

İletişim Tarzlarının Müzakere Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Norton Modeli Üzerine Bir Akademik Literatür Derlemesi

Sinem Ataseven^{1*}

¹Bölüm / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Türkiye

*(sinemataseven@gmail.com)

(Received: 19 October 2025, Accepted: 21 October 2025)

(5th International Conference on Trends in Advanced Research ICTAR 2025, October 16-17, 2025)

ATIF/REFERENCE: Ataseven, S. (2025). İletişim Tarzlarının Müzakere Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Norton Modeli Üzerine Bir Akademik Literatür Derlemesi, *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches*, 9(10), 340-346.

Özet – Bu literatür taraması, Norton'un iletişim tarzları modeli ile Tero International müzakere öz değerlendirme ölçeği temelinde iletişim tarzları ile müzakere stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Norton, dokuz iletişim tarzı tanımlarken; Tero, beş müzakere tarzı belirlemiştir: rekabetçi, işbirlikçi, uzlaştırıcı, kaçınmacı ve uyum sağlayıcı.

Araştırmalar, baskın ve tartışmacı iletişim tarzlarının genellikle rekabetçi müzakere ile örtüştüğünü, açık ve arkadaşça tarzların ise işbirliğini desteklediğini göstermektedir. Rahat ve izlenim bırakan tarzlar uzlaşma ile ilişkilendirilirken, dikkatli iletişimciler uyum ve işbirliğine eğilimlidir. Dramatik ve canlandırıcı tarzların etkisi ise bağlama göre değişmektedir.

Kültürel faktörler de bu ilişkileri şekillendirmektedir. Yüksek bağlamlı kültürler dolaylı ve uyum sağlayıcı stratejileri, düşük bağlamlı kültürler ise doğrudan ve rekabetçi yaklaşımları tercih eder.

Bu çalışma, iletişim tarzı farkındalığının müzakere eğitimine entegre edilmesinin önemini vurgular. Tarzların etkileşimini anlamak, daha etkili stratejiler geliştirmeye katkı sağlar.

Anahtar Kelimeler – İletişim Tarzları, Müzakere Stratejileri, Kültürel Farklılıklar, Norton Modeli, Tero International, İşbirliği

Giriş:

İletişim ve müzakere, bireysel ve kurumsal başarıda belirleyici iki temel beceridir. Norton'un iletişim tarzları modeli ve Tero International'ın müzakere öz değerlendirme ölçeği, bu becerilerin sistematik biçimde incelenmesini sağlar. Dokuz iletişim tarzı ve beş müzakere tarzı, bireylerin çatışma çözme ve işbirliği süreçlerindeki eğilimlerini analiz etmeye olanak tanır. Bu sınıflamalar, iletişim tarzlarının hangi müzakere yaklaşımlarını desteklediğini anlamak açısından önemlidir. Ayrıca kültürel farklılıklar, iletişim ve müzakere tarzlarının biçimlenmesinde etkili rol oynar. Bu çalışma, iletişim ve müzakere tarzları arasındaki ilişkiyi literatür ışığında değerlendirerek, kuramsal ve uygulamalı katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Norton'un İletişim Tarzları

Norton (1983), iletişim tarzlarını bireylerin kişilerarası etkileşimde sergiledikleri dokuz temel boyutta sınıflandırmıştır. Baskın tarz, iletişimde kontrol ve yönlendirme arzusunu yansıtırken; dramatik tarz, teatral anlatım ve vurgu kullanımıyla dikkat çeker. Çekişmeli kişiler tartışma odaklıdır ve karşı görüşlerle sıkça çatışır. Hareketli tarz, enerjik ve canlı iletişimi ifade ederken; izlenim bırakan tarz, karşı taraf üzerinde olumlu etki yaratmayı amaçlar. Rahat iletişim tarzı, stres altında bile sakinliğini koruyan bireyleri tanımlar. Dikkatli kişiler mesajlarını özenle seçer ve kontrol eder. Açık iletişim tarzı, duygu ve düşünceleri doğrudan ve şeffaf biçimde aktarmayı içerirken; arkadaşça tarz, samimi ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmaya odaklanır. Bu tarzlar, bireylerin sosyal ortamlardaki etkileşim biçimlerini ve iletişim stratejilerini anlamak için kullanılmaktadır.

Tero International Müzakere Tarzları

Tero International'ın geliştirdiği müzakere öz değerlendirme yaklaşımı, bireylerin çatışma çözme sürecinde benimsedikleri beş temel müzakere tarzını ortaya koymaktadır. Uzlaşmacı tarz, her iki tarafın da kısmen tatmin olduğu, orta yol çözümler üretmeyi hedefler. Rekabetçi müzakereciler, kendi çıkarlarını önceliklendirir ve kazanmaya odaklıdır. Kaçınmacı yaklaşımda ise bireyler çatışmadan uzak durmayı, sorunları ertelemeyi ya da görmezden gelmeyi tercih eder. Uyumlu tarz, karşı tarafın beklentilerine öncelik verirken, bireyin kendi ihtiyaçlarını ikinci plana atmasına neden olabilir. İşbirlikçi müzakere ise her iki taraf için de kazanç sağlayacak çözümler üretmeyi ve uzun vadeli ilişkileri güçlendirmeyi amaçlar.

Bu tarzlar, bireylerin çatışma ve pazarlık süreçlerinde hangi stratejileri benimsediğini anlamaya yardımcı olur.

İletişim Tarzları Üzerine Çalışmalar

Norton'un iletişim tarzları modeli, yıllar içinde farklı araştırmalarda çeşitli bağlamlarda test edilmiştir. McCroskey ve Richmond (1996), iletişim tarzlarının kişilerarası ilişkilerde güven, yakınlık ve güç algısı üzerindeki etkilerini incelemiş ve özellikle baskın ve çekişmeli tarzların çatışmayı tetiklediğini; arkadaşça, açık ve rahat tarzların ise güven ortamını güçlendirdiğini göstermiştir. Burgoon ve Hale (1987), ilişkisel iletişimde baskınlık, yakınlık ve denetim boyutlarını ele alarak, Norton'un tarzlarıyla bu boyutlar arasında güçlü bağlantılar bulmuştur. Buna göre, dramatik ve hareketli tarzlar dikkat çekici ve ikna edici olabilirken, uzun vadede güven oluşturma açısından sınırlı etkiye sahiptir.

Ruben ve Gigliotti (1990) iletişim yetkinliğini ölçmeye yönelik çalışmasında, dikkatli ve açık iletişim tarzlarının örgütsel ortamlarda daha etkili sonuçlar yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, özellikle yöneticilerin karar alma süreçlerinde şeffaflık ve özenli iletişimin önemini vurgulamaktadır. Canary ve Spitzberg (1990) ise kişilerarası iletişim yeterliliği ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, arkadaşça ve açık tarzların olumlu algılandığını ve müzakere süreçlerinde daha işlevsel olduğunu belirtmiştir.

Literatürde yapılan diğer araştırmalar, iletişim tarzlarının liderlik ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini de ortaya koymuştur. Örneğin, Norton'un modeli liderlik tarzlarıyla ilişkilendirilmiş, baskın ve çekişmeli iletişim tarzlarının otoriter liderlikle, arkadaşça ve açık tarzların ise demokratik liderlikle

örtüştüğü belirlenmiştir. Bu durum, iletişim tarzlarının yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Çalışmalar ayrıca kültürel bağlamın iletişim tarzlarını nasıl şekillendirdiğini incelemiştir. Ting-Toomey (1988), farklı kültürlerde iletişim tarzlarının çatışma yönetimi tercihleriyle paralel olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek bağlamlı kültürlerde dikkatli, dolaylı ve yüz kurtarıcı tarzlar yaygınken; düşük bağlamlı kültürlerde açık, doğrudan ve baskın iletişim biçimleri daha fazla görülmektedir. Bu durum, iletişim tarzlarının evrensel değil, kültüre duyarlı olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, dijital iletişim ortamlarında da iletişim tarzlarının önemini ortaya koymuştur. Sosyal medya, e-posta ve çevrim içi toplantılar gibi ortamlarda baskın ve dramatik tarzların daha görünür olduğu; dikkatli ve rahat tarzların ise çevrim içi güven inşasında öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu, iletişim tarzlarının bağlama göre yeniden şekillenebileceğini göstermektedir.

Özetle, iletişim tarzları üzerine yapılan araştırmalar, farklı tarzların kişilerarası ilişkiler, liderlik, çatışma yönetimi ve kültürel etkileşim üzerinde doğrudan etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle arkadaşça, açık ve dikkatli tarzların olumlu çıktılar ürettiği; baskın ve çekışmeli tarzların ise çatışma riskini artırdığı vurgulanmaktadır. Bu bulgular, iletişim tarzlarının müzakere stratejileriyle nasıl etkileşime girdiğini anlamak açısından kritik bir temel oluşturmaktadır.

Müzakere Tarzları Üzerine Çalışmalar

Müzakere tarzları literatürü geniş bir alana yayılmıştır ve bireylerin çatışma çözümünde hangi yolları tercih ettiklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Rahim (2002), işbirlikçi ve uzlaşmacı müzakere tarzlarının sürdürülebilir çözümler sunduğunu; rekabetçi ve kaçınmacı tarzların ise kısa vadeli veya yüzeysel çözümlerle sınırlı kaldığını ileri sürmektedir. Putnam ve Wilson (1982), uyumlu müzakerenin özellikle örgütsel bağlamlarda işbirliğini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Thomas (1992), beş çatışma yönetim tarzını incelemiş ve işbirlikçi yaklaşımın en etkin çözüm biçimi olduğunu; kaçınmacı ve rekabetçi yaklaşımların ise genellikle memnuniyetsizlik yarattığını göstermiştir.

Daha geniş kapsamlı çalışmalarda, Lewicki, Barry ve Saunders (2010), işbirliğine dayalı müzakerelerin uzun vadeli iş ilişkilerinde güveni artırdığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda işbirlikçi yaklaşım yalnızca çatışmaların çözümünde değil, aynı zamanda ortaklıkların ve stratejik ittifakların kurulmasında da temel bir araç olarak görülmektedir. Özellikle uluslararası işbirliklerinde tarafların açık iletişimi ve işbirlikçi müzakere tarzı benimsemesi, uzun süreli ve sürdürülebilir ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır.

Kaçınmacı müzakere tarzı ise literatürde genellikle olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Kaçınmacı stratejiler, kısa vadede çatışmayı azaltıyor gibi görünse de uzun vadede sorunların çözülmesini engelleyerek örgütsel performansı düşürmektedir (Rahim, 2002). Bununla birlikte bazı araştırmalar, kültürel bağlamlarda kaçınmacı yaklaşımın yüz kurtarma veya ilişkiyi koruma amaçlı kullanılabileceğini göstermektedir. Özellikle Asya kültürlerinde kaçınmacı müzakere tarzının sosyal uyumu destekleyici bir işlev gördüğü belirtilmektedir (Ting-Toomey, 1988).

Rekabetçi müzakere tarzı, bireyin kendi çıkarını en üst düzeyde tutmasına dayalıdır. Bu tarz, kısa vadeli kazançlar için etkili olabilir ancak uzun vadeli ilişkilerde güveni zedeleyebilir. Donohue (1992), rekabetçi müzakere süreçlerinde baskın iletişimcilerin üstünlük kurma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bazı çalışmalarda, rekabetçi müzakere tarzının belirli durumlarda yararlı olabileceği; örneğin sınırlı

kaynakların paylaşımında veya kriz durumlarında hızlı kararlar alınmasında avantaj sağlayabileceği de vurgulanmaktadır.

Uzlaşmacı müzakere tarzı, tarafların orta yol bulma çabasıyla öne çıkar. Bu tarz, genellikle her iki tarafın da kısmi tatmini ile sonuçlanır. Literatürde uzlaşmacı yaklaşımın, özellikle zaman baskısı altında veya düşük öneme sahip konularda işlevsel olduğu belirtilmektedir. Ancak yüksek öneme sahip konularda, uzlaşmacı yaklaşım yüzeysel çözümler üretme riski taşımaktadır. Bu nedenle bazı araştırmacılar uzlaşmacı müzakerecinin tek başına yeterli olmadığını, işbirlikçi yaklaşımla desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Uyumlu müzakere tarzı, karşı tarafın ihtiyaçlarını ön planda tutan bir yaklaşımdır. Putnam ve Wilson (1982) bu tarzın, özellikle örgütsel bağlamlarda ilişkilerin korunmasına katkı sağladığını ileri sürmüştür. Ancak fazla uyumlu davranış sergileyen tarafın uzun vadede kendi çıkarlarından feragat ederek güçsüz bir pozisyona düşebileceği belirtilmektedir. Literatürde uyumlu tarzın, yüksek ilişki odaklı kültürlerde daha yaygın olduğu; bireyselci kültürlerde ise nadiren tercih edildiği bulgulanmıştır.

Son yıllarda müzakere tarzlarına ilişkin yapılan çalışmalar, dijitalleşme ve çevrim içi platformlarda müzakere davranışlarının nasıl değiştiğini de incelemektedir. Örneğin, sanal müzakerelerde işbirlikçi ve açık iletişimin daha zor sağlandığı; buna karşın dikkatli ve rahat iletişim tarzlarının güven inşasında öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu durum, Tero International ölçeğinin farklı bağlamlarda uygulanabilirliğini artırmaktadır. Kültürlerarası müzakere araştırmaları, müzakere tarzlarının kültüre duyarlı biçimde farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Ting-Toomey (1988), yüksek bağlamlı kültürlerde uyumlu ve kaçınmacı tarzların, düşük bağlamlı kültürlerde ise rekabetçi ve işbirlikçi tarzların baskın olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, müzakere tarzlarının yalnızca bireysel eğilimlerle değil, aynı zamanda kültürel normlarla da şekillendiğini göstermektedir.

Özetlemek gerekirse, müzakere tarzları üzerine yapılan literatür, her bir tarzın bağlama göre avantaj ve dezavantajları olduğunu ortaya koymaktadır. İşbirlikçi yaklaşım uzun vadeli ve sürdürülebilir çözümler için en etkili tarz olarak öne çıkarken; rekabetçi ve kaçınmacı yaklaşımlar kısa vadeli veya yüzeysel sonuçlarla sınırlı kalmaktadır. Uzlaşmacı ve uyumlu tarzlar ise belirli bağlamlarda işlevsel olmakta, ancak stratejik esneklik sağlanmadığında yetersiz kalabilmektedir. Literatürün ortak vurgusu, etkili müzakere stratejilerinin bağlama, kültüre ve tarafların iletişim tarzlarına göre şekillendiğidir.

İletişim Tarzları ile Müzakere Tarzlarının İlişkisi

İletişim tarzları ile müzakere tarzlarının ilişkisini ele alan çalışmalar, iletişim davranışlarının doğrudan müzakere stratejilerini şekillendirdiğini göstermektedir. Baskın iletişim tarzı, sıklıkla rekabetçi müzakere yaklaşımıyla bağlantılıdır. Baskın bireyler, kontrol etme ve yönlendirme eğilimleri nedeniyle karşı taraf üzerinde baskı kurma eğilimindedir ve bu durum rekabetçi stratejileri destekler. Çekişmeli iletişim tarzı da benzer şekilde, tartışma ve karşıt görüşlerle mücadele odaklı yapısı nedeniyle rekabetçi müzakere ile pozitif ilişkidir. Donohue (1992) ve Lewicki, Barry ve Saunders (2010) bu ilişkiyi doğrulamış, baskın ve çekişmeli tarzların müzakere sürecinde kısa vadede sonuç getirir de uzun vadede ilişkileri zedeleyebildiğini ortaya koymuştur.

Öte yandan, arkadaşça ve açık iletişim tarzlarının işbirlikçi müzakere ile güçlü şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Arkadaşça tarz, samimiyet ve güven oluşturma becerisi sayesinde taraflar arasında uzun vadeli işbirliği zemini yaratır. Açık iletişim tarzı ise şeffaflık ve dürüstlük sağlayarak işbirlikçi yaklaşımın temelini güçlendirir. Canary ve Spitzberg (1990), açık ve arkadaşça tarzların daha fazla işbirliğine dayalı sonuçlar doğurduğunu, karşılıklı kazancı desteklediğini vurgulamıştır. Dikkatli iletişim tarzı, hem

işbirlikçi hem de uyumlu müzakere ile bağlantılıdır. Dikkatli bireyler, sözlü ve sözsüz mesajlarını titizlikle kontrol ettikleri için güvenilir bulunur ve bu güven, işbirlikçi çözümlere zemin hazırlar. Aynı zamanda, dikkatli iletişim karşı tarafın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma eğilimiyle uyumlu müzakereyi de destekler. Ruben ve Gigliotti (1990), dikkatli tarzın hem profesyonel hem de kişilerarası bağlamlarda müzakere süreçlerini daha yapıcı hale getirdiğini göstermiştir.

Rahat iletişim tarzı, stresli durumlarda bile sakin kalabilme yeteneği sayesinde uzlaşmacı müzakereyi kolaylaştırmaktadır. Rahat kişiler, gerginliği azaltarak orta yol bulma ihtimalini artırır. İzlenim bırakan iletişim tarzı da benzer şekilde uzlaşmacı müzakere ile ilişkilendirilmiştir; bu tarzı benimseyen bireyler olumlu etki yaratmaya çalıştıkları için karşılıklı tatmin sağlayan çözümleri tercih ederler. Donohue (1992), bu tarzların özellikle zaman baskısı altında veya düşük öneme sahip konularda uzlaşmayı kolaylaştırdığını belirtmektedir. Dramatik iletişim tarzının etkileri daha karmaşık bir yapıdadır. Dramatik bireyler, teatral anlatımları ve dikkat çekici ifadeleriyle hem işbirlikçi hem de rekabetçi müzakereyi destekleyebilir. Örneğin, dramatik bir müzakereci karşı tarafı ikna etmek için yaratıcı çözümler üretebilir (işbirlikçi yaklaşım), ancak aynı zamanda dramatik vurgu ile üstünlük kurmaya da çalışabilir (rekabetçi yaklaşım). Bu nedenle dramatik tarz, bağlama göre farklı sonuçlar doğurur.

Hareketli iletişim tarzı ise enerjik ve dinamik yapısıyla bazen işbirlikçi, bazen de kaçınmacı müzakere ile ilişkilendirilmiştir. Enerjik iletişimciler, taraflar arasında heyecan yaratabilir ve yaratıcı çözümler önerebilir. Ancak aynı enerji, zaman zaman odak kaybına veya konudan uzaklaşmaya yol açabilir, bu da kaçınmacı stratejilere yakın bir tavır sergilenmesine neden olabilir. Burgoon ve Hale (1987), hareketli tarzın ikna edici gücüne dikkat çekmiş, ancak tutarlılık eksikliğinin sorun yaratabileceğini ifade etmiştir. İletişim tarzları ile müzakere tarzlarının ilişkisi üzerine yapılan kapsamlı çalışmalar, kültürel farklılıkların da bu ilişkilerde belirleyici olduğunu göstermektedir. Örneğin, Hall'ın (1976) yüksek ve düşük bağlamlı kültürler ayrımı, iletişim tarzlarının kültürel normlarla nasıl şekillendiğini ve bu normların müzakere tercihlerini nasıl yönlendirdiğini açıklamaktadır. Yüksek bağlamlı kültürlerde dolaylı ve dikkatli iletişim tarzları yaygınken, düşük bağlamlı kültürlerde açık ve baskın tarzların daha baskın olduğu görülmektedir. Bu durum, müzakere süreçlerinde farklı stratejilerin öne çıkmasına neden olur.

Ayrıca araştırmalar, iletişim tarzlarının cinsiyet, yaş ve deneyim gibi bireysel farklılıklara göre de değişebildiğini göstermektedir. Örneğin, genç bireylerin dramatik ve hareketli tarzlara daha yatkın olduğu; deneyimli profesyonellerin ise dikkatli ve açık tarzları daha fazla benimsediği bulunmuştur. Bu farklılıklar, müzakere tarzlarının seçiminde de kendini göstermekte ve tarafların stratejik tercihlerini şekillendirmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, dijital müzakere ortamlarında iletişim tarzlarının rolünü de incelemiştir. Çevrim içi ortamlarda açık ve dikkatli iletişim tarzlarının güven oluşturma açısından kritik olduğu; dramatik ve baskın tarzların ise yazılı iletişimde yanlış anlaşılma riskini artırdığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, dijitalleşen dünyada iletişim tarzlarının müzakere süreçlerindeki etkilerini yeniden değerlendirmek gerekmektedir.

Genel olarak bakıldığında, literatür iletişim tarzlarının müzakere tarzları üzerinde güçlü ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Baskın ve çekişmeli tarzlar rekabetçi yaklaşımı, arkadaşça ve açık tarzlar işbirlikçi yaklaşımı, dikkatli ve rahat tarzlar uzlaşmacı ve uyumlu yaklaşımları desteklemektedir. Dramatik ve hareketli tarzların etkileri ise bağlama, kültüre ve bireysel farklılıklara göre değişiklik göstermektedir. Bu ilişkilerin daha iyi anlaşılması, hem teorik hem de pratik açıdan iletişim ve müzakere çalışmalarına önemli katkılar sağlayacaktır.

Tartışma

Bu derleme çalışması, iletişim tarzları ve müzakere tarzları arasındaki ilişkileri farklı açılardan ele almış, tarihsel gelişim çizgisinde çeşitli araştırmaları bir araya getirmiştir. Ancak mevcut literatürün analizinden, bazı alanlarda güçlü bir bilgi birikimi olduğu, bazı alanlarda ise önemli boşlukların bulunduğu görülmektedir. Bu bölümde tartışma, hangi alanlarda yeterli bilgiye sahip olunduğu, hangi alanlarda eksik kaldığı ve bundan sonra yapılabilecek çalışmalar üzerine odaklanmaktadır.

İletişim Tarzları Araştırmalarındaki Eksikler

İletişim tarzları üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmı 1980'ler ve 1990'larda yoğunlaşmıştır. Norton'un modeli temel alınarak pek çok bağlamda test edilmiş, baskın, çekışmeli, arkadaşça ve açık tarzların kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Ancak bu çalışmaların büyük bölümü Batı kültürlerinde yürütülmüş, farklı kültürel bağlamlarda sistematik karşılaştırmalar görece sınırlı kalmıştır. Ayrıca son yıllarda dijitalleşme ve sosyal medya ortamlarının iletişim tarzları üzerindeki etkileri artmasına rağmen, bu konuda uzun vadeli ve kapsamlı araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Örneğin, çevrim içi toplantılarda baskın ve dramatik tarzların nasıl algılandığı, ya da dikkatli ve rahat tarzların dijital güven inşasındaki rolü henüz yeterince incelenmemiştir.

Müzakere Tarzları Araştırmalarındaki Eksikler

Müzakere tarzları üzerine yapılan çalışmalar geniş bir literatüre sahip olsa da, çoğu araştırma klasik örgütsel çatışma bağlamında veya yüz yüze müzakereler çerçevesinde yapılmıştır. Rahim'in (2002) modeli ve Thomas'ın (1992) çatışma çözüm tarzları, teorik açıdan önemli katkılar sunmuştur. Ancak bu çalışmaların çoğu farklı sektörlerde, özellikle hizmet sektöründe veya teknoloji tabanlı şirketlerde sistematik biçimde test edilmemiştir. Ayrıca müzakere tarzlarının psikolojik faktörlerle (örneğin duygusal zeka, stres yönetimi) ilişkisi halen yeterince araştırılmamıştır.

Bir diğer eksiklik, dijital müzakerelerin yükselişine rağmen bu alanda sınırlı araştırma bulunmasıdır. Pandemi sonrası dönemde çevrim içi müzakere platformları yaygınlaşmış, ancak bu yeni bağlamda hangi müzakere tarzlarının daha etkili olduğu konusunda literatürde ciddi bir boşluk vardır. Bu bağlamda, Tero International ölçeğinin sanal müzakerelerde ne kadar geçerli olduğu ve farklı iletişim tarzlarının bu süreçlerde nasıl işlediği soruları gelecek araştırmalar için önemlidir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Norton'un iletişim tarzları modeli ile Tero International müzakere tarzları ölçeğini bir araya getirerek iletişim ve müzakere literatürünü bütüncül bir yaklaşımla incelemiştir. Bulgular, iletişim tarzlarının müzakere stratejileri üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle baskın ve çekışmeli tarzların rekabetçi müzakereyi, arkadaşça ve açık tarzların ise işbirlikçi ve uyumlu yaklaşımları desteklediği görülmüştür. Rahat ve izlenim bırakan tarzlar uzlaşmayı teşvik ederken, dramatik ve hareketli tarzların etkisi bağlama göre değişmektedir. Teorik düzeyde çalışma, iletişim tarzlarının sadece bireysel değil; kültürel, örgütsel ve teknolojik bağlamlardan etkilendiğini ortaya koymakta ve bu yönüyle iletişim ile müzakere literatürleri arasında bir köprü kurmaktadır. Pratik düzeyde ise yöneticiler, müzakereciler ve iletişim profesyonelleri için değerli stratejik çıkarımlar sunmakta; iletişim tarzı farkındalığının strateji geliştirme süreçlerine katkı sağladığı vurgulanmaktadır.

Çalışma ayrıca literatürdeki boşluklara dikkat çekmektedir: Kültürlerarası araştırmaların sınırlılığı, dijitalleşmenin etkilerinin yeterince incelenmemesi, bireysel özelliklerin etkisinin az araştırılması ve

nedensellik ilişkilerinin açık olmaması başlıca eksikliklerdir. Gelecekte bu alanlara odaklanacak araştırmaların kuramsal ve uygulamalı katkılar sağlaması beklenmektedir.

Sonuç olarak, iletişim ve müzakere tarzlarının birlikte ele alınması; birey, kurum ve toplum düzeyinde daha etkili ilişki ve çözüm geliştirme süreçlerinin önünü açmakta, stratejik avantaj sağlamaktadır. Eğitim ve liderlik programlarında bu iki alanın birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- [1] J. K. Burgoon and J. L. Hale, "Validation and measurement of the fundamental themes of relational communication," *Communication Monographs*, vol. 54, no. 1, pp. 19–41, 1987.
- [2] D. J. Canary and B. H. Spitzberg, "Attribution biases and associations between conflict strategies and competence outcomes," *Communication Monographs*, vol. 57, no. 2, pp. 139–151, 1990.
- [3] W. A. Donohue, *Managing interpersonal conflict*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992.
- [4] E. T. Hall, *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press, 1976.
- [5] S. L. Jarvenpaa and D. E. Leidner, "Communication and trust in global virtual teams," *Organization Science*, vol. 10, no. 6, pp. 791–815, 1999.
- [6] R. J. Lewicki, B. Barry, and D. M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2010.
- [7] J. C. McCroskey and V. P. Richmond, *Fundamentals of human communication: An interpersonal perspective*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1996.
- [8] R. W. Norton, *Communicator style: Theory, applications, and measures*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983.
- [9] L. L. Putnam and C. E. Wilson, "Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale," *Communication Yearbook*, vol. 6, pp. 629–652, 1982.
- [10] M. A. Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict," *International Journal of Conflict Management*, vol. 13, no. 3, pp. 206–235, 2002.
- [11] B. D. Ruben and R. J. Gigliotti, "Communication competence: Theory, measurement, and application," *Journal of Applied Communication Research*, vol. 18, no. 1–2, pp. 18–28, 1990.
- [12] K. W. Thomas, "Conflict and negotiation processes in organizations," in *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed., vol. 3, M. D. Dunnette and L. M. Hough, Eds. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 651–717.
- [13] S. Ting-Toomey, "Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory," in *Theories in intercultural communication*, Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst, Eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988, pp. 213–235.
- [14] J. B. Walther, "Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction," *Communication Research*, vol. 23, no. 1, pp. 3–43, 1996.