



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ LİDERLİK TARZI
ALGISININ MÜZAKERE STRATEJİLERİNE ETKİSİ: KONYA
İLİNDEKİ BANKALARDA BİR UYGULAMA**

Ahmet GEREZ

Yüksek Lisans Tezi

**KONYA
Temmuz 2020**

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ LİDERLİK TARZI
ALGISININ MÜZAKERE STRATEJİLERİNE ETKİSİ: KONYA
İLİNDEKİ BANKALARDA BİR UYGULAMA

Ahmet GEREZ

KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

KONYA
Temmuz 2020

KABUL VE ONAY

Ahmet GEREZ tarafından hazırlanan “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Liderlik Tarzı Algısının Müzakere Stratejilerine Etkisi: Konya İlindeki Bankalarda Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 10/07/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: **Dr. Öğr. Üyesi Ferdi BİŞKİN** _____
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN** _____
KTO Karatay Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif GÜNDÜZ** _____
KTO Karatay Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans/Doktora tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dâhilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay *en fazla 6 ay* ertelenmiştir.²

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁴

10/07/2020

Ahmet GEREZ

¹ MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

² MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³ MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez çalışmasında sunduğum; tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

10/07/2020

Ahmet GEREZ

TEŞEKKÜR

Ders aldığım dönemde, liderlik ve müzakere kavramlarına bakış açımın gelişmesine katkı sağlayan, bu tez konusunu seçmemde ciddi katkıları olan, tez yazma sürecinde yoğun çalışma temposuna rağmen bana değerli vakitlerini seve seve ayıran kıymetli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN'a şükranlarımı sunarım.

Ayrıca çalışmanın verilerinin istatistiksel analizinde, anketlerin gerçekleştirilmesi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde önümü görmemi sağlayan ve doğru bir analizin nasıl yapılması gerektiğini adım adım zihnimde pekiştiren Sayın Doç.Dr. Adnan TAŞGIN'a,

Tez çalışmasının özgün hale getirilmesi sürecinde, fedakârca benimle aynı heyecanı taşıyan, bana her türlü kolaylığı gösteren ve destekleyen proje asistanı Sayın Ahmet AKAR'a

Engin bilgi ve deneyimlerini esirgemeyerek bu bilimsel çalışmayı ortaya çıkarmamda emeği geçen Sayın Sinan TOKGÖZ'e,

Ayrıca tez çalışmam boyunca manevi desteklerini hep hissettiğim bugüne gelmemde büyük emeği olan anneme, babama ve küçük yürekleriyle büyük sabır gösteren evlatlarım Emirhan GEREZ ve Yiğit Emre GEREZ'e, motivasyon kaynağım eşim Handan GEREZ'e teşekkür ederim.

Temmuz, 2020

Ahmet GEREZ

ÖZET

Ahmet GEREZ

Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Liderlik Tarzı Algısının Müzakere Stratejilerine
Etkisi: Konya İlindeki Bankalarda Bir Uygulama

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2020

Sosyal hayatın pek çok alanında karşılaşılan müzakere, bir inceleme alanı olarak güncelliğini korumakta, yapılan çalışmalarla müzakerenin iş hayatındaki yeri ve önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Müzakere konusunda yapılan çalışmalarda müzakere başarı elde edebilme yolunda müzakere süreci yaklaşımları ve müzakere stratejileri önerileri oluşturulmaktadır.

Müzakere stratejileri ile bu stratejileri etkileyebilecek faktörlerin tespiti büyük öneme sahiptir. Bireylerin müzakere stratejisi seçimlerini etkileyebilecek faktörlerin tespiti ile müzakereye henüz başlamadan karşı tarafın hangi tarzda müzakere edebileceği hakkında çıkarımlarda bulunmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle bu çalışma, iş hayatında astlar ile üstler arasında sıkça yaşanan müzakereler ve üstlerin liderlik tarzları ile müzakere stratejileri arasında söz konusu olabilecek ilişkinin gücü ve yönünün tespiti amacıyla yapılmıştır. Ayrıca müzakerecinin müzakere stratejisi seçiminde etkili olan demografik özelliklerin belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında kamu ve özel sektör bankalarında görev yapan banka personeli ve banka müdürlerine iki ayrı anket uygulanmıştır.

Yapılan çalışma sonucu elde edilen veriler ışığında kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin liderlik tarzlarını tespit etmek için seçilen dört liderlik tarzı ile müzakere stratejilerini tespit etmek için seçilen beş müzakere stratejisi arasında on iki anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin liderlik tarzları hakkında çıkarımlarda bulunmuş, hangi demografik özelliklerinin müzakere stratejilerini etkilediği açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler

Müzakere, müzakere stratejileri, liderlik, liderlik tarzları

ABSTRACT

Ahmet GEREZ

Leadership Style Perception of Public and Private Sector Managers'
Effect on the Negotiation Strategies: an application in banks in Konya

Master's Thesis

Konya 2020

The negotiation, which we encounter in many areas of social life, keeps its current status as a field of examination, and its place and importance in business life are understood better day by day through the studies. In the studies on negotiation, negotiation process approaches and negotiation strategies suggestions are created to achieve success in negotiation.

Negotiation strategies and to identify the factors that may affect them have great importance. It is thought that it is possible to make inferences about what style the other party can negotiate before starting the negotiation by determining the factors that may affect the negotiation strategy choices of the individuals. From this point of view, this study was carried out in order to determine the power and direction of the relationship that may arise between the negotiations between subordinates and superiors in business life and the leadership styles of the superiors and negotiation strategies. It is also aimed to determine the demographic features that are effective in the negotiating strategy selection of the negotiator. Within the scope of the study, two questionnaires were applied to bank employees and bank managers working in public and private banks.

In the light of the data obtained as a result of the study, twelve significant relationships were identified between the four leadership styles selected to determine the leadership styles of public and private bank managers and the five negotiation strategies selected to determine negotiation strategies. In addition, public and private bank managers have made inferences about their leadership styles and explained which demographic features affect their negotiation strategies.

Keywords

Negotiation, negotiation strategies, leadership, leadership styles

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM.	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ.....	3
2.1. Yönetim Ve Yönetici	3
2.2. Kamu Ve Özel Sektör Yönetimi.....	5
2.2.1. Kamu Yöneticisi.....	6
2.2.2. Özel Sektör Yöneticisi	8
2.3. Bankacılık Ve Banka Şubesi Yönetimi.....	10
3. LİDER VE LİDERLİK	15
3.1. Liderlik Yaklaşımları.....	17
3.1.1. Özellikler Yaklaşımı	18
3.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	19
3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı	20
3.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	21
3.2. Liderlik Tarzları.....	21
3.2.1. Dönüşümcü Liderlik.....	22
3.2.2. Sürdürümcü Liderlik	24
3.2.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik	25
3.2.4. Otokratik Liderlik.....	26
4. MÜZAKERE.....	28
4.1. Müzakere İle İlgili Kavramlar	29
4.1.1. Uyuşmazlık Ve Müzakere.....	29
4.1.2. Pazarlık Ve Müzakere	30
4.1.3. Danışma, İstişare, Müşavere Ve Müzakere	30
4.1.4. Tartışma, Münakaşa, Münazara Ve Müzakere	31
4.1.5. İkna, İnandırma Ve Müzakere	31
4.1.6. Uzlaşma, Anlaşma Ve Müzakere.....	31
4.2. Müzakere Süreci.....	32

4.2.1.	Müzakere Sürecinin Özellikleri	32
4.2.2.	Müzakere Sürecinin Aşamaları	33
4.2.3.	Hazırlık ve Planlama Aşaması	34
4.2.4.	Müzakerenin Yürütülmesi Aşaması	35
4.2.5.	Sonuçlandırma Ve Anlaşma Aşaması	37
4.2.6.	Değerlendirme Aşaması	38
4.3.	Müzakere Türleri	39
4.3.1.	Paylaşıcı (Kazan- Kaybet) Müzakere	41
4.3.2.	Bütünleştirici (Kazan- Kazan) Müzakere	42
4.4.	Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Belirleme Süreci	44
4.4.1.	Rekabetçi Müzakere (Kazan- Kaybet)	47
4.4.2.	Uyuşmacı Müzakere (Kazanmak İçin Kaybetmek)	49
4.4.3.	Uzlaşmacı Müzakere (Farkı İkiye Bölmek)	50
4.4.4.	Kaçınmacı Müzakere (Kaybet- Kaybet)	51
4.4.5.	Problem Çözücü Müzakere (Kazan- Kazan)	52
4.5.	Müzakere ve Liderlik	54
4.5.1.	Müzakerede Yöneticinin Yeri ve Önemi	54
4.5.2.	Müzakerede Liderin Rolü ve Önemi	55
4.5.3.	Banka Şubelerinde Müzakereler	59
4.5.4.	Müzakere Stratejileri ve Liderlik Tarzları İlişkisi	60
5.	KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ LİDERLİK TARZI ALGISININ MÜZAKERE STRATEJİLERİNE ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ BANKALARDA BİR UYGULAMA	63
5.1.	Literatür Taraması	63
5.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
5.3.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	69
5.4.	Araştırmanın Hipotezleri	70
5.5.	Amaç ve Hipotez Matrisi	73
5.6.	Araştırmanın Metodolojisi	74
5.7.	Verilerin Analizi	75
5.8.	Bulgular ve Yorum	77
5.8.1.	Birinci Amacın Hipotez Testleri ve Yorumu	77
5.8.2.	İkinci Amacın Hipotez Testleri ve Yorumu	80
	TABLO 19.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI İLE UZLAŞMACI MÜZAKERE STRATEJİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ	81
5.8.3.	Üçüncü Amacın Hipotez Testleri ve Yorumu	93
6.	SONUÇ	100
	KAYNAKLAR	104
	ÖZGEÇMİŞ	111
	EKLER	112
	ANKET FORMU	112

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Banka Türleri	11
Tablo 2. Özellikler Yaklaşımına Göre Liderin Özellikleri.....	18
Tablo 3. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Lider Nitelikleri.....	23
Tablo 4. Sürdürümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Lider Nitelikleri	25
Tablo 5. Serbestlik Tanıyan Liderliğin Alt Boyutları ve Lider Nitelikleri.....	26
Tablo 6. Paylaşıcı Müzakere ve Bütünleştirici Müzakere Karşılaştırması	40
Tablo 7. İkili İlgi Modeli Kapsamında Müzakere Stratejileri	45
Tablo 8. Müzakere Stratejilerinin Karşı Karşıya Olduğu Durumlarda Olası Sonuçlar	53
Tablo 9. Liderlik Tarzları ve Müzakere Stratejileri Ortak Noktaları	62
Tablo 10. Anket Katılımcı Sayıları	70
Tablo 11. Liderlik Tarzları Anketi Katılımcı Durumları	76
Tablo 12. Müzakere Stratejileri Anketi Katılımcı Durumları	76
Tablo 13. Banka Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Kamu veya Özel Sektörde Görev Yapıyor Olmalarına Göre Farklılaşma Durumu	78
Tablo 14. Banka Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Düzeylerinin Kamu veya Özel Sektörde Görev Yapıyor Olmalarına Göre Farklılaşma Durumu	78
Tablo 15. Banka Müdürlerinin Serbestlik Tanıyan Liderlik Düzeylerinin Kamu veya Özel Sektörde Görev Yapıyor Olmalarına Göre Farklılaşma Durumu.....	79
Tablo 16. Banka müdürlerinin otokratik liderlik düzeylerinin kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmalarına göre farklılaşma durumu	79
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	80
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	81
Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	81

Tablo 20.Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	82
Tablo 21.Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	83
Tablo 22.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	83
Tablo 23.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	84
Tablo 24.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Strateji Arasındaki İlişkinin Analizi	85
Tablo 25.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	86
Tablo 26.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	86
Tablo 27.Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	87
Tablo 28.Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	87
Tablo 29.Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	88
Tablo 30.Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi.....	88
Tablo 31.Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Arasındaki İlişkinin Analizi.	89
Tablo 32.Otokratik Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi..	90
Tablo 33.Otokratik Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi .	90
Tablo 34.Otokratik Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi.	91
Tablo 35.Otokratik Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	92
Tablo 36.Otokratik Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi	92

Tablo 37.Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Stratejileri Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	94
Tablo 38.Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	95
Tablo 39.Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Toplam Puanlarının Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	96
Tablo 40.Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Toplam Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu	98
Tablo 41.Liderlik Tarzları ve Müzakere Stratejileri Anlamlı İlişki Durumları	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Banka Şubeleri Organizasyon Şeması.....	12
Şekil 2. Doğrusal Olmayan Müzakere Süreci.....	34
Şekil 3. Müzakere Stratejisini Belirleme Süreci.....	46

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma: Açıklama

ATM: (Automated Teller Machine) Banka müşterilerinin para çekme, para yatırma, havale yapma gibi işlemlerini gerçekleştirmelerini sağlayan makine, bankamatik.

SPSS: (Statistical Package for Social Sciences) Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

SWOT: Bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir analiz tekniği.

TDK: Türk Dil Kurumu.

Vb.: Ve benzeri.

1. GİRİŞ

Sosyal yaşamın doğası gereği bireyler mensubu oldukları örgütler içerisinde birbirleri ile sürekli iletişim, etkileşim ve paylaşım içerisinde dirler. Kurulu sistem çarklarının sorunsuz işleme si gibi kimi zaman uyuşmazlıkların meydana gelmesi de beklenen bir durumdur. Hayatın her aşamasında, tüm sosyal yapılar içerisinde ve her birey arasında meydana gelmesi muhtemel uyuşmazlıklara yönelik etkili çözüm yollarından birisi de müzakeredir. Müzakere; iki veya daha fazla kişinin veya tarafın, belirli bir konuda, kabul edilebilir bir uzlaşmaya varmak için yürüttükleri bir süreçtir (Sığırı ve Varoğlu, 2013:9). Bu süreçte müzakere ile elde edilmesi amaçlanan kazanımlar, muhtemel kayıplar ve müzakere tarafları gibi pek çok değişkene bağlı olarak belli müzakere stratejileri uygulanmaktadır. Bu müzakere stratejilerinin belirlenmesinde birtakım faktörlerin etkili olduğu düşünölmektedir.

Toplum u oluşturan örgütler, kendilerini yönetecek ve örgüt hedeflerine ulaştıracak liderlere gereksinim duymaktadırlar. Bunun nedeni, grupların ortak amaç etrafında ve birlik içinde hareket edebilmesi için hiyerarşık disipline gereksinim duymalarıdır(Ayalp ve Keretli, 2016: 242). Örgütleri oluşturan liderlerin kişisel özellikleri, liderlerin sergiledikleri davranışları ve liderlik ettikleri durumların özelliklerine bağlı yaklaşımlarla pek çok liderlik tarzı oluşturulmuş ve liderlik konusu günümüzde pek çok alanda inceleme konusu olmaya devam etmektedir.

Yapılan bu araştırma kapsamında müzakere stratejileri ile liderlik tarzları arasında söz konusu olabilecek ilişkiler incelenmektedir. Araştırma yapılırken müzakere ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan hareketle müzakere stratejileri belirlenmiştir.

Liderlik tarzları ile ilgili olarak araştırmaya uygun olduğu düşünölen literatürdeki liderlik tarzları çalışmaya dâhil edilmiştir.

Ayrıca bu çalışma ile müzakere stratejileri ile liderlik tarzları arasında olduğu öngörölen ilişkinin kamu veya özel sektör örgütleri için farklılık gösterip göstermeyeceği araştırılmaktadır. Bu amaçla araştırma kapsamında yapılacak uygulamaya yönelik evren oluşturulmasında görev yaptıkları kurumların mülkiyet

yapısı olarak birbirlerinden farklı olmalarının yanında operasyonel açıdan büyük farklılıklar içermeyen kamu ve özel sektör bankası yöneticileri tercih edilmiştir. Banka yöneticilerinin seçilmiş olmasının bir diğer nedeni ise banka yöneticilerinin iletişim açısından yoğun bir sektörde görev yapıyor olmalarına bağlı olarak sık sık müzakere etmeleri gereken durumların meydana geldiğinin düşünülüyor olmasındadır.

Bu kapsamda yapılan çalışma beş başlıktan oluşmaktadır. 2. başlıkta yönetim, yönetici, kamu ve özel sektör yönetimi, bankacılık sektörü ve banka yönetimi konularında açıklamalar yapılmış, literatürde konu ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın 3. başlığında lider ve liderlik tanımlanmış, liderlik yaklaşımlarına ve bu liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak oluşturulan liderlik tarzlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın 4.başlığında ise müzakere ile ilgili kavramlara yer verilmiş, müzakere süreci ve müzakere stratejileri açıklanmıştır. Bu başlığın devamında daha önceki yapılan çalışmalardan hareketle müzakere stratejileri ile liderlik tarzları arasında söz konusu olabilecek ilişkiyi öngörebilmek adına bir model oluşturulmuş ve bu model açıklanmıştır.

Araştırmanın 5. başlığı araştırmanın metodolojisinden oluşmaktadır. Bu başlıkta araştırmanın konusu, amacı ve önemi, evreni ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi, varsayım ve sınırlılıkları, hipotezler ve kullanılan değişkenler belirtilmiştir.

Bu başlığın devamında ise, uygulama sonuçlarının analizine ve elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Çalışma sonucu elde edilen çıkarımlar ve çıkarımlardan hareketle banka yöneticilerine ve daha sonraki yapılacak çalışmalara yön vermesi açısından ilgili sektöre ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ

Kamu yönetimi ve özel sektör yönetimi, yönetime bağlı alt başlıklar olması sebebiyle ortak özellikleri bulunmakla birlikte, çeşitli farklılıklara sahiptir (Yürür ve Soygüzel, 2010: 38). Bu farklılıkların yanı sıra; Kamu yönetimi, yönetimin kamu kurum ve kuruluşlarındaki yönünü; özel sektör yönetimi ise, yönetimin kamu kurum ve kuruluşları dışında kalan ve özel sektöre bağlı kurumlarda uygulanan yönünü ifade eder.(Eryılmaz ve Biricikoğlu 2011: 44).

2.1.Yönetim ve Yönetici

Yönetim süreci insanların toplum halinde yaşamaya ve çalışmaya başladıkları her zaman ve her yerde var olmuştur (Tosun, 1992: 162). Bu süreç içerisindeki en zor iş yönetme işidir. Çünkü yönetme, örgütün amaçları doğrultusunda emri altındaki insanların çalıştırılması, onların örgütlenmesi, işe hazırlanması ve yönetilmesidir (Tortop, 2007: 91). Bu bağlamda yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşabilmek için uyum ve işbirliği gerektiren bir grup sürecidir (Özkul, 2009: 90). Diğer bir ifadeyle yönetim süreci, yönetilenler vasıtasıyla amaçlara ulaşabilme ya da yönetilenlere iş yaptırma faaliyetlerinin toplamıdır. Bu nedenle yönetim, toplumsal bir süreçtir. Bu süreç içerisindeki yöneten-yönetilen, ast- üst, amir-memur gibi terimlerle anılan emir-komuta zinciri içerisindeki bireyler, toplumsal farklılaşmaya maruz kalır. Bu süreç içerisindeki bireyler, faaliyetlerine göre kimi zaman yöneten, kimi zaman ise yönetilen pozisyonundadırlar (Tosun, 1992: 161.). Bu bağlamda toplumsal bir süreç olan yönetim bir takım özelliklere sahiptir. Yönetim sürecinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Yönetim süreci amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
2. Yönetim süreci, içerisinde yöneten ve yönetilen bireylerin olması sebebiyle sosyal bir olguyu ifade eder.
3. Yönetim, insanî ve insanî olmayan kaynaklar arasında en üst seviyede bir koordinasyon ve işbirliğidir.

4. Yönetim sürecinde yöneten, yönetilenler üzerinde otorite kurarak kararlarını uygulamak durumundadır.
5. Yönetim sürecinde, yöneten ve yönetilenler arasında uyum ve iletişim, ortak amaçlara ulaşabilmek için elzemdir.
6. Yönetimde her bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda iş yapması ve sorumluluk alanında uzmanlaşması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereklidir.
7. Yönetim, eldeki imkânları, kaynakları ve zamanı maksimum faydayı sağlayacak şekilde iktisatlı kullanmayı gerektirir (Eren, 2003: 5).

Yönetim, belirli hedeflere ulaşmak maksadıyla başta insan olmak üzere parayı, donanımı, demirbaşı, hammaddeyi, yardımcı malzemeyi ve zamanı birbirleri ile koordineli, etkin ve verimli kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin bileşimidir (Eren, 2003: 3). Toplumların iktisadî ve sosyal örgütlenme tarzıdır (Güler, 2009: 26). Sosyal yapının bir alt sistemidir. Yönetim, toplumun kurumlarından, gelenek ve göreneklerinden, değer yargılarından, kültüründen oluşur ve tüm bunların tesiriyle şekillenir (Sürgit, 1981: 9). Bu bağlamda yönetim süreci, toplumun en küçük birimi olan aileden en büyüğü olan devlete kadar, çeşitli basamak ve seviyelerde yürütülen faaliyetler bütünüdür (Eryılmaz, 2009: 3).

Yönetim fonksiyonlarını gerektiği gibi yerine getirebilmesi için yöneticilerin birtakım yetkinliklere sahip olması beklenir. Örgüt içerisinde yöneticilerin görev aldığı kademeye bağlı olarak, sahip olmaları gereken yetkinlikleri çeşitlilik gösterir (Saruhan, 2009: 21). Bunun nedeni her yönetim aşamasının özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunların farklı olmasıdır ve bu farklılıklar karar verme sürecini etkiler.

Yönetim düzeyleri, alt, orta ve üst düzey şeklinde sınıflandırılır. Her seviyede yöneticilerin karar verme sürecini kullanmada farklılık söz konusudur. Alt düzey işlerin fiilen yapıldığı seviyedir. Bu seviyedeki yöneticiler işin fiilen icra edildiği seviyedeki yöneticilerdir. Alt seviye yöneticilerin aldığı kararlar, organizasyon ile ilgili, faaliyet konulu, uzun vadeli olmayan ve teknik çözümler içeren kararlardır. Üst seviyede ise yönetici organizasyon içi faktörler ile birlikte, organizasyon dışı faktörleri

de dikkate almak mecburiyetindedir. Orta seviye yönetim ise, alt seviye ile orta seviye arasında bulunur ve her iki seviyedeki kararları uzlaştırmak, dengelemek ve koordine etmek mecburiyetindedir (Koçel, 2011: 140).

2.2. Kamu ve Özel Sektör Yönetimi

Yapılan çalışma kapsamında yöneticilerin kamu ve özel sektörde görev almalarına bağlı olarak birbirileri arasında birtakım farklılıklar olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle çalışma boyunca yöneticiler kamuda ve özel sektörde görev alıyor olmalarına bağlı olarak birbirinden farklı şekilde ele alınacak, aralarındaki farklılıklar gün yüzüne çıkarılmaya çalışılacaktır.

Kamu ve özel sektör örgüt yapısı ve kuruluş amacı bakımından farklı özelliklere sahiptir. Her örgüt farklı sektörlerde faaliyette bulunup farklı yöneticilerin yönetim tarzıyla farklı iş süreçlerine dâhil olmaktadır. Dolayısıyla her yerde ve her koşulda geçerli bir örgüt yapısı yoktur. Yani kamu ve özel sektör aynı toplum içerisinde yer alsa da toplumun ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve yönetim özelliklerinden aynı derecede etkilenmemektedir. Çünkü örgütün içinde bulunduğu sektörün yapısı, kuruluş amacı farklı olacağından etkilenme derecesi de farklılık göstermektedir(Uysal, 2014: 315).

Hem kamu hem de özel sektörün ortak amaçlarından birisi, üretimde etkinliği ve verimliliği artıracak bilgi ve yöntemlere ulaşmak ve bu bilgi ve yöntemleri örgüt içerisinde kurulu sistemlerde işler hale getirebilmektir. Hem kamu hem de özel sektörde, iş bölümü, ast-üst ilişkisi, yazılı kurallar ve tarafsızlıktan oluşan bir yapı ve sistem yer alır. Yönetim örgüt amaçlarına yönelik işbirliğine dayalı bir faaliyet olduğu için, her örgüt bu işbirliğini geliştirmelidir. Bununla birlikte kamu ve özel sektör yönetiminde, nitelik, verimlilik, etkinlik, kariyer, performans ve profesyonellik ilkeleri önem kazanmıştır (Eryılmaz ve Biricikoğlu 2011: 265).

Kamu ve özel sektör arasında söz konusu benzerlikler ile birlikte birtakım farklılıklar da söz konusudur. Kamu sektörü kuruluşları devletindir. Özel sektör kuruluşları ise bireylerindir. Özel sektör kuruluşlarının amacı, kâr elde etmek iken kamuda bu amaç, kamu yararının en üst seviyeye çıkarılarak sosyal hizmetlerin gerçekleştirilmesidir (Kaya, 2008: 127).

2.2.1. Kamu Yöneticisi

Türkçede kamu kelimesi, “halk hizmeti gören devlet organlarının tümü”(TDK, 2005: 1055) anlamına gelmektedir. Kamu sektörü ise, devlet ya da diğer kamu tüzel kişilerince, bunların gözetim ve denetimi altında kolektif ihtiyaçları karşılamak ve kamu yararını sağlamak maksadıyla kamuya arz edilmiş sürekli ve birbiriyle uyumlu faaliyetlerdir (Özdevecioğlu, 2002: 118). Kamu sektöründe amaç, özel sektördeki gibi kâr etmek değil, kamuya yarar sağlamaktır. Dolayısıyla kamu sektörünün etkin faaliyet gösterme gereksinimi özel sektöre kıyasla daha az olabilir. Kamu yöneticisi de, kamuda verilen hizmetlerin etkin, devamlı ve düzenli bir şekilde sürdürülmesinden sorumludur. Kamu yöneticisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2002: 119):

1. Kamu yöneticisi gücünü yasa ve yönetmelik gibi yazılı kurallardan ve atama organından almaktadır.
2. Kamu yöneticisi, kamunun çıkarını her şeyin üstünde görmekte ve bu görev bilinciyle sorumluluklarını yerine getirmektedir.
3. Kamu yöneticisi, önceden planlanmış faaliyetlerin etkinlikle yürütülmesini ve kontrol edilmesini sağlar. Kamu yöneticisi tarafından elde edilecek başarı ve başarısızlıklar kamuya aittir.
4. Kamu yöneticisinin risk alma eğilimi oldukça düşüktür. Bunun nedeni kamu yöneticisinin görev yaptığı kurumda mülkiyet hakkı bulunmaması, her durumda kâr veya zararın devlete ait olmasıdır.

Kamu yöneticileri açısından meşruiyet önem arz etmektedir. Kamu yöneticileri meşruluğunu muhafaza edebilmek için toplumu yönlendirirken ve bir uzlaşmaya varırken gücü yerinde kullanmalı ve etkin olmalıdır. Bu yöneticilerin güç kaynağı; görev yaptıkları pozisyonları, uzmanlık alanları, kişisel becerileri, bilgi denetleme ve aracılık yapabilme yetenekleridir. Bu gücün kaynağı seçimler, atamalar ve hizmet edilen ve yönlendirilen topluluğu etkileme kabiliyetidir (Leatherman ve Howell, 2010:3).

Uzun süre geleneksel yönetim anlayışına göre yönetilen kamu kurumları yönetim yapısında 1980'li yıllarla birlikte köklü bir değişim meydana gelmiştir (Arslan, 2010: 31). Yeni yaklaşım ile geleneksel yapı ve yönetim zihniyeti değişmiş, kamu yönetimine kâr ve verimlilik anlayışını esas alan işletme kavramı dâhil edilmiştir.

1980'den sonra bu anlayışı kabul eden ülkelerde siyasetler, bürokratlar özel sektördeki işletme yöneticileri gibi görülmeye başlanmıştır. Kamu kurumlarında oluşan bu ortamda etkinliğin ve verimliliğin artırılması için üst düzey yöneticilere baskı oluşturmuştur. Böylelikle kamu yöneticilerinde özel sektör yöneticilerinde olduğu gibi performans sorumluluğu ve müşteri memnuniyeti giderek önemsenir hale gelmiştir. İşletmecilik anlayışı beraberinde kamu yöneticileri için performans sözleşmelerini ve başarı ölçümlenmesiyle ilgili diğer araçları getirmiş ve kamu yöneticilerini motive edecek ya da cezalandıracak bir denetim imkânı sağlamıştır. Performans sözleşmesinin uygulanmaya başlaması ile personelin kamudaki hizmet güvencesi ortadan kalkmış ve işten atılmaları kolaylaşmıştır. Bu durum da siyasi aktörlere, bürokrasi üzerinde ilave bir denetim imkânı sağlamıştır (Eryılmaz, 2008:107).

Mevcut durumda otoriteye dayalı geleneksel yöntemler yönetsel ihtiyaçlara cevap verebilmekten uzaktır. Bunun nedeni yönetsel işlerin yürütülmesinde çabuk karar verme ve uygulama ihtiyacının büyük önem kazanmış olmasıdır. Merkezci yönetim sisteminin bütün yetki ve sorumlulukları tepede toplayan yapısı, yönetimle ilgili işlerin yürütülmesinde zayıf kalmaktadır. (Canman, 1978: 5).

Bununla birlikte Türk kamu yönetiminde bürokratik yapının, merkeziyetçi devlet geleneği ve siyasi yapılanmanın idaresinde şekillenmesinden, müşteri odaklı ve esnek yönetim anlayışının öngördüğü yerinden yönetim ve serbest örgütsel yapılanmaların oluşturulabilmesi, Türk kamu yönetimi açısından güçtür (Saran, 2004:253).

2.2.2. Özel Sektör Yöneticisi

Özel sektör söz konusu olduğunda, hür teşebbüs akla gelmektedir. Teşebbüs, özgürce sermaye sağlamak ve bunu istediği gibi kullanmak demektir. Özel sektör yasalar ile birtakım sınırlamalara tabi tutulmuştur. Ayrıca özel sektör, yönetim, finansman, üretim ve denetim gibi konularda yasaların belirlediği sınırlar içerisinde özgürdür (Özdevecioğlu, 2002: 120).

Özel sektör, üretim, ticaret, bankacılık ve kooperatifler vb. özel işletmeleri kapsar. Özel sektör ve özel sektör yöneticisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2002: 121);

1. Özel sektör, işletme sahipleri veya işletme yöneticileri tarafından oluşturulacak kültüre bağlıdır.
2. Özel sektör yöneticilerinin başarısızlıkları durumunda işlerini kaybetmelerine sebep olabilecek yaptırımlar söz konusudur.
3. Özel sektörde yoğun bir rekabet ortamında çalışılıyor olması nedeniyle en önemli kaynaklardan birisi zamandır.
4. Kamu sektörü yöneticileri çevre algısı ile özel sektör yöneticisi çevre algısı değişiklik göstermektedir. Kamu sektörüne göre özel sektörün çevre algılaması daha ziyade rekabet odaklıdır.
5. Özel sektör çalışma koşulları yoğun rekabet nedeniyle zordur ve bu koşullar devamlı değişim içindedir. Yöneticilerin bu değişime ayak uydurabilmesi için dinamik olması gereklidir.
6. Başarı zorunluluğunun yöneticiler tarafından daha fazla hissedilmesi nedeniyle risk alma eğilimi özel sektör yöneticilerinde daha yüksektir (Özdevecioğlu, 2002: 121).

Özel sektör kuruluşları, kamu kuruluşlarına göre daha özgürdür. Çünkü kamu kuruluşları, devleti oluşturan birer parçadır. Bu nedenle devletin denetim organlarıncaya yoğun denetime tabi tutulurlar. Kamu hizmetlerinde süreklilik esastır,

herkese eşit olarak sunulur, hizmeti alanlar arasında değişiklik göstermez. Özel sektör çalışmalarının ücretleri ile kamu çalışanları aylıkları ve ücretleri farklı şekilde belirlenir. Kamuda çalışanların ücretleri, yasalarla, bütçe kanunlarıyla ve belirlenen limitler içinde siyasi organlar tarafından belirlenir. Özel sektörde ise çalışanların ücret sınırları vardır. Yöneticiler, çalışanların ücretlerini, başarı durumlarına göre düzenleme imkânına sahiptir (Eryılmaz, 2009: 48).

Özel sektör yöneticilerinin işe alımları, işletmenin sahipleri tarafından seçilerek olur veya işletmenin sahibi işletmesini kendi yönetir. Özel sektörde önemli olan elde edilen başarıdır. Başarı kıstasları da önceden belirlenmiştir. Özel sektör yöneticileri için işletme sahibinin veya işletme ortaklarının beklentilerini karşılama düzeyi önem arz eder(Özdevecioğlu, 2002: 120). Özel sektör yöneticileri, kamu yöneticilerine göre işletmede meydana gelen krizleri çözmek ve verimlilik artışı konularında daha serbesttirler (Eryılmaz, 2009: 48).

Özel sektör yöneticilerinin yönetim anlayışı maddi getiri sağlamak ya da kâr etmek iken kamu sektörünün ve yöneticilerinin yönetim anlayışı, toplum yararına kaliteli hizmet sunabilmektir. Kamu sektörü yöneticileri hizmet verdiği herkese eşit davranmak zorundadır. Açıklanan gerekçeler ışığında kamu ve özel sektör aynı pazar etkinliği içerisinde olmadığından benzer şekilde yönetilmeleri mümkün olmayabilir (Yayman, 2008: 273).

Bu durumun bankacılık sektörü için de geçerli olduğu söylenebilir. Soygür (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre banka yönetimi açısından kamu ve özel sektör bankaları arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin kamu bankaları için sektörde liderlik, sosyal sorumluluk ve verimlilik kavramları ön planda iken özel sektör bankaları için kaliteli hizmet kavramı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca özel sektör bankaları kamu bankalarına göre daha fazla müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır. Bankacılık sektöründe rekabet yoğun bir süreç bulunur. Özel bankalara nazaran kamu bankaları daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Bu nedenle özel bankaların, kamu bankalarına karşı avantaj sağlayabilmesi için hizmet kalitesine önem vermeleri beklenen bir davranıştır. Ayrıca yapılan çalışmaya göre yenilikçilik kavramına kamu bankalarında daha az rastlanmaktadır. Bunun sebebi de hizmet kalitesine benzer şekilde

özel sektör bankalarının kendilerini ön plana çıkarmak ve karlılıklarını bu yolla artırmaya çalışmalarıdır.

2.3. Bankacılık ve Banka Şubesi Yönetimi

Bankacılık sektöründe görev alan yöneticiler; hem kamu sektörü hem de özel sektörde faaliyet gösteriyor olmaları, aynı operasyonel faydayı sağlıyor olmaları, aynı hedef kitleye hitap ediyor olmaları ve aynı coğrafyada bulunuyor olmaları gibi pek çok gerekçeyle yapılan çalışmaya konu edilmiştir. Çalışma kapsamında banka yöneticilerinin kamu sektörü ve özel sektörde faaliyet gösteriyor olmalarına bağlı olarak liderlik tarzları ve müzakere stratejileri açısından aralarındaki benzerlikler, farklılıklar irdelenecek ve bunların gerekçelerine ulaşılmaya çalışılacaktır.

Bankacılık sektörüne değinmek gerekirse bankalar genel itibariyle, işletmelerin kısa ve uzun vadeli nakit ve fon ihtiyaçları konularında hizmet veren kuruluşlardır. Doğal olarak verdikleri hizmetin bankalara belli maliyetleri vardır. Bankalar, faaliyetlerini icra ederken aynı zamanda piyasada hâkim banka olabilmeye ve rakip bankalara karşı rekabet gücüne sahip olabilmeye çalışır. Bankaların bu faaliyetlerinin altında kar elde edebilme ve devamlılığı sağlayabilme amacı da vardır. (Gülen, 2015: 23).

Bankalar, faiz karşılığı para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo gibi işlemler yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya muhafaza eden ve bunların haricinde diğer ekonomik etkinliklerde bulunan kuruluşlardır (Ayanoğlu, 2013: 3). Bu tanımdan hareketle bankalar müşterilerinin, kıymetli evrak işlemleri, kaynak finansmanı ve birikim yapma gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Dünya ekonomisinde ve teknolojiye meydana gelen değişimler, yeni pazarlar ve yeni faaliyet alanları beraberinde yeni ihtiyaçları ve hizmet imkânlarını meydana getirmektedir. Bu ihtiyaçlar da hem mevcut sektörlerdeki faaliyetlerin talep yönlü dönüştürülmesine, kimi zaman da yeni sektörlerin meydana gelmesine sebep olmaktadır. Durum bankacılık sektörü için de geçerlidir. Bankacılık sektörü ihtiyaçlar, yasal düzenlemeler, ekonominin durumu vb. pek çok faktöre bağlı olarak çeşitli uygulamalara sahne olmakta, buna bağlı olarak banka türleri meydana gelmektedir. Banka türleri mülkiyetlerine, kapsamlarına ve faaliyet alanlarına göre üç gruba ayrılır. Buna göre banka türleri aşağıdaki tablodadır (Gülen, 2015: 17);

Tablo 1. Banka Türleri

Kapsamına Göre Bankalar	Özel Bankacılık
	Perakende Bankacılık
	Toptancı Bankacılık
	Evrensel Bankacılık
	Uluslararası Bankacılık
	Holding Bankacılığı
	Kıyı Bankacılığı
Faaliyet Alanına Göre Bankalar	Ticaret Bankaları
	Yatırım Bankaları
	Kalkınma Bankaları
	Katılım Bankaları
	Merkez Bankaları
Mülkiyet Yapılarına Göre Bankalar	Özel Bankalar
	Kamu Bankaları
	Karma Bankalar
	Yabancı Bankalar

(Kaynak: Gülen, 2015,17)

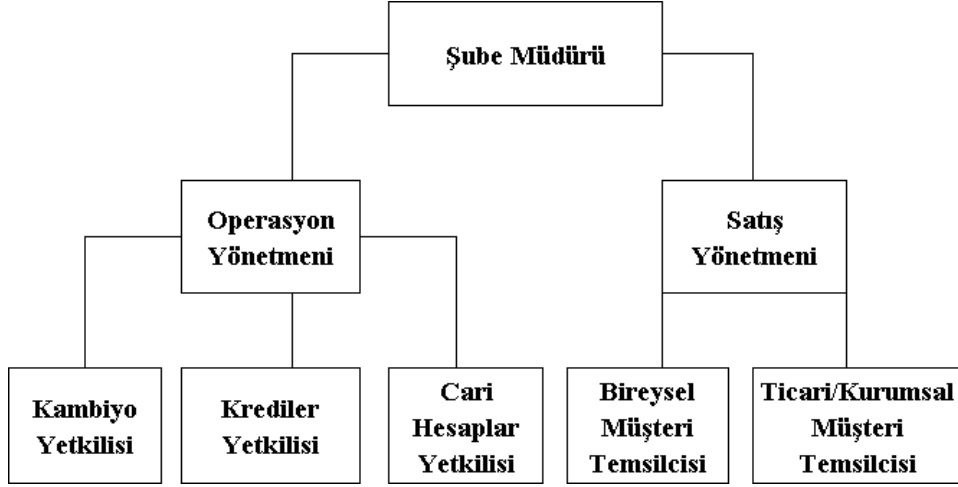
Özel bankalar, sermayesi özel kişi ya da kuruluşlar tarafından karşılanan, kamunun ortaklığının olmadığı bankalardır. Ticaret, mevduat veya yatırım bankaları genelde özel banka şeklinde kurulur (Kaya, 2012: 72). Akbank T.A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş.ve Türkiye İş Bankası A.Ş. gibi bankalar buna örnektir. Kamu bankaları sermayesinin direkt ya da dolaylı yolla kamu tarafından karşılandığı bankalardır. Kamu derken söz edilen devlet hazinesi veya diğer kamu tüzel kişiliklerdir. T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası, İller Bankası, Türk Kalkınma Bankası ve Vakıflar Bankası kamu bankalarına örnek olarak verilebilir (Şakar, 2000: 19).

Bankalar müşterilerine şubeler (merkezlerinin tali hizmet noktaları), ATM diye adlandırılan otomatik vezne makineleri (bankamatik), mobil uygulamalar ve çağrı merkezleri ile hizmet vermektedirler. Bu hizmet noktalarından geleneksel olanı şubelerdir. Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de insana bağımlılığın daha azaldığı, teknolojik hizmetlere yoğun yönelim söz konusudur.

Geleneksel bankaların organizasyon yapısında, şube müdürleri ile birlikte birden fazla bölümden sorumlu şube müdür yardımcıları / yönetmenler de bulunmaktadır.

Banka şubelerinin işlem hacimlerindeki farklılıklara bağlı olarak, aynı görevi yapan kişilerin unvanlarında farklılıklar olabilmektedir. Örneğin “müdür yardımcısı” yerine “yönetmen” ya da “II. müdür”; “yetkili” yerine “şef” ya da “yönetmen yardımcısı” unvanları kullanılabilir (Ayanoglu, 2013: 25).

Şekil 1. Banka Şubeleri Organizasyon Şeması



(Kaynak: Ayanoglu, 2013: 25)

Banka şubeleri, bünyesinde personel çalıştırması ve bağlı oldukları merkezlerin olması sebebiyle görevlendirilen yöneticiler sorumluluğunda faaliyet göstermektedir. Banka şubelerinde yetkinin ve sorumluluğun tamamı şube müdürlerindedir. Şube müdürleri banka şubesinin bağlı olduğu birime karşı şubelerin performansı, hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanların motivasyonu ve işlemlerin talimatlara uygun yapılmasından birinci derecede sorumludur. Şube müdürlerinin seçiminde faaliyet alanlarına uygun olarak yükseköğrenim görmüş olmaları tercih edilmektedir (Ayanoglu, 2013: 25).

Şube müdürlerinin, şubenin yapısına bağlı olarak değişiklik göstermesiyle birlikte, genel olarak icra ettikleri faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Yeni müşteriler kazanmak için girişimlerde bulunmak ve mevcut müşterilerle diyalogu sürdürmek.
2. Şube faaliyetlerinin icrasını ve denetimini sağlamak,
3. Şubeyi temsil etmek,

4. Şubede meydana gelebilecek kriz durumlarını önlemek, meydana gelen krizleri gerektiği şekilde müdahale ederek çözmek.

Banka şubesi içerisinde görev yapan personelin görev tanımları önceden belirlenmiştir. Ancak şube içi görev değişiklikleri ve şube değişiklikleri gibi durumlarda personelin faaliyetlerinde değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bankacılık sistemi gereği tüm personelin sorumluluk alanlarına bağlı olarak belli hedefleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Belirlenen bu hedeflerin müzakere edilerek istisna talepleri ile değiştirilmesi de mümkün olabilmektedir. Faaliyet yoğun bir sektör olmasından dolayı banka personeli mesai saatleri içerisinde çoğunlukla sorumlulukları ile meşgul olmakta, faaliyetleri gereği meydana gelen durumlar dışında iletişime vakit ayıramamaktadır.

Banka şubesi çalışanları için terfi ve zam konuları görev yapılan süre ve performans gibi ölçütlere bağlıdır. Bununla birlikte insan kaynakları departmanı terfi ve zam konularında şube müdürlerinin de fikrine başvurabilmektedir. Banka müdürleri terfi ve zam konularında yetkili değildir. Ancak insan kaynakları departmanı tarafından verilen nihaî kararda kendilerinin de onayının gerekli olması sebebiyle kritik öneme sahiptirler.

Çoğunlukla bankalar kamuoyuna ilan ettikleri sınavlar ve akabinde yapılan mülakatlar ile personel ihtiyacını karşılamaktadır. Bu süreç insan kaynakları yönetimi departmanı tarafından yönetilmektedir. Kurum içinde çalışanların adaylara referans olmaları söz konusu olabilmekte, bu durum da işe alım sürecinde dikkate alınmaktadır.

Bankalar faaliyetlerinde etkili ve verimli olabilmek amacıyla, şubelerinin müşteri profiline göre şube organizasyonlarını düzenlerler. Bütün müşteri profillerine hizmet verilen şubeler büyük şube, kurumsal ve bireysel işlemlere yönelik faaliyet gösteren kurumsal şube ve bireysel şube, tutarsal anlamda görece olarak daha fazla işlem yapan belli sayıdaki müşterilere yönelik hizmet verilen şube özel bankacılık şubesi, orta ve küçük ölçekli ticari müşterilere hizmet vermek üzere faaliyet gösterilen şube ticari bankacılık şubesi olarak isimlendirilir(Ayanoğlu, 2013: 26).

Banka şubesinin işlem hacmine göre, şubelerde özel bankacılık işlemlerinin yapılabilmesi adına özel bankacılıktan sorumlu genel müdür yardımcısı /yönetmen bulunabilmektedir. Ayrıca, daha büyük şubelerde pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısına/yönetmene bağlı bireysel ve kurumsal pazarlama yetkilisi yerine, bireysel ve kurumsal pazarlama yönetmenleri yer alabilmektedir(Ayanoğlu, 2013: 26).

Bankacılık sektörü, tüm sektörler için finansman ve kaynak ayırma noktasında kritik öneme sahiptir. Bu nedenle bankacılık sektöründe meydana gelen sıkıntıların tüm sektörlerle olumsuz etkisi olacaktır. Bu sektör işleyiş yapısı itibariyle çok dinamik ve esnektir. Bu sektörde görev alanların değişime ve yeniliklere uyum sağlayabilir olmaları da ayrıca önemlidir. Bankanın başarısı, banka çalışanlarının gösterdiği performansa bağlıdır. Bankacılık sektöründe görev alan liderlerin, astlarını etkileyebilme ve yönlendirebilme yetenekleri önemlidir (Örücü ve Çoban, 2017:5). Bankacılık sektörü gelmiş olduğu noktada esnek düşünebilen, değişime açık, yeni fikirlere teşvik edici, gerekli olduğunda aldığı kararları astlarıyla istişare edebilen ve projeler üreten yöneticiler istemektedir. Yani banka yöneticilerinde girişimci ruh aranmaktadır (Görmüş vd., 2015: 12).

Kamu bankaları ve özel bankalar aynı pazara benzer faaliyetlerle hitap etmektedirler. Kurum kültürü, süreçlerin işleyişi ve çalışma ortamı bakımından ise farklılıklar gözlenmektedir. Kamu bankalarında yüz kızartıcı bir suç işlenmedikçe kolay kolay işten çıkarma durumu yaşanmazken, özel bankalarda şirketin küçülmeye gitmeye karar vermesi, şube kapanması, performans yetersizliği, gibi nedenlerle işten çıkarmalar olabilmektedir. Kamu bankalarında kurumun personele, personelin de kuruma güven düzeyi yüksek iken özel bankalarda şirkete olan bağlılık düşüktür. Personel sirkülasyonu yüksektir. Bu sirkülasyon belirsizlik ve güvensizlik ortamı oluşturabilmektedir. Kamu bankalarında daha önceden kamuoyuna ilan edilen işe alım şartlarını (sınav, mülakat) sağlayan adaylar istihdam edilmektedir. Özel bankalarda ise işe alımda çalışanın sektörde oluşturduğu portföy büyük önem arz etmektedir. Özel bankaların işe alım süreçlerinde portföyün geniş olması personel adayının işe alınması için kuvvetli bir gerekçe teşkil etmektedir.

3. LİDER VE LİDERLİK

İnsanlığın ilk dönemlerinden beri, insanların topluluklar halinde yaşaması, insanlara bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçlar uğrunda birlikte hareket etmeyi öğretmiştir. Liderlik, birden fazla insanın bulunduğu her yerde söz konusu olan önemli konulardan biridir. Liderlik, çalışanların işe yönelmesinde iletişim ve motivasyonla birlikte değerlendirildiği için yöneltme fonksiyonu olarak nitelendirilir (Çetin, 2016: 44). Çalışmaya konu olan banka şube organizasyonları içerisinde de faaliyetlerin doğru şekilde yapılabilmesi, banka personelinin motivasyonu, müşteri ile iletişim gibi pek çok noktada şube sorumlularının liderlik özellikleri devreye girmektedir.

Örgütler bireylerden oluşmakta, kimi zaman örgütün içerisinde çıkan, kimi zaman ise örgüt için dışarıdan tayin edilen liderlerce yönetilmektedir. Bu süreçte lider faaliyetlerini icra ederken örgüt hedeflerini gözetmek durumundadır. Bu bakımdan liderlik, insanların bireysel veya örgütsel amaçlar doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için, bir kişinin bu hedefler doğrultusunda oluşacak faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi ile gelişen süreçtir (Ataman; 2009: 544).

Lider, liderlik ettiği örgüt içerisinde takipçileri olarak isimlendirilen bireyler ile temas halindedir. Bu takipçilerin örgüt amaçlarına ulaşabilme yolunda motivasyon dereceleri değişiklik göstermektedir. Liderlik, takipçilerinin davranışlarını örgütün amaçlarıyla uyusun veya uyuşmasın belirlenen hedeflere yöneltme konusundaki etkileme sürecidir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Liderliği fiilen örgüt içerisinde icra eden birey olarak lideri tanımlamak gerekirse lider; işlerin doğru yapılması değil, doğru işlerin yapılmasını temin etmek için SWOT analizi (bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamak için kullanılan stratejik bir teknik) yaparak misyonu, vizyonu, amaçları, stratejileri belirleyen; çalışanlara bunları gerçekleştirmeleri amacıyla ilham veren, çalışanları motive eden, koordinasyonu ve kontrolü sağlayan kişidir (Karabulut ve Özdil, 2019: 2).

Yapılan tanımlardan hareketle 4 temel liderlik ögesi bulunmaktadır. Bunlar (Yılmaz, 2011: 8):

Amaç: Grup üyelerini bir araya getiren hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardır.

Lider: Grubu öğelerini etkileyebilen öncü grup üyesidir.

İzleyenler (üye): Liderin yaptığı etkiyi kabul eden üyelerdir.

Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, motivasyon seviyesi vb. faktörlerdir.

Yapılan çalışmada araştırma sahası olan banka şubesi içerisinde bu temel öğeler değerlendirildiğinde, amaç; rutin işlerin aksamadan sürdürülmesi ve şube hedeflerine ulaşabilmektir. Liderin şubenin birinci sorumlusu olan şube müdürü olması beklenmektedir. İzleyenler banka şubesi içerisinde faaliyet gösterip şube müdürüne bağlı olan diğer çalışanlardır. Ortam ise şube çalışanlarının o anki yeterlilik düzeylerini, ilişki düzeylerini, hedeflerin gerçekleştirilebilirliğini ve motivasyon seviyelerini ifade etmektedir. Liderin örgüt amaçlarına ulaşabilme yolunda izleyenleri etkileyebilmesi sahip olduğu gücü kullanmasına bağlıdır. Liderin sahip olduğu güç çeşitli kaynaklardan gelmekte ve biçimsel güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü ve karizmatik güç olarak beş temel başlık altında incelenmektedir. Liderin güç kaynakları şu şekilde ifade edilebilir (Bakan ve Doğan, 2013: 9);

Biçimsel güç: Örgüt içerisinde liderin sahip olduğu pozisyonundan kaynaklanan güçtür. Lider mensubu olduğu örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıdaki konumu veya rolüne bağlı olarak astları üzerinde belli yetkilere sahiptir ve bu yetki de örgüt içerisinde meşru kabul edilen bir güç kaynağıdır.

Ödüllendirme gücü: Liderler astlarını ücret artışları ve terfiler gibi ödül türlerini kullanma yoluyla etkileyebilirler. Bu güç liderin astlarının yeteneklerini değerlendirebilmesine izin verir. Ödül gücü, liderin kararına bağlı olarak astının ücretini yükseltme, astını değerlendirme ve astını övme gibi güçleri kapsar.

Zorlayıcı (Cezalandırıcı) güç: Zorlayıcı veya diğer adıyla cezalandırıcı güç, ödüllendirme gücünün karşıtıdır. Bu güç liderin emirlerine astlarının itaat etmemesi

durumunda liderin bu davranışı gösteren astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade etmektedir. Bu gücü kullanan lider, astının rütbesini indirebilir, ücret artışına mani olabilir, astını eleştirebilir ve astına iç değerlendirme mekanizmaları sonucu olarak düşük not verebilir.

Uzmanlık gücü: Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yolunda liderin üstlendiği göreve ilişkin gerekli bilgi, uzmanlık, tecrübe ve kabiliyetinin olması sonucu ortaya çıkan güçtür. Bu güç, örgütün gereksinimlerini karşılayabilmek için liderin sahip olduğu bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Liderin faaliyet alanında uzmanlaşması, astlarını etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır.

Karizmatik güç: Örgütün diğer üyeleri üzerinde liderin sahip olduğu güçlü etkidir. Karizmatik güçte önemli olan liderin kişisel özelliklerinin örgüt üyelerinin gözünde çekicilik kazanmasıdır. Astlar, saygı duydukları ve beğendikleri liderlerden gelen emirleri daha özveriyle yerine getiriler. Karizmatik güç, lider açısından grubun diğer üyeleri üzerinde güven ve bağlılık oluşturur.

3.1. Liderlik Yaklaşımları

Lider ve liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalarda liderliğin, liderde bulunan bireysel özelliklerden kaynaklandığı savunulsa da bu yaklaşımla açıklanamayan durumlar nedeniyle liderliği açıklamak için kişisel özelliklerin yetersiz kalacağı düşünülmüştür. Daha sonraları yapılan araştırmalarda liderlerde bulunan niteliklerin de lideri açıklamakta yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin davranışlarının da önemli olduğu anlaşılmıştır. Böylece liderlik yaklaşımları oluşmuştur. Bu yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar şu şekilde ifade edilebilir (Bakan 2008: 4).;

1. Özellikler yaklaşımına göre liderlik doğuştan sahip olunan birtakım yeteneklere bağlıdır.
2. Davranışsal yaklaşıma göre lider davranışlarıyla değerlendirilmektedir.
3. Durumsallık yaklaşımında lider içinde bulunduğu ortam ve zamanın şartlarına göre incelenir.

4. Modern liderlik yaklaşımı için ortak bir tema yoktur. Bu yaklaşımlardan hiçbiri tek başına liderliği tanımlamada yeterli olmamakla birlikte birbirini tamamlar niteliktedir.

3.1.1. Özellikler Yaklaşımı

1950 yılı öncesi liderlik çalışmalarına bakıldığında liderin etkin ve etkin olmayan yapısal donanımları gereği, kişilik özelliklerindeki farklılıklar anlaşılmaya çalışılmıştır. O dönem çalışmalarında “bazıları lider doğar” varsayımıyla, lider olarak adlandırılan “büyük adamı” tanımlayan kişilik özelliklerine ulaşma çabasının baskınlığı göze çarpmaktadır (Sertoğlu, 2010: 58).

Özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, liderlik özelliklerini açıklamak amacıyla geliştirilen yaklaşımların ilkidir. Özellikler yaklaşımına göre grup üyesinin bulunduğu grup içerisinde lider olmasının en önemli sebebi, bireysel ve fiziksel özellikleridir. Bu yaklaşımın temeli, bazılarında doğuştan verilen fiziksel özellikler ve kabiliyetlerin, onları diğerlerinden ayırdığı ve böylece onları doğal lider yaptığıdır (Koçel, 2011: 588). Özellik yaklaşımına göre liderde bulunan özellikler aşağıdaki tablodadır (Sünbül, 2017:20).

Tablo 2. Özellikler Yaklaşımına Göre Liderin Özellikleri

Özellikler	Açıklaması
Kişisel Özellikler	Uyumluluk, açık sözlülük, etik davranma, soğukkanlılık, tutku, kendine güvenme, kendini ifade edebilme, dürüstlük, vb.
Fiziksel Özellikler	Boy, kilo, dış görünüş, karizma, enerjik olma, vb.
İş becerme Özelliği	Azim, diğerlerinin önüne geçme isteği, sorumluluk alma isteği, görev odaklılık, sonuç odaklılık, amaçlara ulaşabilmedeki azim, vb.

Zekâ ve Yetenek	Zekâ, dikkat, tecrübe, yargılama, bilgi, duyarlılık, hitabet, açık konuşma vb.
Sosyal Özellikler	Güçlü işleşim, iş birliği, kendini başkasının yerine koyabilme, dışa dönüklük, saygınlık, halkçatutulma, nezaket, zarafet, vb.

(Kaynak: Sünbül, 2017: 20)

Bu yaklaşım lider özelliklerinin geliştirilebilmesi amacıyla neler yapılması gerektiği konusunda eksik kalmıştır. Ayrıca bu yaklaşım aynı grup içerisinde bulunan ve grup liderindekinden daha baskın özelliklere sahip grup üyeleri olmasına rağmen lider olma beklentisi olmayabileceğini ifade etmektedir. Liderde bulunan özellikler dışındaki faktörler hesaba katılmadan geliştirilen özellikler yaklaşımı, diğer değişkenlerin de dikkate alınmasıyla liderliğin doğru anlaşılmasında etkili olacaktır (Koçel, 2011: 589).

Bireyin doğuştan sahip olduğu belli özellikler sayesinde “liderlik doğuştandır” tezini savunanların yanılmasının sebebi, hırs ve karizma gibi doğuştan gelen özelliklerin yanında güçlü bir liderin sonradan kazanılmış yüzlerce özelliğinin olmasıdır. Bunun yanında hırs ve karizmanın da genetik özelliklerden beslendiğini unutmamak gerekir (Sertoğlu, 2010: 17).

Özellikler yaklaşımında lider, belirtilen özelliklere izleyenlerden daha fazla sahiptir. Fakat bu yaklaşım sadece liderin özelliklerini incelediği için eleştirilmiş ve liderlerin başarı durumunu belirlerken sadece lidere bakmanın yeterli olmayacağı anlaşılmıştır. Bu eksikliğin tespiti ile yapılan daha sonraki çalışmalarda liderlerin özellikleri dışında izleyenlerin özelliklerine ve liderlerin hangi şekillerde hareket ettiğini incelemeye başlamışlardır. Bu tespitler ışığında davranışsal yaklaşım meydana gelmiştir (Koçel, 2011:577).

3.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı yaklaşımı benimsemiş araştırmacıların “lider doğudur, o zaten öyledir” inancı karşısında kabul ettikleri varsayım, “liderlik davranışı öğretilmiştir, öğretilir” olmuştur (Sertoğlu, 2010: 61).

Liderlik, davranış bilimcilere göre, gruptaki bir bireyin bulunduğu grup içerisinde üstlendiği rolü ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini şekillendirmesine dayanan etkileşim sürecinde meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalarda liderlik davranışlarının kişilik özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Böylece liderlik davranışları belirlenmiş ve liderlik modelleri geliştirilmiştir (Çetin, 2013: 25). Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde katkıda bulunan çalışmaların bazıları şöyle sıralanabilir;

1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları
3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi
4. Douglas McGregor'un X ve Y teorileri
5. Likert'in Sistem 4 Modeli

3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Önceki liderlik çalışmalarının liderlik davranışlarını açıklamada zayıf kalması üzerine meydana gelmiş olan durumsallık yaklaşımı, işin niteliklerini ve ortamın koşullarını dikkate alarak yeni bir yaklaşım öne sürmüştür. Bu yaklaşımın liderliğe önemli katkıları olmuştur. Durumsallık; liderin, içerisinde bulunduğu koşulların etkisiyle meydana geldiğini ifade eden teorilerin genel adıdır.

Bu yaklaşıma göre liderlerde bulunan davranış özellikleri, liderin içerisinde bulunduğu şartlara göre şekillenmektedir. Belli koşullarda görülen davranış özellikleri, koşullar değiştiğinde etkisiz olabilmektedir. Bu noktada liderlik davranışlarında örgütün içerisinde bulunduğu durum bağlayıcı olmaktadır. Durumsallık teorilerinde, liderlik modelleri ile örgütün içerisinde bulunduğu durumun ilişkisi incelenmiştir (Daft, 1999).

Durumsal liderlik yaklaşımına göre etkili bir liderlik için liderin kişiliği önemlidir. Liderin sergilediği davranış biçimleri de örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre değişmektedir (Baron ve Greenberg, 2000). Durumsallık yaklaşımı ile davranışçı yaklaşım bu noktada birbirinden ayrılmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında geliştirilen bazı model ve teoriler şunlardır;

1. Etkin Liderlik Modeli
2. Yol- Amaç (Path- Goal) Teorisi
3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı
4. Çok Faktörlü Liderlik Teorisi

3.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

1980'lerden bugüne geliştirilmiş birçok modern liderlik yaklaşımı vardır. Daha önceki yapılan çalışmalarda özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı dönemlerinde üç yaklaşım için de ortak bir görüşün mevcut olduğu görülmektedir. Bu dönemin özelliği ise ortak bir temanın olmayışıdır. Bu nedenle modern liderlik yaklaşımlarını, yaklaşımdan ziyade liderlik tipolojisi olarak ele almak daha doğru olacaktır. Modern liderlik görüşlerinde lider-ast etkileşimi araştırmaların merkezinde yer almış, liderlik özellikleri sosyal, duygusal özellikler, motivasyon oluşturma, iletişim becerileri, bağlılık ve bilgi seviyesi olarak ön plana çıkmıştır.

3.2. Liderlik Tarzları

Daha önce liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalarda farklı yaklaşımlara göre onlarca liderlik tarzı geliştirilmiştir. Her yaklaşıma göre oluşturulan liderlik tarzları kendi özelinde farklılık ve benzerliklere sahiptir. Türkiye'deki geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astların anlaşmazlıkta üstlerin isteklerini kabul etme olasılığı yüksektir (Demirpolat, 2008, 116). Bu durumda liderlik tarzları göz önüne getirildiğinde otokratik liderlik tarzının öne çıkabileceği düşünülmektedir. Yapılan bu çalışma kapsamında son dönemde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda da sıklıkla kullanılan çok faktörlü liderlik teorisi kapsamında geliştirilen liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik) ile Türk liderliğini diğerlerine göre daha iyi açıklayacağı düşünülen otokratik liderlik üzerinde durulacaktır. Çok faktörlü liderlik teorisi (Bass, 1985), durumsal liderlik teorileri içerisinde literatürde çok rastlanandan birisidir. Bu teoriye göre, liderlik dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan olmak üzere dört liderlik bileşeninden meydana gelmektedir.

3.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik süreci, örnek lider olarak bireylerin zihninde oluşan lider tipini ifade etmektedir. Tichy ve Devanna (1986) dönüşümcü lideri pek çok çevre tarafından kabul görmüş normlara karşı çıkan, risk almaya istekli ve değişimin öncüsü kişiler şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderler, güçlü değer yargılarına sahiptirler, hatalarından ders almaya çalışırlar ve bilmediklerini öğrenme konusunda yoğun çaba gösterirler.

Bass (1998) tarafından; durumsal liderlik teorisi dâhilinde incelenen dönüşümcü liderliğin, Judge ve Bono tarafından diğer liderlik teorileri ile ilişkili olabileceği öne sürülmüş kişilik yapısı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri gösteren bulgular da sunulmuştur. Bu bulgulara göre, deneyime açıklık ve katılımcılık gibi bazı kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

Dönüşümcü liderlik; Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisinde idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel önem faktörlerinden meydana gelmektedir. İdealleştirilmiş etki, izleyenlerin lidere karşı duymuş olduğu güven ve hayranlık duygusundan güç almaktadır. İlham verici motivasyon, örgüt amaçlarına ulaşma yolunda liderin kullandığı temel motivasyon stratejisini ifade eder. Dönüşümcü liderler tarafından kullanılan yöntem ile üyelerin daha azimli çalışmaları sağlanmaktadır. Entelektüel uyarım, üyeler üzerinde liderin rol modeli etkisiyle onları yaratıcılık noktasında cesaretlendirmesidir. Bu tip liderler örgüt içerisinde yeniliğin öncüleri olarak bilinirler. İzleyenleri yenilikler konusunda sürekli cesaretlendirir ve motive ederler. Bireysel önem ise üyelerin liderin desteği ile gelişimlerinin teminidir. Bu tip liderler izleyenlerinin tümünü ayrı birer birey olarak kabul ederler, izleyenlerini destekler ve onlara saygı duyarlar. (Bass, 1998). Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin alt boyutlar ve lider nitelikleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 3. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Lider Nitelikleri

Alt Boyutlar	Lider Niteliği
Dönüşümcü Liderlik Bileşeni	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Üyeler için önemli olan değer ve inançlardan bahseder. Önemli olanın ortak amaç duygusunun pekiştirilmesi olduğunu ifade eder. Örgütte alınan kararları ahlak ve etik boyutlarında değerlendirir.
İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)	Berberinde aynı örgüte mensup olmanın gurur verici bir durum olduğu bilincini oluşturur. Grup başarısı yolunda kendi ilgilerinin ötesine geçer. Diğer grup üyelerinin kendisine sorumlu olduklarını hissettirir. Güven ve güç duygusu oluşturur.
Entelektüel Uyarım	Mümkün olan en uygun yolla çözüme ulaşabilmek için farklı bakış açıları arayışı içindedir. Yeni ve farklı yollarla görevin tamamlanmasını önerir. Farklı bakış açılarından problemlerin değerlendirilmesi yönünde izleyenleri destekler.
İlham Verici Motivasyon	Geleceğe pozitif bakar ve bunu sık sık ifade eder. Amaçları heyecanla ifade eder. Örgüt açısından zorlayıcı durumlarda motivasyon oluşturur. Grup üyelerine amaçların başarılabileceği konusunda güven verir.
Bireysel Önem	Grup üyelerinin birer birey olduğunu bilir ve buna göre davranır. Grup üyelerinin güçlenmesi için koçluk yapar. Grup üyelerinin birbirinden farklı istek, ihtiyaç ve kabiliyetlerinin olabileceğini kabul eder ve saygı gösterir.

(Kaynak: Baloğlu vd. 2009: 462)

3.2.2. Sürdürümcü Liderlik

İlk kez sürdürümcü liderlik Downton (1973) tarafından ele alınmıştır. Daha sonra Burns (1978) sürdürümcü liderliği dönüşümcü liderliğin zıddı olarak etraflıca ele almıştır. Son halini Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik teorisinden almıştır.

Bass (1990) liderlik ile ilgili yapılan son yetmiş yıldaki çalışmalarda üç binden fazla çalışma yapıldığı ve hemen hemen tüm çalışmalarda birbirinden farklı lider tipleri ve liderlik teorileri oluştuğunu ifade etmektedir. Burns'e (1978) göre sürdürümcü lider tipi ile dönüşümcü lider tipi taban tabana birbirine zıttır. Öyle ki bir lider ne kadar sürdürümcü ise o kadar az dönüşümcü olabilmektedir. Diğer taraftan Bass'a (1985, 1990, 1997, 1998) göre bir lider sürdürümcü ve dönüşümcü liderin özelliklerini aynı anda barındırabilmektedir ve güçlü bir lider olmak için de bu iki lider tipi özelliklerine sahip olmak gereklidir. Bu durumu da durumsallık ile açıklamaktadır.

Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisinde sürdürümcülük; koşullu ödül, aktif beklentiyle yönetim ve pasif beklentiyle yönetim boyutlarıyla incelenmektedir. Sürdürümcü lider davranışı, grup üyelerinin hizmetleri ile liderin ödülleri değişiminin sağlandığı bir sistemdir. Bu yöntem beraberinde grup üyeleri açısından bir kazanç- maliyet hesaplamasını getirmektedir. Grup üyelerinin kazanç- maliyet hesabında karlı olduğu her durumda ilişki devam etmektedir (Bass, 1998). Olumlu ve olumsuz pekiştiriciler ile grup üyelerinin iş başarılarını etkilemek için kullanılmaktadır.

Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik modelinde aktif beklentiyle yönetimde grup üyelerinin lider tarafından sıkı bir şekilde denetlendiği liderlik tipini ifade etmektedir. Ayrıca aktif beklentiyle yönetimde izleyenlerin çalışmaları kurallar ve diğer araçlarla kontrol edilmektedir. Pasif beklentiyle yönetim ise lider, amaçların gerçekleşmesi sekteye uğrayana kadar meydana gelmiş olan sorunlarla ilgilenmez herhangi bir yaptırım uygulamaz. Sürdürümcü liderlik tarzına ilişkin alt boyutlar ve lider nitelikleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4. Sürdürümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Lider Nitelikleri

Alt Boyutlar	Lider Niteliği
Sürdürümcü Liderlik Bileşeni	
Koşullu Ödül	Amaçlar gerçekleştirildiğinde elde edilecek kazanımları önceden ifade eder. İş bölümü yapar, sorumluluk alanlarını belirler.
Beklentiyle Yönetim (Aktif)	Düzensizlik, şikâyetler, başarısızlıklar, hata ve standartlardan sapmalar konularına odaklanır. Örgütü standartlara ulaştırmaya çalışır.
Beklentiyle Yönetim (Pasif)	Sorunları ve hataları önceden fark etmiş olsa dahi büyümelerini bekler. Aksaklık olmadığı, işlerin yolunda gittiği durumlarda kuruma olan inancını ifade eder. Sorun kronikleşene kadar soruna müdahale etmez.

(Kaynak: Baloğlu vd. 2009: 462)

3.2.3. Serbestlik Taniyan Liderlik

Serbestlik taniyan lider müdahale etmesi gereken durumlarda görevini icra etmeyen, grup üyeleri ve örgüt amaçları noktasında ilgisiz liderdir. Bass (1990) astlara verilen özerklik ve serbestlik taniyan liderliğin aynı kavramlar olmadığını ifade etmektedir. Serbestlik taniyan liderlik gerekli durumlarda problem çözülmesi gereken sorunlara müdahale edilmediği için örgüt içi güvensizlik ortamı ve memnuniyetsizlik oluşturduğu için özerklik de sağlamamaktadır. Bass ve Avolio (2000)'a göre serbestlik taniyan lider, örgütte kendisine ihtiyaç duyulduğunda görevini icra etmeyen, problemleri görmezden gelip erteleyen ve karar verme sorumluluğunu yerine getirmeyen liderdir. Serbestlik taniyan liderlik tarzına ilişkin alt boyutlar ve lider nitelikleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 5. Serbestlik Tanıyan Liderliğin Alt Boyutları ve Lider Nitelikleri

Alt Boyutlar	Lider Niteliği
Serbestlik Tanıyan Liderlik Bileşeni	
Serbestlik Tanıyan	Önemli konulara karışmaktan sakınır. İhtiyaç duyulduğunda olması gereken yerde değildir. Acil sorulara yanıt vermeyi erteler. Karar verme sorumluluğunu almaz.

(Kaynak: Baloğlu vd. 2009: 462)

3.2.4. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tipinde yönetim yetkisi tamamıyla liderde toplanmaktadır. Otokratik liderler, astlarını etkilemek için belli taktikler kullanmaktadırlar ve bu etkileme taktikleriyle astlarının motive olduklarını düşünmektedirler (Yıldız, 2016: 24). Astlarını motive etmek için otokratik liderler yasal güçlerini, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar. Otokratik liderler yapılacak işleri önceden belirleyerek astlarına iletirler ve böylece astlar yapılacak işlerden haberdar olur. Otokratik liderler gerekli olduğu durumlarda tüm yönetsel elemanları kendinde toplayarak örgüt ile ilgili konularda bireysel karar verir. Çalışanların aldıkları direktiflere göre davranması konusunda onları sorumlu tutar (Yörük vd. 2011: 97).

Bürokratik bir sosyal çevrede otokratik liderlik uygun bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlerce yönetilen örgütlerde, astların duyguları ve düşünceleri dikkate alınmadığı için örgütte örgüte bağlılık az, tatminsizlik fazladır. Otokratik liderlik yetkiyi kendinde topladığı için karar alınması ve reaksiyon gösterilmesi gereken durumlarda hızlı şekilde hareket edilebilmektedir(Serinkan, 2008: 156).

Genel olarak otokratik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gupta ve Singh, 1999: 134).

1. Otokratik lider, astlarını tamamen iş üzerine yapılandırır.
2. Otorite, liderde toplanmıştır ve örgütte her alınan kararların tamamını lider tek başına verir.
3. Otokratik lider, izleyenlerin kendisine itaat etmesini ister.
4. İletişim, çoğunlukla liderden astlara doğrudur ve tek yönlüdür.
5. Ceza ve tehditler iş görenlerin uyumunun sağlanması için kullanılan araçlardır. Kurallara uyan örgüt üyelerine ödül ve uymayanlara ise ceza verilir.
6. Çalışanların sorumluluğu azdır.
7. Güvenlik çalışanlar tarafından az hissedilen bir olgudur.
8. Astlara karar verme yetkisi, yetkinin az olduğu durumlarda ve kısa süreliğine verilir.
9. Yüksek nitelikli profesyonellerin bulunduğu, inisiyatif kullanmanın gerekli olduğu, gelişme ve büyümede eksikliğin hissedildiği durumlarda, bu liderlik tarzından hoşlanmazlar.

4. MÜZAKERE

Bireyler diğer insanlarla olan münasebetlerinde ve yaşamının her aşamasında çatışma ile yüz yüze gelmektedir. Bu çatışmaların çözüme kavuşturulmasında insanların kullandığı pek çok uzlaşma tekniği bulunmaktadır. Toplumda meydana gelen bireyler ve örgütler arası uyuşmazlıklar söz konusu olduğunda “müzakere” kavramı önem kazanmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2013). Müzakerede amaç aralarında anlaşmazlık olan iki veya daha fazla tarafın karşılıklı görüşerek anlaşmazlığın bir çözüme ulaştırılmasıdır (Özarallı, 2015: 137).

Karşılıklı iletişim yoluyla istenileni başkasından elde etmek olarak ifade edilebilecek olan müzakere, işletme, yönetim, iktisat, strateji, sosyoloji, psikoloji, hukuk ve diplomasi gibi çeşitli alanlardan beslenir. Günümüz dünyasının git gide daha karmaşık hale gelen uyuşmazlıkları hesaba katıldığında, müzakere uyuşmazlık durumlarında çözüm olabilecek niteliktedir (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 13).

Müzakere, birbirlerinden bir şeyler elde etmek isteyen tarafların karşı tarafa kabul ettirmek yoluyla kendi istekleri gibi düşüncelerini ve taleplerini kabul etmelerini sağlamayı amaçlayan, bilgi ve beceri ile uyguladıkları iletişim ve karar alma sürecidir. Bireyler isteyerek ya da istemeden, içerisinde bulunduğu sosyal yapıda birer müzakerecidirler. Ayrıca müzakerecilik hayatın her alanında karşılaşılabilen yapısıyla hem bir bilim ve araştırma alanı, hem de üzerinde çalışılarak geliştirilebilecek bir uygulama alanıdır (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 14).

Müzakere her ortamda, her tür sosyal yapıda ve her çeşit insan arasında meydana gelebilecek bir olgudur. İletişimin yoğun olduğu bankacılık sektöründe gerek çalışanlar arası, gerek astlar ve üstler arasında, gerekse çalışanlar ile müşteriler arasında müzakereye sıkça rastlanmaktadır. Bu çeşitlilik içerisinde her müzakere için ortak birtakım temel unsur söz konusudur. Bu unsurlar müzakerede, iki veya daha çok tarafın olması, taraflar arasında karşılıklı güdülerin olması, tarafların süreçte konum değişikliği yapmaları ve tarafların amaçlarının farklı olmasıdır. Bu temel unsurlar çerçevesinde müzakere için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu geliştirilen tekniklerin temelinde “ödün vererek uzlaşmak” vardır (McFarlin ve Sweeney,2006: 223).

4.1. Müzakere İle İlgili Kavramlar

Bu bölümde müzakere ile ilgili, tamamlayıcı ve kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar, ayrıca çalışma kapsamında müzakere ile ilişkilendirilen birkaç kavram üzerinde durulmaktadır.

4.1.1. Uyuşmazlık ve Müzakere

Müzakere çoğunlukla bir uyuşmazlığın varlığından ortaya çıkmaktadır. Müzakerenin yürütülmesindeki asıl amaç, ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözülme kavuşturulmasıdır. Taraflardan birinin karşı tarafın önerisini hemen kabul ettiği veya konuyu tartışmayı dahi reddettiği durumlarda müzakere ortamı oluşmayacaktır (Fowler, 1997: 8). İnsanların etkileşimde olduğu her ortamda insanlar arası uyuşmazlıkların da kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, müzakere ile uyuşmazlık arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu ifade edilebilir.

Uyuşmazlık dendiğinde akla anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlasma ve ters düşme gibi kavramları gelmektedir. Müzakere ve uyuşmazlık arasındaki ilişki iki yönlüdür. Müzakerede; “karşı taraf ile olan” ve “kendi müzakere ekibimizle olan” olmak üzere iki çeşit uyuşmazlık vardır. . Aynı zamanda; uyuşmazlıklar müzakerelerde karşılaşılan olgulardan birisi olmakla birlikte, müzakereler de uyuşmazlıkların çözüm yöntemlerinden birisidir. Ayrıca, müzakerecilik tarzları arasındaki farklılıklar da uyuşmazlıkların kaynakları ile örtüşebilir (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 19).

Müzakeredeki uyuşmazlıkların kişisel, kurumsal ve durumsal olmak üzere üç temel sebebi vardır. Müzakerede uyuşmazlıklara sebep olan kişisel özelliklere değerler, tutumlar, inançlar, gereksinimler, kişilik, algılar ve yargılar örnek gösterilebilir. Durumsal özelliklere etkileşim derecesi, uzlaşma ihtiyacı, statü farklılıkları, iletişim ve belirsizlik örnektir. Kurumsal özellikler ise uzmanlaşma, farklılaşma, görev bağımlılığı, amaçlar, kaynak kıtlığı politika, prosedür, kurallar ve hedeflerdir. Kurumlarda bireylerin statüleri de bir uyuşmazlık sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin statüleri kurum içindeki bireyler tarafından yeniden derecelendirilmekte ve böylelikle kurum içindeki ilişki ve etkileşim bozulabilmektedir(Sığrı ve Varoğlu, 2013: 20).

Müzakerelerde hedeflenen uzlaşma, tarafların birbirlerini ikna çabaları sonucu ulaşılmaya çalışılan çözüm yollarından biridir. Uzlaşmada birbirine zıt fikri savunan gruplar, kendi görüş ve çıkarlarından olabildiğince az ödün vererek, ortak bir anlaşma noktası bulmak için çalışmaktadır. Bunun yanında uzlaşmaya varabilmek için, karşı taraftan kazanımlar elde ederken, bazı fedakârlıklarda da bulunmak gerekebilir. Uzlaşmada, elde edilecek kazancın, kaybedeceklerinizden fazla olması beklenmektedir. Bu noktadan hareketle uzlaşma taraflarından birinin uzlaşmada kaybedeceklerinin elde edeceği kazançla ulaşması durumu, verileceklerin de sınırını belirler (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 31).

4.1.2. Pazarlık ve Müzakere

Müzakere ve pazarlık kavramları zaman zaman karıştırılan ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olsa da, bu iki kavram farklı anlamlar taşımaktadır. Pazarlık, müzakere sürecinin “müzakerelerin icrası ve yürütülmesi” aşamasında çokça başvurulan bir yöntemdir. Müzakerede olup pazarlamada olmayan ve müzakereyi pazarlamadan ayıran temel hususlar; ön hazırlığa gereksinim duyulması, hesaba katılması gereken verilerin olması, belli stratejilerin varlığı ve değerlendirme ihtiyacıdır(Sığrı ve Varoğlu, 2013: 29).

4.1.3. Danışma, İstişare, Müşavere ve Müzakere

İstişare kelimesinin kökeni Arapçadır ve günlük kullanımda yerini danışma kelimesine bırakmıştır. Müşavere ise, istişarenin ile eş anlamlı bir sözcüktür. Danışman ile kullanılan müşavir kelimesi, müşaveren kelimesinden gelmektedir. Danışma, karar verme yetkisi bireyin kendisinde olmasına rağmen, başkalarının görüşlerine başvurmasıdır. Danışmada kendisine danışılan bireyin iradesi söz konusu değildir, karar mercii kendisine danışılan kişi değildir. Kendisine danışılan kişi yalnız danışılan konu üzerinde bilgi verebilir, fikir bildirebilir. Yani, bir birey başkalarının fikrine başvurabilir ama son kararı verecek olan yine kendisidir. Müzakerelerde ise, danışmadan farklı olarak, tüm tarafların karşılıklı kararları söz konusudur. Müzakere süresince, taraflardan birinin tek başına verilmiş olduğu kararın, müzakere sürecinde herhangi bir anlamı yoktur.

Müzakere sürecinin başarısı tüm taraflarca ortaklaşa verilen kararlara bağlıdır(Kalfa, 2011: 46).

Müzakere ile istişare kavramlarının kesin hatlarla ayrımı kimi zaman zor olabilmektedir. Bunun nedeni istişare modunda başlayan bir tartışmanın, bir tarafın ikili anlaşmayı gerektiren bir konuyu ortaya atması ile istişareden müzakereye dönüşün yaşanmasından kaynaklanmaktadır (Çetin, 2013: 10).

4.1.4. Tartışma, Münakaşa, Münazara ve Müzakere

Tartışma, “Birbirine karşıt düşünceleri karşılıklı savunma, karşılıklı ağır sözlerle yapılan çekişme, atışma, dil dalaşı, ağız kavgası, münakaşa, bir durum sebebiyle karşılıklı yapılan fikir savunmasıdır (TDK, 2011). İki ya da daha fazla kişinin belli bir konuda düşüncelerini ifade etmek için fikir alışverişinde bulunmasıdır. Tartışma, müzakere sürecinin başarıyla sonuca kavuşturulması yolunda, müzakere sürecinin bir ögesi olarak çözüm elemanlarından birisidir (Kalfa, 2011: 46).

4.1.5. İkna, İnandırma ve Müzakere

İkna, bir birey ya da grubun başka bir birey ya da grubun davranışlarını ve tutumlarını değiştirmek için sahip olduğu iletişim becerileridir. İkna, mevcut konunun doğruluğunu veya yanlışlığını sorgulamadan karşı tarafa kabul ettirme çabasıdır. Söz konusu müzakere süreci olduğunda, ikna, müzakerecilerin, durumu kendi menfaatlerine çevirebilmelerinde ustalıkla kullanmaları gereken bir beceridir. İnandırma ise aynı ikna gibi, birey veya bireylerin fikir, tutum, düşünce ya da davranışlarını karşı tarafa kabul ettirmesidir. İkna olmak, her zaman inanmayı gerektirmez (Uçan, 2008: 6).

4.1.6. Uzlaşma, Anlaşma ve Müzakere

Uzlaşma zıt fikirli insan veya grupların, kendi çıkar ve görüşlerinden fazla fedakârlık etmeden, ortak bir anlaşma alanı bulmak için müzakere masasına oturmalarıdır. Uzlaşma, tarafların fedakârlığına dayanan alış-veriş yaklaşımıdır. Varılan sonuç, taraflar için kabul edilebilir, ancak tam memnuniyet sağlamayan bir sonuçtur. Eğer müzakere gerçekleştirilemezse ve çözüme ulaşmak gerekiyorsa, uzlaşma sağlanır ve bir anlamda

varılan karara razı olunur. Anlaşma, bir işin gerçekleşmesi, bir sorunun çözülmesi veya bir sürecin düzenlenmesi için iki veya daha çok tarafın belirli kurallar, ilkeler ve yaptırımlar konusunda sözlü veya yazılı olarak uzlaşmaya varmalarıdır(Demirpolat, 2008: 7).

4.2. Müzakere Süreci

Karmaşık yapısıyla müzakere sürecinde sosyoloji ve psikoloji gibi bilim dallarının da uzmanlığına başvurmak gerekebilmektedir. Örgütün çıkarlarına ulaşabilmesi ve kayıplarını önlemesi anlamında müzakere sürecinin etkin yürütülmesi, müzakere aşamalarını bilmek, müzakereci tiplerini tanımak ve süreç içerisindeki dinamikleri bilmek önemlidir. Örgütlerin uzun dönemli etkililik ve verimliliklerini muhafaza edebilmeleri için hemen hemen her alanda karşılaşılabilecekleri müzakere süreçlerine karşı başta örgüt yöneticileri olmak üzere tüm örgüt üyelerinin müzakere tekniklerini bilmesi ve etkin biçimde kullanması gereklidir(Ertel, 2003:3).

4.2.1. Müzakere Sürecinin Özellikleri

Müzakere, kendi isteğini, hem paylaşılan hem de karşıt çıkarlarının olduğu bir başka taraftan elde etmek ve uzlaşmaya- anlaşmaya varmak için karşılıklı iletişim sürecidir. Müzakere sürecinin belli başlı özellikleri aşağıdadır (Sığırı ve Varoğlu, 2013: 31);

1. Müzakere süreci birden fazla taraftan oluşmaktadır.
2. Müzakere sürecinde tarafların birbirlerini etkileyen ve tarafları harekete geçiren menfaatleri/ ihtiyaçları vardır.
3. Müzakere sürecinde taraflar arasında çıkar çatışması vardır.
4. Taraflar söz konusu uyuşmazlıkların üstesinden gelebilmek için müzakereye ihtiyaç duymaktadırlar.
5. Müzakere süreci dinamik bir yapıya sahiptir.
6. Müzakere sürecinde taraflar, birbirlerini ikna çabaları ile kendi hedeflerine en yakın noktada uzlaşmayı amaçlarlar.
7. Çoğunlukla müzakere sürecinde taraflar birbirine bağımlıdır.

8. Müzakerede nüfuz elde etmek için taraflar kendilerine sözcü tutabilirler.
9. Müzakere sürecinde gönüllülük esastır ve başarı kazanabilmek için karşılıklı gayret gereklidir.
10. Müzakere sürecinde taraflar, iyi sonuçlar elde edebilmek için etkileme ve iknaya başvururlar.
11. Müzakere sürecinde taviz alınır ve taviz verilir.
12. Müzakere sürecinde kazanç elde edebilmek konusunda risk alma ve kayıpları önleme konusunda riskten kaçınma söz konusudur.
13. Müzakere sürecinde dışarıdan ilgili taraflar bulunur.

Müzakere sürecinde miktar, fiyat, anlaşma maddeleri gibi görünen unsurların yanında motivasyon ve korku gibi görünmeyen unsurlar da önemlidir.

Tüm bu özellikler bağlamında müzakere sürecinin var olabilmesi ve gerçekleşebilmesi ancak aşağıdaki durumlarda mümkündür (Sığırı ve Varoğlu, 2013: 32);

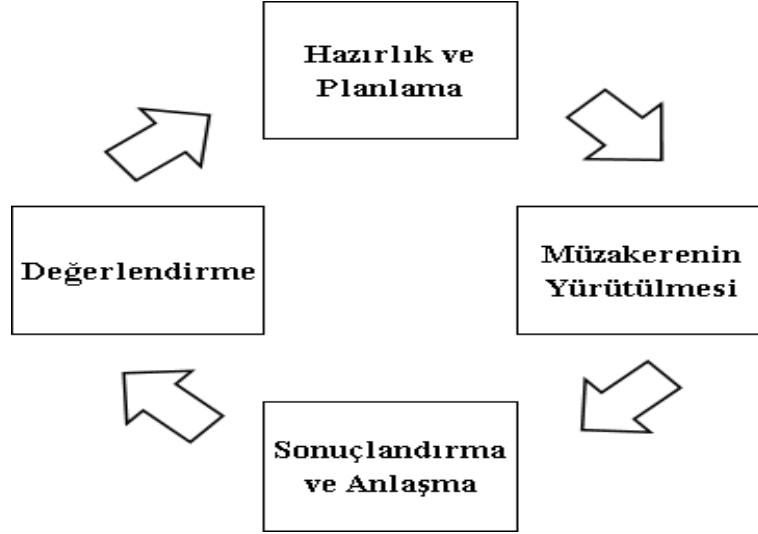
14. Uyuşmazlık konusu belirlenebildiğinde,
15. Çıkar, amaç ve ihtiyaçlar noktasında taraflar arasında uyuşmazlık olduğunda,
16. Taraflar arasında zaman, maliyet, itibar ve belirsizlik gibi dış kısıtlamalar dolayısıyla işbirliğine gerek duyulduğunda,
17. Karşılıklı faydanın temini ve zararlardan kaçınmak maksadıyla tarafların birbirlerini etkileyebileceğine inandığında,
18. Tarafların müzakere yoluyla elde edilecek sonuçların kendileri tarafından belirleneceğini kabul ettiklerinde,

4.2.2. Müzakere Sürecinin Aşamaları

Müzakere bir süreçtir. Bu sürecin aşamaları hakkında farklı çalışmalar ve farklı yaklaşımlar söz konusudur. Kimi araştırmacılar, tüm müzakerelere uygulanabilecek ortak süreçler olduğunu ifade ederken kimileri ise müzakerenin yapısına bağlı olarak müzakere süreçlerinin farklılaştığını ifade etmektedirler. Yani genel-geçer müzakere süreci aşamaları yoktur. Ancak, müzakere süreci yapılan bu çalışmada; müzakereye

hazırlık ve planlama, müzakerenin yürütülmesi, müzakereyi sonuçlandırma ve anlaşma ve yeni müzakereleri besleyen değerlendirme aşaması olarak dört temel aşamada incelenecektir (Özel, 2008: 9).

Şekil 2. Doğrusal Olmayan Müzakere Süreci



(Kaynak: Özel, 2008: 9)

4.2.3. Hazırlık ve Planlama Aşaması

Bu aşamada müzakere henüz eylem olarak başlamamıştır. Müzakere süreçleri ile ilgili yapılan araştırmalar bu aşamada elde edilen başarının müzakere sonucunu büyük oranda etkilediğini göstermektedir. Hazırlık sürecinde yapılacak olan önemli faaliyetler; müzakere yerinin belirlenmesi, müzakerenin ne zaman yapılacağı ve ne kadar süreceği, Katılımcıların belirlenmesi, gündemin oluşturulması, katılımcıların grup temsilcileri ile hazırlık toplantısının yapılması, temel kuralların tespiti ve müzakere takım sözleşmelerinin yapılmasıdır. Müzakere sürecinin bir disiplin altına alınabilmesi için “Müzakere Hazırlık Kontrol Formu” hazırlanmalı ve bu süreçte kullanılmalıdır (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 84).

Müzakereler gelişigüzel yürütülürse müzakereci etkinliğini artıramaz. Müzakereci müzakere esnasında dezavantajlı konuma düşmemek ve kendini acemi ve zayıf hissetmemek için uygun bir hazırlık yapmalıdır. Hazırlık aşamasında müzakereci karşı taraf ile ilgili kendisine sorular yöneltilmelidir. Müzakereden önce hazırlık yapmayan

müzakereci hedeflerinden uzaklaşır. Hazırlık aşamasında müzakereci karşı taraf için önemli veya önemsiz olarak değerlendirilecek faktörleri belirlemelidir (Oliver, 2000: 17).

Bilgi, müzakere içerisinde en değerli güç kaynağıdır. Müzakereye konu olacak hususlar, ulaşılmaya çalışılan hedefler, tarafların çıkarları, hangi noktalarda tavizler verilebileceği ve tarafların öncelikleri, veri oluşturma, veriyi organize etme ve istenilen sonuçlara ulaşmada müzakereciye avantaj sağlayacaktır. Bu aşamada taraflar oluşturacakları planlarda kullanmak üzere yol gösterici bilgiler edinirler. Müzakere gücünün kaynağı hazırlık aşamasında yapılan çalışmalar ile oluşturulan planlardır(Özarallı, 2015: 139).

Ayrıca bu aşamada yapılan sistematik ve ayrıntılı bir hazırlık çoğu zaman informel ilişkilere doğrudan uygulanamaz. Örneğin, bir sendikacı üst amirine gelip beklenmedik bir durumu haber verdiğinde, üst yöneticisinin acilen ayrıntılı bir hazırlık yapması mümkün değildir. Fakat bu gibi durumlarda bile hazırlık ve planlama aşamasının temel ilkeleri geçerliliğini korur. Bu aşamada üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken konular şunlardır; müzakere kapsamı dâhilinde karşılaşılabilecek olası durumlar, müzakerenin temel konusu, müzakereye katılan katılımcılar, müzakere etmeye gerçekten gerek olup olmadığı, müzakere tarafları arası ilişkinin niteliği (Çetin, 2013: 99).

4.2.4. Müzakerenin Yürütülmesi Aşaması

Müzakereye önceden yapılmış hazırlıklar her ne kadar müzakere aşamasında kolaylık sağlıyor olsa da müzakere sonucunu müzakere esnasındaki yapılanlar belirler. Müzakere masasındaki başarı olasılığının yüksek olabilmesi için stratejiler iyi kurgulanmalıdır. Her hamle dikkatlice ve örgütsel amaçlar göz önünde tutularak atılmalıdır. Müzakereye başlamadan evvel tarafların kendi içinde istişare yapmasında fayda vardır. Görüşmeler başladıktan sonra henüz tarafların kendi içinde karara bağlayamadığı noktalar olursa, müzakeredeki yöneticilerin pazarlık güçleri azalır. Müzakerenin başlangıcında üst düzey yetkililerin sürece müdahale etmeleri, süreci çıkmaza sokabilir. Teknik meselelerin çözüme kavuşturulmasından sonra, başkanların müzakerede söz almaları

çözüm ihtimalini arttıracaktır. Görüşmelerin başında konunun netleştirilmesi açısından bilgilendirmeler yapılmalı, karşı taraftan alınan bilgiler ışığında karşı tarafın müzakere taktikleri anlaşılmalı gayret edilmelidir. Fikirler, verilecek örneklerle kuvvetlendirilmelidir. Sorunlar sıralanırken sorunun ne kadar önemli olduğu ve örgüt açısından önceliği göz önünde bulundurulmalıdır. Çözüme kavuşturulamayacağı düşünülen uyuşmazlıklarda, önemi görece olarak daha az olan konularda ödün verilmesi asıl konularda anlaşmaya varmayı kolaylaştıracaktır. Görüşmenin tamamında elde edilmesi gereken ve ödün verilebilecek konular hakkında karşı tarafa ipuçları vermekte fayda vardır. İlk başta verilen teklif üzerinde revizyon kararı alındığında bu durum karşı tarafa belli edilmelidir. Müzakere boyunca kullanılan üslup ve kelimeler dikkatle seçilmeli, geri dönüşü olmayacak pozisyonlardan uzak durulmalıdır(Demirpolat, 2008: 57).

Müzakereye tarafların kendini tanıtmaları ile başlanır. Eğer şartlar uygunsa; muhabbet etmek, samimiyet ortamının tesisi konuları müzakerenin başlangıcında halledilmesi, karşılıklı güven ortamının oluşturulmasına ve sürecin olumlu seyretmesine katkı sağlayacaktır. Açılış konuşmalarının yapılmasından sonra, müzakere gündeminin belirlenmesi ya da gerekli görülüyorsa müzakere gündeminin revize edilmesi önemli hususlardandır. Bu aşamadan sonra kurallar belirlenmiş ve genel hatlarıyla süreç şekillenmiş olur. Bir sonraki aşamada ilk teklifler sunulur. Karşılıklı müzakere taktiklerinin kullanılması, pazarlıkların yapılması, karşılıklı tavizler müzakerelerin yürütülmesinde önem arz etmektedir. Müzakerelerde taraflar karşılıklı ikna gayretleri ile güç kazanmaya çalışırlar. İleriki bölümlerde etraflıca bahsedilecek “Müzakere Stratejileri” genel itibarıyla bu aşamada uygulanır(Sığrı, 2018: 15).

Müzakerelerin yürütülmesi aşamasında, müzakereye hazırlık aşamasında belirlenen hedeften uzaklaşmadan, müzakerecilerin süreci sürdürebilmeleri, müzakere ortamında hislerini yönetmeleriyle kolaylaşacaktır. Ayrıca karşı tarafın duygusal durumunu doğru tahlil etmek, müzakere sonucunda her iki tarafın da kazançlı çıkmasına yardımcı olabilecektir (Özarallı, 2015: 141).

Daha sonraki aşamalarda taraflar müzakere edilecek konuların ayrıntılarına girerler. Tarafların ihtiyaç ve çıkarları tüm şeffaflığıyla ortaya koyulur. Çözüm önerileri etraflıca tartışılır. Tarafların bakış açıları ve talepleri ifade edilir. Taraflar birbirlerini sorgularlar

ve kendi görüşlerini karşı tarafa sunarlar. Bu aşamada öncelikli olarak tarafların anlaşabilecekleri ortak alanlar tespit edilip bu alanlar üzerinde durulur (Karip, 2003: 186).

Müzakeredeki ilk görüşmenin ardından taraflar durumu yetkililerle veya arkadaşlarıyla değerlendirmek için ara verirler. Bu arada müzakere hedefleri ve konular tekrar değerlendirilir. Ara dönem müzakerede oluşan hava ve ulaşılan noktaya göre verilecek tavizlerin, ek taleplerin ve müzakere sürecinin tekrar belirlenmesi açısından önemlidir. Müzakere sonucunda elde edilecek hedeflerin örgüt açısından aciliyet durumları ve anlaşmanın yapısına göre birden fazla ara verilebilir. Ancak verilen her aradan sonra tarafların kendi içinde yaptığı müzakerenin ardından uzlaşmaya yakınlaşmaları beklenir. Verilen aralardan sonra gelişme ve ilerleme sağlanamamışsa süreci sonlandırmak doğru olacaktır (Demirpolat, 2008: 60).

Müzakerenin yürütülmesi aşaması, tüm tarafların neyi kabul ettikleri konusunda fikir birliğine varılmalı, kararlar açıkça ifade edilmeli, netlik kazanmamış durumlardan arındırılarak tamamlanmalıdır. Bir müzakerecinin başına gelebilecek en cesaret kırıcı tecrübe, yoğun ve stresli bir müzakere sürecini başarılı şekilde tamamladığını düşünmesine rağmen, yanlış anlaşılma sebebiyle müzakere sonuçlarının geçersiz kalmasıdır(Çetin, 2013: 101).

4.2.5. Sonuçlandırma ve Anlaşma Aşaması

Müzakerelerin yürütülmesi aşamasındaki faaliyetler, uzlaşma varabilmek içindir, fakat “anlaşmaya-uzlaşmaya varamamak” da müzakerede olası sonuçlardandır. Müzakerenin “anlaşma yapma” sürecinde, Diyalog-Müzakere-Mutabakat aşamaları uygulanır. Müzakerede uzlaşmaya varıldığı takdirde anlaşma yazıya dökülmelidir. Müzakerede anlaşmaya varıldığı takdirde anlaşmanın yazıya dökülmesinde aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Sığı, 2018: 16):

1. Anlaşma metni, sadece müzakere esnasında mutabık kalınan noktaların kâğıda dökülmesi değil, “ortak anlayışın tesisi” demektir. Anlaşmaya aksi bir madde konulmadıkça kararların etraflıca müzakere edilip tüm yönleriyle netleştirildiği anlamına gelir.

2. Daha sonra endişelerin oluşmasına yol açmayacak biçimde açık olmalı ve geleceğe ait potansiyel uyuşmazlık konularını da öngörerek hazırlanmalıdır.
3. Müzakere esnasında tutulan notlar kritik öneme sahiptir.
4. Müzakere anlaşmalarının uzunluğu, tarafların mensubu oldukları kültüre ve özel durumlara bağlı olarak değişiklik gösterir.
5. Anlaşma metninin hazırlanmasına tüm ilgililer katılım sağlamalıdır.
6. Gerekli görülen yerlerde anlaşma metninde tanımlamalar yapılarak anlam kargaşalarının önüne geçilmeli, anlaşma metni tüm tarafların anlayabileceği hale getirilmelidir.
7. Anlaşmanın gelecekte tekrar düzenlenmesine gerek olup olmadığı, gerek varsa hangi tarihte yapılacağı anlaşma metninde açıkça ifade edilmelidir.

Sonuçların yasal olarak bağlayıcı olması ve tüm tarafları anlaşma maddelerinde belirlenen esaslara göre yükümlülük altına sokması bakımından bazı yazarlara göre müzakerenin anlaşmaya varma aşaması en kritik aşamadır(Çakıcı, 2003,36). Anlaşmaya varma ile taraflar arasında gelecekte devam edecek ilişkiler de tahsis edilmiş olur. Bu aşamada müzakere süreci ve anlaşma metninin tekrar değerlendirilmesi öğretici niteliği yanında son kontrol ile beklenmedik aksaklıkların giderilebilmesi açısından önemlidir(Özarallı, 2015: 142).

4.2.6. Değerlendirme Aşaması

Yapılan müzakere ile taraflar arasında anlaşmaya varılmış ve anlaşma imzalanmışsa geçen tüm müzakere süreci ve akabinde hazırlanan anlaşma metninin değerlendirmesi yapılır. Değerlendirmede müzakere sürecinin maliyeti, anlaşmanın değeri, benzer konularda diğer örgütlerin nasıl anlaştıkları, araştırılır ve kıyaslamaya tabi tutulur. Bahsedilen konular yöneticiye ileriki zamanlarda yöneltilebilecek eleştiri ve itirazlar için hazırlıklı olmasını sağlar. Ayrıca gözden kaçan noktaların yapılacak ek sözleşmelerle çözümlenmesine imkân sağlar (Demirpolat, 2008: 63).

Bazen önemsiz görülüp ihmal edilen bu aşama, daha sonraki müzakerelerde yol gösterici olması ve yapılan hatalardan ders çıkarılarak tekrarlanmaması açısından

önemlidir. Değerlendirme aşamasında yapılması tavsiye edilen dokümantasyon önerisi aşağıdaki gibidir (Sığırı ve Varoğlu, 2013: 112);

1. Müzakere Güncesi Tutma: Müzakerelerin bir özeti çıkarılır. Gerekli görüldüğü durumlarda müzakereyle ilişkisi olmayan birine inceletilerek fikirlerinden istifade edilebilir.
2. 3x3 Geribildirim Formu Hazırlama: Müzakere sürecinde yapılan üç doğru ve üç hatalı davranış ve hareket detaylarıyla yazılır.
3. İki Taraflı Geribildirim Formu Hazırlama: Müzakeredeki karşı tarafı değerlendirerek tespitleri kayıt altına almayı kapsar.
4. Müzakeredeki Saçmalıklar Listesi Hazırlama: Süreç boyunca gereksiz çaba harcanan ve getiri sağlamayan işlerin listesi yapılarak gelecek müzakerelerde kaynak israfını önlemek adına tedbir alınmasını içerir.

4.3. Müzakere Türleri

Müzakere türleri belli etkenlere göre belirlenir. Müzakereler bu etkenler çerçevesinde şekillenip isimlendirilirler. Müzakereye katılan tarafların sayısına göre birebir müzakere, çok taraflı müzakere ve grup müzakereleri, müzakerede ulaşılmaya çalışılan sonuçlarına göre kazan-kazan, kazan-kaybet, yıkıcı, yapıcı bunlara örnektir. Müzakerecilerin sergiledikleri davranış şekillerine göre sert, yumuşak müzakereler, müzakere süreci ve taraflar arası ilişkilere göre ise kısa vadeli, uzun vadeli müzakereler örnek gösterilebilir. Müzakere türlerine bunlar gibi pek çok örnek gösterilebilir. Söz konusu çeşitliliğin fazla olması sebebiyle uygulamada müzakereleri verilen örneklerdeki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutmak işlevsel değildir. Birbirinden farklı şekillerde isimlendirilseler de esasen tüm müzakerelerin temelinde özelliklerine göre iki tür müzakere vardır; yıkıcı (dağıtıcı) müzakereler ve yapıcı (bütünleştirici) müzakereler (Demirpolat, 2008: 14).

Müzakere türleri uzun vadede tarafların kazancına veya kaybına göre “kazan- kazan” ve “kazan- kaybet” biçimlerinde ele alınabilir. Kazan- kazan veya kazan- kaybet şeklinde sonuçlanan müzakereleri kesin bir çizgiyle ayırmak mümkün olmamakla beraber aşağıdaki tabloda özelliklerine göre müzakere tarzları karşılaştırılmaktadır.

Temel olarak paylaştıracı (pozisyon temelli, dağıtıcı, kazan- kaybet) müzakere ile bütünleştirici (ilke- çıkar temelli, kazan- kazan) müzakerelerin çeşitli faktörlere göre karşılaştırılması aşağıdaki tablodadır (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 49).

Tablo 6. Paylaştıracı Müzakere ve Bütünleştirici Müzakere Karşılaştırması

	Paylaştıracı Müzakere (Kazan- Kaybet)	Bütünleştirici Müzakere (Kazan-Kazan)
Amacı	Pastadan en büyük payı almak	Pastayı büyütme
Hedefi	Karşı tarafı ve karşı tarafın çıkarlarını dikkate almadan en iyi sonucu elde etmek	Her iki taraf için de kabul edilebilir bir noktada anlaşmak
Motivasyon Kaynağı	Bir tarafın kazancının diğer Tarafın kaybı görünmesi (Kazan- Kaybet)	Tarafların ortak çıktıları Maksimize etme gayretleri (Kazan- Kazan)
Bilgi Paylaşımı	Düşük seviyede	Yüksek seviyede
Ortamı	Güvensizlik	İşbirliği ve güven
İlgi ve Çıkar Alanı	Zıt	Ortak
İlişki Türü	Kısa dönemli ilişkiler	Uzun dönemli ilişki
Konu Sayısı	Az	Çok
Çözüm Türü	Standart ve Klasik	Yaratıcı
Örnek	Araba- ev alımı, ücret görüşmesi, boşanma görüşmesi	Ortaklıklar, birleşmeler, uzlaşma görüşmesi

(Kaynak: Sığrı ve Varoğlu, 2013: 49)

Aslında, müzakerelerin pek çoğu yukarıda özelliklerin karmasından oluşmaktadır(Thompson, 2001,45). Şöyle ki müzakere taraflarının çıkarları tam anlamıyla birbirine zıt ya da birbiri ile uyumlu değildir. Başka bir ifadeyle, taraflardan birine kazanım sağlayan durum diğeri için aynı oranda mutlak kayıp getirecek diye bir genelleme yoktur. Müzakerelerin tamamının paylaştırıcı yönü vardır, yani müzakerenin kiminle yapıldığı veya müzakere esnasında karşı taraf ile ne düzeyde işbirliği içerisinde sürdüğüyle bağlantılı olmadan pastayı bölerek tarafların payını almasıdır.

Bir müzakerecinin kendi özelliklerini bilmesinin yanında karşı tarafinkilere de hâkim olması gerektiği gibi, kendisinin hangi müzakere türünü benimsediği ve karşı tarafın hangi müzakere türünü benimsediğini bilmesi de çok önemlidir. Çünkü tarafların müzakere türündeki farklılıklar müzakerelerde belirleyici olmakta ve müzakere sürecini etkileyebilmektedir. Müzakereciler her ne kadar farklı amaçlarla müzakere masasına otursalar da ortak çıkarlar gerçekleştirilmesi çabaları ve pastayı büyüten çözümler ile problem çözme yönünde yaklaşımlar da sergilemektedirler(Rahim vd., 2000).

4.3.1. Paylaştırıcı (Kazan- Kaybet) Müzakere

Paylaştırıcı müzakere, pozisyon temelli müzakere, dağıtıcı müzakere veya kazan-kaybet müzakere şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu tür müzakerelerde taraflar birbirlerinin bir bakıma rakipleridir. Paylaştırıcı müzakerede taraflardan birinin elde ettiği kazanım diğer taraf için kayıp anlamına gelmektedir çünkü tarafların tek sahibi olmadıkları kaynağı paylaştıkları takdirde hedeflerine tam anlamıyla ulaşabilme imkânları yoktur. Aralarında uzun vadeli ilişki bulunan tarafların yapmış olduğu müzakerelerde bu tarzın uygulanması önerilmez. Müzakerede paylaşılanın bir pasta olduğunu varsaydığımızda taraflardan birinin aldığı payın büyümesi, diğer tarafın payının küçülmesi anlamına gelmektedir. Bir mal alım satımı gibi tekrarlanmayacak bir ilişki söz konusu olduğunda bu tarz uygulanabilir(Lewicki vd., 2004:60) ancak müzakere ile oluşan atmosferin duygusal etkileri de göz ardı edilmemelidir(Özarallı, 2015: 138).

Kimileri için paylaştırıcı müzakere; yıkıcı, modası geçmiş ve ilkel olarak görüldüğünden benimsenmezken, kimileri için de “müzakerenin esasını” oluşturur. Her müzakereci paylaştırıcı pazarlık durumlarına aşina olmalıdır. Çünkü birbirine bağımlı durumların bazıları paylaştırıcı özelliktedir. Ayrıca karşı tarafça kullanılabilir olan

paylaştıracı pazarlığın etkilerinden korunmak ve karşı koymak için paylaştıracı müzakere tarzının kabul edilmesi gereklidir (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 52).

4.3.2. Bütünleştirici (Kazan- Kazan) Müzakere

Bütünleştirici müzakere, müzakereye katılan tüm tarafların müzakereden kazanım elde ederek ayrıldığı tarzıdır. Taraflar arasındaki çıkarların uyumlu olması sebebiyle taraflar arasında rekabet ilişkisi değil ortaklık ilişkisi söz konusudur. İletişimi etkin şekilde kullanarak bütünleştirici müzakerede taraflar karşı tarafın ihtiyaçlarını doğru anlamaya çalışır ve tüm taraflar için fayda sağlayacak çözüm yolları ararlar(Trotman vd. 2005:351). Yani paylaştıracı müzakeredeki bilgi saklama yaklaşımı yerine açık bir şekilde beklentiler ortaya konularak güven ortamı oluştururlar. Kaynağın paylaşımı değil artı değer kazandırarak kaynağın büyütülmesi söz konusudur. Pek çok araştırmacı gerek müzakere süreci, gerek sonuçta elde edilen kazanımlar gerekse taraflar arası ilişkiler anlamında bütünleştirici müzakerenin faydalı olduğunu ifade etmektedir(Nauta ve Sanders, 2000:136; Craver, 2003:481; Harwood, 2002:336).

1. Bütünleştirici müzakere tarzında atılması gereken anahtar adımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir(Sığrı ve Varoğlu, 2013: 61);
2. Her iki tarafça da kabul edilebilecek şekilde problemi tanımlama: Her iki tarafın ihtiyaçları ve önceliklerinin tanımın içine girmesini sağlamak önemlidir. Bütünleştirici müzakere, tarafların birbirlerinin çıkarlarını anlaması ve tatmin etmesi çabalarına bağlıdır.
3. Problemi detaylı ve pratik şekilde tanımlamak: Bütünleştirici müzakerede temel konu “esas meseleleri” çözmektir.
4. Problemi bir hedef olarak belirlemek ve hedefe ulaşmadaki engelleri tanımlama: Amaca nasıl ulaşacağından önce, neye (hangi amaca) ulaşacağı iyi belirlenmelidir.
5. Problemi şahsileştirmemek (problemi kişilerden ayırmak): Uyuşmazlığa girildiğinde taraflar karşı tarafı yargılayıcı bir hale bürünür. Genellikle kendimize olumlu, karşı tarafa ise olumsuz gözle bakarız.

6. Problem tanımını, çözüm arama faaliyetinden ayrı tutma: Önce problemin açık tanımı yapılmalı, problem çözme aşamasına tanımlama yapıldıktan sonra geçilmelidir.
7. Müzakerede pozisyonlar üzerinde değil, “çıkarlar üzerinde yoğunlaşmak”: “Pozisyon”, üzerinde karar verdiğimiz bir sonuç, “çıkarlar” ise bu kararı almanıza neden olan etkenlerdir. Çıkarlar, pozisyonlardan farklıdır ve müzakerede alınan pozisyonların altındaki endişe, ihtiyaç, arzu, korku ve motiflerdir. Çıkarlar insan ihtiyaçları ve benimsedikleri değerlerden kaynaklanır ve her zaman birden çok çıkar uyumsuzluk halindedir. Zamanla değişebilen nitelikte olan çıkarlara ulaşmanın çok çeşitli yolları vardır.

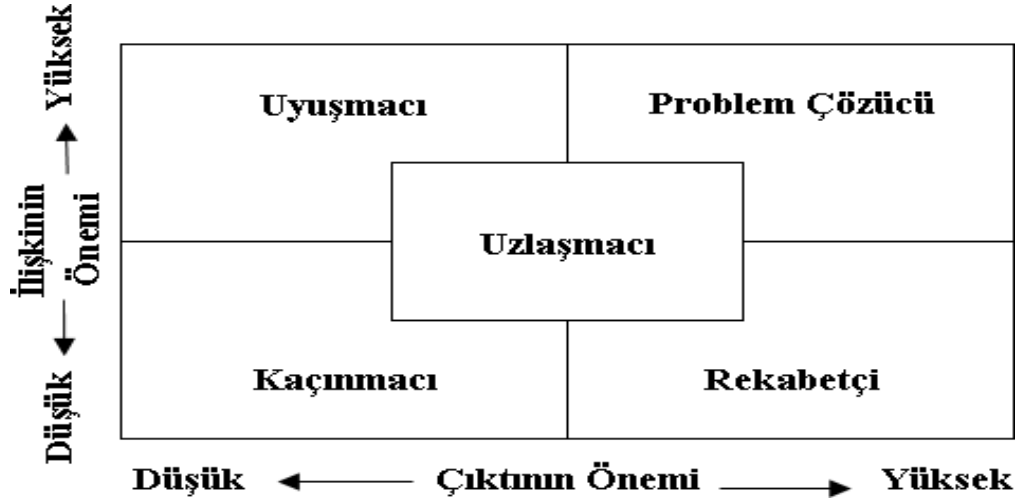
4.4. Müzakere Stratejileri Ve Müzakere Stratejisi Belirleme Süreci

Strateji kavramının iki temel dayanağı vardır. İlki, strateji kavramının Latince; yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” kelimesinden kaynaklandığı; diğeri ise Eski Yunancadaki “stratos” (ordu) ve “egy” (yön vermek) kelimelerinin birleşmesiyle, MÖ 500’lü yıllarda bir komutan olan General Strategos’un askeri dehasını ifade etmek maksatlı kullanıldığı yönündeki görüşlerdir. Türkçe’de “strateji”; sürme, gönderme, götürme, gütme gibi anlamlar taşımaktadır. Askeri anlamda strateji; orduların girişeceği operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi anlamına gelmektedir. Webster sözlüğüne göre strateji “bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır”(Sığırı ve Varoğlu, 2013: 62).

Müzakereye başlamadan evvel, müzakerecinin kendisinin ve karşı tarafın müzakere tarzını değerlendirmesi gerekmektedir. Bu yüzden, farklı amaçlara sahip taraflarca uygulanan müzakere stratejilerinin iyi anlaşılması ve uygulanması gereken durumlar ile yaratabileceği dezavantajların bilinmesi, müzakere başarısı için büyük önem arz etmektedir(Samsun, 2010: 8).

Müzakere Stratejileri, “tarafların müzakereye yaklaşımlarını ve uyuşmazlığa karşı gösterdikleri temel tepkileri” ifade etmektedir. Müzakere stratejileri konulu geliştirilen birçok model ve çalışma bulunmaktadır. Bu modellerden yaygın olarak kullanılan birisi, Pruitt ve Rubin’in “ikili ilgi modelidir”. İkili ilgi modeline göre beş temel müzakere stratejisi vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere uyuşmacı müzakere, problem çözücü müzakere, kaçınmacı müzakere, rekabetçi müzakere ve uzlaşmacı müzakere. Bu tarzlar arasındaki temel ayırım, tarzların taraflar arasındaki ilişkiye ve müzakere tarafların elde etmeye çalıştığı çıktıya verilen önemdir(Pruitt ve Rubin, 1994; Sığırı ve Varoğlu, 2013: 62)

Tablo 7. İkili İlgili Modeli Kapsamında Müzakere Stratejileri



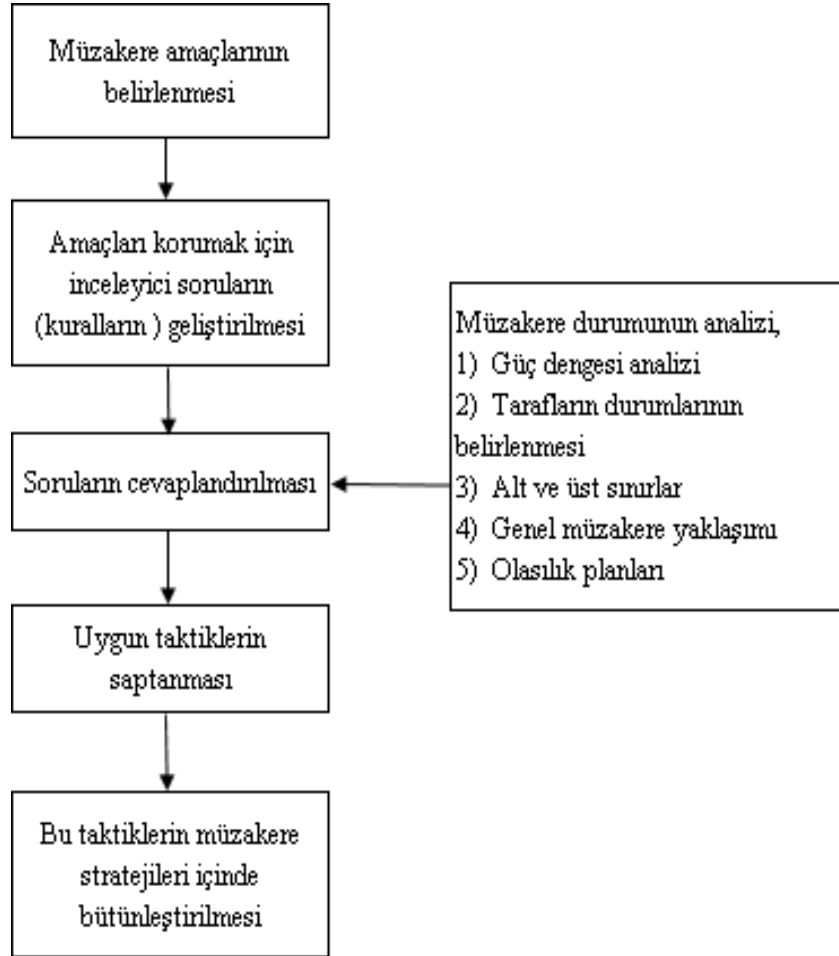
(Kaynak: Pruitt ve Rubin, 1994; Sığırı ve Varoğlu, 2013: 62)

Pek çok alanda olduğu gibi akademik çalışmalar anlamında da yapılan çalışmalara çokça başvurulmuş batı ülkelerinde geliştirilen ve rekabet, kaçınma, uyuşma, problem çözme ve uzlaşmadan oluşan müzakere stillerinin, Türkiye açısından da geçerli olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Demirpolat, 2008: 167).

Stratejik müzakere planı etkili bir müzakere için gereklidir. Bu plan farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Genel olarak müzakereye başlamadan evvel etkili bir ön hazırlıkla ulaşılan bilgiler değerlendirilmelidir. Müzakere konusunun müzakere edilebilirliğinin kabul edilmesi çok önemlidir. Müzakerede asıl hedef, isteklerin tümünü karşı tarafa kabul ettirebilmek yerine, müzakere taraflarını tatmin edebilecek bir çözüm bulunması olmalıdır. Her teklif içerisinde müzakereye açık bir taviz payı barındırılmalıdır. Müzakere, farklılıklar üzerinde konuşma ve makul çözüm yollarını bulma sürecidir. Bu nedenle müzakereci ileride kendisini zor duruma düşürebilecek taahhütlerde bulunmamalıdır. Yavaş ve sağlam adımlar atılmalı, sabırlı davranılmalıdır. Hemen karar almaya çalışılmamalıdır. Kabul edilebilir tekliflerin ardından tüm tarafların müzakerenin başarılı sonuçlarla nihayete erdirildiği duygusu taşınmaları sağlanmalıdır. (Bayar, 2001: 107).

Müzakerenin konusu, tarafları, zaman kısıtları gibi pek çok etkene bağlı olarak müzakere sürecinin nasıl yönetileceği ve süreçte uygulanan stratejilerin belirlenmesi değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte müzakereciler için yol gösterici olması açısından müzakere stratejileri belirleme süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Şekil 3. Müzakere Stratejisini Belirleme Süreci



(Kaynak: Çetin, 2013: 143)

Müzakere stratejisi seçimi, müzakerecilerin kişisel özelliklerinden ve karşı tarafın psikolojik yapısından etkilenir. Müzakere stratejisi belirleme sürecinde ilk olarak müzakerecinin amaçları belirlenir. Daha sonra belirlenen bu amaçlara ulaşmak için gerekli sorular ve kurallar hazırlanır. Sorulara alınan yanıtlar uygun görülmeyen müzakere stratejilerinin elenmesinde ve uygun taktiklerinde amaca uygun şekilde bütünleştirilmesinde kullanılır(Çetin, 2013: 143)

Müzakere durumu analizi yapılırken müzakere sürecinin büyük bölümüne uyarlanabilecek şekilde genel konu ve ilkelere değinilmelidir. Bu konular kısaca (Çetin, 2013: 143);

1. Tarafların nispi güçlerinin değerlendirilmesi,
2. Müzakereden önce tarafların pozisyonlarının iyileştirilip iyileştirilemeyeceğinin göz önüne alınması,
3. Kabul edilebilecek bir sonucun uç noktalarının belirlenmesi,
4. Karşı taraf(lar)ın olası hedeflerinin ve yaklaşımlarının değerlendirilmesi,
5. Benimsenecek genel tarz ve yaklaşıma karar verilmesi. Bu karar; doğru zamana karar verilmesini, uygulanacak yaptırım, baskı faktörlerinin belirlenip kullanımını, müzakereye katılacak takımın oluşturulmasını ve takım üyelerinin rollerinin belirlenmesini içerir,
6. Müzakerenin sonuçlandırılmaması ihtimaline karşı planların yapılması,

Müzakere stratejisi belirleme süreci sonucunda uygulamaya karar verilen müzakere stratejileri incelendiğinde literatürde birbirine benzer nitelikte pek çok farklı isimde müzakere stratejisi yaklaşımı bulunmaktadır. Bu çalışmada sosyal bilimler çalışmalarında sıklıkla kullanılan rekabetçi müzakere, uyuşmacı müzakere, uzlaşmacı müzakere, problem çözücü müzakere ve kaçınmacı müzakere stratejilerine yer verilmektedir.

4.4.1. Rekabetçi Müzakere (Kazan- Kaybet)

Rekabetçi müzakere, müzakerecinin kendi amaçlarını gözeterek karşı tarafın kazançlarını kısıtlayıcı bir tutum sergilemesidir. Bu strateji işletmede yeteneklerin, bilgilerin ve deneyimlerin kullanılmasını sınırlar. Rekabetçi strateji, rutin işlerle ilgili hızlı karar verilmesi gerektiğinde kullanılabilir. Özellikle, astların teknik bilgi ve beceri düzeylerinin düşük olduğu durumlarda bu strateji kullanılabilir (Demirpolat, 2008: 103). Ayrıca taviz verilemeyecek konular söz konusu ise ve müzakerenin karşı taraf(lar)ı ile ilişkilerin uzun süreli olacağı düşünülmüyor ise rekabetçi strateji tercih edilebilir. Bu

strateji genellikle (Sığrı, 2018: 31, Sığrı ve Varoğlu, 2013: 63);

1. Önemli bir durum sebebiyle acil eylem gerektiğinde,
2. Yaygın olmayan bir eylem gerektiren önemli bir mesele olması durumunda,
3. Müzakereye konu olan uyuşmazlıkta haklı taraf olduğundan emin olunması durumunda,
4. Herhangi başka bir stratejiyle müzakere edilmesi durumunda karşı tarafın suistimal etme riski olduğunda,
5. Astların teknik kararları alacak ustalıktan yoksun olması durumunda,
6. Müzakere sonucu büyük kayıplar söz konusu olabildiği durumlarda.

Rekabetçi müzakere, bir tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya, karşı tarafın ihtiyaçlarını görmezden gelebilecek düzeyde önem vermesi durumunda kullanılır. Rekabetçi müzakere müzakereyi kazanma yolunda her yol mübah görülmektedir. Hiyerarşik düzen içerisinde ast ve üstler arasında uyuşmazlık söz konusu ise ve rekabetçi müzakere stratejisi ile müzakere ediliyor ise üstler astlarına baskı yapabilmekte, onları taleplerini kabul etmeleri için zorlayabilmektedirler. Rekabetçi müzakereye yetki temelli yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda sıkça rastlanılır. Bu strateji ile müzakere eden müzakereciler, müzakere sonucunda galip gelmesi durumunda izleyenler üzerinde de otorite kuracağını düşünürler. Rekabetçi stratejinin tercih edilme nedenlerinden bir diğeri de kazanılacağı düşünülen bu otoritedir(Farsakoğlu, 2006: 167).

Bu stratejide müzakereci müzakereyi kazanmak isteyip karşı tarafla hiçbir bilgi alışverişine girmez. Rekabet stratejisinde kazan-kaybet anlayışı hâkimdir. Bir tarafın kazandığı kadar, diğer taraf kazancından ödün verir. Bu stratejinin kullanıldığı müzakerelerde, taraflar birbirine uymayan ancak birbirine bağlı amaçlara sahiptir. Müzakere taraflarının çıkarları birbirine zıttır. Taraflar karşı tarafa göre büyük payı almaya çalışır. Rekabetçi stilin temelinde büyütülemeyecek bir pastanın hangi payını kimin alacağı anlayışı vardır (Demirpolat, 2008: 103). Rekabetçi müzakere, müzakereye çok katı veya sıkıcı tekliflerle başlanır ve pazarlık gizli tutulur. Rekabetçi müzakere karşı tarafın ödün vermesi zayıflık olarak kabul edilir. Karşı tarafın verdiği tavizlere karşılık hiçbir şey vermedikleri gibi onlardan

daha çok taviz koparmaya çalışırlar. Karşı tarafla bir anlaşmaya varmada çok yavaş davranır, ama taleplerinden kesinlikle vazgeçmezler. Temel isteklerinde çok ısrarcı olurlar. Pazarlık için ayrılmış belli bir süre yoktur(Karakaş, 2001: 29).

Rekabet tarzı kullanan müzakereciler, bir tartışmada, kendi fikrinin kabul edilmesinde ısrarcı olurlar. Kendileri gibi düşünmeyen bireylerin, benzer durumu tecrübe ettiklerinde, kendilerini anlayacaklarını ve hak vereceklerini savunurlar. Rekabetçi tarz müzakerelerde kaybeden taraf kazanan tarafa kırgınlık, hatta düşmanlık duyar. Kaybeden tarafın çözüme katılmak isteği kalmadığından, sadece çözümün gereklerini yerine getirir. Sorumluluk duygusu ve öz denetimin gelişimini engeller, yöneticiye olan bağımlılığı attırır. Korkudan kaynaklı kabullenmeyi geliştirir ve başkalarının gereksinimlerine anlayışlı olmayı ve işbirliğinin gelişimini engeller. Yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve araştırmacılığın yolunu kapatır. Verimsizlik, moral çöküntüsü ve çalışma isteksizliği getirir. Kazananda anlayışsızlık, bencillik, işbirliği eksikliğine neden olur (Kalkan, 2007: 31). Rekabetçi müzakere tarzıyla yapılacak saldırgan hareketler amaçlara ulaşma yolunda ilişkilerin bozulmasına sebep olabilir (Samsun, 2010: 10).

4.4.2. Uyuşmacı Müzakere (Kazanmak İçin Kaybetmek)

Uyuşmacı müzakere, müzakerecinin hem kendi amaçlarını ve hem de karşı tarafın amaçlarını yüksek derecede gerçekleştirmek istemesidir. İlişkinin sürdürülmesi büyük önem taşıyor ve müzakereye girmek karşı tarafla olan ilişkiye zarar verecekse bu tarzı benimseyip karşı tarafın isteklerini kabul etmek en uygun davranış şeklidir. (Karip,2003: 65).

Uyuşmacı müzakere, rekabetçi müzakeredeki çıkarıcı ilişkinin aksine işbirlikçi davranışları içerir. Uyuşmacı müzakere stratejisinde müzakereci taviz vermeye meyillidir. Bu tarz bencil olmayan davranışları içerir, işbirliği sağlar ve karşı tarafın isteklerine uymayı gerektirir. Uyuşmacı müzakere kullananlar, diğeri tarafından çoğunlukla desteklenir. Bazen de, bu kişiler, zayıf olarak da değerlendirilirler. Bu tarz müzakereciler anlaşmazlıkların çözümünün doğru yolun, kendi kişisel amaçlarını göz ardı etme ve önem verdiği ilişkileri koruma yoluyla sağlanabileceğini savunurlar. Müzakere sonucu meydana gelecek durum veya müzakerede alınacak kararlar diğeri bireyleri mutlu edecekse, uyuşma stratejisini benimseyen müzakerecilerde katılırlar.

(Kalkan, 2007: 31).

Tüm diğer müzakere tarzları gibi uyuşmacı müzakere de her durumda uygulanmaz. Bu tarzın uygulanması gereken durumlar aşağıdadır. (Sığı ve Varoğlu, 2013: 65);

1. Müzakereye sebep olan konuda haksız olduğunda,
2. Konunun karşı taraf için daha önemli olduğunda,
3. Makul görünmek istendiğinde,
4. İleride meydana gelebilecek durumlar için “kredi” kazanmak gerektiğinde,
5. Zayıf bir pozisyon olduğunda kaybı minimize etmek için,
6. Zayıf bir yanınız varsa,
7. İlişkinin devamlılığı müzakereye konu olan durumdan daha önemli olduğunda,

Bu strateji uygulandığında bir takım istismarlar da söz konusu olabilir. Bu strateji uygulandığında karşı taraf sadece kendi beklentilerine odaklandıysa, uyuşmacı tarafın beklentileri bütünüyle istismar edilebilir. Kendi beklentileri karşılayamayan uyuşmacı müzakere stratejisini uygulayan taraf zamanla kızgın hale gelir (Özel, 2008: 36).

4.4.3. Uzlaşmacı Müzakere (Farkı İkiye Bölmek)

Uzlaşmacı müzakere stratejisi, bir tarafın amaçlarını gerçekleştirirken karşı tarafın da amaçlarını gözetmesidir. Bu stratejide, müzakereye sebep olan uyuşmazlıkları orta yol bulma suretiyle çözme eğilimindedirler. Taraflar bu stratejide orta yolu bulmak için karşılıklı tavizler verirler. Bu tavizler verilirken tarafların vazgeçilmez olarak nitelendirdikleri değerleri çok gerekli olmadıkça pazarlık konusu edilmez. Burada her iki tarafın da kazandığı ve ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin edildiği kazan-kazan yaklaşımı uygulanır. Bu yöntem örgütsel bakış açısıyla ele alındığında, zayıftır. Çünkü örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet etmeyen bir stratejidir. (Şimşek vd. 2011: 257).

Müzakerede ödün verme tarafların orta noktada belli kabullenmelerde bulunarak buluşmaları ile gerçekleşir. Bu stratejide uyuşmacı stratejiye nazaran daha az ödün verilmektedir. Uzlaşmacı strateji taraflar arası çözümsüzlük noktasına gelmiş ilişkilerde kullanılmaktadır. Taraflar müzakere görüşmelerinde karşılıklı ödün vererek ve kimi

isteklerinden vazgeçerek uzlaşma sağlarlar. Anlaşmazlığın artması ve yıkıcı sonuçlar doğurma ihtimalinin olduğu durumlarda en uygun hızlı çözüm stratejisidir(Farsakoğlu, 2006: 168).

Diğer tüm müzakere tarzları gibi bu tarz da her durumda kullanılmamalıdır. Genel olarak aşağıdaki şartlar söz konusuysa bu tarza başvurmak sağlıklı olacaktır(Sığrı ve Varoğlu, 2013: 67).

1. Tarafların hedefleri kendilerine özgü ve müstesnaysa,
2. Meseleler önemli olduğu halde denetimi elde tutmak göze alınmadığında,
3. Taraflar arası ilişkiye verilen önemin büyük olmasıyla birlikte uyumsuzluğu yatırtmak hedeflendiğinde,
4. Güçleri eşit tarafların çakışan amaçları olduğunda,
5. Kolay çözüme kavuşturulamayacak durumlar için geçici çözümler bulunması gerektiğinde,
6. Kısıtlı zamanda çözüme ulaşılması gerektiğinde,
7. Çözumsuzlüğe tek alternatif olduğunda,

Bu tarz, rekabetçi müzakere ve işbirlikçi müzakere tarzının arasında bir yerdedir. Her iki grubun da kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlara ulaşabilme yolunda optimum bir noktada buluşmalarıdır. Bu stratejiyle yürütülen müzakereler genel olarak tüm tarafların kazanımıyla sonuçlanır (Topuç, 2006: 16).

Uzlaşmacı müzakere tarzını benimseyenler için risk; adil ve makul olmak ya da öyle algılanmaktan dolayı hemen uzlaşma yoluna gitmeleri, çoğu zaman kendileri için önemli olan konularda imtiyaz vermelerine sebep olabilmesidir (Özel, 2008: 35).

4.4.4. Kaçınmacı Müzakere (Kaybet- Kaybet)

Kaçınmacı müzakere, müzakerecinin tartışmaya girmemeyi seçmesidir. Kaybet- kaybet tarz olarak da isimlendirilen bu yöntemde müzakereci kendi amaçları için de karşı tarafın amaçları için de ilgisizdir. Herhangi bir sebeple anlaşmazlık oluşturacak durumlardan uzak durur. Bunun sebebi mevcut durumda tehdit oluşturan faktörlerin varlığı veya müzakereye konu olan durumun ileriki bir zamanda şartların

olgunlaşmasına bağlı olarak çözüme kavuşturulabilecek olmasındandır.

Kaçınmacı müzakere tarzına tarafların geçerli endişelerini göstermekte ya da dürüst bir tutum sergileyerek çözüme ulaşmakta yetersiz kalmaları sebebiyle başvurulur. Kaçınmacı müzakere problemleri çözmek gibi bir yaklaşım söz konusu değildir. Bu sebeple müzakereye konu olan uyuşmazlık durumu ertelenme veya bu durumdan kaçınma söz konusudur. Meydana gelen problemler ise tartışılıp çözüme kavuşturulmak yerine kenarda bırakılarak unutulmaya ya da karşı tarafın çözümlenmesine bırakılır ve etraflıca yapılan uzun tartışmalar yaşanmaz. Bu tarzda iddialılık ve işbirliği düşük seviyededir. (Samsun, 2010: 15). Kaçınmacı müzakerenin uygulandığı alanlar aşağıdadır (Sığırı ve Varoğlu, 2013: 66);

1. Meseleler önemli olmadığında,
2. Ele alınması gereken daha öncelikli, acil meseleler olması durumunda,
3. Amaçlarınızı gerçekleştirme şansı hiç yoksa
4. Müzakereye girişmenin getireceği potansiyel problem, elde edilebilecek yararlardan büyükse,
5. Kişilerin sakinleşip bir süre sonra bakış açılarını yeniden belirlemeleri gerekiyorsa,
6. Uyuşmazlığı başkalarının daha etkili bir şekilde çözebilecek olması durumunda, Soğutma ihtiyacında,
7. Daha fazla bilgi toplamak için zamana gereksinim olduğunda,

4.4.5. Problem Çözücü Müzakere (Kazan- Kazan)

Problem çözücü müzakere, müzakerecinin kendi amaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın amaçlarını yüksek derecede gerçekleştirmeyi istemesidir. Daha önceden tanımlanmış bir sorunu çözerken uygun ortamı oluşturmak amacıyla uygulanan, taviz merkezli stratejilerden farkı değerli herhangi bir şey verilmemesidir. Problem çözücü müzakere taraflar arası birleştirici amaçlar için çok uygundur.

Bu stratejide problemi tespit etmek ve her iki tarafında lehine olacak şekilde çözüme kavuşturmak için durum dikkatlice gözden geçirilmeli, uzlaşmaya engel olan faktörler

tespit edilmeli ve çözüm yolu aranmalıdır (Schoenfield ve Schoenfield, 1991: 46).

Problem çözücü müzakerenin kullanıldığı alanlar aşağıdadır (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 65);

1. Karmaşık durumlarda,
2. Üzerinde müzakere edilen konular taviz verilemeyecek derecede önemliyse,
3. Amaç, farklı bakış açılarını birleştirmekse,
4. Çözüm, tüm tarafların kabullenmesi ile işlerlik kazanıyorsa,
5. Bozulamayacak bir ilişkiyi sürdürmek ya da kaybedilemeyecek bir ilişki kurmak gerekiyorsa,
6. Çözüm için tüm tarafların elinde bulunan kaynaklar gerekiyorsa,
7. Görüşlerin sentezi daha iyi bir çözüm gerektirecekse,

Bazı durumlar vardır ki, çözümü bulmak için gerekli zaman hayli uzundur. Zaman sınırının önemli olduğu, uyuşmazlığın belli bir süre içinde çözülmesi gerektiği durumlarda problem çözücü müzakerecilerin geniş yelpazede opsiyonları incelemeyen tatmin olmaması dolayısıyla bu tarzın problemi daha da büyütmesi muhtemeldir (Özel, 2008: 35).

Bu beş stratejiyi uygulayan müzakerecilerin birbirleri ile karşı karşıya oldukları müzakerelerdeki olası sonuçları aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür.

Tablo 8. Müzakere Stratejilerinin Karşı Karşıya Olduğu Durumlarda Olası Sonuçlar

	Kaçınmacı	Uzlaşmacı	Uyuşmacı	Rekabetçi	Problem Çözücü
Kaçınmacı	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Uzlaşmacı	Kötü	İyi	İyi	Kötü	İyi
Uyuşmacı	Kötü	İyi	İyi	Kötü	İyi
Rekabetçi	Kötü	Kötü	Kötü	İyi	İyi
Problem Çözücü	Kötü	İyi	İyi	İyi	İyi

(Kaynak: <http://www.madridteacher.com/business/negotiation-style.htm>)

Pennsylvania Üniversitesi Wharton İşletme Okulundan Profesör G. Richard Shell'in araştırma sonuçları aynı tarzı kullanan müzakerecilerin karşı karşıya gelmeleri durumunda müzakere sonucunun olumlu olduğunu göstermektedir. Birçok insan tarafından zorlu müzakereci oldukları düşünüldüğü halde, bu çelişkili olsa da rekabetçi müzakerecilerin iyiden daha çok kötü sonuç elde ettikleri tabloda görülmektedir. Problem çözücü yöntem en iyi sonuçları elde eden stildir, ancak bu stilin müzakerelerin karışık oldukları düşünüldüğünde uygulaması zor bir tarz olduğu unutulmamalıdır (www.madridteacher.com/business/negotiation-style.htm Erişim Tarihi: 12.01.2020).

4.5. Müzakere ve Liderlik

Bu bölümde, bu çalışmanın yapılmasındaki aktivasyon enerjisini ortaya çıkaran liderlik tarzları, liderin çalışmakta olduğu pozisyon ve müzakere stratejileri arasında ilişki olabileceğine dair ortak özellikler ve daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilecektir. Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, bankacılık sektöründe kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren şube müdürlerinin liderlik tarzı algısı ile müzakere tarzları arasındaki ilişki incelenecektir.

4.5.1. Müzakerede Yöneticinin Yeri ve Önemi

Örgütsel yapılar içerisinde yöneticilik faktörleri düşünüldüğünde, örgüt içinde yöneticiler arası gayri resmî müzakere ilişkileri söz konusudur. Örgüt içerisinde yöneticinin de taraflardan biri olduğu müzakereler yönetsel müzakereleri oluşturmaktadır. Yönetsel müzakereleri etkileyen ana faktör, müzakereye sebep olan özel durumlar dışında, uzun süreli ilişkilere sahip olmalarıdır. Dolayısıyla herhangi bir müzakere dilimi içerisinde, yöneticilerin birbirlerini etkileme yetenekleri, aralarındaki ilişkilerin genel doğasına ve niteliğine bağlıdır. Burada önemli olan dört faktör söz konusudur. Bu faktörler; söz konusu yöneticilerin statüleri, örgütteki güç kaynaklarıyla olan bağlantıları, mecburiyet/ borçluluk duygusunun yaratılması ve daha önce de bahsedildiği şekliyle bilgi ve uzmanlığın gücüdür (Çetin, 2013: 319).

Üst kademe yöneticiler ile doğrudan astları arasındaki ilişki, tam bir müzakere olarak düşünülemez. Bunun nedeni ise üst kademe yönetici karar alırken astının görüşünü yok saymakta tam yetkiye sahiptir. Kısacası bu durumda güç tek tarafın elindedir. Ancak bu,

örneğin hat müdürünü belirli bir hareket çizgisini benimsemeye ikna etmeye çalışan bir astın, müzakere becerilerini kullanmayacağı anlamına gelmez. Fakat burada üst yöneticinin nihaî kararı vermedeki kesin yetkisi, bu tip bir yönetsel ilişkiyi gerçek müzakereden ayırır (Çetin, 2013: 319)

Statünün bir üst yönetici tarafından astlarını baskı altında tutmak üzere kullanılmasına karşılık olarak astlar, güçlü yöneticilerle veya diğer güç kaynakları ile olan bağlantılarını kullanabilirler. Bu örgütsel hayatın çekici yönlerinden biri değildir. İdeal bir dünyada tüm yönetsel müzakerelerin uzlaşmazlıkların kişisel olmayan bir analizle çözümlenmesi beklenir. (Çetin, 2013: 321).

Yöneticileri arası müzakereler, aralarındaki çalışma ilişkileri ve kişisel ilişkilerin genel niteliğinden oldukça güçlü biçimde etkilenir. Yöneticiler arasındaki ilişki arkadaşlık, işbirliği ve birbirinin uzmanlığına karşılıklı saygı gösterme temeline oturmuşsa, müzakere süreci de o denli sağlıklı olur. Ancak bir iş ilişkisi kişisel rekabetle gölgelenirse müzakere sürecinde etkili çözümler üretmek yerine, kazanma ve ya kaybetmenin ön plana çıktığı bir çatışmaya dönüşür. Kişisel faktörlerin büyük etkisinin farkında olan yöneticiler, meslektaşlarında planlı şekilde mecburiyet duygusu oluşturmaya çalışırlar. Bunu da kendileri için önemli olmayan konularda karşı tarafa beklenmedik büyük yardımlarda bulunarak sağlarlar. Burada yapılan yardımın amacı ileride gündeme gelebilecek bir müzakere durumunda iyi niyet stoku yaratarak karşı tarafta oluşan mecburiyet ve borçluluk hissiyle elde edilecek kazanımları artırmaktır (Çetin, 2013: 322)

4.5.2. Müzakerede Liderin Rolü ve Önemi

Müzakere süreçlerinde liderlik iki konuda ele alınmalıdır. Birincisi, müzakere eden grupların bir araya gelmesiyle birlikte yaşanan müzakere tarafları arasındaki liderlik süreçleridir. Bu kapsamda müzakerede her iki taraf da karşı tarafı daha iyi tanıyabilmek, taktiklerini daha iyi kavrayabilmek ve bunlara karşı taktikler geliştirebilmek amacıyla sergilenen liderlik özelliklerini ve uygulanan liderlik süreçlerini iyi anlamak zorundadır. İkincisi ise, müzakereye giren ekibin grup içi liderlik süreçleridir. Günümüzde müzakereler hep gruplar halinde uygulandığından, müzakere grubuna liderlik ederek, grubu kurumsal hedefler doğrultusunda tutmak müzakerede elde edilecek kazanımları

arttırmak ve kayıpları minimum düzeyde tutabilmek açısından önem arz etmektedir (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 178).

Müzakerede liderlik tarzları farklı bakış açılarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu şekillendirme kapsamında uygulamaya karar verilen müzakere tarzına uygun müzakereci davranışlarında bulunmak, karşı tarafın müzakere tarzına göre taktikler geliştirmek önemli olmaktadır. Bu bakımdan müzakeredeki liderlik tarzlarının müzakerelerin işleyişine direkt etkide bulunduğunu söylemek mümkündür (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 178).

Günümüzde müzakereler çoğunlukla gruplar halinde icra edilmekte ve her müzakere grubunun da bir lideri bulunmaktadır. Lider, tüm ihtiyaç duyulduğu sosyal oluşumlarda olduğu gibi müzakere sürecinde de, grup bağlılığını ve dolayısıyla sosyal işbirliğini artırmada önemli bir rol üstlenmektedir. Grubun ortak değerlerinin yaratılmasında önemli bir göreve sahiptir. Liderin uygulaması gereken hareket tarzlarından bir tanesidir, grupla iletişim halinde kalarak grubun olaylara verdiği tepkileri yönlendirmek ve grup normlarının güçlenmesini sağlamaktır. Lider grup üyelerini zorlamak yerine teşvik etme yöntemiyle grup içinde takım ruhunu oluşturmalıdır. Grup üyelerine özel olduklarını hissettirmelidir. Böylece grup üyelerinin birbirlerine olan güven ve saygısı artacak, üyelerin özgüven kazanmaları sağlanacak ve grup içi iletişim ve motivasyon artacaktır. Lider, personelin karar verme aşamasına katılımlarını sağlayarak, verilen kararlara personelin ortak olmasını sağlamalı, başarıyı ve başarısızlığı birlikte sahiplenmenin önemini sürekli olarak vurgulamalıdır. Kurum kültürü olarak sahip olunan öz değerler daima vurgulanmalı, ortak duyguların yaşanması sağlanmalıdır. Bu bağlamda, liderin müzakere grubundaki bağlılığı tesis etmedeki rolü; (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 178).

1. Ortak amaca sahip olan grubu yönlendirmek,
2. Bir sosyal iklim oluşturarak bu amaca ulaşmayı kolaylaştırmak,
3. Bireysel amaçların ve grup amaçlarının paralellik içinde yürümesini sağlamak,
4. Grup içi iletişimi sağlamak, sağlamlaştırmak ve devamlılığını tesis etmek
5. Kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak,

6. Grup içi işbirliği ve iş bölümünü düzenlemek ve emek, para ve zaman kaybını önlemek,
7. Grup üyelerinin davranışlarını kontrol etmek ve gerekli olduğu durumlarda grubu temsil etmek olarak sıralanabilir.

Müzakerede gücün etkisi büyüktür. Organizasyon temelli düşünüldüğünde güç, örgüt üyelerinin takip edeceği faaliyetleri ilham edebilir ve farklılıkların çatışmalara dönüşmesine mani olan bir liderlik sağlayabilir. Çoğu insan bir şeyi karşı tarafa mantıklı olarak anlattıklarında karşı tarafı ikna edebileceklerini düşünürler. Fakat bu durumda sadece mantıklı olmak yeterli değildir. Şayet karşı taraf ikna edilmek isteniyorsa; karşı tarafın iletilen mesajı anladığından emin olunmalı ve olaylara karşı taraf gözüyle bakılmalı, sunulan deliller itiraza mahal vermeyecek şekilde açık ve net olmalı ve karşı tarafa sunulan fikir kişinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya uygun olmalıdır. Çünkü eğer ihtiyaç ve beklentiler karşılanmazsa birey ikna edilemez (Hogan, 2007: 79).

Müzakere süreci içerisinde liderin uzmanlık alanıyla ilgili bilgilere hâkim olması liderin güç kaynaklarından birisi olan uzmanlık gücünü oluşturur. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri grubun ortak hedeflerine ulaşması yolunda başarı sağladığında artar. Aksi durumda azalır. Bu yüzden liderlikte uzmanlık gücüne teşvik için yetki ve deneyim teşvik edilmelidir. Lider kullandığı ifadeleri seçerken itinalı olmalı ve acele karar almamalıdır. Sürekli teknik konulardaki yenilikleri yakından izlemeli, grubu etkileyen dış faktörleri takip etmelidir. Lider kriz ortamında sakinliğini korumalı, düşünceli ve güvenli davranmalıdır. Kriz durumlarında kararsızlık ve panik hali uzmanlık gücünü kaybettirir. Lider, işin daha iyi nasıl yapılabileceğinin yollarını aramalı ve olabilecek riskleri azaltmak için hangi adımların atılması gerektiğini bilmelidir (Erdal, 2007: 13).

Lider, kurum içi bir kriz durumunda ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümünde etkili olmaktadır. Çeşitli değer yargılarının ve çalışma alışkanlıklarının olduğu kurumlarda bireysel değer olarak yönetsel fonksiyonların algılanması ve uygulanmasında oluşabilecek sorunların giderilmesi liderin sorumluluğundadır. Bu bakımdan lider, uyuşmazlıkların çözümünde sıklıkla başvurulan bir yöntem olan müzakere sürecinde kritik öneme sahiptir. Müzakere süreci boyunca liderin izlemesi gereken genel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sıgır ve Varoğlu, 2013: 180).

1. Müzakereci kendisini ve tarafları iyi tanımalı, onlara güvenebilmeli ve grup üyelerinin duygusal zekâlarını harekete geçirebilecek hazırlık ortamı yaratmalıdır.
2. Müzakereci kişisel tepkiler üzerinde değil, ekip bütünlüğü üzerinde durmalı ve tarafların birlikteliği ile tatmin edici bir sonuca ulaşabileceklerini her fırsatta vurgulamalıdır.
3. Müzakere ortamında tarafların morali üzerinde olumlu etki yaratacak sözler sarf etmeli ve astlara aralarındaki uyuşmazlıkları kendilerinin çözmesi için fırsat vermelidir.
4. Taraflardaki tutumu değiştirmek gerektiğinde tarafları tehdit etmek yerine olumlu desteğe başvurmalıdır.
5. Müzakere ortamında atmosfer gergin olacağından duygularına hükmedebilmelidir.
6. Tarafların uyuşmazlık durumunda müzakereciye aynı tepkiyi göstermelerini beklememeli, somut olarak tarafların ne yaptıklarına bakmalıdır.
7. Müzakere edilecek konu zaman ve kaynaklar açısından araştırılabilir olmalıdır.
8. Problemlerin çözümünde taraflara yeterli zaman ve kaynak temininde bulunmalıdır.
9. Müzakere taraflarını alternatif çözüm önerileri üzerinde yoğunlaştırmalıdır.
10. Tarafları dinlerken eşit davranmalı, tarafları aynı titizlikle dinlemelidir.
11. Tarafların yetersiz olduğu konularda müdahale etmeli, bu konuların tartışılmasını sağlamalıdır.
12. Tarafların kendi görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışmalıdır.
13. Karar alma aşamasında tarafların sürece katılımını sağlayarak tarafları dikkatlice dinlemeli, karşı çıktığı noktalarda bireyin kişiliğine ve motivasyonuna zarar vermeden eleştiri yapabilmelidir.
14. Uzlaşmaya dayalı kararlar almak amacıyla baskı yapmamalı, tarafları ikna

etmeye çalışmalı, bilgilendirmeli ve tarafları karara dâhil etmeye gayret etmelidir.

4.5.3. Banka Şubelerinde Müzakereler

Müzakereler bireyler ve örgütler arasındaki ilişki ve müzakereye konu olan uyuşmazlık gibi faktörlere bağlı olarak uygulandığı alana göre değişiklik göstermektedir. Yapılan çalışmanın evrenini oluşturan banka şubeleri de müzakerenin yoğun olarak rastlandığı alanlardan birisidir. Bu başlık altında banka şubeleri özelinde banka müdürleri ile diğer bireyler arasında söz konusu olan müzakerelerden bahsedilecektir. Kimi zaman müşteriler ile vade ve faiz oranları noktasında da uyuşmazlıklar yaşanabilmekte, müşteriler şube müdürlerinden çok da inisiyatifleri olmamalarına rağmen vade ve faiz oranlarında değişiklik yapmalarını içeren tekliflerde bulunabilmektedirler. Bu durumda müşterinin bankaya olan güveni ön plana çıkmaktadır. Güven düzeyi yüksek müşteri verilen teklifin ardından fazlaca ısrarcı olmamakta, şube müdürünün elinden gelenin en iyisini yaptığına kanaat getirmektedir. Aksi durumda güven ortamı oluşmadığı için uyuşmazlık çözülememekte, bu durum da müşteri kaybına sebebiyet verebilmektedir. Şube içerisinde personeller arası uyuşmazlık durumlarıyla nadiren de olsa karşılaşmaktadır. Bu tip uyuşmazlıkların çözümünde şube müdürünün adil davranması en önemli husustur. Böylece hem haklının hakkı yenmemiş olacak, hem de otorite zarar görmeyecektir. Şube müdürleri ile personel arasında uyuşmazlık durumlarına diğer durumlara kıyasla daha az rastlanmaktadır. Bu uyuşmazlıklar çoğunlukla basit nedenlerden kaynaklanmakta ve şube müdürünün kararının değişiklik göstermediği şekilde kısa sürede çözümlenmektedir. Çözümlenemeyen uyuşmazlık durumlarında ise en kötü ihtimalle personelin şube değişikliği ile sonuçlanmaktadır.

Banka müdürleri yaptıkları müzakerenin büyük bölümünü müşteriler ile yapmaktadır. Müşteriler ile yapılan müzakerelerde banka müdürünün en önemli güç kaynağını tecrübe oluşturmaktadır. Hangi müşteriye nasıl yaklaşılır, müşteriden gelen olumlu veya olumsuz tepkilere nasıl cevap verilir gibi tecrübe gerektiren pek çok konu kendiliğinden gelişen süreçlerle takip edilmektedir. Banka müdürü ile personel arasında olası uyuşmazlık durumlarına karşı şube müdürleri müzakerede güç kazanabilmek ve en az tavizle amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda şirket kanalları ile verilen eğitimler almaktadırlar. Bu eğitimler de çoğunlukla hangi kuşağa (X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı)

mensup çalışan ile hangi yaklaşım kullanılarak iletişim kurulması gerektiği üzerinedir.

Bankacılıkta şube yönetimi son yıllardaki gelişmeler ile şube yöneticisine çok da seçim hakkı vermeyen, belirli kurallar ve önceden belirlenmiş süreçlere dayanır hale gelmiştir. Bu sebeptir ki pek çok durum müzakereye açık değildir. Uyuşmazlığa konu olan durumlarda nasıl davranılacağı sistemce belirlenmiştir. Önceden belirlenen kurallara göre, kural nasıl istiyorsa o şekilde çözüme ulaşılmaktadır.

4.5.4. Müzakere Stratejileri ve Liderlik Tarzları İlişkisi

Bir müzakere söz konusu olduğunda, müzakereye taraf olanlar, bu taraflarla ilişkinin hangi boyutta olduğu, hangi konuda müzakere yapılacağı, bu konuya verilen önemin derecesi, müzakere elde edilecek kazanımlara verilen önem, tarafların müzakereye yaklaşımı, müzakere esnasında verilebilecek tavizler gibi pek çok faktörün etkisiyle müzakere stratejisi belirlenmektedir.

Müzakere esnasında müzakereye taraf olan liderlerin de hangi liderlik tarzıyla hareket ettiğinin önemli olduğu düşünülmektedir. Öyle ki liderlik tarzı, liderin müzakere öncesi, esnası ve sonrasındaki davranışlarını etkileyebilecek ve hatta liderin sahip olduğu liderlik tarzına uymayan bir müzakere stratejisi belirlemesi, hiç beklenmedik kayıplara, elde edilecek kazanımlardan gereksiz tavizlerin verilmesine, çok basit çözülebilecek uyuşmazlıkların çıkmaza girmesine neden olacağı düşünülmektedir.

Bu anlamda liderlik tarzından kaynaklanan değerler ile müzakere stratejileri arasındaki ortak noktaların ve uyuşmazlıklara neden olabilecek tezatların tespiti önem arz etmektedir. Bu tespit ile elde edilen bilgi, müzakereye liderlik edecek bireylerin belirlenmesinde ve hangi liderin hangi müzakere stratejisini kullanması gerektiği hakkında yol gösterici olacaktır. Diğer yönden müzakeredeki karşı tarafın uyguladığı müzakere stratejisine hangi liderlik tarzı ile yaklaşılmasının müzakere süreci, kazanımların artırılması ve tavizlerin en aza indirilebilmesi anlamında daha uygun olacağı noktasında saptamalar yapılabilir. Ayrıca karşı tarafın müzakere sergilediği liderlik tarzına hangi müzakere stratejisiyle yaklaşılması gerektiği konusunda da yardımcı olacağı düşünülmektedir. Örneğin, müzakere süreci sonunda örgüt açısından sorunun yatırılması gerektiği öncelikli hedef olarak belirlendiyse uzlaşmacı müzakere stratejisi uygulanarak sürdürümcü liderlik tarzı ile müzakere hedefine daha kolay

ulaşılabilecektir. Diğer bir yandan örneğin kayıpları minimize edebilme hedefiyle girilen bir müzakerede karşı taraf uzlaşmacı bir yaklaşım sergiliyor ise otokratik liderlik yaklaşımı ile müzakere etmenin pek bir faydası olmayacağı düşünölmektedir. Onun yerine öz saygının vurgulandığı, ahlaki ve etik davranışın ön planda olduğu, ortak amaçları gözetilen adil ve makul bir yaklaşım ile sürdürömcü liderlik tarzının uygulanmasının elde edilecek sonuçlar açısından daha etkili olacağı düşünölmektedir. Buna benzer pek çok örnek vermek mümkündür. Çalışma kapsamında söz edilen liderlik tarzları ile müzakere stratejilerinde amaç ve uygulama yönünden söz edilen ortak noktalar aşağıdaki tablodadır.

Tablo 9. Liderlik Tarzları ve Müzakere Stratejileri Ortak Noktaları

	Rekabetçi Müzakere	Uyuşmacı Müzakere	Uzlaşmacı Müzakere	Problem Çözücü Müzakere	Kaçınmacı Müzakere
Dönüşümcü Lider	Mücadelecilik Risk Alma.	Ahlaki ve etik davranış. Ortak amaçları gözetme	Ahlaki ve etik davranış. Öz saygı, Ortak Amaçları gözetme, Adil ve makul davranma,	Birleştirici amaçları gözetme, Makul çözüm arayışı, Farklı görüşleri sentezleme	
Sürdürümcü Lider	Sıkı denetim	İlişkinin Sürdürülmesi.	Sorunu yatıştırma, Geçici çözümlere yönelim, Sorun büyüyene kadar görmezden gelme,	İlişkinin Sürdürülmesi.	Sorunu Erteleme.
Serbestlik Tanıyan Lider		Taviz vermeye yatkınlık, İstismar olasılığı yüksek	Gerekli olduğunda taviz verme, Sorunu yatıştırma, Geçici çözümlere yönelim		İlgisizlik, Sorunları Erteleme, İletişimde zayıflık, Meseleleri Önemsememe, Problemlerle yüzleşmekten kaçınma
Otokratik Lider	Güven seviyesi, Düşük, Hükmetme, Üstünlük kurma, Zorlama, ısrarcılık, Bencilik				İşbirliğinden kaçınma, İletişimde zayıflık

Tablo 9'dan da anlaşılacağı gibi ifadelerin yoğunlaştığı hücelere bağlı müzakere stratejileri ve liderlik tarzları birbiriyle uyumun en yüksek olduğu noktalardır. Örneğin; ilgisiz, iletişim konusunda zayıf, meseleleri önemsemeyen ve problemlerle yüzleşmekten uzak duran özellikleri ile serbestlik tanıyan bir lider için bu liderlik tarzında gözlenen özelliklerin gerekli olduğu ve buna benzer davranışların sergilendiği kaçınmacı stratejinin benimsenmesi uygun olacaktır. Serbestlik tanıyan lider ile yapılacak müzakerede liderin kaçınmacı müzakere stratejisini kullanması kuvvetle muhtemeldir. Müzakere esnasında düşük iletişim seviyesiyle meseleleri önemsemeden, sorunları ertelerek problemlerden kaçınması hiç de sürpriz olmayacaktır.

Tablo 9'daki boş hücreler ise ilgili müzakere stratejisi için ilgili liderlik tarzının uyumsuz olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, birleştirici amaçlarla donatılmış, adil ve makul davranan yapısıyla, çözüm arayışı içerisindeki dönüşümcü tarzdaki bir liderin, karşı tarafı ezmeye yönelik, bencilce bir yaklaşımla rekabetçi tarzını uygulaması beklenen bir durum değildir.

5. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ LİDERLİK TARZI ALGISININ MÜZAKERE STRATEJİLERİNE ETKİSİ: KONYA İLİNDEKİ BANKALARDA BİR UYGULAMA

5.1. Literatür Taraması

Bu çalışmada kamu ve özel sektör yöneticileri liderlik tarzı algısının müzakere stratejilerine etkisi araştırılmaktadır. Mülkiyet yapıları farklı olmaları sebebiyle karşılaştırma yapmaya imkân vermeleri, faaliyetleri ve hitap ettikleri pazarlar anlamında benzerlik göstermeleri ayrıca liderlik tarzı, müzakere stratejilerinin etkinliğini tespit edebilecek iletişim yoğun bir sektör olmaları sebebiyle bankacılık sektörü uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Bu bölüme kadar çalışma kapsamında müzakere stratejileri, liderlik tarzları ve bankacılık sektörü ile ilgili çalışmayı ilgilendiren tanımlamalar ve açıklamalara yer verilmiştir. Yakın zamanda Türkiye'de yapılmış, çalışmayı ilgilendiren ve ilişkilendirilebilecek araştırmalara bu bölümde yer verilecektir.

Kuruoğlu (2016) örgüt içi çatışma çözümünde müzakerenin rolünü incelediği çalışma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmede ofis çalışanlarına anket yöntemiyle bir uygulama yapmıştır. Çalışma kapsamında bir müzakere eğitim programı uygulanmış ve uygulama sonucunda meydana gelen değişimler ölçümlenmiştir. Çalışma sonucunda eğitim programına dâhil olup programa katılan çalışanların çatışma çözme davranışları ve müzakere becerilerinde pozitif yönlü değişim olduğu saptanmıştır. Yani müzakere becerisi ve çatışma çözme davranışının verilen uygun eğitimlerle güçlendirilecektir.

Aydın ve Uçan (2018) tarafından sekreterlerin ve asistanların müzakere tarzları ile ilgili Isparta ilindeki özel hastanelerde bir uygulama yapmışlardır. Yapılan alışma sonucu eğitim durumu, cinsiyet ve yaşın müzakere tarzları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Özarallı (2015) tarafından Türk yöneticilerinin müzakere süreçlerini tespit etmek amacıyla yapılan araştırma kapsamında İstanbul ilinde yapı, otomotiv, finans ve tekstil sektörlerinde çalışan katılımcılara derinlemesine görüşme tekniğiyle bir uygulama yapılmıştır. Türk tipi müzakereci konulu çalışmalara yol gösterici olması beklenen bu çalışma ile Türk kültüründe yer alan toplulukçuluk etkisiyle karşı tarafın ihtiyaçlarına bireyci toplumlara kıyasla Türk yöneticilerinin daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada elde edilen sonuçlara göre göre müzakere taraflarının farklı kültürlere mensup olmaları durumunda saldırgan ve katı taktiklere başvurulma olasılığının daha yüksektir. Müzakere sürecinin sağlıklı ilerleyişine sekte vuran durumlar da tespit edilmiş, yetersiz hazırlık, taraflar arası ilişkilerin zayıflığı, uygun taktiklerin kullanılmaması ve alternatiflerin belirlenmemiş olması şeklinde ifade edilmiştir. Müzakerede çözümsüzlük durumlarının en büyük nedeni olarak da güven ortamının oluşmaması gösterilmektedir.

Özdevecioğlu (2002) tarafından kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma koşulları arasındaki davranışsal farklılıkları belirlemek ve kişisel farklılık alanlarını belirlemek, bu farklılıkların çalışma koşullarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada Kayseri ilinde çeşitli sektörlerde görev yapan kamu ve özel sektör yöneticilerine anket uygulanmıştır. Yapılan uygulama sonuçlarına göre kamuda görev yapan yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre daha az inisiyatif sahibi

olduğu, daha az yetki kullandığı, kamuda çalışanlar arasında daha az çatışmaların çıktığı belirlenmiştir.

Samsun (2010) tarafından yapılan çalışmada müzakere süreci ve stratejilerinin kullanımında psikolojik güçlendirme algısı, müzakerede hissedilen g ve strese bağlı kişiliğin etkileri araştırılmış ve araştırma kapsamında savunma sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumu personeline anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda problem çözücü strateji ile psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu, uzlaşmacı strateji ile müzakerede hissedilen güç arasında olumsuz, strese bağlı kişiliğin psikolojik güçlendirme algısı ile saldırgan ve uzlaşmacı stratejiler arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Balay, Kaya, Yıldırım ve Yılmaz (2013) tarafından okul müdürlerinin müzakere becerilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada şanlıurfa iline bağlı Siverek iliesi okul müdürlerine anket tekniğiyle bir uygulama yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin müzakere becerilerinde cinsiyet, görev yapılan okuldaki ğretmen sayısı karar alınırken diğer öğretmenlerin fikirlerine başvurulup başvurulmaması, okul müdürünün yönetim sitili değişkenleri açısından anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışmada okulda birinci yönetici olan okul müdürünün yönetim sitilinin müzakere becerisi üzerinde etkisi olduğunun saptanması, banka müdürleri için de müzakere stratejileri ile liderlik tarzları arasında ilişki olabileceği tezini güçlendirmektedir. Söz konusu olabilecek ilişki ve ilişkinin hangi noktalarda yoğunlaştığı uygulama sonunda elde edilecek veriler ışığında belirlenecektir.

Kalfa (2011) tarafından müzakerede yönetim süreci ve müzakerede iletişimin rolü ve önemini incelemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada müzakere süreci ve sonucunda iletişim, kültür farklılıkları, müzakere stratejileri, taraflar arası ilişkiler, tarafların birbirlerine bağımlılık durumları ve çatışan değerlerin önemli olduğu irdelenmiştir. Demirpolat (2008) tarafından Türkiye’de orta kademe yöneticilerin müzakere stillerini belirlemek ve belli demografik değerkenler ile ilişkilendirmek amacıyla yapılan araştırma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının orta kademe yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre batı ülkelerinde geliştirilen rekabetçi, uyuşmacı, uzlaşmacı, problem çözücü ve kaçınmacı müzakere stratejilerinin Türkiye'deki yöneticiler için de geçerli ve kullanılabilir olduğu tespit edilmiştir. Banka müdürlerinin müzakere stratejileri olarak da aynı stratejilerin kullanılıyor olması literatürce desteklenmesi açısından değerlidir. Demirpolat (2008)'in araştırması sonucunda ayrıca müzakere stratejileri ile orta kademe yöneticilerin cinsiyet ve eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, yaş, mesleki eğitim alanı ve mesleki tecrübe arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kamu ve özel sektör bankaları arasında vizyon ve misyon yönünden farklılıkların irdelenmesi ve detaylandırılması amacıyla Soygür (2018) tarafından bir araştırma yapılmış, araştırma kapsamında bankaların vizyon ve misyon ifadeleri içerik analizi yöntemiyle karşılaştırılmalı değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda kamu bankalarının özellikle sektörde liderlik, sosyal sorumluluk ve verimlilik konularına önem verdiği; özel bankaların ise kaliteli hizmet ve yenilikçilik konularına odaklandıkları tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bu çıkarım ışığında bankaların vizyon ve misyonlarına yönelik planlanan faaliyetlerinin etkisiyle oluşacak kurum kültürü, liderlik tarzları ve nihayetinde araştırmaya konu olan müzakere stratejileri anlamında kamu ve özel sektör bankaları arasında anlamlı bir değişiklik olacağı düşünülmektedir.

Kamu ve özel sektör bankalarında uygulanan liderlik tarzları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Çoban ve Örucü (2017) bir araştırma yapmış, araştırma kapsamında Balıkesir iline bağlı Bandırma ve Erdek ilçelerinde görev yapan banka personellerine anket uygulamışlardır. Çalışma sonucu kamu ve özel sektör bankalarında liderlik tipleri açısından otokratik liderlik dışında farklılık olmadığı, kamu bankalarında özel bankalara göre otokratik liderliğe daha fazla rastlandığı görülmüştür.

Cevrioğlu ve Özutku (2005) tarafından kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin iş etiğine yönelik tutumlarını saptamak, kamu ve özel banka yöneticileri tutumları arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada Afyonkarahisar ilinde görev yapan banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda banka yöneticilerinin iş etiği konusunda bankadaki tüm yönetsel düzeylerin sorumlu olduğu yönünde ortak görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Bu çıkarım ışığında banka

müdürlerinin uygulamaları gereken liderlik tarzları arasında seçim yaparken iş etiği konusunu göz ardı etmemelerinin doğru olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde müzakere konusunda da banka yöneticilerinin etik davranışları destekleyen stratejileri tercih etmeleri önem arz etmektedir.

Kamu ve özel sektör çalışanlarının müzakere kavramına ve sürecine ilişkin algılamaları ve düşüncelerini açıklamak amacıyla Erkuş ve Tabak (2008) tarafından bir çalışma yapılmış, çalışma kapsamında Ankara ilindeki kamu ve özel sektör çalışanlarına anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda müzakere sürecinin işbirlikçi bir süreç olduğu, müzakerede statü ve tecrübenin önemli olduğu ve etkin bir müzakere için müzakerecinin güçlü iletişim becerisine sahip olması gerektiği tespit edilmiştir.

Söz edilen çalışmaları toparlamak gerekirse müzakere konusunda eğitimin etkili olduğu (Kuruoğlu: 2016), müzakere stratejilerini etkileme noktasında demografik özelliklerin sektörel bazda farklı etkilerinin olduğu (Aydın ve Uçan: 2018), yöneticilerin yapmış olduğu müzakerelerde müzakere süreci ve sonucunun müzakereye hazırlık, taraflar arası ilişkiler, uygulanan taktikler, oluşturulan güven ortamı (Özarallı: 2015), yönetim stilleri (Balay vd.: 2013), iletişim, kültür, tarafların birbirlerine bağımlılık durumları ve değerlerden (Kalfa: 2011) etkilendiği sonucuna varılmıştır. Kamu ve özel sektör banka yönetimi konusunda ise kurum kültürü, liderlik tarzları(Soygür: 2018), iş etiği (Cevrioğlu ve Özutku: 2005) konularının önemli olduğu: kamu ve özel sektör banka yöneticilerinin müzakerelerinde işbirliği, statü, tecrübe ve iletişim yeteneğinin (Erkuş ve Tabak: 2008) süreci ve sonuçları etkilediği tespit edilmiştir.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Uyuşmazlık hayatın her alanında bireyler ve örgütler arası ilişkilerde meydana gelmesi muhtemel bir durumdur. Müzakere denilen iletişim ve uzlaşma süreci ile bireyler, örgütler ve devletler karşılaştıkları sorunları ve anlaşmazlıkları çözmekte ve yönetmekte; böylece karşılıklı bir uzlaşma sağlamaktadırlar (Demirpolat, 2014). Örgüt içi ve dışı sorumluluklarında hem kamu hem de özel sektör yöneticileri sürekli müzakere etme durumundadırlar. Durum böyleyken etkili müzakere için ne tür stratejiler uygulanması gerektiği önem kazanmaktadır. Müzakere stratejisi seçerken de müzakerecinin kimlerle, hangi konuda, ne zaman, neye istinaden yapıldığı konuları önem

arz etmektedir. Örneğin müzakerenin uzun süreli ilişkide bulunulan ve ilişkinin devam etmesi istenilen bireyler ve sadece müzakere edilecek konu için yüz yüze gelinilen ve daha sonra ilişkiyi sürdürmek durumunda olunmayan bireyler ile yapılacak müzakerelerde aynı stratejiyi uygulamak yersiz olacaktır. Uzun süreli ilişkinin önemli olduğu bireyler ile müzakere ederken ulaşmaya çalışılan amaçlar ile birlikte ilişkinin de devamlılığını temin etmek gerekecek, bu duruma uygun müzakere stratejisi uygulamak uygun olacaktır. Öte yandan müzakere sonucunda sonlanacak ilişkilerde önceliğin müzakere ile elde etmek istediğiniz amaçlar olması beklenmektedir.

Müzakere stratejileri seçiminde etkili olan pek çok faktör söz konusudur. Bu faktörler göz önüne getirildiğinde stratejisi seçilirken örgüt amaçları ve örgütün güç kaynakları gibi seçimi yapan taraftan kaynaklanan faktörler kadar karşı taraftan kaynaklanan faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Müzakere stratejisi seçiminde karşı tarafın amaçları, güç kaynakları, karşı tarafla olan ilişkisi gibi faktörlerin yanında karşı tarafın liderlik tarzının da müzakere stratejisi seçiminde etkili olması gerektiği düşünülmektedir. Örneğin otokratik tarzdaki bir lider ile yapılan müzakerede amaçları ulaşma yolunda müzakere etmeme gibi bir amacı yoksa kaçınmacı stratejiyle müzakere etmesi hiç de beklenen bir durum değildir. Fakat bu bir varsayımdır. Literatürde bu konuda yapılmış bir çalışma olmadığından yapılan araştırma ile bu gibi çıkarımlar elde edilmeye çalışılmaktadır.

Belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılan keşif çalışması olarak bulgular araştırma bağlamına özeldir. Yapılan çalışma sonucu elde edilen bulguların geçerli olabilmesi için araştırma esnasındaki koşulların da sağlanması gerekmektedir. Yapılan çıkarımların her koşul ve şartta geçerli olması mümkün değildir. Bu nedenle yapılan çalışma özele indirgenme ihtiyacı duyulmaktadır.

Liderlik konusu üzerinde çokça çalışma yapılmış olmasına rağmen genel bir kabule bağlanamamıştır. Her ne kadar kamu yönetiminde özel yönetim yaklaşımına ait ilke ve anlayışlar giderek yaygınlaşıyor olsa da (Tekin vd., 2014), yönetim anlayışı bakımından özel yönetim yaklaşımı ve kamu yönetimi bir farklılık arz etmektedir. Bununla birlikte literatüre olduğu kadar ekonomik çevrelere de katkı sağlanması amacıyla yapılan araştırmaya kamu ve özel sektör yöneticileri konu edilmiştir. Kamu ve özel sektör yöneticilerini temsilen de kamu ve özel sektör bankaları, iletişim yoğun bir sektör

olması ve farklı mülkiyet yapılarındaki şirketlerin benzer operasyonel süreçlerle aynı pazara hitap ediyor olmalarından seçilmiştir.

Toparlamak gerekirse söz edilen gerekçeler ışığında yapılan çalışmanın amacı; kamu ve özel sektör yöneticilerinin müzakere stratejileri ile algılanan liderlik tarzları arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer ilişki varsa ilişkinin yönü ve derecesini tespit ederek literatüre ve bankacılık sektörüne katkı sağlayacak çıkarım ve önerilerde bulunmaktır.

Yapılan çalışma ile yöneticilerin müzakere sürecinde başarılarını arttırmalarına yönelik müzakere stratejileri kapsamında değerlendirmeler yapılacaktır. Bu önerilerde bulunulurken algılanan yönetici tarzlarına göre sınıflandırma yapılacak ve hangi liderlik tarzındaki yöneticinin hangi müzakere stratejisini benimsemesi gerektiği yönünde önerilerde bulunulacaktır. Bu yaklaşım ile daha önce bir çalışma yürütülmemiş olması çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya il merkezinde bulunan 47'si kamu, 84'ü özel olmak üzere 131 banka şubesinde (<https://www.tbb.org.tr>: Erişim Tarihi: 09.03.2020) görev yapan banka şube müdürleri ve bu şube müdürlerine bağlı görev yapan şube personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş 119'u banka müdürü ve 136'sı banka personeli olmak üzere toplamda 255 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anketlerde gönüllülük esası gözetilmiştir. Uygulanan anketlerin analizi aşamasında bilgisayara aktarılan verilerde anketin geçersiz sayılmasına neden olacak bir olumsuzla karşılaşılmemiştir.

Örneklem seçiminde araştırmanın amacına bağlı olarak kamu ve özel sektör bankalarında görev yapan katılımcı sayılarının dengeli olmasına özen gösterilmiştir. Böylelikle analiz ve yorumlama aşamasında elde edilecek çıkarımların daha sağlıklı olması beklenmektedir. Uygulama esnasında hangi anket formuna kamu ve özel sektör banka çalışanları ve banka müdürlerinin ne kadar katılım sağladığı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Liderlik tarzları anketi banka şubesi personellerine, müzakere stratejileri anketi ise banka şube müdürlerine uygulanmıştır.

Tablo 10. Anket Katılımcı Sayıları

	Kamu Bankası	Özel Banka	Toplam
Liderlik Tarzları Anketi (Çalışanlar)	59 Katılımcı	77 Katılımcı	136 Katılımcı
Müzakere Stratejileri Anketi (Müdürler)	51 Katılımcı	68 Katılımcı	119 Katılımcı

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında araştırma problemine yönelik test edilmesi amaçlanan hipotezler üç temel amaca bağlı olarak gruplandırılmıştır. Araştırmayla ulaşılmaya çalışılan temel amaçlar ve hipotezler aşağıdadır;

Amaç 1: Banka müdürlerinin görev yaptıkları bankaların kamu veya özel sektöre ait olması ile liderlik tarzı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi;

H1: Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır.

H2: Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır.

H3: Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır.

H4: Banka müdürlerinin otokratik liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır.

Amaç 2: Kamu ve özel sektör banka müdürlerinin liderlik tarzı ile müzakere stratejileri arasındaki ilişkinin analiz edilmesi;

H5: Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi

arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16: Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18: Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19: Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20: Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H21: Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H22: Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Amaç 3: Kamu ve özel sektör banka müdürlerinin demografik özelliklerinin kullandığı müzakere stratejisi tercihi üzerindeki etkisinin belirlenmesi;

H25: Banka müdürlerinin müzakere stratejileri arasında medenî durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

H26: Banka müdürlerinin müzakere stratejileri arasında sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H27: Banka müdürlerinin müzakere stratejileri arasında banka müdürlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H28: Banka müdürlerinin müzakere stratejileri öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

5.5. Amaç ve Hipotez Matrisi

AMAÇ 1	LİDERLİK TARZLARI	BANKA MÜDÜRLERİ	KAMU			ÖZEL		
		DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	H1					
		SÜRDÜRÜMCÜ LİDER	H2					
		SERBESTLİK TANIYAN LİDER	H3					
		OTOKRATİK LİDER	H4					
AMAÇ 2	LİDERLİK TARZLARI	BANKA MÜDÜRLERİ	MÜZAKERE STRATEJİSİ					
			REKABETÇİ MÜZAKERE	UYUŞMACI MÜZAKERE	UZLAŞMACI MÜZAKERE	PROBLEM ÇÖZÜCÜ MÜZAKERE	KAÇINMACI MÜZAKERE	
		DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	H5	H6	H7	H8	H9	
		SÜRDÜRÜMCÜ LİDER	H10	H11	H12	H13	H14	
		SERBESTLİK TANIYAN LİDER	H15	H16	H17	H18	H19	
		OTOKRATİK LİDER	H20	H21	H22	H23	H24	
AMAÇ 3	DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLER	BANKA MÜDÜRLERİ	MÜZAKERE STRATEJİSİ					
			REKABETÇİ MÜZAKERE	UYUŞMACI MÜZAKERE	UZLAŞMACI MÜZAKERE	PROBLEM ÇÖZÜCÜ MÜZAKERE	KAÇINMACI MÜZAKERE	
		MEDENİ DURUM	H25					
		ÇALIŞMA SÜRESİ	H26					
		CİNSİYET	H27					
		ÖĞRENİM DURUMU	H28					

5.6. Araştırmanın Metodolojisi

Yapılan çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak iki ayrı anket formu oluşturulmuştur. Bu formlardan ilki banka müdürlerinin müzakere stratejilerini ve banka müdürlerinin görev yapmakta oldukları bankanın mülkiyet yapısı, banka müdürlerinin öğrenim durumları, sektörde çalışma süreleri, medeni halleri ve cinsiyetlerinden oluşan demografik sorulardan oluşmaktadır ve banka müdürlerine uygulanmıştır. İkinci anket formu ise banka müdürlerinin liderlik tarzlarına ulaşmak amacıyla hazırlanmış olup banka müdürlerine bağlı şube çalışanlarına uygulanmıştır. Banka müdürlerine kendilerinin liderlik tarzları sorulduğunda duygusal davranıp oldukları şekilde değil de ideallerindeki lideri ifade eder şekilde cevaplara yönelebileceklerinin düşünüldüğünden İki ayrı anket formu hazırlayıp farklı katılımcılara uygulama ihtiyacı meydana gelmiştir.

Anket formundaki demografik sorular seçilirken müzakere stratejileri, liderlik tarzları ve banka yöneticileri üzerine yapılan çalışmalarda ilgili ifadelerle ilişkisi tespit edilen değişkenler dikkate alınarak seçilmiştir.

Uygulanan anketlerde liderlik tarzlarını ölçmek için çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında geliştirilmiştir. Çok faktörlü liderlik ölçeği Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından çevrilmiştir. Çok faktörlü liderlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirilmiştir. Sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) cevaplama ölçeği olmak üzere 5'li Likert tipi toplam 36 madde, 3 bileşen (Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutları ve bunlara bağlı 7 alt boyut) olarak düzenlenmişlerdir. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach's Alpha değeri ortalaması Akdoğan (2002)'nin çalışmasında test edilmiş olup 0.80 dir.

Çalışmada çok faktörlü liderlik teorisindeki liderlik tarzları ile birlikte Türk lider tipine daha yakın olduğu düşünülen otokratik liderlik de ilave edilmiştir. Otokratik liderlik tarzını ölçümlemek için Yeğin (2018) tarafından liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin incelendiği araştırma kapsamında geliştirilen liderlik tarzı davranış ölçeğinin otokratik liderliği ölçümleyen kısmı kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri Yeğin (2018)'in çalışmasında 0,795 ile 0,931 arasında

değişmekte olup bu değer otokratik liderlik için 0,795'dir ve ölçek oldukça güvenilirdir. Ölçeğin otokratik liderlikle ilgili kısmı 5'li Likert tipinde geliştirilmiş 10 maddeden oluşmaktadır.

Banka müdürlerinin müzakere stratejilerini ölçümlemek için ise müzakere stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Demirpolat (2008)'ın müzakere ve müzakere teknikleri üzerine yaptığı araştırmada Thomas Modeli müzakere stilleri müzakere ölçeği Türkçeye çevirmesiyle meydana gelmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin geçerlilik/güvenilirlik analizi Demirpolat (2008) tarafından yapılmış, tüm faktörlere ait Cronbach's Alpha değeri kabul edilebilir sınırlar düzeyinde olduğu (en düşük: 0,607, en yüksek: 0,787) görülmüş ve ölçeğin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Anketlerin uygulanmasıyla elde edilen veri seti güvenilirlik analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve müzakere stratejileri ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,71 bulunmuş olup ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

5.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın örneklemini oluşturan anket katılımcılarına uygulanan anketler ile araştırma verileri elde edilmiştir. Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22 programına uygun şekilde kodlanarak aktarılmış ve veriler analize tabi tutulmuştur.

Araştırma kapsamında uygulanmak üzere iki ayrı anket hazırlanmıştır. Bu anketlerden ilki banka müdürlerinin liderlik tarzlarını ölçümlemek amacıyla banka personellerine uygulanmıştır. Söz konusu anket 59'u kamu, 77'si özel banka personeli olmak üzere toplam 136 katılımcıya uygulanmıştır.

Tablo 11. Liderlik Tarzları Anketi Katılımcı Durumları

Liderlik Tarzları Anketi			
		Sayı	Yüzde
Değer	Kamu	59	0,43
	Özel	77	0,57
	Toplam	136	100

Araştırma kapsamında hazırlanan ikinci anket banka müdürlerinin müzakere stratejilerini ölçümlemek amacıyla hazırlanmıştır. Söz konusu anket araştırma evrenine uygun olarak 51'i kamu, 68'i özel banka müdürleri olmak üzere toplam 119 katılımcıya uygulanmıştır.

Tablo 12. Müzakere Stratejileri Anketi Katılımcı Durumları

Müzakere Stratejisi Anketi			
		Sayı	Yüzde
Değer	Kamu	51	0,43
	Özel	68	0,57
	Toplam	119	100

Verilerin analizinden önce verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin her bir değişkenden elde edilen aritmetik ortalama ve medyan değerleri gözden geçirilmiş ve her bir değişkene ilişkin normallik testleri (Kolmogorov Smirnov/ Shapiro Wilk), basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Daha sonra her bir değişkene ilişkin grafikler (Q-Q plot, box plot) incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda; verilerin normal dağılıma uygun olduğu durumlarda iki kategorili bir değişken ile sürekli bir değişken arasındaki farklılığı tespit etmek için bağımsız

örneklem için t-testi, ikiden fazla kategorili bir değişkenle sürekli bir değişken arasındaki anlamlı farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans analizi, verilerin normal dağılıma uygun olmadığı veya bazı değişkenlerdeki gözlem sayısının 30'un altında olmasından dolayı da verilerde parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı sonuçların hangi grupların lehine olduğunu belirlemede ise post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda anlamlı farklılık tespit edilen durumlarda Bonferroni düzeltmesi ile yeni anlamlılık değeri hesaplanmış ve yorumlar bu yeni değere göre yapılmıştır. İki sürekli değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde ise Pearson Korelasyonu Katsayısı hesaplanmıştır.

5.8. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın alt amaçları ve hipotezleri üç alt başlık altında toplanmıştır. Verilerin analizi de bu sınıflandırmaya uygun şekilde yapılmıştır.

5.8.1. Birinci Amacın Hipotez Testleri ve Yorumu

Amaç 1: Banka müdürlerinin görev yaptıkları bankaların kamu veya özel sektöre ait olması ile liderlik tarzı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi.

Banka müdürlerinin “Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik ve Otokratik Liderlik” toplam puanlarının kamu ve özel sektörde çalışma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Banka Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Kamu veya Özel Sektörde Görev Yapıyor Olmalarına Göre Farklılaşma Durumu

	Özel/ Kamu	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kamu	59	57.22	14.19	134	-5.888	.000
	Özel	77	70.23	11.57			

Tablo 13 incelendiğinde bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kamu bankalarında çalışan müdürlerin dönüşümcü liderlik puanları ($\bar{X} = 57.22$) ile özel bankalarda çalışan müdürlerin dönüşümcü liderlik puanları ($\bar{X} = 70.23$) arasında özel bankalarda çalışan müdürler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür [$t(134)=-5.888$, $p<.05$]. Dolayısıyla H1 (Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır.) kabul edilmiştir.

Tablo 14. Banka Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Düzeylerinin Kamu veya Özel Sektörde Görev Yapıyor Olmalarına Göre Farklılaşma Durumu

	Özel/ Kamu	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Sürdürümcü Liderlik	Kamu	59	45.66	4.71	134	7.091	.000
	Özel	77	37.83	7.41			

Tablo 14 incelendiğinde bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kamu bankalarında çalışan müdürlerin sürdürümcü liderlik puanları ($\bar{X} = 45.66$) ile özel bankalarda çalışan müdürlerin sürdürümcü liderlik puanları ($\bar{X} = 37.83$) arasında kamu bankalarında çalışan müdürler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür [$t(134)=7.091$, $p<.05$]. Dolayısıyla H2 (Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır) kabul edilmiştir.

Tablo 15. Banka Müdürlerinin Serbestlik Tanıyan Liderlik Düzeylerinin Kamu veya Özel Sektörde Görev Yapıyor Olmalarına Göre Farklılaşma Durumu

	Özel/ Kamu	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kamu	59	12.54	3.79	134	-2.820	.006
	Özel	77	14.58	4.46			

Tablo 15 incelendiğinde bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kamu bankalarında çalışan müdürlerin serbestlik tanıyan liderlik puanları ($\bar{X} = 12.54$) ile özel bankalarda çalışan müdürlerin serbestlik tanıyan liderlik puanları ($\bar{X} = 37.83$) arasında özel bankalarda çalışan müdürler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür [t(134)= -2.820, p<.05]. Dolayısıyla H3 (Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır) kabul edilmiştir.

Tablo 16. Banka müdürlerinin otokratik liderlik düzeylerinin kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmalarına göre farklılaşma durumu

	Özel/ Kamu	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Otokratik Liderlik	Kamu	59	35.53	5.18	134	9.321	.000
	Özel	77	25.69	6.72			

Tablo 16 incelendiğinde bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre kamu bankalarında çalışan müdürlerin otokratik liderlik puanları ($\bar{X} = 12.54$) ile özel bankalarda çalışan müdürlerin otokratik liderlik puanları ($\bar{X} = 37.83$) arasında özel bankalarda çalışan müdürler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür [t(134)= 9.321, p<.05]. Dolayısıyla H4 (Banka müdürlerinin otokratik liderlik düzeyleri ile kamu veya özel sektörde görev yapıyor olmaları anlamlı şekilde farklılaşır) kabul edilmiştir.

5.8.2. İkinci Amacın Hipotez Testleri ve Yorumu

Amaç 2: Kamu ve özel sektör banka müdürlerinin liderlik tarzı ile müzakere stratejileri arasındaki ilişkinin analiz edilmesi. Banka müdürlerinin liderlik tarzı ile müzakere stratejileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon Katsayısına ilişkin veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

	Dönüşümcü Liderlik	Rekabetçi Müzakere
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyon	-.359**
	p	.000
Rekabetçi Müzakere	Pearson Korelasyon	-.359**
	p	.000

Tablo 17 incelendiğinde banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r = -.359$, $n = 119$, $p < .01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça rekabetçi müzakere düzeyinin düştüğüne işaret etmektedir. Dolayısıyla H5 (Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Dönüşümcü Liderlik	Uyuşmacı Müzakere
Dönüşümcü	Pearson Korelasyon		.197**
Liderlik	p		.032
Uyuşmacı	Pearson Korelasyon	.197**	
Müzakere	p	.032	

Tablo 18 incelendiğinde banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.197$, $n=119$, $p<.01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça uyuşmacı müzakere düzeyinin de arttığına veya dönüşümcü liderlik özellikleri azaldıkça uyuşmacı müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H6 (Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 19. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Dönüşümcü Liderlik	Uzlaşmacı Müzakere
Dönüşümcü	Pearson Korelasyon		.291
Liderlik	p		.001
Uzlaşmacı	Pearson Korelasyon	.291	
Müzakere	p	.001	

Tablo 19 incelendiğinde banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile uzlaşmacı

müzakere stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.291$, $n=119$, $p<.01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça uzlaşmacı müzakere düzeyinin de arttığına veya dönüşümcü liderlik özellikleri azaldıkça uzlaşmacı müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H7 (Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 20. Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

	Dönüşümcü Liderlik	Problem Çözücü Müzakere
Dönüşümcü	Pearson Korelasyon	-.034
Liderlik	p	.717
Problem	Pearson Korelasyon	-.034
Çözücü	p	.717
Müzakere		

Tablo 20 incelendiğinde banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r=-.034$, $n=119$, $p>.01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H8 (Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 21.Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Dönüşümcü Liderlik	Kaçınma Müzakere
Dönüşümcü	Pearson Korelasyon		-.033
Liderlik	p		.719
Kaçınma	Pearson Korelasyon	-.033	
Müzakere	p	.719	

Tablo 21 incelendiğinde banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r = -.033$, $n=119$, $p>.01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H9 (Banka müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 22.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Sürdürümcü Liderlik	Rekabetçi Müzakere
Sürdürümcü	Pearson Korelasyon		-.218**
Liderlik	p		.017
Rekabetçi	Pearson Korelasyon	-.218**	
Müzakere	p	.017	

Tablo 22 incelendiğinde banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r = -.218$, $n=119$, $p<.05$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça rekabetçi müzakere düzeyinin azaldığına veya sürdürümcü liderlik özellikleri azaldıkça

rekabetçi müzakere düzeyinin artacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H10 (Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 23.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Sürdürümcü Liderlik	Uyuşmacı Müzakere
Sürdürümcü	Pearson		.294**
Liderlik	Korelasyon		
	p		.001
Uyuşmacı	Pearson	.294**	
Müzakere	Korelasyon		
	p	.001	

Tablo 23 incelendiğinde banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.294$, $n=119$, $p<.01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça uyuşmacı müzakere düzeyinin de arttığına veya sürdürümcü liderlik özellikleri azaldıkça uyuşmacı müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H11 (Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 24.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Strateji Arasındaki İlişkinin Analizi

		Sürdürümcü	Uzlaşmacı
		Liderlik	Müzakere
Sürdürümcü	Pearson		.279**
Liderlik	Korelasyon		
	p		.002
Uzlaşmacı	Pearson	.279**	
Müzakere	Korelasyon		
	p	.002	

Tablo 24 incelendiğinde banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.279$, $n=119$, $p<.01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça uzlaşmacı müzakere düzeyinin de arttığına veya sürdürümcü liderlik özellikleri azaldıkça uzlaşmacı müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H12 (Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 25.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Sürdürümcü Liderlik	Problem Müzakere	Çözücü
Sürdürümcü	Pearson Korelasyon		.163	
Liderlik	p		.077	
Problem	Pearson Korelasyon	.163		
Çözücü	p	.077		
Müzakere				

Tablo 25 incelendiğinde banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r=.163$, $n=119$, $p>.01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H13 (Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 26.Sürdürümcü Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Sürdürümcü Liderlik	Kaçınmacı Müzakere
Sürdürümcü	Pearson Korelasyon		.223**
Liderlik	p		.015
Kaçınmacı	Pearson Korelasyon	.223*	
Müzakere		*	
	p	.015	

Tablo 26 incelendiğinde banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.223$, $n=119$, $p<.05$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça kaçınmacı müzakere düzeyinin de arttığına veya sürdürümcü liderlik özellikleri azaldıkça

kaçınmacı müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H14 (Banka müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 27.Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Serbestlik Tanıyan Liderlik	Rekabetçi Müzakere
Serbestlik	Pearson Korelasyon		.001
Tanıyan Liderlik	p		.994
Rekabetçi	Pearson Korelasyon	.001	
Müzakere	p	.994	

Tablo 27 incelendiğinde banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r=.001$, $n=119$, $p>.01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H15 (Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 28.Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Serbestlik Tanıyan Liderlik	Uyuşmacı Müzakere
Serbestlik	Pearson Korelasyon		-.052
Tanıyan Liderlik	p		.577
Uyuşmacı	Pearson Korelasyon	-.052	
Müzakere	p	.577	

Tablo 28 incelendiğinde banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r = -.052$, $n=119$, $p > .01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H16 (Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.

Tablo 29. Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı İle Ulaşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ulaşmacı Müzakere
Serbestlik	Pearson Korelasyon		.030
Tanıyan Liderlik	p		.745
Ulaşmacı	Pearson Korelasyon	.030	
Müzakere	p	.745	

Tablo 29 incelendiğinde banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile ulaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r = .030$, $n=119$, $p > .01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H17 (Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile ulaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.

Tablo 30. Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Serbestlik Tanıyan Liderlik	Problem Çözücü Müzakere
Serbestlik	Pearson Korelasyon		-.252**
Tanıyan Liderlik	p		.006
Problem Çözücü	Pearson Korelasyon	-.252**	
Müzakere	p	.006	

Tablo 30 incelendiğinde banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r = -.252$,

n=119, p<.01] anlaşılmaktadır. Bu sonuç serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça problem çözücü müzakere düzeyinin azaldığına veya serbestlik tanıyan liderlik özellikleri azaldıkça problem çözücü müzakere düzeyinin artacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H18 (Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Tablo 31.Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Arasındaki İlişkinin Analizi

		Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kaçınmacı Müzakere
Serbestlik	Pearson Korelasyon		-.099
Tanıyan Liderlik	p		.286
Kaçınmacı	Pearson Korelasyon	-.099	
Müzakere	p	.286	

Tablo 31 incelendiğinde banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r=-.099$, $n=119$, $p>.01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H19 (Banka müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) reddedilmiştir.

Tablo 32.Otokratik Liderlik Tarzı İle Rekabetçi Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Otokratik Liderlik	Rekabetçi Müzakere
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon		.340*
	p		.000
Rekabetçi Müzakere	Pearson Korelasyon	.340**	
	p	.000	

Tablo 32 incelendiğinde banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=340$, $n=119$, $p<.01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç otokratik liderlik özellikleri arttıkça rekabetçi müzakere düzeyinin de arttığına veya otokratik liderlik özellikleri azaldıkça rekabetçi müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H20 (Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile rekabetçi müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Tablo 33.Otokratik Liderlik Tarzı İle Uyuşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Otokratik Liderlik	Uyuşmacı Müzakere
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon		-.219*
	p		.017
Uyuşmacı Müzakere	Pearson Korelasyon	-.219*	
	p	.017	

Tablo 33 incelendiğinde banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile uyuşmacı

müzakere stratejisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r = -.219$, $n=119$, $p < .05$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç otokratik liderlik özellikleri arttıkça uyuşmacı müzakere düzeyinin azalacağına veya otokratik liderlik özellikleri azaldıkça uyuşmacı müzakere düzeyinin artacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H21 (Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile uyuşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Tablo 34. Otokratik Liderlik Tarzı İle Uzlaşmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

	Otokratik Liderlik	Uzlaşmacı Müzakere
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon	-.273**
	p	.003
Uzlaşmacı Müzakere	Pearson Korelasyon	-.273**
	p	.003

Tablo 34 incelendiğinde banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r = -.273$, $n=119$, $p < .01$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç otokratik liderlik özellikleri arttıkça uzlaşmacı müzakere düzeyinin azalacağına veya otokratik liderlik özellikleri azaldıkça uzlaşmacı müzakere düzeyinin artacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H22 (Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile uzlaşmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.) kabul edilmiştir.

Tablo 35.Otokratik Liderlik Tarzı İle Problem Çözücü Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Otokratik Liderlik	Problem Çözücü Müzakere
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon		.181*
	p		.049
Problem Çözücü Müzakere	Pearson Korelasyon	.181*	
	p	.049	

Tablo 35 incelendiğinde banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu [$r=.181$, $n=119$, $p<.05$] anlaşılmaktadır. Bu sonuç otokratik liderlik özellikleri arttıkça problem çözücü müzakere düzeyinin de artacağına veya otokratik liderlik özellikleri azaldıkça problem çözücü müzakere düzeyinin de azalacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla H23 (Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile problem çözücü müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 36.Otokratik Liderlik Tarzı İle Kaçınmacı Müzakere Stratejisi Arasındaki İlişkinin Analizi

		Otokratik Liderlik	Kaçınmacı Müzakere
Otokratik Liderlik	Pearson Korelasyon		.060
	p		.514
Kaçınmacı Müzakere	Pearson Korelasyon	.060	
	p	.514	

Tablo 36 incelendiğinde banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı [$r=.060$, $n=119$, $p>.01$] anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H24 (Banka müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile kaçınmacı müzakere stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

5.8.3. Üçüncü Amacın Hipotez Testleri ve Yorumu

Amaç 3: Kamu ve özel sektör banka müdürlerinin demografik özelliklerinin kullandığı müzakere stratejisi tercihi üzerindeki etkisinin belirlenmesi.

Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” stratejileri toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37. Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Stratejileri Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	p																																												
Rekabetçi Müzakere	Kadın	42	15.21	5.78	117	.555	.580																																												
	Erkek	77	14.68	4.63				Uyuşmacı Müzakere	Kadın	42	16.41	4.69	117	-1.235	.219	Erkek	77	17.51	4.63	Uzlaşmacı Müzakere	Kadın	42	15.31	5.07	117	-1.333	.185	Erkek	77	16.46	4.12	Problem Çözücü Müzakere	Kadın	42	16.31	4.48	117	-3.001	.003	Erkek	77	18.68	3.90	Kaçınmacı Müzakere	Kadın	42	14.00	4.18	117	-.737	.463
Uyuşmacı Müzakere	Kadın	42	16.41	4.69	117	-1.235	.219																																												
	Erkek	77	17.51	4.63				Uzlaşmacı Müzakere	Kadın	42	15.31	5.07	117	-1.333	.185	Erkek	77	16.46	4.12	Problem Çözücü Müzakere	Kadın	42	16.31	4.48	117	-3.001	.003	Erkek	77	18.68	3.90	Kaçınmacı Müzakere	Kadın	42	14.00	4.18	117	-.737	.463	Erkek	77	14.58	4.11								
Uzlaşmacı Müzakere	Kadın	42	15.31	5.07	117	-1.333	.185																																												
	Erkek	77	16.46	4.12				Problem Çözücü Müzakere	Kadın	42	16.31	4.48	117	-3.001	.003	Erkek	77	18.68	3.90	Kaçınmacı Müzakere	Kadın	42	14.00	4.18	117	-.737	.463	Erkek	77	14.58	4.11																				
Problem Çözücü Müzakere	Kadın	42	16.31	4.48	117	-3.001	.003																																												
	Erkek	77	18.68	3.90				Kaçınmacı Müzakere	Kadın	42	14.00	4.18	117	-.737	.463	Erkek	77	14.58	4.11																																
Kaçınmacı Müzakere	Kadın	42	14.00	4.18	117	-.737	.463																																												
	Erkek	77	14.58	4.11																																															

Tablo 37 incelendiğinde banka müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” stratejileri toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülürken [tRekabet(117)=.555, $p > .05$; tUyuşma(117)=-1.235, $p > .05$; tUzlaşma(117)=-1.333, $p > .05$; tKaçınmacı(117)=-.737, $p > .05$], banka müdürlerinin “Problem Çözücü Müzakere” toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaştığı görülmektedir [tProblem Çözücü(117)=-3.001, $p < .05$]. Bu farklılıkta aritmetik ortalamalar incelendiğinde erkek müdürlerin lehine olduğu anlaşılmaktadır (\bar{X} Erkek= 18.68; \bar{X} Kadın= 16.31). Dolayısıyla banka müdürlerinin rekabetçi, uyuşmacı, uzlaşmacı ve kaçınmacı müzakere stratejileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiş, banka müdürlerinin problem çözücü müzakere stratejileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir. (H27).

Banka müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere,

Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” stratejileri toplam puanlarının medeni durum (bekar-evli) değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38. Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Rekabetçi Müzakere	Evli	77	14.87	5.04	117	.013	.989
	Bekar	42	14.86	5.12			
Uyuşmacı Müzakere	Evli	77	18.21	4.16	117	3.628	.000
	Bekar	42	15.12	4.92			
Uzlaşmacı Müzakere	Evli	77	16.73	4.29	117	2.264	.025
	Bekar	42	14.81	4.64			
Problem Çözücü Müzakere	Evli	77	18.74	3.99	117	3.255	.001
	Bekar	42	16.19	4.24			
Kaçınmacı Müzakere	Evli	77	14.94	4.09	117	2.020	.046
	Bekar	42	13.36	4.02			

Tablo 38 incelendiğinde banka müdürlerinin “Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” stratejileri toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaştığı görülmektedir [tUyuşma(117)=3.628, $p < .05$; tUzlaşma(117)=2.264, $p < .05$; tProblem Çözücü(117)=3.255, $p < .05$; tKaçınmacı(117)=2.020, $p < .05$]. Bu farklılıkta aritmetik ortalamalar incelendiğinde anlamlı farklılık olan müzakere stratejilerinde evli müdürlerin lehine olduğu anlaşılmaktadır. Banka müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere” toplam puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmektedir [tRekabetçi(117)=.013, $p > .05$]. Dolayısıyla banka müdürlerinin

uyuşmacı, uzlaşmacı, problem çözücü ve kaçınmacı müzakere stratejileri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık vardır. Hipotezi kabul edilmiş, banka müdürlerinin rekabetçi müzakere stratejileri ile medeni durumları arasında anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir. (H25)

Banka müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” stratejileri toplam puanlarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39. Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Toplam Puanlarının Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rekabetçi Müzakere	Gruplar Arası	31,903	3	10,634	.411	.745	
	Gruplar içi	2973,946	115	25,860			
	Toplam	3005,849	118				
Uyuşmacı Müzakere	Gruplar Arası	161,577	3	53,859	2.578	.057	
	Gruplar içi	2402,775	115	20,894			
	Toplam	2564,353	118				
Uzlaşmacı Müzakere	Gruplar Arası	45,394	3	15,131	.745	.528	
	Gruplar içi	2336,304	115	20,316			
	Toplam	2381,697	118				
Problem Çözücü Müzakere	Gruplar Arası	209,766	3	69,922	4.192	.007	21 ve üzeri >7-13
	Gruplar içi	1918,201	115	16,680			
	Toplam	2127,966	118				
Kaçınmacı Müzakere	Gruplar Arası	104,525	3	34,842	2.105	.103	
	Gruplar içi	1903,458	115	16,552			
	Toplam	2007,983	118				

Tablo 39 incelendiğinde, 119 banka müdürlerinin kıdem yılı değişkenleri ile müzakere stratejileri puanları arasında fark olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve grupların puan ortalamaları arasında problem çözücü müzakerede 21 ve üzeri kıdeme sahip müdürler ile ($\bar{X} = 19.71$) ile 7-13 yıl arasında kıdeme sahip

banka müdürleri ($\bar{X} = 16.47$) arasında 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip müdürler lehine [F(3-115) = 4.192, p<.05] anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Diğer müzakere stratejileri ile kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır [FRekabetçi(3-115) = .411, p>.05; FUYuşmacı (3-115) = 2.578, p>.05; FUzlaşmacı(3-115) = .745, p>.05; FKaçınmacı(3-115) = 2.105, p>.05;]. Dolayısıyla banka müdürlerinin müzakere stratejileri sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezi problem çözücü müzakere boyutunda kabul edilirken, diğer müzakere stratejilerinde reddedilmiştir (H26).

Banka müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem zc Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” toplam puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 40’da sunulmuştur.

Tablo 40. Banka Müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” Toplam Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Rekabetçi Müzakere	İlkokul-Lise	7	53.71	2	.896	.639
	Ön Lisans-Lisans	80	58.74			
	Yüksek Lisans-Doktora	32	64.53			
Uyuşmacı Müzakere	İlkokul-Lise	7	62.43	2	.589	.745
	Ön Lisans-Lisans	80	61.38			
	Yüksek Lisans-Doktora	32	56.03			
Uzlaşmacı Müzakere	İlkokul-Lise	7	63.50	2	.436	.804
	Ön Lisans-Lisans	80	61.01			
	Yüksek Lisans-Doktora	32	56.70			
Problem Çözücü Müzakere	İlkokul-Lise	7	66.86	2	12.280	.002
	Ön Lisans-Lisans	80	66.68			
	Yüksek Lisans-Doktora	32	41.80			
Kaçınmacı Müzakere	İlkokul-Lise	7	91.86	2	7.122	.028
	Ön Lisans-Lisans	80	59.78			
	Yüksek Lisans-Doktora	32	53.59			

Banka müdürlerinin “Rekabetçi Müzakere, Uyuşmacı Müzakere, Uzlaşmacı Müzakere, Problem Çözücü Müzakere ve Kaçınmacı Müzakere” stratejileri toplam puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Kruskal Wallis Testi yapılmış ve grupların sıra ortalamaları arasında rekabetçi, uyuşmacı ve uzlaşmacı müzakere stratejilerinde anlamlı farklılık olmadığı gözlenirken [χ^2 Rekabet (2) = .896, $p > .05$; χ^2 Uyuşma (2) = .589, $p > .05$; χ^2 Uzlaşma (2) = .436, $p > .05$], grupların

sıra ortalamaları arasında problem çözücü ve kaçınmacı müzakere stratejileri arasında anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir [χ^2 Problem (2) =12.280, $p<.05$; χ^2 Kaçınmacı (2) =7.122, $p<.05$]. Problem çözücü müzakere ve kaçınmacı müzakere stratejileri ile hangi eğitim durumu arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek için Mann Whitney U testi karşılaştırmaları ve bonferroni düzeltmeleri yapılarak test edilmiştir. Analiz sonucunda ön lisans ve lisans eğitim durumuna sahip banka müdürlerinin problem çözücü müzakere puanlarının sıra ortalamalarının (63.12), yüksek lisans ve doktora eğitim durumuna sahip banka müdürlerinin problem çözücü müzakere puanlarının sıra ortalamalarından (39.95) daha yüksek olduğu ve anlamlı farklılaştığı; İlk-orta-lise eğitim durumuna sahip banka müdürlerinin kaçınmacı müzakere puanlarının sıra ortalamalarının (31.29), yüksek lisans ve doktora eğitim durumuna sahip banka müdürlerinin kaçınmacı müzakere puanlarının sıra ortalamalarından (17.53) daha yüksek olduğu ve anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

Dolayısıyla banka müdürlerinin müzakere stratejileri öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezi rekabetçi, uyuşmacı ve uzlaşmacı müzakere strateji boyutlarında reddedilirken, problem çözücü ve kaçınmacı müzakere stratejileri boyutlarında kabul edilmiştir (H28).

6. SONUÇ

Bu çalışma kamu ve özel sektördeki yöneticilerin liderlik tarzları ile uyguladıkları müzakere stratejileri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle ilgili kavramlar literatür taramasında ortaya çıkan değerlendirmelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışma kapsamında Konya il merkezinde bulunan banka müdürleri ve çalışanlarına bir uygulama yapılmış, uygulama ile elde edilen veriler ışığında kavramlar arasındaki ilişkiler ifade edilmiştir. Çalışmanın amacına uygun şekilde elde edilen çıkarımlar aşağıdaki şekilde yorumlanabilir;

Kamu bankalarında görev yapan banka müdürlerinde daha çok sürdürücü liderlik davranışı gözlenirken; özel banka müdürlerinde daha çok dönüşücü, serbestlik tanıyan ve otokratik liderlik davranışı gözlenmektedir. Çalışma kamuda görev yapan yöneticilerin sürdürücü liderlik davranışıyla daha az yetki inisiyatif kullanmaları yönüyle Özdevecioğlu (2002)'nin çalışmasını destekler niteliktedir. Çoban ve Örcü (2017)'nin çalışmasında ise otokratik liderlik davranışına kamu bankalarında özel bankalara göre daha çok rastlandığı görülmüş olup çalışmalar bu noktada çelişmektedir.

Aralarında anlamlı ilişki tespit edilen liderlik tarzları ve müzakere stratejileri aşağıdaki gibidir;

Tablo 41.Liderlik Tarzları ve Müzakere Stratejileri Anlamlı İlişki Durumları

Liderlik Tarzı	Müzakere Stratejisi	Anlamlı İlişki Var/Yok	İlişkinin Yönü
Dönüşümcü Liderlik	Rekabetçi Müzakere	Var	Negatif
Dönüşümcü Liderlik	Uyuşmacı Müzakere	Var	Pozitif
Dönüşümcü Liderlik	Uzlaşmacı Müzakere	Var	Pozitif
Dönüşümcü Liderlik	Problem Çözücü Müzakere	Yok	-
Dönüşümcü Liderlik	Kaçınmacı Müzakere	Yok	-
Sürdürümcü Liderlik	Rekabetçi Müzakere	Var	Negatif
Sürdürümcü Liderlik	Uyuşmacı Müzakere	Var	Pozitif
Sürdürümcü Liderlik	Uzlaşmacı Müzakere	Yok	-
Sürdürümcü Liderlik	Problem Çözücü Müzakere	Var	Pozitif
Sürdürümcü Liderlik	Kaçınmacı Müzakere	Var	Pozitif
Serbestlik Tanyan Liderlik	Rekabetçi Müzakere	Yok	-
Serbestlik Tanyan Liderlik	Uyuşmacı Müzakere	Yok	-
Serbestlik Tanyan Liderlik	Uzlaşmacı Müzakere	Yok	-
Serbestlik Tanyan Liderlik	Problem Çözücü Müzakere	Var	Negatif
Serbestlik Tanyan Liderlik	Kaçınmacı Müzakere	Yok	-
Otokratik Liderlik	Rekabetçi Müzakere	Var	Pozitif
Otokratik Liderlik	Uyuşmacı Müzakere	Var	Negatif
Otokratik Liderlik	Uzlaşmacı Müzakere	Var	Negatif
Otokratik Liderlik	Problem Çözücü Müzakere	Var	Pozitif
Otokratik Liderlik	Kaçınmacı Müzakere	Yok	-

Tablo 41’deki çalışma sonucu liderlik tarzları ile müzakere stratejileri arasında anlamlı ilişkilerin tespit edilmesi çalışmanın amacı göz önüne alındığında özgün bir değerdir. Bu yönüyle Balay vd. (2013)’ün okul müdürleri üzerinde yaptığı çalışmayı desteklemektedir. Ayrıca batı ülkelerinde geliştirilen rekabetçi, uyuşmacı, uzlaşmacı, problem çözücü ve kaçınmacı müzakere stratejilerinin Türkiye’deki yöneticiler için de geçerli ve kullanılabilir olduğu sonucuyla Demirpolat (2008)’in çalışmasını da desteklemektedir.

Tabloda aralarında anlamlı ilişki tespit edilen liderlik tarzlarındaki yöneticilerin pozitif ilişki tespit edilen müzakere stratejilerine yatkın olacakları, negatif ilişki tespit edilen müzakere stratejilerine ise uzak duracakları beklenmektedir. Bu noktadan hareketle hangi tarzda yapılacak müzakere için hangi tarzda lidere ihtiyaç duyulacağı öngörülebilir. Örnek vermek gerekirse rekabetçi müzakere stratejisinin uygulanması gereken durumlarda dönüşümcü ve otokratik tarzdaki yöneticilerin görevlendirilmesi yerinde olacaktır.

Ayrıca benzer şekilde liderlik tarzı bilinen bir yöneticinin hangi tarzda müzakere edebileceğini tahmin etmek mümkün olabilir. Örneğin otokratik tarzdaki bir lider müzakerelerinde, söz konusu müzakerenin amacına da bağlı olarak rekabetçi veya problem çözücü müzakere stratejisi davranışı sergileyecektir. Daha müzakereye başlamadan bu bilgiye sahip olabilmek, karşı taraf için büyük bir güç kaynağı teşkil etmektedir.

Uzlaşmacı müzakere stratejisi ile otokratik liderlik davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olması Samsun (2010) tarafından yapılan çalışma ile elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

Demografik değişkenler göz önüne alındığında, rekabetçi müzakere dışındaki müzakere stratejileri için yöneticinin evli olması olumlu etkiye sahiptir. Ayrıca erkek yöneticilerin problem çözücü müzakereye daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Çalışma cinsiyet değişkeninin müzakere stratejileri üzerinde etkili bir faktör olduğunun tespit edilmesi yönüyle Aydın ve Uçan (2018)’in, Balay vd. (2013)’ün ve Demirpolat (2008)’in çalışmalarını destekler niteliktedir. Ayrıca Demirpolat (2008)’in çalışmasında müzakere stratejileri ile yaş eğitim seviyesi ve meslekî tecrübe alanlarında tespit edilen anlamlı ilişki bu çalışmada tespit

edilmemiş olup çalışmaların farklı sektörler üzerinde uygulanmış olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Tüm bu çıkarımlar müzakereye hazırlık aşamasında karşı tarafın demografik özelliklerinin ve liderlik tarzının, hangi müzakere stratejisini benimseyebileceği konusunda ipuçları içerdiğini ifade etmektedir. Karşı taraf hakkında liderlik tarzı ve demografik özellikleri konusunda yapılacak kısa bir araştırmayla müzakere esnasında ne gibi stratejilere yönelebileceği konusunda tahminler yapılabilmesi, müzakereci açısından kıymetli bir güç kaynağı oluşturacaktır.

Bir diğer yönden müzakerenin amaçlarına uygun müzakereci seçiminde de müzakereci adaylarının liderlik tarzları ve demografik özelliklerinin araştırmada elde edilen çıkarımlar ışığında değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Bu araştırma gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalara yön gösterebilir. Araştırmacılar, liderlik tarzları ve müzakere stratejileri üzerine farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarıyla çalışmalar yapabilirler. Bu noktada, gelecekteki yapılacak araştırmalarda farklı ölçekler kullanılabilir ve elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılarak yorumlanabilir.

KAYNAKLAR

- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akdoğan, Ertunç (2002). Öğretim Elemanlarını Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Akşit, H. (2010). Yönetim ve Yöneticilik (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Arslan, N. Talat (2010). Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 31.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayanoğlu, Yıldız (2013). Bankaların Yönetimi ve Denetimi (Editör Prof.Dr. Aydın Karapınar) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını Eskişehir.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İsmail ve Doğan İnci. F. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baloğlu, Nuri ve Karadağ, Engin ve Gavuz, Şevki (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 457- 479.
- Baron, J. ve Greenberg, R. (2000). *Behaviour in Organisation*. Prentice Hall, 8, 188- 215.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY: Free.
- Bass B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *Journal of American Psychologist*, 52(2), 130-139.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.)
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bayar, İ. (2001). Kitap Dünyası-Farklılıkları Yönetme Sanatı. *Mali Kılavuz Dergisi*, 11, 107.
- Birgül, A. Güler (2005). *Devlette Reform Yazıları* Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Ankara. Birgül A. Güler (2009). *Türkiye'nin Yönetimi- Yapı*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research*, 39, 11-12.
- Çakıcı, O. (2003). *Kültürler Arası Farklılaşmanın Müzakere Sürecine Etkileri: NATO Ülkeleri Arasında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Canman, Doğan, (1978). Türkiye'de Kalkınma Gereklere Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11(3), 3-18.
- Canman, Doğan (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.
- Craver, C.B. (2003). Negotiation Styles: The Impact On Bargaining Transactions. *Dispute Resolution Journal*, 58(1), 48.
- Çakınberk, Arzu ve Demirel E. Turan. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, B. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 44-53.
- Çetin, C.(2013). *Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama* (4. Baskı) İstanbul: Beta
Çetin, C. (2013). *Temel İşletmeye Giriş*. İstanbul: Beta

- Daft, R. L. (1991). Management (2. Baskı). Dryden Press.
- Daft, R. (1999). Organization Theory and Desing. U.S.A: Stouth Western College Pub.
- Demirpolat, Murat (2008). Müzakere ve Müzakere Teknikleri: Orta Kademe Yöneticilerin Müzakere Stilleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, Selen (2007). Vizyona Dayalı Liderlik. İstanbul: Kare Yayınları.
- Downton, J. V. (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in A Revolutionary Process. New York: Free.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eren, Erol (2003). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Beta
- Erdinç, Fatma (2018). Kriz Yönetiminde Etkin Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ergun, Turgay (2004). Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama. Ankara: TODAİE Yayını
- Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı. Ankara: Elfin Yayınevi.
- Ertel, D. (2003). Turning Negotiation Into a Corporate Capability. USA: Harvard Business Scholl Publishing Guide to Smart Negotiation.
- Eryılmaz, Bilal (2008). Bürokrasi ve Siyaset (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, Bilal (2009). Kamu Yönetimi (2. Baskı).Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eryılmaz, Bilal ve Biricikoğlu, Hale (2011).Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. İş Ahlakı Dergisi, 4(7), 19-45.
- Farsakoğlu, M. (2006). Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları, İstanbul.
- Feridun (2012). Bankacılık Giriş ve İlkeleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

<http://www.madridteacher.com/business/negotiation-style.htm>

<https://www.tbb.org.tr>

Kalfa, Çisel, (2011). Müzakere Yönetim Sürecinde Kişilerarası İletişimin Rolü ve Önemine İlişkin Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kalkan, S. (2007). İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları Ders Notları, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Karabulut, A. Tuğba ve Özdil, M. Metehan (2019). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35(1), 1-17.

Karakaş, K. (2001). Müzakere Stratejileri ve Müzakere Stratejisi Seçiminde Yöneticilerin Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Karip, Emin (2003). Çatışma Yönetimi (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık. Kaya,

Kaya, Harun (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi, 155, 119-143.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Leatherman, John ve Howell, Marlene (2010). Keeping On Track: Strategies For Dealing With Controversial Public Policy: Leadership İn The Public Arena. Kansas State University, Kansas (ABD)

Lewicki, J. R. ve D. M. Saunders ve Barry B. ve J. M. Minton (2004). Essentials Of Negotiation. USA: Mcgraw-Hill Company.

Özdevecioğlu, Mahmut (2002). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşları Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 115-116.

Mcfarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (2006) International Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

Nauta, A. ve Sanders, K. (2000). Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations. International Journal of Conflict Management, 11(2), 135.

- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press
- Tortop, Nuri ve İsbir, Eyüp (2007). *Yönetim Bilimi (7. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Oliver, D.(2000). *Etkili Müzakerenin 101 Yolu (Çeviren H.T. Tursun)*. İstanbul. Alfa Yayınları.
- Örücü, Edir ve Çoban, Mehmet (2017). *Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 52, 1-15.
- Özarallı, Nurdan (2015). *Müzakere Sürecine Bakış: Türk Yöneticileriyle Nitel Bir Çalışma*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(24),135-154
- Özel, Evrim (2008). *Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özkul, Metin (2009). *Yönetim Sosyolojisi (Ders Notları)*. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Rahim, M. A. ve Magner, R. N. ve Shapiro, L. D. (2000). *Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. The International Journal Of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.
- Robbins, Stephen ve Judge, Timothy (2012). *Örgütsel Davranış (Çeviren: Prof. Dr. İnci Erdem)*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Rubin, J. ve Pruitt, D. ve Kim S.H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement (2. Baskı)*. Mcgraw: Hill Companies.
- Sabuncuoğlu, T. ve Tüz, M.T. (2016). *Örgütsel Davranış (6. Baskı)*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Samsun, Oğuzcan (2010). *Müzakere Stratejilerinin Kullanımında Psikolojik Güçlendirme Algısı, Müzakerede Hissedilen Güç ve Strese Bağlı Kişiliğin Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Saruhan, Sadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

- Serinkan, Celalettin (2008). Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Schoenfield, M.K. ve Schoenfield, R.M. (1991). The McGraw-Hill 36-Hour Negotiating Course, (Çeviren: Ö. Ateş), Newyork.
- Sığırı, Ünsal (2018). Müzakere. Ankara: Siyaset Kitapevi.
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz S. (2013). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sığırı, Ü. ve Varoğlu, A. Kadir. (2013). Müzakere ve Arabuluculuk. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Stogdill, R. (1974). Handbook of Leadership, A Survey Theory and Research. New York: Free Press.
- Sürgit, Kenan (1981). Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri. Amme İdaresi Dergisi, 14 (1), 9.
- Şakar, Hakan (2000). Genel Bankacılık Bilgileri. İstanbul: Strata Yayıncılık.
- Şimşek, Şerif ve Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım Ofset Matbaacılık.
- Topuç, Şener (2006). Çatışmaların Çözümlemesi, Çatışma Yönetiminde Müzakere ve Arabuluculuk. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, Kemal (1990). İşletme Yönetimi (6. Baskı). Ankara: Savaş Yayınları.
- Thompson, L. (2001). The Mind and Heart of The Negotiator. New Jersey: Prentice- Hall.
- Tichy, N. M., ve Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leadership. New York: Wiley.
- Trotman, K. T. ve Wright, A. M. ve Wright, S. (2005). Auditor Negotiations: An Examination of The Efficacy of Intervention Methods. The Accounting Review, 80(1), 349-367.
- Saran, Ulvi (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Sertoğlu, Recep. (2010) Stratejik Liderlik. İstanbul: Etap Yayınları.

- Uçan, M. Y. (2008). Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Uysal, M. Tuna (2014). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yönetim Zihniyeti (Batı Akdeniz Bölgesi Örneği). Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Yayman, Hüseyin (2008). Türkiye'nin İdari Reform Tarihi. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları
- Yıldız, M. Leyla (2016). Liderlik Çalışmaları. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Yılmaz, M. K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. İzmir: Yüksek Lisans Tezi.
- Yörük, Durmuş ve DüNDAR, Süleyman ve Topçu, Birol (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11 (1), 103-109.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organization (8. Baskı). New York: Person Practice.
- Yürür, Senay ve Soygüzel, Hasan (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri İle Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 6(1), 38-39
- Wall, J. A. (1985). Negotiation: Theory and Practice. Chicago: Scott, Foresman and Company.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ahmet GEREZ

Doğum Yeri ve Tarihi : Erzurum/17.09.1977

Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi/Adalet Bölümü

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi/İktisat Fakültesi/ Kamu Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisan Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü /İşletme Anabilim Dalı/İşletme

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Türk Silahlı Kuvvetleri (Subay) (1995-2020)

İletişim

E-Posta Adresi : ahmetgerez25@gmail.com

Tarih : 10 Temmuz 2020

EKLER

ANKET FORMU

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete vereceğiniz tüm cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi açısından bütün soruları cevaplanmanız büyük önem arz etmektedir.

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır. Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır. Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

Ahmet GEREZ

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

LİDERLİK TARZLARI ANKETİ

SORULAR	CEVAPLAR				
BANKA MÜLKİYETİ SORUSU	1) Kamu		2) Özel		
Çalışmakta olduğunuz bankanın mülkiyeti kime aittir?	1		2		
LİKERT TİPİ SORULAR	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Genellikle	5) Her Zaman
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	1	2	3	4	5
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	1	2	3	4	5
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
Güç ve güven duygusu sergiler.	1	2	3	4	5
Ortak görev anlayışını vurgular.	1	2	3	4	5
Hedefe ulaşacağına dair güven oluşturur.	1	2	3	4	5
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
Çalışanların sorunlara farklı bakış açılarından bakmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	1	2	3	4	5
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
Bireylerin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	1	2	3	4	5

Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	1	2	3	4	5
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	1	2	3	4	5
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	1	2	3	4	5
Tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	1	2	3	4	5
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	1	2	3	4	5
Kurum vizyonunu vurgular.	1	2	3	4	5
Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	1	2	3	4	5
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	1	2	3	4	5
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	1	2	3	4	5
Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	1	2	3	4	5
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
İhtiyaç duyulduğunda olması gereken yerde yoktur.	1	2	3	4	5
"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	1	2	3	4	5
Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	1	2	3	4	5
Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	1	2	3	4	5
Onun için önemli olan verimliliklidir.	1	2	3	4	5
Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
Yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
Çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
Eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5

MÜZAKERE STRATEJİLERİ ANKETİ

SORULAR	CEVAPLAR			
<p>LİDERLİK TARZLARI SORUSU</p>	<p>1) Çalışanların daha verimli ve huzurlu çalışabilmeleri maksadıyla serbest bırakılması gerektiğini düşünürüm. Bana göre gerekli gereksiz her duruma müdahale etmek çalışanların özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Çalışanların bana ihtiyaç duymadan sorumluluklarını yerine getire bilmelerinde onları desteklerim.</p> <p>2) Çalışanların her birinin ayrı birer birey olduğunu kabul eder, onların istek, ihtiyaç ve kabiliyetlerine gereken saygıyı gösteririm. Hedeflerimize ulaşma yolunda çalışanları motive eder, yeni fikirler ve çözümler önerileri sunmalarını konusunda onları cesaretlendiririm. Aldığım kararlarda manevi ve etik sonuçları göz önünde bulundururum.</p> <p>3) Verimli sonuçlar elde edebilmek için sıkı denetimin gerekli olduğunu düşünür, verdiğim kararlara uyulmasını isterim. Şartların gerektirdiği durumlarda adil ve hukuki yaptırımlardan çekinmem. Çalışanları yakından takip ederim. Yetki kimdeyse sorumluluğun da o kişide olduğunu düşünürüm. Sorumluluğumu layıkıyla yerine getirdiğimi inanırım. Haksız eleştiriler enerjisi kaybetmeme sebebiyet vermez.</p> <p>4) Hedefe ulaşma yolunda çalışanların sorumluluklarını belirler ve bu sorumlulukları onlara tebliğ ederim. Gayretli çalışanlara destek olur, çalışanların bana saygı göstermesini sağlarım. Sorumluluk alanımı hassasiyetle takip eder, problemleri tespit ettiğimde bunları giderinceye kadar kararlılık gösteririm. Sorunlara çözüm getirmesi noktasında müdahale edeceğim zamanı çok iyi bilirim.</p>			
Sorumluluk alanınızda bir lider olarak kendinizi düşündüğünüzde, aşağıdakilerden hangisi liderlik özellikleriniz bakımından sizi en iyi tanımlar?	1	2	3	4
BANKA MÜLKİYETİ SORUSU	1) Kamu		2) Özel	
Çalışmakta olduğunuz bankanın mülkiyeti kime aittir?	1		2	
DEMOGRAFİK SORULAR				

Öğrenim durumunuzu seçiniz.	1) İlkokul veya Lise	2) Lisans veya Ön lisans	3) Yüksek Lisans veya Doktora		
Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?	1) 0-6 Yıl	2) 7-13 Yıl	3) 14-20 Yıl	4) 21 Yıl ve Üzeri	
Medenî durumunuzu seçiniz.	1) Evli	2) Bekâr			
Cinsiyetinizi seçiniz.	1) Kadın	2) Erkek			
LİKERT TİPİ SORULAR	1) Hiçbir Zaman	2) Nadiren	3) Bazen	4) Genellikle	5) Her Zaman
Müzakerenin benim istediğim çizgide devam etmesi için bir plan hazırlarım.	1	2	3	4	5
Müzakere benim istediğim gibi devam etmiyorsa, müzakereden çekilmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
Müzakere esnasında, her zaman benim görüşlerimi desteklemiyor olsa da, gerekli enformasyonu sunarım.	1	2	3	4	5
Bir müzakerede önemli olan tek şey, benim için neyin iyi olduğudur.	1	2	3	4	5
Müzakere benim istediğim yönde ilerlemezse, agresif olabilirim.	1	2	3	4	5
Müzakerenin diğer birey için de adil bir şekilde sonuçlanabilmesi için sıkıntıya katlanabilirim.	1	2	3	4	5
Eğer diğer birey için üste çıkmak önemliyse, ona bu fırsatı veririm.	1	2	3	4	5
Olayları diğer bireyin açısından görmeye böylece onun ihtiyaçlarına da saygılı olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Tartıştığım kişinin duyguları, benim için önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
Müzakerede diğer kişinin haksız muameleye maruz kalması, benim açımdan bir önem taşımamaktadır.	1	2	3	4	5
Müzakerede bulunduğum kişiden bir şeyler alabilmek için kendimden de bir şeyler verebilirim.	1	2	3	4	5
Eğer diğer kişi, uzlaşmak için kendi görüşünden taviz verirse; bunun karşılığında ben de kendi görüşümden taviz veririm.	1	2	3	4	5
İkimizin de uzlaşabileceği bir orta nokta öneririm.	1	2	3	4	5
Bir müzakerede iki tarafın da bir şeyler kazanabilmek için bir şeyler vermesi gerekmektedir.	1	2	3	4	5
Bir müzakerede uzlaşıyorsan kaybediyorsun demektir.	1	2	3	4	5

Her ikimizin de müzakereden istediğimizi alabilmemizi sağlayacak yönde hareket ederim.	1	2	3	4	5
Her ikimizin de müzakere sonucunda istediğimizi elde edebilmemize imkân veren yaratıcı çözümler geliştiririm.	1	2	3	4	5
İkimizin de ihtiyaçlarının iyi anlaşılması dolayısıyla ikimizin de kazanabilmesi yönünde hareket ederim.	1	2	3	4	5
Müzakerenin bir galibi bir de mağlubu olmalıdır.	1	2	3	4	5
Farklılıklar değil de ortak noktalar üzerine odaklanıldığı takdirde, müzakere, fonksiyonunu daha iyi gerçekleştirecektir.	1	2	3	4	5
Müzakerenin dostluk çerçevesinde ve sakin bir şekilde devam etmesi yönünde hareket ederim.	1	2	3	4	5
Eğer bir şeyin tartışılması gerekiyorsa bu konuda hemen ileri bir adım atarım.	1	2	3	4	5
Müzakerenin hoş olmayan bir hale gelmemesi için hassas konuların müzakere kapsamına girmesini engellerim.	1	2	3	4	5
Bir müzakereye girmemek için elimden gelen her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
Benim için bir müzakereye katılırken, müzakere esnasında rahat davranabilmek büyük bir önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5