ALAIN LEMPEREUR / AURÉLIEN COLSON / ONUR YÜKSEL
Ed. Michele Pekar

İLK HAMLE

MÜZAKERECİNİN EL KİTABI

Remzi Kitabevi

ALAIN LEMPEREUR
AURÉLIEN COLSON
ONUR YÜKSEL

İLK HAMLE

Müzakerecinin El Kitabı

Remzi Kitabevi

İLK HAMLE / Alain Lempereur – Aurélien Colson – Onur Yüksel
Özgün adı: The First Move

© Alain Lempereur – Aurélien Colson – Onur Yüksel

Türkçe yayın hakları © Remzi Kitabevi, 2019

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

İngilizce basım editörü: Michele Pekar

Türkçesi: Ramazan Atıl Karabey
Düzelti: Mercan Baş – Nesrin Arslan
Dizin: Onur Yüksel
Kapak: Keremcan Gümüştaş

ISBN 978-975-14-1945-3

Birinci Basım: Haziran 2020

Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

Cilt: Çifçi Mücellit, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi
5. Cad. No: 24-25 Bağcılar-İstanbul
Tel (212) 629 4783

İÇİNDEKİLER

Giriş	Eskimiş Reflekslerden *Önce* Yenilenmiş Bir Yöntem Denemek *Müzakere için uygun yanıtlar nasıl geliştirilir?*	7
1. Bölüm	Müzakereye Başlamadan *Önce* Sorgulamak *İçgüdüsel yaklaşımın ötesine nasıl geçilir?*	17
2. Bölüm	Uygulamaya Geçmeden *Önce* Müzakerelere Hazırlanmak *Sürece, soruna ve katılımcılara göre planlama nasıl yapılır?*	36
3. Bölüm	Belirgin Olandan *Önce* Esasları Uygulamak *Süreçle nasıl başa çıkılır?*	69
4. Bölüm	Ortak Değeri Pay Etmeden *Önce* En İyi Hale Getirmek *Sorunla nasıl başa çıkılır?*	103
5. Bölüm	Konuşmadan *Önce* Dinlemek *İnsanlarla nasıl başa çıkılır? (1) – Aktif iletişim*	136
6. Bölüm	Sorun Çözümüne Geçmeden *Önce* Duyguları Kabullenmek *İnsanlarla nasıl başa çıkılır? (2) - Güçlükler*	173
7. Bölüm	Karmaşayla Karşılaşmadan *Önce* Yöntemi Derinleştirmek *Çok düzeyli, çok taraflı ve çok kültürlü müzakereler nasıl yönetilir?*	198

8. Bölüm Müzakereyi Sonuçlandırmadan *Önce* Anlaşmayı Resmiyete Dökmek 229
Müzakerenin meyveleri nasıl toplanır?

Sonuç Uygulamaya Geçmeden *Önce* Teorinizi Kişiselleştirin 243
Müzakere becerilerinizi geliştirmeye nasıl devam edebilirsiniz?

Kaynakça 255

Notlar 262

Dizin 269

GİRİŞ

Eskimiş Reflekslerden *Önce* Yenilenmiş Bir Yöntem Denemek

Müzakere İçin Uygun Yanıtlar Nasıl Geliştirilir?

Müzakerecinin El Kitabı üç temel saptamayı baz almaktadır. Birincisi, müzakere gerek özel gerek mesleki yaşamlarımızın ayrılmaz bir parçasıdır. İkincisi, müzakere becerilerinin geliştirilmesi bireysel ve kolektif sosyal uyumun temelini oluşturmaktadır. Son olarak, müzakere yeteneğiyle doğmak ender rastlanan bir durum olsa da yetenekli bir müzakereci haline gelmek mümkündür: müzakere etmek öğrenilebilir.

MÜZAKERE HER YERDE

Formel müzakerelerin yanına *müzakere durumlarını* da ekleyecek olursak bu olgu çok daha doğru bir hale gelecektir. *Müzakerecinin El Kitabı* her iki müzakere türünü de aynı şekilde ele alıyor.

- *Formel müzakereler*, her iki tarafın da müzakere ettiğinin farkında olduğu durumlarda gerçekleşir. Ticari, diplomatik, kurumsal ve sosyal etkileşimlerin yanı sıra emlak alım satımıyla, bütçeyle, işe alımlarla ve aylık ücretlerle ilgili etkileşimler formel müzakerenin farklı boyutlarını gösteren örneklerdir.
- Daha sık rastlanan *müzakere durumları* ise ilgili kişilerin müzakere ettiklerinin farkında olmalarının gerekmediği durumlara karşılık gelmektedir. Tarafların kendi çıkarlarını savundukları, tercih ettikleri çözümlere ilişkin argümanlar sundukları ve benzeri durumlar gibi. Müzakere durumları, özellik-

le üzerinde müzakere edilen karar verme süreçlerinde görülmektedir.

İster açık olsun ister örtük, müzakere farklı seviyelerde kendini gösterir. Kimileri görmezden gelmeyi tercih etse de, aslında herkes önce *kendisiyle* müzakere eder; hepimiz birbiriyle çelişen isteklerimizle dur durak bilmeden başa çıkmaya çalışırız ve yol alabilmek için bunları kalıcı olarak uzlaştırabilmemiz gerekir. Örneğin, zamanımızı nasıl geçireceğimiz konusunda kendimizle müzakere ederiz. Aynı anda hem ailemizle daha fazla vakit geçirmeyi, hem başarılı bir iş hayatına sahip olmayı, hem de hobilerimizle uğraşmak için kendimize vakit ayırmak isteriz. Moda seçeneklerinin bolluğu içinde kıyafet tercihinde bulunacağımız her sefer müzakere yeniden karşımıza çıkar; bağlamı, rahat hissetmeyi ne kadar önemsediğimizi ve bize armağan edilen kıyafeti giyerek armağanı veren kişiyi mutlu etme arzumuzu göz önüne almamız gerekmektedir. Bu içsel müzakereler, seçme özgürlüğümüzü, yani *Sokrates'in daimonu'nu* açığa vurmamızı sağlar. İşte bu sayısız yeni kombinasyon düşünme kabiliyeti, en büyük özgürlüğümüzü oluşturmaktadır.

Ayrıca hepimiz, *arkadaşlarımız ve ailemizle* müzakere ederiz. Önceden belirlenmiş kurallar, bazı kararların alınmasında faydalı olabilir. Genç bir çift, kış tatillerini sırayla bir diğerinin ailesiyle geçirecekleri konusunda anlaşabilirler. Belirlenmiş kurallar yoksa –ki buna daha sık rastlanır– duruma göre yaklaşım sergilenebilir. Her bir tatil yeri müzakereye konu olacaktır: Çocuklar çok sevdiği için denize mi gitmeli? Temiz hava almak için dağlara mı çıkmalı? Ya da çok uzun süredir görmediğimiz büyükannemizi mi ziyaret etmeli? "Bu akşam hangi filmi izlesek?" gibi sıradan görünen kararlar bile bir müzakere süreci gerektirir.

Bununla birlikte, müzakereler en çok iş hayatımızda *ve siyasi arenada* belirgin hale gelmektedir.

- Bir şirkette, paydaşlar ile yönetimi, yönetim ile personel temsilcilerini bir araya getiren tüzel süreçler söz konusudur.
- Formel müzakerelere ek olarak terfiler, görev dağılımı, iş yü-

kü ve kariyer değişikliği gibi müzakere durumları da sürekli olarak ortaya çıkmaktadır.

- Müzakere birçok işin temelini oluşturur. Satın alma sorumlusu, tedarikçilerden en iyi fiyatları almaya çalışır. Spor menajeri, takımlarla, markalarla, oyuncularla sözleşme görüşmeleri gerçekleştirir. Danışman, şirket çalışanlarından şirketin yeniden yapılanma sürecinde faydalı olacak bilgiler almak için çaba sarf eder. Liste böylece uzayıp gider.
- Yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası seviyelerde müzakere, siyasal arenanın her an her yerinde mevcuttur.

Bu muhtelif müzakere durumları, iki ya da daha çok birey arasında, bir grup içinde, iki veya daha fazla grup arasında olmak üzere farklı karmaşıklık düzeylerinde ortaya çıkabilir. Tüm bu kombinasyonlar, müzakereler arasında bulunan önemli bir ayrıma işaret etmektedir. *Sözleşme müzakerelerinde* taraflar, *anlaşma süreci* aracılığıyla resmi çerçevede bir sonuca varmayı hedefler. *Çatışma ya da kriz müzakerelerinde* ise taraflar, *çatışmanın çözümü yoluyla farklı derecelerde taahhütler içeren bir anlaşma sağlamaya çalışırlar.*

- Kötü yönetilen anlaşma süreci ve sözleşmeler çatışmaya yol açabilir. Yönetim konularında ve hatta günlük idari ilişkilerde ortaya çıkabilecek olası çatışmaları göz önüne almaksızın stratejik ortaklık geliştiren iki şirketi ele alalım. Eğer çatışmayı sonlandırma becerileri devreye girmezse söz konusu çatışmalar ortaklığın başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilir.
- Kurallara uygun olarak yürütülen müzakere süreci sayesinde çözüme kavuşturulan bir çatışma ise, tam tersine, başarılı bir sözleşme müzakeresine, yani anlaşmaya giden yolun kapısını aralayabilir.

MÜZAKERE ETMEYİ BİLMEK GÜNÜMÜZ DÜNYASININ OLMAZSA OLMAZ BECERİLERİNDEN BİRİDİR

Toplumlarımız, “yukarıdan gelen” normların birçok şeyi dikte ettiği “dikey yönetim yapıları”ndan, paydaşların kendi normlarını in-

şa ettiği, dolayısıyla üzerinde müzakere edilmiş karar verme süreçlerini gerektiren, gittikçe daha "yatay" hale gelen toplumlara evrilmiştir. Günümüzde "diğerlerine karşı" değil, "diğerleriyle birlikte" gelişim göstermek önemli hale gelmiştir. Düşmanı, dost haline getirmek önemlidir. İyi müzakere etme kabiliyeti birçok durumda fark yaratmaktadır. Bu yeni yaklaşımda roller evrim geçirmektedir.

- Günümüzün başarılı *yöneticisi* hem bir lider hem de ekip üyesidir. Şirketin karşı karşıya bulunduğu güçlüklerin farkındadır. Karar verme sürecinde ekibiyle birlikte hareket eder, personel ve sendika temsilcileriyle yakın işbirliği içindedir. Gerçek ortaklar haline gelen tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkilerinde dürüstlüğü (fair-play) ön planda tutar. Paydaşların getirdiği önerileri dikkate almasının yanı sıra onlara hesap vermekten de sorumludur. Özetle, kişisel itibarının bağlı olduğu tüm tarafların çıkarlarını gözetmeye çalışır.
- Takdir ettiğimiz *siyasi liderler* ise seçmenleriyle ve diğer yurttaşlarla sürekli diyalog ve istişare halinde bulunarak samimi reformlar gerçekleştiren liderlerdir.Müzakere sürecini nasıl yürütmeleri gerektiğini ve kabul edilebilir sonuçlara nasıl ulaşacaklarını bilirler. Çeşitli aktörlerle sürdürülen müzakerelere ek olarak kamuoyuyla görüş birliği sağlamaya yönelik sanal bir müzakereye girişirler.
- Avukat da bir müzakerecidir. Günümüz avukatı, görevinin belirlediği hâkimin vereceği kararı beklemekten ibaret olduğunu düşünmez; o, her şeyden önce müvekkilinin danışmanıdır. Müvekkilinin güvenini kazanır, uzun vadeli düşünerek ayrıntılı sözleşmeler hazırlar. Bir anlaşmazlık doğduğunda ise, genellikle, yargının pek de emin olmayan yollarına düşmektense müzakere yoluyla anlaşma sağlamaya çalışır.

Birbirinden farklı bu profesyonel figürlerle birlikte *yeni bir liderlik tarzı* ortaya çıkmaktadır. Bu yeni liderlik tarzı yalnızca neyin nasıl yapılacağını bilmeyi (*savoir-faire*) değil, hangi durumda na-

sıl davranılması gerektiğini (*savoir-être*) bilmeyi de temel alır. Günümüz liderlerinin, görevlerinin gerektirdiği geleneksel ve mesleki becerilerin yanı sıra, uzun süreli ortaklıkların ve takım yönetiminin olmazsa olmazı olan sosyal becerilere de ihtiyacı vardır. Kişinin kendisine ve diğerine bağlı olarak tanımlanmış gerçek bir "ikinci doğa" yaratan iyi alışkanlıkları teşvik eden kimi özel becerilerle güçlendirilmiş bu nitelikler, daha az hiyerarşinin bulunduğu daha bütünleşmiş bir toplumun oluşmasına olanak sağlamaktadır.

- Bu kitabın tek tek ele alıp ayrıntılı olarak incelemeye çalışacağı *yeni teknikler,* gerek sözleşmeden gerek çatışmadan kaynaklanan problemlerin çözümüne ilişkin bir yöntem önermektedir. Bu süreçte, müzakere eden taraflar, karşılıklı avantaj sağlayan çözümler üretmek için, müzakereye dahil olan herkesin birbirinden farklılık gösteren isteklerini araştırırlar. Karmaşık sorunların çözümünde gerekçelendirme ölçütünü devreye sokarlar. Çıkarları söz konusu olan herkesin sürece dahil olmasına özen gösterirler. Etkili bilgi alışverişine önem verir, herkesin söz hakkına saygı duyarlar. Daha önce düşman olarak görülen kimseler de dahil olmak üzere herkesi aktif olarak dinlerler. Son olarak olası senaryoları gözden geçirdikten ve birlikte değer üretmek için uzun bir zaman harcadıktan sonra anlaşma resmiyete dökülür.
- *Yeni liderlik tarzı* pek çok özelliği kapsamaktadır: yapıcı bir ruh, işbirliği, birleştirici bir yaklaşım, hayal gücü ve yaratıcılık, biçimde incelik, içerikte sağlamlık, tevazu ve görev bilinci, duygusal ve ilişkisel zeka, empati ve girişkenlik, meşruiyet arayışında serinkanlılık ve sabır, iktidar paylaşımı, azami şeffaflık, karar verme sürecinde kolaylaştırıcı rol üstlenme, mümkün olan en geniş fikir birliğine ulaşmayı hedefleme, alınan kararların sorumluluğunu üstlenebilme ve hesap verebilme…
- Son olarak, bu teknikler ve onları uygulama şeklimiz *daha dengeli bir toplum* hedeflemektedir. Gerçek değişimler,

zorla dayatılan devrimler aracılığıyla değil, üzerinde müzakere edilmiş evrimle söz konusu olabilir. Buradaki amaç, daha olgun bir toplum kavramı inşa edebilmek; gerek devlet ile vatandaş, devlet ile iş dünyası, devlet ile sivil toplum örgütleri arasında, gerekse vatandaş ile vatandaş ve yönetici ile çalışan arasında daha verimli, daha geniş kapsamlı bir diyalog arayışında bulunmak için bir yol önermektir. Özetle, daha katılımcı, daha açık bir topluma doğru ilerlemektir.

O nedenle iyi bir lider, iyi bir müzakerecidir. İyi bir müzakereci, "yeni anlaşmalar" yapma başarısı gösteren, yenilikçi projeleri hayata geçiren, çatışmaları yönetip çözen, organizasyona ait kaynakları artıran, maliyetleri düşüren, hem iç hem de dış koşulları iyileştiren kişidir. Sözü geçen "iyi müzakereci-lider", günümüz organizasyonları ve –daha da büyük ölçüde– genel olarak toplumun evrimi için vazgeçilmezdir. Ne var ki "iyi müzakereci-lider" birdenbire yoktan var olmamaktadır.

ÇOK AZ İNSAN İYİ BİR MÜZAKERECİ OLARAK DOĞAR, FAKAT İYİ BİR MÜZAKERECİ OLMAK MÜMKÜNDÜR

Müzakere, öğrenilen bir yetenektir. Doğuştan gelen bir bilgi ya da ezberlenebilen bir teori değildir. Birçok farklı akademik disiplin (kurumlar sosyolojisi, tarih, siyaset bilimi, felsefe, strateji, oyun teorisi, yönetim bilimleri ve psikoloji) tarafından ışık tutulan yöntemlerin oluşturduğu bir kombinasyondur, sınanmıştır. Müzakere öğrenimi için iki temel kaynağa ihtiyaç vardır: pratik deneyim ile okuma, anlama ve eğitim yoluyla elde edilen, geçerliliği kanıtlanmış müzakere yöntemlerine ilişkin bilgiler.

Araştırmacılar, eğitimciler ve müzakereciler olarak bu konularda edindiğimiz deneyimleri sizlerle bu kitapta paylaşacağız. Gerek ekibimizle gerek bireysel olarak dört kıtada, hemen hemen elli ülkede, gerek özel gerek kamuya ait çeşitli kurum ve kuruluşlardan gelen ve sayıları binleri bulan, hem günümüzün hem de geleceğin iş dünyasının, kurum veya siyaset liderlerine koç-

luk yaptık. Eğitim seminerlerimizin her biri katılımcıların müzakere deneyimlerini paylaşmamıza, farklı yaklaşımlarla tanışmamıza ve mümkün olan en uygun kuramları belirleyebilmemize olanak sağlamaktadır. Bu kitapta sizlere sunulan fikir ve yöntemlere yer verilmesinin nedeni bunların katılımcılarımızın büyük bir çoğunluğu tarafından denenmiş ve başarılı bulunmuş olmasıdır.

Kendi araştırma ve deneyimlerimizin yanı sıra, müzakere üzerine yapılmış modern çalışmalara ilişkin geniş bir anlayışı temel alan *İlk Hamle – Müzakerecinin El Kitabı* aynı zamanda antikçağdan günümüze, müzakereyi bir yaşam tarzı olarak gören klasik kuramcılardan ve uygulayıcılardan da ilham almıştır.

Dolayısıyla, bu *El Kitabı* nasıl bir birikime sahip olduğu fark etmeksizin herkes için yazılmıştır; zira müzakere hepimizi ilgilendiren bir konudur. Kitap sosyal, yasal, ticari, diplomatik vb. müzakere türlerinden herhangi birini ön plana çıkarmaktansa *müzakereyi genel hatlarıyla* sunmaktadır. Müzakere türlerinin aralarındaki benzerlikler faklılıklardan fazladır. İster iki şirket arasındaki iş müzakeresiyle, ister yeni otoyol yapımına ilişkin yerel yönetim ve halk arasındaki müzakereyle, ister eşlerin boşanma sürecindeki uyuşmazlıklarıyla ilgili olsun, hazırlık temeli hep aynı kalır (II. Bölüm); payları büyütmek ile paylaşmak arasındaki gerilim her zaman, her yerde kendini gösterir (IV. Bölüm), ortaya çıkan iletişim problemleri ise benzerlik gösterir (V. Bölüm).

Yaklaşımımız genel görünecek olmasına karşın *işlevsel*dir. *Elkitabı*'mız, sorunlara somut çözümler getirmektedir. Kavramları açıklamak için sayısız örnek sunmaktadır. Yaklaşım her ne kadar işlevsel olsa da diğerleriyle ilişkilerimiz, risk ve zamana karşı tutumumuz gibi birtakım karmaşık soruları da gündeme getirmektedir. Bu konular genellemelere açık değildir. Yaklaşımı kendi müzakere bağlamlarına, müzakere tarzlarına ve karşı karşıya kaldıkları durumlara uygulamak okurlara kalmıştır. Hazırladığımız *Elkitabı*'nda bir müzakere kuramı değil, kaynağını okuyucumuzun kendi müzakere yöntemini oluşturmasına yardımcı olacak teorilerden alan bir dizi kavram ve araç yer almaktadır.

MÜZAKERE SÜRECİNDE HANGİ HAMLELERİN "ÖNCE" HANGİLERİNİN "SONRA" YAPILACAĞINI TESPİT EDEN BİR ELKİTABI

Müzakere sürecinde "önce"yi ve "sonra"yı ayırt edebilmek önemlidir. Diğer bir deyişle, "esas" olan unutulmamalı ve genellikle içgüdüsel olarak yapılan "bariz" olandan önce uygulamaya konulmalıdır. Bu ayrımın akılda tutulması müzakerecinin başarısının anahtarıdır.

I. Bölüm, **müzakere öncesinde sorgulamanın gerekli olduğunu** göstermektedir. Kararın ya da hamlenin *a priori* (önsel) olarak askıya alınmasının önemini vurgulamak amacıyla 10 içgüdüsel tuzağa yer verilecektir. Kitabın geri kalanındaysa bu tuzaklara alternatif çözümler sunulacaktır.

II. Bölüm'de **müzakerelere toplantılardan önce hazırlanılması gerektiğini** göstereceğiz. Müzakere önce öngörmek, sonra harekete geçmektir. Hazırlık yapılmadan gerçekleştirilen müzakere başarısızlığa davetiye çıkarmaktır. Üç temel soruya odaklanarak etkili bir hazırlığın nasıl yapılması gerektiğine değineceğiz: *Kimler* müzakere ediyor? İnsan boyutu. *Ne* üzerine müzakere ediyorlar? Sorun boyutu. *Nasıl* müzakere etmeliler? Süreç boyutu. Okurlar, müzakere planlamasında kullanılabilecek 10 temel aracı öğrenecek ve kitap boyunca karşılarına çıkacak birçok kavramla tanışacaklar.

Çalışmamızın özü, **müzakere sürecinde bariz olandan önce esas olanın ayrıntılı olarak** incelendiği **III. Bölüm**'de yer almaktadır. Halihazırdaki sorunla ilgilenmek, kişisel istekleri sunmak, kendi çıkarına çözümler geliştirmek, pastadan büyük bir pay istemek ve anlaşmaya varmak *bariz* olanlardır. Müzakerelerin bariz "konularını" ele almadan önce insanlara öncelik vermek, yani ilişki kurmaya çalışmak, bunun yanı sıra süreci organize etmek ise *esas*tır. Bu üç boyutu (insanlar, süreç ve ardından sorunları) dikkatlice sıraya koymak tüm müzakereler için başarının anahtarıdır. Esas olan diğer şeyler ise kişinin kendi çıkarlarını önde tutmadan önce başkalarının çıkarlarını anlayabilmek için onları iyi dinlemesi, doğru olanı seçmeden önce birkaç farklı çözümü zihinde canlandırması ve ancak anlaşmanın

kişinin yetki sınırları içinde yer aldığından emin olunduktan sonra anlaşmaya varmasıdır.

Müzakerelerde gösterilen bir diğer içgüdüsel refleks ise pastadan olabildiğince çok pay almak, diğerlerine yalnızca kırıntıları bırakmaktır. Ne var ki **pastayı bölüşmeden önce onu mümkün olduğunca büyük kılabilmek için birlikte çalışmak gerekir**. Bunu, karşılıklı bilgi alışverişi ve sıkı pazarlık durumlarında verilen etkili yanıtlar üzerinden **IV. Bölüm**'de açıklayacağız.

Müzakereye açık ve etkili bir iletişimle başlamak için müzakerecinin, aralarındaki kronolojik sıraya dikkat ederek şu iki yetenek üzerinde ustalaşması da gerekir: önce dinleme, sonra konuşma. Bu ustalık, **V. Bölüm**'ün konusudur. İçinde ikna gücünü barındırdığı için konuşma müzakereciyi büyüler. Fakat karşıdaki kişinin anlaşıldığına ilişkin ortada herhangi bir delil yoksa insan ikna edici olduğundan nasıl emin olabilir? Hepimiz dinliyor, konuşuyoruz; fakat iyi dinlemeyi, iyi konuşmayı biliyor muyuz?

Eğer değeri paylaştırmadan önce onu yaratmak için belli bir rasyonel zekâ gerekiyorsa, **zorlu müzakerelerde ustalaşmak için de ilişkisel zekâ rasyonel zekâya** eşlik etmelidir. Tam da bu noktada, ortada bulunan sorunla ilgilenmeye başlamadan önce duyguları uygun bir şekilde yönetmek, yatıştırmak gerekir. **VI. Bölüm**'de, müzakere durumlarında çoğunlukla itici bulunan zorlu davranışlar incelenmekte, bunlarla başa çıkabilmek için birtakım yapıcı karşılıklar önerilmektedir.

VII. Bölüm'de müzakerelerin çok daha karmaşık hale gelebileceği üç bağlam gözler önüne serilmektedir: müvekkiller adına müzakere eden tarafların bulunduğu müzakereler, çok katılımcılı müzakereler ve çok kültürlü müzakereler. Bu noktada **müzakerecinin herhangi bir eylemde bulunmadan önce kendi müzakere yöntemini çok iyi ayarlaması her zamankine kıyasla çok daha önemlidir**. Müzakereye dahil olan tarafların artması ve çok kültürlülük boyutu doğal bir hayatta kalma refleksi olan içgüdüsel davranışları uyandırmaktadır. Dolayısıyla müzakerecinin kendini I. Bölüm'de gösterilen karşılaşılması muhtemel tuzaklara karşı koruması, daha iyi hazırlanması, etkili bir müzakere sürecini

Müzakeresiz günümüz geçmiyor. Aile içinde, işyerinde, kamusal alanda ve uluslararası ortamlarda projelerle, sözleşmelerle, çatışmalarla uğraşıyoruz. Peki müzakereye doğru hamlelerle mi başlıyoruz? Harekete geçmeden önce hazırlık yapıyor muyuz? Konuşmadan önce dinliyor muyuz? Sorun çözümüne girişmeden önce duygularımızı kabulleniyor muyuz? Fiyatlandırmaya geçmeden önce bir değer yaratıyor muyuz?

İyi bir müzakereci olarak doğulmaz ama iyi bir müzakereci olunabilir. *İlk Hamle*'de içgüdüsel uygulamaların ötesinde, hem genel bir felsefeye hem de belli tekniklere karşılık gelen bir müzakere yöntemi bulacaksınız.

Yazarlarının danışmanlık ve eğitim alanlarındaki tecrübeleriyle güçlenen bu kitap, doğru zamanda doğru hamleyi yapmanızı sağlayacak. Açmazları ve gerilim risklerini azaltacak, başarı şansınızı artıracaksınız.

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1945-3

9 789751 419453