabilirdi ki? Ve onlardan yapmalarını istediğim şey o kadar küçük bir adımdı ki, yapmamak nezaketsizlik olurdu.

O akşam saat altıda, neredeyse sekiz saat sonra, onları odadan çıkaramadık. Sonunda temizlik görevlileri hepimizi dışarı attı. Grup o tek günde o kadar çok fikir üretti ki, ülkenin bunları uygulamaya koyması üç yıl sürdü.

Ancak, müzakere sırasında Model üzerinden çalışmak, potansiyelinin yalnızca yarısını kullanır. Diğer büyük avantaj ise, öncesinde onunla simüle edilmiş bir müzakere yapmaktan gelir.

Amaç, daha sonra karşı tarafla gerçekten masaya oturduğunuzda müzakerenin nasıl görüneceğini simüle etmeye çalışmaktır. Karşı tarafın müzakereden önce, "Benimle müzakereye hazırlandığınızı biliyorum. O halde neden gelip hazırlıklarınıza yardımcı olmayayım?" demesi son derece düşük bir ihtimaldir.

Daha Fazlasını Elde Etme Modeli, bir sonraki en iyi yöntemdir. Müzakereyi, olası bir senaryoyu başka bir kişi veya ekiple birlikte gözden geçirin. Bu size neler olabileceğine dair fikir verecektir. Elde edeceğiniz bilgi miktarına şaşıracaksınız. Sorunun "sahibi" olan kişi, karşı tarafın rolünü üstlenerek onları nasıl ikna edeceğine dair daha fazla bilgi edinir.

Müzakere simülasyonunun amacı mutlaka bir sonuç elde etmek değildir; sonuçlar ve ek seçenekler faydalı olsa da, asıl amaç *sürecin* nasıl görüneceğini görmektir. İyi ve kötü başlangıçlar nasıl olur? Ne söylenmeli ve nasıl söylenmeli? Ne söylenmemeli?

Örneğin, bir keresinde bir müzakere simülasyonu yapmıştık ve birisi bir öneride bulunmuştu, bunun üzerine karşı taraftan biri refleks olarak "Öl git!" demişti. Herkes, bu önerinin gerçek müzakerede yapılması durumunda anlaşmanın muhtemelen bozulacağının farkındaydı. Bu yüzden, bu önerinin gerçek müzakerede *yapılmamasına* özen gösterdik.

San Francisco'lu avukat Jennifer Morrill, Yahoo!'da çalışırken bir reklam müşterisiyle sorun yaşadığını söyledi. "Yahoo! sitesinde yayınladıkları içeriklerin görünümü ve hissiyatı üzerinde bizden daha fazla kontrol istiyorlardı," dedi. Bu yüzden simüle edilmiş bir müzakerede müşterinin rolünü üstlendi. Gerçek sorunun web sayfasındaki içerikle hiçbir ilgisi olmadığını fark etti. "İlişkinin başından beri var olan güven eksikliğiydi," dedi.

Müşteri, Yahoo!'nun müşterilerini çalacağından korkuyordu. Bu nedenle, gerçek görüşme gerçekleştiğinde, Jennifer müşterinin korkularını dile getirmeyi başardı. Müşteri onu adeta zihin okuyucu sandı. Jennifer, müşterinin korkularını yatıştırarak bir görüşme yapılmasını ve sorunun çözülmesini sağladı.

Müzakere simülasyonu yaparken, sorunun her iki tarafında da en az iki kişinin müzakere etmesi gerekir; aksi takdirde fikir üretmek zorlaşır. (Her iki tarafta en fazla dört kişi veya toplamda sekiz kişi olabilir. Bundan sonra işler biraz karmaşıklaşır.)

Unutmayın, bu iki taraflı bir müzakere. Dolayısıyla her iki tarafta da müzakere edilecek belirli bir kişi olmalı. Ayrıca, her iki tarafın da birer sözcüsü olsa da, herkesin söz hakkı olmalı. Gerçek bir müzakerede bu ideal bir durum değil. Ancak bu tür bir beyin fırtınası oturumunda amaç, mümkün olduğunca çok fikir ortaya çıkarmaktır.

İkiden fazla tarafla simülasyon yapabilirsiniz. Ancak modeli iyice öğrenene kadar bunu denemeyin. Aksi takdirde çok fazla değişken olur. İki taraf en uygunudur veya iki taraflı bir dizi müzakere daha iyidir.

Simülasyonda, sorunun sahibi *diğer* tarafın rolünü üstlenmelidir. Yani, simülasyonda, sorunun sahibi kendi aleyhine mümkün olan en iyi savunmayı yapmalıdır. Bu tür bir rol değişimi, sorunun sahibinin diğer tarafın yerine geçmesini ve onların algılarını gerçekten anlamaya çalışmasını sağlar.

Başka bir deyişle, sorun sahibi, karşı tarafın hazırlanacağı gibi hazırlanır. Sorun sahibi, en az bir başka kişinin yardımıyla, karşı tarafın müzakere edeceği gibi müzakere eder. Aynı zamanda, diğerleri hazırlanır ve sorun sahibinin rolünü üstlenir. Sorun sahibi esasen kendisinin müzakere ettiğini görür. Bölüm 1'de anlatıldığı gibi, annesi kanserden ölmekte olan Sharon Walker'ın yaptığı da buydu.

Çoğu zaman, sorun sahibinin argümanlarının karşı taraf üzerindeki etkisine ve hangi argümanların daha iyi kullanılabileceğine dair önemli bilgiler edineceksiniz.

Herkesin aynı bilgilere sahip olduğundan emin olun; önceden herkese kısa bir özgeçmiş bilgisi verin. Ardından taraflar fiziksel olarak (birbirlerinin duyma mesafesinden uzakta) ayrılır ve *Daha Fazlasını Elde Etme* Modeli'ni gözden geçirerek, *oynadıkları rolün bakış açısından* her maddeyi yanıtlarlar. Kontrol listesini düzgün bir şekilde gözden geçirmek ve tüm soruları yanıtlamak kırk beş ila doksan dakika sürmelidir.

Bu, bazı sorunlu sahipler için zor olacak. Ama beyzbol filmi *"A League of Their Own"* da Tom Hanks'in canlandırdığı karakterin, Geena Davis'in karakterine, işi bırakmak istediğinde söylediği gibi: "Zor olması gerekiyor! Zor olan şey onu harika kılıyor!"

Hazırlıkların ardından, her iki taraf da tekrar bir araya gelmeli ve az önce hazırladıkları rolleri müzakere etmelidir. Sadece izleyici olmayın. Felsefeye dalmayın. Rolünüzü koruyun ve kendi tarafınız için elinizden gelenin en iyisini yapın. Bu, gerçek müzakerede muhtemelen yaşanacak dinamik

hakkında size bir fikir verecektir. Bunu en az kırk beş dakika boyunca yapın, ancak isterseniz saatlerce de yapabilirsiniz.

Müzakere bittikten sonra, olanları değerlendirin. Karşı tarafla neler olduğunu konuşun. Hazırlık notlarınızı birbirinize gösterin. Nelerin işe yaradığını ve nelerin yaramadığını sorun. Gerçek müzakerede kullanılabilecek hangi içgörüleri edindiniz?

Son olarak, bunu gerçek müzakereyi nasıl yürüteceğinize dair bir plana dönüştürmeniz gerekiyor. Tüm notları, sorunun sahibi için tek bir bütünleşik *"Daha Fazlasını Elde Etme* Modeli"nde yazın. Artık, diğer kişinin algıları hakkında birkaç dakika düşünmek yerine, her iki tarafın ihtiyaçları, kullanılacak standartlar, mevcut seçenekler ve benzeri konular hakkında derinlemesine düşünerek doksan dakika harcayan birkaç kişinin fikirlerine sahip olacaksınız. Sonuç, çok daha zengin bir hazırlık olacaktır.

Unutmayın, sorun sahibi uzmanlara ihtiyaç duymaz; sadece yeni bir bakış açısına ihtiyaç duyar. Çünkü müzakerelerin çoğu uzmanlıkla değil, insanlarla ve süreçle ilgilidir.

Bir keresinde 300 milyon dolarlık bir müzakere için altı kişilik bir şirket müzakere ekibi hazırladım. Müzakereye dahil olmayan otuz kişiyi daha ekibe dahil ettik. Grubu altı kişiden oluşan altı takıma böldük. Müzakere ekibinin bir üyesini de bu altı takımın her birine yerleştirdik.

Ardından aynı olaylar dizisiyle altı eş zamanlı görüşme gerçekleştirdik. Bütün günü buna ayırdık. Sonuçlar harikaydı. Görüşme ekibi çok daha fazla bakış açısı ve fikir edindi. Daha önce ortaya çıkmamış birçok sorunu keşfettiler. Çok daha hazırlıklıydılar.

Bu konuda dilediğiniz kadar az veya çok zaman ayırabilirsiniz: on beş dakika veya tüm hafta. Harcadığınız her an sizi daha hazırlıklı hale getirir. 1993 yılında, Sovyetler Birliği'nin yıkılmasından hemen sonra, yeni bağımsız Letonya'nın başbakanına ve yirmi sekiz bakanına, 1918 Rus Devrimi'nden bu yana ilk halk tarafından seçilmiş hükümetlerini kurmalarında yardımcı oldum.

Hükümet yetkilileri, başkent Riga'nın dışında bir inziva yerinde üç günlük bir toplantı talep etmişti. Cuma günü sabah saat 9:00 civarında ana toplantı salonuna yaklaşırken, insanların birbirlerine bağırdıklarını duyabiliyordum.

En büyük tartışma konularından biri hükümet sübvansiyonlarıydı. Tarım bakanı, mevcut paranın büyük bir kısmının buğday yetiştirmek için kullanılması gerektiğini düşünüyordu. Buğdaydan ekmek yapılır, bu da halkı besler ve ihracat yoluyla döviz kazandırır.

Ancak savunma bakanı, sübvansiyonun büyük bir kısmının silah alımı için kullanılması gerektiğini düşünüyordu. Sovyetler Birliği'nin yıkılmasının ardından Letonya biraz istikrarsızdı. Savunma bakanı, güçlü bir savunma olmadan hükümetin devrilebileceğini savundu.

Gruba bu anlaşmazlığın tartışmak için *çok* iyi bir konu olduğunu söyledim. Herkes büyük bir duygusal rahatlama yaşadı ve sakinleşti. Ardından bununla başa çıkmak için gerçekten iyi bir yöntemim olduğunu söyledim. Ancak, savunma ve tarım bakanları da dahil olmak üzere herkesten, sürecin sorumluluğunu üstlenmem konusunda belirli bir taahhüt almam gerekiyordu.

Nereye varmak istediğimi tam olarak anlamamışlardı. Ama bana yeterince saygı duydukları ve beni bir hafta sonu için işe aldıkları için, bu işe bağlılıklarını gösterdiler.

“Pekala,” dedim, “tarım bakanı ve savunma bakanı arasında grup önünde bir tartışma yapacağız.” Alkışlar yükseldi. “Konu sübvansiyonlar. Ve ayrıca tartışmak istediğiniz başka herhangi bir konu da var.”

Tarım bakanı ve savunma bakanı odanın önüne doğru ilerlediler. Savaş beklentisiyle yüzleri kızarmıştı.

“Tek bir kural var,” dedim. “Her biriniz diğer tarafın görüşünü tartışmak zorundasınız.”

Ortalık karıştı. "Hayır! Bunu yapamazsınız! Yapmayacağım!" diye bağırdılar iki bakan sırayla. Diğer bakanların yarısı keyifle güldü. Diğer yarısı ise taraf tuttu.

“Sürecin sorumlusunun ben olduğumu söylememiş miydiniz?” dedim. “Bu odadaki herkes ciddi bir söz vermemiş miydi?” (Standartlar ve sözler!)

“Ama, ama…” dedi savunma bakanı. “Bunu yapamam!”

“Elbette yapabilirsiniz,” dedim. “Birbirinizin pozisyonlarını çok iyi biliyorsunuz. Eksik olan şey, birbirinizin algılarını hissetmemeniz. Bunu hissetmeniz, derinlemesine algılamanız gerekiyor ki bir anlaşmaya varabilesiniz.”

Bunun karşılığını fazlasıyla alacağınıza söz verdim. Onlara beni süreç uzmanlığım için işe aldıklarını hatırlattım. Bunun bir saatten fazla

sürmeyeceğini, hatta belki daha az süreceğini söyledim. İsteksizce de olsa kabul ettiler.

Onlardan her birinden ayrı ayrı hazırlanmalarını istedim, onlara yardımcı olmak isteyen diğer bakanlardan da destek aldım ve onlara Modelin daha basit bir versiyonunu verdim. Beş dakikalık açılış konuşmalarıyla başladık. Sonra bir müzakere yaptık. Yaptıkları çeşitli noktaları büyük kağıtlara yazdım. Diğer bakanlar da iki tartışmacının dile getirmesi gereken noktaları yüksek sesle söylediler.

Yaklaşık bir saat sonra tartışmayı bitirdik. Yazdığım noktaları özetledim. Aradan sonra, iki tarafın da bir araya gelip, tartışma sırasında ortaya çıkanlara dayanarak önerilerini belirlemeleri gerektiğini söyledim.

Ardından iki bakan, bu kez kendi rollerinde, grubun önünde tekrar bir araya geldi. Onlara, az önce yaşadıkları olaylara dayanarak makul bir anlaşmaya varmalarını söyledim. Tahmin edilebileceği gibi, kademeli hedefler belirlediler ve her bir kademeli hedefe ulaşmak için sübvansiyonlar sağladılar. Hedeflere göre sık sık kontrol etme konusunda anlaştılar. Öncelikler belirlendi.

İki bakan bana ve gruba, hükümet görevlisi olarak geçirdikleri tüm yıllar boyunca sorun çözme konusunda yaşadıkları en iyi deneyim olduğunu söylediler. Ancak, *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabım boyunca belirttiğim gibi, bu roket bilimi değildi.

Bu model sayesinde derslerimde ve sonrasında binlerce mesleki ve kişisel sorun çözüldü. Columbia İşletme Okulu'ndaki bir kadın, öğrenme ekibinin doğum kontrol yöntemleri konusunda kocasıyla yaşadığı anlaşmazlığı çözmek için bu modeli kullanmasını ısrarla istedi ve sorun çözüldü.

Yatırım bankacısı Heidi Vanhamme'nin potansiyel bir müşterisi, bankanın sözleşme mektubundaki ücret tarifesini kabul etmeyi reddetti. Heidi, kendini müşterinin yerine koyarak, meselenin ücretlerle değil, performansla ilgili olduğunu fark etti. Müşteri, parasının karşılığını aldığından emin olmak istiyordu.

“Performansa dayalı, artan bir ücretlendirme sistemi oluşturduk,” dedi. Bu, müşterinin algıladığı riski azalttı. Müşteri için değer arttıkça, danışmanlık firmasının payı da arttı. “Onların gerçek nedenlerini anlayabildik,” dedi. Tüm bunlar, müzakereden önce yapılan rol değişimi egzersizinden kaynaklanıyordu.

Model aynı zamanda kişinin kendi pozisyonundaki zayıflıkları da ortaya koyuyor. Heidi, "Düşündüğümüz kadar risk almadığımızı fark ettik," dedi. "Müşteri bizden daha fazla risk almamızı istiyordu." Şöyle ekledi: "Hikayemizdeki boşlukları bulduk."

Bu bilgilerle, karşı tarafın algıları, onları muhtemelen rahatsız eden şeyler ve görüşülmesini daha önemli gördükleri konular hakkında daha spesifik sorular sorarak müzakereye başlayabilirsiniz.

Bu model, soruna yol açan genel süreci belirlemek için özellikle iyidir. Sorununuzu çözersiniz ancak soruna yol açan süreci düzeltmezseniz, aynı kötü süreç nedeniyle önümüzdeki ay başka bir sorunla karşılaşırsınız.

Havayolu şirketimin uçaklarından birinde telsizlerden biri bozulursa, bakım departmanının bunu tamir edeceğini biliyorum. Benim derdim bu değil. Uçuş sırasında telsizin *neden* bozulduğunu öğrenmek istiyorum. Düzeltmem gereken genel bir işlem olup olmadığını görmek istiyorum. Bunu yapmazsam, muhtemelen önümüzdeki ay lastik patlaması, ondan sonraki ay pervane problemi ve ondan sonraki ay da silindir problemi yaşayacağım. Soruna yol açan süreci bulmam gerekiyor.

Model ayrıca doğru muhatabın kim olduğunu belirlemenize de yardımcı olacaktır. Örneğin, yüksek kaliteli kalça ve diğer eklem protezleri üreten Stryker ve Synthes, ürünlerinin kalitesi nedeniyle birçok doktor tarafından tercih edilmektedir. Ancak daha ucuza satın almak isteyen hastane satın alma departmanları, daha düşük kaliteli rakiplere yönelerek kar marjlarını düşürmüştür.

Bu modeli kullanarak şirketler, doktorların kendi satın alma departmanlarıyla pazarlık yapmaları gerektiğini keşfettiler. Doktorlar, kalça protezi fiyatı yerine ürün performansı ve uzun ömürlülüğü hakkında konuşmalıydılar.

Stryker'ın sağlık hizmetleri bölümü direktörü Ben Pitcher, "Bu süreci artık her zaman kullanacağız" dedi.

John Marotta, kursumu aldıktan yıllar sonra bana bir mektup yazarak cüzdanının çalındığını söyledi. Cüzdanındaki en değerli şey olduğunu iddia ettiği, lamine edilmiş bir Model kontrol listesi kartını kendisine hemen göndermemi istedi. Denver'da bir tıbbi cihaz şirketinin CEO'su olan John, "Onu her gün kullanıyorum," dedi. "Kredi kartlarımdan bile daha önemli."

8.

Kültürel Farklılıklarla Başa Çıkmak

San Francisco'da sekiz yaşında Çinli bir çocuk, kollarından kanlar içinde okula geldi. Çocuk okul hemşiresine götürüldü ve hemşire bunun bir çocuk istismarı vakası olduğunu söyledi. Yetkililere haber verdi ve çocuğun ailesinden alınması gerektiğini belirtti.

Oğlanın ve ailesinin Çin'in uzak bir bölgesinden yeni geldikleri ortaya çıktı. Orada, soğuk algınlığına karşı tedavi yöntemlerinden biri de kötü ruhları çıkarmak için kolları kazımaktı.

Bu bir çocuk istismarı vakası mıydı? Klasik anlamda değil. Çocuk anne babasından alınmalı mıydı? Elbette hayır. Peki, anne babayla kim konuşmalı? Ve hangi mesaj iletilmeli? Cevap, Çin toplumu tarafından saygı duyulan ve her iki kültürü de tanıyan biri olmalı: belki de bir süredir Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan bir Çinli doktor. Anne babaya, "Sizin yönteminiz berbat" dememeli. Şöyle demeli: "Sizin yönteminiz orada iyiydi. Ama benim daha iyi ve daha etkili başka önerilerim var. Çocuğunuz daha az ağlayacak."

Bu örnek, farklı kültürlerden insanlarla iletişimde nelerin ters gidebileceğini ve bunların nasıl düzeltilebileceğini göstermektedir.

Farklı kültürlerden insanlarla, yani farklı olan insanlarla iletişim kurmak, bu yüzyılın en önemli başarı faktörlerinden biridir. Herkesin bildiği gibi, dünya küçülüyor ve farklı şekillerde yetiştirilen insanlar giderek daha fazla karşı karşıya geliyor.

Oysa birçok insan "farklılıkların" gerçekte ne anlama geldiği konusunda bilgisiz, hatta bu farklılıklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda daha da bilgisiz. Sonuç olarak, mükemmel anlaşmalar bozuluyor, savaşlar başlıyor ve hem kişiler arası hem de uluslararası çatışmalar neredeyse her gün yaşanıyor.

Aslında, farklılıklarımızla etkili bir şekilde başa çıkma konusundaki kolektif yetersizliğimiz, zamanın başlangıcından beri neredeyse tüm insan çatışmalarının temel nedenidir. Ancak ilerleme kaydedebilmek için öncelikle "farklılık", "çeşitlilik" ve "kültür"ün gerçekte ne anlama geldiğini anlamamız gerekiyor.

ÇEŞİTLİLİK NEDİR?

(a) Şirketinizde birlikte çalışan siyah bir yönetici ve beyaz bir yönetici mi, yoksa (b) Nashville'de rakip motosiklet çetelerinde yer alan iki beyaz Güneyli genç mi daha farklı? İki beyaz genç birbirini görür görmez öldürebilir. Bu anlamda, siyah yönetici ve beyaz yöneticiden çok daha farklı olmaları muhtemeldir. Başka bir deyişle, "farklılıklar" birçok insanın düşündüğü kadar ırkla ilgili olmayabilir.

(a) Tel Aviv'de yaşayan orta sınıf bir Yahudi ailesi ile Kahire'de yaşayan orta sınıf bir Arap ailesi mi daha farklı, yoksa (b) Tel Aviv'de yaşayan orta sınıf bir Yahudi ailesi ile yakınlarda bulunan ve bir İsrail başbakanını öldüren Yahudi aşırılıkçılar mı? Açıkçası, Yahudi ve Arap aileleri, iki Yahudi grubuna kıyasla duyarlılık açısından muhtemelen çok daha yakındır. Bu nedenle, "farklılıklar" insanların düşündüğü kadar dinle ilgili olmayabilir.

“Çeşitlilik”, ırk, din, dil, yemek, giyim, müzik, cinsiyet, ulusal köken, yaş ve meslek gibi dışsal faktörlerden ziyade, insanların kimliklerini nereden aldıklarını düşündükleri –yani kafalarındaki imgelerle– ilgilidir. İnsanlar kimliklerini dışsal faktörlerden alabilirler, ancak giderek daha sık olarak bu böyle olmuyor.

Çeşitlilik hakkında çok şey yazıldı, bunların çoğu yanlış. Yani, ifade edilen fikirler insanların düşünme ve yaşama biçimleriyle desteklenmiyor. Bir müzakerede diğer insanları ikna etmeye çalışırken, insanların algılanan psikolojik bağlılığı, görünüşlerinden veya gittikleri ibadet yerinden çok daha önemlidir.

Kültürden kastım, bireylerin kimliklerini edindiklerini düşündükleri aidiyetlerdir. Aynı şirketteki üretim departmanı ve pazarlama departmanı tamamen farklı kültürlere sahip olabilir. Aynı durum New Yorklular ve Los Angeleslılar, petrol ve güneş enerjisi savunucuları, muhasebeciler ve tamirciler, kulüp üyeleri ve üye olmayanlar için de geçerli olabilir. Bu, birbirlerine dair algılarını ve her türlü etkileşimde birbirlerine nasıl davrandıklarını etkileyecektir.

Bu yüzden öncelikle hangi kültüre ait olduklarına *inandıklarını* anlamanız gerekiyor. Bunu bilmiyorsanız, onları ikna etmeye nereden

başlayacağınızı bile bilemezsiniz. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arasında Avrupa'daki burjuvazinin, hepsi farklı diller konuşuyordu - Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, İngilizce - muhtemelen bugün New York'ta aynı blokta yaşayan iki kişiden daha çok ortak noktası vardı.

Büyük bir ABD gazetesi bir zamanlar "ABD'deki Hispanik Lobisi Hala Zayıf" başlığını kullanmıştı. Bu, sorunun bir belirtisidir. İlk olarak, ABD'deki on milyonlarca Hispanik kökenli insanı aynı kültürün parçası olarak ele alıyor. Bu doğru değil. Hispanikler doktor, avukat, muhasebeci, tamirci, İspanyolca konuşan, Fransızca konuşan, Demokrat, Cumhuriyetçi; İspanya, Haiti, Küba, Meksika, Dominik Cumhuriyeti ve daha birçok ülkeden geliyorlar. Gazete haberi onları tek tip bir grup olarak ele aldı, oysa böyle bir grup yok. İşte bu tür davranışlar önyargı ve ayrımcılığa yol açar.

İkinci olarak, "İspanyol lobisi" diye adlandırılan bir şeyin, bu kadar çeşitli bir insan grubunu temsil etmesi mümkün değil. Muhtemelen çıkarları sadece belirli konularda ve belirli günlerde örtüşüyor.

Tüm "Müslümanların" aynı kültürden geldiğini düşünmek de aynı derecede yanlıştır. Farklı Müslüman mezhepleri ve farklı milliyetler vardır ve bunlar bazen birbirleriyle savaş halindedir, Irak'taki Şii ve Sünni mezhepleri arasında olduğu gibi. Bu mezheplerin bazılarındaki bazı insanlar Amerika Birleşik Devletleri'ni severken, diğerleri sevmez.

İnsanlar arasındaki gerçek farklılıkları belirleme ve çözme girişiminde yüzeysel, çoğu zaman fiziksel farklılıklarla uğraşmak, gözleriniz bağlıyken dart tahtasına dart atmaya benzer. Bazen hedefi tutturursunuz. Ancak bu, insanlar arasındaki gerçek farklılıkları ele almanın kesin olmayan ve nihayetinde etkisiz bir yoludur.

Kültürlerarası farklılıkları, müzakere ettiğim kişilerin zihinlerindeki son derece farklı algılardan kaynaklanan farklılıklar olarak tanımlıyorum. Bu farklılıkların ırk, din veya cinsiyetle çok ilgisi olabilir veya olmayabilir. Ancak, bu farklılıkların tamamen karşıdaki kişinin inançlarıyla, onları etkileyen unsurlarla, dünya görüşüyle, umutları, hayalleri, korkuları ve benzeri şeylerle ilgisi vardır. Zihinlerindeki resimleri bilene veya bilmeye çalışana kadar, müzakere ettiğimiz kişilerin bizden gerçekten farklı olup olmadığını belirleyemeyiz.

Moskova'da çeşitli Rus yöneticiler için düzenlenen bir çalıştayda, karşılaştıkları sorunlar Rusça olarak sunuldu ve ardından İngilizceye

çevrildi. Katılımcıların çoğu İngilizce bilmiyordu. Tatiana Polievktova adlı bir danışman, oğlunu ödevlerini yapmaya ikna etmekte zorlandığını yazdı.

“Çocuğun ödevlerini doğru yapması için teşvikler ve ödüller bulduk,” dedi. “Her iki taraf da gurur duydu: anne baba ve mutlu oğul. Ne istediğini öğrendim. Büyük adımları daha küçük parçalara böldüm.”

Tatiana burada evrensel bir dil konuştu: çocuk yetiştirmenin getirdiği sorunlar. Sorunu, Amerika Birleşik Devletleri, İran, Arjantin, Çin veya Japonya'daki birçok ebeveynin ele alacağı şekilde ele aldı. Rus pasaportuna sahip olması, bu endişeleri farklı şekilde deneyimlediği anlamına gelmiyor. Belki de şu anda hayatında hissettiği en güçlü kültürel bağ, dünyanın her yerindeki "küçük çocuklu ebeveynlerle" olan bağdır. Onunla görüşürken, Rus olması, kendisini düşünme veya tanımlama biçimlerinin ilk üçünde bile yer almayabilir. Sormanız gereken sorular işte bunlar.

İnsanlar arasındaki farklılıklarla etkili bir şekilde başa çıkmayı öğrenenler, müzakerelerde muazzam bir rekabet avantajına sahip olurlar. Daha fazla anlaşmaya varırlar. Daha iyi ilişkiler kurarlar. Başkalarını daha doğru ve hızlı bir şekilde anlarlar. Daha iyi sorular sorarlar. Birçok alanda daha başarılı olurlar.

Öte yandan, bazı kişiler tanımadıkları veya haklarında hiçbir şey sormadıkları halde bir başkasına "kardeşim", "abla" veya "aşiretten biri" diyebilirler. Bu, ortak bir zemin olduğunu düşündürür, ancak böyle bir zemin olmayabilir. Dış etkenlere güvenemezsiniz; gerçekten bir bağlantı olup olmadığını anlamak için çaba sarf etmeniz gerekir. Aksi takdirde, "Biz aynıyız, lütfen benim için bir şey yap" gibi manipülatif bir taktik olma riskiyle karşı karşıya kalırsınız.

“Kültür” tanımınızı genişletmek, içinde yaşadığımız çeşitlilik dolu dünyayla başa çıkmada sizi daha başarılı kılacaktır. Örneğin, Sebastian Rubens y Rojo'nun komşularından biri, Sebastian partiler verdiğinde ev sahibine iki kez şikayette bulundu. Sebastian'a göre partiler özellikle gürültülü değildi. Bu yüzden doğrudan komşusuyla konuşmaya gitti.

Arjantinli Sebastian, “Ona iki farklı kültürden geldiğimizi söyledim,” dedi. “O, işkolik kültüründen geliyordu ve ben de buna çok saygı duyduğumu söyledim. Ama ben, binadaki diğer birçok kişi gibi, öğrenci kültüründen geliyordum.” Öğrencilerin hafta sonları sık sık partiler düzenlediğini, komşusunun da gençliğinde bunu yapmış olması gerektiğini belirtti.

Şu anda Abu Dabi'deki eğitim bakanlığında çalışan Sebastian, hem komşusuna hem de ev sahibine öğrencilerin uyum sağlayabileceğini, ancak her iki tarafın da esnek olması gerektiğini söyledi. Sonuç olarak, herkes için işe yarayan yapıcı bir dizi temel kural ortaya çıktı. Sebastian, "Uluslararası öğrencilerle çok ilgileniyordu," dedi. "Hatta dairemde tango dansı yapmamıza bile izin verdi."

Dünyanın dört bir yanındaki bazı insanlar Amerikalılardan nefret ettiklerini söylüyor. 300 milyon Amerikalının tamamı mı? *Hepimiz* aynı olamayız. Hatta Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan bazı insanlar kendilerini öncelikle Amerikalı olarak değil, vejetaryen olarak tanımlayabilirler.

Gerçek kültürel farklılıkları anlamamak, birçok tarihi soruna yol açmıştır. Diplomasi tarihindeki en meşhur anlardan biri, 1960 yılında Sovyet Başbakanı Nikita Kruşçev'in Birleşmiş Milletler'de masaya ayakkabısıyla vurarak Batı'yı tehdit etmesidir. Bu konuda çelişkili anlatımlar olsa da, bazı araştırma makaleleri Kruşçev'in Birleşmiş Milletler'de masaya ayakkabısıyla vururken aynı anda iki ayakkabı giydiğini iddia etmektedir.

Bu, nükleer savaşa yol açabilecek kontrolden çıkmış bir liderin duygusal saçmalıkları mıydı? Yoksa Batı'nın hassas noktalarına nasıl basacağını tam olarak bilen birinin sakin ve soğukkanlı müzakere stratejisi miydi? Şüphesiz ki, Rusların müzakere tarzı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak, Soğuk Savaş'ın başlarında, 1960'larda Batı için faydalı olurdu; Kruşçev'in iki ayakkabısı mı yoksa üç ayakkabısı mı olduğu önemli değildi.

Cinsiyet, ırk ve benzeri konuları herkesin kaybettiği, tam anlamıyla birer iş yeri kavgasına dönüştürmek kolaydır. Ve bunu nasıl yapacaklarını tam olarak bilen sayısız avukat, gazeteci ve devlet yetkilisi vardır. Ancak, hedeflerinizi belirlemek, sorunun gerçek nedenini bulmak ve işleri yeniden yoluna koymak için müzakere araçlarını kullanmak çok daha iyidir.

Çoğu zaman bu bir kültürel yanlış anlamadır: tarafların farklı algıları ve iletişim biçimleri vardır. Sıklıkla, tarafların tercüme etmesine yardımcı olmak için bir tür kültürel arabulucu olan kültürel arayüz yöneticisine ihtiyaç duyulur, tıpkı bu bölümün başında bahsedilen Çinli doktor gibi. Bazen her tarafın kendi arayüz yöneticisine, diğer tarafı açıklayacak güvendikleri birine ihtiyacı olur.

Kültürel ortalamalar ilginç başlangıç noktalarıdır, ancak bireylerle yapılan herhangi bir müzakerede ne yapılması gerektiği konusunda cevap vermezler. Yine de müzakere ettiğiniz kişilerin zihnine veya düşünce yapısına girmeniz gerekir. Ve diğer kişinin zihnindeki resimleri öğrenmeden, bir kültürel özelliğin sizin durumunuzda geçerli olduğunu varsayamazsınız; tabii ki, çok fazla (ya da daha kötüsü) yanılmak istemiyorsanız.

Aşağıda, zaman zaman yaptığım, siyasi açıdan doğru olmayan anketlerden birinin sonuçları yer almaktadır. Bu anket, 11 Eylül saldırılarından kısa bir süre sonra Wharton'da düzenlenen bir program kapsamında on yedi yönetici arasında yapılmıştır.

BU İFADELERİN HERHANGİ BİR GEÇERLİLİĞİ VAR MI?

	Evet	***HAYIR***
Bazı ırklar sporda diğer ırklardan daha iyidir.	9	8
Bazı ırkların kendine özgü bir kokusu vardır.	5	12
Bazı kültürler daha iyi dans eder.	4	13
Bazı kültürler daha iyi aşıklar yetiştirir.	4	13
Bazı kültürler diğerlerine göre daha az güvenilirdir.	7	10
Ortodoks Yahudiler diğer insanlara göre daha az yıkanırlar.	1	16
Müslümanların çoğu ABD ile "hesabı eşitlemeyi" destekliyor.	2	15

Gördüğünüz gibi, her konuda fikir ayrılığı yaşadık. Belli ki yöneticilerin birçok önyargısı ve klişesi vardı.

Daha sonra, bir klişeye "Evet" diyen her katılımcıdan ayağa kalkmasını istedim. Ardından, o kişiden sınıfa o klişenin geçerli olduğunu nasıl bildiğini *kanıtlamasını* istedim. "Bazı kültürler daha iyi aşıklar yetiştirir" klişesiyle başladım. Onlara sordum: "Ne? En sevdiğiniz aşk kültüründen on iki milyon insanla mı yattınız?"

İnsanların kalıplaşmış düşüncelerinin geçerli olduğunu *kanıtlamalarını* istiyorum. "Şimdi," diyorum, "laboratuvarım ırklar arasında zekâ veya

performans temelli genetik farklılıklar olmadığını söylüyor. Sizin laboratuvarınız ne diyor?" Sürekli kanıt istiyorum. Ve elbette, çoğu zaman hiçbir kanıt yok.

Bir keresinde bazı beyaz ırkçılarla bir konuşma yaptım. Beyazlar ve siyahlar arasında hoşlanmadıkları gerçek kültürel farklılıklar olup olmadığını sordum. "Yoksa," dedim, "bu sadece ten rengiyle ilgili bir şey mi?" Bu standart bir soruydu: ya aşırıya kaçın ya da bana gelin. Eğer "Hayır, biz sadece ten rengine göre farklıyız" derlerse, bu "Vay canına, ben bir pisliğim" demek gibi olurdu.

“Hayır, hayır,” dediler, “gerçek kültürel farklılıklar var.”

Ben de "Söyleyin bakalım, caz sever misiniz?" diye sordum. "Cazı çok seviyoruz," dediler hep birlikte başlarını sallayarak.

“Şey,” dedim, “caz siyah kültüründen geliyor.” Öne eğildim. “Yani siz de kısmen siyah mısınız?” “Ne!?” diye karşılık verdiler, agresif bir şekilde.

“Özür dilerim,” dedim. “Yani bu sadece cilt pigmentasyonuyla ilgili bir şey mi?” Oldukları yerde durdular ve bunun sadece bir örnek olduğunu mırıldandılar.

“Pekala,” dedim. “Söyleyin bakalım, mısır lapasını sever misiniz?” Biraz daha rahatsız bir şekilde, “Elbette, mısır lapasını çok severiz,” dediler.

“Şey,” dedim, “mısır lapası kölelerin geleneksel yemeğiydi.” Duraksadım. “Bu sizi çoğunlukla siyahi mi yapıyor?” Duraksadım. “Yoksa bu sadece ten rengiyle ilgili bir şey mi?” Ekledim ki, “Gördüğüm kadarıyla, siyahi kültürle birçok ortak noktanız var, değil mi?”

STEREOTİPLERİN KÖKENLERİ

Bu tür kültürel klişeler nereden geliyor? Belki cehaletten. Belki de korkudan. Şüphesiz ki, klişeleştirme insanlık tarihi kadar eskidir; hayatta kalma ve korunma, kişinin ailesine ve kabilesine bağlıydı. Aynı olan insanlar güvendeydi. Yabancılar riskliydi. Genellikle sadece görünüşleri, konuşmaları veya davranışları farklı olduğu için "düşman" olarak kabul ediliyorlardı.

Ama belki de ruhsal yapıları bakımından, yani önemli olan noktada, farklılık göstermemişlerdir. Öte yandan, aynı kanı taşıyanlar çok farklı olabilirler. İncil'de Kabil, kardeşi Habil'i öldürdü. Bu yüzden kimin gerçekten aynı, kimin gerçekten farklı olduğunu anlamak için daha fazla soru sormamız gerekiyor.

Peki insanlar kalıplaşmış yargılar hakkındaki fikirlerini nereden ediniyorlar? Cehaletten mi, tek bir kötü deneyimden mi, başkalarının etkisinden mi? Bir müzakerede bunu bulmanız gerekir. Kalıplaşmış yargıları ortadan kaldırmanın anahtarı genellikle bireylere insani yönleri hakkında bilgi vermektir. Şu ilkeyle başlayın: *"Onlar" diye bir şey yok* . Sadece bireysel algılara sahip insanlar var. Farklı bakış açıları ve görüşler denizinde hedeflerinize ulaşmaya çalışıyorsunuz.

Kalıp yargıların üstesinden gelmek, insanlardan bir hafta, bir gün hatta bir saatliğine diğer kişinin yerine kendilerini koymalarını istemek kadar basit olabilir. İş dünyasında, pazarlama ve üretimdeki insanlar birkaç günlüğüne işlerini değiştirmeli veya en azından rol değişimi yapmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar da birkaç günlüğüne işlerini değiştirmelidir. En akıllı şirketlerden bazıları bunu yapıyor. Bu, güvensizliği ve iletişim sorunlarını azaltır, ekip çalışmasını ve verimliliği artırır. Genellikle asıl sorun, bir kültürden gelen insanların başka bir kültürden olanlarla hiç karşılaşmamış olmalarıdır.

FARKLILIKLARLA BAŞA ÇIKMAK

Ne yazık ki, farklı kültürleri anlamak Amerika Birleşik Devletleri'ndeki birçok insan için güçlü bir yön değil. Bunun bir nedeni de hukuk sistemimizin yapısıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde genellikle işleyen bir hukuk sistemi vardır. Genellikle adil, erişilebilir, daha az yolsuzluk içeren ve gelir yüzdesi olarak diğer ülkelerin hukuk sistemlerinden daha ucuzdur. Hukuk hizmetleri gayri safi milli hasılanın yalnızca %0,5'ine mal olmaktadır ve bu maliyet yüzdesel olarak yavaş yavaş düşüş göstermektedir. Hindistan'da ise yalnızca hukuki gecikmelerin maliyeti gayri safi milli hasılanın %2'si olarak tahmin edilmektedir.

ABD hukuk sisteminin sorunu, karşınızdaki kişiyle bir ilişki kurmanıza gerek olmamasıdır. Sadece bir sözleşme imzalarsınız ve sözleşmeyi ihlal ederlerse dava açabilirsiniz. Birçok avukat sizi küçük bir ücret karşılığında veya başarıya endeksli bir ücretle temsil edecektir. Bu, son derece işlem odaklı bir sistem yaratır; ilişkilere verilen önemi en aza indirir.

Dünyanın büyük bir kısmı bu lükse sahip değil. Hukuk sistemleri genellikle erişilemez, adaletsiz, yozlaşmış ve çok pahalı. Bu da dünyanın büyük bir kısmı için insanların sahip oldukları tek şeyin birbirleri olduğu anlamına geliyor. Ve bu, insanların birbirleriyle etkileşim biçimini önemli ölçüde değiştiriyor.

Bolivya, Yemen veya Moğolistan'da iş ortağınız tarafından dolandırılırsanız, yasal sistemin size yardımcı olması pek olası değildir. İşsizlik sigortası, gıda yardımı veya sosyal yardım sistemi yoktur. Siz ve aileniz kelimenin tam anlamıyla açlıktan ölebilirsiniz. Yolsuzluk, birçok gelişmekte olan ülkede basitçe bir işletme gideri olarak görülmektedir. Iowa Üniversitesi Uluslararası Finans ve Kalkınma Merkezi'ne göre, "Birçok gelişmekte olan ülkenin mahkemeleri genellikle yolsuzluğu ortadan kaldırmak için değil, hükümete yönelik algılanan tehditleri cezalandırmak ve ortadan kaldırmak için kullanılmaktadır."

Dolayısıyla, Amerika Birleşik Devletleri'nde ilişkiler çok güzel bir konu. İnsanlar bu konuda kitaplar yazıyor; televizyona çıkıp bu konuda

konuşuyorlar.

Dünyanın büyük bir bölümü için ise ilişkiler sadece hoş bir konu değildir. Çoğu zaman yaşam ve ölüm meselesidir. Bu nedenle karşı tarafa odaklanma yoğundur.

Diyelim ki Amerikalı ve Perulu bir yönetici Lima'da öğle yemeğine çıkıyor. Bir saat sürecek bir iş yemeği olması gerekiyor. Bu sürenin elli beş dakikasında Perulu yönetici Amerikalı yöneticiye arkadaşları, ailesi ve hobileri hakkında sorular soruyor. Amerikalı yönetici ise kendi kendine, "Bu adamda ne yanlış var? Ben buraya iş yemeği için geldim." diye düşünüyor.

Peru'lu yönetici iş yemeği yediklerini mi düşünüyor? Elbette. Peru'lu yöneticinin kendine sorduğu soru şu: "Bu kişiye güveniyor muyum? Hayatımı ve ailemin hayatını hiçbir güvence olmadan onların ellerine bırakmadan önce, bu kişi kim?"

Bu, dünyanın geri kalanının çoğunun sorduğu bir sorudur. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çoğu insanın sorduğu bir soru gibi görünmüyor. Amerika Birleşik Devletleri, ilişkilerden ziyade cezalandırma ve sözleşmelere daha çok odaklanıyor. Ve bu, Amerika Birleşik Devletleri'ni ve vatandaşlarını dünyanın geri kalanıyla olan müzakerelerinde engelliyor. Bu konuda araştırmalar da var. "Konuya doğrudan girelim!" sık sık tekrarlanan bir Amerikan iş ifadesidir. Ancak kültürlerin giderek birbirine karşıt hale geldiği bir dünyada hedeflere ulaşmak için etkisiz ve çoğu zaman hakaret edicidir.

Yalan söylemenin yaygın kabul edildiği toplumlarda bile, bazı insanlara yalan söylemeden önce uzun uzun düşünmek gerekir. Kimler mi? İlişkilerinizin olduğu kişiler. Aileniz. Yakın arkadaşlarınız. Uzun süre birlikte çalıştığınız veya çalışacağınız iş ortaklarınız.

Marathon Oil şirketinden Mike Finch, yabancı bir tedarikçiyle sorun yaşıyordu. "Yanıtları geciktirdiler, yetki seviyelerini değiştirdiler, kurulan iletişim noktalarına uymadılar," dedi. "Sürekli olarak yetersiz bilgi verdiler."

Rol değişimi egzersizi yaptık; Mike diğer tarafın rolünü üstlendi. Gerçek sorun Mike için hızla belirginleşti. "Marathon özüne odaklanmışken, tedarikçi ilişkiye odaklanmış durumda," dedi. "Marathon'ın bu tedarikçiyle nasıl çalıştığını yeniden değerlendirmesi gerekiyor."

Özetle, tedarikçi, çeşitli petrol işleme süreçlerini iyileştirmek için gereken bilgileri Marathon'a verecek kadar güvenmiyordu. Sonuç olarak maliyet tasarrufu sağlanamadı. Açıkça görülüyor ki, karşı tarafla olan ilişkiye yeterince odaklanılmaması para kaybına yol açıyordu.

Marathon, Meksika ve Asya'da da benzer sorunlarla karşılaştı. Marathon, işlemlerin detayları hakkında konuşmak istiyordu. Karşı taraflar ise ilişki hakkında konuşmak istiyordu. Birden fazla durumda, ABD'deki Marathon yetkilileri, yabancı muhataplarının sadece "beklediğini" söyledi. Marathon yöneticileri, yabancı muhatapları arasında nasıl "aciliyet duygusu yaratabileceklerini" sordu.

Marathon yetkilileri ilk başta Asyalıların ve Meksikalıların daha düşük fiyatlar beklediğini düşündüler. Sonunda, uzun vadeli taahhütler bekledikleri anlaşıldı: hem insan ilişkileri hem de ticari taahhütler.

MetLife, kendi Kore iştirakiyle de aynı şeyi yaşadı. Koreliler, çeşitli iş süreçleri için yeni bir şirket genelinde platformu kabul etmeyi reddettiler. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Met yöneticisi John Rao, Korelilerin para tasarrufuna veya iş verimliliğine daha az odaklandığını fark etti.

“Bu güvenle ilgiliydi,” dedi. “Koreliler bu konuda söz sahibi olmak istiyorlardı. Bir miktar kontrol sahibi olmak istiyorlardı.” Ve Koreliler teknik desteğin İngilizce değil, Korece olmasını istiyorlardı.

Gelişmiş ülkeler arasında bile büyük kültürel sorunlar olabilir. ABD merkezli BASF'nin yöneticisi Mike Gallagher, Almanya'daki bir şirket fabrikasının sarı pigmenti dört gün geciktirmesi nedeniyle büyük bir tartışmaya girdi. Müşteri siparişi iptal etti ve Alman fabrika pigmenti geri almayı reddetti.

“Onların kültürünü anlamadık,” dedi Mike. Ve bu kendi şirketinde olmuştu. Meğerse Amerikan kolu, Alman fabrikasına Almanların “öngörülemeyen sipariş” dediği bir şey üretmesi için emir vermişti. Bu, özenle planlanmış programlarını alt üst etmişti. Onlara göre bu, Amerikalıların yine plansız hareket etmesiydi.

Almanlar açısından bakıldığında, anında durup emri yerine getirdiler. Dört gün gecikmişti, ama yapabileceklerinin en iyisi buydu. Sonra Amerikalılar onları eleştirdi. Almanlar için cevap, "Sizinle işimiz yok!" oldu. Almanlar ve Amerikalılar arasındaki algı, düzen kültürü ile kaos

kültürü arasındaydı. Mike, "Bu sadece çözmemiz gereken bir sorun değildi," dedi. "Tüm süreçti. Tüm iletişimdi."

"Dünya çok hızlı bir şekilde küçülürken, neredeyse her müzakere kültürlerarası bir müzakeredir," diyor NYU'daki müzakere dersimde öğrencim olan ve şu anda Londra'da gelişmekte olan piyasalar hedge fon yöneticisi olan Igor Ojereliev. "Farklı kültürlerin adil ve ilgili olan konusunda farklı standartlara sahip olduğunu hatırlamak önemlidir." Çin'de müzakere ederken, çoğu (hepsi değil!) sokak satıcısının pazarlık yapması gerektiğini, bu yüzden genellikle değer tartışmasıyla başlamadığını söyledi. Mısır'daki havaalanlarında, çoğu taksi şoförünün (hepsi değil!) aceleniz olmadığını düşünürlerse daha az ücret alacağını belirtti. "Önemli olan kafalarındaki resimlerdir."

GELİŞTİRME ADIMLARI

Gelişmenin ilk adımı, başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmaktır: özellikle farklı bir kültürden olduklarında, verdikleri sinyalleri anlamak. Karşı taraf "ilişki sinyalleri" vermeye başlarsa, size güvenip güvenemeyeceklerini görmekle ilgileniyorlardır. İlişki sinyalleri arasında eğlence, spor, yemek ve müzik gibi iş dışı konular hakkında konuşmak yer alır. Sizi bir insan olarak tanımaya çalışıyorlar.

Pek çok insan buna sadece laf olsun diye önem veriyor; cevabı dinlemeden birkaç soru soruyor ve hemen konuya geçiyor. Ama başkaları sizin onlarla gerçekten ilgilenmediğinizi hissedebiliyor. *Bu yüzden samimi olmalısınız* .

İlaç şirketi Warner-Lambert'te yönetici olan Christine Farner, İrlanda'nın Cork bölgesine 275 milyon dolarlık bir fabrika inşa etme görüşmeleri için gitti. Yerel planlama kurulu başlangıçta soğuk davrandı. Ardından Christine, Columbia İşletme Okulu'nda aldığı kültürel bilgilerden faydalandığını hatırladı. "Bu yüzden birbirimizi tanımak için onları akşam yemeğine çıkardık." Yemeğin sonunda herkesin aynı takımda, aynı gündem ve planlama süreciyle hareket ettiğini söyledi.

Ardından, *farklılıkları açıkça kabul etmeniz* gerekiyor. Eğer farklıysanız veya en azından farklı olarak algılanıyorsanız, bu konuda ne kadar dürüst olduğunuz size güven ve itibar kazandıracaktır. Karşı taraf size daha çok şey öğrenmeniz gerektiğini söylese bile, özür dileyebilir ve şimdi başlamak istediğinizi söyleyebilirsiniz. İnsanlar öncelikle dürüstlüğü ararlar.

Bundan sonra, bir yerden başlayın. Ne kadar önemsiz olursa olsun, her şeye razı olun: insanların nerede oturacağı, ne tür içecekler sipariş edeceğiniz gibi. Karşıdaki kişi ve kültürü hakkında beğendiğiniz bir şeyi belirtin. Kültür hakkında gözlemlediğiniz veya okuduğunuz bir şeyden bahsedin ve bunun doğru olup olmadığını sorun. Değilse, nedir? Meraklı olun.

Arthur Andersen'da daha önce danışmanlık yapmış olan Donna Farrell, müşterilerinin kendisine genç bir kadın olarak baktığını fark etti. Yetenekleri konusunda tereddütleri vardı ve bazen daha yaşlı ve deneyimli

birini istiyorlardı. Belki de bir erkekle çalışmak istiyorlardı, diye düşündü. Bunu yasal olarak söyleyemezlerdi, ama ona göre bu, odadaki 800 kiloluk goril gibi bir şeydi.

Bu yüzden konuyu doğrudan ele aldı. "Yaş ve cinsiyetle ilgili algılarını, beğenmesem bile, doğrudan ele aldım," dedi. "Mizah kullandım. Korkularını öğrendim ve onlara değindim. Bütün bunlar aramızda bir bağ kurmamı sağladı."

Bu da beni bir sonraki noktaya getiriyor. Bu, farklılıklarla başa çıkmak için ne kadar gerekliyse, o kadar da sezgisel olmayan bir durumdur.

- Diğer insanlar senin onlara benzemeni mi bekliyor?
- Roma'dayken Romalılar gibi mi davranmalısınız?

Yukarıdaki soruların doğru cevapları hayır ve hayır'dır. Sizden farklı olan diğer insanlar, sizin onlara benzemenizi beklemezler. Sizin onlara benzemediğinizi bilirler. Ancak sizin onlara değer vermenizi ve saygı duymanızı beklerler. Bu ince ama önemli bir farktır.

Çin'e gittiğimde maymun beyni yemiyorum. Dahası, özel beslenme ihtiyaçlarım var. Ev sahiplerim törensel bir ziyafet için çok para harcadıktan sonra, oraya vardığımda onlara bunu söylemek için beklemiyorum. Önceden arayıp beslenme ihtiyaçlarımı bildiriyorum. Ve onlar da benim için ihtiyaç duyduğum yemeği pişirmekten memnuniyet duyuyorlar. Sonuçta, yemeği pişirmenin amacı beni mutlu etmek.

Kültürel yorgunluğun sadece sosyolojik bir terim olmadığını, aynı zamanda tıbbi bir terim olduğunu belirtmekte fayda var. Kültürel yorgunluk, başka bir kültürdeki insanlara benzemek için her gün onlarca değişiklik yaptığınızda ortaya çıkar. Altı ayın sonunda fiziksel olarak tükenmiş olursunuz. Kültürel yorgunluk, yabancı yöneticilerin ve ailelerinin yeni bir kültüre uyum sağlayamamalarının en büyük nedenidir. Önemli olan uyum sağlamak DEĞİLDİR. Önemli olan kendiniz olmaktır. Dilin bir kısmını öğrenebilir, sevdiğiniz bazı gelenekleri sürdürebilirsiniz.

Ama siz onlara benzemek istemezsiniz. Ve bu kitabın en önemli noktalarından biri de bu: Farklı olmanın değeri vardır. *Farklı olmak değer katar* .

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden bu yana ABD gayri safi milli hasılasının büyümesinin en büyük tek nedeni yeni teknolojidir. Yeni teknoloji büyük ölçüde yenilikçiler tarafından geliştirilmiştir ve yenilikçiler *farklıdır* . Değişimi temsil ederler. Yeni şeyler denenip uygulamaya konulduğunda bir rahatsızlık düzeyini temsil ederler.

Birçok insan değişimden nefret eder. Birçok insan farklılıklardan nefret eder. Şirketler çeşitliliği ve farklılıkları sevdiklerini iddia ederler. Ancak değişimi savunmaya çalışın, birçok şirkette bu tek yönlü bir çıkış bileti olur. Oysa değer katan şey farklılıktır. Farklılıklarda güç vardır.

Yani, biri bana biraz hayal kırıklığıyla, "Birbirimizden farklıyız" derse, masaya vurup, "Harika! Para kazanacağız!" diyeceğim. Homojenlik o kadar karlı değil. Farklılıklar daha karlı. Şöyle demeyi severim: "Buraya bizimle aynı fikirde olmayan birkaç kişi daha getirmeliyiz ki burada biraz para kazanabilelim!"

Yeni şeyler denemenin karmaşık süreci, anlaşmazlıkların yoğunluğu, en iyi fikirlerin sentezi, değere yol açar. Çoğu zaman hatalar yapılır. Bazen duygular incinir. Ama sonuç *daha fazlasıdır* .

Dolayısıyla farklı algılara ve çözümlere sahip insanlara *ihtiyacınız var* . Tartışma *sürecine* dikkat etmeniz gerekiyor. Hedeflerinizi nasıl belirlediğiniz, birbirinize verdiğiniz sözler, birbirinizin değerini keşfetmeye olan ilginiz... Bunlar gerçekleştiğinde insanlar daha çok şey elde ediyor.

Araştırmalar bu sonuçları kanıtlamıştır. Bir çalışma, ABD şehirlerindeki çeşitliliği incelemiştir. Ekonomik olarak en başarılı üç şehir olan New York, Los Angeles ve San Francisco, aynı zamanda en çeşitli üç şehirdir. Çeşitlilikteki her %10'luk artış, ABD doğumlu nüfusun net gelirinde %15'lik bir artışa yol açmıştır. Görüş çeşitliliği – farklılıklara hoşgörü – özellikle yüksek teknoloji sektöründe önemlidir. Silikon Vadisi'nin, ABD'de kendi büyüklüğündeki herhangi bir bölgeye göre en fazla çeşitliliğe hoşgörü gösteren San Francisco'nun hemen dışında gelişmesi tesadüf değildir.

Bu noktayı vurgulamak gerekirse: bunun işe yaraması için ortamın farklılıkları desteklemesi gerekir. Ruanda'da, farklılıklara müsamaha gösterilmediği için çeşitlilik etnik soykırıma yol açtı. Farklılıklara ne kadar çok müsamaha gösterilirse, hatta benimsenirse, o kadar çok ekonomik fayda elde edilir. Seçimin tamamen hoşgörü veya tamamen hoşgörüsüzlük

olmadığı ülkelerde bile, farklılıklardan yararlanamamanın ekonomik maliyetleri vardır. Çalışmalar, bir şirketin fikir ve algı çatışmasından yararlanamamasının daha yüksek personel devrine, daha düşük verimliliğe ve daha düşük karlara yol açtığını göstermektedir.

Yapılan araştırmalar, farklılıkların benimsenmediği 2.000 kişilik bir şirkette sadece fazladan personel değişiminin maliyetinin bile yıllık 5 milyon doları doğrudan kâr marjından düşürdüğünü gösteriyor. Bu, daha iyi fikirlerin kaybedilmesinin fırsat maliyetini hesaba katmıyor. Bu, çok büyük bir ekonomik ceza.

Araştırmalar, farklı algı ve deneyimlerin çatışmasının daha fazla yaratıcılığa yol açtığını gösteriyor. En yaratıcı insanlar, yararlanabilecekleri çok çeşitli deneyim ve becerilere sahip olanlardır. Aslında, çeşitli gruplar, çeşitlilik göstermeyen gruplara göre sorunlara *üç kat daha fazla* yüksek kaliteli çözüm üretiyor.

Ancak buna sadece laf olsun diye değinmemeye dikkat etmelisiniz. Farklı olan biriyle sık sık anlaşmazlığa düşersiniz. Gördüğüm birçok grup, fiziksel özellikleri farklı olabilecek birini seçiyor ve sonra da "çeşitliliğe" sahip olmakla övünüyor. Ama *algıları* farklı olmadığı sürece, aslında aynıdırlar ve bu tür faydalar elde edilemez.

İşte farklılıklar yoluyla elde edilen güce bir örnek. Bu, hayatımın en ödüllendirici deneyimlerinden biri olarak sıralanıyor. 1990'ların ortalarından sonlarına doğru, meslektaşlarım ve ben Bolivya'nın ormanlarındaki 3.000 çiftçiyi kokain için koka yetiştirmeyi bırakıp muz yetiştirmeye başlamaları konusunda ikna ettik. Bu muzlar, Arjantin pesosunun değeri düşene ve biz de dahil olduğumuz sürece girişim karlı olmaktan çıkana kadar birkaç yıl boyunca Arjantin'e başarıyla ihraç edildi. Yetiştiriciler kendi başlarına devam ettiler.

Proje, o dönemde Bolivya'daki ABD Büyükelçisi olan Donna Hrinak'ın uyuşturucu karşıtı kampanyaya yardım talebiyle başladı. Chapare'nin ormanlık bölgesindeki çiftçileri kokainden uzaklaştırmak istiyordu. Orada ekonomik kalkınma üzerine yaptığım çalışmalar sayesinde onunla tanışmıştım.

Çeşitli tarım pazarlarını inceledikten sonra, yüksek kaliteli muzda arz yetersizliği olduğuna karar verdik. Muzların elde edebileceği fiyatlar, çiftçilerin koka mahsulünden elde ettikleri fiyattan daha yüksekti.

Uyuşturucu ticaretinde asıl parayı çiftçiler değil, işleyiciler ve dağıtıcılar kazanıyordu. Bu arada hükümet, koka tarlalarını sürekli olarak molotofkokteylleriyle bombalıyordu, bu nedenle çiftçiler için riskli bir işti.

100 yetiştiriciyle başladık. İlk görüşmemiz, kavurucu bir Ocak gecesiydi (Güney Yarımküre'de yaz). Ormanın içindeki küçük bir açıklıkta buluştuk. Pille çalışan bilgisayarımın ışığı ve insanların ve hayvanların silüetleri dışında her yer çok karanlıktı. Ormanın sesleri duyuluyordu. Ben ve bir tercüman dışında kimse İngilizce konuşmuyordu. Yetiştiriciler, bir Hint lehçesi olan Qetchua konuşuyordu. Tercüman, İngilizce ve Qetchua arasında çeviri yapıyordu.

Çiftçiler—erkekler, kadınlar ve çocuklar—üzerlerinde paçavralardan başka bir şey yoktu. Birçoğu yetersiz beslenmiş görünüyordu. Yalınayak, paçavralar giymiş çocuklar, pencerelerinin yerine büyük açıklıklar bulunan iki katlı ahşap barakalardan sarkıyordu. Birçoğunun teni kirden kararmıştı.

Özellikle üç parçalı takım elbise, kravat ve pantolon askısı giydim.

“Bana bakın,” diye başladım tercüman aracılığıyla gruba hitap ederek. “Sizden daha farklı olamazdım. Farklı giyiniyorum. Farklı konuşuyorum. Farklı görünüyorum.” Şunu da ekledim: “Buraya uçak biletim muhtemelen birçoğunuzun bir yılda kazandığından daha pahalıya mal oldu.”

“Ama,” dedim, “sanırım bazı ortak noktalarımız var. İkimiz de kendimiz ve çocuklarımız için daha iyi bir hayat istiyoruz. Ve birlikte çalışırsak, birlikte bir şeyler başarabiliriz.”

Çiftçilerin araziye, ucuz iş gücüne ve hastalıklı, verimsiz muz ağaçlarına sahip olduklarını fark ettim. Bizim ise sermayemiz, teknolojimiz ve pazarlarımız vardı.

Onların yaşam tarzlarından, nasıl para kazandıklarından, hükümete karşı şikayetlerinden, daha iyi sağlık hizmetlerine olan ilgilerinden bahsettik. Az sayıda kişi okuma yazma biliyordu, ancak özellikle çocukları için eğitime ilgi duyuyorlardı. Onlara, bu muz yetiştirme girişimine katılmak istediklerine dair her birinden birer taahhüt almam gerektiğini söyledim.

O gece birkaç saat boyunca uzun bir sözleşme üzerinde pazarlık yaptık. Ben İngilizce olarak yazdım, sonra tercüman İspanyolca olarak yazdı. Yetiştiricilerin neredeyse tamamı okuma yazma bilmiyordu, ama aptal değillerdi. Çok iyi sorular sordular ve böyle bir sözleşmede beklenebilecek tüm şartları istediler. Sözleşme New York Eyaleti yasalarına tabiydi. Her bir

maddeyi saygılı ve düşünceli bir şekilde müzakere ettik. Ben ekipman, nakliye, pazarlama, teknoloji ve muzlar için kimyasallara yatırım yapacaktım. Yetiştiricilere belirli bir fiyat garanti edilecekti. Belirli üretim rakamlarına ulaşmayı taahhüt edeceklerdi. Dünya standartlarında muz üretim yöntemlerini öğrenmeye söz verdiler; biz de onlara öğretmek için insanları getireceğimize söz verdik.

Onlara, bazı haftalarda kokainle kazanacaklarından daha az para kazanabileceklerini söyledim. Ama değerli bir marka oluşturacaktık ve uzun vadede daha fazla kazanacaklardı. Bolivya yasalarına göre, çeşitli teknik nedenlerle sözleşmelerden çıkmanın daha kolay olduğunu belirttim. Ama New York yasalarına göre, dedim, eğer taraflar arasında bir fikir birliği varsa, bir anlaşma vardır. "Yani," dedim, "sözleşmeye adınızı yazdığınızda veya adınızın yanına bir *X işareti* koyduğunuzda, bu kalıcıdır. Bu bir taahhüttür. Bunu ciddiye almalısınız."

İşimiz şafak vakti bitti. Elektrik olmadığı için sözleşmeyi yazdıracak bir yer yoktu. Bu yüzden okuma yazma bilen ve İspanyolca konuşabilen iki çiftçi, bizimle birlikte 350 kilometre (yaklaşık 200 mil) yol kat ederek Bolivya'nın ticaret merkezi Santa Cruz'a geri döndüler; orada sözleşmeyi yazdırıp imzaladık.

İlerleyen yıllarda, Bolivyalılarla yapılan sözleşme zamanın ve mesafenin sınavından geçti. Bunun nedeni, farklılıklarımızı ve nasıl birlikte çalışabileceğimizi açıkça tartışmış olmamızdı. İki son derece farklı kültürden geliyorduk, ancak benzer hedeflerimiz vardı. Anlaşmamız insani duygularla şekillendi.

Bu iyi bir başlangıçtı, ama aradığım türden uzun vadeli bir bağ kurmak için yeterli olduğunu düşünmedim. Bu yüzden sık sık geri döndük ve ormanda turlar yaptık. Onların geleneklerini ve nasıl yaşadıklarını anlamak istedim. Sonra aklımıza bir fikir geldi.

Projeyi destekleyen ABD ve Bolivya hükümetleri, yetiştiricilerin paralarını tutmak için bir banka hesabı açmalarını istediler. Nakit ekonomisinin uyuşturucu ekonomisi olduğunu düşünüyorlardı. Bu nedenle ilgili kurum, yetiştiricilere şehirde bulunan bölgesel bir banka olan Santa Cruz Bankası'nda bir banka hesabı açtırdı.

Ama ben üreticilere daha çok değer vermek istedim.

Ülkenin en iyi bankası Santa Cruz'daki Citibank'tı. O bankanın en iyi bölümü ise kurumsal bölümüydü. Mercedes gibi şirketler orada işlem

görüyordu. Ortam şık ve sessizdi, kalın mavi halılar döşenmişti. Klimaların hafif uğultusu duyulabiliyordu. Sıkı finansal ve kurumsal şartlar vardı. Yetiştiricilerin cebinde zar zor iki peso vardı.

Yine de, Citibank'ın kurumsal departmanından üreticiler için bir istisna yapmalarını istedik. Kurumsal departmanın başkanı, bu soruyu sormamıza bile gücenmiş bir şekilde, "Kesinlikle hayır," dedi. Bu yüzden, Citibank'ı üreticileri mevduat sahibi olarak kabul etmeye ikna etmek için siyasi olanlar da dahil olmak üzere çeşitli bağlantılarımızı kullandık. Bu oldukça görünür bir projeydi ve büyük bir ABD bankası olan Citibank'tan Bolivya için bir şeyler yapması isteniyordu. Kabul ettiler.

Şu sahneyi hayal edin: Bir grup derme çatma yetiştirici, herkesin takım elbise ve iş kıyafetleriyle şık giyindiği, lüks döşenmiş kurumsal bankacılık bölümünde yürüyor. Bu yetiştiricilerin kendi Citibank kartlarını, ilk banka kartlarını ve çek defterlerini aldıklarını hayal edin. Ve yetiştiricilerin ormandaki kulübelerine geri döndüklerini, Citibank kartlarını havaya kaldırıp birbirlerine, "Biz Mercedes kadar iyiyiz" dediklerini hayal edin.

Sözleşmeyi imzaladıktan birkaç yıl sonra büyük bir ulaşım grevi oldu. Chapare (orman) içinden geçen yol, ülkenin başlıca ulaşım koridorlarından biriydi. Sadece bir kamyonun geçmesine izin verildi: bizim muz kamyonumuz.

Üreticilerin liderlerini Santa Cruz'un en iyi restoranlarından birine götürdük: beyaz masa örtüleri ve benzeri şeyler vardı. Ormandan otobüsle gelmişlerdi. Aileleri için lezzetli yemekler almalarını sağladık. Restorandaki diğerleri onlara şüpheyle baktı. Ama bizimleydiler ve restoranın ortalığı karıştırmaya hiç niyeti yoktu.

Projemizdeki yetiştirici sayısı hızla ve istikrarlı bir şekilde arttı. Altı ay sonra, ormanın her yerinden 3.000 yetiştiricimiz oldu. Proje Bolivya'da tanındı. Bazı koka yetiştiricilerinin protestoları, muz yetiştiriciliğine yönelen halk tarafından bastırıldı.

Ancak en büyük değişiklik muzların kendisinde yaşandı. Projenin hiç ilerlememesinin nedeni, ormanın o bölgesindeki muz ağaçlarının hasta olmasıydı. Kara sigatoga adı verilen bir mantar vardı ve bu mantar muz ağaçlarının yapraklarının sarkmasına neden oluyordu. Her gün güneşe maruz kalan muzlar ağaçta olgunlaşarak kararıyor ve kullanılamaz hale geliyordu.

Ağaçların yıllık büyüme döngüsünün bir bölümünde, mantarı öldürmek için günde birkaç kez mantar ilacıyla ilaçlanmaları gerekiyordu. Ancak Santa Cruz'dan 350 kilometre uzaklıktaki yere her gün uçakla gidip gelmek ve ağaçları birkaç kez ilaçlamak çok pahalıydı. Sonuç olarak, muz işi hiçbir zaman hayata geçmedi.

Ancak Chapare'nin ortasında küçük bir askeri havaalanı vardı. Eğer küçük ilaçlama uçakları bu havaalanına park edip burayı üs olarak kullanırlarsa, kimyasallar ve yakıt Santa Cruz'dan kamyonlarla taşınabilirdi.

Havaalanı, ABD ve Bolivya ordusunun ortak girişimi olan Ulusal Havacılık Birliği'ne aitti. Yirmi yıldır, yetiştiricilerin havaalanını koka dışında başka bir şey yetiştirmek için tarımsal projelere açma taleplerini reddediyorlardı. Bu nedenle, davamızı savunmak için bu kitapta özetlenen müzakere araçlarını kullanmaya karar verdik: standartlar, çerçeveleme, üçüncü taraflar, hedefler.

ABD Dışişleri, Adalet ve Hazine Bakanlıklarına, yani yasadışı uyuşturucu ticaretiyle ilgilenen üç bakanlığa bir mektup yazdım. Bu mektup esasen, eylemlerinin hedefleriyle tutarlı olup olmadığını soruyordu ve onların standartlarını kullanıyordu.

Mektupta, havaalanının kapalı kalmasının ABD hükümetinin yasadışı uyuşturucu ticaretini desteklediğini göstereceği, ancak havaalanının yetiştiricilere açılmasının hükümetin yasadışı uyuşturucuya sadece sözde değil, fiilen de karşı olduğunu göstereceği belirtiliyordu. Yine, talebimizi doğru kişilere iletmek için hem Bolivya hem de ABD hükümetlerinden yardım aldık.

Aynı zamanda, Amerikalı pazarlama danışmanı Alexa Sundberg ve Bolivyalı ekonomist Andres Judah, benim için sahada çalışarak politikacılara baskı uyguladılar, medyada haberler çıkmasını sağladılar ve pilot derneklerini de bu baskıya katılmaları için organize ettiler.

Havaalanı açıldı. ABD ve Bolivya kurumları, muz tarlalarının kalbinde, askeri iniş alanının yanına yeni bir ticari havaalanı inşa etmek için 100.000 dolar ödenek ayırdı. Daha iyi muz yetiştirmek için Ekvador'dan teknoloji getirdik. Yeni soğutma ve yıkama ekipmanları getirdik. Arjantin'de pazarlar bulduk. Gıda markamız Andean Gold, Arjantin süpermarketlerinin bazılarında kalıcı bir yer edindi. Muzların Arjantin'de elde ettiği yüksek

fiyatlar, Chapare yerlilerinin dünyanın en iyi muz üreticileriyle rekabet ettiğini gösterdi.

Proje başladıktan birkaç ay sonra, muz fiyatları kısa bir süreliğine düştü. O ay zarar edeceğimizden emindim. Ama muhasebe raporlarını aldığımda, hala kârdaydık; proje hala para kazanıyordu. Bunu anlamadım. Bu yüzden Bolivya'daki mali işlerimizi yürüten insanları aradım ve o ay neden zarar etmediğimizi sordum.

“Ah,” dedi içlerinden biri. “Üreticiler piyasa fiyatlarının düştüğünü gördüler ve sizin zarar etmenizi istemediler. Bu yüzden piyasa toparlanana kadar size olan fiyatlarını düşürmeye karar verdiler.”

Bunlar, insanoğlunun benimle hiçbir ortak noktası olmadığını düşüneceği insanlardı. Dillerini konuşmuyordum. Geleneklerini anlamıyordum. Ama zaman, mekan ve kültürler ötesinde, bugüne kadar süren bir bağ kurduk.

Bu durum her zaman %100 oranında mı gerçekleşiyor? Elbette hayır. Ancak süreci takip ederseniz, şaşırtıcı derecede yüksek bir oranda gerçekleştiğini göreceksiniz.

İLETİŞİM, ALGI VE KÜLTÜR

Açıkçası, farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurma şeklimiz çok önemli. Onların eylemlerini nasıl yorumladığımız, algıları hakkında sorduğumuz sorular... Herkesin dünyayı bizim gibi algıladığını düşündüğümüzde, her türlü çatışmaya yol açar.

Bu konuyla ilgili en ilginç çalışmalardan biri, bir gülümsemenin yanlış yorumlanmasıyla ilgiliydi. Bir üniversite kampüsünde gerçekleştirildi. İki Amerikalı bir yolda birbirlerinin yanından geçerken birbirlerine gülümsediler. İkisi de bundan memnun oldu. Sonra, bir Amerikalı Koreli bir öğrencinin yanından geçti. Amerikalı gülümsedi; Koreli öğrenci gülümsemedi. Koreli öğrenci, “Bu Amerikalılar çok yüzeysel. Tek yaptıkları, yabancılara bile gülümsemek. Onlar için hiçbir şey ifade etmiyor.” diye düşündü. Amerikalı öğrenci ise, “Bu Koreliler çok soğuk.” diye düşündü.

Arap bir öğrenci, geleneksel kıyafetler içinde, beyaz, uçuşan bir elbiseyle yolda yürüyordu. İnsanlar ona onaylayarak gülümsüyorlardı. Ama o sadece alay edildiğini hissetti; çünkü bazı Arap kültürlerinde böyle bir bağlamda gülümsemek alay anlamına geliyordu. Hemen banyoya koşup nasıl göründüğüne baktı.

Ancak bu araştırmanın en ilginç kısmı Amerikalı bir kadın ve Güneydoğu Asyalı bir adamla ilgiliydi. Kadın öğrenci, bir akşam erken saatlerde dersin ardından dairesine götürecek olan kampüs dışı otobüsü bekliyordu. Güneydoğu Asyalı adam ise iki küçük çocuğuyla ilgileniyordu.

Genç Amerikalı kadın duygulandı ve adama gülümsedi. Adam, birden şaşırdı, ona baktı ve "Ah. Sonra görüşmek ister misiniz? Ne kadar ücret alıyorsunuz?" dedi. Kadının hizmetlerini sattığını sanmıştı.

Sadece bir gülümseme bile böyle bir yanlış anlamanın temeli olabiliyorsa, karmaşık veya duygusal bir müzakeredeki cümle fırtınasının yaratabileceği tuzakları düşünün.

Kültürlerarası sorunları çözme süreci, diğer müzakere sorunlarıyla aynıdır; ancak algısal farklılıklar daha büyük olduğundan genellikle daha fazla zaman alır. Elbette kilit nokta, ne kadar yabancı görünürlerse görünsünler, onların zihinlerindeki imgelerle başlamaktır.

Ve adım adım ilerlemeniz gerekiyor. Kültürler arası görüşmelerde genellikle çok büyük mesafeler kat etmeniz gerekir. Müzakereyi küçük adımlara bölün. Adımları teker teker atın. Karşı taraf direnirse, adımları kısaltın.

Birini çok uzak bir mesafeye götürmeye çalışırken, bunu çok görsel olmadan yapmak zordur. Hem zihinlerinde hem de gözleriyle görmeleri gerekir. Gerçek deneyim olmadan, algılarını değiştirmek çok zordur. Bu yüzden bu kitap rol değişimine büyük önem veriyor. Çoğu insan için, onları gerçekten o ortama yerleştirmeniz gerekir.

Eğer birinden nefret ettiklerini düşünüyorlarsa, o kişiyle vakit geçirmelerini sağlamanız gerekir. Eğer bir kültürden nefret ediyorlarsa, o kültürle olumlu bir deneyim yaşamanın bir yolunu bulmanız gerekir. Onlara veri vermek, onlarla tartışmak, çok da önemli olmayabilecek faydaları (örneğin maaş) artırmak mantıklı değil. Onlara bir resim gösterin, hayal güçlerini harekete geçirin. Hissettikleri bir noktaya değinin.

STANDARTLAR VE KÜLTÜR

Kültürel normların üstesinden gelmek çoğu zaman inanılmaz derecede zordur. Ancak bu, üçüncü şahısların kullanımı, standartların yeniden çerçevelenmesi ve onların algılarının anlaşılması yoluyla yapılabilir. Carter Mayfield, kız arkadaşı Sheila'nın misafirlerle dolu evinde kalmaya davet edildi. Sheila'nın İranlı olan babası Justin Ali, kanepede uyumaya ve tüm yatakları misafirlerine vermeye hazırlandı. Bu kültürel bir normdu; aksi takdirde itibar kaybedecekti.

Sheila ile görüştükten sonra Carter, televizyon rehberine göz attı ve gerçekten izlemek istediği bir program buldu. Sheila'dan babasına Carter'ın bu programı gerçekten izlemek istediğini, sadece koltuktan izlenebileceğini ve izlemesine izin vermemenin kabalık olacağını söylemesini istedi. Başka bir standart daha bulundu. Carter, Bay Ali'nin kendi yatağında uyuduğunu söyledi. Çok küçük bir şey, ama aynı zamanda çok büyük bir şey. Şimdi Teksas'ta bir aile şirketinde yönetici olan Carter, Sheila ile evlendi.

Birinci bölümde , Hindistan'dan çeşitli kadınların kurs araçlarını kullanarak kendi görücü usulü evliliklerinden kurtulduklarından bahsetmiştim. İşte onlardan birinin hikayesi; ona Dena diyelim. Ailesi onun kendi mezhebinden biriyle evlenmesini istiyordu. Bu, dördüncü yüzyılda başlayan bir gelenek; bugün bile Hindistan'daki evliliklerin %90'ı görücü usulüyle yapılıyor.

Ancak Dena başka birini, başka bir mezhepten birini seviyordu. Babası ikna edilebilir görünüyordu, ancak annesi bir kış tatili sırasında yaptıkları bir konuşmada bu düşünceye tamamen öfkelenmişti. Annesi, "Başımız öne eğik yürümek zorunda kalacağız," demişti. Nitekim, Dena'nın kuzenlerinden biri yıllar önce seçtiği eşle evlenmeyi reddetmiş ve aile tarafından dışlanmıştı: yıllarca kimse onunla konuşmamıştı bile.

Bu nedenle, kurs sırasında Dena, ne yapması gerektiğini anlamak için diğer bazı müzakere öğrencileriyle rol değişimi egzersizi yaptı. Dena, "Fark ettiğim ilk şey, annemin duygularını onaylamam ve onunla tartışmamam

gerektiğiydi," dedi. "Çocukları için en iyisini istiyordu." Bu tür duygusal bir yaklaşım, bir konuşmanın başlamasına yardımcı olabilir.

Ardından Dena, ailenin dinine ve geleneklerine uyulduğu sürece çok daha anlayışlı olan babasıyla konuşurdu. Ayrıca, Hintli olmayan biriyle evlenmiş ve mutlu bir evliliği olan bir aile dostuyla da görüşürdü. Bu üçüncü kişilerin onayı, Dena'nın annesini daha da sakinleştirir ve zaman içinde, kademeli adımlarla, Dena ile makul bir konuşma yapılmasını sağlardı.

Dena daha sonra sevgilisini ailesiyle tanıştıracaktı; resmi bir ortamda değil, sadece onu görmeleri için. Ailesi, fikirlerinin alındığını hissedecekti. Dena, ilk buluşmanın önemini sevgilisine söylememeye karar verdi; doğal olmasını istiyordu. Sevdiği adam profesyoneldi; Dena bu konuda iyi bir yargı yeteneğine sahipti. Dena ayrıca, durum baştan beri çok hassas olduğu için, duygusal davranırsa her şeyin kaybedileceğinin de farkındaydı. Dena'nın sınıftaki ekibi prova yaptı, hazırlandı ve sonra tekrar tekrar yaptı.

Dena annesini tekrar ziyaret ettiğinde, stratejisini haftalar boyunca uyguladı; bazen annesiyle yalnız, bazen de babasıyla konuştu, her zaman sakin ve empatik davrandı. Sonuç: "Annem ve babam düğünün masraflarını karşıladı ve gururlu ebeveynler oldular," dedi Dena.

Dena, “Öğrendiğimiz en önemli şey, müzakere araçlarını yapılandırılmış bir şekilde kullanmanın gücüydü,” dedi. “Teoriyi duymak başka, kendini diğerinin yerine koyarak uygulamak bambaşka bir şey. Hazırlık çok önemli. Duygusal davranmamak şart.” Bu uygulamanın, karşılıklı saygı ve değer temelinde, annesiyle olan ilişkisini temelden daha iyiye doğru değiştirdiğini söyledi.

Dena şimdi Kaliforniya'da sevdiği adamla mutlu bir şekilde yaşıyor. Kültürler arasındaki büyük farklılıkları aştı. Dünya genelinde evliliklerin %60'ı görücü usulüyle yapılıyor. Dena, milyonlarca kadının muhtemelen yapmak istediği ama beceriksizliği nedeniyle yapamadığı şeyi yaptı. Hayatının mutluluğu için başarılı bir şekilde pazarlık etti.

Daha zor bir örnek ele alalım: İsrailli genç bir kadın, Iraklı genç bir erkekle evlenmek istiyor. Diyelim ki 1970'ler veya 1980'ler. Bağdat'ta yaşamak isterlerse ne olur? Sanmıyorum. Kudüs'te yaşamak isterlerse ne olur? Yine, sanmıyorum. New York'ta yaşamak isterlerse belki. New York daha çeşitli ve dolayısıyla daha hoşgörülü.

Şimdi neler olduğunu düşünelim. Genç kadın annesiyle konuşuyor. Annesi ne diyor? “Ölümüm pahasına bile olsa!” Genç kadın sakin bir şekilde soruyor: “Ama neden?” Ve elbette, hepimizin bildiği o nakarat: “Asla işe yaramayacak!”

İşte *tam da* duymak istediğimiz şey bu. Neden mi? Çünkü genç kadının annesi ona ne vermiş? *Kocaman bir standart!* Yani eğer siz o genç kadınsanız, kendinize şunu sormalısınız: Bu hiç işe yaradı mı? Ve cevap evet! Örneğin, eniştemin kız kardeşi. Holokost'tan sağ kurtulmuş dindar bir Yahudi ailesinden geliyor. Kocası Dünya Bankası'nda çalışan bir Iraklı. Yıllarca New York'ta yaşadılar, iki çocukları ve beş köpekleri vardı. Çok mutluydular. Ve onlar tek değiller. Aslında, sadece İsrail'de bile Arap ve Yahudi arasında en az birkaç yüz karma evlilik var.

Yani bu ilişki durumunda ilerleme kaydetmek için sakin bir şekilde standartlar kullanıyorsunuz. Ama diyelim ki anneniz zeki. "Ama bunun işe yaraması neredeyse imkansız. Bin kişiden sadece birinin işe yarayacağına bahse girerim, o da belki." diyor. Anneniz size ne verdi yine? *Kocaman bir standart!* Eğer genç kadınsanız, "Ama anne, her zaman çocuklarınızın en iyisi olduğunu söylemez miydiniz? Öyleyse eğer birileri bu konuda başarılı olabilirse, bu sizin çocuklarınız olmaz mıydı?" dersiniz.

Elbette, bu duygusal bir durum ve kendi başına yeterli olmayacak. Annesinin o adamla tanışması gerekiyor. Ayrıca Eski Ahit'te karma evliliklerin olduğunu da dile getirmeniz gerekecek; başka bir deyişle, Yahudi olmayanlarla evlenmek, kendi başına geleneğe aykırı değildir. Nitekim, İncil'de Musa, Sara, İsmail ve Süleyman'ın hepsi Yahudi olmayanlarla evlendi ve İbrahim'in Yahudi olmayan birinden çocuğu oldu. İşte *bu* bir emsal teşkil ediyor.

Bu örnek, diğer kişinin zihnindeki imgeleri bulup ele alarak, büyük kültürel farklılıklar gibi görünen şeylerin üstesinden gelmeye başlayabileceğinizi gösteriyor.

KÜLTÜR VE İŞ DÜNYASI

Öğrencilerimle birkaç kez karşılaştığım bir iş ortamı örneğine bakalım. Bu örnek, kültürel farklılıkları gidermek için gerekli olan aşamalı adımları ve rol değişimini göstermektedir.

İşletme fakültesinden mezun, zeki bir kadınsınız. Amerika Birleşik Devletleri merkezli büyük bir uluslararası danışmanlık firmasının Tokyo ofisinde iki yıllık bir görev için ortak olarak işe başladınız. Daha önce çeşitli seyahatlerinizde Japonya'yı ziyaret ettiniz ve eğitiminiz ve gezileriniz sayesinde Japonca'yı oldukça iyi konuşuyorsunuz.

Geleneksel bir Japon üretim şirketinin ana irtibat kişisi olarak görevlendirildiniz. Yönetim ve yönetim kurulu tamamen erkek ve çok muhafazakâr. Danışman olarak sizinle hiçbir ilgileri olmayacak. Sürekli olarak sizi atlayıp patronunuza, yani bir erkeğe gidiyorlar. Ya da size sekreter gibi davranıyorlar. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2010 tarihli bir raporuna göre, Japonya'da şirket işlerinin sadece %24'ünü kadınlar oluşturuyor; bu oran, incelenen yirmi yedi büyük ülke arasında Hindistan'dan (%23) sonra en düşük ikinci oran. Ve çok az kadının şirket yönetim kademesine girmesine izin veriliyor. Japon işgücündeki birçok kadın, çay servisi gibi büro işleri yapıyor: onlara "Ofis Hanımları" (OL) deniyor.

Seçenekleriniz ya iki yıl boyunca ofiste oturup kariyerinizde çok az ilerleme kaydederek Amerika Birleşik Devletleri'ne dönmek ya da bir şeyler yapıp parlamak. Doğru müzakere araçlarını kullanırsanız, Japon şirketi tarafından saygı duyulan tam teşekküllü bir danışman olmanız yaklaşık altı ay sürecektir.

Öncelikle, geleneksel, tamamen erkeklerden oluşan bir Japon yönetiminin, aralarına danışman olarak ve esasen eşit bir konumda yer alan genç, zeki bir yabancı kadına nasıl baktığını ele alalım. Akla gelen kelime *tehdittir* . Bunu açıkça belirtelim. Yerleşik düzene bir tehdit. Bin yıllık tarihe bir tehdit. Toplumun bütünlüğüne bir tehdit. Geleneğe bir tehdit. Onlar için bu, ailenin dağılması anlamına da gelebilir ("Ya tüm kadınlar böyle davransaydı?").

Dolayısıyla onların zihinlerinin içine girmek son derece önemli. Bu tür bir sorgulamanın bazı Japon erkeklerini nasıl rahatsız ettiğini beğenmeyebilirsiniz. Ama biz burada gerçek dünyayla yüzleşmek için bulunuyoruz.

Elbette, onların algıları ve duyguları, hedeflerimize doğru ilerlemek için algılarını değiştirme sürecimizin sadece başlangıç noktasıdır. Daha önce de belirttiğim gibi, sorunlar analizin başlangıcıdır, sonu değil.

Burada dikkate almanız gereken iki önemli müzakere aracı, onların çıkarları (ihtiyaçları) ve onları etkileyebilecek üçüncü taraflardır.

Öncelikle ihtiyaçlarının (ilgi alanlarının) kısmi bir listesini yapalım: kâr elde etmek ve en iyi insanları çekmek, ayrıca yenilikçi, sosyal sorumluluk sahibi, uluslararası, rekabetçi, uzun vadeli odaklı ve işbirlikçi olarak algılanmak.

Ve üçüncü taraflar: hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, hükümet, ABD ortağı, kamuoyu, rakipler, yönetim kurulu, medya ve meslektaşlar.

Bunu yaptıktan sonra, durumu nasıl yeniden çerçeveleyebileceğimizi görebiliriz. Genç kadın bir tehdit olmaktan çok, kârı, geleceği, rekabet gücünü temsil ediyor: yeni nesil genç iş insanlarının en parlaklarından biri. Amerikalı olarak, uluslararası olma ihtiyacını karşılayabilir. Japonya'da şirketlerinin olumlu kamu imajını ve dolayısıyla satışlarını artıran kadın yönetici rol modellerinin sayısının muhtemelen giderek arttığı düşünülüyor.

Gördüğünüz gibi, şirketin yönetimi için önemli olan şeyleri kullandık: iş ihtiyaçları ve insanlar. Ve Amerikalı kadın danışmanı dışlama eylemlerinin şirketin belirttiği ihtiyaçları karşılamadığını gösterdik. Şirket, ihtiyaçlarının gelenekleri korumayı da içerdiğini söylüyorsa, birçok geleneksel Japon şirketinin de bu yönde ilerlediği belirtilebilir. Gelenek durağan değildir. Samurayların yerini modern askerler aldı. Atların yerini arabalar aldı.

Şimdi, bu Amerikalı kadın, geleneksel Japon yönetimine kendi adına bu argümanı öne sürmek için doğru kişi değil. Japon şirketiyle zaten çalışan danışmanlık firmasında çalışan Amerikalı bir erkek meslektaşı daha iyi bir savunucu olurdu. Ve kadın kendini profesyonel olarak kanıtlamak zorunda kalacak. Ama yavaş yavaş, Japon şirketinin yönetiminin güvenini kazanabilecektir. Onu genç bir yabancı kadından zeki bir iş danışmanına dönüşmüş biri olarak göreceklerdir.

Bu durumda Amerikalı erkek danışmanlık firması yöneticisinin oynadığı rol çok önemlidir. Kendisi kültürlerarası arayüz yöneticisi rolündedir: her

iki kültürü de tanıyan ve her ikisi tarafından da güvenilen biridir. İki farklı kültürden insanlar arasındaki mesafe taraflarca kapatılamadığında, kültürlerarası arayüz yöneticisi bu boşluğu daha hızlı bir şekilde kapatabilir.

Arayüz yöneticisinin görevi sorunları çözmek değildir. Arayüz yöneticisinin görevi yalnızca iletişime yardımcı olmaktır. Bu süreç, tarafların birbirlerinin algılarını anlamalarını, sinyaller göndermelerini ve karşılıklı anlayışı geliştirmelerini amaçlamaktadır.

Unutmayın, buradaki farklılıklar sadece dil sorunlarından ibaret değil. Aslında, diğer dili akıcı bir şekilde öğrenmiş olmanız *size* dezavantaj sağlayabilir, çünkü diğer kültürdeki insanlar genellikle yanlışlıkla diğer tüm kültürel konularda da "akıcı" olduğunuzu varsayarlar. Başka bir deyişle, hatalara karşı daha az hoşgörülüdürler.

Birleşmiş Milletler için Küba ile ticareti içeren bir anlaşma üzerinde çalışıyordum ve Japonya'daki büyük bir ilaç firmasının genel müdür yardımcısıyla planlanmış bir görüşmem vardı. O zamanlar ne Japon kültürünü ne de ilaç endüstrisi kültürünü çok iyi biliyordum. Japonca ve İngilizce arasında tercümana ihtiyacım yoktu. İlaç firmasının genel müdür yardımcısı mükemmel İngilizce konuşuyordu. Daha ziyade, daha da önemli olan kültürel konularda yardıma ihtiyacım vardı.

Amerika Birleşik Devletleri'nde zaman geçirmiş ve Wharton'da bir programa katılmış Japon bir ilaç danışmanı buldum. Toplantıyı yönetmeme yardımcı olması için onu iletişim yöneticim olarak görevlendirdim.

Şirkete vardık ve bir konferans salonuna götürüldük. Genel müdür yardımcısı henüz orada değildi. Hemen kapının yanındaki sandalyeye oturdum. Amerika Birleşik Devletleri'nde, oturduğum yerin karşısında, kapıya dönük olan sandalye saygınlık sandalyesiydi. Ev sahibim için o sandalyeyi boş bırakmak istedim.

Oturur oturmaz danışmanım beni nazikçe ayağa kaldırdı, masanın etrafından diğer tarafa götürdü ve kapıya bakan sandalyeye tam karşıma oturttu. "Amerika'da," dedi, "ev sahibi saygı koltuğuna oturur. Ama Japonya'da saygı koltuğu konuğa verilir."

Ev sahibimiz içeri girdiğinde hemen üç şey fark etti. Birincisi, doğru sandalyede oturuyordum. İkincisi, hangi sandalye olduğunu öğrenmek için zahmete girmiştim. Üçüncüsü, yanlış anlaşılmaları en aza indirerek

başlamamızı ve devam etmemizi sağlamak için yanımda bir kültür tercümanı getirmiştim.

Ev sahibime benzemeye, onun dilini konuşmaya veya onun geleneklerine kendimi kaptırmaya *çalışmıyordum* . Kültürel farklılıkların farkında olduğumu ve etkili bir şekilde iletişim kurmanın bir yolunu bulmak istediğimi gösteren küçük bir sinyal göndermeye çalışıyordum. Toplantı çok iyi geçti.

Bu tür bir strateji, birçok farklı kültürel bağlamda, her türlü durumda işe yarar. Ukrayna'ya ilk gitmeyi planladığımda, orada müzakereler için standart uygulamanın, müzakere seansı başına kişi başı bir şişe votka olduğu söylenmişti. Bu, Amerika Birleşik Devletleri'nde marketten alınan türden bir votka değildi. Bu, çakmak gazı olarak kullanılabilecek türden bir votkaydı. Ben içki içmem, votka içmem ve kesinlikle çakmak gazı yerine kullanılan maddeleri de içmem. Ama müzakereyi yapmam gerekiyordu.

Yanımda -lütfen klişeyi mazur görün ama ne yazık ki bu doğru- 159 kiloluk İrlandalı bir yatırım bankacısını getirdim ve bana kimsenin onu içki konusunda alt edemeyeceğini söyledi. Onu Ukraynalı muhatabıma "belirlenmiş içki arkadaşım" olarak tanıttım. Onlar da bunu sorun etmediler. Hayatımda iki kişinin bu kadar çok votka tükettiğini hiç görmemiştim. Ve anlaşmayı yaptık. Kültürel farklılıkları aşmanın bir yolunu bulmuştuk.

ONLARIN GERÇEK KÜLTÜRÜ

İnsanlar genellikle başka bir kültürün ne olduğu konusunda yanlış bir fikre sahiptir. Birinin Çinli olması, Çin kültürüne ait olduğu anlamına gelmez. Amerika'da büyümüş olabilirler ve Çin gelenek ve göreneklerini takip ettiklerini varsayarsanız gücenebilirler.

Bir zamanlar New York Eyalet Üniversitesi Stony Brook kampüsünde görev yapan bir profesör hakkında bir makale yazmıştım. Bu profesör, Hanan Selvan, görme alanını giderek daraltarak körlüğe yol açan dejeneratif bir göz hastalığı olan retinitis pigmentosa hastasıydı. Parlak ve bağımsız bir düşünür olan Dr. Selvan, hastalığın ileri evrelerindeydi. Ancak aktif bir yaşam sürdü, sadece teleskopik bastonuyla donanmış olarak trenlerde tek başına seyahat etti. Birçok akademik topluluğun yanı sıra, dahi zekâya sahip kişilerin derneği olan Mensa'nın da aktif bir üyesiydi.

Ona retinitis pigmentosa hastaları derneklerine üye olup olmadığını sordum. Öfkeyle yanıtladı: "Çoğunlukla akademisyen değiller," dedi. "Onlarla ortak noktam sadece ortak bir rahatsızlık." Bu sözler aklımda kaldı. Burada, çoğu gözlemcinin onun varlığının en görünür ve belirleyici parçası olarak düşüneceği özellik, onun radarında bile değildi. Karşı tarafın ait olduğunu hissettiği kültürü anlamak için gerçekten derinlemesine araştırma yapmak gerekiyor.

Aşağıda, farklı olanlarla etkili bir şekilde başa çıkmak için nelere dikkat edilmesi gerektiğiyle ilgili bir liste yer almaktadır. Bu liste, bu kitaptaki birçok aracı, insanların en azından ilk bakışta birbirinden farklı göründüğü durumlardan daha fazla değer elde etmenize yardımcı olabilecek bir yapıya kavuşturmaktadır.

FARKLI OLANLARLA ANLAŞMAYA VARMAK

1. Hedefler belirleyin. Ortak hedefler bulun. Ortak düşmanlar ortaya çıkarın.
2. Mantıksal uç noktayı resmedin: mevcut gidişatı sürdürmenin riskini.
3. Rolleri değiştirin. Onlar kim? Varsayımlarınızı sorgulayın. Onların hayallerini/korkularını bulun.

4. Sözlü ve sözsüz sinyallere dikkat edin.
5. Benzerlikleri (fiziksel, dilsel, üslup) gizleyen "gürültüyü" belirleyin.
6. Gerçek farklılıkları dile getirin ve bunlara değer verin.
7. Hem kendi standartlarını hem de makul normları belirleyin.
8. Kötü davranışları adlandırın ve kendi zayıf yönlerinizi belirleyin.
9. Tüm görüşleri destekleyecek kanıtlar sunulmasında ısrar edin.
10. Önerilerinizde aşamalı olun. Sadece kontrol edilebilir olan şeylere odaklanın.
11. Karar vermeden önce danışın: onları sürece dahil edin; tavsiyelerini alın.
12. Önerilerin işe yaradığı modelleri bulun.
13. Yaratıcı seçenekler bulmakta ısrar edin. "Bu TEK yol mu?"
14. Gizli gündemleri araştırın; bunları değiştirmek için teşvikler geliştirin.
15. Seçmenlerini bulun; değerlerine hitap edin.
16. Geleceğe dair bir vizyon oluşturun. Bunu onlarla tartışın.
17. Değişimi gerçekleştirmek isteyenlerden oluşan yeni bir “kültür” yaratın.

Elbette ilk yapmanız gereken şey hedeflerinizi belirlemektir. Planladığınız eylemler hedeflerinize ulaşmanızı sağlıyor mu? Uğraştığınız kişiler göz önüne alındığında hedeflerinize ulaşabilir misiniz?

Mantıksal uç noktanın resmi çok önemli. Taraflara, bu yolda devam ederlerse ne olacağına dair bir vizyon çiziyor. İflas mı? Yıllarca süren mahkeme süreçleri mi? Nükleer savaş mı? Bir keresinde İsrailli ve Ürdünlü iş adamlarıyla bir odadaydım. Dedim ki, “Ortadoğu için çözüm olarak şunu önersem nasıl olur? Kazanan taraf, karşı taraftaki herkesi öldüren taraf olur: erkekler, kadınlar, çocuklar, köpekler, kediler, keçiler, tavuklar, yılanlar, balıklar, solucanlar, kelebekler…?”

Bunun saçma olduğunu düşündüler. Ben de, “Ama yapmanız gereken bu, değil mi? *Herkesi* öldürmeniz gerekiyor. Çünkü tek bir kişi bile ayakta kalırsa, savaş devam eder. Dün olanlar yüzünden karşı taraftan birileri yine de birilerini öldürmeye çalışacaktır.” dedim. Bunun mantıksal aşırılığın bir örneği olduğunu ve kimsenin amacına hizmet etmeyeceğini anladılar. Daha iyi seçenekleri değerlendirmelerini istedim.

Önerilerde aşamalı olmak istiyorum; her seferinde biraz ilerleme kaydederek. Çözümlerin işe yaradığı küçük örnekler var mı? Onları bulun ve uygulayın.

Bir insan koalisyonu kurmaya başlayın. Yeni bir çalışma biçimine katılmak isteyenlerle başlayın. Sürece giderek daha fazla insanı dahil edin. İnsanların tavsiyelerini alın. Değiştirilmesi daha zor olan şeyleri değiştirmek için teşvikler geliştirin.

Mayıs 2007'de Suudi Arabistan'ın Riyad şehrinde yöneticiler, eğitimciler ve devlet yetkilileri için iki günlük bir atölye çalışması düzenledim. Riyad çok muhafazakâr bir şehir. Ortak noktamıza odaklandık: müzakere yoluyla süreçleri ve sonuçları iyileştirmek. Bu anlamda hepimiz aynı kültürün parçasıydık; daha iyisini yapmaya çalışan eğitimli insanlar. Yaklaşık kırk beş kişiye, çoğu geleneksel Arap kıyafetleri giymiş olanlara, bu kitaptaki araçları öğrettiğimiz harika bir atölye çalışması gerçekleştirdik.

Üçüncü günün sonunda, "Her İsrailli düşmanınız değil, her Suudi de dostunuz değil. Bazı İsrailliler sizi zengin edecek, bazı Suudiler ise sizi soyup soğana çevirecek" deme özgürlüğünü hissettim.

Anladılar; adını ve hayırseverliğini ülkenin taht varisi olan Prens Sultan'dan alan Prens Sultan Üniversitesi'ndeki sınıfta birçok kişi onaylayan baş sallamaları yaptı. Gruba şehrin Ticaret Odası başkanı, Suudi Arabistan'ın en büyük şirketlerinden bazılarının başkanları ve Prens Sultan Üniversitesi rektörü de dahildi.

İki grup veya birey arasındaki büyük farklılıklarla sakin, etkili ve kalıcı değer yaratacak şekilde başa çıkmak mümkündür. Sadece denemeniz gerekiyor.

9.

İşten Daha Fazlasını Elde Etmek

Harvard İşletme Okulu'ndan onur derecesiyle mezun olan bir kadın, Kaliforniya'da büyük bir şirket tarafından işe alındı. İşe alınmasının üzerinden üç yıl geçmeden, onu işe alan üç kişi (CEO, başkan ve genel müdür yardımcısı) görevlerinden ayrıldı: emekli oldular, kovuldular veya sadece ayrıldılar. Yeni yönetim ekibi, onu da eski ekibin geri kalanıyla birlikte işten çıkarmayı planlıyordu.

Ama işinin dokunulmaz olduğu ortaya çıktı. Çünkü işe alındığında, ileride başının derde girebileceğinin farkındaydı. Onu işe alan üç kişi de kendisinden yirmi beş yaş büyüktü. Kariyeri ivme kazanmadan çok önce gideceklerini biliyordu.

Bu yüzden üç yıl boyunca, iş tanımıyla hiçbir ilgisi olmayan çeşitli şirket departmanlarına iyilikler yaptı. Bunu mesai saatleri dışında, hafta sonlarında, öğle aralarında ve bazen de işinin bir parçası olarak yapabildiği zamanlarda yaptı. Şirket genelinde birçok arkadaş edindi. Bu nedenle yeni yönetim ekibi göreve geldiğinde, şirket genelinde büyük bir yaygara koptu: "Bu kadın vazgeçilmez! Ondan kurtulamazsınız!" İşini kurtardı.

Bu yönetici, esasen şirketin geri kalanıyla üç yıllık bir müzakereye dahil olmuştu. Ve şirket çalışanları, müzakereye dahil olduklarının farkında bile değillerdi. Bunun Makyavelci ve manipülatif olduğunu mu düşünüyorsunuz? Peki, kime zarar verdi? Kimseye. Hatta şirket, ondan üç

yıl boyunca ücretsiz iş gücü elde etti. Ve şirket, değerli bir çalışanını şirket politikalarının kurbanı olmaktan kurtardı.

İşverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler giderek zorlaşıyor. Geleneksel uzlaşma, çalışanların sadakatlerini, becerilerini ve zamanlarını iş güvenliği ve geçimini sağlayacak bir ücret karşılığında sunmalarıydı. Sendikalar bunu yasallaştırmaya çalıştı. Ancak son yıllarda, güç dengesi çoğu alanda açıkça işverenler lehine değişti.

Böyle bir ortamda, zekice müzakere becerileri çok önemlidir. İş görüşmelerinde potansiyel işverenlerle zorlanan öğrencilerime şöyle diyorum: "Size karşı en nazik oldukları an bu." Yani şu an bir sorun varsa, dikkatli olun!

Piyasada iş tavsiyeleriyle dolu: şunu söyleyin, bunu giyin, şunu sorun, buna hazırlanın. Bu tavsiyelerin çoğunun sorunu, her duruma uygulanacak şekilde tasarlanmış olmalarıdır. Ancak *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabında da belirtildiği gibi, tek bir çözüm herkese uymaz. Etkili müzakere duruma bağlıdır. Bu nedenle, işlerle ilgili olarak yapılması gereken en önemli şey, karşı tarafı anlamaktır. Ve karşı tarafı etkileyen insanları anlamaktır. Ancak o zaman belirli bir durum için bir müzakere stratejisi geliştirebilirsiniz.

Bu, aynı firmada farklı kişiler için farklı müzakere stratejileriniz olabileceği anlamına gelir. Daha fazla çalışma gerektirir, ancak çok daha kesin ve etkilidir. Amaç, şirket organizasyonunda kendinizi daha değerli kılmaktır. Algılanan değeriniz ne kadar yüksek olursa, kariyerinizde o kadar ilerlersiniz ve ekonomik bir durgunlukta sizden kurtulmak o kadar zorlaşır.

Bu bölümün başında yer alan Harvard İşletme Okulu mezunu kadından başlayalım. İlk olarak, hedeflerini düşündü: şirkette uzun vadeli bir kariyer. Ardından, bu hedeflere ulaşmada karşılaşabileceği sorunları düşündü: kendisinden önce ayrılan mentorları gibi. Daha sonra, kendisine yardımcı olabilecek üçüncü tarafları belirledi: diğer departmanlar. Etkinlik planlama, reklam ve pazarlama danışmanlığı da dahil olmak üzere ihtiyaçlarını düşündü. Hazırlandı. Aşamalı ilerledi. İlişkilere çok önem verdi.

İlişkileri genişletmek, neredeyse tüm iş durumlarında çok önemlidir. Şirketler, küçük olanlar bile, oldukça politik yerler olabilir. Size yardımcı olabilecek insanlarla ne kadar çok özdeşleşir ve ittifak kurarsanız, o kadar iyi bir konumda olursunuz. Diğer insanlar, işler ters gitmeye başladığında

erken uyarı sistemi görevi görebilir. Şirket fırsatlarını değerlendirmenize yardımcı olacak bilgiler vereceklerdir. İşler zorlaştığında size yardım edeceklerdir. Projelerinize daha yüksek öncelik vereceklerdir. Sıkıntıya düştüğünüzde size yardımcı olacaklardır.

Aşağıda, işe girdikten sonra size yardımcı olabilecek bazı önemli insan tipleri yer almaktadır. Bazıları işe girmenize de yardımcı olabilir. Onlarla iletişime geçin. Onlarla kahve içmeye veya öğle yemeği yemeye gidin.

- Uzun süredir orada olan insanlar. Uzun zamandır etrafta olan, emekliye ayrılmış ve başkaları tarafından sık sık göz ardı edilen birini arayın. Her şeyin nerede saklı olduğunu bilirler. Onlarla konuşun, onlara değer verin. Her şirkette bu türden bir veya daha fazla insan vardır. Tüm tuzakları ve siyasi oyunları bilirler. Hedeflerinize ulaşmanız ve kendinizi korumanız için kritik öneme sahip bilgiler vereceklerdir.
- Ayrılan Kişiler. Bu kişilerin çoğu şirketi en kötü döneminde görmüşlerdir. Şirketin insanlar için neler yapamayacağını biliyorlar. Söylediklerinin bir kısmına şüpheyle yaklaşmanız gerekebilir. Kötü hisleri veya gizli bir gündemleri olabilir. Ancak genellikle size gerçeği olduğu gibi anlatırlar. Eğer iş arıyorsanız ve onlar iyi şartlarda ayrıldılarsa, sizin için arama yapabilirler.
- Bilgi Teknolojileri (BT) Çalışanları. Birçok insan BT departmanından nefret ediyor gibi görünüyor. BT departmanını, ya da en azından oradaki bir veya iki kişiyi sevmeyi öğrenin. Çoğu insan BT olmadan işini etkili bir şekilde yapamazdı. İşinizi destekleyen BT'de bir sorun olduğunda, hafta sonu bile olsa, birinin bunu hemen düzeltmesini istersiniz.
- Kütüphaneciler. Her şirkette bulunmazlar. Ancak bu kişiler, şirketteki neredeyse herkesten daha iyi araştırma yaparlar. İşinizi ve sizi daha iyi hale getireceklerdir.
- Temizlik personeli. Çoğu yönetici onları görünmez olarak görür, ancak onlar çok şey bilirler. Çok şey duyarlar. Çok şey görürler.
- Güvenlik görevlileri. Geçiş kartınızı unuttuğunuzda, bir müşteriyi hızlıca içeri almanız gerektiğinde, bazı belgeleri bıraktığınız kilitli bir ofise girmek istediğinizde, ilişki kurduğunuz bir güvenlik görevlisi

size yardımcı olacaktır. Her gün birine "Merhaba" deyin. Tatil tavsiyesi verin. Spor hakkında sohbet başlatın.

- İdari Personel. Ayrıca daimi personel olarak da adlandırılırlar. Yöneticiler ve müdürler gelir gider; idari personelin çoğu ise kariyer boyunca kalır. Çirkin dedikodulara yol açabilecekleri gibi, olumlu bir hava da yaratabilirler. Onları ekibinizin bir parçası yapın. Tatillerde onlara kurabiye getirin.
- Diğer Personel. Fotokopi ve faks odası çalışanları, kafeterya personeli, seyahat departmanı, bakım personeli—bu kişilerin hepsi, işinizi yapmanız için bir şeye ihtiyacınız olduğunda veya bilgiye ihtiyaç duyduğunuzda size yardımcı olacaktır.
- İnsan Kaynakları. İnsan Kaynakları çalışanları genellikle "Hayır" demenin kaptanlarıdır. Ana görevleri şirketi korumaktır. Ancak tek tip değillerdir. Daha kıdemli olmayanlardan başlayarak onlarla arkadaş olun. Yaptıkları işe ilgi gösterin. Size işlerini açıklamaktan mutluluk duyacaklardır. İnsan Kaynakları genellikle personel (ve kişisel) konularında oldukça fazla söz sahibidir.
- Sizin ve departmanınızın bağlı olduğu kişiler. Departmanınızın bağlı olduğu dış tedarikçiler, restoranlar veya matbaalar var mı? Bu kişiler sizi ne kadar çok tanır ve severse, departmanınız için o kadar çok iyilik elde edebilirsiniz. Cep telefonu numaralarına sahip misiniz? Örneğin, seyahat departmanınızdan aldığınız ve dış tedarikçilere ilettiğiniz ipuçları var mı?

Burada bahsettiğim şey, kendi *koalisyonunuzu* kurmak. Zaman, çaba ve düşünce gerektirir. Ama başka bir iş bulmaktan veya aksi takdirde alabileceğiniz terfi ve zamlardan mahrum kalmaktan daha az zaman ve emek gerektirir.

Bu konuda adım adım ilerleyin. İnsanlara işleri hakkında sorular sorun. Hayallerini ve korkularını öğrenin. Mümkün olduğunca bilgi verin. Onlara tavsiye veya yardım eli uzatın. Bir veya iki kişiyle başlayın. Yaptığınız şey, çalıştığınız veya çalışmak istediğiniz yer hakkında olabildiğince çok bilgi toplamaktır.

Kuruluş bir şeyden mi endişeli? Yabancı dilde yardıma mı ihtiyaçları var? Başka bir kültüre sahip güvenilir bir aracıya mı ihtiyaçları var? Bazı

bölgelerde veya tatilde olan personele mi ihtiyaçları var? Onların büyük maliyetlerle elde edemediği bilgileri siz sağlayabilir misiniz?

Ellen Walsh, halkla ilişkiler şirketinde yeniydi ve iki kişiyle birlikte çalışıyordu. Kimse onun yeteneklerini bilmiyordu. Sonra saygın bir çalışanın ayrıldığını öğrendi. "Kimse onun işini istemiyordu," dedi. "Onun işi stajyerleri işe almaktı." Ellen, bu işe gönüllü olmanın şirketi memnun edeceğini fark etti. Ayrıca, şirkette çalışacak olan bazı kişilerle tanışmasına ve kendi destek tabanını oluşturmasına da olanak sağlayacaktı.

ÖZEL BAŞARILAR

Kitabın önceki bölümlerinde, ders araçlarını kullanarak önceki dönemde on sekiz kez reddedildikten sonra on iki ardışık final görüşmesine katılmayı başaran bir öğrenciden bahsetmiştim. Bunu nasıl başardı? Öncelikle öğrenci Mehul Trivedi, başvurduğu her firmanın ve departmanın ihtiyaçlarını daha spesifik olarak öğrendi. Her görüşmeye kapsamlı bir şekilde hazırlanmak için 7. Bölümde özetlenen müzakere hazırlık modelini kullandı. Kilit karar vericileri belirledi ve kendisiyle görüşme yapacak her kişi hakkında özel bilgiler topladı. Wharton mezunları ağı aracılığıyla, yakın zamanda firmadan ayrılan veya firmayı tanıyan kişileri buldu. Arkadaş olduğu avukatları ve firmada çalışan Wharton mezunlarını aradı. Karşılanmamış ihtiyaçlar hakkında bilgi aldı.

Başvurduğu firmaların tamamı için yalnızca kısmen işe yarayacak genel bir özgeçmiş yazdığını fark etti. Ancak bu firmaların her birinin farklı özel ihtiyaçları vardı: farklı beceri setleri, deneyim, konum, çalışma saatleri ve koşullar. Her firmanın içinde, farklı departmanların farklı ihtiyaçları vardı.

Araştırmasını yaptıktan sonra, özgeçmişini her firma ve departmana uyacak şekilde yeniden yazdı. En çok ihtiyaç duyulduğunu düşündüğü kişilere gönderdi: departman başkanları, ekip liderleri, insan kaynakları. Eşiyle birlikte rol değişimi egzersizi yaptı; eşi onu videoya kaydetti; ikisi de kaydı inceledi ve üslup değişiklikleri yaptı. Mehul, daha sonra kendisine sorulan soruların en az üçte ikisini önceden tahmin edebildi. Her durumda, firmanın (veya departmanın) standartlarını nasıl karşıladığını veya aştığını gösterdi ve her durumda insani bağlantılar kurmaya çalıştı.

"Sonuçlar şaşırtıcıydı," dedi. Birçok durumda, ilk tur görüşmesi tamamlanmadan önce bile son tur görüşmelerine davet edildi.

Kursun modeline başlangıçta şüpheyle yaklaştığını, bir firmanın anlaşmalara varmasının en az yarısının insanlardan kaynaklandığını ve "özün" en fazla yüzde 10 olduğunu belirtti. Ancak deneyiminin modelin geçerliliğini kanıtladığını söyledi. Seçtiği iş hisse senedi analistliğiydi ve tüm görüşmeler tamamlanmadan önce firmasını seçmişti. Yine de,

öğrendiği araçların her duruma uygulanabileceğini söyledi. Ve o zamandan beri geçen on üç yılda bunları uyguladı.

Mehul'un yaklaşımı her duruma özel olarak uyarlanmıştı. İyi işler böyle bulunur. Yılda yüzlerce özgeçmişe bakıyorum. Ancak *neredeyse hiç kimse* işletmemiz hakkında anlamlı *bir* araştırma yansıtan bir özgeçmiş yazmıyor. Mehul'un deneyimi öğrencilerim tarafından defalarca tekrarlandı.

Gaurav Tewari, Silikon Vadisi'ndeki büyük bir teknoloji şirketinde çalışmak için başvurduğunda, hangi iki departmandan en çok fayda sağlayabileceğini ve nedenini *tam olarak* biliyordu. Tanıdığı kişilerden ilgili mülakatçılara referans mektupları göndermelerini istedi. Şirketin işe alım standartlarını, misyon bildirisinden alıntılar da dahil olmak üzere, ezberlemişti. Ve tahmin edileceği gibi, işi aldı. Şimdi Boston'daki Highland Capital Partners'da ortak olarak çalışıyor.

Zor ekonomik zamanlarda bile, kapıyı aralamanın birçok yolu vardır. Yi Zhang, girişimcilik deneyimi olmadığı için Silikon Vadisi'ndeki bir risk sermayesi şirketinde iş bulamadı. Ancak şirketin, Yi'nin uzmanlığı olan internet telefon teknolojisiyle çok ilgilendiğini öğrendi.

“Bu yüzden ücretsiz danışmanlık hizmeti sundum,” dedi Yi. Şirkete girdikten sonra bilgi akışının içindesiniz; fırsatlar hakkında bilgi ediniyorsunuz. Gönüllüler genellikle çalışan oluyor. Şirket, Yi'nin teknoloji ve pazar analizi alanındaki çalışmalarından, değerlendirdikleri bir yatırımda faydalandı. Şirket yatırım yapmaya karar verdiğinde, Yi kendini mükemmel bir şekilde konumlandırdı. En azından Yi özgeçmişini güçlendirdi.

Birkaç ay sonra firma ona ödeme yapmaya başladı. O da bunu memleketi Şanghay'da benzer bir işe dönüştürdü. "Kapı kapandıktan sonra bile ikinci ve üçüncü kez deneyin," dedi. "Onlara somut bir çözüm sunun. Zaman alır ama işe yarar."

Bazı insanlar karşılıksız zamanlarını ayırmayı göze alamaz. Belki bunu ikinci bir işin yerine veya hafta sonlarında yapabilirsiniz. Önemli olan ısrarcı olmak ve kapıyı aralamak için yaratıcı yollar bulmaya devam etmektir.

Mark Sorial, Dünya Bankası'nın yatırım bankacılığı kolu olan Uluslararası Finans Kurumu (IFC) tarafından Kahire'deki bir iş için başvurusu reddedildi. Reddedildikten sonra IFC'ye neden geri çevrildiğini sordu. Ona, üst düzey bir IFC yetkilisinin gerekli teknik becerilere sahip olmadığını düşündüğü söylendi. Bunun üzerine, Wharton'daki çalışmalarını

özel sermaye ve gelişmekte olan piyasalar konusunda iki yıllık bir eğitim olarak yeniden tanımlayarak oradaki yetkilisine bir mektup yazdı.

Mark, nazik ve mütevazı bir üslupla, "Ekibinizin adaylığımla ilgili kararını verdiğini biliyorum, ancak bu pozisyon veya başka bir pozisyon boşaldığında bana bir şans vereceğinizi umuyorum" diye yazdı. Ancak Mark daha da ileri gitti ve bu önemli bir adımdı: Teknik becerilerini göstermek için IFC'nin seçeceği bir sınava girmeye gönüllü oldu. Başka bir deyişle, ısrarcıydı ama baskıcı değildi.

Birkaç ay içinde diğer adayla ilgili bir sorun ortaya çıktı. IFC, Mark'ın test teklifini kabul etti. Sonuçları harikaydı ve şüpheci kıdemli IFC yöneticisinin beklentilerini aştı. Mark, Kahire'de yatırım görevlisi olarak hayalindeki işe alındı. "Öğrendiğim müzakere araçları, müzakere sürecine bakış açımı değiştirdi," dedi. "Hazırlanmak için bir çerçevem vardı. Bu, ilişkiye zarar vermeden kararlı olmamı sağladı."

İş hayatında, dikkatli olunmadığı takdirde ilişkiyi tehlikeye atabilecek, hassas birçok durum vardır. Birçok insan müzakereye girişmez ve daha az sonuç alır. Ancak *"Daha Fazlasını Elde Etme* " stratejilerini kullanarak, müzakereyi çok daha az riskle gerçekleştirebilirsiniz. Ortak çıkarları belirlemenin yanı sıra, ortak düşmanları da bulabilirsiniz. Her iki tarafın da karşı olduğu bir şey bulabilirseniz, bu bağınızı güçlendirebilir ve tüm durumu yeniden şekillendirebilir.

İlaç sektöründe klinik bilgi direktörü olan Aleksandr Hromcenco, yıllık performans değerlendirmesini "beklentileri karşıladı"dan "beklentileri aştı"ya değiştirmek istedi. Şirketin yıllık Klinik İnovasyon Ödülü'nü yeni almıştı; bu, değerinin büyük bir göstergesiydi. Ancak ödül, değerlendirmesinden sonra açıklandığı için hesaba katılmamıştı.

İnsanların verdikleri bir kararı değiştirmelerini sağlamak zordur. Bu durumda Alex, patronunun basitçe "Pekala, bunu gelecek yıl dahil ederiz" diyeceğini düşündü. Bu yüzden Alex durumu yeniden ele aldı: yöneticisine neden tüm veriler gelmeden önce yıllık değerlendirmelerin gönderilmesi gerektiğini sordu. Bunun, yöneticiler de dahil olmak üzere hiç kimseye adil görünmediğini söyledi. Departmanında Klinik İnovasyon Ödülü'nü daha önce sadece iki kişi almıştı. Alex, yöneticisinin bunu bilmesi durumunda, değerlendirmesinin daha yüksek olacağından emindi. Alex, patronuna sistemin kendilerini nasıl dezavantajlı duruma düşürdüğünü gösterdi.

Patronu değerlendirmeyi yeniden yaptı. Sonuç: yıllık maaşta 13.500 dolarlık bir artış.

İş yerinde daha fazla kazanç elde etmenin bir diğer stratejisi de algılanan riski azaltmaktır. ABD Hava Kuvvetleri'nde görevli bir enerji yöneticisi, Honeywell tarafından Arizona'daki Luke Hava Kuvvetleri Üssü için önerilen 14 milyon dolarlık güneş enerjisi projesine devam etmek istemedi. Hava Kuvvetleri yöneticisi, Honeywell'den Ranjit Bhopal'a enerji hizmet şirketleriyle ilgili kötü deneyimler yaşadığını söyledi. Ranjit hemen, "Senin yerinde olsaydım, ben de aynı şekilde hissederdim" dedi. Bu, yöneticinin algılarını doğruladı, duygusal bir karşılık sağladı ve onu dinlemeye daha istekli hale getirdi.

Ranjit daha sonra referanslar ve kanıtlar kullanarak projesini onun geçmiş deneyimlerinden farklılaştırdı. Aşamalı bir başlangıç önerdi: 14 milyon dolarlık projenin yenilenebilir enerji kısmı için sadece 200.000 dolar. Bu, algılanan riski daha da azalttı. Ranjit ayrıca, çabalarını takdir eden üst düzey bir Honeywell yetkilisinin açılışa katılacağını söyledi. O da kabul etti. Test başarılı oldu ve şimdi projenin tamamı yapılıyor. Dikkatli planlama, çeşitli araçlar ve karşı tarafa karşı büyük bir hassasiyet gerektirdi.

İnsanlara korkuları hakkında soru sorarak, onları ikna etmek için gereken bilgiyi çoğu zaman elde edebilirsiniz. Ben Hughes, avukatlık sınavına hazırlık kursunun verildiği yerden uzakta yaşıyordu. Evde kendi kendine çalışma seçeneğini tercih etti. Bu daha pahalıydı ve hukuk firması kendi kendine çalışma kurslarına karşıydı. Ben'e, daha önce kendi kendine çalışma kursuna katılan bazı yeni avukatların avukatlık sınavında başarısız olduğu söylendi.

Ancak Ben, haklı ya da haksız olsun, firmanın algıladığı riski azaltmaya karar verdi. Bu yüzden firmanın yöneticilerine iki yazdır firmada çalıştığını belirtti. "Beni oldukça iyi tanıyorsunuz," dedi. "Kendi başıma iyi çalışabileceğimi düşünmüyor musunuz?" Ayrıca firmanın çalışanlara karşı esnek olma politikasını (standartlarını) da belirtti. Firma, kendi kendine çalışma ve ek 600 dolarlık maliyeti kabul etti.

Artık anlaşılmış olmalı ki, müzakerede en önemli becerilerden biri soru sormaktır: karşıdaki kişinin zihnindeki algıları ve imgeleri bulmak ve durum hakkında bilgi edinmek.

Dack LaMarque, kötü bir ekonomik ortamda bile, yeni işverenine teklif edilen 85.000 dolardan daha değerli olduğunu düşünüyordu.

Bu tür konuşmaların yüz yüze yapılması gerekiyor. Bu yüzden Dack, şirketin başkanıyla yüz yüze görüşmek için Portland, Oregon'a gitti. Dack, "Konuşmaya maaştan bahsetmeden başladım," dedi. "Şirket için vizyonundan bahsettim. Bana bu vizyona nasıl uyum sağlayabileceğimi sordu."

CEO, Dack ile olan uyumu daha net bir şekilde gördükçe ve soruları yanıtladıkça, Dack'ın CEO nezdindeki değeri artmaya başladı. CEO sonunda Dack'tan maaş aralığını sorduğunda, Dack, "Ona hangi standardı düşündüğünü sordum" dedi. CEO, Dack ve eşinin yaşam tarzlarını sürdürmeleri için ihtiyaç duydukları parayı ödemeye hazır olduğunu söyledi.

Bu harika bir standarttı. Dack ona bu rakamın 120.000 dolar olduğunu söyledi. CEO da kabul etti.

Dack daha sonra, "kuruluş için önemli bir fark yaratırsa" hisse senedi almanın mümkün olup olmadığını sordu. CEO'lar bu şekilde konuşan insanları duymayı severler. Başlangıçta %3 ila %5 arasında bir hisse senedi üzerinde anlaştılar ve performans bunu gösterirse iki ila üç yıl içinde bu oranı yukarı doğru ayarladılar. Böylece Dack, daha fazla bilgi isteyerek ve bunu CEO'nun gözünde değerini artırmak için kullanarak %41'lik bir maaş artışı ve hisse senedi elde etti. Daha sonra özel sermaye şirketine geçmesine rağmen, Dack CEO ile ilişkisini sürdürdü ve şirketteki hisselerini korudu.

Brezilyalı bir avukat olan başka bir öğrenci, Amerika Birleşik Devletleri'nde bir yıllık eğitimden sonra hukuk bürosuna döndüğünde kıdemli avukatlığa terfi etmek istiyordu. Ancak Brezilya'daki ekonomik kriz nedeniyle maaşlar ve pozisyonlar dondurulmuştu. Avukat, öğle yemeğinde firmanın kıdemli ortağıyla görüştü. İlk olarak, ortağa çocukları ve firmanın geleceği hakkında sorular sordu. Avukat, "Ortak firma ve beklentileri hakkında çok şey anlattı," dedi. Ortağın her beklentisinden bahsettiğinde, avukat başını salladı ve bunu yapmaya kararlı olduğunu söyledi. Öğle yemeğinin sonunda, avukat kıdemli avukat olmuştu.

Doktor Christopher Damm, bir tıbbi ürün şirketinde pazarlama danışmanı olarak kendini konumlandırmaya çalışıyordu. Christopher, "Proje lideri beni veya yeteneklerimi tanımıyordu," dedi. "Beni bir pazarlama danışmanı yerine bir doktor olarak gördü."

Chris, proje liderine bir şeyler satmaya çalışmak yerine sorular sordu. Proje liderine hedefleri ve ihtiyaç duyulan beceriler hakkında sorular yöneltti. Proje liderinden sorunlarını, vizyonunu ve standartlarını açıklamasını istedi. Chris, "Ancak görüşmenin sonlarına doğru niteliklerimi onun yorumlarıyla eşleştirebildim" diye belirtti. Görüşme süresi dört saatten altı güne çıktı ve çok daha uzun sürme olasılığı da vardı. Artık hem doktor *hem de* pazarlama danışmanıydı.

Bunu (a) karşı tarafın ihtiyaçlarını öğrenerek, (b) onların olayları nasıl değerlendirdiğini keşfederek ve (c) kendi becerilerini karşı tarafın ihtiyaçlarına açıkça uyarlayarak yaptı.

Ücretlendirme söz konusu olduğunda, belirli bir şey istemeden önce karşı tarafın ne düşündüğünü bilmek özellikle önemlidir. Aksi takdirde, kendi kendinize karşı pazarlık yapıyor olabilirsiniz. New York'ta bir bankacı olan Paul Kavanaugh, maaş değerlendirme zamanında patronuyla konuşuyordu. Patronu, "Beklentileriniz neler?" diye sordu. Paul, bunun "ilginç" bir soru olduğunu, ancak maaş ve primin hangi standartlara göre belirlendiğini bilmeden spesifik olarak cevap veremeyeceğini söyledi. Patronu bunları anlattı.

“Bu ölçekte, kabaca, performansımın nerede olduğunu düşünüyorsunuz?” diye sordu Paul. Şaşkınlıkla, patronu “aklımdaki rakamın neredeyse iki katı bir rakam söyledi.” Patronunun soruyu yanıtladığını hissetmesini sağlamak için Paul, patronun teklifinden biraz daha fazlasını istedi. Patron daha sonra teklifinde ısrar ettiği için kendini iyi hissetti. Ben bunu manipülasyon değil, duygusal bir ödeme olarak görüyorum. Paul aşırıya kaçmaya çalışmıyordu, sadece patronun kendini daha iyi hissetmesini sağlamaya çalışıyordu. Bunun en ilginç yanı, Paul'ün toplantıya yeterince hazırlanmadığını söylemesiydi. Sorular sorarak, hedeflerini aşmasına yardımcı olan zaman ve bilgi kazanmayı başardı.

Küçük sohbetler, iş ortamlarında bile neredeyse her zaman büyük sohbetlerdir. Will Chen, çalıştığı yatırım bankasında farklı bir gruba geçmek istiyordu. Üç kez başvurdu ve her seferinde ret cevabı aldı. Bu yüzden New York'taki insan kaynakları müdürüyle bilgilendirme amaçlı bir görüşme ayarladı. Onunla kişisel bir bağ kurmak istiyordu. Görüşmede, en sevdiği yemeğin ne olduğunu sordu. Cevap Vietnam yemeğiydi. Will, en iyi

Vietnam restoranlarını, web sitelerini, tariflerini ve şeflerini biliyordu. Bir bağ kurdu. Ve transferini aldı.

RÖPORTAJLAR

İş görüşmeleri hakkında koca koca kitaplar yazılmış, bu yüzden mevcut bilgileri tekrar etmek istemiyorum. Ancak *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* bakış açısıyla bazı önerilerde bulunmak istiyorum.

Öncelikle, biri size bir soru sorduğunda, hemen ve özlü bir şekilde cevaplayın. Ya da cevaplamak için hangi bilgilere ihtiyacınız olduğunu bildirin. İnsanlar başkalarının sorularını cevaplamamasından nefret eder. Siz de etmiyor musunuz? Bu kötü bir politikacı taktiğidir: kafa karıştırmak, kaçamak cevap vermek. Verdiğiniz sinyal "Saklayacak bir şeyim var" demektir. İkincisi, bazı kültürel istisnalar dışında (çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri dışında), doğrudan göz teması iyidir. Ama dik dik bakmayın! Gülümsemek ve diğer sosyal nezaketler sosyal beceriyi gösterir. Karşıdaki kişiye odaklanın. İnsanlar sevdikleri ve güvendikleri kişilerle çalışmak isterler. Küçük şeylere ekstra anlam yüklerler. Erken gelirseniz, motive olmuş görünürsünüz. Geç kalırsanız, işe geç kalacak mısınız? İş görevlerinde geç kalacak mısınız?

İş başvurusunda bulunan bir kişiden güvenilirliğine dair bir örnek vermesini istemek, en iyi veya en kötü deneyimini sormaktan daha anlamlıdır. "En iyi" ve "en kötü" soruları genellikle tembelce sorulan sorulardır. Karakterleri ne zaman sınandı? İşveren olarak, bir başkasının nelerden oluştuğunu öğrenmek istersiniz. Başkasını desteklemek için gerçekten zor bir şey yapmak zorunda kaldıkları zaman ne oldu?

İş başvurusunda bulunan biriyseniz, şirketin çalışanlarını nasıl elde tuttuğunu, eğittiğini ve kariyerlerinde nasıl terfi ettirdiğini sormak isteyeceksiniz. Şirketin çalışma felsefesi nedir? Şirket hakkında yaptığınız araştırmadan derlediğiniz, üzerinde düşünülmüş bir dizi sorunuz olmalı. Şirket hakkında önemli bir zaman harcayarak araştırma yaptığınızda, ne kadar motive olduğunuzu gösterir. Sizi kendi kendine işe koyulan biri olarak gösterir. Elli soruya ihtiyacınız yok, sadece üç ila beş soru yeterli. Özgeçmişinizi şirketin özel ihtiyaçlarına göre hazırlamış olmalısınız. Bu nedenle, bu ihtiyaçlardan ve bunları karşılama becerilerinizden bahsetmelisiniz.

STANDARTLAR

Standartlar, bir kuruluşun kanunudur. İnsanlar, tıpkı toplumda kanunları çiğnedikleri gibi, siyaseti kullanarak bu standartların etrafından dolaşmaya çalışabilirler. Ancak standartlar her zaman vardır. Bu nedenle, her zaman bunların farkında olmak gerekir.

Kuruluşun standartları, haksızlığa uğramaya karşı büyük bir yasal ve kurumsal koruma sağlar. İlgili tüm personel kılavuzlarını okuyun. Kuruluşun belirtilen politikaları ışığında her haksızlık örneğini belgeleyin. Bunu belirtirken tarafsız olun: kendinizi sorunun merkezine koymayın.

Büyük bir danışmanlık firması tarafından işe alınan bir öğrenciye, MBA programının ikinci yılı için 35.000 dolarlık bir öğrenim ücreti geri ödemesi teklif edildi. Ancak gerçek maliyeti 51.380 dolar oldu. Firma yeniden görüşmeyi reddetti. Öğrenci biraz araştırma yaptı ve firmanın öğrenim ücreti geri ödemesini, daha ucuz bir işletme okulunun maliyetiyle sınırlandırdığını öğrendi.

Öğrenci daha sonra kendi firmasının standartlarını araştırdı: firma "ikinci yıl ücretlerini geri ödemeyi" teklif etmişti. "İkinci yıl ücretleri daha ucuz olan okula göre belirlenir" dememişti. Ayrıca, danışmanlık sektöründeki diğer firmalar da öğrenim ücreti geri ödemesini her öğrencinin seçtiği okula bağlıyordu.

Sonuç: Öğrenci fazladan 16.380 dolar aldı. Öğrenci, "Sorunu tazminat sorunu yerine adalet sorunu olarak ele almak çok yardımcı oldu" dedi. Bu, iş ortamında standartları yeniden çerçevelemenin harika bir örneğidir.

İş piyasasında standartları yeniden şekillendirmek çok önemlidir. Çoğu zaman karşı tarafı adım adım istediğiniz yere götürmeniz gerekir. Don Cordeiro, Brezilya'da büyük bir özel sermaye şirketinde iş bulmak istiyordu. Ancak bu alanda hiçbir deneyimi yoktu. Çok sayıda deneyimli aday başvuruda bulunmuştu.

Ancak Don, firmalar için asıl sorunun deneyim değil, beceriler olduğunu anladı. Deneyim, becerilerin sadece bir göstergesidir. En iyi gösterge ise elbette becerilerin kendisidir. Bu yüzden Don, işe alım ortağına firmanın hangi tür yeteneklerden yoksun olduğunu sordu. Ortak, "İnsanlarla ilgili sorunlar," dedi. "Takım oluşturma, girişimcilik yetenekleri, uyum."

Don'un ihtiyacı olan tek şey buydu. Yıllar içinde çeşitli finansal olmayan girişimcilik faaliyetlerinde geliştirdiği becerilere dikkat çekti: ekipler kurmak, girişimci bir ortamla başa çıkmak, bir organizasyondaki farklılıkların üstesinden gelmenin yollarını bulmak. Don, "Daha sonra finans veya özel sermaye konusunda hiçbir deneyimim olmadığını belirttim," dedi. "Geçmişimin sektöre olan uygunluğunu ortaya koymasına izin verdim." Don, süreç tamamlanmadan önce São Paulo'da bir yönetim danışmanlığı işine girmiş olsa da, özel sermaye şirketi onu sıfırdan önde gelen bir aday haline getirdi.

Himanshu Bahuguna, işletme okulundan mezun olduktan sonra Asya'daki bir iş için taşınma masraflarının karşılanması talebini reddetti. Ancak şirket, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yeni işe alımlar için bu tür masrafları karşılıyordu. Bahuguna, şirketin Philadelphia'dan New York'a doksan dakika uzaklıktaki bir yere taşınan yeni bir çalışana 10.000 dolar masraf sağlarken, dünyanın öbür ucuna taşınan yeni bir çalışana neden 0 dolar sağladığını sordu. Masrafları aldı. Ayrıca, insan kaynaklarıyla pazarlık yapmak yerine, kendisine daha çok değer veren kendi grubundan şirket içinde kendisi için devreye girmelerini istediğini de ekledi.

Roswell Osborne, sektör araştırması için iki saat harcadı ve Microsoft'un, kendi deneyimine sahip birine eBay'in teklif ettiğinden 25.000 dolar daha fazla maaş teklif ettiğini öğrendi. Bunu eBay'in dikkatine sunduğunda, ek olarak 10.000 dolarlık bir imza bonusu daha almayı başardı. "Bu, çabalarım için saatte 5.000 dolar demek," dedi. Ancak bir ay sonra departmanı kapatıldı. eBay'in isteği üzerine bir yıllık taahhütte bulunduğunu, diğer iş tekliflerini reddettiğini ve şirketin kendisi işe başlamadan önce yeniden yapılanmadan haberdar olması gerektiğini belirtti.

Roswell, standartlara uyması ve hazırlık yapması sayesinde 70.000 dolarlık bir kıdem tazminatı aldı. Bu ek paranın tamamını San Antonio'da kendi e-ticaret işletmesini kurmak için kullanmaya karar verdi. "Hazırlanmaya ve pratik yapmaya devam ediyorsunuz," dedi. "Ve ihtiyacınız olduğunda, orada oluyor."

İşte biraz daha karmaşık bir örnek daha. Büyük bir şirkette çalışan bir yönetici, ekonomik kriz ve kısıtlı bütçe nedeniyle terfi alamadı. Ardından yönetici, işverenin yönergelerini inceledi ve iki kademe daha yukarıda olması gerektiğini gördü. Kibarca, yönergeleri patronuna gösterdi ve daha

yüksek bir unvanın müşteriler nezdinde daha fazla güvenilirlik sağlayacağını ekledi. Standartları, üçüncü tarafları ve çıkarlarını kullanarak terfi ve maaş artışı elde etti.

Eğer patron sinirlenirse, kibarca nedenini sorun. Siz sadece şirketin kendi standartlarına uymasını istiyorsunuz. Şirket azimli çalışanlar istemiyor mu zaten?

Öğrencilerime belirsiz cevapları kabul etmemeyi öğretiyorum. Lübnanlı bir doğalgaz şirketinde danışman olan Shervin Limbert'e "takdire bağlı bir ikramiye" alacağı söylendi. Ancak Shervin'in dünyasında bu ifadenin pek bir anlamı yoktu.

Bunun üzerine Shervin, işverenine şirkete olan değerinin nasıl hesaplanacağını sordu. Herhangi bir standart var mıydı? Ardından şirkete şimdiye kadar kazandırdığı değeri sıraladı. Buna, getirdiği bir sözleşme için Kuveyt'te önemli bağlantılar ve uygun şartlar da dahildi. Sonuç olarak, 30.000 dolarlık bir bonus sözü aldı.

Standartları kullanmaya alıştıktan sonra, bunlar size sürekli olarak daha iyi işler yapmanızda yardımcı olabilir. John Moreno, Fluor Enterprises'ı Teton'un Fluor'un yüksek hızlı bilgisayar hattını kullanmasına izin vermeye ikna ederek şirketi Teton'a 12.000 dolar tasarruf sağladı.

Fluor teknoloji departmanındaki kişiler ilk başta, Georgia merkezli bir endüstriyel inşaat şirketi olan Teton'un Fluor'un yüksek hızlı bilgisayar hattını paylaşmasının güvenlik endişeleri nedeniyle mümkün olmadığını söylediler. Bunun üzerine John, Fluor'da tanıdığı başka birine ulaştı ve Fluor'un yüksek hızlı hattını başka biriyle paylaşıp paylaşmadığını sordu. Cevap evet oldu! Peki bu düzenlemede güvenlik nasıl sağlanıyordu? Diğer şirket bir yönlendirici ve güvenlik duvarı satın almıştı. John bu bilgiyi Fluor BT departmanına iletti ve aynı şeyi yapmayı teklif etti. Ayrıca Fluor ve Teton'un stratejik bir anlaşmayı yeni tamamladığını da belirtti.

John, “Fluor’un başka bir yüklenicinin bağlantıyı paylaşmasına izin vererek standardı belirlediği gerçeğiyle yüzleşince,” dedi, “Fluor BT çalışanları artık ‘Kurumsal yönetim buna izin vermez’ diyemez hale geldi.” John bu konuda çok nazikti. Ama kararlıydı. Ve hedeflerine ulaştı. O zamandan beri bölüm başkanlığına terfi etti.

"Daha Fazlasını Elde Etmek" kitabında da belirtildiği gibi, çerçevelemenin önemli bir parçası yeniden çerçevelemedir. Bir şirketin çerçevelemesini ele alıp, ona farklı bir açıdan bakmalarını istersiniz. Bu, genellikle hedeflerinize ulaşmalarını kolaylaştırır.

Judy Sher, 4 Aralık'ta, şirketin o yılki ikramiye çekleri için belirlediği son tarihten on üç gün sonra, Fidelity Investments'ta bir iş teklifini kabul etti. Yıl sonundan önce ikramiye çekini almak, Judy'ye 10.000 dolardan fazla vergi tasarrufu sağlayacaktı. İnsan kaynaklarındaki karar vericiyi aradı ve kötü ekonomiyi (ortak düşman) suçladı: Fidelity'ye katılma kararının, partnerinin iş bulmakta zorlanması nedeniyle geciktiğini söyledi. Judy daha sonra, son tarihe iki haftadan az bir süre kaldığını, *yani son tarihe çok yakın olduğunu* ekledi. Bir istisna yapamazlar mıydı (standartlar)?

Judy o yıl çeki aldı. İlk önce İnsan Kaynakları departmanındaki kişiyle insani bir bağ kurdu. Ardından, İnsan Kaynakları sorumlusuna bunu kendi seçmenlerine satabilmeleri için bir çerçeve sundu.

Adam Kane, Erickson Retirement Communities şirketinin 50 milyon dolarlık bir projeyi kabul etmesini sağlamak için yeniden çerçeveleme taktiğini kullandı. Erickson, çoğunlukla lüks emeklilik toplulukları geliştiriyor ve işletiyor; on dokuz eyalette 30.000 sakini bulunuyor. Kıdemli başkan yardımcısı olan Adam, düşük gelirli pazara girmek istiyordu. Şirket başlangıçta bu yeni pazara ilgi duymadı. Bu yüzden Adam, yeni bir bölümün başına yeni atanmış bir yöneticiyle iletişime geçti: yeni ürünler.

Adam, "Yeni bir üründen bahsederken, örneğin sağlık ürünleri kastediyorlardı," dedi. Ancak o, "düşük gelirli konutları" "yeni bir ürün" olarak yeniden tanımladı. Önemli bir şey arayan yeni ürün direktörü bu fikri destekledi ve şirket de onayladı.

Müzakere araçlarını yeterince iyi kullanabiliyorsanız, başkalarına aşılmaz gibi görünen durumlarda bile müzakere alanı bulabilirsiniz. Birkaç yıl önce eski bir öğrencim, işe alınırken geçirdiği zaman alıcı ve stresli değerlendirme sürecine benzer bir süreçten geçmeden McKinsey'de ofis değiştirmek istedi. McKinsey bunun standart bir politika olduğunu söyledi. Bunun üzerine çalışan, McKinsey'nin bir başka standardını kullandı: "Tek firma" politikası; yani, dünya çapında firmanın tamamında aynı standartlar.

Çalışan, "McKinsey tek bir firma ise, neden ofis değiştirirken resmi bir değerlendirmeden geçmek zorundalar? Her yerde aynı işe alım standartları

yok mu?" diye sordu. McKinsey direnebilirdi. Ancak akıllı firmalar, kendi standartlarını ihlal ederek en iyi çalışanlarını kaybetmeye başlayacaklarını bilirler. Çalışan transferini aldı. Bu, büyük, güçlü, dünya çapında bir firma olsalar bile, onların standartlarını kullanarak hedeflerinize ulaşabileceğinizi gösteriyor.

Josh Furchtman'ın yeni firması, onu iki kez taşımayacaklarını söyledi; birincisi yaz için ailesinin yanına, ikincisi ise çalıştığı şehre. Josh şunu merak ediyordu: Ya toplam taşıma maliyeti, firmanın tek bir taşıma için normalde aldığı maliyetten daha az olursa? Bu gerçekten bir bütçe sorunu değil miydi? Josh daha ucuz nakliyeciler buldu ve firma her iki taşımanın da masrafını karşıladı. Bu, standardı "sadece bir taşıma"dan "bütçe sınırına uyma"ya dönüştürmek anlamına geliyordu.

Anders Bjork, kendisinden daha kıdemli olmayan çalışanlarla benzer bir maaş teklif eden bir firmaya yeniden katılmıştı. Yeni yöneticisine, kendisinden daha kıdemli olmayanlardan daha fazla deneyime ve sorumluluğa sahip olup olmadığını sordu. "Evet," cevabını aldı. "Öyleyse aynı maaşı almalı mıyım?" diye sordu. Sonuç: %15 maaş artışı. Şimdi New York'ta özel sermaye yöneticisi olan Anders, çerçeveleme, standartlar ve soru sorma yöntemlerini kullandı. Üslup da önemli; bu bir ilişki durumuydı. Soru sorarken çok saygılı davrandı.

Uzun uzun anlatabilirim. Veritabanımızda yüzlerce örnek bulabilirsiniz. Bunlar sizin için de işe yarayacaktır. Bir tane daha deneyelim. Allan Castro'ya, kötü ekonomi nedeniyle işe başlama bonusunun kesileceği söylendi. Allan, şirketin "rekabetçi ücretler ödediğini" belirten bir broşür aldı. Allan, bu broşürü ve sektör standartlarını da yanına alarak insan kaynakları müdürüyle bir toplantıya gitti; bu standartlar, kötü ekonomi koşullarında bile kendisine sunulan ücretin düşük olduğunu gösteriyordu. Sonuç olarak 5.000 dolar daha fazla bonus aldı.

Standartları kullanırken emsal örnekleri sormak önemlidir. "Bunu daha önce hiç yaptınız mı?" ve "Daha önce hiç istisna yaptınız mı?" soruları günlük konuşma dilinizin bir parçası olmalıdır.

DEĞERİ FARKLI TİCARET ÜRÜNLERİ

Maddi olmayan varlıklar kavramını ele aldık. İşte, size çok fazla maliyeti olmayan ancak karşı tarafın değer verdiği şeyleri takas ederek iş hedeflerinize nasıl ulaşabileceğiniz.

Christopher Kelly, yeni işe aldığı kişiye ancak eski firmasının verdiği maaşı ödeyebiliyordu. Bu durum aday için kabul edilemezdi. Chris, "Uzun vadeli hedeflerini anlamak için çok çabaladım," dedi. "Mevcut işinde mutsuz olmasının nedenlerini öğrenmek istedim."

Chris, adayın ileride MBA yapmak istediğini öğrendi. Şirketin bunun masrafını karşılayabileceğini söyledi. Chris, adayın başka nelerle ilgilendiğini sordu. Hava durumu hizmetleri şirketinin başında bulunan Chris, "İş unvanına 'yönetici' kelimesini eklemenin kendisi için çok değerli olacağını belirtti," dedi. "Bizim için sorun değil." Aday, teklif edilen maaşla işi kabul etti.

Uygulamayı görünce basit gibi geliyor. Ama aslında süreci sistematik ve hassas bir şekilde takip etmeniz gerekiyor.

New York'ta büyük bir finansal hizmetler şirketinde yönetici olan Vikas Bansal, doğrudan kendisine bağlı çalışanlarından birini daha çok çalışmaya teşvik etmeye çalışıyordu. Tehditler genellikle motivasyonu düşürür. Vikas, zorlu ekonomik ortamda maaşlardaki düşüşler ve işten çıkarmalar nedeniyle çalışan moralinin zaten düşük olduğunu fark etti. Bu yüzden, çalışan John'dan endişelerini ve gelecekteki kariyer umutlarını açıklamasını istedi. Vikas, "Sabırla dinledim," dedi. "İhtiyaçlarını anlamaya çalıştım. Sonra doğru anladığımdan emin olmak için özetledim."

Vikas, John'un karısının o yaz bir çocuk beklediğini öğrendi. Çalışma programında esneklik çok takdir edilecekti. Bu yüzden Vikas, John'dan istediği en önemli beş iş önceliğini sıraladı. Karşılığında, John'a yaz boyunca evden çalışma da dahil olmak üzere çalışma konusunda esneklik teklif etti. Vikas, "Çok heyecanlandı," dedi. John toplantıdan büyük bir enerjiyle ayrıldı ve iş performansı büyük ölçüde iyileşti. Vikas, bu iyileşmenin bugüne kadar devam ettiğini de ekledi.

Çalışanları çekmek ve elde tutmak için yaratıcı seçenekler, her iki tarafın hayal gücüyle sınırlıdır. Chris Kelly'ye benzer şekilde, John Moreno da şirketin eski işinden daha fazla maaş ödeyemeyeceği bir çalışanı işe almaya çalışıyordu. Birkaç sayfa önce bahsettiğimiz Teton Endüstriyel İnşaat Müdürü John, adayın karısı ve üç çocuğuyla küçük bir dairede yaşadığını biliyordu. "Karısı kendilerine ait bir ev istiyordu," dedi John. Bir arsaları vardı ama evi karşılayacak paraları yoktu. "Temeli kurmayı teklif ettik," dedi John. Sonuç? Aday işi kabul etti.

İster aday, ister çalışan, ister yönetici olun, şirkete fazla maliyet getirmeyen maddi olmayan avantajların bir listesini isteyin. Bunlar arasında spor salonu üyeliklerinde veya seyahatlerde indirimler, taşınma masrafları, şirketin kredi notunu kullanarak daha düşük faizli krediler, esnek çalışma saatleri yer alabilir. Bunların hepsi, ücret ve diğer müzakere koşullarındaki boşlukları kapatmanın iyi yollarıdır.

Aravind Immaneni'nin başka bir personele ihtiyacı vardı. Şirketindeki uyumluluk direktörünün ise kullanılmayan bir personel kadrosu vardı. Ancak Aravind'in söylediğine göre, uyumluluk direktörü yeniydi ve bu kadroyu bırakmak istemiyordu. Aravind, rolleri tersine çevirdikten sonra, "Kadroyu bırakmanın şirketteki statüsünü düşüreceğini düşündü" diye fark etti.

Aravind, takas edilebilecek olası unsurları gözden geçirdi. Bunlar arasında bir idari asistanın paylaşılması ve yeni uyumluluk direktörüne köşe ofis verilmesi yer alıyordu. Aravind ayrıca uyumluluk direktörünün denetim yapmaktan nefret ettiğini de keşfetti. Aravind, direktörle direktörün ofisinde (böylece kendini daha önemli hissetti) görüştü ve çeşitli soyut unsurları gözden geçirdi. Direktör, denetim konusunda yardım almayı tercih etti. Aravind denetimi yaptı ve direktör personel pozisyonunu ona devretti. Aravind, "Rollerin değişmesi müzakereyi kolaylaştırdı," dedi.

Büyük bir finansal hizmetler firmasının kıdemli başkan yardımcısı olan Aravind, müdürden daha kıdemliydi. Dolayısıyla Aravind, müdürün üstünden atlayıp onu pozisyonu devretmeye zorlayabilirdi. Ancak Aravind, eşit olmayan değerlere sahip şeyleri takas etmenin ilişkiyi koruduğunu fark etti. Aravind, "Olaylara onun bakış açısından bakmak, müzakereyi daha iyi bir şekilde yürütmemi sağladı," dedi.

Böyle bir takas yapmak için yapıcı olmak gerekir. Tom Greer, Brian adındaki bir çalışanı bir müşteriden alıp başka bir müşterinin ekibine

transfer etmek istedi. Brian'ın ikinci ekibin kullanabileceği özel becerileri vardı. Brian'ın meslektaşı, personelinin haksız yere alındığından şikayet etti.

Büyük bir muhasebe firmasında medya ve eğlence ortağı olan Tom, aynı şekilde karşılık vermedi. Tom, "Brian'ın yerine daha deneyimli bir kıdemli ortağı görevlendirmeyi teklif ettim," dedi. Bu, herkesin hedefine ulaşmasını sağladı.

İş hayatı, bu tür milyonlarca günlük müzakereyle doludur. Başarılı bir şekilde yönetilmezlerse, işi bir eziyete dönüştürürler. Burada özetlenen araçlar, bu eziyete karşı panzehir niteliğindedir.

Susan Pirollo, patronunun kendisine yönetici MBA programına katılma izni verilmesinden dolayı duyduğu "özel muameleden" rahatsız olduğunu söyledi. Şirket bu programa katılmayı taahhüt etmiş olsa da, patronu onun okula gitmek için aldığı izni "aşırı" bulmuştu. Ancak Susan, bunun haklı olmakla ilgili olmadığını fark etti. Patronunun gerçekte ne hissettiğini düşündü: aşırı çalışmaktan duyduğu rahatsızlığı.

Bu yüzden Susan, karşılık vermek yerine, patronuna daha fazla yardımcı olabileceğini öne sürdü. Hangi görevlerini üstlenebileceğini sordu. Bunu yapmak için kişisel zamanını kullanmayı teklif etti. Sakin ve nazik kalarak, patronunun kızgınlığını azalttı. Philadelphia yakınlarındaki bir ilaç firmasında kıdemli yönetici olan Susan, "Herhangi bir müzakerede *durup* , kendinizi onların yerine koymak ve dünyayı onların bakış açısından düşünmek çok önemli," diyor.

ÜÇÜNCÜ TARAFLAR

Üçüncü taraflarla ittifak kurmak, özellikle iş hayatında önemlidir. Kuruluşlar, sayıların gücüne saygı duyarlar, çünkü sayılarla şekillenirler. Bir kuruluş, üyelerinin oluşturduğu bir ittifakı temsil eder. Ayrıca, yeterli (a) otoriteniz, (b) kendi başınıza ikna kabiliyetiniz, (c) güvenilirliğiniz, (d) karar vericiyle bağlantınız veya (e) durumdan duygusal mesafeniz yoksa üçüncü taraflar yardımcı olur. Esasen, bu, koalisyon kurma becerisidir.

Eric Lammers, Reliance Resources'ın Finans Direktörü ile bir anlaşma teklifi sunmak için görüşmek istiyordu. Daha önce Finans Direktörü ile hiç konuşmamıştı. Ve Finans Direktörü genellikle tanımadığı kişilerle görüşmezdi. Ona aniden bir mektup göndermek faydasız görünüyordu.

Ancak Eric, şirketin saymanını tanıyordu ve sayman da finans müdürünü tanıyordu. Eric, motivasyonunu göstermek ve daha güçlü bir argüman sunmak için saymanla şahsen görüştü. Eric ayrıca, saymanın teklifi tek bir cümleyle özetleyebileceği bir çerçeve de oluşturdu: şirketin büyük bir ihtiyacı olan "likidite seçenekleri". Bu o kadar ikna ediciydi ki, finans müdürü Eric'i, saymanı ve şirketin finans başkan yardımcısını toplantıya davet etti.

Ram Vittal, kendisi için bilgi toplamak üzere üçüncü şahıslardan yararlandı. Ram, bir bankacılık firmasına katıldığında yeşil kartını almayı bekliyordu; bu, ABD vize politikasında bir değişiklik olması durumunda riskini azaltacaktı. Ancak insan kaynakları müdürü ona şirketin "standart politikasının" bir yıllık deneme süresi olduğunu söyledi. Ram, "Çok inatçıydılar," dedi. Bu yüzden Ram, şirkette kendisine en çok sempati duyacak kişiye gitti.

Kendisini işe alan grubun başkan yardımcısına sordu. Başkan yardımcısı, yeşil kart işlemlerinin işe alım tarihi itibariyle başlatıldığı başka vakaları biliyordu. Başkan yardımcısı süreci hemen başlattı. Daha sonra Goldman Sachs'a katılan ve şu anda başkan yardımcısı olan Ram, "Eskiden bu müzakere başarı öykülerinin peri masalı gibi sonlandığını düşünürdüm," dedi. "Ancak bu araçları bilinçli bir şekilde kullanıp süreci iyice düşünürseniz, aslında pratik olduklarını gördüm." En önemlisi, dedi, tüm tarafların süreçten bir şeyler elde etmesini sağlamak.

Bu nedenle, Ram'in vize davasında sahip olmadığı ilk seçenek, onları atlamak yerine, ilişkiyi geliştirmek için karşı tarafa bir şeyler vermektir. Teklifinizi onların kafasındaki resimlere göre şekillendirmek bunu yapmanın bir yoludur. Elisa Eiger, Alabama'daki yayıncılık şirketinde iç danışman olmak istiyordu, ancak İK'nın politikası yeni pozisyonlar oluşturmamaktı.

Elisa, İnsan Kaynakları müdürüyle görüştü ve şirketin hala hangi becerilere ihtiyaç duyduğunu sordu. Müdür becerileri sıralarken Elisa "sessiz kalmak için büyük çaba sarf etti". Ardından, duyduklarına dayanarak ortak ilgi alanlarını özetledi ve bu ihtiyaçları karşılayacak bir pozisyonun nasıl şekillendirilebileceğini açıkladı. Elisa, pozisyonu müdürün yorumlarına göre uyarlamıştı. Elisa, "Müdür bana iş teklifimi yazmamda yardımcı olmayı teklif etti ve işi almamın yolunu açtı," dedi.

Gana'dan öğrencilerimden Ofotsu Tetteh Kujorjie, şirketin CEO'suyla iş teklifinin şartlarını görüşmek istedi. CEO'nun zamanı yoktu: işi kabul et ya da reddet, denildi Ofotsu'ya. Bunun üzerine Ofotsu, daha önce tanıştığı CEO'nun yönetici asistanını aradı ve CEO'nun yapılması gereken herhangi bir proje olup olmadığını sordu. Projeler vardı.

Ofotsu, şirkete katılmak istediğini ancak şartlarla ilgili bazı soruları olduğunu belirterek CEO'ya bir mektup yazdı. Ofotsu, Noel tatili için Gana'ya döndüğünde şahsen görüşme karşılığında, CEO'nun bazı projelerinde çalışmayı teklif etti ve bu projelerin isimlerini de kendisi belirtti. Bu durum, CEO'nun gecikmenin sorun olmadığını söylemek için telefon etmesine yol açtı. Ofotsu, CEO için projeler yaptıktan sonra okula geri döndü ve Georgetown'da hukuk alanında yüksek lisans derecesi aldı. Ofotsu, "Kapı açık; şehre geldiğinde hala arıyor," dedi. Ayrıca aracıları ve üçüncü şahısları kullanmış ve CEO'ya karşı da çok dürüst davranmıştı.

ARTMA YÖNTEMİYLE

Bu bölümdeki ve bu kitaptaki müzakerelerin çoğu aşamalıdır: her şeyi birden istemek değil. Bu, insanların öğrenmesi en zor şeylerden biridir. Diğer taraflar genellikle büyük bir değişikliği riske atmak istemezler. Her müzakerede, süreci adımlara bölmenin yollarını düşünün. Bu mutlaka daha uzun sürmez, çünkü alternatif genellikle hiç anlaşma olmamasıdır.

Camilla Cho, Warner Home Video'da bir yaz stajı yaptı ve mezun olduktan sonra tam zamanlı bir iş teklifi aldı. Bu arada, Warner'ın medya ve eğlence bölümünde finans/strateji alanında kariyer yapmayı tercih edeceğini fark etti. Ancak patronu Jeff'in onayı olmadan şirket içinde yer değiştiremeyeceğini biliyordu.

Ancak, Jeff'e taşınma konusunda soru sormak bile onu nankör gibi gösterebilirdi. Jeff, yüzlerce başvuru arasından ona harika bir fırsat sunmuştu. Bu durum ilişkilerine ve kariyerine zarar verebilirdi.

Camilla, “Kendimi Jeff’in yerine koyduktan sonra, acil transfer hedefimin gerçekçi olmadığını fark ettim. Bu yüzden bunun yerine küçük adımlara odaklandım: önce bağlantılar kurmaya ve farklı şirketlerle deneyim kazanmaya başladım.” dedi.

Camilla, uzun vadeli bir ilgi alanı olduğu için zamanının bir kısmını finans ve strateji işleriyle uğraşarak geçirebilir mi diye Jeff'e sordu. Jeff, Camilla mevcut işini yaptığı sürece uzun vadeli ilgi alanlarıyla ilgili bir sorunu olmadığını söyledi. Kilit alanlarda ek beceriler edinmenin şirket için her zaman faydalı olduğunu belirtti.

Elektronik haber internet şirketi Outside.in'in başkan yardımcısı olan Camilla, "Her zaman istediğinizi hemen elde edemezsiniz," diyor. "Ancak sonunda oraya ulaşmanızı sağlayacak bir yol haritası çizebilmelisiniz." Camilla hedeflerine yaklaştı ve patronunun mevcut ihtiyaçlarını karşıladı. Başarı büyük ölçüde sorunu nasıl ele aldığınıza bağlıdır.

Aşamalı ilerlemek, aynı zamanda tüm sorunu kendiniz üstlenmek yerine, durumlar hakkında başkalarına sorular sormak anlamına da gelir. Sarah Lewis, Pennsylvania Üniversitesi Hukuk Fakültesi öğrencisiyken, New York'un önde gelen bir hukuk firmasında haftada yirmi saat çalışmak üzere

işe alındı. Ancak firmanın iki ortağı tarafından kendisine bundan çok daha fazla iş verildi.

Sarah, bunu kendi sorunu değilmiş gibi göstermeye akıllıca karar verdi. Her iki ortağıyla da iletişime geçti ve onlara her birinden aldığı işin miktarı ve türüyle ilgili ayrıntıları verdi. Haftada sadece yirmi saat çalışabileceği için ne yapması gerektiğine karar vermelerini istedi.

"Ortaklar kendi aralarında konuştular ve zamanımı yeniden dağıttılar," diyor şu anda New York'ta bir şirket avukatı olan Sarah. Müzakereye çok az kontrol ve güçle başladı. Ancak ilk küçük adımda sorunu dile getirerek işi ve hayatı üzerindeki kontrolü yeniden kazanmayı başardı. Çok bunaldığını söylemedi. Bunun bir sorun olduğunu da söylemedi. Sadece konuyu nesnel bir şekilde sundu.

SONLANDIRMA

İşten çıkarılmanız da bir pazarlık fırsatıdır. Birçok insan öfkelenir veya duygusal tepkiler verir ve net düşünemez. Genellikle panik yaparlar veya tehdit ederler. Ancak çoğu bölgede, genellikle mücadele edecek kaynaklara sahip olan işverenin tarafı tutulur. Sakin bir şekilde pazarlık ederseniz, işverenler genellikle size daha fazlasını vermeye isteklidir. Onlara fazla maliyeti olmayan birçok şeyi size verebilirler.

Öncelikle istifa edip edemeyeceğinizi sorun. Gerçek ve iyi hazırlanmış bir neden bulun. İkinci olarak, daha sonra referans istendiğinde yorumlarını sınırlayan bir gizlilik sözleşmesi isteyin. Örneğin: “23 Mart'ta iş nedenleriyle istifa etti. Gizlilik politikamız, diğer bilgileri ifşa etmemizi engelliyor.” Bunu yapmazsanız, eski işvereniniz potansiyel bir işverene sizin “yeniden işe alınmaya uygun olmadığınızı” söyleyebilir.

Üçüncüsü, bazı firmalar belirli bir süre için ücretsiz danışman olarak çalışmanıza izin verebilir. Diğerleri ise ofisinizi kullanmanıza, telefon hattınızı korumanıza veya telefon hattınızın yönlendirilmesine bile izin verebilir. Şirketlerin işten çıkarma sonrası destek hizmetlerinden yararlanmayı isteyin; bazı firmalar size yardımcı olması için bir işe alım uzmanına ödeme yapacaktır. Diğerleri ise size referans mektubu verecektir. Genellikle genişletilmiş sağlık sigortası mevcuttur. Bazen dizüstü bilgisayarınızı veya diğer ekipmanlarınızı ücretsiz veya ucuza temin edebilirsiniz.

Çoğu firma ve sektörde standart kıdem tazminatı paketleri bulunur: örneğin, her hizmet yılı için bir haftalık maaş. Bazen daha fazlası da verilir; örneğin, kendi hatanız olmaksızın departmanınızın kapatılması gibi durumlarda. Fikir edinmek için çalışan el kitabını okuyun. İnternette araştırma yapın. Paket açıkça önemli değilse hemen hiçbir şey imzalamayın. Düşüncelerinizi toplamak için bir veya iki güne ihtiyacınız olduğunu söyleyin. Sizi haklı bir sebeple işten çıkarmaya çalışırlarsa, gerekçeyi ayrıntılı olarak isteyin ve şiddetle itiraz edin. Genellikle yüksek bir ispat eşiği gereklidir. Ve daha önce de belirtildiği gibi, iyi işlerinizi belgelediyseniz, işveren haklı bir sebep göstermekte zorlanacaktır.

Eğer özel bir kategoriye giriyorsanız, bunu belirtin. Avukata ihtiyacınız olmasa bile daha fazlasını elde edebilirsiniz: kırk yaş üstü kadınlar, ırk veya cinsiyet açısından koruma altında olanlar vb. Kavgacı olmayın; sadece konuyu açın ve ne sağlayabileceklerini sorun, dava açmama anlaşması imzalayacağınızı söyleyin. Tekrar ediyorum, sakin ama kararlı olun: daha fazlasını elde edeceksiniz.

Şirket cömert ve anlayışlı değilse, işten çıkarılan çalışanlara her zaman bir iş hukuku avukatına danışmalarını tavsiye ederim. Bundan sonra bile, iyi ilişkileri korumak için yine de müzakereyi kendiniz yapmaya çalışmalısınız. Ancak özellikle müzakereler zorluysa, sahip olduğunuz belirli hakları dile getirmek isteyebilirsiniz. Şirket içinde (veya dışında) yönetimi tanıyan ve sizin için iyi bir referans verebilecek üçüncü şahıslar arayın. Bu, işverenin cömertliğinde önemli bir fark yaratabilir. Sadece en duyarsız işverenler karmaşık bir sürece katlanmaya cesaret eder.

Son olarak, ne kadar aşırı davranırlarsa o kadar mutlu olmalısınız. Yasa dışı veya uygunsuz bir şey yaparlarsa, daha fazla para alabilirsiniz. Not alın ve bu konuda üçüncü bir kişiye danışın. Sakin olun; dünyanın sonu değil. Sonunda daha fazlasını alacaksınız.

Bu tavsiyelerin hepsi işverenler için de geçerlidir. Çalışanlarınıza, işten çıkarırken bile, ne kadar saygılı ve adil davranırsanız, onların misilleme yapma ve size gereğinden fazla sıkıntı verme olasılığı o kadar azalır.

ONLARIN DUYARLILIKLARI

Potansiyel işverenin gönderdiği sinyallere odaklanmak önemlidir. Örneğin, bir şirket Laura Beech'i New York'ta bir mülakat için planlamıştı, aynı zamanda da bir okul sunumu yapması gerekiyordu. Laura, kötü bir not almak yerine sorunu işverene iletti. İlk planlama görevlisi ona yardımcı olmayı reddetti. Ancak şirketteki mülakat sorumlusu Laura'nın yardımını kabul etti.

İlk kişi esasen firmanın kendi çıkarları için Laura'yı akademik olarak zedelemeyi ve verdiği sözleri tutmamaya zorlamayı uygun gördüğünü söylüyordu. Açıkçası, bu tüm şirketin görüşü değildi, ancak bu tür bir firmada iş kabul etmeden önce sorular sormanız gerekir. Laura şu anda New York'ta bir kredi kartı şirketinde yönetici olarak çalışıyor.

Şirkette çok kıdemli olmasanız bile, fazla gücünüz veya etkiniz olmasa bile, bu araçları kariyerinizi geliştirmek için kullanabilirsiniz. Eric Delbridge, şirketindeki bazı kıdemli kişilerle bir toplantıdaydı. Kendi fikrini belirtmek yerine, gerçeklere ve standartlara işaret etti ve diğerlerinin bunlar hakkında ne düşündüğünü sordu. Çelişkileri görmeye ve onun özel görüşünü desteklemeye başladılar. Şimdi Chicago'da bir hedge fon analisti olan Eric, "Odada en kıdemli olmayan kişi olsanız bile," diyor, "iyi müzakere becerileri, hedeflerinize neredeyse görünmez bir şekilde ulaşmanıza yardımcı olabilir."

Öğrencilerim, hatalarından ders çıkarmak ve sonunda hedeflerine ulaşmak için bu araçları kullanıyorlar. NYU'da dersimi alan Dr. Stephan Petranker, bir hastanede anesteziyoloji direktörlüğü pozisyonuna başvurdu. Hastanenin CEO'suyla, CEO'nun hedefleri hakkında fazla araştırma yapmadan görüştü.

Stephan, hasta bakımını iyileştireceğini ve mükemmelliğe odaklanacağını söylemişti. Ancak CEO'nun daha çok maliyet düşürme ve lojistikle ilgilendiği ortaya çıktı. Stephan, "Ortak noktamızın hasta bakımında mükemmellik olduğunu düşünmüştüm," dedi. "CEO ise personeli azaltacak mali kararlar almak istiyordu." Bu yüzden işi alamadı.

Bir sonraki iş görüşmesinde, arama komitesinin on üyesi onu arka arkaya otuzar dakika süreyle mülakat yaptı. Stephan, "Her mülakatçıya bir sonraki mülakatçıdan ne bekleyebileceğimi sordum," dedi. "Bilinçli olarak kendimi mülakatçının yerine koymaya ve onları iş için doğru kişi olduğuma ikna edecek şeyin ne olduğunu belirlemeye çalıştım. Her birine kendimi diğer nitelikli adaylardan nasıl ayırabileceğimi sordum ve onlar da bana söylediler." Ve işi aldı.

Bu süreçleri kullanırsanız, iş bulma, işinizi koruma, işte daha iyi performans gösterme veya daha iyi çalışanlar bulma şansınızı artırırsınız. En güzel yanı ise, yapmanın zor olmamasıdır. Ve size daha iyi bir iş yeri oluşturmak için ihtiyacınız olan en önemli şeyi sağlayacaktır: *daha fazla verim ve güvenilirlik elde etmek* için yapılandırılmış bir süreç.

10.

Pazarda Daha Fazlasını Elde Etmek

MBA öğrencilerimden biri Bloomingdale's'e ayakkabı almaya gitti. Ayakkabı reyonunda yan yana iki çift ayakkabı vardı. İkisi de birbirine çok benziyordu. Birinin fiyatı yaklaşık 130 dolardı, diğerinin ise yaklaşık 250 dolardı. Daha pahalı olanın çok daha kaliteli olduğu açıktı.

Öğrenci ayakkabı reyonundaki satış görevlisine, "Bu iki ayakkabı birbirine çok benziyor, ancak daha pahalı olanı çok daha kaliteli," dedi. Satış görevlisi, "Haklısınız," diye yanıtladı.

“Bahse girerim bu daha pahalı ayakkabılardan o kadar çok satmıyorsunuzdur. Çoğu insan muhtemelen daha ucuz olanları alıyor,” dedi öğrenci. “Bunda da haklısınız,” diye yanıtladı satıcı.

Öğrenci, daha pahalı olan ayakkabıların satışlarının düşük olması ve daha hızlı satılan bir ürün için kullanılabilecek alanı işgal etmesi nedeniyle, yakında satıştan kaldırılıp kaldırılmayacağını sordu. Satıcı, durumun nereye varacağını anladı. "Ürünlerimize neredeyse hiç indirim yapmıyoruz," dedi.

Öğrenci "neredeyse hiç" kelimelerini duydu ve bunun bazen ürünlerin indirimli *satıldığı* anlamına geldiğini anladı. "Daha pahalı ayakkabıları alamam," dedi öğrenci. "Ama acaba size kâr bırakacak ve satmanıza yardımcı olacak bir fiyata alabilir miyim diye merak ediyordum." "Satmanıza yardımcı olmak" ifadesi, öğrencinin satıcının bakış açısını anladığının bir işaretiydi.

Öğrenci daha sonra, büyük mağazalardaki ürünlerde genellikle %100 kar marjı olduğunu anladığını söyledi (araştırmasını yapmıştı). Yaklaşık 150 dolar ödeyebileceğini merak etti. Sonunda ayakkabıları 160 dolara aldı: 90 dolarlık, yani %36'lık bir indirim.

Telefon şirketinden milyar dolarlık anlaşmalara kadar, dünyanın dört bir yanındaki insanlar alım satım işlemlerinde zorluk yaşamaya devam ediyor. Görünüşe göre dünya daha da zorlaşıyor: Daha fazla sıkı pazarlıkçı, gizli karar verici, tutulmayan sözler ve esnek olmayan politikalar ortaya çıkıyor.

"Daha Fazlasını Elde Etme" stratejileri ve araçlarını kullanarak, binlerce insan piyasada olağanüstü sonuçlar elde etti: normalde asla indirim yapmayan mağazalarda indirimler; milyonlarca ücretsiz cep telefonu dakikası; imkansız gibi görünen şartlarda bir ürün, hizmet veya şirket alım satımı. Bu bölümün amacı, imkansız gibi görüneni sizin için de mümkün kılmaktır.

Öğrencilere ders dışı ilk ödev olarak bir indirim bulmalarını söylüyorum. İndirimin bir dilim pizzada mı yoksa bir Tiffany kolyesinde mi olduğu önemli değil; öğrencilerimin *daha fazlasını elde etmeye* çalışmasını istiyorum. Doğru yaklaşımla, en şık yerlerde bile her türlü şeyin pazarlık konusu olduğunu görüyorlar. Çoğu durumda, ihtiyacınız olan tek şey minimum düzeyde hazırlık ve sorma cesareti.

İnsanlar bunu ilk duyduklarında en sık sordukları soru, "Bu manipülatif değil mi?" oluyor. İşte siz, insanların zor kazandıkları paralarını alıyorsunuz. Daha önce " *Daha Fazlasını Elde Etmek"* te de belirttiğim gibi, cevabım "mutlaka değil". Bir mağazadan indirim alırsanız, kim daha çok fayda görür? Mağazayı daha çok seversiniz ve muhtemelen geri dönersiniz, bu da mağazaya daha fazla iş getirir. Satış görevlisine iyi davrandığınız için indirim alırsanız, birçok müşterinin kaba davrandığını gören satış görevlisi büyük bir psikolojik rahatlama yaşayabilir. Bu da onları daha motive edebilir.

Yukarıdaki Bloomingdale's örneğinde kim daha çok fayda sağladı? Bu net değil, değil mi? Değeri eşit olmayan ürünler alınıp satıldı. Bloomingdale's kar elde etti ve yatırımını geri kazandı. Daha hızlı satılan ürünler için rafların boşalmasına yardımcı oldu. Manipülasyon aslında

başkalarına zarar veren şeydir. Hedeflerinize ulaşmak için başkalarına zarar vermeniz gerekmez.

Piyasada pazarlık yapma konusunda verilen tavsiyelerin çoğu, herkese uyan tek tip tavsiyelerdir. Ev satmak, araba almak, şirket satmak gibi. Ancak artık biliyorsunuz ki, pazarlık çok durumsal bir süreçtir; her durumdaki insanlara ve sürece bağlıdır. Piyasada bazı araçlar diğerlerinden daha fazla kullanılsa da, yine de belirli duruma, ilgili kişilere ve hedeflerinize odaklanmanız gerekir.

Dolayısıyla, araba alıp satmanın, muhasebe hizmeti satın almanın veya uçak bileti almanın tek bir yolu, hatta on yolu bile yoktur. Duruma ilişkin hedeflerinize, karşıdaki kişinin kim olduğuna ve seçtiğiniz sürece bağlı olarak milyonlarca yol vardır.

STANDARTLAR VE ÇERÇEVELEME

Öncelikle standartlardan başlayalım. Bu, alım satım işlemlerinde en sık kullanılan araçtır. Bunun nedeni, piyasadaki müzakerelerin büyük bir kısmının (hepsi olmasa da) geleneksel olarak fiyatlar ve politikalar üzerine kurulu olmasıdır. Standartlar ihtiyacınız olan tek şey değil. Ancak başarılı olmak için bu aracı iyi bilmeniz gerekir. Bu, durumu karşıdaki kişi için kabul edilebilir bir standarda uyacak şekilde çerçeveleyebilmeyi de içerir.

Öncelikle kolay tüketici sorunlarına değineceğiz. Çoğu insan indirim istemeyi bilir ve bazen de alırlar. Ancak burada ele aldığımız durumlar bunlar değil. Karşı tarafın defalarca hayır dediği durumlarda bile başarılı olan insanları size göstermek istiyorum. Öğrencilerim hayal kırıklığına uğramaz veya soğukkanlılıklarını kaybetmezler. Sadece hedeflerine ulaşana kadar *"Daha Fazlasını Elde Etme* " müzakere araçlarını kullanmaya devam ederler.

Kenneth Reyes, fatura adresini değiştirmek için Verizon Wireless'ı birçok kez aradı. Adres değiştirilmedi, faturaları yanlış adrese gönderildi ve gecikme ücreti kesildi. Sinirlenmek yerine, müşteri hizmetleri temsilcisi Nicole'ü telefona bağladı.

Los Angeles'taki bir yetenek ajansında asistan olarak çalışan Kenneth, "Verizon'ın müşteri hizmetleri standartları yüksek mi?" diye sordu. Nicole, "Elbette," diye yanıtladı. Kenneth, "Bir müşterinin adresini güncellemek için dört kez aramak Verizon'ın standartlarına uygun mu?" diye sordu. Nicole, "Hayır," diye yanıtladı. Nicole, adresi hemen orada düzeltti ve gecikme ücretlerini kaldırdı. Kenneth, "Uzun zamandır müşteriyim," dedi. "Tüm bu zahmetim için bir şey alabilir miyim?" Sorarak, 120 dolar değerinde iki aylık ücretsiz cep telefonu hizmeti kazandı. Bu, hızla birikiyor.

Standartlar bölümünde de belirttiğim gibi, bu müzakerenin en önemli noktalarından biri, *asla* kendinizi sorunun merkezine koymamanızdır. Karşı tarafın kaba olması, sizin de kaba olmanız gerektiği anlamına gelmez. Ayrıca, sorun Nicole'ün suçu değildi. Neden onu suçluyorsunuz? Ve Ken'in sorular sorarak görüşlerini güçlendirdiğini de unutmayın.

Yani, "Sorun değil, Ken bir keresinde 120 dolar almıştı" diyorsunuz. Ama bunu günde bir kez veya haftada bir kez yapmayı deneyin.

Müzakerede standartlar uygulamak, standartlara istisnalar talep etmek anlamına da gelir. Mark Perry'nin on üç ay sonra, garantisi bittikten bir ay sonra bozulan bir Treo 750 telefonu vardı. Mağazadaki satış görevlisine AT&T'nin garanti konusunda hiç istisna yapıp yapmadığını sordu. Görevli onu kenara çekti ve fısıldayarak "Evet" dedi. Şimdi Singapur'da emtia ticareti yapan Mark, telefonun yeni bir versiyonunu yarı fiyatına aldı. Tasarruf: 100 dolar.

Satış elemanı neden Mark'ı kenara çekti? Tüm dünyanın bilmesini istemiyordu. Bu nedenle, bir istisna istediğinizde, bunu kalabalık bir grubun önünde yapmayın. Bu, karşı taraf için maliyeti artırır ve evet demelerini zorlaştırır. (Bu, onların standartlarını *karşılamalarını* istiyorsanız yapacağınızın tam tersidir. Böyle bir durumda, haksızlıklarını ve tutarsızlıklarını ortaya çıkarmak için mümkün olduğunca çok insanın etrafta olmasını istersiniz.) Standartların büyük bir kısmı çerçeveleme ile ilgilidir: karşıdaki kişiye, içinde bir standardın yer aldığı bir soru sormak. Andrew Dougherty yeni bir yatak odası takımında daha büyük bir indirim istiyordu. Restoration Hardware %15 indirim sunuyordu. Mağaza müdürü Pam'e komisyonla çalışıp çalışmadığını sordu. Çalışmıyordu. Ardından, sattığı herhangi bir şey için herhangi bir bonus alıp almadığını sordu. Evet, "olağanüstü satışlar" için alıyordu. Pahalı bir yatak odası takımı olağanüstü bir satış mıdır? diye sordu. Sonuç: %40 indirim. Şimdi New York'ta banka müdürü olan Andrew'un tasarrufu: 1800 dolar.

Charles Chen, T-Mobile ile telefon planını yeniliyordu. Aile planında beş kullanıcı vardı. Kendisine T-Mobile'ın aile yenilemelerinde üç ücretsiz telefonla sınırlama getirdiği söylendi. Charles, T-Mobile'ın standartlarını araştırdı. Her *yeni* müşterinin bir ücretsiz telefon aldığını öğrendi.

Bu yüzden satış temsilcisine sordu: "T-Mobile yeni müşterilere mevcut müşterilerden daha mı iyi davranıyor? Biz, mevcut müşteriler olarak, T-Mobile'a çok daha fazla para harcamadık mı?" Elbette T-Mobile'ın amacı mevcut müşterilere yeni müşterilerden daha kötü davranmak değildi. Böylece Tayvan'da sınır ötesi bir danışmanlık firmasında çalışan Charles, sözleşmesine bir yıl daha eklemesi karşılığında beş ücretsiz telefon aldı.

Bu büyük bir sorun: şirketler genellikle yeni müşterilere mevcut müşterilere göre daha iyi şartlar sunuyor. Müşteri olarak, ilişkiye

odaklanmalısınız. T-Mobile da buna karşılık vererek Charles'tan bir yıllık yeni bir taahhütte bulunarak ilişki değerini kanıtlamasını istedi. Bunda yanlış bir şey yok.

HBO, yeni müşterilerine ayda 6 dolarlık harika bir altı aylık abonelik teklifi sunuyordu. Zaten HBO müşterisi olan Chris Hibbard, müşteri hizmetleri temsilcisine HBO'nun kendisine de aynı fiyatı verip veremeyeceğini sordu. HBO'nun kendisi için satış maliyetlerinin 0 dolar olduğunu, oysa yeni müşteriler için daha pahalı olduğunu belirtti. Satış temsilcisi ise daha da iyisini yaptı ve ona altı aylık *ücretsiz* deneme süresi verdi.

Neden onun için bunu yaptı? Çünkü New Jersey'de tedarik zinciri yöneticisi olan Chris, arkadaş canlısıydı, sadakatinden bahsetti ve açgözlü değildi. Şirketteki başka bir şeyden veya birinden dolayı hayal kırıklığına uğrayan birçok tüketici, o anda telefona cevap veren temsilciyi suçluyor. Ve temsilci bunu bütün gün duyuyor. Potansiyel olarak düşmanca bir durumda, standartları kullanırken bile, nazik olmak çok önemli.

Igor Cerc, üzerine gravür yaptırmak için bir dükkana gitti. Saat, o gün teslim alacağı bir düğüne götüreceği bir hediyeydi. Ancak dükkana vardığında, teknisyenin gravür işlemi sırasında saatin camını kırdığını fark etti. Sigorta şirketinden para aldıktan sonra saatin tamamını değiştirmeyi teklif ettiler.

Ama Igor'un saate şimdi ihtiyacı vardı. Sinirlenmenin hedeflerine hizmet etmeyeceğini fark etti. Sakince otuz dakika içinde bir düğüne gitmesi gerektiğini, saatin de düğün hediyesi olduğunu söyledi. Mağazadaki diğer saatlerde de benzer cam parçaları olduğunu belirtti. Mağaza başka bir saati söküp tamir edemez miydi? Baştan sona sakin ve kibar davrandı. "Diğer müşterilerin yaptığı gibi ona bağırmadığım için tezgahtar bana teşekkür etti," diyor şu anda Seattle'da bir finansal hizmetler firmasında müşteri analizi uzmanı olan Igor. "Kibar kaldığım sürece onun benim için elinden gelen her şeyi yapacağını anladım." Tezgahtar başka bir saati söküp camı hızla değiştirdi ve Igor yoluna devam etti.

Kendinizi sorunun merkezine koymadan, şirketlere hizmet standartları hakkında zor sorular sorabilirsiniz. Ancak unutmayın, *sorun:* sorular, ifadelerden daha güçlüdür.

Comcast, Alexandre Costabile'nin dairesine yanlış kablolu TV ve internet ekipmanı kurmuştu. Müşteri temsilcisine telefon açıp bunların Comcast'in standartları olup olmadığını sordu. Hayır, olmadığını söylediler. Alexandre, "Comcast şirkete olan güvenimi nasıl geri kazandırabilir?" diye sordu. Sonuç? Hizmet bedeli ilk yıl için aylık 127 dolardan 67 dolara düştü ve ekipman için 45 dolarlık indirim aldı. Tasarruf: 765 dolar. Bu, düzenli olarak yapmanız gereken türden bir şey.

Philadelphia'da danışmanlık yapan Alexandre, çok önemli bir şey daha yaptı. Görüşme yapacağı doğru kişiyi buldu. Alexandre, samimi bir ses arıyordu. Büyük şirketlerle uğraşırken, büyüklükleri sizin lehinize çalışabilir. Müşteri temsilcisi size kötü davranırsa, samimi birini bulana kadar tekrar arayın.

Durumu manipüle mi ediyorsunuz? Nasıl? Telefonla büyük bir şirketle iletişim kurmaya çalışan tek bir kişisiniz. Neden sizin adınıza savunuculuk yapacak birini aramayasınız? Ayrıca, şirketten daha memnun kalırsınız ve geri dönme olasılığınız daha yüksek olur.

Kenneth Ziegler, diğer tarafın standartlarını kullanarak bilgisayar şirketi için yılda 100.000 dolar tasarruf sağladı. Şirketinin iş yaptığı bir tedarikçinin sloganını araştırdı: "Her zaman, her yerde güvenilir ve uygun fiyatlı iletişimi sağlayarak hayatı zenginleştiriyoruz." Tedarikçiye rakiplerinin fiyatlarını gösterdi ve şirketinin sloganındaki kilit kelime olan "uygun fiyatlı" olmadığını belirtti.

Ardından, sorunu şirkete geri verdi. "Fiyatlarınızı uygun hale getirmenin ve aynı zamanda ihtiyaçlarımızı karşılamanın bir yolunu bulun" dedi. Şirket hizmetlerini yeniden yapılandırdı. Ken'in şirketine benzer hizmetleri yılda 100.000 dolar daha ucuza sunmanın bir yolunu buldu. Şirketin şu anki operasyon direktörü Ken, "Mümkün olduğunca standartları kullanıyorum" dedi.

Olayları yaratıcı bir şekilde çerçeveleme (veya yeniden çerçeveleme) yeteneği, çoğu başarılı müzakerede büyük bir avantajdır. Bunu öğrenmek bir gecede olmaz. Pratik ve hazırlıkla gelir. Miranda Salomon Pearson ve kocası Larry, New York Health & Racquet Club'da "standart ücret" olarak aylık 124 dolar ödediler. Bu da aylık 248 dolar veya yıllık yaklaşık 3.000 dolara denk geliyor.

Miranda biraz araştırma yaptı ve spor salonlarının genellikle bireysel üyelik ücretinin yarısı kadar kurumsal indirim uyguladığını öğrendi. Bu yüzden New York'taki kulüpteki satış temsilcisine, kendisinin ve eşinin bir şirket olmamasına rağmen, şirketler için çalıştıklarını belirtti. Bu, durumu yeniden çerçevelemekti. Kurumsal üyelikler, aynı şirketlerden birçok kişiyi çekmeyi amaçlar. New York'ta avukatlık yapan Miranda, çiftin üyeliğinin de aynı şeyi, yani referanslar yoluyla, başardığını öne sürdü. Sonuç olarak Miranda, yılda 1.500 dolar tasarruf sağladı.

Devin Griffin'in nişanlısı Sarah, yaklaşan düğünlerinde nedimeler için hediyeler almasını istedi. Bir mağaza, birkaç nedime hediyesi için 975 dolar istiyordu. Devin, "Satıcıya, yüksek tutarlı siparişlerde indirim yapıp yapmadıklarını sordum" dedi. Cevap: evet. Bunun üzerine Devin, toplamda 975 dolar tutan on ürün almakla, toplamda 975 dolar tutan tek bir ürün almak arasında hiçbir fark olmadığını belirtti. İndirim indirimdir, değil mi? Anlaşıldı. Chicago White Sox'un dijital medya bölümünde çalışan Devin, %20 indirim aldı.

Büyük bir profesyonel spor takımı, Jeff Bedard'ın şirketine sponsorluk haklarını satmayı reddetti çünkü teklifin çok düşük olduğunu söylediler. Jeff, eğer tüm haklar satılıyorsa takımın tamamen haklı olduğunu söyledi. "Biz sadece bazı hakları satın almak istedik," dedi: ulusal haklar, yerel haklar değil. "Teklifimiz, bu konuda sektör standartlarının üzerindeydi." Bunu doğrulamak için kaynaklar sundu. Jeff hakları satın almayı başardı. İşte yeniden çerçevelemenin değeri budur.

Josh Porter, daha önce bir indirimden yararlandığı için Comcast kablolu televizyonundan promosyonlu bir indirim daha alamadı. Bu yüzden Comcast müşteri temsilcisine diğer indirimlerin isimlerini söyleyip söyleyemeyeceğini sordu. Bunu, grip olduğu açıkça belli olan temsilciye geçmiş olsun dileklerini ilettikten sonra yaptı. Temsilci ona "müşteri tutma indirimi"ni sormasını söyledi. Şimdi Tokyo'da bir özel sermaye fonunda yönetici olan John, bunu yaptı ve indirimi aldı. Karşı tarafla arkadaş olursanız, hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olacak yollar arayacaklardır.

Tüketiciler genellikle sunulan mal veya hizmetler hakkında satıcıdan çok daha az bilgiye sahiptir. Karşı tarafa geçmişte başkaları için neler yaptıklarını sormaktan çekinmeyin. Çoğu zaman size bu konuda yeterince bilgi vereceklerdir ve bu da size büyük fayda sağlayacaktır.

Jared Weiner, Sprint'e sadık müşterilerinin şebeke bağlantısında sorun yaşadıklarında ne yaptıklarını sordu. Sonuç olarak, yaklaşık 200 dolar değerinde bir yıllık ücretsiz kısa mesaj (6.000 adet) kazandı. Philadelphia yakınlarında para yöneticisi olarak çalışan Jared, "Daha sonra annem ve kız kardeşim için de aynı teklifi istedim ve aldım," dedi. "Tüm aile üyelerine aynı şekilde davranılmalı." (Çerçeveleme.) Yan Li, Philadelphia'daki bir kuyumcu dükkanındaki satış görevlisine, listede belirtilenlerin dışında başka indirimler yapma yetkisinin olup olmadığını sordu. Satış görevlisi evet dedi. Sonuç: Yan'a anında %15 indirim uygulandı. Çoğu insan sormaz. Bu tür sorular sormak, yıl sonunda cebinize çok daha fazla para koyacaktır.

Birçok insan indirim istemeyi bilir: kuponlar, mevsimlik indirimler, sık alışveriş yapanlar veya broşür aboneleri, yaş (genç ve yaşlı). Ancak bu sadece buzdağının görünen kısmı: liste uzun ve ilgi çekici. Coğrafi ikamet yeri, engelliler, sigara içenler ve içmeyenler, mahsur kalan yolcular, profesyonel gruplar ve hatta mağaza personelinin sevdiği kişiler için "arkadaşlar ve aile" indirimleri bile mevcut.

Havayolları cenaze törenleri (yas), düğünler, öğrenciler, öğretmenler, aktif ve emekli askeri personel ve aileleri, toplantılar ve kongreler gibi birçok durumda indirim yapıyor. İndirim sormadan neredeyse her şeyi satın alan herkes parasını boşa harcar. Milyarderler bile indirim istediklerini söylüyor. Siz de istemelisiniz. İnternette yaratıcı olun.

Diğer müzakerelerde olduğu gibi, tekliflerinin detaylarını insanlara ne kadar çok açıklarsanız, o kadar çok sonuç alırsınız.

Jason Weidman, yaklaşan düğününde bir saat boyunca müzik çalması için San Francisco Konservatuvarı'ndan bir grubu işe aldı. Grubun menajeri Marcia, seyahat süresi nedeniyle belirtilen fiyatın iki katını, yani iki saatlik bir hizmeti talep etti. Düğün, Golden Gate Köprüsü'nün diğer tarafında, Tiburon'da yapılacaktı.

Tıbbi cihaz şirketi Medtronic'in pazarlama başkan yardımcısı Jason, "Performans San Francisco'da ise sanatçılara normalde seyahat süresi için ödeme yapılıp yapılmadığını sordum" dedi. Marcia hayır dedi, ancak düğünün zor bir yerde olduğunu da ekledi. Bunun üzerine Jason, Marcia'ya yolculuğun ne kadar kolay olduğunu anlattı: "Grup feribota biniyor, düğün ekibi onları feribot durağından alıyor. Bunda zor olan ne var?" Gerçekten de, San Francisco dışında olmasına rağmen, Tiburon, şehrin bazı

bölgelerine göre Konservatuvara daha yakındı. Sonuç: acente seyahat ücretini kaldırdı.

Gerçek karar vericiyi, yani hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olabilecek kişiyi bulana kadar soru sormaya devam edin. Max Prilutsky'nin konferans biletlerini Cuma'dan Cumartesi'ye değiştirmesi gerekiyordu. Ancak Ticketmaster, "iade yok/değişim yok" politikasını gerekçe gösterdi. Philadelphia'da araştırmacı olan Max, "Burada gerçek karar verici kim?" diye düşündü. Sadece bir aracı olan Ticketmaster değil. Gerçek karar vericiler, Max'in katılmak istediği konferansın organizatörleri. Bu yüzden bir organizatörü aradı ve ayrıntıları adım adım anlattı. Temsilci, "Sorun yok" dedi.

Müzakerede standartlardan yararlanmanın anahtarı, yazılı veya ayrıntılı açıklayıcı belgelerdir. İddia ettikleri şeylerin kopyalarını isteyin; talebinizi kanıtlayan kopyalar sunun.

Laura Prosperetti, Philadelphia'daki Douglas Cosmetics'ten birçok ürün satın aldı. Ancak arkadaşlarının aldığı ücretsiz numuneleri bir türlü alamadı. Belki de tezgahtarlar onun sadık bir müşteri olduğunu fark etmemişlerdi? Küçük dükkanın bunu kanıtlayacak bilgisayar kayıtlarına sahip olmasının pek olası olmadığını düşündü. Bu yüzden önceki yıla ait kredi kartı ekstrelerini getirdi.

"Büyük bir hediye aldım," diyor şu anda memleketi Roma'da Clearly Gottlieb Steen & Hamilton'da avukatlık yapan Laura. Birkaç yıl sonra bile, bir zamanlar tam boyutlu örneklerle dolu olan "büyük, parlak yeşil çantayı" hala sakladığını söylüyor. Ona göre kilit nokta, bir ilişkiyi ortaklaşa sunulan kanıtlarla birleştirmek ve elbette müzakere etmeye karar vermekti.

KİŞİSEL BAĞLANTILAR

Standartlara uygun olarak, olabildiğince çok kişisel bağlantı kurun. Alıcılar size daha fazla ödeyecek; satıcılar daha az alacak. Kişisel bağlantı, gerginliğin yaygın olduğu bir dünyada paranın yerini alan bir tür manevi ödemedir.

Ruben Munoz, Hertz'den araç kiralama indirimi istedi. Giovanna adlı gişe görevlisi, herhangi bir promosyon veya indirim olmadığını söyledi. Yanında iki yaşındaki kızı olan Ruben, Giovanna'nın hamile olduğunu fark etti. Ona başka çocuğu olup olmadığını sordu. İki oğlu olduğunu ve bir kız çocuğu sahibi olmayı umduğunu söyledi. Biraz daha sohbet ettiler ve Ruben ona kız çocuklarını büyütmenin zorluklarından bahsetti.

“Herhangi bir meslek kuruluşuna üye misiniz?” diye sordu ona, başını kaldırarak. “Evet,” dedi Ruben. “Amerikan Barolar Birliği. Ama kartım yanımda değil.” “Üzgünüm,” dedi Giovanna. Kanıt olmadan ABA indirimi veremezdi. Biraz daha sohbet ettiler ve Ruben, bilgisayarın kanıt olmadan indirim yapıp yapamayacağını sordu. “Cevap vermedi, ama bilgisayara bir şeyler yazdı.” Birkaç dakika sonra, Ruben iki günlük kiralama için %30 indirim almıştı. Şirket politikasını geçersiz kılmıştı.

Carlos Vazquez, mağaza müdürü Jane'e sadece kartvizitini verdi ve bir Xbox hayranı olduğunu söyledi. Yüzde 10 indirim istedi. Yüzde 40 indirim aldı. Goldman Sachs başkan yardımcısı Carlos, "Bu kişisel bağlantının bir sonucu," dedi.

Alışveriş yapmayı, yemek yemeyi ve diğer sık ziyaret ettiğiniz birkaç yeri seçin. Ardından oradaki insanlarla olabildiğince çok tanışın. Sohbet başlatmak çok zaman almaz. Benim deneyimime göre, mağaza çalışanları sizi tanıyorlarsa sizin için fazladan çaba göstermekten memnuniyet duyacaklardır.

Joaquin Garcia, Applebee's'in düzenli müşterisiydi. Bu yüzden bir doğum günü partisi düzenlerken, partiyi orada yapmak için restoranın baş garsonunu aradı ve indirim istedi. Applebee's'in büyük gruplara indirim yapmadığı söylendi. Bunun üzerine Joaquin, restoranın pazarlama müdürünü aradı. Sık sık Applebee's'e geldiğini ve partiyi orada vermek

istediğini belirtti. Restoranların genellikle büyük gruplara indirim yaptığını da ekledi. Pazarlama müdürü ona mezeler ve tatlılarda %50 indirim yaptı. Şimdi Şili'deki aile şirketinde çalışan Joaquin, bağlantılarını kullanarak karar vericiyi buldu ve ısrarcı davrandı.

Daniel Hu, yerel şarap dükkanında bir kasadan daha az şarap için indirim istediğinde, "sert bir şekilde reddedildiğini" söyledi. Bu yüzden bir gün Daniel, dükkan sahibi George ve sommelier Jessica'yı buldu. Çeşitli şaraplar hakkındaki görüşlerini sordu. Şarap satın alma felsefelerini sordu. Ona dükkanın detaylı bir turunu yaptırdılar ve bilgilerini onunla paylaşmaktan memnuniyet duydular. Çok az insan bunu sorar, dediler.

Daniel, George ve Jessica onu hatırlamasa da, sık sık oradan alışveriş yaptığını belirtti. Bunun üzerine Daniel, satın aldığı bazı şaraplardan bahsetti. Şaraplar onları etkiledi. Daniel tavsiye istedi ve onlar da ona tavsiyelerde bulundular. Daniel, normalde bir seferde altı şişe aldığını, ancak sık sık alışveriş yaptığını söyledi. Sonuç olarak, ona %10 indirimli kasa fiyatı verdiler. Şimdi Pekin'de borç uzmanı olarak çalışan Daniel, bilgi paylaşımının ve kişisel bağlantı kurmanın günlük olarak kullandığı müzakere araçları olduğunu söyledi.

Annie Hindley, Pennsylvania Üniversitesi'ndeki bir Au Bon Pain restoranında kasiyerin adını sordu. Kasiyer, öğrencilerin asla adını sormadığını, Ivy League okulunda kendini bir hizmetçi gibi hissettiğini söyledi. Şimdi Disney'de finansal analist olarak çalışan Annie, 3 dolarlık bir içeceği 1 dolara aldı.

“Ya herkes böyle yapsaydı?” diye soruyorsunuz. Ama yapmıyorlar. Ayrıca, herkes birbirine daha nazik davranmaya başlasaydı, daha önce de belirttiğim gibi, daha iyi bir dünyamız olurdu. Böyle bir dünyayı görmek istemez miydiniz?

Karşıdaki kişiyle nasıl bağlantı kurarsınız? Sorular sorarak ve işaretler arayarak. Shikhil Suri, tamir edilen dizüstü bilgisayarı için ücretsiz ertesi gün teslimat istedi. Müşteri hizmetleri görevlisi hayır dedi. Shikhil, görevliye nereden olduğunu sordu. "Yeni Delhi," dedi. "Ben de," dedi Shikhil. Yeni Delhi hakkında konuştular. "Şirket hiç ücretsiz ertesi gün teslimat yapıyor mu?" diye sordu Shikhil. Görevli, "Normalde hayır," diye yanıtladı. "Normalde hayır," çoğu insanın kaçırdığı bir işarettir; ücretsiz ertesi gün teslimatın bazen sağlandığı anlamına gelir.

Şu anda Washington DC'deki Cromwell & Moring hukuk firmasında avukatlık yapan Shikhil, görevliye kendisini ücretsiz kargo kategorisine dahil edip edemeyeceğini sordu. Sorun yok. Ayrıca, görevli ona tamir için 100 dolarlık indirim yaptı.

Hazırlık yaparsanız insanlarla bağlantı kurmak daha kolaydır. Alexander Gitnik'in eşi çocuklarının doğumu için bir doğum destekçisi (doula) istiyordu. Alex doğum destekçilerini araştırdı ve ücretlerin 500 ila 800 dolar arasında olduğunu gördü. Beğendiği bir doğum destekçisi 800 dolar istiyordu. Alex ücrete yanıt vermedi, bunun yerine ona sorular sorarak, geçmişine ve mesleğine duyduğu saygıyı ve takdiri gösterdi.

"Karşılıklı güven ve saygının ne kadar önemli olduğunu anladım. Ve o da benim yetkinliğimden açıkça etkilendi," diyor şu anda Boston'da yatırım uzmanı olarak çalışan Alex. Doğum destekçisi 500 doları kabul etti.

Çevrenizdekiler hakkında ne kadar şey fark ediyorsunuz? Yani, zaman içinde sahip olduğunuz kaynakları ve deneyimlerinizin toplamını etkileyen sıradan insanlar hakkında?

Columbia Hukuk Fakültesi'nde araştırmacı olan Lital Helman, "Penn kitapçısından bir kitap için indirim almaya çalıştım," diyor. "Kitap zaten indirimli değilse indirim yapmıyorlar. Satıcıyı fark ettim. Yalnız ve yorgun görünüyordu. Bu yüzden onunla sohbet etmeye başladım. Bana indirim yapıp yapamayacağını sordum. Yeni kitabımı aldı ve bana kullanılmış bir kitabın fiyatından daha ucuza sattı."

Bazen bunun adil olup olmadığı konusunda sorular alıyorum. Benim görüşüm şu ki, kitapçı daha mutlu bir müşteri ve daha motive bir çalışan kazandı. Peki ya bir milyar konuşma farklı olsaydı? Bunun tüm toplum üzerinde net bir olumlu etkisi olmaz mıydı?

François Hall, AT&T'nin uzun mesafeli görüşme hizmetine katılmak istedi. Sabit bir tarifeleri vardı. "Onlarla daha önce hiçbir ilişkim yoktu," dedi. Fransızdı ve Fransız aksanıyla konuşuyordu. Satış temsilcisine, "Hiç Fransa'ya gittiniz mi?" diye sordu. Temsilci gitmişti ve Fransa'yı çok seviyordu. Sohbet etmeye başladılar. Sonuç: yıllık yüzlerce dolar tasarruf.

Motorola'nın Brezilya'daki ürün yönetimi direktörü François, "Çok az etki gücüm vardı," dedi. "Milyonlarca müşteriden biriyim. Ama kişisel bir bağ kurdum ve bu çok değerliydi."

Bazen, bu bağlantı illa ki sizinle ilgili olmak zorunda değil. Tanıdığınız biri veya üyesi olduğunuz bir kuruluş da olabilir. Stephanie Lyras, bir yıl

önce J. Crew'den aldığı takım elbise için %15 öğrenci indirimi almayı umuyordu. Bu, mağazanın politikasının izin verdiği tarihten çok sonraydı.

Stephanie, üyesi olduğu Wharton Kadın Girişimciler Derneği'nin (WWIB) yakın zamanda J. Crew'de bir etkinlik düzenlediğini tezgahtara söyledi. Tezgahtar WWIB ile ilgilendi ve ikisi bu konuda sohbet etti. Stephanie, tezgahtardan talebini yeniden değerlendirmesini rica etti. Tezgahtar kabul etti ve Stephanie indirimden yararlandı. Stephanie, "Yüz yüze görüşmeler fark yaratıyor," dedi. "Bağlantı çok önemliydi. Tavır da önemli."

Şimdi, bu her zaman işe yaramaz. Bazı satıcılar, sık müşteri olsanız bile pazarlık yapmayı reddeder. Ancak bunu denemezseniz elde edeceğinizden daha sık indirim alırsınız.

Stacey Brenner, sözsüz bir şekilde insanlarla bağ kurdu. Şık bir ayakkabı mağazası olan Steve Madden'da 130 dolarlık bir çift ayakkabı için indirim istiyordu. İçeriye Steve Madden ayakkabılarıyla girdi. Satış görevlisiyle vitrindeki çeşitli ayakkabılar hakkında konuştu. Ona mağazadaki her şeyde %25 indirim teklif edildi. Stacey'nin yaptığı şey, mağazadaki herkesi her adımıyla değerli görmekti.

"Bu tehlikeli!" dedi şu anda San Francisco'da doktorluk yapan Stacey. "Her şeyden yüzde 25 indirim alacağımı *hiç* beklemiyordum."

Artık anlaşılmış olmalı ki, tek bir araca güvenmektense, birden fazla aracı bir arada kullanmak genellikle daha iyi ve gereklidir. Kişisel bağlantıları ve standartları kullanmak, karşı tarafa sizin hakkınızda olumlu bir izlenim edindikten sonra "evet" demesi için somut bir neden sunar.

Rebecca Kolsky, süresi dolmuş %20 indirim kuponunu kullanarak J. Crew'den online olarak yoga şortu almak istedi. Rebecca, müşteri hizmetleri temsilcisi Sandy'ye, yoga yaparak fiziksel olarak formda kalmak için şort almak istediğini söyledi. Sandy'ye daha önce yoga yapıp yapmadığını sordu.

Sandy kilo vermediğini, ancak 222 kilo verdiğini söyledi. O zamanlar tıp öğrencisi olan Rebecca çok etkilendi. Sandy'nin neler yaptığı hakkında birkaç dakika sohbet ettiler: su aerobiği, spinning dersi, tıbbi konular. Rebecca, Sandy'ye kariyer hedeflerini sordu; Sandy çocuk sağlığı alanında çalışmak istiyordu. Rebecca ona bazı tavsiyelerde bulundu.

Rebecca daha sonra %20 indirim için son tarihi kaçırdığını, ancak J. Crew'un müşteri memnuniyeti hedeflerini bildiğini söyledi. Sandy için bu çok kolay bir karardı; hatta ücretsiz kargo bile ekledi. Seattle'da çocuk doktoru olan Rebecca, "Birisiyle bağlantı kurmak, kendim hakkında biraz bilgi paylaşmak ve onlar hakkında daha fazla bilgi edinmek çok büyük bir fark yarattı," dedi. "Sandy bana istemediğim şeyleri bile teklif etti."

TİCARET VE BAĞLANTILAR

Rebecca, Sandy ile yaptığı görüşmelerde en az üç önemli şey daha yaptı. Bilgi alışverişinde bulundu ve kariyer tavsiyeleri verdi. Bu görüşmeyi birçok başka görüşmeyle ilişkilendirdi. Başka bir deyişle, Rebecca Sandy'ye hem dolaylı hem de açık bir şekilde değerli şeyler sağladı.

Daha önce bu aracın gücünü görmüştük: soyut unsurları kullanmak; müzakerelerinizi, anlaşmanın bir parçası olmayan diğer ihtiyaç ve çıkarlarla ilişkilendirmek. Bu, pastayı genişletir ve tarafların bir anlaşmaya varma olasılığını artırır. Özellikle para konusunda bir anlaşmazlık olduğunda bu durum geçerlidir. İşte bunun piyasada nasıl uygulanabileceğine dair bazı örnekler.

Herhangi bir şey satın aldığınızda, bunu sadece o anki işlemden daha büyük bir olay olarak ele alın. Tekrar eden müşteri, yüksek hacimli müşteridir. Farklı zamanlarda birden fazla şey satın alıyorsunuz. Bunu böyle sunun.

Ena Hewitt, Philadelphia'daki Ritz Camera'dan bir Nikon dijital fotoğraf makinesi satın aldı. Ena, "Ritz, Philadelphia'da bulunan daha düşük fiyatlarla aynı fiyatı sunuyor, ancak ben daha düşük bir fiyat bulamadım" dedi. Bunun dışında Ritz indirim yapmıyor.

Ena, müdür Chad'e fotoğrafçılık hakkında daha fazla şey öğrenmek ve geliştikçe daha fazla ekipman almak istediğini söyledi. Chad bu konuda ona nasıl destek olabilirdi? Ona ücretsiz olarak 200 dolarlık bir fotoğrafçılık kursu ve iki yıllık uluslararası garanti (standart bir yıllık ABD garantisi yerine) verdi. Şu anda Güney Afrika'nın Pretoria şehrinde yaşayan Ena, ihtiyaç duyduğu şeylerde sadece indirim elde etmekle kalmadı: onları ücretsiz olarak aldı.

Sadece iki büyük eşya bile alsanız, toplu alım indirimi istemelisiniz. Hukuk öğrencilerimden Dean Krishna, Best Buy'dan iki adet düz ekran TV almayı "toplu alım indirimi" durumu olarak göstermeye karar verdi. İlk olarak, karar verici olan ve departmanı yöneten Justin'i buldu. Ardından Dean, Justin'e nasıl departman müdürü olduğunu sordu.

“Yüksek lisans diplomasına sahip olmaktan gurur duyuyordu,” dedi Dean. “Birkaç dakika konuştuktan sonra, ona bugün iki televizyon almam

için ne gibi teşvikler verebileceğini sordum.” Justin, çalışan indirimini kullanarak ek %10 indirim sağladı. Dean şimdi Iowa'da vergi avukatı olarak çalışıyor.

T-Mobile ile elde ettiği başarının ardından Charles Chen, nişanlısı Arisa için bir nişan yüzüğü almak üzere Tiffany's'e gitti. Satış temsilcisinden birkaç yüzük hakkında fikrini sordu. Charles, bunun Tiffany's'ten yapacağı birçok alışverişin ilki olmasını umduğunu söyledi. Temsilcinin kartvizitini istedi ve orada bilgili bir muhatap bulmaktan memnun olduğunu belirtti. Sonuç olarak, 770 dolar değerindeki yüzüğünde %7 indirim aldı.

Şirketler, uzun vadeli sözleşmeler karşılığında size indirimler sunacaktır. Bunu düzenli olarak takip edin.

Vikas Bansal, üç yaşındaki kızı Vani'yi The Little Gym'deki bir kursa kaydettirmek istiyordu. İçeri girdiğinde, "Kayıt indirimi hakkında kiminle konuşabilirim?" diye sordu görevliye. Kendisini franchise sahibi Joseph'e yönlendirdiler. Vikas indirim istiyordu, ancak Joseph için bir şey yapmadığı sürece indirim istemenin haksızlık olacağını fark etti. Bu ne olabilirdi? Joseph'in bir kursunun sadece %60 dolu olduğu ortaya çıktı. Vikas, apartmanındaki küçük çocuklu üç aileye daha haber vereceğini söyledi. %25 indirim ve iki ücretsiz ders (40 dolar) aldı.

Karşıdaki kişinin zihnindeki imgeleri anlamaya çalışmalısınız ki, bunun karşıdaki kişi için uzun vadeli faydalarına dair bir vizyon oluşturabilesiniz. Birkaç yıl önce Mark McCourt, ksilofonla akraba bir vurmalı çalgı olan 4 1/3 oktavlık padauk ağacından yapılmış bir marimba satın almak istedi. Liste fiyatı 3.200 dolardı.

Dükkan sahibi Dan, fiyatı sadece birkaç puan düşürecekti. Mark, dükkan müdürüne sık sık müşteri olacağını göstermek istedi. Araştırma yaptı ve toptan fiyatın yaklaşık 1600 dolar olduğunu öğrendi. Bu yüzden Mark biraz daha yüksek bir fiyat teklif etti. Ama aynı zamanda gelecekteki alışverişlerde kullanılmak üzere dükkana 200 dolar daha indirim yapmayı da teklif etti. Dükkan sahibi marimbayı perakende fiyatından %50 indirimle 1600 dolara sattı.

En çok kim faydalandı? Söylemesi zor. Mark, marimbadan sonra çocukları için dükkandan klarnet dersleri ve davul, ayrıca gitar askıları,

telleri ve diğer müzik malzemeleri satın aldı. Oğlu marimba çalmayı öğrendi ve eyalet lise yarışmasında birinci perküsyoncu, daha sonra da Arizona Üniversitesi'nde davul takımı kaptanı oldu. Oracle'ın bölgesel başkan yardımcısı olan Mark, sekiz yıl sonra "Marimba hala bizde" diyor.

Süreci takip ederseniz, çoğu zaman çok daha fazlasını elde edebileceğinize şaşıracaksınız. Stephane Dufour, Wharton kulübü için yeni bir otelin satış müdüründen etkinlik salonunun fiyatını sordu. Fiyat: 1000 dolardan fazla. Stephane daha sonra kulübün kampüste oteli tanıtması durumunda nelerin mümkün olduğunu sordu. Fiyat: ücretsiz.

Bu araçlar işletmeler için de işe yarıyor. Bu bölümde daha önce düğün saatiyle bağlantılı olarak bahsettiğimiz Igor Cerc, hammadde tedarikçisinin altı ay boyunca fiyat artışını geri çekmesini sağlayarak şirketi için 600.000 dolar tasarruf etti. Bunu, o dönemde daha fazla hacim taahhüt ederek başardı. Tedarikçinin satış temsilcisi fiyatı düşürmeye istekliydi çünkü temsilcinin primi fiyat kadar hacme de bağlıydı. Ve satış temsilcisi tam da prim ölçüm döneminin ortasındaydı. Igor, "Karşı tarafın davranışlarını yönlendiren faktörleri araştırdım," dedi.

Bir işletme tedarikçisi olarak, müşterilerinizi elde tutmak için yüksek hacimli satış yapma yeteneğinizi kullanabilirsiniz. Larry Bowskill, işini daha düşük fiyat sunan bir rakibe kaptırmaya hazır bir müşteriyle karşı karşıya kaldı. Larry, bu müşteriye satış yapan şirketinin diğer bölümleriyle iletişime geçti ve genel olarak rakibin fiyatını karşılayan bir paket üzerinde anlaştı. Larry, bu anlaşmayı daha büyük bir anlaşmaya dönüştürdü.

San Francisco'daki Advent Software şirketinden Patrick Hennon'a bir müşteri, şirketin fiyatlarının haksız yere yüksek olduğundan şikayet etti. Patrick daha derine indi. Geçmişte, ürün performansı hakkında tutulmayan vaatler de dahil olmak üzere, ilişki sorunları yaşandığını öğrendi. Şimdi sağlık sigortası danışmanı olan Patrick, "Asıl sorun fiyat değildi," dedi. "Güvenle ilgiliydi." Patrick güven sorunlarını çözdükten sonra şikayetler durdu ve satışlar arttı.

İş dünyasında insanlar genellikle maaş artışları veya ikramiyelerden daha çok iş güvenliği ve kariyer başarısına önem verirler. Telekomünikasyon teknolojisi şirketi Amdocs'ta yönetici olan Dan Streetman, bir satışta sorun yaşıyordu. Müşteri, Dan'in sattığı üç üründen sadece ikisini istiyordu. Müşteri üçüncü ürünün değerini görmüyordu. Dan, paketi tamamlamak için

çok daha pahalı olan üçüncü ürünü de satmak istiyordu. Ve müşterinin uzun vadede gerçekten fayda sağlayacağını düşünüyordu.

Müzakereyi daha detaylı düşünürken, Dan rol değişimini kullanarak kendini müşterinin yerine koydu. Dan, müşterinin üçüncü ürünü çok beğendiğini fark etti. Ancak müşteri, eğer ürünü satın alırsa, şirketindeki başka birinin onu kullanacağından, ondan faydalanacağından ve kendisinden daha iyi görüneceğinden endişeliydi.

San Francisco merkezli bir enerji araştırma ve yönetim şirketi olan C3, LLC'de iş geliştirme kıdemli direktörü olan Dan, "Ona, şirketin bilgi işlem müdürüne (CIO) proje sahibi olarak tavsiye edeceğimizi söyledik," dedi. "Ayrıca, projenin yalnızca başarılı olması durumunda kendisine ait olacağına dair güvence verdik. Başarısız olursa, sorumluluğu biz üstlenecektik." Müşteri ürünü satın aldı ve ürün çok başarılı oldu. Dan gerçek sorunu ve yaratıcı bir çözümü bulmuştu.

ALGILAR VE RİSK

Karşı tarafın algıladığı riski azaltabilirseniz, genellikle daha iyi bir anlaşma elde edersiniz. Gene Yoon, kendisi için bir şirket satın alması için bir yatırım bankasıyla anlaşmaya çalışıyordu. Banka, riskini azaltmak için önceden büyük bir geri ödenmeyen avans ücreti istiyordu.

Gene, grubunun daha önce bankayla iki anlaşma imzaladığını hatırlattı. Kendisi ve banka "zaten arkadaş" oldukları için durum normalden farklıydı. Banka, herhangi bir ön ödeme almadan anlaşma mektubunu imzaladı. New York'taki Goldman Sachs'ta özel sermaye direktörü olan Gene, "Hem ilişkilerimizi hem de standartlarımızı kullandık" dedi.

Karşı tarafın algıladığı riski azaltmak milyonlarca dolar değerinde olabilir. Bu araçlar işletmeler için de işe yarar.

Müzakerelerde risk algısıyla karşılaştığınız her an, hemen "Aşamalı olun" diye düşünmelisiniz. Aşamalı hareket ederek, algılanan riski azaltırsınız. Bu, satışları deneme dönemlerine bölmek ve testler ve denemeler düzenlemek anlamına gelir.

ARABALAR

Araba alım satımı için pazarlık yapmak sıkıcı olmak zorunda değil. Birçok kaynak mevcut. Çoğunuz zaten süreci biliyorsunuz. Ancak pazarlık bağlamında dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır: Öncelikle, internetten bayii maliyetlerini ve araç değerlerini kontrol etmeyen ve pazarlık için interneti kullanmayan herkesin parasını boşa harcadığı muhtemeldir. Bu, yeni ve kullanılmış araçlar için geçerlidir ve gerekli bir hazırlıktır. Asistanım bile kullanılmış bir aracın geçmişini öğrenmek için Araç Kimlik Numarasını (VIN) kontrol etmenin önemini biliyor. "Yeni araba satın alma" veya "kullanılmış araba satın alma" diye arama yapın. Çok faydalı tavsiyeler bulacaksınız.

Finansal hizmetler kıdemli başkan yardımcısı Aravind Immaneni, kişisel müzakerelerde de mükemmeldir (iyi müzakereciler her konuda süreç uzmanıdır). Aravind, belirli bir ikinci el Lexus modelini satın almak istiyordu. Yaşadığı Richmond'da "bu arabadan sadece bir tane vardı" ve fiyatı 24.500 dolardı, dedi. "Bu, benim karşılayabileceğimden 2.000 dolar daha fazlaydı."

Aravind araştırmasını yaptı. Carmax.com'da, Atlanta'da aynı modeli 21.200 dolara, yani 3.300 dolar daha ucuza buldu. Kelly Blue Book değerinin ise 23.000 dolar olduğunu gördü. Tüm bu bilgileri Richmond'daki bayisine faksla gönderdi. Sonuç? Şahsen gidip durumu anlatmasına bile gerek kalmadı. Bayi, aracı telefonda 21.900 dolara teklif etti; bu da birkaç saatlik çaba karşılığında 2.600 dolarlık bir tasarruf anlamına geliyordu.

Aravind'in araştırması ayrıca, üreticinin 1.500 dolara üç yıl, 100.000 mil garanti sunduğunu ve bayinin maliyetinin bunun yaklaşık yarısı olduğunu ortaya koydu. Bu nedenle, Richmond bayisinin istediği 21.900 doları ödemesini, ancak fiyata toptan fiyat üzerinden uzatılmış garantinin de dahil olmasını önerdi. Böylece, bayi Carmax fiyatına (21.200 dolar) uyacak ve garantiyi 700 dolar daha fazla fiyata satacaktı. Bayi kabul etti. "Hiç sorun yok," dedi.

Yeni araçlar için, mevcut müşterilere sunulan promosyonları, "arkadaş ve aile" indirimlerini ve yaklaşan diğer satışları öğrenin. Bayiler bazen size

bunlardan bahsedeceklerdir, özellikle de bir ilişki kurma veya referans alma olasılığı hayal ederseniz.

Faturadaki her terimin anlamını sorun ve kontrol edin. Örneğin, "bayi hazırlığı" sadece birkaç saatlik bir iş olabilir, bu nedenle birkaç yüz dolar etmez. Nakliye masrafları ve lisans ücretleri genellikle şişirilmiştir. Demo modeller genellikle kötü birer satın alma seçeneğidir. Karşı tarafın yalan söyleyebileceğini varsayın; her ifadeyi kontrol edin. Kiralama faiz oranları genellikle şişirilmiştir. Kiralamalarda ve "0% finansman"da daha yüksek temel fiyatlar kullanılır. İnternette kolayca ulaşılabilen bilgiler şaşırtıcıdır ve daha önce okumadıysanız, sonunda keşke okusaydım diyeceksiniz.

Hangi standartlara ulaşırsanız ulaşın, her şeyden önce insanlar önemlidir. Bağlantı kurun ve pazarlığı daha geniş bir perspektife oturtmaya çalışın. Satıcıyla kendinizi rahat hissetmiyorsanız, ondan alışveriş yapmayın. Başka birini isteyin. Birisi size ek bir ürün satmaya çalıştığında, toptan fiyatını sorun ve ardından kontrol edin.

Alıcının daha düşük fiyat almak için satıcının arabasını eleştirmesi gibi taktiklere dikkat edin. Bu taktik sadece satıcının itibarını zedeler ve onu savunmaya geçirir. Bunun yerine standartlar kullanın.

Bu yöntemlerin hepsi, satıcıların alıcılara karşı davranışlarında da işe yarar. Bilgi paylaşarak ve adil standartlar kullanarak güven inşa edersiniz. Eğer biri aşırı bir teklif yaparsa, kibar bir şekilde bunu gerekçelendirmesini isteyin.

Rafael Rosillo, Ron'un İkinci El Arabalar Bayisi'nden "olduğu gibi" yani hiçbir garanti verilmeden bir araba satın aldı. Bir ay içinde arabanın 700 dolarlık bir şanzıman tamirine ihtiyacı oldu. Rafael, ailesinin bütçesinin çok kısıtlı olduğunu açıklayarak Ron'a geri döndü ve tamir masrafının yarısını karşılamasını istedi.

Rafael, “Ron’a, ‘olduğu gibi’ satışlarda, araba satılmadan önce gizli bir kusur varsa, büyük bir onarımın herhangi bir kısmını karşılayıp karşılamadıklarını sordum,” dedi. Ron, “Genellikle hayır,” diye yanıtladı. “Genellikle hayır” bir işaretti: “Bazen, doğru koşullar altında” anlamına geliyordu.

Rafael, Ron'a Penn Hukuk Fakültesi mezunu olduğunu ve o ay seksen yeni öğrenciye oryantasyon eğitimi verdiğini söyledi. Ron'un ikinci el araba sorununu %50 indirimle nasıl çözdüğünü de memnuniyetle belirteceğini ekledi. Sonuç olarak, şu anda New York'ta avukatlık yapan Rafael, dört ayrı

müzakere aracı kullandı: kişisel bağ kurmak, sakin olmak, kimin haklı olduğu konusunda tartışmamak ve çok fazla şey istememek. Sonuç olarak Rafael istediği 350 doları aldı.

Bu, insan ilişkilerinin sözleşme şartlarının önüne geçtiğinin bir başka örneği. Buradaki iki anekdot, *Daha Fazlasını Elde Etme* araçlarının, genellikle rahatsız edici olan bir işlemi nasıl daha kolay bir hale getirebileceğini gösteriyor.

Kontrol listenize şu kaynakları da eklemelisiniz:

- Araç kiralama şirketleri, bankalar ve kredi kuruluşları ikinci el araç satmaktadır. Açık artırmalar genellikle profesyonellerin hakimiyetindedir, çünkü nakit paraya ve yerinde bir tamirciye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Ulusal Karayolu Güvenliği İdaresi'nin (NHTSA) arızaları veya geri çağırmaları kontrol edebileceğiniz ücretsiz bir telefon numarası bulunmaktadır. Tüketici Hakları Bürosu (BBB) ve eyalet Başsavcılığı, bayilere karşı çözülmemiş şikayetleri sıklıkla listeler. Bunu ek garantiler için pazarlık yapmaya çalışmak için kullanabilirsiniz.
- Otomobil tamircisi değilseniz, bir uzman tarafından kontrol ettirmeden ikinci el bir araba satın almak aptallık olur.

Hoşunuza gitmeyen bir şey gördüğünüzde DURUN. Ara verin. Kendinizi toparlayın ve yeniden başlayın. Kimse sizi bugün bunu yapmaya zorlamıyor. Daha fazlasını elde etmek için süreci kontrol edin. Son olarak, yapabileceğiniz en akıllıca şeylerden biri, işi (veya bayiliği) bırakmış bir araba satış temsilcisini araba satın alma veya satma konusunda "danışmanınız" olarak işe almaktır. Birkaç saatlik ücret karşılığında size binlerce dolar tasarruf sağlayabilirler. Böyle birini bulmak kolay olmayabilir. Etrafınıza sorun. Sonunda ödüllendirileceksiniz.

KREDİ KARTLARI

Tüketicilerin etkili pazarlık yapmayı bilmemesi nedeniyle her yıl milyarlarca dolar ek kredi kartı faizi ödeniyor. Aşağıda yapabileceğiniz şeylerin bir listesi var. Memnun kalana kadar her ay hepsini yapın. Bunu yarı zamanlı bir iş gibi düşünün. Tam bir yarı zamanlı iş kadar kazançlı olacaktır.

- Müşterilerine sundukları en iyi faiz oranını sorun. Bu oranı ne zaman veriyorlar? Ya her zaman zamanında ödeme yaparsanız? 2010 yılında yapılan bir araştırmaya göre, promosyonlar hariç, zamanında ödeme yapanlar için kredi kartı faiz oranları %4 ile %23 arasında değişiyor.
- Kredi kartı şirketinin değer verdiği bir şeye odaklanın. Kenneth Reyes, bir Citicard temsilcisine, "On yıldan fazla süredir sadık bir müşteriyim" dedi. Beş dakikalık bir telefon görüşmesiyle faiz oranını %22'den %15'e, yani yılda 500 dolar tasarruf ettirdi. American Express "dünya standartlarında hizmet" ve "dürüstlük" vaat ediyor. Discover ise "tüketicilerin ve işletmelerin bir finansal hizmet şirketiyle kurduğu en tatmin edici ilişkiyi" sunuyor. Onlarla bu standartları kullanarak iletişim kurun.
- İnsani bir bağ kurun. Cleo Zagrean, Citibank'taki Marcy'ye nereli olduğunu sordu. Marcy, Güney Dakota'lı olduğunu söyledi. Cleo yakın zamanda orayı ziyaret etmişti ve bu konuda sohbet ettiler. Marcy, Cleo'ya altı ay boyunca %0 faiz verdi. Bir anlamda, ona bir insan gibi davrandığı için bir ödemeydi bu.
- Kategorinizdeki kişiler için daha düşük faiz oranlarının mevcut olup olmadığını sorun. Görüştüğünüz temsilci size daha düşük bir oran teklif etmezse, tekrar arayın ve başka biriyle görüşün.
- Kredi kartı şirketinin *müşteri tutma departmanını* isteyin. John Vang, Bank of America'ya başvurarak, "BofA müşterisi olarak kalmama yardımcı olabilir misiniz?" diye sordu. Diğer bankalarda daha düşük faiz oranları aldığını belirtti. BofA hemen faiz oranını %3 düşürdü. Bu,

New York'ta kamu yararına çalışan bir avukat olan John'a yılda birkaç yüz dolar tasarruf sağladı.

- Kredi kartı sözleşmenizi dikkatlice okuyarak, standartlara uyup uymadıklarından emin olun. Adil Kredi Faturalandırma Yasası ve Adil Kredi Raporlama Yasası'nı okuyun; bunları internetten bulabilirsiniz. Tüm bunları pazarlık için kullanın. Hemen hemen tüm kredi kartı şirketleri, sorun yaşamanız durumunda indirimli ödemelere izin verir.
- "Kredi kartı şirketlerine (veya kredi raporlama kuruluşlarına) karşı nasıl şikayet başvurusu yapılacağı" konusunda bilgi edinin. Bu ifadeleri veya benzerlerini bir internet arama motoruna yazın. ABD kurumları olan Para Birimi Denetleme Ofisi (COC) ve Federal Rezerv de kredi kartı veren bankalara karşı tüketici şikayetleriyle ilgilenmektedir.

Bazen bir müzakerenin başında hangi aracın en iyi sonucu vereceğini bilemezsiniz: ısrarcı olmak, aşamalı ilerlemek, insani bir bağ kurmak veya bir standardı uygulamak. Farklı yaklaşımlar deneyin. Yerel Tüketici Hakları Büroları, Tüketici İşleri departmanları, Federal Ticaret Komisyonu ve İngiltere'de Finansal Ombudsman Servisi de dahil olmak üzere, ilgili kurumlara yaptığınız tüm şikayetlerin kopyalarını kredi kartı şirketlerine gönderin.

Elbette, tüm bunları aşamalı olarak yapmalısınız. Her mektuptan sonra, müzakere etmek isteyip istemediklerini kontrol edin. Ve bu çabaya başlamadan önce, onlara hizmet standartlarını bildirin. Başlangıçta, bilgileri toplamak, bazı dosyaları ve telefon numaralarını oluşturmak biraz çaba gerektirecektir. Ancak bunu bir kez yaptığınızda, yıl sonunda hem para hem de memnuniyet açısından daha fazlasını elde eden hazırlıklı bir müzakereci olacaksınız.

Kredi kartı şirketlerinde ve tahsilat acentelerinde çalışanlar için işte bazı tavsiyeler: Tüketicilere adil davranır ve mantıksız kişileri telefona vermezseniz, daha az şikayet alırsınız, daha çok insan zamanında ödeme yapar ve belki de Kongre size daha az baskı uygular. *"Daha Fazlasını Elde Etme* " araçları sizin için de işe yarayacaktır!

GAYRİMENKUL

Ev almak veya satmak genellikle çoğu insanın hayatında yaptığı en büyük anlaşmadır. Bu, çoğu insanın nefret ettiği bir başka pazarlık sürecidir. Ev alıcıları ve satıcıları genellikle kandırılmaktan korkarlar. Doğru pazarlık araçlarını kullanırsanız bu olmaz.

Pamela Bates-Christensen ipotek başvurusunu doldurduğunda, ipotek şirketindeki bir kişi ona faiz oranının sabit kalma süresinin altmış gün olduğunu söylemişti. Ancak onay aldığında, belirtilen sabit kalma süresi sadece otuz gündü.

"Sorun çıkmadan önce bile tüm telefon görüşmelerini, personeli, telefon numaralarını not almıştım," diyor şu anda Paris'teki ABD Dışişleri Bakanlığı'nda kıdemli danışman olan Pamela. Ardından şirketin, müşteri hizmetlerinin önemi de dahil olmak üzere çeşitli standartları listeleyen misyon bildirisini edindi. İpotek şirketinin yöneticisi birkaç telefon görüşmesine geri dönmeyince, Pamela bunu belgeledi: tarih, saat, bırakılan mesaj vb. Bankadaki üst kademelere kadar şirketin kötü davranışlarını kaydetmeye devam etti. Birkaç gün içinde, fazladan otuz günü geri aldı.

Size vaat edilenleri elde etmek için bu kadar uğraşmak zorunda mısınız? Bazen, ne yazık ki, evet. Yanınızda bir kalem ve bir not defteri bulundurun. Karşı tarafın vaatlerini yerine getireceğinden endişeleniyorsanız veya riskler yüksekse, ayrıntıları not edin. Aşırı gibi görünebilir, ancak ilk ihtiyacınız olduğunda, tüm zahmete değdiğini anlayacaksınız.

Ülke genelinde emlak komisyonları %1 ile %6 arasında değişmektedir. Komisyoncularla pazarlık yapan kişiler binlerce dolar tasarruf edebilirler. %4'ün üzeri çoğu kişi tarafından aşırı kabul edilir; birçok kişi %2'nin üzerini bile aşırı bulmaktadır. Bu ekstra parayı cebinizde tutmayı tercih etmez miydiniz? 300.000 dolarlık bir evin satışında, %2 daha düşük komisyon 6.000 dolar değerindedir. Bu azımsanmayacak bir miktar!

Century 21, Jay Chen'in evini %3 komisyonla satmayı teklif etti. İnternette biraz araştırma yaptı ve ziprealty.com'un sadece %2 komisyon aldığını gördü. Philadelphia yakınlarında bir gayrimenkul analisti olan Jay, yerel oldukları ve dolayısıyla daha kolay ulaşılabilir oldukları için evini

Century 21 aracılığıyla satmayı tercih etti. Ancak bunu sadece komisyonlarını düşürmeleri şartıyla yapacaktı. Century 21 de komisyonlarını düşürerek evi %2,5'e satmayı teklif etti. 500.000 dolarlık bir evde tasarruf: 2.500 dolar. Pazarlık süresi: beş dakika. Kullanılan araç: standartlar.

Eğer emlakçınızın daha az öderseniz daha az çaba göstereceğinden endişeleniyorsanız, yaratıcı olmayı deneyin. Teşvikler sunun. Diyelim ki siz ve emlakçınız benzer satışlara baktınız ve evinizin yaklaşık 400.000 dolara satılacağı konusunda anlaştınız. Bu nedenle, 400.000 dolara kadar olan her satış için %2, 400.000 doların üzerindeki her şey için ise %20 komisyon teklif ediyorsunuz. Eğer emlakçı evi 450.000 dolara satarsa, ilk 400.000 dolar için 8.000 dolar ve sonraki 50.000 dolar için 10.000 dolar komisyon ödenir. Toplam 18.000 dolarlık komisyon, genel olarak %4'e denk gelir.

Ekstra para ödeme düşüncesi sizi rahatsız mı ediyor? Eğer öyleyse, bu düşünce yapısından *kurtulmalısınız* . 400.000 doların üzerinde aldığınız ekstra 40.000 dolar, bulunmuş bir para. Başkalarını yenmeye değil, hedeflerinize ulaşmaya odaklanın.

Başka yaratıcı seçenekleri de değerlendirebilirsiniz. Bunlardan biri sabit ücret, diğeri ise saatlik ücret (genellikle 75 ila 150 dolar arası) ve bir üst sınır. Bunların her birinde performans standartları gereklidir; emlakçının evi gerçekten satması gerekir.

İlgili herkesle ne kadar kişisel bir bağ kurarsanız, hedeflerinize ulaşma olasılığınız o kadar artar. Karşı tarafla tanışmaya çalışın. Kısa sohbetler edin. Somut olmayan ihtiyaçları olup olmadığını öğrenin. Çocuklarınızı onların çocuklarıyla tanıştırın. Bu da önemlidir çünkü satışta herhangi bir sorun çıkarsa, ilişki anlaşmanın suya düşmesini engelleyecek bir tampon görevi görür.

Kurslarımdan birine katılan bir kişi San Francisco'da bir evi görmeye gitti. Ev potansiyel alıcılarla dolup taşmıştı. Ev sahibiyle kısa bir görüşme fırsatı bulduğunda, fiyat hakkında konuşmak yerine, alıcı ev sahibine neden evi sattığını, nereye taşındığını vb. sordu. Yaklaşık yirmi dakika sonra, satıcı diğer herkesi dışarı çıkardı ve evi bu adama en yüksek tekliften daha düşük bir fiyata sattı.

Neden mi? Çünkü güven kurulmuştu. Birçok insan alım satım yaparken oyun oynar. Bazıları da verdiği sözleri tutmaz. Bu durumda, satıcı,

kendisini tanımak için çaba gösteren bu alıcıyla anlaşmanın gerçekten gerçekleşeceğinden emindi.

Genellikle bir emlakçı sizi diğer tarafa yaklaştırmaz. Bunun nedeni, emlakçının sizin onları atlayıp komisyonu geçersiz kılacağınızı düşünmesidir. İsteksiz bir emlakçıya bunun korkusu olup olmadığını sorun. Anlaşma gerçekleşirse komisyonu garanti eden belirli bir komisyonu geçersiz kılmama sözleşmesi imzalamayı teklif edin.

Bir aracı size diğer tarafla görüşmenize izin vermese bile, aracıya onlar hakkında sorular sormaya devam edin. Ne kadar çok şey öğrenirseniz, üçüncü bir kişi aracılığıyla bile olsa bir bağlantının ortaya çıkma olasılığı o kadar artar. Unutmayın, başarı ve başarısızlık arasındaki fark küçüktür.

Birçok eyalet, satıcıdan açıklama beyanı talep etmektedir. Eksik beyanlar için ağır cezalar olabilir. Beyannameyi dikkatlice okuduktan sonra, bir müfettişin evi incelemesini ısrarla isteyin. Satıcı reddederse, şüphelenin! Nasıl olur da incelenmemiş bir şey için bu kadar para ödeyebileceğinizi sorun. İncelemeden önce teklif ettiğiniz herhangi bir fiyat, incelemeye bağlı olmalıdır. Müfettiş büyük sorunlar bulursa, fiyatı aşağı çekmek için pazarlık yapabilirsiniz.

Bu, evimizi satın alırken başımıza geldi. Müfettiş, açıklanmayan birçok sorun buldu. Emlakçı, "Üzgünüm, fiyat aynı kalacak" dedi. Ben de, "Peki ya bir sonraki alıcıyla ne yapacaksınız?" diye sordum. Emlakçı, açıklama beyanını değiştirmeyeceğini söyledi. Ben de, artık evin kusurlarından haberdar olduğunu ve eğer bunlar açıklama beyanında yer almazsa lisansını kaybedebileceğini söyledim.

Zorlu bir pazarlık durumu yaşandı, ancak başarılı olmak için standartlarımızı ve geleceğe yönelik vizyonumuzu kullandık. Emlakçıya doğrudan tehdit etmedim. Orada zaten alıcı olmaya hazır olduğumuzu, neden baştan başlamamız gerektiğini söyledim. Güçlü bir piyasada evi, istenen fiyatın %19 altında bir fiyata aldık.

Satıcı olarak bu, bir şeyleri saklamak istemediğiniz anlamına gelir. Kötü haberleri baştan verin. Alıcılar bunu atlatabilirse, özellikle size güvenirlerse, iyi bir satış gerçekleştireceksiniz. İyi şeylerin yanında kötü şeylerden de bahsedin; kötü olanı nasıl düzelteceklerine dair fikirlerinizi, örneğin beğendiğiniz yerel müteahhitlerin bir listesini verin. Bu, güvenilirliği artırır.

AİLE ŞİRKETİ

Alım satımla ilgili hiçbir bölüm, aile şirketlerine değinmeden tamamlanmış sayılmaz. Dünya genelindeki çalışanların %80'inden fazlası aile şirketlerinde çalışmaktadır. ABD Fortune 500 şirketlerinin üçte biri (yaklaşık 170 firma) ailelere aittir. Aile şirketleri, ABD gayri safi milli hasılasının %65'inden fazlasını ve uluslararası alanda da bundan daha fazlasını üretmektedir.

Bunlar şaşırtıcı rakamlar. Çoğu işletme okulu ve ekonomist, aile şirketlerinin alım satım dinamikleriyle pek ilgilenmez. Bu nedenle birçok iş lideri, çoğu işletmeyle başa çıkmak için yeterince donanımlı değildir. Ve aile şirketlerinde çalışanların çoğu da ilgili dinamiklerle iyi başa çıkamaz.

Aile şirketleri anlaşmaları konusunda *danışmanlık* yaptım; kendi işimi *kurdum* ; aile şirketlerinde *ortaklık* yaptım; derslerimde aile şirketleri üzerine vaka çalışmaları yapıyorum ve aile şirketleri üzerine vaka çalışmaları yazdım. Dolayısıyla, bu dinamikleri hem bizzat deneyimledim hem de inceledim. İşte bu tür işletmeleri içeren herhangi bir müzakerede (yani dünyanın çoğu işletmesinde) dikkate alınması gereken dinamikler.

AİLE ŞİRKETİ—BAZI ÖZELLİKLERİ

- Gurur, duygu, güçlü egolar
- İnsanlar eski savaşları yeniden alevlendiriyor.
- Birçoğu kendilerini değersiz, takdir edilmemiş hissediyor.
- Merkezi karar alma
- Gerçek güç veya etkiyi yansıtmayabilecek bir organizasyon yapısı.
- On yıllarca süren kişisel çabalar nedeniyle aşırı değerlenmiş varlıklar
- Hissedar odaklılıktan uzak
- Kişisel mali durum, şirket mali durumunu gölgeleyebilir.
- İnsanları işten çıkarmak o kadar kolay değil.
- Maddi olmayan varlıklar çok önemlidir.
- Dış uzmanlığa daha az bağımlılık
- Şirketin "kültürü" çok önemlidir.

- İş bulmak için yetkinlik her zaman şart değildir.

Açıkça görülüyor ki, etkili müzakerelerin düşmanı olan duygular, aile şirketlerinde çok daha yaygın. Bu tür işletmelerdeki birçok kişi neredeyse her şeyi kişisel algılıyor. Kendilerini değersiz hissediyorlar. Geçmişi tartışıyorlar. Mantığa dayalı kararlar almıyorlar. İyi anlaşmalarla sonuçlanmayan birçok şey yapıyorlar. Kendi hedeflerine ulaşmakta daha çok zorlanıyorlar. Ve hedefleri genellikle sadece parayla ilgili değil.

Aile şirketiyle iş yaparken, kararların duygular tarafından yönlendirilip yönlendirilmediğine, maddi olmayan varlıkların sağlanması gerekip gerekmediğine ve duygusal ödemelerin yapılması gerekip gerekmediğine özellikle dikkat etmek gerekir. Egonun fiyatı ne ölçüde etkileyebileceğini kendinize sorun.

İster Güney Amerika'da el yapımı bir heykel, ister Chicago'da koca bir şirket satın alıyor olun, bu durum geçerlidir. İster Atlanta'da üç kardeşe bir fikir satıyor olun, ister Afrika'da birinin kahve plantasyonunu satmaya çalışıyor olun, bu durum geçerlidir. Duygusal insanlar daha az dinler ve genellikle hedeflerinden daha kolay uzaklaşırlar.

"Getting More" kitabındaki araçlar, yöneticilerin bu tür sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olacaktır. Kültürlerarası müzakerelerde olduğu gibi, her şey karşı tarafın algılarını bulmak ve değerlendirmekle başlar.

Eski muhasebe firması Arthur Andersen'da yatırım bankacılığı ortağı olan Michael Farley, bir müşterisi için bir giyim şirketi satın almakta zorlanıyordu. Michael, "Sahibinin beklentileri tamamen gerçekçi değildi," dedi.

Michael ve ekibi, adım adım, işin aslını ortaya çıkardılar. Miami merkezli bir gayrimenkul satın alma şirketinin yöneticisi olan Michael, "Onun için çok duygusal bir süreçti," diyor. "Kendimizi onun yerine koyarak cevabı bulduk." Sahibinin çeşitli ayrıcalıklarla üç yıl daha görevde kalmak istediğini öğrendiler. Şirkette %0,5 hisse (2 milyon dolar değerinde) istiyordu. Özellikle her yıl sekiz haftalık tatiline gidip gelmek için şirket uçağını kullanmak istiyordu. Çalışanlarının da işlerinde kalabilmesi gerekiyordu. Bu maddi olmayan haklar karşılığında Michael, 400 milyon

dolardan fazla değere sahip bir şirketi sadece 42 milyon dolar nakit ve çok sayıda hisse senedi karşılığında satın almayı başardı.

Bir alıcı, özel bir şirketin satıcısıyla daha da zorlu bir duygusal çatışma yaşadı. Sahiplerden biri satmak istiyordu, diğeri ise satmak istemiyordu. Nedenini sorduklarında, satmak istemeyen sahip, "Masamda ölmek istiyorum" dedi.

Bunlar, insanın hazırlıklı olması gereken türden, içgüdüsel meselelerdir. İlerlemek için alıcı, "azimli kurucu" olarak adlandırdığı kişiye aktif ve anlamlı bir rol yarattı. Karşılığında, şirketin fiyatı düşürüldü. Alıcı, "Duygular paradan veya başka herhangi bir şeyden çok daha önemliydi" dedi.

Son olarak, yüce olandan... Küçük sohbetler neredeyse her zaman etkilidir. Hayatınızdaki sayısız müzakerede sizi daha insancıl kılar. Ve size daha fazlasını kazandırır.

Josh Alloy Pazar günü bir şarküteriye gitti. Salı gününe özel menüyü istedi: yarı fiyatına hindi sandviç, patates kızartması ve içecek. İndirim yoktu. Yine de tam fiyatına sipariş verdi, hiç şikayet etmedi. "Bu Phillies sandviçleri nasıl?" diye sordu Josh sandviç ustasına. Beyzbol sohbeti başladı. Josh kavanoza 1 dolarlık bahşiş bıraktı. Sohbet ederken sandviç ve patates kızartması büyüdü. Sonra garson ona Pazar günü Salı gününe özel menüyü ve bol miktarda yiyecek verdi. "Önemli olan kişisel bir bağ kurmaktı," diyor şimdi avukat olan Josh. Herkes için bu sadece şarküteride bir sohbetti. Josh içinse *daha fazlasını elde etmesiyle* sonuçlanan bir pazarlıktı.

11

İlişki

Derslerimden birindeki bir yönetici, annesinin bir huzurevinde yaşamasını istiyordu. Bunun daha güvenli olacağını, annesinin daha iyi sağlık hizmeti alacağını ve daha fazla arkadaşlık bulacağını söylüyordu. Annesi de bunun doğru olacağını kabul etti, ancak gitmeyi reddetti. Annesi sürekli, "Henüz hazır değilim," diyordu.

Önce annesi, hayatının kıymetli hatıraları olan eşyalarından ayrılmak istemediğini söyledi. Sonunda kızı, annesinin korkularını dile getirebildi: "Eşyalarını attığın anda hayatını da atmış olursun; o zaman sadece ölmeyi beklersin." Annesi ağladı ve ona hak verdi.

Kızı annesine her şeyini yanında götürmesini önerdi. Yakınlarda bir depo bulabilirlerdi. Annesi hazır olduğunda eşyalarını gözden geçirebilir, istediklerini saklayabilir, geri kalanını bağışlayabilir veya atabilirdi. Annesi isteyerek huzurevine gitti.

İlişkileri düzeltmek üzerine milyarlarca dolarlık bir sektör oluştu: psikiyatristler, evlilik danışmanları, arabulucular, iş danışmanları, aile danışmanları. Ancak derslerime katılanların deneyimlerinden de anlaşıldığı üzere, çoğu ilişki problemi profesyonel yardım gerektirmiyor. İster iş ister kişisel olsun, ilişki sorunları genellikle basit bir anlayış eksikliğiyle başlar. Ardından kötü iletişim gelir. Çoğu zaman bu, basit ve hızlı bir şekilde düzeltilebilir.

Uygun beceri ve tedavi olmadan, küçük bir yaralanma profesyonel tıbbi yardım gerektiren büyük bir hastalığa dönüşebilir. İlişkiler için de aynı şey geçerlidir. Çoğu ilişkiyi, sorunlar büyümeden önce onarmanın yolu, daha doğrudan olmak, diğer kişiye duygusal ödemeler sunmak, daha fazla soru sormak, önce dinlemek ve diğer kişinin duygularını ve hassasiyetlerini dikkate almaktır.

Elbette, bazen profesyonellere ihtiyaç duyulur. Ancak *Getting More'daki* araçları kullanan birçok kişi, ilişkilerini büyük ölçüde geliştirmenin yanı sıra, arkadaşlıklarını, evliliklerini ve anlaşmalarını kurtarmış, aynı zamanda önem verdikleri kişileri çekmenin ve elde tutmanın daha iyi bir yolunu keşfetmiştir.

Yukarıdaki örnekte, annenin duygusal olduğu ve kızının bu duygusal hislere hitap ettiği vurgulanmalıdır. Kız, annenin algılarını anladı ve duygusal bir karşılık vermek için çerçeveleme yöntemini kullandı.

Bu bölümde, ilişkilerde etkili olan araçlara daha yakından ve özel olarak bakacağız. Bu araçları ilişki sorunlarını çözmek için kullanmak, insanların hem kendileri hem de partnerleri için daha fazlasını elde etmelerini sağlayacaktır.

İlişkilerin önemli bir bölümünü, 6. bölümde ele alınan duygular oluşturur. Ancak etkili ilişkiler, duygusal zekadan daha fazlasını gerektirir. *Daha Fazlasını Elde Etme kitabının ilk yarısında özetlenen geniş yelpazedeki araçların kullanılmasını gerektirir:* standartlar, eşit olmayan değerdeki eşyaların takası, problem çözme, aşamalı olma vb. Bu nedenle burada sadece bir stratejiye değil, ilişkileri geliştirmek için birden fazla strateji ve aracın uygulanmasına odaklanıyoruz.

Öncelikle, gerçekten bir ilişki kurmak veya mevcut bir ilişkiyi sürdürmek *istediğinizden* emin olmalısınız.

İş dünyasında birçok insan sizinle ilişki kurmak istiyormuş gibi davranır. Ancak çoğu durumda gerçek amaçları, bilginizi veya bağlantılarınızı kullanarak öne geçmektir.

Bu, "güven oyunu" olarak bilinir. İnsanlar güveninizi kazanmak için arkadaş gibi davranırlar. Güveninizi kazandıktan sonra, ellerinden gelen her şeyi alırlar. Daha önce de belirtildiği gibi, iş dünyasındaki insanlar hedeflerine adil bir şekilde ulaşmak için gerekli beceri veya deneyime sahip değillerse, yalan söyleme, hile yapma ve manipüle etme olasılıkları daha

yüksektir. Bu nedenle, ilişkilerle ilgili herhangi bir bölüm, yalnızca güvenilir insanlarla ilişki kurmaya çalışmanız gerektiği öncülüyle başlamalıdır. Güvenilmez insanlarla yine de iş yapabilirsiniz, ancak daha kademeli olmanız ve taahhütler almanız gerekir.

İlişkilerde insanlar fikirlerini, müşterilerini ve bazen de banka hesap numaralarını, farklı derecelerde güvendikleri kişilerle paylaşırlar. Bunu yapmadan önce, ilk kural şudur: Güven ilişkisi konusunda ne kadar az eminseniz, o kadar az bilgi paylaşmalısınız.

İkinci temel kural şudur: Başınıza gelebilecek en kötü şey nedir ve kendinizi buna karşı korudunuz mu? En sevdiğim ifadelerden biri şudur: "Paranoyak insanların bile gerçek düşmanları vardır." En güvenli görünen işlere sahip insanlar bile, ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar, yalanlar, imalar veya siyaset yüzünden alt edilebilirler.

Günümüz organizasyonlarında sadakat çok daha az. Şirketler her türlü sebeple çalışanlarını işten çıkarıyor. Organizasyonlar "işbirliği" ve "etik"i desteklediklerini iddia etseler bile, bu günlük hayatta uygulanmayabilir.

Çoğu şirket, çeşitliliği desteklediğini kamuoyuna açıkça belirtir. Ve belirtildiği gibi, veriler, fikir çeşitliliğine sahip kuruluşların daha yaratıcı ve genellikle daha karlı olduğunu göstermektedir. Ancak bir kuruluşta farklı olmaya *çalışın* . Dışlanmış olarak görülebilirsiniz. Bir çalışma, yöneticilerin benzer bakış açılarına sahip yeni şirket yöneticilerini seçtiğini, bunun da "düşünce birliğini gösterdiğini" ortaya koymuştur. Başka bir çalışma ise, kuruluşlardaki çeşitlilik vaadinin çoğu zaman gerçekliğe yaklaşmadığını, benzerliğin değer gördüğünü ve farklılıkların sosyal bölünmelere yol açtığını göstermiştir.

İş ilişkilerinde tavsiyem her şeyi belgelemektir. Paranoyakça gelebilir, ancak insanların kariyerlerini ve ailelerinin güvenliğini iş ilişkilerinde riske atıp, sonunda siyasetin veya başkalarının kişisel çıkarlarının kurbanı oldukları birçok örneğe şahit oldum. Önemli toplantıların, sizin yaptıklarınızın, onların yaptıklarının ve söylediklerinin notlarını tutun. Bunu gelecekteki güvenliğinize yapılan bir yatırım olarak düşünün. Her gün beş veya on dakika ayırarak şirkete kattığınız değeri yazın. Sizi endişelendiren herhangi bir şeyin ayrıntılarını kaydedin.

Başkan Ronald Reagan'ın nükleer silahların sınırlandırılması hakkındaki ünlü sözü, her iş ilişkisinde geçerli iyi bir tavsiyedir: "Güvenin ama

doğrulayın." Bir işe sadece inançla yaklaşmayın. Kendinize, bunun onlara ne gibi bir faydası olduğunu sorun. Her birinizin nelerden vazgeçtiğini sorun. Kendinizi savunmasız bir duruma düşürüp düşürmediğinizi sorun.

Buradaki amacım sizi *idealize edilmiş bir dünyada değil, gerçek dünyada* müzakere etmeye hazırlamaktır.

İLİŞKİLERDE DUYGUSAL ÖDEMELERİN KULLANILMASI

Bir ilişkinin en güçlü temeli, duygulara dayalı bir çekimdir. Bu, kişisel kimyayı, güveni, karşılıklı ihtiyaçları, sosyal bağları, ortak deneyimleri ve ortak düşmanları içerir. Bu nitelikler ne kadar güçlü olursa, insanlar birbirlerine o kadar bağlılık gösterirler.

Bir tehdidin bu duyguları nasıl baltalayabileceğini görmek kolaydır. Tehdit, birine bir şekilde zarar verme uyarısıdır. Bir araştırmacının da belirttiği gibi, tehditler ilişkiler kurmada "tamamen işe yaramaz bir stratejidir". Yine de insanlar, özellikle iş hayatında, bunu sık sık yaparlar. Tehditler insanları bir araya getirmek yerine birbirinden uzaklaştırır. Korku ve intikam alma isteği yaratırlar.

Bir ilişkide bağ kurmanın en güçlü yolu duygusal ödemelerdir. Bunlar olmadan hiçbir ilişki ayakta kalamaz.

Duygusal bir ödeme, karşı tarafın kendini daha iyi hissetmesini sağlayan bir şeydir: empati, özür, taviz. Saygı, itibar kurtarma, karşıdaki kişinin değerini ifade etme gibi her türlü soyut şeyi içerebilir.

Duygusal bir ödeme neredeyse her zaman mantıksız bir ihtiyaca çözüm sağlayan bir şeydir. Günlük hayatın bir parçasıdır. Neredeyse herkes bir noktada gergin, üzgün, panikleyen, öfkelenen, depresyona giren veya kederlenen ve hayal kırıklığına uğrayan duygular yaşar. Hepimiz kendimizi sorgularız. Bir ilişkideki göreviniz, diğer kişinin bu duyguların üstesinden gelmesine yardımcı olmaktır.

Size karşı kırıcı ve incitici şeyler söylemelerinin üstesinden gelmeniz gerekebilir; bunları gerçekten kastettikleri için değil, etrafta sadece siz olduğunuz için ve içlerini dökmeye ihtiyaç duydukları için söylerler. Eğer durum buysa, sakin kalmalı ve onlara ihtiyaç duydukları şeyi vermelisiniz. Duygusal ödemeler, ilgili kişilere özel olarak uyarlanmalı ve konuşmanın yanı sıra sessizliği de içerebilir.

Ve onların mantıksız sözlerini veya ruh hallerini olduğu gibi kabul etmeli ve oradan başlamalısınız. Çünkü duygusal karşılık bekleyen insanlar pek dinlemezler. Onlar sadece küçük bir pencereden olayları duyarlar: duygularıyla bağlantı kuran mesajlar. Onları daha fazla üzmemeye dikkat

etmelisiniz. Yanlış bir kelime bu pencereyi kapatabilir ve ilişkiye zarar verebilir, çünkü onların duygusal ihtiyaçlarını karşılamıyorsunuz demektir.

Daha önce %41'lik bir maaş artışı müzakere ettiğini belirttiğim Dack LaMarque, ev hayatında da yeteneklerini kullanıyor. Karısı Emily, Kaliforniya'ya taşınmaları nedeniyle Philadelphia'daki evlerinin satışından on binlerce dolar kaybetme ihtimali yüzünden "şiddetli bir panik atak" geçiriyordu. Emily ayrıca arkadaşlarından ve çevresinden ayrılmak konusunda da üzgündü.

Dack, karısının sorunlarını çözmek veya sakinleşmek için tavsiyeye ihtiyacı *olmadığına* karar verdi. Ona duygusal ödeme yapılması gerekiyordu.

Dack, karısına duygularıyla ilgili sorular sordu. Dack, "Yaklaşık bir saat boyunca hiç konuşmadım," diye hatırladı. Bütün konuşmayı karısı yaptı. Tüm olay altı saat sürdü. Duygusal bedelin büyük bir kısmı sadece onu dinlemekten ibaretti. Karısı yavaş yavaş sakinleşti. Sakinleştiğinde, Kaliforniya'daki yaşam hakkında konuşabildiler ve Dack, daha sonra devam ettirilecek küçük bir olumlu tablo çizebildi.

İnsanlara değer vermek aynı zamanda duygusal bir karşılık da sağlar. İnsanlara değer vermenin birçok yolu vardır. Ancak çoğu zaman, diğer kişiye nasıl değer verebileceğimizi anlamak için gerekli beceriye veya isteğe sahip değiliz. Daha fazlasını elde etmek istiyorsanız çaba göstermeniz gerekir.

Hindistan üzerine bir konferansın başkanı olan Arjun Madan, tanınmış bir Hintli kriket oyuncusunu konuşmacı olarak ikna etmeye çalışıyordu. Arjun'a göre oyuncunun büyük bir egosu vardı. Kriket oyuncusu birinci sınıf uçak bileti ve lüks bir otel süiti talep etmişti. Arjun'un grubu ise sadece ekonomi sınıfı bileti karşılayabiliyordu. Bu yüzden Arjun ve ekibi, sporcuyu başka nasıl değerlendirebileceklerini düşündüler. Rolleri tersine çevirdiler ve oyuncunun en çok statü ve tanıtımla ilgilendiğini fark ettiler.

Yani ekonomik sınıf seyahat teklifi devam ederken, üç önde gelen televizyon kanalıyla röportaj ayarlayacaklarına, konuşmayla ilgili bir broşür hazırlayacaklarına, ziyaretinin podcast'ini yapacaklarına ve "kriket tutkunu Hintli taraftarlarla onuruna bir akşam yemeği" vereceklerine söz verdiler. Ekip, Hindistan'ın en başarılı iş liderlerinden bazılarının da katılacağını belirtti. (Acaba "onay" mı duyuyorum?) Kriket oyuncusu gelmeyi kabul

etti, ekonomi sınıfında uçtu ve standart bir odada kaldı. Kaliforniyalı finans yöneticisi Arjun, "Her şey tam olarak planlandığı gibi gitti," dedi.

Duygusal ödemeler, karşıdaki kişinin korkularını da azaltabilir. Korku insanları felç edebilir ve net düşünmelerini engelleyebilir. Başarılı bir ilişkide müzakere etmenin ve ilişkiyi güçlendirmenin büyük bir kısmı, partnerinizin korkularını azaltmaktan geçer. Bunu yapmak için öncelikle onların korkularının ne olduğunu bilmeniz gerekir.

Scott Wilder, eşi Lara ile Peru'daki İnka Yolu'nda yürüyüş yapmayı önerdi. Lara, yol boyunca duş veya kulübe olmadığını okumuştu. "Kesinlikle hayır," dedi. Ama Scott, onu gerçekten engelleyen şeyin bu olamayacağını fark etti. Lara daha önce de maceralı şeyler yapmıştı. Belki de daha derin bir şey vardı. Dünyaya onun gözünden bakmaya çalıştı. "And Dağları'nda yalnız kalmaktan korkuyor musun?" diye sordu. "Kesinlikle," diye itiraf etti.

Scott, kabinler, duşlar ve trenler için acil durum planları geliştirdi. Karısına yolculuğun nasıl olacağı ve kendileri gibi birçok kişinin ne kadar güzel vakit geçirdiği hakkında bolca bilgi verdi. Dokuz gün boyunca yanından hiç ayrılmayacağına söz verdi. Karısı gitmeyi kabul etti. Scott, hem korkularını doğrulayarak hem de ele alarak, karısının altta yatan korkularını azalttı. Dallas'taki Boston Consulting Group'ta danışman olan Scott, "Çok güzel vakit geçirdik," dedi. Scott, karısının algılarını belirlemek için rol değişimini yapmış ve ardından belirli ayrıntılar sağlayarak algılanan riski azaltmıştı.

Karşıdaki kişinin korkuları ne kadar saçma görünse de, *onlar* için çok gerçektir. Onları, korkularının kaynağından başlayarak kendilerini güvende hissetme noktasına kadar adım adım yönlendirin.

Steve Shokouhi, kızı Brigitte için bir köpek almak istiyordu, ancak karısı kızlarının güvenliğinden endişe ediyordu. Ayrıca köpeklerin hijyenik olmadığını düşünüyordu. Steve, karısı Debra'ya birçok durumda haklı olacağını söyledi. Bu duygusal bir ödemeydi. Steve daha sonra kızları için daha küçük, daha temiz bir köpek alıp alamayacaklarını sordu. Bu ona sorumluluk duygusunu öğretecekti.

Steve, Debra'yı bir arkadaşının evine götürdü. Arkadaşları saygın bir yetiştiriciden bir cocker spaniel cinsi köpek almıştı. Debra, köpeğin çok güzel olduğunu kabul etti. Ailesinin New York'taki emlak şirketinde yönetici olan Steve, "Onun korkularının tam kaynağını bulmam

gerekiyordu ki onu daha rahat hissettirebileyim," dedi. Ayrıca adım adım ilerledi ve görsel detaylar sağladı. Aile, Benji adında bir cocker spaniel edindi.

Mark Silverstein ve eşi Stefani, Avrupa'da hayallerindeki tatili planlıyorlardı. Eşi, İtalya'da trenle gitmekte ısrar etti. Orada araba kullanmak istemiyordu. "İtalya'da araba kullanmamdan korkuyordu," dedi Silverstein. Ama Amerika Birleşik Devletleri'nde korkmuyordu. Neden mi? Amerika Birleşik Devletleri'nde hız limitleri daha yüksek, otomatik vitesli arabalar, daha büyük arabalar var. Bütün bunlar, İtalya'da araba kullanmanın daha az güvenli olduğu algısını güçlendiriyordu.

Mark, İtalyanların sürüş alışkanlıklarının Amerikalılarınkinden pek farklı olmadığını belirtti. Stefani ikna olmadı çünkü korkusu mantıklı değildi. Onu ikna etmesine yardımcı olan şey, karısının korkularıyla daha doğrudan ilgilenmek oldu. New York'ta avukatlık yapan Mark, "Daha büyük bir araba kiralayacağız," dedi. "Arabaya daha fazla sigorta yaptıracağız. GPS navigasyon sistemi alacağız. Gece araba kullanmayacağız. Haritalar alacağız. Ve seni bir çanta veya bir çift ayakkabı için Prada'ya götüreceğim."

“Prada mı?” dedi karısı. “Gerçekten mi?” “Kesinlikle,” dedi Mark. “Tamam, yeter ki orta boy bir araba kiralayıp Toskana'dan geçelim.” Demek istediğim şu: Karşıdaki kişinin kafasındaki resimlere sürekli geri dönmeli ve endişelerini gidermeye çalışmalısınız. Burada Mark da eşit olmayan değerde eşyalar takas etti: Prada ve Toskana.

Romantik ilişkilerdeki insanlar "koşulsuz sevgi" ararlar. Bu, yapıcı eleştiri sunamayacağınız anlamına gelmez. Bu, ilişkinizdeki diğer kişinin ne olursa olsun sevginizi ve desteğinizi istediği anlamına gelir. Kusurlarına rağmen onları sevmenizi ve değer vermenizi isterler. Bu, geleneksel, daha yıkıcı olan ve "ilişki" müzakeresinin bir parçası olarak duygusal desteği esirgeme eylemiyle keskin bir tezat oluşturur.

Duygusal ödemeler, "itibarı koruma" kavramını da içerir. Genellikle Asya kültürleriyle ilişkilendirilir, ancak kullanımı çok daha geniştir. Gerçekte, karşıdaki kişinin onurunu korumasına ve önem verdiği kişilerin yanında utanç duymasını önlemeye yardımcı olmakla ilgilidir.

Raluca Banea, büyükannesine ilaç alabilmesi için hesabından para çekebileceği bir banka kartı gönderdi. Ancak büyükannesi, ilacı kendi parasıyla alamayacak durumda olmasına rağmen kartı kullanmayı reddetti.

Raluca, "Onun itibarını kurtarmaya çalıştığını anladım," dedi. Bu yüzden Raluca durumu onun için yeniden yorumladı.

“Yedi yıl boyunca beni sen büyütmedin mi?” diye sordu Raluca. “Hastanede yattığımda bana sen bakmadın mı? Hasta olsaydım, bana yardım etmekte ısrar etmez miydin?” Raluca, yıllar boyunca kendisi için yaptığı her şey için minnettarlığını göstermek ve sağlığın dünyadaki en önemli şeylerden biri olduğunu düşünerek büyükannesine bir hediye vermek istediğini söyledi. Hediyeyi kabul edebilir miydi? Bu çerçeveleme, büyükannesinin onurunu korumasını ve yine de torunundan para kabul etmesini sağladı.

Karşıdaki kişinin algılarıyla alay etme isteğine karşı koyun. Eğer onların korkularını ve duygularını ciddiye almazsanız, size kızacaklar ve size kırgınlık duyacaklardır.

Alan Kessler'ın nişanlısı vejetaryendi. Düğünlerinde et servis etmeyerek siyasi bir mesaj vermek istedi. Alan, "Arkadaşlarım etobur," dedi. "Vejetaryen değiller. Onları buğday çimi yemeye zorlarsak çok kötü zaman geçirecekler."

Alan, “Düğün yemeği için serbest dolaşan, insancıl yöntemlerle kesilmiş bir inek getirmeyi teklif ettim,” dedi. “Böylece düğünümüz büyük et şirketlerini desteklemeyecek.” Ayrıca, yemekte et olmazsa, konuklarının resepsiyondan hemen sonra fast food restoranına gideceklerini de söyledi. Ona göre fast food restoranları, en az insancıl yöntemlerle kesilmiş inekleri kullanıyor. Alan'ın nişanlısı, düğün yemeğinde “insancıl yöntemlerle kesilmiş inek” olmasına razı oldu.

"Normalde bu imkansız bir tartışma olurdu," diye itiraf etti Alan. "Siyasi inançlarıyla çok gurur duyuyor." Peki ne öğrendi? Algıları ne olursa olsun, ona değer vermeyi. "Ölene kadar onunla bunu yapacağım," dedi. Evet, o bunu ondan daha az ciddiye aldı, ama onun ihtiyaçlarını karşıladı ve kişiliğini değiştirmek zorunda kalmadı.

İLİŞKİLERDE AŞAMALI OLMAK

Duygusal bir ödeme genellikle, başkalarının algılarından sizin hedeflerinize doğru ilerlemesi için atmanız gereken bir dizi adımın yalnızca ilkidir. Çok fazla insan başkalarının bir anda değişmesini sağlamaya çalışır. *Daha Fazlasını Elde Etme* sürecinde gördüğümüz gibi, bu genellikle çok büyük bir adımdır. Önce, duygularını onaylayın. Ardından, onları adım adım istediğiniz yere götürün.

Arjun Somasekhara, karısı Lana'nın AT&T'deki işinden ayrılmasını istemiyordu. Birçok girişimci yönetici gibi Lana da büyük şirketlerin çoğunda görülen bürokrasiden bunalmıştı. Arjun'un Lana'nın AT&T'de kalması için birçok geçerli sebebi vardı: esnek çalışma saatleri, eğitim, şirket arabası, harika annelik hakları ve Arjun'un bir sonraki görev yeri olan Londra'ya transfer sözü.

Ancak Arjun, tüm bunları Lana'ya birden söylerse, Lana'nın onun duygularına karşı duyarsız olduğunu düşüneceğini biliyordu. Bu yüzden önce Lana'ya evet, birçok büyük şirketin ağır bürokrasileri olduğunu söyledi. Böylece Lana'nın duygularının doğruluğunu teyit ediyordu.

Ardından Arjun, Lana'ya AT&T'nin sunduğu eğitim ve fırsatlar sayesinde orada da başarılı olabileceğini ve çiftin Londra'da iki gelirle daha iyi bir hayat süreceğini söyledi. Bu arada Lana, kendi zaman diliminde geleceğine karar verebilirdi. Bu şekilde anlatıldığında Lana, Arjun'un sözlerinin doğruluğunu anladı ve kabul etti. Sonunda Lana, Londra'daki AT&T'de yaratıcılığını kullanmanın bir yolunu buldu ve orada üretken ve mutlu bir üst düzey yönetici oldu.

Çözümleri kademeli olarak aramak tüm müzakerelerde önemlidir. Ancak bu, özellikle ilişkilerde daha da önemlidir. Çok büyük bir adım atmayı önermek birçok insan için tehdit gibi algılanabilir. Lin Gan, ailesiyle olan ilişkisini zor olarak tanımladı: “Eve her geldiğimde kavga ediyoruz. Evim gerçekten çok soğuk ve kışın eve gitmekten nefret ediyorum.”

Ancak derste öğrendiklerimiz sayesinde kendini anne babasının yerine koydu ve evleriyle ilgili şikayet ettiğinde onları üzdüğünü fark etti. Ayrıca

onlarla konuşarak yaşadıkları yerde ısınmanın çok pahalı olduğunu da anladı.

Sonunda, Lin, ebeveynlerine saygı göstermenin, geleneksel Çin kültürel değerleriyle uyumlu olarak, onlara önemli bir duygusal karşılık sağlayacağını fark etti. Ebeveynlerini evi soğuk tutmakla suçlamak yerine, Lin onların tutumluluğunu övdü. Ardından Lin, evin sadece bir odasının - Lin'in uyuyacağı ve ders çalışacağı odanın- ısısını yükseltmelerini önerdi. Ebeveynleri kabul etti ve herkes mutlu oldu. Bu, daha küçük, daha kademeli bir çözümdü.

Konu, köklü inançlarla ilgili olduğunda, karşıdaki kişiyi ikna etme girişimlerinizde aşamalı ilerlemek esastır. Caraballo-Garrison ailesinde konu, çocuklar için dindi. Phil özellikle dindar değildi; Jackie ise öyleydi. Phil, akıllıca bir öneriyle başladı: "Öncelikle, ne yaparsak yapalım, bu yüzden aileyi dağıtmayacağız, değil mi?" Başka bir deyişle, ana hedeflerimize odaklanmaya devam edelim diyordu.

İkinci olarak, çift birbirleriyle ilişkilerinde bazı temel kurallar üzerinde anlaştı: (a) Bu tür bir tartışmada üslup çok önemlidir. (b) Her sorunu aynı anda çözemeyiz. (c) Herkes her zaman istediği her şeye sahip olamaz. (d) "Ben haklıyım, sen haksızsın" sendromu ilişkilerde pek işe yaramaz. (e) İnançlarımız ne olursa olsun, birbirimizin inançlarına saygı duyarız. Son olarak, (f) gerilim oluşursa, DURUN! Ara verin, daha sonra tekrar ele alın.

Jackie çocukların resmi bir dine, yani kendi dinine mensup olmalarını istiyordu, Phil ise istemiyordu. Phil, çocukların sonunda kendi dinlerini kendileri belirleyebileceklerini öğrenmek istiyordu. Jackie evet dedi, ancak çocukların Tanrı'ya inanmalarını istiyordu. Bu ilk düşünceleri birleştirerek ilk anlaşmalarına vardılar: (a) tek bir dinin zorla dayatıldığı Pazar okulu olmayacak ve (b) Jackie çocuklara din hakkında, sadece bir din değil, birkaç din hakkında bilgi verecekti.

O hafta ancak bu kadar ilerleyebildiler. Ama bu bir başlangıçtı. Ve ilişkileri her zamanki gibi güçlüydü. Phil, eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etme konusunda da dikkatliydi. New York'ta avukatlık yapan Phil, "Eğer bir şeye çok, çok önem veriyorsam ve Jackie vermiyorsa, neyi takas edebiliriz?" dedi. "Burada istediğimi alırsam, ona ne verebilirim ki o da buna çok önem versin?" dedi. Müzakere araçlarının hem hukuk hem de ceza davalarında yapılandırma açısından profesyonel hayatı için de

"vazgeçilmez" olduğunu söyledi. "Hayat vermek ve almakla ilgilidir," diye ekledi. Her şeyi talep ederseniz, ilişkinizin hayatta kalması pek olası değildir.

İLİŞKİLERDEKİ ORTAK DÜŞMANLAR

İlişkilerin amacı insanlar arasındaki bağı güçlendirmektir. Duygusal karşılıklar insanların birbirlerini dinlemesini sağlar. Karşı tarafı değerli görmek, onların da karşılık olarak olumlu davranmalarına neden olur. Hem yeni hem de mevcut ilişkilerde insanları birbirine bağlamanın en hızlı ve en güçlü yollarından biri de ortak düşmanlar belirlemektir.

Ortak bir düşman, ilişkideki insanları üçüncü bir tarafa ("düşmana") karşı aynı siperde bir araya getirir. "Düşman" bir kişi, bir grup, bir şey veya bir fikir olabilir. Birine veya bir şeye karşı birlikte hareket eden taraflar birbirlerine daha yakın hissederler.

İnsanlar bir konuşmanın başında hava durumundan şikayet ederler. Bir müzakerede bazıları yarı şaka yollu "avukatlardan" veya "bürokrasiden" şikayet eder. Başkaları ise trafik gecikmelerinden veya "anlaşmazlıktan" şikayet eder. Bunların hepsi ortak bir düşman bulma, iki tarafı birbirine yaklaştırma girişimleridir.

Elbette, ortak düşman kullanımı da demagogların en sevdiği araçlardan biridir. En aşağılık biçimlerinden birinde, Adolf Hitler Yahudi halkını Alman halkının ortak düşmanı yapmaya çalıştı ve bu girişim Holokost'la sonuçlandı. Her türlü bağnazlık, ırk, sosyal sınıf, milliyet, siyaset, yaş, din veya kültür yoluyla ortak düşmanlar yaratmaya çalışır.

İş ilişkilerinde ortak düşmanlardan bazıları kâr kaybı, zaman kaybı, iyi çalışanları elde tutamama ve fırsatlardan yararlanamamadır. Kişisel hayatta ise yetenek israfı, yalnızlık ve sağlık sorunları sayılabilir.

Bir ilişkide kullanılan "ortak düşman"ın demagojiye karşı adil olup olmadığını belirlemenin iyi bir yolu şu soruyu sormaktır: "Ortak düşman" tek tip bir düşman mı? Eğer çeşitliyse, meşru bir ortak düşman olamaz. Örneğin, dinin ortak düşman olarak kullanılması açıkça adaletsizdir, çünkü "din", hepsi aynı olamayacak kadar farklı bireylerden oluşmaktadır. Aynı şey "Amerikan halkı" için de geçerlidir, ancak ABD siyasetinde konuşmacılar bu terimi düzenli olarak kullanmaktadır. Doktorlar, avukatlar, muhasebeciler ve diğer gruplara yönelik genel bir suçlama, açıkçası, önyargılıdır.

Öte yandan, Alkollü Araç Kullanımına Karşı Anneler Derneği, oldukça yaygın bir eyleme karşı çıkıyor: alkolün etkisi altında araç kullanmak. Bir patron, en azından belirli eylemler açısından ortak bir düşman olabilir. Herb Brooks, 1980 ABD Olimpiyat hokey takımının üyelerinin birbirine kenetlenmesine ve altın madalya kazanmasına, kendisini kasıtlı olarak takımın ortak düşmanı yaparak yardımcı oldu. Takım üyeleri daha sonra verdikleri röportajlarda (ve hayranlıkla) onun aşırı eleştirilerinin ve iş taleplerinin onları şampiyonluğa ulaşabilecek bir "aile" olarak bir araya getirdiğini söylediler.

Christopher Yee, arkadaşından Ekvador'a yaptıkları son seyahatin masraflarının dökümünü göndermesini istedi. Birçok hatırlatmaya rağmen aylar geçti ve arkadaşından yanıt gelmedi. Chris, arkadaşının tembellik ettiğini düşündü ama onu kendinden uzaklaştırmak da istemedi.

Chris, arkadaşına yazdığı mektupta, ikisinin de iş yükünün çok fazla olduğunu ve arkadaşının neden muhasebe işlerini yapacak vakti olmadığını açıkladı. Şu anda San Francisco'da avukatlık yapan Chris, arkadaşının ne zaman vakit bulabileceğini sordu. Nasıl yardımcı olabileceğini sordu. Bu aynı zamanda arkadaşının itibarını da kurtarmasına yardımcı oldu. Arkadaşı muhasebe kayıtlarını gönderdi ve ilişkileri kurtarıldı.

Bazıları buna "incelik" veya "diplomasi" diyor. Doğrudan olmak (genellikle iyidir) ile birinin dolaylı yollarla itibarını korumasına izin vermek arasında elbette bir gerilim vardır. Etkili iletişim ikna etmektir. Bu nedenle başlangıç noktası şu olmalıdır: Karşı tarafı hedeflerime ulaşmaya ikna edecek şey ne olacak?

Büyük yatırım firması Blackstone, bir öğrenci grubunun Londra gezisi sırasında Wharton öğrencileriyle bir görüşme planlamamıştı. Öğrenci organizatörlerinden Florent Moïse, birçok telefon görüşmesi yaptı ancak geri dönüş alamadı. Sonunda bir ortağa sesli mesaj bırakarak Wharton'ın Blackstone'ın rakiplerinden birkaçıyla görüşmeleri çoktan kesinleştirdiğini söyledi. Florent, Blackstone'ın Wharton öğrencilerini işe almak için kampüste çok para harcadığını da sözlerine ekledi.

Florent, “Blackstone’un Wharton öğrencileriyle görüşmek üzere orada olmasını gerçekten istiyorum,” dedi. “Bunun gerçekleşmesini nasıl sağlayabiliriz?” Hemen ardından bir telefon aldı ve görüşme sözü verildi. Şu anda bir sağlık hizmetleri danışmanlık firmasında ortak olan Florent,

Blackstone’u suçlamadı, bunun yerine ortak bir soruna odaklandı: Düşman, Blackstone’un orada bulunmamasıydı.

Vivian Fong ve Penn Hukuk Fakültesi *Anayasa Hukuku Dergisi'ndeki* diğer bazı editörler arasında şiddetli bir editörlük anlaşmazlığı yaşandı. Kısa ve özlü e-postalar gönderildi ve gerilim arttı. Bunun üzerine Vivian, sorunu e-posta sürecinin soğukluğuna bağlayarak yüz yüze bir görüşme önerdi. Herkes topluca bir iç çekti. Anlaşmazlık on beş dakika içinde çözüldü. Los Angeles'ta avukatlık yapan Vivian, "Ortak bir düşman bulmak, duyguları bir kenara bırakıp birlikte çalışmamıza yardımcı oldu" dedi.

DEĞERİ FARKLI ŞEYLERİN TİCARETİ

Tüm başarılı ilişkiler bir dereceye kadar karşılıklı alışverişe dayanır. İnsanlar birbirleri için bir şeyler yaparlar. İlişkiler neredeyse her zaman bir kişinin kendi iradesini diğerine zorla kabul ettirmesiyle sona erer. Eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etmek, günlük hayatta potansiyel ilişki anlaşmazlıklarını çözmenin bir yoludur.

Tommy Liu, futbol sezonu boyunca Pazar günleri Philadelphia'daki arkadaşlarıyla futbol maçlarını izlemek istiyordu. Karısı Xiaolin ise Pazar günleri Tommy ile birlikte New York'taki ailesini ziyaret etmek istiyordu. Gerçek ilgi alanlarını düşündükten sonra –Tommy maçı izlemek, karısı ise ailesini görmek– nerede buluşacaklarının aslında sorun olmadığını fark ettiler. Bu yüzden sırayla buluşmaya karar verdiler.

Ailesinin yatırım işini yöneten Tommy, “Anne babamızın hafta sonları Philadelphia’ya gelmesi için tren biletleri alırdık,” dedi. “Giants’ın maç yapmadığı haftalarda New York’a giderdik.” Bütün bunların işe yaramasını sağlayan şey, çiftin sorunu birlikte çözme isteğiydi, böylece her ikisi de bir şeyler elde ediyordu.

İlişkilerde yaşanan birçok sorunun, ilgili kişiler karşılıklı olarak değiş tokuş yapabilecekleri noktaları ararlarsa, basit çözümleri vardır.

Microsoft'ta ürün yöneticisi olan Rory Conway, karısı Pia'nın yılbaşı tatili için kendisiyle Hindistan'a gitmesini istiyordu. Karısı gitmek istemedi. Bu yüzden, "Tamam, yeter ki Noel'de Roma'da durup arkadaşlarımı görebilelim," dedi. Bu o kadar da zor değil. Değeri eşit olmayan eşyalar takas edildi.

Tamam, işte biraz daha zor bir örnek. Aleksandr Hromcenco, koleksiyonu için müze kalitesinde dört minyatür oyuncak asker almak istedi. Ama fiyatı 600 dolardı. "Çıldırmış mısın?" dedi karısı. Bu yüzden Aleksandr, karısının onayını almak için takas edebileceği bir şey aramaya başladı. "Peki, bir dahaki sefere market alışverişini ben yapayım?" Yeterli değil. "Spa için hediye çeki?" diye sordu Aleksandr. Bu da yeterli değil.

Aleksandr bu yüzden (a) önümüzdeki iki hafta boyunca tüm market alışverişini yapmayı, (b) karısına istediği bir gezi hediye etmeyi ve (c)

kızlarını bir ay boyunca okul sonrası etkinliklerine götürüp getirmeyi teklif etti. Kabul edildi! Gerçekten de, bu tür şeyleri takas etmek için yapılan arayış bile bir ilişkideki gerilimi azaltabilir. (Belki Aleksandr, 9. Bölümde aldığı 13.500 dolarlık zamdan birazıyla oyuncak askerler alabilir.) Değeri eşit olmayan eşyaları takas etmek, karşı taraf zaten sizi dinliyorsa yapacağınız şeydir. Yani, gerekli duygusal ödemeler yapıldıktan sonra.

Asya merkezli bir veri tabanı sağlayıcısı, finansal bilgileri için 3.999 dolar talep ediyordu. İstisna yoktu, ücretsiz erişim de söz konusu değildi. Atul Kumar, Wharton'da yazacağı bir makale için bu veri tabanını kullanmak istiyordu. Kısıtlı kaynaklara sahip bir öğrenci olduğunu belirtti. Şirketin cevabı: Hayır.

Atul, şirketin ABD pazarına girmeye çalıştığını belirtti. Wharton'da şirketin adını geniş çapta duyurmayı ve rakip bir firmayı kullanan önceki işverenine de bundan bahsetmeyi teklif etti. Şu anda Silikon Vadisi'nde bir şirketin iş geliştirme başkan yardımcısı olan Atul, ayrıca bir proje için veritabanının sadece küçük bir bölümünü görmek istediğini de belirtti. Veritabanı şirketi fikrini değiştirdi ve teklifi kabul etti.

Matthew Dilmaghani kız arkadaşını akşam yemeğine davet etmişti, ancak beklenmedik bir şekilde erkek arkadaşlarıyla dışarı çıkma daveti geldi.

Ona defalarca özür diledi ve akşam yemeğini yeniden planlayıp planlayamayacağını sordu. Kadın üzgün görünüyordu. Acaba yeterince zaman geçirmedikleri için miydi diye sordu. Kadın, Matthew'e akşam yemeğini yakın zamanda yeniden planlayacağına güvenmediğini söyledi. New York'ta bir yatırım şirketinde yönetici olan Matthew, "Hemen cep telefonumu çıkardım ve bağlılığımı göstermek için rezervasyonumuzu yeniden planladım," dedi. Cep telefonuyla yaptığı bu bağlılık hareketinin ilişkiyi kurtardığını düşünüyordu.

Elbette, bu kadar hassas konularla ilgilenmeden önce hazırlık yapmak özellikle önemlidir. Hazırlıklı değilseniz, eşinize, "Bunu tartışmaya hazır değilim. Anlaşmazlığa düşmeden önce, önce düşüncelerimi toparlayabilir miyim? Sonra birlikte bu konuyu çözmeye çalışabiliriz." demek sorun değil.

Cindy Wong-Zarahn, Cumartesi gecesi bir arkadaşıyla partiye gitmek istiyordu. Ancak arkadaşı gitmek istemiyordu. Cindy, arkadaşının bakış açısından durumu düşünerek, arkadaşının hafta sonları yalnız kalmaktan

nefret ettiğini hatırladı. Bu yüzden Cindy, arkadaşına Cumartesi günü partiye gitmesi şartıyla Cuma gecesi istediklerini yapabileceklerini söyledi. Arkadaşı hemen kabul etti. American Express'te kıdemli yönetici olan Cindy, "Rol değişimi benim en sevdiğim pazarlık aracıdır," diyor. "Ortak çıkarlara odaklanmanın ve tartışmaktan kaçınmanın en iyi yoludur." Burada, bu yöntem Cindy'nin takas edebileceği şeyler bulmasına yardımcı oldu.

Aileler bazen iş veya okul nedeniyle birbirinden ayrı düşebiliyor. Kaçınılmaz olarak, bu tür ayrılıklar zamanla tartışmalara yol açıyor. Ancak bu ailelerin asıl ihtiyacı genellikle sadece yüz yüze görüşmek değil, kaliteli zaman geçirmektir. Örneğin, Keith Antonyshyn iki saat uzaklıktaki bir okula gidiyor ve her gün gidip geliyordu. Çok yorulmuştu.

Keith, partnerine haftada üç gece okulun yakınında bir daire tutmasına izin verip vermeyeceğini sordu. Karşılığında, perşembe ile pazar arası diğer dört geceyi evde geçirecek şekilde programını ayarlayacağını söyledi. Partneri onunla şu ankinden daha kaliteli zaman geçirebilecekti. Partneri yeni düzenlemeyi kabul etti. Keith şu anda New York'ta danışman olarak çalışıyor.

Rebecca Schwietz, erkek arkadaşından dairelerini baştan aşağı temizlemesini istedi. Erkek arkadaşı ise ilgisizdi. Aralarındaki diyalog adeta şöyleydi: "Ev çok kirli." "Aaa, o kadar da kötü değil."

Sonra Rebecca, eşit olmayan değerlere sahip şeyleri takas etmeyi hatırladı. "Arkadaşlarını daireyi temizlemeye getirirsen, sana aylardır yediğin en güzel akşam yemeğini pişireceğim," dedi şimdi bir sağlık sigorta şirketinin başkan yardımcısı olan Rebecca. Ve bu, erkek arkadaşının ihtiyacı olan tüm teşvikti. O temiz bir daireye kavuştu, o da arkadaşlarıyla evde harika bir akşam yemeğinin tadını çıkardı.

İlişkide eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etmenin en yaratıcı yollarından biri Craig Trent tarafından uygulandı. Trent çiftinin Caroline adında iki yaşında bir kızları vardı. Bölgedeki çocuk bakıcılığı saatte 15 dolardı ve yerel bakıcıların kalitesi de pek iyi değildi. Bu yüzden Craig ve eşi Anastasia, küçük çocuğu olan arkadaşlarıyla görüştüler ve her çiftin belirli aralıklarla bir gece dinlenmesi için birbirlerinin çocuklarına bakıcılık yapmayı teklif ettiler.

Çok para tasarruf ettiler, çok daha kaliteli bir çocuk bakıcısı buldular ve küçük çocukları için anında bir oyun buluşması ayarlayabildiler. Bu aynı

zamanda iki çift arasındaki ilişkiyi de güçlendirdi. Deniz subayı Craig, "Eğer bir sorununuz varsa, aynı durumda olan diğerlerini arayın; sorunlarınızı birlikte çözün," dedi.

Bazı insanlar zaten mahallelerini bir destek grubu olarak kullanıyor. Ancak yeterince insan bunu yapılandırılmış bir şekilde yapmıyor. Bu, bir şirketteki ilişki ağınızı genişletmeye benziyor. Belki birbiriniz için alışveriş yapabilir, birbiriniz için işleri halledebilir veya araç paylaşımı görevlerini üstlenebilirsiniz. Zaman hayatta çok değerli bir kaynak. Her zaman daha fazla zaman kazanmanın yollarını arayın.

ONLARI TANIMAK

İlişkideki diğer kişiyi ne kadar iyi tanırsanız, ikna edici olma şansınız o kadar artar. Bu sıkça söylenir ama nadiren uygulanır. Onları tanımak, ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağınızı daha iyi anlamanıza yardımcı olur.

Jordan Zaluski, Paris'te genç bir kadın olan Judith'e aşık oldu. Judith'in kendisi için doğru kişi olduğuna karar verdi. Ancak Judith o kadar emin değildi. Judith dindar bir kadındı, Jordan ise değildi. "Onu, onun için doğru adam olduğuma ikna etmek istedim," dedi. Bu yüzden, Judith'in dini değerleri hakkında olabildiğince çok şey okudu ve öğrendi.

“Hayatındaki insanlarla iletişime geçtim, değer verdiği şeyleri daha iyi anlamak için,” dedi. Bunu yaptığını ona bildirdi. Onu daha iyi anlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için ne kadar motive olduğunu bilmesini istedi. Yanlış yapıldığında, bu ürkütücü gelebilir. Açıkça ve iyi niyet beyanıyla yapıldığında ise daha çok çekici görünme olasılığı yüksektir.

Judith'in tereddüdü sonunda ortadan kalktı ve onu ziyaret etmek için Amerika'ya uçtu ve aralarında bir aşk başladı. Çeşitli nedenlerden dolayı bu ilişki yürümedi. Ancak Londra'da avukatlık yapan Jordan, bir ilişkinin önündeki engelleri nasıl aşacağınızı açıkça gösteriyor: İlişkiyi kendi ihtiyaçlarınız kadar karşı tarafın ihtiyaçlarına da odaklayın.

Giannina Zanelli'nin annesi, yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra Peru'ya dönmesini istiyordu. Giannina, "Hayatımı kontrol etmek için beni geri istediğini düşündüm," dedi. "Bütün iyi kızların sevmesi gerektiği gibi onu sevmediğimi düşündü."

San Francisco'da pazarlama direktörü olan Giannina, kendini annesinin yerine koydu. Annesi Peru'da yalnız yaşıyordu. Annesi gerçekten ne istiyordu? Kızının Peru'da yaşamasını mı? Belki. Ya da belki de annesi sadece kızının yanında olmak istiyordu. Bu yüzden Giannina annesine bunu sordu. Cevap ikincisiydi: coğrafi konum değil, yakınlık. Bu yüzden Giannina alternatif bir çözüm önerdi: Amerika Birleşik Devletleri'nde iki odalı bir daire tuttu ve annesi yılın altı ayını kızıyla birlikte orada geçirdi.

Önemli olan şu: Karşınızdaki kişinin ne düşündüğünü bildiğinizi varsaymayın. Daha fazla soru sorun. Cevaplar sizi çok şaşırtabilir.

John Eckman'a New York'tan iş teklifi geldiğinde karısı, "New York'a taşınmıyorum," dedi. Şehri sevmediğini söyledi. Adam ondan daha fazla bilgi alamadı. "Neden başka bir yerde iş bulamıyorsun?" diye sordu.

John, arkadaşı Nick ile rol değiştirme egzersizi yaptı. John karısının rolünü oynadı, Nick ise John'un rolünü. Bu süreçte John, karısının gerçek duygularını keşfetti. "Bahçeli bir ev istiyor, yüksek yaşam maliyetinden ve kaba insanlardan hoşlanmıyor ve Güney Carolina'daki ailesinden uzakta olmaktan dolayı üzgün."

Böylece John ve Nick, onun endişelerine çözümler buldular. Bunlardan biri, şehir dışında, evleri ve çimenleri olan bir banliyöde yaşamaktı. John şehre gidip gelmeyi kabul etti. Ayrıca, iş acil durumları dışında hafta sonları şehre gitmemeyi de kabul etti. Ve yılda en az bir tatili Güney Carolina'daki ailesiyle geçireceğine söz verdi. Tıbbi cihaz şirketinin başkanı olan John, "Sorun çözme seçeneklerimizden bazılarını eşimle paylaştım," dedi. "İkna oldu."

Birçok ilişki, taraflardan birinin yeterince soru sormaması ve en kötü ihtimali varsayması nedeniyle zarar görüyor. Bunun sonucunda da tartışmalar çıkıyor.

Dolayısıyla ilişkilerde üslup ve genel olarak birbirinizle nasıl iletişim kuracağınız konusunda temel kurallar belirlemek önemlidir. Herkes zaman zaman stres hisseder. Üzgün olduğumuzda yakınımızdakilere çıkışmak doğaldır. Ancak bu, en büyük destekçinizle olan ilişkinize zarar verebilir. Bu yüzden süreci konuşun: tercihen bir tartışmanın hararetinde değil. Önce bir ara verin.

Bu kitaptaki birçok araçta olduğu gibi, karşı tarafa yardım etmek zorunda kalırsanız şaşırmayın. Özellikle duygusal durumlarda, kendilerine yardım edemeyebilirler.

Karin Hart-Thompson'ın yedi yaşındaki kızı sabahları yeterince hızlı giyinemiyor ve sürekli otobüsü kaçırıyor ya da neredeyse kaçırıyordu. Tehditler ve cezalar işe yaramamıştı. Bu yüzden Karin, rolleri tersine çevirerek kızının rolünü üstlendi. Karin'in fark ettiği şey, kızının sabahları yardıma ihtiyacı olduğuydu. Kendi başına zamanında evden çıkacak kadar organize değildi.

Karin, kızının yatak odası için yepyeni, parlak bir saat aldı. Anne ve kızı, bir gece önce kıyafetlerini ve eşyalarını hazırlamak hakkında güzel bir sohbet ettiler. (Bu aynı zamanda kızının annesiyle daha fazla zaman

geçirmesini sağladı.) Sonunda, kızı hayatı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunu hissetti. Kaliforniya'da bir uydu iletişim şirketi olan Viasat'ta kıdemli seyahat yöneticisi olan Karin, "Duygusal seviyeyi azalttık ve gerçek sorunları belirledik," dedi. Karin, kızına, ailenin yaptığı tüm eğlenceli şeyler için para kazanmak üzere işe gitmek için belirli bir zaman sınırı olduğunu açıkladı. Kızı zamanında hazır olmaya başladı.

STANDARTLAR

Standartlar en iyi pazarlıkçıların olduğu durumlarda işe yarasa da, ilişkilerde de faydalı olabilirler. Ancak, agresif olarak algılanabilecekleri için kullanım şekillerine dikkat edin.

Eski öğrencilerimden birinin yoğun bir işi vardı ve kocasının çocuk yetiştirme konusunda daha fazla sorumluluk almasını istiyordu. Ancak kocası rolleri değiştirmek konusunda isteksizdi. Bunun üzerine kadın, kocasının saygı duyduğu diğer erkeklerin küçük çocuklarına önemli ölçüde bakım sağladığını belirtti. "Sence insanlar onları küçümsüyor mu?" diye sordu.

Esasen, karısı kocasının saygı duyduğu üçüncü şahısların belirlediği standardı kullandı. Karısının haklı olduğunu gören kocası, çocuklara önemli ölçüde bakım sağlamayı kabul etti. Önemli nokta şu ki, tüm bunlar sevgi dolu ve işbirlikçi bir ortamda yapıldı.

Öncelikle kullanılacak standart üzerinde anlaşmak önemlidir. İlk standart işe yaramadı diye hiçbir standardın işe yaramayacağı anlamına gelmez. Julia, yerel gazetede dans gösterisi hakkında yazması için tanıdığı bir gazeteciyi istiyordu, böylece ücretsiz tanıtım yapabileceklerdi. Ancak gazeteciler bunu etik olarak yapamazlar; bu taraflı tanıtım olur.

Ancak gazeteciler meşru konular hakkında yazabilir ve bu haberlerde haberin kaynağını belirtebilirler. Bu yüzden Julia, gazeteci arkadaşına yakın zaman diliminde gerçekleşen birkaç dans gösterisi hakkında yazıp yazamayacağını sordu. Arkadaşı "Evet" diye yanıtladı. Daha sonraki görüşmelerden sonra, Julia'nın gerçekten de meşru bir haberi olduğunu fark etti: kâr amacı gütmeyen sanat kuruluşlarının Philadelphia'da uygun fiyatlı tiyatro alanı bulmakta zorlanması. Kendi kuruluşu da bunlardan biriydi. Gazeteci, makaleyi yazmayı ve Julia'nın gösterisinin tarihini ve yerini belirtmeyi kabul etti.

New York'ta bir finansal medya şirketinde çalışan Julia, "Bu, çerçevelemenin ne kadar önemli olduğunu gösterdi," dedi. "Makale meşru bir haber konusuyla ilgili. Ama yine de arkadaşımı tehlikeye atmadan programım için tanıtım elde etme hedefime ulaşmamı sağladı."

Jason Weidman ile daha önce, San Francisco Körfezi'nin karşısındaki düğünündeki müzik ücreti konusunda pazarlık yaparken tanışmıştık. Ondan önce de annesi Mary Jo ile pazarlık yapmak zorunda kalmıştı. Annesi, Jason ve nişanlısı Colleen'in düğün hediye listesine Michigan'daki bazı mağazaları eklemelerini istiyordu. Michigan, Jason ve Colleen'in yaşadığı San Francisco'dan yaklaşık 2000 mil uzaklıkta. Ancak Mary Jo ve diğer bazı düğün davetlileri Michigan'da yaşıyor. Bu, düğünlerden önce sık sık yaşanan ve süreci nefret dolu hale getirebilen türden bir tartışma.

Jason, annesine durumunu açıklamak için standartlardan yararlandı: "Bazı misafirler için işleri kolaylaştırmak adına, beğenmediğimiz ürünleri uzaktaki mağazalarda kaydetmemiz iyi bir fikir mi?" diye sordu. Annesi hayır dedi. Jason daha sonra, iade ve değişim işlemlerini uzaktan halletmenin kendisi ve Colleen için sakıncalı olup olmayacağını sordu. Annesi evet, muhtemelen sakıncalı olurdu dedi. Ardından, hediyeleri internetten satın alamayan belirli misafirler olup olmadığını sordu. Annesi böyle bir isim veremedi.

Son olarak Jason, Michigan'daki yerel bir mağaza olan Marshall Field's'ın artık çiftin evlilik hediyelerini aldığı yerlerden biri olan Macy's'e ait olduğunu söyledi. Ayrıca Jason ve Colleen'in Batı'da yaşadıkları yerde de bir Macy's mağazası vardı. Annesi de bunu doğruladı.

Jason, görüşmeler sırasında kayıt yeri seçiminin aslında sorun olmadığını anladı. "Annem düğün detaylarına daha fazla dahil olmak istiyordu," dedi. "Belirli kayıt yeri seçimi sadece onun hayal kırıklığının bir yansımasıydı." Bu yüzden Jason annesine düğün detaylarının bazılarına daha fazla dahil olmak isteyip istemediğini sordu. Annesi bu fırsatı hemen değerlendirdi. Sonuç olarak, düğün planlamasının geri kalanı sorunsuz bir şekilde ilerledi.

Şimdiden bazılarınızın, “Ya bağırıp çağırırsa?” “Ya da ‘Ben senin annenim, isteklerime saygı duyman gerekiyor…’ derse?” dediğini duyabiliyorum.

Unutmayın, elinizde müzakere araçlarıyla dolu bir kitap var. Müzakere ettiğiniz kişi için doğru aracı seçin. Anneniz bağırıp çağırıyorsa, ona duygusal bir ödeme teklif etmeyi deneyin. Onunla ortak düşmanlardan bahsedin—anneciğim, sen ve ben düğün sektörüyle karşı karşıyayız. Tüm bu hikayeleri anlatmamın sebebi ayrıntıları ezberlemeniz değil. Asıl nokta, gerçek insanların doğru durum için doğru araçları seçerek sayısız durumda olağanüstü başarılar elde etmiş olmalarıdır.

Ve şunu açıkça belirtelim: *asla* %100 başarı oranına ulaşamayacaksınız. Tekrar ediyorum, bu kitabın başlığı " *Daha Fazlasını Elde Etmek* ", *"Her Şeyi Elde Etmek"* değil. Ancak bu kitapta ele alınan araçları ve modelleri kullandığınızda daha fazlasını elde edecek ve yaşam kalitenizi artıracaksınız.

İlişkilerde standartlar kullanılırken, üslup çok önemlidir. Çünkü standartlar, insanları kendi kriterlerini kullanmaya itme eğilimindedir. Soğuk veya tarafsız bir üslup, ilişkinin yıpranmasına neden olabilir.

Sharif Atta, erkek bir arkadaşıyla akşam yemeğine çıkmayı planlıyordu. Kız arkadaşı, arkadaşının "ahlaki açıdan şüpheli" olduğunu düşünüyordu ve gitmemesi için onu uyardı. Ancak elinde somut bir kanıt yoktu.

Şimdi bir hedge fon ortağı olan Şerif, bu duruma sinirlenmek yerine, bazı standart sorular sordu. "Tanımadığınız biri hakkında yargıda bulunmak doğru mu?" diye sordu, ilgili ve işbirlikçi bir tonda. Bu, kız arkadaşına düşünecek bir şey verdi. " *Benim* yargıma güvenmiyor musun?" diye sordu, yine yumuşak ve ilgili bir tonda. Kız arkadaşı arkadaşına şans vermeyi kabul etti ve Şerif tartışmadan akşam yemeğine çıktı.

Açıkçası, durumu nasıl ele alacağını düşünmek, Şerif'in kız arkadaşının belki de haksızlık ettiğini anlamasına yardımcı oldu. Ancak ses tonu, *ona* derinden önem verdiğini gösterdi ve konuşmanın duygusal içeriğini azalttı.

Birçok insan, iş hayatında veya özel hayatlarında tek bir olay yüzünden tüm ilişkinin tehlikeye girdiği durumlardan rahatsız olur. "Bak, *x* yıldır arkadaşız—1000 ya da 2000 günden fazla. Gerçekten de tek bir kötü gün yüzünden her şeyi çöpe atmak mı istiyorsun?" demek yardımcı olur. Olaylara daha geniş bir perspektiften bakmak faydalı olur.

HEDEFLER VE İLİŞKİLER

Müzakerenin olmazsa olmazı olan hedefler, özellikle ilişkilerde zordur. Çünkü çoğu ilişkide para birimi duygudur ve çoğu duygu hedefler konusunda netliği gölgeler. "Eylemleriniz hedeflerinize uygun mu?" ifadesi genellikle hedefler ve ilişkiler arasındaki temel çatışmayı ortaya koyar ve taraflardan biri duygusal davranıyorsa durumu daha da kötüleştirir.

Bir ilişkide başarılı müzakere, hedeflerinize odaklanmanın yanı sıra *empatiyi* (diğer kişinin duygularına ve algılarına karşı duyarlılığı) da gerektirir.

Devin Griffin'in karısı Sarah (son bölümden beri evlenmişlerdi) bir köpek istiyordu. Hatta köpeğini bile seçmişti. Devin, bunun köpek edinmek için uygun bir zaman olmadığını düşünüyordu. Karısı doktora sınavına hazırlanıyordu. Devin kendi iş yükü nedeniyle köpeğe bakamıyordu. Çok duygusal bir durumdu.

Devin'in *yapmamaya* karar verdiği şey, karısına şu an köpek edinmenin zamanı olmadığını söylemekti. Bu sadece daha fazla duygusallığa yol açardı. Bu yüzden Devin karısına köpek edinmenin harika bir fikir olduğunu söyledi. Ona, o zaman bir köpeğe sahip olmanın nasıl sonuçlanacağını düşündüğünü sordu.

Köpeği kim gezdirecek? Köpekle kim oynayacak? Köpeği kim eğitecek? Köpeği kim besleyecek? İkimiz de işte veya okuldayken köpeğe kim bakacak? Şu anda köpeğe yeterince zaman ayıramıyorsak, bu köpeğe karşı adil mi? Amacımız iyi eğitilmiş, iyi bakılmış, sevdiğimiz ve zaman ayırabildiğimiz bir köpeğe sahip olmaksa, eylemlerimiz hedeflerimize ulaşmamızı sağlayacak mı?

Devin sorularını sordukça karısı sinirlenmeye başladı. Bunun üzerine Devin, "Neden bir ara verip daha sonra tekrar konuşmuyoruz?" dedi. Karısının bu bilgiyi sindirmesi ve sakinleşmesi için zaman vermek istiyordu. Bu ara, duygusal bir bedeldi.

Tekrar köpek edinme konusunu konuşmaya başladıklarında, Devin gerçekten bir köpek istediğini tekrar tekrar vurguladı. Karısının seçtiği köpeğe gelince, bu onu çok mutlu edebilecek dünyadaki tek köpek miydi?

Hazır olduklarında birlikte bir köpek seçemezler miydi? Daha iyi bir köpek bulamayacaklarından emin miydi?

Devin sonunda, sınavları bittikten ve doğum gününden sekiz ay sonra bir köpek almayı önerdi. Köpek alma konusunda kesin bir tarihi olan karısı ise şimdilik beklemeyi kabul etti.

Müzakere, karşı tarafın zihnindeki algıları kullanmayı, duygusal ödemeleri, aşamalı ilerlemeyi, standartları, taahhütleri ve soruları içeriyordu. Sonuç olarak, Devin hedeflerine ulaştı, karısını mutlu etti ve bir köpek edindi, ancak şimdilik değil.

Peki, bu manipülatif mi? Kime zarar verdi? Bazıları, bunun aslında eşinin, çiftin köpeğe yeterince bakamadığı bir dönemde yaşayacağı stresi önlemesine yardımcı olduğunu savunabilir. Bana göre manipülasyon, birini ikna etme sürecinde ona zarar vermektir. Etkili müzakere ise, karşı tarafın işine yarayan şeyler yapmasını sağlamaktır. Hem manipülasyon hem de müzakere, insanların normalde yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlar. Ancak bu, tüm ikna yöntemleri için geçerlidir. Önemli olan, bunu doğru nedenlerle yapıp yapmadığınız ve karşı taraf üzerindeki etkisidir.

Arkadaşlarınızı ikna ederken onları incitmemeye dikkat etmelisiniz. Şu anda New York'ta avukatlık yapan Laura Bagarella, arkadaşını dersler bittikten sonra kendisiyle bir rock konserine gitmeye ikna etti. Arkadaşı ise sınavlara çalışması gerektiğini söyledi. Laura, geçen yıl da derslerin son gününden sonra zaten çok yorgun oldukları için ders çalışamadıklarını hatırlattı.

Arkadaşı konsere gitti. Ve Laura'nın haklı olarak düşündüğü gibi, arkadaşı sınavlarda başarılı oldu. Peki ya arkadaşınızın gerçekten ders çalışması gerekiyorsa? Ya da planlarınızla çelişebilecek başka bir şey yapması gerekiyorsa? Arkadaşınızın sizin ısrarınız yüzünden bir şeyde başarısız olması ilişkinize zarar verebilir. Bu, üzerinde düşünülmesi gereken bir şey ve Neil Sethi'nin 4. Bölüm'de bedava bir bira için ısrar ettikten sonra üzerinde düşündüğü soru da bu.

Laurent Halimi, Pennsylvania Üniversitesi yakınlarındaki dairesinde, kendisini ziyaret eden bir arkadaşına oda teklif etti. Arkadaşı ise Philadelphia'nın merkezinde, yaklaşık yirmi blok doğuda bir daire kiralamak istiyordu. Arkadaşı, restoranlara, parklara ve mağazalara yakın olarak "ABD'de gerçek bir yaşam deneyimi" yaşamak istediğini söyledi.

Laurent, yirmi bloğun Center City'ye çok yakın olduğunu ve hatta yürüyerek bile gidilebileceğini belirtti. Bu nedenle, "şehirde" olmanın sınırları dahilinde olduğunu söyledi. Laurent ayrıca, bir daireyi paylaşmanın arkadaşının para tasarrufu yapmasını sağlayacağını ve bu parayı ABD'yi gezmek için kullanabileceğini söyledi. New York'ta avukatlık yapan Laurent, "On yıldır arkadaşız," dedi. "Her zaman senin için en iyisini isterim."

Özetle, Laurent, arkadaşına, olayları farklı bir şekilde ele alarak, onun hedeflerine daha iyi ulaşılabileceğini gösterdi. Uzun süredir devam eden dostluklarını öne sürerek Laurent'in güvenilirliği arttı. Arkadaşı da buna katıldı.

İşte bir iş örneği. Büyük bir teknoloji şirketinin satış müdürünün müşterisi, ona gelecek yılın bütçesini, yani özel bir belgeyi göstermek istemedi. Gizlilik konusunda duygusal bir bağ vardır: değerli bir şeyin kötüye kullanılması korkusu. Satış müdürü, müşterisinden şirketin hedeflerini açıklamasını istedi. Bunlardan biri, müdürün ve ekibinin müşterinin yatırım getirisini artırmak için daha spesifik tavsiyelerde bulunmasıydı. Satış müdürü, müşteriye yardımcı olmak için orada olduğunu söyledi ve aralarındaki uzun süreli ilişkiye atıfta bulundu. Ardından müdür, müşterisinin bütçeyi incelemeden hedeflerine nasıl ulaşabileceğini öğrenmek istedi. Müşteri ona bütçeyi gösterdi. İlişkiye atıfta bulunmak, müşterinin hedeflerine daha iyi odaklanmasını sağlayan duygusal bir bedeldi.

AYRINTILAR VE İLİŞKİLER

İnsanlara eylemlerinin hedeflerine ulaşmadığını veya ulaşmayacağını göstermenin bir yolu, onları zihinsel olarak o duruma sokmaktır. Çoğu insan bunu gerçekten "görebilecek" kadar görsel düşünme yeteneğine sahip değildir. Eğer açık fikirli veya sabırlı olup, onlara bir resim çizilmesine izin verebilirlerse, bu genel olarak ve özellikle ilişkiler için güçlü bir ikna aracıdır.

Melissa Feemster'ın annesi, Melissa'nın düğününde mutlaka bir video kameramanı olmasını istedi. Düğünün masraflarını ailesi karşılıyordu. Melissa ise video kameramanı istemiyordu. Bu yüzden annesine, kapalı mekanlarda video çekiminin nasıl olacağına dair kelimelerle bir resim çizdi: parlak, sıcak flaş ışıkları, insanların yüzlerine tutulan kameralar, etkinliğin kendisinin gölgesinde kalması, üst düzey bir fotoğrafçıya kıyasla genellikle düşük kalite.

Annesinin de dediği gibi, "her anı yakalamak" fikri, kameranın türünden çok fotoğrafçının gözüne bağlı değil miydi? Ve beş altı kamera olmadıkça, her an zaten yakalanamazdı. Annesi bunun yerine üst düzey bir fotoğrafçı tutmaya karar verdi. Chicago merkezli bir çevrimiçi pazarlama şirketi olan LinkShare'in Müşteri Hizmetleri Başkan Yardımcısı Melissa, "Fotoğraflar harikaydı," dedi.

Detaylar, müzakerenin her yönünü incelemeniz, onu bileşenlerine ayırmanız ve karşı taraf için gözden geçirmeniz gerektiği anlamına gelir. Giannina Zanelli'nin, üzerinde anlaştıkları ev işlerinin kendi payına düşen kısmını yapmayan bir oda arkadaşı vardı. Giannina, suçlamalarda bulunmak yerine, oda arkadaşına süreci adım adım anlattı.

Giannina, "Ev işlerini paylaşmak konusunda anlaşmış mıydık?" diye sordu. Oda arkadaşı, "Evet," diye yanıtladı. "Sen kendi payını yaptın mı?" "Vaktim yok."

“Sence benim de zaman kısıtlamalarım var mı?” “Evet.” “Sence ben de üzerime düşeni yapıyor muyum?” “Evet.”

Giannina, "Eğer ben üzerime düşeni yapmayı bırakırsam ne düşünürsün?" diye sordu.

"Bu haksızlık olurdu," diye yanıtladı oda arkadaşı. "Senin kendi payına düşeni yapmamanın haksızlık olduğunu mu düşünüyorsun?" "Belki."

Oda arkadaşı kendi payına düşeni yapacağına veya yapacak birini tutacağına söz verdi. Giannina tüm süreç boyunca sakin ve saygılı kaldı. "Önemli olan," dedi, "diğer kişinin başkalarına uygulayacağı aynı prensipleri kendine de uygulamasını sağlamaktır."

Kendinizi sorunun merkezine koymadan ayrıntıları gözden geçirmeniz gerekiyor. Onların ifadelerine ne kadar çok itiraz ederseniz, kötü davranışlarına dair o kadar çok belgeniz olur ve ilişkiye değer veriyorsanız diğer kişiye o kadar çok özen göstermeniz gerekir.

Dana Romita-Cox bebek bekliyordu. Eşi ve annesiyle mobilya alma veya bebekle birlikte izleyebilecekleri televizyon programları hakkında konuştuğunda, annesi, "Sen gayet iyi büyüdün. Seni yetiştirirken mükemmel bir iş çıkardım!" derdi. Dana yeni bebeği için yenilikçi eğitici oyuncaklar aldığında ise annesi, "Sen gayet iyi büyüdün. Kötü bir anne değildim." dedi.

Dana bunu bir dakika düşündü. "Beni yetiştirme tarzınızı hiç eleştirdim mi?" diye sordu annesine empatik bir ses tonuyla. "Hayır," dedi annesi.

Dana, "Benim yaptığım şey senin yaptığından farklı olduğunda her seferinde bana bağıracak mısın?" diye sordu. Annesi, "Hayır," dedi. "Sadece şaka yapıyordum; şakayı kaldıramıyor musun?"

Şu anda New York'ta Ajune Day Spa'nın sahibi olan Dana, asla sinirlenmedi veya rahatsızlık göstermedi. Sadece araştırdı, sorular sordu ve detaylar istedi. Annesi, kızına karşı aşırı kontrolcü ve haksız davrandığının farkına vardı. Dana, annesiyle ömür boyu sürecek bir uzlaşmaya vardıklarını söyledi.

Ayrıntıları incelemek, özellikle para anlaşmazlıklarında çok faydalıdır. "Bunu karşılayamayız" ailelerde sıkça duyulan bir ifadedir. Peki, gerçekten rakamları inceleyip neyin mümkün olduğunu hesapladınız mı?

Lynn Castle'ın kocası, bütçeleriyle tatile çıkamayacaklarını söyledi. Atlanta'da bir danışmanlık firmasında yönetici olan Lynn, bir hesap tablosu oluşturdu ve nasıl yapabileceklerini gösterdi. Carlos Vazquez'in karısı ise hem Afrika'ya bir geziye hem de bir gemi seyahatine para ayırabileceklerini söyledi. Carlos da bir hesap tablosu oluşturdu ve nasıl yapamayacaklarını gösterdi. Her iki durumda da hesap tabloları ikna ediciydi. "Detaylar onlara değer katıyor," dedi. Bu, yeniden çerçevelemenin önemli bir parçasıydı.

Eğer bir eş, "Tatil, tadilat, araba veya üyelik için para ayıramayız" derse, "ayırmak" ne anlama geliyor diye sorun. Ne kadar paradan bahsediyorlar? Belki daha ucuz bir alternatif mümkündür.

Bir keresinde, New York'ta yaşamayı başka türlü karşılayamayacağı için ek tazminat isteyen bir MBA mezunu vardı. Talebi reddedildikten sonra, öğrenci kredileri de dahil olmak üzere tüm masraflarının bir listesini hazırlayıp işe alım ortağına verdi. Bunun üzerine ek bir imza bonusu, bonus avansı ve bazı diğer fonlar sağlandı. Bu bir iş ilişkisiydi ve öğrencinin çok mütevazı ve incelikli olması gerekiyordu.

İLİŞKİ ORTAMI

Müzakerelerin nerede yapılması gerektiği konusunda aldığım soruların çoğu, başkası üzerinde nasıl güç elde edileceği üzerine odaklanıyor. Bu kötü bir düşünme biçimi, çünkü başkalarını rahatsız etmek çoğu ilişkiye (ve anlaşmaya) zarar verir; iyi müzakereciler zaten kötü davranışı dile getirirler.

Daha iyi bir yöntem, her iki tarafın da kendilerini daha iyi hissetmesini sağlayarak anlaşmayı güçlendirmek için mekânı kullanmaktır. Bir müzakere ne kadar bir ilişkinin parçası gibi görünürse, diğer tarafın da ona bir ilişki gibi davranma olasılığı o kadar artar.

Örneğin, hassas bir konuda sevdiğiniz biriyle ofis masasının karşılıklı iki tarafında oturup pazarlık yapmazdınız muhtemelen. Öte yandan, bütçeyi görüşmek için bir meslektaşınızı romantik bir restorana götürmek de istemezdiniz muhtemelen.

İlişkilerde müzakereyi yüz yüze yürütmek her zaman en iyisidir. Konu ne kadar zor veya duygusal açıdan yüklüyse, yüz yüze görüşülmesi o kadar önemlidir. Öğrencilerin iş veya eğlence alanlarında büyük istisnalar için e-posta yoluyla talepte bulunmaları her zaman şaşırtıcıdır. İstisnalar özel bir iyilik gerektirir, bu nedenle empati kurmak için insan teması kurma yeteneği genellikle çok önemlidir.

George Cheely, bir arkadaşının işine dahil olmak istediğinde bunu fark etti. Arkadaşı, deneyimsizliği nedeniyle büyük finansal kararlar alma yeteneği konusunda şüpheler taşıyordu. Cheely, bu konuyu onunla yüz yüze bilinçli bir şekilde görüştü. Konuyu anlatırken, başını sallamak veya emin görünmemek gibi sözsüz ipuçları da dahil olmak üzere, söylediği her şeye verdiği tepkileri gözlemleyebildi.

Bu durum, konuşmada ona daha duyarlı olmasını sağladı. Kendi yanıtlarını daha iyi ayarlayabildi. Sonuç olarak, onu başlangıçta sandığından daha düşünceli biri olarak gördü: arkadaşlıklarında gösterdiğinden farklı bir yönünü fark etti. Bu da onu işe dahil etmeyi kabul etmesine yol açtı - elbette, başlangıçta kademeli olarak. Şu anda Duke Üniversitesi Hastanesi'nde asistan doktor olarak çalışan George, edindiği bu deneyimi tıp yönetimi alanında bir kariyer için kullanmayı planlıyor.

Karşı tarafı veya ilişkiyi incitmeye çalışmadığınız sürece, tarafların olabildiğince rahat olmasını istersiniz. Rahatsız olan insanlar huysuzlaşır. Ve huysuzluk müzakereler için kötüdür.

Şimdi de psikolojik ortamdan bahsedelim. Duygusal olarak kontrolünüzü kaybetmemek, istikrarlı ve uzun vadeli bir ilişkiyi sürdürmek için çok önemlidir. Ne kadar çok kontrolsüz davranırsanız, sizi sevenler de dahil olmak üzere başkalarına o kadar az güvenilir görünürsünüz. Empati ve tutkulu romantizm güzeldir. Ancak uzun vadede insanlar, ne kadar heyecan verici olursa olsun, fırtınalı bir hava değil, güvenli bir liman isterler.

Jessica Tait, Wharton'da sahnelenen bir oyunun diğer yapımcısıyla çalışırken sorun yaşamaya başladı. Sürekli sözünü kesmesinden dolayı ona kızmıştı. Öfkesini gösterdi. O da karşılık olarak öfkelendi. İlişkileri bozuldu.

Jessica, yetenekli bir müzakereci olarak sorunu çözmenin kendisine bağlı olduğunu fark etti. Ona, sözünü kestiği için ona kızdığını söyledi. Şu anda Philadelphia yakınlarında bir internet şirketinde çalışan Jessica, ona kızmaktan çok daha verimli yollar bulabileceğini söyledi. Daha sonra, geleceğe yönelik daha iyi bir süreç konusunda düşünceli bir şekilde anlaştılar.

Gergin bir ortam, tüm ilişkiyi zorlar. Gayriresmiyet, mizah, paylaşma ve önemseme duygusu – hepsi iyi ilişkilerin bir parçasıdır – çok daha iyi bir kişisel ortam yaratır. Anna Larsson, tüm ev işlerini ve yemeklerin %60'ını kendisinin yaptığını hissediyordu. Kocası Peter'ın daha fazla yemek yapmasını istiyordu. Şikayet etmek yerine, aralarındaki yakın ilişkiyi kullandı.

“Kendi yemeklerimden bıktım,” dedi. “Bir de sen denesene? Ne istersen yap. Ben yardım ederim.” Onunla birlikte yemek kitaplarına bakıp tarifleri tartışmayı teklif etti. Geçmişte yaptığı harika yemeklerden bazılarını hatırladı. Bir hafta boyunca denemelerini önerdi. (Aşamalı olarak.) Eğer bu hafta programı çok yoğunsa, belki gelecek hafta deneyebilirdi. Sorun değil. Ve tüm akşam yemeklerini pişirmesine gerek yoktu, sadece bazılarını.

“Bu hafta tüm akşam yemeklerini pişirmeyi kabul etti,” dedi. “İlk yemek çok lezzetliydi.” Pazarlıktan önce kendini onun yerine koymanın çok önemli olduğunu söyledi. Açıkça adil olmak istiyordu. Ama bunun kafasına vurulmasını istemiyordu. Bu, ilişki kurmak istediğiniz herkes için iyi bir tavsiye. Az insan yüksek baskıyı tercih eder; diğer taraf baskıdan

hoşlanmıyorsa, düşük profilli olmak daha iyidir. Minneapolis'te danışmanlık yapan Anna, dokuz yıl sonra, “Hala yemek pişiriyor,” dedi. “Bunu arkadaşlarımıza anlattık; onlar da yapıyorlar.”

ÜÇÜNCÜ TARAFLAR VE İLİŞKİLER

Tüm müzakerelerde olduğu gibi, üçüncü şahıslardan yararlanmak faydalı olabilir. Ancak bu hiçbir şekilde manipülatif olarak algılanmamalıdır, aksi takdirde ilişkiye zarar verme riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Değerli bir görüş almak için başka birine danışacaksanız, karşı tarafa karşı dürüst olun. Karşı tarafa bunun bilgi toplama sürecinizin bir parçası olduğunu söylemeniz yeterlidir.

Bernadette Finnican, Şükran Günü'nde New York'ta bir yol yarışına katılmak istiyordu. Bernadette'in deyimiyle "kontrolcü annem Pat", Şükran Günü'nde herkesin bütün gün evinde olmasını istiyordu. Bernadette önce kayınbiraderine sordu. O da tamamen onun tarafındaydı; kesinlikle bütün gün oturup yemek yemekle *ilgilenmiyordu* .

Bernadette bu bilgiyi annesine iletti ve sabah bir yarışa katılmasının ailedeki diğer bireyler için ne anlama geldiğini öğrenmek, böylece tüm ailenin bunu onayladığından emin olmak istediğini söyledi. Annesinin gücenmemesini sağlayacak şekilde aktardı.

Bernadette'in babası Tom'un golf oynamak istediği ortaya çıktı. Kız kardeşi Cathleen'in ise günün erken saatlerinde kendi evinde yapması gereken bazı işler vardı. Torunları Craig ve Jack ise günü Bernadette'in annesi, yani büyükanneleriyle geçirmekten mutluydu. Herkes diğer işlerini bitirdikten sonra akşam yemeği hazırlanabilirdi.

IBM'de finans müdürü olan Bernadette, annesiyle aralarında herhangi bir kırgınlık olmadan hedeflerine ulaşmayı başardı ve bu ilk kez oldu. Annesi aslında bu sürecin harika olduğunu düşündü. Bernadette, "Bir koalisyon kurmak, çerçeve oluşturmak, ortak ilgi alanları bulmak ve hazırlık yapmak çok önemliydi," dedi. İnsanlar bana sık sık bu araçların duygusal olarak gergin aile durumlarında nasıl kullanılabileceğini soruyorlar. İşte bu da bir örnekti.

İŞLEMSEL İLİŞKİLER

İşlemsel ilişkiler, belirgin bir uzun vadeli unsuru olmayan ilişkilerdir. Tahmin edebileceğiniz gibi, duygulara veya karşılıklı faydalara dayalı ilişkilerden çok daha zayıftırlar. Açıkçası, değer kattığında işlemi büyütmeye ve ilişkiyi uzatmaya çalışılmalıdır. Yine de, birçok iş ilişkisi işlemseldir, bu nedenle bunlardan nasıl daha fazla fayda sağlanabileceğini görmek önemlidir.

Tipik olarak, ticari ilişkiler "mesafeli" anlaşmaları içerir. Bunlar, genellikle piyasa alım-satım durumlarında, birbirlerini iyi tanımayan kişiler arasındaki anlaşmaları kapsar. Ayrıca, en az bir tarafın kayırmacılık göstermek istemediği durumları da içerir (örneğin, alıcı olarak hükümet veya büyük bir şirket söz konusu olduğunda). Paranın tek önemli unsur gibi göründüğü durumları da içerir - emtia satışları, finansman anlaşmaları.

Bazı kültürel ortamlarda diğerlerine göre daha çok alışveriş odaklı bir atmosfer vardır. Genellikle, insanları birbirine bağlamak için ilişkiler yerine hukuku kullanan toplumlar daha çok alışveriş odaklıdır.

Bir ilişkide duygulardan ne kadar uzaklaşılırsa, insanlar ilişkiye o kadar az bağlı kalırlar. Güven de dahil olmak üzere duygular, sözleşmelerden çok daha güçlü kaldıraçlardır. Bu nedenle, bir ilişkiyi kendi başlarına sürdürecek kadar güçlü olmaları için sözleşmeler veya diğer teşvikler gibi yapısal unsurlara güvenmekte dikkatli olmalısınız. İyi zamanlarda işe yararlar. Ancak kötü zamanlarda insanlar bunları bozma eğilimindedir. Daha önce de belirtildiği gibi, ister doğrudan sizinle ister üçüncü bir tarafla olsun, insani bir bağ, hatta bir işlemde bile en iyi stratejinizdir.

Walter Lin, Philadelphia'da acil servis doktoruydu. Acil servis durumları oldukça ticari niteliktedir; sağlık personeli, çoğu zaman hayatlar söz konusu olduğundan, verimli operasyonlara odaklanır. Acil bakıma ihtiyacı olmayan yaşlı bir hasta, Dr. Lin'in dediğine göre, "hayat hikayesini anlatmakta ısrarcıydı." Birkaç saat sonra, personel onu acil servisten çıkarmaya çalıştı ve hasta agresifleşti.

Dr. Lin, personelin hayal kırıklığına uğradığını ve duygusal olarak etkilendiğini fark etti. Bu hastayla ilgilenmeyi bırakıp diğer görevlerine geri

dönmelerini, kendisinin ilgileneceğini söyledi. Ardından kendini hastanın yerine koydu. Doktor, hastanın sadece yeni bir düzenli doktor istediğini ancak altı ay boyunca randevu alamadığını keşfetti. Dr. Lin, hastanın önünde bir doktoru aradı ve iki hafta içinde randevu aldı.

Hasta otuz dakika içinde acil servisten ayrıldı. Dr. Lin, "Bana çok teşekkür etti," dedi. Ne personelin ne de hastanın sorunu kendi başlarına çözemediğini belirtti. Daha tarafsız bir yaklaşım sergileyen Dr. Lin, her iki tarafın ihtiyaçlarını dile getirerek ve hızlı bir çözüm bularak bir ilişki kurmaya odaklandı.

İLİŞKİLERDE ARABULUCULUK

Hayatınızda sizin için önemli olan insanların kendi sorunlarını çözemediklerini sürekli olarak göreceksiniz. Peki ya birden fazla kişi aynı anda, ister profesyonel ister kişisel olsun, aralarındaki bir sorunu çözemezse? Bu durumda, arabulucu olarak, yani aralarındaki sorunu çözmek zorunda kalabilirsiniz.

Örneğin, projenizde kimin çalışması gerektiği konusunda iki farklı departman arasında çıkan anlaşmazlık. Veya tatil planları konusunda aile içinde yaşanan bir anlaşmazlık.

Bu nedenle, arabuluculuk için bazı önemli araçları özetlemenin faydalı olacağını düşündüm. Birçok insanın inandığının aksine, bir arabulucu *asla* taraf tutmamalıdır. Siz bir yargıç veya hakem değilsiniz. Taraflardan biri tarafından bile taraf tuttuğunuz algılanırsa, tüm güvenilirliğinizi kaybedersiniz. Taraflardan biri sizi adaletsiz olmakla suçlayacaktır.

Arabulucu, hiçbir şeye karar verme yetkisi olmayan bir kolaylaştırıcıdır. Amacınız, diğerlerinin bir anlaşmaya varmasına yardımcı olmaktır. Bir tarafın haklı olduğunu düşünseniz bile, onların savunucusu olmak sizin göreviniz değildir. Soru sorabilirsiniz, standartlar hakkında bilgi alabilirsiniz, ancak taraf tutamazsınız.

Arabulucu olarak, aslında her iki tarafın da sırdaşısınız. Size güvendikleri takdirde, her biri size gizli bilgiler verecektir. Bu bilgileri, size bilgi veren kişi istemediği sürece diğer tarafla paylaşamazsınız. Ancak bu ek bilgileri edinmek, sorunun temel nedenine ulaşmanıza yardımcı olabilir. Belki de taraflar yıllar önce yaşanan bir olaydan dolayı hala kırgındırlar.

Bu güveni kazanmak için, tarafların her biriyle ayrı ayrı, muhtemelen birden fazla kez görüşmeniz gerekir. Onlara problem çözme modelini anlatmalı, ilgi alanları ve standartlar hakkında sorular sormalı ve işler zorlaştığında ara vermelisiniz. Doğru yaparsanız, insanlar sizi bir problem çözücü olarak görmeye başlayacaklardır.

Tatiana Toussi'nin anne ve babası ayrılmanın eşiğindeydi. Yunanistan'da görev yapan Amerikalı bir ilaç şirketi yöneticisi olan Tatiana, "Yirmi beş yıl önce yaşananları tekrar tekrar gündeme getiriyorlardı," dedi. "Her ikisi de

öfkeli ve inatçıydı." Algılarını anlamak için her biriyle ayrı ayrı konuştu. Sonra her birinden, diğerinin algılarını hayal etmelerini istedi. "Her ikisi de diğerinden saygı ve anlayış istiyordu." Tekrar konuşmaya başladılar. Sonunda evlilik kurtarıldı.

Mümkünse, her iki tarafla birlikte kısa bir görüşme yapın (kuralları belirlemek için) ve ardından her biriyle ayrı ayrı görüşün. Sırayı belirlemek için gerekirse yazı tura atın. Bu şekilde, bakış açılarını sizinle özel olarak paylaşabilirler. Tarafları her zaman ayırın; süre, ilişkinin durumuna bağlıdır. İlişki ne kadar kötüyse, ayrılık süresi o kadar uzun olmalıdır.

Bir araya geldikten sonra, herhangi bir sorun belirtisinde tekrar ayrılın. Farklı algılarını tartışın. Bir anlaşma daha iyiyse, müzakere araçlarını kullanarak onları anlaşmaya yönlendirin. Taraflar arasındaki ilişkinin merkezine siz yerleşeceğiniz için, bir anlaşmaya varıldıktan sonra da, kendi başlarına birbirleriyle başa çıkabilecek duruma gelene kadar sürece dahil olmaya devam *etmelisiniz* . Onları sizden uzaklaştırmanız gerekecek.

Arabuluculuk iyi gitmiyorsa veya bir tarafın haksız davrandığını düşünüyorsanız, *taraf tutmayın!* İtibarınıza zarar verirsiniz. Taraflar belirlediğiniz süreci takip etmezlerse, geri çekilin veya geri çekilmekle tehdit edin. Sürecin sorumlusu sizsiniz, bu nedenle nasıl yapacağınızı, standartları vb. açıkça belirlediğinizden emin olun. Çevrenizdekiler sizi bunun için sevecekler.

İLİŞKİNİN SONU

İlişkilerin müzakere edilmesiyle ilgili herhangi bir bölüm, bir ilişkiyi müzakere etmenin ne zaman yararlı olmadığını da içermelidir. En azından üçüncü taraflar olmadan.

Öğrencilerimden birinin, erkek arkadaşının onu defalarca dövdüğü bir arkadaşı vardı. Erkek arkadaşı sürekli olarak çift terapisine gideceğine söz veriyordu. Bu, mağdur tarafından pazarlık konusu olamaz. Fiziksel şiddet çoğu ülkede yasa dışıdır. Çok sık yaralanmaya hatta ölüme yol açar. Öğrenci, arkadaşını evden ayrılmaya ve profesyonel yardım almaya teşvik etmelidir; bir aile hekimi ve internet siteleri başlangıç noktası olabilir.

Arkadaş, erkek arkadaşına terapiste gitmesi için bir şans vermeli ve bir daha şiddet uygulanırsa başka bir şans vermemelidir. Kız arkadaş, tarafların üzerinde anlaştığı bir standart belirlenene kadar erkek arkadaşı rehabilite edilene kadar eve geri dönmemelidir. Bu işe yaramazsa, şiddete maruz kalan kişinin acilen üçüncü bir kişiye ihtiyacı vardır. İnternette yardımcı olabilecek üçüncü kişiler hakkında birçok site bulunmaktadır.

İletişime geçtiğim ve istismarcı veya başarısız kişisel ilişkiler yaşamış olan eski öğrencilerimin neredeyse tamamı isimlerinin bu kitapta yer almasını istemedi. Durum çok duygusal ve damgalayıcı görünüyordu. Ancak işte bana verdikleri bazı genel yönergeler.

1. İster evde ister işte olsun, sorunun kaynağıyla aranıza biraz mesafe koyun; fiziksel mesafe düşünce netliğini artırır.
2. Konuya farklı bir bakış açısı getirebilecek, profesyonel *ve duygusuz* bir üçüncü şahıs bulun.
3. Karşılaştığınız sorun hakkında araştırma yapın.
4. Karşı tarafı değerli görün, böylece duygusal gerilimi azaltın.
5. Örneğin, iyileşmekte olan bir alkoliğe eşlik ederek duygusal bir destek sağlayın.
6. Özellikle iş hayatında, adil olanı bulmak için standartlardan yararlanın.
7. Karşı tarafla veya üçüncü şahıslarla görüşülecek soruları ve konuları hazırlayın—yazın.
8. Duygusal bir yoğunlaşma hissettiğinizde ara verin.

Dünü asla telafi edemezsiniz. Karşı tarafa acı çektirmeye çalışmak sadece onların karşılık vermesine neden olur. Eğer bunu size karşı denerlerse, üçüncü bir kişinin bunu onlara açıklaması gerekir. Singapur'da yönetici olan eski bir öğrencim, bazen şiddete başvuran ve varlıkların çoğunu isteyen kocasından boşanıyordu. Anlaşmaya varmak için kocanın adil bir arkadaşını arabuluculuk toplantısına davet etti. Arkadaşı, kocayı kontrol altında tutmayı başardı.

Sakin ve planlı bir yaklaşım, aşırı uç noktalarda olmasa bile ayrılıklar için daha iyi bir çözüme götürür.

Şu anda Los Angeles'taki Comcast'in iş ve hukuk işlerinden sorumlu genel müdürü olan Jeff Fuhrman, hukuk öğrencisiyken genç bir kadınla olan ilişkisini romantik bir ilişkiden arkadaşlığa dönüştürmek istemişti. Ona göre en iyi şey, duyguları konusunda dürüst olmak ve aynı zamanda ona değer vermekti. Dersin öğrettiği gibi, "Eğer duygusallaşmaya başlarlarsa, bırakın duygusal olsunlar," dedi. "Endişelerini anlayın; aynı zamanda, sınırlarınızı da belirtin."

Jeff bugün de yetenek anlaşmaları müzakerelerinde aynı araçları düzenli olarak kullanıyor. Genç kadınla ise arkadaşlıkları devam ediyor.

GÜVEN VE İLİŞKİLER

Her ilişkinin temeli güvendir. Bu, karşı tarafa yalan söylerseniz tüm ilişkiyi tehlikeye attığınız anlamına gelir. Ayrıca, kötü haberleri dürüstçe iletirseniz ilişkiyi güçlendireceğiniz anlamına da gelir. Bu birçok insan için sezgisel olarak ters gelebilir. Ancak aslında insanlar dünyanın mükemmel olmadığını bilirler. Nefret ettikleri şey, insanların bir şeyleri gizlemesi veya onlara yalan söylemesidir.

New York'ta bir yatırım bankasının başkan yardımcısı olan Grace Kim, üniversiteden en yakın arkadaşlarıyla yapacağı buluşma gezisinin tarihini değiştirmek istedi. Gezi altı aydır planlanıyordu. Bu konuda gruptaki en yakın arkadaşına çok açık konuştu. Grace, "Ona dünyanın en iyi arkadaşım olduğunu ve geziye gerçekten gitmek istediğimi, ancak zamanlamanın benim için gerçekten kötü olduğunu söyledim" dedi.

Dikkat edin, Grace kötü haberi verirken aynı zamanda arkadaşına da değer veriyordu. Ayrıca yakın gelecekte başka bir geziye çıkma sözü verdi. Ve herkesin sonuçtan memnun kalması için olası seçenekleri sordu. Arkadaşı, gruptaki diğerlerinin de tarih konusunda bazı şüpheler dile getirmeye başladığını söyledi. Bu yüzden hepsi geziyi yeniden planlamaya karar verdi.

Grace, seyahatten beş ay önce bu görüşmeyi yapmıştı. Grace seyahatten bir hafta öncesine kadar bekleseydi durum daha ciddi olurdu. Ancak, olası bir sorunu aklına geldiği ilk andan itibaren dile getirmesi daha iyi olurdu. Grace, "Endişelerinizi hemen dile getirmenin önemi burada çok büyük bir ders," dedi. "Başından beri tarihin sorun olabileceğini biliyordum. Bunu söyleseydim, tüm bu durumdan kaçınılabilirdi."

Bu iyi bir tavsiye. Endişeleriniz varsa, bunları baştan dile getirin. Özellikle bir ilişkide, bunları saklamak sadece işleri daha da kötüleştirir. Sorun ortadan kalkmaz.

Bölümü sonlandırırken, birden fazla araç gerektiren ve diğer insanların duygularına karşı çok keskin bir duyarlılık gerektiren iki zorlu aile müzakeresini ele alalım. Aşağıdaki başarılı müzakereler, doğru yapılmadığı takdirde kolayca kötü sonuçlanabilirdi. Bu müzakereler, tarafların zor

kararlar alırken ilişkiyi tehlikeye atmayacakları *süreci* belirleyerek başlar. Süreç, taraflar için adil görünmelidir. Açık ve basit olmalıdır. Ayrıntılar ve çatışmalarla işler karışmadan önce önceden yapılmalıdır.

Tamara Kraljic, New York'ta avukatlık yapıyordu. Avrupa'daki yıllık aile buluşmasına söz verdiği katılımını iptal etmek istiyordu. Katılacağına dair söz vermişti ve tüm aile gelecekti. Ancak iş yükünden bunalmıştı ve daha yapacak işleri vardı. Yine de, iş de dahil olmak üzere herhangi bir bahanenin, aileyi ikinci plana atmak olarak algılanacağından korkuyordu.

Tamara'nın ilk yaptığı şey, ailesinde kendisine en çok destek olacak kişiyi bulmaktı. Bu durumda, bu kişi en büyük ablasıydı. En büyük ablası birçok aile etkinliğini kaçırmıştı ve bu konuda en çok deneyime sahipti. Ablası Tamara'ya babalarının "İş her şeyden önce gelir" sözünü hatırlattı. Tamara bunu unutmuştu. Ne kadar da yüksek bir standart!

Empati kurma olasılığı en yüksek olan bir sonraki kişi kimdi? Tamara'nın annesi. Tamara annesini aradı ve katılmak istemesine rağmen çok yorgun olduğu için ne kadar ikilemde kaldığını söyledi. Annesi, "Gel, hepimiz seni daha iyi hissettireceğiz" diyebilirdi elbette. Ancak Tamara, kimse için eğlenceli biri olmayacağını söyledi. Uçak yolculuğunun yorgunluğunu, stresi, iş görüşmelerini, bitkinliği ve huysuzluğu yaşayacaktı.

Tamara annesine bu şartlar altında bu yolculuğun gerçekten değip değmeyeceğini sordu. Tamara buluşma sırasında arayacağına söz verdi. Hatta görüntülü telefon görüşmesi bile ayarlamıştı. Aynı zamanda Tamara, katılamadığı için duyduğu büyük hayal kırıklığını da dile getirdi. Tamara'nın annesi onunla aynı fikirdeydi ve evde kalmasını, müsait olduğunda aramasını ve ziyaret için başka bir zaman bulmasını söyledi.

Ardından Tamara, buluşmaya gelecek olan herkesi tek tek aradı ve aynı görüşme sürecinden geçti. İnsanlar, Tamara'nın arama zahmetine girmesinden dolayı kendilerini değerli hissettiler. Her görüşme sadece birkaç dakika sürdü. Her kişi için farklı yöntemler kullandı: babası için standartları, annesiyle empati kurmayı, kız kardeşiyle ise ittifaklar kurmayı tercih etti.

Aile üyeleri ona "Doğru şeyi yapıyorsun" diye mesajlar göndermeye başladılar. İlişkileri korunmuştu. Şu anda Paris'te çalışan Tamara, müzakerelere etkinlikten bir hafta önce değil, daha erken başlaması gerektiğini söyledi. Daha kademeli ve daha iyi hazırlanmış olabilirdi. Ancak

açıkça, doğru araçları kullandı. Kullandığı süreç, en iyi müzakerecilerin ayırt edici özelliğidir.

Eşler, yeni doğan bebeklerle sık sık zor zamanlar geçirirler. Ebeveynler yorulur. Tartışmalar sıklıkla alevlenir. Wharton öğrencisi Bhishma Thakkar'ın her iki saatte bir uyanan sekiz aylık bir bebeği vardı. Karısı bu durumla başa çıkmaktan çok yorulmuştu. Bhishma, derslerine dinç bir şekilde katılabilmek için hafta içi misafir odasında uyumak istiyordu. Karısı bundan memnun değildi.

“Eşim uykusuz kalan tek kişi olmak istemiyor,” dedi. Bu kesinlikle duygusal bir durumdu: “Acı, arkadaş arar” düşüncesi.

Öncelikle Bhishma karısına, "bebekle çok çalıştığını ve benim aynı odada uyumaya devam etmem konusunda ısrar etme hakkına sahip olduğunu" bildiğini söyledi. Bu, karısının onu dinlemek istemesi için gerekli olan duygusal bir ödemeydi.

Ardından aralarındaki ilişkinin çok iyi olduğunu belirtti. "Hayatımıza nasıl yeniden düzen getirebileceğimizi sordum," diye anlattı. İkisinin de birlikte yorgun düşmesi yerine, en azından bir süreliğine, *ayrı* ayrı daha az yorgun olabileceklerini önerdi. Bhishma, ayrı bir odada iyi bir gece uykusu çekerse, işten eve geldiğinde daha az yorgun olacağını söyledi. Sonra o da bebeğe birkaç saat bakabilir, bu sırada kendisi de uyuyabilir veya sadece dinlenebilirdi. Kabul etti.

“Vay canına, bu çok açık,” diyebilirsiniz. Ancak bu, bu tür şeyler yüzünden kavga eden milyonlarca insan için o kadar da açık değil. Mesele şu ki, neredeyse her ilişki durumu duygular veya beceri eksikliği nedeniyle başarısız olabilir veya müzakere araçlarının yapılandırılmış ve sistematik kullanımı sayesinde başarılı olabilir.

Unutmayın, aileniz dışındaki hayatınızdaki her ilişki bir alışveriş olarak başladı. Alışverişe dayalı durumlarda bile ilişki arayışınız ne kadar artarsa, en azından bazılarının uzun vadeli ilişkilere dönüşme olasılığı da o kadar artar. Ve daha fazlasını elde edeceksiniz. Yukarıda belirtilen uyarıları dikkate alarak etrafınıza bakın. Zamanınız ve enerjiniz elveriyorsa, insanlarla sohbet etmeye başlayın. Gözlerinin içine bakın. Bir ömür boyunca bunun karşılığını alacaksınız. Ve daha fazlasını elde edeceksiniz.

12

Çocuk ve Ebeveyn

Bir mimarın kızı her gün okula giden otobüsü kaçırıyordu. Babası onu okula götürmek zorundaydı. Gidiş 15 dakika, dönüş 15 dakika; günde 30 dakika, haftada 2,5 saat. Onu zamanında uyandırıp giydirip hazır hale getirmek için elinden gelen her şeyi yapamıyordu.

Sınıfta problem üzerinde çalışırken, babanın ergenlik öncesi kızının rolünü üstlendiği küçük bir pazarlık yaptık. Kız neden her gün otobüsü kaçırıyordu? Babası, "Babamla daha çok vakit geçirmek için," diye düşündü.

Bu yüzden bir strateji geliştirdik. İlk olarak, kızına şöyle diyecekti: “Biliyorsun, seni her gün okula götürüyorum. Bu haftada iki buçuk saat demek. Bu yüzden cumartesi günleri çalışıp ailemiz için para kazanmak zorundayım. Yiyecek almak, evin kirasını ödemek ve diğer ihtiyaçlarımızı karşılamak için para. Cumartesi günleri çalışmak yerine seninle vakit geçirmeyi tercih etmez miydin? Cumartesi günleri birlikte bir şeyler planlayabiliriz. Ama bu ancak sen otobüse binerek bize zaman kazandırırsan mümkün olur.”

Mimar, kızıyla yaptığı görüşmede iki müzakere aracı kullandı: değersiz eşyaları takas etmek ve kızına karar verme yetkisi vermek.

Bu iyiydi. Ama mimar bunun yeterli olmadığını düşündü. Bu yüzden üçüncü bir tarafla iş birliği yaptı. Kızının en iyi arkadaşlarından birinin, birkaç kapı ötede oturan annesini aradı. Arkadaşının uğrayıp kızını okul

otobüsüne giderken alması için anlaştılar. Baba, kızının en iyi arkadaşlarından birini kapıda bırakıp otobüsü kaçırmak istemeyeceğini düşündü.

Kızı bir daha asla otobüsü kaçırmadı.

Çocukların pazarlık konusunda yetişkinlerden genellikle çok daha iyi olmalarının nedeni, çocukların *"Daha Fazlasını Elde Etme"* nin açıkça ortaya koyduğu şeyi içgüdüsel olarak yapmalarıdır. Çocuklar yetişkinleri çok dikkatli bir şekilde izler, yetişkinlerin nereden geldiğini –kafalarının içinde neler olup bittiğini– anlar ve ardından yetişkinlerin hassas noktalarına dokunacak şekilde pazarlık yaparlar. "Sadece biraz daha" (size çok pahalıya mal olmaz – esasen eşit olmayan değerde eşyaları takas ederler); "Seni seviyorum anne" (duygusal bir ödeme teklif ederler); veya "İyi bir kız olacağım" (ihtiyaçlarınızı karşılarlar) gibi kelimeler kullanırlar. Çocuklar sadece kendi hedeflerine değil, karşı tarafa da çok odaklanırlar.

Dolayısıyla çocuklarla daha iyi pazarlık yapabilmek için, çocukların bakış açısıyla düşünmeli ve onların nasıl hissettiklerini anlamaya çalışmalısınız. Onların algılarını anlamalısınız.

Çocuklarla pazarlık konusunda yayınlanan tavsiyelerin ve geleneksel bilgilerin çoğu pek işe yaramaz. Genellikle ebeveynlerin hedeflerine, yani çocukların iyi huylu, ilgili ve zeki yetişkinler olarak büyümelerine ulaşamazlar. Bu tavsiyelerin bazıları ebeveynlerin ne istediğine odaklanır, çocukların kafasındaki resimlere değil. Diğer tavsiyeler ise çocukları ebeveynlerinin istediklerini yapmaya yönlendirmeye çalışır. Çocuklar bunu anlar.

Burada, çocukların diline ve algılarına odaklanacağız. Sonuç olarak, ebeveynler çocuklarıyla pazarlık yaparken daha fazla güç ve daha az hayal kırıklığı yaşayacaklar. Ancak bunun büyük bir kısmı, çocuklarınızla olan *tavrınıza* bağlıdır. Unutmayın, bir pazarlığa yaklaşım şekliniz, o pazarlıktan ne elde edeceğinizi büyük ölçüde belirler.

Dolayısıyla, çocuklarınızın sizi dinlemesini ve hedeflerinize ulaşmasını istiyorsanız, çocuklarınıza nasıl davrandığınız en büyük belirleyici faktördür. Bu nedenle, çocuklarınızla yaptığınız her şey bir müzakerenin parçasıdır. Onlara nasıl davrandığınız, ne söylediğiniz ve ne yaptığınız, size duydukları güveni veya güvensizliği şekillendirecektir.

Bu bölümdeki gözlemler ve tavsiyeler, psikolojinin yanı sıra, çocuk veya yetişkin olsun, insanların nasıl davrandığına dair onlarca yıllık

gözlemlerimden ve bu araçları her yaştan insanla denemiş on binlerce öğrencinin günlüklerinden elde edilen bilgilerden yararlanmaktadır.

Bu bölümde, işe yarayan şeyleri ve nedenlerini, ayrıca işe yaramayan şeyleri ve nedenlerini ele aldım. Birçok çalışmayı inceledik; bazıları gözlemlediğimiz davranışlarla tutarlı, bazıları ise değil. Bir çelişki olduğunda, gözlemlenen davranışa göre hareket ederiz.

Bu konuda daha iyi olmak için pratik yapmanız ve kendinizi değerlendirmeniz gerekecek. Çocuklar sürekli pratik yaparlar. Sizinle müzakerelere hazırlar. Çocuklarla etkili olmak için bu materyali bilmekten fazlasını yapmalısınız. Onu kullanmalı, ondan öğrenmeli ve tekrar kullanmalısınız. Unutmayın, kavramsal bilgi ile uygulamalı bilgi arasında büyük bir fark vardır. Bildikleriniz iyidir. Ancak bildiklerinizi uygulama yeteneğiniz çok önemlidir.

Çocuklarla pazarlık yapmak özel bir beceri gerektirmez. Aşağıda belirtilen bazı özel "kültürel" farklılıklarla birlikte, çocuklarla pazarlık yapmak yetişkinlerle pazarlık yapmaya çok benzer. Çocuklarla pazarlık yapmanın araçları arasında onlara değer vermek, onları dinlemek, rol değiştirmek, net bir şekilde iletişim kurmak, hedeflere odaklanmak ve duygusal olmamak yer alır. Bu aynı zamanda, yetişkinlerin davranışlarını değiştirebildiğiniz gibi çocukların davranışlarını da değiştirebileceğiniz anlamına gelir. Yetişkinlerde olduğu gibi, bu da kademeli olarak yapılmalıdır. Ve çocuklarla, takas edilebilecek birçok şey vardır.

Kültürel meseleleri bir kenara bırakırsak, çocuklar bireydir. *"Getting More"* kitabında çocuklarla nasıl pazarlık edileceğine dair özel bir bölüm var; bunun nedeni, onlara farklı davranmanın *geçerli* bir klişe olması değil, tam tersine bir klişe olmasıdır. Aslında, "çocuklarla nasıl pazarlık edilir" üzerine bir tez yazmak, "Japonlarla nasıl pazarlık edilir" üzerine bir tez yazmak kadar saçmadır. Milyonlarca farklı Japon ve milyarlarca farklı çocuk var.

Aynı şey, erkeklerle ve kızlarla pazarlık yapmanın farklı yolları olduğu için de geçerlidir. Bu, ilgili bireylere bağlıdır. Kültürel ortalamalar, sorulacak genel sorular hakkında size fikir verecektir. Ancak yine de bireyle başlamanız gerekir. Ve her birey farklıdır.

Öncelikle yapmanız gereken şey, çocuğunuzun kafasındaki imgeleri anlamaktır. Bu, yapabileceğiniz her şeyden daha önemlidir. Ne düşünüyorlar? Ne hissediyorlar?

Çocuklarınızla iyi bir şekilde nasıl pazarlık edeceğinizi bilmek neden önemlidir? İşte birçok insanın gözden kaçırdığı nokta: Çocuklar ve ebeveynler arasında dünyada başka hiç kimsede olmayan özel bir bağ vardır. Onlar, en derin anlamda, sizin bir parçanızdır. Evlat edinilen çocuklar için de durum aynıdır, çünkü ebeveynler evlat edinmek için birçok engeli aşmak zorundadır.

Bu, çocuklarınızın muhtemelen dünyadaki size en yakın insanlar olduğu anlamına gelir. Onlar size koşulsuz sevgi verecek neredeyse tek kişilerdir. Bu riskli, çoğu zaman tehlikeli, çoğu zaman yabancılaştırıcı dünyada, çocuklar en büyük destekçileriniz olabilir. Ebeveynler, neredeyse başka hiç kimsede bulunmayan bir fırsata sahiptir: hayatları boyunca en büyük destekçilerini beslemek ve yetiştirmek.

Çocuklarıyla kötü pazarlık eden ebeveynler, çok özel bir şeyi, sonsuza dek sürebilecek bir bağı kolayca kaçırabilirler. Bu yüzden bunu doğru yapmak inanılmaz bir fırsattır ve ne yazık ki çok fazla insan bunu heba eder. Bu bölüm, bunun gerçekleşme olasılığını azaltmayı amaçlamaktadır. Ve hatalar yapmış olsanız bile, işleri tersine çevirmek neredeyse her zaman mümkündür.

Öncelikle çocuklarla ilgili en büyük üç "kültürel" farklılıktan bahsedelim.

Öncelikle, en azından evden ayrılana kadar, çocuklar yetişkinlere göre daha az geleneksel güce sahip olduklarının son derece farkındadırlar. Ergenlik çağının ortalarına kadar çocuklar neredeyse her zaman daha küçük ve fiziksel olarak daha az güçlüdürler. Evden ayrılana kadar daha az paraları vardır. Yiyecek, barınma, giyim ve neredeyse her türlü somut ihtiyaç için ebeveynlerine bağımlıdırlar. Bu durum çocukları güvensiz hissettirir. Bu da, bir çocuğun kendi gücü ve güvenliği algısını artırırsanız, bunun için çok şeyden vazgeçmeye istekli olacağı anlamına gelir.

Elbette, bu çoğu ebeveynin yaptığının tam tersi. Çok fazla ebeveyn çocuklarını tehdit ederek onların kendilerini daha güvensiz hissetmelerine neden oluyor. Bu yüzden tehditler uzun vadede, orta vadede veya kısa vadede işe yaramıyor. Çocuklar sadece tehditlerden kurtulmanın bir yolunu bulmaya çalışıyorlar.

İkinci olarak, çocuklar genellikle, ancak her zaman değil, daha az gelişmiş iletişim becerileri nedeniyle, yetişkinlerden daha fazla ağlama ve öfke nöbeti geçirirler. Yetişkinlerde ağlama ve duyguların genellikle sınırlı bir değeri vardır. Ancak çocuklar, ağlamanın istediklerini elde etmede çoğu

zaman işe yaradığını bilirler, çünkü birçok ebeveyn çocuklarının ağlamasına dayanamaz. Küçük çocuklar ayrıca ihtiyaçlarının karşılanmaması veya düşüncelerinin aktarılamaması nedeniyle hayal kırıklığına uğradıklarında da ağlarlar.

Akıllı ebeveyn ise, ağlamanın çocuklar için her zaman B planı olduğunu bilir. Ağlamak enerji gerektirir. Ağlamak mutlu bir durum değildir. Ağlamak hayal kırıklığının bir işaretidir. Fiziksel olarak rahatsız edicidir. Önemli olan, çocuklara A planını daha fazla kullanma şansı vermektir: onlara daha fazla güç, daha fazla kontrol duygusu, duygusal ödüller vermek, ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmak, ne söylemeye çalıştıklarını anlamak.

Üçüncüsü, bir çocuğun hayatı daha fazlasını elde etmekle ilgilidir. Çocuklar çoğunlukla iki kategori üzerinden düşünürler: sevdikleri şeyler ve sevmedikleri şeyler. Bu yüzden sürekli olarak sevdikleri şeylerden daha fazlasını elde etmek için pazarlık yaparlar: daha fazla dondurma, daha fazla televizyon, daha fazla oyuncak, baba veya anneyle daha fazla zaman, arkadaşlarla daha fazla zaman. Bu şeyleri elde etmek için çocuklar genellikle takas yapmaya isteklidirler. Bunu rüşvet olarak değil, çocuklara hayat için değerli bir beceri öğretmenin bir yolu olarak düşünün.

Oğlum Alexander 2002'de doğmadan önce bunların çoğunu teorik olarak biliyordum. Ama sonra oğlum bebekken başlayarak, bilinçli ve profesyonel bir şekilde, her gün uygulamaya koyma fırsatı buldum. Oğlumuz harika bir müzakereci oldu.

Yaklaşık dört yaşındayken, bir keresinde ondan benim için bir şey yapmasını istemiştim. Yapmak istememişti. "Baban geçen hafta sana dondurma almadı mı?" diye sordum. Evet diye başını salladı. "Baban geçen hafta sana dondurma aldıysa, şimdi baban için bir şey yapman doğru değil mi?" dedim. Sonuç: İstediğimi yaptı. Mevcut müzakeremizi geçmişteki bir müzakereye ve dolayısıyla gelecekteki müzakerelere bağlamıştım.

Yaklaşık bir hafta sonra oğlum benden dondurma istedi. O gün zaten çok fazla tatlı yediğini söyleyerek reddettim. Hiç tereddüt etmeden, "Geçen hafta babam için bir şey yapmamış mıydım?" dedi. Ona hakkını vermek zorundaydım. Miktar konusunda pazarlık etsek de ona da biraz dondurma verdim.

O halde, çocukların sizin istediğinizi yapmalarını sağlayan ve aynı zamanda onların ihtiyaçlarını da karşılayan bazı mekanizmalara daha

yakından bakalım.

Öncelikle *hedeflerinizi* belirlemeniz gerekiyor. Birçok ebeveyn, hatta çoğu ebeveyn, kısa vadeli hedefler düşünür: ödevini yap, bağırmayı bırak, odanı temizle. Çocuklarınıza yönelik davranışlarınızın uzun vadeli hedeflerinize ulaşmanızı sağlayıp sağlamayacağını düşünmek çok önemlidir: onların başarılı, sorumlu ve sevgi dolu yetişkinler olarak büyümelerini sağlamak. Aşağıdaki araçlar, bunu yapmanıza yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Daha derine indiğinizde, çocuğunuzla ilgili hedeflerinize ulaşamamanızın genellikle daha derin bir nedenden kaynaklandığını fark edeceksiniz. Kanadalı giyim dağıtımcısı Comark'ta satış temsilcisi olan Linda Kaufman, ergenlik öncesi çağındaki oğluyla ödevlerini yapması konusunda sürekli pazarlık yapmak zorunda kaldığını söyledi. Sınıfta, onun oğlunun rolünü üstlendiği bir rol değişimi egzersizi yaptık.

“Sorun ödev değildi,” diye anladı. “İkimizin de kabul edeceği bir planı onunla birlikte oluşturmak için gerekli zamanı ayırmamıştım.” Gerçek sorun, dedi, güven eksikliğiydi. Birlikte, oğlunun ödevlerini okuldan sonra yapması ve sonrasında internet erişimine sahip olması konusunda anlaştılar. Ve bir deneme süresi belirlediler. “Oğlum internet erişimini korumak istiyor,” dedi. “Birbirimize verdiğimiz sözleri tutabileceğimizi kanıtladık. Ve sorunları *birlikte çözmemiz gerektiğini fark ettim.* ”

Hedeflerinizi bildiğinizi varsayarsak, anlamanız gereken en önemli şey *çocuklarınızın kafasındaki resimlerdir* . Aksi takdirde, nereden başlayacağınızı bilemezsiniz. Bu, sorular sormak anlamına gelir. Bu, hiçbir şeyi varsaymamak anlamına gelir.

Franz Paul'ün dört yaşındaki oğlu Henry, akşam yemeklerinde seçici ve aynı zamanda yaramaz bir hale gelmişti. Franz, Henry'nin kafasındaki imgeleri düşündü. Baba, iş yoğunluğu nedeniyle son zamanlarda akşam yemeğinden önce Henry ile oynamayı bıraktığını fark etti; Franz eve girer girmez aile yemek yiyordu. Bir hedge fon yöneticisi olan Franz, akşam yemeğinden önce Henry ile tekrar oynamaya başladığı anda her şey normale döndü.

Dolayısıyla çocuğunuzun öfke nöbetlerinin çoğuna verilecek doğru cevap sorular olmalıdır. Çocuğunuz "Sen çok kötüsün!" derse, cevabınız "Neden?" veya "Daha fazlasını anlat." olmalıdır. Çocuğunuz "Robert oyuncağımı çaldı!" derse, cevabınız "Neden?" veya "Anlat bakalım." olmalıdır.

Çocuğunuz "Şimdi kurabiye istiyorum!" derse, "Neden kurabiye?" veya "Neden şimdi?" diye sormalısınız.

Evet, elbette tahmin edebilirsiniz. Ama bu, çocuğunuza doğrudan bir soru sormak kadar iyi değil.

Ebeveynlere yönelik tavsiyelerde "Çocuklar kurabiye istediklerini söylediklerinde, onlara muz isteyip istemediklerini sorun" gibi şeyler gördüm. Ne? Çocuğunuz kurabiye ile muz arasındaki farkı biliyor. Muz isteseydi, muz isterdi! "Neden kurabiye istiyorsun?" daha iyi bir soru. Ya da "Akşam yemeği vaktine bu kadar yakınken neden kurabiye istiyorsun?" veya "Akşam yemeği vaktine çok az kaldı, yarım kurabiye alır mısın?"

Ya da yaygın tavsiyeyi değiştirin: "Kurabiye yiyebilirsin ama bu senin için pek iyi değil. Tatlı ihtiyacını muzla giderebilir misin?" Bu çok farklı, çünkü saygı içeriyor.

Rahul Sondhi'nin üç yaşındaki yeğeni, anne babasının yatak odasında yemek yemekte ısrar etti. Rahul, hayır demek yerine yeğeninden "tam olarak nerede yemek istediğini bana göstermesini" istedi. Bunun üzerine yeğen, amcasını yatak odasının bir köşesinde bulunan bir tabureye götürdü. Yeğen tabureye oturdu.

“Onun bir yetişkin gibi yemek yemek istediğini, mama sandalyesinde oturmak istemediğini fark ettim,” dedi Rahul. “Oda buna uygun değildi. Bu yüzden tabureyi yemek odasına götürdüm ve onu oturtup yemek yedirdim. Orada mutlu bir şekilde yedi.” Yeğeni sadece “büyük” olmak, daha çok bir yetişkin gibi davranılmak istiyordu. “Soruna onun bakış açısından bakmak, sorunu çözmeme olanak sağladı,” diyor şu anda New York'ta bir hedge fonunun strateji şefi olan Rahul.

Cesar Grullon'un dokuz yaşındaki oğlu Stefan, kendi yatağında uyumak istemiyordu. Pazarlama girişimcisi olan Cesar, oğlunu sorguladıktan sonra sorunun kök nedenini buldu: Oğlu, yatağının "çocuk yatağı" olduğunu düşünüyordu. Bu yüzden Cesar, eğer oğlu kabul ederse, onunla birlikte mağazaya gidip büyük çocuk yatağı seçmeyi teklif etti. Cesar, "Gücün bu kadar dengesiz olduğu durumlarda, gücünü göstermek ve sonuçları tek taraflı olarak belirlemek cazip geliyor. Ancak bu sonuçlar genellikle kısa ömürlü oluyor, çünkü kök nedenler dile getirilmiyor, anlaşılmıyor ve ele alınmıyor." dedi.

Başka bir deyişle, çocuklarınızın algılarını sadece anlamakla kalmamalı, aynı zamanda takdir etmelisiniz. BASF'de satış temsilcisi olan Bill Taylor,

lise son sınıf öğrencisi olan oğlunun mezun olduktan sonra müzik okuluna gitmek istediğini söyledi. Taylor sınıfa, "Kendini geçindirebileceği bir alanda diploma almasını istiyorum" dedi. Eğitim, işletme veya bilim okumak için öğrenim ücreti ödemeye razıydı, ancak müzik için değil.

Bu yüzden bir rol değişimi egzersizi yaptık; Bill, oğlunun rolünü üstlendi. "Fark ettim ki," dedi, "yaşlı adam genç adamın yargısına güvenmiyor. Genç adam ise yaşlı adamın bir dinozor olduğunu düşünüyor."

Bill ve meslektaşları bu alıştırmayı bir öneri geliştirmek için kullandılar: oğlu devlet okulunda genel bir diploma alacak, ayrıca özel bir müzik okuluna da gidecekti. Bill, "Onu takdir etmem ve ona değer vermem gerekiyordu," dedi.

Önemli olan, çocuklarınızın kafalarındaki imgeler hakkında onlarla *dürüstçe iletişim* kurmaktır. Onları kandırmaya çalışmayın. Kendilerini sizin kadar iyi ifade edemiyor olmaları, bir şeyleri fark etmedikleri anlamına gelmez. Muhtemelen sizden daha keskin bir şekilde fark ediyorlar. Çocuğunuzu, onun sizi izlediği kadar veya ondan daha fazla izleyin. Onu ne heyecanlandırıyor? Onu ne sakinleştiriyor? Nelerden hoşlanıyor veya hoşlanmıyor? Çeşitli ruh hallerinin belirtileri nelerdir?

Ardından, *onların ne söyleyeceklerini dinleyin* . Araştırmalar, birçok ebeveynin bunu iyi yaptıklarını düşünseler bile aslında kötü yaptığını gösteriyor. Bir yetişkine aynı şekilde davransanız nasıl tepki vereceğini düşünün. Diyelim ki çocuğunuz sizinle konuşuyor ve siz gerçek bir geri bildirim vermeden, hatta dönüp ona bakmadan bile, yaptığınız şeye devam ediyorsunuz. Bu hakaret!

Daha da önemlisi, çocuklarınızı size aynı şekilde davranmaları için eğiteceksiniz. Çocuğunuzun neden sizi dinlemediğini merak ediyorsanız, gerçekten dinleyip dinlemediğinizi düşünün. "Johnny daha çocuk" diyorsunuz. Aslında, Johnny veya Sara, hafızası olan küçük bir yetişkin. Çocuklarınız da büyüyecek. Gençken onlara nasıl davrandığınızı unutmayacaklar.

Bu şu anlama geliyor: Eğer çocuğunuzun sizi dinlemesini istiyorsanız, siz de aynısını yapmalısınız. Kritik bir durumun ortasında değilseniz, sizi çağırdıklarında DURUN ve onları dinleyin. Tüm ayrıntıları öğrenin. Buradaki altın kural çok önemli; çocuklar bunu dile getirebilmeden önce bile uygulamayı öğrenirler.

Birkaç yıl önce İngiltere ve Galler'de yapılan bir araştırmada, ergenlerin neredeyse %75'i ebeveynleri tarafından dinlenmenin ve anlaşılmanın ilişkilerinin anahtarı olduğunu düşünmüştür. Ebeveynlerin ise sadece %41'i aynı fikirdeydi. Küçük yaşlardan itibaren ebeveynleri tarafından dinlendiğini ve anlaşıldığını hisseden çocuklar daha fazla öz saygı kazanır, bağımsız düşünebilir ve daha fazla sosyal yetkinlik ve karar verme becerisi geliştirirler.

Yaratıcı olmanız gerekebilir. Kızı Debra için cocker spaniel cinsi köpek alan Steve Shokouhi'nin de Debra'nın kendi başına uyumamasıyla ilgili bir sorunu vardı. Debra, uyuyana kadar annesinin veya babasının yatağın ayak ucunda uyumasını istiyordu. Nedenini söylemiyordu. Bu yüzden baba bir kukla gösterisi düzenledi ve kızı kukla aracılığıyla konuştu. Kukla, Debra'nın karanlıktan korktuğunu söyledi. Gece lambası yeterli değildi.

Böylece anne babası odasındaki tüm ışıkları açtı ve Debra uykuya daldı. Anne babasının o derin uykuya daldıktan sonra ışıkları kapatacak olmaları onun için sorun değildi.

Onları dinlemek için çok çaba harcarsınız, ama onlar çağırdığınızda gelmezlerse veya sizi dinlemezlerse ne olacak? Onlara, *nazikçe* , onlar için neler yaptığınızı hatırlatın. Bu her zaman işe yarar mı? Kesinlikle hayır. Ancak bu kitaptaki araçları her kullandığınızda, başarı oranınız artacaktır.

Bununla bağlantılı bir diğer nokta da çocuklarınızla *fikir alışverişinde bulunmaktır* . Mümkün olduğunca karar alma süreçlerinize onları da dahil edin. Bu, çocukların en büyük güvensizliklerinden birini, yani güçsüzlük duygusunu giderir. Size daha çok güvenmelerini sağlar. Kendilerini dahil edilmiş hissederler. Sevildiklerini hissederler. Örneğin, "Bir dahaki sefere neyi daha iyi yapabilirdik?" diye sorabilirsiniz.

Marathon Petroleum'da yönetici olan Rod Palmer, dokuz yaşındaki kızını ödevlerini yapmaya ve spor yapmaya motive etmekte zorlanıyordu. Sonunda kızına danışmaya karar verdi. Birlikte işe yarayan bir program geliştirdiler. Rod, kızının karar verme sürecine katılmasına izin verdiğini, ödül ve cezaları belirleme de dahil olmak üzere, söyledi. Programı aşamalı olarak uyguladılar. Bu süreçte kızının dünyaya farklı bir bakış açısıyla baktığını, bir miktar kontrol hissetmek istediğini fark etti. "Ona sorumluluk vermesine izin vermek, işlerde daha iyi olmasını sağladı," dedi.

Çocuğunuzun dişlerini fırçalamasını istiyorsanız, ona sadece dişlerini fırçalaması gerektiğini söylemek yerine yatağın üzerine beş diş fırçası ve

beş tüp diş macunu koymak daha iyidir. Çocuğunuza, *gücün* sizde olduğunu söyleyin. Hangisinin sizin olacağına siz karar verin. Diş fırçalarının çeşitli avantaj ve dezavantajlarını tartışın - renk, tat, görünüm vb. Bu, onlara dişlerini fırçalamaları için bağırmaktan daha fazla zaman alabilir, ancak çok daha etkilidir.

Aslında yaptığınız şey, çocuğunuzu karar vermeye ve sizinle iş birliği içinde çalışmaya eğitmek. Bu, her türlü duruma uygulanabilir. Çocuklarınızdan restoran seçmenize yardım etmelerini isteyin; bu, genellikle daha fazla kontrol arzusunu tatmin edecektir.

John Murray'nin üç yaşındaki kızı Kelli, dişlerini fırçalamak için adeta kavga ediyordu. Babası ona diş macunu seçme şansı verdi ve istediği herhangi bir kitabı okumayı da teklif etti. John, "Sanki bir düğmeye basmış gibiydim," dedi. "Dişlerini fırçalamaya razı oldu. Ona biraz kontrol verdim; kendini güçlü hissetti ve hedefime ulaşmaya istekliydi." Bir şeyden vazgeçmek yerine, her ikisinin de katkıda bulunabileceği bir şey vardı.

Bana göre, "Çocuklar görülmeli ama duyulmamalı" düşüncesi çocuklarımıza iletilmesi gereken korkunç bir mesajdır. Bu, çocukları değersizleştirir ve özünde algılarının önemli olmadığını söyler. Çocukların dinlemeyi bırakmasına ve karşı koymanın yollarını aramasına neden olur.

Araştırmalar, kendi kararlarını daha fazla veren çocukların daha öz motivasyonlu, yaratıcı, sağlıklı, zeki ve daha yüksek öz saygıya sahip olduklarını gösteriyor.

En sevdiğiniz televizyon programını izlerken birinin odaya girip size sormadan programı kapatmasını nasıl karşılardınız? Çok sinirlenirdiniz. Ama birçok ebeveyn çocuklarına tam olarak bunu yapıyor. Ebeveynler çok sık çocuklarının ne düşündüğünün veya neye ihtiyacı olduğunun önemli olmadığını varsayıyor. Ebeveynler kaba kuvvete başvuruyor. Ve sonunda çocuklarınız bu yüzden sizden nefret edecek.

Her yaştan insanın, kendilerini güçsüz hissettiklerinde zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları yaşama riskinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı buldukları seçimleri yapma şansına sahip olmak, insanların refah duygusunu artırır. Ayrıca stresle etkili bir şekilde başa çıkma yeteneklerini de artırır. Bu tür insanlar, başkalarıyla (çocuklar da dahil olmak üzere) daha sakin ve etkili bir şekilde müzakere ederler.

İnsanlara bilgi vermek, kendilerini daha güçlü hissetmelerine de yardımcı olur. Örneğin, ameliyat olacak çocuklar, hastanenin nasıl bir yer olduğunu

görmeleri için önceden hastane turuna götürülebilirler. Çocukların kendilerini ifade etmelerine izin verin. Çocuklarınızın sorularını eksiksiz yanıtlayın. Ebeveynlerin sorması gereken soru şu olmalı: "Çocuğuma hangi konularda kontrol verebilirim?" Bunu ne kadar çok yaparsanız, onlarla pazarlık yapmak o kadar kolaylaşır.

Alan Switzer'ın oğlu Brandon, eve dönüşlerinden önceki gece babasının Disney World'den aldığı yeni trenle oynamakta ısrar etti. Alan, treni paketlemesini istedi. Bilgi işlem direktörü olan Alan, "Trenle eve gitmek ister misin?" diye sordu. "Paketlenmemişse bunu nasıl yapacağız?" Karar verme yetkisi Brandon'a verildi ve Brandon babasının treni paketlemesine izin verdi.

Evde kendilerini güçlü hisseden çocuklar, ergenlik çağında ebeveynleri daha fazla güç kazandığında onlardan uzaklaşma olasılıkları daha düşüktür. Ebeveynlerin ergen çocuklarıyla yaşadığı sorunların çoğu, erken dönemde yetersiz müzakere becerileri kullanmalarının sonucudur. Araştırmalar, çocukların on üç yaşına geldiğinde, kontrolcü ailelerden gelenlerin genellikle ebeveynlerinden kaçmaya hazır olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak, akran grubu aile grubundan daha önemli hale gelir. Oysa bu neredeyse tamamen önlenebilir bir durumdur.

Andrew Jensen, Pazar okulunda on yaşındaki çocuklardan oluşan bir sınıfa ders veriyordu. "Onlar on yaşında oldukları için çok hiperaktifler," dedi. "Bazılarının evde disiplini az, bu yüzden okulda yaramazlık yapıyorlar."

Andrew, on yaşında pazar okulunda yaşadığı deneyimi hatırladı. Sert öğretmenine nasıl tepki verdiğini, kurallarına nasıl isyan ettiğini hatırladı. Bu yüzden daha az resmi olmaya, çocuklara daha fazla teşvik sağlamaya ve derslerini ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda onlarla istişare etmeye karar verdi. Saygı kavramlarını göstermek için ders tabanlı oyunlar kullandı. Artık iyi davranışlar için küçük ödüller veriliyordu. Daha sonra pizza da vardı.

Andrew, “Çocuklar kitaplarını getirmeye başladılar,” dedi. “Hiçbir yaramazlık olmadı. Soruları cevaplamak için birçok gönüllü vardı.” Öğrencilerini neyin motive ettiğini, öğrenmenin önündeki engelleri ve öğrencilerin farklı algılara sahip olabileceğini düşünmeyi öğrendi. Hedeflerinden sapmadan yeni şeyler denemeye istekli olmanın gerektiğini

fark etti. Endüstriyel malzeme tedarik şirketinde finans müdürü olan Andrew, “Bu yöntem herkes için işe yarıyor!” dedi.

Hatta iki yaşındaki çocuklar bile. John Valovic'in iki yaşındaki oğlu çok geç yatıyordu. Ama daha erken yatmayı reddetti. John, "Oğlumun kendi programını kontrol etmek istediğini fark ettim," dedi. Bu yüzden konuştular ve birlikte ne yapacaklarına karar verdiler. Örneğin, oğlunun öğle uykusunun üç saatten bir saate indirilmesi konusunda anlaştılar. "Çocukları tartışmalara dahil etmek işe yarıyor," dedi.

Çocukların, değersiz *şeyleri takas etme konusunda* ne kadar istekli olduklarına şaşıracaksınız. Büyük bir internet şirketinin perakende müdürü Brian McDevitt, beş yaşındaki oğlu Thomas'ın sabah kalktığında babasıyla konuşmasını istiyordu. Brian bunun iyi bir alışkanlık olduğunu düşünüyordu. Bu yüzden oğluna, sabahları on beş dakika konuşması karşılığında on beş dakika daha boyama yapabileceğini söyledi. Thomas hemen konuşmaya başladı.

Bazılarınız bunu rüşvet olarak düşünebilir. Ben katılmıyorum. Rüşvet, birine (a) ücretsiz yapması gereken veya (b) başkalarına haksızlık eden bir şey için para ödemektir; örneğin, bir hükümet yetkilisine kararını etkilemek için nakit para vermek gibi. " *Daha Fazlasını Elde Etmek* "te ele alınan ticaret, herkes için daha adildir ve her iki taraf için de makul bir anlaşmadır.

Çocuklar takas yapmayı sever. Philip White'ın üç yaşındaki oğlu Ethan, küvetten çıkmak istemiyordu. Oyuncaklarıyla oynamaya devam etmek istiyordu. Babası acele ediyordu. San Antonio'da bir internet şirketinde yönetici olan Phil, "Oğlumun küvette kalma hakkına sahip olmasının gücünü kabul ettiğimden ve ona empati gösterdiğimden emin oldum," dedi. "Onu, ertesi gün küvette renkli su olması karşılığında şimdi küvetten çıkmaya ikna ettim." Oğlu kabul etti ve küvetten çıktı. Üç yaşındaki çocuklar bile pazarlık yapmaya isteklidir.

Soo Jin Kim'in beş yaşındaki kızı okula zamanında hazırlanmakta zorlanıyordu. Annesi, kızı Min Suh'un saçlarının örgülü olmasını sevdiğini biliyordu. "Eğer bir saat erken yatıp otuz dakika erken kalkarsa, her sabah saçlarını örmeyi teklif ettim," diyor şu anda Güney Kore'nin Seul şehrinde Samsung Electronics'te kıdemli hukuk danışmanı olan Soo Jin.

Bu görüşmelerin her birinin ne kadar kolay olduğuna dikkat edin. Doğru anahtara sahipseniz, çocuklar pazarlık yapmaya çok isteklidirler.

Alexandra Levin'in arkadaşı, iki buçuk yaşındaki kızı Sydney'i Alexandra'nın evine getirdi. Eve gitme vakti geldiğinde çocuk gitmek istemedi. Alexandra'nın *Eloise'i* okumaya devam etmesini istiyordu. Annesi bir öfke nöbeti olacağını sezdi. Bu yüzden Alexandra pazarlık yöntemlerine başvurdu. Alexandra, "Şimdi ona iki sayfa daha okumayı kabul ettim," dedi. Başka bir deyişle, kademeli bir şekilde ilerliyordu. "Ve bir dahaki sefere kitabın tamamını tekrar okuyacağımı söyledim."

Sydney hemen sakinleşti. "Aşamalı" kelimesinin ne anlama geldiğini anladı.

Bu durum Sydney için de büyük bir ders oldu; anlık tatmini gelecekte uygun bir zamana ertelemeyi öğrendi. Philadelphia'da yaşayan Alexandra'nın o zamandan beri üç çocuğu oldu ve aynı yöntemlerin onlarla da gayet iyi işe yaradığını söyledi. Dolayısıyla, çocuklarla pazarlık yapmayı öğrenmek için kendi çocuklarınızın olması gerekmiyor.

Sabah 5:30'da Brian Murphy, egzersiz yapmak için aşağı inmek üzere yataktan kalktı. Üç yaşındaki kızı Evelyn erken uyandı ve onu görmeye geldi. "Baba, bana eşlik edebilir misin?" dedi. Odasında yerde uyumasını istiyordu. Böyle bir isteğe kim karşı koyabilirdi ki? Brian, kızının babasının egzersizi ondan daha çok sevdiğini düşünmesini istemiyordu. Aynı zamanda, Brian gerçekten egzersiz yapması gerektiğini ve bunun bunu yapabileceği tek zaman olduğunu biliyordu.

Evelyn'in gerçekten sevdiği şeyleri düşündü. Bunlardan biri de "Küçük İnsanlar" oyuncaklarıydı. Evelyn'in onlarla uyumasına izin verilmiyordu. Brian, Evelyn'e babası sağlıklı kalmak için egzersiz yaparken Küçük İnsanlar oyuncaklarının yatakta ona eşlik edip edemeyeceğini sordu. Evelyn kabul etti ve sorun çözüldü. Brian daha sonra bir ana yatırım şirketi kurdu ve 2010 sonbaharında Cumhuriyetçi partiden Maryland valiliği için aday oldu. Siyasette de kızıyla olduğu gibi aynı müzakere araçlarının işe yaradığını söyledi: Her bir kişi için değerin ne anlama geldiğini tanımlamak ve ardından eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etmek.

Jacqueline Sturdivant, arkadaşının üç yaşındaki oğlu Alexander'a bakıcılık yapıyordu. Alex, yeni döşenmiş ipek koltuğunda arabalarıyla oynamak istiyordu. Jacqui ise Alex'in arabalarla yerde oynamasını istiyordu. Ona bunu emretmek yerine, Jacqui Alex'e yerde oynamanın daha iyi olduğunu söyledi. Yüzey daha pürüzsüzdü ve koltukta bir veya iki araba

yerine altı araba için yer vardı. "Ona göstermek için yerde araba yarışı yaptık," dedi. "Üç yarıştan ikisini kazandı."

New York'ta bir çeviri hizmetini yöneten Jacqueline, "Arkadaşımın oğluna kanepenin kumaşını kirlettiği için oynamamasını söylememin onun için hiçbir anlamı yok; kumaşı umursamıyor," dedi. "Ama arabalarının daha hızlı gitmesini istiyor. Ve sert, düz yüzeyler arabaların daha hızlı gitmesini sağlıyor. Bu nedenle, onu ikna etmek çok kolay oldu."

Bu, olayları çocuğun ihtiyaçları çerçevesinde ele almak anlamına gelir.

Poorvi Chothani, ergenlik çağındaki kızı Chadni'nin daktilo dersi almasını istiyordu. Poorvi, "Kızım daktilodan nefret ediyor," dedi. Bu durum, akran baskısıyla daha da kötüleşti. Chadni'nin iki arkadaşının ebeveynleri, bunun faydalı bir beceri olmadığını düşünüyordu. BlackBerry'lerinde iki parmakla yazmak gayet yeterliydi.

Poorvi bu yüzden kızının ihtiyaçlarına odaklandı. Poorvi, "Gazeteci olmak istiyor," dedi. "Ona, on parmakla yazmanın ne kadar daha hızlı yazabileceğini gösteren araştırmalar gösterdim." Poorvi ayrıca kızına, daha iyi yazma becerileriyle anlık mesajlaşmanın daha verimli olacağını söyledi. Akran baskısını anladığını, ancak bunun kızının kariyeri için olduğunu belirtti. Kızının ders alacağı günleri kendisinin seçebileceğini de ekledi.

Hindistan'ın Mumbai şehrinde bir hukuk firmasının kurucusu ve yönetici ortağı olan Poorvi, "Rollerin değişmesi beni onun duygularına karşı daha duyarlı hale getirdi," dedi. "Onun ilgi alanlarına odaklanmak, onun yanında olduğumu hissetmesini sağladı. Üçüncü şahısların çalışmalarına dikkat çekmek, onun düşmanı olmaktan beni uzaklaştırdı. Aşamalı ilerlemek - derslere yarı zamanlı katılmak- başlamayı kolaylaştırdı. Hangi günlerde ders alacağına kendisinin karar vermesini sağlamak ikna edici oldu." Annesi, Chadni'nin daktilo kursuna katıldığını ve yazar olduğunu söyledi.

Gördüğünüz gibi, başarılı bir müzakere için genellikle birkaç araca ihtiyaç duyulur. Çocuklarınızı dinlediğiniz ve onlara değer verdiğiniz sürece, hangi araçla başladığınızın pek bir önemi yoktur. Pratik yaptıkça kendi favorilerinizi keşfedeceksiniz.

Mary Gross'un dört yaşındaki kızı Eleanor, annesi iş seyahatine her çıktığında ortalığı karıştırıyordu. Mary, "Onun ilgi alanlarını ve ihtiyaçlarını düşündüm," diye hatırlıyor. Mary'nin kızına söylediği ilk şey o kadar açık görünebilir ki çoğu yetişkin bunu söylemez. Ama dünyaya bir çocuğun

gözünden baktığınızda çok anlamlıdır. Mary kızına, "Anne her zaman geri dönmüyor mu?" dedi. Kızının korkularını hafifletmek istiyordu.

Ardından, kızının annesi yokken nelerden zevk alabileceğini sordu. Birlikte bir liste hazırladılar. Sonunda, anne kızına bir "sürpriz" getireceğine söz verdi. Wharton'da kariyer danışmanlığı yapan Mary, "Gözyaşları ve paltomu çekiştirmeler yerine büyük bir kucaklama ve öpücükle ayrılabildim," dedi. "Onun duygularını anlamış ve onaylamıştım." Ve böyle bir seyahatten eve bir "sürpriz" getirmekte hiçbir sakınca yok. Sonuçta, kaç eş iş seyahatinden sonra hediye getiriyor ki? Çocuklar için çifte standart uygulamak adil değil.

ÖDÜLLER

Ying Liu, altı yaşındaki oğlu Jing'in çok fazla televizyon izlemesini engellemek istiyordu. Ayrıca Jing'i piyano çalmaya ve daha fazla matematik çalışmaya teşvik etmek istiyordu. Ying'in ilk yaptığı şey hazırlık yapmaktı. Oğlunun ilgi alanlarının bir listesini yaptı. Bunlar arasında televizyon izlemenin yanı sıra Lego oynamak ve hayvanat bahçesine gitmek de vardı.

Ardından oğluna televizyon izleme, piyano çalma ve ders çalışma zamanını Lego ve hayvanat bahçesi ziyaretleriyle takas edebileceğini önerdi. Bir puan sistemi kurdular. Böylece daha az televizyon izlediğinde puan kazandı. Matematik çalıştığında veya piyano çaldığında ise daha fazla puan kazandı. Baba ve oğul süreci birlikte takip ettiler. Jing puan kazandıkça kendini değerli ve iyi hissetti. Babasıyla kaliteli zaman geçirdi.

Şu anda New Jersey'de McKinsey'de çalışan Ying, oğluyla pazarlık yaparken de standartlardan yararlandı. Bir sınıf arkadaşının ve bir kuzeninin günde otuz dakikadan fazla televizyon izlemediğini, Ying'in oğlunun ise günde saatlerce televizyon izlediğini belirtti. Üçü de Harvard'a gitmek istediklerini söyledi. Ying daha sonra oğluna üçünden hangisinin Harvard'a gideceğini düşündüğünü ve nedenini sordu. Jing babasına, en çok çalışanın gideceğini söyledi. Ve bu onun hedefi oldu. Süreç işe yaradı.

Bazı ebeveynler televizyon izleme süresini ödevle takas etmeye itiraz edebilir, ancak ben bunda yanlış bir şey görmüyorum. Çocuklar zaten televizyon izliyor. Ebeveynler bunun karşılığında bir şeyler almalı! Ve çoğu zaman, çocuklar sonunda yapmaya teşvik edildikleri aktiviteyi seveceklerdir, bu yüzden bunu yapmaları için onlarla bir şeyler takas etmenize gerek kalmayacak.

Bazı uzmanlar ödül ve ceza sisteminin zamanla motivasyonu azalttığını iddia ediyor. *Gerçek dünyadaki* deneyimlerime dayanarak, ben bu görüşe katılmıyorum. Ödül ve ceza sistemi, (a) çocuğun ödül ve cezaların seçiminde söz sahibi *olması* , (b) sürecin herkese adil görünmesi ve (c) doğru teşvikleri yaratması koşuluyla gayet iyi çalışır. Ayrıca, kayıt tutmak da harika bir fikir: renkli bir tablo, bir günlük—ebeveynlerin ve çocukların paylaşabileceği bir şey. Sürekli iyileştirme nasıl yapılacağını tartışabilirler.

Julie Haniger bana çocuklarının ev işlerindeki sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamakta hiçbir zaman başarılı olamadığını söyledi. "Bazen anlaştıklarını düşündürüyorlar, ama sonra sözlerini tutmuyorlar," dedi.

Julie çocuklarıyla bir toplantı yaptı. Aile üyelerinin birbirlerine yardım etme konusunda bir taahhütte bulunup bulunmayacaklarını öğrenmek istedi. Hepsi evet dedi. Böylece hep birlikte bir ödül sistemi (haftalık harçlık) belirlediler. Esneklik sağlayan bir ev işi programı oluşturuldu. Hareketsizlik için cezalar vardı. Ayrıca performanslarını kaydetmek için yıldızlı bir tablo da oluşturdular. Ve son olarak, aile aylık toplantılar yapma konusunda anlaştı. "Beklediğimden çok daha iyi sonuç verdi," dedi.

Artık çocukların ebeveyn olarak hedeflerinize ulaşma istekliliğinin, onlara nasıl davrandığınızla çok ilgisi olduğu açık olmalı. *Çocuklara saygıyla davranmak,* onların da size saygıyla davranmalarını sağlar. Bu, yaptıkları her şeyi onaylamanız gerektiği anlamına gelmez. Ancak tıpkı yetişkinlerde olduğu gibi, hayır dediğinizde onlara gerekçeler sunmanız gerektiği anlamına gelir.

Ve bu, çocuğunuzun güvenlik duygusunu zedelemeyecek bir şekilde yapılmalıdır. Bir çocuk için en büyük güvenlik, ebeveyninin veya ebeveynlerinin sevgisidir. Birçok ebeveynin, sevgiyi esirgeyerek veya bir şekilde tehdit ederek çocuklarının güvenlik ve özgüven duygusunu nasıl zedelediğine hayret ediyorum.

Ebeveyn ve çocuk arasındaki *güven* ilişkisi kesinlikle çok önemlidir. Bu ilişkiyi kaybederseniz veya zedelerseniz, her şey etkilenir. Bu, çocuğunuzla bir sorununuz varsa, oturup birbirinizle *konuşmanız* gerektiği anlamına gelir. Güven hakkında ve çocuğunuzun aklındaki diğer her şey hakkında konuşun.

Çocuklar küçükken, güven yüz yüze etkileşimle kurulur: birlikte projeler yapmak (resim, albümler, Lego), birlikte bir şeyler paylaşmak (oyunlar, spor, eğitici TV, okuma, su kulelerini veya otoyoldaki arabaların üzerindeki farklı eyaletlerin plakalarını saymak). Bütün bunlar, çocuğun sizinle her ikinizin de önemsediği geniş bir yelpazedeki konularda pazarlık etme tutumunu etkiler. Her şey birbiriyle bağlantılıdır.

Bazı ebeveynler akşam yemeğinde çocuklarıyla birlikte oturur ve tüm aile o gün başlarına gelen en iyi ve en kötü şeylerden bahseder. Benim evimde ise ailenin her üyesi ayrıca üç farklı ilgi çekici konudan daha bahsetmek zorundadır. Çocuklar bu şekilde iletişim kurduklarında ve

dinlendiklerinde güven oluşur. Bu nedenle, çocuğumdan benim için önemli bir şey yapmasını istediğimde, genellikle bana daha kolay güvenmeye meyilli olur. Bu, tüm ebeveyn-çocuk ilişkisini etkileyen bir zemindir.

Birlikte projeler yaptığınızda, çocuklar genellikle daha az talepkar olurlar. Çocuğunuz kreşe bırakılmak istemiyorsa, öğretmenin yardımıyla çocukla birlikte bir proje başlatın. Eve döndüğünüzde size göstermesini isteyin. Gün içinde telefonla ilerlemelerini takip edebilirsiniz.

İnsanların sevdiklerinden en çok değer verdikleri şeyleri sorsanız, listenin başında "koşulsuz sevgi" gelir. Bu, karşı tarafın sizi eleştiremeyeceği anlamına gelmez. Bu, karşı tarafın zayıflıklarınıza ve kusurlarınıza rağmen sizi sevdiği anlamına gelir.

Çocuğunuzu duygusal olarak zayıflattığınızda, çocuğunuzun zihninde genellikle "Annem beni sevmiyor" veya "Babam beni sevmiyor" gibi görüntüler oluşur. Bu aynı zamanda, çocuğun terimi bilmeden, sizin sevginizi esirgediğinizi düşünmesi anlamına da gelir. Bunu yaparsanız, karşılığında onların sevgisini beklemeyin.

Yetişkinleri suçlamak, onların kendilerini kapatmalarına ve dinlememelerine neden olur. Bu durum çocuklarda daha da belirgindir, çünkü çocuklar güvensizdir ve size bağımlıdırlar. Ne zaman bir soruna dahil olsam, ilk önce bunun benim hatam olduğunu düşünürüm. Sonuçta, kendim üzerinde en fazla kontrole sahip olan benim. Oğlum bir şeyi kırdığında, ilk düşüncem şu olur: Neden onu daha iyi eğitmedim?

Bu, gün boyu çocuklarınızı övmeniz gerektiği anlamına gelmez. Çocuklar, manipülasyonu muhtemelen yetişkinlerden bile daha iyi algılayabilirler. Çalışmalar, belirli bir amaca yönelik övgünün daha etkili olduğunu gösteriyor. "Aferin sana" demek, "Harika bir piyano resitaliydi" demek kadar iyi değildir.

Unutmayın, siz daha uzun yaşadınız ve daha fazla deneyim ve beceriye sahipsiniz. Çocuğunuza öğretmek ve o anlayana kadar öğretmek *sizin* göreviniz. Bu tavsiyeye uymazsanız, hedeflerinize ulaşamazsınız. Ve bunu destekleyecek binlerce dergi ve yirmi yıllık araştırmamız var.

Öyleyse çocuğunuza şöyle deyin: “Seni tüm kalbimle ve ruhumla seviyorum. Ama bütün gün daha fazla dondurma isteyebilirsin, yine de hayır diyeceğim. İşte sebebi…” Sevginizin koşulsuz olduğundan emin olmaları gerekiyor. Eğer hala anlamıyorlarsa, şöyle diyebilirsiniz: “Senden daha uzun yaşadım ve daha çok şey gördüm. İşte öğrendiklerim.” Dört

yaşındaki bir çocuk bile bunu anlar. Bunu söylerken koluna dokunun. Kaçınız çocuklarınıza sevgi göstermeyi eleştirmeden önce *mutlak bir ön koşul* olarak görüyorsunuz? Bu, çok büyük bir fark yaratıyor.

Öncelikleri belirlemek de çok önemli. Küçük şeylere takılmayın. Güvenlik, sağlık, yasalar, etik ve görgü kuralları pazarlık konusu değildir. Diğer her şeyi kademeli olarak öğrenebilir ve sorumlulukla birleştirebiliriz. Çocuklarla mizah harika bir yöntemdir. Oğlunuz yere un dökerse, "Eyvah! Yerde kek mi pişiriyorsun?" diyebilirsiniz. Sonra da "Sanırım temizlememiz gerekecek" diye ekleyebilirsiniz.

Ve birlikte temizleriz. Yetişkinler de bir şeyler düşürür. Çocuğunuz zaten bu konuda kendini kötü hissedecektir. Bunu onun tüm kişiliği veya öz saygısı hakkında bir yorum haline getirmeyin. Bu adil değil ve onlar da bunu biliyor. Sadece onlara adaletsiz olmayı öğreteceksiniz.

Onlara bir tablo çizin. "Dişlerinizi fırçalamanız gerekiyor, yoksa yakında dişçiye gitmek zorunda kalacağız ve kimse bunun eğlenceli olduğunu düşünmüyor!" Yetişkinler de kendilerine tam olarak böyle anlatırlardı.

Çocuklara (ve diğerlerine) *olayları* nasıl anlattığınız, onların nasıl tepki vereceğinin anahtarıdır. Süreci adım adım açıklayın. Sorunu onlarla birlikte çözmenin nezaketini ve saygısını gösterin. *Ayrıntıları verin* . Maryann Wanner'ın yedi yaşındaki kızı Aimee, bisiklet sürerken dizlik ve dirseklik takmak istemiyordu çünkü bunlar "havalı" değildi. Finans müdürü olan Maryann, "Sonra birçok morluğunun envanterini çıkardık ve ondan en havalı olanı seçmesini istedim," dedi. "Yüzünü buruşturdu ve koruyucuları taktı."

David Luzzi, on bir yaşındaki ikiz oğullarıyla video oyunlarını daha az oynamaları konusunda anlaşmak zorunda kaldı. David'in amacı, video oyunlarına ayrılan süreyi toplam oyun süresinin neredeyse %100'ünden yarısına indirmekti.

David'in ilk yaptığı şey karısı Marla ile konuşmak oldu. Tüm anne babaların bildiği gibi, çocuklar genellikle anne babalarını birbirine düşürmeye çalışırlar. David ve karısı aynı fikirde olduklarından emin oldular. Ayrıca müzakereyi hep birlikte yapacaklardı.

David'in yaptığı ikinci şey, görüşmenin yapılacağı ortamı belirlemek oldu. Çocukların başka bir etkinliğe gitmesini istemiyordu. Bu yüzden görüşmeyi Pennsylvania Turnpike'ta kırk dakikalık bir araba yolculuğu sırasında yaptılar.

Sonra oğullarının video oyunlarının dolu dolu bir hayatın sadece bir parçası olduğunu anlamalarını sağlaması gerekiyordu. Çok fazla video oyunu oynarlarsa, sevdikleri diğer aktivitelerden kendilerini mahrum bırakacaklardı. Bu yüzden David oğullarından sevdikleri eğlenceli aktivitelerin bir listesini istedi. Oğulları uzun bir liste sıraladılar ve karısı da bu listeyi yazdı. Video oyunları listedeki birçok maddeden sadece biriydi.

Sonra annem, bilim insanlarının yaptığı ve çok fazla video oyununun çocuklar için iyi olmadığını söyleyen araştırmalardan bahsetti. Dengeli oyun daha iyiydi. On bir yaşındaki iki çocuk, Colin ve Marcus, elbette fen dersi almışlardı ve her zaman anne ve babalarına okulda öğrendikleri şeyleri "öğretiyorlardı". Luzzi ailesinde bilim insanlarının yaptığı yetkili araştırmalara saygı duyuluyordu.

David'in oğlu Colin aptal değildi. Bu müzakerenin nereye gittiğini görebiliyordu. Sinirlenmeye başladı. David buna hazırdı. Sınıfta duygular üzerine yaptığı çalışmalardan, birçok müzakerenin rasyonel olmadığını, duygusal ödemelerin yapılması gerektiğini biliyordu. Bu yüzden David, Colin'e neden bu kadar sinirlendiğini sordu.

Colin, video oyunlarını sevdiğini ve "neredeyse hiç oynama fırsatı bulamadığını" söyledi. Şu anda Northeastern Üniversitesi'nde mühendislik dekanı olan David, Colin'le bu konuda tartışmadı. Haklı olmak burada önemli değildi. Bunun yerine, David ve Marla, toplam oyun süresinin yarısının video oyunlarında geçirilmesinin adil olacağını söylediler. Geri kalan zamanları ise çocukların bahsettiği tüm eğlenceli aktiviteler arasında paylaştırılacaktı. Herkes çok sevinmişti. Çocuklar bu tartışmadan yeni bir sorumluluk duygusu ve ailece karar verme bilinciyle ayrıldılar.

Ebeveynlerin alışması biraz zaman alan kısım, yavaşlamak ve adım adım ilerlemektir. Çocuklara hayalleri ve korkuları hakkında sorular sormak. Duygusal bir bedel ödemek.

6. bölümün başında, bir annenin kızını alnındaki dikişler için hastaneye gönüllü olarak götürme örneğini görmüştük. Aşamalı, duygusal ödemeler etkilidir. Çocuklar *aşamalı* düşünme eğilimindedir. Birkaç kurabiye isterler ve siz hayır dersiniz. Sonra bir kurabiye isterler. Neden aynı şeyi yapamıyorsunuz? Kurabiye istediklerinde, "Bir kurabiye nasıl olur?" veya "Şimdi yarısını, sonra da yarısını yiyebilirsin" diyebilirsiniz.

Michael Johnson'ın üç yaşındaki kızı Anne, futbol sahasında büzülmüş bir halde, ağlayarak ve hiçbir şey söylemeden duruyordu. Bu onun ilk

futbol maçıydı. Bu alışılmadık bir durum değil, ancak çoğu ebeveyn bu durumda ne yapacağını bilemiyor. Michael, Anne'e hiçbir şey yapmasına gerek olmadığını, babasının onu sevdiğini, babasının her zaman yanında olduğunu söyleyerek onunla iletişim kurmasını sağladı.

Anne sonunda, tüm ebeveynlerin onu izlemesinden ve hata yapmasını görmesinden korktuğunu itiraf etti. Babası bunun hiç sorun olmadığını söyledi. Ebeveynlerin izlemediği bir sonraki sahaya gidip "kendi oyunlarını oynamayı" önerdi. Anne bunu çok sevdi. Bir süre böyle oynadılar ve Anne giderek daha da özgüvenli hale geldi. Sonunda, oyunun son birkaç dakikasında diğer çocuklara katılmaya razı oldu. Hatta Anne bir gol bile attı. Philadelphia dışında özel sermaye yöneticisi olan Michael, "Çok eğlendi ve şimdi özgüvenli," dedi.

Bob Evans'ın dört yaşındaki oğlu yüzme dersi almak istemedi. "Scooter'ımla gezmeyi tercih ederim," dedi. Bob, oğlu Michael'ın sudan korkuyor olabileceğini fark etti. Oğluna sudan korkmasının sorun olmadığını söyledi. Finans sektöründe yönetici olan Bob, kendisinin de küçükken sudan korktuğunu belirtti.

Bob ve eşi önce oğullarına birçok kez banyo yaptırdılar. Sonra onu ve arkadaşlarını, oğlunun ayakta durabileceği sığ havuza götürdüler, "tıpkı küvetteymiş gibi." Daha sonra ona kolluk taktılar; daha derin suyu denedi. Ardından onu ve arkadaşlarını yüzme dersine götürdüler. Sonrasında hep birlikte pizza yediler. Süreç çok aşamalıydı, çocuğun korkularıyla başa çıkmayı ve sonunda ebeveynlerin hedeflerine ulaşmayı içeriyordu. Akranlar ve pizza elbette yardımcı oldu. Bu süreç Michael'ın suyu sevmesini sağladı; daha sonra Kaliforniya'daki Marin County şampiyonasına katıldı.

Yucong Li, kızını evlerine ve kendi işine daha yakın bir okula nakletmek zorunda kaldı. Kızı bu duruma üzüldü ve nakli reddetti. Bu yüzden Yucong, kızını tüm endişelerini dile getirmeye teşvik etti. Kız, arkadaşlarını özleyeceğini ve yabancı bir yerde olmaktan korktuğunu söyledi.

Yucong, kızına yeni okula alışması için bolca zaman verdi. Oradaki öğretmenleri ziyaret ettiler ve öğretmenler çok iyiydi. Yucong, kızının mevcut okulundaki tüm arkadaşlarına veda mektupları yazmasına yardım etti ve herkesin telefon numaralarını paylaşmasını sağladı. Arkadaşlarıyla oyun buluşmaları için planlar yapıldı. Yeni okulu bir sonraki ziyaretlerinde kızı daha ilgiliydi. Sonunda kabul etti.

Yucong, “Müzakere becerileri her türlü durumda faydalı olabilir,” dedi. “Çocuğunuzun endişelerini anlayın. Ara verin. Çocuğunuzun uygulanabilir çözümler bulmasına yardımcı olun.”

Çocuklar yetişkinleri izlemekte çok iyidirler, ancak kendilerini yetişkinlerin rollerine koymakta daha az beceriklidirler. Çocukların yetişkinlerin nelerle uğraştığını anlamaları önemlidir. Çocuğunuzu oyuna dahil edebiliyorsanız, onunla *rol değişimi* deneyin. Çocuklar rol yapmayı severler, bu nedenle genellikle sorun olmaz.

William Song'un beş yaşındaki kızı sürekli mızmızlanıyor ve dikkatini vermiyordu. Babası, bunun, ebeveynlerinin yirmi iki aylık erkek kardeşi Joshua'ya gösterdikleri aşırı ilgiden kaynaklanan kıskançlıkla ilgili olabileceğini düşündü. Bu yüzden baba ve kızı Sophia, otuz dakikalık bir rol değişimi yaptılar. Baba kızı, kız da babayı canlandırdı.

Rollerin tersine döndüğü bu durumda, güç Sophia'daydı ve babasının dikkatini çekmeye ve birlikte bazı şeyler yapmaya çalışıyordu. New York'ta avukatlık yapan William ise abartılı bir şekilde sızlanarak ve dikkatini vermeyerek karşılık verdi. Sophia kısa süre sonra babasının sergilediği davranış biçiminin ne kadar itici olduğunu ve bunun yarattığı hayal kırıklığını fark etti. Bu, onu tam olarak neyin rahatsız ettiğinin kökenine inmelerine yardımcı oldu: ebeveynlerinin yeterince ilgisini görmediğini hissetmesi. Bu yüzden herkese yardımcı olacak bazı kurallar belirlediler.

Mike Vertal'ın da beş yaşındaki oğlu Liam ile benzer bir sorunu vardı. Liam, önceki aylarda giderek daha asi hale gelmiş ve babasının isteklerini görmezden gelmişti. Aralarındaki etkileşimler çoğu zaman bağırışmalara dönüşüyordu.

Mike, Liam'dan eğlence olsun diye "beni canlandırmasını" istedi ve kendisi de oğlunu canlandıracaktı. Çoğu çocuğun bu tür oyunlara karşı koyamadığını fark ettim. Baba, oğlunu canlandırırken, "Beni dinlemediğimde neden bana kızıyorsun?" dedi. Bu, Liam'ı babasını neden daha çok dinlemesi gerektiği konusunda düşünmeye zorladı. Oğul için büyük bir aydınlanma anıydı.

Mike'ın da bir kararlılığa ihtiyacı vardı. Bu yüzden Liam'a, gelecekte biri diğerini dinlemediğinde ne yapmaları gerektiğini sordu. Burada Mike kendini de denkleme dahil etti. Liam'a, "Belki de baban da daha çok dinlemeli" dedi. Liam, birbirlerine bu konuşmayı hatırlatmaları gerektiğini söyledi. Gelecekte de tam olarak bunu yaptılar. Bir bilgi teknolojisi

şirketinin kurucusu olan Mike, bu tür rol değişim deneyimlerinin oğlunun özellikle bilim alanında olayları daha iyi düşünmesine yardımcı olduğunu söyledi.

Çocuklara ek sorumluluk vermek, onlarla etkili bir şekilde başa çıkmanın anahtarıdır. Aslında, bu tüm insan davranışlarının temel taşlarından biridir. Sadece çocuklarda daha belirgindir çünkü genel olarak güçsüzlüğü çok daha derinden hissederler. Çocukların ebeveynlerinin rolünü "oynamaları" bile, çocukların birkaç dakika boyunca büyük insanlar (güç sahibi kişiler) gibi düşünmelerini sağlar. Çocuklar genellikle bu rol değişiminden elde ettikleri içgörüleri hatırlarlar.

Kendinizi çocuğunuzun yerine koymak, ebeveynlerin çocuklarının neden böyle davrandıklarını anlamaları için de iyi bir yoldur. Çocuğunuz huysuz mu? Belki de sadece kötü bir gün geçirmiştir diye hiç düşündünüz mü? Yetişkinler de zaman zaman huysuz olmuyor mu? Ne yani, çocuğunuzun hiç stres hissetmediğini mi düşünüyorsunuz? Hızlı yemekten patates kızartması istiyorsa ne olmuş yani? Ya da bir iki saat bilgisayar oyunu oynamak istiyorsa? Yetişkinler de stres atmak için televizyon izlemiyor veya zor bir günün sonunda içki içmiyor mu? Hangisi daha kötü?

Çocuklarınızın stres atma ihtiyacına karşı duyarlı olmak önemlidir. Eğer duyarlı olmazsanız, daha sonra hiç hoşlanmayacağınız şeylere yönelebilirler; sigara, alkol, yasa dışı uyuşturucular gibi. Bazen oğlum sadece "rahatlamak" için televizyon izlemek istiyor. Belki o an ödevini yapmak istemiyor, çok gergin. Ödevini ne zaman yapacağı ve neden televizyon izlediği konusunda konuşabildiğimiz sürece sorun yok. Belki çocuğunuz sadece biraz yalnız kalmak istiyordur.

Çocuklarınızın yaptığı her şey sadece sizinle ilgili değil. Sizi kötülemek gibi bir amaçları yok. Kendi hayatlarını yaşamaya çalışıyorlar. Ebeveynler çoğu zaman sorunun *kendilerinde* olduğunu, çocuklarında olmadığını fark ederler.

Mizah, çocuklarla inanılmaz derecede etkilidir. *Kendi gününüzden* biraz zaman ayırın ve onlara komik çizgi filmler gösterin. İş seyahatlerine çıktığımda oğluma komik bir şapka alırdım. Ona o kadar çok şapka aldım ki, bir gün gülümseyerek bana artık şapka almamamı söyledi. Sonra ona tişörtler aldım. Bazen ona komik resimler çiziyorum. Bu, kitabın başında bahsettiğim küçük sohbetlere benziyor. Konuşurken veya herhangi bir konuda pazarlık yaparken daha iyi bir ruh haline girmesini sağlıyor.

Şimdi daha zor bazı durumlara bakalım. Bazı çocuklar bağırıp çağırır, ağlar ve iş birliği yapmayı reddeder. Tıpkı yetişkinler gibi pazarlıkta çok ısrarcıdırlar. Onlarla *standartlar* kullanmakta sakınca yoktur. Ancak bu bir ilişki durumu olduğu için, standartlar dikkatli ve incelikli bir şekilde kullanılmalıdır.

Brian Garrison, oğlunun öfke nöbetlerinin kabul edilemez olduğuna karar verdi. Bu yüzden üç yaşındaki oğlu Connor'ın konuşabilecek kadar sakinleşmesini bekledi. Oğlunun hazır olmasını beklemek bile duygusal bir bedeldi. Brian, oğluna tekme atmanın, bağırmanın ve yerde yuvarlanmanın iyi bir şey olup olmadığını sordu. Bu, "aşırı davran ya da bana gel" türünden bir soruydu. Oğlu isteksizce bunun doğru olmadığını kabul etti. Üç yaşındaki çocuklar bile bunu bilir.

Brian, oğluna böyle bir durum yaşandığında ne yapmaları gerektiğini sordu. Danışmak da duygusal bir bedeldi. Baba, oğlunun sakinleşmesi için "mola" vermesi, yani yalnız başına biraz sessiz zamana ihtiyacı olabileceğini öne sürdü. Birlikte, oğlunun odasında üç dakikanın sakinleşmesi için yeterli olduğuna karar verdiler. Bu, oğlunun da katıldığı bir karardı. Mola verilmeden önce önce bir uyarı alacaktı. Ve işe yaradı. Connor, artık B planını, yani durumu kötü davranışlarla manipüle etmeyi kullanamayacağını anladı. Şimdi bir Deniz Kuvvetleri komutanı olan Brian, "Çok daha iyi davranmaya başladı" dedi.

Brian, “Oğlum henüz üç yaşında bile yaptıklarının sonuçlarını anlıyor,” dedi. “Connor ile mantık temelinde müzakere etme girişimlerimiz, bir şekilde onun kötü davranışlarıyla durumları manipüle edebileceği izlenimini vermişti. Standartlar belirleyip bunları tutarlı bir şekilde uygulayarak, günlük müzakerelerimizi yeniden tanımladık.”

İdeal olarak, olay gerçekleşmeden önce çocuğunuzla bu süreci belirlemelisiniz. Bu her durumda mümkün olmayabilir. Ancak ebeveynlerin veya çocuğun hoşuna gitmeyen bir şey olduğunda, bir dahaki sefere olmasını önlemek için bir görüşme yapmaları gerekir. Bu, sadece sorunu değil, süreci de düzeltir. Ve öfke nöbetinin gerçek nedenini bulmak önemlidir.

Charles Gallagher, üç yaşındaki kızı Nicola ile tam olarak bunu yaptı. Arkadaşlarının evinde yaşanan özellikle kötü bir olaydan sonra, anne, baba ve kız, ortam sakinleştikten sonra oturup olanları konuştular. Kızları, uslu

duracağına ve daha sonra yaşadığı sorunları ebeveynleriyle özel olarak konuşacağına söz verdi.

Ve işte, Charles ders arasında karısından bir telefon aldı. Kızları yine kayınpederinin evinde yaramazlık yapıyordu. Telefonla konuşabilir miydi? New York'ta finans görevlisi olarak çalışan Charles, "Yaramazlık yapmamak konusunda hepimizin anlaştığı kuralların olduğunu söyledim," dedi. "Ve bu, ailemizin standartlarına göre kabul edilemezdi."

Ardından, açıkça tehdit etmeden babası, böyle davranmasının onun yararına olmadığını söyledi. "Farklı insanlarla kalmayı seviyorsun ve oradayken uslu durmazsan, diğer insanlar senin gelmeni istemezler." diye ekledi. "Argümanlarımı dinledi ve hemen kendi başına annesine özür dilemeye ve uslu bir kız olmaya karar verdi."

Eylemlerinin hedeflerine ulaşmadığını göstermek, tartışmaları durdurmak için kullanılabilecek güçlü bir araçtır. Eric Schneider bir akşam eve telefon ettiğinde karısının yedi yaşındaki kızlarıyla bir sorunu olduğunu öğrendi. Karısı ve kızı, kızın okuldan sonra arkadaşlarıyla dışarıda oynayabileceği, ancak akşam yemeğinden önce ödevini yapmak için içeri girmesi şartıyla anlaşmışlardı.

Eric, “Ne yazık ki, ödevini yapma zamanı geldiğinde kızım anlaşmanın adil olmadığını söyledi,” dedi. “Telefon ettiğimde kızım ve eşim tartışıyorlardı.” Eric, kızıyla telefonda konuşmak istedi.

Eric, “Ona neyin yanlış olduğunu sordum,” dedi. “Dışarıda oynamaya devam etmek istediğini söyledi. Ödevini ne zaman yapacağını sordum. Televizyon izlerken daha sonra yapacağını söyledi.” Eric ve karısı buna izin vermedi. Kızına televizyon açıkken mi yoksa kapalıyken mi ödevini daha hızlı yapabileceğini sordu. Kızı, “Kapalıyken,” dedi.

Kızı, önce ödevini yaparsa televizyon izlemek için daha fazla zamanı olacağını çabucak anladı. Eric daha sonra kızına, anne ve babasının ona söz verip sonra da sözlerini tutmamalarının sorun olup olmadığını sordu. Kızı "Hayır" dedi. Eric o noktada görüşmeyi durdurdu. Bu yeterince küçük bir adımdı. Gerisi yüz yüze halledilebilirdi. Tartışma sona ermişti; kızı ödevini yapmış ve daha büyük bir bağlılık duygusuyla ayrılmıştı.

Ebeveynlerin çocuklarıyla pazarlık yaparken sakin kalmaları veya öfkelenmemeleri önemlidir. Bu durum çocukları da aynı şeyi yapmaya teşvik eder. Ebeveynlerin çocuklarına bağırması her iki taraf için de iyi değildir.

Unutmayın, duygu daha fazla duyguyu doğurur. Ve daha fazla duygu, daha az dinleme ve hedeflerinize ve çıkarlarınıza ulaşma yeteneğinizin azalması anlamına gelir. Bağırmak, tehlikeli bir durumda birinin dikkatini çekmek dışında neredeyse işe yaramaz. Çocuklarınızı sakin yetiştirmek için önce kendiniz sakin olmalısınız.

Eğer yemeği odanın bir ucuna fırlatırlarsa, "Bu ilginç," diyebilirsiniz. Duvara çarpıp iz bırakırsa, "odanın yeniden boyanması gerekecek. O zaman oyuncaklar ve tatiller için daha az paramız olacak. Ve yiyebileceğimiz yiyecekleri israf edersek, satın almak zorunda kalacağımız ekstra yiyecekler paraya mal olacak ve ben daha çok çalışmak zorunda kalacağım. Bu da demek oluyor ki sizinle evde daha az vakit geçireceğim." diye ekleyebilirsiniz.

Bu, çocuklara eylemleri ve tepkileri anlamayı öğretir. Eğer üzülürseniz, üzgün veya kaba davrandığınız için özür dilemek, duygusal bir ödeme olarak kabul edilebilir. Ancak, en başta olmaması gereken kendi kötü davranışınız için özür dilediğinizi anlayın. Bunun yerine, empati kurmaya çalışın: onların duygularına ve onlarla nasıl başa çıkabileceğinize odaklanın. Kontrolsüz duygularınız herkes için kötüdür.

Patrick Gallagher, üniversite çağındaki oğlunun, babasının onayı olmadan, çeşitli eğlence amaçlı ürünler için kendi kredi kartından 156 dolar harcadığını keşfetti. Bu durum, kredi kartının yalnızca kitaplar ve acil durumlar için kullanılacağına dair açık bir anlaşmaya rağmen yaşanmıştı. Patrick sakince oğlunu aradı ve "yardım etmek istediğini, ancak saygının karşılıklı olması gerektiğini" söyledi.

Oğlu, babasının anlaşmayı ihlal ettiğini kabul etti. Baba, oğluna parayı nasıl geri ödemeyi düşündüğünü sordu. Oğlu, parayı iki taksit halinde ödemeyi önerdi ve gelecekte anlaşmaya sadık kalacağına söz verdi. İlaç sektöründe yönetici olan Patrick, “Çocuklarınızın kabul edilemez davranışlarını onlara bildirin,” dedi. “Ama bunu sakin bir şekilde yapın. Size daha çok saygı duyarlar ve çatışmalarla nasıl başa çıkacaklarını daha iyi öğrenirler. Davranışını kişisel olarak saldırmadan ele alabileceğimi görmesini istedim.” Her şey yolunda gitti, dedi.

Birçok çocuk, tıpkı birçok yetişkin gibi, listeleri sever. Düzensiz bir dünyada düzen duygusunu temsil eder. Sorunları çözmek için birlikte listeler yapmak, ebeveynlerin çocuklarıyla yapabileceği iyi bir aktivitedir. İlişkiyi geliştirir ve bağlılığı artırır.

Arkadaşlarımızın on bir yaşındaki kızı Abigail Andrews, annesi Heather ile ev işleri konusunda tartıştı. Sonunda bir anlaşmaya vardılar. Abigail, annesi sözünü tuttuğu sürece sorumluluklarını yerine getirmeye tamamen razıydı.

Abigail bilgisayarda, kapağında resimler olan ve içinde şartların yazılı olduğu bir "sözleşme" hazırlayıp yazdırdı. Abigail sözleşmeyi imzaladı ve annesinin imzalaması için yemek masasına bıraktı.

Birçok ebeveyn, çocuklarının verdikleri sözleri tutmalarını sağlamanın zor olduğunu düşünüyor. Aslında, birçok çocuk da ebeveynleri hakkında aynı şeyi düşünüyor. Bu nedenle, sözler hakkında açıkça konuşmak çok önemli. Bu, birinin verdiği sözü tutmaması durumunda ne olacağı hakkında konuşmayı da içerir.

Abigail'in yaptığı ve sizin ve çocuklarınızın da yapabileceği şey, birbirinize nasıl davranacağınızı ve birbiriniz için neler yapacağınızı belirleyecek bir standartlar listesi oluşturmaktır. İnsanlar kendi belirledikleri standartlarla neredeyse aynı fikirde olmamakta zorlanırlar. Bu nedenle, hem çocukların hem de ebeveynlerin kendi standartlarını geliştirmeleri önemlidir. Bu, birbirlerine karşı sorumluluk duygusunu güçlendirir.

Çocukların bir şeyi yapmaya veya yapmamaya zorlamak yerine, kendi başlarına keşfetmelerine de izin verebilirsiniz. Oğlumuz geç saatlere kadar ayakta kalmak isterse, bazen izin veriyoruz. Ertesi gün yorgun olacağını söylüyoruz. Sonra da onu zamanında uyandırdığımızdan emin oluyoruz. Ve o da gün boyunca yorgun ve mutsuz oluyor.

Bir gün yeterince uyumadığı için büyümesi durmayacak. Ama hayattan iyi bir ders alıyor: eylemlerin sonuçları vardır. Bunu anlaması birkaç deneme gerektirdi. Birçok çocuk geç saatlere kadar ayakta kalmayı sever. Ama şimdi, geç olduğunu söylediğimizde, yatağa gitmezse ertesi günün nasıl hissettireceğini hatırlıyor. Bu, ona yatağa gitmesi için bağırmaktan çok daha iyi.

Bunu ne kadar ileri götürebileceğimizin bir sınırı var ve bunun yerine standartları veya ticareti de kullanabilirdik. Ancak yaklaşım aynı: çocuklara daha büyük bir sorumluluk duygusu aşılamak.

Eminim çocuklarınıza iyi dersler verebilecek birçok şey düşünebilirsiniz. Kendinizi, içinde bir, iki, üç veya kaç çocuğunuz varsa o kadar çocuğun bulunduğu bir okulun müdürü olarak düşünün.

Hatta daha da ileri gidip çocuklarınızın da rolleri değiştirmesini sağlayabilirsiniz. Çocuğunuz *size* ne öğretebilir? Çocuklar genellikle birçok ebeveynden daha fazla bilgisayar bilgisine sahiptir. Çocuklar telefonları aracılığıyla tüm sosyal ağlara erişebilirler. Bu, birçok yetişkin için bir gizemdir. Çocuklarınızla ilişkinizi geliştirmenin harika bir yolu, onlardan bildiklerini size öğretmelerini istemektir. Bu, onları denetlemek anlamına gelmez ve bu şekilde de algılanmamalıdır. Bu, onlarla bir şeyler paylaşmak içindir.

Bu sayede, çocuklar ergenlik çağına geldiklerinde ve doğal olarak destek ve tavsiye için akranlarına yönelmeye başladıklarında, siz de bir akran olarak dahil olabilirsiniz. Neredeyse her müzakere daha kolay görünecektir. Çocuklarınızdan yardım istemeniz bile onlara değer verdiğinizi gösterir. Ve onlar da size karşılık olarak değer vereceklerdir.

Çocuklarınızla anlaşmakta zorlanıyorsanız, üçüncü şahıslar genellikle yardımcı olabilir. Bunlar arasında büyükanne ve büyükbabalar, amcalar, teyzeler, kardeşler ve hatta arkadaşları ve arkadaşlarının ebeveynleri yer alabilir. Ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişkiler gerginleşebilir. Bunu çözmek için bir tür arabulucuya ihtiyacınız olabilir. Ebeveynler bu yolu çok sık unuturlar.

Neden bu bölümü çocuğunuzla veya çocuklarınızla paylaşmıyorsunuz? Aile içindeki anlaşmazlıkları çözmede birbirinize yardımcı olabilirsiniz. Birbirinize tavsiyelerde bulunabilirsiniz. Belki çocuğunuz bu bölümdeki her şeye katılmayacaktır. Eğer öyleyse, bu da iyi bir bakış açısıdır. Tüm geri bildirimler, her şeyi daha iyi müzakere etmek için gerekli olan ilişkiyi kurmaya hizmet eder.

Jon Rogers'ın dört ve iki yaşındaki oğulları Patrick ve Andrew sürekli birbirleriyle kavga ediyordu. Onları karşısına oturttu ve neden arkadaş olmadıklarını sordu. "Onlara kendilerini gözetme sorumluluğunu almaları gerektiğini söyledim. Birbirlerini bana şikayet etmeleri... büyük çocuklar bunu yapmazdı." Jon, birbirlerine göz kulak olmaları gerektiğini söyledi. O andan itibaren birlikte oyunlar oynamaya başladılar. Birbirlerine göz kulak olmaya başladılar ve sekiz yıl sonra bile hala öyle yapıyorlar, diyor Jon, şimdi New York'ta Citigroup'ta genel müdür olarak görev yapıyor.

Bu bölümü çocuklara karşı güç kullanımı—fiziksel şiddet ve duygusal şiddet—konusunda birkaç söz söylemeden bitirmek uygun olmazdı. Bir bakıma bu da zorbalık değil mi? Bir ebeveyn, kendi fiziksel gücünden ve

kaynaklarından faydalanarak kendini savunamayan bir çocuğu dövüyor. Çocuk da buna aşırı tepki vererek karşılık veriyor.

Şimdi bunu bir perspektife oturtalım. "O çocuk bir baş belası" ifadesini biliyorsunuzdur, değil mi? Eğer bu doğruysa, daha doğru bir ifadeyle "O çocuk bir terörist" demelisiniz. Yaptığınız şey, çocuğu aşırı davranışlara başvuracak şekilde dövmektir. Zorlama, çocuklara gücün haklılık anlamına geldiğini öğretir.

Düzinelerce çalışma, çocuklara vurmanın (veya popolarına tokat atmanın) çocuklarda saldırganlığı ve davranış sorunlarını artırdığını göstermektedir. Bir çalışma, anaokulunda çocukların birbirlerine fiziksel saldırıda bulunma sıklığının, anneleri tarafından dövülen çocuklarda iki kat daha fazla olduğunu göstermiştir. Başka bir çalışma ise erkek çocuklara uygulanan bedensel ceza ile daha sonra kız arkadaşlarına yönelik fiziksel saldırılar arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmalar, bunun çocuğun IQ'sunu beş puana kadar düşürebileceğini gösteriyor. Çocuklar dövüldükleri için o kadar dikkatleri dağılıyor ki okulda daha az odaklanabiliyorlar. Daha fazla depresyon yaşıyorlar. Dil gelişimi gecikiyor. Çocuklara tokat atmak veya başka şekillerde vurmak hakkındaki geleneksel görüşler tamamen yanlıştır.

Yani, bunu size ebeveynleriniz mi yaptı diyorsunuz? Çoğunuz hâlâ bunu tiksintiyle hatırlıyorsunuz. Neden bu istismar döngüsünü durdurmuyoruz? Çocukların dayak yemeye daha çok tolerans gösterdiği kültürlerde bile, gerçekten öğretmek istediğimiz şey bu mu? Yoksa bu, başka araçları kullanmayı bilmeyen ebeveynlerin davranışları mı?

Amerika Birleşik Devletleri'nde *ebeveynlerin %50'sinden fazlası hâlâ çocuklarını düzenli olarak dövüyor* . %90'dan fazlası ise dört yaşın altındaki çocukları yılda en az bir kez dövüyor. Olumsuz etkileri (güven kaybı da dahil) ve daha iyi alternatifler göz önüne alındığında, bu rakamlar şaşırtıcı. Bazı insanlar çocuk dövmeyi sigara içmeye benzetiyor: Gerçekten kötü, ama birçok insan hâlâ yapıyor.

Çocuklarınızın söylediklerinizi öylece kabul etmesi yeterli değil. Çocuklarınızın kendi yetiştirilmelerinde aktif katılımcı olmalarını sağlayın. Gerekli araçlar burada.

Ancak başarılı olmak için bu araçları her gün kullanmanız ve onlarla hazırlık yapmanız gerekir. Bunu doğru yaparsanız, çocuklarınız bu araçları

kendi çocuklarına aktaracak ve daha iyi bir çocuk yetiştirme yöntemi başlayacaktır.

13

Seyahat

Yönetici eğitim programlarımdan birine katılan bir öğrenci, hafta sonu için karısını San Diego'nun en lüks otellerinden birine götürdü. Cumartesi sabahı karısının çığlıklarıyla uyandı. Banyo zemininde her yer karıncalarla doluydu. Sadece arayıp yönetime veya dinleyecek herhangi birine şikayet etmek yerine, derste öğrendiği müzakere tekniklerini kullanmaya karar verdi.

Aşağı inip müdürü buldu ve sordu: "Bu San Diego'nun en iyi otellerinden biri mi?" Elbette müdür evet dedi. "Bu otel en üst düzey hizmet sunmakla övünüyor mu?" Elbette müdür evet dedi. "Bu hizmete banyodaki karıncalar da dahil mi?"

Yönetici, hayatınızda hiç bu kadar hızlı bir şekilde süite yükseltme, ücretsiz akşam yemeği ve şampanya ikramı görmediğinizi söyledi. Önemli olan, plansız hareket etmektense, istediğinizin daha fazlasını elde etmenizi sağlayacak bilinçli ve yapılandırılmış bir müzakere yaklaşımı kullanmaktır.

Seyahat düzenlemeleri konusunda pazarlık yapma hakkında çok şey söylendi ve yazıldı. Bunların neredeyse tamamı fiyata odaklanıyor. *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabındaki araçlarla, fiyat açıkça insanların daha iyi pazarlık yapmayı öğrenebileceği bir şey. Ancak pazarlık edilecek birçok başka şey de var: sadece konaklama açısından bile, geç çıkışlar, oda yükseltmeleri, oda müsaitliği, kişiselleştirilmiş ilgi, daha iyi konumlar, daha fazla hizmet, faturalar veya tesislerle ilgili anlaşmazlıklar.

Seyahat düzenlemeleri konusunda pazarlık yaparken birkaç şeyi bilmeniz gerekiyor. İlk olarak, neredeyse tüm seyahat profesyonelleri pazarlık yapmaya alışkındır. Eğer gördüğünüz her şey için pazarlık yapmazsanız, bir pazarda size sunulan ilk fiyatı kabul etmek gibidir: muhtemelen fazla ödeme yaparsınız.

İkincisi, gerçekten de ses çıkaran tekerlek yağlanır. Kaba olmanıza gerek yok. Ama hiçbir şey söylemezseniz, hiçbir şey elde edemezsiniz. Bu bölümdeki hikayelerin de göstereceği gibi, daha fazlasını elde etmek için ısrar *çok* önemlidir. İlk, ikinci veya beşinci "Hayır" cevabı sizi caydırmalıdır.

Aslında, gürültücü ve kaba olmak genel olarak size daha az şey kazandırır. Havayolu ve otel çalışanları sizin hakkınızda bilgisayarlarına notlar alırlar. Bu notlar sonsuza kadar orada kalır. Zamanla, daha az şey elde edersiniz. Karşınızdaki kişiye ne kadar değer verirseniz, o da size o kadar değer verir ve daha çok şey elde edersiniz.

Seyahat sektöründeki her seviyedeki insanlar genellikle müşterilere bir şeyler verme konusunda büyük bir takdir yetkisine sahiptir. Bu, size karşı duydukları hislere bağlıdır. Eğer sizden hoşlanıyorlarsa, size daha fazlasını vereceklerdir.

Seyahat sektöründeki bazı kişilerin sürekli kötü bir ruh halinde oldukları ve sizin için özel bir şey yapmayacakları da bir gerçektir. Bu nedenle, ilişkiler ve ilgi alanları konusunda becerilere sahip olmanın yanı sıra, karşınızdaki kişinin standartlarını bulma ve kullanma konusunda da yetenekli olmalısınız. Politikaları nelerdir? Politikalarının istisnaları nelerdir? Yazılı standartlarını yanınızda getirin. Onlara standartlarını gösterin.

Ama *asla* kendinizi sorunun merkezine koymayın. Eğer kötü davranırlarsa, bunu daha fazlasını elde etmek için kullanabilirsiniz!

Çoğu müzakerede olduğu gibi, istediğinizi elde etmek için çeşitli araçlar kullanmanız gerekir. Küçük sohbetler yapmak – bir ilişki geliştirmek – standartlarla birlikte kullanılması gereken önemli bir yöntemdir. Onların standartlarını kullandığınızda, karşıdaki kişiyi ne olursa olsun sizin için hiçbir şey yapmayacak kadar kızdırmayın. Ve onların standartlarını kullanarak istediğinizi elde ettikten sonra, anlaşmayı sonuçlandırmak için onların ihtiyaçlarına odaklanmanız gerekebilir. Bu araçlarla pratik yapın,

önceden hazırlanın, sonrasında kendinizi değerlendirin. Zamanla, bu konuda daha da iyi olacaksınız.

Seyahat sektöründe standartların önemi göz önüne alındığında, çerçeveleme çok önemlidir. "Bu hizmet banyodaki karıncaları da kapsıyor mu?" bir çerçeveleme örneğidir. "Amacınız müşterilerinizi mutlu etmek mi?" bir çerçeveleme örneğidir. Bu, bir sorunun içine yerleştirilmiş bir standarttır. En iyi standart soruları, vaat edilen ile sunulan arasındaki farkı vurgular. Karşı tarafa, sizin için makul bir şey yapıp yapmama veya makul olmayan bir şey yapma seçeneği sunar; bu da üçüncü şahıslara şikayetler de dahil olmak üzere bir dizi riski beraberinde getirir.

Unutmayın, her şey herkese uymaz. Bu durumsal bir müzakeredir: Kendinize hedeflerinizin ne olduğunu, karşıdaki kişinin kim olduğunu, onları ikna etmek için ne gerektiğini sorun. Her müzakere farklıdır, aynı havayolu şirketiyle aynı gün farklı kişilerle bile. Seyahat düzenlemeleri konusunda müzakere etmenin en güzel yanlarından biri de budur: Karşı tarafta seçim yapabileceğiniz çok çeşitli insanlar vardır. Biri size kötü davranırsa, başka birini bulun. Karar vericileri arayın. Size yardımcı olamayacak veya yardımcı olmak istemeyecek insanlarla zamanınızı boşa harcamayın.

HAVAYOLLARI VE STANDARTLAR

Bildiğiniz gibi, özellikle 11 Eylül 2001 terör saldırılarından bu yana, işler birkaç yıl öncesine göre çok daha zor ve çetin. Ancak yine de milyonlarca müzakere fırsatı mevcut.

Arjun Madan'ın babası Londra'dan ABD'ye olan uçuşunu kaçırdı. Arjun 200 dolarlık değişiklik ücretini ödemek istemedi. Virgin Air'in iki yetkilisi, tek istisnanın hastaneye yatış durumları olduğunu söyledi.

Arjun, “İki taş kalpli yöneticiyle konuştuktan sonra üçüncü birine ulaştım,” dedi. “Ona nasıl olduğunu sordum. Yakın zamanda gittiğim Maldivler'deki güzel havadan bahsettim. Meğer balayı planları yapıyormuş ve Maldivler de listesindeymiş. Ona on dakika boyunca balayı yerleri önerdim.”

Arjun daha sonra kendisinin, babasının, annesinin, kız kardeşinin, erkek kardeşinin ve çocuklarının hepsinin Virgin Air ile uçtuğunu söyledi. "Başka bir havayoluyla uçmayı aklımızdan bile geçirmeyiz," dedi. Babasının uçağı kaçırdığını söyledi. "Babam yaşlı ve hasta," dedi Arjun. "Bize yardımcı olabilir misiniz?"

Müşteri hizmetleri temsilcisi, Londra ofisiyle iletişime geçip durumunu takip etmeyi kabul etti. "Yaşlı ve hasta," bu neredeyse hastaneye yatırılmak demek, değil mi? Arjun sık sık uçan bir yolcuydu. Her şey iyi kurgulanmış. Arjun istisnayı aldı. Ayrıca Virgin'de bir arkadaş edindi. "Azim çok önemli," dedi Arjun. "Asla pes etme. Karşındaki kişiyi tanımak için zaman ayır."

Arjun'un kullandığı bir diğer önemli müzakere aracı da şuydu: ayrıntılar güvenilirlik sağlar. Karşı tarafa ne kadar çok ayrıntı verirseniz, sorununuz o kadar gerçekçi görünür ve size o kadar çok yardımcı olmak isterler.

Birçok öğrenci, havayolu şirketinin temsilcisini aradıklarını, temsilcinin kendilerine fiyat verdiğini ve adlarına rezervasyon yaptırdığını veya bir ücreti kaldırdığını, ancak ertesi gün rezervasyonun bulunamadığını ve fiyatın arttığını veya ücret muafiyetinin ortadan kaybolduğunu söylüyor. Ben de "Kimle konuştunuz?" diye soruyorum. Öğrenci "Bilmiyorum" diyor. Pek ikna edici değil.

Peki ya, geri aradığınızda ve reddedildiğinizde şöyle deseydiniz: "Bakalım, dün Tulsa'da Tina ile konuştum, öğleden sonra saat 12'yi üç dakika geçiyordu. Tina, rezervasyon numarasına ihtiyacım olmadığını, rezervasyonun adıma yapılacağını söyledi. Doğru yazabildiğinden emin olmak için adımı iki kez hecelememi istedi."

Daha ikna edici mi geliyor? Her şey ayrıntılarda gizli. Şu anda Pensilvanya'da bir tıbbi ekipman şirketinde çalışan Phillip Kang, Philadelphia'dan New York'a otobüs yolculuğunda indirim istiyordu. Son otobüs yolculuğunda mekanik bir sorun çıkmış ve randevusuna geç kalmıştı.

Otobüs şirketinin bilet gişelerindeki kasiyer ve müdür hiç de cana yakın değildi. Bunun üzerine Phil, cebinden geçmiş otobüs yolculuklarından kalma bir yığın bilet çıkardı ve onları bir iskambil destesi gibi karıştırdı. "Uzun zamandır müşterinizim," dedi. Değerli ve uzun süreli bir müşteri olduğunu kanıtlayacak delillere sahipti. New York'a ücretsiz bir yolculuk kazandı.

Phil'in verdiği detaylar görseldi. Her dilde anlaşılabilirlerdi. Hayır, havaalanına bir sürü bilet dolu çanta taşımak zorunda değilsiniz. Ama detaylar hakkında bilinçli düşünmelisiniz. İzleyin, dinleyin, yaratıcı olun. Havayolu şirketi hakkında okuduğunuz veya duyduğunuz bazı haberleri gündeme getirin. Kuruluşlarının bir şapkasını takın.

Aisha Henry'nin Detroit'ten Washington'a olan uçuşu mekanik arıza nedeniyle iptal edildi. Northwest'ten Detroit'te bir gece için otel ve yemek kuponu aldı. Ancak ertesi günkü uçuşu kötü hava koşulları nedeniyle iptal edildi, bu yüzden bir gece daha kalmak zorunda kaldı. Northwest'in standart uygulaması, hava koşullarından kaynaklanan gecikmeler için kupon vermemektir.

Uçuş iptal edildiğinde, o uçağa binmeye çalışan diğer yolcular kapıda bekliyordu. Washington'da avukatlık yapan Aisha, insanlara bir önceki günün uçuşu için de rezervasyon yaptırıp yaptırmadıklarını sormaya başladı. Bazılarının rezervasyonu vardı. Kaç gecelik konaklama kuponu aldıklarını sordu. Bazıları iki gece dedi. Bu bilgilerle donanmış olan Aisha, Northwest temsilcisine giderek bir gece daha otel ve yemek kuponu aldı.

Seyahat aksaklıklarında insanların mağdur olduğunu sık sık görüyoruz. Çoğu zaman insanlar pasif bir şekilde bekliyor. Oysa proaktif olmalısınız. Ali Behbahani, US Airways tarafından otel odası kuponu alamadı, oysa

Charlotte'tan Philadelphia'ya giden son uçuşu, gelen US Air uçağının gecikmesi nedeniyle kaçırmıştı. Kapı görevlisi, kaçırılan uçuşun hava koşullarından kaynaklandığını söyledi.

“Tek sebep bu muydu?” diye sordu Ali. “Mürettebat mı gecikti? Mekanik bir sorun mu vardı? Başka bir sebepten dolayı da gecikme yaşandıysa, US Air benim odamın ücretini ödeyebilir mi?” Cevap evetti. Havayolu şirketiyle görüştü; mürettebat da gecikmişti ve bu da gecikmeye katkıda bulunmuştu. Sonuç? Washington, DC'de sağlık sektörüne yatırım yapan Ali'ye ücretsiz bir oda verildi. “Soruları sormak *zorundasınız* ,” dedi.

Tanya Louneva, San Diego'daki Enterprise Rent-A-Car şubesinde araç kiralama evraklarını doldururken, şube müdürünün başka bir müşteriye müşteri hizmetlerinin şirket için ne kadar önemli olduğunu anlattığını duydu. Bir saat boyunca sırada beklemişti, bu yüzden bu konuyu müşteri temsilcisine çok kibar bir şekilde dile getirdi. Ve ona daha üst düzey bir araç verildi.

Standartlardan bahsetmişken, havayolları ve diğer seyahat şirketlerinin her türlü indirim ve avantaj kategorisi vardır: (a) çocuklar, (b) gençler, (c) eşin müşterisi, (d) şirket, (e) yaşlı vatandaş, (f) gidilen veya gelinen yer, (g) kişi sayısı, (h) kuruluş, (i) doğum günü, (j) özel günler. Bir seyahat acentesini, havayollarını veya otelleri ve araç kiralama şirketlerini arayın ve tüm indirim kategorilerini öğrenin. Listeyi inceleyin. Göreceğiniz gibi, bazı otellerde "mahsur kalan yolcu" indirimi de bulunmaktadır. Bir tahıl işletmesinin başkan yardımcısı Robert Hodgen, uçuşu iptal edildiğinde 159 dolardan 59 dolara indirim aldı. Tek yapması gereken bunu sormaktı.

Otellerin yılın farklı dönemlerindeki doluluk oranlarını öğrenin. Doluluk oranı düşük olduğunda daha az ücret alırlar. Özel turizm promosyonları var mı? İki kişi bir fiyatına fırsatları var mı? Fiyat indirimlerine ek olarak, muhtemelen ekstra hizmetler de vardır: spa bakımları veya dalış dersleri. Ne tür teşvik paketleri sunuyorlar? Herhangi bir oda yükseltme seçeneği mevcut mu? Tekrar gelen müşteriler için neler yaptıklarını sorun.

Bazı yöneticiler, indirimlerin olmadığı otellerden konferans grupları için somut olmayan avantajlar elde ediyor: bir golf turu, içeceklerde indirimli fiyatlar, yelken dersleri vb. En zor kısmın, otelle pazarlık yapabilmek için kendi gruplarının somut olmayan avantajlarını belirlemek olduğunu söylüyorlar.

Politikalara istisna talep etmek, ikinci doğanız haline gelmeli. "Ne zaman istisna yapıyorsunuz?" sorusu, en sık sormanız gereken sorulardan biri olmalı.

İkna yeteneğiniz çok yüksek. Kullanın ya da kurban olun. Amerika Birleşik Devletleri'nde havayolları artık sizi üç saatten fazla pistte bekletemez. Yeni düzenlemeleri edinin. Ben edindim ve yolcuların birçoğu, pistte iki buçuk saat bekledikten sonra US Airways'in bizi tekrar kapıya götürmesini sağladı. Bizim için taşan tuvaletler yoktu. 2009'da United Airlines'ın hisse senedi fiyatındaki 180 milyon dolarlık düşüş, YouTube'da yayınlanan zekice bir şikayet şarkısına bağlanmıştı. United muhtemelen bundan sonra bazı değişiklikler yaptı.

BAĞLANTIYI KURMAK

Müşteri hizmetlerinde çalışan insanların genellikle çok zor zamanlar geçirdiğini unutmayın. Bu yüzden onlara karşı daha anlayışlı olun. Gülümsemelerini sağlayacak bir şeyler verin. Minnettar olacaklar ve karşılığında size bir şeyler vereceklerdir. Dünyayı onların bakış açısından düşünün.

Nathan Slack, Cincinnati'deki Westin Oteli'nde ücretsiz bir süite yükseltme almak istedi. "Resepsiyondaki görevli bana müsait süit olmadığını söyledi," dedi. "Kötü bir ruh halinde gibi görünüyordu."

Nathan, *tam da* iyi bir müzakerecinin yapması gerekeni yaptı. "Çok uzun bir uçuş geçirdim," dedi Nathan. "Sizin gününüz nasıl geçti?" Kadın, "Az önce bir kaba adamla uğraştım," dedi. Nathan anlayış gösterdi. "Buna ihtiyacınız yok," dedi. Ardından, kendisinin de onlardan biri olduğunu belirterek, otelin çok sayıda tekrar eden müşterisi olup olmadığını sordu. Kadın bilgisayarından kontrol etti ve bunun doğru olduğunu gördü. Nathan oteli gerçekten beğendiğini söyledi. Tekrar gelen müşterilerine kullanılmayan süitleri verip vermediklerini sordu.

JPMorgan Singapur'da yatırım ekibinin başında bulunan Nathan, "Bana ücretsiz olarak köşe süitine yükseltme yaptı," dedi. "Ayrıca, müsait olması durumunda gelecekte de aynısını yapmam için bilgisayara not düştü."

Genellikle çok fazla şeye gerek kalmaz. John Duncanson, Los Angeles'ta bir hafta kalmak için Thrifty araç kiralama şirketinden ücretsiz bir üst sınıf araç kiralama hizmeti almak istedi. Satış görevlisi gençti, dedi, "bu yüzden ona nereden geldiğini, ne kadar süredir Los Angeles'ta yaşadığını, Los Angeles'ı sevip sevmediğini, hangi okula gittiğini sordum. Sonra *o* da *bana* üst sınıf bir araç kiralamak isteyip istemediğimi sordu."

John, üstü açık bir araba istediğini ancak bunun için parası olmadığını söyledi. Sorun değil. Ekstra ücret ödemeden üstü açık arabayı aldı. New York'ta avukatlık yapan John, "Sadece arkadaş canlısı olmak ve bir şeyler istemek, hayal edebileceğinizden çok daha fazla işe yarıyor" dedi.

Önemli olan samimi olmanızdır. Karşıdaki kişi samimi ve samimiyetsiz duyguları ayırt edebilir. Bunu yapamıyorsanız, denemeyin. Eğer bir yol

arkadaşınız varsa, ondan yardım isteyin. Tavır her şeyin anahtarıdır. Önceden kendinizle konuşun. Hedeflerinize ulaşmak istiyor musunuz, istemiyor musunuz?

Yine de, seyahat temsilcilerinin genellikle geniş bir takdir yetkisi vardır ve sevdikleri kişilere kolaylık sağlarlar. Dana Guo, tam fiyatlı bilet almak zorunda kalmadan, bekleme listesinden Chicago'ya Southwest Airlines uçuşuna binmek istedi. Kapı görevlisiyle kötü hava koşullarında uçuşlarla uğraşmanın ne kadar stresli olabileceği konusunda dertleşti. Uçuşa binemezse arkadaşının evdeki doğum günü yemeğini kaçıracağını belirtti.

Dana, "Konuşma sırasında, uymaları gereken politikaları olduğunu anladığımı, ancak bu politikalarda duruma göre değişiklik yapma yetkilerinin de olduğunu söyledim," dedi. Çalışanın yetkisini kabul etti ve aynı zamanda işlerin nasıl yürüdüğüne dair kendi bilgisini de gösterdi. Dana, ek ücret ödemeden uçağa bindi.

Öğrencilerimin davranış biçimi ile çoğu insanın davranış biçimi arasındaki en büyük fark, öğrencilerimin önce başkalarını düşünmeyi öğrenmeleridir. Daha fazlasını vermek için değil, daha fazlasını elde etmek için. Sorunlu durumlardaki çoğu insan, müşteri temsilcisine gidip kendi sorunlarından bahsetmeye başlar. Oysa karşıdaki kişinin sorunlarından bahsetmek daha iyidir. Sizi yardıma daha layık bir kişi olarak göreceklerdir.

Annie Martinez, Barbados'taki Divi Southwinds Beach Resort'ta yeni bir oda veya ücretsiz bir oda istiyordu çünkü mevcut odası gürültülü bir diskoteğin yakınındaydı. Saat gece 2'ydi. Görevde sadece bir müdür vardı. Daha önce bir arkadaşına başka oda kalmadığı söylenmişti.

Annie, müdür Tadea ile görüşmek için bizzat resepsiyona gitti. Annie, yüksek sesli müzikten bahsetti. Bunun Tadea'yı da rahatsız ettiğini söyledi. Annie, bunun Tadea'nın suçu olmadığını belirtti. Ardından Annie, otelin müşteri broşüründe "müşteri memnuniyeti"nin açıkça belirtildiğini, nazikçe dile getirdi. "Normalde bu gibi durumları nasıl çözüyorsunuz, yer değiştirme veya tazminatla mı?" diye sordu Annie tatlı bir şekilde.

Annie, müdüre bunun mümkün olmadığını bildiğini, ancak isterse komşunun çıkardığı gürültüden şikayet etmek için ikisi adına da polisi arayabileceğini söyledi. Annie bunu herkesin yaşadığı bir sorun haline

getirdi. Ve tüm bunları yardımsever bir tonda yaptı. Annie, Tadea'nın kendisini zor bir durumdan kurtarması karşılığında onun üstlerine bir teşekkür notu yazmayı teklif etti.

Tadea, Philadelphia'da çalışan bir iş hukuku avukatı olan Annie'yi hiçbir ek ücret almadan bir çatı katı dairesine taşıdı. Annie'nin yakındaki bir odada kalan arkadaşı, akşamın erken saatlerinde aynı müdüre gitmişti. Arkadaşı bağırmaya başladı, müdürü ve oteli suçladı ve yeni bir oda istedi. Hiçbir şey elde edemedi. Bu çok sık olur. Bir kişi bu kitaptaki araçları kullanır ve hedeflerine ulaşır. Başka bir kişi kullanmaz ve ulaşamaz.

Olaylara onların bakış açısından ne kadar çok bakarsanız, sizin de onların perspektifinden anlamaya çalıştığınızı o kadar çok fark ederler. Mantıksız davranmıyorsunuz. Ve çoğu insanın seyahat temsilcilerini bir amaca ulaşmanın aracı olarak gördüğü bir dünyada, size o kadar minnettar olacaklardır. Havayolu rezervasyonu için aradığınızda, havayolu temsilcisinin takip edilmesi gereken bir metni vardır. Bu metin tarih, güzergah, saat, yolcu sayısı, ücret sınıfı vb. içerir. Onları bölerseniz, sinirlenirseniz, sadece onları soğuk ve mesafeli hale getirirsiniz. Bilgisayar ekranları, belirli bilgileri belirli bir şekilde girmelerini gerektirir. "Benden hangi sırayla bilgi almak istersiniz?" diye sorarsanız, işlerini kolaylaştırmakla ilgilendiğinizi anlarlar. İşte bu gibi küçük şeyler çok önemlidir.

Çoğu insan bir çalışanın özgeçmiş dosyasına mektup göndermeyi teklif etmeyi düşünmez. Ancak bu tür mektuplar bir satış elemanı veya müşteri temsilcisi için çok şey ifade edebilir. Şekerli mektup, bir çalışana teşekkür etmenin beklenmedik ve hoş bir yoludur; tamamen isteğe bağlıdır. Şekerli mektuplar, özellikle işten çıkarmaların ve ekonomik sıkıntıların yaşandığı bir dönemde, seyahat sektöründeki temsilciler için harika bir seçenektir. Havayolu çalışanları için, bir müşteriden gelen şekerli mektup, işten çıkarılmakla işe devam etmek veya yarı zamanlı çalışmakla tam zamanlı çalışmak arasında fark yaratabilir.

David Chao, Continental Airlines uçağının mekanik bir arıza nedeniyle gecikmesi sonucu Kolombiya'nın Cartagena kentine olan bağlantılı uçuşunu kaçırdı. Şükran Günü haftasonuydu. Aynı sorunu yaşayan on yolcu daha vardı. Havayolu temsilcisi Florence ile konuşma sırası kendisine

geldiğinde, sakin ve anlayışlı bir şekilde, eğer kendisine yardımcı olabilirse, kendisini yazılı olarak öveceğinden emin olduğunu söyledi.

Şu anda Tayvan'da danışmanlık yapan David, Bogotá'da bir gecelik konaklama, ücretsiz otel, ücretsiz akşam yemeği ve ücretsiz kahvaltının yanı sıra Bogotá ve Cartagena'ya uçak biletleri de aldı. Bunun onda birini bile elde etmekte kaç kez zorlandınız?

Kapı görevlisine kibar davranarak uçakta daha iyi bir koltuk ve ücretsiz yemek kazanan Aliza Zaida'yı hatırlıyor musunuz? Bu tür şeyleri derste anlattığımda, diğer öğrenciler de deniyor. Ve tahmin edin ne oldu? İşe yarıyorlar!

Aliza, United Airlines'tan 2.000 dolarlık iade edilemez biletler aldıktan kısa süre sonra işini kaybeden teyzesine de tavsiyelerde bulundu. Aliza, teyzesini bir bilet satış temsilcisini aramaya, işten çıkarıldığını anlatmaya ve havayolu çalışanları da dahil olmak üzere birçok insanın bu acıyı nasıl hissettiğini dile getirmeye çağırdı. Bilet satış temsilcisi, United Airlines'ın Aliza'nın teyzesine 2.000 doları nakit olarak geri göndermesini sağladı.

Sorununuza ne kadar olumlu bir yaklaşımla yaklaşırsanız, o kadar çok yardım alırsınız. Bir öğrenci, arkadaşıyla birlikte Carnival Cruise Lines gemisiyle bir seyahat için bilet aldıktan sonra fiyatın kişi başı 120 dolar düştüğünü öğrendi. Çoğu insan bu haksızlığa isyan ederdi. Ama o etmedi. Şirketin müşteri temsilcisinin kendisine yardımcı olamayacağını öğrendikten sonra, bir yöneticiyle görüşmek istedi. Öğrenci, "Yöneticiler gün boyunca sinirli müşterilerle uğraşıyorlar," dedi. "Ben onlardan biri olmayacaktım." Soruna olumlu bir bakış açısıyla yaklaştı. Yöneticiye, "Fiyat düşüşünden çok memnunum," dedi. Yöneticiye, erken satın alma yoluyla gemi şirketine zaten taahhütte bulunanlar için ne gibi indirim veya çözüm seçenekleri olduğunu sordu.

Öğrencinin bu konuya yaklaşım biçiminden o kadar memnun kaldı ki, öğrenci ve arkadaşına 350 dolarlık gemi içi eğitim kredisi verdi; bu, öğrencinin talep ettiğinden neredeyse %50 daha fazlaydı.

Standartları kullansanız bile, bir ilişki kurmuş olmak veya gelecekteki bir ilişkinin vizyonunu oluşturmuş olmak faydalıdır.

Richard Adewunmi, Porto Riko'nun Vieques adasındaki Casa Alta Vista konukevindeki tatil tarihlerini dört gün ileriye almak istedi. Bahar tatili döneminde kalmak için indirimli bir fiyat ödemişti. Kaba bir yönetici ona herhangi bir değişikliğin tüm ödemenin kaybedilmesi ve oda verilmemesi

anlamına geleceğini söyledi. Çoğu insan buna çok sinirlenirdi. Richard bunu bir fırsat olarak gördü.

Müdürün sert tavrına doğrudan yanıt vermeden, Richard müdürü terfisi için tebrik etti. Bir ilaç şirketinde şirket içi hukuk danışmanı olan Richard, "Dört yıl önce sizinle tanıştığımda, rezervasyon görevlisiydiniz," diye hatırlattı. Richard ayrıca 2004 yılında en yakın arkadaşının düğününü otelde düzenlediğini ve kardeşinin ve eşinin balayı için Richard'ın tavsiyesi üzerine Casa Alta Vista'da kaldığını belirtti.

Son olarak Richard, otelin web sitesinde "sizi kesinlikle ada evimize geri getirecek" hizmetler sunduğunun belirtildiğini kaydetti. Şimdi Richard, "Eski dostlara böyle mi davranılır?" diye sordu. Richard'ın bu değişikliği kabul edeceğinden şüphe duyulacak bir durum var mıydı? Richard, "Otel müdürüyle hem profesyonel hem de kişisel olarak aile gibi ilişki kurdum" dedi. Otelin standartlarını gündeme getirmenin bunu doğrulamak için çok önemli olduğunu da ekledi.

En iyi müzakereciler sakindir, ancak hedeflerine tamamen odaklanmışlardır. Yapılandırılmış ve hazırlıklı bir şekilde müzakere ederler.

İşlem odaklı durumlarda, ilişki kurma fırsatlarını arayın. MBA öğrencisi Ken Ades, bir Club Med gezisine katıldığında Club Med çalışanı Richard ile arkadaş oldu. İlişkisini sürdürdü. İki yıl sonra Ken, Batı Yarımküre'nin en popüler Club Med'i olan Turkoise Club'a arkadaşlarıyla gitmek istedi.

Club Med rezervasyon departmanından kendisine birkaç kez (a) Turkuaz Kulübü'nün dolu olduğu ve (b) herhangi bir indirim bulunmadığı söylendi. Bunun üzerine, şu anda New York'ta bir ticaret firmasının başkan yardımcısı olan Ken, Richard'ı aradı. Richard, Ken'e (a) bir rezervasyon ve (b) bir indirim sağladı. Sonuç: 1.320 dolar tasarruf ve harika bir tatil.

John Burke, yılın sondan bir önceki gününde American Airlines'tan ücretsiz seyahat kuponu almak için 200 mil eksikti. Gerekli milleri kazanmak için ucuz bir uçuş bulmak zor olacaktı. American Airlines yetkilileri ona şirketin bu standart konusunda çok katı olduğunu söyledi. Eğer yeterli miliniz yoksa, kuponu alamazsınız.

John, durumu farklı bir şekilde ele almaya karar verdi. Daha sonra arayabileceği ve uçuş planlaması da dahil olmak üzere neler yapabileceğini görüşebileceği bir AA temsilcisinin amirinin adını ve telefon numarasını aldı. Amiri aradı ve (doğru bir şekilde) 200.000 mil uçmuş bir American

Airlines yolcusu olduğunu söyledi. Havayolunun yüksek müşteri hizmeti standartlarına uygun bir şey yapıp yapamayacağını sordu.

"Benim gibi iyi bir müşteri varken, yılın son gününde iki yüz mil için tartışmak zorunda mıyız?" dedi şu anda enerji sektöründe faaliyet gösteren bir özel sermaye grubunun kıdemli başkan yardımcısı olan John. Anlaşıldı. Kadın mesafe şartını kaldırdı. "Çerçeveleme çok önemli," dedi.

ÇERÇEVELEME

Yunanistan'ın ulusal havayolu şirketi Olympic Air, Joshua ve Anne Morris'in balayı için Girit'ten Atina'ya olan uçuşunu yanlışlıkla iptal etti. Ardından çift başka bir havayolu şirketini tercih edince, havayolu şirketi Joshua'ya para iadesi yapmayı reddetti. Joshua müşteri hizmetleri temsilcisine, "Havayolu şirketinizin davranışı Yunanistan'ın misafirperverliğini yansıtıyor mu?" diye sordu. Hemen para iadesi aldı. Olayı doğru bir şekilde değerlendirdi ve yasal standartlara uydu.

Bu konuda ustalaştığınızda, tek bir cümleyle müzakereyi kendi lehinize sonuçlandırabilirsiniz. Rajan Amin, ceza ödemeden United uçuşunu değiştirmek istiyordu. Sadakat ve standartları kullanarak bir yere varamıyordu. Uçuşunu değiştirmek istemesinin nedenlerinden biri, kalkış saatinin iki saat içinde dört kez değişmiş olmasıydı. Havayolundan kalkış saatini değiştiren dört ayrı e-posta almıştı.

Bir yetkiliyle iletişime geçti ve şöyle dedi: "United'ın uçuş saatimi dört kez değiştirmesi ve bana tazminat ödememesi neden adil olsun ki, ben sadece bir kez değiştirdiğimde ücret ödemek zorunda kalıyorum?" Harika! United temsilcisi Rajan'ın dünyayı bu şekilde çerçevelemesinden o kadar etkilendi ki, değişikliği ücretsiz olarak yaptı. Rajan, bariz olanı sağlam bir şekilde kavramış ve bunu olduğu gibi ifade etmişti. Çelişkileri bulmayı ve ardından bunları ifade etmenin yollarını bulmayı öğrenmek faydalı bir alıştırmadır.

Bazen iki farklı şirket standardı arasında doğal bir gerilim bulunur. Örneğin, Southwest Airlines müşteri hizmetleriyle övünür. Ancak uçuşunuzu değiştirmenin 100 dolara mal olması gibi bir politikası da vardır. Elisabeth Leiderman, müşteri temsilcisinden kendisini ek ücret ödemeden daha erken bir uçuşa almasını istediğinde bu gerilimi fark etti. Elbette, önce nöbetçi müdürü, yani karar vericiyi istedi ve Thomas yanına geldi.

Elisabeth, kötü havanın yaklaştığını ve bindiği sonraki uçuşun iptal edilme ihtimali olduğunu belirtti. Thomas buna katıldı mı? Evet, katıldı. Elisabeth, "Eğer beni daha erken olan ve bolca koltuğun bulunduğu uçuşa alırsanız, daha sonra ilgilenmeniz gereken bir kişi daha az olur," dedi. "Ve

siz de mutlu bir müşteriye sahip olursunuz." Thomas, Elisabeth'in mantığının doğru olduğunu gördü ve kabul etti. New York'ta sağlık sektöründe çalışan Elisabeth, burada, uçuşunun yeniden planlanmasının havayolunun çıkarlarına ve standartlarına uygun olduğunu belirterek dengeyi değiştirdi. Her ikisini de önceden düşünmüştü.

Madhavan Gopalan, Avis'in "Daha çok çalışıyoruz" sloganı ile geç iadeler için ek ücret talep etme politikası arasındaki gerilimi fark etti. Avis gişesinin köşesindeki "Araçlar Mevcut" tabelasını gördü. Avis'in geçmişte, araç mevcutsa ve şirkete maliyeti yoksa iki saatlik gecikme ücretini affedip affetmediğini öğrenmek istedi. Ayrıca, havaalanına giden yolda çok yoğun trafik olduğunu da fark etti. Bu durum, gecikme ücretinin affedilmesi kararında hiç dikkate alınmış mıydı?

Her iki sorunun da cevabı evet. Ve gecikme ücreti de alınmadı. Avis, müşteri hizmetleri standardına sadık kalarak daha da çabaladı. Boston'da danışmanlık yapan Madhavan, "Bundan sonra birçok kez daha yaptım," dedi.

Alexandra Munteanu'ya, Philadelphia'dan Abilene, Kansas'a olan uçak biletini yeniden düzenlemek için 100 dolarlık bir ceza ve 40 dolarlık bir bilet fiyatı artışı ödemesi gerektiği söylendi. Kendisi zaten biletine bir yıl uzatma almıştı.

Havayolu şirketini aradı ve uçak biletlerinin yeniden planlanmasıyla ilgili kararlardan sorumlu kişiyle görüşmek istedi. Yine, karar vericiyi bulun. Bir yıllık uzatmayı, havayolu şirketinin geçmişte kendisi için yaptığı iyiliklerin bir örneği olarak sundu, çünkü çok iyi bir müşteriydi. Havayolu şirketinin yöneticisi, "Ona zaten bir iyilik yaptık" diye düşünmek yerine, "İşte çok iyi bir müşteri" diye düşünecekti.

Havayolu şirketinin politikası gereği ücretin ödenmesi gerektiğini söyledi havayolu yetkilisi. Alexandra, "Uzun süredir müşterimiz olanlar için hiç istisna yapıldı mı?" diye sordu. Evet, havayolu şirketi bazı istisnalar yapmıştı, diye yanıtladı yetkili. Sonuç: Ücretsiz olarak yeniden planlanmış bir bilet.

Romanya'da bir ABD hukuk firmasında avukatlık yapan Alexandra, "Çerçeveleme harika, ancak nasıl kullandığınıza dikkat etmelisiniz," diyor. "Bazı temsilciler, nereye varmak istediğimi anladıklarında agresifleşiyorlar." Önemli olan, karşı tarafa nereye varmak istediğinizi mümkün olan en kısa sürede bildirmektir. Eğer kızarlarsa, söylediklerinizde

neyin yanlış olduğunu sorun. Eleştiri isteyin. Olanları anlatın. Para tasarrufu yapmaya çalıştığınız için sizi suçlayıp suçlayamayacaklarını sorun.

Algılarını değiştirmek için bakış açısını yeniden şekillendirme fikri, özellikle bıkkın insanlarla uğraşırken çok önemlidir. Havayolu temsilcileri her hafta binlerce insanla ilgileniyor ve çoğu insanın onlara kötü davrandığını söylüyorlar. Bu nedenle, nazik davranırsanız size karşı ön yargısız davranmaları mantıklıdır. Kendinizi *farklılaştırmanın* bir yolunu bulmalısınız. Kalabalığın arasından sıyrıldığınızı göstermelisiniz. Bunun bir yolu onlara nazik davranmaktır; bir diğeri ise ayrıntılı bilgi vermektir. Yaptığınız şey, onların sizin hakkınızdaki algılarını değiştirmektir.

Min Kim, son bir yıldır American Airlines ile çok sık uçmuyordu. Havayolu şirketi ona, 258 dolarlık bir ücret ödemediği takdirde altın statüsünün iptal edileceğini bildiren bir mektup gönderdi. Min kendi kendine, "Havayolu şirketindeki insanların benim hakkımda ne düşündüklerini merak ediyorum?" diye düşündü. Kesinlikle sadık bir müşteri olmadığımı düşünüyor olmalı.

Min, havayolu şirketinin numarasını aradı ve müşteri hizmetleri temsilcisiyle görüştü. "Çok sık uçmuyorum," dedi, "işletme okulunda okuyorum. Ama yakında sık sık uçacağım. İş gerekliliği olacak."

Yani şimdi havayolunun algısını değiştirdi. Ama henüz durumu eşitledi. Onları olumlu yönde ikna etmek istiyor. Min, "Ona Teksas'ı çok sevdiğimi ve mezun olduktan sonra Dallas'a taşınacağımı söyledim," dedi. "Tabii ki American Airlines'ın merkezi orada." Ve ne kadar sadık bir müşteri olduğunu yineledi. AA'nın daha önce istisna yapıp altın statüsünü birkaç ay daha uzatıp uzatmadığını sordu.

Böylece Min, altın statüsünü ücretsiz olarak koruyabildi. Ancak dikkatli olun; tüm bu bilgiler bilgisayara giriliyor. Eğer Min gelecek yıl American Airlines ile çok fazla uçmazsa, altın statüsü iptal edilecek ve her milini yeniden kazanmak zorunda kalacak. Kontrol *edecekler* . Bu Min için sorun değildi. Boston Consulting Group'ta proje lideri olarak çok seyahat ediyordu.

Çerçeveleme, geleceğe dair bir vizyon çizmeyi de içerir. Iman Lordgooei, Miami'de 25 yaş altı müşteriler için günlük 25 dolarlık araç kiralama ücretini ödemek istemedi. Rezervasyon görevlisine telefonda, "Hayatım

boyunca sadece iş seyahatlerim için araç kiralamaya muhtemelen 50.000 ila 100.000 dolar harcayacağım. Birbirimize yatırım yapabilir miyiz?" dedi.

Harika bir sunum! Rezervasyon görevlisi ona günlük 15 dolarlık bir indirim teklif etti. Silikon Vadisi avukatı Iman bunu şahsen yapsaydı, tahminimce tam 25 doları alırdı. Pazarlığı çok daha büyük göstermenin bir yolunu bulmak, insanların şu anda sizin için daha fazlasını yapmasına neden olacaktır.

HAZIRLIK

Kendiniz için yapabileceğiniz en iyi şeylerden biri, havayolları ve diğer seyahat şirketleri ve grupları tarafından kullanılan standartların bir listesini yapmaya başlamaktır. Listeyi yanınızda taşıyın. Bu, olayları daha iyi anlamanıza yardımcı olacaktır. Örneğin, federal yasaya göre, bir havayolu şirketi sizi uçuştan çıkarırsa en az 200 dolar ödemek zorundadır. Ancak birçok kişi 50 dolar gibi düşük bir miktarı bile kabul ediyor.

Bu bilgiyi bulmak zor değil. Müşteri hizmetlerini arayıp havayolunun yolcular için kurallarını öğrenmek istediğinizi söylemeniz yeterli. Teoride insanlar bunu yapmayı biliyor, ancak çok az insan zaman ayırıyor. Birkaç saat ayırın. Bu size zaman, masraf ve sıkıntı açısından çok daha fazla tasarruf sağlayacaktır. Havayolunun standartlarına ve ABD Ulaştırma Bakanlığı gibi devlet kurallarına bakın.

New York'ta danışmanlık yapan Michael Magkov, biletinde değişiklik yapmak için 150 dolarlık ücretin kaldırılmasını istedi. Konuştuğu havayolu şirketinin müşteri hizmetleri temsilcisi Juanita, "Değişiklik ücretlerini kaldırmıyoruz," dedi. Michael, "Evet, kaldırıyorsunuz," dedi, "eğer değişikliği bileti aldığım gün yaparsam." Bu bilgi ne kadar da ikna edici! Ve sadece küçük bir zaman yatırımı karşılığında.

Nicholas Mak, San Francisco Uluslararası Havalimanı'ndaki güvenlik kontrol cihazından fotoğraf filmini geçirmekten korkuyordu. TSA görevlisi, filminin ASA 800 kapsamında olduğu için bunu yapması *gerektiğini* söyledi. Hong Kong'da avukatlık yapan Nicholas, "Görevli, X-ray cihazının film için güvenli olduğunu belirten bir güvenlik levhasını gösterdi," dedi. Peki, geri adım atmalı mıydı? Hayır! Nick, "Ona, Ulaştırma Güvenlik İdaresi web sitesinde yolcuların elle kontrol talep edebilecekleri ve Chicago ile Philadelphia'nın talebimi sorgusuz sualsiz kabul ettikleri yazdığını söyledim," dedi.

Polis memuru, Nick konuşurken filmi tekrar makineye yerleştirmeye çalıştı. "Lütfen durun," dedi Nick. Ve polis memuru durdu.

Korkuyor musunuz? Demokraside vatandaşların haklarını bilmesi temel bir sorumluluk değil mi? Nick'in filmi paha biçilmezdi.

Öğrencilerim bu araçları kullanmadığında, bu durum kendini gösteriyor. Ya hedeflerine ulaşmakta zorlanıyorlar ya da hiç ulaşamıyorlar. Öğrencilerimden birine bir havayolu temsilcisi fiyatının "sabitlendiğini" söylemişti. Ertesi gün bileti almaya çalıştığında, fiyat 25 dolar daha yüksekti. Bunun adil olmadığını düşündü. Sonunda bir yönetici buldu ve havayolunun verdiği sözlere değer verip vermediğini sordu. Sonunda 25 dolarını geri aldı. "Ama harcadığım bir saate değdi mi?" diye sordu.

Belki de değil. Ama o saati harcamasına gerek yoktu. Sorun şuydu ki, fiyatın sabitlendiğini söyleyen kişinin adını alamamıştı. Konumunu da alamamıştı. İlgili hiçbir detayı da öğrenememişti. Bu yüzden parasını geri almak için çok daha fazla çalışmak zorunda kaldı. Doğru yapmamanın bedeli bu. Bazen hiç başarılı olamayacaksınız. Doğru yaparsanız, her dokuz oyunda bir ekstra isabet elde *edersiniz* . En azından.

OTELLER

Avery Sheffield, Starwood Preferred Guest üyesiydi. Bu program kapsamında, kötü bir konaklama geçirdiğinizde otel odaları, uçak biletleri vb. için kullanabileceğiniz 500 puan kazanıyorsunuz. Hatta Avery, müdüre duşunda başka birinin saç teli olduğunu söyledi. İlgilenenler için sakladığını da belirtti. Giriş yaparken, Platinum statüsüne rağmen söz verilen oda yükseltmesini de alamamıştı. Diğer şeyler de beklentileri karşılamamıştı.

"Bu oda için 400 dolar ödedim," dedi müdüre. "200 dolara başka bir yerde kalabilirdim. Ama Starwood'da her zaman çok iyi hizmet aldım. Her zaman harika oldu." Herhangi bir tehdit söz konusu değildi.

Müdür, Avery'ye ABD gidiş-dönüş uçak biletine eşdeğer 20.000 puan verdi. Avery daha iyisini yapabileceğini düşündü. "Ona gününün nasıl geçtiğini sorabilirdim," dedi. "Amirine verdiği harika hizmet için bir not göndermeyi teklif edebilirdim." Başka bir deyişle, her müzakere, hatta başarılı olanı bile, bir sonraki için bir öğrenme deneyimidir.

Hayattaki çoğu şeyde olduğu gibi, bir işletmeyi ne kadar çok kullanırsanız, size o kadar çok verirler. *Yapmamanız* gereken şey, şunu veya bunu yapmadıkları takdirde ilişkiyi bitirmekle tehdit etmektir. Bu, her tartışmada eşinizi boşanmakla tehdit etmeye benzer. Bir süre sonra size inanmazlar. Bunun yerine, ilişkiye yaptığınız *yatırımdan* bahsedin.

Jacqueline Sturdivant, mümkün olduğunca Hilton'da kalıyordu. Hawaii'ye gidip oradaki Hilton'da kalmak istiyordu. Ancak puan kullanımının yasak olduğu döneme denk gelmişti, oysa Jacqui'nin üç haftalık bir konaklama için yeterli puanı vardı. Jacqui, "On dört geceden sadece ikisi için puanlarımı kullanmak istedim," dedi. "Rezervasyon görevlisi yine de on iki gece için kredi alacaktı." Jacqui, görevliye yıllarca süren sıkı çalışmanın ardından işletme okulundan mezuniyetini kutladığını söyledi.

Resepsiyon görevlisi bunu düşündü ve ona *altı* gece ücretsiz konaklama teklif etti. Jacqui burada birkaç pazarlık tekniği kullandı: Aşamalı bir yaklaşım sergiledi. Detayları paylaştı ve otelle olan uzun süreli ilişkisini açıkça belirtti. Rezervasyon görevlisinin kendi primini de düşündü. "Ve, birinci sınıf bir Aloha süitine yükseltildim," diye ekledi Jacqui.

Bir otelle mevcut bir ilişkiniz olmasa bile, oteller yeni ilişkiler kurmayı severler. Önemli olan sadakat vizyonudur. Salman Al-Ansari, amcası için Philadelphia'daki bir Sheraton Oteli'nde on günlük bir rezervasyon yaptırdı. Son anda amcası hastalandı. Rezervasyon çevrimiçi yapılmıştı. Otel müdürü Bay Mark, Salman'a amcasının orada kalıp kalmamasına bakılmaksızın ücretin alınacağını söyledi. Çevrimiçi rezervasyonlar iade edilemez. İstisna yok.

Salman, rezervasyonu mezuniyet haftasına alıp ailesi ve arkadaşlarının orada kalmasını sağlayabilir mi diye sordu. Toplam gün sayısı daha fazla olacaktı. Bu bir sadakat göstergesiydi ve otel için daha fazla iş anlamına geliyordu. Değeri eşit olmayan iki şeyi takas ediyordu. Ve Bay Mark bunu onayladı. Şimdi Katar'daki aile hukuk firmasında avukatlık yapan Salman, tüm önerileri yapmak zorunda kaldı. Ama çoğu zaman bunu yapmak zorunda kalacaksınız.

Her gezginin "savaş hikayeleri" vardır. *Getting More'un* farkı, bir müzakere içinde olduğunuzun çok daha fazla farkına varmanızdır. Bu, işleri daha hassas, odaklı ve başarılı hale getirir çünkü yaptığınız şeyi bir müzakereden diğerine daha kolay tekrarlayabilirsiniz. Mezunlarımdan biri, işvereni SAIC'in yanındaki McLean, Virginia'daki bir otelde kalmak istedi. Seyahat acentesi otelin tamamen dolu olduğunu söyledi ve onun için oteli aramayı bile reddetti. Otelin merkezi rezervasyon ofisi de aynı şeyi bildirdi.

Mezun, oteli kendisi aradı. Resepsiyona SAIC'te çalıştığını ve otelde sık sık SAIC çalışanlarının kaldığını belirtti. Ayrıca birçok otelin son dakika acil durumları için "rezervasyon" odaları olduğunu da ekledi. "Benim için bu rezervasyon odalarından birini kullanabilir misiniz?" diye sordu. Israr, standartlar ve bağlantılar sayesinde otelde bir oda buldu. "'Hayır' her zaman 'hayır' anlamına gelmez," dedi.

Elaine Boxer, Las Vegas'taki Flamingo otelinde oda rezervasyonu yaptırdı. Arkadaşı ve kendisi ile partneri için iki oda yükseltmesi almaya çalıştı. Ancak arayıp yükseltme hakkında bilgi aldığında, müsait oda olmadığını öğrendi. Giriş yapmadan önce resepsiyondaki görevliye de sordu. Aynı cevabı aldı: müsait oda yoktu. Kısa bir süre düşündükten sonra, resepsiyondaki biriyle konuşmak için tekrar sıraya girdi.

Sıra ona geldiğinde, karşısındaki kişiye adıyla hitap etti ve selam verdi. Geçen sonbaharda Las Vegas'ta geçirdiği bir kazadan tamamen iyileşen

arkadaşının doğumunu kutlamak için Vegas'ta olduklarını ve kutlama için Flamingo'yu seçtiklerini söyledi. "Ne güzel, değil mi?" dedi resepsiyonist. Elaine, "Özel günler için hiç oda yükseltmesi yaptınız mı? Bu kesinlikle bizim için özel bir durum!" diye sordu. Şeridi gören yüksek bir katta, kral yataklı iki oda yükseltmesi aldılar. Değer: 280 dolar. Azim ve kararlılık.

Thomas Greer, Fairmont Copley Plaza otelindeki rezervasyonunu iptal ücreti ödemeden iptal etmek istedi. Rezervasyon ofisi, yirmi dört saatlik iptal süresi içinde olduğu için ücret alınacağını söyledi. Saat Pazar günü 16:00'ydı. Thomas, "Yirmi dört saat önceden haber veriyorum," dedi. "Yarın akşam 18 :00'e kadar otele giriş yapmayı planlamıyorum."

Rezervasyon görevlisi, otelin iptal politikasının saat 15:00'te giriş yapmayı varsaydığını söyledi. Thomas, "Bu mümkün olan en erken giriş saati değil mi?" diye sordu. "Misafirlerin yüzde kaçı bu giriş saati müsait olduğu ilk anda giriş yapıyor? İyi niyetli bir müşteri bunu yanlış yorumlayabilir mi?" Tüm süreç boyunca kibar davrandı. İptal ücreti alınmadı. Yeniden çerçevelemenin harika bir örneği.

Bu tür bir yeniden çerçeveleme sıklıkla işe yarar. Atul Kumar, San Francisco'daki Starwood Palace Oteli'nde ceza ödemeden çok geç bir çıkış (akşam 7:00) istedi. Tahmin edebileceğiniz gibi, bu normal çıkış saati olan 14 :00'ten saatler sonraydı. Atul, Starwood'da sık sık konaklayan bir misafirdi, ancak bu tek başına yeterli değildi.

Atul otelin tamamen dolu olup olmadığını sordu. Dolu değildi. Başka bir deyişle, odaya ihtiyaç yoktu. Önceki gece saat 23:30'da giriş yaptığını belirtti. Yani saat 19:00'da çıkış yapsa bile otelde yirmi saatten az, yani tam bir günden az kalmış olacaktı. Temizlik personelinin gece çalışıp çalışmadığını sordu. Çalışıyorlardı. "Yani başka bir geç giriş yapan kişi odamı alabilir," dedi. Otelin gerçekten odaya ihtiyacı olursa, saat 17:00'de hazır olacağını ve o zaman ayrılabileceğini de ekledi.

Ve otel de kabul etti! Atul durumu yeniden ele aldı, ilişkiye odaklandı, otel için hiçbir maliyeti olmayacağı gerçeğini kullandı ve işler değişirse yardımcı olmaya hazır olduğunu belirtti. Tüm tavrı yardımsever ve sakindi.

Geç çıkış yapmak istediğinizde, son odanın ne zaman temizleneceğini sorabilirsiniz. Gece vardiyası olmayan otellerde bu genellikle saat 17:00 civarıdır. Odanızın en son veya en azından daha geç temizlenmesini isteyebilirsiniz. Sık sık konaklayan bir misafirseniz ve geçerli bir nedeniniz varsa, genellikle başarılı olursunuz. Ayrıca, "Odayı başka bir misafir için ne zaman kullanmanız gerekiyor?" diye de sorabilirsiniz.

Biliyorum, “Ya herkes bunu yapsa?” diye soracaksınız. Ama herkes bunu yapmıyor. İkincisi, bu bir otel için üst düzey bir sorun. Müşteri hizmetlerini artıracak. Oteller, konukları ihtiyaçlarıyla daha iyi eşleştirebilecek. Her konuğun geç çıkışa ihtiyacı yok.

Jason Cummings, bir triatlona katılmak için Maryland, Lexington Park'a gitti, ancak otellerin dolu olduğunu gördü. Otellerden birine gitti ve resepsiyon görevlisiyle sohbet etmeye başladı.

Nereliydi? Ne zamandır orada yaşıyordu? Triatlon için geldiğini ve otellerin hepsinin dolu olacağını fark etmediğini söyledi. Asker olduğunu ve triatlonlara bu şekilde ilgi duyduğunu anlattı. Resepsiyonist ona yakınlarda bir Deniz Kuvvetleri üssü olduğunu söyledi. Orada tanıdığı birini aradı ve eski bir West Point eğitmeni ve şimdi yarbay olan Jason için geceliği 15 dolara bir oda buldu.

YASA

Elbette, seyahat durumlarında karşılaşabileceğiniz tüm kuruluşlar müşteri hizmetleri odaklı değildir. Örneğin, polisi ele alalım. Ya da daha özel olarak, New York'taki JFK Uluslararası Havalimanı'ndaki ABD Gümrük Servisi'ni. Marsha Lazareva, gelen bir uçakta kıdemli bir gümrük memuru tarafından arandı ve beyan edilmemiş mallar bulundu; bu da 2.500 dolarlık bir para cezasına ve kim bilir başka nelere yol açabilir.

Marsha, "Odada dört stajyer vardı," dedi. "Gümrük memurunun benim durumumu örnek teşkil edecek şekilde ele almak istediği açıktı."

Marsha'nın ilk yaptığı şey özür dilemek oldu. Gümrük memuru Connolly onu azarlarken, Marsha, "Ona işini yaptığı için teşekkür etmeye devam ettim," dedi. "Bana yönetmelikler hakkında bilgi verdiği ve gelecekte daha büyük sorunlardan beni koruduğu için." Marsha, bunun için geçerli bir nedeni olmadığını da itiraf etti: "Kuyruklar çok uzundu," dedi Connolly'ye. "Sanırım bu gerçekten aptalcaydı. Beni seçtiğiniz için tekrar teşekkürler."

Marsha, gümrük memurunun kendisine "en ağır cezayı verme" yetkisine sahip olduğunu sürekli olarak kabul ediyordu.

Sonunda Marsha'ya sadece 33 dolar para cezası kesildi. Polis memuru Connolly ona, "Beni ve işimi takdir eden ilk kişisiniz," dedi.

Marsha'nın kullandığı müzakere araçları şunları içeriyordu: (a) müzakere durumunda olduğunun farkında olmak, (b) sakin kalmak, (c) karşıdaki kişiye odaklanmak, (d) üçüncü tarafların rolünü tanımak, (e) doğrudan ve dürüst olmak ve (f) özür dilemek ve onlara değer vermek de dahil olmak üzere duygusal ödemeler yapmak.

Sonuç olarak, para cezası ve olası hapis cezasıyla karşı karşıya kalmak yerine evine gitti. *Bunun* değeri nedir? Marsha şu anda gelişmekte olan piyasalara yatırım yapan özel sermaye fonu KGL Investment Company'nin başkan yardımcısı ve genel müdürüdür.

Şimdi bir anlığına Marsha'ya odaklanalım. Bürokrasiyle başa çıkma konusunda oldukça başarılı görünüyor. Çoğu bürokrat ve kolluk görevlisi düşük maaş alıyor, bazen aşırı çalışıyor ve genellikle mutsuz ve takdir edilmiyor. Onlarla pazarlık yapmak zorunda kaldığınız bir durumda bu çok faydalı bir bakış açısı.

Marsha'nın bir ara, son dakika Fransa seyahati için üç gün içinde vizeye ihtiyacı vardı. Vize almak için tanınan süre on dört gündü. Telefon trafiği yoğundu ve vize memuruna ulaşmak zordu. Telefonu açan sekreter "hoş olmayan" bir tavır sergiliyordu. Marsha ise arkadaş canlısı ve neşeli kalmaya devam etti; sekreterin bu kadar meşgul olmasından dolayı özür diledi. Çok geçmeden bir konsolosluk görevlisine bağlandı. Yine, karşıdaki kişinin gücünü kabul etmek etkili bir müzakere aracıdır.

Vize memuru dosyasını buldu. Marsha, "Memur Colin'i kısa bir sohbete dahil ettim," dedi. "Onu güldürdüm. Verdiğim rahatsızlıktan dolayı özür diledim." Konuşmanın on iki dakikasında vizesini onayladı. Üç gün içinde vizesini alabilecekti.

Tamam, Marsha'nın çok ısrarcı olduğunu düşünüyorsunuz. Peki, konsolosluk görevlisinin gününü daha iyi hale getirdi mi? Evet, getirdi. Ve biliyorsunuz, Fransa'ya gitti ve sanırım bu tür araçları kullanmayan birçok başka insan da gitmedi. Ve Marsha çoğu insanın gözden kaçırdığı bir şeyi yapıyor: karşı tarafa odaklanmaya devam ediyor. Sonuçta, neredeyse her zaman istediğiniz şeye sahipler.

TOPRAKLAMA BAĞLANTILARI

Haklı olsanız bile, karşınızdaki kişinin kendini önemli ve takdir edilmiş hissetmesini sağlamak önemlidir. Birçok insan, özellikle zaten kendini önemli hisseden, başarılı ve yeterli parası olanlar, bunu bir yük olarak görür. Ancak dünyanın büyük bir kısmı bu kategoriye girmiyor. Ve biz, ister istemez, her türden insanın birbirine bağımlı olduğu bir toplumda yaşıyoruz.

Yani o ahmakı ahmak diye nitelendirmeden önce, ona gerçekten ihtiyacınız olup olmadığından emin olsanız iyi olur! Tanıdığım birinin dediği gibi, "Nehri geçmeden timsaha gülmeyin."

Fatih Özlütürk, kiralık aracı kiralama yerine Boston'a iade ettiği için 470 dolar ücret ödemek zorunda kaldı. Sürekli müşteri olan Özlütürk'ten daha önce hiç böyle bir ücret alınmamıştı. Dahası, araç kiralama şirketinin internet sitesinde aracı Boston'a iade etmesinin ek bir ücret gerektirmediği belirtiliyordu. Fatih, "Masadaki görevli talebimi dikkate almayı reddetti," dedi. "Hatta kaba davrandı."

Bu durumda ilk tepkiniz ne olurdu? Haklı bir öfke mi? Olmamalı. Tezgahtar karar verici değil. Ona vakit kaybetmeyin. Fatih müdürü çağırdı. "Müdür dışarı çıktığında, karar verici olarak yetkisini hemen kabul ettim," dedi Fatih.

Fatih, şirketin web sitesinde yanlış bilgi olduğunu söyledi ve yöneticinin bunu hemen kontrol etmesini önerdi. Yönetici de kontrol etti. Kablosuz iletişim şirketinin başkan yardımcısı olan Fatih, "Kurumsal ofise yazmak yerine neden siz yazmıyorsunuz?" dedi. "Bunu düzelttiğiniz için size teşekkür edebiliriz." Fatih, olayın çok stresli olduğunu yöneticiye belirtti. Yönetici ona teşekkür etti ve 470 dolarlık iade ücretini de iptal etmenin yanı sıra "faturamı %50'den fazla indirdi", diye anlattı Fatih. Ona göre asıl önemli olan, insanları suçlamak yerine sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaktı.

Karşıdaki kişi kötü bir ruh halindeyse, ona yardım etmeyi teklif edin. Ajay Bijoor, Hertz araç kiralama görevlisinin önceki bir müşteriden dolayı üzgün olduğunu gördü. Hiçbir şey söylemeden, tezgahtan geri çekildi ve

ona nefes alması için bir an verdi. Müdür bunu fark etti ve jesti takdir etti. İnsanlar seyahat hizmeti sağlayıcılarında her zaman acele ediyorlar. Onlara nefes alma şansı verin.

Kadın onunla görüşmeye hazır olduğunda, adam selam verdi ve ona karşı nazik davrandı. Ekonomik aracından daha iyi bir araca geçmeyi umduğunu söyledi ve onun için yapabileceği bir şey olup olmadığını öğrenmek istedi. "Hertz'in hizmetinden her zaman memnun kaldım," dedi. "Buradaki anketlerden birini doldurabilir miyim?"

New York'ta yeniden yapılandırma başkan yardımcısı olan Ajay, tek bir terfi almadı. Üç kademe birden terfi aldı, hem de bir SUV'ye. Durumu manipüle etti mi? Nasıl mı? Yöneticinin kendini daha iyi hissetmesini sağlayarak mı? Ona nefes alma şansı vererek mi? Gelecekte özellikle sadık bir müşteri olmasını sağlayarak mı?

“Ben böyle bir dünyada yaşamıyorum!” diyorsunuz. Hayır, yaşıyorsunuz. Sadece şu an bunu, bu araçları denemeye başladığınızda göreceğiniz kadar net göremiyorsunuz. Bir söz vardır: “Ne kadar çok çalışırsan, o kadar şanslı olursun.” Bu araçları ne kadar çok kullanırsanız, insanlar size o kadar iyi davranacak ve hedeflerinize o kadar çok ulaşacaksınız.

Artık farklı türdeki insanların farklı türde müzakereler gerektirdiğinin açık olması gerekir. Bir araç bir kişiyle işe yaramıyor diye, aynı konuda ve aynı kuruluşta başka biriyle de işe yaramayacağı anlamına gelmez. Jessica Weiss, bilet makinesinin bozuk olması nedeniyle New York'tan Philadelphia'ya giden 17:05 trenini kaçırdı. 17:17 treni için 79 dolar öderken, 17:05 treni için 60 dolar ödeyecekti.

Bilet gişesindeki görevli bileti değiştirdi ancak Jessica'ya fiyat farkını iade etmedi. Jessica, "Amtrak'ın kendi hataları için müşterilerden ücret almak gibi bir politikası mı var?" diye sordu. Bilet gişesindeki görevli ise, "Tatlım, ya benimle pazarlık yaparsın ya da o trene binersin," diye yanıtladı.

Jessica, kaybı öylece kabullenmeye meylettiğini söyledi. Dünya adil değil. Ama hayatı mahveden şey, her hafta yaşanan yüzlerce küçük hakaret değil mi? Bu yüzden Amtrak müşteri hizmetlerini aradı ve Floyd ile konuştu. Sorunu anlattı. Floyd, ona krediyi vermekte isteksizdi. Bunun üzerine, şimdi New York'ta avukatlık yapan Jessica, tekrar sordu:

"Amtrak'ın kendi hataları için müşterilerden ücret alma politikası var mı?" Floyd, "Hayır, kesinlikle hayır" dedi. Floyd ona 20 dolarlık bir tren bileti kuponu gönderdi. İşte standartlar kullanmanın ve ısrarcı olmanın önemi bu.

Fiona Cox, seyahat acentelerine her zaman nereli olduklarını sorar. Genellikle kalıcı bağlantılar kurar. Bir keresinde, satış temsilcisine göre Yeni Zelanda'ya eve dönüş için bulabileceği en ucuz uçak bileti 1.900 dolardı. Fiona, satış temsilcisine nereli olduğunu sordu. Cevap Yeni Zelanda. Satış temsilcisi, Fiona için 1.500 dolarlık bir uçak bileti bulmak için fazladan zaman harcadı. Florida'da küresel bir bankada finans müdürü olan Fiona, "Bunu artık her zaman yapıyorum," diyor.

Mike Leskinen, Manhattan'ın merkezinden Newark'a kiralık bir araba ile gidiyordu. Ücret 65 dolardı, artı geçiş ücretleri. Mike şoföre, havaalanlarına gitmek için sık sık taksi kullandığını söyledi. "Önceden arayabileceğim bir şoför olsa iyi olurdu," dedi Mike. Şoför, Mike'a kendisini doğrudan ararsa, sevk şirketine ödenen %30'luk komisyonu, yani 20 doları tasarruf edeceğini söyledi. Bunun üzerine Mike, yolculuk için 50 dolar artı geçiş ücretleri teklif etti ve şoförün kartvizitini aldı.

Mike, aracıları ortadan kaldırmanın yolunu öğrendi. Binlerce işletmenin öğrendiği bir şey bu: daha iyi hizmet veya daha iyi fiyatlar için doğrudan tedarikçiyle anlaşmak.

İşte çerçeveleme konusunda iki olağanüstü örnek; biri Amtrak, diğeri Avis ile ilgili. Bu örnekler, bazı gerçek profesyonellerin bu araçlarla her gün neredeyse zahmetsizce neler yaptığını anlamanıza yardımcı olacaktır. İlki, özel sermaye sahipleri için şirketler işleten Al Jurgela. Al, New York'tan Philadelphia'ya Metroliner bileti aldı. Tren istasyonuna çok erken vardığı için daha erken bir Northeast Express trenine binmeyi denedi. Bilet gişesindeki görevlinin söylediğine göre, tren doluymuş ve önünde yaklaşık on kişi daha varmış.

Al bir tren görevlisi buldu ve " 'Tükendi' ne anlama geliyor?" diye sordu. Ona tüm koltukların ödenmiş olduğu söylendi. Al, "İnsanlar bilet almış olsalar bile bazen trene gelmiyorlar mı?" diye sordu. Görevli, "Evet, neredeyse her zaman boş koltuk vardır," dedi. Al, "Öyleyse, birinin gelmeyeceği koltuklardan birini alabilir miyim?" diye sordu. Trene binmesine izin verildi ve 30 dolar tasarruf etti. Meslektaşları bir sonraki Metroliner için Penn İstasyonu'nda bir saat daha beklediler. Standartlar, çerçeveleme ve tanımlar isteme.

Diğer bir örnekte ise, New Mexico, Albuquerque'deki Avis'ten bahar tatili haftası için araba kiralayan bir öğrenci var. Arabayı teslim aldığı yerden 100 mil uzaklaştığında, kiraladığı arabadan bir üst sınıf için ödeme yaptığını fark etti. Geri dönmek yerine, arabayı bir hafta kullandı ve döndüğünde para iadesi istedi. İsteği reddedildi. Müşteri hizmetleri temsilcisi, sözleşmede, arabayı teslim aldığınızda imzaladığınız arabanın ücretini ödeyeceğinizin yazdığını söyledi ve sözleşmeyi, ilgili maddeyi ve öğrencinin imzasını kendisine verdi.

Bunun kesin bir sonuç olduğunu mu düşünüyorsunuz? Bir daha düşünün. Daha yapılacak pazarlıklar var. Bildiğiniz gibi, çoğu araç kiralama sözleşmesi açık pembe kağıda, çok küçük, açık gri harflerle basılıyor ve okunması çok zor. Bu yüzden öğrenci, "Bu sözleşmeyi okumak benim sorumluluğum değil" dedi. Avis temsilcisi, "Neden?" diye sordu. Öğrenci, "Şu sözleşmeye bakın," dedi. "Zor okunuyor. Eğer bu sözleşmeyi okumak benim sorumluluğum olsaydı, sloganınız 'Biz Daha Çok Çalışıyoruz' değil, 'Siz Daha Çok Çalışın' olurdu." Övgüyü o aldı.

SEYAHAT ORGANİZASYONU

Açıkçası, bir seyahate ne kadar etkili bir şekilde hazırlanırsanız, o kadar az tatsızlık yaşarsınız. Seyahat pahalı olduğundan, her anın tadını çıkarmalısınız.

Dr. Jeff Stanley'nin kendi ifadesiyle amacı, Virginia'daki yaşlı anne babası, Kaliforniya'daki kız kardeşinin ailesi ve kendi ailesi arasında "çelişen yaz tatili hayallerini çözmek"ti. Anne babası seyahat edemeyecek kadar yorgundu, erkek kardeşi okul gezisiyle ilgili bir sorun yaşıyordu ve kız kardeşi eve gelmediği için suçluluk duyuyordu.

Jeff geri çekilip kendi kendine, "Gerçekten neler oluyor burada?" diye düşündü. Birincisi, neredeyse hiç kimse tatil havasında değildi. İkincisi, kardeşlerden sadece birinin anne babasını görmesi gerekiyordu. Üçüncüsü, kimse doğru dürüst bir planlama yapmamıştı. Dördüncüsü, bunu bir konferans görüşmesiyle çözmeye çalışmak durumu daha da kötüleştirecekti.

Jeff, her bir tarafla ayrı ayrı görüşerek umutlarını, hayallerini ve korkularını öğrenmeye çalıştı. Bilgileri topladıktan sonra Noel'e kadar bir erteleme önerdi. "İşleri yoluna koymak için altı ayımız var," dedi diğerlerine. "Kesin bir tarih belirleyeceğiz. Herkese bir görev verilecek." Jeff, yaz boyunca ailesini ziyaret etmeye söz verdi. Kardeşi de uçak biletlerinden 1500 dolar tasarruf etti. "Önemli olan süreci yönetmekti," dedi.

Bundan ne öğreniyoruz? Birincisi, *tek bir* koordinatör olmalı: en sakin kişi. İkincisi, bilgiler kademeli olarak, her seferinde bir kişiden toplanmalı. Üçüncüsü, koordinatör hemfikir olunan hem de olunmayan noktaları bir araya getirmeli ve ardından daha iyi bir çözüm önermelidir.

Marco Antonio ve birkaç arkadaşı, Miami'nin gözde semti South Beach'te tatildeydiler. Columbus Günü hafta sonu Mynt Lounge'a girmek istiyorlardı, ancak içeri girmek zor bir kulüptü.

Bu yüzden önceden biraz araştırma yaptılar. Kaldıkları otel olan Whitelaw'daki kulübe girmelerine izin verildi. Ve Whitelaw ile Mynt'in VIP'lerin listelerini paylaştığını ve insanları birbirlerine yönlendirdiğini keşfettiler. Marco, Mynt'in kapı görevlisine, "Ortaklarınızdan birinin kulüp

üyesine giriş izni vermemek işiniz için kötü olmaz mı?" diye sordu. Marco hazırlıklıydı, sorular sordu, üçüncü şahıslardan yardım aldı, ilgi alanlarını öğrendi ve kafalarındaki resimleri belirledi. Ve içeri girdi.

Washington DC'de avukatlık yapan Justin Bagdady, bir planlama süreci geliştirerek ailesinin tüm bayram buluşmalarını iyileştirdi. Nişanlısı Kayte, Noel'i Boston'daki ailesiyle geçirmek istiyordu. Justin ise Noel'i Michigan'daki ailesiyle geçirmek istiyordu. Bu yüzden Justin hemen müzakerenin kapsamını genişletti. Kayte'ye Boston'daki ailesinin hangi bayramı daha çok sevdiğini sordu: Şükran Günü mü yoksa Noel mi? Cevap: Şükran Günü. Sorun çözüldü.

Bir anlaşma bulana kadar pastayı büyütmeye devam ederdi. Yılbaşı, doğum günleri, yaz tatili, Paskalya... liste uzayıp gidiyor. En iyi müzakereciler işte böyle yapar.

UÇAĞI GERİ GETİRMEK—TEKRAR

Öğrettiğim kişiler başarı öykülerini duydukça, benzer sonuçlar tekrar tekrar ortaya çıkıyor. Burada bahsedilen anekdotlar tek seferlik olaylar değil, araçları öğrenirseniz tekrarlanabilir. Bu yüzden bu bölümü, uçağa binebilmek için uçağı kapıya geri getirmeyi başaran birinin hikayesiyle bitirmek istedim. Bu bir iş durumuydı.

Johnson & Johnson'da çalışan genç bir yönetici, altı aylık bir proje hakkında şirket yönetim kuruluna bir sunum yapacaktı. Bu, hayatının en önemli iş toplantısıydı. Yolculuğunun ilk ayağındaki uçak gecikmişti ve toplantıya yetişmesini sağlayacak bağlantılı uçuşu kaçırmak üzereydi.

Bir sonraki uçak altı saat sonra kalkacaktı. Yönetim kurulu toplantısını kaçıracaktı ve kariyeri büyük bir gerileme yaşayacaktı.

Genç müdür çok üzgündü; kapı görevlisi ona acıdı. Bu yüzden onu koşarak uçağa yetişmesi için yolcu köprüsünden aşağıya götürdü. Ama yolcu köprüsünün sonuna vardıklarında uçak çoktan kalkmıştı. Yolcu köprüsünden yaklaşık altı metre uzakta durmuştu. Pilotlar uçuş öncesi kontrollerini yapıyorlardı.

Kapı görevlisi, pilotu uçağı geri getirmeye ikna etmek için kollarıyla işaretler yaparak çaresizce uğraştı. Ama işe yaramadı.

Sonra genç yönetici, kursumda öğrendiğim araçlardan birini hatırladı. "İdam mangası tarafından kurşuna dizilecek insanlar neden gözleri bağlı? Çünkü birinin gözlerinin içine bakarken onu vurmak zordur. Yoğun trafikte otoyola çıkmanıza izin verildiğinde, göz teması kurduktan sonra izin verilir."

Öğrenci çantalarını aldı, uçağın köprüsünün en ucuna kadar yürüdü, pilota baktı ve "Beni vurun" der gibi kollarını genişçe açtı. Orada öylece durdu, vurulmayı bekledi.

Pilot uçağı geri getirdi.

Sadece bir dakika sürdü ve çok az zahmet gerektirdi. Ama bu genç yöneticinin hayatında çarpıcı ve olumlu bir etki yarattı.

Genç yönetici elbette bir görüşme yapmıştı. Bir iş görüşmesi. Bir seyahat görüşmesi. Tamamen sözsüz. Ancak görüşme bilinçli, yapılandırılmıştı ve

bilmeyenler için görünmez olan bir görüşme aracı kullanıyordu.

Hayat yolculuğunuzda, havaalanlarında, karayollarında, koridorlarda, başka ülkelerde, nereye giderseniz gidin, bu araçları kullanırsanız daha fazlasını elde *edersiniz* .

14

Şehirde Daha Fazla Gezmek

Sağanak yağmur yağıyordu ve Chuck McCall şemsiyesini unutmuştu. Ofisi dört blok ötedeydi ve otuz dakika sonra önemli bir toplantısı vardı.

Aynı trenden inen ve bir blok ötedeki bir binada çalışan birini fark etti. Onu tanımıyordu ama daha önce trende görmüştü. "Merhaba," dedi, "Sizden bir blok ötede çalışıyorum ve şemsiyemi unuttum. Beni işe kadar bırakırsanız, yolda size bir simit ve kahve ısmarlayabilir miyim? Biliyorum, yolunuzdan biraz sapmış oluyor." Kadın ona uzun uzun baktı. "Ben Chuck," diye devam etti. Gökyüzüne baktı. " *Yağmur* yağıyor. Belki bir gün karşılığını verebilirim."

Büyük şemsiyesinin altında işe doğru yürüdüler. Her birine kahve ve simit aldı. Vardıklarında, Chuck'a bunu yaptığı için kendini iyi hissettiğini söyledi. Her biri tren için yeni bir arkadaş edinmişti. New York şehrine büyük bir enerji sağlayıcısı olan Astoria Energy'nin CEO'su Chuck, "En çok öğrendiğim şey," dedi, "iş hayatında ve genel olarak hayatta başarının anahtarının ne istediğiniz konusunda dürüst olmak olduğudur."

Bazen gaspçılar ve diğer tehditlerle dolu gibi görünen bir dünyada, yine de günü atlatmak zorundayız. Sabah kalktığımızdan gece uyuyana kadar onlarca küçük etkileşimimiz oluyor. Bunların hepsi bir araya geldiğinde, hayal kırıklığı dolu bir yaşam veya ustalık ve neşe dolu bir yaşam anlamına gelebilir. *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabındaki araçları kullanarak,

etrafınızdaki dünya hakkında milyonlarca farklı şekilde daha büyük bir farkındalığa sahip olacaksınız.

Bunlar arasında çeşitli konularda başkalarıyla yapılan sohbetler, sokakta araba sürmek (evet, pazarlık da söz konusu), trafik ihlali nedeniyle sizi durduran bir polis memuruyla konuşmak, kimlik kartınızı unuttuğunuzda spor salonuna girmek, restoranda daha iyi hizmet almak, aile üyelerinin zamanında gelmesini sağlamak, çocuğunuza zorbalık yapan komşularla etkili bir şekilde konuşmak, bir araba kazasından sonra sakinliğinizi korumak yer alıyor.

Bu bölüm, sıradan insanların sıradan durumların üstesinden nasıl geldiklerini ve bunun sonucunda kısa ve uzun vadede yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını ve daha iyi ruh sağlığına kavuştuklarını gösterecektir. Bölüm, hem bireysel müzakere araçlarına hem de konulara (apartman dairesi, kuru temizlemeci) göre düzenlenecektir. Her müzakerede birden fazla araç kullanılacaktır.

Trenden iner inmez Chuck önce pazarlık yapmaya karar verdi. Sonra eşit olmayan değerdeki eşyaları takas etti (barınak karşılığında bir simit). Ortak düşmanlardan bahsetti (yağmur). Pazarlığı geleceğe bağladı (yapabilirsem karşılığını vereceğim). İnsanlara odaklandı (ben Chuck'ım). Algılanan riski azalttı (yakınlarda çalışıyorum). Ayrıca yeni bir arkadaş edindi.

KAFADAKİ RESİMLER

Öncelikle kuru temizlemeciden başlayalım. Çok büyük bir konu değil. Ama dünyanın her yerinde insanları düşündürüyor. Kurslarıma katılanların çoğu bana kuru temizlemecileriyle ilgili sorunlar hakkında yazıyor! Ve bu, kasabanızda her gün karşılaştığınız küçük aile işletmelerinin gerçekten de bir örneği.

Öncelikle şunu kabul etmeliyiz ki, birçok kuru temizlemecide çalışanlar birçok müşteri tarafından kötü muamele görüyor. En azından ABD'de, çoğu yabancı uyruklu ve İngilizceyi iyi konuşamıyor. Bu yüzden kuru temizlemecilere değer vermeyi düşünmelisiniz. Onlar yaptıkları işten gurur duyuyorlar.

Pek çok kuru temizlemeci, "Her şeye hayır demezsem yakında işsiz kalacağım" diye düşünüyor olmalı. Ve zaten hasarlı halde teslim aldıkları kıyafetler için sahte tazminat talebinde bulunan çok fazla insan gördüler. Bir de müşterinin 300 dolara mal olduğunu söylediği lekeli gömlek var.

Ancak kuru temizleme sektörünün standartları vardır ve bunları kullanabilirsiniz. Ayrıca tekrar eden müşteri ve tavsiye üzerine gelen müşteri kavramı da mevcuttur.

Basit bir örnekle başlayalım. Büyük bir internet şirketinde strateji ve analitik yöneticisi olan Raghu Kota, yeni bir kuru temizlemeci arıyordu. Potansiyel bir kuru temizlemeciye her hafta kuru temizlemeye kıyafetlerinin geleceğini söyledi. Yaşadığı ve çalıştığı yerlerdeki diğer kişileri de tavsiye edebileceğini belirtti. Kuru temizlemeci bu tür şeyler için indirim yapıyor mu? Evet, yüzde 10 indirim yapıyorlarmış. Bu, *herhangi bir* iş birliği teklifinde bulunduğunuzda standart bir indirim gibi görünüyor. Birçok insan bunu talep etmiyor. Maliyetlerinizin büyük bir kısmını, baştan itibaren yüzde 10 oranında azaltmayı düşünün. Ve bu, vergiden sonraki gelir.

Justin Baier'in gömleği kuru temizlemeden geri aldığında yağ lekeleriyle mahvolmuştu. Gömlek yağ lekeleriyle getirilmemişti. "Bizim suçumuz değil," denmişti. Bu standart bir yanıt gibi görünüyordu. Justin, sinirlenmek yerine kuru temizlemeci Sojung'a, "Gömleğin yağ lekeleriyle gelmediğinden eminim. Ama neden bunun için tartışıyoruz? Ücretsiz olarak

tekrar temizleyebilir misiniz?" dedi. Evet. Kuru temizlemeciye itibarını kurtarmayı teklif etti. Tabii ki kuru temizlemeci onun yalan söylediğini biliyordu.

Ancak tişört lekeli olarak geri geldi. Justin, "Sojung," dedi, "Neredeyse iki yıldır buraya geliyorum. Sizi arkadaşlarıma da tavsiye ettim. Müşteri memnuniyeti politikanız nedir?" Sojung, müşterilerin memnun kalması için çok çaba sarf ettiklerini söyledi. "Hasarlı ürünler için para iadesi yapıyor musunuz?"

“Evet, bizim hatamız olduğunda.” “Şey,” dedi Justin, “memnun bir müşteri olmak isterim ve burada bazı soru işaretleri var.” Bunun üzerine Sojung ona 50 dolar teklif etti.

Justin, "Peki ya ücretsiz kuru temizleme?" dedi. Bunun üzerine Sojung ona 100 dolar değerinde ücretsiz kuru temizleme verdi.

Chicago'da Boston Consulting Group'ta çalışan Justin, asla sesini yükseltmedi, asla kibirli bir şey söylemedi; sadece kimseyi suçlamayan bir çözüm aramaya devam etti. Not: Bu örnek, fotoğraf makinesi dükkanı, ayakkabı tamircisi, yerel giyim mağazası, manikür veya güzellik salonu vb. yerler için bir temsilidir.

Ben Chaykin'in takım elbisesinde bir yırtık vardı. Yırtığın kuru temizlemecide mi yoksa başka bir yerde mi olduğunu bilmiyordu. Duvarda "Kuru temizlemecilerimiz sadakate ve müşteri memnuniyetine büyük önem verir" yazıyordu. Başka bir kültürden gelen kuru temizlemecinin bir ABD avukatına nasıl bakabileceğini düşündü. ABD Çalışma Bakanlığı avukatı olan Ben, yırtığın kuru temizlemecide olup olmadığından emin olamayacağını söyledi. Ancak düzenli bir müşterisiydi; kuru temizlemeci ona yardımcı olabilir miydi? Ücretsiz olarak tamir ettiler.

Karşıdaki kişi ne kadar ileri gidebilir? Siz ne kadar ileri gitmek istiyorsunuz? Sebastian Rubens y Rojo'nun önemli bir görüşme için kuru temizlemeciden gömleğine ihtiyacı vardı. Gömlek hazır değildi. Üzerindeki "Müşterilerimizi seviyoruz" yazılı slogana baktı. Öfkenin çıkmaza götüreceğini fark etti. Bu yüzden Sebastian, kuru temizlemeciye görüşmenin önemini, başka bir gömleği yıkamak ve ütülemek için vakti olmadığını ve yeni bir gömlek almak için parası olmadığını anlattı. "Bana uygun *bir* gömleğiniz var mı?" diye sordu.

Kuru temizlemeci hiç vakit kaybetmeden askıya gitti, Sebastian'ın bedenine baktı ve askıda asılı duran başka birinin temiz beyaz gömleğini seçti. Gömleği Sebastian'a verdi. Sebastian yeni temizlenmiş gömleği giydi ve şıklığını hissetti. Kravatını düzeltti, ceketini giydi ve iş görüşmesine gitti.

Sebastian sorunu kuru temizlemeciye devretmişti. Ancak bunu yapmadan önce, karşı tarafın sorunun üstesinden gelmeye değer olduğunu hissetmesi için yeterli ayrıntı vermişti. Karşı tarafı bizzat işin içine dahil etmişti. Ne kadar görsel bir tablo oluşturursanız o kadar iyi olur. Bazı insanlar bunu sorun edebilir. Eğer siz de sorun ediyorsanız, yapmayın.

APARTMAN YAŞAMI

Apartman hayatı sıkıntılı olabilir. Dar alanlarda çok fazla insan. Herhangi bir masrafı kâr kaybı olarak gören çok sayıda yönetici. Ama sorunları çözmekten keyif almak mümkün. Her şey sinir bozucu durumlar, tehditler ve yanıtsızlıkla ilgili olmak zorunda değil. Sadece bu müzakere araçlarından bazılarını kullanın.

İşte aynı sorunun, müzakere araçlarının kullanımına bağlı olarak farklı sonuçlar doğuran dört örneği.

Brooklyn'de dijital marka pazarlamacısı olan Jana Meron, apartman yöneticisine duvarlarında farelerin girebileceği delikler olduğunu söyledi. "Apartman yöneticisi bana fare kapanları verdi ve ilaçlama şirketinin geleceğini söyledi," dedi. "İlaçlama şirketi hiç gelmedi ve delikler öylece kaldı."

David Weinstock'un dairesinde de fareler vardı, durumu yöneticiye bildirdi ama hiçbir şey olmadı. Tuzakları ve asla gelmeyen bir ilaçlama uzmanının sözünü kabul etmek yerine, David tesis yöneticisini buldu. David, apartmanın sloganını aktardı: "Personelimiz acil durumlara uygun şekilde müdahale etmek ve sakinlerin sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak için eğitilmiştir." İlaçlama uzmanı ertesi gün geldi.

Hukuk öğrencisi ve geleceğin avukatı Shawn Rodriguez daha da ileri gitti. Ev sahibine dairesinde delikler ve fareler olduğunu, bunun sağlık riski oluşturduğunu ve tıbbi ve itibar açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini söyledi. Yerel Sağlık Müdürlüğü'nü arayarak farelerle ilgili yönetmelikleri aldı. Farelerden bulaşabilecek hastalıkları araştırdı. Hastalıklı farelerin fotoğraflarını çekti. Tüm bunları ev sahibine gönderdi. Delikler aynı gün sıvanarak kapatıldı. Haşere ilaçlama şirketi gelip bizzat tuzaklar kurdu.

Shawn, “Birçok insan için onlara bir resim çizmeniz gerekiyor. Bu, önemli bir müzakere aracıdır” dedi. Başka bir deyişle, kafalarında bir resim yaratın. Nitekim Jana Meron bunu kısa sürede anladı. Sonunda apartman yöneticisini aradı ve iki yaşındaki çocuğunun fareleri işaret ederek “Bak, anne!” dediğini söyledi. Hemen geldiler ve delikleri tıkadılar.

Vlado Spasov, dairesinde fare delikleri bulduğunda Shawn ile aynı şeyi yaptı. "Mutfak tamamen yeniden yapıldı," dedi. "Tüm boruları değiştirdiler. Dolapları ve ocağı değiştirdiler. Bakım personeli aynı gün bitirmek için fazladan çalıştı." Şöyle ekledi: "Bunu doğru bir şekilde çerçevelemeniz gerekiyor. Onların kafalarındaki resimlerden başlamalı ve onlar için neyin önemli olduğunu bulmalısınız."

Bu aletler diğer onarımlar için de işe yarıyor. Lital Helman'ın dairesinde beş farklı onarıma ihtiyacı vardı. Bina yönetimine yaptığı birçok talebin görmezden gelindiğini söyledi. Onarımların bazıları pahalı olacaktı. Bakım müdürünün adını aldı. Onunla görüşebileceği zamana kadar bekledi.

“Merhaba,” dedi. “Burada her şeyin yolunda gitmesini sağlayan kişiyle tanıştığıma memnun oldum.” Ne kadar yüksek bir standart! Adam biraz rahatsız görünüyordu. “Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim,” diye ekledi.

Lital, bakım müdürüne, sorunları hızlı ve eksiksiz bir şekilde çözmenin standart bir uygulama olduğunu ve bunun sadece bir kerelik bir gözden kaçırma olduğunu söyledi. "O da kabul etti ve özür diledi," dedi. Tüm onarımlar yapıldı. Önemli olan, sorunu gerçekten çözebilecek kişiyi bulmak, standartı belirtmek ve onların itibarını korumaktı.

Hizmet sektöründe çalışanlar genellikle mobilya veya otomat gibi altyapının bir parçası olarak görüldüklerini hissederler. Kendinizi onların yerine koyarsanız, kendilerini daha iyi hissetmelerini nasıl sağlayabileceğiniz konusunda fikir edinebilirsiniz. Doug Goldstein'ın dairesinin tavanının tamir edilmesi gerekiyordu. Ofis yetkilileri, tamir listesinde öncelikli olmadığını söyledi. Bakım görevlisini buldu, yaptığı işten ne kadar memnun olduğunu söyledi ve "küçük bir şeyin" araya sıkıştırılıp sıkıştırılamayacağını merak etti.

"Tavanı tamir etti ve oradayken bir sürü başka şey de yaptı," dedi Doug. "Önceden onun algılarını değerlendirmek sadece iki dakika sürdü."

Bu aynı zamanda onlarla empati kurmak anlamına da geliyor. Vinh-tuan Ngo'nun banyosunun tamir edilmesi gerekiyordu. Apartmanın tesisatçısı hafta sonu için ayrılmak üzereydi ve çok kötü bir ruh halindeydi.

“Kötü bir gün geçirdiğiniz için üzgünüm,” dedi Vinh-tuan. “Yardım edebileceğim bir şey var mı?” Tesisatçı tuvaleti tamir etti. Neyse ki, tesisatçı “Banyonuzu Pazartesi günü tamir ettirin” demedi. Ama buna verilebilecek iyi bir yanıt, “Bana kızmadan bugün tamir edebilir misiniz?

Ben sadece tuvaleti kullanmaya çalışan biriyim” olurdu. Vinh-tuan şimdi Paris'te bir hedge fonunun araştırma direktörü.

Kira konusundan bahsedelim. Tamara Kraljic, eski kira bedeliyle dairesinde kira sözleşmesinin bitiminden iki ay daha fazla kalmak istiyordu. Ev sahibiyle görüşmeden önce Google'da onun hakkında araştırma yaptı. Onun hakkında öğrendiği çeşitli şeyleri sordu. Tamara, "Bana birçok iş hikayesi anlattı," dedi. Tamara ayrıca binadaki başka bir daireyle ilgilenen bir arkadaşını da getirdi. Tamara, "Birçok uluslararası öğrenci tanıyorum," dedi.

Tamara, daha düşük kira bedeliyle daireyi uzatarak 400 dolar tasarruf etti. Ayrıca, daire kiralayan her referans için 150 dolar ödeme alacağı söylendi. Değeri eşit olmayan eşyaları takas etmişti. Herkes mutluydu.

Diğer müzakerelerde olduğu gibi, karşı tarafın hayır demesinin çoğu zaman algıladığı riskle ilgisi vardır. Kumar Dhuvur dairesini alt kiraya vermek istedi. Ev sahibi ve Kumar'ın kira sözleşmesinin şartları buna izin vermedi. Nedenini öğrenmeye çalıştı. Kumar, "Daha önce alt kiralama konusunda kötü bir deneyim yaşamışlar," dedi. "Kiracıyı kira ödememesinden dolayı tahliye etmek zorunda kalmışlar."

Elbette Kumar diğer kiracı değildi. Ama insanlar bütün grupları kalıplaştırıyorlar. En kötü haliyle bu bağnazlıktır. En iyi ihtimalle ise bir tür başa çıkma mekanizmasıdır. İnsanlar, kendilerini bir grup insandan, hatta hiç sorun teşkil etmeyenlerden bile koruyacak kurallar oluşturarak sorunu çözmeye çalışırlar.

Algılanan kira riskini çözmek için Kumar, alt kiralama süresi için tüm kirayı peşin ödemeyi teklif etti. Ayrıca güvenilir iş insanlarından referanslar aldı: "iyi adam", "kirayı zamanında ödeyen" vb. Ve öğrenci olduğu Wharton'da stratejik yerlere ilanlar asarak daireyi tanıtmayı teklif etti. Ev sahipleri kampüse kendileri de gidebilirlerdi, ancak yoğun trafiğin olduğu yerleri bilmiyorlardı. Sonuç: Şu anda danışmanlık yapan Kumar'ın dairesini alt kiraya vermesine izin verildi.

Apartman binalarında sıkça karşılaşılan bir diğer sorun da gürültüdür. Komşular sık sık gürültü yapar. İnsanlar bu yüzden tartışır. Gerginlikler artar. Bazen polis çağrılır. Jean-Pierre Latrille de bu durumdaydı. Komşusuyla artık konuşmuyorlardı, Jean-Pierre o kadar çok şikayet etmişti ki. Sonra Jean-Pierre benim müzakere kursuma katıldı ve farklı bir şey

denedi. Önce apartman yönetim kurulu üyelerinden ikisine komşusunun ailesinde karar verici kişinin kim olduğunu sordu. Karar verici kişi komşusunun karısıydı.

Jean-Pierre gün içinde kadınla iletişime geçti. Barclay's Capital'de yatırımcı olan Jean-Pierre, "Daha önce mantıksız davrandıysam özür diledim ve bugüne kadar gösterdiği çabalar için teşekkür ettim" dedi. Yaşam tarzlarını bozmadan gürültüyü daha da azaltmak için yardımcı olup olamayacağını öğrenmek istiyordu. İkisi birlikte fikir alışverişinde bulundular. Komşular, sandalyelerinin ve masalarının ayaklarının altına keçe pedler ve halılarının altına da dolgu malzemesi koymayı kabul ettiler. Jean-Pierre masrafların yarısını karşılamayı teklif etti. Kadın ise bunun gerekli olmadığını ısrarla belirtti.

"Daha Fazlasını Elde Etmek" size çılgın insanlarla başa çıkmanızda da yardımcı olacaktır. Sadece sakin kalın, ayrıntıları verin, üçüncü taraf danışmanlardan yardım alın, duygusal ödemeler yapın ve kötü davranışları nazikçe adlandırın. Onlara deli olduklarını *söylemeyin* .

STANDARTLAR VE ÇERÇEVELEME

Artık eskiden beri kullandığımız standartlar, şehirde müzakere sorunlarını hızlı ve kolay bir şekilde çözmenize yardımcı olacaktır. Çoğu zaman sadece bir kelime oyunu, yani iyi bir çerçeveleme yeterli olacaktır. Aşağıda, öğrencilerimden binlerce örnek arasından çeşitli örnekler bulunmaktadır. Bunlar sakince, zahmetsizce, günün bir parçası olarak gerçekleştirildi.

Taşımacılar, Brian Egras'ın ev eşyalarını taşımada kötü bir iş çıkardılar. Philadelphia dışında bir elektronik firmasında yönetici olan Brian, onlara zaten ödeme yapmıştı. Brian: "Hiç müşterinize indirim yaptınız mı?" Taşıma şirketi yetkilisi: "Ara sıra." Brian: "Taşıyıcıların geride malzeme bırakmasını ve kutuları yanlış etiketlemesini beklemeli miyim?" Yetkili: "Hayır." Brian: "Şirketinizi gelecekte kullanmak isterim." Yetkili: "Harika." Brian: "Ortalığı temizlemek ve doğru şeyleri bulmak için harcadığım bir saatlik zaman ne kadar eder?" Sonuç: 100 dolar indirim. Standartlar, sorular, aşamalı olmak, sakin olmak.

Ana Lucia Marquez, o gece gitmesi gereken bir düğün için saçlarını düzleştirmeye ihtiyaç duyuyordu. Kuaför salonundaki Charlotte ise ilgisizdi: işlem çok zahmetliydi. Panama'da avukatlık yapan Ana, "Bu güzellik salonunun politikası müşterilerin istediği saç bakım hizmetlerini sunmak değil mi?" diye sordu. Sonuç olarak, Charlotte iki kuaför daha çağırdı ve birlikte işi hallettiler.

Popüler bir dans kulübünün güvenlik görevlisi, "itfaiye şefi kulübün dolu olduğunu söylüyor" diyerek Chris Seay'i içeri almayı reddetti. Chris VIP listesindeydi. İzledi ve bekledi. Kısa süre sonra güvenlik görevlisi beş kişiyi içeri aldı. Chris tekrar güvenlik görevlisine gitti. "Bu kulübün politikası VIP müşterilerine yalan söylemek mi?" diye sordu. Şaşkına dönen güvenlik görevlisi, defalarca özür diledi, Chris'ten bunu patronuyla sorun etmemesini rica etti ve Chris ile arkadaşlarına birer içki ısmarladı. Şimdi New York'ta ticari gayrimenkul yatırımcısı olan Chris, kötü davranışları "düzenli olarak" bildirdiğini söylüyor.

Meng Zhang, bir arkadaşının arabasını sekiz günlüğüne apartmanının otoparkına park etmek istedi. Ücret: Günlük 12 dolar (toplam 96 dolar), ya

da aylık 200 dolar. "Hiç istisna yapıyor musunuz?" diye sordu Meng bina yöneticisine. Cevap: "Nadiren." "Bu nadir durumlar nelerdir?" diye sordu Meng, telefonu açarak. Cevap: "Kar." "Geçen hafta sonu kar yağdı," dedi New Jersey'de bir tıbbi hizmetler firmasının CEO'su olan Meng. Ücret: Sekiz gün için 40 dolar, yani %50'den fazla indirim.

İşte daha ciddi bazı şeyler. Al Taj'ın babası Mefleh, bel ameliyatından sonra hastanedeydi. Ağrıları vardı. Tedavi eden doktoru bir toplantıdaydı ve müsait değildi. Hemşire, başka bir doktorun onayı olmadan Al'ın babasına morfin veremeyeceğini söyledi. Hemşire başka bir doktor buldu, ancak doktor iğneyi yapmayı reddetti.

Al, doktora, “Hastanenin politikası, ilgili doktor müsait olmadığında hastaları acı içinde bırakmak mı?” diye sordu. Doktor durdu, babasının dosyasını incelemek için zaman ayırdı ve morfin iğnesi yapılmasını emretti. New York'taki Skadden Arps'ta avukatlık yapan Al, “Duygusal davranmak benim için kolay olurdu,” dedi. “Babamın çok acı çektiğini gördüm.” Bunun yerine, soğukkanlılığını korudu ve babasının ihtiyaç duyduğu ağrı kesicileri alabilmek için standartları ve durumu doğru bir şekilde yorumladı.

İnsanların neden en başından doğru olanı yapmadığını merak ediyor insan. Ama biz olması gereken dünyayla değil, gerçek dünyayla uğraşıyoruz. Brendan Cahill, karısını ve yeni doğmuş bebeğini almak için içeri girerken arabasını hastanenin kaldırımına park etti. "Arabayı burada bırakamazsınız; güvenlik nedenleriyle," dedi vale. Tabii ki, vale arabayı park etmek için yüksek bir ücret almak istiyordu.

“Eşimi yeni doğmuş bebeğiyle soğuk havada bırakıp arabayı almaya gitmemi mi bekliyorsunuz?” diye sordu Brendan. Vale umursamadı. Ama Brendan amirine gitti ve o da kesinlikle umursadı. Evet, güvenlik bu günlerde bir endişe kaynağı. Ancak Brendan, eşi Ann, yeni doğmuş bebeği Alessandra ve doktorun adını verdi. Şimdi elektronik yayıncılık şirketi Open Road Integrated Media'nın başkan yardımcısı ve yayıncısı olan Brendan, arabayı birkaç dakika daha orada tutması için valeye bahşiş verebilirdi. Ama vale pek nazik davranmamıştı. Çerçeveleme ve standartlar konusunda ne kadar çok pratik yaparsanız, onları anında kullanma yeteneğiniz o kadar artar.

FİNANS KURULUŞLARI

Stephen Bondi, ev kredisi limiti için ana faiz oranının 1,45 puan üzerinde ödeme yapıyordu. Aynı bankada yeni müşteriler için %3,75 daha düşük bir promosyon faiz oranı gördü. 300.000 dolarlık bir kredi için bu, yılda 11.250 dolar daha az ödeme anlamına geliyordu. Bu yüzden banka temsilcisine promosyon faiz oranı hakkında soru sordu. Banka temsilcisi üç ayrı seferde Stephen'a geri döneceğine söz verdi ancak asla geri dönmedi.

Stephen sonunda bir yöneticiye ulaştı. "Bankanın mevcut müşterilerine yeni müşterilerden daha kötü davranma uygulaması mı var?" diye sordu Stephen. Açıkçası, bu adil değildi. Bu yüzden banka yöneticisi ona mevcut faiz oranından 0,5 puan indirim teklif etti. Daha iyiydi, ama yeterince iyi değildi ve Stephen bunu söyledi. Müşterilerin kredi süresi boyunca yalnızca bir kez "indirimli faiz oranı" alabileceği söylendi. Stephen, kredisini ilk aldığında en iyi faiz oranını almıştı.

"Hiç istisna oldu mu?" diye sordu Stephen, şu anda New York merkezli bir hedge fonu olan van Biema Value Partners'ın baş işletme sorumlusu. Kadın bilmediğini söyledi. "Şey, ben bir tane biliyorum," dedi Stephen. "Ben." İlk kredisinden sonra faiz oranları düştüğü için daha iyi bir oran almıştı. Yani bir emsal vardı. "Ayrıca," dedi Stephen, "bankanızın temsilcileri geçen hafta üç kez beni aramadılar."

Kötü davranışları adlandırmak ve standartlarla ilgili sorular sormak, müdüre Stephen'ın bir şeyi hak ettiğini gösterdi. Ve Stephen'ın hazırda iyi bir seçeneği vardı. "Krediyi karımın adına geçirin," dedi Stephen. "Bu yeni bir kredi olacak, değil mi? Sonra da karıma yeni düşük faiz oranını verin." Tamam. Israrcıydı; hazırlıklıydı; kendini sorun haline getirmedi. Standartları ve çerçevelemeyi kullandı. Çerçeveleme özellikle iyiydi: önceki indirimlerin kendisine daha fazlasını hak ettirmediğini kabul etmek yerine, Stephen önceki indirimlerin bir emsal oluşturduğunu söyledi.

Javier Olivares, Comcast'in olumsuz kredi raporu nedeniyle Bank of America kredi kartı başvurusu reddedildi. Şöyle sordu: "Comcast iki ay boyunca modemimi almadığı için kredi riski taşıdığımı mı düşünüyorsunuz?" Ardından şöyle devam etti: "Modedim dışında kredi

raporum mükemmel değil mi?" Bu, olaylara farklı bir bakış açısı kazandırıyor. Ve dört gün sonra kartını aldı.

Önemli olan bu bankaların standartlarını bulmak ve sürekli soru sormaktır. Benim deneyimime göre, çoğu finans kurumu, tüketicilerden gelen ısrarlı, zeki ve standartlara dayalı sorular karşısında haksız uygulamaları sürdürmeye hazır değildir. Ancak tüketiciler kızdığında kötü davranışları nasıl adlandıracaklarını iyi bilirler, bu nedenle gerçek sorunların ele alınmasına gerek kalmaz. Bunu bir müzakere dersi olarak alın.

RESTORANLAR

Kendi yemeğinizi hazırlamakla restoranda daha yüksek fiyatlar ödemek arasındaki fiyat farkının büyük bir kısmı, restoranın daha az zahmetli olması gerektiğinden kaynaklanıyor. Yemeği hazırlıyorlar, size servis ediyorlar, güzel bir ortam sağlıyorlar. Eğer bunu yapmazlarsa, ödediğiniz paranın karşılığını alamıyorsunuz demektir.

John Gachora ve birkaç arkadaşı Philadelphia'daki Jillian's Restaurant'a gittiler. Restoran, içlerinden birinin kot pantolon giymesi nedeniyle grubu içeri almadı. Bunun restoranın kıyafet kurallarına aykırı olduğu söylendi. John, "Bu yüzden daha önceki bir telefon görüşmesinde aldığımız kıyafet kurallarıyla ilgili mesajı onlara tekrarladık," dedi. "Mesajda kot pantolonla ilgili hiçbir şey yazmıyordu." John mesajı not almıştı. Yerlerine oturdular. Daha önce de belirtildiği gibi, adalet konusunda endişeleniyorsanız, bunu belgeleyin. Bu o kadar da zor değildi. John şu anda Güney Afrika'da Barclay's Capital'in genel müdürü.

Bir restorana gidiyorsunuz. Rezervasyonunuz var. Masa henüz hazır değil. "Çok yoğunuz" diyorlar. Siz de "Bu sizin ilk işletme geceniz mi? Daha önce de yoğun olmadınız mı?" diye soruyorsunuz. Onlar da "Bu gece özellikle yoğunuz" diyorlar. Varun Gupta'nın Philadelphia'daki Tinto Restoranı'nda yaptığı gibi, müdürü isteyin.

Varun, “Birine restoranınızda rezervasyon yaptırdığınızda ne ima ediyorsunuz?” diye sordu. “Müşteri hizmeti tanımınız nedir?” Varun, en az on kişiyi restorana getirdiğini söyledi. Varun ve grubuna alkol hariç %50 indirim uygulandı. Şimdi New York'taki Booz & Company'de danışman olarak çalışan Varun, hem standartları hem de bağlantıları kullanmıştı. “Pazarlık araçları, herhangi bir konuşmayı yapılandırmama yardımcı oluyor,” dedi.

Ne kadar istemelisiniz? Bunun tek bir doğru cevabı yok. Aşırı istekler anlaşmaları bozsa da, çok az istemek kendinizi kötü hissetmenize, hatta kandırılmış gibi hissetmenize neden olabilir. Pratik yaparak öğreneceksiniz. Bunu ne kadar çok yaparsanız, çoğu insanın ne isteyeceği ve sizin ne istemeniz gerektiği konusunda o kadar çok içgüdü geliştireceksiniz.

Bu elbette her zaman işe yaramayacak. Ancak bu kitaptaki müzakere araçlarını kullanırsanız çok daha iyi ve daha etkili sonuçlar alacaksınız. Bazen Babe Ruth başarısız oldu. Ama o Şöhretler Salonu'nda.

Yine de, ne kadar kişisel bir bağ kurarsanız, karşıdaki kişi de o kadar çok istediğinizi yapacaktır. Restoran bir hata yapsa bile, örneğin kredi kartınızdan fazla para çekse bile, nazik olun ve hata yapıldığında müşteriler için ne yaptıklarını sorun. Bu, genellikle size daha fazla fayda sağlayacak, ucu açık ve tehdit edici olmayan bir sorudur. Bazen insanlar masum hatalar yaparlar.

Şükran Günü'nden sonraki gün, yerel bir restoranın rezervasyonları tamamen dolmuştu. Delaware'de avukatlık yapan Jeff Gorris, ailesini orada akşam yemeğine götürmek istiyordu. "Hiç istisna yapıyor musunuz, insanları araya sıkıştırmaya çalışıyor musunuz?" diye sordu. Rezervasyon sorumlusu, "Olağanüstü durumlarda," dedi. Harika bir standart. Jeff, "Ailem Batı Yakası'ndan ziyarete geldi ve onları şehrin en iyi restoranlarından birine götürmek istiyorum," dedi. "Bu olağanüstü bir durum mu?" Evet, öyleydi.

GÜNLERCE VE GÜNLERCE

Şehirde günlük olarak neler yapıyorsunuz? Çeşitli işlerinizi hallediyorsunuz. Marketten alışveriş yapıyorsunuz, posta pulu alıyorsunuz, arabanızı tamir ettiriyorsunuz. Bunların hepsi, hayatınızda daha fazlasını elde etmek için pazarlık yapabileceğiniz fırsatlarla dolu.

Greg Dracon, dağcılık ekipmanı almak için Arlington, Virginia'daki Eastern Mountain Sports'a gitti. Mağaza müdürü James'e en sevdiği açık hava sporunun ne olduğunu sordu. James'in favori bir sporu yoktu, ancak dağcılık da onun tutkusuydu. Greg, Afrika'nın en yüksek dağı olan Kilimanjaro'ya tırmanmak için Tanzanya'ya gidecekti.

Boston'da girişim sermayecisi olan Greg, "James gerçekten çok heyecanlandı," dedi. "Bana birçok ipucu verdi. Tüm ekipmanları tek tek inceledi." Ayrıca Greg'e 250 dolar değerinde %20 indirim de yaptı.

Fusun Sevgen, Taylor Fuel'in evine söz verilen gazı teslim etmemesi üzerine şirketten geri ödeme talep etti. Şirketi aramadan önce biraz araştırma yaptı. Fusun, "Aradım ve sahibi Bill ile konuştum," dedi. "Ona bölgeye yeni taşındığımı ve bunun elli yıl önce babası tarafından kurulan bir aile şirketi olduğunu bildiğimi söyledim." Fusun, yerel işletmeleri tercih ettiğini ancak hizmet konusunda şüpheleri olduğunu ve biraz bilgi edinmeyi umduğunu söyledi.

Fusun, “'Yerel işletme' dediğim anda yüzde beş indirim teklif etti,” dedi. “Daha sonraki görüşmelerden sonra yüzde on indirim konusunda anlaştı.” Delaware'deki büyük bir ilaç firmasında yönetici olan Fusun, başka bir tedarikçiye geçmekle tehdit etme içgüdüsüne direndiğini söyledi. “Şaşırtıcı bir şekilde, 'şikayet etmek' yerine 'geri bildirim vermek' gibi daha yumuşak bir yaklaşım harika sonuç verdi.” Fusun, beş yıl sonra hala mükemmel hizmet aldığını ve indirimden yararlanmaya devam ettiğini belirtti.

Jeremy Delinsky elektrik faturalarının yüksek olduğunu düşünüyordu. Elektrikli ısı pompasının arızalı olduğunu sanıyordu. Ev sahibinin emlak yönetim şirketinden yeni bir tane istemek yerine, hazırlık yapmaya karar verdi. Elektrik şirketini aradı ve enerji tüketim geçmişini öğrendi. Ardından bu geçmişi yönetim şirketine gösterdi ve şirketin ulusal sloganı olan

"efsanevi hizmet"ten bahsetti. 1000 dolardan fazla tutan yeni bir ısı pompası bir hafta içinde kuruldu. Massachusetts'te sağlık sektöründe yönetici olan Jeremy, "Isı pompasının verimsiz olduğunu iddia etmek çok güçlü bir argüman değildi, çünkü çalışıyordu," diyor. "Müzakereyi şekillendirmek için hazırlığın önemini öğrendim."

Net harcanabilir gelirinizde büyük bir yıllık artış istiyorsanız, bu tür şeyler rutin hale gelmelidir. Max Mettenheim, arabasının aynı gün Philadelphia'nın güneydoğusundaki AAA Keystone'da tamir edilmesini istedi. Max, sahibi John'un orduda görev yaptığını öğrendi. "Deneyimlerini sordum." Max, Pennsylvania Ulusal Muhafız Birliği'nde görev yaptığını ve Amerika Birleşik Devletleri'ne gelmeden önce Alman ordusunda subay olduğunu söyledi. John çok etkilendi.

"Araba hemen hazırlandı," diye bildirdi Max. "Ordu indirimi."

Bir sözleşmenin değeri nedir? Avukatlar bunun hukuk sistemimizin temeli olduğunu söylüyor. Ancak sözleşmelerin kökeni, insanları taahhütlere bağlamakla pek ilgili değildir. Sözleşmeler, çoğu insanın okuma yazma bilmediği bir dönemde geliştirilmiştir. Sözleşme, insanların neye onay verdiklerini hatırlamalarına yardımcı olan bir hafıza aracıydı. Emin değillerse, kâtibe okuturlardı.

Shan He'nin dairesinde bir su kaçağı vardı ve tamir masrafı 100 dolardan biraz azdı. Shan, "Ev sahibi, 100 doların altındaki tamir masraflarının onun sorumluluğunda olmadığını ısrarla söyledi," dedi. "Ama sözleşmede öyle yazmıyordu. Ev sahibi sorumluydu."

Shan, “Ev sahibine bir buçuk yıldan fazla süredir dairesinde yaşadığımı söyledim,” dedi. “Huzurlu, dostane bir ev sahibi-kiracı ilişkimiz vardı. Bunu böyle sürdüremez miyiz?” Soğuk su kaçağının daire için gerçekten kötü olduğunu söyledi. Ev sahibi kendi tesisatçısını tutmayı kabul etti.

Şu anda Pekin'de avukatlık yapan Shan, sözleşmeyi ev sahibinin yüzüne sallamalı mıydı? Shan, "Bağlayıcı bir sözleşme her zaman müzakerenin özü değildir," dedi. "İşlem maliyetleri yüksektir. Nezaket ve ilişkiye bağlılık genellikle daha iyidir."

Bazen insanlar size yardım etmenin bir yolunu ararlar, ancak işleri veya pozisyonları nedeniyle kendilerini kısıtlanmış hissederler. Onlara bir neden sunmanız gerekir. Katy Chen, doksan dakikalık ücretsiz park süresinin bitiminden on dakika sonra otopark gişesine geldi. Görevli, ödeme yapması konusunda ısrar etti. Önce standart bir soru sordu: "Hiç istisna yaptınız mı?"

Hayır, dedi görevli. Bunun üzerine üçüncü bir kişiyi suçladı. "Tıp spası benimle olan randevusuna kırk dakika geç başladı," dedi Katy. Görevli ilgisizce omuz silkti.

“Biliyorsunuz,” dedi Katy. “Şükran Günü haftasonu. Bana biraz anlayış gösteremez misiniz?” Görevli tamam dedi. Ama Katy, fişin onaylanması için ek süreye ihtiyacı olduğunu fişe yazmak zorundaydı. Başka bir deyişle, zaman sayacını geçersiz kılmak için bir nedene ihtiyacı vardı. Ama Katy'nin tavrı onun moralini düzeltmeseydi bunu söylemezdi.

İşe aldığınız kişiler birer meta değildir. Onların da duyguları vardır. Eğer sizi severlerse ve bir sorun çıkarsa, sizin için düzeltmek için daha çok çaba göstereceklerdir. Bu, *daha fazla müşteri kazanmanın* en önemli anahtarlarından biridir.

İnsanlara fikirlerini sorun. Bu, onların değerini anlamanızı sağlar. Her yetişkin uzun yıllar yaşamıştır. Sizin görmediğiniz şeyleri görmüşlerdir. Dikkat ederseniz, her birinin size öğreteceği bir şey vardır.

YASA

Birçok insan polisi sanki hepsi adaletsiz ve aşırı tepkiliymiş gibi anlatıyor. Haberler bu tür hikayelerle dolu. Bu, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşebilir. Birini değersizleştirirseniz, o kişi duygusal tepki verir. Oysa durum böyle olmak zorunda değil.

Carlos Cherubin, Ohio, Westerville'de saatte 25 mil hız sınırının olduğu bir bölgede saatte 51 mil hızla araba kullanıyordu. Bir polis memuru onu durdurdu. Elbette Carlos hatalıydı—neden inkar etsin ki? "Özür dileyerek onun gücünü kabul ettim," dedi. "Dikkatli olmadığımı söyledim." Büyük bir giyim şirketinde kıdemli başkan yardımcısı olan Carlos, memurun rahatsız göründüğünü söyledi. Hava çok sıcaktı. "Ona iyi olup olmadığını sordum. Hamile olduğu ortaya çıktı. Ne zaman doğum yapacağını sordum ve onu tebrik ettim."

Carlos'a ceza kesilmedi. Polis memuru ondan gelecekte daha dikkatli olmasını istedi. Ve şüphesiz ki dikkatli olacaktır. Soru şu: Sürücülerin yüzde kaçı polis memurunu fark edip "İyi misin?" diye sorardı? Çok azı.

Carlos, “Her zaman tartışırdım,” dedi. “On beş yıldır ilk defa tartışmadım. Pazarlık araçlarını kullandım. Ve on beş yıldır ilk defa bir polis beni serbest bıraktı.” Bunun nedeni, Carlos'un sadece kendini düşünmeyi bırakıp, karşıdaki kişiyi de düşünmeye başlamasıydı.

Jean-Pierre Latrille, New Jersey eyalet polisi tarafından 50 mil/saat hız sınırına rağmen 68 mil/saat hızla gittiği için durduruldu. Jean'in ilk düşüncesi öfkelenmekti, çünkü diğer araçlarla aynı hızda gidiyordu. Ama sonra bunun haklı olmakla ilgili değil, hedeflere ulaşmakla ilgili olduğunu hatırladı.

Jean-Pierre özür diledi, memurun yorumlarını dikkatle dinledi, memura teşekkür etti ve hafta sonu New Jersey'i ziyaret etmesiyle ilgili ayrıntıları verdi. Hız cezası yok, ehliyete ceza puanı yok, araç sigortası ödemesinde artış yok; sadece sigorta belgelerinin hazır bulunmaması nedeniyle 43 dolar ceza aldı. Jean-Pierre, "Sadece onunla iletişim kurmaya çalıştım," dedi. Bu her zaman işe yarar mı? Kesinlikle hayır. Ama her dokuz oyunda bir ekstra vuruş elde edeceksiniz.

Elbette, haksız değilseniz özür dilemek zordur. Bunu yapmanızı önermiyorum. Ancak birçok insan, özür dilemeleri gerektiği halde özür dilemiyor. Carlos Cherubin'in dediği gibi, "Erkeklik taslamayın, hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmaz."

İçinde bulunduğunuz durumun ayrıntıları ikna edici olabilir. Ancak (a) söylediklerinizin arkasında durmalısınız, (b) doğru olmalı ve (c) bunu daha önce milyon kere duymamış olmalılar. Amaç, karşıdaki kişiyi kandırmak veya bahane üretmek değil, onlarla bağlantı kurmaktır.

Herhangi bir yetkili, sürekli bahaneler duymaktan bıkacaktır. Huysuz olmalarına hazırlıklı olmalısınız. "İnsanlar neden yapmaları gerekeni yapmıyorlar?" diye kendi kendilerine söylerler.

Nikhil Raghavan spor salonuna girmek istedi ama kimlik kartını unutmuştu. "Güvenlik görevlisi kaba davrandı," dedi. "Kimlik kartı yoksa giriş yok." "Beni içeri alabilecek biri var mı?" diye sordu. Müdür. Nikhil, güvenlik görevlisinden müdürü çağırmasını istedi. Ardından müdürden kendisini bulmasını ve çeşitli kişisel bilgilerini doğrulamasını istedi. Güvenliğin amacı elbette kim olduğunu doğrulamaktı, kimlik kontrolü yapmak değil. Kimlik kartı sadece bir doğrulama *yöntemiydi* .

Şu anda Hindistan'ın Mumbai şehrinde Bain Capital'de yönetici olarak çalışan Nikhil, hem müdürle hem de soyunma odası görevlisiyle tanıştı. Nikhil'in oynamak için orada bulunduğu squash hakkında hoş bir sohbet ettiler. Her ikisi de Nikhil'in kimlik kartını tekrar unutması durumunda güvenlik görevlisinden birini çağırmasını isteyebileceğini söyledi. Tüm mesele, tarafların gelecekte güvenebileceği bir altyapı oluşturmaktı.

Devlet memurlarını genellikle “(nefret ettiğimiz) bürokrasi” olarak düşünürüz. Ancak, “bürokrasi” ile değil, bireylerle pazarlık yapıyoruz. Bu bireyler, kurallar, düzenlemeler ve gecikmelerden sizden daha fazla bunalmış hissedebilirler. Sonuçta, her gün bunlarla yaşamak zorundalar. Bu yüzden bu insanlara anlayış gösterin, onlar da size anlayış göstereceklerdir. Onlardan tavsiye isteyin. Onlarla dertleşin. Yani dünyaya kızgınsınız. Hedeflerinize ulaşmak istiyor musunuz, istemiyor musunuz?

Jonathan Schulman, çöpünü toplama saatinden çok uzun süre dışarıda bıraktığı için 65 dolarlık bir para cezası aldı. Aslında bunu Jonathan yapmamıştı, yaz aylarında alt kiracısı yapmıştı. Bu yüzden mahkemede Jonathan özür diledi, yönetmeliği ihlal edenin alt kiracısı olduğunu söyledi,

alt kiracısının adını verdi ve hakime alt kiracısının uymadığı açık talimatlar verdiğini anlattı. Jonathan, "Hepimizin insanları dinlemeye ikna etmekte zorlandığı bir durum değil mi?" dedi. Cezası 25 dolara indirildi. Yine, her durumda daha fazlasını elde etmek önemli.

DEĞERİ FARKLI TİCARET ÜRÜNLERİ

Günlük işlemlerde bile, milyar dolarlık anlaşmalarda olduğu gibi, takas edebileceğiniz ürünler bulabilirsiniz. Bazen bu, genellikle kimliği belirsiz bir hizmet sağlayıcı olarak görülen birine sunduğunuz saygı ve sohbetten ibaret olabilir.

Ron Schachter motosikletini bir garaja park etmek istiyordu ama ayda 120 dolar ödemek istemiyordu. Görevli, garajın istisna yapmadığını söyledi. Ron, "Motosikletimi park etmeme izin vermesi için onu ikna edecek somut olmayan bir şey bulmam gerekiyordu," dedi. "Bu yüzden ona 'Motosiklet kullanıyor musunuz?' diye sordum." Görevli, "Hayır," dedi. "Ama öğrenmeyi çok isterim."

Bingo! "Ona motosiklet sürmeyi öğretmeyi kabul ettim (benimkini değil)," diyor şu anda Hong Kong'da bir hedge fonu olan Nine Masts'ta ortak ve portföy yöneticisi olan Ron. Sonuç: komisyon yok. Değeri eşit olmayan kalemlerle işlem yapmak.

Justin Baier, Citibank'taki çek ve tasarruf hesaplarındaki çeşitli banka ücretlerini kaldırmak istedi. Banka temsilcisi ise ona bu konuda yardımcı olmakla ilgilenmedi. Çalışan, Citi'nin rakiplerinin daha az ücret aldığını ancak Citibank'ın daha iyi bir banka olduğunu söyledi.

Justin, “Onunla kısa bir sohbet başlattım,” dedi. “Kariyer hedeflerinin ne olduğunu sordum. MBA yapmak istediğini söyledi. Ben de şu anda MBA öğrencisi olduğumu ve işine yarayabilecek bazı kaynakları yazmaktan memnuniyet duyacağımı söyledim.” Ücretler kaldırıldı.

“Aslında sisteme girip ücretleri MANUEL olarak kaldırmak zorunda kaldı,” dedi Justin. Temsilci bankadan hırsızlık mı yaptı? Peki, Justin sadık bir müşteri olarak kalacak mı? Citibank'taki *bazı* müşterilerin ücret ödemediğini mi düşünüyorsunuz? Ödemiyorlar. Dolayısıyla (a) emsal teşkil eden bir durum var ve (b) banka Justin'in sürekli müşteri olmasından fayda sağlıyor.

UPenn hukuk öğrencisi Jaimie Chen'in sırtı ağrıyordu ama saatte 50 dolarlık masaj ücretini karşılayamıyordu. Jaimie, terapistin kartını hukuk fakültesinin çeşitli yerlerine asmayı ve arkadaşlarına tavsiye etmeyi teklif etti. Sohbet etmeye başladılar. Terapist bir hukuk davasına karışmıştı.

Jaimie ona ücretsiz hukuki araştırma yapmayı teklif etti. "Philadelphia'da kaldığım süre boyunca sürekli ücretsiz masaj yaptırdım," diyor Jaimie, şimdi Washington'da avukatlık yapıyor ve sırtı çok daha iyi durumda.

Karşıdaki kişinin nasıl düşündüğünü daha iyi anlamak, elbette, takas edebileceğiniz şeyler bulmanıza yardımcı olur. Carolina Dorson, bir parti için Haru adlı restoran ve barın üst katını kiralamak istedi. Müdür, DJ için 300 dolar istedi. Carolina etrafta soruşturma yaptı. Müşterinin minimum bar ücreti garantisi vermesi durumunda diğer mekanların DJ için ücret almadığını öğrendi.

Carolina, bar ve yemek için 2.000 dolar teklif etti. Kredi kartıyla hemen ödeme yapacağına söz verdi. Tamam. Gerçek hesap 3.000 dolar oldu. DJ ise ücretsizdi. New York'ta özel sermaye yatırımcısı arayan Carolina, standartları uyguladı ve karşı tarafın algılanan riskini azalttı.

Bernadette Finnican'ın ertesi gün maratona katılabilmesi için gerekli bir kemik taraması yaptırması gerekiyordu. Sigortasının karşıladığı radyoloji kliniğinde randevu yoktu. Resepsiyon görevlileri de yardımcı olmadılar.

Bernadette radyoloğun orada olup olmadığını ve ofisinin nerede olduğunu sordu. Gelmesini bekledi. "Ona bir maraton koşacağımı ve kemik taramasına ihtiyacım olduğunu söyledim," dedi. Maraton koşucularıyla hiç çalışıp çalışmadığını sordu. Çalışmış ve bununla gurur duyuyordu. İşinden bahsettiler. Sonra onu şahsen odaya götürdü ve taramayı hemen yaptı.

Kapı bekçilerini aşmakta sorun mu yaşıyorsunuz? Bağlantıyı kurmak için yaratıcı olun. Nana Murugesan, eşinin hamileliği için San Francisco'da oldukça saygın bir doktor olan Prasanna Menon'u kullanmak istiyordu. Ancak doktorun programı hamileliğin büyük bir bölümünde doluydu ve kapı bekçileri Nana'nın doktorla konuşmasına bile izin vermiyordu. Nana ödevini yapmıştı. Dr. Menon, eşi Charu ile aynı Hint lehçesini konuşuyordu ve kız kardeşi Shree ile aynı Hindistan tıp fakültesine gitmişti.

Nana bir kağıda “Kannada” ve “Karnatak Üniversitesi” yazdı. Resepsiyoniste kağıdı doktora vermesini söyledi. Doktor, Nana'nın karısını kaydetmek için bizzat dışarı çıktı. Bu bağlantının kendisi bile onun için değerliydi.

Elbette, bu araçlar her zaman mükemmel çalışmaz. Michele Michaelis, apartman yönetim şirketinin, apartman yönetim kurulu üyesi olarak bir kiracının bakım konusundaki şikayetini savunmak için yaptığı 3.000

dolarlık avukatlık ücretini ödemesini istedi. Yönetim şirketi sonunda hatasını kabul etti.

Ancak yönetim şirketi sadece 500 dolar ödeyecekti. Michele, "Hatta ona iyi bir referans bile vermeyi teklif ettim," dedi. Referansı umursamadılar. Danışman olan Michele, "Pazarlık araçlarını kullanmak tam başarıyı garanti etmez," diye belirtti. "Ama başarıyı daha olası hale getirir ve daha fazlasını elde etmenizi sağlar." 500 doları kabul etti ve bir dahaki sefere daha iyi taahhütler alacağına söz verdi.

KOALİSYONLAR

Pazarlığı tek başınıza yapmak zorunda değilsiniz. Yerel satıcılar, alıcılar ve yetkililer yerel itibarlarına bağlıdır. İyi niyet çok önemlidir. Bu nedenle, başkalarıyla ittifak kurarsanız, daha fazla ikna gücüne sahip olursunuz.

Bir restoranı, mağazayı veya kuru temizlemeciyi sık sık ziyaret eden bir grup insan, daha büyük bir hacmi temsil ettiği için elde edeceğiniz sonuçta büyük bir fark yaratabilir. Bazı mevcut gruplar bu tür müzakere koalisyonları için hazır durumdadır: site yönetimleri, okul aile birlikleri, sivil toplum kulüpleri, izciler.

Eğer bir polis memuru haksızlık yaparsa, hep birlikte şikayet edebilirsiniz. Çöpler düzgün toplanmazsa, daha büyük bir baskı grubu oluşturabilirsiniz. Koordinatörleri değiştirebilir veya bir web sitesi geliştirebilir ya da kullanabilirsiniz.

Chuck McCall'ın bu bölümün başında yaptığı gibi, size yardımcı olacak başkalarını arayın. İşte Çin'de geçen bir hikaye, ancak burada da oldukça uygun.

Pekin'de Alan Baer, pahalı bir fildişi oyma fil için pazarlık yapmaya çalışıyordu. Dükkan insanlarla doluydu. Tezgahın arkasındaki kişi fiyat konusunda pazarlık yapmayı reddetti.

“Size neden indirim yapayım ki?” dedi. “Dükkanım insanlarla dolu.” Etrafta dolaşan gruba işaret etti. Şimdi Long Island, New York merkezli bir nakliye şirketi olan Ocean World Lines'ın başkanı olan Alan, arkasını dönüp gruba baktı. Sonra tekrar dükkan sahibine döndü. “Şu dükkandaki tüm insanları görüyor musunuz?” dedi. Bir an duraksadı. “Onlar benimle birlikte.” Onlar sınıf arkadaşlarıydı. İndirimi aldı.

15

Kamu Sorunu

Kamu sorunları, neredeyse tanımı gereği, müzakerenin başarısızlığını temsil eder. Çoğu zaman çatışmalar veya yetersiz süreçler nedeniyle bir sorun o kadar büyük, maliyetli veya endişe verici hale gelir ki, birçok insanı ilgilendirir. Kasırga veya tsunami gibi doğal bir afet bile olsa, konu ancak insanlar tehlikeye girdiğinde kamu sorunu haline gelir.

Savaşlar, kürtaj, küresel ısınma, enerji, sağlık hizmetleri, yerel okul tartışması—bu sorunların her birinin kökeninde insanların veya hükümetlerin sorunlarını etkili bir şekilde çözememesi yatmaktadır. Katrina Kasırgası'nın verdiği hasar, kötü planlama ve takip çalışmaları ile çeşitli kesimler arasındaki çatışmalar nedeniyle büyük ölçüde artmıştır. 2004 Hint Okyanusu tsunamisi, 250.000'den fazla insanın ölümüne yol açmış ve bu durum, yeterli bir uyarı sisteminin olmaması nedeniyle büyük ölçüde kötüleşmiştir: esasen bir iletişim ve planlama sorunudur.

"Daha Fazlasını Elde Etmek " özünde bireyler için yazılmış bir kitap. Kamu sorunlarına da bir bölüm ekledim çünkü bunlar daha geniş anlamda bireysel sorunlar. İnsanların çocukları savaşlarda öldüğünde, bu bireyleri etkileyen bir sorun değil mi? Aynı şekilde, vergi paralarının çok az değer sağlayan bir faaliyeti finanse etmek için kullanılması da öyle; oysa bu fonlar eğitim veya sağlık hizmetleri gibi daha değerli bir şey için serbest bırakılabilirdi.

Dünya çapında terörizm nedeniyle birileri Times Meydanı'nın ortasında bomba patlatmaya kalkıştığında, bu bireyleri etkileyen bir sorundur. Sonuç olarak, hükümet işletmelere vergi indirimleri veya sübvansiyonlu konutlar yerine polis ve güvenlik için para harcamak zorunda kalır.

İnsan ırkının olası yok oluşu sıradan bir sohbet konusu ve birçok televizyon belgeselinin konusu haline geldiğinde, sıradan bireylerin neler olup bittiğini değerlendirme zamanı gelmiş demektir. Felaketi önlemek için en etkili süreçleri mi kullanıyoruz? Hatta bizim adımıza müzakere eden doğru insanlara sahip miyiz?

Kamu sorunlarına yol açan insan veya süreç hatalarını daha iyi anlayarak, oylarımızla, günlük konuşmalarımızla ve kolektif bir zihniyetteki değişimin iş ve siyasi liderleri etkileyebileceği sayısız başka yolla bu konuda *daha fazla* şey yapmaya daha iyi hazırlanmış oluruz. Aynı duygu Vietnam Savaşı'nın sona ermesine, sivil haklar hareketinin başlamasına ve cinsiyet ayrımcılığının üstesinden gelinmesine yardımcı oldu. Belli bir noktada, birçok insan statükoyu artık hoş görmediğinde, durum değişir.

Daha iyi müzakere bir sorunu tamamen çözmese bile, daha iyi süreçler birçok kamu sorununun olumsuz etkisini azaltabilir.

Unutmayın, anlaşmaların gerçekleşmesinin veya başarısız olmasının nedenlerinin *%10'undan azı* meselenin özüyle ilgilidir. *%90'dan fazlası ise* insanlarla ve süreçle ilgilidir. Bu nedenle, kamu sorunları daha iyi insan ilişkileri becerileri kullanılarak azaltılabilir: güven, başkalarına değer verme, onların algılarını anlama, ilişkiler kurma. Daha iyi iletişim, ihtiyaçların ortaya çıkarılması, standartlar, eşit olmayan değerdeki unsurların takası, çerçeveleme ve taahhütler kullanılarak da azaltılabilirler.

Bu bölümde, kamu sorunlarını, katılımcıların sorunun %90'ını oluşturan –insan ve süreçle ilgili– kısmı çözmede ne kadar başarılı oldukları merceğinden incelemeyi amaçlıyorum. Her kamu sorununa değinmeyeceğim veya herhangi bir soruna özel bir çözüm önermeyi amaçlamıyorum. Ancak bu bölümün, herhangi bir kamu sorununu incelemek için bir şablon oluşturabileceğine inanıyorum. Bu, tarafların, sizi etkileyecek kadar büyük, maliyetli veya endişe verici hale gelen bir sorunu çözmeye çalışırken ne kadar başarılı olduklarını değerlendirmenizi sağlayacaktır.

Orta Doğu'yu (İsrail, Filistin, İran, Irak) kamu sorunları için bir örnek olarak kullanacağım, çünkü neredeyse çözümsüz çatışmayla eş anlamlı hale geldi. Kuzey Kore, korsanlık, ırk ve kürtaj gibi diğer bazı konulara da değineceğim. Açıkçası, kamu sorunları, örneğin kuru temizleyicide yıpranmış bir gömlek için pazarlık yapmak veya bir iş için pazarlık yapmaktan çok daha karmaşıktır: daha fazla seçmen kitlesi, daha fazla insan, daha fazla duygu vardır. Ancak yine de aynı kişiler ve süreç araçlarıyla analiz edilebilirler.

Bunun bir hayal ürünü olduğunu düşünmeyin, bu araçlar zaten başarıyla kullanılmaya başlandı. Örneğin, daha sonra nükleer denizaltıda baş mühendis olan eski Wharton öğrencisi Jim Vopelius, benim kursumda öğrendiği araçları Afganistan'a giden bazı askeri meslektaşlarına öğrettiğini söyledi. Bugün, Taliban'a karşı yerel aşiret liderlerinin desteğini kazanmak için kişisel bağlantılar kuruyorlar ve eşit olmayan değerde eşyalar takas ediyorlar. Geleneksel tehditler yerine, Amerikalılar aşiret liderleriyle birlikte törensel oruç tutmaya başladılar. Askerler ayrıca aşiret çocuklarına defter ve kalem veriyorlar.

"Zorlu askeri operasyonlarda bile, hedeflerinize ulaşmak için birleştirici bir ilke oluşturabilirler," dedi.

Ayrıca, eğitim tatbikatlarında Deniz Komandoları ve denizaltı komutanlığı arasındaki çatışmaları çözmek için kurs araçlarını kullandı. Bana, insanların kafasındaki imgeleri hızla anlamanın, iç çatışmaların hızla çözülmesi gereken askeri durumlarda çok önemli olduğunu söyledi. Açıkçası, ordudaki sorunlar kamuoyunu ilgilendiren bir konu olarak nitelendirilebilir, çünkü kötü askeri süreçler birliklerimizin etkinliğini azaltır.

İlaç firması Merck'in strateji başkan yardımcısı olan bir İsrailli bana, ekibiyle birlikte Suudi Arabistan'a gidip Suudilerle bir ilaç anlaşması müzakere ettiklerini anlattı. Suudiler için onun İsrailli ve Yahudi olması önemli değildi. Yaptığı anlaşma, herkesin yararına olan önemli bir ekonomik anlaşmaydı. Dolayısıyla, Ortadoğu'da Araplar ve Yahudiler arasında önemli anlaşmalarda eşitsiz değerdeki malların ticareti için bir emsal bulunmaktadır.

Ortadoğu'da İsrailliler ve Filistinliler arasında önemli sayıda ortak işletme ve barış grubu bulunmaktadır. Somali'de ise topluluk liderleri,

korsan mürettebatına korsanlığa alternatif olarak yasal işler bulmaya başlamıştır.

Ebeveynler Çevresi, çatışmada sevdiklerini kaybeden ve birbirlerinin acısını paylaşan yüzlerce İsrailli ve Filistinliden oluşmaktadır. Barış İçin Savaşanlar, şiddetin çatışmayı çözmenin kabul edilebilir bir yolu olmadığını savunmaktadır. İsrail ve Filistinli Yaslı Aileler, "ayaklarımızın altında sürekli büyüyen bir ölü çocuk krallığı var" diye ilan etmektedir. Ortak Arap-Yahudi grupları arasında spor kulüpleri, dil eğitimi, tiyatro ve hatta bir sirk bile bulunmaktadır.

Şimdi ele alınması gereken asıl soru, elbette, ölçeklenebilirlik. Bu araçları daha fazla insanın kullanmasını nasıl sağlayabiliriz ki sonunda kritik bir kitle oluşsun? Bunun bir yolu, insanlara bu araçları öğretmek, tanıtmak ve bunların nerede işe yaradığını göstermektir.

Dolayısıyla, yerel planlama kurulunda veya dünyanın öbür ucunda olsun, insanların bir kamu sorununu çözmede ne kadar başarılı olduklarını değerlendirirken sormanız gereken başlıca sorulardan bazıları şunlardır. Cevaplar, doğru insanlara ve doğru sürece sahip olup olmadığınızı size gösterecektir.

- Taraflar arasındaki *iletişim* ne kadar etkili? Hiç iletişim var mı?
- Taraflar birbirlerinin *algılarını* buluyor, anlıyor ve dikkate alıyorlar mı?
- Bu *yaklaşım* , karşı tarafın iradesini zorlamak mı yoksa *iş birliği yapmak* mı?
- Taraflar dünkü olaylar için başkalarını mı *suçluyor* , yoksa yarın için *mi değer veriyorlar* ? Bu mesajı iletmek için doğru *müzakereci* kimdir?
- Tarafların karşılıklı *ihtiyaçları* tespit edilip *karşılıklı olarak ele alındı* mı?
- Eylemler *aşamalı* mı gerçekleşiyor, yoksa taraflar her şeyi aynı anda mı yapmaya çalışıyor?
- Taraflar *hedeflerine* ulaşmak için gerekli adımları atıyorlar mı?
- *Duygusal* yoğunluk ne kadar yüksek? Taraflar *tarafsız* kalmaya çalışıyorlar mı?

- Taraflar karar alırken birbirlerinin *standartlarını* kullanıyorlar mı?
- *Farklılıkların değer gördüğü* bir *problem çözme* süreci var mıdır?

İLETİŞİM

"Daha Fazlasını Elde Etmek "in temel temalarından biri, taraflar birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmazlarsa sürdürülebilir bir anlaşmanın mümkün olmadığıdır. İletişim eksikliği, tarafların birbirlerine yeterince değer vermediği ve sohbet etmedikleri anlamına gelir. Kötü iletişim, yanlış anlamalara yol açabilir ve anlaşmaya varılamamasına neden olabilir. Bu nedenle, sorulması gereken ilk soru şudur: Taraflar konuşuyor mu? Eğer konuşmuyorlarsa ve bu yerel bir sorunsa, diyaloğu başlatmak için baskı yapın. Bunu yapmayan herkesin yerine başkası getirilmelidir, çünkü onlar fırsat yaratmaktan çok acı vermeye daha çok ilgi duyarlar.

Şimdi bazı çok kamuoyuna açık konulara bakalım ve tarafların nasıl bir performans sergilediğini görelim. Bir müzakere uzmanı olarak, dünya çapında kamu sorunlarını çözmekle görevli kişiler arasındaki iletişim eksikliğini ve yetersiz iletişimi utanç verici buluyorum. Bu durum çatışmalara ve can kayıplarına yol açıyor.

İsrail-Filistin çatışmasında taraflar yıllardır doğrudan görüşmediler. İsrail'de, bireysel İsrailliler ve Filistinliler sokakta her gün milyonlarca kez birbirleriyle konuşuyorlar, ancak onları temsil eden liderler yüz yüze görüşmeyi bir türlü beceremiyorlar. Öğle yemeği yemiyorlar mı? Spor veya çocuklar hakkında konuşarak başlayamazlar mı? Resmiyet gerekli değil. İletişim olmadan ikna olmaz. Bu kitap basıma hazırlanırken, taraflar müzakereleri yeniden başlatmayı düşünüyorlardı. Bu güven vermiyor. Çok basit bir şey olmalıydı.

Daha önce de belirtildiği gibi, müzakereye ön koşullar koymak, süreci engelleyen bir tartışma katmanı daha ekler. Taraflar, bir araya geldiklerinde hemen esaslı konuları görüşmek zorunda olduklarını düşünüyor gibi görünüyor. Ancak esaslı konular, taraflar güven oluşturmaya ve birbirleriyle konuşmanın bir yolunu geliştirmeye başladıktan sonra, sürecin sonunda ele alınmalıdır. Hangi tarafta olursanız olun, herhangi bir konuda pozisyonunuz ne olursa olsun, konuşmamak, savaşı istemediğiniz sürece, kendi kendini baltalayan bir durumdur.

Kasım 2008'de Mumbai'de (Bombay) bazı Pakistanlılar tarafından turistlere yönelik gerçekleştirilen terörist saldırılar sonucunda Hindistan, Pakistan hükümetiyle barış görüşmelerini kesti. Neden? Mumbai'deki terör olayları, görüşmeleri durdurmak için değil, *başlatmak* için bir neden olmalıydı! Resmi görüşmelere ancak on beş ay sonra, Şubat 2010'da yeniden başlama kararı aldılar. Bundan önce bazı gayri resmi özel görüşmeler yapıldığına dair bazı işaretler var, ancak her iki taraf da kendi seçmenlerini daha fazla kızdırmak istemediği için bunlar duyurulmadı.

Eğer doğruysa, bu, ilgili hükümetlerin iletişimdeki yetersizliğinin bir başka örneğidir. Milyonlarca insan karşı tarafla iletişimin kötü olduğunu düşünüyorsa, hükümet bu algıyı değiştirmeye çalışmalıdır. Hükümetler, konuyu daha akıllıca bir şekilde ele almanın yolunu bulmalıdır. Örneğin, "Karşı taraf hakkında ne düşünürsek düşünelim, onların ne düşündüğünü bilmek bizim çıkarımızadır. Bu yüzden onların söyleyeceklerini dinleyeceğiz ve onlara sorular soracağız."

Amerika Birleşik Devletleri, Irak'ı işgal etmeden önce Saddam Hüseyin'e karşı tam olarak bunu yapmalıydı. Karşı tarafı meşrulaştırmak için bilgi toplamak gerekmiyor. Eğer karşı taraf aşırı uçtaysa, söylediklerini kelimesi kelimesine aktarın; bu, onlara karşı bir koalisyon kurmaya yardımcı olacaktır.

Bir ülke görüşme tekliflerimizi geri çevirirse, denemeye devam etmeli ve denediğimizi kamuoyuna duyurmalıyız. Konuşmayan ülkeler mantıksız görünecektir. Bırakın kendilerini sorun haline getirsinler. Güçlü görünmeyi sağlayan şey, sorunları doğru şekilde çerçevelemektir.

Örneğin: "İran'la görüşmek için yüz gündür her gün iletişime geçtik ve yüz talebimizi de geri çevirdiler. Gerçekten barışla ilgilenmiyorlar, sadece bahaneler üretiyorlar." Zayıf olmanın aksine, olumlu anlamda agresif bir tutum sergiliyor. "Barış için agresif davranıyoruz."

Yine, eğer bir taraf görüşme şartı olarak tavizler talep ediyorsa, bunun müzakere masasında ele alınacak bir konu olduğunu söylemeliyiz. Bu, odağın tamamen iletişimi başlatmaya yönelik olmasını sağlar.

2010 yılında Güney Kore ve diğer ülkeler, Kuzey Kore'nin bir Güney Kore askeri gemisini havaya uçurduğu iddialarında bulundu. Kuzey Kore bunu reddetti. Savaş ve yaptırımlar hakkında sert söylemler vardı. Taraflar neden hemen yüz yüze görüşmeye başlamadılar? Tehditler ve suçlamalar

yerine, tek tekrar edilmesi gereken şey, "Ne zaman konuşacağız?" olmalıydı.

Kuzey Kore Devlet Başkanı sekiz yıldan fazla bir süredir ülkesinin uluslararası ticaret topluluğuna katılmaya ne kadar istekli olduğunu dile getiriyor. Hatta uluslararası ticaret gruplarına katılabilmek için nükleer programından vazgeçmeye bile neredeyse hazır olduğunu söyledi. Biz ise onu takas etmeyi bir yana, doğrudan görüşme bile yapmadık.

Elbette, Kuzey Kore uluslararası denetçilerin nükleer tesislerini görmesine izin verme sözünden geri döndü. 3. Bölümdeki taahhütler hakkındaki tartışmamı hatırlayın. Kore'nin taahhüdü karşılıklı saygıya dayanmıyordu. Bir ilişkinin sonucu değildi. Kuzey Kore muhtemelen taahhüdünü bağlayıcı olarak görmüyordu. Kore'den, taahhütlerini *verdikleri* şekilde, yani sözleşmelerle değil, ilişkilerle vermeleri gerekiyordu. Nitekim, birçok Kore çevresinde bir sözleşme, bağlayıcı olmayan bir mutabakat zaptı olarak kabul edilir ve ancak birlikte çalışarak bir taahhüde dönüşür.

Yine de, Kuzey Kore Devlet Başkanı Kim Jong-il, eski başkan Bill Clinton'ın yanına gelip kendisiyle fotoğraf çektirmesinin ardından iki gazeteciyi serbest bıraktı ve Kore Devlet Başkanı'na saygı gösterdi. Kuzey Kore, Güney Kore'deki aile üyeleriyle yeniden bir araya gelmelere izin verdi. Kuzey Kore, 2009'da eski Güney Kore Devlet Başkanı Kim Dae Jung'un ölümünden sonra şahsen taziyelerini iletti. Kuzey Kore, yıllardır Amerika Birleşik Devletleri ile ikili görüşmeler talep ediyor, ancak Amerika Birleşik Devletleri çok uluslu görüşmelerde ısrar ediyor. Kuzey Kore hakkındaki görüş ne olursa olsun, süreç açısından bakıldığında görüşmeyi reddetmek savunulabilir bir durum değil.

2009'da Hamas lideri, grubunun Amerika Birleşik Devletleri ile görüşmeye hazır olduğunu söyledi. Biz veya müttefiklerimiz, sessiz kalmak veya konuşmaları ya da suçlamaları dinlemek anlamına gelse bile, bu teklifi kabul etmeliyiz. Daha işbirlikçi bir şey söylerlerse, bunu onlarla müzakerelerde kullanabiliriz. Aşırı bir şey söylerlerse, kamuoyu onlara karşı dönecektir. Taviz vermeden konuşmayı reddederlerse, barış konusunda ciddi olmadıkları şeklinde algılanabilirler.

Bu aynı zamanda terörist sempatizanlarıyla görüşmelere girmeyi de gerektiriyor. Kendi çıkarı için öldürmek isteyen birkaç terörist dışında, terörist sempatizanlarının çoğu anlamlı alternatiflerin yokluğu nedeniyle bu duruma razı görünüyor. Ancak bu grupların tek tip olmadığı açık. Birçok

Arap annesi çocuklarının kendilerini havaya uçurmasını istemiyor. Detant görüşmelerini dinlemeye istekli veya ikna edilebilecek birçok ılımlı insan var.

Bunun bir örneği var. Sri Lanka'da hükümet, önce genel bir af ilan ederek Tamil isyancılarını yenilgiye uğrattı. Birçok isyancı silahlarını bıraktı ve tekrar hükümete katıldı. Bu kişilerden bazıları daha sonra hükümete diğer aşırılıkçı isyancıların nerede olduğunu bildirdi, böylece hükümet onların peşine düşebildi.

Bazıları bunu askeri bir zafer olarak ilan etti. Ancak gerçekte bu, teröristlere sempati duyan ancak daha sonra taraf değiştiren ılımlılarla yapılan bir müzakerenin sonucuydu. Bunlardan biri, isyancı Tamil Kaplanları'nın en güçlü ikinci figürü olan lider Karuna Amman'ın, Sri Lanka hükümetine katılmasına izin verildi. Hükümet, geri dönen tüm isyancılara af ve iş eğitimi teklif etmişti. Bu, ileriye bakmanın ve geleceği iyileştirmenin harika bir örneğiydi.

Benzer bir durum 1980'lerde Kolombiya'daki isyancı grup M-19'da da yaşandı. Hükümet danışmanı Agustin Velez'e göre, o kadar çok insan geri döndü ki, geri dönenler için iş de dahil olmak üzere ekonomik fırsatlar bulmak üzere görevlendirilen Velez'e göre, M-19 örgütünün peşine düşülecek bir hali kalmadı.

Elbette, burada önemli bir unsur da iletişim araç setinin bir parçasıdır: dünkü olaylar üzerinde tartışmamak, suçlamalara karışmamak. Bunu yapmak disiplin gerektirir. Ve liderlik. Ve hedeflere odaklanmak.

Bu aynı zamanda, ılımlılarla ittifaklar kurulursa, aşırılıkçılara karşı müttefik olacakları anlamına da gelir. Partilerin tek tip olmadığını anlamayı gerektirir. Ve ılımlılarla etkili iletişim kurmayı gerektirir: onlara değer vermek ve benimseyebilecekleri bir vizyon oluşturmak.

ALGILAR

İletişim başladıktan sonra, karşı tarafın algılarını anlamak gerekir. Kafalarındaki resimleri anlamadığınız sürece, onları ikna etmeye nereden başlayacağınızı bilemezsiniz. Bu noktayı " *Daha Fazlasını Elde Etmek* " kitabım boyunca vurguladım. Algıları doğru olsun ya da olmasın, hedeflerimize ulaşmak istiyorsak onları anlamalı ve onlarla başa çıkmalıyız.

Başka bir deyişle, karşı tarafın bir anlaşmaya varmak *istemesi* gerekiyor. Bu da ancak anlaşıldıklarını hissettikleri takdirde gerçekleşir. Bu da, herhangi bir kamu meselesinde, diğer tarafın sizin bakış açınızı ne kadar anlamak istediğinin, sizin ikna kabiliyetinizin bir ölçüsü olduğu anlamına gelir.

Öyleyse kilit sorular şunlardır: Karşı tarafın algılarını anlıyor muyuz? Bunları dile getirebiliyor muyuz? Karşı tarafla bunları tartıştık mı? Eğer tartışmadıysanız, daha fazlasını elde edemezsiniz.

Bu, 11 Eylül sonrası dünyada Amerika Birleşik Devletleri için özellikle büyük bir sorundur. Gelişmekte olan dünyanın büyük bir bölümünde, algılanan piyasa ve ekonomik sömürü, zehirli madde yayılımı, diğer ulusların iç işlerine müdahale ve genel olarak kibirli tavır nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri'ne karşı önemli bir hoşnutsuzluk mevcuttur. Haklı olsun ya da olmasın, bu algıların bazılarının temelini anlamak, Amerika Birleşik Devletleri'nin dağınık düşmanlarıyla mücadelede dünya nüfusunun büyük bir bölümünün desteğini kazanmanın ön koşulu olarak önemlidir.

Örneğin: Aralık 1984'te, ABD merkezli kimya firması Union Carbide tarafından tasarlanan bir fabrikada meydana gelen kimyasal sızıntı sonucu Hindistan'ın Bhopal kentinde tahminen 3.000 kişi öldü. Binlerce kişi de sonrasında oluşan etkilerden dolayı hayatını kaybetti. Başka bir *New York Times* muhabiriyle birlikte yaptığım bir araştırmada, fabrikadaki işçilerin şirketin kendi el kitabını bir düzine kez ihlal ettiğini tespit ettik. Şirket bu ihlallerden haberdardı ve önemli bir şey yapmadı. Şirketin başkanı, ülkenin hukuk sistemiyle yüzleşmek için Hindistan'a hiç gelmeyi reddetti.

Bhopal'da ölenlerin sayısı, 11 Eylül 2001'de Dünya Ticaret Merkezi ve diğer ABD yerlerinde teröristler tarafından öldürülen 2.985 kişiyi aşıyor. Gelişmekte olan dünyanın büyük bir kısmı Bhopal ile Dünya Ticaret Merkezi arasında önemli bir fark görmüyor. Biri kasıtlı bir terör eylemiydi. Diğeri ise Hindistan'ın ölümcül bir süreci kasıtlı olarak bırakma kararı olduğuna inandığı bir durumdu.

Amerika Birleşik Devletleri ve diğer gelişmiş ülkeler bu algıları anlamadıkça, dünyanın büyük bir bölümüyle yakınlaşmayı *asla* başaramayacaklardır. Bu, kitle imha silahları geliştirmeye çalışanlara karşı daha geniş bir işbirliği sağlamanın zor olmaya devam edeceği anlamına gelir. Genelkurmay Başkanı'nın 2009'daki bir eleştirisinde, "Değerlerimize uymakta her başarısız olduğumuzda, düşmanın iddia ettiği gibi kibirli Amerikalılara daha çok benziyoruz" denilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri'nin kibirli bir ülke olarak ünü hakkında çok şey yazıldı. Irak'taki savaş esirlerine yapılan kötü muamele gibi olaylar, başkalarını ikna etme yeteneğimiz açısından uzun vadeli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu, Amerikalılara karşı şiddeti hiçbir şekilde mazur göstermez. Ancak bize karşı şiddet girişimlerini azaltmak istiyorsak, daha fazla desteğe ihtiyacımız var.

Başkalarının tüm şikayetleri saçma değildir, tıpkı bizim tüm taleplerimizin gerçekçi olmadığı gibi. Hepsini dinlememiz gerekiyor. Sonra bunları dile getirmeli, tartışmalı ve karşılıklı olarak faydalı bir şey bulmalıyız. En kolay olanları hızlıca çözmeliyiz. Zor olanları düşünmeli ve üzerinde çalışmalıyız. Saçma olanları ise aşırılık yanlılarını izole etmek için kamuoyuna duyurmalıyız.

Bu süreç, İrlanda ve Kuzey İrlanda arasında 1998'de imzalanan barış anlaşmasının temelini oluşturdu. İki taraf nihayet bir araya gelip konuşmaya başladığında, algılarını paylaştılar. Harvard Tıp Fakültesi öğretim üyesi ve barış sürecinde tıbbi danışma kurulu başkanı olarak görev yapan eski öğrenci Dr. Teo Dagi, çoğu insanın savaşmaya devam etmek istemediğini, birçok ortak değere sahip olduklarını ve İngiliz yönetiminden bağımsız olarak daha iyi durumda olabileceklerini fark ettiklerini belirtti. Barışın zaman zaman huzursuz geçtiğini söyleyen Dagi, açık iletişim kanallarının ve algıların açık bir şekilde tartışılmasının, devam eden savaşa karşı bir güvenlik supabı görevi gördüğünü ifade etti.

Ortadoğu'da yapılan araştırmalar, her iki taraftaki birçok kişinin diğer tarafın algıları hakkında hiçbir fikre sahip olmadığını gösteriyor. 1993'ten beri hem Arapları hem de Yahudileri istihdam eden çeşitli işletmeler kuran girişimci Daniel Lubetzky, yakın zamanda her iki tarafın algılarının nasıl farklılaştığını ölçtü. Her iki taraf da diğerini daha iyi anlarsa, barış ve dolayısıyla ekonomik refah için daha sağlam bir temel oluşacağını düşündü.

Araştırmacı, sıradan insanlardan 150.000 anket topladı ve en büyük iki konuda, Kudüs'ün kullanımı ve mültecilerin geri dönüşü konusunda, tamamen zıt görüşler buldu. Her iki taraf da Doğu Kudüs'ün mülkiyetinin pazarlık konusu olmadığını iddia etti. Filistinli mülteciler, toprakları başka amaçlarla kullanılmış olsa bile, kendilerine ait toprakları geri istiyorlardı.

PeaceWorks'ün kurucusu Lubetzky, her iki tarafın da algılarını diğer tarafa göstermeye başladığını ve bunun onları şaşırttığını söyledi. "Her iki taraf da esnek olmazsa, hiçbir anlaşma mümkün olmaz" dedi. Bu algının, her iki tarafın da çözüm geliştirme konusunda daha yaratıcı olmasına yardımcı olduğunu belirtti: örneğin, Filistinlilerin Kudüs'ün bir kısmını başkentleri olarak almaları ve mültecilerin, eskiden sahip oldukları toprakların aynısı olmasa bile, kendilerine toprak edinmeleri gibi.

Kenji Price, Pennsylvania Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ne gitmeden ve hukuk dergisinin editörü olmadan önce Irak'ta askeri subay olarak görev yapmıştı. Irak'taki görevinden önce müzakere kursuna katılmış olsaydı, yerel halkın algılarını çok daha fazla dikkate alacağını söyledi. "Yerel polisi yozlaşmış veya eğitimsiz olarak görmezden gelmek kolaydır," dedi. "Ama onlar ülkeyi gerçekten tanıyorlar. İşlerimizi kolaylaştırabilirlerdi."

Genel olarak, gerek Amerika Birleşik Devletleri'nde gerekse yurt dışında, ordu ve polis güçlerinin sıklıkla "uygulama zihniyetine" kapıldığını sözlerine ekledi. Barışı korumaya o kadar çok odaklanıyorlar ki, yeterince dinlemiyorlar ve bir durumu çözebilecek önemli sinyalleri kaçırıyorlar. Siyahi Harvard profesörü Henry Louis Gates Jr.'ın, anahtarlarını kaybettikten sonra kendi evine girmeye çalışırken beyaz bir polis memuru tarafından tutuklanmasıyla ilgili ulusal kargaşayı örnek gösterdi. Bu bir algı ve iletişim sorunuydu: etkili iletişim ve algıya odaklanarak kolayca çözülebilirdi.

DAVRANIŞ

"Daha Fazlasını Elde Etmek" adlı kitabımda defalarca vurguladığım gibi, müzakereye çatışmacı bir tavırla yaklaşırsanız daha az şey elde edersiniz: aslında uzun vadede %75 daha az. Öyleyse bir sonraki sorular şunlardır: Taraflar birbirlerine nasıl davranıyorlar? Birbirlerini suçluyorlar mı? Birbirlerini tehdit ediyorlar mı? Birbirlerine zarar vermeye çalışıyorlar mı? Yoksa herkesin ihtiyaçlarını karşılayan bir çözüme doğru iş birliği içinde çalışmaya mı çalışıyorlar?

İhtiyaçlarınız karşılanmazsa, karşı tarafa bir şey vermezsiniz. Bu insan doğasının bir gerçeğidir. Genellikle, biri size zarar vermeye çalışırsa, siz de ona karşılık vermeye çalışırsınız.

Birçok kamu sorununda karşılaşılan problemlerden biri, iş birliğine dayalı bir sürecin olmamasıdır. Bunun yerine, kazanan her şeyi alır. Bu, 1. Bölümde sunulan müzakerenin dört tanımından ilkidir: karşı tarafı *istediğinizi* yapmaya ikna etmek. Bu, müzakerenin en pahalı ve en etkisiz biçimidir.

Tarafların sürdürülebilir bir anlaşmaya varabilmeleri için birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamayı istemeleri gerekir. En azından, birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gayret göstermeleri şarttır.

Bunu son yıllardaki bazı kamuoyu meseleleriyle karşılaştıralım. Eski ABD Başkanı George W. Bush, 2002'de Kuzey Kore'yi "şer ekseni"nin bir parçası olarak nitelendirdi. Ve Amerika Birleşik Devletleri'nin, kendisini tehdit olarak algıladığı herhangi bir ülkeye saldırmakta özgür olacağını söyledi. Ardından Amerika Birleşik Devletleri, Kuzey Kore ile aynı "şer ekseni"nin bir parçası olan Irak'a saldırdı.

Kuzey Kore başkanı olsaydınız ne yapardınız? Ülkenizi korumak için nükleer silah geliştirmeye çalışırdınız. Esasen, Amerika Birleşik Devletleri'nin müzakere stratejisi, Kuzey Kore'yi nükleer silah programını geliştirmeye devam etmeye teşvik etti. İnsanlar tehdit altında hissettiklerinde karşılık verirler.

Ekonomik zarar tehditleri anlamına gelen yaptırımlara bakalım. Bu, kamu sorunları için sürekli kullanılan bir müzakere stratejisidir. Prensip

olarak, yaptırımlar bir hükümetin mevcut davranışını sürdürme kararlılığını kırmak için tasarlanmıştır.

Tarihsel olarak yaptırımların pek işe yaramadığını gösteren çok sayıda çalışma mevcuttur. Yaptırımlar, bir ülkeyi kendi iradelerini zorla kabul ettirmeye çalışan diğer ülkelere karşı birleştirmeye eğilimlidir. Hedef ülkenin kendi koalisyonlarını kurmak veya yaptırımların etrafından dolaşmanın yollarını bulmak için yaratıcı olmasına neden olurlar. Yaptırımları uygulamak için bir ülkeler koalisyonunu uzun süre bir arada tutmak zordur. Yaptırımların uygulanması zordur. Kara borsa da yaratıcıdır.

En iyi ihtimalle, yaptırımlar uzun ve zorlu bir yoldur. Küba ile elli yıldır işe yaramadılar. Ambargolardan en çok zarar görenler zaten mağdur olan, ekonomik ölçeğin en altındaki kişilerdir. Tüm ülkelerin liderleri ise iyi yaşıyor.

Yaptırımlar, hedef ülkenin başka seçeneklerinin az olduğu durumlarda (Yugoslavya), güçlü iç muhalefet olduğunda (Güney Afrika, Rodezya) veya talep edilen tazminatın sınırlı olduğu durumlarda (Libya'da iki teröristin iadesi) en iyi sonucu verir.

Büyük nükleer programı, bol petrolü, güçlü askeri diktatörlüğü ve çok sayıda müttefikiyle İran, bu koşullara pek uymuyor. Ekonomik olarak daha dezavantajlı ve siyasi olarak izole edilmiş Kuzey Kore ise bu koşullara biraz daha uyuyor ve zaman zaman yaptırımlara karşı bazı tepkiler gösteriyor.

Yaptırımların Amerika Birleşik Devletleri'ne yılda 20 milyar dolara kadar ihracat kaybına mal olduğu tahmin ediliyor. Kullanılmaları için bir gerekçe sunsanız bile, genellikle bu kitapta ele aldığım türden araçları kullanarak daha iyi müzakere seçenekleri mevcuttur.

Şimdi birkaç örneğe bakalım. İlk olarak, yaptırımların tam tersi: piyasayı ürün ve hizmetlerle doldurmak. Eski Sovyetler Birliği'nin çöküşünün nedenlerinden biri, daha iyi bir yaşamı temsil eden yabancı kültüre yönelik artan iç talepti. Kot pantolonlardan bilgisayarlara, filmlerden dergilere kadar Batı malları ve hizmetleri güçlü birer kapı açıcı olduklarını kanıtladılar. Bunlara karşı koymak daha zor.

Küba'ya uygulanan ticaret ambargosunun kaldırılması, ülkeyi aşırı toplumların mücadele etmekte zorlanacağı türden bir kapitalizme (örneğin gençlik kültürü) maruz bırakacaktır. Nitekim, ABD'nin müzik icatları olan hip-hop ve rap, dünya çapındaki gençlere bireysellik mesajları yayıyor. Çok

gösterişli değil, ama birçok insanın fark ettiğinden daha büyük bir dış politika fırsatı sunuyor. Bir iletişim açıcıdır. Benzer şekilde, interneti teşvik etmek güçlü bir müzakere stratejisidir.

Küba'nın Amerikan Devletleri Örgütü'ne katılıp katılmaması konusunda neden tereddüt edelim? Onları her şeye katılmaya davet edelim! Bu bir ödül değil. Aksine, tam tersi. Kübalı siyasi liderlerin statükoyu korumasını zorlaştıracak ve iletişimi kolaylaştıracak. Karşı tarafı ikna etmeyi kolaylaştıracak.

2008 yılında İran, yirmi yedi yıl sonra ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nden buğday satın aldı. Bir milyondan fazla ton kışlık buğday, ekonomik işbirliğinin temelini oluşturuyor. İnsanları sizin için bir şey yapmaya ikna etmenin en iyi yolu, onları tehdit etmek değil, fayda sağlamaktır. Çin, İran'a mal ihraç ederek para kazanıyor. Peki, nakit sıkıntısı çeken ekonomisiyle Amerika Birleşik Devletleri neden aynısını yapmıyor? İran, 2009 yılında yaklaşık 57 milyar dolarlık mal ve hizmet ithal etti. Başka bir deyişle, "Dostlarınızı yakın tutun, düşmanlarınızı daha da yakın tutun" atasözü, ikna için iyi bir tavsiyedir. Onları yakın tutmak, daha fazla bilgi edinmek ve daha fazla etkiye sahip olmak anlamına gelir. Birçok insana mantıksız gelebilir, ancak hedeflere ulaşmada çok daha etkilidir.

Penn Hukuk Fakültesi mezunu İranlı avukat Asa Mohammadi, “İran ile daha fazla iletişim kurulsaydı, Amerika Birleşik Devletleri İranlıları insanlar olarak daha iyi tanır ve liderleri anlaşmalarına uymaya nasıl ikna edeceğine dair daha iyi bir fikre sahip olurdu” dedi. Mohammadi, birçok Amerikalının kendisiyle tanıştıktan sonra İranlıları sevmediklerini söylediğini belirtti. Ayrıca, genellikle tanıştıkları ilk İranlının kendisi olduğunu da ekledi.

DÜN VE YARIN: DOĞRU MÜZAKERECİLER

Bu yukarıda da belirtilmişti, ancak başarılı ve başarısız müzakerelerin en önemli kriterlerinden biri olduğu için ayrı bir kategori olarak ele almakta fayda var.

Sorulması gereken sorular şunlardır: Taraflar dünü mü çekişiyorlar? Taraflar dünün sorumluluğunu birbirlerine mi yüklüyorlar? Yoksa yarını iyileştirmeye mi odaklanmışlar? Eğer bir yerel belediye meclisi veya okul kurulu adayı fırsat yaratmaktan ziyade suçlamaya daha çok ilgi duyuyorsa, bu, başarılı müzakerelerin anahtarı olan değer katmaya daha az ilgi duyduğunun büyük bir göstergesidir.

Ortadoğu'da taraflar çoğunlukla dünün meseleleri için kavga ediyor gibi görünüyor. Ne kadar çok anlaşma ve elçi olursa olsun, her zaman birileri dün yaşanan bir olay için bir başkasından intikam almaya çalışacaktır. Bu koşullar altında barış mümkün değil; süreç verimsiz.

Bu durum, doğru müzakere taraflarının kimler olması gerektiği sorusunu da gündeme getiriyor. Eğer süreç, insanların geçmişten sıyrılamaması nedeniyle kötü gidiyorsa, o zaman ilgili kişiler yanlış müzakerecilerdir. Dolayısıyla müzakerecilerin tarzı ve kimliği çok önemlidir.

Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin varlığı bile dünyanın büyük bir bölümünde radikalleştirici bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, ABD'nin açık varlığının azaltılması sadece daha ucuz ve güvenli olmakla kalmaz; müzakerelerde de daha etkili olur. Yine, ABD ordusunun kabile liderleriyle ittifak kurması son derece etkili bir müzakere stratejisidir.

Çeşitli raporlar, 2001'de Afganistan'da Taliban'ın yenilgisinin, en fazla birkaç düzine ABD özel kuvvetler mensubu tarafından yönetildiğini ve bu mensupların birçok yerel aşiret mensubunu eğittiğini göstermektedir. Aşiret mensupları kırsal bölgeyi, Taliban'ın nerede olduğunu ve kendi savaşçılarını nasıl toplayacaklarını biliyorlardı. Bu, hedeflerimize ulaşmanın açıkça etkili bir yoludur: yerel halkı kendi savaşlarını yapmaya ikna etmek.

Her kamu sorunu içinde en belirgin ayrım ılımlılar ve aşırılıkçılar arasındadır. Bu nedenle, müzakerelerde doğru üçüncü taraflar ılımlılardır. Onlar, aşırılıkçılardan daha çok, daha iyi bir yaşam biçimi (yarın) inşa

etmeye odaklanırken, aşırılıkçıların çoğu dünün cezası olarak her şeyi yıkmaya odaklanmıştır.

Bu da demek oluyor ki, Orta Doğu'da Yahudi aşırılıkçıların peşine düşecek doğru kişiler Yahudi ılımlılardır. Arap aşırılıkçıların peşine düşecek doğru kişiler ise Arap ılımlılardır. Başkaları bu konuda daha donanımlıyken neden teröristleri kendimiz arayalım? Tüm kamu meselelerinde müzakereci seçimi çok önemlidir.

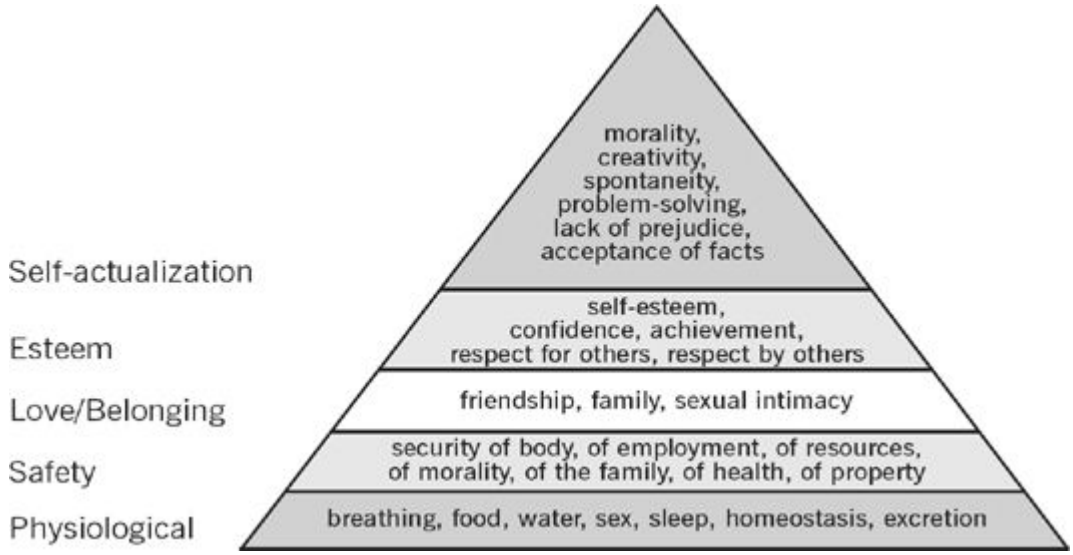
İHTİYAÇLARIN ORTAYA ÇIKARILMASI VE TİCARETİNİN YAPILMASI

Sonuç olarak, müzakerede başarılı olmak için karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamanız gerekir. Etkili iletişim kurmak, onların algılarını anlamak, doğru tutuma sahip olmak ve doğru müzakerecilere sahip olmak sizi etkili bir şekilde konuşmaya hazır hale getirir. Şimdi, her iki tarafın hangi ihtiyaçlarının karşılanabileceğini ve bunların nasıl takas edilebileceğini belirlemeniz gerekiyor. Bu, müzakerenin para birimidir.

Dünyadaki çoğu insan için bu para birimi temel insan ihtiyaçlarıdır. İster Katrina Kasırgası mağdurları ister Filistinli mülteciler olsun, müzakereler temel yaşam ihtiyaçlarını ele almak bir başlangıç noktasıdır. Dolayısıyla, kamu sorunlarına çözüm bulmak için müzakereler bu ihtiyaçlardan başlamalıdır.

Bu bağlamda, psikolog Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, önemli kamu sorunlarının çözümü için iyi bir temel oluşturmaktadır.

İnsanların en temel ihtiyaçları arasında yiyecek, su, istikrar, güvenlik, iş, ailelerinin güvenliği, sağlık ve mülkiyetin yanı sıra çeşitli bedensel işlevler yer alır. Yeterli yiyeceğe, temiz içme suyuna, barınağa ve bedensel zarardan korunmaya ihtiyaç duyarlar.



Bununla birlikte, insanlığın büyük çoğunluğu için daha az önemli olan konular ve meseleler, büyük kamu sorunlarında medyanın ve politikacıların zamanının büyük bir bölümünü meşgul eder: ahlak, önyargı, siyaset, başarı. Dünyadaki birçok büyük anlaşmazlıkta, politika yapıcılar en üstten başlarlar: barış, demokrasi, çeşitli idealler.

Oysa temel ihtiyaçları karşılanmadan önce, insanların ideallerine yönelik bir çağrıya kulak vermeye bile pek azı ilgi gösteriyor. Şu anda, yeterli yiyecek gibi temel şeylere ihtiyaç duyan insanlar, bu ihtiyaçlardan mahrum bırakıldıkları için her gün radikalleştiriliyor.

Hamas gibi aşırılıkçı grupların bu kadar çok destekçiye sahip olmasının tek nedeni ideoloji değildir, ancak Hamas'ın siyasi çizgisi bunu söylüyor. Hamas, yeterli yiyeceği olmayan Arapları doyuruyor. Hamas ayrıca tıbbi hizmetler ve hatta evlilik eşleştirme hizmetleri de sunuyor. Temel ihtiyaçları karşılanan insanlar, örgütün siyasi çizgisini tekrarlamaya daha yatkındır.

Öte yandan, açlığın şiddete ve toplumsal huzursuzluğa yol açtığına dair birçok kanıt var: Bunu Mısır, Haiti, Senegal, Burkina Faso, Nijer, Malezya, Tayland, Meksika, Özbekistan ve diğer yerlerde gördük. Dünya Gıda Programı'nda gıda güvenliği başkan yardımcısı Arif Husain, "Açsanız daha çabuk öfkelenirsiniz" dedi. Çalışmalar bunun çocuklarda daha da belirgin olduğunu ve ciddi duygusal sorunlara yol açabileceğini gösteriyor. Şiddet döngüsü küçük yaşta başlıyor.

Eğer Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkeler yüz milyonlarca insanın kalbini ve zihnini kazanmak istiyorsa, ABD'nin silahlanma yarışında eski Sovyetler Birliği'ne yaptığına benzer bir şey olmalı: karşı tarafı iflas ettirmek. Eğer Hamas ekmek sağlıyorsa, ABD, BM veya diğer müttefikler de ekmek ve et sağlamalıdır. Eğer Hamas günde 1000 kalori sağlıyorsa, Hamas'ı durdurmak isteyenler günde 2000 kalori sağlamalıdır.

Dolayısıyla, İsrail Araplarla bir koalisyon kurmaya başlamak istiyorsa, daha fazla insanın temel ihtiyaçlarını karşılamaya başlamalıdır. Genel olarak, İsrail bunu yapmadı. Gazze'de füzelerle bir şeyleri havaya uçurmak sadece daha fazla Hamas sempatizanı yaratıyor. Bunun yerine, İsraillilerin onlara *yiyecek* atmalıdır. "İsrail bugün Gazze'yi elli ton ekmek ve etle bombaladı!" Bazıları bunu alaya alacaktır. Aç insanlar almayacaktır.

Bundan sonra, ılımlılara kaybetmek istemeyecekleri şeyler sağlayın: yiyecek, barınma, eğitim, tıbbi bakım, sağlık hizmeti, güvenlik. Ilımlılar

daha sonra aşırılık yanlılarını bulup ihbar edecek veya ortadan kaldıracaklardır. Bu temel bir insan prensibidir: uzun vadeli iknada ekmek bombalardan daha etkilidir. Mevcut Arap-İsrail barış gruplarına ek olarak, ılımlıları da içerecek bir müzakere süreci yürütülmelidir.

Eğer şüpheciyseniz, altı ay boyunca çölde, yeterli yiyecek, su, tıbbi bakım, eğitim, klima veya hayatın diğer güzelliklerinden yoksun bir şekilde yaşamayı deneyin. Sonra da size, çektiğiniz sefaletin Amerika Birleşik Devletleri'nden kaynaklandığını söyleyen bazı kişiler tarafından beslenin. Nasıl hissettiğinize bakın. Size söylenenlerin çoğuna katılacaksınız. Başka bir deyişle, terörist sempatizanlarına daha iyi bir yaşam için *anlamlı bir seçenek* sunmalıyız ki onları farklı bir yola yönlendirebilelim.

Bazı politika uzmanları, terörizmin yoksulluktan kaynaklandığı fikrinin çürütüldüğünü iddia ediyor. Terörizmi finanse eden veya gerçekleştiren birkaç zengin insanı işaret ediyorlar. Doğru, birkaç zengin ideolog var. Ancak güçlerinin ve desteklerinin büyük bir kısmını on milyonlarca yoksuldan alıyorlar. Bu, *ikna edilebilir* olanları ikna etmekle ilgili bir durum.

Bu konuya 1981 yılında, İsrail'in Irak'ta inşa edilmekte olan bir nükleer santrali bombalayıp imha etmesinden sonra rastladım. Bir gazeteci olarak, nükleer silahların yayılmasını önleme teknolojisi üzerine bir haber yapıyordum. İsrail, Irak'ın reaktörden bomba yapımına yönelik malzeme toplamaya çalıştığını düşünüyordu. Bu yüzden, II. Dünya Savaşı sırasında Amerika Birleşik Devletleri için atom bombası yapımında çalışan Manhattan Projesi'nde görev almış bulabildiğim tüm bilim insanlarını aradım.

Çoğu seksenli yaşlarındaydı ve MIT, Caltech ve ülkenin en iyi mühendislik okullarından emekli olmuşlardı. Her birine aynı soruyu sordum: Nükleer silahların yayılmasını önleyecek hangi teknolojiler mevcuttu?

Hiçbir şey sormadan, hepsi bana neredeyse tamamen aynı cevabı verdi. Her biri şöyle bir şey söyledi: "Yanlış soru. Nükleer silahların yayılmasını önlemek istiyorsanız, insanları besleyin, onlara tıbbi bakım, giysi, eğitim, barınak ve iş imkanı sağlayın."

Bir Arap iş adamı bana bir keresinde hangi tarafın daha güçlü argümanlara sahip olduğunu düşündüğünü söylemişti. "Ben 'Ailemi

doyuruyorum' tarafındayım. Ben 'İyi sağlık hizmeti' tarafındayım" demişti. Öncelikle Maslow'un ihtiyaçlar piramidi, ondan sonra da refah geliyor.

Suriye'de, İsrail'e karşı hiçbir sevgisi olmayan iş insanları bile ekonomik işbirliğinin iyi bir fikir olduğunu düşünüyor. Bunun Suriye ekonomisine yardımcı olacağına inanıyorlar. Lübnan'da ise Batılı ve İslami profesyoneller arasında topluluk düzeyinde diyaloglar gerçekleşiyor. Bu, ortak iş yapmanın temelini oluşturuyor.

Sovyetler Birliği'nin yıkılmasının ardından Ukrayna, Amerika Birleşik Devletleri'nin isteği üzerine nükleer savaş başlıklarını Moskova'ya gönderdi. Karşılığında Ukrayna çeşitli ekonomik menfaatler elde etti. Ekonomik menfaatlerin nükleer program karşılığında takas edilmesinin bir örneği mevcuttur.

Kuzey Kore gıda karneyle dağıtılmak zorunda kaldı. Nükleer silahlardan vazgeçmesi karşılığında Kuzey Kore'ye gıda yetiştirme teknolojisi ve gıdanın kendisi sağlanabilir. Bu, Kuzey Kore için belirli bir çözüm sunmayı amaçlamamaktadır. Bunun amacı, burada henüz gidilmemiş, temel insan ihtiyaçlarına değinen bir yolun olduğunu göstermektir.

Bu, siyasetin kamu sorunlarının çözümünde hiçbir önemi olmadığı anlamına gelmez. Ancak hükümet, temel ihtiyaçları karşılayan ekonomik büyümeyi desteklemek için kullanılabilir. Bunu yapmanın müzakere gerekçesi şudur: İnsanlar yoksun bırakıldığında duygusal olurlar. Duygusal olduklarında daha az ikna edilebilirler; onlara duygusal ödemeler sağlayanlara, yani yaşamın temel ihtiyaçlarını karşılayanlara yanıt verirler.

Bu müzakere stratejisi, olması gerektiği kadar güçlü bir şekilde izlenmedi. Aslında, Orta Doğu barış sürecinin tarihi, elçilerin açıklamaları ve resmi anlaşmalar gibi *sembolik* bir barış arayışı olmuştur. Bunun yerine, destekçiler kazanmak için *operasyonel* barışa ihtiyaç vardır. Yani, insanların yaşadığı yerde, sahada barışa.

Operasyonel barış yerine, Amerika Birleşik Devletleri de teknolojik barışı hedeflemiştir: terörizmi kontrol altına almak için giderek daha gelişmiş teknoloji ve pahalı altyapı. Bunu durdurmayı önermiyorum; ancak nihayetinde terörizmi bu şekilde durduramayacağız. Albert Einstein'ın Hiroşima'ya atom bombası atıldıktan sonra söylediği gibi, "Sır yok, savunma yok." Her terörist eyleme bir çözüm bulduğumuzda, teröristler yeni bir yöntem bulacaktır. 11 Eylül'den sonra bir uçakta ayakkabı bombası

vardı. Ayakkabılar kontrol edildikten sonra, birinin iç çamaşırında plastik patlayıcılar bulundu. Erkekler profillenip ayrıldıktan sonra, genç kadınlar kendilerini ve başkalarını havaya uçurmaya başladı.

ABD istihbarat teşkilatları, planlama aşamasındaki terörizmi ortaya koyacak trilyonlarca bilgi arasında gizlenmiş yüzlerce bilgi parçasını bir araya getirememekle eleştiriliyor. Ancak her seferinde farklı noktalar söz konusu. İnsan zihni yaratıcıdır. Einstein'ın dediği gibi, insan kurumları, sürekli değişen ve bir şeyleri gizlemeye çalışan zeki insanların bilgi parçalarını asla ayıklayamaz. Mantıksal uç nokta, şehirlerdeki nükleer ve kimyasal terörizm silahlarıdır. Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkeler kitlesel terörizmi durdurmada başarılı olmak istiyorsa, teröristleri bulabilecek insanlara yiyecek, giyecek, iş, barınma ve sağlık hizmeti sağlamaya başlamalıyız. Başka bir deyişle, karşı taraftaki çok daha fazla insanın şu anki gidişatımızı durdurmak *istemesi* gerekiyor. Onları zorlayamayız.

Birkaç yıl önce Güney Afrika'da okyanus bilimciler, Cape Town'ın dışındaki sahilde ölü bir balina buldular. Balinayı, bazen kuşları ve fokları yakalamak için sudan fırlayan büyük beyaz köpekbalıklarının ünlü yaşam alanı olan Fok Adası'na çektiler. Köpekbalıkları saatlerce balinayı o kadar çok yediler ki, neredeyse hareket edemez hale geldiler. Sanki sarhoşmuş gibi suyun üzerinde öylece yüzdüler.

Dalgıçlar, köpekbalıklarının hemen yanındaki kafeslerin içine girdiler. Her zamanki gibi saldırmak ve çarpışmak yerine, köpekbalıkları dalgıçlarla hiç ilgilenmediler. Bu harika bir benzetme: İnsanlar ihtiyaçları karşılandığında, genellikle kavga etmeye çok daha az ilgi duyarlar.

Araplar ve Yahudiler arasında düşmanlığa yol açacak içsel bir neden yok. İsrail'de yüz binlerce Arap yaşıyor; anketler çoğunun yaşadıkları ortamdan memnun olduğunu gösteriyor. Başarılı bir müzakerenin temeli, ortak çıkarlar etrafında bir araya gelen, farklı insanlardan oluşan bir koalisyondur: yaşamın gereklilikleri.

Bu bölüm, Orta Doğu veya diğer herhangi bir kamuoyu tartışmasına somut bir yanıt sağlamayı amaçlamamaktadır. Yerleşim yerlerinin ve mültecilerin nasıl konumlandırılacağı, arazi kullanımının kesin yeri gibi konuların tamamı uzmanlar tarafından belirlenebilir. Bu bölümün amacı,

anlaşmaların mümkün kılınması için daha iyi müzakere araçlarının nasıl kullanılacağını göstermektir.

ARTMA YÖNTEMİYLE

"Getting More" boyunca tekrarladığım bir tema, taraflar arasındaki büyük farklılıkları kademeli olarak gidermenin önemidir. Farklılıkların genellikle en büyük olduğu kamuoyu meselelerinde, taraflar genellikle en az kademeli davrananlardır. Tamamen anlaşmazlıktan tamamen anlaşmaya tek adımda geçmeye çalışmak nadiren, hatta hiç işe yaramaz.

Bu bölümde belirtilen tüm süreçler, aşamalı eyleme bağlıdır. Her şeyi bir anda düzeltmek gerekmez. Sadece bir yerden başlamak yeterlidir. Daha küçük adımlar, algılanan riski azaltır. Daha fazla insan bu adımlara katılacaktır.

Taraflar anlaşmaya doğru adım adım mı ilerliyorlar? Yoksa bir taraf her şeyi birden mi talep ediyor? Eğer öyleyse, partileri adına müzakere yapacak kişiler yanlış kişilerdir. Çoğu kamu sorununda, çok fazla paydaş, çok fazla para ve çok fazla çatışma vardır; bu nedenle her şeyi aynı anda çözmek mümkün değildir.

Bir yerden başlayıp başarıya ulaşmak insanlara bir model, devam etme özgüveni, daha fazla güven ve daha işbirlikçi bir çalışma ilişkisi sağlar. Küçük, ölçeklenebilir bir proje, başarılması zor büyük bir çabadan daha iyidir.

O halde Ortadoğu'yu, özellikle de İsrail-Filistin meselesini örnek olarak ele alalım. Taraflar on yıllardır ne yapmaya çalışıyor? Her şeyi bir anda çözmeye. Anlaşmanın olmaması şaşırtıcı değil. Bunun yerine, belirli bir öneri değil, aşamalı ilerlemenin nasıl bir şey olduğuna dair varsayımsal bir örnek sunayım.

Diyelim ki Batı Şeria'da küçük bir fabrika ile başlıyorsunuz. İşçilerin yarısı İsrailli, diğer yarısı Filistinli olacak; her ikisi de daha önce işsiz veya eksik istihdam edilmiş kişiler. Hükümet veya Dünya Bankası fonlarıyla, belki de özel sermaye ile finanse edilecek. En fazla birkaç yüz işçiye ihtiyacınız olacak.

Fabrika, bölgede zaten işe yarayan bir şey yapacak. İyi bir olasılık ilaç sektörüdür. Ürdün'de zaten bazı ilaç fabrikaları var. Ve İsrail şirketleri jenerik ilaç üretme ve satma konusunda çok başarılılar.

Fabrika, yakındaki konutları, sağlık hizmetlerini, okulu ve süpermarketi destekleyecekti. İşçilerin birlikte yaşamaları gerekecekti. Her biri kâr payı, hisse senedi ve kendileri ve aileleri için daha iyi bir yaşam elde edecekti.

Birileri bunu kamuoyuna duyurur, böylece herkes bunun işe yaradığını görür. Çok geçmeden işçiler, "Bakın, ailemi doyuruyorum, giydiriyorum ve barındırıyorum. Eğitimimiz, sağlık hizmetlerimiz ve iyi yemeklerimiz var. Bundan daha iyisi olabilir mi?" diyeceklerdir. Filistinli işçilerin, Hamas'taki aşırıcılardan ziyade İsrailli işçilerle daha çok ortak noktası olurdu; okullar, mahalleler, yaşam standardı vb. İsrailli işçiler de İsrail'deki aşırıcılardan ziyade komşularıyla daha yakın ilişkiler kurarlardı. Eski savaşçılar arasında ortak bir amaç ve kardeşlik duygusu oluşur ve bu da diğer çatışma bölgeleri için bir model teşkil ederdi.

Ölçek büyütüldüğünde, kendi kendini idame ettirebilecek kritik bir kitleye ulaşmak bir nesil, yirmi yıl sürebilir. İnsanlar bunu duyup, "Bu çok uzun!" diyecekler. Bunu ilk olarak 1981'de, yirmi sekiz yıl önce önerdim. Dokuz yıl önce, 23 Eylül 2001'de, Dünya Ticaret Merkezi'nin yıkımından on iki gün sonra, *The Philadelphia Inquirer* ve diğer yerlerde yayınlanan bir makalede tekrar önerdim. Makale, bu bölümün temel prensiplerini ortaya koydu. Bunu ertesi yıl ve 2006'da daha ayrıntılı olarak tekrarladım. Önemli olan, bir yerden başlamamız gerekiyor; neden şimdi olmasın?

İlaç sektörünün yanı sıra, İsrail'in düşük su tüketimli teknolojisini kullanan tarım ürünleri merkezli işletmeler veya Ölü Deniz'den maden çıkarma gibi projeler de kolaylıkla görülebilir.

Yeni bir Filistin Devleti'nin kurulması, girişimcilerin yeni girişimleri denemeleri için kademeli olarak bir deneme alanı haline gelebilir. Alternatif enerji geliştirme düşünülebilir: hem elektrik üretimi hem de içme suyu veya tarım suyu sağlamak için tuzdan arındırma tesisleri için güneş, biyokütle ve rüzgar enerjisi. Ayrıca yeni konut ve altyapı oluşturmak için neredeyse temiz bir sayfa mevcuttur.

Suudi Arabistan ve Kuveyt'in bölgesel barışla ilgilendiği açıkça görülüyor. Filistin projelerine hisse karşılığında yatırım yapmaları düşünülebilir. Orta Doğu dışında yaşayan birçok varlıklı Arap ve Yahudi de barışın sağlanmasına yardımcı olmak için can atıyor. Barışı teşvik eden gerçek projelere hisse senedi satın alabilirler. Projeler, hukuk firmalarındaki

avukatlar için anlaşma yapılarının oluşturulması konusunda gönüllü çalışma fırsatı sağlayabilir.

İsrail, Batı Şeria'da sadece İsrailliler için yerleşim yerleri inşa etmek yerine, Araplara iş ve destek karşılığında yerleşim konutları vermeye başlayabilir. Bence buna talip olanlar olur. Ve bu, diğerleri için de bir model olur.

İsrail, Filistinli ılımlılara ne kadar çok şey verirse, destekçi kazanma olasılığı da o kadar artar. Örneğin, İsrail, kontrolü altındaki Filistin bölgelerinde daha fazla cep telefonu şebekesine izin vermeyi reddetti ve sermayeye erişimi zorlaştırdı. İsrail, kendi güvenliğinden emin olana kadar bu politikayı değiştirmeyeceğini söylüyor. Ancak, kendisini daha güvenli hale getirmek için gereken teşvikleri sağlamayı reddederek, İsrail aslında güvenliğinin artmasını engelliyor. Başka bir deyişle, Filistinlilere ekonomik olarak yardım etmek, kaybedecek daha çok şeyi olanlar arasında daha fazla dost toplayarak İsrail'in güvenliğini *artıracaktır* .

Bunun müzakereyle ne ilgisi var? İnsanları hedeflerine ulaşmak için farklı şeyler yapmaya, farklı algılamaya ikna ediyorsunuz. Onları farklı olanlarla daha iyi bir şekilde başa çıkmaya ikna ediyorsunuz. Onlara kamu sorunlarını nasıl çözeceklerini gösteriyorsunuz. Hükümetin ve özel sektörün bunu ne kadar destekleyeceği, uygulamanın ne kadar zaman alacağını etkileyecektir.

Aşamalı adımların desteklenmesinden fayda sağlayacak bir diğer küresel sorun da iklim değişikliğidir. Küresel ısınmaya yol açan karbondioksit kirliliğini azaltmak için atılacak doğru adımlar konusunda büyük bir tartışma var. Bazı taraflar aşamalı eylem isterken, diğerleri küresel bir uzlaşma istiyor. Kirliliğe dayalı tüketici vergisi veya şirketlerin kirlilik hakkını satması gibi bireysel planlar üzerinde uzun süre tartışılıyor.

Tek doğru cevabı aramak yerine, müzakere açısından bakıldığında, mümkün olduğunca kademeli adımları benimsemek daha etkili olacaktır. Eğer birileri net kirliliği azaltabiliyorsa, neden yapmasın? Şu anda elimizdeki insanlarla ve süreçlerle elimizden gelenin en iyisini yapmalıyız.

İnsanlar kirliliği satarak veya vergilendirerek küresel ısınmayı yavaşlatmaya çalışırken, hükümetler de daha iyi süreçler bulmak için aktif

olarak çalışmalıdır. Böyle bir süreç bulduğumuzda, sorunu çözme yolunda daha da ilerlemiş olacağız.

İnce ama önemli fark, "doğru" yöntem üzerindeki çatışmadan, tüm yöntemlerin ara adım olarak kullanıldığı kademeli eyleme doğru bir tutum değişikliği olacaktır. Kullanılan birçok yöntemi, en etkili yöntemlerin incelenmesi için bir laboratuvar olarak görmek faydalı olacaktır. Hükümetler, sürekli olarak karşılaştırma, kıyaslama ve daha iyi kademeli adımlar önerme amacıyla objektif çalışmaları destekleyebilirler. Uluslararası iklim toplantılarındaki protestolar sorunun bir belirtisidir. Bu kitap boyunca belirtildiği gibi, fikir üretimi dışlayıcı değil, kapsayıcı olduğunda daha etkilidir.

HEDEFLER

"Daha Fazlasını Elde Etmek" adlı kitabımda sıkça belirttiğim gibi, bir müzakere taraflar için ne kadar önemliyse, o kadar duygusal hale gelir, o kadar mantıksızlık devreye girer ve hedeflere ulaşmak o kadar zorlaşır. Kamusal konularda sorulması gereken bir diğer önemli soru ise şudur: Eylemlerimiz hedeflerimize ulaşmamızı sağlıyor mu?

Terörizme karşı savaşa tekrar bakalım. Gelişmiş ülkelerin terörizme karşı temel yanıtı şiddet ve şiddet tehditleri olmuştur: başka bir deyişle, "aynı türden" bir yanıt. 11 Eylül'den sonra, eski ABD Savunma Bakanı Donald Rumsfeld, Amerika Birleşik Devletleri'nin teröristlerle ilgili görevinin "onları bulmak ve yakalamak veya öldürmek" olduğunu söylemişti. 2010 Moskova metro bombalamasından sonra Rusya Devlet Başkanı da benzer bir şey söylemişti. "Teröre karşı savaş"ın özünde hâlâ şiddet yatıyor.

Şiddet, ikna aracı olarak her zaman pahalı ve zaman alıcı olmuştur. Ancak günümüzde şiddetin başkalarını ikna etmede daha da az etkili olduğuna dair giderek artan kanıtlar bulunmaktadır.

Tarihsel olarak, yeterince insanı öldürürseniz veya tehdit ederseniz, hedef ülke veya grup pes ederdi. Ancak bugün, insanlar -özellikle ideologlar ve kaybedecek çok az şeyi olanlar- o kadar kolay ikna edilemiyorlar. İntihar bombacıları ölüm tehdidinden korkmuyorlar.

Onları durdurmak için hepsini öldürmeniz gerekir ki bu pratikte imkansızdır. Ve birçok askeri harekat, kazaen veya kasıtlı olarak masum insanların ölümüne yol açar. Bu tür eylemler daha fazla terörist ve sempatizan yaratır. Dahası, savaş yoluyla insanların topraklarını ve evlerini ne kadar çok yok edersek, insanlar o kadar az şeyle veya hiçbir şeyle kalır; bu da terörist ideologların onları saflarına katmalarını veya en azından rızalarını almalarını kolaylaştırır.

Birkaç intihar bombacısı çok sayıda insanı öldürebilir ve milyonlarca veya milyarlarca dolarlık hasara yol açabilir. Şiddetten korkmamakla kalmıyorlar, onu kucaklıyor gibi görünüyorlar. Ölümü memnuniyetle

karşılayan bir gruba karşı şiddet savaşı kazanmak neredeyse imkansızdır. Ve bu, dünya çapında bir olgu haline geldi.

Son olarak, kültürel dağılım düşmanı bulmayı çok daha zorlaştırdı. Düşman tek bir yerde yaşamıyor, benzer alışkanlıklara veya görünüşlere sahip değil, aynı şekilde davranmıyor veya aynı dili konuşmuyor. Bu da geniş çaplı saldırıların masumları öldürme ve teröristleri ıskalama olasılığının yüksek olduğu, dolayısıyla daha fazla teröristin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu anlamına geliyor. Amerika Birleşik Devletleri, hayal kırıklığıyla, kendi vatandaşlarının bile terörist olabileceğini keşfetti.

İsrailli yetkililerin "Hamas'ın terörist altyapısını yok etmek" istediklerini söyledikleri aktarıldı. Ancak İsraillilerin bunu yapması imkansızdır, çünkü insanlar öldürüldükçe düşman yaratmaya devam edeceklerdir. Bu, şiddet, teknoloji, örgütlenme veya altyapı yoluyla *asla* elde edilemeyecek bir hedeftir.

Zaman zaman bir terörist lider yakalanır veya öldürülür. Ancak yerlerine yüzlerce kişi geçer. Irak'ta, ABD'nin "silahın kazara ateşlenmesi" olarak nitelendirdiği bir olayda sekiz yaşındaki bir Iraklı kız çocuğu öldürüldü. Gazze'de, İsrailli doktorlarla birlikte çalışan ve barışa kendini adamış bir Filistinli doktor, üç kızının da BM okulunun dışında İsrail ateşiyle öldürüldüğünü gördü. Ölenlerin her birinin bir ailesi, belki de büyük bir ailesi var. Sonuç? Bunu yapan ulustan nefret eden ve o ulusa karşı mesajlar vermeyi düşünen yüzlerce insan daha.

Aşırılık yanlılarını bulup öldürmek yerine, ılımlıların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmak, daha ucuz ve başarı şansı daha yüksek görünen bir müzakere stratejisidir.

Tarafların hedeflerine ulaşamadığı bir diğer kamuoyu meselesi de kürtajdır. Kırk yıl sonra bile hâlâ şiddetli bir mücadele sürüyor. Ara sıra kürtaj yapan bir doktor öldürülüyor. Bazen birileri tutuklanıp hapse atılıyor. Bu kürtajı durduruyor mu? Hayır. Kürtaj yapan doktorların öldürülmesini durduruyor mu? Hayır. Protestolar oluyor, davalar açılıyor, yasalar çıkarılıyor ve yürürlükten kaldırılıyor. Ve kimse hedeflerine ulaşamıyor.

Bu açıkça rasyonel bir mesele değil. Her iki taraf da tartışmaya yer bırakmayacak şekilde argümanlarını ortaya koydu: ceninlerin öldürülmesi

mi yoksa kadının seçme hakkı mı? Ancak en ilginç olanı, bu mücadele devam ederken milyonlarca kürtajın da devam etmesidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde kürtaj yasaklansa bile, insanlar başka ülkelere gitmenin veya karaborsa aramanın bir yolunu bulacaklardır.

Dolayısıyla, müzakere araçları açısından, altta yatan sorunu bulmak için daha derine inmek ve ardından hedefi değiştirmek gerekir. Asıl sorun, istenmeyen gebeliklerin çok fazla olmasıdır. İkinci asıl sorun, her iki tarafın da bunu ya hep ya hiç olarak görmesidir; hiçbir tarafın pozisyonu kademeli iyileşmeye olanak tanımamaktadır. Üçüncü sorun ise, tarafların ortak zemin bulmak ve durumu iyileştirmek için birbirleriyle pek fazla konuşmamalarıdır.

Müzakere yoluyla bir çözüm bulmada daha başarılı olmak için, bence tercih, yaşam hakkı ile seçme hakkı arasında değil, daha fazla kürtaj ile daha az kürtaj arasında yeniden çerçevelenmelidir. Mevcut durum daha fazla kürtaj anlamına geliyor. Aşamalı adımlara odaklanmak, her iki tarafın da iyi bir şey olarak kabul edeceği daha az kürtaja yol açacaktır.

Binlerce ABD'li ebeveyn adayı, evlat edinmek için bebek arayışıyla dünyayı dolaşıyor. Yüz binlerce Amerikalı, eğer mümkün olsa evlat edineceklerini söylüyor. Akla gelen doğal bir soru şu: Kürtaj meselesinin her iki tarafındaki insanlar, istenmeyen fetüsleri olan hamile kadınları evlat edinmek isteyen ebeveynlerle eşleştirmek için ne yapıyorlar? Cevap açıkça şu: *Yeterince değil* . Başlangıçta bebeklerini istemeyen kadınların en azından *bazıları* , kendileri, bebek veya her ikisi için daha fazla fayda sağlayacaksa, kürtaj yerine bebeklerini doğurmayı tercih edebilirler.

Eğer amaç istenmeyen gebelikleri önlemek olsaydı, doğum kontrol yöntemleri gibi seçenekler daha yaygın hale gelir ve desteklenirdi, bu da sorunu kademeli olarak küçültürdü.

Tekrar ediyorum, kürtaj meselesine özgül ve somut cevaplar vermeyi amaçlamıyorum. Mesele şu ki, mevcut süreç her iki tarafın da hedeflerini karşılamıyor.

Herhangi bir çözüm, her iki taraf da anlaşmadıkça hiçbir çözümün mümkün olmadığı fikriyle başlamalıdır. Bu, birbirimizin algılarına saygı duymak ve sorunu küçültmek için uygulanabilir çözümler aramakla başlar. Sakin, empatik iletişime ihtiyacımız var. Aşırı görüşler hakim olduğu sürece, sorun süresiz olarak devam edecektir.

DUYGU

Hem kürtaj meselesi hem de şiddete başvurma, duygusal tepkilerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, insanlar hedeflerine ulaşamazlar. Duygu konusunu bu bölümde ayrı bir başlık altında ele alıyorum çünkü neredeyse her zaman kendi başına bir müzakere problemidir.

Bir konu duygusal bir hal aldığı ölçüde, taraflar birbirlerini dinlemiyor demektir ve etkili müzakere gerçekleşemez. Bu nedenle, kamu sorunlarını değerlendirirken, tarafların duygusal mı yoksa duygusuz mu oldukları sorulmalıdır.

Ortadoğu örneğimize devam edecek olursak, duygusal dikkat dağıtıcı unsurlar sadece şiddet ve geçmişe odaklanmakla sınırlı değil. Birçok başka sorun da tarafların barış ve daha iyi bir yaşam hedeflerine ulaşmalarını engelliyor.

Ortadoğu'daki bariz dikkat dağıtıcı unsurlardan biri de Batı Şeria'da inşa edilen İsrail yerleşimleridir. Duygusal bir yaklaşım olmaksızın, bu önemsiz bir konu olarak görülebilir. 300.000'den fazla İsrailliye ev sahipliği yapmalarına rağmen, bu yerleşimler Batı Şeria'nın toprak alanının yaklaşık %5'ini oluşturmaktadır. Bunlar üzerinde tartışmak, yeni bir Filistin devleti tartışmasından zaman çalmaktadır. Toprak takasları, toprak paylaştırmaları, tazminat ve diğer çözümler gayrimenkulde standarttır, taraflarca bilinmektedir ve devlet kurma tartışmasının bir parçası olarak doğrudan ele alınabilir.

Aslında, Filistinlilerin İsrail'in yaptığı hemen her şeye vereceği yanıt, "Filistin devleti konusunu ne zaman konuşacağız?" olmalıdır. Bu durum, Doğu Kudüs'ün Filistin başkenti olması konusundaki tartışma için de geçerlidir. Filistinliler, yerleşim yerleri konusunda duygusal davrandıkları için hedeflerini sürekli kaybediyorlar. Bu, müzakere sürecinin başarısızlığıdır.

İsrailliler Filistinlilere, Araplar için konutların bir kısmını tahsis etmek veya başka yerlerde tavizler vermek gibi duygusal telafi ödemeleri teklif etmiyorlar. Mesele bunu yapmak *zorunda olup* olmadıkları değil, İsraillilerin şiddeti azaltmak isteyip istemedikleridir.

Ortadoğu'da hedeflere ulaşmayı engelleyen bir diğer unsur da sürekli devam eden sözlü atışmalar. Holokost'un olup olmadığı, belirli bir olay için özür dilenmesi gerekip gerekmediği, bir ülkedeki yolsuzluk iddiaları: Bunların hepsi, en azından ilgili taraflar için önemli konular. Ancak her gündeme geldiklerinde, hassas noktalar tetikleniyor ve liderler ile sıradan vatandaşlar duygusallaşıyor. Her iki tarafın da önemli olduğunu söylediği barış ve ekonomik büyüme konularına odaklanmayı bırakıp, geçmişe odaklanıyorlar.

Hangi ülkede olursa olsun, konu ne olursa olsun, bir başkası hakaretlerle veya başka konularla karşı tarafın dikkatini dağıtmaya çalıştığında, verilecek yanıt şu olmalıdır: "Peki, o zaman ne zaman konuşacağız?" Bunu yapmak disiplin gerektirir. Liderler ve medya, dikkat dağıtıcı unsurlar ortaya çıktığında bunu belirterek hedeflere odaklanmaya yardımcı olabilirler.

Duygusal tazminatlar, duyguların yoğunluğunu ve dolayısıyla dikkat dağıtıcı unsurları azaltır. Savaş bölgelerinde, yoğun duyguların önemli bir nedeni, tam olarak yas tutamama durumudur. Sevilen birinin başkaları tarafından kaybedilmesi neredeyse her zaman intikam alma arzusunu doğurur.

Bu bağlamda Orta Doğu'ya bakalım. Şiddetin faillerini belirlemek ve cezalandırmak için etkili bir sistem yok. Sorumlu kişiler çoğu zaman bulunamıyor bile. Acıyı dışa vurma imkanı bulamayan insanlar, klişelere başvuruyor. Trajediyle hiçbir ilgisi olmasa bile, şiddetin arkasındakilere benzeyen herkese karşı intikam arayışına giriyorlar. Ve böylece döngü kendini tekrar ediyor.

Bunu Amerika Birleşik Devletleri de dahil olmak üzere diğer ülkelerde de gördük; örneğin, 1992'de Los Angeles'ta dört polis memurunun Rodney King'e acımasızca şiddet uygulamasından beraat etmesinin ardından Afrikalı Amerikalılar ayaklanmıştı. Ya da Dünya Ticaret Merkezi trajedisinden sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan Orta Doğulu insanlara karşı misilleme ve kısıtlayıcı eylemler yaşanmıştı.

Hedeflerden sapmayı önlemeye yardımcı olabilecek duygusal ödemeler arasında, genel olarak ve belirli, hedefli gruplara ve bireylere yönelik özür dileme, diğer taraflara ve onların acılarına ve algılarına saygı gösterme yer alır. Ölenler için dikilen anıtlar, hayatta kalan arkadaşların, ailelerin ve

akrabaların kederleriyle ve kayıplarıyla başa çıkmalarına ve duygusal yoğunluğu azaltmalarına yardımcı olabilir.

Washington'daki Vietnam Anıtı, savaşta hayatını kaybeden her Amerikalı askerin adını listeleyerek, ölenlerin kalıcı bir kaydını sunmaktadır. Washington'da en çok ziyaret edilen anıt olup, genellikle günde 15.000 ziyaretçi çekmektedir. Etkileyici, duygusal ve güçlü bir teselli kaynağı olarak kabul edilir. Ailelere, silah arkadaşlarına ve dostlara, savaşta hayatlarını feda edenlere saygı göstererek duygusal bir ödeme yapma imkanı sunar.

Ortadoğu'da büyük bir anıt bulunmamaktadır, ancak çeşitli küçük anıtlar dikilmiştir. Aslında, her iki taraf da diğer taraftan kurbanları anmak için anıt dikilmesine karşı çıkmıştır. Var olan anıtların bazıları tahrip edilmiştir. Uygun bir anıtın olmaması, her iki tarafın da kayıplarıyla yüzleşmesini geciktirmektedir. Duygusal bir ödemeyi ertelemekte ve müzakereyi zorlaştırmaktadır.

Arap-Yahudi Orta Doğu anıtı, uygun görülen herhangi bir tarihten itibaren tüm isimleri listeleyerek, Latince "anıt" anlamına gelen " *monere* " kelimesinin iki anlamıyla ("hatırlatmak" ve "öğretmek") tutarlı olarak ortak bir tarih duygusu aktarabilir. Bu anıt, ortak düşmanları (bu durumda savaş) bulma müzakere aracına ve trajik bir kaybı paylaşanlar arasındaki benzerlik bağlarına odaklanacaktır.

Benzer şekilde, sevdiklerini kaybedenlere açık, farklı mezheplerden oluşan yas merkezleri, savaşa karşı ortak bir nefret duygusu gibi ortak bağları güçlendirecektir. Tüm taraflardan insanların birlikte yas tutmasına izin verildiği sürece (örneğin, vefat eden sevdiklerinin fotoğraflarını görünür şekilde sergileyerek), bu her iki tarafa da büyük bir duygusal ödeme sağlayacaktır. Bu tür duygusal ödemeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan duygusal gerilim düşüşü olmadan, etkili müzakere çok zor olmaya devam edecektir.

STANDARTLAR

Adalet kavramı, süreç ve sonuçların birçok insan tarafından görülebildiği kamuya açık konularda özellikle önemlidir. Müzakere açısından, adalet algısını sağlamanın en iyi yolu, tarafların kabul edebileceği standartlar kullanmaktır. Bu nedenle sorulması gereken ilk soru şudur: Taraflar standartların kullanılması fikrini kabul ediyor mu? İkinci soru, tarafların geçmişte hangi standartları kullandığıdır? Üçüncü soru ise, tarafların bu müzakere için hangi standartları kabul edeceği sorusudur.

En genel veya kolayca kabul edilebilir standartlarla başlamak en iyisidir. Daha önce de belirtildiği gibi, Orta Doğu için bu, "Ölü çocuklar istiyor muyuz?" gibi bir şey olabilir. Evet diyen herkes aşırı olarak algılanacaktır, bu nedenle bu, daha büyük ılımlı grubu daha küçük aşırılıkçı gruptan ayırmanın iyi bir yoludur. Bir diğeri, "Mültecilerin sonunda yaşayacak düzgün bir yere sahip olmaları gerekir mi?" olabilir. Bir diğeri ise, "Sivilleri öldüren şiddeti kabul etmeli miyiz?" veya "İnsanların yeterince yiyeceği olmalı mı? Hastalandıklarında tıbbi bakım almalı mı? Temiz içme suyuna sahip olmalı mı?" olabilir.

Yerel düzeyde, örneğin okul kurulu veya planlama kurulu gibi, şu soru sorulabilir: "Hükümet, kendilerini etkileyen bir karar vermeden önce kilit seçmen (veya yerleşik) gruplarını dikkate almalı mı?" Tüm bu durumlarda, çerçeveleme çok önemlidir. Müzakere eden taraf ne kadar iyi veya hazırlıklı olursa, çerçeveleme o kadar ikna edici olur.

Sonuç olarak, standartlar daha spesifik hale gelebilir; örneğin, "Şiddetsizlik karşılığında bir Filistin Devleti kurulmalı mı?" veya "Polis, birinin gerçekten tehdit oluşturup oluşturmadığını belirlemek için soru sormalı mı?" Soruların kendisi, onları soran tarafı daha ikna edici kılar. Standartlar içeren sorular soran kişi sayısı ne kadar fazla olursa, kamuoyunda ortaya çıkan herhangi bir konuda sizin tarafınız o kadar ikna edici olur.

PROBLEM ÇÖZME

1960'lı ve 1970'li yıllarda "Küresel düşün, yerel hareket et" ifadesi çevre hareketinin sloganı haline geldi. Bir nesil, dünyanın sorunlarını çözmenin yolunun, bireylerin eylemleriyle topluluk düzeyinde başlamaktan geçtiğine inanıyordu. Ancak bu mesaj, sonraki on yıllarda bir şekilde kayboldu.

Bugün bu fikir yeniden ortaya çıkıyor. Bu, *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabının temel fikirlerinden biridir. İster tek başınıza, ister arkadaşlarınızla veya meslektaşlarınızla birlikte, bu kitaptaki müzakere araçlarını kullanarak dünyada ve hayatınızda önemli bir fark yaratabilirsiniz. Başlamak için ihtiyacınız olan tek şey doğru tutum ve başkalarıyla başa çıkmak için organize bir süreçtir.

Yani mesele şuna geri dönüyor: “Hedeflerim neler? Karşı taraf kim? Onları ikna etmek için ne gerekecek?” diye sorun. Algı, standartlar, çerçeveleme, ihtiyaçlar, teşvikler, eşit olmayan değerdeki eşyaların takası ve duyguları bir kenara bırakma gibi destekleyici araçları kullanın. Bu roket bilimi değil. Mükemmel değil. Ama her dokuz oyunda bir ekstra vuruş yapmanızı sağlayacak. Şu anda konuşmayan bazı insanların konuşmasını sağlayabilir. Hatta uzun süredir devam eden bazı sorunları bile çözebilir. Önemli olan, tarafların bir problem çözme modelini kullanmakla ilgilenip ilgilenmediklerini sormaktır. Eski öğrencilerimden birçoğu şu anda kamuoyunu ilgilendiren önemli alanlarda çalışıyor. Araçların yukarıda anlatıldığı gibi işe yaradığını gördüler.

Sachin Pilot şu anda Hindistan'da Telekomünikasyon, Bilgi Teknolojileri ve Posta Bakanı olarak görev yapıyor. Pilot, yüzlerce farklı kültüre sahip bir ülkede, farklı kesimlerden anlaşmalar sağlamada farklılıkları değerlendirme araçlarının vazgeçilmez olduğunu söylüyor. Bunun, Hindistan'daki telekomünikasyon alanındaki son gelişmelerin önemli bir nedeni olduğunu belirtiyor.

Meredith Dalton şu anda Azerbaycan'daki Barış Gönüllüleri'nin ülke başkanı. Yüksek eğitimli Barış Gönüllüleri'ni, doğru olanın örgü örmeyi öğrenmek, yerel yemekler pişirmeyi öğrenmek, yerel halkla biraz zaman geçirmek ve çocukları hakkında konuşmak olduğuna ikna etmek zorunda. Kopyalanmaya değer, iyi bir taban modeli. Çözümün, popüler bir kitap

başlığını yeniden yorumlayarak, "bir fincan çay eşliğinde" çok küçük adımlar atmak olduğunu söyledi.

Her kamu sorunu, başarılı bir sürecin gerçekleşip gerçekleşmediğini, doğru kişilerin dahil olup olmadığını ve işlerin nasıl daha iyi hale getirilebileceğini belirlemek için bu on adımda incelenebilir. Sonuç her şeyi elde etmek olmayacak. Ama daha fazlasını elde edeceksiniz.

16

Nasıl Yapılır

Şimdi tüm bu bilgilere sahip olduğunuza göre, ne yapacaksınız? Müzakereye nasıl başlayacaksınız? İlk teklifi kim yapmalı? Karşı tarafın ne zaman vazgeçmeye hazır olduğunu nasıl anlayacaksınız? Müzakereyi nasıl sonlandıracaksınız?

Bu soruların cevapları *"Getting More"* kitabının geneline serpiştirilmiş olsa da, özetleyici bir bölüm faydalı olabilir.

İşte, araçları öğrendikten, hedeflerinizi anladıktan ve karşı tarafı anladığınızı düşündükten sonra, müzakereyi nasıl gerçekleştireceğinize dair bazı düşünceler. Her durum farklı olsa da, bu bölüm bir tür şablon olarak görülmelidir.

DAVRANIŞ

Gergin, korkmuş, kızgın veya dikkatiniz dağılmışsa, kötü performans gösterme olasılığınız daha yüksektir. Moral önemlidir. Karşı taraf gergin olduğunuzu anlayacaktır.

Müzakerede başınıza gelebilecek en kötü şeyi düşünün. Eğer buna dayanabiliyorsanız, kendinize daha çok güveneceksiniz. Eğer dayanamıyorsanız, bu muhtemelen sizin için kötü bir müzakere girişimidir. Müzakereyi yürütecek başka birini bulun: daha fazla hazırlanın, algılanan riski değiştirin veya başka yerlerdeki fırsatları inceleyin. Kendinizi zihinsel olarak daha hazır hale getirin.

Karşıdaki kişiden veya gruptan çekiniyorsanız, onları aklınıza gelebilecek en utanç verici durumda hayal edin. Hayal gücünüzü serbest bırakın.

Onların iyi niyetine dair beklentilerinizi düşürün. Yapabilecekleri her şeye hazırlıklı olun. Bir şey yaparlarsa daha az sarsılırsınız ve çok daha az şaşırırsınız. Adım adım ilerleyin. Her şeyi bugün yapmak zorunda olduğunuzu düşünmeyin. Rahatlayın! Hayatınız tehlikede olmadığı sürece, her zaman bir yarın vardır.

Hedeflerinize ulaşma yeteneğiniz ve özgüven seviyeniz çoğu zaman zihninizdedir. Henry Ford'un bir zamanlar dediği gibi, "Yapabileceğinizi düşünüyorsanız da yapamayacağınızı düşünüyorsanız da haklısınız."

HAZIRLIK

Müzakere yaparken özgüveni artıran en önemli faktörlerden biri hazırlıktır. Ne kadar hazırlıklı olursanız, o kadar az gergin ve o kadar etkili olursunuz. Bir sonraki adımda ne yapmanız gerektiğini hatırlamaya çalışmakla meşgul olmazsınız. Bilmediğiniz şeyler konusunda da o kadar endişelenmezsiniz.

MÜZAKERE NEREDE VE NE ZAMAN YAPILMALI?

Kısa cevap: Rahat olduğunuz sürece ve karşı taraf da rahat olduğu sürece fark etmez. Karşı taraf sizi rahatsız eden bir şey yaparsa, "Bu beni rahatsız edecek" veya "Henüz müzakereye hazır değilim" deyin.

Eğer "Zor" derlerse, "Yani benden hazırlıksız pazarlık yapmamı mı istiyorsunuz?" veya "Size daha kapsamlı bir cevapla geri dönebilir miyim?" diye sorun. Öğrenciler bazen, "Ya iş görüşmesi ise?" diye soruyorlar. Size şunu söyleyeyim, iş görüşmesi, gelecekteki işvereninizin size karşı göstereceği en nazik davranıştır. Görüşmede size kaba davranırlarsa, kaçın! Eğer karnınızı doyurmak ve kira ödemek için bu işi yapmak zorundaysanız, hemen ayrılma planınızı yapmaya başlayın.

Onların sahasında pazarlık yapmak size daha az güç kazandırmak zorunda değil. Bu, durumu nasıl ele aldığınıza bağlı. "Peki, öğle yemeği ikram edecek misiniz?" veya "Benim için bir araba gönderebilir misiniz?" diyebilirsiniz. Bir keresinde o kadar küstah davrandım ki, onların toplantı odasına oturdum, sandalyeme yaslandım ve ayaklarımı toplantı masasına uzattım. Mesajım şuydu: "Kendimi evimde gibi hissediyorum."

Bu, müzakerenin nerede ve ne zaman yapılacağı konusunda pazarlık yapmamanız gerektiği anlamına gelmez. Sadece her durumun farklı olduğu anlamına gelir. Hedeflerinize ulaşmak için müzakereyi nerede ve ne zaman yapmak en uygun olur?

Eski zamanlardan beri erkekler, kadınlara evlilik tekliflerini en romantik yerde, tam doğru anda yaparlardı. İşçi ve yönetim, müzakerelerine şirketin kurulduğu yerde başlayabilirlerdi. Çatışan taraflar arasındaki anlaşmazlıklar kutsal topraklarda çözülebilirdi. Bu gerekli değildir, ancak "olması güzel olur" başlığı altında düşünülebilir.

BİRBİRİNİZİ TANIYIN

Bu bir dans değil. Sihirli sözler de yok. Ben genellikle resmiyetten uzak dururum. "Merhaba" veya "Naber?" diyebilirim. Rahatlık seviyenize ve karşınızdakini ne kadar iyi tanıdığınıza bağlı olarak daha resmi olabilirsiniz. Ortak düşmanlar bulun: hava durumundan veya trafikten şikayet edin. Karşınızdaki kişinin takım elbisesini, elbisesini veya saatini övün. Tek şart, *bunu içtenlikle yapmanız* . Tekrar söylüyorum, insanlar sahtekarları kilometrelerce uzaktan bile anlayabilir.

Karşı tarafın "Aileniz nasıl?" diye sorduğu görüşmelerde bulundum ve eşimden ve oğlumdan bahsetmeye başladığımda, beni neredeyse hiç dinlemiyor gibiydiler. Bana göre bu, bir yerlerden "küçük sohbet" hakkında bir şeyler okumuş, ama benimle gerçekten ilgilenmeyen, manipülatif bir kişiydi.

Karşıdaki kişinin bakış açısını düşünün. Onlar da sizin gibi pantolonlarını giyiyorlar. Acıkıyorlar, susuyorlar, yoruluyorlar ve bazen bunalıyorlar. Onlar da insan. İnsani bir bağ kurun.

Belki de kısa sohbetlere zamanınız olmayabilir. Ama yine de insani bir bağ kurabilirsiniz. Rayenne Chen, kitabın başında uçağı geri getirirken göz teması kurmuştu.

Görüşmelerde küçük sohbetler büyük önem taşır. İnsanlar arası bağ kurmaya yardımcı olur. Ve insanlar, birkaç istisna dışında, sosyal varlıklardır. İnsanlar birbirleriyle bağ kurmaktan hoşlanırlar. Farklılıkları tartışmak bile bir bağ kurma biçimidir. Bu bir etkileşim eylemidir. Çalışmalar, mizahın (eğer bunu mizah olarak algılarlarsa), küçük hediyelerin ("Nane ister misin?") veya bugün yaşanan ilginç bir olay hakkında yapılan yorumların, daha işbirlikçi bir ortam oluşturmada kilit rol oynadığını göstermiştir.

Karşınızdaki kişiyle ilgilenmiyorsanız, mümkünse müzakereye girmeyin. İlgisizliğiniz mutlaka belli olacaktır. Sıkılmış, mesafeli, kaba görüneceksiniz. En iyi müzakereciler meraklıdır. Diğer insanları tanımak isterler. Bağlantı kurmak isterler.

Bu, sosyal bir kelebek olmanız gerektiği anlamına gelmez. Ancak karşınızdaki kişide ilginizi çekecek, ondan bir şeyler öğrenebileceğiniz *bir şey* olmalı. Başkaları hakkında meraklı olmak, başlı başına ikna edicidir.

Kendinizi ve başkalarını nasıl daha rahat hissettirebilirsiniz? Bu, insanların sıklıkla yaptığı şeyin tam tersidir; insanlar başkalarını daha az rahat ettirmeye çalışırlar.

Elbette, karşıdaki kişi veya tarafın zamanı kısıtlıysa, zamanlarını boşa harcamayın. Ne kadar zamanları olduğunu sorun. Bu da bağlantı kurmanın bir başka yoludur. Onlara ve zamanlarına değer verdiğinizi gösterir.

Hayatımda yaşadığım en güzel "sohbet" bir fabrika turu sırasında gerçekleşti. İlk kez Ukrayna'nın Dnepropetrovsk şehrine, temsil ettiğim Yuzhmash'ın geniş fabrika kompleksini gezmek için gitmiştim.

Konferans salonunda kısa bir görüşmenin ardından beni fabrika katına götürdüler ve yan yatmış devasa bir nükleer füzenin yanına kadar getirdiler. Bir futbol sahası kadar uzun olmalıydı.

Nükleer savaş başlığı elbette çıkarılmıştı. Ama güdüm sistemleri açıkta duruyordu ve üzerinde çalışılıyordu. Devasa egzoz konileri de oradaydı. Uzanıp dokunabiliyordum ve dokundum da. İş tulumlarıyla teknisyenler selam verdi. Bir adam gururla hedefinin Minneapolis olduğunu söyledi. İşte buna tanışmak denir.

BAŞLARKEN

Kısa bir görüşmede bile, ne hakkında konuşacağınızı, yani hangi konuların ele alınacağını ve hangi sırayla konuşulacağını *önceden* bilmelisiniz. Her iki tarafın da kabul edeceği bir gündem oluşturun. Bu, tarafların konudan sapmaları durumunda tekrar doğru yola dönmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, işlerin organize edilmesine de katkı sağlayacaktır.

Kaliforniya'da danışmanlık yapan Karine Adalian, toplantılara tek sayfalık yazılı bir gündemle gitmeye başladığını söyledi. "İlk seferinde, aralarında yüzde otuzunun avukat olduğu, çok daha kıdemli kişilerin bulunduğu masada en hazırlıklı kişi bendim," dedi. Başka hiç kimsenin gündemi veya organize edilmiş bir konu listesi yoktu. Bu yüzden gündeminin kopyalarını herkese dağıttırdı. Ve istediği her şeyi elde etti.

Eğer birkaç kişi kendi gündemleriyle gelirse, bu çok daha iyi olur! Artık tartışılacak konuların çoğunu ortaya çıkardınız.

Müzakere ne kadar sürecek? Bazen koşullar bunu belirler. Bazen de bu konuda bir görüşme yapın. Genellikle müzakereyi kademeli olarak daha küçük parçalara bölmek en iyisidir. Müzakereyi etkileyebilecek yeni bir bilgi edindiğinizde, üzerinde düşünmek için bir ara verin ve sonra devam edin.

Kolay şeylerle başlayın. Taraflar, bu konularda anlaştıklarında bir başarı ve ilerleme duygusu hissederler. Müzakerenin en başında, üzerinde anlaşamayacağınız şeyleri insanlara söyleyin. Böylece insanlar zamanlarını boşa harcamazlar. Anlaşmayı bozacak noktayı en sona bırakırsanız, genellikle üç şeyden biri olur: (a) anlaşma bozulur, (b) güven kaybedersiniz ve daha kötü bir anlaşma elde edersiniz veya (c) şimdi onlardan vazgeçmelerini istediğiniz şey için çok daha fazlasını talep ederler.

Kitabın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, konulara zaman sınırı koymaya çalışın. Örneğin, on beş dakika içinde çözemediğiniz herhangi bir konu için bir sonraki konuya geçin. Bu şekilde, mümkün olduğunca çok konuyu halledebilirsiniz. Ayrıca, müzakere edilecek tüm noktaları görmeden hiçbir şeye kesin olarak karar vermeyin. Bunun yerine, koşullu veya geçici taahhütlerde bulunun.

MÜZAKERE DİNAMİĞİ

Bir sorunla karşılaştığınız her seferinde karşınızdaki kişinin algılarını ele almanız gerekir. Müzakereden önce yaptığınız hazırlık ve rol değişimi sayesinde, paylaşabileceğiniz fikirleriniz zaten oluşmuş olmalıdır. Onları ikna etmek istiyorsanız, onların algıları başlangıç noktasıdır.

Eğer bir şey sizi şaşırtırsa, hemen ara verin. Ekibim bir keresinde birleşme görüşmesinin ilk saatinde bir sürü sürprizle karşılaşınca beş kez ara vermişti.

Kendi takımınızda bir anlaşmazlık varsa, diğer tarafın önündeyken bunu bastırın. Aksi takdirde, başkalarının bu anlaşmazlığı kullanarak insanları birbirine karşı kışkırtma riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Kafa karıştırıcı olmadığı ve aynı fikirde olduğunuz sürece, her iki taraftan birden fazla kişinin konuşması sorun teşkil etmez. Tabii ki, eğer insanların rolleri belirlenmişse veya beyin fırtınası yapıyorsanız.

Bir çelişki ortaya çıkarsa, ara verin. Karşı tarafa, "Gerçekte ne demek istediğimizi anladığımızda size bildireceğiz" gibi bir şey söyleyin. İnsanlar sizden mükemmel olmanızı beklemiyor. Ama gerçekçi olmanızı bekliyorlar.

On yıllarca süren araştırmalar, müzakerenin sonunda yaşanan zaman baskısının şunlara yol açtığını göstermiştir: (a) daha kötü anlaşmalar, (b) bilgiyi işleme yeteneğinde azalma, (c) daha az katma değer, (d) önemli bilgilerin göz ardı edilmesi, (e) kötü kararlar, (f) daha fazla duygu, (g) daha az seçenek, (h) daha fazla güç kullanımı, (i) karşı tarafın daha fazla klişeleştirilmesi ve (j) daha fazla stres. Bu durum ilişkileri yıpratabilir ve anlaşmayı tamamen bozabilir.

Her şeyi halletmek için yeterli zamanınız olmadığını fark ederseniz, halletmeye çalışmayın. Birçok şeyi kötü yapmaktansa, birkaç şeyi çok iyi yapın. Sahip olduğunuz tüm zamanı kullanın.

Zaman baskısı gerçek veya hayali, içsel veya dışsal olabilir. Müzakerelere verdiği zarar açısından hepsi aynıdır. Eğer son teslim tarihlerinden dolayı stres yaşıyorsanız, ayarlamalar yapın. Daha fazla zaman ayırmaya çalışın. Ya da baskı altında pazarlık yapmayacağınıza karar verin. İster araba ister ev alıyor olun, karşı tarafa baştan, bir şeye son teslim

tarihi koyarlarsa satın almayı düşünmeyeceğinizi söyleyebilirsiniz. Bu, insanları nasıl davranacakları konusunda eğitir.

BİRBİRİNİZE NASIL DAVRANIYORSUNUZ?

Müzakere derslerinde, öğrencilerden bir davada birbirlerine nasıl davrandıklarını değerlendirmelerini sık sık isteriz. Birbirlerine kötü davranan takımlar neredeyse her zaman çok daha kötü sonuçlar elde ederler. İnsanlara kötü davranmaktan ne kastediyorum? Tehdit, hakaret veya alay kullanmak; söz kesmek, diğer kişiyi suçlamak, karşı tarafı değersizleştirmek, etkili iletişim kuramamak, bir gündemi olmamak ve diğer insan ve süreçle ilgili başarısızlıklar. Büyük davalarda, sonuçlardaki farklılıklar genellikle milyonlarca dolar anlamına gelir.

Müzakereler, kullanılan kelimelerin tam olarak ne kadar hassas olduğuna bağlıdır. Örneğin, "Anlaşmaya varamazsak, itibarınız zedelenecek" gibi üstü kapalı bir tehditte bulunabilirsiniz. Ya da bunun yerine, "Bu anlaşmayı itibarınızı artırmak için nasıl kullanmanıza yardımcı olabiliriz?" diyebilirsiniz. İkincisi, daha önce belirtildiği gibi, "işbirliğine dayalı bir tehdittir". Karşı taraf, işin diğer tarafının ne anlama geldiğini anlar. Ancak bunu söyleme şekliniz -olumlu bir bakış açısı kazandırmanız- karşı tarafın anlamasını kolaylaştırır.

Bunu yapmanın birçok yolu var. “Size güvenmiyoruz” demek yerine, “Birbirimize nasıl güvenmeye başlayabiliriz?” demeyi deneyebilirsiniz. “Telefonlarımı cevaplamıyorsunuz” demek yerine, “Telefonlarımızı aldınız mı? Sizinle bazı konularda konuşmak isteriz” demeyi deneyebilirsiniz. Pratik yaptıkça bu konuda daha iyi olacaksınız.

Duygusal bir ödeme gerekli mi? Düşmanca bir durumda onlara karşı nazik olmak, müzakereyi daha iyi hale getirecektir. Her birinizin birlikte neler başarabileceğine odaklanın—bir vizyon duygusu. Onların konuşmasına izin verin. Olayların kendi taraflarını açıklamalarına izin verin.

Genellikle, kendi tarafınızdan en az bir kişiyi diğer ekibin ve sürecin gözlemcisi olarak görevlendirmek faydalıdır. Bu kişi bir şeylerin yolundan çıktığını gördüğünde, ya mola isteyebilir ya da işlerin yolunda gitmesi için incelikli veya diplomatik bir şekilde bir şeyler söyleyebilir.

BİLGİLERİ NASIL AÇIKLARSINIZ

Çoğu insan baştan çok fazla bilgi vermekten korkar. Benim prensibim şudur: Hedeflerinize sizi yaklaştıran bilgileri verin. Hedeflerinizden sizi uzaklaştıran bilgileri vermeyin. Yani hedefiniz en düşük fiyata bir araba veya şirket satın almaksa, en azından müzakerenin başında karşı tarafa ne kadar ödeyebileceğinizi söylemek muhtemelen iyi bir fikir değildir.

Ancak, pazarlığın sonunda, eğer ödeyebileceğinizden daha fazla para istiyorlarsa, bunu onlara söylemeniz ve en yüksek fiyatınızın ne olduğunu belirtmeniz faydalı olabilir. Bu, onların fiyat aralığınıza inmelerini sağlayabilir.

Elbette, soyut unsurlarla da aradaki farkı kapatmayı deneyebilirsiniz. Ancak (a) diğer her şeyi denediyseniz, (b) hala pazarlık gücünüzün dışındalarsa ve (c) müzakerenin sonuna gelmiş gibi görünüyorsanız, son fiyatınızı açıklamaktan çekinmeyin.

İlgi alanlarınızı ve ihtiyaçlarınızı onlara söylemek konusunda da aynı şey geçerlidir. Eğer sizden faydalanacaklarını düşünüyorsanız, bir şeyi ne kadar çok istediğinizi onlara söylemeyin. Ancak, onlara *bir şey* söylemeniz gerekir, aksi takdirde istediğinizi elde edemeyebilirsiniz. İhtiyaçlarınız konusunda yalan söylemenin tehlikesi, size istemediğiniz şeyleri vermeleridir. Bu da büyük bir karmaşaya yol açacaktır.

Karşı tarafın ne kadar iyi niyetli olduğundan emin değilseniz, adım adım ilerleyin. "Bu tabloya bayılıyorum" demek yerine, "Bu tabloyla ilgileniyorum" demelisiniz.

Müzakerede bilgi açıklamak zorunda değilsiniz. Mahkemede tanık kürsüsünde değilsiniz. Ancak bir şey saklamak konusunda da çekingen davranmamalısınız. Cevap vermekte rahat hissetmiyorsanız, "Bu soruyu cevaplamakta rahat hissetmiyorum" diyebilirsiniz.

Eğer biri size başka teklifleriniz olup olmadığını sorarsa, kendinize "Bunu neden soruyorlar ki?" diye sorun. Açıkça görünen sebep, çaresiz olup olmadığınızı ve bu nedenle daha azını kabul edip etmeyeceğinizi öğrenmek istemeleridir. Bunun yerine, bunun neden önemli olduğunu sorun. "Başka tekliflerim varsa daha fazla öder misiniz?" veya "Başka tekliflerim yoksa

daha fazla ücret talep eder misiniz?" diyebilirsiniz. Bu biraz kaba bir yaklaşım. Ama eğer oyun oynadıklarını düşünüyorsanız insanlara söylemelisiniz. Daha incelikli bir şekilde, "Bunun görüşmemiz üzerinde ne gibi bir etkisi olacağını düşünüyorsunuz?" diye sorabilirsiniz.

İş görüşmelerinde bunu yeniden ifade ederek birçok "fırsatınız" olduğunu söyleyebilirsiniz. Ayrıca, "Piyasa değerimi mi bulmaya çalışıyorsunuz?" diye de sorabilirsiniz. Ardından standartlar kullanmayı önerebilirsiniz.

İlk teklifi kim yapar? Bu sorunun cevabı aslında düşündüğünüzden çok daha kolay. Müzakereyle ilgili çok fazla bilgiye sahipseniz, ilk teklifi siz yapmalısınız. Bu, fiyat, değer, şartlar, karşı tarafın bildikleri, rakipler ve benzeri unsurları içerebilir. Çünkü siz, müzakereyi "çapalıyorsunuz", yani beklentileri dar bir aralıkta belirliyorsunuz.

Dolayısıyla, araç fiyatlarını ve detaylarını biliyorsanız, bir teklif yapmalısınız. Genel olarak, bu koşullar altında ilk teklifi siz yaparsanız %3 ila %5 daha iyi bir sonuç elde edersiniz.

Pazarlık aralığı geniş veya belirsiz ise, ilk teklifi siz yapmayın. Muhtemelen kendinizle pazarlık ediyorsunuz demektir. Onların beklentileri sizin düşündüğünüzden çok farklı olabilir.

Columbia Üniversitesi Yönetici MBA Programı'nda genç bir yönetici olan Charlie Smith, eşiyle birlikte bir mutfak masası ve sandalye takımı almaya gitti. Takımın fiyatı 3.000 dolardı. Charlie, mağazanın nadiren indirim yaptığını, belki 50 dolar kadar bir indirim uyguladığını biliyordu, ancak emin değildi. Bu yüzden satıcıya, yeni evlerini döşemeye başladıkları için, takımı bugün alırlarsa 3.000 dolarlık fiyatta indirim yapıp yapamayacaklarını sordu.

"300 dolar indirim nasıl olur?" dedi satıcı. Charlie o kadar şaşırmıştı ki, konuşamadan öylece durdu.

"Peki, 500 dolar indirim nasıl olur?" diye sordu satıcı, sessizliği bozarak. Charlie yavaş yavaş sesini geri kazandı. "Şey, eee..."

“Üstelik ücretsiz teslimatı da ben karşılarım, satış vergisini de ben öderim,” dedi satıcı. Toplam indirim: 800 dolar. Önemli nokta şu: Pazarlık aralığını bilmiyorsanız ilk teklifi yapmayın. Kendi kendinize karşı pazarlık *yaparsınız* . “O zamandan beri bu durum tekrar tekrar yaşandı,” diyor New York'taki Loughlin-Meghi Şirketi'nde genel müdür ve kurumsal finansman başkanı olan Charlie. “Bu, kişinin algılarının durumun tam bir resmini yansıtmayabileceği konusunda iyi bir ders.”

Bu, pazarlık aralığı geniş veya belirsiz olduğunda asla ilk teklifi yapamayacağınız anlamına gelmez. Sorular sorarak pazarlık aralığını daraltabilirsiniz. Karşıdaki kişi neden bu konuyu görüşmek için burada? İhtiyaçlarını öğrenebilirsiniz. İnsanlar genellikle onlara sorarsanız size çok şey anlatırlar.

Ancak genel kural, onlar hakkında, pazarlık aralığı ve durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmadan ilk teklifi yapmamaktır. Her zaman bilgi edinmeye çalışın.

AŞIRI TEKLİFLER

Aşırı teklifler anlaşmaları öldürür. Karşı taraf genellikle kendini aşağılanmış hisseder. Çok düşükse, karşı tarafın değerini düşürür. Çok yüksekse, karşı taraf genellikle vazgeçer. Bu, güvenilirliğinizi riske atar. Aşırı bir teklif yapıp sonra hızla geri çekilirseniz, karşı taraf sizin onlardan faydalanmaya çalıştığınızı düşünür. Güvensizlik başlar.

Aşırı teklif, *karşı* tarafın algısına göre hiçbir makul standart veya bilgiye dayanmayan bir tekliftir. Siz değil, karşı taraf. Deli bile teklifinin makul olduğunu düşünür. Karşı tarafın zihnine bakıp ne düşündüğünü anlamanız gerekir. Bu nedenle, kendinize pazarlık alanı bırakmak için çok şey isteme taktiği çoğu zaman ters tepecektir.

Peki ya size aşırı bir teklif yapılırsa? Çözümler şunlardır: (a) duygusal tepki vermemek, (b) sorular sormak ve (c) standartlar kullanmak. Belki de sizden faydalanmaya çalışmıyorlardır. Belki de etkili bir şekilde nasıl pazarlık yapacaklarını bilmiyorlardır. Belki de birileri onlara bunu yapmayı öğretmiştir. Öyleyse onlara bu teklife nasıl ulaştıklarını sorun. Rastgele mi seçtiler? Bazı verileri mi var? Ayrıca, teklifin başka yerlerde gördüklerinizle tutarsız olduğunu da söyleyebilirsiniz. Peki bu bilgiyi nereden aldılar?

Aşırı teklifler, kitabın temel ilkelerinden birini de ihlal eder: aşamalı olmak. Tanımı gereği, aşırı bir teklif aşamalı olmanın tam tersidir. Bu nedenle, karşı tarafın bunu kabul etme olasılığı çok daha düşüktür. Bir toplantıda, biri aşırı bir teklifte bulunursa, o kişinin ekibinin diğer üyelerine dönüp, "Az önce söylenen her kelimeye katılıyor musunuz?" gibi bir şey söyleyebilirsiniz. Herhangi bir tereddüt varsa, ara isteyin. Belki de aşırı teklifte bulunan kişiyi mantıklı düşünmeye ikna edebilirler.

Her şeyi kontrol edin ve test edin. Bir araba satın alıyorsanız ve size belirli bir seçeneğin daha pahalıya mal olduğunu söylüyorlarsa, bunu internetten kontrol edin. *Wall Street Journal'da* bir keresinde, bir bayinin yüksek kaliteli lastikler ve jantlar için satın alma fiyatına 2.000 dolar eklediği bir makale yayınlanmıştı. Alıcı, cep telefonundan hemen internette bir arama yaptı ve jantların aslında araba ile birlikte gelen standart jantlardan daha ucuz olduğunu buldu.

GÜÇ DİNAMİĞİ

Bu kitap boyunca belirtildiği gibi, gücü aşırı kullanmaktan kaçının. Hedeflerinize ulaşmak için yeterli gücü kullanın, fazlasını değil. Karşı tarafın gücü kötüye kullanmasını azaltmak, ancak hedeflerinize ulaşma yeteneğinizi artırıyorsa önemlidir.

Artık açıkça anlaşılmalıdır ki, güç kavramı kendi başına önemsizdir. Büyük ölçüde hedeflerinizle ilişkilidir. Boyutun güçle eşdeğer olduğu geleneksel fikirler doğru değildir. Birincisi, küçük partiler çok güçlü olabilir. Martin Luther King Jr. veya Mahatma Gandhi gibi iyi hazırlanmış tek bir savunucu milyonlara ilham verebilir ve hükümetleri ve diğer güç çıkarlarını diz çöktürebilir. 1989 ayaklanmasında Tiananmen Meydanı'nda bir tank hattının önünde duran genç adam güç dengesini değiştirdi. Kamuoyuna tek kelime etmese de, standardı görünüşe göre şuydu: "Çin'de, kendini ifade eden bireylere karşı şiddet kullanmak doğru değildir." Tank operatörleri olan hemşehrileriyle insani bir bağ kurdu. Bu koşullar altında onu ezmek istemediler. Aynı zamanda, büyük partiler zayıf olabilir veya zayıflayabilir. Finansal bir skandalın ortasında tüm gücünü hızla kaybeden Enron'u düşünün.

Esasen iflas etmiş olan General Motors mu daha güçlü, yoksa oldukça karlı, orta ölçekli bir teknoloji firması mı? GM'nin çok fazla gideri ve borcu vardı. Ancak daha küçük firmanın hedefleri ve kaderi üzerinde muhtemelen çok daha fazla kontrolü vardı. Ve muhtemelen çok daha fazla güvenilirliğe sahipti.

1970'ler ve 1980'lerde, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki milyarlarca dolarlık nükleer enerji inşaat sektörü, enerji şirketleri tarafından alay konusu edilen ve güçsüz görülen bir grup insanın gevşek bir şekilde bir araya gelmesiyle neredeyse tamamen yok edildi. Bu kişiler arasında üniversite mezunu ev hanımları, kütüphaneye giden emekliler, çeşitli gazeteciler, aktivist avukatlar ve üyeleri üniversitede okuyan veya yeni mezun olan kamu yararına çalışan gruplar vardı. Bu insanlar bir koalisyon kurdu, araştırma yaptı ve nükleer atıklarla ne yapılacağı ve bir kaza durumunda çevredeki alanın nasıl tahliye edileceği gibi güvenlik sorunlarını

tespit etti. Yasama organlarını daha sıkı düzenleyici şartlar getirmeye ikna ettiler ve nükleer enerjinin ekonomik yönü ortadan kalktı.

Martin K. Starr ve John E. Ullman'ın 1987 yılında yazdığı "ABD Sanayi Üstünlüğü Efsanesi" adlı tezde aklımda kalan bir cümle var. Umarım sizin de aklınızda kalır: "Ne kadar güçlü kurulmuş ve saygın olursa olsun, hiçbir kurum, işletme, toplum veya insan başarısı mahvedilemeyecek değildir." Gücün kötüye kullanılmasına dair güzel bir yorum: çocuklarınızla, şirketinizle, meslektaşlarınızla veya hatta rakiplerinizle ilgili olarak.

Müzakere ederken, gücünüzü kötüye kullanmayın. Bu size zarar verebilir. Eğer karşı taraf da gücünü kötüye kullanırsa, her mantıksız hareketini mutlaka belgeleyin.

Eğer sizden çok daha fazla fiziksel güce sahiplerse, sizi kesinlikle alt edebilirler. Böyle bir durumda, onların gücünü kabul etmeli ve onlara duygusal bir bedel ödemelisiniz. Ve onlara şunu sormalısınız: Sizi alt edebiliyorlar diye bunu yapmalılar mı? Örneğin, bir opera evi müzakerelerde yıldız bir sanatçıyı alt edebilirse, o sanatçı nasıl hissedecek? Opera evine fayda sağlayacak şekilde harika bir performans sergilemek için aynı motivasyona sahip olacak mı? Çalışanlarınızı alt edebilirseniz, sizin için daha az mı çalışacaklar?

Bu kitapta yer alan araçları kullanarak ihtiyaçları karşılamaya ve pastayı büyütmeye odaklanmak daha iyidir. Ayrıca muhataplarınızla güç hakkında açık bir tartışma yapmaktan çekinmeyin. Yanlış yönlendirilmişlerse, onları nazikçe eğitmekten de çekinmeyin. Ancak unutmayın ki, güçleri konusunda duygusal olabilirler, bu nedenle duygusal ödemelere ihtiyaç duyabilirler.

İHTİYAÇLARIMIZ NELER?

Birbirinizle rahat ettikten sonra, tarafların ne üzerinde müzakere edeceklerini belirlemeleri gerekir. Hedef belirleme buna yardımcı olacaktır. Gündem belirleme de öyle. Şimdi ihtiyaçlarınızın neler olduğuna daha derinlemesine bakmanız gerekiyor. Sadece müzakerenin kendisinde değil, hayatta da. Çünkü eşit olmayan değerdeki şeyleri takas edebilirsiniz. Herhangi bir konuda müzakerede nelerden vazgeçebilirsiniz?

SEÇENEKLERİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN HANGİ KRİTERLERİ KULLANMALIYIZ?

Vazgeçemeyeceğiniz şeyler için, en iyi kriterleri belirlemenize yardımcı olacak standartlar (kriterler) aramalısınız. Peki, bu standartlar nelerdir? Karar vermek için hangi kriteri kullanmalısınız? Benzer evlerin fiyatları mı? Geçmiş uygulamalar mı?

ŞİMDİ NE YAPABİLİRİZ? ORTA VADEDE? UZUN VADEDE?

Tarafların şu anda neler yapabileceğini anlamak güçlendirici bir şeydir. Birçok insan, kontrol edemedikleri şeyler üzerinde tartıştıkları için müzakerelerde kayboluyor. Gündeminizdeki diğer maddeler gerçekten önemli olsa bile, bunları şimdi yapamıyorsanız, ne önemi var?

Bu, uzun vadeli kazanımlar için bir stratejiniz olmaması gerektiği anlamına gelmez. Ancak şimdi ne kadar çok iş hallederseniz, tüm taraflar o kadar çok başarı duygusu hissedecektir. Ve anlaşmaya varmak için çabalamaya devam etme olasılıkları da o kadar artacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi, sorunları en kolay ve en hızlı olana göre önceliklendirin. Çoğu durumda en kolay olan, en hızlı olanın bir alt kümesidir. Şimdi yapabileceğiniz her şeyi şimdi yapmalısınız. Sonra orta vadeli konulara, ardından da uzun vadeli konulara geçmelisiniz.

Taraflar hiçbir konuda anlaşamazlarsa, bir şeyler önerebilirler mi? Bir sonraki toplantının ne zaman yapılacağına karar verebilirler mi? Bir sonraki toplantıya hangi tarafların dahil olması gerektiğini anlayabilirler mi? Birbirlerini daha iyi tanıyabilirler mi? Evde veya ofiste kendi üçüncü şahıslarının gözünde her birinin daha iyi görünmesini sağlayacak yaratıcı seçenekleri araştırabilirler mi?

Bu, aşamalı ilerlemenin bir parçası. Birçok insan her şeyi bir kerede yapmak istiyor. Bu, çok fazla ön planlama, maliyet ve organizasyon gerektiriyor. Hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz. Uzun bir kampanyanın her detayını planlarsanız ve dünya değişirse (ki genellikle değişir), o zaman tüm bu zamanı, çabayı ve masrafı boşa harcamış olursunuz.

BİZE KİME YARDIM ETTİRMEMİZ GEREKİYOR?

Hemen hemen herkes, işlerini tamamlamak için üçüncü şahısların yardımına ihtiyaç duyar. Bir müteahhit ile pazarlık yaparken bile. Hırdavatçıdan bir şey almanız mı gerekiyor? Belediyeden izin almanız mı gerekiyor? Elektrik veya su bağlantısı gibi halledilmesi gereken bir şey mi var?

Müzakerelerde tarafların yapması gereken gerçekten iyi bir iş, ihtiyaç duyulan üçüncü tarafları ve diğer kaynakları belirlemektir.

KALICI BİR KARAR NASIL VEREBİLİRİZ?

Kitabın başında da belirttiğim gibi, iki tarafın "Kabul ediyorum" demesi veya bir sözleşme imzalaması, aralarında bir taahhüt olduğu anlamına gelmez. Onların taahhütlerini *verdikleri* şekilde bir taahhüt almanız gerekir. Bu, müzakerenin bir parçası olarak açıkça ele alınmalıdır.

Ayrıca, bir taahhütte bulunup bulunmadığınızı da bilmek isteyeceklerdir. Üçüncü taraflar taahhütleri hem güçlendirebilir *hem de* zayıflatabilir. Yönetim kurulları, patronlar, iflas yetkilileri, ekonomik durgunluk veya diğer türden yeni bilgiler anlaşmayı bozabilir. Her iki tarafta da bir onay süreci varsa, bu nasıl görünür? Hangi üçüncü taraflar veya teşvikler diğer tarafı taahhütlerine bağlı kalmaya zorlayabilir?

Bir taahhütte bulunmak için bir son tarih ve zaman dilimi de gereklidir. Bu açıkça belirtilmelidir. Karşı tarafın (veya sizin) taahhütten vazgeçmesine olanak sağlayacak herhangi bir koşul varsa, bunları açıkça belirtin.

Son olarak, bir taraf taahhüdünü bozarsa ne olur? Diğer tarafa herhangi bir şey borçlu kalınacak mı? Tüm bunları önceden halletmek en iyisidir. Diğer taraf, "Taahhüdümüzü bozmayacağız! Bize güvenmiyor musunuz?" diyebilir. Siz de şu şekilde cevap vermelisiniz: "Ya şirketten ayrılırsanız? Yeni sahibi veya yönetim ekibi ne yapacak? Ya bir kamyonun altında kalırsanız?"

Eğer verdikleri sözü tutmama ihtimallerinin olmadığını söylüyorlarsa, kendileri için hiçbir risk taşımadığı halde "Bu beni ve ekibimi çok daha iyi hissettirecek" diyerek ağır cezalar talep edin. İnsanları test edin. Daha fazla risk almaktan kaçının.

Müzakerelerde risk açıkça ele alınmalıdır. Bu, kilit çalışanların ayrılmasından üçüncü şahıs müdahalesine (arkadaşlar, sevgililer, düzenleyici kurumlar) ve iş birliğine yanaşmayan bir kişiye kadar uzanır. Açıkça, ne kadar çok risk alınırsa, bir şekilde o kadar çok tazmin edilme hakkı doğar. Bu nedenle, bir müzakerede yapılması gereken en önemli şey, karşı tarafın risk profilini anlamaktır. Ardından, algılanan risklerini en aza indirmeye çalışın. Algılanan risklerini azaltırsanız, satıcıysanız size daha fazla ödeme yapacaklar veya alıcıysanız daha az alacaklardır.

İşte bu yüzden yeni iş kuranlar, yönetim kurullarına veya danışma kurullarına deneyimli iş insanlarını dahil etmeye çalışırlar: Finansörler bunun daha az risk taşıdığını düşüneceklerdir.

Karşı tarafla gerçek risk konusunda bütün gün tartışabilirsiniz. Ancak asıl önemli olan, onların *algıladığı* riski belirlemek ve azaltmaktır. Tüm bu konular müzakerelerde *özel olarak* ele alınmalıdır.

Bazı müzakereciler, müzakerede daha fazla pay almak için karşı tarafın kendilerini riskli olarak algılamasını *sağlamaya* çalışırlar. Bu, kredi verenlerin kredi puanınızı çok sık, asılsız bir kredi sorunu örneğine dayanarak düşürmesiyle olur. *"Daha Fazlasını Elde Etmek"* kitabındaki tavsiyelere uygun olarak, ayrıntılar ve kanıtlar isteyin. Standartları öğrenin.

Algılanan riski azaltmak için *ortak* bir çaba daha etkilidir. Riski ortak bir sorun haline getirin. Böylece, birlikte üzerinde çalışmış olursunuz. Size yardımcı olmak istemiyorlarsa, daha fazla ücret almak için algılanan riski uydurmaya çalıştıklarını varsayın (örneğin, bir banka veya kredi kartı kuruluşu). Şüpheci olun.

BİR SONRAKİ TOPLANTIMIZDAN ÖNCE KİM NE YAPACAK?

Hepiniz bu deneyimi yaşamışsınızdır. Çok güzel bir tartışmanın ardından ayrılırsınız. Sonra düşünürsünüz ve kimin ne yapacağından emin olamazsınız: eş, çocuk, arkadaşlar, meslektaşlar, muhataplar. "Şimdi maç biletlerini kim alacak? Havayolu seferleri hakkında kim arayacak? Ve arayan kişi biletleri de mi alacak?"

Dolayısıyla her şeyin bir araya getirileceği an geldiğinde, çok önemli bir şey yapılmamış oluyor. Her şey mahvoluyor. Herkes birbirini suçluyor. Ya da suç "iletişim eksikliğine" atılıyor.

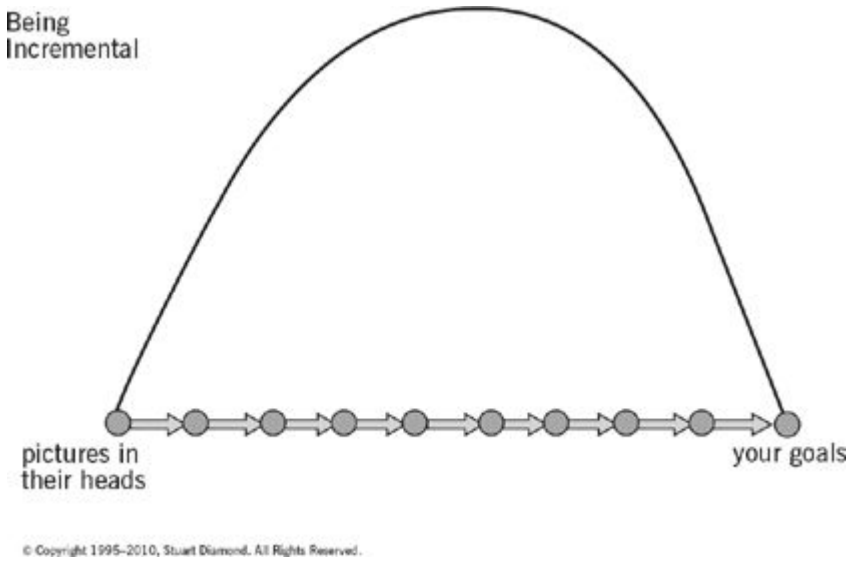
Ama asıl suçlu, işlerin netleştirilmemesiydi. Bu yüzden her görüşmenin sonunda, bir zaman çizelgesi ve bireysel sorumluluklar içeren bir görev listesi oluşturun.

Bir sorun çıkarsa kim kimi arayacak? Herkesin çekebileceği bir acil durum düğmesi var mı? Hastalanırsanız işinizi kim devralacak?

Herkesin, ilk tercihi işe yaramazsa diye bir yedek planı var mı? Herkesin, başkalarına danışmadan önce karar verebileceği bir aralığı var mı? Oturun ve tüm bunları düşünün. Bir kalem ve bir kağıt alın ve beş, on, on beş veya otuz dakikanızı ayırın. Bu, günlerce zaman, çok para ve tonlarca sıkıntıdan tasarruf etmenizi sağlayacaktır.

RESİMLERDEN HEDEFLERE

Kursumun özetine geri dönmek istiyorum: hedeflerim neler, kimler bunlar, onları ikna etmek için ne gerekecek? Sadece kafanızda resmin netleştiğinden emin olmak istiyorum. İşte modelin özeti.



Öncelikle, insanların genellikle yapmaya çalıştığı şey büyük bir adım atmaktır: kafalarındaki resimlerden hedeflerinize doğru tek bir adımda ilerlemek. Bu, çoğu insan için çok büyük bir adımdır. Bunun yerine, kafalarındaki resimleri bulana kadar geriye gidin. Ardından, bu resimleri doğrulayan sorular sorun. Bir anlaşmaya varmak istiyor musunuz? Bir toplantı yapmak istiyor musunuz? Bunu doğruladıktan sonra, hedeflerinize doğru küçük birer adım atın.

Yani, hedefleriniz sağda, karşınızdakilerin kim olduğu solda ve onları ikna etmek için gerekenler ise, onları bu hedeflere ulaştırmak için kullanacağınız adım adım, aşamalı süreçtir.

Evet, evet, evet. Tekrarlamaya gerek yok. Bunların hepsini biliyorsunuz. Ama bunları bilmek yeterli değil. Gerçekten de *yapmanız* gerekiyor. Ki bu da elbette bu bölümün başlığı. Ve daha fazlasını elde etmenin yolu da bu. Ki bu da elbette bu kitabın başlığı.

Hazırsınız! Dışarı çıkın ve *daha fazlasını elde edin* !

Teşekkürler

Bu kitabı, yirmi yıl boyunca derslerime katılan binlerce öğrenci ve diğer katılımcıların katkıları olmadan yazmak imkansız olurdu. Kişisel ve profesyonel müzakere sorunları ve içgörülerine dair yüz binlerce sayfalık yazıyı dergilerde paylaştılar ve sınıfta da anlattılar. Bu müzakerecilerden birkaç yüzü, isimlerinin, genellikle şirket isimlerinin ve rekabetçi veya kişisel bilgilerinin başkalarıyla paylaşılmasına izin verdi. Bu, *"Daha Fazlasını Elde Etme"* araçlarına ve öğretilerine olan bağlılıklarının ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirme arzularının dikkate değer bir onayıdır. Gerçek yaşam öyküleri, bu kitabın temelini oluşturan yeni müzakere fikirlerini netleştirmeme ve odaklamama, ayrıca bunları geleneksel düşünme biçimleriyle bütünleştirmeme ve karşılaştırmama yol açtı.

Özellikle *New York Times'ın* eski yazı işleri şefi ve eski meslektaşım Merrill Perlman'ı anmak istiyorum. Merrill bu projede dış editörüm olarak görev yaptı ve materyali geliştirme, zor sorular sorma, odak noktamı keskinleştirme ve genel olarak kitabı daha iyi hale getirme konusunda harika bir iş çıkardı.

Hem arkadaşım hem de meslektaşım olan iki dış okuyucuya, el yazmasını dikkatlice incelemek için kendi zamanlarından büyük ölçüde ayırdıkları için özellikle teşekkür etmek istiyorum. Bunlar, New York'taki BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nda ekonomist olan Susan Brandwayn ve Pennsylvania, Radnor'da özel bir hukuk bürosunda çalışan avukat

Christopher Arfaa'dır. Yorumları, özellikle kamu sorunları bölümlerini çok daha iyi hale getirdi ve onlara minnettarım.

New York'taki WME (William Morris Endeavor) dünya çapındaki edebiyat departmanının eş başkanı Jennifer Rudolph Walsh, bu projede benim temsilcim ve ilk destekçilerimden biriydi. Wharton'da verdiğim bir yönetici programına katılan Walsh, bu çalışmanın geleneksel anlayıştan çok farklı olduğunu ve bir kitap olabileceğine inanarak önemini ilk fark eden kişiydi. Tüm süreci yönetti ve doğru yayın ortaklarını buldu.

Random House'daki ekip, oradaki editörüm Roger Scholl'un koordinasyonunda, *Getting More'un* Kuzey Amerika pazarı için doğru tona, içeriğe ve hikayeye sahip olması için birçok taslak ve binlerce değişiklik üzerinde sabırla çalıştı. Penguin'deki ekip, editör Joel Rickett'in koordinasyonunda, ne yapmaya çalıştığımı anlamada ve Birleşik Krallık, Hindistan, Avustralya ve İngiliz Milletler Topluluğu'nun diğer bölgelerinde satışları kurmada hevesli ve yardımcı oldu.

Philadelphia'daki ekibim, kitabın araştırılması ve tamamlanmasında gösterdikleri olağanüstü çaba için adeta hayrete düşürdü; geceleri, hafta sonları ve tatillerde çalıştılar, yapıcı önerilerde bulundular ve genel olarak ne gerekiyorsa yaptılar. Bu ekipte Mara Cutler Katsikis, Amy Federman, Ahsiya Shiffrin, Sabura Shiffrin ve Julie Fallin yer alıyor. Katkıda bulunmak için yarı zamanlı çalışan öğrenciler arasında ise Livingston Miller, David Slifka, Rachel Brenner, Zoe Zuo, Tanya Louneva ve Karthik Jayashankar bulunuyor.

İnsan evrimine dair her yeni bakış açısı, kendisinden önceki çalışmalara dayanmaktadır. Bana mesleğimi icra ederken ondan öğrenme fırsatı veren zaman ve imkanlar için Wharton Okulu'na, Penn Hukuk Fakültesi'ne ve birlikte çalıştığım meslektaşlarıma minnettarım. Aynı şekilde, kurumsal ve devlet müşterilerim ve iş ortaklarım da başka yerlerde edinilmesi zor olan içgörü ve deneyimler sağladılar.

Son olarak, otuz altı yıllık eşim ve hayat arkadaşım Kimberly Greer, bu projede her aşamada yer aldı, engin profesyonel becerilerini ortaya koydu ve sabah, öğlen, akşam kişisel zorluklara katlandı. Bu kitap onsuz asla mümkün olmazdı. Sekiz yaşındaki oğlum Alexander ise yaşına göre çok daha fazla sabır gösterdi.

Adını anmayı unuttuğum herkesten özür dilerim; kitapta da yazdığı gibi, her zaman yarın vardır.

Yazar Hakkında

STUART DIAMOND, kırktan fazla ülkede şirket ve hükümet liderlerine müzakere konusunda eğitim vermiş ve danışmanlık yapmıştır. Dünyanın önde gelen işletme okullarından biri olarak gösterilen Wharton School'da ders vermekte olup, müzakere dersi on üç yıldır öğrenci dersleri arasında en popüler ders olmuştur.

Ayrıca Columbia, NYU, USC, Berkeley, Oxford ve Penn Hukuk Fakültesi'nde ders vermiştir ve şu anda Penn Hukuk Fakültesi'nde yardımcı doçent olarak görev yapmaktadır. Harvard'dan hukuk diploması ve Wharton'dan MBA derecesine sahiptir ve Harvard Müzakere Projesi'nin eski yardımcı direktörüdür. Çok sayıda öğretim ödülü kazanmıştır.

Diamond, şirketlere ve hükümetlere daha etkili müzakere konusunda danışmanlık yapmaktadır ve bir havayolu şirketinden sağlık hizmetlerine, çeşitli paydaşlar için finans anlaşmalarına kadar birçok ülkede işletme sahibi veya yöneticisi olmuştur. Küresel 100 şirketinin yarısı ve Küresel 500 şirketinin dörtte biri için avukatlara, yöneticilere ve üst düzey yöneticilere müzakere danışmanlığı ve eğitimi vermiştir. Müşterileri arasında JPMorgan Chase, Citibank, General Electric, Johnson & Johnson, Google, Yahoo!, Merck, Microsoft, BASF, Prudential, Dünya Bankası, Kolombiya Hükümeti, Çin'de 16 milyar dolarlık bir petrokimya şirketi, Rusya'da 4 milyar dolarlık bir yabancı bayilik ağı, Ukrayna'da bilim insanları, Güney Afrika'da girişimciler ve Orta Doğu'da ilaç şirketleri bulunmaktadır.

Birleşmiş Milletler için kapsamlı danışmanlık hizmeti vermiştir. Bir keresinde Bolivya'nın ormanlarındaki üç bin çiftçiyi yasadışı koka yetiştirmeyi bırakıp Arjantin'e ihraç etmek üzere muz yetiştirmeye ikna etmiştir. 2008'de, Yazarlar Birliği'nin Hollywood stüdyolarıyla olan anlaşmazlığını çözmesini sağlayan süreci sağlamıştır. Ayrıca ebeveynlere çocuklarını zamanında yatırmayı ve dişlerini fırçalamayı en az zahmetle nasıl sağlayacaklarını öğretmiştir.

Daha önceki kariyerinde Diamond, *New York Times'da* gazetecilik yapmış ve 1986'da *Challenger* uzay mekiğinin kaza yapmasını araştıran ekibin bir parçası olarak Pulitzer Ödülü'nü kazanmıştır. Daha önce iki kitap, iki belgesel film ve iki binden fazla gazete ve dergi makalesi yazmıştır.

Daha kapsamlı bir biyografiye www.gettingmore.com adresinden ulaşabilirsiniz.