D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi
Cilt: 10, Sayı: II, 1995, ss.53-64

ETKİN VE BAŞARILI BİR TOPLU PAZARLIK YAKLAŞIMI OLARAK ERDEMLİ GÖRÜŞME

Tunç DEMİRBİLEK (*)

ÖZET

Görüşme yapmak bir sanattır. İlkelere oturmuş bir görüşme ya da erdemli görüşme yöntemi, erdemler üzerinde katı, kişilere karşı ise yumuşaktır. Erdemli görüşme, hak edilenin ve pazarlık ortamına uygun olanın nasıl elde edileceğini göstermektedir. Bu yaklaşımda " kişileri sorunlardan ayrı tutmak", " pozisyonlar üzerinde değil, menfaatlerde odaklaşmak", "iki taraflı kazanca yönelik tercihlerde bulunmak" ve "objektif kriterlerin kullanımında ısrar etmek" şeklinde dört temel nokta bulunmaktadır.

GİRİŞ

Kazan/kazan pazarlığı (MANDELBAUM, 1989: 97) ya da işbirliğine dayalı pazarlık (LEWICKI/LITTERER, 1985: 92, 115; MANY/SLOAN, 1990:186)şeklinde de nitelendirilen birleştirici pazarlık; tarafların ortak nitelikli bir sorun ile karşılaşmaları halinde sözkonusu olmaktadır (WALTON/ McKERSIE, 1965: 5; DERELİ, 1988: 87). Buna göre birleştirici pazarlık, tarafların beklenti ve ihtiyaçlarının uyumlu hale geldiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, ortak karar alma sürecidir.

Bu pazarlık, tarafların ortak ve birleştirici menfaatlerini ortaya çıkarmaya yönelik bir işleve sahip olduğundan, her iki tarafın da karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm aramakta (WALTON McKERSIE , 1965: 4; PETERSON/ TRACY, 1977: 35; HOLLEY/JENNINGS, 1980: 173; CUTCHER-GERSHENFELD/ McKERSIE/WALTON, 1989: 366; MANDELBAUM, 1989: 98) ve onların geniş ölçüde tatminini sağlayacak (SIMONS, 1993:140) genel bir sorun çözme modeli oluşturmaktadır.

Sorun çözme, her iki görüşme tarafının da yararlanabileceği bir çözüme ulaşabilmek amacıyla uyuşmazlık konusu olan maddeler ile gerçekleştirilen pazarlık faaliyetlerini ifade etmektedir. Sorun çözme sayesinde herhangi bir sorun ortak bir çözüme ulaştırıldığında, gelecekte ortaya çıkabilme olasılığı bulunan benzer anlaşmazlık maddeleri üzerinde anlaşma sağlanması olanağı da yaratılır (BRİGHTMAN, 1980: 10). İşte toplu pazarlıkta sorun çözmeye dayalı birleştirici pazarlık davranışını, erdemli görüşme yaklaşımı altında incelemek mümkündür.

(*) Arş.Gör. Dr. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Çal.Ek.ve End.İlş.Bl.

1. ERDEMLİ GÖRÜŞME KAVRAMI

Toplu görüşme aşamasını, birleştirici pazarlık ve dolayısıyla sorun çözme bağlamında ele alan FISHER ve URY, geleneksel ve çatışmacı görüşme tarzına karşıt olarak, görüşmelerin nasıl sürdürülmesi konusunda bir yöntem geliştirmişlerdir. "İlkelere oturtulmuş görüşme" ya da "erdemli görüşme" şeklinde adlandırdıkları yaklaşımları, doktrinde ve uygulamada esasen "durumsal pazarlık" çerçevesinde ele alınmaktadır.

FISHER ve URY'e göre görüşme; bir anlaşmaya ulaşmak, aile kavgasını çözümlemek ya da ülkeler arasında barışın oluşumuna ilişkin ise, söz konusu ortamlarda yer alan kişiler temelde "durumsal pazarlıkla" yani, pazarlıkta takındıkları tutum ve aldıkları pozisyonla ilgilidirler. Gerçekten, böyle bir ortaumda taraflardan her biri bir pozisyon alır, onun üzerinde tartışır ve uzlaşma sağlamak için ödünlerde bulunur. Bu görüşme tarzının örneği, bir tüketici ile perakendeci arasında gerçekleşen pazarlıktır. Burada, taraflar arasında süregelen pazarlık sonucunda ya anlaşmaya ulaşılarak bir satış gerçekleşir ya da anlaşma sağlanamadığından gerçekleşmez (Örnek için bkz. FISHER/ URY, 1981:3-4).

Örnekteki tüketici ve satıcı gibi pozisyon alınması, görüşmelerde bazı amaçlara hizmet eder. Nitekim belirgin bir pozisyon alınması, bir tarafın ne istediğini karşı tarafa aktarır, belirsizlik ve baskı durumunda güven sağlar ve sonuç olarak kabul edilebilir nitelikteki sözleşme maddelerini meydana getirebilir. Ancak, sözkonusu amaçlara bu pozisyonların dışında değişik şekillerde de ulaşılabilmesi mümkündür. Böyle bir sonuç, durumsal pazarlığın; akılcı, etkin ve dostane bir anlaşmanın oluşumundaki temel kriterleri karşılamada bazen yetersiz kalabildiğini ortaya çıkarır (FISHER/ URY, 1981: 4; MANDELBAUM, 1989: 97 vd.).

Görüşmeciler pozisyonlar üzerinde pazarlık yaptıklarında, sözkonusu pazarlık ile kendilerini sınırlama eğilimi içerisindedirler (FLANDERS, 1975: 214). Bir başka deyişle, durumsal pazarlıkta taraflar, almış oldukları pozisyonda kendilerini hapsetme eğilimindedirler. Bu nedenle, belirtilen pozisyondan uzaklaşmak oldukça zordur. Görüleceği üzere bu yaklaşım,"başarılı bir şekilde bir dizi pozisyon almaya ve sonra da gerektiğinde vazgeçmeye dayanır" (FISHER/URY, 1981: 4-5). Bu nedenle, "siz bunu yaparsanız, ben de bunu yapacağım" şeklindeki tutumların sergilendiği durumsal pazarlık, ödünlerde bulunmada etkilidir (GUARLEY, 1987:10).

Durumsal pazarlıkta, görüşmecilerin aldıkları pozisyonlar ile kendilerini sınırlama eğilimlerine ilişkin değerlendirmelerin başlıcaları şu şekildedir (FISHER/ URY, 1981: 5):

- Pozisyonunuzu ne kadar iyi tanımlar ve onu saldırıya karşı savunursanız, bu pozisyonunuzdan geri adım atamaz - vaatte bulunamaz - hale gelirsiniz.

- Karşı tarafı , sizin belirgin pozisyonunuzu değiştirmesinin mümkün olmadığına ikna etmek için ne kadar çok gayret ederseniz edin, bunun gerçekleştirilmesi de o derecede zordur.

- Benliğiniz, kendi pozisyonunuzla özdeşleştirilir.

- Geçmişte aldığınız pozisyonlar ile gelecekteki eyleminizi bağdaştırma halinde, "durumu düzeltme" (Durumu düzeltme ya da kurtarma faaliyeti hakkında bkz. , BROWN, 1985: 250-257) yönünde yeni bir çıkış yoluyla karşı karşıya kalırsınız. Ancak, bu durum tarafların esas menfaatlerini makul bir şekilde bağdaştıran biranlaşma yapılması olasılığını gittikçe azaltır.

Yukarıdaki değerlendirmelere göre tarafların, çözüm aşamasında önem taşıyan sorunlara yeterince yönelmedikleri, aksine dikkatlerini sadece kazanma olgusu üzerinde odaklaştırdıkları ve bu nedenle sözleşmeye ulaşmanın giderek zorlaştığı anlaşılmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil'de, erdemler üzerinde katı, kişiler üzerinde yumuşak bir yaklaşımı benimseyen erdemli görüşmeler bazında görüşmecilerin, çatışmacı (katı) ve yumuşak (sorun çözücü) eğilimler karşısında çözüme ulaşmak için ne gibi ilkeler benimseyecekleri gösterilmektedir. Şeklin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, görüşmeye katılanların hepsi veya bir bölümü " yumşak durumsal pazarlık " aracılığıyla ilişkilerini geliştirmeyi arzu ettiğinde bile, anlaşmaya ulaşılmasında bir takım riskler bulunmaktadır.

Gerçekten, temelde sadece taraflar arası ilişkilerle ilgili olan herhangi bir görüşme, özensiz ve tarafları tam anlamıyla tatmin edemeyen bir sözleşme yapma riskine yol açabilir. Bunun yanısıra, durumsal pazarlıktan kaynaklanan "yumuşak ve iyi niyetli" bir davranış şekli, bu pozisyonu ortaya koyan tarafı durumsal pazarlığın "katı" ilkelerini uygulayan rakip karşısında savunmasız bırakabilir.

ŞEKİL: DURUMSAL PAZARLIĞA KARŞI BENİMSENEN İLKELER

Sorun Durumsal Pazarlık- Hangi Oyunu Oynamalısınız?		**Çözüm:** Oyun Değişimi- Erdemli Görüşme
YUMUŞAK	**KATI**	**BENİMSENEN İLKELER**
Katılımcılar arkadaştır	Katılımcılar hasımdır	Katılımcılar sorun- çözücüdür
Hedef anlaşmaya ulaşmaktır	Hedef zafere ulaşmaktır	Hedef yeterli düzeyde ve dostça ulaşılan makul ve akılcı bir sonuçtur
İlişkilerin samimiyetini geliştirmeye çalışmak için ödünler vermek	İlişkilerin bir gereği olarak ödünler talep etmek	**Kişileri sorunlardan ayrı tutmak**
Kişiler ve sorunlara karşı yumuşak olmak	Kişiler ve sorunlara karşı katı olmak	Kişilere karşı yumuşak, sorunlara karşı katı olmak
Karşı tarafa güven duymak	Karşı tarafa güvenmemek	Güven düzeyini geliştirmek
Pozisyonunuzu kolaylıkla değiştirmek	Pozisyonunuzu mahafaza etmek	**Pozisyonlar üzerinde değil, menfaatlerde odaklaşmak**
Tekliflerde bulunmak	Tehditler savurmak	Menfaatleri araştırmak
Alt sınırınızı açığa vurmak	Alt sınırınız konusunda yanıltmak	Bir alt sınır oluşturmaktan kaçınmak
Anlaşmaya ulaşmak için tek- taraflı kayıplara razı olmak	Anlaşma karşılığı olarak tek-taraflı kazançlar talep etmek	**İki taraflı kazanca yönelik tercihler oluşturmak**
Tek bir cevap aramak: Karşı tarafın kabul edeceği	Tek bir cevap aramak: Sizin kabul edeceğiniz	Aralarından seçmek üzere çeşitli tercihler geliştirmek ve daha sonra karar vermek
Anlaşma konusunda ısrar etmek	Pozisyonunuz üzerinde ısrar etmek	**Objektif kriterlerin kullanımında ısrar etmek**
Bir istek mücadelesinden kaçınmaya çalışmak	Bir istek mücadelesini kazanmaya çalışmak	Objektif istek standartlarını esas alan bir sonuca ulaşmaya çalışmak
Baskıya boyun eğmek	Baskı uygulamak	Baskıya değil ilkelere boyun eğerek, gerekçelere açık olmak

KAYNAK: FISHER/URY, 1981: 13.

2. ERDEMLİ GÖRÜŞMENİN DAYANDIĞI ESASLAR

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve yukarıdaki Şeklin ışığında ileri sürülecek alternatif ne olacaktır? FISHER ve URY'nin getirdiği seçenek, erdemli görüşmeler sayesinde hızlı, rasyonel, makul ve kalıcı çözümlere ulaşmaktır. Bu itibarla erdemli görüşme (FISHER/URY, 1981:11-12. Ayrıca, bkz. PRESS/GLASS/FOOTE, 1985: 124-125):

- İnsan duygularını sorunların özünden ayırır,

- Tarafların aldıkları pozisyonlar üzerinde değil, ihtiyaç ve menfaatleri temelinde odaklaşır,

-İki taraflı kazanca yol açan tercih sırasını belirler,

-Gelenek, uzman görüşü, mevzuat verimlilik veya karlılık gibi objektif kriterlerin alternatif değerlendirilmesine bağlıdır.

Bu dört görüşme hedefini başarmak için ileri sürülen yönteme ilişkin davranış esasları, aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.1. Kişileri Sorunlardan Ayrı Tutmak

Tarafların öncelikle duygu ve heyecanlarını, görüşmelerin özünden ayrı tutmaları ve " algılama", "duygu " ve "· iletişim" sorunlarıyla ilgilenmeleri gerekir(PRESS/GLASS/FOOTE, 1985: 124). Ancak, bu hususlar ilişkin olarak tarafların davranışlarını kontrol altına alabilen objektif bir algılama şekli, aslında gerçekçi esaslara dayanmayabilir. Bu itibarla, her iki tarafın algılama düzeyleri konusunda, sahip oldukları bilgileri arttırmak amacıyla kullanılan bazı teknikler şunlardır (FISHER/URY, 1981: 22-30):

- Kendinizi karşı tarafın yerine koymak,

- Karşı tarafın niyetleri konusunda kendi endişelerinizi esas almamak,

- Haklı bir gerekçe olsa bile, kendi sorunlarınızdan dolayi karşı tarafı suçlamaktan kaçınmak,

- Her iki tarafın içinde bulunulan durumu algılama biçimi üzerinde tartışmak,

- Karşı tarafın hakkınızdaki düşüncesi ve algılamaları ile bağdaşmayan davranış şekilleri araştırmak,

- Karşı tarafın olası alternatifleri analiz etme sürecine katıldığından emin olmak suretiyle, ulaşmak bakımından onlara bir avantaj sağlamak,

- Durumu düzeltmek amacıyla karşı tarafın değerlerine uygun önerilerde bulunmak. Bir başka deyişle, karşi tarafın önceden elde ettiklerinin bir kısmından vazgeçmesine neden olmayacak öneriler oluşturmak.

Duyguların, erdemlerin tartışılmasını güçleştirebilmesinden dolayı, duygu ve heyecanların kontrol edilmesi, sorunun çözümü bakımından son derece önemlidir.Gerçekten, özellikle yoğun tartışmaların olduğu görüşmelerde duygular, konuşulanlardan daha önemli hale gelebilir. Bu koşullar altında taraflar, ortak bir soruna birlikte bir çözüm bulmaya nazaran, mücadele etmeye daha yatkındır. Bir tarafa hakim olan duygular, karşı taraf açısından yeni bir takım duygular meydana getirir. Böyle bir ortamda endişelerin öfkeyi, öfkenin de endişe yarattığı kısır bir döngü yaşanır. Sonuç olarak, duygular bir görüşmeyi açmaza ya da sonuçsuzluğa sürükleyebilir.

Görüşmelerin sağlıklı bir şekilde yürütümü için duyguların kontrolüne ilişkin öneriler aşağıdaki hususları içerir (FISHER/URY, 1981: 30-33; NIERENBERG, 1986: 115-116) :

- Kişisel duyguların yanısıra, karşı tarafın duyguları da dikkate alınmalıdır,

- Duyguların açık bir şekilde karşı tarafa aktarılması ve karşı tarafın bu konuda bilgilendirilmesi gerekir,

- Karşı tarafın içini boşaltarak rahatlamasına olanak tanınmalıdır,

- Duygusal patlamalara karşılık verilmemelidir,

- Özür dileme, birlikte yemek yeme, karşı tarafı kutlama gibi sembolik jestlerde bulunulmalıdır.

Görüşme, ortak bir karara ulaşmak için ileriye ve geriye dönük bir iletişim sürecidir. İletişim kurmak, -özellikle de farklı değer ve deneyimlere sahip kişiler arasında- kolay değildir. İletişimde üç büyük sorun bulunmaktadır. Bunlar; taraf görüşmecilerinin birbirleriyle konuşmaması, söylenenlere dikkat etmemesi ya da yalnış anlamlar vermesi ve birbirlerini anlamamalarıdır (Bkz. FISHER/URY, 1981: 33, 34; LEWICKI/LITTERER, 1985:165-167; GRIFIN/DAGGATT, 1990: 35-38).

"İletişimin olmadığı yerde görüşme de olmaz" düşüncesinden hareketle, taraflar arasında iletişim sağlanmasına yönelik öneriler aşağıdaki gibidir (FISHER/URY, 1981:35-37):

- Söylenenleri dikkatlice dinlemek ve bilgi edinmek,

- Anlaşılır şekilde konuşmak,

- Karşı taraf hakkında değil, kendiniz hakkında konuşmak,

- Bir amaç hakkında konuşmak.

2.2. Pozisyonlar Üzerinde Değil, Menfaatlerde Odaklaşmak

Menfaatler, kişilerin aldıkları pozisyonları belirlediğinden, görüşmelerde pozisyonlara nazaran " ihtiyaçlar, arzular, ilgiler ve endişeler gibi menfaat konularında taraflar arsında uzlaşma sağlamak önem kazanır. Bir görüşmedeki temel sorun, çatışma içindeki pozisyonlarda değil, her bir tarafın belirtilen menfaatleri arasındaki çatışmada ortaya çıkar. Sorun, pozisyonların çatışması şeklinde ortaya çıktığından ve tarafların amacı bir pozisyon üzerinde ortak görüşe ulaşmak olduğundan, taraflar doğal olarak görüşme sürecinin bir açmaza gitmesini engellemek için pozisyonlar hakkında düşünme ve konuşma eğilimi içerisindedirler (FISHER/URY, 1981: 41, 42; GRAFFIN/ DAGGATT, 1990: 16-19):

Tarafların menfaatlerini belirleme şekilleri, aşağıdaki hususları içermektedir (FISHER/URY, 1981:45-51):

-"Neden" diye sormak: Burada bir taraf, rakibinin aldığı pozisyonların her birini inceler ve kendini onun yerine koyarak, bu pozisyonların neden ve gerekçelerini kendi kendine cevaplamaya çalışır.

- "Neden olmasın" diye sormak: Menfaatleri belirlemenin bir diğer yolu, rakibin tercih ettiği çözümün kabul edilebilirliğini kendi kendine sorgulamaktır.

- Her iki tarafın da çok sayıda menfaate sahip olduğunun farkına varmak: Tarafların menfaatlerini belirlerken, rakiplerinin de bir çok menfaate sahip olduğunu göz ardı etmemelidir.

- Çok sayıda hayati nitelikli menfaatin temel insan ihtiyaçlarından kaynaklandığını anlamak: Güvenlik, ekonomik refah, ait olma duygusu, tanınma ve birisinin yaşamı üzerinde etkili olma gibi temel insan ihtiyaçlarının taşıdığı önemi dikkate almadan, her iki taraflı kazanç sağlayan başarılı bir sözleşmeye ulaşmak mümkün değildir.

- Menfaatler konusunda bir liste oluşturmak: Taraflar, rakibe ait ihtiyaçların ayrıntılı bir görünümünü açığa çıkarmak ve görüşmeler süresince bunları hatırlamak amacıyla, onların menfaatlerine ilişkin bir liste düzenlemelidir.

Gürüşmelerin amacı, tarafların menfaatlerine hizmet etmek olduğuna göre, aşağıdaki bazı teknikleri kullanmak suretiyle menfaatler etkin bir şekilde karşı tarafa açıklanabilir (FISHER/URY, 1981: 51-57):

-Spesifik olarak, kişisel menfaatleri hayata geçirmek,

- Karşı tarafa önemsendikleri duygusunu aktarmak suretiyle, onların menfaatlerini sorunun bir kısmı olarak kabul etmek,

- Neden ve gerekçelerin karşı tarafa açıklanabilmesi için, verilecek cevaptan önce sorunu ortaya koymak,

- Geçmiş olayların nedenleri hakkında tartışmamaya çalışmak,

- Her toplantıdan önce menfaatlere ulaşılmasını sağlayacak tercihleri kesin olarak belirlemek ve fakat aynı zamanda bu tercihlerde esnek olmak,

- Sorunlar üzerinde katı, bu sorunları karşı tarafa aktarırken ise kişilere karşı yumuşak davranmak. Bir başka deyişle, kişilerin değil sorunların üzerine gitmek.

2.3. İki Taraflı Kazanca Yönelik Tercihler Oluşturmak

Menfaat sorunlarına çözümler bulmak amacıyla görüşme halindeki tarafların başarılı olmalarını engelleyen bazı sorunlar bulunmaktadır. Menfaat konusuna ilişkin bu sorunlar, aşağıdaki hususlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (FISHER/URY, 1981: 61-62):

- Çözümler hakkında zamanından önce yargılarda bulunmak,

- Tek bir cevap aramak,

-Görüşmeleri sadece sabit kaynakların bölüşümü biçiminde değerlendirmek,

-Karşı tarafın sorunlarına çözüm bulmasının onlara ait bir sorun olduğunu düşünmek.

Menfaat sorunları karşısında, başarılı görüşmelere ulaşabilmek için, iki tarafa da fayda sağlayan alternatifler çözümler üretilmelidir (PRESS/GLASS/FOOTE, 1985: 124-125; GOURLAY, 1987:10). İki taraflı ya da karşılıklı kazanç yaratan tercihlerin oluşumunu desteklemek amacıyla tarafların tercihlerini genişletmelerine ilişkin olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir (FISHER/URY, 1981: 62-73; Bu konuda ayrıca bkz., NIERENBERG, 1986: 194-200):

- Karar alma faaliyetlerinden, tercihleri belirleme faaliyetini ayırmak. Her ne kadar, görüşme oturumlarından, beyin fırtınası oturumlarını açıkça ayırt etmek önem taşısa bile, beyin fırtınası, görüşme ekipleri arasında ve kendi bünyelerinde faydalı bir yöntemdir (ERKANLI, 1973: 21).

- Görüşmeye uygun bir ortam yaratmak amacıyla bir soruna ilişkin tek bir cevap seçeneğinin dışına çıkarak tercihleri genişletmek,

- Uygulamada ortaya çıkan bir sorunun özellikleri ile teorik açıdan bu konunun ele alınış biçimi arasında irdelemelerde bulunarak tercihlerde bulunmak,

- Eğitimci ve hukukçu gibi farklı uzmanların görüşlerini değerlendirmek,

- Farklı noktalarda anlaşmalar meydana getirmeye çalışmak. Örneğin, taraflar bir madde üzerinde anlaşmasalar bile, prosedür üzerinde anlaşabilirler. Bunun gibi, kalıcı bir çözüm konusunda anlaşma sağlanamıyorsa, geçici bir çözüme ulaşmak yeterli olabilir.

- Teklif edilen anlaşma kapsamında değişiklik yapmak. Örneğin, bir yıldan ziyade iki yıl süreli bir sözleşme teklifi, çözüme yönelik tercihlerin gelişmesine olanak sağlayabilir.

Görüşme taktiklerinin bazı türleri, görüşmelerin bir sabit paylaşım olduğu anlayışı içerisinde tarafların, " her halükarda bir taraf kazanır, diğeri kaybeder" şekilnde varsayımının ötesinde hareket etmesine olanak sağlar. Buna göre (FISHER/URY, 1981:73-79);

- Çözümlerin karşı tarafı da tatmin edebilmesi için, bölüşülen menfaatler belirginleştirilmelidir.

- Menfaatler, inançlar, değerler, tahminler ve riskten kaçınma konularına ilişkin olarak taraflar arasında mevcut olan farklılıklar, uyumlu hale getirilmelidir. Örneğin, taraflar enflasyonun geleceği hakkında farklı tahminlerde bulunuyorsa, uygun olan tercih, ücret artışının hayat pahalılığı artışlarını karşılaması olmalıdır,

- Karşı tarafın tercihleri sorulmalıdır. Menfaatleri uyumlu hale getirmenin diğer bir şekli de, tarafların kendilerini tatmin edecek birtakım tercihleri belirlemeleri ve daha sonra karşı tarafa bunlardan hangisini yeğlediklerini sormalarıdır.

Karşı taraf açısından çözüm bulmayı kolaylaştırmak için aşağıdaki konuları dikkate alarak, onların menfaatleri konusunda daha duyarlı olunabilmesi mümkündur (FISHER/URY, 1981: 79-83):

- Taraflardan biri, kendisini rakibinin yerine koymak suretiyle, onun menfaatlerini anlamasına yardımcı olacak ipuçları elde edebilir,

- Görüşmelerde sağlıklı kararlara ulaşılması için, genel bir eğilim olarak, objektif standartlara önem verilerek, her iki taraf açısından cazip olası çözüm seçenekleri, görüşmelerin daha ilk aşamalarında hazırlanmalıdır,

- Çözümleri kabul etmeyen ve onaylamayan üyelere karşı tehditlerde bulunmak yeterli değildir. Bu nedenle, görüşmeciler, üyeleri kendileriyle ortak görüş paylaşmaya yönlendirmeden ziyade, onların bakış açılarını geliştirmelerine yardımcı olmalıdırlar.

2.4. Objektif Kriterlerin Kullanımında Israr Etmek

Durumsal pazarlık sorunları arasında, tarafların kişiliklerinin kendi pozsyonları ile yakından ilgili olması hususu bulunmaktadır. Duyguları olayın özünden ayırmanın tek yolu, sorunların niteliğine ulaşmak için objektif kriterlere bağlı kalmaktadır. Taraflar, birbirlerinin özel ve belirli sorunlarına katlanmak amacıyla adil ve bilimsel nitelikli standartları kullandıkları ölçüde, mantıklı ve dengeli bir nihai çözüm paketi meydana getirebilirler. Görüşmelere hazırlıkta her iki taraf, sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği konusunda öneride bulunmak amacıyla objektif standartlar araştırmalıdır. Bunlar, zaman etüdleri, verimlilik düzeyleri, maliyetler, karlar, piyasa durumu gibi " adil standartları" içerir. Alternatif olarak " adil prosedürler", objektifliği sağlamak için kullanılabilir. Örneğin, tercihlerin ve çözümlerin belirlenmesinde ortak katılımın sağlanması, görüşmelerin objektifliğine katkıda bulunur (Burada ABD için geçerli olan bir örnek, taraflar kendi menfaatlerinin haklılığı konusunda güçlü inançlara sahip olduğunda, menfaatleri ile ilgili olarak nihai bir belirlemede bulunmak için bir hakem -menfaat hakemliği- isteyebilmeleridir. Bkz., FISHER/URY, 1981: 86, 88-91. Ayrıca bkz., FOSSUM, 1989: 91-96);

Objektif kriterlerin ve prosedürlerin belirlenmesinden sonra, bunların görüşmelere nasıl dahil edileceği konusu önem kazanır. Buna göre (FISHER/URY, 1981: 91-96);

- Objektif kriterler kullanımı için ortaklaşa araştırma yaparak, her bir maddenin taslağı hazırlanmalıdır.

- Hangi standartların daha uygun olduğuna ve bunların nasıl uygulanması gerektiğine ilişkin neden ve gerekçeler açıklanmalıdır.

- Bir ilkeden hareketle tehditte bulunmak, güven duygusunu kendi lehine kullanmaya çalışmak gibi şekillerde uygulanan baskıya kesinlikle teslim olunmamalıdır. Bu bağlamda, karşı taraftan tekliflerini gerekçeleriyle desteklemeleri istenmeli ve kullandıkları objektif kriterleri geliştirmeleri konusunda ısrar edilmelidir.

Sonuç olarak, bir görüşmede tartışmanın yönünü değiştirmek, taraflardan birinin çözümlemeye istekli olduğu ve üzerinde karara ulaştığı sorun bakımından ne tartışmaları sonuçlandırır ne de tercih edilebilir bir çözümü garanti eder (PRESS/GLASS/FOOTE, 1985: 125. Ayrıca bkz., EWING, 1985: 138). Bununla birlikte, böyle bir yöntem taraflara durumsal pazarlığın yüksek maliyetleriyle karşılaşmaksızın görüşmelerde uygulayabilecekleri bir strateji meydana getirir.

SONUÇ

Toplu görüşmelerin başlangıcında her iki taraf, mevcut ekonomik gerçekler ve koşullar bütünüyle karşı karşıyadır. Sözkonusu faktörlerden tarafların etkilenme dereceleri, bazı yönlerden benzerlik gösterse bile, birtakım farklılıkları içermektedir. Farklı koşul ve menfaatlere sahip olunmasının bir sonucu olarak, iki tarafın toplu pazarlık koşullarını algılamaları ve toplu pazarlığa konu olan kaynakların bölüşüm şekli hususundaki görüş ve beklentileri değişiklik göstermektedir.

"Toplu görüşmede, bir tarafın kazancı diğer tarafın da kazancıdır" görüşünün benimsenmesiyle basarılı sonuçlar verebilecek, basarı şansını artırabilecek ve böylelikle sorun çözme faaliyetini kolaylaştıracak bazı koşulların varlığı gerekmektedir. Bu nedenle erdemli görüşmenin başarısı, öncelikle görüşmecilerin sorun-çözücü bir kişilik sahibi olmaları ile pazarlıkta makul ve akılcı bir hedef belirlemelerine bağlıdır. Bu çerçevede, taraflar erdemli görüşme esaslarını dikkate alarak, görüşmelerini verimli bir şekilde sürdürebileceklerdir.

SUMMARY

Negotiating is an art. The method of principled negotiation or negotitaions on merits is hard on merits, soft on the people. Negotiations on merits shows you how to obtain what you are entitled to and still be decent. There are four fundamentel points, to separete the people from the problem, to focus on interests, not positions, to invent options for mutual gain and to insists on using objective criteria, of this approach.

KAYNAKÇA

BRIGHTMAN, Harwey J.; **Problem Solving: A Logical and Creative Approach,** Atlanta, 1980.

BROWN, Bert R.; **"Saving Face"**, Roy LEWICKI/Joseph A. LITTERER, Negotiating: Readings, Exercises and Cases, Illinios, 1985, içinde.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel/Mc KERSİE, Robert/WALTON, Richard.; **"Negatiating Transformation: Barganing Lessons Learned From The Transformation of Employment Relations"**, Best Papers Proceddings, Forth-Ninth Annual Meeting of The Academy of Management, Washington D.C., August 13-16, 1988.

DERELİ, Toker.; **"Toplu Pazarlık Düzeninde Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar"**, Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri, MPM Yayın No: 376, Ankara, 1988

ERKANLI, Tunç.: "Beyin Fırtınası Tekniği", **Sevk ve İdare Dergisi**, Yıl: 8, Sa: 63, Kasım 1973.

EWING, David W.; **"How to Negotiate with Employee Objectors"**, Roy LEWICKI/Joseph A. LITTERER, Negotiation: Readings, Exercises and Cases, Illinois, 1985, içinde.

FISHER, Roger/URY, William.; **Getting To Yes: Without Giving In**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.

FLANDERS, Allan.; **Management and Unions: The Theory and Reform of Industrial Relations**, London, 1975.

FOSSUM, John A.; **Labor Relations**, Fourth Edition, Boston, 1989.

GOURLAY, Robini.; "Negotiations and Bargaining," **Journal of Sales Management**, Vol. 4 (2), 1987.

GRIFIN, Trenholme J. /DAGGATT, W. Russell.; **The Global Negotiator**, New Jersey, 1990.

HOLLEY, William H. /JENNINGS, Kenneth M.; **The Labor Relations Process**, Illions, 1980.

MANY, Thomes W/ SLOAN, Charles A.; "Management and Labor Perceptions of School Collective Bargaining", **Journal Collective Negotiations in the Public Sector**, Vol. 19, No: 4, 1990.

MANDELBAUM, Leonard B.; "Reconciling Getting to Yes and The Behavioral Model of Collective Bargaining: A Two- Pie Approach", **Journal of Collective Negotiations in The Public Sector**, Vol. 18 (2), 1989.

NIERENBERG, Gerard I.; **The Complete Negotiation**, New York, 1986.

PETERSON, Richard B./ TRACY, Lane N.; "Testing A Behavioral Theory Model of Labor Negotiations", **Industrial Relations**, Vol. 16, No. 1, February 1977.

PRESS, Aric/GLASS, Charles/FOOTE, Donna.; "Winning by Negotiations", Roy LEWICKI/Joseph A. LİTTERER, **Negotiation: Readings, Exercises and Cases**, Illinois, 1985, içinde.

SIMONS, Tony.: "Speech Patterns and The Concept of Utility in Cognitive Maps: The Case of Integrative Bargaining", **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No: 1, February 1993.

Walton, Richard E./ McKERSIE, Robert B.; **A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York**, 1965.