

Roger Fisher & William Ury  
Editör Bruce Patton

# “EVET” Dedirtme Sanatı

Ödün Vermeden  
Anlaşmaya Varmak

Çeviren  
Desire Eylül Cannon Canbaz



*Bize örnek teşkil ederek ilkenin gücünü öğreten  
babalarımıza;  
WALTER T. FISHER, MELVIN C. URY  
ve WILLIAM E. PATTON'a.*

# İÇİNDEKİLER

Üçüncü Edisyona Önsöz.....	9
İkinci Edisyona Önsöz.....	15
Teşekkür.....	19
Giriş .....	23

## I. KISIM - SORUN

1 Pozisyonlar Üstünden Pazarlığa Girmeyin.....	29
--	----

## II. KISIM - YÖNTEM

2 İnsanları Sorundan Ayırın.....	47
3 Pozisyonlara Değil Çıkarlara Odaklanın .....	73
4 Karşılıklı Kazanç İçin Seçenekler Yaratın.....	91
5 Objektif Kriterler Kullanılmasında Israr Edin .....	117

## III. KISIM - EVET AMA. . .

6 Ya Karşı Taraf Daha Güçlüyse? .....	135
7 Ya Karşı Taraf Oyuna Katılmazsa? .....	147
8 Ya Karşı Taraf Hileye Başvurursa? .....	171

## IV. KISIM - SONUÇ

9 Sonuç .....	191
---------------	-----

## V. KISIM - “EVET” DEDİRTME SANATI HAKKINDA SORULAN ON SORU

10 “EVET” Dedirtme Sanatı Hakkında Sorulan On Soru.....	197
1. Soru: “Pozisyonel pazarlıktan hiç mantıklı sonuç çıkmaz mı?” .....	198
2. Soru: “Ya karşı taraf farklı bir adalet standardına inaniyorsa?” .....	201
3. Soru: “Adil davranmak zorunda değilsem bile adil davranmalı mıyım?” .....	203
4. Soru: “Sorunun kendisi insanlarsa ne yapmalıyım?” .....	205
5. Soru: “Teröristlerle ya da Hitler gibi biriyle bile müzakere etmeli miyim? Hangi durumlarda müzakere etmemek mantıklıdır?” .....	210
6. Soru: “Müzakere yaklaşımı kişilik, cinsiyet, kültür vb. farklılıkları hesaba katacak şekilde nasıl ayarlamalıyım?” .....	215

<b>7. Soru:</b> "Nerede buluşmamız gerektiği, nasıl iletişim kurmamız gerektiği, ilk teklifin kimden gelmesi gerektiği ve ne kadar yüksekte başlamam gerektiği gibi konulara nasıl karar vermeliyim?" .....	218
<b>8. Soru:</b> "Somut olarak, seçenekler geliştirmekten taahhütlerde bulunmaya nasıl geçerim?" .....	224
<b>9. Soru:</b> "Bu fikirleri çok fazla risk yaratmadan nasıl deneyebilirim?" .....	228
<b>10. Soru:</b> "Karşı taraf benden daha güçlüyse müzakere yöntemim gerçekten fark yaratabilir mi?" ve "Kendi müzakere gücümü nasıl artırırım?" .....	231
Harvard Müzakere Projesi Hakkında .....	247

# Üçüncü Edisyona Önsöz

“Evet” *Dedirtme Sanatı*’nın birinci edisyonunun üzerinden tam otuz yıl geçti. Dünyanın bunca farklı yerinden pek çok insanın, bu kitabı çatışmalarını dönüştürmede ve her iki tarafı da memnun eden anlaşmalara giden müzakereleri yürütmede yararlı bulmaya devam etmesi bizi çok memnun ediyor, bundan dolayı da onur duyuyoruz. Bu ince kitap yayımlanırken sonraki otuz yıl boyunca ailelerimizin, organizasyonlarımızın ve toplumlarımızın içinde kullandığımız karar verme şeklimizi değiştiren sessiz devrimde referans noktasına dönüşüvereceği aklımızın ucundan geçmezdi.

## **Müzakere Devrimi**

Çok değil bir nesil önce bile, çoğu yerde karar verme sürecine ilişkin hâkim görüş hiyerarşikti. Güç piramitlerinin tepesindeki insanlar karar verir, bu ister iş ister aile isterse politika olsun değişmezdi, piramitlerin alt kısmındaki insanların da emirlere uyması gerekirdi. Elbette gerçekte işler her zaman daha karmaşık ilerlerdi.

Günümüzde daha yatay organizasyonlar, daha hızlı inovasyon ve patlayan internet kullanımıyla karakterize edilirken işlerimizi halletmek ve ihtiyaçlarımızı karşılamak için çoğu zaman

doğrudan hiçbir kontrolümüz altında tutamadığımız onlarca, yüzlerce, belki de binlerce kişiye ve kuruluşa bağlı kalmamız gerektiği her zamankinden daha açık. Çalışanlarla ya da çocuklarla uğraşırken bile artık sadece emirler yağdırarak ilerleyemeyiz. İstedığımızı elde etmek amacıyla müzakereler yürütmek zorundayız. Bu güç piramitlerinin kimi yerlerde daha yavaş kimi yerlerde ise daha hızlı bir şekilde müzakere ağlarına dönüştüğünü görüyoruz. Daha fazla bilinen bilgi devrimine eşlikçi bu sessiz devrim, pekâlâ “müzakere devrimi” adıyla anılabilir.

“*Evet*” *Dedirtme Sanatı*’nın ilk edisyonuna şu cümleyle başlamıştık: “Hoşunuza gitsin ya da gitmesin, sizler birer müzakerecisiniz.” O zamanlar birçok okur için bu cümle büyük farkındalık yaratmıştı. Şimdiyse kabul görmüş gerçekliğe dönüştü. Bir zamanlar “müzakere” terimi daha çok işçi-işveren görüşmeleri, satış görüşmeleri ya da belki de uluslararası diplomasi gibi özel eylemlerle ilişkilendirilirdi. Artık neredeyse hepimiz, sabahtan akşama dek karşılaştığımız hemen hemen herkesle gayriresmî anlamda müzakere ettiğimiz farkındayız.

Bir nesil önce, “müzakere” teriminin karşıtlık içeren bir çağırışımı da vardı. Müzakereyi derinlemesine düşünürken insanların aklındaki ortak soru şuydu: “Kim kazanıp kim kaybedecek?” Anlaşmaya varabilmek için bir tarafın “ödün vermesi” gerekirdi. Bu da hoş bir seçenek değildi. Her iki tarafın da menfaatini güdebileceği, her iki tarafın da “kazanabileceği” fikri çoğumuza yabancıydı. Artık farklılıklarımızı müzakere etmenin işbirliğine dayanan yollarıyla, “kazan-kazan” çözüm bulunamasa bile, her iki taraf için de alternatiften daha akıllıca bir anlaşmaya varılabileceği fikri giderek daha fazla kabul görüyor.

Biz “*Evet*” *Dedirtme Sanatı*’nı yazdığımız sıralarda derslerde pek müzakere konusunun bahsi açılmazdı. Şimdiyse iyi müzakereciliği öğrenmek hukuk fakültelerinde, işletme fakültelerinde, devlet okullarında, hatta birçok ilkokul, ortaokul ve lisede de verilen derslerle temel yetkinlik kabul ediliyor.

Kıscacı, “müzakere devrimi” rüzgârları artık tüm dünyada esiyor; ilkeli müzakere yönteminin sağduyulu ilkelerinin iyi

etki uyandırarak uzaklara ve geniş kitlelere yayıldığını görmek bize cesaret veriyor.

## **Daha Yolumuz Uzun**

Bu zamana kadarki ilerleme kayda değer olsa da, henüz işimiz bitmedi. Gerçekten de son otuz yılda karşılıklı kazanımlara ve meşru standartlar için ortak arayışa dayalı müzakereye hiçbir zaman bu kadar ihtiyaç duyulduğunu hatırlamıyoruz.

Haberlere hızlıca göz attığımızda, farklılıklarla başa çıkmanın daha iyi bir yoluna ihtiyaç duyduğumuza neredeyse her gün biraz daha ikna oluyoruz. Kaç kişi, kaç kurum ve kaç ulus inatla pozisyonlarına sıkı sıkıya sarılarak pazarlığa tutuşuyor? Tarafların karşılıklı birbirlerine öfkelerinin yükseldiği yıkıcı tartışmalar kaç ailede acı dolu sözlerin sarf edildiği kavgalara, bitmek tükenmek bilmeyen davalara ve sonu gelmeyen savaşlara yol açıyor? Ortada yürütülebilecek iyi bir süreç bulunmadığından taraflar açısından da daha iyi çözümler bulmaya açılan kaç fırsat kaçırılıyor?

Daha önce de belirttiğimiz üzere, çatışma büyüyen gayretini sürdürüyor. Gerçekten de müzakere devriminin ortaya çıkışı daha az çatışma yaratacağına daha fazlasını beraberinde getirdi. Hiyerarşiler, yerini ağlara bırakırken bastırılan çatışmalar da açığa çıkma eğilimi gösterdi. Demokrasiler çatışmaları bastırmak yerine su yüzüne çıkarır; bu nedenle de çoğu zaman demokrasiler daha otoriter toplumlarla kıyaslandığında daha tartışmacı ve çalkantılı görünür.

Hedef çatışmayı bertaraf etmek olamaz, olmamalıdır da. Çatışma hayatın kaçınılmaz –üstelik faydalı– bir parçasıdır. Çoğu zaman değişime önyak olur, değişimin içyüzünü anlamamıza da olanak tanır. Ortada pek haksızlık yoksa ciddi çatışma yaşanmadan ele alınabilir. Çatışma iş rekabetine büründüğünde, refahın yaratılmasına hizmet eder. Aynı zamanda çatışma, en iyi kararların üstünkörü uyuşımından ziyade, farklı görüşlerin irdelenmesinden ve yaratıcı çözümlerin aranmasından kaynak-

lanan demokratik sürecin kalbinde yer alır. Her ne kadar tuhaf görünse de dünyanın daha *fazla* çatışmaya ihtiyacı var, bundan daha azına değil.

Buradaki esas zorluk çatışmayı bertaraf etmekten çok çatışmayı dönüştürmektir. Farklılıklarımızla başa çıkma yöntemimizi değiştirmektir; tarafların inatla kafa kafaya geldikleri yıkıcı, hasmane mücadeleden soğukkanlı, yan yana oturup sorun çözme yaklaşımıyla ilerledikleri bir noktaya çekmektir zoru. Bu işin zorluğunu küçümsememeliyiz, unutmamak gerekir ki bugün dünyada bundan daha ivedilikli hiçbir mesele de yok.

Geleceğin antropologlarının dönemimize dönüp baktıklarında, insanlığın ilk ailesinin yeniden bir araya gelmesi diye adlandırabileceği bir çağda yaşıyoruz. Tarihte ilk defa, tüm insanlık ailesi iletişim devrimi sayesinde birbiriyle temas içinde. Bu gezegendeki 15 bin civarı “kabilenin” ya da dil topluluğunun hepsi dünyanın dört bir yanındaki diğer insanlardan haberdar. Üstelik birçok ailenin yeniden bir araya gelmesindekine benzer, bu toplama da her zaman huzur ve uyum içinde geçmez; sürecin içinde eşitsizlik ve haksızlık içeren çetin anlaşmazlıklar, duyulan kızgınlıkla damgalanmış durumda.

Nükleer çağda ilerlerken giderek kalabalıklaşan gezegende, birlikte yaşamının zorluklarıyla karşı karşıya kaldığımızda hem kendi kuşağımızın hem de gelecek kuşakların iyiliği için, temel çatışma oyununun kurallarını nasıl değiştireceğimizi her zamankinden daha fazla öğrenmemiz gerekiyor.

Kısacası “evet” dedirtmenin zorlu yolunu yeni yeni adımlamaya başladık.

## **Elinizdeki Edisyon**

“*Evet*” *Dedirtme Sanatı*’nın çeşitli alanlarda işbirlikçi müzakere konusunda erişilebilir bir rehber işlevi görmeye devam ettiğini okurlardan sıklıkla duyarız. Aynı zamanda da otuz yıl önce herkesin anlayabildiği hikâyeler ve örnekleri okurken nispeten daha genç okur kitlesinin kafasının karıştığını, pek çok okurun



da güncel vakaları merak ettiğini fark ettik. Bu nedenle bu baskıda örneklerimizi dikkatli bir şekilde gözden geçirip güncelledik ve uygun düşen yerlere yeni örnekler ekledik.

Her biri ciddi farklılıklarla işbirliği ve etkili bir şekilde başa çıkmanın önemli zorluklarını ele alan *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* [Hayır'ın Ötesine Geçmek: Zor Durumlarda Müzakere], *Difficult Conversations* [Zorlu Konuşmalar], *Beyond Reason* [Duygularla “Mantık Ötesi” İkna Teknikleri] ve *The Power of a Positive No* [Pozitif Hayır'ın Gücü] adlı kitaplarımızda da yakaladığımız gibi, otuz yıl içinde takım çantamıza azımsanmayacak kadar çok şey ekledik. Bu kitaplarda sunulan malzemelerin hepsini burada özetlemeye teşebbüs etmedik, çünkü “*Evet*” *Dedirtme Sanatı*'nın önemli özelliklerinden biri de kısa olması ve konuyu açıkça ele alması. Önceki bilgileri özetlemek yerine bu gözden geçirilmiş baskıda niyetimizi açıkça belli edebilecek yerlere, konuyla ilgili birkaç fikir ekledik; bazı noktalarda da düşünce biçimimizi güncellemek adına ufak değişiklikler yaptık. Mesela müzakere gücüne ilişkin son soruya verdiğimiz yanıtı, Harvard Hukuk Fakültesi'nde öğrettiğimiz çerçevede “yedi müzakere unsuru” ile tamamen uyumlu ve tutarlı hale getirdik.

Yapmayı düşünüp de vazgeçtiğimiz düzenlemelerden biri ise “ayırarak” kelimesini “ayrıştırmak” ile değiştirmektir; ilkel müzakere yönteminin güçlü ilk adımı “İnsanları sorundan ayırarak” olarak kaldı. Bazı okurlar bu söylemin müzakeredeki kişisel yönleri bir kenara bırakıp yalnızca konunun özüne odaklanmak ya da duygusal meseleleri göz ardı edip “mantıklı düşünmek” anlamına geldiğini varsaymış. Bizim kastettiğimiz bu değildi. Müzakereciler insani konulara ilişkin meseleleri, müzakerecinin başından sonuna kadar öncelikli tutmalıdır. Kitabın başında da yazdığımız gibi, “Müzakereciler her şeyden önce insandır”.

Biz insanları sorunlardan ayırarak “soruna karşı sert” tutumunuzu sürdürürken “insanlara karşı hoşgörülü” yaklaşabileceğinize inanıyoruz. İnsana dair meselelere saygıyla ve özenle

yaklaşmaya devam ettiğiniz sürece, herhangi bir mesele üzerinde fikir ayrılığına düştüğünüz anlarda bile, bu ilişkiyi güçlendirebilirsiniz.

Nihayetinde iletişim araçlarının müzakeredeki etkisi üzerine de birkaç şey ekledik. E-posta ve mesajlaşmanın artışı ve küresel ölçekte “sanal” organizasyonların yaratılması, iletişim konusunu -özellikle müzakere dinamikleri ve sonuçları üzerindeki etkisini gösteren araştırmaların ışığında- önemli bir değişkene dönüştü.

## **İnsani Geleceğimiz**

Her birimiz öncü bir müzakereci neslinin üyeleriyiz. Karar verme süreci anlamında müzakere, insanlık tarihinin başından beri var olsa da, insan hayatı ve türümüzün devamlılığı için hiç bir zaman bu kadar merkezi önem taşımamıştı.

Müzakere devrimi yaşandıkça bu kitaptaki ilkelerin bireysel ve kolektif yönden insanlara hayatlarındaki sayısız ikileme dair müzakereleri yürütmelerinde hizmet etmeyi sürdürmesini diliyoruz. Wallace Stevens’in sözleriyle, “O son ‘hayır’dan sonra ‘evet’ gelir ve geleceğin dünyası o evet üzerine kuruludur”.

Size, o “evet”i dedirtme yolunda sonsuz başarı diliyoruz!

Roger Fisher  
William Ury  
Bruce Patton

## İkinci Edisyona Önsöz

Son on yılda, akademik ve mesleki ilgi alanında müzakere önemli ölçüde gelişti. Yeni teorik çalışmalar yayımlandı, vaka çalışmaları üretildi ve ampirik araştırmalar yapıldı. On yıl önce oldukça az sayıda meslek okulu müzakere dersleri verirdi; şimdiyse tüm okullarda var. Üniversiteler müzakere konusunda uzmanlaşmış fakülte üyelerini kadroya almaya başlıyor. Danışmanlık firmaları da artık kurumsal dünyada aynısını yapıyor.

Bu değişen entelektüel durum karşısında, “*Evet*” *Dedirtme Sanatı*’nın içindeki fikirler de ilgi topladı. Çok geniş bir kitle tarafından ilgi ve kabul gören bu fikirler, sıkça başka çalışmaların da çıkış noktası olarak gösterildi. Ne mutlu ki bu fikirler, yazarlar için de hâlâ ikna ediciliğini korumaya devam ediyor. Aldığımız çoğu soru veya yorum, kitabın belirsiz kaldığı ya da okurların daha özel ve açık tavsiyeler istediği alanlara odaklanıyor. Bu alanların en önemlilerine bu gözden geçirilmiş baskıda yer vermeye çalıştık.

Metinle oynamak (ve metni bilen okurlardan değişiklikleri bulmalarını istemek) yerine ikinci baskının sonuna ayrı bir bölüm açıp oraya yeni şeyler eklemeyi tercih ettik. Ana metin, aslı değiştirilmemiş şekilde duruyor; yalnızca enflasyona ayak uyduracak şekilde örneklerdeki rakamları güncelledik, anlamı netleştirmek ve cinsiyetçi söylemden arındırmak adına bazı

cümleleri yeniden yazdık. Umuyoruz ki “*Evet’ Dedirtme Sanatı* Hakkında Sorulan On Soru” bölümünden faydalanır ve merak ettiklerinize yanıt bulursunuz.

Bu bölüm (1) “ilkeli” müzakerenin anlamı ve sınırlarına (ahlak boyutuna dair değil de uygulamaya dair tavsiyelerde bulunuyor) ilişkin soruları ele alıyor, (2) mantıksız davranan ya da farklı bir değerler sistemi, dünya görüşü veya müzakere tarzı olan biriyle başa çıkma konusuna değiniyor, (3) nerede buluşulacağı, ilk teklifin kimden geleceği ve seçenekler üretmekten taahhütlerde bulunmaya doğru nasıl ilerleneceği gibi taktiklere ilişkin soruları yanıtlıyor ve (4) müzakerede gücün rolünden bahsediyor. Bazı konuların daha kapsamlı ele alınması başka kitaplara kalacak. Müzakerede etkili bir iş ilişkisi kurmayı sağlayan yollar vasıtasıyla “insanlarla ilgili meselelerle” baş etmek hakkında daha detaylı bilgi edinmek isteyen okurlar, yine Penguin Books tarafından yayımlanmış Roger Fisher ile Scott Brown’un yazdığı *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate* [Bir Araya Gelmek: Müzakere Yürütürken İlişkiler Kurmak] adlı kitaptan keyif alabilir. Sizin daha çok ilgilendiğiniz şey zorlu insanlar ve durumlarla baş etmek ise William Ury tarafından yazılmış ve Bantam Books tarafından yayımlanmış *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* [Hayır’ın Ötesine Geçmek: Zor Durumlarda Müzakere] adlı kitabı okuyunuz. Elbette bu listeye başka kitaplar da eklenecektir. Zorlu, çok taraflı müzakereler, kültürlerarası muameleler, kişisel tarzlar ve pek çok diğer konuda daha söylenecek çok şey var.

Yeni eklediğimiz verilere dikkatlice baktığı ve zehir gibi kalemiyle müdahale ettiği için Marty Linsky’e bir kez daha teşekkür ediyoruz. Bu yeni verilerin peş peşe taslaklara dönüştürüldüğü evrede, bunları seçici bir şekilde eleştirdiği, gözden geçirdiği ve yeri geldiğinde yeniden yazdığı için Doug Stone’a ayrıca yürekten teşekkür etmek istiyoruz. Açıkça dile dökemediğimiz düşünce silsilesini ya da paragrafı yakalamakta Doug’ın üstüne yok.

Roger Fisher  
William Ury

**Bruce Patton**

Bruce Patton, on iki yıldan uzun bir süredir bu kitaptaki tüm fikirleri formüle etmek ve açıklamak için bizimle birlikte çalıştı. Geçtiğimiz yıl, ortak düşünce biçimimizi üzerinde fikir birliğine varılan bir metne dönüştürmek amacıyla emek harcamaya başladı. İlk baskıda editörlüğümüzü yapan Bruce'u bu ikinci baskıda yazarlardan biri olarak sizlere takdim etmek, bizim için büyük onur.

R.F. ve W.U.

# Teşekkür

Bu kitap bir soruyla doğdu: İnsanların farklılıklarını ele alırken kullanabilecekleri en uygun yol hangisidir? Mesela boşanma esnasında her iki taraf için de şiddetli kavgaya girişmeden, adil ve tatmin edici bir anlaşmaya varmanın yollarını arayan çifte verilecek en iyi tavsiye nedir? Belki daha zoru, bu sonuca varmak isteyen eşlerden yalnızca birine ne tavsiye edersiniz? Aileler, komşular, çiftler, çalışanlar, patronlar, işletmeler, tüketiciler, satıcılar, avukatlar ve uluslar mücadeleye girmeden nasıl “evet” diyebileceklerine dair her gün aynı ikilemle karşı karşıya kalıyor. Uluslararası hukuk ve antropoloji alanlarındaki tecrübelerimizden, ayrıca uygulayıcılarla, meslektaşlarımızla ve öğrencilerle yaptığımız kapsamlı işbirliğinden faydalanarak, kimsenin ödün vermek zorunda kalmadan dostane bir anlaşmaya varması amacıyla müzakere yürütmenin pratik bir yöntemini geliştirdik.

Fikirlerimizi avukatlar, iş insanları, devlet yetkilileri, hâkimler, hapisane gardiyanları, diplomatlar, sigorta temsilcileri, askerler, kömür madencileri ve petrol yöneticileri üzerinde denedik. Eleştirilerini ve tecrübelerinden süzülen önerilerini bizimle paylaşanlara minnettarız. Bunlardan çok yararlandık.

Gerçekte yıllar boyunca öğrenmemize o kadar çok insan katkıda bulundu ki, kime hangi fikri için, hangi biçimde borçlu

kaldığımızı tam tamına söylemek artık mümkün değil. Çalışmamıza en çok katkıda bulunanlar dipnot verilmemesinin nedeninin fikrin özgünlüğünü iddia ettiğimiz için değil, bu kadar çok insana borçluyken metni okunabilir tutmak için atlandığını anlamıştır.

Fakat Howard Raiffa'ya karşı borcumuzdan bahsetmeden edemedik. Nazik ama açıksözlü eleştirileri yaklaşımımızı her seferinde biraz daha geliştirdi ve farklılıklardan istifade edip zor sorunları çözmek için yaratıcı usuller kullanarak ortak kazanımlar arama konusundaki düşünceleri, bu konular üzerine yazdığımız bölümlere ilham verdi. Olağanüstü tasarım ustası ve müzakereci Louis Sohn her zaman cesaret verici, hep yaratıcı ve daima hevesliydi. Ona borçlu kaldığımız pek çok şey arasında “Tek Metin Usulü” adını verdiğimiz, müzakere esnasında tek bir metin kullanılması fikrini bize sunduğu için ona borcumuzu ödeyemeyiz. Ayrıca Michael Doyle ve David Straus'a beyin fırtınası oturumları yürütmeye ilişkin yaratıcı fikirleri için teşekkür etmek isteriz.

İyi anekdotlar ve örnekler bulmak zordur. Jim Sebenius'a, Deniz Hukuku Konferansı hakkında anlattıkları (ve yönetime yönelik düşünceli eleştirisinden), Tom Griffith'e bir sigorta uzmanıyla yürüttüğü müzakereye ilişkin paylaşımları ve Mary Parker Follett'e kütüphanede kavga eden iki adamın hikâyesini bize anlattığı için minnettarız.

Harvard Hukuk Fakültesi'ndeki 1980 ve 1981 Ocak Müzakere Çalıştayları'ndaki öğrencilerimiz ve bu çalıştayları bizimle birlikte yürüten Frank Sander, John Cooper ve William Lincoln de dahil, bu kitabın çeşitli taslaklarını okuyup eleştirileriyle bize faydası dokunan herkese teşekkür etmek istiyoruz. Özellikle Harvard'ın Müzakere Semineri'nden daha önce bahsetmediğimiz üyelerine teşekkür etmek istiyoruz. Son iki yıldır bizi sabırla dinleyen ve birçok yararlı öneride bulunan John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling ve Lawrence Susskind, sizlere de teşekkür ederiz. Tüm arkadaşlarımıza ve ortaklarımıza, anlatabileceğimizden çok daha fazlasını borçlu-

yuz ancak bu kitabın içeriğinin nihai sorumluluğu yine de yazarlara aittir. Sonuç henüz mükemmel değilse, bunun sebebi iş arkadaşlarımızın çaba sarf etmemesinden değildir.

Aile ve arkadaşlar olmadan yazmak dayanılmaz olurdu. Yayıncı eleştirileri ve manevi destekleri için Caroline Fisher'a, David Lax'e, Frances Turnbull'a ve Janice Ury'e teşekkür ediyoruz. Francis Fisher olmasaydı bu kitap asla yazılmazdı. Yaklaşık dört yıl önce ikimizi tanıştırma mutluluğuna erişmişti.

Daha iyi bir sekreteryaya desteği alamazdık. Bizi asla yarı yolda bırakmayan yetkinliği, manevi desteği ve sert fakat nazik hatırlatmaları için Deborah Reimel'a, özenliliğinden ve neşesinden asla ödün vermeyen Denise Trybula'ya teşekkür ederiz. Sonsuz bir dizi taslak ve yetiştirilmesi neredeyse imkânsızlaşan, son teslim tarihleri tarafından sınanan Word Processing bünyesinde, Cynthia Smith liderliğinde çalışan herkese gönülden teşekkür ediyoruz.

Bir de editörlerimiz var. Marty Linsky bu kitabı yeniden düzenleyerek ve ikiye bölerek çok daha okunabilir hale getirdi. Okurlarımızı korumak adına mantıklı davrandı ve duygularımızı korumadı. Peter Kinder, June Kinoshita ve Bob Ross'a da teşekkür ederiz. June dili daha az cinsiyetçi hâle getirmek için çok zorlandı. Bunu başaramadığımız noktada rahatsızlık duyabilecek herkesten peşinen özür diliyoruz. Ayrıca danışmanımız Andrea Williams'a, menajerimiz Julian Bach'a ve bu kitabın yazımını hem mümkün hem de zevkli kılan Dick McAdoo ve Houghton Mifflin çalışanlarına teşekkür etmek istiyoruz.

Nihayetinde arkadaşımız ve meslektaşımız, editörümüz ve arabulucumuz Bruce Patton'a teşekkür etmeyi borç biliriz. Bu kitapta kimsenin ondan daha fazla katkısı yok. Başta beyin fırtınası yürütmemize ve kitabın önceki baskılarındaki fikirleri damıtıp düzenlememize yardım etti. Neredeyse her bölümü yeniden düzenleyip her kelimeyi gözden geçirdi. Kitaplar, filmler gibi olsaydı bu çalışma bir "Patton Prodüksiyon" diye tanınırdı.

Roger Fisher  
William Ury



Bu kitabın ikinci edisyonu için Penguin Books'ta uzun süredir editörlüğümüzü üstlenen Jane von Mehren'e, ikinci edisyonu gerçekleştirmedeki desteği, teşviki ve coşkusu için teşekkür ederiz. Üçüncü edisyonda Rick Kot bu rolü takdire şayan bir şekilde üstlendi. Onun sabrına, mantığına ve zehir gibi editör kalemine minnettarız. Rick olmasaydı bu güncel baskı gün yüzü göremeyebilirdi.

Ayrıca Mark Gordon'a, Arthur Martirosyan'a ve Mercy Corps'taki arkadaşlarımıza, Iraklı çiftçilerin ulusal petrol şirketi ile müzakere ettikleri olayı bize anlattıkları için teşekkür ediyoruz.

R. F.  
W. U.  
B. P.

# Giriş

Hoşunuza gitsin ya da gitmesin, siz de birer müzakerecisiniz. Müzakere hayatın gerçeğidir. Patronunuzla zam konusunda görüşürsünüz. Tanımadığınız biriyle evinin fiyatı üstünde anlaşmaya varmaya çalışırsınız. İki avukat trafik kazasından kaynaklanan davayı çözmeye uğraşır. Petrol şirketlerinden kurulan bir grup, deniz aşırı ülkelerdeki petroleri keşfetmek üzere ortaklaşa girişim planlar. Belediye çalışanlarından yetkili biri, ulaşım sektöründeki grevi önlemek amacıyla sendika liderleriyle buluşur. Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanı, Rus mevkidaşıyla nükleer silahları sınırlandıran anlaşma için masaya oturur. Bunların hepsi birer müzakere örneğidir.

Herkes her gün bir şeyleri müzakere eder. Molière'in ömrü boyunca nesir gibi konuştuğunu öğrenince büyük mutluluk duyan Mösyö Jourdain karakteri gibi, insanlar farkına varmadıkları anlarda bile müzakere eder. Akşam yemeği için nereye gideceğiniz konusunda eşinizle, ışıkların ne zaman söneceğiyle ilgili de çocuklarınızla müzakere edersiniz. Müzakere başkalarından istediklerinizi elde etmek için kullanılan esas yoldur. Müzakere, sizin ve karşı tarafın bazen ortak çıkarları bazen karşıt çıkarları (bazen de farklı çıkarlarınız) söz konusuysa anlaşmaya varmak üzere tasarlanmış paslaşmalı iletişimdir.

Giderek daha fazla durum müzakere gerektirir; çatışma bü-

yüme gayretinde. Herkes kendini ilgilendiren kararlara katılmak ister; giderek daha az sayıda insan başkaları tarafından dikte edilen kararlara kabul eder. İnsanların fikirleri birbirinden ayrışır, bu farklılıklarla başa çıkma amacıyla da müzakere yaklaşımını kullanır. İster iş dünyasında ister hükümet isterse aile içinde olsun, insanlar çoğu karara müzakere yoluyla ulaşır. Hukuki yola başvuracaklarında bile, neredeyse her zaman duruşma öncesi uzlaşmaya varmak için müzakere ederler.

Her ne kadar her günümüz müzakereyle geçse de iyi bir müzakere yürütmek hiç de kolay değil. Müzakereye ilişkin standart stratejiler çoğu zaman insanları tatmin etmez, yıpratır ya da kendine yabancılaştırır; hatta sıklıkla bu üçü birlikte yaşanır.

İnsanlar ikileme düşer. Müzakere etmenin iki yolunun farkına varırlar; yumuşak ya da sert yolu seçerler. Yumuşak müzakereci kişisel çatışmalardan kaçınmak ister, bu yüzden de anlaşmaya varmak üzere ödün verir. Dostane çözüm yoluna ulaşmak ister ancak genellikle sömürülür ve yaşananlara içerler. Sert müzakereci ise her durumu, daha uç pozisyonlarda yer alarak daha uzun süre direnen tarafın kazançlı çıkacağı irade yarışına dönüştürür. Kazanmak ister ancak genellikle müzakereciyle eşit ölçüde kaynaklarını tüketen ve karşı tarafla arasındaki ilişkiyi zedeleyecek sert yanıtlar verir. Diğer standart müzakere stratejileri ise yumuşakla sert arasında bir yere denk gelse de her biri istediği şeyi elde etmek ile diğer insanlarla iyi geçinmek arasında bir şeylerden ödün vermeyi içinde barındırır.

Müzakerenin üçüncü bir yolu daha vardır; ne yumuşak ne de sert, aksine *hem sert hem de yumuşak* bir yoldur. Harvard Müzakere Projesi'nde geliştirilen *İlkeli Müzakere* yöntemi, her bir tarafın da neyi yapıp neyi yapmayacağına odaklanan sıkı pazarlık sürecinden önce meseleleri esaslarına göre karara bağlamayı amaçlar. Bu yöntem, mümkün mertebe her noktada karşılıklı kazanımlar aramanızı ve çıkarlarınızın çatıştığı durumlarda ise sonucun iki tarafın isteklerinden bağımsız bazı adil standartlara göre karara bağlanmasında ısrar etmenizi önerir. İlkeli müzake-

re yöntemi meseleye ilişkin esasa karşı sert tutum, kişilere karşı ise yumuşak tutum takınır. Hiçbir hileyi ya da tavır takınmayı içermez. İlkeli müzakere size hakkınızı nasıl elde edeceğinizi ve bunu yaparken yine de dürüst davranmanın yollarını gösterir. Bu yöntem, bir yandan adil davranmanıza olanak tanırken diğer yandan adil davranışınızdan istifade edecek kişilere karşı sizi korur.

Bu kitap ilkeli müzakere yöntemiyle ilgilidir. İlk bölüm, pozisyon pazarlığına ilişkin standart stratejileri kullanırken ortaya çıkan sorunları anlatır. Sonraki dört bölüm, ilkeli müzakerenin dört ilkesini açıklar. Son üç bölüm ise bu yöntemle ilişkin sıkça sorulan soruların yanıtlarını sunar. Ya karşı taraf daha güçlüyse? Ya anlaşmaya yanaşmazlarsa? Peki ya karşı taraf hileye başvurursa?

İlkeli müzakere yöntemi diplomatlar tarafından silah kontrolü görüşmelerinde, yatırım bankacıları tarafından şirketlerin devir sözleşmeleri görüşmelerinde ve çiftler tarafından tatilde nereye gideceklerinden boşanırlarsa mallarını nasıl bölüşeceklerine uzanan her konuda kullanılabilir. Hatta kaçırılan kurbanların serbest bırakılmasını isteyen rehine müzakerelerinin vazgeçilmezidir. Bu yöntemi herkes kullanabilir.

Her müzakere birbirinden farklıdır ancak temel unsurlar değişmez. İlkeli müzakere tek ya da birden fazla meselede, ister iki isterse daha fazla taraf arasında, toplu pazarlıklardaki gibi önceden belirlenen geleneksel süreçte ya da uçak kaçırانlarla görüşmelerdeki gibi doğaçlamayla her şeyin serbestlikle yürütüldüğü süreçte ilerlesin, her durumda kullanılabilir. Yöntem karşı taraf sizden daha az ya da daha çok tecrübeli olsun, sıkı pazarlıkçı ya da daha dostane tarafla yürütülsün fark etmez; taraflara bakılmaksızın uygulanabilir. İlkeli müzakere tüm amaçlara uygun bir stratejidir. Neredeyse tüm diğer stratejilerin aksine, karşı taraf da bu ilkeyi öğrenirse müzakere etmek daha zorlaşmaz, daha da kolaylaşır. Özellikle bu kitabı okurlarsa çok daha iyi müzakere ederler.