

International Journal of Social Sciences

Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi

www.sobider.net

ISSN: 2548-0685

Farklı Kùltùrlerlere Ait Yöneticiler ile Türk Yöneticiler Arasındaki Çatışma Nedenleri ve Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması: İstanbul'daki Tekstil Firmalarında Çalışan Üst ve Orta Kademedeki Yöneticiler

Ahmet ÇELİK

İstanbul Gelişim Üniveristesi

drahmetclk90@gmail.com

ORCID No: 0000-0002-4652-3611

Murat BAŞAL

İstanbul Gelişim Üniversitesi

mbasal40@hotmail.com,

ORCID No: 0000-0003-1440-659X

Özet

Bu çalışmada aynı işletmede yöneticilik görevini üstlenen kişilerin sahip oldukları farklı kültürlerden dolayı örgütsel yönetim anlayışındaki çatışmalara neden olan durumların ne tür müzakere tarzları uygulanarak çatışmaların önleendiği incelenmeye çalışılmıştır.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan uluslararası pazar anlayışı, uluslararası işbirliği kavramları ve uluslararası rekabet faktörü, farklı kültürlerden gelen yöneticileri bir araya getirmiştir. Farklı kültürler sahip bu yöneticilerin örgütsel yönetim anlayışı, geldikleri toplum, has kültürel miraslar, norm ve kurallar, eğitim, pazarlama yöntemleri, teknoloji, inanç, ahlaki ve estetik değerlerindeki farklılıklardan dolayı işletmelerde yönetsel açıdan çatışmalara neden olmuş ve bunun sonucunda müzakereler kaçınılmaz hale gelmiştir. Çatışma nedenleri üzerinde araştırılma yapılırken, çatışmalarla başa çıkılmak istenen müzakere tarzlarında farklılıklar saptanmış ve karşılaştırma yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlarda Türk yöneticilerin, farklı kültürden gelen yöneticilere göre daha rekabetçi ve uzlaşmacı olmakla birlikte daha az kaçınmacı oldukları tespit edilmiştir. Toplumcu kültürden gelen Türk yöneticilerin yüksek bireyci kültürden gelen diğer kültürden gelen yöneticilere göre daha az rekabetçi

olmaları beklenirken daha rekabetçi olmaları şaşırtıcıdır ancak Türk yöneticilerin daha uzlaşmacı ve daha az kaçınmacı olmaları yapılan araştırma sonucu ile desteklemektedir.

Bu çalışma teorik ve ampirik olmak üzere ikiye ayrılır. Teorik bölümde çatışma, çatışma nedenleri, müzakere, müzakere tarzları ve kültürel farklılık ele alınmıştır. Uygulama bölümünde uluslararası ticari ilişkileri olan İstanbul merkezli tekstil firmalarında çalışan Türk ve diğer kültürlerde yöneticilerinin çatışma nedenleri belirlenerek müzakere tarzları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiş ve elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Müzakere Tarzları, Kültür

The Comparison of The Conflict Resolutions and The Negotiations Dates Between Directors From Different Cultural Directors And Turkish Administrators

Abstract

In this study, it was tried not to examine what kind of negotiation styles were used to prevent conflicts because of the different cultures of the administrators in the same administration, which causes conflicts in the understanding of organizational management.

The international market understanding, international cooperation concepts and international competition factor that came out with globalization brought together managers from different cultures. The organizational management approach of these managers with different cultures has caused administrative conflicts in the enterprises due to differences in their society, unique cultural heritage, norms and rules, education, marketing methods, technology, belief, moral and aesthetic values and as a result negotiations become inevitable. While investigating the causes of conflict, differences were found in the negotiation styles in which conflicts were desired to be dealt with and comparisons were made

It has been determined that Turkish managers are less competitive and more accommodating than managers from different cultures. It is surprising that Turkish managers coming from social culture should be less competitive than executives from other cultures coming from higher individualistic culture, but they are supposed to be more competitive, but Turkish managers are supporting with more conciliatory and less avoidant research results

This work is divided into two as theoretical and empirical. In the theoretical section, conflicts, causes of conflict, negotiation, negotiation styles and cultural differences were discussed. The reasons of conflict between the managers of Turkish and other cultures working in Istanbul based textile firms which have international commercial relations were determined and the relations between the negotiation styles were analyzed. and the obtained data were analyzed using the SPSS program

Keywords: Conflict, Negotiation Styles, Culture

Giriş

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçası haline gelmiş bir kavramdır. Bireysel değerlerde, farklı bölgelerdeki yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların kaçınılmaz bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar ortaya çıkar. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma sonucunda küskünlüklerin, kırgınlıkların oluşması, ilişkilerin bozulması, yönetim anlayışındaki farklılıklar ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilmeyen çatışmaların göstergesidir.

Bu araştırma kapsamında kültür, sosyal olarak aktarılan davranış örüntüleri, eğitimi, normları, inanışları ve içinde bulunulan topluluğun değerleri olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda aynı işletmede çalışan farklı kültürdeki yöneticilerin işletme yönetimi ile ilgili konularda masaya oturduğunda, davranışları, duruma bakışları, ortaya koyacakları fikirleri sunmakta, kendi kültürel değerlerini, almış oldukları eğitimler ve yönetime bakış açılarındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak karar verecekleri kaçınılmazdır. Ancak yöneticilerin çatışmasız bir ortamda çalışması zaten o işletmenin iç dinamiklerinde önemli bir yoksunluk, durağanlık ve heyecansızlık olduğunun göstergesidir. Örgütlerin her düzeyinde çalışan yöneticiler, geldikleri kültür, aldıkları eğitim ve bununla beraber işletme yönetim tarzlarında ki görüş farklılıkları, olayları farklı yorumlayıp, farklı bulgular üzerinde durarak kanaatini bu yönde kullanması gayet normaldir. Önemli olan yönetici statüsüne gelmiş ve farklı dikotomiye sahip bu kişilerin, çatışmaya sebep olan nedenleri iyi analiz ederek, işletme çıkarları doğrultusunda müzakere yöntemlerine başvurarak doğru sonuçlara varabilmesidir.

Çatışma

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışma değişik ortamlarda ve farklı düzeylerde ortaya çıkabilen bir durumdur. Günümüzde antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve ekonomi yönetim bilimlerinin yoğun bir şekilde incelediği konuların başında gelmektedir. Çatışma olgusu, bilim adamlarınca farklı açılardan incelendiği için debu konuda ortak bir tanım bulmak da oldukça güçleşmiştir. (Bayrak.1992.s.4)

Çatışma insanoğlunun var olduğu günden bu yana insanla birlikte olan ve insan etkileşiminden oluşan bir durumdur. Darwin 1809-1882 evrim teorisinde, tüm doğanın bir savaş içinde olduğunu belirtir. Biyolojik türlerin çevrelerine meydan okumalarla yüz yüze kalarak geliştirdikleri ve yaklaşımlarını devam ettirdiklerine işaret eden Darwin, insanoğlunun gelişmesinin çevresiyle olan çatışmanın verdiği cevabın bir fonksiyonu olduğuna, inanır.(Rahim,1992, s.3-4)

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına veda ettiği değer yargılarına dayanır. (Robbins, 2001. S. 21). Aynı zamanda karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık ve uyuşmazlıktır.(Magpun,1960, s.73.)

Pondy ise çatışma terimini, zaman zaman ilgili yayınlarda aşağıdaki hususları belirtmek için kullanılmıştır;

- Çatışmalı davranışlar, yaratıcı ön koşullar: Örneğin; kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları vb.
- İlgili bireylerin duygusal durumları; gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe v.b
- Bireylerin kavrayış düzeyi; çelişkili “çatışma” durumları kavrama ya da fark etme yetenekleri gibi.
- Çatışmacı davranışları; pasif direnişten, acık saldırganlığa kadar değişen uyumsuz davranışlar.

Bu konularda (durum, tutum, bilgi ya da davranış) hangisinin gerçek anlamda çatışma olduğu hakkında karar verme girişimleri, büyük olasılıkla boş çabalarla sonuçlanacaktır. Her biri çatışma silsilelerinin gelişmesinde ilgili adımlar oluşturabilecekleri için sorun, bu alternatif kavramlar ve tanımlar arasında seçim yapmak değil, fakat birbiri ile ilişkilerini belirleyebilmektedir. (Pondy,1973. S.362)

Johnson ve Johnson (1994) “fırtınalar yeryüzü hava sisteminin doğal kaçınılmaz bir yönüdür. Fırtınalar şiddetine göre yağmur fırtınasından kasırgalara giden bir silsile izler. Bazıları hafif bir yağmurla karışırken, bazılarında gök gürültüsü ve şimşekler eşlik eder. Benzer şekilde kişiler arası fırtınalarda grup yaşamının doğal ve kaçınılmaz yanısıdır ve ılımlısından şiddetlisine farklılıklar gösterir.” diyerek, çatışmaların insan etkileşimindeki doğal durumuna işaret etmektedir.(s.352).

Çatışmayı, örgütün ahengini bozan, işlerini yapan çalışanlarda istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olan, algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de yok edilmesi gereken bir durum olarak gören geleneksel yaklaşım (Luthans, 1992), çatışmanın

çözümlemesi ile ilgilidir. Oysaki çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesi farklı iki kavramdır (Wilson ve Rosenfeld, 1990: 139-140; Rahim, 2002: 208). Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın en aza indirilmesi için makro düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışma yaratılmasını içermektedir. (Rahim, 2000: 5; Rahim, 2002: 208) Dolayısıyla örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir. (Tosi vd., 2000: 279; Kreitner ve Kinicki, 2004, 485-489).

Çatışma kavramı, insan etkileşiminin bir ürünü olan düşünce ve fikirlerin uyuşmazlık durumudur. Çatışma ve sonucunda ortaya çıkan müzakere örgüt yönetimi alanında bir çekim merkezi oluşturmuştur. Yönetimde çatışmaya duyulan bu ilgi zaman zaman çatışmanın yok edilmesine yönelik olumsuz, bazende yönetim çatışmalarının örgütsel ve bireysel yönden faydalı olacağına yönelik olumluluklar göstermektedir.

Çatışmanın Kuramsal Temelleri

Çatışma konusunda bugüne kadar birçok araştırma yapılmış ve pek çok düşünce dile getirilmiştir. Konunun bu derecede ilgi çekmesinin nedeni, yalnızca merak uyandıran bir konu olmasından öte örgütlerde bulunan iş görenler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerinin tarih boyunca hissedilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu konudaki yaklaşımlar, zamanın ve toplumsal ortamın çatışma kavramını algılayışına göre biçimlenmiş, konuyla ilgili tanımlar bu yaklaşımlara göre yapılmıştır. (Ünveren, 1983. S.7)

Klasik (Geleneksel) Örgüt Kuramı ve Çatışma

İşlemelerin biçimsel yapısını inceleyen ve bu yapıyı en ince ayrıntısına kadar ortaya koyanlar klasik (geleneksel) örgüt kuramcıları olmuştur. İş görenlerin belli sınırlar içinde akla uygun hareket ettikleri varsayımı düşünülerek klasik örgüt kuramcıları, iyi bir iş planı ve görev dağılımı ile hangi çalışanın nerede, hangi işi, nasıl yapacağını ve kime karşıkendini sorumlu hissetmesi gerektiği ile ilgili açıklıkla belirlenmesi durumunda, örgütlerin en ussal bir şekilde çalışacaklarına

inanmış bulunuyordu. Bu klasik kuramcılarına göre iş görenlerin alması gerektiği ücret, yükselme ve emeklilik gibi konularda yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenip aynı zamanda belirtilip uzun dönemli bir açıklamaya kavuşturulmuş olması işgörenlerin daha verimli ve huzurlu çalışmaları için yeterlidir. Klasik görüşte olan kuramcılar çatışmanın yıkıcı olduğunu ve yok edilmesi gerektiğini savunmuştur.(Aydın, 1984. S.31) Böyle bir görüşe sahip olmaları örgütün yapısal özelliklerini ve örgütsel gerçeklerini dikkate almadıklarını göstermektedir.

Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve Çatışma

Neo- Klasik kuramcılar, klasik örgüt kuramcılarının aksine iş görenin yapmakla yükümlü olduğu işinden çok iş görenin direk kendine yöneltilen amaçları benimsenmiştir. İşletmelerdeki örgütsel etkinliğin işbirliği, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve grup ögesine önem vermekle artacağını varsaymaktadır. Neo-Klasik kuramcılar çatışmayı örgütlerde yaşanabilecek doğal durumlar olarak kabul etmiş, doğal karşılamış ve bu konuda çatışmayı fırsata çevirecek çözüm yöntemleri önermişlerdir. Bu görüş, meydana gelen bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını ve grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder. Bu görüşesahip olan işletme çalışanları, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bireyler ve gruplar arasındaki bu fikir ayrılıklarının yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamdan ayrılmasının olanaksız olduğu ileri sürülmektedir. (Aydın,1984. S.31) Bu yönüyle neo-klasik örgüt kuramcılarının işletmelerdeki çatışma konusundaki görüşleri, klasik örgüt kuramcılarının bu konu ile alakalı görüşlerine oranla daha gerçekçi ve daha akılcı bir görüştür.

Modern Örgüt Kuramı ve Çatışma

Klasik kuramcılar örgütü; iyi bir iş planı ve görev dağılımı ile hangi çalışanın nerede, hangi işi, nasıl yapacağını ve kime karşı kendini sorumlu hissetmesi gerektiği ile ilgili açıklıkla belirlenmesi durumunda, örgütlerin en ussal bir şekilde çalışacaklarını savunurken, neo-klasik kuramcılar; çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve grup ögesine önem vermekle artacağını varsaymaktadır. Modern kuramcılar ise o örgütün iş gören bireyleri, grupları ve örgütün bütün bölümlerini, amaçlarını, davranışları ve örgütü bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve incelemiştir. Bu düşünceye göre örgüt sosyal bir sistemdir ve örgüt içindeki bölüm ve fonksiyonlar ayrı öğeler

değil, birbirini devamlı etkileyen, birbiriyle entegre içindeki olgulardır. İşletmedeki her hareket bütün örgütte bir takım tepkilere neden olur.(Önal, 1983. S.73) Bu görüşü savunan modern kuramcılar çatışmanın olumlu yönlerini özellikle vurgulayarak desteklemiş, çatışmanın çözümlenmesinden ziyade çatışmanın uyarılmasına da yer vermişlerdir. Bu kuramı savunanlar, çatışmanın işletmeye sağlayacağı yararları açısından ne derece önemli olduğunu bilmeleri, açıkça çatışmayı desteklemeleri, çatışma yönetimini, gerçekleşen çatışmayı gidermeye çalışmak kadar güdülemenin de gerekli olduğunu savunmaları ve çatışma yönetimini işletme üst veya orta kademe yöneticilerinin en büyük sorumlulukları arasında saymaları bakımından neo-klasik görüştekilerle fikir ayrılığı yaşarlar. (Barkan, 1991. S.24)

Çatışma Nedenleri

Çatışma, bireysel, grupsal ve örgütsel olabilir. Bireysel çatışmalar; tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden doğabilir. Grupsal çatışmalar ise informal örgüt ve grup normları gibi nedenlerden ötürü olabilir. Örgütsel çatışmalar ise iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Türü ne olursa olsun, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tespit etmek gerekir. (Tutar, 2003)Çatışma nedenleri çok çeşitlilik göstermesine rağmen, farklı kültürlerden gelen yöneticilerin bireysel davranışları ve bakış açılarının farklılık göstermesinden kaynaklanan çatışmalar günümüzde işletmelerde daha sıkça görülen bir durum haline gelmiştir. Bunun nedeni de küreselleşen ekonomide, rakipleri ile rekabet edebilmeleri için işletmeler farklı görüşlerde, farklı bakış açılarına sahip veya tamamen farklı kültürlerde yaşamış, eğitim almış, yöneticilere kadro vermeleri gereksinim haline gelmiştir. Bu durumun neden olduğu çatışma nedenleri aşağıdaki başlıklar ile açıklanmaktadır.

Amaç Farklılıkları

Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve örgütteki çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zamanlarda ortaya çıkmaktadır. (Szilagyi, 1990. S.362). Amaçların farklılaşmasına da örgüt içindeki alt birimlerin uzmanlaşmaları ve farklı kültürlerden gelen yöneticilerin işletme amaçlarındaki öncelik değişkenlikleri sebep olabilmektedir. Her birim uzmanlaştıkça ve farklı bakış açılarında ki yöneticilerin bir araya gelmesi ile benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar.

Farklılaşan amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur. Bireylerin amaçları farklılaştıkça olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklılaşacaktır. İşte bu farklılıklar örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir. Amaç farklılıkları, kaynakların sınırlı olması, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğini sağlama yerine rekabeti özendirilmesi, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların öznel (sübjektif) yorumlanmasından ortaya çıkabilir. (Can, 2002. S. 328).

Kişilik Farklılıkları

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve geldikleri ortamların alışkanlıklarını yeni sistemde de sürdürmeye çalışmaları tipik bir gizli çatışma nedenidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmayı doğurmaktadır (Akat, ve Budak, 2002.S.406). Örneğin; kırsal kesimden şehre göç edip, apartmana yeni yerleşen bir birey ile apartman sakinleri arasında yaşanabilecek çatışmalar gibi. Aynı zamanda yaşadığı coğrafya nedeniyle almış olduğu eğitim doğrultusunda, işletme yönetimine bakış açılarındaki görüş farklılıkları, almış oldukları eğitim ve almış oldukları eğitim bölgesindeki işletmelerde çalışarak o örgüt kültürünü benimsemeleri başka coğrafi bölgelerde ki işletmelerde görev yapmaları durumunda birçok konuda çatışma yaşayacakları kaçınılmazdır.

Algılama Farklılıkları

Aynı kurumda çalışan üst veya orta kademedeki yöneticilerde, belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılama durumları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları üst veya orta kademedeki yöneticileri birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir. (Koçel, 2007. S.511)

Statü Farklılıkları

Yöneticilerin, buldukları statü ile kendi yaş, eğitim, hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından kendilerine verilen maddi-manevi hakları ile alakalı eksiklik hissetmeleri durumundan kaynaklı çatışmalar meydana gelebilmektedir. Orta kademedeki yöneticilerin, yüksek statülü yani üst yönetimde çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında da çatışma ortaya çıkabilir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek veya eğilimi açısından farklı bir bölümün önemli bir pozisyonunda görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark da çatışmaya neden olmaktadır. (Korkmaz,1994. S.77) Yöneticilerin algılanan hak edişlerinde işletmenin olanaklarından az yararlandığını hissediyorsa otomatik olarak işletmeye veya bir üst yöneticiye karşı tepki mekanizmaları çalışacak ve de çatışmanın başlamasına neden olacaktır.

Yöneticilik Tarzları Arasındaki Çatışmalar

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Bu yönetim tarzları yöneticilerin, eğitim aldıkları bölgeler, kişilik farklılıkları, işletme yönetimine bakış açıları ve kültürel geçmişle alakalı olarak farklılık gösterebilir. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici farklı yollar izleyebilir ve işletme kararlarıyla alakalı değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yöneticilerin arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. (Koçel, 2007. S.511)

Kültürel Farklılıklar

İnsanların yaşadıkları toplumlara göre, kültürel özellikleri, değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerlendirme biçimleri farklılık gösterebilir. Bu bağlamda, farklı kültürlerden olan insanların farklı inanç, değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları gayet normaldir. Earley ve Mosakowski bu etkinin sonucu olarak çok basit bir böceğin bile kültürden kültüre nasıl farklı olarak algılandığına değinmiştir. Kültürün, insan davranışları, olaylara bakış açısı, yorumlaması, mimikler ve konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi vardır. Farklı kültürlerden olan insanlar bunları anlayıp yorumlamakta zorlanacak, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalara meydana çıkacak ve gerekli olan işbirliği bile imkânsız hale gelecektir.

Müzakere

Müzakere, günlük hayatın ayrılmaz bir parçasıdır ve bizler bu durumun farkında olsak da olmasak da bebekliğimizde bile henüz konuşamazken, isteklerimizi elde etmek için müzakere etmiş, ağlayarak da olsa kendimizi ifade etmişizdir. Müzakerenin en basit anlamı “diğerlerinden istediğinizi elde etmek” tir. Müzakere: sizin ve diğer tarafın bazılarını paylaştığınız bazıları ise farklı olan çıkarları söz konusu olduğunda bir anlaşmaya varmak için dizayn edilmiş ileri ve geri iletişimidir. (Roger Fisher and William Ury, 1991,s.17)

Müzakere aslında yeni bir sanat değildir. Tarihe baktığımızda risk alan ve gücü kullanan en eski iki müzakereci olarak İsa ve Socrates’i görebiliriz. Her ikisi de kazan-kazanı benimseyen güç insanlarıdır ve işbirlikçi tarzın birçok yöntemini kullanmışlardır. Herb Cohen,1980,s.20)

Müzakere belli durum ve koşullar altında ikna etme ve çatışma ile başa çıkmanın bir metodudur. (Tony Manning, Bob Robertson,2004,s.104) Müzakere, iki veya daha fazla tarafın, başlangıçta hedefleri farklı olduğu halde birlikte bir sonuca varmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası bir etkileşim sürecidir. (Canan Çetin,2007,s.9)

Bir anlaşmazlık ile karşılaştığınızda nasıl davrandığınız, müzakere stilinizi önemli ölçüde sergilemektedir. Böyle durumlarda sergilenebilecek tavırlar şu şekilde sıralanabilir.

Tablo 1:Sorun Karşısında Sergilenebilecek Tavırlar

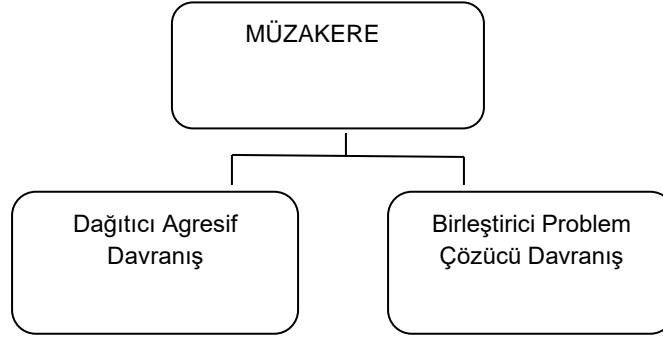
| | |
|--|---|
| 1) Suçu başkasının üstüne atmak | 2) Başka birinin çözümü getireceğini beklemek |
| 3) Suçu kendinizde bulmak | 4) Harekete geçmek |
| 5) Kabahatini affederek suçu başkasının üstüne atmak | 6) Çözümün kendiliğinden geleceğini ummak |

(Fred E. Jandt,1985,s.18)

Fred E. Jandt yapmış olduğu araştırma sonucunda orta seviye yöneticilerin ve idarecilerin daha çok IV numaralı harekete geçme tavrını sergileme eğiliminde olduğunu; özellikle küçük organizasyonlardaki iş adamlarının bu tavrı çok daha güçlü sergilediklerini ortaya koymuştur. Üst düzey yöneticilerin II numaralı tavrı benimsemeleri ve çözümü başkasının getirmesini beklemeleri şaşırtıcı görünmekle birlikte büyük ölçekli organizasyonlar göz önüne alındığında üst düzey yöneticilerin sorunu çözmesini bekleyebileceği çok sayıda orta düzey yöneticilerin varlığı bu sonucu açıklamaktadır.

Müzakerenin dağıtıcı ve bütünleyici olmak üzere iki temel şekli vardır.(Harvard Business Essentials.2003. s.2)

Tablo 2: Müzakerenin iki temel şekli



Dağıtıcı Agresif Davranış

İki tarafında belirli bir değeri paylaşmak için mücadele ettiği müzakeredir. Bu müzakere tarzı için anahtar sonuç, hangi tarafın daha çok çıkar sağlayacağıdır. Bu tarz müzakerelerde bir tarafın kazancı diğer tarafın zararından doğmaktadır. Bir araba satıcısından araba alırken fiyatta anlaşmak üzere yapılan müzakere buna örnektir.

Birleştirici Problem Çözücü Davranış

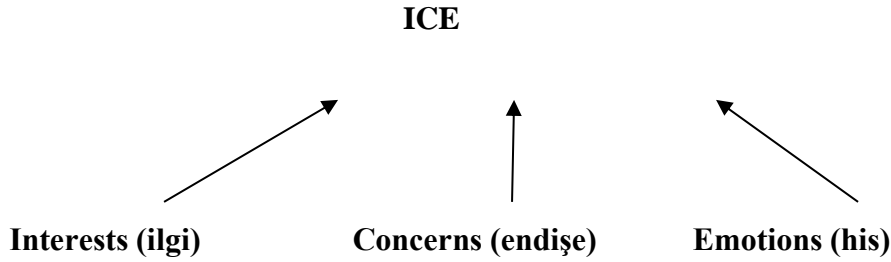
Tarafların karşılıklı beklentilerini ilişkilendirerek anlaşmaya döküp iki tarafında maksimum kazanç sağlamak için işbirliği içinde bulunduğu müzakerelerdir. Bu anlaşmalar bir taraftan değer yaratılması bir taraftan da bu değerın taraflar arasında paylaşılması mücadelesidir. Müzakerede

işbirlikçi amaç güdülüyor ise bu genişletilmiş pasta durumudur ve bütünleyici müzakereye örnektir. (Çetin, 2007. S.27)

2.1 Müzakerenin Adımları

Müzakere adımlarına başlarken, hazırlık ve planlama aşamasında müzakereci ilk önce fikir toplar. Bunun nedeni de karşı tarafın bakış açısı ve beklentilerini anlayabilmek için onların beklenti ve ilgilerine, endişelerine ve hislerine dikkat etmek gerekir. Bu, şekilde yer alan model ile tanımlanabilir.(Jandt, Fred E, 2005, s.31)

Tablo 3.Karşı tarafı anlayabilmek için 3 anahtar unsur



Müzakere Stilleri ile ilgili Farklı Yaklaşımlar

Müzakere stilleri ile ilgili birçok model geliştirilmiş, davranış ve tutumlar farklı isimler adı altında adlandırılmıştır. Ancak burada vurgulanılması gereken özellikle stillerin kalıplaştırma amacı ile oluşturulduğu ve hiçbir stilin diğerinden daha iyi ya da kötü olmasının söz konusu olmadığıdır. Her bir stil belli durumlarda ya da belli kişiler ile yararlı ve etkin olup her stilin kendi yararları olduğu gibi limitleri de vardır.

Lee Miller's 3C Modeli

3C etkileme modeli iki değişik tarz ve bunların ikisini bir arada içeren 3. bir tarzdan oluşmaktadır.

Tablo 4.Lee Miller's 3C Modeli

| İkna Etme | İşbirliği | Yaratıcı |
|----------------|---|----------------------------|
| Demir atma | İlişki kurma | Varsayımları incelemek |
| İmaj | İlişkiyi geliştirme | Alternatifleri yaratmak |
| Aktif dinleme | Beklentiler saptamak | Yeni Şeyler denemek |
| Amaçlı sorular | Problemleri çözmek | İnsanları değiştirmek |
| Mesajı iletme | Değer farklılıklarından avantaj sağlamak | Yeni paradigmlar oluşturma |

İkna Etme

Prof. Miller bu modeli “Diğer tarafın davranış şeklini, bakış açısını anlayarak değiştirmek” olarak tanımlamaktadır.(Lee E. Miller ve Barbara Jackson. 2007. S.59) Bu model genellikle karşı tarafı önerdiğiniz teklifi karşı tarafın istemesine zorla ikna etmeye çalışmak olarak yanlış anlaşılabilir. İnsanlar genellikle inanmak istedikleri ile çelişen etkenleri görmezden gelerek ve eğer bir şeyi gerçekten istemeleri doğrultusunda neden o isteklerine sahip olmaları gerektiğini kanıtlayan sebepler bulurlar. Karşı tarafın ne isteğini ve bakış açısını anlamaya yönelik bu modelde kullanılan araçlar da bu bilgileri elde etmeye yöneliktir.

İşbirliği

İşbirliği aslında bir ilişki kurmak, karşı tarafın isteklerini ve bakış açısını algılamak, seçenekleri belirlemek ve bu seçenekler arasından ortak kabul edilebilir bir çözüm bulmaktan ibaret olan bir problem çözme sürecidir.(Lee E. Miller ve Barbara Jackson. 2007. S.59) Herkes için en iyi çözümü bulmak için oluşturulan bir imce gibidir. Diğer tarafın beklentilerini anlamak için çoğunlukla yemek yemek, bir şeyler içmek gibi daha rahat ortamlarda insanlarla görüşmeyi tercih eden Terrie Williams* ilişkilerin başarının temeli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü ilişkinizi karşılıklı geliştirip, doğru ilişkiyi sağlayabilirseniz her türlü kural esnetilebilir, kırılabilir ya da kaldırılabilir.

Yaratıcı

Başkalarının istekleri ile kendi isteklerimizin buluştuğu noktaları bulma yöntemimizi değiştirmek anlamına gelmektedir. Çoğu zaman öyle durumlarla karşılaşırız ki güzel ve yapılması gereken çözümleri göremeyiz. Eğer farklı çözümler bulmak istiyorsak sorunlara farklı açılardan bakmaya çabalamalıyız. Çünkü her zaman aynı açılardan bakıyor ve değerlendiriyorsak daha önceden elde ettiğimiz veriler dışında fark yaratacak bir çözüm bulamayız. Bu teknik daha çok diğer insanlarla ortak paydada bulunduğunuz noktaları, nerelerde ve nasıl oluşturarak nihai sonucu nasıl etkilediğinizi ifade etmektedir. Farklı kesişim noktaları oluşturmaya çalışarak istediğiniz sonuca ulaşmaya çabalarsınız.

Kathleen Reardon & Alan Rowe Modeli

Analizci : Mantıksaldır, konuları sayısal tartışır, verilere dayanır ve neticeleri önem sırasına göre dizer.

Motivatör :Yaratıcılığa odaklıdır, örnekleri ve benzerlikleri kullanır, işbirliğini besler ve hayal gücünü destekler.

Mücadeleci : Sonuçlara odaklanır, kontrolü arzular, planlara bağlıdır ve itaat ettirmeye çabalar.

Arabulucu :Dostça ilişkiye odaklıdır, işbirliğini kayırır, dikkatle dinler ve müşterek kazanım için çabalar. (Reardon, 2005. S.45)

Herb Cohen' in Müzakere Stilleri

Cohen'in ayırmış olduğu iki grup aslında, dağıtıcı ve bütünleyici müzakere stillerine atıfta bulunmaktadır. (Cohen,1980. S.119)

Neye Mal Olursa Olsun Kazanmak- Sovyet Modeli:

Bu stili benimseyenler müzakere anı boyunca attığı adımlar genelde aynıdır ve değişkenlik göstermez. Bunlar; uç başlama pozisyonları, sınırlı yetki, duygusal taktikler, muhalifin yaptığı

ayrıcalıkları zayıflık olarak görme, kendi verecekleri imtiyazlarda cimrilik, teslim tarihine aldırılmamaktadır.

Ortak Memnuniyet için Müzakere Etmek:

Ortak memnuniyetle müzakere etmek için uygulanan süreçler; durumu açıkça söylemek, kafayı yukarı kaldırmak, hata yapmış olsa bile bunu dile getirip yardım istemek, her zaman ayrıntı ve endişeleri yöneltip karşı tarafın saygınlığını ortaya koymak, problemi karşı tarafın nasıl algıladığını anlamaya çalışmak, ihtiyaçları harmanlamak ve eşleştirmek, çatışmaya sebep olan deneyim, bilgi ve rol farklılığını algılamaktır.

Kültür ve Müzakere Stilleri İlişkisi

Kültürün Anlamı ve Tanımı

Kültür, köken olarak Cultura kelimesinden gelmektedir. Latince'de Colere, sürmek, ekip-biçmek; Cultura ise Türkçe'deki "ekin" karşılığında kullanılıyordu. XVII. Yüzyıla kadar bu anlamda kullanılan Cultura sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından "insan zekasının (esprit) oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır. Buradan Almanca'ya geçen sözcük Cultur olarak "uygarlık ve kültürel evrim" anlamında kullanılmıştır. Ancak XIX ve XX yüzyıl ilk çeyreğinde Fransızlar ve İngilizler, uygarlık (civilisation) sözcüğünü kültüre tercih etmişlerdir. Daha sonra Marx kültür kavramının olmasa da kültürel muhtevanın son derece kapsamlı tanımını "Kültür, doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir." şeklinde yapmıştır.(Bozkurt, 1994. s.96)

Sosyal bilimlerde kültür kavramı genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Buradaki bilgi ve hünerler, toplum üyelerine yararlı olanlardır denilebilmektedir. Bu anlamda kültür bir toplumun yaşama tarzının sınırlanması şeklinde tanımlanabilmektedir.(Bakan, 2004. S.249)

Kültür kavramının literatürde tam ve kesin bir tanımı olmamakla birlikte her bir tanım kültür kavramının farklı yönlerine ağırlık vermiştir. Bu tanımlara çeşitli örnekler verilirse: (Bozkurt,1994. S.100)

- Sosyal Miras ve Gelenekler Birliđi Olarak, Varlığımızın yapısını (ilişkileri) belirleyen, sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir. Hayat Yolu ya da Biçimi Olarak, Bir toplumun tüm hayat biçimidir. Bir grubun yaşama biçimidir
- İdealler, Davranışlar ve Değerler Olarak, Sosyo-kültürel evrendeki açık seçik eylemlerin ve araçların ortaya koyduğu ve nesnelleştirdiği anlamlar, değerler, kurallar, bunların etkileşim ve ilişkileri, bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplardır
- Çevreye Uyum Olarak, İnsanların içinde bulunduğu yaşam koşullarına uyumlarının toplamıdır. Kültür, insan türüne özgü bilgi, inanç ve davranışlar bütünü ile bu bütünün parçası olan maddi nesnelere. Toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar yasalar, aletler, teknikler sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve tinsel ürününü kapsamına alır. Temelinde yalnızca insanda bulunan bir yetenek yatar. Bu yetenek bazı yazarlarca soyut ya da akılcı düşünme yetisi olarak tanımlanmışsa da bu terimlerin anlamı pek açık değildir. Bazı kuramcılara göre de kültür insanın simgeleştirme yeteneğinin ürünüdür. Yalnızca insana özgü bir zihinsel edim olan simgeleştirme, nesnelere ve olaylara duyguları aşan bazı anlamlar verilmesini sağlar; dil ya da konuşma bunun en büyük örneğidir. Ama simgeleştirme kültürün tanımında çok önemli bir öge olsa da tek başına kültürü açıklamaya yetmez. Kültür toplumsal yaşamın ürünüdür; işlevi toplumsal pratikleri anlamlandırmaktır ve kendisi de ancak toplumsal yaşamın başka yönleri ile ilişkisi içinde anlam kazanır.(Ana Britanica, 1999.s.175)

Bu tanım denemeleri arasında bugün oldukça eski olmakla birlikte bütün kültür tanımlarının belki de en iyisi Taylor'un tanımıdır:(Bozkurt, 1994. S. 101) Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek vb yetenek, beceri alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültür, teknoloji transferine, yönetsel davranışlara, yönetsel ideolojilere ve işletme ile devlet arasındaki ilişkilere etki etmektedir. Belki de en önemlisi kültür insanların nasıl düşüneceği ve nasıl davranacağına etki etmektedir. El sıkışmayı şekli olarak bir değerlendirme yapılırsa;

Tablo 5. Ülkelere göre el sıkışma şekli

| KÜLTÜR | EL SIKIŞMA TİPİ |
|---------------|------------------------|
| Asya | Nazikçe |
| İngilizler | Yumuşak |
| Almanlar | Kaba ve sert |
| Orta Doğu | Nazikçe, tekrarlanarak |

Ülkelere göre kültürel değerler sıralandığında Amerika için en önemli unsur özgürlük iken, Japonya için aitlik, Arap ülkeleri için ise aile güvenliği gelmektedir(Karlı, 2001: www.odevsitesi.co)

Tablo 6. Ülkelere göre kültürel değerlerin öncelikleri

| | RUSYA | JAPONYA | AMERİKA | ARAPÜLKELERİ |
|----------|---------------|----------------|----------------|---------------------|
| 1 | Özgürlük | Aitlik | Özgürlük | Aile güvenliği |
| 2 | Bağımsız | Grup harmonisi | Bağımsızlık | Aile harmonisi |
| 3 | Kendine güven | Kolektiflik | Kendine güven | Aile güdümü |
| 4 | Yaş | Yaş/kıdem | Eşitlik | Yaş |
| 5 | Bireysellik | Grup kararı | Bireysellik | Otorite |
| 6 | Yarışma | Ortak iş yapma | Yarışma | Uzlaşma |
| 7 | Verimlilik | Kalite | Verimlilik | Sadakat |
| 8 | Sabır | Sabır | Zaman | Sabır |

Kaynak: (Karlı, 2001:www.odevsitesi.com)

Kültürün Özellikleri

Açıklaması oldukça güç bir kavram olan kültürün daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için özelliklerine bakmak daha doğru olacaktır.

Kültürün başlıca özellikleri

- Öğrenilebilir olması,
- Tarihi ve sürekli olması,
- Toplumsal olması,
- İdeal ya da idealleştirilmiş bir kurallar sistemi olması,
- İhtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı olması,
- Değişiyor olması,
- Bütünleştirici olması ve soyut olmasıdır.(Güvenç, 1994. S.101-108)

- **Öğrenilebilir olması;** Kültür, içgüdüsel ve kalımsal değil ancak her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri)“ dir.

- **Tarihidir ve Süreklidir;** Kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri tümüyle yavrusuna öğretebilen tek varlık insandır.

- **Toplumsal olması;** Öğretiler, örgütlenmiş birliklerde kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. İdeal ya da İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir; Kültür, çoğunlukla ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşsa da, bireysel tutum ve davranışlar önemli ölçüde, “ideal” den ayrılır.

- **İhtiyaçları Karşılayıcı ve Doyum Sağlayıcıdır;** Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Kültürel kuramlar ve ilkeler başarısı denenmiş çözüm yollarıdır.

- **Değişiyor olması;** Kültür değişir. Değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyum gösterirler.

- **Bütünleştiricidir;** Belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir.

-**Soyut olması;** “Kültür” ün bir bütün ya da bir sistem olduğu hep söylenir. Tanımlanması oldukça zordur. Çünkü kültür, bütünüyle maddi, gözlenebilir bir şey ya da olgu değildir. O, soyut bir kavramdır.

Hofstede Kültürel Farklılıklar Teorisi

Hofstede tarafından ortaya atılan kavramlar (1984), göçmen grup davranışlarını birbirinden ayırt etmek ve karşılaştırmak için çeşitli karşılıklı olarak ikili ayrımları kapsamaktadır.(Davies, 2001. S. 318)Hofstede uluslar arası kültür farklarını beş boyuta indirgemıştır ki bunlar; bireysellik/toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zaman oryantasyonu, dişilik ve erilliktir.(Nelson, James 1994. S. 39)

Tablo 7. Hofstede Kültürel Farklılığın 5 boyutu

| | |
|--------------------------------|------------------------|
| Bireysellik ----- | Toplumculuk |
| Düşük Güç Mesafesi ----- | Yüksek Güç Mesafesi |
| Belirsizlikten Kaçınmama ----- | Belirsizlikten Kaçınma |
| Uzun Dönem Odaklılık ----- | Kısa Dönem Odaklılık |
| Dişilik ----- | Erillik |

Tablo 8. Hofstede'nin Kültürel Farklılıklar Boyutlarına göre ülkelerin sıralanışı

| | | | |
|------------------------------|---|---|-------------------------------|
| Yüksek Bireysellik | ABD Rusya Batı Afrika | Hollanda Japonya Endonezya | Yüksek Toplumculuk |
| Düşük Güç Mesafesi | Almanya ABD Fransa Çin | Hollanda Japonya Batı Afrika Rusya | Yüksek Güç Mesafesi |
| Düşük Belirsizlikten Kaçınma | Hong Kong Batı Afrika Fransa Japonya | ABD Almanya Rusya | Yüksek Belirsizlikten Kaçınma |

| | | | |
|------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------|
| Düşük Belirsizlikten Kaçınma | Hong Kong Batı Afrika Fransa Japonya | ABD Almanya Rusya | Yüksek Belirsizlikten Kaçınma |
| Yüksek Erillik | Japonya Çin Rusya | ABD Batı Afrika Hollanda | Yüksek Dişilik |

Farklı Kültürlerin Müzakere Tarzına Etkileri

Farklı kültürlerde yaşamış ve o sistemler içerisindeki kültüre, coğrafik yapıya, tarihe ve politik sisteme göre şekillenmiş farklı müzakere tarzları ve çatışma nedenleri vardır. İnsanlar genellikle kendi kültürel varsayımları, simgeleri, önyargıları ve benzeri unsurlardan oluşan bir paket ile değerlendirme yaparlar. Çatışmalar sonucu müzakerelerde başarıya ulaşmanın yolu diğer tarafı anlamak ve bunun avantajını müzakerede her iki tarafı da düşünen kazan-kazan durumuna taşıyabilmekten geçmektedir.(Gulbro, Herbig, 1999. S. 47) Farklı kültürler arası müzakereler söz konusu olduğu durumlarda anlaşmazlığın çözüme başarıyla ulaşabilmesi için müzakerecilerin kültürler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmaları ve pozisyonlarını o göre almaları gerekmektedir. Kültürlerin temel değerleri, normları ve inanışları hakkında bilgiye ek olarak tercih edilen stratejiler ve çatışma çözme yöntemleri de önem taşıyabilmektedir.(Pearson,Stephan, 1998. S. 67) Jeswald W. Salacuse'un araştırması kültürel müzakere şekli olarak hedef, tavır, kişisel stil, iletişim, zamana duyarlılık, duygusallık, anlaşma şekli, anlaşmaya varma şekli, takım organizasyonu ve risk alma boyutları çerçevesinde ülkeleri karşılaştırma şansını doğurmuştur.(Jeswald W. Salacuse, 1998. S. 221)

Tablo 9. Salacuse'un Kültürün Müzakere Şeklini Etkileyen 10 Temel

| BOYUTLAR | ÜLKELER | BOYUTLAR |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| Hedef: Anlaşma | İspanya Fransa Brezilya Japonya Amerika Almanya İngiltere | Hedef: ilişki |
| Tavır: Kazan-kaybet | İspanya Brezilya Nijerya Almanya Meksiko İngiltere Amerika | Tavır: Kazan-kazan |
| Kişisel stil: Samimi | Amerika, Fransa, Brezilya, Endonez ya Japonya, Almanya | Kişisel stil: Resmi |
| İletişim: Direk | Nijerya, Meksiko, İspanya, Arjantin, Amerika, Almanya, Endonezy | İletişim: Dolaylı |
| Zamana duyarlılık: Yüksek | Brezilya, İngiltere, Nijerya Çin, Japonya, Amerika, Arjantin, | Zamana duyarlılık: Düşük |
| Duygusallık: Yüksek | Brezilya, Arjantin, Meksiko, İspanya, Amerika, Nijerya, Fransa, | Duygusallık: Düşük |
| Anlaşma şekli: Genel | Japonya, Almanya, Endonez ya Fransa, Arjantin, | Anlaşma şekli: Spesifik |
| Anlaşmaya varma şekli: Tümdengelim | Endonezy, Arjantin, Fransa, İngiltere, Almanya, Amerika, | Anlaşmaya varma şekli: Tümevarım |
| Takım organizasyonu: Bir lider | Brezilya, Meksiko, İngiltere, Amerika, İspanya, Arjantin, Almanya, | Takım organizasyonu Ortak karar |
| Risk Alma: Yüksek | Fransa, Endonezya, İngiltere, Amerika, Arjantin, Almanya, Brezilya, | Risk Alma: Düşük |

Tablo 10. Dişil ve Eril Müzakerecilerin Farklı Yaklaşımları

| Dişil Müzakerecilerin Yaklaşımları | Eril Müzakerecilerin Yaklaşımları |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Şuan ki ilişkiyi uzun dönem ilişkinin bir parçası olarak görür.• Ortak kazanımı arar.• Adilliği vurgular.• Diğerlerinin beklentilerini sorar ve kişisel inisiyatifini kullanır.• Kendi ihtiyaçlarını söylemekte atiktir.• Gücünü-statüsünü vurgulamayan konuşmalar yapar.• Ödün vermeye isteklidir.• Uzun dönem ilişkiyi tehlikeye düşürecek taktikleri kullanmaktan kaçınır. | <ul style="list-style-type: none">• Tek atışlık anlaşmalar olarak görür.• Spor müsabakaları tarzında bir zaferin peşindedir.• Oyunun kurallarını, emsalleri ve güç pozisyonlarını vurgular.• Müzakerede aldığı pozisyonun mantığını açıklar.• Gerçek beklentilerini saklar ya da saptırır.• Baskın ya da kontrolcü bir tavır ile konuşur.• Pozisyonları konusunda uzlaşmacı değillerdir, değişmez tutumlarını saklamaya çalışırlar.• Diğer tarafı engeller ve kandırırlar |

Kaynak: (Leonard Greenhaigh, 2001. S. 235)

Eril özellikleri baskın olan kadın yöneticilerin yüksek olasılıkla rekabetçi stili sergilerken, dişil özellikleri baskın olan kadın yöneticilerin düşük olasılıkla kaçınmacı stil sergilediklerini, kadın yöneticilerin ise büyük olasılıkla bütünleyici olan işbirlikçi stili sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışma cinsiyetin çatışma yönetimi stilleri üzerine etkisini tam olarak ortaya koyamamaktadır.

Yöntem

Amaç

Araştırmanın amacı Türk yöneticiler ile diğer farklı kültürlere sahip yöneticilerinin örgütsel yönetim anlamında çatışma nedenleri ve müzakere tarzları arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

Örnekleme

Araştırmanın alanını daraltmak adına İstanbul'daki tekstil firmaları belirlenmiş fakat değerleri tam anlamıyla ortaya koyabilme adına çok fazla kısıtlamamak gerekçesi ile iç piyasaya veya dış piyasaya çalışan tekstil firmaları diye iş sahası sınırlaması yapılmaksızın tekstil alanında mümkün olduğunca çok sayıda yöneticiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Farklı kültürden yöneticileri aynı çatı altında toplayan işletmelere gidilerek yöneticilere araştırmanın amacını anlatan bir açıklama ile birlikte anket soruları verilerek doldurulması istenmiş aynı zamanda ampirik çalışma yapılabilmesi için gözlem yapılmıştır. Daha sonra doldurulan anketler toplanarak SPSS programı kullanılarak analiz yapılmıştır. İşletmede çalışan orta ve üst yöneticilere dağıtılan anket miktarı 180 adet olup %75 geri dönüşüm sağlanmıştır.

Hipotezler

H1:Çalışanların farklı kültürlerden olması çatışmalara neden olur.

H0:Çalışanların farklı kültürlerden olması çatışmalara neden olmaz.

H1:Farklı kültürel özelliklere sahip yöneticilerin müzakerecilik yeteneklerin de farklılıklar vardır.

H0:Farklı kültürel özelliklere sahip yöneticilerin müzakerecilik yeteneklerinde farklılıklar yoktur.

H1:Çalışılan Pozisyona Göre yöneticilerin müzakere tarzları arasında farklılıklar vardır.

H0:Çalışılan Pozisyona Göre yöneticilerin müzakere tarzları arasında farklılıklar yoktur.

Tablo 11. Kültürlere Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|---------------------------------|----------------|--------------|
| Türk Yöneticiler | 79 | %58.51 |
| F. Kültürden Yöneticiler | 56 | %41.49 |
| Toplam | 135 | %100 |

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan yöneticilerin %58.51'i Türk yöneticiler, %41.49'u farklı kültürlerden olup Türkiye'de tekstil sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|--------------|----------------|--------------|
| Erkek | 75 | %55.55 |
| Kadın | 60 | %44.45 |
| | 135 | %100 |

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde %55.55'inin erkek, %44.45' inin ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Kültürlere Göre Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

| | | | Kültürel Farklılık | | Toplam |
|-----------------|--------------|----------------|---------------------------|---------------------|---------------|
| | | | Türkiye | F. Kültürler | |
| Cinsiyet | Erkek | Frekans | 54 | 21 | 75 |
| | | Yüzde | %66.66 | %33.34 | %100 |
| | Kadın | Frekans | 22 | 38 | 60 |
| | | Yüzde | %36.66 | %63.34 | %100 |
| Toplam | | Frekans | 76 | 59 | 135 |
| | | Yüzde | %56.29 | %43.71 | %100 |

Anketi cevaplayan 135 üst ve orta kademedeki yöneticilerin 60'ı kadın, geriye kalan 75'i ise erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan 60 kadın yöneticiden 22'si Türk, 38'i ise farklı kültürlere ait yöneticilerdir. 75 kişiden oluşan erkek yöneticilerin ise 54'ü Türk, geriye kalan 21 yönetici de farklı kültürlere aittir.

Tablo 14. Çalışılan Pozisyona Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|-------------------|----------------|--------------|
| Üst düzey | 40 | %29.62 |
| Orta düzey | 95 | %70.38 |
| Toplam | 135 | %100 |

Anketi cevaplayan yöneticilerin %70.38'i orta, %29.62'si üst, düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

Tablo 15. Türk ve Farklı kültürden Yöneticilerin Pozisyon Dağılımı

| | | | Kültürel Farklılık | | Toplam |
|-----------------|-------------------|----------------|---------------------------|---------------------|---------------|
| | | | Türkiye | F. Kültürler | |
| Pozisyon | Üst Düzey | Frekans | 30 | 10 | 40 |
| | | Yüzde | %75 | %25 | %100 |
| | Orta Düzey | Frekans | 50 | 45 | 95 |
| | | Yüzde | %52.63 | %47.37 | %100 |
| Toplam | | | | | 135 |
| | | | | | %100 |

Anketi cevaplayan 76 Türk yöneticinin 30'u üst düzey, geriye kalan farklı kültürlere ait 59 yöneticinin de 10'u üst düzey yönetici rolündedir.

Tablo 16. Çalışılan Departmana Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|-------------------|----------------|--------------|
| Yönetim | 37 | %27.40 |
| Üretim | 33 | %24.44 |
| Finans | 25 | %18.51 |
| Satın alma | 18 | %13.33 |
| Satış | 22 | %16.29 |

Tablo 17. Yaşa Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|-------------------|----------------|--------------|
| 25 ve Altı | 14 | %10.37 |
| 26 – 35 | 43 | %31.85 |
| 36 – 45 | 39 | %28.88 |
| 46 - 55 | 23 | %17.03 |
| 56 ve Üstü | 16 | %11.85 |
| Toplam | 135 | %100 |

Yaşa göre dağılımda, anketi cevaplayan yöneticilerin ağırlıklı olarak 26 -35 yaş grubu ile 36-45 yaş grubunda bulunan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerin yaşlarına bakıldığında özellikle tekstil sektöründe genç yöneticilere daha fazla yer verildiği gözükmemektedir.

Tablo 18. Medeni Duruma Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|---------------|----------------|--------------|
| Evli | 96 | %71.11 |
| Bekar | 35 | %25.92 |
| Dul | 4 | %2.96 |
| Toplam | 135 | %100 |

Ankete katılan yöneticilerin medeni durumunun çoğunlukla evli olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|--------------------|----------------|--------------|
| Lise | 3 | %2.22 |
| Ön lisans | 27 | %20 |
| Lisans | 86 | %63.70 |
| Yüksek Lis. | 18 | %13.33 |
| Doktora | 1 | %0.74 |

Tablo 20. Çalışma Yılına Göre Dağılım

| | Frekans | Yüzde |
|------------------------|----------------|--------------|
| 1 – 5 Yıl | 58 | %42.96 |
| 6 – 15 | 43 | %31.85 |
| 16 - 25 | 28 | %20.74 |
| 25 Yıl ve Üzeri | 6 | %4.44 |
| Toplam | 135 | %100 |

Anketi cevaplayan yöneticilerin çalışma hayatındaki sürelerine göre dağılımları incelendiğinde ağırlıklı olarak 1-5 yıl ve 6-15 yıl arasında çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Ölçme Araçları

Araştırmada ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır.

Bulgular

Çalışma kapsamında yer alan müzakere tarzlarının öncelikle demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği inceleme konusu yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların dişil-eril özellikleri dikkate alınarak müzakere tarzları incelenmeye çalışılmıştır.

Demografik Değişkenler ile Müzakere Tarzları Arasındaki İlişki

Ülke ve Müzakere Tarzları

Ülke ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t- testleri sonunda elde edilen sonuçlar şöyledir.

Tablo 21. Ülkeye Göre Müzakere Tarzları Arasındaki Farklılıklar

| | | N | Ortalama | Standart sapma | t değeri | Serbestlik derecesi | p değeri |
|------------|-----------|----|----------|----------------|----------|---------------------|----------|
| Rekabetçi | Türk | 79 | 21.60 | 6.02 | 4.085 | 125.642 | 0.000* |
| | F.Kültür | 56 | 18.48 | 3.50 | | | |
| İşbirlikçi | Türk | 79 | 24.30 | 4.12 | 1.041 | 125 | 0.154* |
| | F. Kültür | 56 | 23.39 | 4.86 | | | |
| Uzlaşmacı | Türk | 79 | 24.70 | 3.79 | 2.431 | 125 | 0.019* |
| | F.Kültür | 56 | 23.30 | 3.63 | | | |
| Fedakâr | Türk | 79 | 17.67 | 4.78 | -1.125 | 134.203 | 0.246 |
| | F.Kültür | 56 | 18.42 | 3.31 | | | |
| Kaçınmacı | Türk | 79 | 14.58 | 5.09 | -3.304 | 125 | 0.001* |
| | F.Kültür | 56 | 17.53 | 5.69 | | | |

* $p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı

Kültürlere göre müzakere tarzları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde rekabetçi ve uzlaşmacı müzakere tarzlarından alınan ortalama puanın Türk yöneticilerde farklı kültürden yöneticilere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratacak şekilde daha yüksek olduğu, kaçınmacı müzakere tarzının ise ortalama puan olarak anlamlı farklılık yaratacak şekilde farklı kültürdeki yöneticilerin Türk yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Pozisyon ve Müzakere Tarzları

Pozisyon ve müzakere tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi sonucunda elde edilen sonuçlar şöyledir

Tablo 22. Çalışılan Pozisyon İçin Varyansların Homojenliği

| | Levene istatistiği | p Değeri |
|------------|--------------------|----------|
| Rekabetçi | 0.417 | 0.649 |
| İşbirlikçi | 0.822 | 0.3 |
| Uzlaşmacı | 0.105 | 0.878 |
| Fedakâr | 0.869 | 0.436 |
| Kaçınmacı | 2.437 | 0.086 |

Müzakere tarzları değişkenlerinin çalışma yılı açısından homojen olarak dağılıp dağılmadığı incelenmiştir

Tablo 23. Çalışılan Pozisyona Göre Müzakere Tarzları Açısından Farklılıklar

| | | N | Ortalama | Standart sapma | F değeri | p değeri |
|------------|------------|----|----------|----------------|----------|----------|
| Rekabetçi | Üst düzey | 40 | 19.44 | 4.50 | 0.206 | 0.798 |
| | Orta düzey | 95 | 20.30 | 5.45 | | |
| İşbirlikçi | Üst düzey | 40 | 21.95 | 3.48 | 0.793 | 0.402 |
| | Orta düzey | 95 | 22.56 | 4.45 | | |
| Uzlaşmacı | Üst düzey | 40 | 22.05 | 3.40 | 0.981 | 0.362 |
| | Orta düzey | 95 | 23.05 | 3.30 | | |
| Fedakâr | Üst düzey | 40 | 15.36 | 3.36 | 5.056 | 0.006* |
| | Orta düzey | 95 | 19.11 | 4.02 | | |
| Kaçınmacı | Üst düzey | 40 | 13.24 | 4.42 | 0.938 | 0.372 |
| | Orta düzey | 95 | 14.32 | 5.89 | | |

$p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı.

İşyerinde çalışılan pozisyona göre müzakere tarzları açısından farklılık incelendiğinde fedakâr müzakere tarzı açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur($p<0,05$). Buna göre orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları sonucu elde edilmiştir

Sonuç

Türk yöneticilerin, diğer kültürlere ait yöneticilere göre daha rekabetçi ve uzlaşmacı olmakla birlikte daha az kaçınmacı oldukları tespit edilmiştir. Toplumcu kültürden gelen Türk yöneticilerin yüksek bireyci kültürden gelen diğer yöneticilere göre daha az rekabetçi olmaları beklenirken daha rekabetçi olmaları şaşırtıcıdır ancak Türk yöneticilerin daha uzlaşmacı ve daha az kaçınmacı olmaları yapılan araştırma ile desteklemektedir. Türk kadın yöneticiler diğer kadın yöneticilere göre daha rekabetçi ve uzlaşmacı iken daha az kaçınmacıdır. Türk erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilere göre daha rekabetçidirler. Cinsiyete göre müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu Salacuse'un kültürün müzakere tarzını etkilediği 10 temel çerçevesinde cinsiyete bağlı farklılık bulmadığı araştırmasını desteklemektedir. Cinsiyet müzakere tarzlarındaki farklılığı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha fedakar oldukları sonucu elde edilmiştir. Türk orta düzey yöneticiler alt düzey yöneticilere göre daha fedakardırlar. Diğer üst düzey yöneticiler ise orta düzey yöneticilere göre daha az fedakardırlar. Orta düzey kadın yöneticiler üst düzey kadın yöneticilere göre daha fedakardırlar. Bekâr yöneticiler evli yöneticilere göre daha rekabetçidirler. Farklı kültürlere ait yöneticilerde rastlanan rekabetçilik, işbirlikçilik, uzlaşmacılık, fedakarlık veya müzakereden kaçınma durumlarının analizleri yapılmış ve yukarıda belirtilen veriler elde edilmiştir. Çatışma nedenlerine bakıldığında yöneticilerin farklı kültürlerden geliyor olmaları ve o kültürün norm ve değerlerini benimsemiş olmaları her daim yönetim içinde işletmeler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olacak çatışmalara neden olduğu görülmektedir. H1 olan alışanların farklı kültürlerden olması çatışmalara neden olur hipotezi araştırmamız sonucunda doğrulanmış H2'mizin sonucu H0 olmuştur. Bir diğer hipotezimiz olan farklı kültürel özelliklere sahip yöneticilerin müzakerecilik yeteneklerinde farklılıklar vardır yargısı doğrulanmış ve hipotezimiz H1 yönünde olmuştur. H4 ve son hipotezimiz, çalışılan pozisyona göre yöneticilerin müzakere tarzları arasında farklılıklar vardır sonucumuzda H1 olarak çıkmıştır.

Sınırlılık ve Öneriler

Çalışmada veriler kişisel değerlendirmeler ile elde edilmiştir. Gerçek davranışları tespit etmede kişisel değerlendirmeler üçüncü taraf değerlendirmeleri kadar güvenilir değildir. Kişilerin kendi perspektifleri ile gerçek davranışları arasında fark olması muhtemeldir. Bu tür çalışmalarda mümkün ise üçüncü taraf değerlendirmesi yapılması sonuçların gerçekliğini arttıracaktır. Sektörel bir sınırlama yapılmamış olması Türk ve Amerikalı yöneticilerin tepkilerini genel olarak görebilme şansı tanımakla birlikte bu konuya ilgi duyan araştırmacıların örnekleme sektörel bazda oluşturmaları farklı kültürlerle müzakere ilişkisinde bulunan yöneticilere daha net ışık tutabilecektir. Daha sonraki çalışmalarda yaş ve eğitim durumunun müzakere tarzları üzerinde etkisinin olmadığı göz önünde tutularak araştırma oluşturulabilir. Irk, etnik grup, sınıf, kırsal ya da şehir geçmişi yöre ve bu değişkenlerin etkileşimi göz önüne alınmamıştır.

Kaynakça

- AKAT, İ. B. (2002). İşletme Yönetimi. İzmir: Şafak Matbaacılık.
- Andrea Davies, J. A. (2001). Crossing Culture: A Multi-Method Enquiry into Consumer Behaviour and the Experience of Cultural Transition. *Journal of Consumer Behaviour* , 318.
- Aydın, M. (1984). Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bus-Yay Matbaası.
- Bakan, İ. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barkan, M. (Kasım 1991). Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetim. *KURGU Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Dergisi* , 24.
- BAYRAK, S. (1992). Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi. ERZURUM: Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkurt, G. (1994). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Britanica, A. (1999). c:5. 175.
- CAN, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- CANAN, Ç. (2007). Müzakere Teknikleri. İSTANBUL: BETA BASIM DAĞITIM.

- COHEN, H. (1980). You Can Negotiate Anything. USA: Bantam Books.
- Debra Nelson, J. C. (1994). Organizational Behaviour. USA: West Publishing Company 2. Baskı.
- Essentials, H. B. (2003). Negotiation. Harvard Business School Press , 2.
- Gulbro Robert, H. P. (1999). Cultural Differences Encountered By Firms When Negotiating Internationally. Industrial Management & Data Systems , s. 47-53.
- HENRY L.TOSİ, J. R. (2000). Managing Organizational Behavior. USA: Blackwell Publishing.
- JANDT, F. E. (1985). Win-Win Negotiating,Turning Conflict into Turning Conflict into. USA: John Wiley & Sons.
- JOHNSON.D.FRANK, J. A. (1994). joining together- group theory- and group skills. LONDON: A PARAMOUNT COMMUNİCATION COMPANY.
- Karlı, A. (2001). Kültürün Doğası. www.odevsitesi.com: http://www.odevsitesi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=5678 adresinden alınmıştır
- KOÇEL, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- KORKMAZ, S. (1994). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. MPM Verimlilik Dergisi , 77-94.
- KREİTHER, R., & KİNİCKİ, A. (2004). Organizational Behavior. USA: Mcgraw Hill.
- Lee E. Miller, B. J. (2007). Influence Power and U Perspestive, The Art of Getting What You Want. USA: Your Carrier Doctors Press.
- LUTHANS, F. (1992). Organizational Behaviour (Seventh edition). USA: McGraw-Hill.
- M. AFZALUR, R. (2000). Empirical Studies On Managing Conflict. The international Journal Of Conflict Management , 5.
- M. AFZALUR, R. (1992). MANAGING CONFLİCT İN ORGANİZATİONS. PRAEGER PUPLİSHERS.
- M. AFZALUR, R. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. International Journal Of Conflict Management , 208.
- MAGOUN, F. A. (1960). Cooperation and Coonflict In Industry, Harper and Brotheers. New York: Puplisher.
- Önal, G. (1983). İşletme Organizasyon ve Yönetimi. Bursa: Akademi Kitapevi Yayını.
- PONDY, L. R. (1973). ÖRGÜTSELE UYUŞMAZLIK KAVRAMLAR VE MODELLER. BURSA İKTİSADİ VE TİCARİ İLİMLER AKADEMİSİ , 362.

- Reardon, K. (2005). *Becoming a Skilled Negotiator*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- ROBBİNS, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Roderick, L. G. (2001). *Our Game, Your Rules: Developing Effective Negotiating Approaches 2*. Baskı. USA: HRD Press.
- ROSENFELD, W. A. (1990). *Organizational Behavior Management*. London and Newyork: McGraw Hill.
- Salacuse, J. W. (1998, Temmuz). The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style Some Survey Results. *Negotiation Journal* , s. 221-235.
- Szilayki, A. M. (1990). *Organizational Behavior and Performance*. Glenview: 5th Edition.
- TONY MANNİNG, B. R. (2004). *Influencing, Negotiating Skills and Conflict-Handling*. *Industrial and Commercial Training* , 104-109.
- TUTAR., H. (2003). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. ANKARA: PLATİN KİTAVEVİ.
- ÜNVEREN, A. (1983). *Çatışma Yönetimi*. *Dünya Gazetesi* , 7.
- Virginia M. S. Pearson, W. G. (1998, Şubat). Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S. *International Journal of Intercultural Relations* , s. 67-83.
- WİLLİAM, U. R. (1991). *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*. USA: Penguin Books.