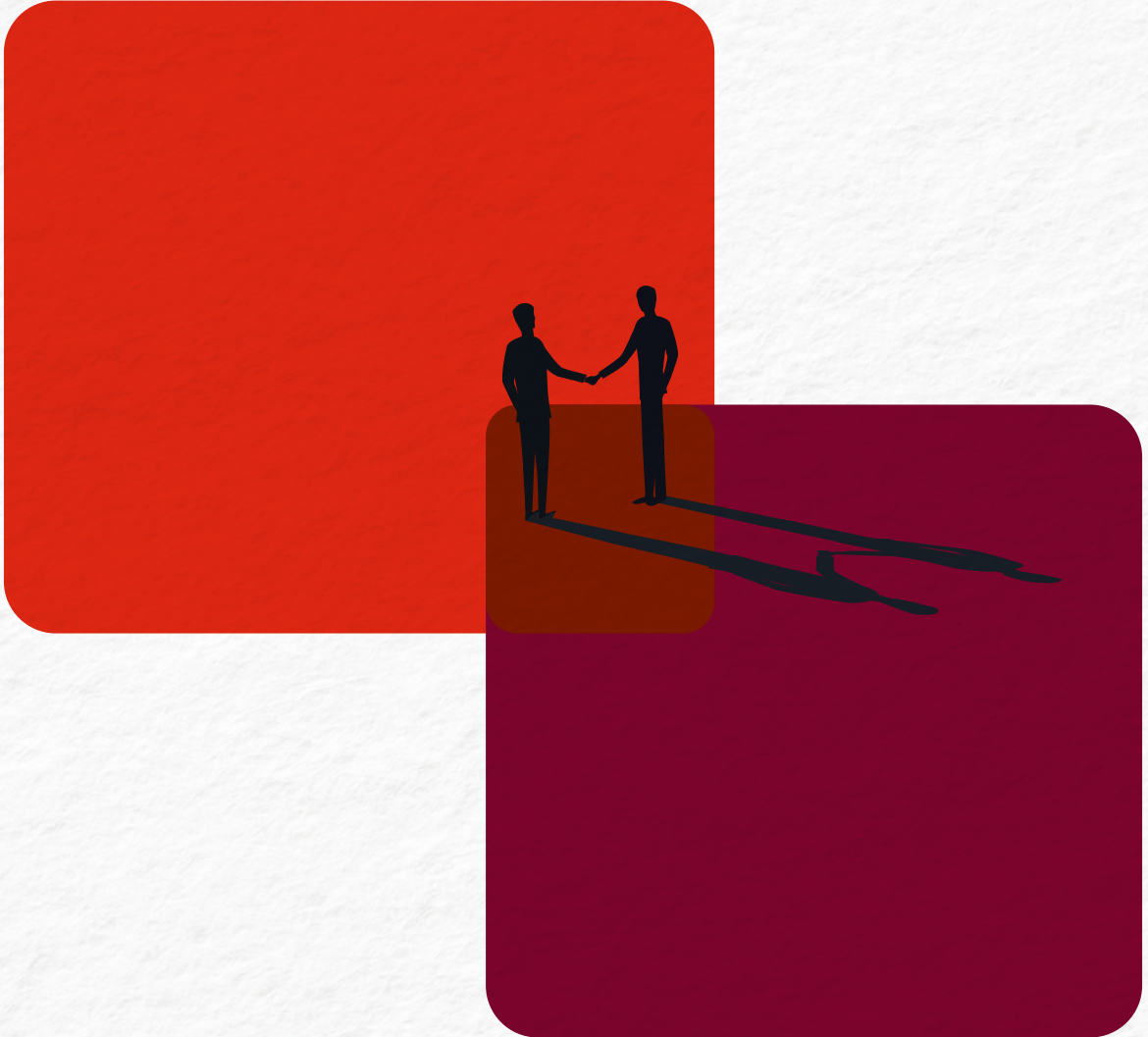


düşünceye ilham  
değişime yön

enstitü  
sosyal

## Müzakere Dosyası #4

# SPOR VE MÜZAKERE



**Genel Yayın Yönetmeni**

Sefer Soydar

**Editör**

Semra Gülen

**Hazırlayan**

Leyla Erdal

**Grafik Tasarım**

Tuba Çelik

**Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #4****Spor ve Müzakere**

Mayıs 2026

**Yönetim Yeri**

Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No. 18

Üsküdar / İstanbul

**İletişim**

Tel: 0216 422 00 22

<https://www.enstitusosyal.org>

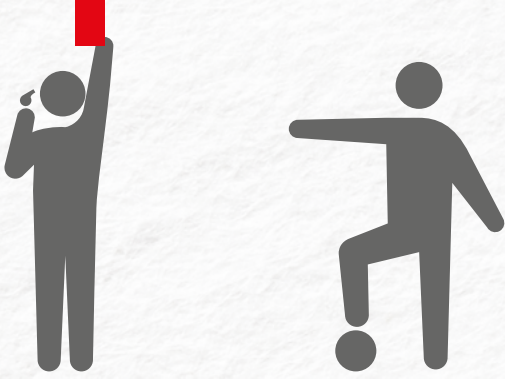
[info@enstitusosyal.org](mailto:info@enstitusosyal.org)

**Müzakere Dosyası #4**



## Bu Bir Maç mı, Yoksa Müzakere mi?

Maçın son dakikası. Hakem penaltı noktasını gösteriyor. Saha bir anda karışıyor; sporcular hakemin etrafını sarıyor, itirazlar yükseliyor. Tribünlerdeki uğultu, sahadaki gerilimle birleşiyor. O an orada olan şey, saniyeler içinde sonuçlanması gereken, yüksek tansiyonlu bir müzakere.



Sporla müzakere, transfer dönemlerinde milyon dolarlık sözleşmeler imzalanırken, bir basketbol koçunun mola anında oyuncusunu son hücum planına ikna etmesinde, bir tenisçinin hakem kararına itirazındaki üslubunda ya da bir takım kaptanının soyunma odasında takım ruhunu koruma çabasında yer alır. Spor, insan ilişkilerinin, stratejinin ve kriz yönetiminin en yalın görüldüğü; müzakerenin ise

en şeffaf biçimde yaşandığı sahnelerden biridir. Nitekim araştırmalar<sup>1,2</sup>, spor ortamlarında yürütülen bu süreçlerin aktörlerin psikolojik sermayelerini, yönetim tarzlarını ve ilişki-sonuç arasındaki hassas dengeyi kapsadığını ortaya koyuyor.

# Dünyada Spor Müzakereleri: Dört Temel Boyut

Küresel spor endüstrisi, müzakerenin hem teknik hem de psikolojik sınırlarının zorlandığı devasa bir laboratuvar gibidir.

## 1. Transferler ve Sözleşme Yönetimi

Günümüzde bir sporcu transferi yalnızca bir pazarlık gibi görünebilir; ancak bu transferlerin ayrıntılarında oyuncunun imaj hakları, performans primleri ve ailevi ihtiyaçlarının da masada olduğu çok katmanlı bir değer inşası bulunur. Profesyonel spor kulüplerinde transferden sorumlu yöneticiler üzerine yapılan bir araştırmada da görüldüğü üzere transfer müzakereleri, en iyi alternatiflerin (*best alternative to a negotiated agreement*, BATNA) eş zamanlı değerlendirildiği, kulüp bütçesi ile itibar dengesinin gözetildiği bir satranç tahtasına dönüşüyor. Bu tabloya transfer pazarındaki zaman kısıtı ve tescil dönemlerinin yarattığı yapısal baskı da eklenince müzakerecilerin stratejik esneklik kabiliyetleri doğrudan sınanıyor.

Kylian Mbappé'nin Paris Saint-Germain'den (PSG) Real Madrid'e uzanan transfer hikâyesi, bu çok boyutluluğun iyi örneklerinden biridir. Müzakere masasındaki konular arasında oyuncu maaşı, oyuncunun imaj haklarının büyük bölümüne sahip olması, tarihî bir imza parası ve kulübün ticari ekosistemindeki rol yer aldı. Bu süreç, finansal şartların ötesinde bir "marka ortaklığı" müzakeresinin nasıl yürütüldüğünü ortaya koydu.

## 2. Saha İçi ve Saha Dışı Kriz Yönetimi

Maç içindeki anlaşmazlıkların (hakem kararları, oyuncu tartışmaları) yönetilme biçimi, takımın performansını doğrudan etkiler. Spor bilimlerindeki bir araştırma, antrenörlerin ve spor yöneticilerinin kriz anlarında kullandıkları müzakere tarzlarının "ilişkiyi korumak" ile "sonuca ulaşmak" arasında mekik dokuduğunu ortaya koyuyor. Yanlış kararlar karşısında duygu kontrolünü kaybeden bir kaptan, takımın otorite dengesini ve dolayısıyla maçın kaderini etkileyebilir. Güçlü bir lider ise saha içi krizlerde iş birliğine dayalı (bütünleştirici) bir müzakere tarzını benimseyerek hakem ve rakip karşısında takımın duruşunu tahkim edebilir.

Bu yaklaşım uluslararası spor otoritelerince de benimsendi: European Volleyball Confederation (CEV) tarafından uygulanan "Sadece kaptan hakemle konuşabilir." kuralını UEFA, EURO 2024 itibarıyla saha içi müzakerelerde kurumsal hâle getirdi. Bu kural, sahada hakemin etrafını saran sporcuların yarattığı kaotik ve baskıcı müzakere ortamını engellemek amacıyla oluşturuldu. Hakem ile takım arasındaki iletişimi tek bir meşru kanalla (kaptanla) sınırlamak, kriz anlarında dilde nezaketi ve düşüncede stratejiyi zorunlu kılarak saha içi müzakere kültürünü kurumsallaştırmaya destek olabilir.

Spor dünyasında en yönetilemez krizler ise genellikle taraftar ve medya baskısının kulüp yönetimine sirayet ettiği anlarda yaşanır. Yunan bir basketbol kulübünün başkanının, üst üste gelen mağlubiyetlerin ardından sosyal medya hesabı üzerinden teknik heyet ve oyuncularını 40 milyon euroluk bütçeyi heba ettiğini belirterek, Atina'ya dönüşlerinde istifaya çağırması ve ekibi kamuoyu önünde hedef alması buna çarpıcı bir örnektir. Böyle anlarda saha dışı müzakere, kamuoyunun duygusunu medya üzerinden yönetmeyi de kapsar. Başantrenörün bu tür kriz anlarında baskıyı kendi üzerine çekerek oyuncularını koruması, yönetimle kapalı kapılar ardında bütçe/ performans dengesini müzakere etmesi ve sonuç odaklı kriz refleksi; liderin, asimetrik güç dengelerine karşı takımın psikolojik sermayesini nasıl tahkim ettiğini gösteren güçlü bir saha dışı müzakere pratiğidir.

### 3. Kurumsal Strateji, Güven ve Gelecek İnşası

Sporda yönetim düzeyindeki müzakereler, bugünün başarısının önemsendiği kadar, sporcu ve kulüp adına gelecekteki itibarın ve sürdürülebilirliğin de tasarlandığı bir süreçtir. Müzakere masasında “asla yapılmayacaklar” listesinin (kırmızı çizgilerin) net olması, kurumsal ve kişisel kimliğin en büyük koruyucusudur. Günümüzde sporcular, markaların ve spor kulüplerinin sosyal sorumluluk projelerinde kitleleri harekete geçiren, toplumsal farkındalık yaratan ve farklı spor branşları arasında görünmez köprüler kuran birer “ortak değer üreticisi” rolünü üstleniyor.

Lewis Hamilton'ın Mercedes'ten ayrılıp Ferrari ile anlaşması, spor dünyasında müzakerenin zirve noktalarından biridir. Bu müzakerede, pilotun yarış sırasındaki performansının yanı sıra yarış dışındaki hayatında Ferrari'nin çeşitlilik ve kapsayıcılık misyonlarına katkı sağlaması ve markanın elçisi olması gibi yapısal değer maddeleri de belirleyici oldu. Güven ve ortak gelecek inşası üzerine kurulu bu süreç, müzakerenin salt bir “kazan-kaybet” mücadelesi olmadığını, uzun vadeli bir ortak plan kurulmasıyla ilgili olduğunu kanıtladı.

### 4. Uluslararası İlişkiler ve Spor Diplomasisi

Spor, tarih boyunca devletlerin resmî diplomatik kanallarla çözemedikleri ya da görünür kılmaktan kaçındıkları krizleri yumuşatmak için kullandıkları ikinci kanal diplomasi mecralarından biridir. Dostluk maçları, hazırlık turnuvaları ve devlet liderlerinin tribündeki tutumları, uluslararası ilişkilerde sert gücün yerini alan, yumuşak güce dayalı stratejik birer müzakere aracıdır.



Tarihteki en ikonik spor diplomasisi örneği olan Ping-Pong Diplomasisi, sporun en katı siyasi tıkanıklıkları dahi açabilen esnek gücünü gözler önüne seriyor. 1971 yılında, aralarında hiçbir resmî diplomatik ilişki bulunmayan ABD ve Çin Halk Cumhuriyeti, bir Amerikan masa tenisi oyuncusunun tesadüfen Çin takımı otobüsüne binmesi ve tarafların ideolojik bariyerleri aşarak birbirlerine hediyeler vermesiyle tarihî bir kırılma yaşandı. Dönemin devlet liderleri, bu spor dostluğunu bir “ön müzakere” zeminine taşıdı. Amerikan takımının Çin'e davet edilmesiyle başlayan süreç, kapalı kapılar ardındaki diplomatik masayı meşrulaştırarak Soğuk Savaş döneminin iki nükleer gücü arasındaki yaklaşık yirmi yıllık gerginliği yumuşattı. Spor, devletlerin doğrudan diyalog kurmaktan kaçındığı kriz dönemlerinde, tarafların itibarını ve değer dünyasını koruyarak masaya oturmalarını sağlayan barışçıl ve stratejik bir köprü işlevi görür.

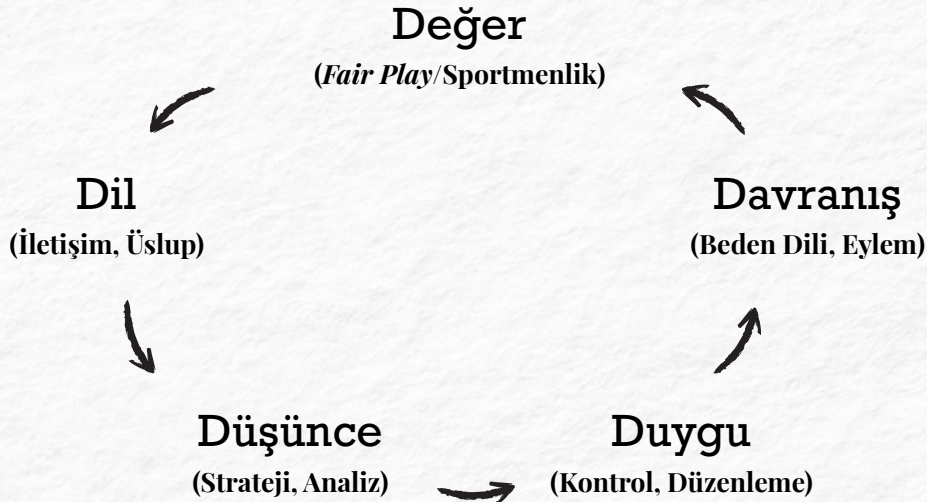
# Türkiye'de Spor Müzakereleri

Dünya genelinde spor endüstrisi uzun vadeli marka ortaklıkları, sürdürülebilir kurumsal gelecek ve değer inşası ekseninde makro müzakere süreçlerine odaklanırken, Türkiye'deki spor iklimi dönemsel krizlerin yönetildiği, mikro düzeyde bir müzakere alanına sıkışıyor. Kültürel olarak yüz yüze iletişimin, aidiyetin ve taraftarlık coşkusunun güçlü olduğu Türkiye'de, hakem kararlarından transfer süreçlerine kadar yaşanan her anlaşmazlık, egoların ve toplumsal baskıların çarpıştığı bir çatışma zeminine dönüşüyor. Özellikle hakemlerin etrafını saran sporcuların yarattığı saha içi kaos veya kulüp yönetimlerinin finansal sürdürülebilirlik analizlerini yeterince yapmadan girdikleri transfer müzakereleri, Türkiye'nin spor ekosisteminde dilde netlik ve davranışta tutarlılık ilkelerinin sıklıkla göz ardı edildiğini ortaya koyuyor.

→ Oysa Türkiye'de sporun kronikleşmiş gerilim hattını onarmanın ve uzlaşma zeminine çekmenin yolu, sportif karşılaşmaları salt skora endeksli anlık birer çatışma alanı olarak görmeyi bırakıp süreci adalet, centilmenlik ve muhatabın meşruiyetine saygıyı esas alan değerlerle tahkim etmekten geçer. Türk sporunun küresel arenada rekabetçi ve sürdürülebilir bir kurumsal yapıya kavuşması; dilde nezaketi, düşüncede analitik stratejiyi ve davranışta profesyonel tutarlılığı kalıcı kurumsal reflekse dönüştüren bir müzakere kültürünün yerleşmesiyle mümkün olabilir.

## Spor ve Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli

Türkiye Müzakere Programı kapsamında geliştirilen Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli (Dil, Düşünce, Duygu, Davranış, Değer), bir sporunun veya yöneticinin saha içindeki ve dışındaki performansını, kriz anlarındaki reflekslerini analiz etmek için bütünsel bir çerçeve sunar.



## Dil

# 1

Spor müzakerelerinde ses tonu, jestler ve seçilen kelimelerin bütünü iletişimin ayrılmaz parçalarıdır. Yapılan bir araştırmada da müzakere masasında aktif dinleme, soru sorma ve empati temelli bir dil becerisinin karşı tarafın katı tutumunu yumuşatmada en etkili araç olduğu görülüyor. Bir koçun mola sırasında oyuncularına suçlayıcı bir dille yüklenmesi savunma mekanizmalarını tetiklerken, "Biz bu hücumla nasıl daha iyi yerleşebiliriz?" sorusuyla yaklaşması uzlaşma ve çözüm kapısını açar.

## Düşünce

# 2

Müzakere zihinde başlar. Stratejik düşünen bir spor insanı, alacağı kararların turnuvanın geneline veya kulübün geleceğine olan etkilerini hesaplar ve sonrasında yüzünü skor tabelasına döner. Akademik literatür, profesyonel spor yöneticilerinin masaya oturmadan önce derinlemesine bir pazar analizi, rakip analizi ve alternatif plan (taktiksel esneklik) hazırlığı yaptığını ortaya koyuyor.<sup>3 4</sup> NBA'de koçların son saniye hücumlarında rakip savunmanın hamlelerini öngörerek "B Planı" hazırlamasını, müzakerenin düşünce boyutunun sahadaki taktiksel yansıması olarak ele alabiliriz.

## Duygu

# 3

Spor sahası, adrenalinin ve duyguların zirve yaptığı bir alandır. Sürecin en kırılgan noktası duygu kontrolüdür. Nabzın dakikada 180 attığı, tribünlerin baskı kurduğu bir kriz anında veya transfer pazarındaki yoğun zaman baskısı altında soğukkanlılığını koruyamayan, duygularını düzenleyemeyen bir aktörün, ne kadar haklı olursa olsun, eli ne kadar güçlü olursa olsun masada ve sahada kaybetme ihtimali bir hayli yükselir. Önemli olan duyguları yok saymak değil, onları hedefe hizmet edecek şekilde yapıcı bir enerjiye dönüştürmektir.

## Davranış

# 4

Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık güveni inşa eder. Bir antrenörün veya takım kaptanının saha içinde sergilediği sakin, kararlı ve adil duruş, hakemle kurduğu göz teması ve beden dili, kelimelerden çok daha güçlü müzakere araçlarıdır. Tutarlı davranış, hem rakip üzerinde psikolojik bir üstünlük kurar hem de takım arkadaşlarına güven aşılır. Müzakere masasında dürüstlük ve şeffaflık zemininde yürütülen tutarlı davranış modelleri, sporcu ya da spor kulüpleri ile uzun vadeli kurumsal ortaklıkların anahtarıdır.

## Değer

# 5

Sporun evrensel ilkesi olan "*fair play*", müzakerenin ahlaki ve etik boyutunu temsil eder. Ne pahasına olursa olsun kazanmaya odaklanan, etik dışı taktiklere başvuran kısa vadeli bir yaklaşım yerine, kulübün ve sporcunun temel ilkelerini koruyan uzun vadeli bir itibar inşa etmek sporun ürettiği en büyük değerdir. *Fair play*, spor dünyasında adaletin, centilmenliğin ve dürüstlüğün ön planda tutulduğu, rasyonel bir kurallara uyma zorunluluğunun ötesine geçen bir anlayışı ifade eder. Müzakere etiğinde ise *fair play*, kuralların açık noktalarından (gri alanlardan) yararlanarak karşı tarafı manipüle etmeyi reddeden ahlaki bir duruşu temsil eder. Spor müzakerelerinin nihai amacı, sporun toplum üzerindeki uzun vadeli etkisini gözetirken tarafların onurunu ve değer dünyasını koruyarak bir uzlaşmaya varmaktır.

→ Sporun her köşesinde müzakereyi görmek mümkün; bu müzakereleri geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik asıl tartışmayı başlatacak bazı sorular ise şunlar:

- Yüksek adrenalin altında, rasyonel kararlar alabilmek için nasıl müzakere alışkanlıkları geliştirilebilir?
- Bir takım sporunda kaptanın saha içi ve saha dışı müzakereci özelliklerini geliştirmek için neler yapması gerekir?
- Spor endüstrisinde müzakere kültürünü yaygınlaştırmak için hangi adımlar atılabilir?

